



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ - ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΟΜΟΡΦΙΑΣ**

Επιβλέπων καθηγητής:
Καθηγητής κ. Αντώνιος Γεωργόπουλος

Φοιτήτρια:
Βασιλική Α. Καλομάλλου

Αθήνα, Μάιος 2015

Ευχαριστίες

Για την περίπτωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αντώνιο Γεωργόπουλο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τέτοιο θέμα της αρεσκείας μου καθώς επίσης και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε στις σκέψεις και τους προβληματισμούς μου. Κλείνοντας τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να ευχαριστήσω του γονείς μου και τον αδερφό μου για την οικονομική αλλά κυρίως ψυχική υποστήριξη που μου παρέχουν απλόχερα σε κάθε μου βήμα και την ενθάρρυνση τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

<u>Περιεχόμενα</u>	
	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1. Ιστορική αναδρομή – Αντί εισαγωγής	6
1.2. Επιχειρηματικά κεφάλαια	11
1.2.1 Ο ρόλος των επιχειρηματικών κεφαλαίων στην ανάπτυξη προϊόντων και επιχειρήσεων	12
1.2.2. Επιλογή νεοϊδρυόμενης εταιρείας	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
2.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)	15
2.2 Πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου	16
2.3 Ανάλυση SWOT (strengths , weaknesses , opportunities , threats)	17
2.4 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	18
2.5 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	19
2.5.1 ^α Ανάπτυξη	24
2.5.1 ^β Συγκέντρωση	24
2.5.1 ^γ διαφοροποίηση	24
2.5.1 ^δ Σταθερότητα	25
2.5.1 ^ε Η επιλογή της παραγωγικής διαδικασίας και πως σχετίζεται με τον σχεδιασμό του προϊόντος και την παραγωγική ικανότητα	25
2.6 Στρατηγική – πωλήσεων	26
2.7 Μη διαφοροποιημένη στρατηγική	28
2.8 Έστιασμένη στρατηγική αυτών των αναγκών	28
2.9 Διαφοροποιημένη στρατηγική	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
3.1 Νομικές μορφές επιχείρησης	31
3.2 Διαδικασίες αδειοδότησης μιας επιχείρησης	33
3.3 Κακή εκτίμηση δεδομένων	34
3.4 Λόγοι αποτυχίας νέων επιχειρήσεων	34
3.5 Χρηματοοικονομικός Κύκλος Ζωής Επιχείρησης	35
3.6 Ο Κύκλος ζωής μιας επιχείρησης	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
4.1 Πολιτικές που επηρεάζουν τη ζήτηση επιχειρηματικότητας	40
4.2 Αντιμετώπιση αστοχιών της αγοράς στη χρηματοδότηση νεοϊδρυόμενων εταιρειών	42
4.3. Συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων	44
4.3.1 Υπεργολαβία	45
4.3.2 Άδεια χρήσης τεχνολογίας / τεχνογνωσίας	46
4.3.3 Συμμετοχικές εταιρείες και κοινοπραξίες	46
Ερωτηματολόγιο Διατριβής	47
Διαγραμματική απεικόνιση απαντήσεων έρευνας	48
Συμπεράσματα Έρευνας	67
Βιβλιογραφία	68

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Κεφάλαιο 1	
Πίνακας 1: Μορφές επιχειρηματικότητας και σπουδαιότητά της ως πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	7
Πίνακας 2: Θεσμοί που καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα στα διάφορα στάδια του καπιταλισμού	8
Πίνακας 3: Μέγεθος συμμετοχής επιχείρησης	13
Κεφάλαιο 2	
Πίνακας 4: Δέκα τομείς στους οποίους μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες και απειλές	17-18
Κεφάλαιο 3	
Πίνακας 5: Χαρακτηριστικά Σταδίων Χ.Κ.Ζ.Ε	36
Πίνακας 6: Πηγές χρηματοδότησης ανάλογα με το στάδιο Χ.Κ.Ζ.Ε	38
Κεφάλαιο 4:	
Πίνακας 7: Κίνδυνος αποτυχίας στα στάδια ανάπτυξης μιας εταιρείας	43

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Κεφάλαιο 2	
Διάγραμμα 1: Διαχωρισμός εξωτερικού περιβάλλοντος	20
Διάγραμμα 2: περιβαλλοντικές μεταβολές	21
Διάγραμμα 3: Παραγωγική διαδικασία	26
Διάγραμμα 4: Μη διαφοροποιημένη στρατηγική	28
Διάγραμμα 5: Εστιασμένη στρατηγική	29
Διάγραμμα 6: Διαφοροποιημένη στρατηγική	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ιστορική αναδρομή – Αντί εισαγωγής

Η επιχειρηματικότητα είναι ο ζωτικός οικονομικός πόρος που αποτελεί ουσιαστική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας όπου η μίμηση, ο κορεσμός της αγοράς και ο περιορισμός των εμποδίων εισόδου εξαλείφουν ταχύτατα τις προσόδους των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματικότητα πρέπει να καλλιεργείται στο πλαίσιο επιχειρηματικών θεσμών, οι οποίοι απελευθερώνουν τη φαντασία, την εφευρετικότητα και τη δημιουργικότητα του ατόμου και της ομάδας και τα μετατρέπουν σε νέα προϊόντα, διαδικασίες και μορφές οργάνωσης.

Ο άνθρωπος βρήκε το θάρρος να ταξιδέψει σε μακρινές χώρες, αναζήτησε νέους τρόπους για να βελτιώσει τη ζωή του. Στον προκαπιταλιστικό κόσμο η επιχειρηματικότητα με την μορφή των χερσαίων και θαλάσσιων εξερευνήσεων έγινε σημαντική πηγή οικονομικής προόδου και ευημερίας. Τον Μεσαίωνα, οι ευρωπαϊκές αποστολές έφτασαν μέχρι τη Μέση Ανατολή αναζητώντας κινέζικες πορσελάνες, αρώματα, περσικά χαλιά, και ινδικά υφάσματα.

Κατά την ευρωπαϊκή Αναγέννηση οι δυτικοευρωπαίοι εξερευνητές και τυχοδιώκτες έμποροι διέπλεαν τις θάλασσες για να ανακαλύψουν νέες διαδρομές και να αποκτήσουν εξωτικά προϊόντα, τεχνολογία και νέες ιδέες. Οι Πορτογάλοι περιέπλευσαν την Αφρική αναζητώντας την ανατολική θαλάσσια οδό προς την Ασία, οι βρετανοί, οι Γάλλοι και οι Ολλανδοί διέπλευσαν τον Βόρειο Ατλαντικό αναζητώντας βορειοδυτική θαλάσσια οδό προς την Ασία.

Η αναζήτηση όμως νέων εμπορικών δρόμων και πηγών πλούτου δεν ήταν πάντα ειρηνική. Άλλες φορές η αναζήτηση πλούτου διεξαγόταν με βίαια μέσα και οδηγούσε σε ανοιχτές συγκρούσεις ανάμεσα σε εξερευνητές και εξερευνούμενους. Οι ισπανικές εξερευνήσεις παραδείγματος χάριν οδήγησαν στο θάνατο χιλιάδες ιθαγενείς και στην εξαφάνιση των Ίνκας και των Αζτέκων. Η εύρεση ανατολικής οδού για την διεξαγωγή του εμπορίου με την Ασία οδήγησε σε αντιπαράθεση μεταξύ Πορτογάλων και Αράβων, Βενετών και Γενοβέζων.

Στον ατομικό καπιταλισμό της προβιομηχανικής και της πρώιμης βιομηχανικής περιόδου, η επιχειρηματικότητα με τη μορφή χερσαίων αποστολών και θαλάσσιων εγχειρημάτων δημιούργησε νέες αγορές και νέες βιομηχανίες. Στις αρχές της Αμερικανικής επανάστασης οι θαλάσσιες αποστολές της Νέας Αγγλίας και του Ντελάγουερ άνοιξαν νέα εμπορικά μέτωπα προς τις δυτικές Ινδίες και την Αφρική και αποτέλεσαν αφορμή για να αναπτυχθούν οι κλάδοι της αλιείας και της ναυτιλίας, της αποικιακής οικονομίας της βορειοανατολικής Αμερικής. Συνεπώς, στον ατομικό καπιταλισμό της πρώιμης βιομηχανικής περιόδου, η επιχειρηματικότητα με την μορφή βιομηχανικών καινοτομιών έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία νέων βιομηχανιών.

Στον εταιρικό καπιταλισμό των τριών πρώτων τετάρτων του 20^{ου} αιώνα η επιχειρηματικότητα με τη μορφή της έρευνας και της ανάπτυξης πρόσφερε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τροφοδοτώντας την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Η ανάπτυξη και μαζική παραγωγή του μοντέλου T από τη Ford, στις αρχές του αιώνα, άλλαξε τα δεδομένα στους κλάδους της αυτοκινητοβιομηχανίας και της χαλυβουργίας. Η ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων από τις «τρεις μεγάλες» εταιρείες χημικών προϊόντων των ΗΠΑ αποτέλεσε το θεμέλιο για τους κλάδους των μεταλλικών κραμάτων, του νάιλον, των πλαστικών και των οπτικών, δίνοντας στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και να ξεπεράσουν τον κορεσμό στις ώριμες αγορές προϊόντων.

Στον δικτυακό καπιταλισμό του τελευταίου τετάρτου του 20^{ου} αιώνα η επιχειρηματικότητα, με τη μορφή της ανάπτυξης λογισμικού και υλικού Η/Υ στρατηγικών καινοτομιών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων, εξακολουθεί να βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας.

Είναι λοιπόν φανερό ότι ο χαρακτήρας και η σπουδαιότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταβάλλεται με το πέρασμα από το ένα στάδιο του οικονομικού συστήματος στο άλλο. (Μουρδουκούτας – Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης, 2004)

Μορφές της επιχειρηματικότητας και η σπουδαιότητά της ως πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα διάφορα στάδια του καπιταλισμού

Καπιταλιστικό στάδιο	Μορφές επιχειρηματικότητας	Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Ατομικός καπιταλισμός	Χερσαίες και θαλάσσιες εξερευνήσεις	Πρωταρχική
	Εμπορικά εγχειρήματα	
	Βιομηχανικές καινοτομίες	
Εταιρικός καπιταλισμός	Έρευνα & ανάπτυξη	Δευτερεύουσα
	Βιομηχανικές καινοτομίες	
	Οργανωτικές καινοτομίες	
	Στρατηγικές καινοτομίες	
Δικτυακός καπιταλισμός	Ρηξικέλευθες καινοτομίες	Πρωταρχική
Πίνακας 1		
Πηγή: Μουρδουκούτας Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης, 2004		

Καθώς, με το πέρασμα από το ένα οικονομικό στάδιο στο άλλο, μεταβαλλόταν η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άλλαζαν ανάλογα οι επιχειρηματικοί θεσμοί και το περιβάλλον της αγοράς. Στον απλό κόσμο του ατομικού καπιταλισμού των μέσων του 19^{ου} αιώνα, την επιχειρηματικότητα καλλιεργούσε ένας μεγάλος αριθμός από μικρής κλίμακας σε τοπικές και εθνικές αγορές με μεγάλο βαθμό ολοκλήρωσης. Οι εφευρέσεις και οι καινοτομίες παραδίνονταν σε ιδιοκτήτες και συνεταιίρους, οι οποίοι εργάζονταν δίπλα-δίπλα με τους εργάτες και έρχονταν σε τακτική σχέση αλληλεπίδρασης με τους προμηθευτές και τους πελάτες .

Θεσμοί που καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα στα διάφορα στάδια του καπιταλισμού

Καπιταλιστικό στάδιο	Επιχειρηματικός θεσμός	Αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων
Ατομικός καπιταλισμός	Ατομικές επιχειρήσεις	ιδιοκτήτες, συνέταιροι
Εταιρικός καπιταλισμός	Εταιρικά εργαστήρια	μη επιστήμονες, διευθυντές
Δικτυακός καπιταλισμός	Επιχειρηματικά δίκτυα	ομάδες εργασίας Συνεταίροι
Πίνακας 2		
Πηγή: Μουρδουκούτας Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης, 2004		

Οι μικρής κλίμακας επιχειρήσεις του ατομικού καπιταλισμού αποτελούσαν αποκεντρωμένους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Δεν είχαν εσωτερικά διαχωριστικά όρια, δεν είχαν στρώματα ενδιάμεσων διευθυντικών στελεχών, που να χωρίζουν τους εργάτες από τα στελέχη και από τους ιδιοκτήτες, ούτε είχαν τμήματα που να χωρίζουν τη μια επιχειρηματική λειτουργία από τις άλλες. Ιδιοκτήτες και συνέταιροι αναμιγνύονταν ενεργά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αναζητώντας διαρκώς νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες .

Η αποκέντρωση και η ενεργός ανάμιξη των ιδιοκτητών στη λήψη επιχειρηματικών και διοικητικών αποφάσεων είχαν θετικό αντίκτυπο στην επικοινωνία και την παροχή κινήτρων και ενίσχυαν με αρκετούς τρόπους την επιχειρηματικότητα :

1. Εξάλειφαν τη γραφειοκρατία και την οργανωτική αδράνεια, καθώς έφερναν τους επιχειρηματίες κοντά στους πελάτες τους .

2. Ευθυγράμμιζαν τα συμφέροντα κάθε μέλους με εκείνα του οργανισμού: ιδιοκτήτες, συνέταιροι και εργαζόμενοι μοιράζονταν τους κινδύνους και τις ανταμοιβές από την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.
3. Καλλιεργούσαν τη διαρκή εγρήγορση για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες την οποία ενέτεινε η πίεση που ασκούσαν οι υπάρχοντες και νέοι ανταγωνιστές .

Στον περίπλοκο κόσμο του εταιρικού ή διευθυντικού καπιταλισμού η επιχειρηματικότητα καλλιεργήθηκε στα εργαστήρια των μεγάλων εταιριών, σε στρατιωτικές εγκαταστάσεις και σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, μέσα σε καθεστώς κατακερματισμού της αγοράς. Το διαδίκτυο αναπτύχθηκε σε στρατιωτικά εργαστήρια και χρησιμοποιήθηκε από τον στρατό. Οι καινοτομίες έφυγαν από τα χέρια των επιστημόνων, των μηχανικών και των επαγγελματιών της διοίκησης .

Οι μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις του διευθυντικού καπιταλισμού ήταν επιχειρηματικά ιδρύματα με συγκεντρωτική διοίκηση. Διέθεταν εσωτερικά διαχωριστικά όρια, στρώματα ενδιάμεσων διευθυντικών στελεχών που διαχώριζαν τους εργάτες από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και τους μετόχους καθώς και δεκάδες τμήματα και διευθύνσεις που διαχώριζαν τη μια επιχειρηματική λειτουργία από την άλλη. Η ανάπτυξη των προϊόντων ξεκινούσε στη διεύθυνση ερευνών, συνεχιζόταν στη διεύθυνση ανάπτυξης προϊόντων και κατέληγε στις διευθύνσεις παραγωγής και marketing.

Η μεγάλη κλίμακα μεγέθους, τα εσωτερικά διαχωριστικά όρια και η ανάμειξη των ιδιοκτητών στη λήψη επιχειρηματικών και διοικητικών αποφάσεων προξενούσε ατέλειες σε επίπεδο επικοινωνίας και κινήτρων, οι οποίες περιόριζαν ποικιλοτρόπως την επιχειρηματικότητα .

1. Τα εσωτερικά διαχωριστικά όρια οδηγούσαν σε οργανωτική αδράνεια και ανάπτυξη γραφειοκρατικών δομών. Η γραφειοκρατικοποίηση και η οργανωτική αδράνεια οδήγησαν σε αποσύνδεση από την αγορά και στροφή των αναγκών της πελατείας γύρω σε αποσύνδεση από την αγορά και στροφή των αναγκών της πελατείας γύρω από τυποποιημένα προϊόντα χαμηλού κόστους.
2. Το μεγάλο μέγεθος και η ασυμβατότητα κινήτρων ανάμεσα στα συμφέροντα των μετόχων, που επιδιώκουν κέρδη, και τα συμφέροντα των διευθυντικών στελεχών, που επιδιώκουν δύναμη, κύρος και απολαβές, περιορίζοντας τη δυνατότητα μιας εταιρείας να προσαρμόζει τις εισροές και εκροές της στις ραγδαίες μεταβολές των συνθηκών της αγοράς .
3. Ενισχυμένες από τον κατακερματισμό της αγοράς, η συγκεντρωτική διοίκηση και συχνά η δημιουργία αίσθησης εφησυχασμού μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, οδηγούσαν σε επαυξητικές τεχνολογίες, που βελτίωναν την επάρκεια των εταιρειών αντί για ρηξικέλευθες τεχνολογίες που άλλαζαν άρδην το επιχειρηματικό περιβάλλον. (Μουρδουκούτας – Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης,2004)

Στον σημερινό δικτυακό καπιταλισμό η επιχειρηματικότητα καλλιεργείται τόσο στις νεοϊδρυόμενες όσο και στις μεγάλες εταιρείες , στο πλαίσιο ενός νέου επιχειρηματικού θεσμού που ονομάζεται συλλογική επιχειρηματικότητα και ο οποίος συνδυάζει το προσωπικό άγγιγμα του ατομικού καπιταλισμού με τις οικονομίες

κλίμακας του εταιρικού καπιταλισμού. Η συλλογική επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή δικτύων, τα οποία απλώνονται τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες εταιρείες δημιουργώντας αποτελεσματικές δομές επικοινωνίας και κινήτρων .

Στις μικρές εταιρείες η συλλογική επιχειρηματικότητα καλλιεργείται σε επιχειρηματικά δίκτυα που αποτελούνται από ιδιώτες επιχειρηματίες – χρηματοδότες και δίκτυα που σχετίζονται ανάμεσα σε ιδιώτες επιχειρηματίες και φορείς υποστήριξης νέων καινοτόμων επιχειρήσεων , που ονομάζονται θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων .

Στις εδραιωμένες επιχειρήσεις η συλλογική επιχειρηματικότητα καλλιεργείται με δύο κατηγορίες θεσμών που :

- ο Περιορίζουν τα εσωτερικά διαχωριστικά τους όρια, επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, όπως είναι η αναδιοργάνωση των λειτουργιών, οι κύκλοι ολικής ποιότητας, και το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας και ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών με εκείνα των μετόχων (προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο , δικαιώματα προαίρεσης).
- ο Ανοίγουν τα «εξωτερικά σύνορα» των εταιρειών, δίνοντας τους τη δυνατότητα να σχηματίσουν στρατηγικές συμμαχίες με προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές με στόχο να προχωρήσουν σε αποσχίσεις τμημάτων και να προβούν σε στρατηγικές εξαγορές .

Τα επιχειρηματικά δίκτυα τόσο στις νεοϊδρυόμενες όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν σε περιβάλλον ελεύθερης ανταγωνιστικής αγοράς , δηλαδή στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας που δημιούργησε η νέα ολοκλήρωση των τοπικών και εθνικών αγορών .

Η συλλογική επιχειρηματικότητα καλλιεργείται επίσης από την πολιτική της κυβέρνησης για διεύρυνση της ζήτησης και προσφοράς επιχειρηματικότητας, η οποία βοηθά στη μετάβαση από την οικονομία των διευθυντών στην οικονομία των επιχειρηματιών. Οι πολιτικές που διευρύνουν τη ζήτηση για επιχειρηματικότητα έχουν στόχο την πολιτική και οικονομική σταθερότητα, καθώς και την επέκταση των εσωτερικών και εξωτερικών αγορών. Οι πολιτικές που διευρύνουν την προσφορά επιχειρηματικότητας έχουν στόχο την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, τη δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας και τη βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας των οικονομικών πόρων.

1.2 Επιχειρηματικά κεφάλαια

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια δεν είναι καινούργιος θεσμός. Τους έξι τελευταίους αιώνες, βασιλείς, βασίλισσες, κυβερνήσεις και εύποροι ιδιώτες φάνηκαν πάντοτε πρόθυμοι να χρηματοδοτήσουν εγχειρήματα υψηλού κινδύνου και να δρέψουν τα οφέλη που απέρρεαν από αυτά. Στις αρχές του 17^{ου} αιώνα κεφαλαιούχοι και εμπορικοί τραπεζίτες του Λονδίνου χρηματοδότησαν τους πρώτους αποίκους του Νέου Κόσμου. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, κεφαλαιούχοι χρηματοδότησαν αρκετές γνωστές επιχειρήσεις όπως η Ford Motor Company, Eastern Airlines, International Paper κ.α.

Τα σύγχρονα επιχειρηματικά κεφάλαια χρονολογούνται από τα μέλη της δεκαετίας του 1940 και έχουν περάσει από δύο φάσεις.

- Στην πρώτη φάση (1946-1984) τα επιχειρηματικά κεφάλαια προσφέρονταν από εύπορους ιδιώτες με εκτεταμένη τεχνική εμπειρία και πείρα στο marketing, τους λεγόμενους «δημιουργούς επιχειρήσεων».
- Στη δεύτερη φάση (1985 – 2000) δίπλα στους εύπορους ιδιώτες έχουμε θεσμικούς επενδυτές (συνταξιοδοτικά ταμεία και ασφαλιστικές εταιρείες), καθώς και επαγγελματίες παρόχους επιχειρηματικών κεφαλαίων με εμπειρία στο κλείσιμο χρηματοπιστωτικών συμφωνιών, μάλλον παρά στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Αυτό το σχήμα ισχύει κυρίως από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, οπότε η εκρηκτική άνοδος του χρηματιστηρίου επέτρεπε στους παρόχους επιχειρηματικών κεφαλαίων να ανακυκλώνουν τα κεφάλαιά τους γρήγορα από τη μια συναλλαγή στην άλλη, και από έναν κλάδο στον άλλο .

Ο σύγχρονος θεσμός επιχειρηματικών κεφαλαίων έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Οι πάροχοι επιχειρηματικών κεφαλαίων αναζητούν νεοϊδρυόμενες εταιρείες σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, με προϊόντα που απευθύνονται σε μαζική αγορά, και που αναμένονται να έχουν γίνει κερδοφόρες και αυτάρκειες μέσα σε περίοδο δύο ή τριών ετών.
- Άλλο χαρακτηριστικό τους είναι ότι παρακολουθούν από κοντά το χαρτοφυλάκιο των νεοϊδρυόμενων εταιρειών τους, συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια, στην πρόσληψη προσωπικού, στην ανάπτυξη προϊόντων και στην επιχειρηματική δικτύωση.
- Ένα τρίτο χαρακτηριστικό τους είναι ότι διαθέτουν ανά πάσα στιγμή σχέδιο αποδέσμευσης από την εταιρεία με τη μία ή την άλλη μορφή (εξαργύρωση μετοχικών θέσεων σε δημόσια έγγραφα, ιδιωτική πώληση η επαναφορά από τους ιδρυτές της νέας επιχείρησης).

Οι στενοί χρηματοδοτικοί και διοικητικοί δεσμοί ανάμεσα στους παρόχους επιχειρηματικών κεφαλαίων και στους αρχικούς ιδρυτές νέων επιχειρήσεων δημιουργούν έναν νέο επιχειρηματικό θεσμό , τη συλλογική επιχειρηματικότητα, που δίνει και στα δύο μέρη τη δυνατότητα να μοιραστούν τους κινδύνους και τις ανταμοιβές από την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

1.2.1 Ο ρόλος των επιχειρηματικών κεφαλαίων στην ανάπτυξη προϊόντων και επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών είναι μια μάλλον περίπλοκη διαδικασία, ιδίως στη σημερινή παγκόσμια οικονομία όπου τα προϊόντα γίνονται ολοένα και πιο περίπλοκα και στις αγορές υπάρχει ήδη συνωστισμός ανταγωνιστών. Η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα στάδια :

- Διαμόρφωση έννοιας. Ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και του επιχειρηματικού μοντέλου και προκαταρκτική διερεύνηση της τεχνολογικής εφικτότητας και του δυναμικού τους στην αγορά.
- Συγκέντρωση πόρων. Συγκέντρωση των απαραίτητων οικονομικών πόρων, πνευματικής ιδιοκτησίας, διοικητικών δεξιοτήτων και εμπειρογνωμοσύνης στο μάρκετινγκ .
- Ανάπτυξη προϊόντος. Η ανάπτυξη και δοκιμή του πρωτοτύπου του προϊόντος .
- Ανάπτυξη επιχείρησης. Δημιουργία δυνατοτήτων παραγωγής, αποθήκευσης, διανομής και εμπορίας .

Το κάθε στάδιο έχει τις δικές του τεχνικές, χρηματοπιστωτικές και οικονομικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, το στάδιο ανάπτυξης προϊόντος απαιτεί τεχνική εμπειρογνωμοσύνη η οποία μπορεί να βρίσκεται σε άλλες νεοϊδρυόμενες εταιρείες, σε μεγάλες εταιρείες ή σε ερευνητικά ιδρύματα. Το στάδιο της ανάπτυξης επιχείρησης απαιτεί οργανωτικές δεξιότητες και δεξιότητες μάρκετινγκ, τις οποίες μπορεί να μη διαθέτουν οι ιδρυτές των νεοϊδρυόμενων εταιρειών, ενώ σε άλλες τις φάσεις απαιτείται χρηματοδότηση, η οποία συχνά υπερβαίνει τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες του επιχειρηματία.

Οι επιχειρηματίες δεν μπορούν μόνοι τους να φέρουν σε πέρας όλες τις φάσεις και να αντεπεξέλθουν σε όλες τις απαιτήσεις.

- Στο πρώτο στάδιο της διαμόρφωσης χρειάζονται φίλους και συγγενείς που θα τους προσφέρουν ιδρυτικό κεφάλαιο και ηθική υποστήριξη.
- Στο δεύτερο στάδιο χρειάζονται παρόχους ανεπίσημων επιχειρηματικών κεφαλαίων που θα τους προσφέρουν χρηματοδότηση, επιχειρηματική εμπειρία και δικτύωση.
- Στο τρίτο στάδιο οι επιχειρηματίες έχουν ανάγκη από παρόχους επίσημων επιχειρηματικών κεφαλαίων που θα τους προσφέρουν επιπλέον τεχνική και διοικητική υποστήριξη και επιχειρηματική δικτύωση.
- Στο τέταρτο στάδιο χρειάζονται χρηματοδότηση με έκδοση τίτλων από τις χρηματιστηριακές αγορές .

Τα επιχειρηματικά κεφάλαια είναι δύο μορφών, επίσημα και ανεπίσημα. Τα επίσημα προέρχονται από μεγάλες εταιρείες και θεσμικούς επενδυτές, τράπεζες, συνταξιοδοτικά ταμεία, ασφαλιστικές και εταιρείες παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων. Τα ανεπίσημα προέρχονται από πλούσιους ιδιώτες (συχνά πρόκειται για πρώην διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων), που είναι γνωστοί ως «επιχειρηματικοί άγγελοι». (Μουρδουκούτας - Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης, 2004)

Το μέγεθος της συμμετοχής ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η νεοϊδρυόμενη εταιρεία. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια που επενδύονται στα πρώτα στάδια, όταν ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι μεγάλος, ανταλλάσσονται με μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής, ενώ στα επόμενα στάδια, με μικρότερο κίνδυνο, ανταλλάσσονται με μικρότερο μερίδιο. Συνοπτικά:

- οι πάροχοι επίσημων επιχειρηματικών κεφαλαίων κλείνουν σχετικά μεγάλες επενδυτικές συμφωνίες, εστιάζονται στη γρήγορη αποδέσμευση, εισπράττουν μεγάλες αμοιβές και αποκτούν μεγάλη συμμετοχή.
- Αντίθετα (όπως φαίνεται και στον πίνακα πιο κάτω) οι πάροχοι ανεπίσημων επιχειρηματικών κεφαλαίων πραγματοποιούν επενδύσεις συγκριτικά μικρού μεγέθους, έχουν μακροπρόθεσμη επενδυτική θεώρηση και εστιάζονται στην επιχειρηματική επιτυχία μάλλον παρά στο γρήγορο κέρδος.

	Ανεπίσημα	Επίσημα επιχειρηματικά κεφάλαια
Μέγεθος	Μικρό	Μεγάλο
Επενδυτικός ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος: εστίαση στην επιχειρηματική στρατηγική	Βραχυπρόθεσμος: εστίαση στη γρήγορη αποδέσμευση
Αμοιβή	Όχι	Ναι
Εξακολουθητική χρηματοδότηση	Μικρή δυνατότητα	Μεγάλη δυνατότητα
Συμμετοχή στα κεφάλαια	Μικρή	Μεγάλη
Δικτύωση και επαφές	Εκτεταμένη	Περισσότερο εκτεταμένη

Πίνακας 3 Μέγεθος συμμετοχής επιχείρησης
 Πηγή: Επιχειρηματικότητα, Θεσμοί και Πολιτικές, Συλλογικό έργο

1.2.2. Επιλογή νεοϊδρυόμενης εταιρείας

Η επένδυση σε κοινές μετοχές ανέκαθεν ήταν επικίνδυνο εγχείρημα. Οι επενδυτές αναλαμβάνουν κινδύνους δύο ειδών:

- ειδικούς για τη συγκεκριμένη εταιρεία και
- κινδύνους αγοράς.

Οι ειδικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι συνδέονται με απροσδόκητα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα στη συγκεκριμένη εταιρεία και μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της, όπως π.χ. απώλεια ενός μεγάλου πελάτη, εξασθένηση της έλξης της εμπορικής ονομασίας, καινοτομική κόπωση.

Οι ειδικοί για την εταιρεία κίνδυνοι μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες :

- ✓ τεχνολογικός (το ενδεχόμενο αποτυχίας στην έγκαιρη ολοκλήρωση του προϊόντος),
- ✓ χρηματοδοτικός (το ενδεχόμενο να μην εξευρεθεί χρηματοδότηση σε οποιαδήποτε από τα τέσσερα στάδια που περιγράφηκαν προηγουμένως) και
- ✓ διοικητικός κίνδυνος (το ενδεχόμενο να μην συγκεντρωθούν οι απαραίτητοι πόροι ή να μην κατανεμηθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος).

Οι κίνδυνοι αγοράς συνδέονται με απροσδόκητα εξωτερικά γεγονότα που συμβαίνουν έξω από μια συγκεκριμένη επιχείρηση και μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς ένα χαρτοφυλάκιο μετοχών, όπως η απροσδόκητη αύξηση των επιτοκίων, η υποτίμηση του νομίσματος, μια σοβαρή ύφεση ή πολιτική αναταραχή.

Όσοι επενδύουν σε νεοϊδρυόμενες εταιρείες αναλαμβάνουν τόσο ειδικούς για την εταιρεία κινδύνους όσο και κινδύνους αγοράς. Όσοι επενδύουν σε κοινές μετοχές διαθέτουν ορισμένους αντισταθμιστικούς μηχανισμούς για να αντιμετωπίσουν τόσο τους ειδικούς όσο και τους κινδύνους αγοράς (χρησιμοποίηση παράγωγων προϊόντων), ενώ όσοι επενδύουν σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν παρόμοιους αντισταθμιστικούς μηχανισμούς, με άλλα λόγια η επένδυση σε νεοϊδρυόμενες εταιρείες είναι πιο περίπλοκη υπόθεση απ' ό,τι η επένδυση σε κοινές μετοχές υφισταμένων επιχειρήσεων.

Οι πάροχοι επιχειρηματικών κεφαλαίων πρέπει να καταλαβαίνουν τους κλάδους στους οποίους επενδύουν και να επιλέγουν προσεκτικά τις νεοϊδρυόμενες εταιρείες (και τους κλάδους τους) που περιλαμβάνουν στο χαρτοφυλάκιο τους και να παρακολουθούν από κοντά την απόδοσή τους.

Η επιλογή νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων περιλαμβάνει τα κάτωθι:

ξεκινάει με την εξέταση του επιχειρηματικού σχεδίου του επιχειρηματία, το οποίο περιγράφει την αποστολή της εταιρείας, την περιγραφή της, τις δραστηριότητες της, την αγορά στόχο, τον ανταγωνισμό τα στελέχη της, χρηματοοικονομικά δελτία και εκθέσεις της κ.α. (Douglas–Hall, 1992)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται το επιχειρηματικό σχέδιο και διάφορες κρίσιμες παραμέτρους του. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο τόσο κατά την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης όσο και κατά την αξιολόγηση ενός νέου επενδυτικού σχεδίου μιας υφιστάμενης επιχείρησης. Επειδή είναι ένα θέμα που έχει αναλυθεί διεξοδικά στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ και της επιχειρηματικότητας κάνουμε μόνο μια σύντομη μνεία σε αυτό.

2.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο (businessplan) :



Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (ΕΣ) είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Σκοπός του είναι, να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση, κλάδος παραγωγής εξωτερικό μάκρο περιβάλλον) και να καθοδηγήσει τις μελλοντικές ενέργειες των στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές, όπως:

- Ιδιοκτησιακή Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού.
- Αξιολόγηση του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος.

Το ΕΣ πρέπει να είναι σαφές κατανοητό και ρεαλιστικό. Ένα business plan μπορεί να αποτελείται από τις ακόλουθες μεγάλες ενότητες ([www,Bplans.gr](http://www.Bplans.gr)):

- Εσωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
- Εξωτερική Ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)
- Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση επιχειρηματικής στρατηγικής
- Οικονομικό Πλάνο (π.χ. προϋπολογισμός, χρηματοδότηση της επένδυσης).

Η κάθε ενότητα περιέχει υποκατηγορίες. Όλες μαζί πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Η μορφή ενός ΕΣ δεν είναι τυποποιημένη ως προς τη δομή της, αλλά ούτε και ως προς το περιεχόμενό της. Δηλαδή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης, τον κλάδο παραγωγής και την ιστορική περίοδο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατά την ανάλυση αγνοούνται οι κρίσιμες ενότητες που αναφέρθηκαν μόλις παραπάνω.

2.2 Πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Το ΕΣ είναι σαφές ότι μπορεί να προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα στον επιχειρηματία και στο μάνατζμεντ της επιχείρησης γενικότερα:

- βοηθάει τον επιχειρηματία να ερευνήσει και εντέλει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στις προοπτικές της επιχείρησής του .
- προσφέρεται ως βάση συζήτησης με τους μετόχους, αλλά και με τρίτα πρόσωπα όπως δυνητικούς επενδυτές , τραπεζίτες , συνεργαζόμενες εταιρίες ή άλλους ενδιαφερόμενους .
- αποτελεί μέτρο σύγκρισης της πραγματικής λειτουργίας της επιχείρησης προς συγκεκριμένα πρότυπα επιχειρηματικής λειτουργίας και συμπεριφοράς [π.χ. με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις].

Μέσα από το ΕΣ πρέπει να δηλώνεται άμεσα και ρητά (RichardStutely,2004):

- Ο σκοπός του επενδυτικού σχεδίου
- Ο φορέας της επιχείρησης
- Οι στρατηγικοί και λειτουργικοί της στόχοι [Τι θέλει να κάνει]
- Τα μέσα και οι πόροι που απαιτούνται για το επιχειρηματικό εγχείρημα
- Η ομάδα των συνεργατών, με τους οποίους θα υλοποιηθεί το σχέδιο
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν, όπως και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και οι ιδιαιτερότητές τους
- Η αγορά στη οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, εντοπίζοντας την εξειδικευμένη περιοχή της [ειδικές ομάδες καταναλωτών σε επιμέρους αγορές]
- Βασικά οικονομικά στοιχεία, ιστορικά εάν υπάρχουν, και προβλέψεις για τις αναμενόμενες ταμειακές ροές που θα τεκμηριώνουν την οικονομική σκοπιμότητα της νέας επένδυσης.
- Η απαιτούμενη χρηματοδότηση και οι φορείς της
- Η κατανομή της χρηματοδότησης σε περιουσιακά στοιχεία και ειδικότερα σε πάγια αγαθά και μέσα υψηλής τεχνολογίας.

2.3 Ανάλυση SWOT (strengths , weaknesses , opportunities , threats)

Ένα αποτελεσματικό ΕΣ θα πρέπει να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και μια SWOT ανάλυση. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει δύο κύριους τομείς:

- το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αναδεικνύει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τους εσωτερικούς παράγοντες τους οποίους ως ένα βαθμό ελέγχει το μάνατζμεντ και κατά συνέπεια μπορεί να επηρεάσει, και ειδικότερα να αναπτύξει περαιτέρω, να αναδιαρθρώσει ή και να τους υποκαταστήσει με καλύτερους ποιοτικά παραγωγικούς συντελεστές.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εστιάζει στις ευκαιρίες και απειλές που απορρέουν από το στενότερο βιομηχανικό περιβάλλον και το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Προφανώς οι παράγοντες αυτοί δεν μπορούν να ελεγχθούν από το μάνατζμεντ και συνιστούν μια εξωγενής μεταβλητή για την ίδια την επιχείρηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικά δέκα τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, από τους οποίους μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες και απειλές για μια επιχείρηση.

Δέκα τομείς στους οποίους μπορούν να προκύψουν ευκαιρίες και απειλές

Τομέας	Ευκαιρία	Απειλή
Αγορά	η αγορά μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς	η αγορά πλησιάζει την ωρίμανση και τον κορεσμό
κλάδος	κατακερματισμένος ή ήπιος ανταγωνισμός	ισχυροί σε R&D ανταγωνιστές
πρότυπα κλάδου	η συμμόρφωση προς τα πρότυπα και τους κανόνες δεοντολογίας ενισχύει τον υγιή ανταγωνισμό	η εφαρμογή των προτύπων αυξάνει τις δαπάνες προσαρμογής
Αγορά εργασίας	διαθέσιμο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό	ισχυρός και δύσκαμπτος συνδικαλισμός που προκαλεί προβλήματα [απεργίες μεγάλης διάρκειας κ.λπ.]
Αγορά κεφαλαίου	χαμηλό κόστος κεφαλαίων	Υψηλό κόστος δανεισμού
Συνάλλαγμα	φθηνές εισαγόμενες πρώτες ύλες	φθηνότερα εισαγόμενα προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
Ομάδες πίεσης(οικολόγοι)	Διάθεση προϊόντων με οικολογικά χαρακτηριστικά	κόστος προσαρμογής σε αυστηρή νομοθεσία, ιδιαίτερα

		για τις ενεργοβόρες βιομηχανίες
Οικονομικές τάσεις	Οικονομική επέκταση που αυξάνει την ζήτηση	αύξηση της ανεργίας που μειώνει την ζήτηση
Κυβερνητική πολιτική	Φορολογικά κίνητρα για νέες επενδύσεις ή για εταιρίες υψηλής τεχνολογίας	κίνητρα προς ανταγωνιστές ή αντικίνητρα και γραφειοκρατία

Πίνακας 4

Πηγή : Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο , RichardStutely,2004

2.4 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Εδώ θα πρέπει να γίνει μία λεπτομερής περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ως εξής:

1) Περιγραφή της επιχείρησης

Εδώ, σε γενικές γραμμές, περιγράφονται τα εξής:

- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.
- Το είδος της επιχείρησης με βάση τον κλάδο (εμπορία, κατασκευή, υπηρεσίες)
- Το είδος της επιχείρησης σύμφωνα με τους βαθμούς ελευθερίας της, δηλαδή αν πρόκειται για νέα, ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κ.λπ.
- Οι εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης (externalpartners), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κ.λπ.

2) Προϊόντα / Υπηρεσίες

Απαραίτητη είναι η περιγραφή των προϊόντων / υπηρεσιών, με έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι καταναλωτές από τη χρήση τους. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

- τι πουλάει η επιχείρηση,
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή,
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού, και
- ποιες είναι οι συνθήκες ζήτησής τους

3) Τοποθεσία

Η τοποθεσία (location) της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της και συνήθως πρέπει να βρίσκεται κοντά στους πελάτες, αλλά και σε άλλους εξωτερικούς συνεργάτες όπως προμηθευτές, υπεργολάβους κ.λπ., αλλά και κοντά σε βιομηχανικά συμπλέγματα (εργαστήρια, πανεπιστήμια, κέντρα έρευνα

& ανάπτυξης, ανταγωνιστικές εταιρίες, εξωτερικοί συνεργάτες κ.λπ.). Εδώ πρέπει να απαντηθούν μεταξύ άλλων οι εξής ερωτήσεις:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά στην τοποθεσία;
- Τι είδους και πόσος χώρος χρειάζεται;
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή / και το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολα προσβάσιμα τα γραφεία και ο χώρος παραγωγής της επιχείρησης;
- Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία και γενικότερα υλικές και άυλες υποδομές;
- υπάρχουν κοντινές αγορές;
- υπάρχει εξειδικευμένο διαθέσιμο δυναμικό;
- υπάρχουν κρίσιμες πρώτες ύλες και υλικά παραγωγής;

4) Επιχειρηματικές στρατηγικές

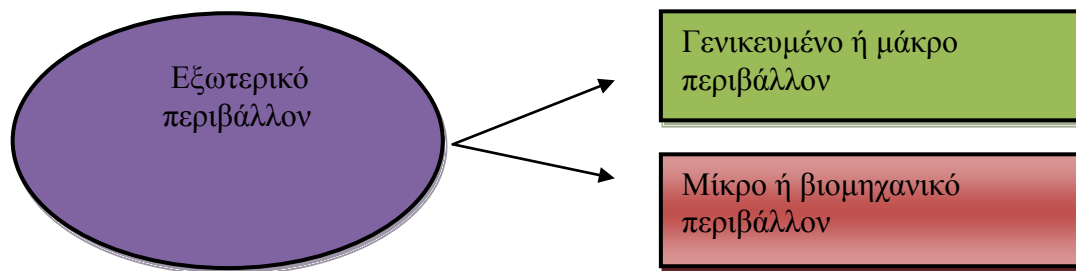
Σημαντική παράμετρος ανάλυσης αποτελούν οι στρατηγικές της επιχείρησης. Το θέμα αυτό αναλύεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο στη συνέχεια (κεφ.2.5)

2.5 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύπλοκο καθώς διαμορφώνεται από αλληλοσυνδεόμενα στοιχεία και μεταβλητές που αφορούν κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας όπως οικονομικό, κοινωνικοπολιτικό, δημογραφικό, τεχνολογικό, πολιτισμικό. Οι συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται σε αυτούς τους τομείς σίγουρα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.(Drucker,1999).

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επί μέρους συνιστώσες:

- το ευρύτερο – μακροπεριβάλλον και
- το μικρό – βιομηχανικό της περιβάλλον .(Παπαδάκης, 2002)



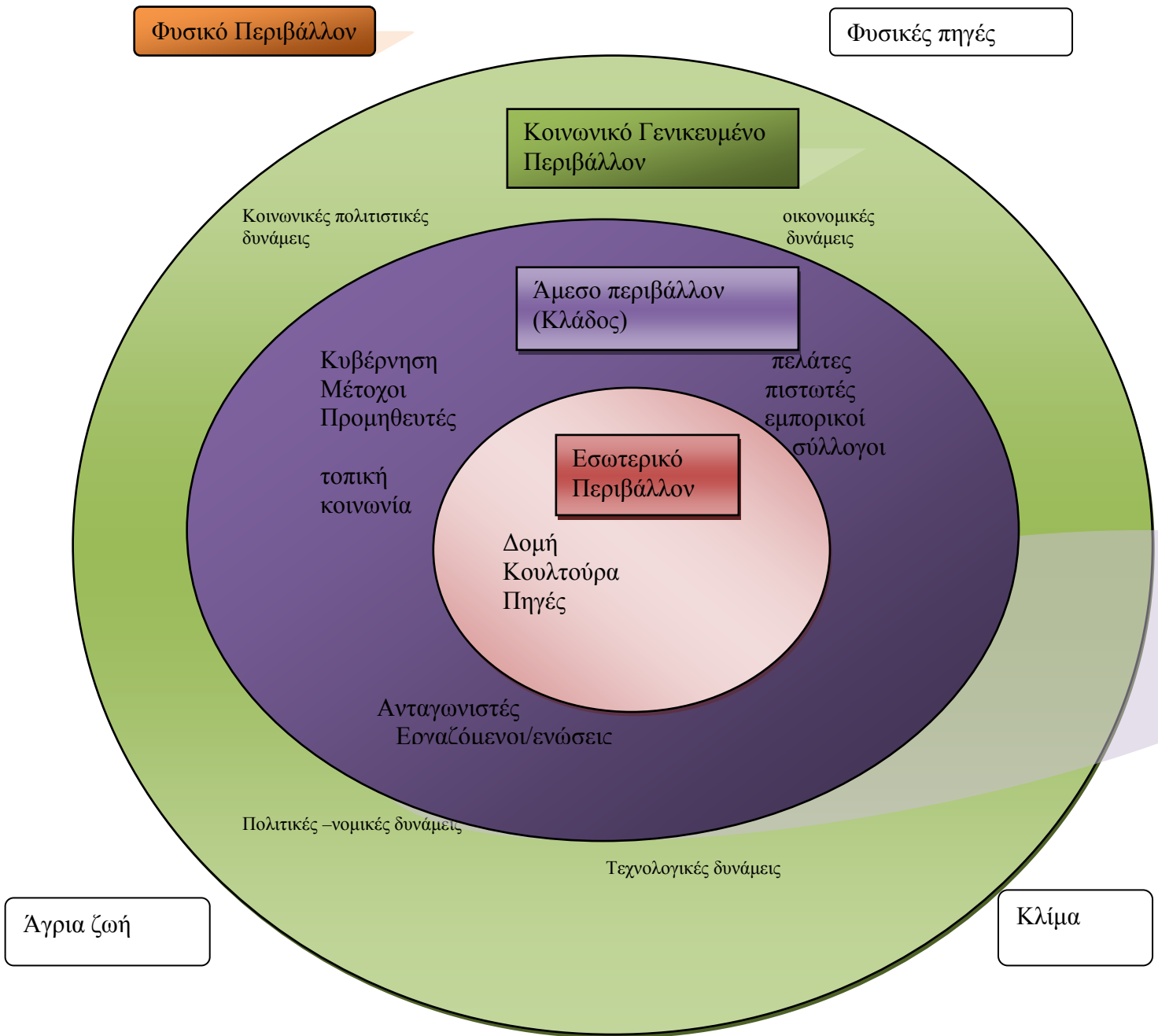
Διάγραμμα 1: Διαχωρισμός εξωτερικού περιβάλλοντος
 Πηγή: Παπαδάκης 2002

Πρώτα θα γίνει λεπτομερής ανάπτυξη όλων των διαστάσεων που περιλαμβάνει το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και δεύτερον θα ακολουθήσει η αποτύπωση του μικρο-περιβάλλοντος ή άμεσου περιβάλλοντος μέσω του υποδείγματος του PORTER.

Η μία από τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το ευρύτερο-μακρο περιβάλλον. Το μακρο περιβάλλον επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά μπορεί να επηρεαστεί η μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης. Στην ανίχνευση του ευρύτερου-μακρο περιβάλλοντος ή αλλιώς γενικευμένου περιβάλλοντος οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει να γνωρίζουν τις πολλές μεταβλητές του Φυσικού (Natural) περιβάλλοντος καθώς και του Κοινωνικού (Societal) περιβάλλοντος.

Στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Συγκεκριμένα, απεικονίζεται το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον, το άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον καθώς και το Εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης με την μορφή ομόκεντρων κύκλων, με κέντρο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο πιο πολύ προχωράμε προς το κέντρο των ομόκεντρων κύκλων τόσο πιο άμεσα σχετίζονται οι παράγοντες αυτοί με την επιχείρηση (άμεσο περιβάλλον).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές. Εάν αγνοηθούν οι αλλαγές αυτές, διακυβεύεται ακόμη και η επιβίωση της.



Διάγραμμα 2 : περιβαλλοντικές μεταβολές
 Πηγή: Wheelen, Hunger 2009

Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον (PEST-DGανάλυση) έχει σοβαρή επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και περιλαμβάνει τέσσερις επί μέρους διαστάσεις

- Το οικονομικό περιβάλλον , που αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης .
- Το πολιτικό περιβάλλον , που αναφέρεται στους νόμους τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τους σύγχρονους οργανισμούς .
- Το τεχνολογικό περιβάλλον , που αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα στην εθνική οικονομία ή διεθνώς και είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρησή. Οι εξελικτικές τάσεις στην τεχνολογία είναι πολύ σημαντικές, δεδομένου ότι υπάρχουν τεχνολογίες που μειώνουν τις δαπάνες, αυξάνουν τη ζήτηση , τη διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών , την αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων κ.ο.κ και
- Το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον όπως είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία , η διανομή του εισοδήματος , ο καταναλωτισμός , το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και οι συνήθειες τους , η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο και άλλα χαρακτηριστικά .
- Το δημογραφικό περιβάλλον που αφορά αλλαγές στην φύση στην σύνθεση και στη ποικιλομορφία του πληθυσμού όπως για παράδειγμα τα τελευταία 20 χρόνια οι γυναίκες εισήλθαν στον εργασιακό χώρο με αυξανόμενους ρυθμούς, υπάρχουν οικονομικοί μετανάστες, γήρανση του πληθυσμού στις βιομηχανικές χώρες, το οποίο δημιουργεί νέα δεδομένα σε ορισμένους κλάδους.
- Το παγκόσμιο περιβάλλον που προκύπτει από αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις μεταξύ κρατών. Σίγουρα η πιο σημαντική είναι η αυξανόμενη οικονομική ενοποίηση των χωρών. Επίσης οι συμφωνίες του ελεύθερου εμπορίου εξασθενεί τα εμπόδια εμπορικών συναλλαγών και τέλος προσφέρουν νέες ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις.

(Παπαδάκης, 2002)

Στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος προσδιορίζουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο . Σύμφωνα δε με το μοντέλο του Porter οι δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι οι εξής:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο ,
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες (ένας ανταγωνιστής με φαινομενικά διαφορετικά προϊόντα μπορεί κάλλιστα να μπει στην αγορά μας

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μας. Στην περίπτωση αυτή ορίζουμε την αγορά – στόχο με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια χρησιμοποιώντας την τεχνική της τμηματοποίησης (ο εντοπισμός συγκεκριμένων ομάδων πελατών με όμοια γούστα και απαιτήσεις) και αναλύουμε το προφίλ των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών με βάση τα κριτήρια ηλικίας , οικογενειακής κατάστασης , γεωγραφικής περιοχής , κοινωνικοοικονομικού status , χρήση του προϊόντος κ.αλ. Επίσης, εστιάζουμε στο σχέδιο του προϊόντος, στις δραστηριότητες marketing στην εκάστοτε ομάδα προϊόντων και σε άλλα.
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Εδώ πρέπει να προσδιορίσουμε τις σημαντικές εταιρείες που λειτουργούν στον τομέα της αγοράς μας , μετά να εκτιμήσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την τιμολογιακή πολιτική , το μερίδιο αγοράς, την κερδοφορία και τις στρατηγικές τους , αν κατασκευάζουν ή απλά μεταπωλούν , αν αναπτύσσουν δικά τους προϊόντα ή αντιπροσωπεύουν άλλους , αν δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην τιμή ή στα χαρακτηριστικά του προϊόντος κ.λπ.). (Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος , 2001).

Επιχειρηματικές στρατηγικές

Η στρατηγική είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, δια των οποίων η αποστολή, οι στόχοι κλπ. μπορούν να επιτευχθούν. Καλύπτουν δε την επιχείρηση σαν ενιαίο σύνολο περιλαμβάνοντας ζητήματα διαφοροποίησης , οργανικής ανάπτυξη, σχεδίων εξαγορών ή μπορεί να σχετίζονται με πρωταρχικά ζητήματα της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι εσωτερικές ταμειακές ροές θα μπορούν για πάντα να χρηματοδοτούν τη μελλοντική ανάπτυξή της, ή ότι νέα αγαθά αντικαθιστούν σταδιακά τα επόμενα 3 χρόνια υπάρχοντα προϊόντα, ή η συναρμολόγηση του προϊόντος θα εκχωρηθεί σε τρίτους έτσι ώστε να μειωθεί το νεκρό σημείο της επιχείρησης κ .α.), ωστόσο εμείς επιλέγουμε εκείνη την άποψη που ορίζει τη στρατηγική ως ένα χάρτη πορείας .

Η στρατηγική μας δείχνει που θέλουμε να πάμε και πως σκοπεύουμε να φτάσουμε εκεί , αλλά δεν μας λέει πως θα αντιμετωπίσουμε όλα τα προβλήματα που θα συναντήσουμε καθ' όδον στην πορεία . Τα ερωτήματα αυτά καλύπτονται στο εκτελεστικό-λειτουργικό σχέδιο.

Όλες οι επιχειρήσεις από τη πιο μικρή που δραστηριοποιείται με ένα μόνο προϊόν σε έναν μόνο παραγωγικό κλάδο μέχρι τη μεγαλύτερη πολυεθνική που αναπτύσσει δραστηριότητα σε ποικίλους επιχειρηματικούς τομείς με σωρεία προϊόντων σε διάφορες αγορές πρέπει σε κάποια φάση της πορείας τους να εξετάσουν ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω ζητήματα :

- Πρέπει ν ' αναπτυχθούν , να υποχωρήσουν και να αναδιπλωθούν ή να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους χωρίς αλλαγές ;
- Πρέπει να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους σε έναν μόνο επιχειρηματικό τομέα ή πρέπει να διαφοροποιηθούν και σε άλλους τομείς ;

- Αν η επιθυμία τους είναι η ανάπτυξη , πως θα γίνει αυτό ; εσωτερικά με την ίδρυση νέων θυγατρικών μονάδων ή με εξαγορές και συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις; (Παπαδόπουλος Δ.,2009)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες σημαντικές επιχειρηματικές στρατηγικές.

2.5.1^α Ανάπτυξη

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να στοχεύουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων ή του ενεργητικού ή των κερδών ή και σε κάποιο συνδυασμό αυτών . Η συνεχής ανάπτυξη σημαίνει αύξηση των πωλήσεων , μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος (οικονομίες κλίμακας) και συνεπώς αύξηση των κερδών . Επιχειρήσεις που δεν έχουν αποκτήσει ακόμα την «κρίσιμη μάζα », ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, είναι πολύ πιθανόν ν ‘ αντιμετωπίσουν απώλειες εκτός εάν ανακαλύψουν ένα μικρό αλλά επικερδές τμήμα της αγοράς όπου τα υψηλά κόστη μπορούν να αντισταθμιστούν από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας . Οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται (αυξάνουν σε μέγεθος) εσωτερικά ή εξωτερικά , μέσω συγχωνεύσεων (όπου μπορεί να γίνεται ανταλλαγή μετοχών) εξαγορών (όπου υπάρχει τέλεια απορρόφηση της μιας επιχείρηση από την άλλη) και στρατηγικών συμμαχιών με αμοιβαία οφέλη για τους συμμετέχοντες που όμως διατηρούν την αυτονομία τους .

2.5.1^β Συγκέντρωση

Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις τείνουν να επιλέγουν τη στρατηγική της συγκέντρωσης, πριν επιχειρήσουν διαφοροποίηση του προϊόντος τους . Η στρατηγική συγκέντρωσης εκδηλώνεται είτε οριζόντια (ανάπτυξη και σε άλλη γεωγραφική περιοχή της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων) είτε κάθετα (με την ανάληψη δραστηριοτήτων των προμηθευτών ή των διανομέων) . Δηλαδή μια επιχείρηση μπορεί να εξαπλωθεί και σε άλλες περιοχές έχοντας σαν αντικείμενο την ίδια γκάμα προϊόντων αλλά επίσης μπορεί να διευρύνει τον υπάρχοντα εξοπλισμό της και με περαιτέρω προϊόντα από τους προμηθευτές της.

2.5.1^γ διαφοροποίηση

Όταν η αγορά ωριμάζει πλέον και οι ευκαιρίες πραγματοποίησης κερδών εκλείπουν, οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή παρά να μεταπηδήσουν (διαφοροποιηθούν) και σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς , είτε σχετικούς με την τρέχουσα δραστηριότητα τους είτε τελείως άσχετους. Έτσι, επιδιώκουν:

- ενίσχυση των ταμειακών ροών τους ,
- μείωση των κινδύνων, καθώς μια δραστηριότητα μπορεί να έχει πτωτική και η άλλη ανοδική φάση, και

- αύξηση των συνεργιών που προκύπτουν από σχετικά συναφείς δραστηριότητες, επιτυγχάνοντας έτσι μέγιστη εκμετάλλευση των ιδιαίτερων ικανοτήτων και στρατηγικών πλεονεκτημάτων τους .

2.5.1δ Σταθερότητα

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη συνέχιση των δραστηριοτήτων της χωρίς σημαντικές αλλαγές , στρατηγική που είναι ιδιαίτερα δημοφιλής μεταξύ των μικρών κυρίως επιχειρήσεων , ιδίως όταν δραστηριοποιούνται σε ένα εύλογο προβλέψιμο περιβάλλον .

Η στρατηγική της σταθερότητας διέρχεται από τα εξής τρία στάδια :

Παύση / συνέχιση των εργασιών με προσοχή μέχρι να διαμορφωθούν πιο κατάλληλες συνθήκες , από πολλούς η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται και ως ευκαιριακή .

Καμιά αλλαγή για το προβλέψιμο μέλλον παρά μόνον ελάχιστες προσαρμογές , όπου είναι απολύτως αναγκαίο .

Κέρδος , όπου σε μια δυσμενή συγκυρία δεν αναλαμβάνεται καμιά πρωτοβουλία προς τη σωστή κατεύθυνση (επενδύσεις η περικοπή δαπανών), αλλά αποφασίζεται η πώληση τμημάτων της επιχείρησης (περιουσιακών στοιχείων) μόνο για εξασφάλιση ταμιακών ροών .

Στόχος των επιχειρήσεων είναι να μπορέσουν να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που θα προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό και να δημιουργήσουν αξία στους καταναλωτές δηλαδή να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών με τρόπο που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να επιτύχουν. Για να παράγουν προϊόντα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφοδιαστούν με τις απαραίτητες πρώτες ύλες καθώς και οποιεσδήποτε άλλες προμηθειες οι οποίες είναι αναγκαίες από τους προμηθευτές τους. Επομένως οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των εταιρειών και όπως κάθε συνεργάτης έτσι και αυτοί μπορούν να επηρεάσουν και να ασκήσουν πίεση στην εκάστοτε επιχείρηση.

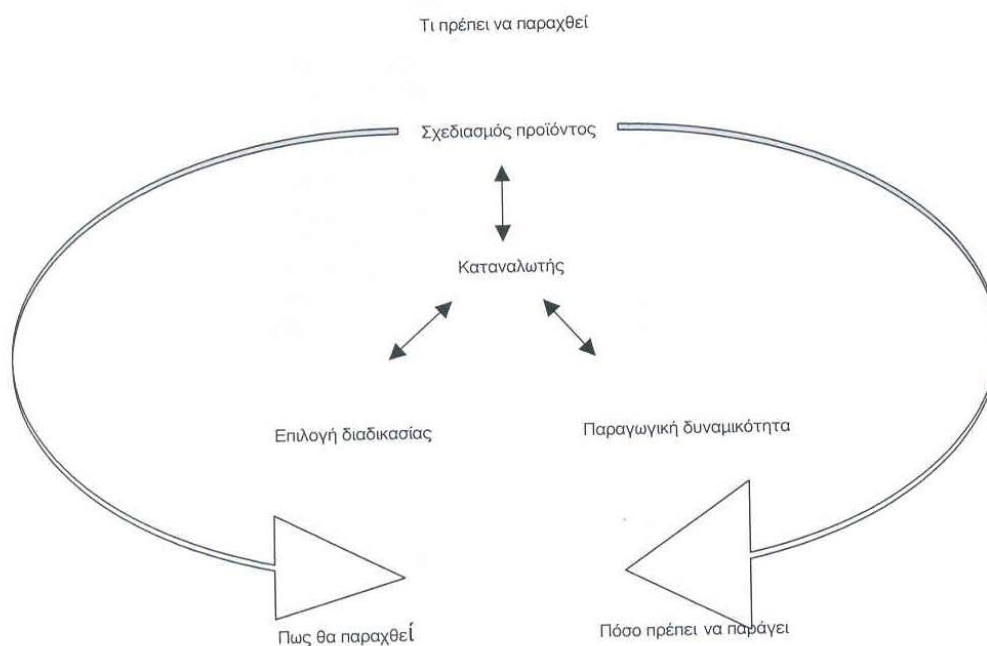
(Stutely,2004)

2.5.1ε Η επιλογή της παραγωγικής διαδικασίας και πως σχετίζεται με τον σχεδιασμό του προϊόντος και την παραγωγική ικανότητα .

Επειδή η οργάνωση ενός εγχειριδίου οδηγιών είναι στη σειρά , ίσως κάποιος σκεφθεί ότι ο σχεδιασμός , η παραγωγική ικανότητα και η επιλογή μεθόδου πρέπει να εξετασθούν ταυτόχρονα . Ο τρόπος σχεδιασμού του προϊόντος επηρεάζει το ύψος της παραγωγικής δραστηριότητας που επιθυμεί να επιτύχει ο παραγωγός , που επηρεάζει τη διαδικασία και το κόστος παραγωγής , τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τον αριθμό των προσώπων που έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν .

Η λογική αυτή μπορεί να παρασταθεί με έναν κύκλο με τους καταναλωτές στο κέντρο . Επειδή ο κύκλος δεν έχει αρχή και τέλος πρέπει να θεωρηθεί σαν ένα ενιαίο

σύνολο . Αν οι αποφάσεις , για τις οποίες μιλήσαμε , δεν ιδωθούν ενιαία , μια απόφαση για τον σχεδιασμό του προϊόντος που προσφέρει την καλλίτερη τεχνική λύση μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία του προϊόντος γιατί το κάνει λιγότερο ελκυστικό για τον καταναλωτή ή αυξάνει το κόστος του προϊόντος και το καθιστά απαγορευτικό για τον μέσο καταναλωτή . Άρα η επιλογή της διαδικασίας πρέπει να ενσωματωθεί στην απόφαση για τον σχεδιασμό του προϊόντος .



διάγραμμα 3: Παραγωγική διαδικασία
 Πηγή: Anderson- sweeny, 2006

2.6 Στρατηγική – πωλήσεων

Καταρχήν οι όποιες επενδυτικές αποφάσεις μιας επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζονται στην λειτουργία του marketing , που στόχος της είναι να πετύχει το καλύτερο δυνατό ταίριασμα μεταξύ του ενεργητικού μιας επιχείρησης και της νοοτροπίας και των απαιτήσεων των πελατών ή των δυνητικών πελατών . Το marketing θα πρέπει να είναι «παρών » από το ξεκίνημα μιας επιχείρησης , προσφέροντας πληροφορίες για την απορροφητικότητα της αγοράς, στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να παραχθεί και αξιολογώντας τη συνολική του αποδοτικότητα . Το marketing , επίσης , θα πρέπει να είναι «παρόν » σε όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης ή της επενδυτικής προσπάθειας εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητα της με αποφάσεις που μπορεί να αφορούν : α) την τροποποίηση του προϊόντος , β) την ανεύρεση νέων χρήσεων για το προϊόν ή τμημάτων της αγοράς , γ) την πολιτική ποιότητας και τιμολόγησης του προϊόντος και

δ) την πώληση του προϊόντος με τον κατάλληλο συνδυασμό διαφήμισης , σχηματοποίησης , συσκευασίας και προσωπικής πώλησης κλπ .

Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει . Οι προκλήσεις που δέχεται κάθε ζωντανός οργανισμός , όπως είναι και η επιχείρηση , εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται . Έτσι , το μέγεθος , ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας , η μορφή ιδιοκτησίας κλπ κάθε επιχείρησης καθορίζουν τις προκλήσεις που δέχεται .

Για παράδειγμα , μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία με επώνυμα προϊόντα που δραστηριοποιείται σε προϊόντα supermarket αντιμετωπίζει την πρόκληση της «ιδιωτικής ετικέτας » (privatelabel) και των discountstores , ενώ , από την άλλη , μια μικρή οικογενειακή κλωστοϋφαντουργική επιχείρηση ασφυκτιά σήμερα από τα εισαγόμενα από την Κίνα ή άλλες χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής. Υπάρχουν όμως κάποιες τάσεις που διαμορφώνονται σε διεθνές επίπεδο και οι οποίες αποτελούν πρόκληση για την λειτουργία του marketing . Καταρχήν , είναι ο έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμια κλίμακα πλέον , που οξύνεται με την εμφάνιση φτηνών σημάτων (brands) , η ανάπτυξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου , ο συνεχώς αυξανόμενος ρυθμός εναλλακτικών καναλιών πώλησης και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα όλο και περισσότερο απαιτητικό και καλά πληροφορημένο καταναλωτικό κοινό , η συνεχής συγκέντρωση του λιανεμπορίου σε λίγες και γιγαντιαίες επιχειρηματικές μονάδες που ασκούν συνεχείς πιέσεις στους παραγωγούς για χαμηλότερες τιμές και εκπτώσεις , το « χτίσιμο » νέων μαρκών (brands) σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και η τάση των επιχειρήσεων να προσφέρουν όμοια προϊόντα / υπηρεσίες –με αποτέλεσμα πολλά προϊόντα να γίνονται commodity , να μην μπορούν δηλαδή να διαφοροποιηθούν από τα ανταγωνιστικά και έτσι να οδηγούν σε μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων / υπηρεσιών – το αυξανόμενο κόστος πωλήσεως και προώθησης / προβολής και η μειωμένη αποτελεσματικότητα των πόρων marketing , η διεθνείς ύφεση που οδηγεί σε μειωμένα εισοδήματα και αγοραστική δύναμη και , τέλος ο αυξανόμενος αριθμός συγχωνεύσεων και εξαγορών καθώς και πτωχεύσεων και μεγάλων επιχειρήσεων .

Για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής των πωλήσεων κάθε επιχείρηση δίνει έμφαση στην έμμεση και άμεση διαφήμιση . Η κάθε μέθοδος επικοινωνίας , είτε λέγεται τηλεοπτική διαφήμιση είτε προώθηση πωλήσεων ή χορηγία κλπ έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και στόχους . Εξαρτάται , επίσης , αν απευθυνόμαστε σε βιομηχανικές ή καταναλωτικές αγορές . Μια νέα τάση είναι η επιχείρηση να υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική marketing (Integrating Marketing Communications) .

Εξάλλου καθημερινά εμφανίζονται νέα μέσα και νέες τεχνολογίες marketing (e-marketing , database marketing) που μπορούν να χτίσουν σχέσεις με τους πελάτες, δεδομένου ότι πρόκειται για αμφίδρομες τεχνολογίες.

Στην χώρα μας η online διαφημιστική δαπάνη δεν ξεπερνά τα 10 εκατ. ευρώ. Τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι παρατηρείται μια μεταβολή από το μαζικό marketing στο one – to- onemarketing και στο marketing βάσης δεδομένων και αυτό επιδρά στο πως επιμερίζεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης στα διάφορα εργαλεία του μείγματος επικοινωνίας και προβολής (communicationmix) .

(Anderson- sweeny, 2006)

2.7 Μη διαφοροποιημένη στρατηγική

Όταν οι πελάτες στην αγορά - στόχο ενός συγκεκριμένου προϊόντος έχουν τις ίδιες ανάγκες, η επιχείρηση τότε μπορεί να ικανοποιήσει περισσότερους πελάτες με ένα και μοναδικό μείγμα marketing . Το μείγμα αποτελείται από έναν τύπο προϊόντος με μικρή ή καθόλου ποικιλία , μια ενιαία τιμή , ένα ενιαίο προωθητικό πρόγραμμα και ένα ενιαίο κανάλι διανομής .

Δύο είναι οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα αυτού του μείγματος: α) η ομογενοποιημένη αγορά (ίδιες ανάγκες όλων των πελατών) και β) η ικανοποίηση αυτών των αναγκών



Διάγραμμα 4: Μη διαφοροποιημένη στρατηγική
 Πηγή: Anderson- sweeny, 2006

2.8 Εστιασμένη στρατηγική αυτών των αναγκών

Η αγορά εδώ είναι ετερογενής, δεν επιθυμούν όλοι τον ίδιο τύπο αυτοκινήτου, επίπλων ή ρούχων. Κάποιοι π.χ επιθυμούν ένα οικονομικό αυτοκίνητο, άλλοι ένα αυτοκίνητο – σύμβολο και άλλοι ένα ευρύχωρο και άνετο όχημα. Για τις ετερογενείς αγορές ενδείκνυται η τμηματοποίηση της αγοράς. Τα τμήματα, στα οποία διαιρείται η αγορά περιλαμβάνουν άτομα , ομάδες ή οργανισμούς με ένα ή περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά που στη συνέχεια προσδιορίζουν τις καταναλωτικές τους ανάγκες. Οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα αυτού του μείγματος είναι: α) ετερογένεια της αγοράς β) τα τμήματα πρέπει να είναι προσδιορίσιμα γ) η συνολική αγορά πρέπει να είναι διαιρετή σε τμήματα δ) ένα τουλάχιστον τμήμα της αγοράς πρέπει να έχει κερδοφόρα προοπτική και ε) η επιχείρηση να είναι ικανή να προσεγγίσει το επιλεγέν τμήμα της αγοράς με ένα ιδιαίτερο μείγμα marketing .
 (Anderson- sweeny, 2006)



Διάγραμμα 5: Εστιασμένη στρατηγική
 Πηγή: Anderson- sweeny, 2006

2.9 Διαφοροποιημένη στρατηγική

Με τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση κατευθύνει τις προσπάθειές της σε δύο ή περισσότερα τμήματα αγοράς, με διαφορετικό μείγμα για το καθένα από αυτά .

. Το μείγμα marketing στην περίπτωση αυτή ποικίλλει ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος , τις μεθόδους διανομής , προώθησης και τιμής .

Για την επιλογή του τμήματος της αγοράς λαμβάνονται υπόψη διάφορες μεταβλητές που κατανέμονται σε τέσσερις κατηγορίες :

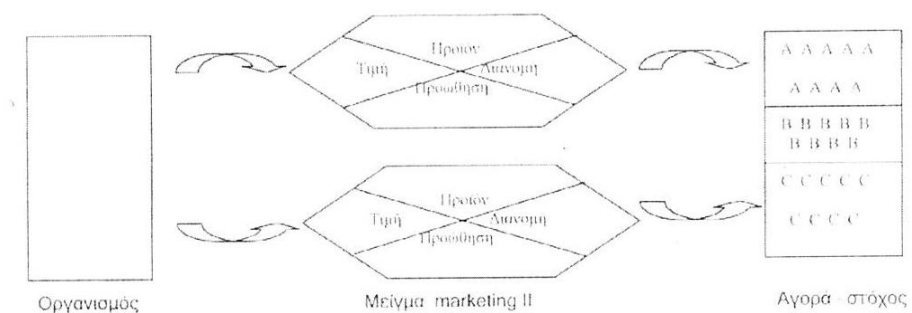
Δημογραφικές μεταβλητές, όπως ηλικία, γένος, φυλή, εθνότητα, εισόδημα, εκπαίδευση, επάγγελμα, μέγεθος οικογένειας, κύκλος ζωής οικογένειας, θρήσκευμα, κοινωνική τάξη .

Γεωγραφικές μεταβλητές, όπως περιοχή (αστική , ημιαστική , αγροτική) , μέγεθος πόλης ή ευρύτερης περιοχής, πυκνότητα αγοράς – που σχετίζεται με την πυκνότητα του πληθυσμού που ζει στην περιοχή, κλιματολογικές συνθήκες .

Ψυχογραφικές μεταβλητές, όπως προσωπικά χαρακτηριστικά (που είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν τα προϊόντα μοιάζουν με άλλα ανταγωνιστικά και οι ανάγκες των καταναλωτών δεν επηρεάζονται από άλλες μεταβλητές της τμηματοποίησης) , κίνητρα (προσωπική εμφάνιση , φιλίες , ασφάλεια , και κοινωνικό status καθώς και η επιλογή του καταστήματος αγοράς) , τρόπος ζωής (πως διατίθεται ο ελεύθερος χρόνος των καταναλωτών , αξίες στις οποίες πιστεύουν καθώς και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάποια πράγματα, όπως σπίτια, είδος απασχόλησης κλπ) .

Συμπεριφορικές μεταβλητές. Στην προκειμένη περίπτωση η αγορά διαιρείται σε τμήματα σύμφωνα με ορισμένα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των καταναλωτών απέναντι με κάποιο προϊόν οι καταναλωτές κατατάσσονται σε κατηγορίες, χρήστες, μέτριοι, ευκαιριακοί, μη χρήστες. Για την ικανοποίηση των τακτικών χρηστών η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα ξεχωριστό προϊόν ή να προσφέρει μια ιδιαίτερη τιμή, η να ξεκινήσει μια ιδιαίτερη προωθητική ενέργεια. Ο τρόπος επίσης που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν ένα προϊόν μπορεί να υπαγορεύσει την τμηματοποίηση (συσκευασία, μέγεθος, υφή, χρώμα μπορούν να σχεδιαστούν έτσι ώστε να είναι εύκολη η χρήση κάποιου προϊόντος, ασφαλέστερη και βολική - όπως π. χ .προϊόντα που προορίζονται για χρήση από ανθρώπους με αναπηρίες).

Διαφοροποιημένη στρατηγική



Τα γράμματα σε κάθε αγορά - στόχο αντιπροσωπεύουν δυνητικούς πελάτες .
Πελάτες με τα ίδια γράμματα έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά και ίδιες ανάγκες
για προϊόντα .

Διάγραμμα 6: Διαφοροποιημένη στρατηγική
Πηγή: Anderson- sweeny, 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Νομικές μορφές επιχείρησης

Κάθε νομικός τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Ένας νέος επιχειρηματίας βρίσκεται μπροστά στη σημαντική απόφαση για την νομική μορφή της εταιρίας που θα επιλέξει να αρχίσει και η απόφαση αυτή είναι συχνά καθοριστική για την επιτυχή εξέλιξή της. Παρακάτω θα αναπτυχθούν συνοπτικά οι διαφορετικοί νομικοί τύποι επιχειρήσεων, καθώς και οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ο ενδιαφερόμενος για να ιδρύσει την καθεμιά. (Σταύρος Ιωαννίδης, 2013)

1. Ατομική ή εταιρική επιχείρηση

Η **ατομική εταιρία** είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, καθώς κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και -ως ένα βαθμό- στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας.

Όταν, όμως, το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη. Η **εταιρική επιχείρηση** ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι:

- η Ομόρρυθμη και Ετερόρρυθμη, οι οποίες αποτελούν τις προσωπικές εταιρίες και
- η Ανώνυμη Εταιρεία και η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, οι οποίες αποτελούν τις ονομαζόμενες κεφαλαιουχικές εταιρείες. (J.D. Ryan & Gail P. Hiduke)

2. Ομόρρυθμες – Ετερόρρυθμες.

Στις **Ομόρρυθμες (Ο.Ε.)** όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα και απεριόριστα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας και με τη λύση της δεν παύει η ευθύνη τους γι' αυτά. Επιπλέον υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους. Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά (άνω των 18) ή νομικά πρόσωπα.

Στις **Ετερόρρυθμες (Ε.Ε.)** ένας τουλάχιστον εταίρος (ο ομόρρυθμος) είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους, αλλά η ευθύνη της εταιρείας είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς του σε αυτήν. Για την ίδρυσή της πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού. Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που έχουν

συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας τους. Οι Ο.Ε. και οι Ε.Ε. δεν χρειάζονται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή τους, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

(Σταύρος Ιωαννίδης, 2013)

3. Κεφαλαιουχικές εταιρίες.

Στις **Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.)**, που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων καθένας διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτώχευσης είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους.

Μια Α.Ε. χαρακτηρίζεται από το μεγάλο –σχετικά- κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της, τη διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές, τους αυστηρούς όρους δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, τη μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών), την περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, τη λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία και την ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Για την ίδρυση μιας Α.Ε. πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές. Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν ορίζεται. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά (άνω των 18) ή νομικά πρόσωπα. Από το 2002 το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την ίδρυση Α.Ε. ορίζεται στα 60.000 ευρώ, ενώ για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2,5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 58.500 ευρώ).

4. Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης.

Οι **Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)** είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρείας. Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες.

Η Ε.Π.Ε. είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση, ωστόσο απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιόγραφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες.

Χαρακτηριστικά των Ε.Π.Ε. είναι η διαίρεση του κεφαλαίου σε «μερίδες συμμετοχής», κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, οι συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της, η

ορισμένη διάρκειά της, η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πάνω από 50% του αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πάνω από 50% του συνόλου του εταιρικού κεφαλαίου, η ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή διαχειριστών.

Για την ίδρυση εταιρείας περιορισμένης ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 18.000 ευρώ, και το μισό τουλάχιστον του ποσού αυτού πρέπει να είναι καταβεβλημένο σε μετρητά. Περιορισμός ως προς το ύψος του κεφαλαίου δεν υπάρχει. Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2,5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 17.550 ευρώ).

(Σταύρος Ιωαννίδης, 2013)

3.2 Διαδικασίες αδειοδότησης μιας επιχείρησης

Η διαδικασία αδειοδότησης μίας νέας δραστηριότητας μπορεί να είναι απλή και σύντομη, αλλά μπορεί να αποδειχθεί πολύπλοκη και χρονοβόρα. Αυτό πάντα εξαρτάται από τις ειδικές συνθήκες της κάθε περίπτωσης, από το είδος και το μέγεθος της δραστηριότητας και από την τοποθεσία όπου πρόκειται να εγκατασταθεί. Για την αδειοδότηση μιας νέας επιχείρησης αρχικά, ο επενδυτής –είτε πρόκειται για ατομική ή νομικού προσώπου (Α.Ε., Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε.)- θα πρέπει να ολοκληρώσει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για τη σύσταση της. Εφόσον έχει συστήσει την εταιρεία, ο επενδυτής θα προχωρήσει στις απαραίτητες διαδικασίες για την απόκτηση της άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας, οι οποίες είναι απαραίτητες για την νόμιμη έναρξη των εργασιών της επιχείρησης.

Οι άδειες αυτές χορηγούνται από τη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας ή τις κατά τόπους υπηρεσίες βιομηχανίας στις Νομαρχίες. Για τη χορήγηση των αδειών αυτών απαιτείται η κατάθεση μιας σειράς δικαιολογητικών, εγκρίσεων και μελετών. Το είδος και ο αριθμός αυτών των δικαιολογητικών εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης που πρόκειται να ιδρύσει ο επενδυτής και από την περιοχή στην οποία πρόκειται να εγκατασταθεί η νέα επιχείρηση.

Το είδος της επιχείρησης το οποίο πρόκειται να ιδρύσει ο επενδυτής (π.χ. κομμωτήριο, ινστιτούτο μανικιούρ - πεντικιούρ, spa), αλλά και το μέγεθος αυτής (η δυναμικότητα της καθώς και η εγκατεστημένη ιπποδύναμη), προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της νέας επιχείρησης, όσον αφορά στο βαθμό της επικινδυνότητας κατά τη λειτουργία της και της πιθανότητας δημιουργίας ατυχημάτων, τις επιπτώσεις που αυτή θα έχει στο περιβάλλον, το βαθμό στον οποίο απειλεί τη δημόσια υγεία, κ.ά. Γι' αυτό το λόγο, οι διάφορες δραστηριότητες κατατάσσονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες όχλησης (επιβάρυνση στο περιβάλλον), ενώ η κάθε δραστηριότητα αντιστοιχεί σε ένα μοναδικό κωδικό αριθμό, σύμφωνα με την κατάταξη της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο για την ίδρυση της νέας επιχείρησης είναι η περιοχή στην οποία πρόκειται αυτή να εγκατασταθεί. Ο ενδιαφερόμενος επενδυτής πρέπει να γνωρίζει ότι δεν μπορεί πάντα να ιδρύσει την επιχείρηση του σε οποιαδήποτε περιοχή θέλει, διότι η εγκατάσταση περιορίζεται από συγκεκριμένους κανόνες. Εφόσον ο επενδυτής έχει βεβαιωθεί ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση την οποία θέλει να ιδρύσει, επιτρέπεται να εγκατασταθεί στην περιοχή που τον ενδιαφέρει, πρέπει να προχωρήσει. Ο επενδυτής είναι πλέον έτοιμος να προχωρήσει στην κατάθεση των

απαραίτητων δικαιολογητικών για τη χορήγηση της άδειας εγκατάστασης. Το τελευταίο στάδιο για την αδειοδότηση της επιχείρησης είναι η χορήγηση της άδειας λειτουργίας. (ColinBarrow, PaulBarrow&RobertBrown,2005)

3.3 Λόγοι αποτυχίας νέων επιχειρήσεων

Γιατί καθημερινά επιχειρήσεις κλείνουν, και επιχειρηματίες αποτυγχάνουν; Τι κάνει τους υπόλοιπους να ξεχωρίζουν και τους οδηγεί στο κέρδος και την ευημερία. Πολλές και διαφορετικές είναι οι απόψεις για τα παραπάνω χωρίς να υπάρχουν αντικειμενικές απαντήσεις. Όλες όμως οι θεωρίες συγκλίνουν σε μερικές «αλήθειες» και παρακάτω θα τις περιγράψουμε αντιπροσωπευτικά και συνοπτικά.

Είναι σαφές ότι δεν είναι όλοι ικανοί να γίνουν επιχειρηματίες. Κάποιοι κληρονομούν μια επιτυχημένη επιχείρηση από τους γονείς τους, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνουν. Πέρα όμως από τα επίκτητα προσόντα όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, δυναμικότητα, επιθυμία για καινοτομία, κ.λπ., υπάρχουν τα προσόντα που διδάσκονται και αυτά αποτελούν συχνά μεγαλύτερη εγγύηση επιτυχίας από το όποιο «ένστικτο».

Σήμερα υπάρχει ένας πλήρης κύκλος σπουδών που αφορά όλες τις βαθμίδες και πολλά αντικείμενα επιχειρηματικότητας και στη χώρα μας. Ακόμη, υπάρχει εκτεταμένη ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που μπορεί να βοηθήσει τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποκτήσουν μια θεωρητική κατάρτιση.

Ένα κρίσιμο σημείο που καθορίζει την καλή έκβαση μιας νέας επιχείρησης είναι η σωστή εκτίμηση των κεφαλαιακών της αναγκών. Βέβαια δεν φτάνει μόνο αυτό. Συχνά δίνεται έμφαση στην εύρεση αρχικού κεφαλαίου για το «άνοιγμα» της επιχείρησης, χωρίς να προσδιορίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης και οι καθημερινές ταμειακές ανάγκες, η κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και άλλα. Ακόμη, η επιχειρηματική αποτυχία μπορεί να αφορά και σε ένα κακό ή ανύπαρκτο Επιχειρηματικό Σχέδιο (business plan). Όταν ο επιχειρηματίας δεν έχει καταγράψει συγκροτημένα τις ιδέες του στη δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, κινδυνεύει να μην έχει αποσαφηνίσει τις απόψεις του και να έχει πολλά θολά σημεία. Η γραπτή απεικόνιση του επιχειρηματικού σχεδιασμού, εκτός από την αποτελεσματικότερη επεξεργασία των δεδομένων, μας δίνει και τη δυνατότητα συχνού ελέγχου αυτών που επιθυμούμε και έχουμε βάλει σαν στόχο και αυτών που πραγματικά πετυχαίνουμε. Μπορούμε έτσι να αναπροσαρμόσουμε τον αρχικό μας σχεδιασμό με βάση τις νέες, πραγματικές επιχειρηματικές συνθήκες.

3.4 Κακή εκτίμηση δεδομένων

Ένας άλλος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο νέος επιχειρηματίας είναι η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας, που έχει ως επακόλουθο την υπερεκτίμηση των ικανοτήτων του. Δεν είναι ξένο στην ελληνική πραγματικότητα το φαινόμενο της άποψης ότι «κανείς μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του [“onemanshow”]». Αυτός είναι ένας κίνδυνος που αφορά κατά πολύ και τους παλαιούς επιχειρηματίες, ίσως μάλιστα περισσότερο αυτούς. Είναι πολύ συνηθισμένο να συναντά κανείς τον παλαιό και πιθανώς επιτυχημένο επιχειρηματία, ο οποίος «τυφλώνεται» από την γνώση της αγοράς που έχει, και συχνά δεν μπορεί να παρακολουθήσει τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναπόφευκτα οδηγείται σταδιακά στην

αποτυχία ή στη στασιμότητα και τον μαρασμό, μια και όπως είναι γνωστό αν μια επιχείρηση δεν εξελίσσεται συνεχώς κινδυνεύει να μείνει εκτός αγοράς.

Και στην περίπτωση αυτή το Επιχειρηματικό Σχέδιο μπορεί να βοηθήσει σημαντικά, καθώς δείχνει πώς να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ανάγκες της επιχείρησης και οι δυνατότητες της. .

Τέλος, αναφέρουμε συνοπτικά και μερικούς άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία μιας νέας επιχειρηματικής δράσης, όπως η επιλογή του χρόνου και του τόπου υλοποίησης της επένδυσης, η σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού, η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (Ιντερνέτ, κ.λπ.). Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό οι νέοι υποψήφιοι επιχειρηματίες, πριν από οποιαδήποτε επιχειρηματική τους δράση, να εκτιμήσουν σωστά τις συνθήκες της αγοράς στην οποία επιθυμούν να εισέλθουν και να προσδιορίσουν τις προσωπικές τους ικανότητες και φιλοδοξίες σε μια πιο ρεαλιστική βάση.

(J.D. Ryan & Gail P. Hiduke, Small Business)

3.50 Κύκλος ζωής μιας επιχείρησης

Η έννοια του Κύκλου Ζωής της επιχείρησης μας βοηθά στην απάντηση τριών βασικών ερωτημάτων,

- την παρούσα κατάσταση,
- τις μελλοντικές της κατευθύνσεις
- τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση βαδίζει προς το μέλλον

Από τον εντοπισμό της φάσης, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, μπορούμε να προσδιορίσουμε συμπερασματικά μια πληθώρα λεπτομερών στοιχείων σχετικά με τα επίπεδα και τις ροές κρίσιμων πραγματικών και χρηματοοικονομικών μεταβλητών της. Έτσι αποκτούμε μια πληρέστερη εικόνα.

3.6 Χρηματοοικονομικός Κύκλος Ζωής Επιχείρησης

Ο χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής της επιχείρησης (X. K. Z. E.) είναι μία θεωρία η οποία διατυπώθηκε από τον καθηγητή McRae το 1974 μετά από μία στατική μελέτη μεγάλου αριθμού βρετανικών επιχειρήσεων. Ο McRae υποστήριξε ότι οι εταιρείες περνούν τέσσερις φάσεις από τη δημιουργία τους και την πλήρη ανάπτυξη τους, έως την πιθανή παρακμή τους.

Τα τέσσερα αυτά στάδια χαρακτηρίστηκαν με τα ονόματα αντίστοιχων φάσεων της ζωής ενός άστρου, από τη γέννηση του έως τον βέβαιο θάνατο του. Κατά σειρά τα στάδια αυτά είναι:

1. Bobby Dazzler
2. Crown Prince
3. WhiteGiant
4. Red Giant

Κάθε στάδιο είναι συνυφασμένο με ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη διαμόρφωση της χρηματοοικονομικής στρατηγικής της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Χαρακτηριστικά	Bobby Dazzler	Crown Prince	WhiteGiant	Red Giant
Μέγεθος	Μικρό	Μεγάλο	Μεγάλο	Μεγάλο
Έσοδα	Αυξητικά	Αυξητικά	Στατικά	Φθίνοντα
Νεκρό Σημείο	Χαμηλότερο Νεκρό Σημείο			Υψηλότερο Νεκρό Σημείο
Ταμιακό Υπόλοιπο	Ουδέτερο	Θετικό	Θετικό	Αρνητικό
Οικονομικό	Κέρδος	Κέρδος	Κέρδος	Ζημία
Διοίκηση	Αποτελεσματική	Ιδιαίτερα αποτελεσματική	Γραφειοκρατική	Αρνητική
Κόστος Ιδίων Κεφαλαίων	Κανονικό	Κανονικό	Αυξανόμενο	Υψηλό
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	Χαμηλός	Αυξανόμενος	Αυξανόμενος	Υψηλός
Βαθμός Συνδυασμένης Μόχλευσης (Λειτουργική & Χρηματοοικονομική)	Μεγάλος	Μειούμενος	Μειούμενος	Χαμηλός

Πίνακας 5 Χαρακτηριστικά Σταδίων Χ.Κ.Ζ.Ε

πηγή: Αρτίκης 2003

Για τα κριτήρια αυτά πρέπει να παρατηρηθούν τα εξής:

Είναι ποιοτικά και όχι ποσοτικά, για παράδειγμα η έννοια του μικρού ή του μεγάλου μεγέθους μίας εταιρείας εναπόκειται στην υποκειμενική κρίση του ερευνητή, ο οποίος προσπαθεί να κατατάξει μία εταιρεία σε κάποια από τις τέσσερις κατηγορίες. Είναι πιθανόν μία επιχείρηση με βάση κάποια από τα κριτήρια να χαρακτηρίζεται π.χ. ως Bobby Dazzler και με βάση κάποια άλλα ως Crown Prince.

Από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω και τις φάσεις του Χ.Κ.Ζ.Ε. είναι φανερό η ομοιότητα των σταδίων αυτών με τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος, δηλαδή της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής, και κατ' επέκταση του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνεπώς, μια επιχείρηση, που ο βασικός της κλάδος ανήκει σε κάποιο στάδιο ωριμότητας, αναγκαστικά θα ανήκει και στο ανάλογο στάδιο του Χ.Κ.Ζ.Ε. Είναι δηλαδή δύσκολο ο κλάδος να ανήκει στο στάδιο ωριμότητας ή παρακμής και η εταιρεία να χαρακτηρίζεται ως Bobby Dazzler ή Crown Prince, χωρίς βέβαια να αποκλείονται εξαιρέσεις.

Είναι όμως δυνατόν μία εταιρεία με ανεπαρκές management να βρίσκεται στο στάδιο του Red ή του White Giant, παρ' ότι ο κλάδος της είναι στο στάδιο της ανάπτυξης. Είναι λοιπόν λογικό να υποθέσουμε ότι αν το βασικό προϊόν ή κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει διαφοροποίηση προϊόντος, είτε με την εισαγωγή νέων προϊόντων, είτε με την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις στο στάδιο του White Giant πραγματοποιούν εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Παράλληλα με τη σωστή διάγνωση της φάσης του Χρηματοοικονομικού Κύκλου της επιχείρησης, χρειάζεται να έχουμε επίγνωση των περιορισμών που επιβάλλουν οι γενικές οικονομικές συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές περιγράφονται γενικότερα από τον οικονομικό κύκλο, δηλαδή το γνωστό Φαινόμενο της μεταβαλλόμενης οικονομικής δραστηριότητας που χαρακτηρίζει όλες τις οικονομίες, και ο οποίος δημιουργείται από τις οικονομικές συνθήκες, ή από την κακή διαχείριση της οικονομίας από την πλευρά των οικονομικών και νομισματικών αρχών μιας χώρας. Ο παράγοντας αυτός μπορεί να επηρεάσει σημαντικά ορισμένα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, που αναφέραμε παραπάνω, όπως μπορεί να είναι τα έσοδα, το οικονομικό αποτέλεσμα, ή ακόμα και το Κόστος των Κεφαλαίων και το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, ο Χ.Κ.Ζ.Ε. είναι ένας λειτουργικός οδηγός ο οποίος μπορεί να βοηθήσει στη διάγνωση του σταδίου μίας εταιρείας, κάτι χρήσιμο τόσο στην ίδια, όσο και στους συνεργαζόμενους πελάτες και προμηθευτές της.

Αναφορικά με την κεφαλαιακή διάρθρωση μίας επιχείρησης και τους τρόπους χρηματοδότησης της, επηρεάζονται διαφορετικά από κάθε στάδιο του χρηματοοικονομικού κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα (3) απεικονίζονται τα διάφορα στάδια του χρηματοοικονομικού κύκλου ζωής της επιχείρησης και πως επηρεάζεται το καθένα ανάλογα με τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τα νούμερα το ένα (1) είναι η πιο σημαντική πηγή κεφαλαίου στο κάθε στάδιο και όσο προχωράμε τόσο είναι πιο δευτερεύουσες πηγές

Πηγές	Bobby Dazzler	Crown Prince	White Giant	Red Giant
Μετοχικό Κεφάλαιο από αποταμιεύσεις	1			
Εμπορική πίστωση	2			4
Αποθεματικά	3	1	3	
Χρηματοδοτική Μίσθωση	4			
Μετοχικό Κεφάλαιο με δημόσια εγγραφή		2		
Μακροπρόθεσμα μετατρέψιμα δάνεια		3		
Αποσβέσεις		4	1	1
Μακροπρόθεσμα δάνεια			2	2

Πίνακας 6 Πηγές χρηματοδότησης ανάλογα με το στάδιο Χ.Κ.Ζ.Ε
πηγή: Αρτίκης 2003

Όπως βλέπουμε και από τον Πίνακα 3, κύρια πηγή κεφαλαίων στο στάδιο του Bobby Dazzler είναι το μετοχικό κεφάλαιο που προέρχεται από αποταμιεύσεις των ιδρυτών της επιχείρησης (εσωτερική χρηματοδότηση). Τα παρακρατηθέντα κέρδη αποτελούν, επίσης, σημαντική πηγή εσωτερικής χρηματοδότησης, ενώ και η χρηματοδοτική μίσθωση αποτελεί πηγή χρηματοδότησης, λόγω του ότι η επιχείρηση δεν δεσμεύει μεγάλα κεφάλαια για την αγορά πάγιου ενεργητικού, αλλά τα ενοικιάζει έναντι μισθώματος.

Λόγω της σημαντικής αύξησης των κερδών κατά το στάδιο του CrownPrince, τα αποθεματικά αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή κεφαλαίων για την επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση είναι χρηματοδοτικά αυτόνομη. Όπως θα δούμε και παρακάτω, η επιχείρηση παρακρατεί μέρος των κερδών της με σκοπό να χρηματοδοτήσει τις αναπτυξιακές της δραστηριότητες, αφού τα αποθεματικά αποτελούν σχετικά φθινό κεφάλαιο για την εταιρία. Δεύτερη πηγή χρηματοδότησης αποτελεί το μετοχικό κεφάλαιο που εκδίδεται με δημόσια εγγραφή, μια και πολλές εταιρίες προτιμούν αυτή τη μέθοδο για την προσέλκυση κεφαλαίων. Τρίτη σημαντική πηγή είναι τα μακροπρόθεσμα μετατρέψιμα δάνεια -ομολογιακά δάνεια που μετατρέπονται αργότερα σε μετοχές- τα οποία είναι φθηνότερα σε σχέση με τα απλά, ενώ τέταρτη πηγή είναι οι αποσβέσεις, κάτι που δικαιολογεί η αύξηση του δείκτη παγιοποίησης περιουσίας.

Η περεταίρω αύξηση του δείκτη παγιοποίησης περιουσίας σε υψηλά επίπεδα καθιστά τις αποσβέσεις τη σημαντικότερη μορφή χρηματοδότησης στο στάδιο του White

Giant. Η επιχείρηση, για να συμπληρώσει τα κεφάλαια των αποσβέσεων, καταφεύγει σε μακροπρόθεσμα δάνεια, αφού δεν μπορεί να κάνει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, λόγω έλλειψης ευκαιριών για επενδύσεις και χαμηλού δείκτη τιμής προς κέρδη. Τέλος, μια άλλη πηγή χρηματοδότησης είναι τα κέρδη της επιχείρησης, τα οποία, όμως, παρουσιάζουν συνεχή πτωτική τάση.

Στο στάδιο Red Giant, τα ποσά που προέρχονται από αποσβέσεις αποτελούν την πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης., κυρίως γιατί οι υπόλοιπες μορφές χρηματοδότησης δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν. Δεύτερη σημαντικότερη πηγή αποτελούν τα μακροπρόθεσμα δάνεια, με υψηλό κόστος απόκτησης, ενώ τρίτη πηγή χρηματοδότησης είναι η χρηματοδοτική μίσθωση, αφού είναι αδύνατη η αγορά ιδιόκτητων επενδύσεων, λόγω των ζημιών που παρουσιάζει η επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Πολιτικές που επηρεάζουν τη ζήτηση επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα ήταν ανέκαθεν συνδεδεμένη με κινδύνους και ανταμοιβές, πολύ δε περισσότερο σήμερα που η παγκόσμια οικονομία μεταβάλλεται ταχύτατα. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες απολάμβαναν και εξακολουθούν να απολαμβάνουν μια σειρά από ανταμοιβές :πλούτο, εξουσία, γόητρο, δημόσια αναγνώριση. Ταυτόχρονα οι επιχειρηματίες εκτίθενται σε παραδοσιακούς και μη κινδύνους (Γεωργαντά,2003)

Οι κίνδυνοι περιλαμβάνουν:

- τον κίνδυνο ρευστότητας (μη εξασφάλιση βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης),
- τον κίνδυνο πίστης (μη εξασφάλιση μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης κεφαλαίου),
- τον πολιτικό και νομικό κίνδυνο (ζημίες οφειλόμενες σε διακοπές της επιχειρηματικής δραστηριότητας για πολιτικούς ή νομικούς λόγους) και
- τον επιχειρησιακό κίνδυνο(διακοπή της δραστηριότητας για οποιοδήποτε άλλο λόγο).
- τον κίνδυνο επιτοκίων(απροσδόκητες διακυμάνσεις των επιτοκίων),
- τον κίνδυνο συναλλάγματος (απροσδόκητες διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας)και
- τον κίνδυνο των τιμών των βασικών εμπορευμάτων (απροσδόκητες διακυμάνσεις των τιμών των βασικών εμπορευμάτων).

Οι κίνδυνοι δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, η αύξηση π.χ. του πολιτικού κινδύνου ακολουθείται από φυγή των ξένων κεφαλαίων, γεγονός που επιτείνει τους κινδύνους επιτοκίων και συναλλάγματος.

Οι πολιτικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι κυβερνήσεις είναι οι εξής :

- 1) Πολιτική φορολογικών κινήτρων, που μειώνουν τη φορολογική επιβάρυνση των επιχειρηματιών και αυξάνουν το λόγο ανταμοιβής προς κίνδυνο, κάνοντας την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας ελκυστικότερη.
- 2) Επιδοτήσεις σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, που μειώνουν το κόστος επένδυσης πράγμα το οποίο γίνεται συνήθως στην Επαρχία και λιγότερο στην Πρωτεύουσα.
- 3) Εγγυήσεις δανείων, που είναι επιδοτήσεις επιτοκίου και μεταφέρουν στο δημόσιο ορισμένους από τους ιδιωτικούς επιχειρηματικούς κινδύνους .
- 4) Μακρο-οικονομική σταθερότητα, που μειώνει τους μη παραδοσιακούς κινδύνους και κατά συνέπεια αυξάνει το λόγο ανταμοιβής προς κίνδυνο .
- 5) Πολυμερείς και διμερείς συμφωνίες μεταξύ των χωρών, με στόχο την διερεύνηση των εξωτερικών αγορών και την προώθηση των εξαγωγών. Δημιουργούν ένα νομικό και πολιτικό πλαίσιο πρόσφορο για τις εμπορικές ανταλλαγές, τις επενδύσεις και τη μεταφορά τεχνολογίας.
- 6) Προώθηση των εξαγωγών με συλλογή πληροφοριών για ξένες αγορές εξαγωγικά κίνητρα και συντονισμό των εξαγωγών .

7) ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων είτε μέσω χρηματιστηρίου είτε με ιδιωτικές διαπραγματεύσεις .

Οι παραπάνω πολιτικές στοχεύουν στο να επηρεάσουν την πλευρά της ζήτησης επιχειρηματικότητας, ενώ οι πολιτικές για τον επηρεασμό της **προσφοράς επιχειρηματικότητας** αναφέρονται στη:

1) δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας. Η κουλτούρα, ένα σύστημα αξιών, στάσεων και πεποιθήσεων που οι άνθρωποι θεωρούν αληθινή αναπαράσταση του πως θα έπρεπε να είναι τα πράγματα, υπήρξε ανέκαθεν σημαντικός παράγοντας στην πορεία της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας. Είναι το «συγκολλητικό υλικό» που διατηρεί τους θεσμούς και προσφέρει υποστήριξη υπέρ ενός κανόνα συμπεριφοράς σε σχέση με έναν άλλο και υπέρ μιας επιλογής πολιτικής σε σχέση με μια άλλη. Ορισμένες κουλτούρες είναι συντηρητικές και δίνουν έμφαση στην υποστήριξη του statusquo, ενώ άλλες είναι προοδευτικές ή ακόμα και ριζοσπαστικές και δίνουν έμφαση στην ελευθερία . Από την ίδια τη φύση η επιχειρηματικότητα, η ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών είναι μια αμφισβήτηση του statusquo και συνεπώς είναι περισσότερο συμβατή με μια προοδευτική παρά με μια συντηρητική κουλτούρα. Οι κυβερνήσεις δεν μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα από τη μια μέρα στην άλλη. Μπορούν όμως να ακολουθήσουν μια σειρά από μέτρα που καλλιεργούν ευνοϊκή στάση απέναντι στην επιχειρηματικότητα, όπως :

- ❖ στήριξη της επιχειρηματικής εκπαίδευσης . Η εισαγωγή και ενσωμάτωση του μαθήματος της επιχειρηματικότητας στο πρόγραμμα σπουδών της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- ❖ στήριξη των θεσμών που καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα σε μεγάλες και νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις
- ❖ στήριξη των προγραμμάτων που καλλιεργούν στενούς δεσμούς μεταξύ ερευνητικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων .

2) προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που διασφαλίζει τις προσόδους της αγοράς και παρέχει κίνητρο για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η προστασία όμως της πνευματικής ιδιοκτησίας εξακολουθεί να είναι δύσκολο έργο ακόμα και σήμερα κι ‘ αυτό για τρεις κυρίως λόγους.

Πρώτον οι εφευρέσεις είναι συλλογικά προϊόντα που έχουν αναπτυχθεί σε ερευνητικά εργαστήρια πανεπιστημίων και μεγάλων εταιρειών και όχι σε ατομικά εργαστήρια , πράγμα που δυσχεραίνει τον προσδιορισμό του ποιος είναι ο ιδιοκτήτης της εφεύρεσης.

Δεύτερον είναι δύσκολο για αυτούς που χαράσσουν πολιτική να βρουν σημείο ισορροπίας ανάμεσα στη χορήγηση αποκλειστικών δικαιωμάτων σε εφευρέτες και καινοτόμους και στον περιορισμό των μονοπωλιακών δικαιωμάτων που περιορίζουν τη διάχυση των νέων ανακαλύψεων στην ευρύτερη κοινωνία μέσω του ανταγωνισμού . Τρίτον οι νόμοι για τα πνευματικά δικαιώματα είναι δύσκολο να εφαρμοστούν ακόμα και σε πιο αναπτυγμένες χώρες.

Οι πολιτικές που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες στην απόκτηση και διατήρηση πνευματικής ιδιοκτησίας είναι :

- ❖ η επιδότηση της έρευνας και ανάπτυξης για την απόκτησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- ❖ η εναρμόνιση της νομοθεσίας περί πνευματικής ιδιοκτησίας με τις διατάξεις διεθνών οργανισμών και

- 3) Βελτίωση της ποσότητας και ποιότητας των οικονομικών πόρων. Οι επιχειρηματίες δεν μπορούν μόνοι τους να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε προϊόντα. Χρειάζεται να συγκεντρώσουν οικονομικούς πόρους, τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, επιχειρηματική δικτύωση και αποτελεσματική υποδομή. Σε όποιον κλάδο και αν δραστηριοποιούνται έχουν ανάγκη από :
- ❖ Την κρατική στήριξη, που εκφράζεται με τη δημιουργία αποτελεσματικής και αποδοτικής υποδομής επικοινωνιών. Παλαιότερα η κατασκευή δρόμων και σιδηροδρομικού δικτύου, καθώς και οι θαλάσσιες και αεροπορικές μεταφορές ήταν απαραίτητες προϋποθέσεις για την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών . Σήμερα η κατασκευή δρόμων της πληροφορίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εκμετάλλευση των νέων οικονομικών συνόρων.
 - ❖ Την υποστήριξη σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οι αναγκαίες δεξιότητες του εργατικού δυναμικού δεν αναπτύσσονται μέσα σε κενό αλλά χρειάζονται σωστή δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση, δηλαδή τομείς όπου οι κυβερνήσεις έχουν φανεί πιο αποτελεσματικές απ' ό,τι ο ιδιωτικός τομέας .
 - ❖ Την υποστήριξη σε ευέλικτες μεταναστευτικές πολιτικές για την κάλυψη ελλείψεων σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό .
 - ❖ Την θέσπιση νομοθεσίας που υποστηρίζει την ευελιξία της αγοράς εργασίας . Στη σημερινή οικονομία που κινείται με γοργούς ρυθμούς , οι επιχειρηματίες χρειάζονται ευελιξία που επιτρέπει στις εταιρείες να εισάγουν αποτελεσματικές και αποδοτικές δομές επικοινωνίας , ομάδες εργασίας , εναλλαγή θέσεων εργασίας και αποτελεσματικά και αποδοτικά συστήματα αμοιβών.
 - ❖ Την εύκολη πρόσβαση σε αγορές κεφαλαίου. Οι κυβερνήσεις μπορούν να βελτιώσουν την πρόσβαση των επιχειρηματιών στις αγορές κεφαλαίου δίνοντας αποφασιστική ώθηση στον κλάδο των επιχειρηματικών κεφαλαίων.

(Γεωργαντά 2003)

4.2 Αντιμετώπιση αστοχιών της αγοράς στη χρηματοδότηση νεοϊδρυόμενων εταιρειών

Οι επιχειρηματίες χρειάζονται κεφάλαια για να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε προϊόντα και τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις τους σε πλήρως ανεπτυγμένες εταιρείες: Ποια είναι όμως η προέλευση των κεφαλαίων αυτών;

Το ιδρυτικό κεφάλαιο προέρχεται από την οικογένεια του επιχειρηματία και από φίλους, τα κεφάλαια εκκίνησης από κεφαλαιούχους που παρέχουν επίσημα και ανεπίσημα επιχειρηματικά κεφάλαια, ενώ τα κεφάλαια επέκτασης από τις χρηματιστηριακές αγορές και το τραπεζικό σύστημα .

Η μετάβαση από τη μια πηγή χρηματοδότησης στην άλλη δεν είναι πάντα εύκολη.. Οι κεφαλαιούχοι επίσημοι και ανεπίσημοι δεν δανείζουν εύκολα χρήματα, διότι οι κίνδυνοι είναι υπερβολικά μεγάλοι. Τούτο σημαίνει ότι η χρηματοδότηση των νεοϊδρυόμενων εταιρειών παρουσιάζει προβλήματα, τα οποία μπορεί να εξασθενίσουν την ικανότητα των επιχειρηματιών να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε νέα προϊόντα και επιχειρήσεις.

Πιο κάτω παρατίθεται ένα πίνακας που παρουσιάζει τον κίνδυνο αποτυχίας μιας εταιρείας.

Στάδιο	κίνδυνος αποτυχίας
1. διαμόρφωση επιχειρηματικής έννοιας	πολύ υψηλός *
2.συγκέντρωση πόρων	υψηλός **
3.ανάπτυξη προϊόντος	μέτριος **
4.ανάπτυξη επιχείρησης	χαμηλός ***

Πίνακας 7: Κίνδυνος αποτυχίας στα στάδια ανάπτυξης μιας εταιρείας

* Οι πιθανότητες μιας ιδέας για επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας να μετουσιωθεί σε επιτυχημένη εταιρεία που εισάγεται στο χρηματιστήριο είναι 6 στο 1 εκατομμύριο

**Λιγότερο από το 20% των χρηματοδοτούμενων νεοϊδρυόμενων εισάγονται στο χρηματιστήριο .

***Μόνο μία στις 10 χρηματοδοτούμενες νεοϊδρυόμενες φτάνει σε αρχική δημόσια εγγραφή.

Πηγή : Μουρδουκούτας-Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης,2004

Αναγνωρίζοντας την ύπαρξη αυτών των διαφορών οι κυβερνήσεις συνεργάζονται στενά με επιχειρηματίες και κεφαλαιούχους για να τα καλύψουν. Η χρηματοδότηση μιας νεοϊδρυόμενης εταιρείας δεν είναι ανέφελη διαδικασία, ιδίως στη μετάβαση από το πρώτο στο δεύτερο στάδιο(χρηματοδοτικό χάσμα αρχικού σταδίου), δηλαδή στη φάση όπου οι περισσότερες επιχειρηματικές ιδέες αποτυγχάνουν και οι κίνδυνοι είναι τόσο μεγάλοι που είναι απαγορευτικοί ακόμα και για τους κεφαλαιούχους. Τα χάσματα χρηματοδότησης πρώτου σταδίου είναι πρόδηλα ιδίως στην Ευρώπη, όπου η χρηματοδότηση επιχειρηματικών κεφαλαίων προέρχεται κυρίως από τραπεζίτες και παρέχεται στα μεταγενέστερα στάδια της ζωής της νεοϊδρυόμενης εταιρείας αντί για τα αρχικά, ενώ οι επιχειρηματίες είναι λιγότερο πρόθυμοι απ' ό,τι οι αμερικανοί ομολογοί της να ανταλλάξουν χρηματοδότηση με μετοχές. Ένα άλλο χάσμα που παρατηρείται είναι αυτό του μεταγενέστερου σταδίου, κατά τη μετάβαση δηλαδή από το στάδιο της ανάπτυξης προϊόντος στο στάδιο της ανάπτυξης επιχείρησης .

Είναι λοιπόν προφανές ότι και τα δύο χάσματα παρεμποδίζουν την ανάπτυξη επιχειρηματικών κεφαλαίων. Ορισμένες κυβερνήσεις προκειμένου να γεφυρώσουν τα χάσματα αυτά προσφέρουν τα κεφάλαια και το θεσμικό καθεστώς και αφήνουν τους ιδιώτες επενδυτές να αποφασίσουν πως πρέπει να κατανοηθούν τα κεφάλαια και πως θα παρακολουθείται η απόδοση της νέας επιχείρησης. Άλλες κυβερνήσεις προσφέρουν κάτι περισσότερο από τα κεφάλαια και το θεσμικό καθεστώς, συμμετέχουν και στην παροχή συμβουλών στις νέες επιχειρήσεις .

(Μουρδουκούτας- Παπαδημητρίου-Ιωαννίδης, 2004)

4.3. Συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων

Μια από τις σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να πάρει μια επιχείρηση είναι η απόφαση σχετικά με τις δραστηριότητες που επιθυμεί να αναπτύξει μέσα στα πλαίσια της και εκείνες που επιθυμεί να αναθέσει σε τρίτους εκτός επιχείρησης. Το πρόβλημα αυτό έχει πάρει την ονομασία του «φτιάχνω ή αγοράζω» (makeorbuy)και η λύση του καθορίζει τα όρια της επιχείρησης . Η οικονομική θεωρία που συνδέεται με το ζήτημα αυτό είναι η θεωρία του κόστους συναλλαγών (transactioncost)σύμφωνα με την οποία τα οργανωτικά όρια προσδιορίζονται από την σύγκριση του κόστους εσωτερικής παραγωγής και του κόστους να βασιστεί η επιχείρηση στην αγορά για την πραγματοποίηση της παραγωγής της. Τα κόστη αυτά σχετίζονται εν μέρει με το μέγεθος της επιχείρησης και τις εσωτερικές της ικανότητες και πόρους, καθώς και με το κίνδυνο του να βασιστεί η επιχείρηση στην αγορά.

Με την ευρύτερη έννοια οι προσδιοριστικοί παράγοντες της διεύρυνσης των ορίων της επιχείρησης περιλαμβάνουν τις διεπιχειρησιακές συνεργασίες, όπως οι κοινοπραξίες, οι συμμετοχικές εταιρείες, οι υπεργολαβικές συμφωνίες κοκ. Για τον λόγο αυτό το πρόβλημα « φτιάχνω ή αγοράζω » συχνά αποκαλείται «φτιάχνω μόνος μου ή συνεργάζομαι». Η απόφαση μιας επιχείρησης για συνεργασία προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την επικρατούσα συνεργατική κουλτούρα, η οποία αποκτάται διαμέσου του χρόνου. Γενικά οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για τους παρακάτω κυρίως λόγους :

- Για να μειώσουν το κόστος ή τον κίνδυνο της αυτόνομης τεχνολογικής ανάπτυξης ή της εισόδου στην αγορά .
- Για να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή .
- Για να μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για την ανάπτυξη και εμπορική προώθηση των νέων προϊόντων.

Η λογική των συνεργασιών βασίζεται σε τρεις κυρίως κατηγορίες κινήτρων :

1. Τεχνολογικά κίνητρα
2. Κίνητρα αγοράς
3. Κίνητρα οργανωτικής αποτελεσματικότητας

δηλαδή αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες κινήτρων αλληλοσυνδέονται και από κοινού καθορίζουν τη σύναψη συνεργασιών μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων . Έτσι ,

- τα τεχνολογικά κίνητρα περιλαμβάνουν το κόστος , τον χρόνο και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων .
- Τα κίνητρα αγοράς περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών .
- Τα κίνητρα οργανωτικής αποτελεσματικότητας περιλαμβάνουν το κόστος συναλλαγών , το οποίο καθορίζει τη τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση , και η επιλογή της τεχνολογίας καθορίζεται από τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης .

Πριν μια επιχείρηση αποφασίσει αν θα αγοράσει ή θα παραγάγει η ίδια μια τεχνολογία, πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τα εξής :

- Το κόστος, το χρόνο και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας ανάπτυξης των νέων προϊόντων
- Το κόστος των συναλλαγών
- Τις στρατηγικές συνέπειες του outsourcing

Η ανάλυση του κόστους συναλλαγών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη όταν υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα, όπως συμβαίνει με τα επενδυτικά έργα που αφορούν τεχνολογική καινοτομία. Σ' αυτή την περίπτωση η αβεβαιότητα σχετίζεται με την εκτέλεση και ολοκλήρωση του έργου, καθώς και την πιθανότητα ο ανταγωνιστής να προηγηθεί. Τα έργα που αναφέρονται στην είσοδο στην αγορά περιλαμβάνουν αβεβαιότητες λόγω έλλειψης πλήρους γνώσης της αγοράς .

Επίσης τα κόστη συναλλαγών είναι πολύ μεγαλύτερα όταν η επιχείρηση που αποκτάει τεχνολογία της αγοράς δεν γνωρίζει πολλά πράγματα για ' αυτήν . Αποτελεί εμπειρική διαπίστωση ότι το outsourcing απαιτεί γενικά στενή σχέση μεταξύ αγοραστών και πωλητών και επομένως απαιτεί την ανάπτυξη ιδιαίτερων μηχανισμών και στρατηγικών, ιδίως αν η τεχνολογία είναι νέα, σπάνια ή πολύπλοκη .

Ένας εναλλακτικός τρόπος για να δούμε τις συνεργασίες / συμμαχίες είναι να εξετάσουμε την στρατηγική τους σημαντικότητα και χρονική διάρκεια. Με την έννοια αυτή η υπεργολαβία και η άδεια χρήσης ευρεσιτεχνιών θεωρούνται συνεργασίες τακτικής, ενώ οι στρατηγικές συμμαχίες, συμμετοχικές εταιρείες/ κοινοπραξίες, και δίκτυα καινοτομίας είναι συνεργασίες στρατηγικής και αποτελούν πιο κατάλληλες δομές για μάθηση .

4.3.1 Υπεργολαβία

Η υπεργολαβία αφορά σύναψη συμφωνίας για παραγωγή εξαρτημάτων και υπηρεσιών από άλλη επιχείρηση. Ο θεσμός της υπεργολαβίας αναπτύχθηκε από μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες ανέθεταν την διεκπεραίωση μη κρίσιμων εργασιών τους σε μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Σήμερα η υπεργολαβία δεν αφορά μόνο μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και μικρές, οι οποίες αποφασίζουν ότι είναι λιγότερο δαπανηρό για ' αυτές να αναθέσουν μέρος των έργων τους σε άλλες επιχειρήσεις. Έχει διαπιστωθεί εμπειρικά ότι η ανάπτυξη στενότερων δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων και των υπεργολάβων τους συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής διαμέσου της εξειδίκευσης. Πρέπει όμως και οι δύο πλευρές να είναι προσεκτικές στην επιλογή των συνεργατών τους .

4.3.2 Άδεια χρήσης τεχνολογίας / τεχνογνωσίας

Η άδεια αυτή παρέχει στην επιχείρηση την ευκαιρία να εκμεταλλευθεί την πνευματική ιδιοκτησία μιας άλλης επιχείρησης , συνήθως με την καταβολή δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας ως ποσοστό επί των πωλήσεων . Η άδεια χρήσης αφορά τις εφαρμογές καθώς και τις αγορές στις οποίες χρησιμοποιείται η τεχνολογία . Επίσης , συχνά υπάρχει η απαίτηση του αγοραστή για πρόσβαση σε οποιαδήποτε βελτίωση της τεχνολογίας εκ μέρους του πωλητή . Τα πλεονεκτήματα της άδειας χρήσης είναι το μικρότερο κόστος ανάπτυξης , η μείωση του ρίσκου , η ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων , καθώς και η ταχύτερη κατάκτηση της αγοράς .

Μειονεκτήματα είναι οι πιθανοί περιορισμοί που προκύπτουν από το τεχνολογικό συμβόλαιο , η απώλεια ελέγχου επί της ποιότητας του προϊόντος , καθώς και πιθανά μεγάλα κόστη συναλλαγών στην εξεύρεση του προμηθευτή της τεχνολογίας , στη διεξαγωγή των σχετικών διαπραγματεύσεων και στην εργασία προσαρμογής της τεχνολογίας στο περιβάλλον της επιχείρησης που αγοράζει την άδεια .

Στην πράξη τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι η ταχύτητα πρόσβασης στις εφαρμογές και στις αγορές που εξυπηρετεί η νέα τεχνολογία παρά το κόστος . Πρέπει να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι όλα τα παραπάνω διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο .

4.3.3 Συμμετοχικές εταιρείες και κοινοπραξίες

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι τέτοιων συνεργασιών :

- 1) Μια νέα εταιρεία που σχηματίζεται από δύο ή περισσότερες ξεχωριστούς οργανισμούς οι οποίοι τυπικά κατανέμουν την ιδιοκτησία στη βάση μετοχών και
- 2) Μια απλούστερη συμβατική σχέση συνεργασίας .
(Σταύρος Ιωαννίδης, Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα)

Έρευνα:

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω (τα οποία αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος αυτής της διατριβής) διαμορφώθηκε και το εμπειρικό μέρος. Η εμπειρική έρευνα που έγινε, πραγματοποιήθηκε πάνω στον τομέα της ομορφιάς δηλαδή σε καταστήματα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες:

- μανικιούρ,
- πεντικιούρ,
- κομμωτήρια.

Ο συγκεκριμένος κλάδος αφορά κατά κύριο λόγο στις γυναίκες, οι οποίες τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει και προσέχουν τον εαυτό τους σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό διαπιστώθηκε και στις συνεντεύξεις με τις ιδιοκτήτριες των καταστημάτων τις οποίες επισκεφτήκαμε.

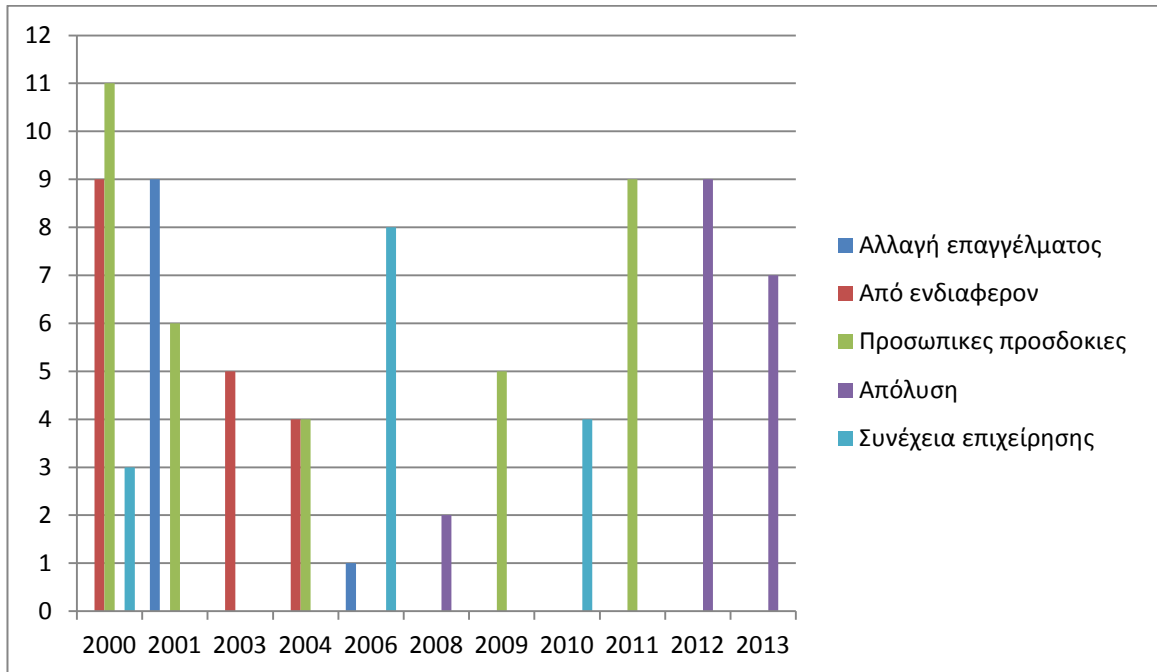
Ειδικότερα, πραγματοποιήσαμε πρωτογενή έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο το απευθύναμε σε 20 επιχειρήσεις του πιο πάνω κλάδου από τις οποίες ανταποκρίθηκαν οι 16. Το ερωτηματολόγιο της διατριβής περιλαμβάνει 26 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τόσο γενικότερα θέματα του κλάδου, όσο και ειδικότερα της επιχείρησης και μάλιστα σε σχέση με την κρίση.

Στη συγκεκριμένη έρευνα μιλήσαμε με 1 άτομο ανά επιχείρηση που στις περισσότερες ήταν και ο ιδιοκτήτης. Η έρευνα κράτησε περίπου μίση έως μία ώρα στην κάθε επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων μας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

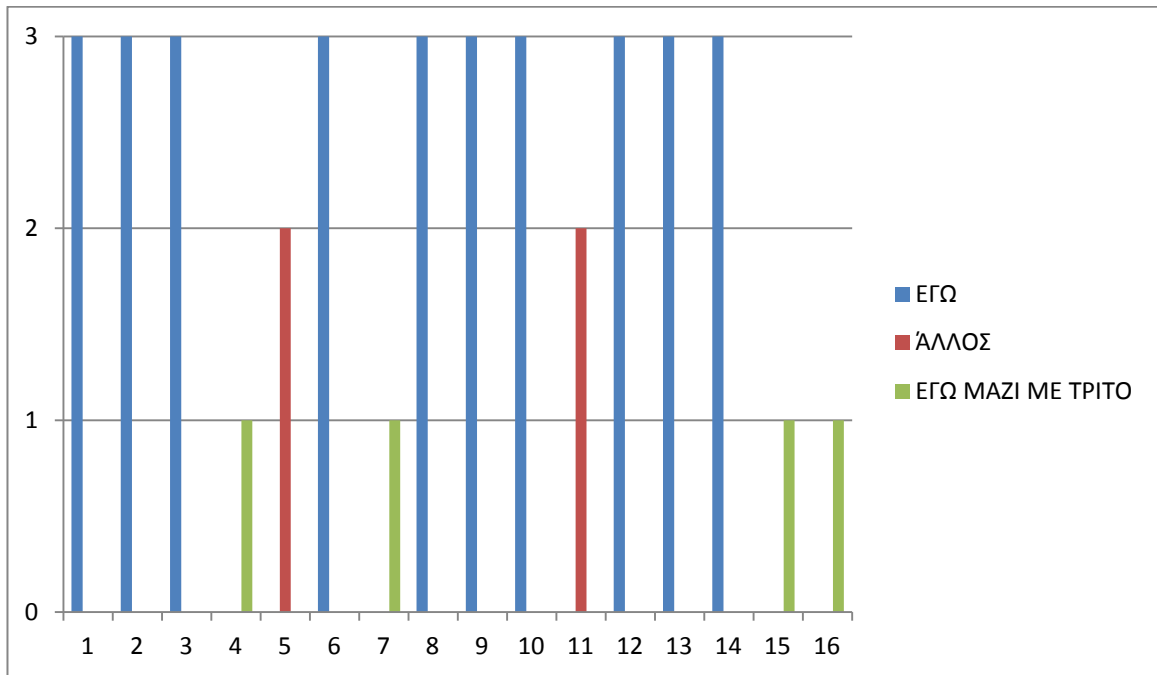
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΗΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πως και πότε ξεκίνησε η επιχείρησή σας



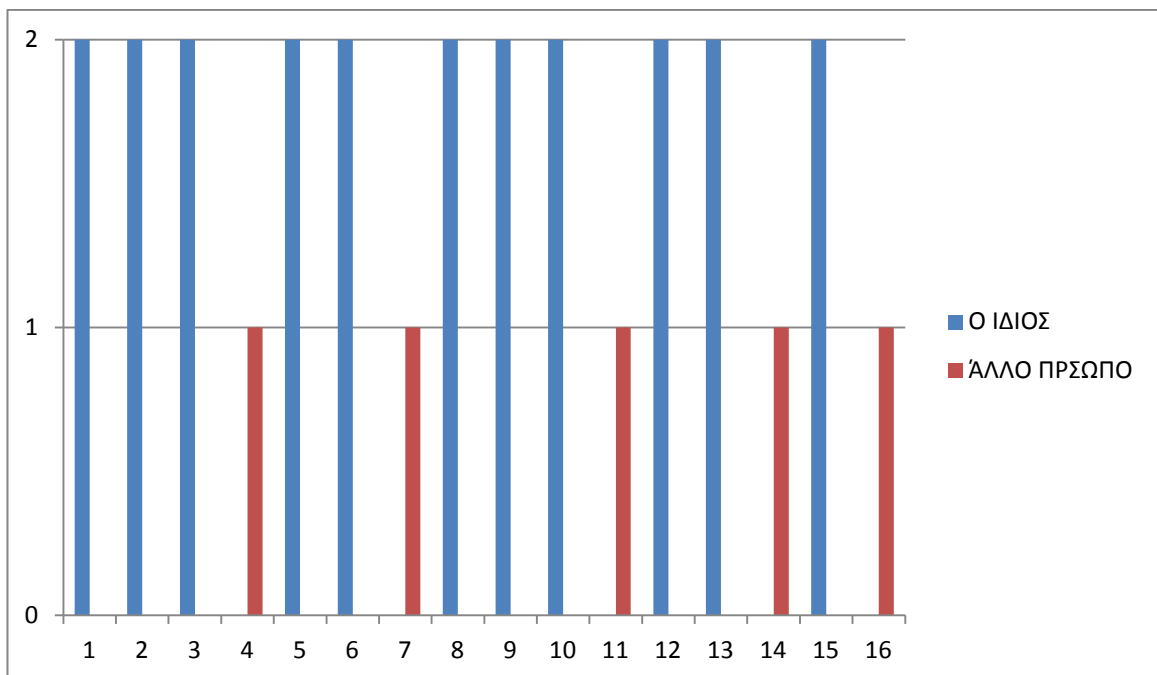
Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα το έτος και στον κάθετο άξονα η συχνότητα των λόγων για τους οποίους ιδρύθηκαν οι εξετασθείσες επιχειρήσεις. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό για την ίδρυση μιας επιχείρησης ήταν οι θετικές προσωπικές προσδοκίες του κάθε νέου επαγγελματία, όπως διαμορφώθηκαν μετά την απόκτηση του πτυχίου του. Αξιόλογος λόγος ήταν επίσης η εξασφάλιση εργασίας, καθώς ορισμένοι επιχειρηματίες φαίνεται να ξεκίνησαν την επιχείρησή τους, αφού έχασαν τη δουλειά τους από μισθωτή εργασία. Ένας επιπλέον λόγος ήταν το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που έδειχναν οι νέοι επιχειρηματίες για την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Επίσης κάποιοι επαγγελματίες εισήλθαν σε αυτό τον κλάδο μετά από αλλαγή επαγγέλματος δηλαδή άλλαξαν τελείως τομέα εργασίας. Τέλος υπάρχουν και οι επαγγελματίες που συνέχισαν την επιχείρηση κάποιου συγγενικού τους προσώπου και έτσι πέρασε η επιχείρηση στα χέρια τους.

Ποιοι ήταν οι ιδρυτές της επιχείρησης;



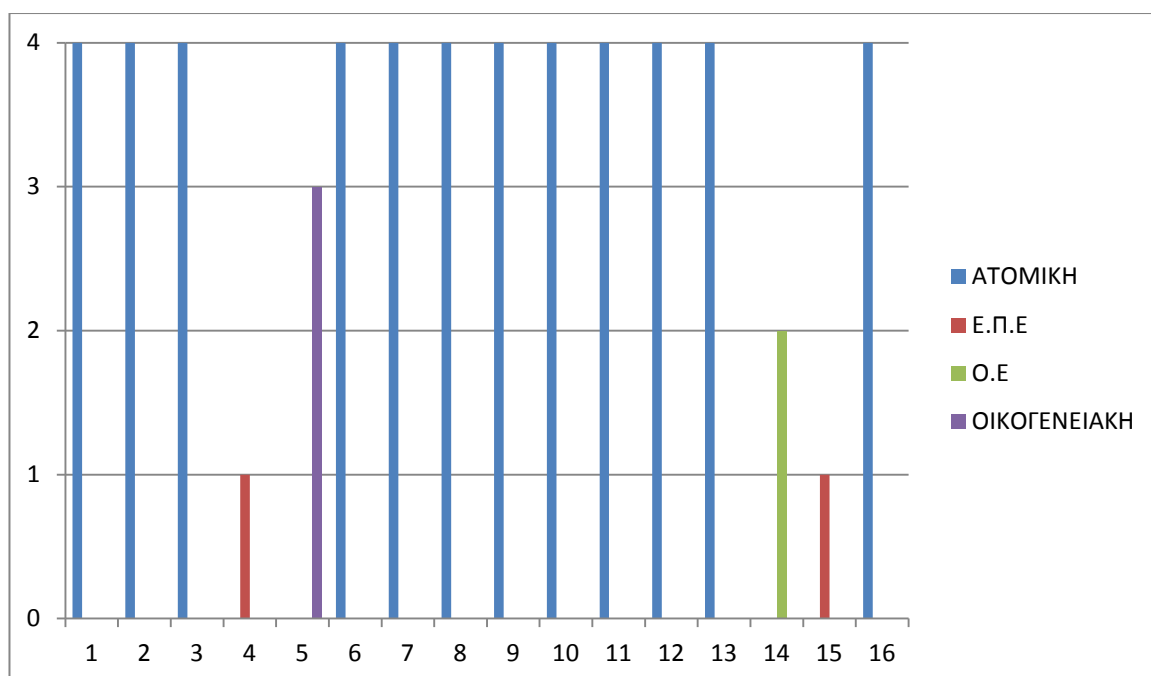
Στο δεύτερο διάγραμμα, στον οριζόντιο άξονα εμφανίζονται οι 16 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ στον κάθετο ο φορέας ίδρυσης της επιχείρησης. Εδώ βασικά ερευνήθηκε εάν ο επενδυτής ήταν ένας, ή υπήρξαν συνιδρυτές. Τα δεδομένα μας υποδηλώνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ιδρύθηκαν από ένα άτομο, ενώ μόνο σε ορισμένες επιχειρήσεις υπάρχει και συνέταιρος.

Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;



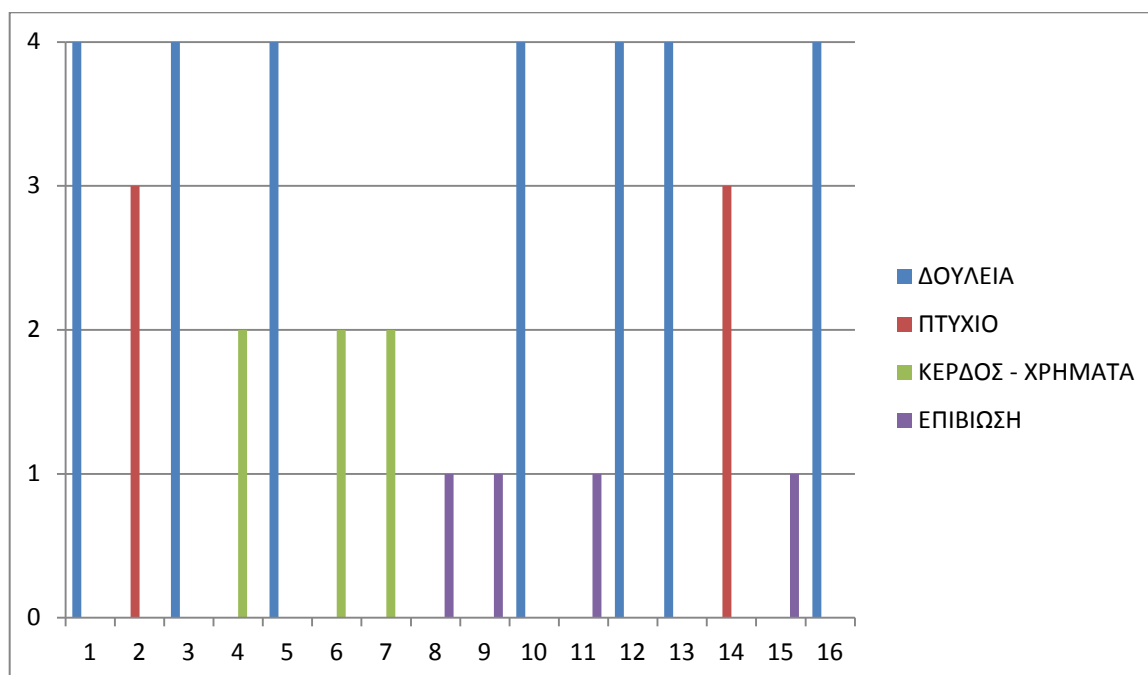
Το επόμενο ερώτημα αφορούσε στη δομή της διοίκησης αυτών των επιχειρήσεων. Παρατηρούμε ότι από τις 16 επιχειρήσεις (οριζόντιος άξονας), το πιο μεγάλο ποσοστό διοικείται από ένα άτομο, το οποίο είναι και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη δομή διοίκησης τελεί σε άμεση σχέση με το είδος της νομικής μορφής, καθώς στις περισσότερες επιχειρήσεις η διοίκηση ασκείται από ένα άτομο..

Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;



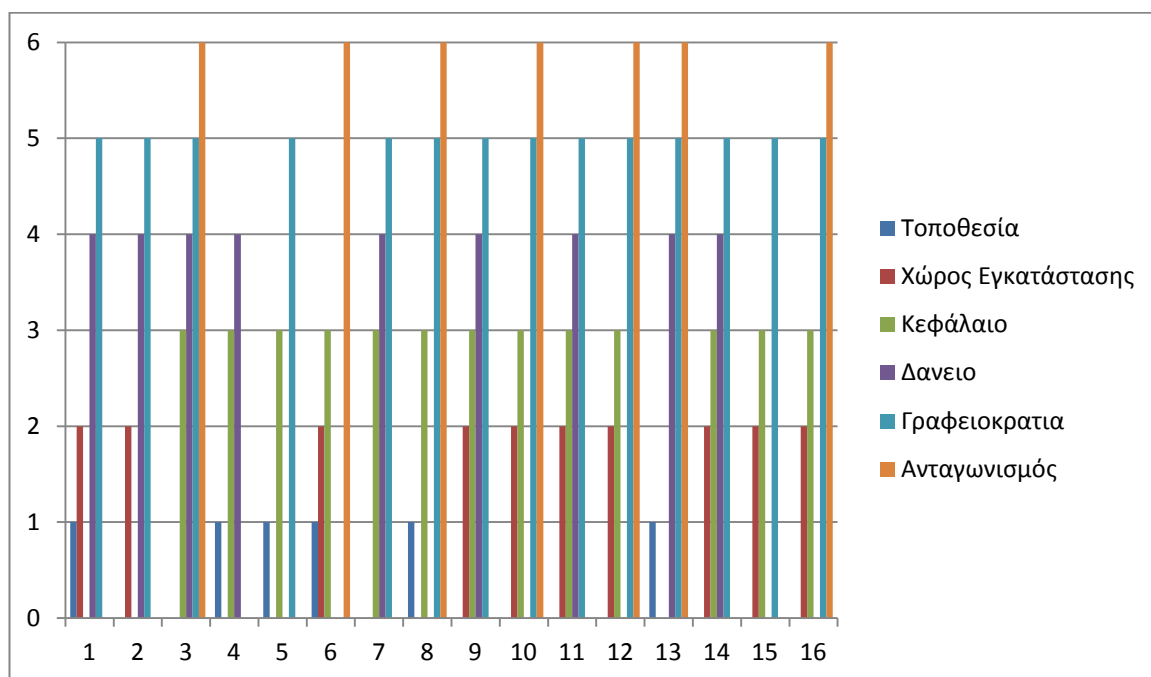
Στο διάγραμμα αυτό, στον οριζόντιο άξονα αναφέρονται οι 16 επιχειρήσεις, ενώ στον κάθετο άξονα οι νομικές μορφές των εξετασθέντων επιχειρήσεων, κατά τη στιγμή της ίδρυσής τους. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων της έρευνας ιδρύθηκαν με τη μορφή της ατομικής επιχείρησης.

Ποιο ήταν το προσωπικό κίνητρο για να ιδρυθεί η επιχείρηση;



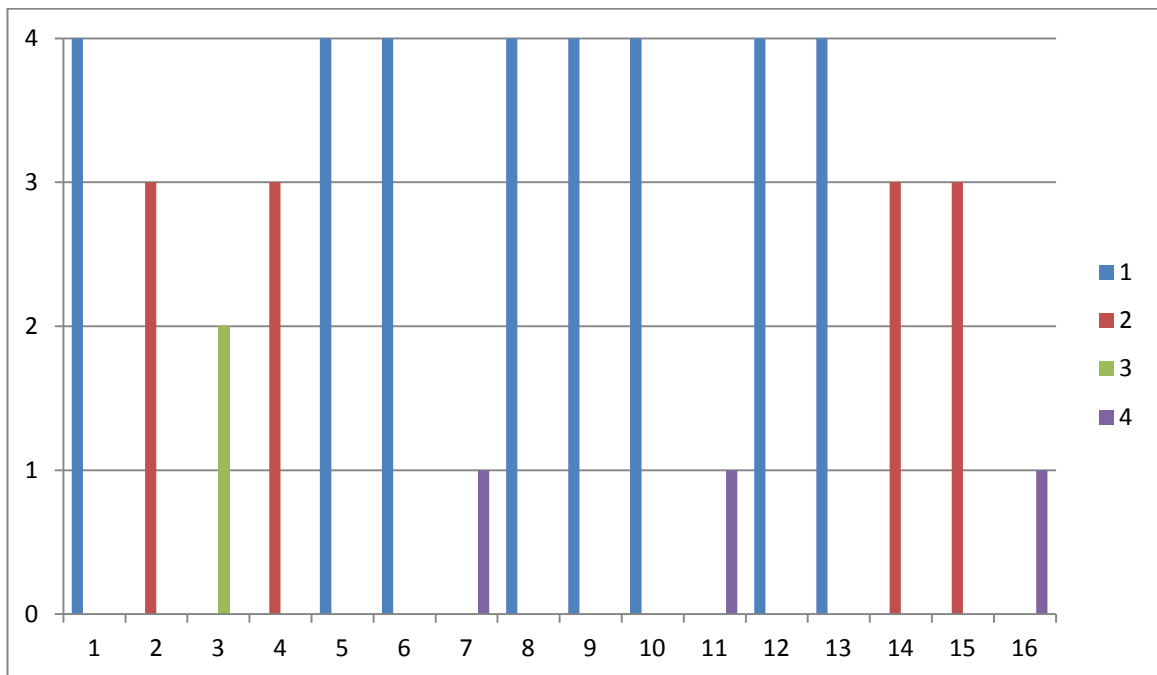
Το πιο πάνω διάγραμμα δείχνει τα προσωπικά κίνητρα του κάθε επιχειρηματία που συμμετείχε στις συνεντεύξεις.. Από τα δεδομένα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ιδρύθηκαν με κύριο προσανατολισμό την εισαγωγή του επιχειρηματία στην αγορά εργασίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η επιβίωση του επιχειρηματία, μετά το κέρδος και η απόκτηση χρημάτων και ως τελευταίο κίνητρο έπεται η δυνατότητα αξιοποίησης του πτυχίου μέσω της επιχειρηματικότητας, καθώς οι νέοι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το πτυχίο τους στην εργασία που εξασκούν στην επιχείρησή τους

Ποια τα τέσσερα σημαντικά εμπόδια για την έναρξη της επιχείρησής σας;



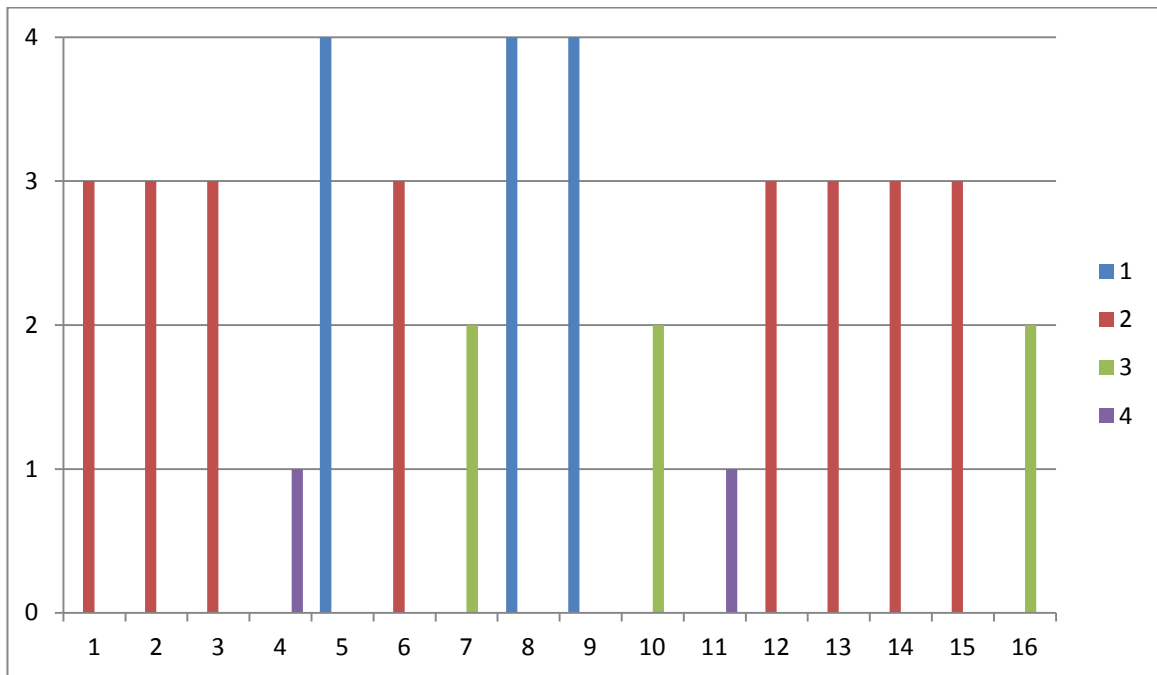
Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που ερευνήσαμε, αναφέρεται στα εμπόδια για την έναρξη της επιχειρηματικότητας. Αυτό είναι ένα κρίσιμο στοιχείο, καθώς στην ελληνική οικονομία υπάρχουν πολλοί ανασταλτικοί παράγοντες της επιχειρηματικότητας. Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα τις 16 επιχειρήσεις και στον κάθετο άξονα παρατηρούμε τα 6 εμπόδια που μας ανέφεραν οι επιχειρήσεις. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο ίδρυσης μιας επιχείρησης ήταν η γραφειοκρατία. Ακολουθεί η δυσκολία εξεύρεσης του κατάλληλου τρόπου χρηματοδότησης, είτε πρόκειται για την ανεύρεση ιδίων κεφαλαίων είτε για τη λήψη τραπεζικού δανείου. Αξιόλογα εμπόδια εισόδου είναι ακόμη η εξεύρεση του κατάλληλου χώρου εγκατάστασης αλλά και ο ανταγωνισμός που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο.

Με πόσα άτομα είχε ξεκινήσει η επιχείρηση;



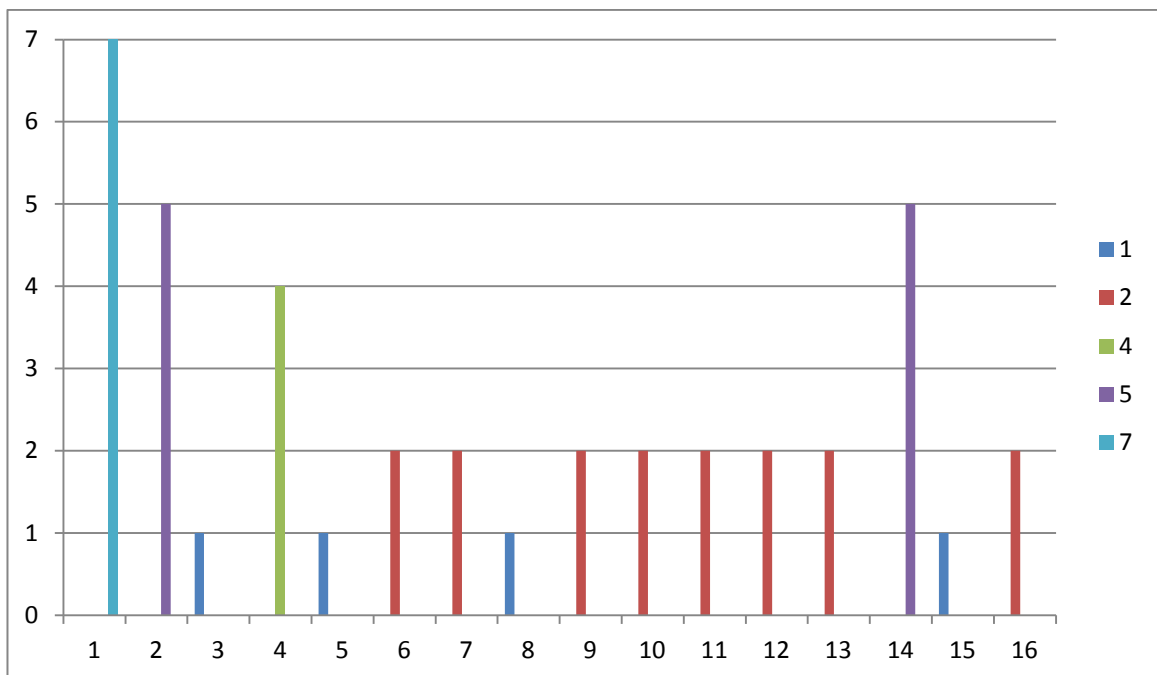
Στη συνέχεια εξετάζονται οι συνθήκες έναρξης της δραστηριότητας και ειδικότερα η δυναμικότητα των επιχειρήσεων κατά την έναρξη της δράσης τους. Απ' ότι φαίνεται οι νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις ήταν πολύ μικρού μεγέθους. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκίνησαν με 1 άτομο δηλαδή τον ιδρυτή της επιχείρησης. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ξεκίνησαν με περισσότερα άτομα, τα οποία σε καμία περίπτωση δεν ξεπερνούσαν τα 4.

Πόσα άτομα απασχολεί σήμερα η επιχείρηση;



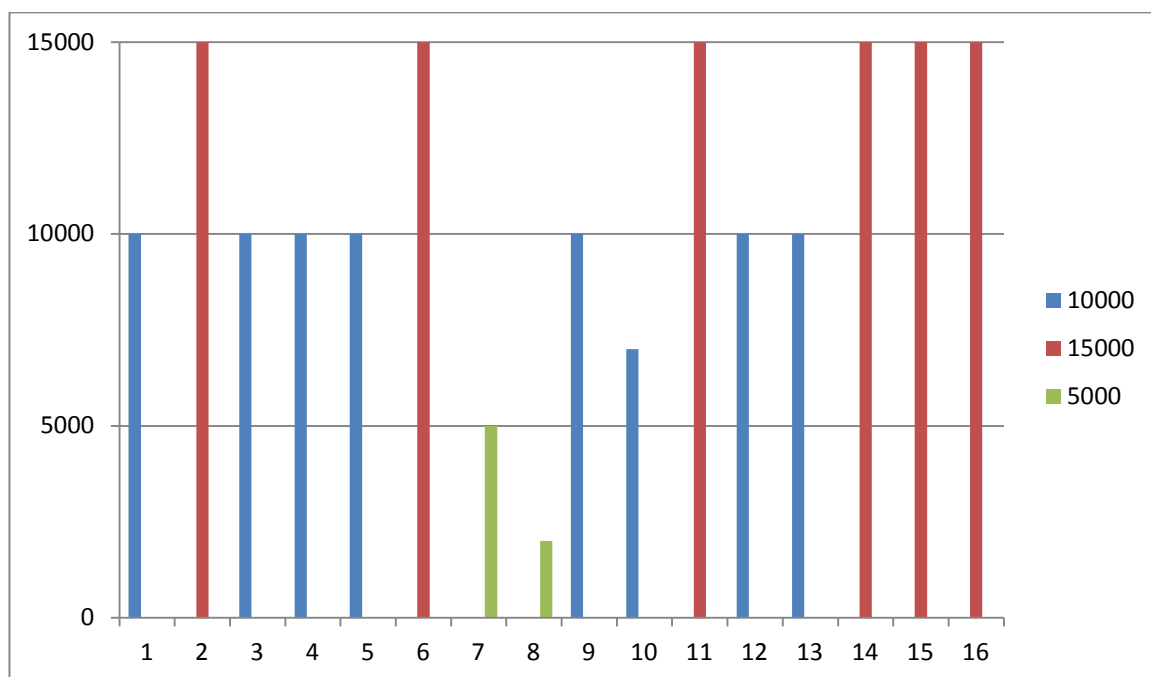
Η προαναφερθείσα κατάσταση αναστρέφεται στη συνέχεια, με την πάροδο του χρόνου. Γενικά διαπιστώνεται να υπάρχει διαχρονικά μια μεγένθυση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι, παρατηρούμε ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούνται σήμερα 2 άτομα , ενώ σε κάποιες περιπτώσεις 3 ή ακόμη και 4 άτομα.

Πόσες φορές μεγάλωσαν οι πωλήσεις;



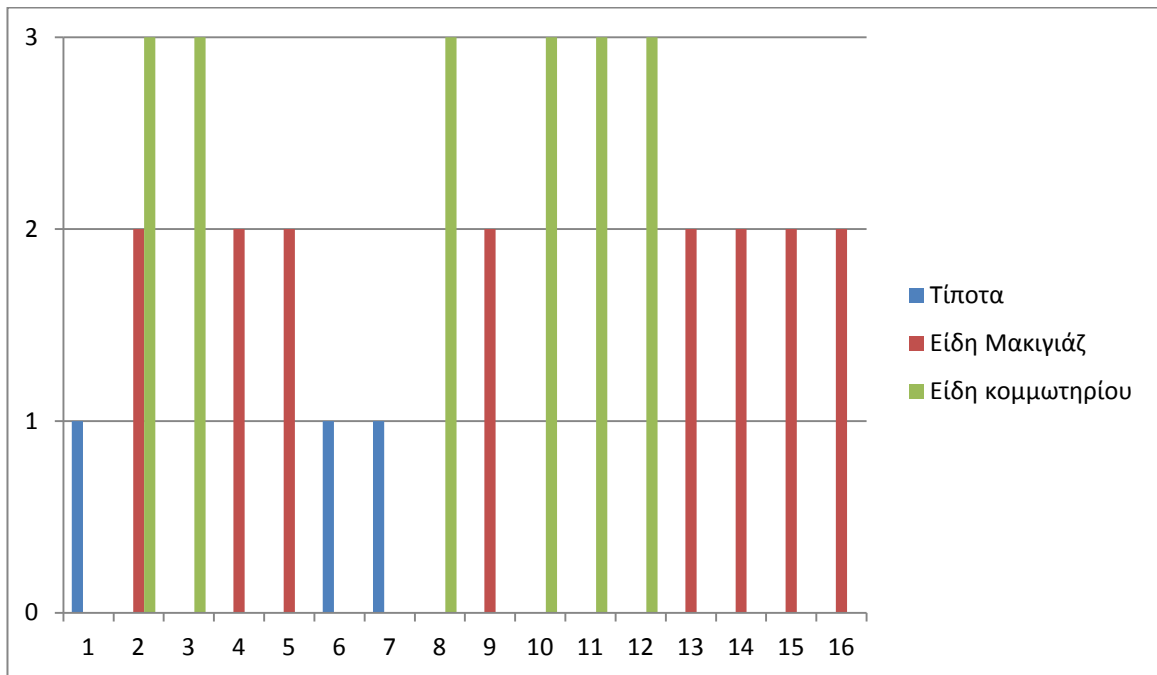
Ένας δείκτης ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων της έρευνας είναι και οι πωλήσεις, οι οποίες αντανakλούν την παραγωγική δυναμικότητα και το μέγεθος της αγοράς που εξυπηρετούν οι επιχειρήσεις. Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα, στις περισσότερες επιχειρήσεις οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί 2 φορές από την ίδρυση τους.

Πόσο οι πωλήσεις είναι μεγαλύτερες από τα έξοδα;



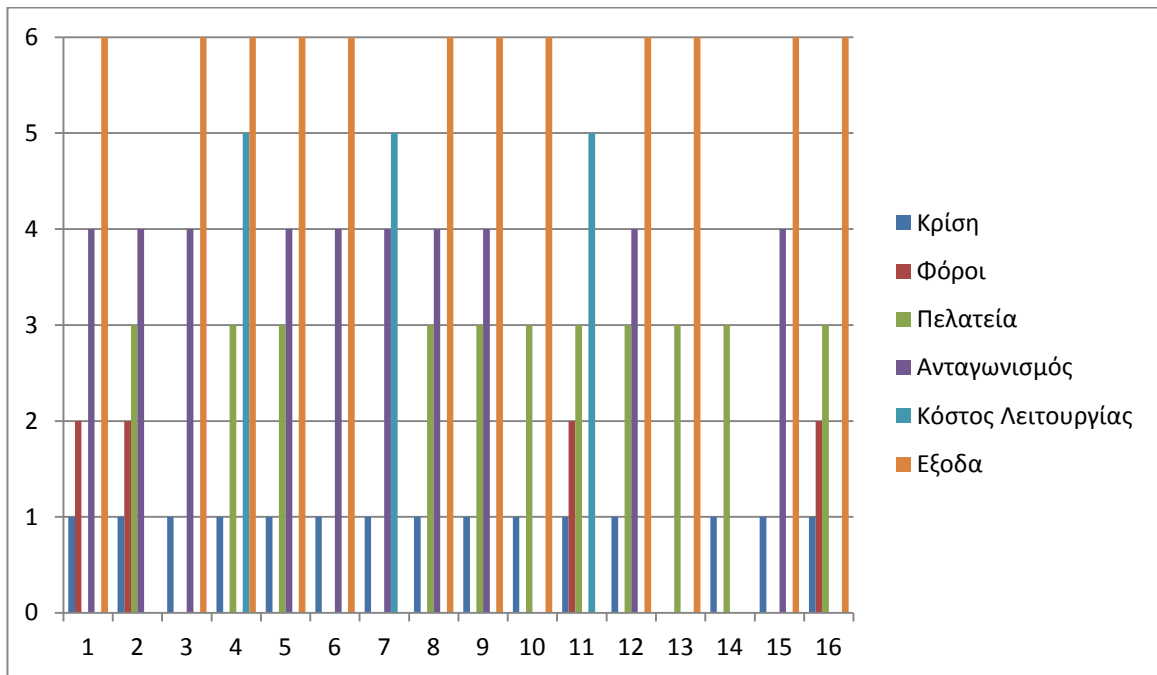
Η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν συνδέεται οπωσδήποτε με υψηλότερη κερδοφορία και αποδοτικότητα. Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα του κατά πόσον οι επιχειρήσεις είναι πραγματικά κερδοφόρες, έγινε σύγκριση των πωλήσεων που πέτυχαν οι επιχειρήσεις με τα έξοδά τους. Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι επιχειρήσεις της έρευνας είναι κερδοφόρες. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι πωλήσεις ήταν μεγαλύτερες των εξόδων της τάξης των 10.000 ή ακόμη και των 15.000 Ευρώ.

Τι προϊόντα πουλάει η επιχείρηση εκτός από τις υπηρεσίες της;



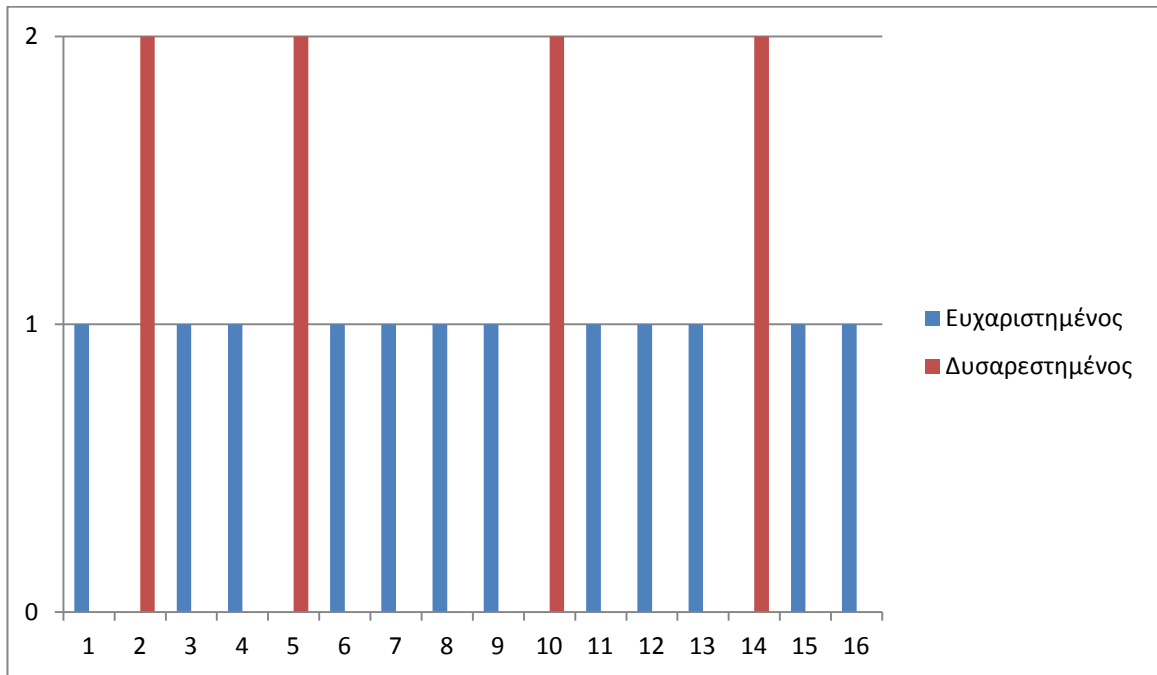
Η κερδοφορία των επιχειρήσεων στηρίζεται στην παροχή των συναφών υπηρεσιών. Όμως οι συγκεκριμένες υπηρεσίες πλαισιώνονται και από την πώληση συμπληρωματικών αγαθών. Παρατηρούμε ότι οι επιλογές των προϊόντων που πωλούν οι επιχειρήσεις (εκτός από την παροχή υπηρεσιών) καλύπτουν τα είδη μακιγιάζ κατά πρώτον, και τα είδη κομμωτηρίου κατά δεύτερον..

Ποια τα τέσσερα σημαντικά εμπόδια της λειτουργίας της επιχείρησής σας σήμερα;



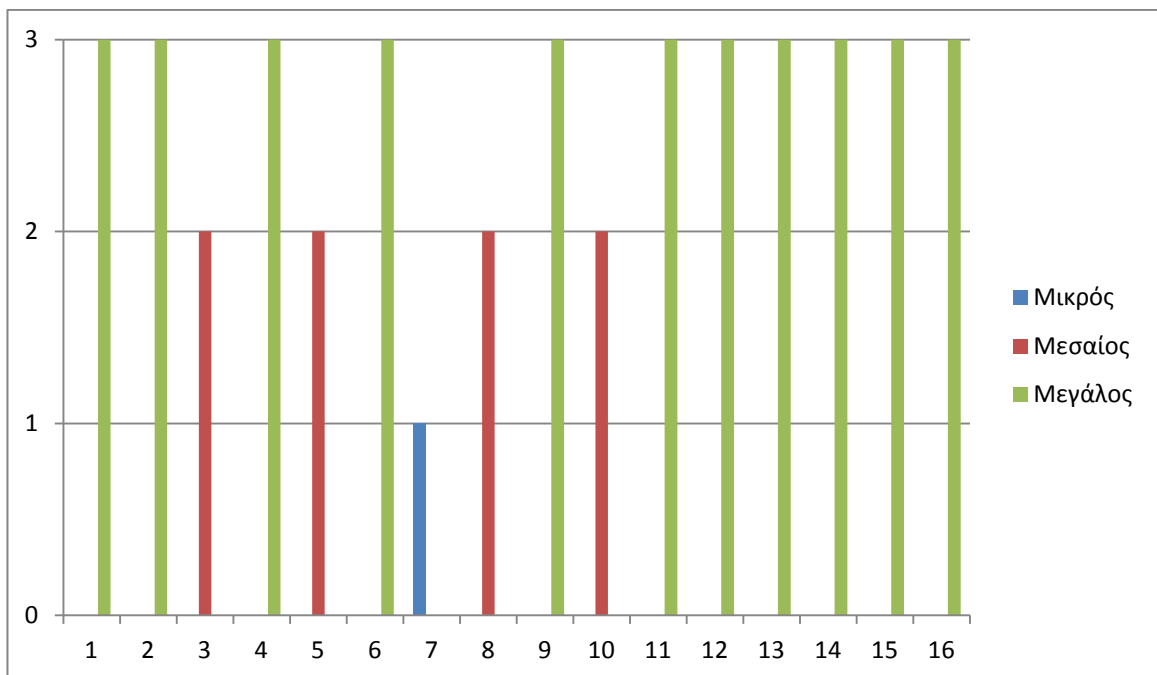
Η επιτυχή είσοδο σε μια αγορά/ κλάδο, δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχή λειτουργία στο μέλλον. Με άλλα λόγια δεν αρκεί μια επιχείρηση να ιδρυθεί αλλά ίσως πιο σημαντικό είναι να επιβιώσει μακροχρόνια. Συνεπώς, ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τα πιο σημαντικά εμπόδια τα οποία αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη λειτουργία τους σήμερα. Βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως το μεγαλύτερο εμπόδιο την οικονομική κρίση τα έξοδα λειτουργίας και το κόστος λειτουργίας . Αξιόλογοι επίσης ανασταλτικοί παράγοντες είναι ο ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις της πελατείας και οι φόροι..

Η Επιχείρηση «τρέχει» όπως αρχικά είχατε σχεδιάσει



Πέρα από κάποιους οικονομικούς δείκτες για την εξέλιξη των νέων επιχειρήσεων (π.χ. πωλήσεις), σημαντικό ήταν να αξιολογηθούν και οι υποκειμενικές κρίσεις των ιδιοκτητών-ιδρυτών. Στο πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αναφέρουν ότι λειτουργούν όπως αρχικά είχαν σχεδιαστεί. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό παραμένει ευχαριστημένο από τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε πολύ λίγες περιπτώσεις η επένδυση δεν έχει αποδώσει τα αναμενόμενα.

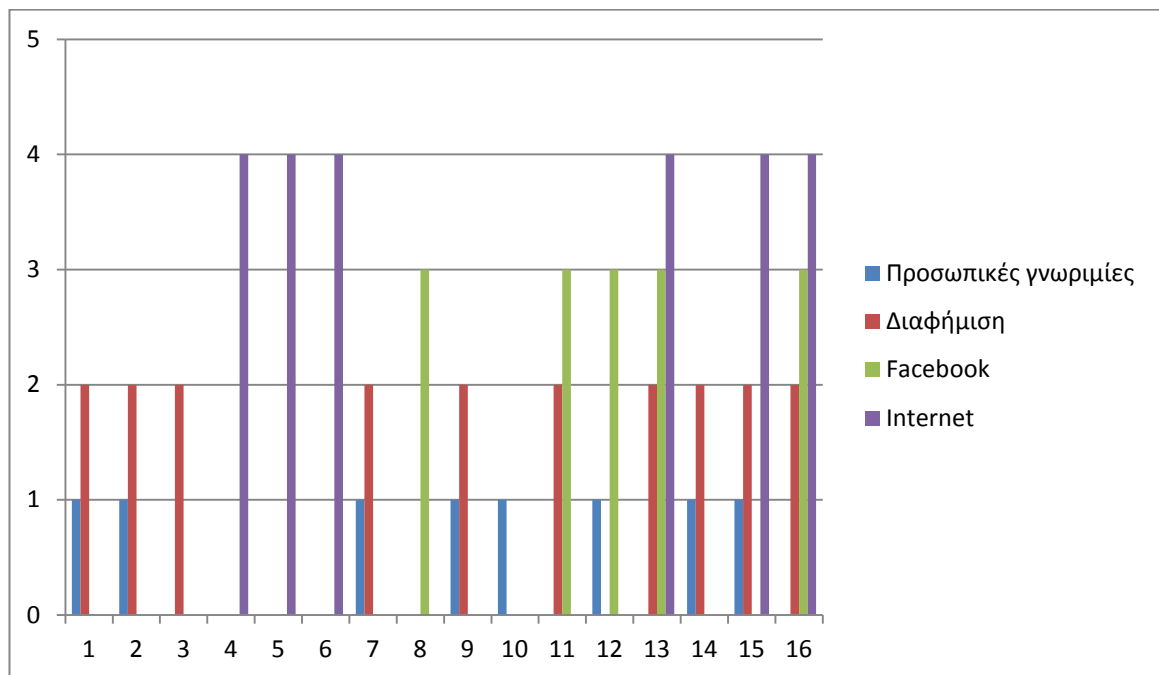
Ποιος ο Ανταγωνισμός στον τομέα σας



Η ανάλυση του παραπάνω διαγράμματος δείχνει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να επιβιώνουν με θετική αποδοτικότητα σε μια αγορά με ισχυρό ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρούν ότι ο ανταγωνισμός στον τομέα τους είναι μεγάλος και εκφράζεται σε τοπικό επίπεδο (στο επίπεδο της συνοικίας, μιας περιοχής κ.λπ.).

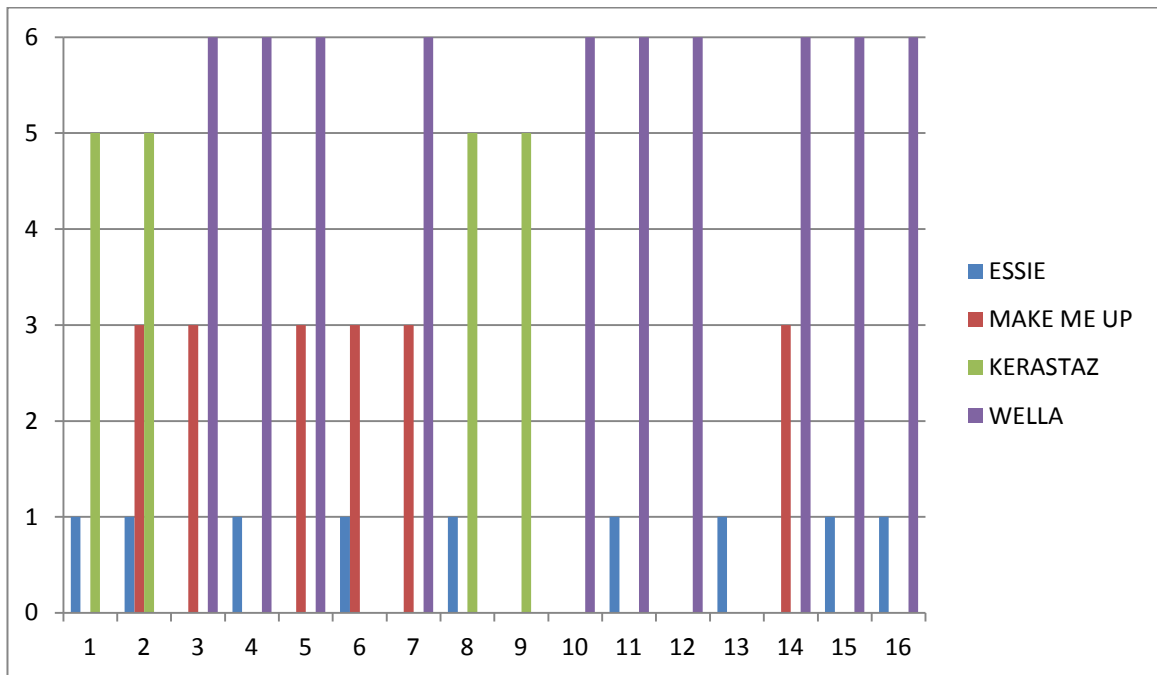
Υπ' αυτήν την οπτική γωνία του οξυμένου ανταγωνισμού, σημαντική είναι η πολιτική των επιχειρήσεων για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν την πελατεία τους.

Σε ποιους πελάτες στοχεύετε και πως τους επιλέγετε



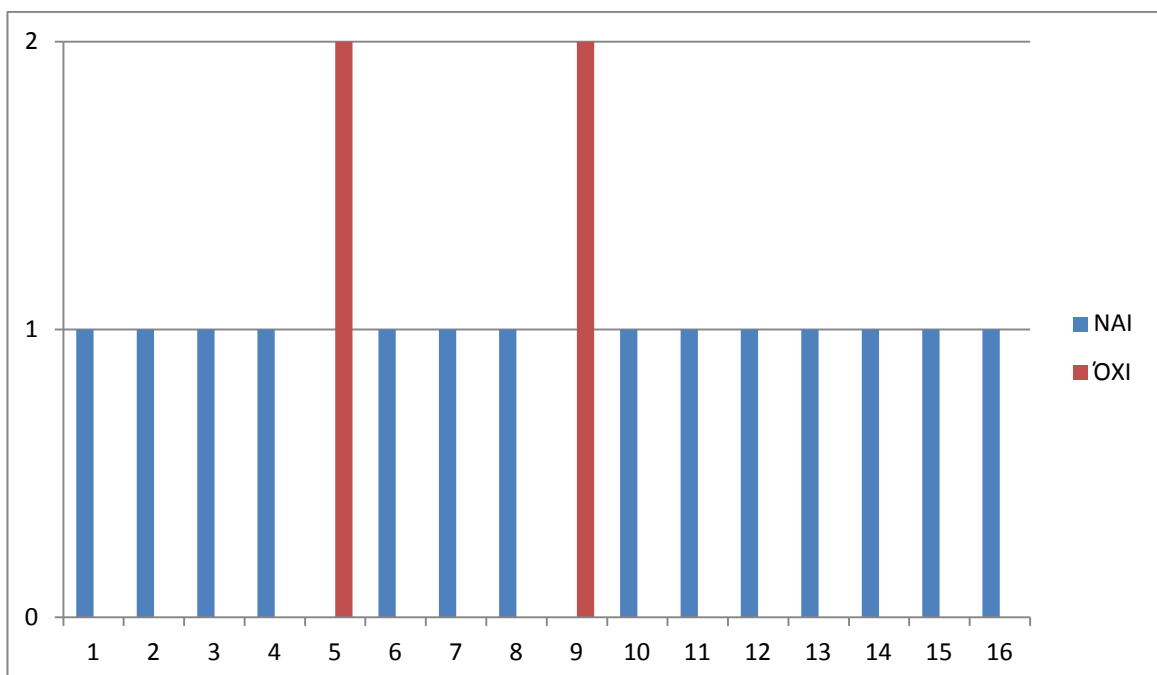
Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρατηρούμε ότι προσπαθούν να επιλέξουν τους πελάτες τους από τη διαφήμιση. Ως δεύτερη επιλογή ακολουθούν οι προσωπικές γνωριμίες ενώ το Face book και το Internet το εμπιστεύονται ορισμένες επιχειρήσεις, φαίνεται όμως να έχουν αξιόλογες προοπτικές με την αναπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας. .

Ποιοι είναι οι προμηθευτές σας;



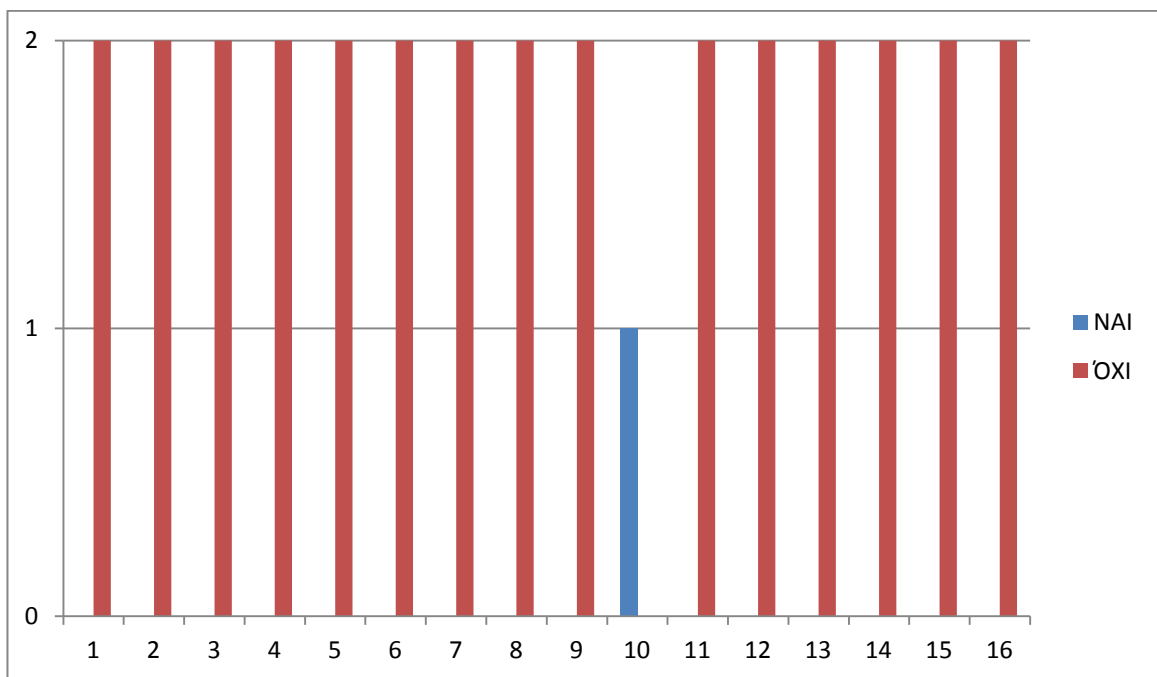
Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα τις 16 επιχειρήσεις και στον κάθετο άξονα παρατηρούμε τις επιλογές των επιχειρηματιών όσον αφορά προϊόντα από διάφορους προμηθευτές τα οποία είναι χρήσιμα για την επιχείρησή τους.

Οι προμηθευτές σας παραμένουν σταθεροί;



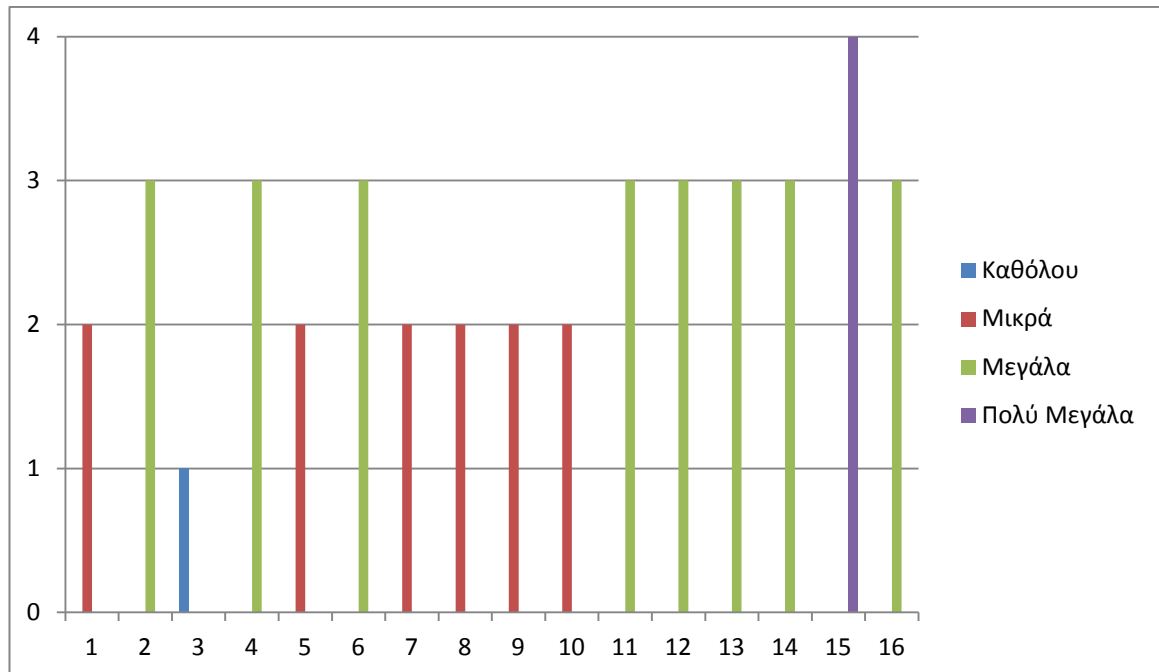
Σε συνέχεια του πιο πάνω διαγράμματος παρατηρούμε ότι οι επιχειρηματίες δεν αλλάζουν τόσο εύκολα προμηθευτές αλλά παραμένουν σταθεροί λίγες είναι οι περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές αλλάζουν.

Εκπροσωπείτε κάποιο Brand Name;



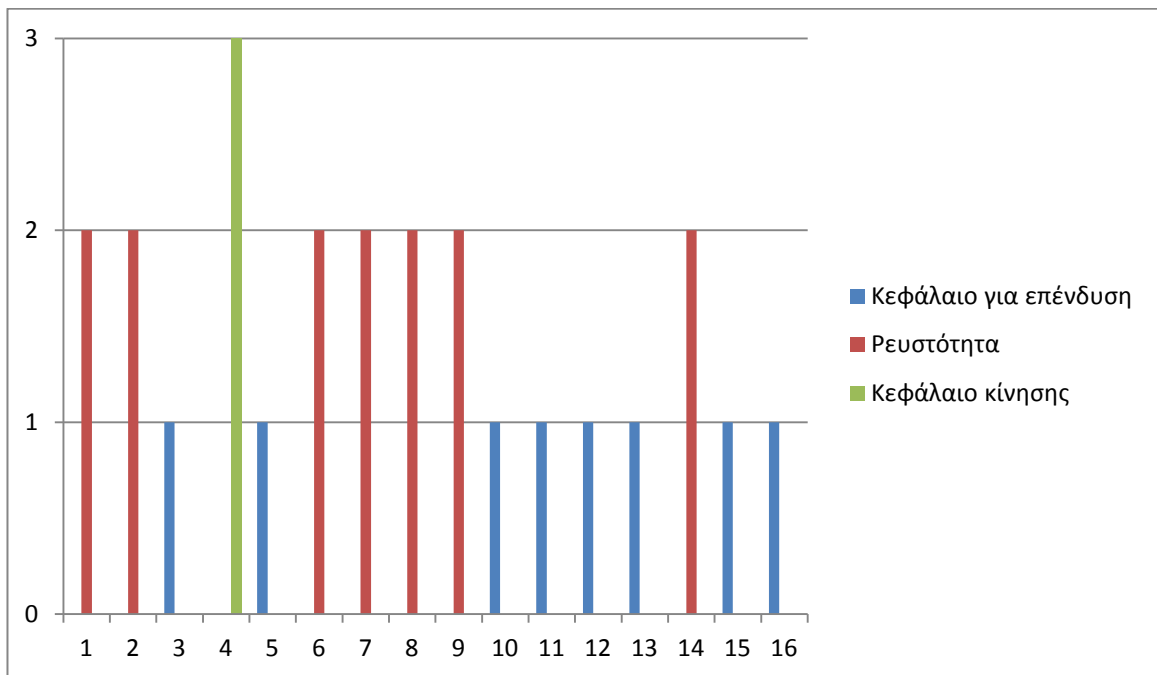
Σε ένα περιβάλλον οξυμένου ανταγωνισμού, η κατοχή ή η εκπροσώπηση κάποιου brand name συνεισφέρει θετικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της επιβίωσης. Βέβαια στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν εκπροσωπεί κάποιο brand name υπό την έννοια ότι έχει την αποκλειστικότητα του.

Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρησας;



Παρά το ότι οι επιχειρήσεις της έρευνας λειτουργούν μέσα στην κρίση, θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ειδικότερα παρατηρούμε ότι οι τα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων επιχειρήσεων είναι μεγάλα στον τομέα τους, σύμφωνα πάντα με την υποκειμενική αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρηματιών..

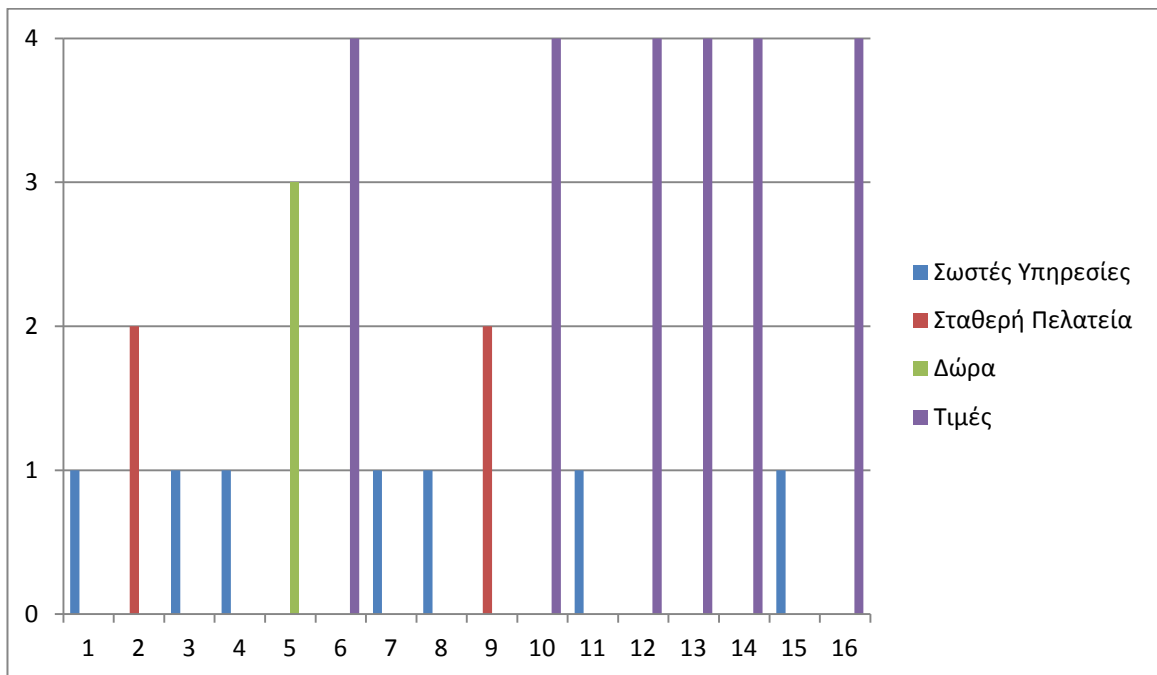
Ποιες οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;



Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνονται οι απαιτήσεις κεφαλαίου των 16 επιχειρήσεων οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις φαίνεται να είναι μεγάλες, τόσο για κεφάλαιο που προορίζεται για επένδυση, όσο και για κεφάλαιο που στοχεύει στην κάλυψη της ρευστότητας

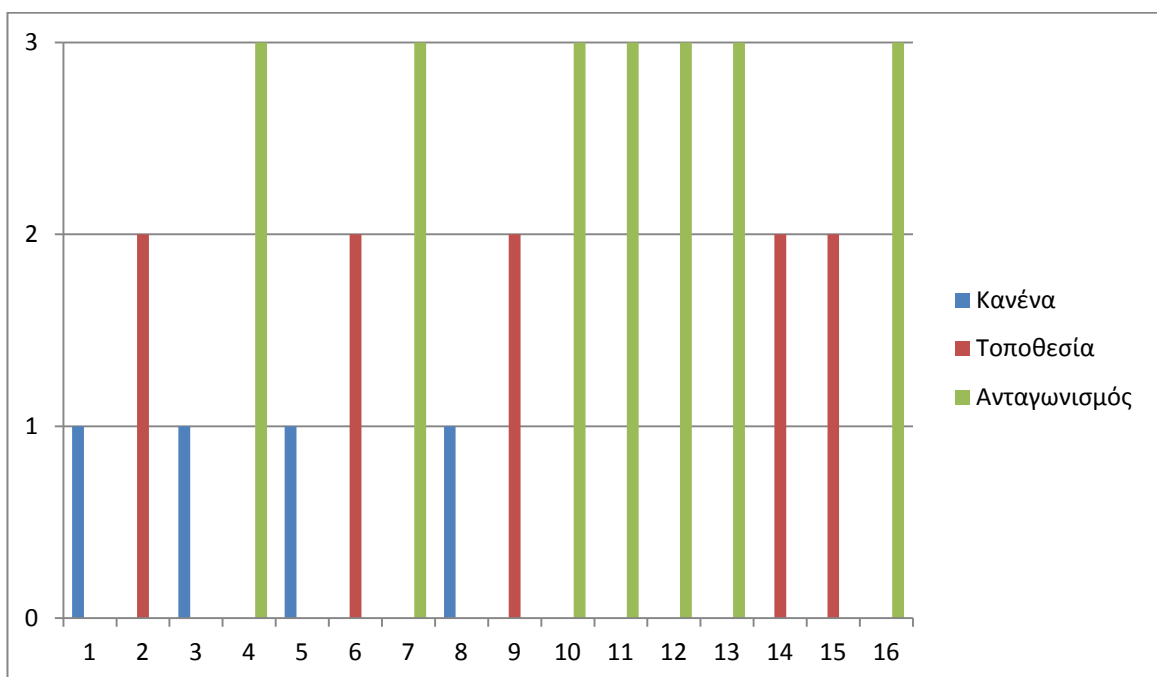
Στη συνέχεια, η εμπειρική έρευνα αξιολογεί τα εργαλεία της SWOT ανάλυσης.

Ποια τα δυνατά σημεία της επιχείρησής σας;



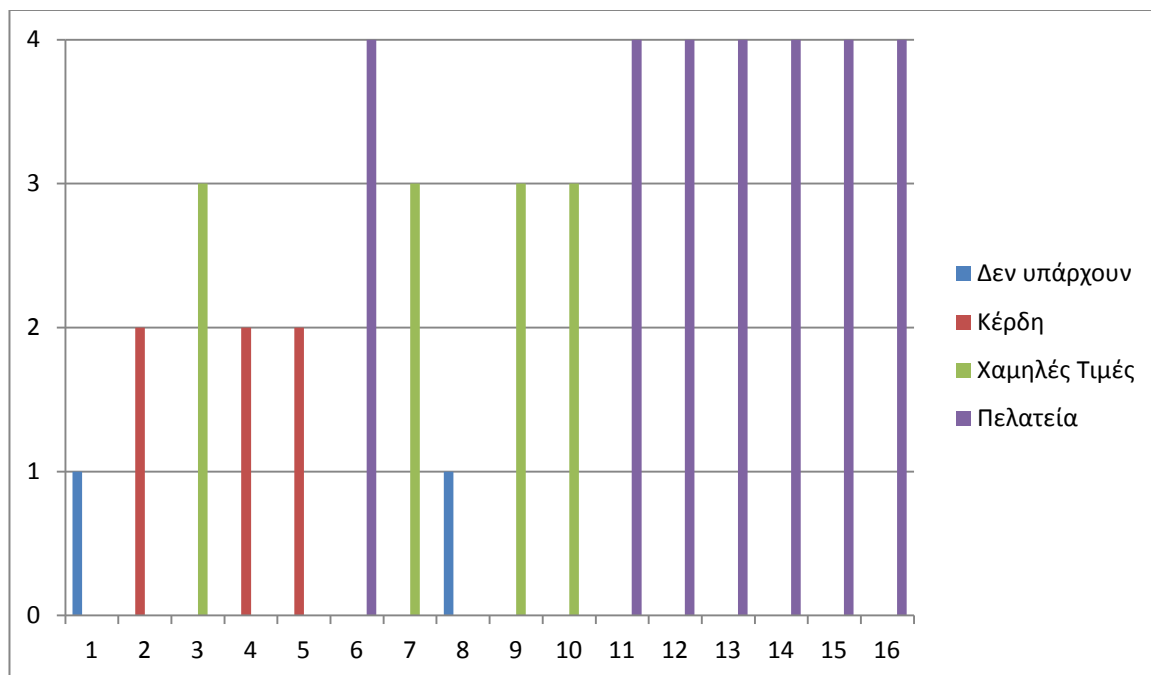
Στο διάγραμμα παρατηρούμε τον οριζόντιο άξονα με τις 16 επιχειρήσεις και στον κάθετο άξονα τα δυνατά σημεία αυτών. Από την αξιολόγηση των απαντήσεων προκύπτει ότι στη πρώτη θέση των ισχυρών σημείων των επιχειρήσεων αυτών βρίσκονται οι σωστές, υψηλής ποιότητας, υπηρεσίες. Ένα άλλο ισχυρό σημείο είναι και η πολιτική τιμών που ακολουθούν οι εταιρίες, ειδικότερα εάν ληφθούν υπόψη οι οικονομικές δυσχέρειες των πελατών τους.

Ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας;



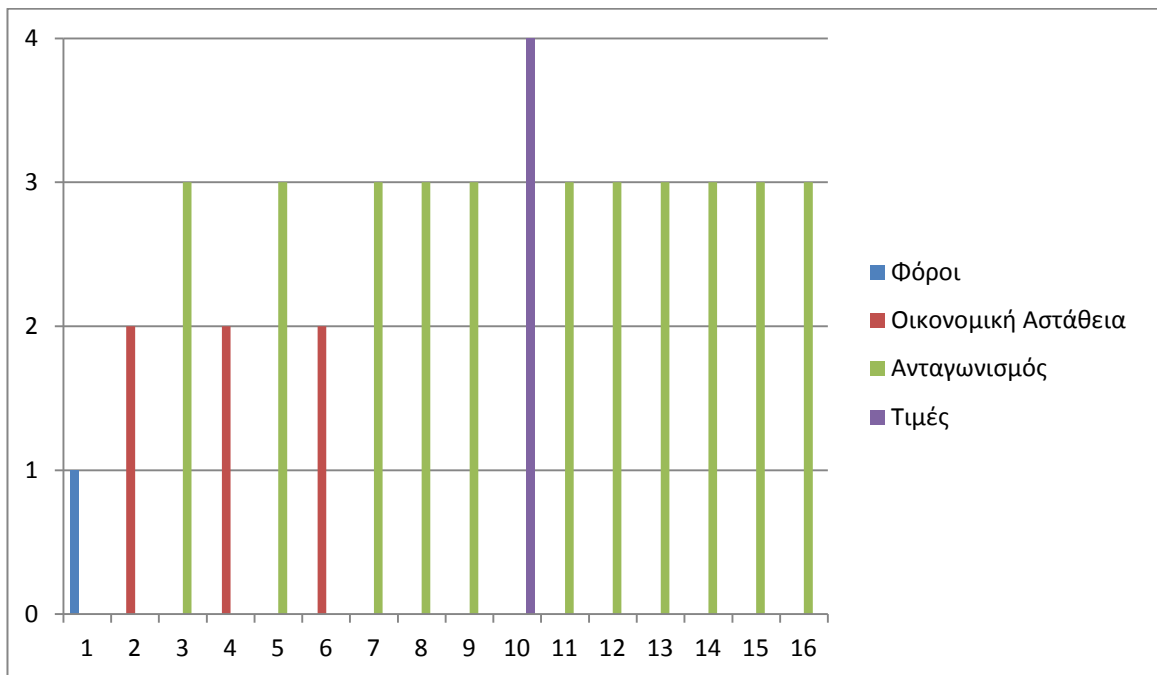
. Οι επιχειρήσεις της έρευνας ερωτήθηκαν και για τα πιο αδύνατα σημεία τους. Παρατηρούμε ότι την πρώτη θέση κατέχει ο ανταγωνισμός, ο οποίος είναι και ο πρωτεύον παράγοντας για ένα τομέα ο οποίος απευθύνεται σε πολύ κόσμο με σχετικά χαμηλά εισοδήματα που πλήττονται από την κρίση. Σε ορισμένες περιπτώσεις η κακή επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης μπορεί να δυσχεράνει την ανταγωνιστική της θέση.

Ποιες οι βασικές ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος;



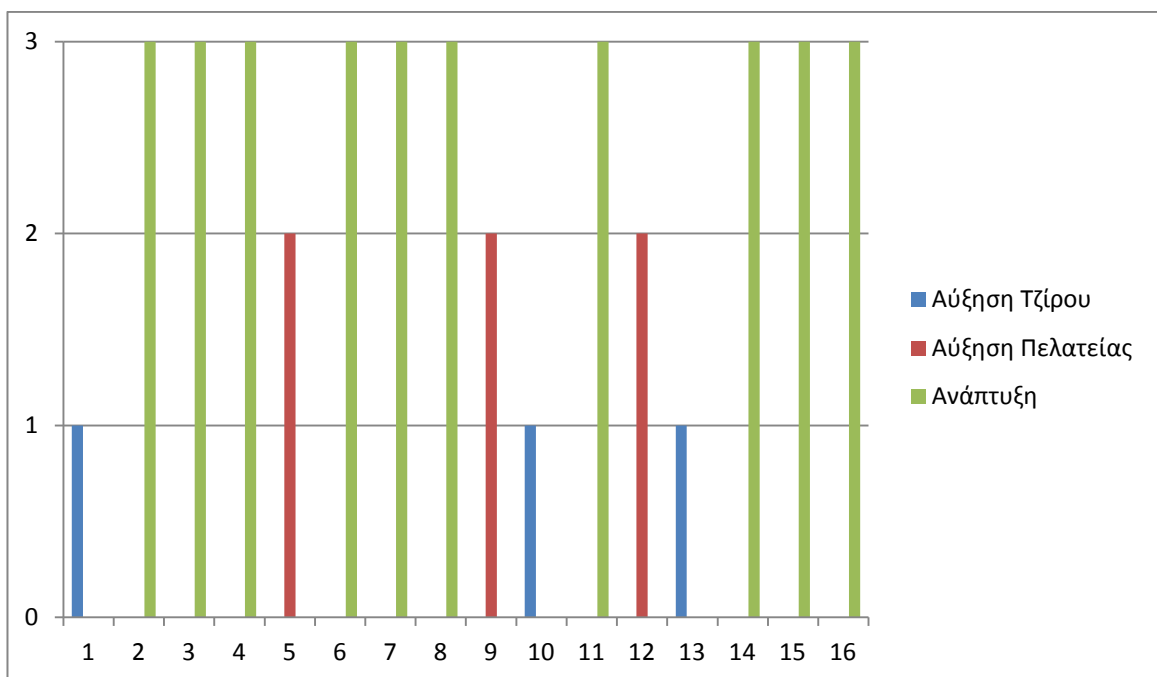
Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα τις 16 επιχειρήσεις και στον κάθετο άξονα τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ως βασική ευκαιρία την πελατεία τους και στη συνέχεια τις χαμηλές τιμές. Η πελατεία, και η αποτελεσματική εξυπηρέτησή της, είναι το βασικό κομμάτι σε επιχειρήσεις όπως είναι ο κλάδος της ομορφιάς.

Ποιες είναι οι βασικές απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος;



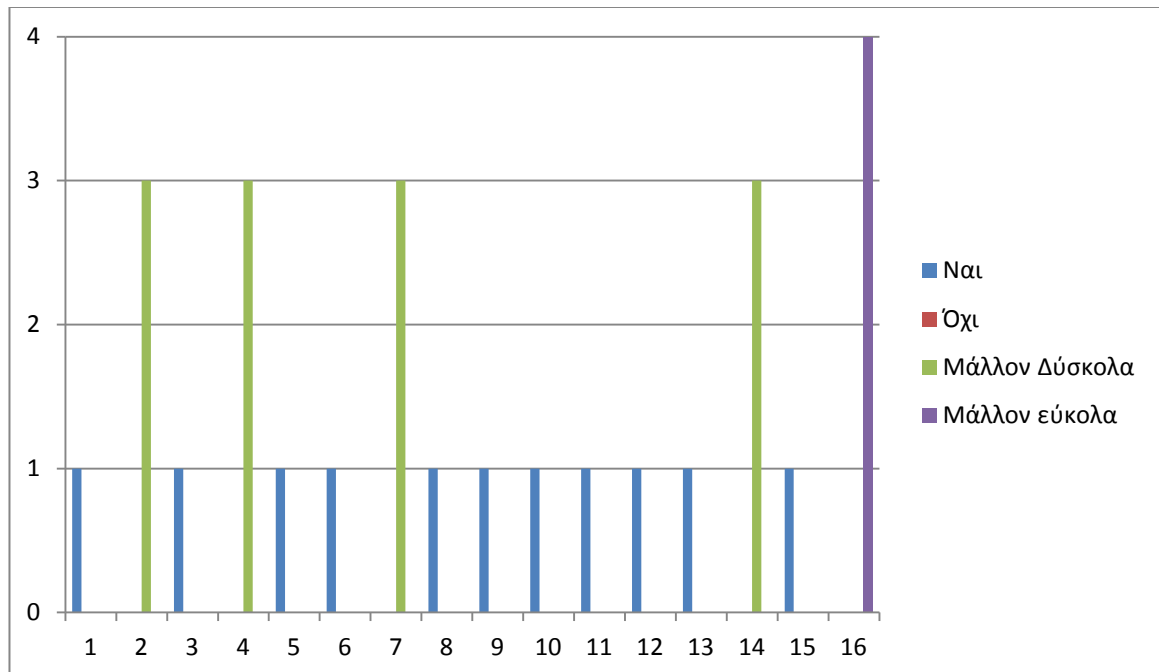
Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα τις 16 επιχειρήσεις της έρευνας ενώ στον κάθετο άξονα παρατηρούμε τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν τον ανταγωνισμό ως βασική απειλή. Αυτό αξιολογείται ως ένα φυσικό αποτέλεσμα, καθώς με την πάροδο του χρόνου ιδρύονται και νέες επιχειρήσεις με την ίδια ασχολία, λόγω των σχετικά χαμηλών εμποδίων εισόδου στον κλάδο αυτόν..

Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;



Στο ως άνω διάγραμμα παρατηρούμε στον οριζόντιο άξονα τις 16 επιχειρήσεις και στον κάθετο άξονα παρατηρούμε τους μακροπρόθεσμους στόχους αυτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ανάπτυξη της επιχείρησής τους είναι ο βασικός μακροπρόθεσμος στόχος τους. Συμπληρωματικά αναφέρουν την αύξηση της πελατείας και του τζίρου τους.

Θεωρείτε ότι θα αντεπεξέλθετε στην κρίση;



ένα κρίσιμο ερώτημα αφορούσε στη στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην οικονομική κρίση. Στο διάγραμμα παρατηρούμε την γνώμη των 16 επιχειρήσεων για το αν θα ανταπεξέλθουν στην κρίση ή όχι. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι θα ανταπεξέλθουν από την κρίση, έστω αν και κάποιες αναφέρουν ότι αυτό θα επιτευχθεί με δυσκολία. Η αξιολόγηση αυτή βρίσκεται σε αρμονία με την πλειοψηφούσα άποψη των επιχειρήσεων για θετικές αναπτυξιακές προοπτικές στο μέλλον..

Συμπεράσματα έρευνας

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα η οποία έγινε στον κλάδο της ομορφιάς δηλαδή σε ινστιτούτα καλλωπισμού, μεγάλος αριθμός των οποίων λειτούργησαν για πρώτη φορά μέσα στην τελευταία δεκαετία, οι περισσότερες επιχειρήσεις ιδρύθηκαν από προσωπική προσδοκία του ίδιου το επαγγελματία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ήταν ατομικές, τις οποίες διοικούν τα άτομα που τις είχαν ανοίξει.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις το σκεπτικό των επιχειρηματιών, ήταν να έχουν μια εργασία. Ως κύριος ρόλο στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης θεωρούνται ότι παίζουν οι πωλήσεις της .

Οι περισσότερες εταιρίες εμφάνισαν διαχρονικά μια θετική εξέλιξη. Ενώ στα πρώτα έτη λειτουργίας απασχολούσαν λιγότερα άτομα, σήμερα έχουν αυξήσει την απασχόληση και έχουν μεγαλώσει τις πωλήσεις τους περίπου 2 φορές. Εκτός από τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν, συχνά πωλούν προϊόντα αλληλένδετα με αυτές. .

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ίδρυση τους θεωρήθηκε ότι ήταν η γραφειοκρατία. Σήμερα εκτός της γραφειοκρατίας, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως η οικονομική κρίση, τα μειωμένα έσοδα και τα αυξανόμενα έξοδα. Παρ' όλες τις δυσκολίες τους, οι επιχειρηματίες παραμένουν ευχαριστημένοι από την πορεία της επιχείρησής τους. Ο αυξημένος ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο έχει δημιουργήσει νέες συνθήκες επιβίωσης.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, θεωρούν, πως υπάρχουν περαιτέρω αναπτυξιακά περιθώρια. Βασικό μειονέκτημα, θεωρείται στις μέρες μας, η έλλειψη ταμειακών διαθεσίμων και η δύσκολη ένταξη σε κάποιο δανειοδοτικό πρόγραμμα, αλλά και η ανεύρεση ιδίων κεφαλαίων.

Ως δυνατό σημείο των επιχειρήσεων θεωρούνται οι υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν. Αντίθετα αδύνατο σημείο, αλλά σημαντικό για την πορεία της επιχείρησης, θεωρείται ο μεγάλος ανταγωνισμός, η μείωση του όγκου πωλήσεων τα οποία έχουν άμεσο αντίκτυπο και στα έσοδα των επιχειρήσεων.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη σε όλους τους τομείς της κατηγορίας που ανήκουν. Οι επιχειρηματίες θεωρούν οι θα ανταπεξέλθουν στην κρίση που υπάρχει στη χώρα μας και θα συνεχίσουν την εργασία τους, όπως την είχαν σκεφτεί και στην ίδρυσή της επιχείρησής τους.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι περιορισμοί οι οποίοι εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της πιο πάνω εργασίας – διατριβής είναι ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις, στις οποίες δόθηκε το ερωτηματολόγιο δεν ανταποκρίθηκαν, παρά τις συνεχείς προσπάθειες επικοινωνίας. . Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ισχυρίστηκαν ότι δεν είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν εσωτερική πληροφόρηση (οικονομική και κοινωνικής φύσης) σε κάποιον τρίτο πρόσωπο, έστω και εάν αυτός ήταν ακαδημαϊκός ερευνητής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Επιχειρηματικότητα Θεσμοί και Πολιτικές , Μουρδουκούτας – Παπαδημητρίου – Ιωαννίδης , εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004
2. Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου , Παπαδάκης 2002
3. Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων, Γ.Αρτίκης Εκδοτικός οίκος Interbooks 2002
4. Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Προγραμματισμός, Γ. Αρτίκης 2003
5. Θεωρία Χρηματοοικονομικού κύκλου Ζωής της επιχείρησης: Η περίπτωση της ελληνικής Οικονομίας, Μελέτη Πανεπιστημίου Πειραιά, Ε Αναστασάκης – Γ. Αρτίκης 1998
6. Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες , Ζωή Γεωργαντά , εκδόσεις Ανικούλα, 2003
7. Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικές Αποφάσεις , εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 2009
8. Χρηματοοικονομική Διοίκηση Τεύχος Δ, Θεσσαλονίκη, Λαζαρίδης Ι και Παπαδόπουλος Δ. 2006
9. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-2012, Σταύρος Ιωαννίδης ,2013

Ξένα

10. Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο , Richard Stutely , Παπασωτηρίου 2004
11. Thomas I. Wheelen, J. Daviw Hunger, Concepts in strategic Management and Business Policy, Twelfth edition 2009
12. Βασικές αρχές Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Πολιτικής JWeston, EBrigham, Εκδόσεις Παπαζήση 1986
13. J.D.Ryan & Gail P. Hiduke :Small Business 2006
14. Peter F. Drucker , Innovation and Entrepreneurship, Paperback 2006
15. Collin Barrow, Paul Barrow & Robert Brown, The Business Plan Workbook ,Kogan Page ,2005

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

- Πως και πότε ξεκίνησε η επιχείρησή σας;
- Ποιος/οι ήταν ο/οι ιδρυτές της;
- Ποια είναι η νομική της μορφή [*αναφέρατε εάν έχει αλλάξει*];
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας/ ποιος διοικεί την εταιρία σας;
- Ποιο ήταν το σκεπτικό για να ιδρυθεί αυτή η επιχείρηση;
- Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας σήμερα; με πόσα άτομα είχε ξεκινήσει;
- Πόσες φορές περίπου μεγαλώσατε τις πωλήσεις σας από τότε που ξεκινήσατε μέχρι και σήμερα [Π.Χ. δύο φορές];
- Κατά πόσον είναι περίπου υψηλότερες οι πωλήσεις από όλα τα έξοδά σας; [π.χ. κατά 10.000 Ευρώ περίπου]
- Τι προϊόντα πουλάει η επιχείρηση, εκτός από τις υπηρεσίες που προσφέρει;
- Ποια ήταν τα πιο σημαντικά εμπόδια για να ανοίξετε τη συγκεκριμένη επιχείρηση [*αναφέρατε 4 εμπόδια*]
- Ποια είναι τα πιο σημαντικά εμπόδια λειτουργίας σας σήμερα; [*αναφέρατε 4 εμπόδια*]
- Η επιχείρηση «τρέχει» όπως την είχατε αρχικά σχεδιάσει; έτσι ακριβώς περιμένατε να έρθουν τα πράγματα [*είστε ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι;*];
- Ποιος ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο τομέα [*αναφέρατε πόσο ισχυρός είναι ο ανταγωνισμός, υπάρχει φόβος να ιδρυθούν νέες ανταγωνιστικές εταιρίες, κ.λπ.*]
- Σε ποιους πελάτες στοχεύετε και πως τους επιλέγετε [*προσωπικές γνωριμίες, διαφήμιση, facebook, internet κ.λπ.*];
- Ποιοι είναι οι προμηθευτές σας; Παραμένουν σταθεροί;
- Εκπροσωπείτε κάποια επώνυμη μάρκα/φίρμα [*brandname*]; Εάν ναι, σας έχει βοηθήσει αυτό στην πώληση;
- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση/*καθόλου, μικρά, μεγάλα, πολύ μεγάλα*];
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο [*κεφάλαια για νέα επένδυση, ρευστότητα κ.λπ.*];
- Ποια είναι τα βασικά δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της εταιρίας σας;
- Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές ευκαιρίες και ποιες οι βασικές απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχετε θέσει;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρίας; θεωρείτε ότι θα αναπεξέλθετε στην κρίση; [*ναι, όχι, μάλλον εύκολα, μάλλον δύσκολα*]