

Σχολή Επιστημών Σχεδιασμού

Τμήμα Δημιουργικού Σχεδιασμού και Ένδυσης

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ KAI KAINOTOMIA»

ΔΡ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΚΛΑΒΟΥΝΟΣ

ΚΙΛΚΙΣ 2020

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Η έννοια της επιχειρηματικότητας εισάχθηκε από τον Cantillon το 1755. Ο επιχειρηματίας ιδρύει οργανισμούς με δικά του έξοδα με σκοπό την εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά. Η ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα συχνά συνεπάγεται πολύωρη και σκληρή καθημερινή εργασία με αβέβαιες προοπτικές. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), ο επιχειρηματίας φέρνει το νέο στην αγορά μέσα από *δημιουργική ανταπόκριση* (creative response) στις απαιτήσεις της αγοράς. Επισήμανε ότι η εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων προκαλεί το κλείσιμο όσων δεν ανταποκρίνονται πλέον στις ανάγκες της αγοράς (δημιουργική καταστροφή – creative destruction) και ανανεώνει την οικονομία. Χωρίς τη συνεχή ανανέωση που προκύπτει μέσα από την επιχειρηματικότητα, η αγορά θα διαφεντευόταν αιωνίως από τους ίδιους οικονομικούς κολοσσούς.

Ο πρώτος ορισμός δόθηκε από τον Jean-Batiste Say (1816): «Ο επιχειρηματίας μεταφέρει οικονομικούς πόρους από περιοχές χαμηλής απόδοσης σε περιοχές υψηλής απόδοσης». Από τότε έχει διατυπωθεί πληθώρα ορισμών ανάλογα με την έμφαση σε επιμέρους χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι Kuratko & Hodgetts (2007) υποστήριξαν ότι:

«Η επιχειρηματικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία οράματος, αλλαγής και δημιουργίας. Προϋποθέτει την αφιέρωση ενέργειας και πάθους με σκοπό τη δημιουργία και την υλοποίηση νέων ιδεών και δημιουργικών λύσεων. Αναγκαία συστατικά που περιλαμβάνει είναι:

* Η επιθυμία ανάληψης λελογισμένου ρίσκου με τη μορφή χρόνου, δικαιωμάτων ή καριέρας.
* Η ικανότητα δημιουργίας μιας έμπειρης επιχειρηματικής ομάδας.
* Η δημιουργική ικανότητα συγκέντρωσης και ταξινόμησης των αναγκαίων πόρων.
* Η θεμελιώδης δεξιότητα εκπόνησης ενός στέρεου επιχειρηματικού σχεδίου.
* Και τέλος η ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών εκεί όπου οι άλλοι βλέπουν μόνο χάος, αντιφάσεις και σύγχυση.» Εξάλλου οι Wennekers *et al*, (1997) ορίζουν την επιχειρηματικότητα ως εξής:

«Επιχειρηματικότητα είναι η ικανότητα και επιθυμία των ατόμων, είτε κατ’ ιδίαν είτε στα πλαίσια οργανώσεων να:

* Αντιλαμβάνονται και να δημιουργούν νέες οικονομικές ευκαιρίες (νέα προϊόντα, νέες παραγωγικές μέθοδοι, νέα οργανωτικά σχήματα και νέους συνδυασμούς προϊόντων και αγοράς.
* Εισάγουν τις ιδέες τους στην αγορά ενόψει αβεβαιότητας και άλλων εμποδίων, λαμβάνοντας αποφάσεις για την τοποθεσία [εγκατάστασης], καθώς και για τη μορφή και τη χρήση [των αναγκαίων] πόρων και των θεσμών.
* Ανταγωνίζονται με άλλους για μερίδιο στην αγορά.»

Οι δραστηριότητες του επιχειρηματία αποτελούν αντικείμενο ολόκληρων επιστημονικών κλάδων. Έρευνες έχουν εστιάσει στη συσχέτιση της επιχειρηματικότητας με δημογραφικούς παράγοντες όπως το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, αλλά και με περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως το ύψος των μισθών, το κοινωνικό κράτος, η δομή της αγοράς κλπ. Για παράδειγμα, οι άνδρες ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα περισσότερο από ότι οι γυναίκες, ενώ οι υψηλοί μισθοί και η αφθονία κοινωνικών παροχών σε μια χώρα αποθαρρύνουν από την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η προσωπικότητα του επιχειρηματία διαφοροποιείται από εκείνη του μέσου ανθρώπου και ιδίως του υπαλλήλου, όπως φαίνεται από τα διακριτικά στοιχεία του επιχειρηματία που παρατίθενται παρακάτω. Ωστόσο πρέπει να τονιστεί ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι απόλυτα και θα πρέπει να ιδωθούν σαν σύνολο μάλλον παρά μεμονωμένα. Για παράδειγμα, η καινοτομία είναι το πιο επιθυμητό χαρακτηριστικό, όμως οι επιχειρηματίες που καινοτομούν είναι πολύ λίγοι. Επίσης δεν θα μπορούσαμε σε καμιά περίπτωση να υποστηρίξουμε ότι όποιος δεν έχει π.χ. διαίσθηση δεν κάνει για επιχειρηματίας. Στην ουσία τα πιο κεντρικά (core) στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία είναι η διάθεση για υπολογισμένο **ρίσκο** (ταυτόχρονα με την αντοχή στην αβεβαιότητα) και η **αυτεπάρκεια**. Θα μπορούσαν επίσης να προστεθούν και άλλα, όπως π.χ. ηγετική ικανότητα, εφόσον ο επιχειρηματίας συντονίζει τη λειτουργία της επιχείρησης τουλάχιστον κατά τα πρώτα στάδια, ωστόσο αυτή είναι και απαραίτητο χαρακτηριστικό των στελεχών. Η εσωτερική παρακίνηση είναι επίσης επιθυμητό χαρακτηριστικό, ωστόσο και αυτή συναντάται σε μεγάλο αριθμό στελεχών.

**-Καινοτομία**. Αποτελεί την ουσία της επιχειρηματικότητας (Schumpeter, 1934). Υποδηλώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να πειραματίζεται και να παράγει νέες ιδέες που μπορούν να καταλήξουν σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας ξεχωρίζει από την ικανότητά του να δημιουργεί οργανισμούς προκειμένου να εφαρμόσει καινοτομικές ιδέες που έχουν τη δυναμική να αποφέρουν κέρδος (Drucker, 1985).

**-Ρίσκο**. Η διάθεση για ρίσκο είναι εκείνη που ξεχωρίζει τον επιχειρηματία από τον μέσο άνθρωπο. Στην επιχειρηματικότητα ισχύει ο κανόνας: «μεγάλα ρίσκα – μεγάλα κέρδη». Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας που αποφασίζει να παράγει ένα καινοτομικό προϊόν

μπορεί να αποτύχει να πείσει τους καταναλωτές, εάν όμως επιτύχει οι αποδόσεις του θα είναι υψηλές. Εάν χάσει τα χάνει όλα, εάν κερδίσει τα παίρνει όλα. Εκτός από το οικονομικό ρίσκο και τον *κίνδυνο απώλειας της περιουσίας* του, ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει *κίνδυνο καταστροφής της σταδιοδρομίας* του, με την έννοια ότι οι επαγγελματικές του προοπτικές θα είναι δυσμενείς την επόμενη μέρα, καθώς και *κίνδυνο αξιοπιστίας,* δηλαδή το ενδεχόμενο να χάσει την εμπιστοσύνη των αγορών και των επενδυτών σαν συνέπεια της οικονομικής του καταστροφής. Εξίσου σοβαρός είναι και ο *οικογενειακός και κοινωνικός κίνδυνος*, που υποδηλώνει την αποξένωση του επιχειρηματία από το προσωπικό του περιβάλλον και την πιθανή καταστροφή των οικογενειακών σχέσεων είτε λόγω της υπερωριακής απασχόλησής του, είτε λόγω των επιπτώσεων από ενδεχόμενη χρεωκοπία. Ο *ψυχικός κίνδυνος* είναι σφαιρικός και αναφέρεται στην απώλεια της ικανότητας διαχείρισης των παραπάνω κινδύνων και στον τραυματισμό της προσωπικότητας από υπερβολικό στρες (Kets de Vries, 1985). Επομένως η *αντοχή στην αβεβαιότητα* (tolerance of ambiguity) είναι πολύ σημαντική

παράμετρος της προσωπικότητας του επιχειρηματία.

**-Αυτεπάρκεια** (self-efficacy): Είναι η αίσθηση του επιχειρηματία ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του εγχειρήματος, η πεποίθηση ότι έχει την ικανότητα να σχεδιάζει και να υλοποιεί επιτυχώς σχέδια δράσης στα πλαίσια της δραστηριότητάς του. Η αυτεπάρκεια εξαρτάται από τη γνώση και τις θετικές εμπειρίες του επιχειρηματία. Υψηλά επίπεδα αυτεπάρκειας υποδηλώνουν αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και εκμετάλλευσης ευκαιριών και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Συναφής έννοια είναι ο *φόβος αποτυχίας*, που υποδηλώνει τους ενδοιασμούς του επιχειρηματία για την επιτυχία του.

**-Εσωτερική παρακίνηση** (intrinsic motivation). Αναφέρεται στις δραστηριότητες που επιδίδεται το άτομο χωρίς να απολαμβάνει ειδική αμοιβή, το λεγόμενο «μεράκι». Ο επιχειρηματίας κινητοποιείται από την ίδια τη φύση της ενασχόλησής του και επομένως η παρακίνησή του είναι ισχυρότερη από εκείνη του υπαλλήλου που υπακούει σε εντολές. Κάποιες από τις δραστηριότητες του υπαλλήλου μπορεί επίσης περιστασιακά να δημιουργήσουν εσωτερική παρακίνηση.

**-Ατομικισμός**. Ο επιχειρηματίας παραδοσιακά ήταν ηγεμονική φυσιογνωμία με αυταρχική προσωπικότητα που προσπαθούσε να επιβάλλει τους δικούς του κανόνες στην αγορά (Henry Ford, Soichiro Honda). Αυτή η προσέγγιση βασίστηκε στην αντίληψη ότι η κοινωνία μετασχηματίζεται από ισχυρές προσωπικότητες, κατά συνέπεια ο επιχειρηματίας είναι φορέας αλλαγής (Elster,1989). Στην αντίληψη αυτή έχει ασκηθεί κριτική ως προς το ότι στη σημερινή οικονομία της επικοινωνίας η συμμετοχή σε δίκτυα και οι κοινωνικές δεξιότητες ενδεχομένως είναι πιο απαραίτητες στον επιχειρηματία από ότι η δυναμική προσωπικότητα.

**-Διαίσθηση**. Διαίσθηση είναι η 6η αίσθηση που διαθέτουν ορισμένοι και είναι συνάρτηση της γνώσης και της εμπειρίας του ατόμου. Εκδηλώνεται με τη λήψη της άριστης απόφασης, χωρίς όμως αυτή να προκύπτει από ορθολογική επεξεργασία όλων των πληροφοριών και των δεδομένων. Η ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις, η πολυπλοκότητα των δεδομένων και οι ταχύτατες μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχουν φέρει τη διαίσθηση ξανά στο προσκήνιο, καθώς οι επιχειρηματίες προτιμούν συχνά να βασίζονται στη διαίσθησή τους παρά στις μοντελοποιημένες αποφάσεις των επαγγελματικών στελεχών.

Χαρακτηριστικά διοικητικού στελέχους:

* Ακεραιότητα
* Εξειδικευμένη γνώση
* Ηγετική ικανότητα
* Πολιτικό ένστικτο
* Επικοινωνία
* Σφαιρική αντίληψη του οργανισμού

Ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship).

Η έννοια εισάχθηκε από τον Norman McRae σε άρθρο του στο Economist το 1976. Αφορά επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν διοικητικά στελέχη στα πλαίσια του οργανισμού τους. Οι πρωτοβουλίες αυτές συχνά αφορούν την παραγωγή καινοτομίας. Είναι ιδιαίτερα κερδοφόρες και συχνά οι οργανισμοί θεσπίζουν κίνητρα για να τις ενθαρρύνουν. Για παράδειγμα, το μοντέλο Mustang της Ford και το πρωτότυπο PC της IBM ήταν αποτελέσματα ενδοεπιχειρηματικότητας. Η διαδικασία ξεκινά με την πρωτοβουλία ενός αφοσιωμένου στελέχους ή ομάδας στελεχών να υποβάλλει πρόταση στα ανώτερα κλιμάκια σχετικά με μια καινοτομική ιδέα και να ζητήσει πόρους και κεφάλαια για την υλοποίησή της. Ο ενδο-επιχειρηματίας επίσης αναλαμβάνει ρίσκο, με την έννοια ότι εάν αποτύχει η ιδέα του, το μέλλον του στον οργανισμό και στην αγορά γενικότερα θα είναι δυσοίωνο. Συχνά ωστόσο πίσω από τη διαπάλη των ιδεών στους οργανισμούς υποκρύπτονται μικροπολιτικά συμφέροντα και προσωπικές διαμάχες των στελεχών.

1. Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η Επιχειρηματική Πρόθεση (entrepreneurial intention) είναι σημαντική, επειδή αποτελεί την απαραίτητη προκαταρκτική προϋπόθεση για τη μετέπειτα αναζήτηση ευκαιριών που θα καταλήξουν στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας και τη δημιουργία αξίας. Μια ισχυρή Επιχειρηματική Πρόθεση πιθανότατα θα καταλήξει σε εγχείρημα, ανεξάρτητα αν το γεγονός αυτό καθυστερήσει π.χ. λόγω οικογενειακών προτεραιοτήτων. Σύμφωνα με τη θεωρία «Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς» (Theory of Planned Behavior - TPB) (Ajzen, 1991), η Επιχειρηματική Πρόθεση προσδιορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

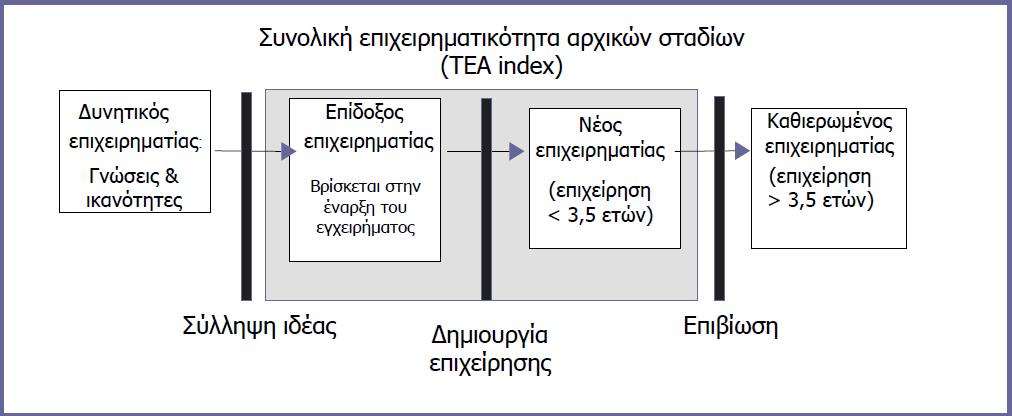
* Πεποιθήσεις του ατόμου σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στάσης (π.χ. πλούτος, αυτονομία, ολοκλήρωση, ευημερία).
* Πεποιθήσεις του ατόμου σε σχέση με την αναμενόμενη στάση του κοινωνικού περίγυρου (οικογένεια, φίλοι, σημαντικά πρόσωπα, μέντορες κλπ.).
* Πεποιθήσεις του ατόμου σε σχέση με την αυτεπάρκειά του, ή την ικανότητα να διεκπεραιώνει έργα και να χειρίζεται καταστάσεις.

Το Διεθνές Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (Global Entrepreneurship Monitor – GEM, <http://www.gemconsortium.org/)>διεξάγει ετήσιες έρευνες σε 40 χώρες με συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο. Αρμόδιος οργανισμός για τη διεξαγωγή των ερευνών του GEM στην Ελλάδα είναι το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr/)). Για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας το GEM έχει εισάγει τις παρακάτω έννοιες:

-*Επιχειρηματίες Αρχικών Σταδίων* (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity – TEA): Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει δυο κατηγορίες επιχειρηματιών: τους νέους επιχειρηματίες που είναι στην αγορά για διάστημα μικρότερο των 3,5 ετών, καθώς και τους επίδοξους επιχειρηματίες.

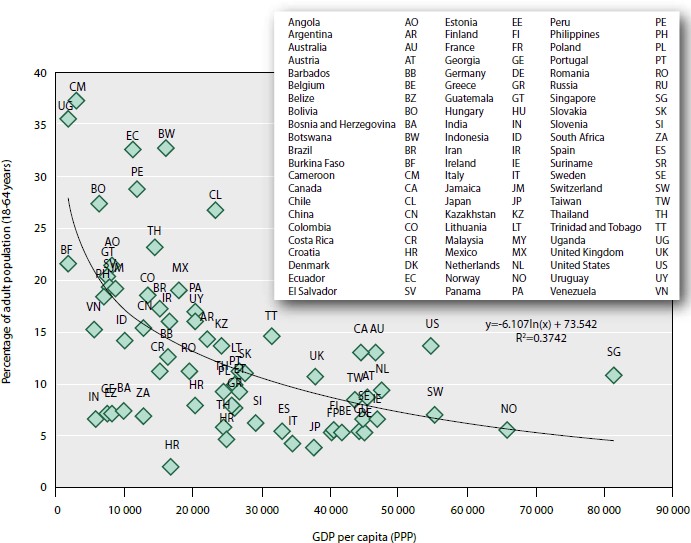
*-Επίδοξοι επιχειρηματίες* (ή «εκκολαπτόμενοι επιχειρηματίες» - nascent entrepreneurs) είναι εκείνοι που βρίσκονται στη διαδικασία σύστασης επιχείρησης και απέχουν το πολύ 3 μήνες από την ίδρυση. Η μελέτη της συμπεριφοράς και της δραστηριότητας των επίδοξων επιχειρηματιών έχει μεγάλη σημασία, επειδή η επιχειρηματικότητα δημιουργεί πλούτο και επομένως η διευκόλυνσή της είναι σε πρώτη προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις. Εάν τα θεσμικά εμπόδια είναι σημαντικά (φορολογία, γραφειοκρατία, διαφθορά), τότε η επιχειρηματική δραστηριότητα αποθαρρύνεται.

*-Καθιερωμένοι Επιχειρηματίες*: Είναι στην αγορά πάνω από 3,5 έτη.



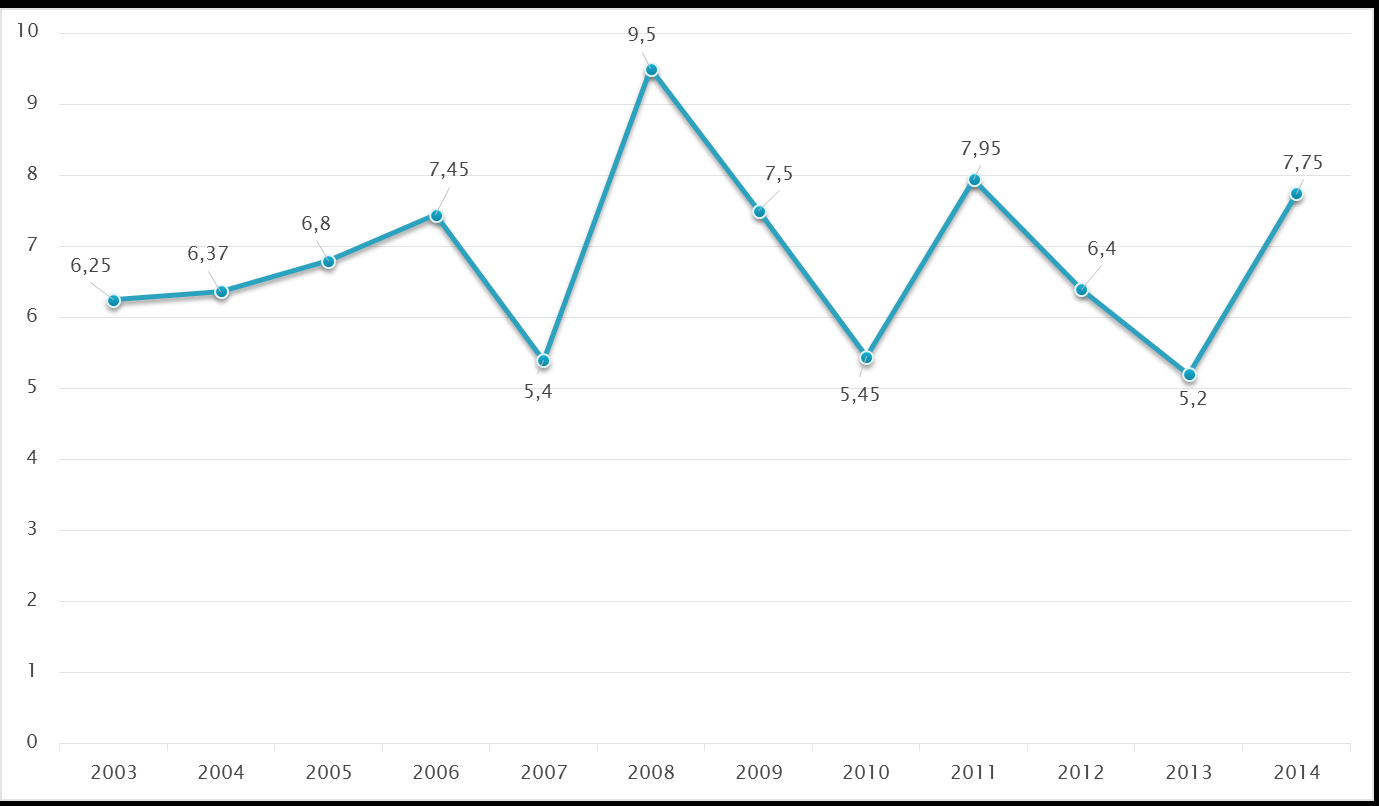
Διάγραμμα 1. Το μοντέλο GEM για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας (ΙΟΒΕ, 2015).

Από το Διάγραμμα 2 παρατηρείται ότι η δυναμικότερη χώρα είναι η Σιγκαπούρη που συνδυάζει το υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα με πολύ ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα. Η καμπύλη της επιχειρηματικότητας «αρχικών σταδίων» εμφανίζει σχετική κάμψη σε ομάδα ανεπτυγμένων χωρών, αλλά και χωρών που δοκιμάστηκαν από την κρίση (Ιταλία, Ισπανία, Ιαπωνία κλπ). Πρέπει να σημειωθεί ότι υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων δεν υποδηλώνουν κατ’ ανάγκη ανάπτυξη. Απαντώνται συνήθως σε χώρες με χαμηλό κόστος παραγωγικών συντελεστών (Ουγκάντα, Εκουαδόρ, Μποτσουάνα κλπ). Οι αναπτυσσόμενες χώρες γενικότερα χαρακτηρίζονται από υψηλούς δείκτες δημιουργίας και θανάτου επιχειρήσεων λόγω του ασταθούς οικονομικού κλίματος. Με τη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος, η τάση είναι να δημιουργούνται λιγότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που είναι σε θέση να καλύψουν την αγοραστική ζήτηση με χαμηλότερο κόστος λόγω οικονομιών κλίμακας.



Διάγραμμα 2. Επιχειρηματικότητα Αρχικών Σταδίων και ΑΕΠ - GEM 2014

Η εξέλιξη της Επιχειρηματικότητας Αρχικών Σταδίων στην Ελλάδα φαίνεται στο Διάγραμμα 3. Ο δείκτης καθιερωμένης επιχειρηματικότητας το 2014 ανήλθε σε 12,8%, το υψηλότερο για την κατηγορία των προηγμένων χωρών όπου ανήκει η χώρα, γεγονός που υποδηλώνει στρεβλώσεις στην οικονομική δραστηριότητα. Οι Έλληνες επιχειρηματίες το 2014 ήλθαν πρώτοι παγκοσμίως (ακολουθούν η Ιαπωνία και η Πολωνία) όσον αφορά το *φόβο αποτυχίας*, σε ποσοστό 61,6%. Η Ελλάδα ήλθε 4η από το τέλος ως προς την αντίληψη επιχειρηματικών ευκαιριών (Ιαπωνία, Σλοβενία, Κροατία, Ελλάδα). Για το 2014 τα ποσοστά διακοπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα (5%) είναι επίσης τα υψηλότερα για την κατηγορία των προηγμένων χωρών. Άλλη πρωτιά της χώρας, πάντα σύμφωνα με στοιχεία του ΙΟΒΕ, είναι η χαμηλή σημασία που δίνουν τα ΜΜΕ στην επιχειρηματικότητα.



Διάγραμμα 3. Η εξέλιξη της Επιχειρηματικότητας Αρχικών Σταδίων στην Ελλάδα (ΙΟΒΕ)

1. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΜΜΕ

# Διάκριση επιχειρήσεων:

* Με βάση τον κλάδο (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής)
* Με βάση το μέγεθος (μικρές, μεσαίες, μεγάλες).
* Με βάση τα παραγωγικά μέσα:
  + Έντασης κεφαλαίου: Η υπεραξία παράγεται μέσω της διακίνησης κεφαλαίων είτε μέσω δαπανηρού τεχνολογικού εξοπλισμού
  + Έντασης εργασίας: Η υπεραξία παράγεται μέσω πολυπληθούς εργατικού δυναμικού

Κριτήρια σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (361EC/6.5.2003, άρχισαν να εφαρμόζονται από το 2005):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Κατηγορία  επιχείρησης | Αριθμός  εργαζομένων | Ετήσιος κύκλος εργασιών | Ετήσιος ισολογισμός |
| Μεσαίες (1,1%) | <250 (17%) | <50€ εκ. | <43€ εκ. |
| Μικρές (6,9%) | <50 (20,7%) | <10€ εκ. | <10€ εκ. |
| Πολύ μικρές (91,8%) | <10 (29,7%) | <2€ εκ. | <2€ εκ. |

**Ελλάδα** (στοιχεία 2004):

* Το 94,6 % των επιχειρήσεων απασχολεί κάτω των 4 ατόμων και το 97,4% απασχολεί κάτω των 10 ατόμων.
* Το 82,2 των επιχειρήσεων πραγματοποιούν τζίρους κάτω των 500.000€.
* Το 34,7% των ΜΜΕ δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο και την επισκευή οχημάτων και ακολουθούν οι εκμισθώσεων & διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (14,0%), οι κατασκευαστικές (12,1%) και τα ξενοδοχεία & εστιατόρια (11,5%).

**ΕΕ** :

* Το 92,0 % των επιχειρήσεων απασχολεί κάτω των 10 ατόμων, απασχολώντας συνολικά το 29,0% του εργατικού δυναμικού και δημιουργώντας το 21,8% της συνολικής προστιθέμενης αξίας (Πίνακας 1, στοιχεία 2008).
* Το 30,6% των ΜΜΕ δραστηριοποιείται στο λιανεμπόριο και την επισκευή οχημάτων και ακολουθούν οι εκμισθώσεων & διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (30,0%), οι κατασκευαστικές (10,4%) και τα ξενοδοχεία & εστιατόρια (8,2%) (πρόβλεψη για το 2010).

Υψηλά ποσοστά πολύ μικρών επιχειρήσεων (κάτω των 10 εργαζομένων) εμφανίζονται στην Πολωνία (95,5%), Τσεχία (95,1%), Σουηδία (94,7%), Ιταλία & Ουγγαρία (94,3%), Ισπανία (93,1%). Το 2004, όπως προαναφέρθηκε, το ποσοστό για την Ελλάδα ήταν 97,4%, το υψηλότερο μεταξύ των χωρών ΕΕ27 (στοιχεία 2012).

Στην Ελλάδα αρμόδιος οργανισμός για τις ΜΜΕ ήταν ο Εθνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) που ίδρυσε το Εθνικό Παρατηρητήριο ΜΜΕ το 2006, στα πλαίσια του Εθνικού Προγράμματος για την ανταγωνιστικότητα. Ο ΕΟΜΜΕΧ έκλεισε το 2012 στα πλαίσια συγχωνεύσεων των δημόσιων οργανισμών.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜΜΕ

# Πλεονεκτήματα των ΜΜΕ:

-Άτυπη οργάνωση. Η μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται από απλές διαδικασίες, αμεσότητα επικοινωνίας, ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, ευχέρεια συντονισμού και ελέγχου. Η απουσία γραφειοκρατίας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Ωστόσο η άτυπη οργάνωση έχει τα όριά της και γίνεται δυσλειτουργική καθώς η επιχείρηση αυξάνει τις δραστηριότητές της. Για παράδειγμα, η απουσία τυποποίησης επηρεάζει αρνητικά την παραγωγική διαδικασία. Επειδή η επιχείρηση δέχεται πλήθος παραγγελιών για διαφορετικά προϊόντα, η οργάνωση της παραγωγής καθυστερεί σημαντικά.

-Καινοτομία. Σημαντικός αριθμός ΜΜΕ δημιουργούνται προκειμένου να αξιοποιήσουν μια νέα ιδέα ή ευρεσιτεχνία του ιδρυτή τους. Ισχυρές πολυεθνικές, ιδίως στο χώρο της πληροφορικής και των επικοινωνιών (Apple, Amazon, Facebook, Google), ξεκίνησαν με τη μορφή μικρής επιχείρησης. Εντούτοις η καινοτομία δεν αποτελεί αποκλειστικό προνόμιο των ΜΜΕ, δεδομένου ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές διαθέτουν πρωτοποριακά ερευνητικά εργαστήρια και *κέντρα αριστείας1* (excellence centers) για το σκοπό αυτόν.

-Ευνοϊκή φορολογική μεταχείριση, ιδίως για νέους επιχειρηματίες, ειδικούς κλάδους, καινοτομικές και τοπικές επιχειρήσεις.

-Σχετικά απλές διαδικασίες ίδρυσης και τερματισμού της λειτουργίας. **Ελλάδα**: Δυσκολία κλεισίματος. Προτού κλείσει η επιχείρηση πρέπει να τακτοποιήσει όλες τις εκκρεμότητες σε εφορία & ασφαλιστικούς οργανισμούς. Φαινόμενο «νεκροζώντανων» επιχειρήσεων που παραμένουν στη ζωή επειδή δεν τις αφήνουν να κλείσουν.

1 Κέντρο Αριστείας είναι μια αυτόνομη οργανωτική μονάδα μιας μεγάλης ή πολυεθνικής επιχείρησης που παράγει καινοτομία και απασχολεί επιστημονικό δυναμικό υψηλών προδιαγραφών. Ενσωματώνει έναν πυρήνα γνώσεων και δεξιοτήτων που η εταιρεία θεωρεί ότι αποτελούν σημαντικές πηγές αξίας. Κατά κανόνα πρόκειται για Τμήματα-εστίες υψηλής τεχνολογίας που έχουν διαπρέψει στην Έρευνα και Ανάπτυξη (Research & Development). Η εταιρεία ενισχύει αυτές τις γνώσεις και τις δεξιότητες με σκοπό να τις αξιοποιήσει σε άλλα τμήματα. Για παράδειγμα, η Hewlett-Packard έχει δημιουργήσει ένα Κέντρο Κατασκευαστικής Αριστείας στη Σιγκαπούρη με σκοπό την ανάπτυξη, παραγωγή και εμπορία όλων των συσκευών χειρός στην πληροφορική (φορητοί εκτυπωτές, ταμπλέτες κλπ). Η Philips έχει δημιουργήσει ένα Κέντρο Ανταγωνιστικότητας στο Le Mans για την ασύρματη τηλεφωνία και τις έξυπνες κάρτες (Frost et al, 2002).

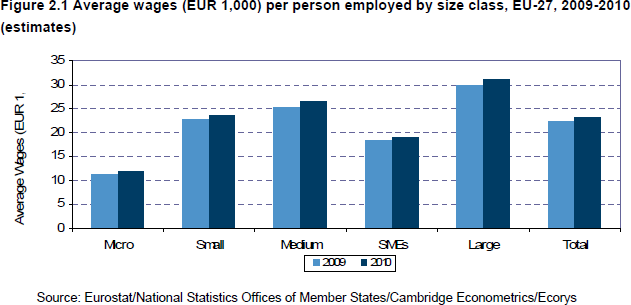
# Μειονεκτήματα των ΜΜΕ:

-Χρηματοδότηση. Είναι το σημαντικότερο πρόβλημα των ΜΜΕ. Αυτές δυσκολεύονται ιδιαίτερα στην εξεύρεση κεφαλαίων, καθώς το τραπεζικό σύστημα θεωρεί συνήθως επισφαλή τη χρηματοδότησή τους. Η κατάσταση επιδεινώνεται δραματικά ενόψει της οικονομικής κρίσης.

-Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός. Με δεδομένη τη σπανιότητα κεφαλαίων, πολλές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην ανανέωση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού με αποτέλεσμα να υστερούν σε ανταγωνιστικότητα.

-Σπανιότητα έμπειρων στελεχών. Από το Διάγραμμα 4 προκύπτει ότι οι μισθοί στις ΜΜΕ στην ΕΕ27 είναι κατά μέσο όρο αισθητά χαμηλότεροι από ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις.

* Οι μεγάλες επιχειρήσεις γενικά έχουν θεσμοθετημένους κανόνες σε θέματα προσωπικού και προσφέρουν καλύτερες αμοιβές, παροχές και δυνατότητες για εξέλιξη, άνετο περιβάλλον εργασίας, καθώς και σχετική εργασιακή ασφάλεια.
* Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι απασχολούνται στο εξειδικευμένο αντικείμενό τους, ενώ στις ΜΜΕ συχνά «όλοι ασχολούνται με όλα».
* Πολλοί εργαζόμενοι σε ΜΜΕ δεν είναι βέβαιοι ότι θα πληρωθούν στην ώρα τους, καθώς η αμοιβή τους εξαρτάται από τις εισπράξεις.
* Στις μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως τηρείται το τυπικό ωράριο του προσωπικού, ενώ αντίθετα σε αρκετές ΜΜΕ η υπερωριακή απασχόληση είναι ο κανόνας, και μάλιστα χωρίς να καταβάλλεται η νόμιμη αμοιβή.
* Οι ΜΜΕ είναι περισσότερο επιρρεπείς σε αθέμιτες πρακτικές όπως η καταστρατήγηση συλλογικών συμβάσεων και η μαύρη εργασία.



Διάγραμμα 4. Μέσος μισθός ανά τάξη μεγέθους επιχείρησης, ΕΕ27.

-Περιορισμένο δίκτυο προμηθειών & πωλήσεων. Στις πολυεθνικές και τις μεγάλες επιχειρήσεις οι προμηθευτές και οι πελάτες συχνά «έλκονται» από το όνομα (brand name) της εταιρείας. Ο μικρός επιχειρηματίας αντίθετα πρέπει να οργανώσει ο ίδιος το σύστημα των προμηθειών και των πωλήσεων με βάση το κοινωνικό του δίκτυο. Επειδή οι ΜΜΕ έχουν χαμηλή προτεραιότητα για τους προμηθευτές, συχνά οι πρώτες ύλες παραδίδονται με καθυστέρηση και είναι χαμηλής ποιότητας, δημιουργώντας πρόβλημα στην παραγωγή.

-Ακριβότερα προϊόντα. Οι ΜΜΕ δεν είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις μεγάλες παραγωγικές μονάδες που κατορθώνουν να πουλούν φθηνότερα λόγω των οικονομιών κλίμακας. Γι’ αυτό το λόγο προσπαθούν να είναι ανταγωνιστικές σε άλλους τομείς (φιλική ατμόσφαιρα, προσωπική εξυπηρέτηση, ευκολίες πληρωμής κλπ).

-Χαμηλή ποιότητα. Σε αρκετές ΜΜΕ ο ποιοτικός έλεγχος είναι υποτυπώδης. Ο επιχειρηματίας εστιάζεται αποκλειστικά στη διεκπεραίωση των παραγγελιών, που συχνά καθυστερούν σημαντικά λόγω της προχειρότητας και της δυσχέρειας τυποποίησης των

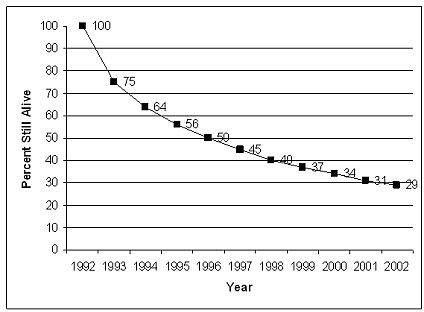
διαδικασιών παραγωγής. Με αυτά τα δεδομένα, αρκετοί μικροί επιχειρηματίες ενδόμυχα θεωρούν ότι ο ποιοτικός έλεγχος αντιπροσωπεύει απώλεια κρίσιμου χρόνου. Ωστόσο η ποιότητα μπορεί να αποτελέσει το ισχυρό χαρτί των ΜΜΕ. Επειδή τα προϊόντα τους παράγονται σε μικρές ποσότητες, η υψηλή ποιότητα σε συνδυασμό με τις κατάλληλες προωθητικές ενέργειες μάρκετινγκ μπορεί να δημιουργήσει ισχυρή επωνυμία με μεγάλη ζήτηση, όπως π.χ. στην περίπτωση χειροποίητων προϊόντων.

-Μικρή επιρροή στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Πολλές κυβερνήσεις διατηρούν διαύλους επαφής με τις σημαντικές επιχειρήσεις και ζητούν άτυπα την άποψή τους για κρίσιμα θέματα. Εξάλλου οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν lobby και να ασκήσουν πολιτικές πιέσεις π.χ. για τη θεσμοθέτηση ευνοϊκών γι’ αυτές διατάξεων, ενώ οι ΜΜΕ δεν έχουν ανάλογη ισχύ (Penrose, 1959).

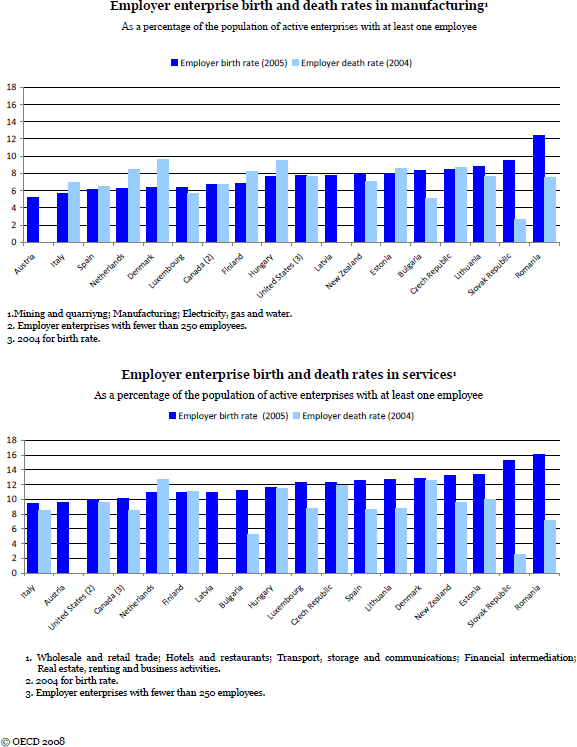
-Θνησιμότητα. Οι ΜΜΕ εμφανίζονται πιο ευάλωτες στην οικονομική κρίση από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμα και σε φυσιολογικές συνθήκες, το ποσοστό των επιχειρήσεων που κλείνουν είναι σημαντικό. Ιδιαίτερα ευπαθείς είναι οι νέες και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις. Από το Διάγραμμα 5 παρατηρείται ότι μόνο 29% των ΜΜΕ που ιδρύθηκαν το 1992 στις ΗΠΑ συνέχιζαν να λειτουργούν το 2002 (Shane, 2008). Από το Διάγραμμα 6 προκύπτει ότι υψηλό δυναμισμό παρουσίασαν η Σλοβακία και η Ρουμανία.

Στην Ελλάδα δεν τηρούνται συγκεντρωτικά στοιχεία για το χρόνο ζωής των ΜΜΕ, αλλά τα ποσοστά θνησιμότητας εκτιμώνται ιδιαίτερα υψηλά. Από έρευνα της ΓΣΕΒΕ (2011) σε 1.200 επιχειρήσεις για το διάστημα Ιανουάριος-Ιούλιος 2011, 26,8% του δείγματος δήλωσε ότι αντιμετωπίζει άμεσο κίνδυνο κλεισίματος το ερχόμενο εξάμηνο.

Το ανησυχητικό για την Ελληνική οικονομία είναι ότι ο ρυθμός ίδρυσης νέων επιχειρήσεων υποχωρεί διαρκώς. Σύμφωνα με στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου, το 9μηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2015 ο αριθμός των επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν έφτασε τις 21.761 έναντι 28.334 την αντίστοιχη περίοδο 2014 (μείωση κατά 23,2%) και 32.013 την αντίστοιχη περίοδο 2013 (μείωση κατά 32%) (<http://www.newmoney.gr/palmos-oikonomias/epixeiriseis/item>/252461-apotomo-freno-stin-idrisi-neon-epixeiriseon)



Διάγραμμα 5. Βιωσιμότητα των ΜΜΕ στις ΗΠΑ, 1992-2002.



Διάγραμμα 6. Ποσοστά γεννήσεων και θανάτων επιχειρήσεων επί του συνόλου σε επιλεγμένες χώρες στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες (2004 & 2005).

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗΣ

Ο όρος «επιχειρηματικότητα ανάγκης» εισάχθηκε από το Διεθνές Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM). To σκεπτικό για την καταμέτρησή της προκύπτει από το ότι οι επιχειρηματίες είτε «έλκονται» από την αγορά για να εκμεταλλευθούν ευκαιρίες (push factors), είτε «εξωθούνται» στην επιχειρηματικότητα λόγω ανεργίας, είτε επειδή δεν έχουν καλύτερη επαγγελματική επιλογή (pull factors). Σε αντίθεση με τους Επιχειρηματίες Ευκαιρίας που κινητοποιούνται από επιθυμία για κοινωνική αναγνώριση και για επιτεύγματα, οι Επιχειρηματίες Ανάγκης παρακινούνται από τις ιεραρχικά χαμηλότερες ανάγκες της κλίμακας Maslow, τη διασφάλιση ενός στοιχειώδους εισοδήματος και την ανταπόκριση στις οικογενειακές ανάγκες. Οι Επιχειρηματίες Ευκαιρίας έχουν μεγαλύτερες φιλοδοξίες, καινοτομικό προσανατολισμό και δυνατότητες κερδοφορίας. Αντίθετα οι Επιχειρηματίες Ανάγκης χαρακτηρίζονται από μιμητισμό, συντηρητισμό και χαμηλή κερδοφορία.

Υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας ανάγκης απαντώνται κυρίως σε χώρες που μαστίζονται από την ανεργία και σε αναπτυσσόμενες χώρες και συνάδουν με κρατική κοινωνική πρόνοια χαμηλού επιπέδου και με μεγάλη θνησιμότητα επιχειρήσεων. Οι κλάδοι που συγκεντρώνουν υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας ευκαιρίας περιλαμβάνουν τη βιομηχανία και την υψηλή τεχνολογία, ενώ υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας ανάγκης απαντώνται στον τουρισμό, το λιανεμπόριο και τη γεωργία & κτηνοτροφία. Το κλάσμα: «Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας προς Επιχειρηματικότητα Ανάγκης» είναι σημαντικός δείκτης οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Ωστόσο πρέπει να επισημανθεί ότι αν και η επιχειρηματικότητα ανάγκης είναι «δεύτερης ποιότητας», ωστόσο είναι σημαντική επειδή δημιουργεί τη μοναδική αναπτυξιακή διέξοδο των φτωχών χωρών. Aποκαλείται και «φαινόμενο του πρόσφυγα» (refugee effect), επειδή αποτελεί καταφύγιο ατόμων με χαμηλή οικονομική επιφάνεια χωρίς επαγγελματικές προοπτικές.

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες GEM στην Ελλάδα, η επιχειρηματικότητα ανάγκης τα τελευταία χρόνια είναι της τάξης 25%-28%, ποσοστά σχετικά υψηλά για τα Ευρωπαϊκά δεδομένα. Από έρευνα στην Ελληνική περιφέρεια (Stavroulakis & Rekleitis, 2008) προέκυψε ότι επιχειρηματίες ανάγκης συχνά γίνονται άτομα με υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα που δεν κατορθώνουν να βρουν θέση στο δημόσιο, ή άλλη μισθωτή θέση ανάλογη των δυνατοτήτων τους. Ο επιχειρηματίας ανάγκης συχνά συνδυάζει πολλαπλές επαγγελματικές ταυτότητες (π.χ. ιδιοκτήτης καφενείου, γεωργός, κτηνοτρόφος και εποχιακός υπάλληλος σε τουριστικά καταλύματα). Η μικρή επιχειρηματικότητα στην περιφέρεια διευκολύνεται από τους στενούς δεσμούς των κατοίκων, αλλά αντιμετωπίζει προβλήματα επέκτασης λόγω ανεπαρκών υποδομών.

1. ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

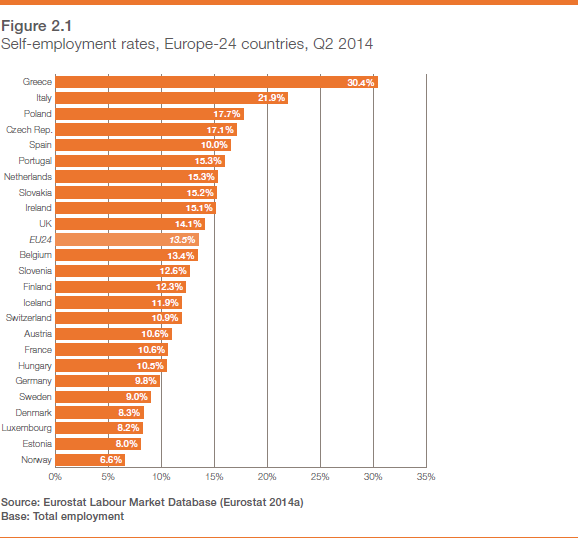
Η αυτοαπασχόληση κατέχει σημαντική θέση μεταξύ των ΜΜΕ και αποτελεί πηγή νέων θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με στοιχεία του 2013, το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων στην ΕΕ27 κυμαίνεται στο 15%, αλλά οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των κρατών είναι σημαντικές. Περισσότερο επιρρεπείς στην αυτοαπασχόληση είναι οι μεσογειακές χώρες και οι βαλκανικές χώρες ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά έχουν οι σκανδιναβικές (εκτός Φινλανδίας) και βαλτικές χώρες. Η Ελλάδα κατέχει και πάλι τα πρωτεία με ποσοστό 30% επί της συνολικής απασχόλησης και ενόψει της οικονομικής κρίσης το ποσοστό αυξάνει συνεχώς, με περισσότερες γυναίκες να επιλέγουν την αυτοαπασχόληση. Ο τυπικός Ευρωπαίος αυτοαπασχολούμενος είναι άνδρας (69,6%) ηλικίας άνω των 50 ετών (37,5%). Η μετάβαση από τη μισθωτή εργασία στην αυτοαπασχόληση υπαγορεύεται από συγκεκριμένους λόγους (Henrekson, 2004):

* **Εκμετάλλευση ευκαιρίας στην αγορά**. Μπορεί να αφορά επίσης και αξιοποίηση ευνοϊκών φορολογικών διατάξεων, είτε

χρηματοδότηση μέσω επενδυτικών προγραμμάτων. Αντίστροφα, ενδεχόμενη υψηλή φορολογία των μισθωτών αναμένεται ότι θα στρέψει αρκετούς στην αυτοαπασχόληση.

* **Αλλαγή της δομής της αγοράς**. Οι μεγάλες βιομηχανίες που παραδοσιακά απασχολούσαν μάζες εργατικού δυναμικού έχουν υποχωρήσει, και ο ανερχόμενος τομέας των υπηρεσιών περιλαμβάνει κυρίως μικρές και ευέλικτες επιχειρήσεις.
* **Ανάγκη**. Ο απολυμένος εργαζόμενος γίνεται αναγκαστικά αυτοαπασχολούμενος μη έχοντας άλλη επαγγελματική επιλογή. Προσπαθεί να δημιουργήσει γέφυρα μεταξύ της προηγούμενης και της επόμενης μισθωτής θέσης του. Το διάστημα που θα παραμείνει αυτοαπασχολούμενος εξαρτάται από την προσφορά και ζήτηση εργασίας.
* **Αυτονομία**. Για μια μερίδα αυτοαπασχολούμενων η ανεξαρτησία έχει υψηλή προτεραιότητα στην κλίμακα αξιών τους.
* **Δυσαρέσκεια από τη μισθωτή εργασία**. Πολλά εργασιακά περιβάλλοντα είναι αβέβαια, δυσάρεστα ή καταπιεστικά, οπότε οι εργαζόμενοι αναζητούν καλύτερες συνθήκες και αμοιβές στην αυτοαπασχόληση.

Όπως προαναφέρθηκε, το ποσοστό της αυτοαπασχόλησης στην Ελλάδα είναι το υψηλότερο στην Ευρώπη και ενδέχεται να είναι ακόμα μεγαλύτερο λόγω της αδήλωτης εργασίας. Το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων Ελληνίδων είναι επίσης το υψηλότερο στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα σπανίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις που δημιουργούν θέσεις εργασίας, οπότε (σε συνδυασμό και με τη συρρίκνωση του δημόσιου τομέα) οι επιλογές υπαλληλικής εργασίας είναι σχετικά περιορισμένες. Επίσης παρατηρείται κορεσμός πτυχιούχων σε επιστημονικά επαγγέλματα (μηχανικοί, γιατροί, δικηγόροι, λογιστές) που ούτως ή άλλως είναι συμβατά με την αυτοαπασχόληση. Από τις έρευνες του ΙΟΒΕ (2011) προκύπτει ότι η κρίση ενισχύει την αυτοαπασχόληση λόγω των απολυμένων που καταφεύγουν αναγκαστικά σε αυτήν.



Διάγραμμα 7. Ποσοστά αυτοαπασχόλησης στην ΕΕ (2014)

1. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι διαφορετικοί ρόλοι των δυο φύλων αντικατοπτρίζονται και στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα οι γυναίκες αντιμετωπίζουν τις εξής διακρίσεις στην εργασία:

* **Κάθετη Διάκριση** (vertical segregation): Οι γυναίκες συνήθως συνωστίζονται στις χαμηλότερες θέσεις στην ιεραρχία των επιχειρήσεων, ενώ οι θέσεις ευθύνης ανήκουν σε άνδρες. Έρευνες έχουν καταδείξει επίσης ότι εγκαταλείπουν την εργασία τους συχνότερα από τους άνδρες (Tomaskevic–Devey & Skaggs,1999).
* **Οριζόντια Διάκριση** (horizontal segregation): Λόγω των οικογενειακών βαρών οι γυναίκες στρέφονται σε επαγγέλματα με λιγότερες ώρες εργασίας και ευέλικτο ωράριο (γυναικεία επαγγέλματα), που όμως έχουν χαμηλές προοπτικές.

Από τη μια πλευρά, το γεγονός ότι οι γυναίκες αμείβονται λιγότερο και αντιμετωπίζουν διακρίσεις στη μισθωτή εργασία είναι δυνατόν να στρέψει κάποιες στην επιχειρηματική σταδιοδρομία. Ωστόσο οι γυναίκες επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν σωρεία προβλημάτων:

-Θεωρητικά ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να ρυθμίσει το ωράριό του. Ωστόσο στην πράξη η επιχειρηματικότητα απαιτεί πολύωρη εξαντλητική εργασία και δημιουργεί πρόβλημα στις γυναίκες που πρέπει να αφιερώσουν χρόνο στην οικογένειά τους. Εννοείται ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες στερούνται τις προστατευτικές διατάξεις του νόμου π.χ. για την άδεια λοχείας & μητρότητας, επιδόματα κλπ.

-Το τραπεζικό σύστημα συχνά δυσπιστεί προς τις γυναίκες επιχειρηματίες με αποτέλεσμα αυτές να αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην έγκριση των δανείων τους. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι γενικά οι γυναίκες επιχειρηματίες ξεκινούν με λιγότερα κεφάλαια από ότι οι άνδρες, αλλά δημιουργούν και λιγότερα χρέη (Carter & Shaw, 2006).

-Οι γυναίκες επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν προκαταλήψεις και κοινωνικά στερεότυπα. Συναντούν εμπόδια στο να εδραιώσουν κλίμα εμπιστοσύνης και σχέσεις συνεργασίας με επαγγελματικές ομάδες και δυσκολεύονται περισσότερο από τους άνδρες να δημιουργήσουν δίκτυα προμηθευτών και πωλήσεων. Το γεγονός ότι αρκετές γυναίκες έχουν επιλέξει σαν επιχειρηματική έδρα το σπίτι για να είναι κοντά στα παιδιά μπορεί να πλήξει το επαγγελματικό τους κύρος.

-Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο επιρρεπείς στο ρίσκο από τους άνδρες και λαμβάνουν πιο συντηρητικές αποφάσεις (Carter & Shaw, 2006).

Το υψηλότερο ποσοστό (43%) γυναικών επιχειρηματικών απαντάται στις ΗΠΑ, που αποδίδεται μεταξύ άλλων στις ενισχυτικές κρατικές πολιτικές (affirmative action). Έχει παρατηρηθεί ότι σε χώρες που βασίζονται κυρίως στο αγροτικό εισόδημα συνήθως υπερτερούν σημαντικά οι άνδρες επιχειρηματίες, ενώ σε χώρες με έμφαση στον τομέα των υπηρεσιών συνήθως παρατηρείται αξιόλογη γυναικεία επιχειρηματικότητα (Elam & Terjesen, 2007). Παρά τις επιδοτήσεις και τα προγράμματα για την ενίσχυση των Ελληνίδων επιχειρηματιών, ο αριθμός τους παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Συχνά η επωνυμία μιας επιχείρησης φέρει γυναικείο όνομα, αλλά στην ουσία την επιχείρηση διοικεί ο σύζυγος ή άλλος άνδρας από το συγγενικό περιβάλλον. Γυναικεία επιχειρηματικότητα απαντάται κυρίως στο λιανεμπόριο (καλλυντικά, ένδυση & υπόδηση), στα παραδοσιακά τρόφιμα, στα επιστημονικά επαγγέλματα (αυτοαπασχόληση) και στον καλλιτεχνικό χώρο.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΩΝ

Με την επιτάχυνση της μετανάστευσης τα τελευταία χρόνια η δημιουργία επιχειρήσεων από άτομα που ανήκουν σε μειονότητες έχει γίνει συχνό φαινόμενο. Στις ΗΠΑ άνω του 15% των επιχειρήσεων (περίπου 3 εκ.) ανήκουν σε μειονότητες. Οι επιχειρήσεις αυτές κατά κανόνα είναι μικρές ή πολύ μικρές και δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακούς κλάδους.

Πλεονεκτήματα:

* *Πρόσβαση σε αγορά-στόχο*: Τα μέλη των μειονοτήτων συνηθίζουν να εξυπηρετούνται αποκλειστικά από επιχειρήσεις ομοεθνών τους, οπότε ο επιχειρηματίας συχνά έχει έτοιμο πελατολόγιο
* *Φθηνά προϊόντα & υπηρεσίες*: Οι χαμηλές τιμές των μειονοτικών επιχειρήσεων προσελκύουν χαμηλά εισοδηματικά στρώματα και από τη χώρα υποδοχής
* *Φθηνή & υπερωριακή εργασία*: Οι υπάλληλοι της επιχείρησης κατά κανόνα ανήκουν στην ίδια εθνότητα με τους ιδιοκτήτες, έχουν χαμηλές αμοιβές και εργάζονται πολλές ώρες πέρα από το συμβατικό ωράριο. Συνήθως δεν συνδικαλίζονται, ενώ σπάνια παραπονούνται σε περίπτωση παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας.
* *Ωράριο*: Οι μειονοτικές επιχειρήσεις παραμένουν ανοιχτές πέρα από το συμβατικό ωράριο, με αποτέλεσμα να εξυπηρετούν ευρύτερο φάσμα πελατών. Αυτό ωστόσο μπορεί να δημιουργήσει προστριβές με ντόπιους επιχειρηματίες.

-

Μειονεκτήματα:

* Η χρηματοδότηση έχει αναδειχτεί ως το μεγαλύτερο πρόβλημα, καθώς οι μειονότητες δεν έχουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών
* Οι μειονοτικές επιχειρήσεις αποφεύγουν να απευθύνονται σε εθνικούς φορείς υποστήριξης της επιχειρηματικότητας
* Η γλώσσα αποτελεί σημαντικό εμπόδιο κατά τις καθημερινές συναλλαγές
* Οι μειονοτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκαταλήψεις και στερεότυπα. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, οι ντόπιοι επιχειρηματίες συχνά αποδίδουν τα προβλήματά τους στους μετανάστες.

1. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις (που δεν είναι κατ’ ανάγκη μικρές επιχειρήσεις) αποτελούν ένα πολύ δυναμικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας. Διάσημα ονόματα του επιχειρηματικού στερεώματος ανήκουν σε οικογένειες (Honda, Ford, Toyota, Krupp, BMW, Marriott κλπ). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ αποτελούν περίπου 90% του συνόλου, απασχολούν 62% του εργατικού δυναμικού και αντιπροσωπεύουν 64% του ΑΕΠ. Στον χρηματιστηριακό δείκτη S&P 500 αποτελούν 35% του συνόλου. Επειδή δεν υπάρχει αυστηρά προσδιορισμένος ορισμός για την οικογενειακή επιχείρηση, προκύπτουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στα στατιστικά στοιχεία των

χωρών.

Αν και ο συνδυασμός οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επωφελής, ωστόσο οικογένεια και η επιχείρηση έχουν διαφορετικούς στόχους και λειτουργούν με διαφορετικά κριτήρια:

-Ο στόχος της οικογένειας είναι η ανάπτυξη και η ευημερία των μελών της, ενώ η επιχείρηση αποσκοπεί στο κέρδος.

-Στην οικογένεια οι διαπροσωπικές σχέσεις έχουν πρωταρχική σημασία, ενώ στην επιχείρηση οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο τυπικές. Η οικογενειακή ζωή ρυθμίζεται από άτυπους κανόνες που έχουν καθιερωθεί εθιμικά, ενώ η επιχείρηση λειτουργεί με βάση τη νομοθεσία και τυπικούς γραπτούς κανονισμούς.

-Στην οικογένεια τα μέλη απολαμβάνουν αγάπη χωρίς όρους, ενώ στην επιχείρηση ισχύει τυπική διαδικασία αξιολόγησης και αμοιβής ανάλογα με την απόδοση.

Πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης:

**-Δέσμευση των μελών στον κοινό στόχο**. Τα μέλη μιας οικογένειας είναι δεμένα μεταξύ τους και προσηλώνονται από κοινού στην

επιτυχία της επιχείρησης. Η συνεκτικότητα και το ομαδικό πνεύμα αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικά τόσο κατά την επέκταση της επιχείρησης, όσο και κατά τις περιόδους κρίσης.

**-Παροχή άμισθης εργασίας**. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπερτερούν στο ότι διαθέτουν ανεξάντλητες δεξαμενές φθηνής ή και άμισθης εργασίας. Τα μέλη είναι διατεθειμένα να εργαστούν σκληρά και υπερωριακά για όσο χρειαστεί.

**-Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός**. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σταθερό περιβάλλον. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να καταστρώνουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια για τις μέλλουσες γενεές. Αντίθετα στις συμβατικές επιχειρήσεις τα στελέχη πιέζονται να παρουσιάσουν άμεσα αποτελέσματα στους μετόχους, συχνά εις βάρος των μελλοντικών αποδόσεων.

**-Οικογενειακές αξίες και παραδόσεις**. Οι οικογενειακές αξίες μεταφέρονται στην επιχείρηση, δημιουργώντας ευχάριστο κλίμα και ανθρώπινο περιβάλλον. Στα πλαίσια της οικογενειακής ατμόσφαιρας τα μέλη τρέφουν ευαισθησία και κατανόηση για τις ανάγκες των άλλων. Η επικράτηση ηθικών αξιών στην εργασία επίσης αναβαθμίζει το ηθικό και ενισχύει τη δέσμευση του προσωπικού.

**-Έμφαση στην ποιότητα**. Οι παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις διασφαλίζουν τη φήμη τους με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και διαφημίζονται τονίζοντας το έτος δημιουργίας τους. Προσπαθούν να μεταδώσουν το οικογενειακό μήνυμα και να εδραιώσουν διαπροσωπική σχέση με τους πελάτες.

Οι διαφοροποιήσεις οικογένειας και επιχείρησης που προαναφέρθηκαν μεταφράζονται στα εξής μειονεκτήματα:

**-Νεποτισμός**. Είναι το φαινόμενο όπου στην ιεραρχία προωθούνται μόνο μέλη της οικογένειας, υποσκελίζοντας ικανότερους εξωτερικούς εργαζόμενους. Είναι δυνατόν να εκτραφεί το φαινόμενο του «κακομαθημένου παιδιού» (spoilt child) που προάγεται

συνεχώς παρά τις επανειλημμένες αποτυχίες του. Επίσης, το σύστημα αμοιβών μπορεί να ευνοεί σκανδαλωδώς τα μέλη της οικογένειας. Για τους λόγους αυτούς αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσελκύσουν ικανά στελέχη από την αγορά.

**-Δυσχέρεια συνεργασίας με επαγγελματικά στελέχη**. Με την ανάπτυξη της επιχείρησης προκύπτει η ανάγκη για αποκέντρωση των λειτουργιών και ανάθεση τομέων ευθύνης σε εξωτερικούς επαγγελματίες, εάν δεν υπάρχουν οικογενειακά στελέχη ανάλογου βεληνεκούς. Ωστόσο ο ιδρυτής της επιχείρησης που είχε συνηθίσει να αποφασίζει μόνος, συχνά δυσκολεύεται να εγκαταλείψει το συγκεντρωτικό στυλ και να παραχωρήσει εξουσίες σε τρίτους. Ανεπιθύμητες παρενέργειες αυτής της κατάστασης μπορεί να είναι μεταξύ άλλων οι συνεχείς παρεμβάσεις του στο έργο των στελεχών, η απόρριψη τεχνοκρατικών προτάσεων που του υποβάλλουν και η κωλυσιεργία στη λήψη αποφάσεων. Έχουν καταγραφεί και πιο ακραίες περιπτώσεις επιχειρηματιών που αρνήθηκαν να

επεκταθούν από φόβο μήπως χάσουν τον απόλυτο έλεγχο.

**-Οικογενειακές και επαγγελματικές σχέσεις**. Συχνά ο διαχωρισμός μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών ζητημάτων είναι δυσχερής λόγω της ψυχοδυναμικής που αναπτύσσεται στα πλαίσια της οικογένειας. Όσο και αν αυτό είναι λανθασμένο, σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται με οικογενειακά/συναισθηματικά κριτήρια. Εάν η κατάσταση δεν μπορεί να διορθωθεί, είναι σκόπιμο κάποια μέλη να εγκαταλείψουν την επιχείρηση. Συναντάται και το αντίστροφο φαινόμενο, δηλαδή τα προβλήματα της επιχείρησης να ταλανίζουν την οικογένεια. Σε περίπτωση αποτυχίας οι επιπτώσεις στο ηθικό και τις οικογενειακές σχέσεις μπορεί να είναι διαλυτικές.

**-Οικογενειακές διαμάχες**. Λέγεται ότι οι εμφύλιοι πόλεμοι είναι οι πιο ανελέητοι και το ίδιο ισχύει και για τις οικογενειακές διαμάχες. Κάποτε αυτές μεταφέρονται στην επιχείρηση με καταστροφικά αποτελέσματα. Οξύτερες είναι οι διαμάχες που οφείλονται σε κληρονομικές διαφορές είτε σε ανεπαρκές σχέδιο διαδοχής. Προβλήματα επίσης μπορεί να προκύψουν εξαιτίας προνομιακής μεταχείρισης μέλους της οικογένειας, οικονομικών απαιτήσεων, σύγκρουσης αρμοδιοτήτων, αυθαίρετες πρωτοβουλίες κλπ. Σε τέτοιες περιπτώσεις η θέση των εξωτερικών εργαζομένων είναι ιδιαίτερα λεπτή, καθώς πιέζονται να πάρουν θέση υπέρ του ενός ή του άλλου μέλους της οικογένειας. Ιστορικές έχουν μείνει οι συγκρούσεις στις οικογένειες Ford, Hilton, McGraw-Hill, Guinness, Boeing, Huyndai κλπ.

**-Δυσχέρεια επιβολής πειθαρχίας**. Πολλά μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι πειθαρχικές διαδικασίες αφορούν μόνο τους εξωτερικούς εργαζόμενους και ότι οι ίδιοι δεν υπόκεινται σε πειθαρχικό έλεγχο. Το ζήτημα αυτό μπορεί να επιδεινώσει δραματικά τις σχέσεις μεταξύ μελών της οικογένειας και λοιπού προσωπικού. Από την άλλη πάλι η επιβολή αυστηρών ποινών σε μέλη της οικογένειας αναμένεται ότι θα προκαλέσει προβλήματα στην οικογενειακή ζωή.

**-Νεοπλουτισμός**. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, η οικονομική αυτοκρατορία που δημιούργησε ο ιδρυτής με σκληρή εργασία, να εξαφανίζεται εξαιτίας της σπατάλης και της ασωτίας των επόμενων γενεών. Σύμφωνα με Κινέζικη παροιμία, «η πρώτη γενεά κτίζει, η δεύτερη ζει αρχοντικά και στην τρίτη δεν απομένει τίποτα». Αρκετοί κληρονόμοι, επειδή δεν είχαν συμμετοχή στην επιτυχία, προσπαθούν να καλύψουν το κενό με το να αναλώνονται σε πολυτελή ζωή και κοσμικές εμφανίσεις, αδιαφορώντας για την τύχη της επιχείρησης.

**-Συντηρητισμός**. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο συντηρητικές από τις συμβατικές, με την έννοια ότι:

* Ρισκάρουν λιγότερο.
* Αντιστέκονται στις αλλαγές.
* Δυσπιστούν απέναντι στα επαγγελματικά στελέχη.
* Διστάζουν να επεκταθούν.
* Καθυστερούν στη λήψη ριζικών μέτρων.

Οι οικογενειακές αξίες μπορεί να μετεξελιχθούν σε οικογενειακές εμμονές. Συχνά για τη λήψη αποφάσεων απαιτείται ομοφωνία για να μην προκληθούν ενδοοικογενειακές τριβές, γεγονός που οδηγεί σε δραματικές καθυστερήσεις. Σημαντικές αποφάσεις που προκαλούν διχογνωμίες στην οικογένεια μπορεί να αναβάλλονται επ’ αόριστον με καταστροφικά αποτελέσματα. Η επόμενη γενεά καλείται να σηκώσει δυσανάλογα βάρη φέροντας σε πέρας σημαντικά θέματα που χρονίζουν, όπως για παράδειγμα η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού.

**-Διαδοχή στην εξουσία**. Από όλα τα προβλήματα που επισημάνθηκαν στα προηγούμενα, το πέρασμα στην επόμενη γενεά είναι εκείνο που απειλεί περισσότερο τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνες σε οικογενειακές επιχειρήσεις των ΗΠΑ, μόνο 30% μεταβιβάζονται στη 2η γενεά αν και 70% επιθυμούσε να συνεχιστεί η οικογενειακή επιχείρηση. Στην 3η γενεά φθάνει μόνο 12% των αρχικών, ενώ στην τέταρτη και τις επόμενες γενεές μόνο το 3%. Στη Μεγ. Βρετανία 24% των επιχειρήσεων περνούν στη 2η γενεά και μόνο 14% στην 3η γενεά.

Σημαντικότερα εμπόδια αποτελούν οι περίπλοκες νομικές διαδικασίες, οι οικογενειακές αντιπαλότητες που θα ανακύψουν και η προσκόλληση του ιδρυτή στο αξίωμα. Είναι χαρακτηριστική η άρνηση του Henry Ford να παραδώσει την εξουσία, ενώ ανάλογη συμπεριφορά έχουν επιδείξει και αξιόλογοι κατά τα άλλα Έλληνες επιχειρηματίες.

Το ζήτημα της διαδοχής ανακινείται με βάση το βιολογικό ρολόι του ιδρυτή, που θα πρέπει με κάποιο τρόπο να αντιληφθεί ότι είναι καιρός να δώσει χώρο στις επόμενες γενεές. Επειδή η διαδικασία είναι μακρόχρονη και δαιδαλώδης, η ηλικία των 50 ετών ενδείκνυται για το ξεκίνημα του σχεδίου μεταβίβασης. Έπειτα από την επιλογή και την προετοιμασία του διαδόχου θα πρέπει να καταρτιστεί πλήρες σχέδιο διαδοχής με τη συμμετοχή εξειδικευμένων συμβούλων επιχειρήσεων. Είναι σκόπιμο ο διάδοχος να αναμιχθεί από νωρίς στη διοίκηση της επιχείρησης και να αποκαταστήσει επικοινωνία με προμηθευτές, πελάτες και χρηματοδότες, ούτως ώστε να προληφθεί ενδεχόμενη κρίση εμπιστοσύνης. Προϋποθέσεις επιτυχίας του προγράμματος διαδοχής είναι:

* Τυποποίηση διαδικασιών και γραπτοί κανονισμοί.
* Λειτουργία Οικογενειακού Συμβουλίου με αντικείμενο τη συζήτηση σημαντικών θεμάτων.
* Ύπαρξη κοινού οράματος και αξιών των δυο γενεών.
* Διευθέτηση των εντάσεων με καθορισμένες διαδικασίες μεσολάβησης.

Οικογενειακές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση

H μεγάλη μάζα των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ταλανίζεται από σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα, όπως ο καιροσκοπισμός και η απουσία μακροχρόνιου προγραμματισμού, η έλλειψη επαγγελματισμού, η δυσκαμψία και η αντίσταση στις αλλαγές, η εσωστρέφεια και το συγκεντρωτικό management. Μεγάλο πρόβλημα εντοπίζεται επίσης όσον αφορά την απουσία ολοκληρωμένου σχεδίου διαδοχής στην ηγεσία, με αποτέλεσμα οι οικογενειακές επιχειρήσεις να είναι ιδιαίτερα ευάλωτες και να αποτελούν συχνά στόχο εξαγοράς σε αυτή τη φάση (Stavroulakis *et al*, 2007). Σε σχέση με την αντιμετώπιση της κρίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιδεικνύουν μεγαλύτερη κοινωνική ευαισθησία και να εμφανίζονται περισσότερο διστακτικές να προχωρήσουν σε δραστική μείωση του προσωπικού τους (Deniz & Suarez, 2005). Επίσης η εμπιστοσύνη και το κλίμα αλληλεγγύης που διέπει τις οικογενειακές επιχειρήσεις τις καθιστά περισσότερο ανθεκτικές στην κρίση. Από την άλλη πλευρά, οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν ολοκληρωμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων, ενώ εμφανίζουν σχετική ακαμψία στη λήψη άμεσων μέτρων (Perry, 2000).

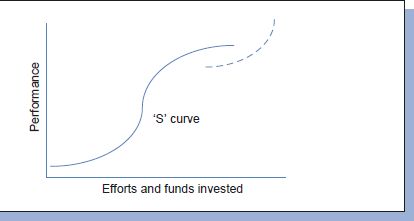
1. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο ΟΟΣΑ ορίζει την καινοτομία ως την υλοποίηση ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, διαδικασίας, μεθόδου μάρκετινγκ, διοικητικής πρακτικής, οργάνωσης εργασίας, είτε εξωτερικών σχέσεων. Ο Schumpeter (1934) διέκρινε τις ακόλουθες διαστάσεις της καινοτομίας, που προκύπτουν από νέους συνδυασμούς συντελεστών παραγωγής:

* Νέα προϊόντα
* Νέες μέθοδοι παραγωγής
* Νέες πηγές προμηθειών
* Νέες αγορές
* Νέα οργάνωση μιας βιομηχανίας (μονοπώλιο)

Η καινοτομικότητα έχει αποκτήσει ευρύ περιεχόμενο, καθώς δεν αφορά μόνο την τεχνολογική καινοτομία, αλλά επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της επιχείρησης, στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη διαφήμιση, στην προώθηση, ακόμα και στην ικανότητα των στελεχών να σκέφτονται δημιουργικά (Lumpkin & Dess, 1996). Ο Drucker (1985) επισήμανε ότι 95% των επιχειρήσεων είναι συμβατικές και μόνο 5% καινοτομικές.

Η καινοτομία εξελίσσεται με μικροβελτιώσεις ανάλογα με τα κονδύλια και την έρευνα που αναπτύσσεται. Στην κορυφή της καμπύλης S η καινοτομία έχει φτάσει τα όριά της, δεν είναι δυνατή περαιτέρω εξέλιξη. Τότε είναι δυνατόν να δημιουργηθεί νέα καινοτομία σε εντελώς διαφορετική βάση (διακεκομμένη γραμμή). Π.χ. η εξέλιξη του κινητού τηλεφώνου σε smartphone. Το smartphone με τη σειρά του βελτιώνεται συνεχώς από άποψη εφαρμογών, ανάλυσης της οθόνης και βελτίωσης της μπαταρίας. Είναι ακόμα δύσκολο να φανταστεί κανείς καινοτομικό προϊόν πέρα από το smartphone.



Διάγραμμα 8: Η εξέλιξη της καινοτομίας ανάλογα με την απόδοση και τους πόρους που έχουν επενδυθεί (Foster, 1986)

Επισημαίνεται η διαφορά μεταξύ *καινοτομίας* και *εφεύρεσης*. Μια εφεύρεση δεν είναι καινοτομική εάν δεν καταλήξει σε οικονομική αξιοποίηση και σε παραγωγή πλούτου. Κατά συνέπεια θα πρέπει να περάσει από διάφορα στάδια πριν καταλήξει στην αγορά. Οι περισσότεροι δείκτες που έχουν δημιουργηθεί για την καταμέτρηση της καινοτομίας (ευρεσιτεχνίες, επιστημονικές δημοσιεύσεις, κονδύλια για Έρευνα & Ανάπτυξη) στην πραγματικότητα μετρούν τις εφευρέσεις, όχι την καινοτομία. Ο Strebel (1996) διέκρινε δυο τύπους «σημείων διάσπασης» (industry breakpoints), ανάλογα με το πώς ένας κλάδος εξελίσσεται τεχνολογικά:

-«Σημεία συνοχής» (convergent breakpoints): Αφορούν σημαντικές βελτιώσεις στα πλαίσια υπάρχουσας καινοτομίας, πάνω στην καμπύλη S.

-«Σημεία αποκόλλησης» (divergent breakpoints): Αφορούν ριζικές καινοτομίες, έπειτα από τις οποίες ο βιομηχανικός κλάδος έχει μεταμορφωθεί οριστικά. Μια νέα καμπύλη καινοτομίας δημιουργείται.

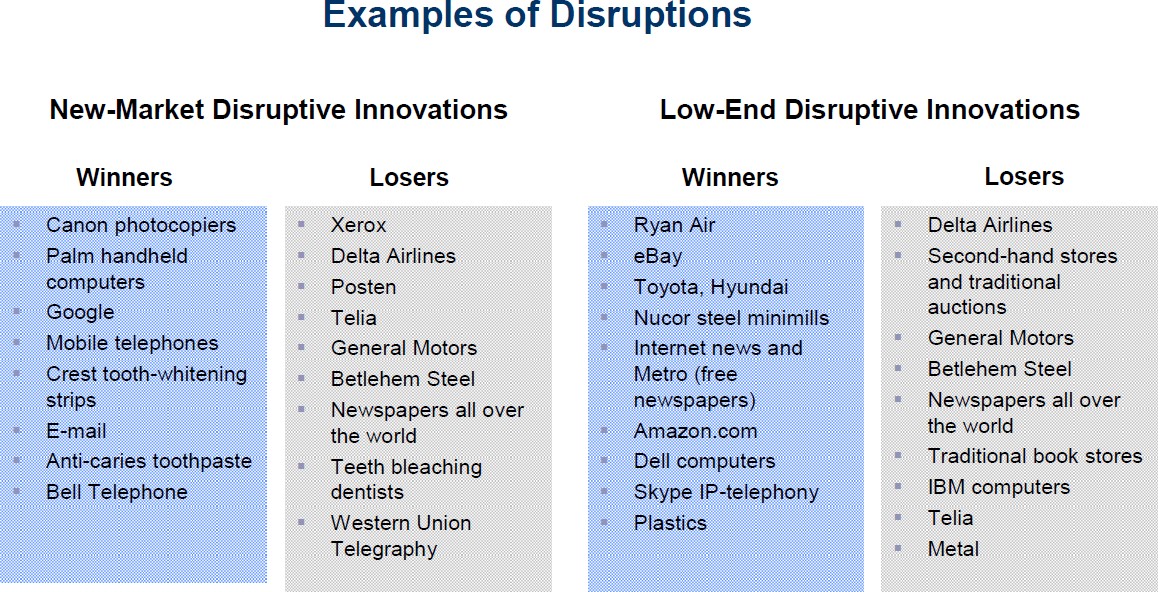
Όπως προαναφέρθηκε, πολλές σύγχρονες πολυεθνικές ξεκίνησαν σαν ατομικές επιχειρήσεις με σκοπό την εκμετάλλευση μιας καινοτομικής ιδέας (Bezos - Amazon, Zuckerberg - Facebook, Gates – Microsoft κλπ). Ο επιχειρηματίας ωστόσο δεν χρειάζεται να είναι ο ίδιος ο εφευρέτης της νέας ιδέας, αρκεί να είναι αυτός που θα την υιοθετήσει και θα την προωθήσει. Είναι γνωστή η περίπτωση του Eddison, που δημιούργησε οικονομική αυτοκρατορία με βάση τις ανακαλύψεις του Tesla χωρίς ο τελευταίος να αποκομίσει όφελος. Ο Schumpeter (1934) διέκρινε τα ακόλουθα πρόσωπα που εμπλέκονται στην επιχειρηματική διαδικασία:

* + Ο *εφευρέτης* που κάνει την ανακάλυψη.
  + Ο *επιχειρηματίας* που αναλαμβάνει την εμπορευματοποίηση της ιδέας.
  + Ο *επενδυτής* που χρηματοδοτεί την επιχειρηματική προσπάθεια.
  + *Το στέλεχος* που αναλαμβάνει την οργάνωση και το συντονισμό των λειτουργιών.

Διακρίνονται δύο βασικοί τύποι καινοτομίας:

**-Σταδιακή** (incremental): Είναι σχετικά προβλέψιμη. Αναφέρεται σε βελτιώσεις της υπάρχουσας τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας, πραγματοποιείται ομαλά και προγραμματισμένα και οι επενδύσεις σε αυτήν είναι χαμηλού ρίσκου.

**-Ριζική** (disruptive): Προκύπτει αιφνίδια και αφορά είτε ένα εντελώς νέο προϊόν που δημιουργεί ανατροπές στην αγορά, είτε μια νέα μέθοδο παραγωγής που μειώνει δραστικά το κόστος. Χαρακτηρίζεται από υψηλή αβεβαιότητα, δεν μπορεί να μοντελοποιηθεί ή να προγραμματιστεί, και προκαλεί επαναστατικές αλλαγές στην αγορά. Οι επενδύσεις σε αυτήν είναι υψηλού ρίσκου επειδή τα αποτελέσματα δεν είναι προβλέψιμα.



Διάγραμμα 9. Επιχειρήσεις που ωφελήθηκαν ή ζημιώθηκαν από την εμφάνιση ριζικής καινοτομίας στον κλάδο τους.

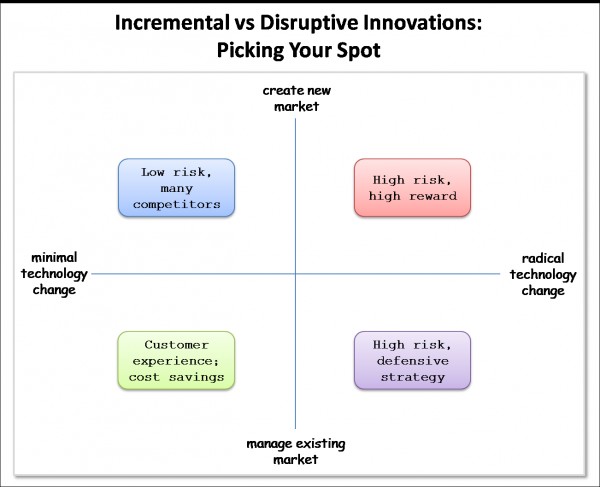
Όσον αφορά τη στάση απέναντι στην καινοτομία, ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων έχει σαφή προσανατολισμό (dedicated). Πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις κυρίως τον κλάδο της βιοτεχνολογίας, των υλικών και της φαρμακευτικής που φιλοδοξούν να κάνουν τη «μεγάλη ανακάλυψη». Αντίθετα οι μεγάλες φαρμακοβιομηχανίες έχουν γίνει πιο συντηρητικές, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες παθήσεις και έχοντας κατά νου συγκεκριμένα θεραπευτικά αποτελέσματα (Lowe & Marriott, 2006: 85). Ο Schumpeter επισήμανε ότι μια κατηγορία μικρών επιχειρήσεων είναι αυτή που ασχολείται αποκλειστικά με την καινοτομία, ενώ οι μεγάλες δεν ρισκάρουν ιδιαίτερα. Είτε αγοράζουν πατέντες, είτε συνεργάζονται με καινοτομικές μικρές. Όπως προαναφέρθηκε, η μεγάλη μάζα των επιχειρήσεων είναι καθαρά μιμητικές, αντιγράφουν η μια την άλλη, χωρίς να φέρουν κάτι νέο στην αγορά. Διακρίνονται οι εξής κατηγορίες επιχειρήσεων από πλευράς στάσης απέναντι στην καινοτομία (Lowe & Marriott, 2006: 89):

-*Πρωταθλητές* (pioneers): Αναζητούν ευκαιρίες, εντοπίζουν κενά στην αγορά και επιδιώκουν να πρωτοπορούν σε καινοτομικά προϊόντα.

-*Δευτεραθλητές* (second in): Παρακολουθούν τους πρωταθλητές όντας έτοιμοι να εκμεταλλευτούν τυχόν στραβοπατήματα και όντας σε θέση να δημιουργήσουν πρώτοι μικροβελτιώσεις σε καινοτομικά προϊόντα άλλων.

*-Μιμητές* (imitators): Αντιγράφουν προϊόντα άλλων και είναι σε θέση να προσφέρουν καλές τιμές, εξυπηρέτηση, όρους πληρωμής κλπ.

*-Αμυντικοί* (defensive): Αγνοούν τις καινοτομίες και συνεχίζουν το δικό τους δρόμο, κυρίως σε κλάδους που εξελίσσονται αργά τεχνολογικά.



Διάγραμμα 10. Ένταση τεχνολογικής αλλαγής και αγορά (Carpenter, 2009) .

Στον οριζόντιο άξονα του Διαγράμματος 10 απεικονίζεται η ένταση της τεχνολογικής αλλαγής (σταδιακή → ριζική) και στον κάθετο η αγορά (υπάρχουσα → νέα) (Carpenter, 2009).

*-Σταδιακή καινοτομία, υπάρχουσα αγορά*. Αναφέρεται σε μικρές βελτιώσεις που ενισχύουν τη θέση της επιχείρησης στην υπάρχουσα αγορά. Π.χ. η Wal-Mart έχει εκπονήσει πρόγραμμα για τη βελτίωση της απόδοσης του στόλου των φορτηγών αυτοκινήτων της μέχρι το 2015, με την εγκατάσταση νέων κινητήρων, την προσθήκη αεροδυναμικής επένδυσης και τον ανασχεδιασμό των δρομολογίων.

*-Σταδιακή καινοτομία, δημιουργία νέας αγοράς*. Η κατάλληλη χρήση μικρών τεχνολογικών βελτιώσεων είναι δυνατόν να ανοίξει νέες αγορές στην επιχείρηση. Π.χ. η προβολή μέσα από το διαδίκτυο τουριστικών προορισμών γίνεται μέσα από απλές web εφαρμογές.

*-Ριζική καινοτομία, υπάρχουσα αγορά*. Μια επιχείρηση που χάνει συνεχώς έδαφος είναι δυνατόν να ανακτήσει τη θέση της με μια επαναστατική εφεύρεση. Η Motorola που ήταν κυρίαρχη δύναμη στην κινητή τηλεφωνία έχασε μεγάλο μερίδιο αγοράς από τη Nokia, τη Samsung και την Blackberry κατά τα μέσα της δεκαετίας 2000. Κατόρθωσε να επανέλθει με ριζικές καινοτομίες στους κλάδους των tablet PC (Motorola Xoom) και της διαδραστικής διαδικτυακής τηλεόρασης.

*-Ριζική καινοτομία, δημιουργία νέας αγοράς*. Μια ριζική καινοτομία ανατρέπει τα δεδομένα και δημιουργεί νέες αγορές. Π.χ. το e-mail έχει εξαφανίσει μεγάλο τμήμα πελατών του συμβατικού ταχυδρομείου.

Αβεβαιότητα

Είναι ενδογενές συστατικό της καινοτομίας. Ο βαθμός αβεβαιότητας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη χρηματοδότηση ενός καινοτομικού σχεδίου. Μορφές αβεβαιότητας:

-*Επιχειρηματική αβεβαιότητα*. Αφορά διάφορα εξωγενή, τυχαία και απρόβλεπτα γεγονότα και εξελίξεις που επιδρούν στη διαμόρφωση του καινοτομικού σχεδίου, π.χ. αποχώρηση αρμόδιων στελεχών, περικοπή χρηματοδοτήσεων λόγω οικονομικής κρίσης, αλλαγή ηγεσίας στην επιχείρηση, αλλαγή κρατικής νομοθεσίας κλπ.

-*Τεχνολογική αβεβαιότητα*. Αφορά απρόβλεπτα ζητήματα τεχνικής φύσης που δρουν ανασταλτικά στην εξέλιξη του καινοτομικού σχεδίου, π.χ. σπανιότητα απαραίτητων πρώτων υλών, δυσκολία ανεύρεσης αξιόπιστων υπεργολάβων (subcontractors), προβλήματα ποιότητας εξαρτημάτων και ημιέτοιμων προϊόντων, ανεπιτυχείς δοκιμές κλπ.

-Αβεβαιότητα αγοράς. Αφορά τη δυσχέρεια πρόβλεψης των αντιδράσεων της αγοράς, π.χ. την ανταπόκριση των πελατών, την απάντηση των ανταγωνιστών, το θεσμικό ρόλο του κράτους, τις κοινωνικές αντιδράσεις κλπ

Αποτυχία της καινοτομίας

* Μερικές καινοτομικές ΜΜΕ έχουν εμμονή με τη «μεγάλη ανακάλυψη» και δεν ασχολούνται ιδιαίτερα με τα πρακτικά προβλήματα των πελατών τους
* Μερικές επιχειρήσεις έχουν «ερευνητική εσωστρέφεια» και δεν ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν τις ιδέες άλλων
* Αρκετές επιχειρήσεις αρνούνται να συνεργαστούν με άλλες για την παραγωγή καινοτομίας
* Σε άλλες η καινοτομία θεωρείται δουλειά συγκεκριμένου τμήματος μόνο – οι υπόλοιποι δεν ενδιαφέρονται
* Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις δεν επενδύουν στην καινοτομία για να μην διαταράξουν τα συστήματα ποιότητας και την οργανωτική τους δομή
* Προβλήματα χρηματοδότησης, ειδικά για τις ΜΜΕ

Τεχνοβλαστοί

Ο όρος «τεχνοβλαστός» (spin-off) υποδηλώνει μια μικρή επιχείρηση «έντασης γνώσης» που αποσχίστηκε από ήδη υπάρχουσα και αποτελεί ακραία περίπτωση ενδο-επιχειρηματικότητας. Πολλοί επιστήμονες αποφασίζουν να εκμεταλλευτούν μια καινοτομική ιδέα εγκαταλείποντας τον εργοδότη τους και προχωρώντας στη δημιουργία δικής τους επιχείρησης. Η αποχώρηση πραγματοποιείται σε φιλικό κλίμα και προϋποθέτει λεπτομερές συμβόλαιο λόγω του περίπλοκου καθεστώτος των πνευματικών δικαιωμάτων. Άλλοτε πάλι η ίδια η μητρική εταιρεία παρακινεί ερευνητές της να δημιουργήσουν ξεχωριστή επιχείρηση με ίδια συμμετοχή της, με σκοπό αφενός την εμπορική εκμετάλλευση μιας πνευματικής της ιδιοκτησίας και αφετέρου τη διεξαγωγή επιστημονικής έρευνας σε συναφή γνωστικά πεδία. Σε κάθε περίπτωση η νέα εταιρεία αποτελεί «φυτώριο τεχνογνωσίας» και ενισχύεται από τη μητρική με υλικοτεχνική υποδομή, εξοπλισμό, κεφάλαια κίνησης, συμβουλευτικές υπηρεσίες κλπ και στο ξεκίνημα τουλάχιστον είναι ο σημαντικότερος πελάτης της.

Έρευνες στις ΗΠΑ έχουν καταδείξει ότι σημαντικό τμήμα των νέων ταλαντούχων επιστημόνων είναι διατεθειμένοι να απασχοληθούν με σχετικά χαμηλό μισθό σε διάσημες επιχειρήσεις προσβλέποντας στην απόκτηση τεχνογνωσίας και στη δυνατότητα δημιουργίας τεχνοβλαστού στο μέλλον Οι τεχνοβλαστοί προάγουν τη μεταφορά της επιστημονικής γνώσης στην παραγωγή και συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη καινοτομίας.

Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο έχουν αναγνωρίσει τη σημασία των τεχνοβλαστών και έχουν θεσπίσει κίνητρα για την ανάπτυξή τους. Στην Ελλάδα η έννοια του τεχνοβλαστού έχει κάπως διαφορετικό περιεχόμενο, καθώς περιλαμβάνει αποκλειστικά την λεγόμενη «ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα». Αφορά επιχειρήσεις ή νομικά πρόσωπα που δημιουργούνται με σκοπό την εμπορική εκμετάλλευση μιας πνευματικής ιδιοκτησίας ΑΕΙ ή ερευνητικού κέντρου. Για να υπαχθούν στις ευεργετικές διατάξεις της νομοθεσίας οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τη μορφή ΑΕ ή ΕΠΕ. Στο εταιρικό σχήμα μπορούν να συμμετέχουν μέλη ΔΕΠ ΑΕΙ και ΕΠ ΤΕΙ, άλλοι ερευνητές και μεταπτυχιακοί ή φοιτητές, ο ακαδημαϊκός φορέας που παρήγαγε την τεχνογνωσία, καθώς και τρίτα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις αυτές φιλοξενούνται σε *θερμοκοιτίδες* του ακαδημαϊκού ιδρύματος μέχρις ότου γίνουν ικανές να εισέλθουν στην ελεύθερη αγορά. Το ποσοστό συμμετοχής των φορέων του Δημοσίου στο μετοχικό κεφάλαιο (εκτός από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς) δεν πρέπει να υπερβαίνει το 50%. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σύσταση της επιχείρησης είναι η κατοχύρωση των ευρεσιτεχνιών, η σύναψη λεπτομερών συμβάσεων εκμετάλλευσης και ο καθορισμός των όρων χρήσης εγκαταστάσεων ή εργαστηρίων ΑΕΙ και ερευνητικών κέντρων για τη διεξαγωγή πειραμάτων, πραγματοποίηση μετρήσεων ή πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων.

Η λειτουργία των τεχνοβλαστών εποπτεύεται από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας, ωστόσο από τα κονδύλια που διατίθενται για τη χρηματοδότησή τους στα πλαίσια του προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» μόνο μικρό ποσοστό απορροφάται. Η δημιουργία τους διέπεται από τις διατάξεις της παρακάτω νομοθεσίας:

* + Ν.2741/1999 (άρθρο 23).
  + Ν.2843/2000 (άρθρο 34 περί αξιοποίησης ερευνητικών αποτελεσμάτων).
  + Ν.2919/2001 (σύνδεση έρευνας και τεχνολογίας με την παραγωγή).
  + Π.Δ. 17/2001 (χρηματοδοτική στήριξη νέων εταιρειών έντασης γνώσης – τεχνοβλαστών, spin-off).
  + Ν.2992/2002 (ενίσχυση της επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, άρθρο 10, που προβλέπει ότι 50% των δαπανών για Έρευνα & Ανάπτυξη αφαιρείται από τα καθαρά κέρδη).

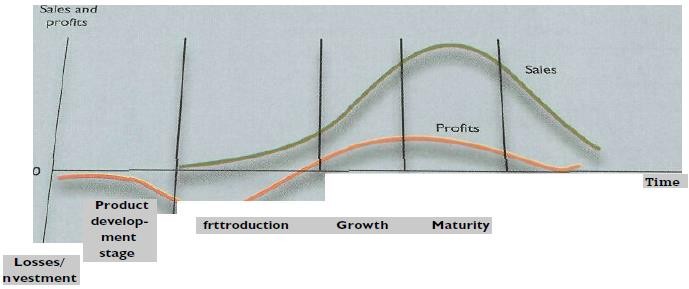
1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο Greiner (1972) υποστήριξε ότι η ιστορία μιας επιχείρησης επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική της εξέλιξη και διέκρινε 2 τύπους ιστορικών περιόδων:

* + *Εξέλιξης,* κατά τις οποίες η επιχείρηση αναπτύσσεται ομαλά και χωρίς αναταράξεις.
  + *Επανάστασης*, όπου ο βίος της επιχείρησης διαταράσσεται από καταιγιστικές εξελίξεις και ραγδαίες μεταβολές, όπως για παράδειγμα κατά την εξαγορά της ή τη διαδοχή του ιδρυτή στην ηγεσία.

Ο χρόνος ζωής των επιχειρήσεων κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι και αρκετές εκατοντάδες χρόνια. Μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν παράδοση μακροβιότητας. Η διάρκεια των σταδίων του Κύκλου Ζωής (Εισαγωγή, Ανάπτυξη, Ωριμότητα, Παρακμή) επίσης διαφοροποιείται σημαντικά. Οι επιχειρήσεις δεν διέρχονται τα στάδια με τον ίδιο τρόπο. Πολλές επιχειρήσεις ευημερούν χωρίς να χρειαστεί να μεγαλώσουν αρκετά, άλλες κλείνουν επειδή απέτυχαν να λύσουν ένα στρατηγικό δίλημμα, ενώ άλλες έχουν κατορθώσει να ανανεώνονται διαρκώς και να διατηρούνται στο στάδιο της Ωριμότητας για αιώνες.

**-Προ-εναρξιακό στάδιο**. Είναι η περίοδος πριν από την ίδρυση της επιχείρησης και αφορά όλες τις ενέργειες προετοιμασίας, καθώς και τις ζυμώσεις στο άμεσο περιβάλλον του επιχειρηματία. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων οριστικοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας, έρευνες αγοράς, επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης, επαφές με πιθανούς χρηματοδότες κλπ (βλ. και Κύκλο επιχειρηματικής ιδέας).



Διάγραμμα 11. Κύκλος Ζωής ΜΜΕ

**-Εισαγωγή**: Με την ίδρυσή της η επιχείρηση προσπαθεί να εγκαθιδρύσει δίκτυο πωλήσεων, να εξασφαλίσει συνεργασίες με προμηθευτές και να δημιουργήσει σχέσεις με το χρηματοπιστωτικό σύστημα μέσα από το κοινωνικό δίκτυο του επιχειρηματία. Το περιβάλλον της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλή αβεβαιότητα και οι όποιες μελέτες σκοπιμότητας και έρευνες αγοράς έχουν περιορισμένη αξία σε αυτή τη φάση. Τα ποσοστά αποτυχίας είναι υψηλά σε αυτό το στάδιο.

Ο επιχειρηματίας αποτελεί αδιαμφισβήτητη κυρίαρχη φυσιογνωμία και επιβάλλει απόλυτα τις ιδέες, τις αξίες και τους συμβολισμούς του. Προσλαμβάνει και διατηρεί αυτούς που συμφωνούν με τις απόψεις του. Η συγκέντρωση όλων των εξουσιών στο πρόσωπό του είναι συμβατή με τα όσα προαναφέρθηκαν για την αυτονομία και την ισχυρογνωμοσύνη της επιχειρηματική προσωπικότητας. Για τους λόγους αυτούς η φάση αυτή έχει αποκληθεί «φάση του αυταρχισμού» (Mintzberg, 1984).

Γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθούν τυποποιημένες διαδικασίες. Η οργανωτική δομή είναι σε εμβρυακή κατάσταση και αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς.

Οι πρώτοι πελάτες είναι «νεωτεριστές» που δοκιμάζουν οτιδήποτε νέο, ενώ η μεγάλη μάζα είναι επιφυλακτική είτε αγνοεί παντελώς το προϊόν της επιχείρησης.

**-Ανάπτυξη**: Αφορά τη δημιουργία φήμης. Εφόσον ξεπεραστούν οι αρχικές δυσκολίες, η επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές της και να καθιερωθεί στην αγορά. Αξιοποιείται η πρωτοτυπία, καινοτομία, ανθρώπινο δυναμικό, μίγμα μάρκετινγκ, ποιότητα προϊόντων & υπηρεσιών κλπ. Καθορίζεται η αποστολή και ο σκοπός της επιχείρησης και χαράσσεται στρατηγική με βάση

τις πεποιθήσεις του επιχειρηματία. Έχει ξεπεραστεί η αρχική δυσπιστία και τα προϊόντα έχουν γίνει αποδεκτά από μια «κρίσιμη μάζα» καταναλωτών, δηλαδή ομάδα δυναμικών καταναλωτών που μπορεί να το διαδώσει και σε άλλα στρώματα του πληθυσμού.

Έχουν στελεχωθεί όλα τα απαραίτητα τμήματα με έμφαση στην παραγωγή, τις πωλήσεις και τις οικονομικές υπηρεσίες, που λειτουργούν απρόσκοπτα. Η διοίκηση ασκείται από επιλεγμένα στελέχη με επικεφαλής τον επιχειρηματία. Η φάση αυτή μπορεί να διαρκέσει για μεγάλο διάστημα, όσο ο επιχειρηματίας επιμένει να επισκιάζει τα τεχνοκρατικά στελέχη. Χαρακτηριστική είναι η σύγκρουση του Henry Ford με τον Lee Iacocca που επέμενε για την παραγωγή οικονομικού μοντέλου, και κατέληξε με την απόλυσή του το 1978 και στη συνέχεια τη ραγδαία ανάδειξή του στην ανταγωνίστρια Chrysler. Ο Henry Ford επέμενε να διαφεντεύει απόλυτα την οικονομική του αυτοκρατορία μέχρι την ημέρα του θανάτου του.

Το τέλος της φάσης αυτής προσδιορίζεται με την αποχώρηση του ιδρυτή, είτε με την εκχώρηση της δικαιοδοσίας του. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία απομάκρυνσης του ιδρυτή συνεπάγεται κλονισμό της λειτουργίας της επιχείρησης, με άλλα πιθανά σενάρια την πώληση ή το κλείσιμό της. Προς το τέλος της φάσης αυτής θέτονται και άλλα στρατηγικά διλήμματα, όπως της στρατηγικής επέκτασης και των εταιρικών συμπράξεων. Αρκετοί επιχειρηματίες προτιμούν να μην επεκταθούν πέρα από όσο μπορούν να ελέγξουν οι ίδιοι, απορρίπτοντας εξαρχής τη δυνατότητα συμμαχιών με άλλους.

**-Ωριμότητα**: Εγκαινιάζει μια περίοδο ομαλότητας που σηματοδοτείται από την απορρόφηση των κραδασμών από την αποχώρηση του επιχειρηματία είτε από την εξουσιοδότηση των αρμοδιοτήτων του. Η επιχείρηση έχει κατακτήσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Οι πωλήσεις και τα κέρδη μεγιστοποιούνται. Η εξουσία έχει καταμεριστεί και τα στελέχη έχουν τον κύριο λόγο στη λήψη των αποφάσεων. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος έχει μειωθεί σημαντικά, η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευτεί από θέση ισχύος με σημαντικούς προμηθευτές και πελάτες, καθώς επίσης και να επηρεάσει τις εξελίξεις με τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και τη δημιουργία lobby.

Οι εσωτερικές διαδικασίες έχουν τυποποιηθεί πλήρως. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από αριθμητική αύξηση των λειτουργιών της ΜΜΕ. Τα τμήματα μεγαλώνουν, διαιρούνται και εξειδικεύονται. Έχουν δημιουργηθεί επιτελικές υπηρεσίες, όπως νομική υποστήριξη και διασφάλιση ποιότητας. Η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων συντελεί στη δημιουργία κέντρων εξουσίας που συχνά έχουν σχέση αντιπαλότητας μεταξύ τους. Η χάραξη της εταιρικής στρατηγικής συχνά είναι αποτέλεσμα συμβιβασμών μεταξύ των ισχυρότερων πόλων (Gray & Ariss, 1985).

Πρωταρχικός στόχος σε αυτό το στάδιο είναι η περιχαράκωση των μεριδίων αγοράς που έχουν κατακτηθεί. Οι πελάτες αγοράζουν δοκιμασμένα προϊόντα, είναι σταθεροί και συντηρητικοί στις αγορές τους. Το μερίδιο αγοράς διαφυλάσσεται συνήθως με διαφοροποίηση των προϊόντων και με επεμβάσεις στο μίγμα ΜΚΤ (μείωση τιμών, τεχνικές προώθησης).

Διακρίνονται τα επιμέρους στάδια:

* + - *Αύξουσα Ωρίμανση*. Η επιχείρηση έχει περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη με την υπάρχουσα στρατηγική της.
    - *Σταθερή Ωρίμανση*. Η επιχείρηση έχει φθάσει στο όριο των δυνατοτήτων της με την υπάρχουσα στρατηγική.
    - *Φθίνουσα Ωρίμανση*. Η επιχείρηση αρχίζει να χάνει έδαφος από τον ανταγωνισμό και η λήψη ριζικών στρατηγικών αποφάσεων είναι αναγκαία.

Για να αποφύγει την κάμψη, η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της μια σειρά στρατηγικών επιλογών, όπως καινοτομία, σύναψη επιχειρηματικών συμμαχιών, επανατοποθέτηση και διαφοροποίηση προϊόντων. Η εμπειρία έχει δείξει ωστόσο ότι συχνά μεγάλες

εταιρείες στο στάδιο αυτό αγκιστρώνονται στα υπάρχοντα προϊόντα και τεχνολογίες, ακόμα και όταν είναι φανερό ότι έχουν μπει σε κάμψη.

Συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να ανανεώνονται και να καινοτομούν ακόμα και στις πιο δύσκολες περιόδους της ιστορίας τους, παραμένοντας έτσι στο στάδιο της Ωριμότητας για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Μερικές φορές μια νέα εφεύρεση ή επινόηση είναι αρκετή για να επαναφέρει την επιχείρηση στο προσκήνιο.

Άλλοτε πάλι είναι απαραίτητη μια ριζική ανατροπή της υπάρχουσας στρατηγικής και η υιοθέτηση εντελώς διαφορετικής νοοτροπίας. Για παράδειγμα, η IBM (International Business Machines) ιδρύθηκε κατά τις αρχές του 20ου αιώνα από τον Thomas Watson. Ήταν για αρκετές δεκαετίες μοναδική στον κλάδο, εκμεταλλεύτηκε στο έπακρο τη μονοπωλιακή της θέση και περί τα μέσα της δεκαετίας του 80’ κατείχε το 40% της παγκόσμιας αγοράς. Ωστόσο κατά τις αρχές της δεκαετίας του 90’ το μερίδιο αγοράς της έγινε στόχος συνδυασμένων επιθέσεων των Compaq, HP και Dell, οπότε οι πωλήσεις και τα κέρδη έπεσαν κατακόρυφα. Την κατάσταση άλλαξε ο νέος CEO Lewis Gerstner, που επέμεινε πάνω απ’ όλα στην αλλαγή νοοτροπίας καταργώντας καταρχήν τους συντηρητικούς ενδυματολογικούς κώδικες. Άλλαξε τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου, διέλυσε τα υπάρχοντα διοικητικά όργανα και κατόρθωσε να συντονίσει αποτελεσματικά τις θυγατρικές ανά τον κόσμο. Χάρις στις ενέργειές του η επιχείρηση επανήλθε δυναμικά στην κερδοφορία (Gerstner, 2002).

**-Παρακμή**: Εφόσον δεν προκύψει οργανωτική ανανέωση σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, η επιχείρηση ετοιμάζεται για τον τερματισμό της λειτουργίας της. Στη φάση αυτή οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται δραστικά, εμφανίζεται ταμειακό πρόβλημα και αδυναμία πληρωμών, παρατηρείται γενικότερη απώλεια εμπιστοσύνης και δυσχεραίνεται η σύναψη δανείων. Κυρίαρχη στρατηγική είναι αυτή της μείωσης κόστους με έμφαση στην περικοπή δαπανών (μαζικές πωλήσεις προϊόντων με έκπτωση, απολύσεις, ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης).

Το ηθικό του προσωπικού είναι χαμηλό και ικανά στελέχη αποχωρούν μαζικά από την επιχείρηση. Τα τμήματα αποψιλώνονται, υπολειτουργούν είτε συγχωνεύονται. Η αβεβαιότητα είναι υψηλή, η διοίκηση ασκείται ευκαιριακά και τα κέντρα εξουσίας εντός και εκτός της επιχείρησης προσπαθούν να αποκομίσουν οφέλη από την κρίση.

Τα προϊόντα δεν ανταποκρίνονται στη ζήτηση του κοινού, ενώ έχουν εμφανιστεί άλλα πιο ανταγωνιστικά. Οι καταναλωτές εγκαταλείπουν το προϊόν, οι νεωτεριστές έχουν ήδη φύγει, ενώ τελευταίοι αποχωρούν οι συντηρητικοί.

1. ΚΥΚΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ

Η δημιουργία επιχείρησης είναι σύνθετη διαδικασία που εξελίσσεται σε φάσεις. Τα στάδια πριν από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης περιλαμβάνουν σύνθετες διεργασίες που είναι καθοριστικές για τη μετέπειτα πορεία της. Συχνά στην πράξη τα παρακάτω στάδια δεν είναι διακριτά, αλλά μπορεί να συμπλέουν ή να επαναλαμβάνονται. Ο επιχειρηματίας π.χ. μπορεί να συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα ταυτόχρονα με τον εντοπισμό μιας ευκαιρίας, ενώ μπορεί να χρειαστεί να επαναξιολογήσει πολλές φορές την οικονομική βιωσιμότητα της ιδέας του.

**-Σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας:** Οι εσωτερικές διεργασίες του επιχειρηματία που οδηγούν στη αποσαφήνιση της επιχειρηματικής ιδέας έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών από ψυχολόγους της εργασίας. Κατά το στάδιο αυτό ο επιχειρηματίας διαμορφώνει την ιδέα του με γνώμονα την προσωπικότητα, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Επηρεάζεται επίσης από το κοινωνικό του δίκτυο μέσα από συζητήσεις και διαβουλεύσεις με άτομα του οικογενειακού και φιλικού του περιβάλλοντος, αλλά και από συμβουλές από *μέντορες*, δηλαδή έμπειρα πρόσωπα με επιτυχημένη σταδιοδρομία που αυτός θεωρεί σημαντικά.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη συνέχεια είναι μια ειλικρινής αυτό-ανάλυση του επιχειρηματία, ώστε αυτός να έχει καταγράψει τις γνώσεις του και τα κενά του, και να έχει συνειδητοποιήσει από πριν τόσο τα προτερήματα, όσο και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του.

**-Αναγνώριση ευκαιρίας:** Οι πραγματικές επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι ελκυστικές, έχουν διάρκεια στο χρόνο, και συγκεκριμενοποιούνται με νέο προϊόν ή υπηρεσία. Η ευκαιρία εμπεριέχει μια ιδέα, αλλά μια ιδέα δεν αποτελεί κατ’ ανάγκη ευκαιρία. Για να μετουσιωθεί μια ιδέα σε ευκαιρία πρέπει να υπάρξει κατάλληλος συνδυασμός προσωπικών προϋποθέσεων (γνώσεις, κοινωνικό δίκτυο, ικανότητες, εμπειρία, προσωπικότητα, αξίες, διάθεση για ρίσκο) με πόρους (κεφάλαια, καινοτομίες, εξοπλισμός, χώροι). Κάθε επιχειρηματίας συνειδητά ή ασυνείδητα οριοθετεί κάποια κριτήρια κατά πόσο μια εξέλιξη αποτελεί ευκαιρία γι’ αυτόν. Τα κριτήρια είναι καθαρά υποκειμενικά και οι ευκαιρίες αξιολογούνται διαφορετικά από τους ανθρώπους. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να θεωρήσει μια εξέλιξη σαν ευκαιρία, ενώ ένας άλλος με παρόμοιο προφίλ όχι.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες απαντώνται συχνά σε αγορές και κλάδους που δεν έχουν άρτια οργάνωση, που αντιμετωπίζουν προβλήματα τροφοδοσίας ή παράδοσης προϊόντων, όπου υπάρχουν κενά στην πληροφόρηση, και γενικότερα όπου επικρατούν συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας ή κίνδυνοι. Μπορεί να προκύψουν σε τρεις κατευθύνσεις:

*-Εκμετάλλευση τάσεων της αγοράς*. Οι τάσεις διαμορφώνονται από το **οικονομικό περιβάλλον** (ανάπτυξη/ύφεση, πληθωρισμός, κόστος ενέργειας, επιτόκια), από **τεχνολογικές ανακαλύψεις**, από **πολιτικές/ θεσμικές αλλαγές** (αστυνόμευση συνόρων, προστασία περιβάλλοντος) και από **κοινωνικές διεργασίες** (δημογραφικές αλλαγές, μετανάστευση, αλλαγές πολιτισμικών προτύπων, νέες καταναλωτικές συνήθειες). Μια επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί την οικονομική κρίση προσφέροντας φθηνά προϊόντα.

-*Επίλυση προβλήματος*. Η λύση ενός κοινωνικού ή τεχνικού προβλήματος συνιστά ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παρέχει εγγύηση για την επιτυχία του επιχειρηματία (π.χ. προσωπική επικοινωνία). Ένα ερώτημα που θα πρέπει να απασχολήσει τον επιχειρηματία είναι: «Γιατί μέχρι τώρα δεν βρέθηκε λύση στο πρόβλημα?»

*-Εντοπισμός κενού στην αγορά*. Τα κενά στην αγορά αφορούν τμήματά της που δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Π.χ. η Daisy Rock Guitars κατασκευάζει κιθάρες ειδικά για γυναίκες από το 2000.

**-Ανάλυση αγοράς:** Η επιχειρηματική ιδέα συγκεκριμενοποιείται και διερευνάται η μετουσίωσή της σε πρακτικό αποτέλεσμα. Ο επιχειρηματίας αναλύει τις τάσεις της αγοράς και προσπαθεί να διαβλέψει τις μελλοντικές επιπτώσεις στην εξέλιξη της ιδέας του. Οι δυνατότητες είναι:

* + - * Υφιστάμενο προϊόν σε αγορά που δεν εξυπηρετείται ικανοποιητικά.
      * Διαφοροποιημένο προϊόν σε σχέση π.χ. με την τιμή, ποιότητα, άνεση, μέγεθος, ασφάλεια, απλότητα, ταχύτητα παράδοσης κλπ.
      * Προϊόν που καλύπτει στοχευμένο τμήμα της αγοράς (π.χ. παιδικό παπούτσι).
      * Καινοτομικό προϊόν.
      * Νέα μέθοδος τροφοδοσίας της αγοράς (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο).

Εάν οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον (τεχνολογικό, οικονομικό, θεσμικό κλπ) κρίνονται ευνοϊκές, τότε ο επιχειρηματίας προχωρά στην οικονομική αξιολόγηση της ιδέας του.

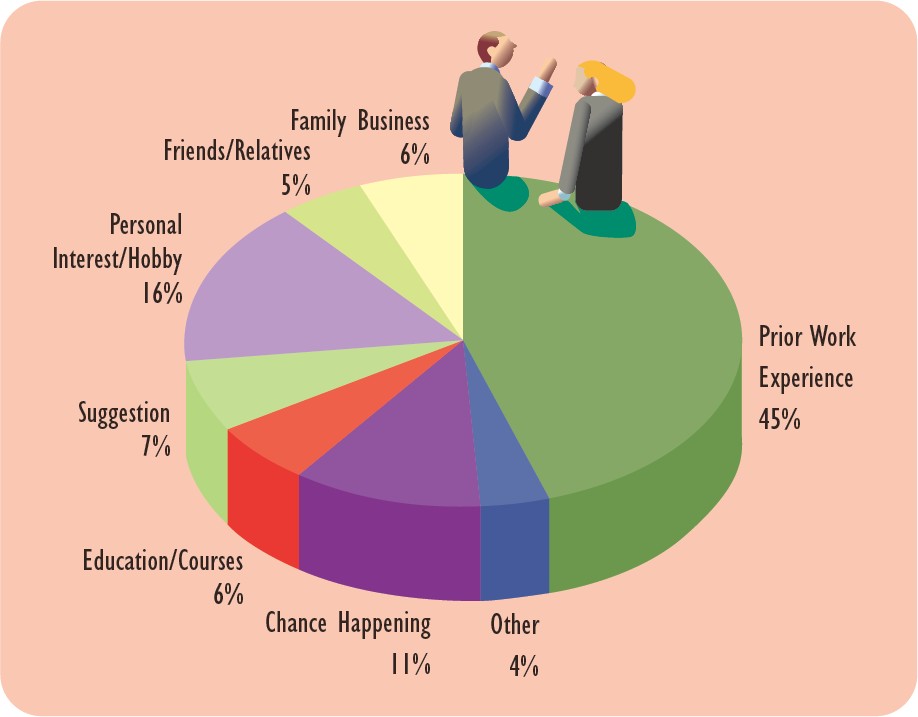
**-Ανάλυση κόστους - ωφέλειας:** Ο επιχειρηματίας πραγματοποιεί προβλέψεις πωλήσεων και ανάλυση κόστους – ωφέλειας για να διαπιστώσει ποιες από τις επιλογές του είναι οικονομικά συμφέρουσες. Παράλληλα με την οικονομοτεχνική ανάλυση θα πρέπει να διερευνήσει το ρόλο και τις δυνατότητες του κοινωνικού του δικτύου σε σχέση με την ενδεχόμενη δημιουργία επιχείρησης, δηλαδή σε ποιο βαθμό μπορεί αυτή να υποστηριχθεί από το κοινωνικό του δίκτυο οικονομικά (π.χ. από πλευράς πελατολογίου) αλλά και κοινωνικά (π.χ. με τη δημιουργία φήμης).

Εφόσον η ανάλυση έχει θετικό αποτέλεσμα, ο επιχειρηματίας οριστικοποιεί το σχέδιό του. Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται με την προσωπική δέσμευση του επιχειρηματία ότι θα προχωρήσει στην ίδρυση επιχείρησης με συγκεκριμένο αντικείμενο, πόρους και προδιαγραφές.

**-Προετοιμασία και ίδρυση της επιχείρησης:** Το στάδιο πριν από την έναρξη λειτουργίας είναι ιδιαίτερα κρίσιμο. Οι σημαντικότερες ενέργειες που περιλαμβάνει αυτή η φάση είναι:

* + - Επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης.
    - Ανεύρεση συνεργατών και στελεχών.
    - Προσλήψεις προσωπικού.
    - Αποκατάσταση επαφής με τράπεζες και χρηματοδότες.
    - Εκπόνηση επιχειρησιακού σχεδίου.
    - Οργάνωση της παραγωγής.
    - Καθορισμός της τιμής του προϊόντος.
    - Δημιουργία καναλιών διανομής και δικτύου πωλήσεων.
    - Σύναψη συμφωνιών με προμηθευτές.
    - Τακτοποίηση νομικών διαδικασιών, κατοχύρωση εμπορικού σήματος και απόκτηση των απαραίτητων αδειών.

Παρά τον όποιο λεπτομερειακό σχεδιασμό, το μόνο βέβαιο σε αυτή τη φάση είναι η αβεβαιότητα. Χαρακτηριστικό του τελικού αυτού σταδίου είναι η ασάφεια, η πυρετώδης εργασία, οι απρόβλεπτες καθυστερήσεις και οι εκτός προϋπολογισμού δαπάνες.



Διάγραμμα 12. Πηγές νέων ιδεών για επιχειρηματίες.

1. ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι εποχές όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι πολυεθνικές λειτουργούσαν χωρίς ουσιαστικό ανταγωνισμό και προσέφεραν ένα και μοναδικό προϊόν σε όλους έχουν περάσει ανεπιστρεπτί. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών στις επικοινωνίες και την πληροφορική είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη στενότερης επαφής μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών:

* + Οι καταναλωτές προβάλλουν τις επιθυμίες τους και γνωστοποιούν στις επιχειρήσεις τις ανάγκες τους.
  + Οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρακολουθούν στενά τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και να ανταποκρίνονται εγκαίρως.

Για το σκοπό αυτόν οι πολυάνθρωπες βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους και έχουν μετασχηματιστεί σε πιο ευέλικτα, «πελατοκεντρικά» σχήματα, μέσα από τη δημιουργία μικρότερων ημι-αυτόνομων μονάδων και τεχνοβλαστών (βλ. παρακάτω). Τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων έναντι των μικρότερων παραμένουν ισχυρά, δεδομένου ότι είναι πάντα σε θέση να υψώσουν εμπόδια εισόδου στον κλάδο π.χ. μέσα από τις οικονομίες κλίμακας και την καθιέρωση των επώνυμων προϊόντων τους, καθώς και με τη σύναψη συμφωνιών με τους λοιπούς μεγάλους παίκτες (σε θέματα τιμολόγησης των προϊόντων, διαφημιστικής εκστρατείας κλπ).

Σε παλαιότερες περιόδους της μαζικής παραγωγής και των υπερμεγεθών βιομηχανικών μονάδων, οι μεγάλες επιχειρήσεις είχαν περισσότερες δυνατότητες για περαιτέρω γιγάντωση επειδή διέθεταν τα απαραίτητα ίδια κεφάλαια για αναπτυξιακές επενδύσεις.

Ωστόσο με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και την άρση των περιορισμών στην κίνηση των κεφαλαίων, οι μικρές καινοτομικές επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να προσελκύσουν τα απαραίτητα επενδυτικά κεφάλαια για την ανάπτυξή τους.

Το ζήτημα της ανάπτυξης (growth) των επιχειρήσεων έχει απασχολήσει επανειλημμένα την οικονομική βιβλιογραφία. Ο **νόμος του Gibrat (**1931) υποστηρίζει ότι η ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι ανεξάρτητος από το μέγεθός της. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ίσες ευκαιρίες και δεν βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση απέναντι στις μεγάλες όσον αφορά τις αναπτυξιακές τους δυνατότητες. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί ως εξής:

* + Με εξαγορές. Η επιχείρηση επιδιώκει να οικειοποιηθεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πόρους άλλων επιχειρήσεων.
  + «Οργανικά». Η έννοια της οργανικής ανάπτυξης εισάχθηκε για πρώτη φορά από την Penrose (1959) και υποδηλώνει τη μεγέθυνση της επιχείρησης μέσα από την αύξηση των τμημάτων και την εξειδίκευση των λειτουργιών.

Ορισμένοι θεωρητικοί (Henrekson, 2005) υποστηρίζουν ότι οι αυτοαπασχολούμενοι και όσοι ιδρύουν ΜΜΕ δεν είναι πραγματικοί επιχειρηματίες, επειδή δεν έχουν τη φιλοδοξία να επεκταθούν. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα έχουν ιδιαίτερη σημασία για την εθνική οικονομία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Nokia, που συνέβαλε σημαντικά στην έξοδο της Φινλανδικής οικονομίας από την οικονομική κρίση που είχε περιπέσει έπειτα από την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης κατά τη δεκαετία του 90.

Με την εξάπλωση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται με πολύ ταχύτερους ρυθμούς από ότι στο παρελθόν. Πολλοί επιχειρηματικοί κολοσσοί είναι σχετικά νέοι σε ηλικία (Amazon, Google, Microsoft, Facebook κλπ). Σχετικά με το θέμα αυτό έχει αναπτυχθεί ειδική τυπολογία επιχειρήσεων:

 **Ποντίκια:** Μικρές επιχειρήσεις που δεν μεγαλώνουν. Εδώ κατατάσσεται η μεγάλη μάζα των ΜΜΕ.

 **Ελέφαντες**: Ιστορικές**,** μεγάλες κυρίαρχες επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ωριμότητας (Ford, Coca Cola, Unilever). Απασχολούν πολύ προσωπικό αλλά προσφέρουν λίγες νέες θέσεις εργασίας. Συχνά αναζητούν υπεραξίες σε αναπτυσσόμενες χώρες.

**Γαζέλες:** Νέες δυναμικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης. Δημιουργούν μεγάλο αριθμό νέων θέσεων εργασίας και αναπτύσσονται με διψήφια ποσοστά.

 **Γορίλλες:** Σχετικά νέες επιχειρήσεις, πρώην γαζέλες, που έχουν αναπτυχθεί και έχουν επιφέρει ανατροπές στο επιχειρηματικό κατεστημένο (Facebook, Google). Βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης ή της αύξουσας ωρίμανσης

Η δημιουργία επιχειρήσεων τύπου γαζέλας είναι ιδιαίτερα επιθυμητή από τις κυβερνήσεις, αλλά και από τα επενδυτικά κεφάλαια που αναζητούν επικερδείς τοποθετήσεις. Σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ (2002), για να χαρακτηρισθεί μια επιχείρηση σαν «ταχέως αναπτυσσόμενη» (γαζέλα), θα πρέπει να παρουσιάσει ανάπτυξη τουλάχιστον 20% ετησίως σε ορίζοντα 3ετίας. Η ανάπτυξη μπορεί να μετρηθεί είτε με την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, είτε με τη μεγέθυνση του κύκλου εργασιών.

Αρκετές έρευνες έχουν εστιαστεί στον προσδιορισμό αυτών των επιχειρήσεων με βάση την ηλικία, το μέγεθος, το ρυθμό ανάπτυξης και τις θέσεις εργασίας που δημιουργούν. Οι έρευνες αυτές συναντούν δυσκολίες στον εντοπισμό τέτοιων επιχειρήσεων, επειδή δεν είναι εγγεγραμμένες σε βάσεις δεδομένων ή ειδικά μητρώα και συχνά περνούν απαρατήρητες. Όπως είναι αναμενόμενο, υψηλές συγκεντρώσεις επιχειρήσεων τύπου γαζέλας απαντώνται στις χώρες της Αν. Ευρώπης (Βουλγαρία, Ρουμανία) λόγω του χαμηλού

κόστους. Γαζέλες επίσης αναφύονται σε νέους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, δεδομένου ότι εκεί υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και ανοιχτά μερίδια αγοράς. Εννοείται ότι συχνά οι ίδιες οι γαζέλες δημιουργούν νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών (Facebook, Amazon). Όταν ισορροπήσει η κατάσταση και μοιραστεί η πίτα της αγοράς, τα περιθώρια για νέες γαζέλες στον κλάδο πλέον στενεύουν.

Οι γαζέλες δεν έχουν προδιαγεγραμμένη πορεία. Μερικές εξελίσσονται σε γορίλλες, ενώ άλλες ΜΜΕ λειτουργούν σαν γαζέλες μόνο για ένα χρονικό διάστημα και μετά σταματά η ανάπτυξή τους. Ασάφεια επίσης επικρατεί σχετικά με τους κλάδους όπου ακμάζουν οι γαζέλες. Από έρευνα σε Φινλανδικές επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι πέρα από τη Nokia, οι γαζέλες στον κλάδο των επικοινωνιών ήταν ελάχιστες, αντίθετα εντοπίστηκαν αρκετές στο εμπόριο και τις υπηρεσίες (Autio *et al*, 2000). Στη Ν. Κορέα γαζέλες εντοπίστηκαν κυρίως σε κλάδους χαμηλής τεχνολογίας (Cho, 2006). Η καινοτομία των επιχειρήσεων αυτού του τύπου λοιπόν δεν περιορίζεται στην τεχνολογία, αλλά αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (διανομή, οργάνωση, ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ).

1. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΜΕ

Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ έχει καθοριστική σημασία για την επιβίωση και στη συνέχεια για την ανάπτυξή τους. Ειδικά στο στάδιο της Ανάπτυξης, απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια για την επέκταση των γραμμών παραγωγής και την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ. Εντούτοις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης αφενός η εξεύρεση κεφαλαίων είναι δυσχερής και αφετέρου μια υπερδανεισμένη επιχείρηση αντιμετωπίζει την καχυποψία των επενδυτών στις κεφαλαιαγορές. Το πηλίκο της απόδοσης των δανεισμένων κεφαλαίων (debt) προς τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης (equity) αποκαλείται «χρηματοοικονομική μόχλευση» (financial leverage) και αποτελεί σημαντικό δείκτη οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης. Εάν η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι σε ορίζοντα χρόνου σταθερά μικρότερη από to κόστος εξυπηρέτησης των δανειακών κεφαλαίων, τότε η επιχείρηση αδυνατεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της και απειλείται με πτώχευση.

Διακρίνονται πηγές χρηματοδότησης «κοντά στον επιχειρηματία», όταν αυτός είναι σε θέση να αντλήσει κεφάλαια διατηρώντας σε μεγάλο βαθμό την ανεξαρτησία του και «μακριά από τον επιχειρηματία», όταν η χρηματοδότηση συνεπάγεται την καταβολή τόκων, μερισμάτων, τη δημοσιοποίηση οικονομικών στοιχείων, καθώς και τη συμμετοχή εξωτερικών επενδυτών στη λήψη των αποφάσεων:

 Κοντά στον επιχειρηματία:

**-Αυτοχρηματοδότηση**. Αφορά τα προσωπικά εισοδήματα του επιχειρηματία, κινητές αξίες, καθώς και τους πόρους που μπορεί να αντλήσει από την πώληση ή την υποθήκευση της περιουσίας του. Είναι σκόπιμο κατά το ξεκίνημα της επιχειρηματικής προσπάθειας να αφιερώσει μικρό μόνο τμήμα των διαθεσίμων του, επειδή είναι βέβαιο ότι θα υποχρεωθεί να ρευστοποιήσει μεγάλο μέρος στην πορεία. Από την άλλη πλευρά, τυχόν ξεκίνημα μιας επιχείρησης χωρίς κεφαλαιακή επάρκεια προοιωνίζει άμεση πτώχευση.

**-Άτυπη χρηματοδότηση***.* Αναφέρεται σε κεφάλαια που ο επιχειρηματίας αναζητά από το οικογενειακό περιβάλλον και τους φίλους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συμβολίζονται με τα αρχικά FFF (Friends, Family, Fools) για να υποδηλώσουν το εξαιρετικά υψηλό ρίσκο που αναλαμβάνουν. Συχνά τα κεφάλαια αυτά δεν δικαιούνται συμμετοχή στα κέρδη ούτε συνεπάγονται συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Ορισμένοι προσθέτουν και ένα τέταρτο F (Fanatics) που αφορά άτομα που έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στον επιχειρηματία. Για να βρει πιστούς ακόλουθους ο επιχειρηματίας στο ξεκίνημα, θα πρέπει να έχει ήδη δημιουργήσει κάποια καινοτομία, ή να έχει αποκτήσει φήμη από προηγούμενες κινήσεις του.

**-Χρήση πιστωτικών καρτών***.* Ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να αντλήσει εφάπαξ ποσό για τις επείγουσες ανάγκες του μέσω πιστωτικής κάρτας και να το εξοφλήσει σε μηνιαίες δόσεις*.*

**-Τραπεζική υπερανάληψη (overdraft).** Πραγματοποιείται μέσα από τρεχούμενο λογαριασμό και δίδει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να κάνει ανάληψη μεγαλύτερου ποσού από αυτό έχει στο λογαριασμό του. Τα τρέχοντα επιτρεπτά ποσά στην Ελλάδα είναι της τάξης των €10.000 με επιτόκιο 10%-15%. Η υπερανάληψη συμφέρει σε σχέση με την πιστωτική κάρτα λόγω χαμηλότερου επιτοκίου. Προς το παρόν με τον έλεγχο κίνησης κεφαλαίων δεν υπάρχει πια αυτή η δυνατότητα.

**-Εμπορικές πιστώσεις**. Αφορούν τις διευκολύνσεις που μπορεί να έχει ο επιχειρηματίας από προμηθευτές όσον αφορά τους όρους εξόφλησης των υποχρεώσεών του. Με την οικονομική κρίση έχει δημιουργηθεί πρόβλημα αξιοπιστίας και στον συγκεκριμένο τομέα, καθώς οι προμηθευτές, ιδίως του εξωτερικού, απαιτούν εξόφληση τοις μετρητοίς με την παράδοση κάθε παραγγελίας, ή ακόμα και προκαταβολικά. Ανάλογα με τον κλάδο, κάποιοι μικροί επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευθούν με τους προμηθευτές με αντάλλαγμα την παροχή υπηρεσιών αντί της πληρωμής με μετρητά ή ακόμα και την ανταλλαγή προϊόντων (barter).

**-Συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα και επιχορηγήσεις***.* Υπάρχει πληθώρα προγραμμάτων για τις επιχειρήσεις που αφορούν φορολογικές ελαφρύνσεις, επιδοτήσεις, ενισχύσεις, χορηγήσεις δανείων με ευνοϊκούς όρους, ερευνητικά προγράμματα

πανεπιστημίων, δωρεές και βραβεύσεις για ευρεσιτεχνίες κλπ. Σημαντικοί φορείς χρηματοδότησης των επιχειρήσεων στην ΕΕ είναι η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (European Investment Bank) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (European Investment Fund), ενώ στην Ελλάδα αρμόδιος διαχειριστής φορέας των προγραμμάτων είναι κυρίως το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και οι εποπτευόμενοι οργανισμοί του (http://www.ypoian.gr). Σκοπός των προγραμμάτων είναι η στοχευμένη ενίσχυση

επιλέξιμων επιχειρήσεων με αναπτυξιακά κριτήρια (π.χ. αναζωογόνηση υποβαθμισμένων περιφερειών, ενίσχυση καινοτομίας, δημιουργία θέσεων εργασίας, νεανική επιχειρηματικότητα, γυναικεία επιχειρηματικότητα κλπ). Ανεπιθύμητες παρενέργειες από την ενίσχυση των επιχειρήσεων μέσα από αναπτυξιακά προγράμματα μπορεί να είναι οι εξής:

* Πλημμελής έλεγχος της υλοποίησης των δράσεων των επιχειρήσεων από τους αρμόδιους φορείς.
* Αδιαφανή κριτήρια ενίσχυσης ορισμένων επιχειρήσεων.
* Χρήση των κονδυλίων από τις επιχειρήσεις για διαφορετικούς σκοπούς από αυτούς που είχαν οριστεί αρχικά.
* Καλλιέργεια νοοτροπίας lobbying στους επιχειρηματίες με σκοπό την υπαγωγή τους σε χρηματοδοτικά προγράμματα (subsidies hunters).

**-Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).** Ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να ενοικιάζει κάθε είδους εξοπλισμό και υποδομές που χρειάζεται (π.χ. αυτοκίνητα, κτίρια, οικόπεδα, μηχανήματα) από εξειδικευμένες εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης για όσο χρονικό διάστημα επιθυμεί. Στο τέλος της χρήσης μπορεί είτε να τερματίσει, είτε να ανανεώσει, είτε να τροποποιήσει τη σύμβαση, είτε να εξαγοράσει τα ενοικιαζόμενα έναντι προσυμφωνημένου τιμήματος. Με τον τρόπο αυτόν η επιχείρηση αποκτά ευελιξία, ειδικά σε κλάδους με υψηλό κόστος παγίου εξοπλισμού όπου απαιτείται συχνή τεχνολογική ανανέωση. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί επίσης το ότι το μίσθωμα θεωρείται λειτουργική δαπάνη από τις δημόσιο με ανάλογη φορολογική ελάφρυνση της επιχείρησης. Το μίσθωμα καθορίζεται με βάση τραπεζικά κριτήρια κατόπιν διαπραγμάτευσης.

**-Επιχειρηματικές επινοήσεις (bootstrapping).** Αφορά πρακτικές ιδέες του επιχειρηματία ως προς τη βέλτιστη χρήση των πόρων του προκειμένου να αποφύγει τη σύναψη δανείων και την οικονομική εξάρτηση από τρίτους. Για παράδειγμα, ο Marc Zuckerberg στο ξεκίνημα της ιδέας του στέγασε το αρχικό μοντέλο του Facebook στους servers του πανεπιστημίου Harvard το 2004. Όταν ο δανεισμός δεν μπορεί να αποφευχθεί, οι επιχειρηματίες με τη φιλοσοφία του bootstrapping προσφεύγουν σε λελογισμένο προσωπικό δανεισμό με τις μορφές που αναφέρθηκαν παραπάνω (αντί των μορφών «μακριά από τον επιχειρηματία»). Οι επιχειρηματικές επινοήσεις μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

* Συμμετοχή εταίρων στην επιχείρηση χωρίς κεφάλαιο, αλλά μόνο με την προσωπική τους εργασία (sweat equity), όπως θεσμοθετήθηκε και στην Ελλάδα με την «επιχείρηση του ενός ευρώ».
* Περιορισμό στο ελάχιστο των αποθηκευτικών χώρων, χρήση τεχνολογιών iCloud.
* Από κοινού χρήση μηχανημάτων, αποθηκών, ακόμα και απασχόληση ειδικευμένων εργαζομένων με άλλους επιχειρηματίες.
* Εφαρμογή τεχνικών online marketing με την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών δικτύωσης (Facebook, Twitter, Google).

**-Πρακτόρευση απαιτήσεων (factoring).** Αφορά τις μεσαίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η επιχείρηση συνάπτει σύμβαση με εξειδικευμένη εταιρεία factoring (συνήθως θυγατρική τράπεζας) με αντικείμενο την ανάθεση είσπραξης των οφειλών της. Συγκεκριμένα η εταιρεία factoring ανάλογα με τη σύμβαση αναλαμβάνει την προεξόφληση, την είσπραξη των οφειλών, τη λογιστική και νομική παρακολούθηση κάθε υπόθεσης και τον έλεγχο φερεγγυότητας των πελατών. Με τον τρόπο αυτόν εξασφαλίζεται άμεσα η ρευστότητα της επιχείρησης χωρίς να χρειάζεται να μπει σε διαδικασία χρονοβόρων διαπραγματεύσεων με τους οφειλέτες.

 Μακριά από τον επιχειρηματία:

**-Τραπεζικός δανεισμός**. Θεωρείται ο πλέον επιθυμητός τρόπος δανεισμού για τις ΜΜΕ, επειδή το επιτόκιο είναι χαμηλότερο σε σύγκριση με τις απαιτήσεις άλλων πηγών χρηματοδότησης, ενώ οι τράπεζες δεν παρεμβαίνουν στα εσωτερικά της επιχείρησης τόσο όσο οι επιχειρηματικοί άγγελοι και οι επενδυτές υψηλού ρίσκου. Από την άλλη πλευρά συνήθως λειτουργούν με «νοοτροπία τραπεζίτη», με την έννοια ότι ενδιαφέρονται πρωτίστως για τη διασφάλιση του κεφαλαίου τους και ελάχιστα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση καθυστερήσει στην πληρωμή των υποχρεώσεών της, είναι πιθανόν η τράπεζα να προχωρήσει σε εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της, ανεξάρτητα από τις όποιες αναπτυξιακές προοπτικές που μπορεί να έχει η επιχείρηση. Σε

πολλές τράπεζες επίσης παρατηρείται έλλειψη ευελιξίας ως προς τους διακανονισμούς και τις τροποποιήσεις των όρων των δανείων προς τις επιχειρήσεις.

Το πρόβλημα για τις νεοφυείς επιχειρήσεις είναι ότι οι τράπεζες δέχονται εκατοντάδες ή και χιλιάδες αιτήσεις και δεν έχουν ούτε το χρόνο, ούτε την αναγκαία πληροφόρηση ώστε να αξιολογήσουν την πιστοληπτική ικανότητα κάθε μικρής επιχείρησης. Για τη χορήγηση δανείου, κατά κανόνα οι τράπεζες ζητούν εγγυήσεις, αναλυτικές πληροφορίες για τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και οικονομικές καταστάσεις των τελευταίων ετών, που πολλές νέες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να παράσχουν. Στο ζήτημα αυτό σημαντικός είναι ο ρόλος ενός τεκμηριωμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου που θα μπορούσε να κινήσει το ενδιαφέρον των αξιολογητών

των επιχειρηματικών επενδύσεων. Λόγω της εξαιρετικά υψηλής επισφάλειας των νέων ΜΜΕ οι τράπεζες προτιμούν να συναλλάσσονται με καταξιωμένες μεγάλες επιχειρήσεις.

**-Εγγυήσεις δανείων***.* Τα προγράμματα εγγυήσεων δανείων διευκολύνουν τη δανειοδότηση των νέων επιχειρήσεων από τις τράπεζες με κρατική εγγύηση. Οι επιλέξιμες επιχειρήσεις αξιολογούνται από κρατικούς φορείς που στη συνέχεια αναλαμβάνουν την κάλυψη με εγγύηση μεγάλου μέρους, αλλά όχι του συνόλου του δανείου. Ο θεσμός αυτός είναι ιδιαίτερα επωφελής για τις νεοφυείς επιχειρήσεις που στερούνται αξιόλογων περιουσιακών στοιχείων που θα μπορούσαν να υποθηκευτούν ή να αποτελέσουν εγγύηση για τις τράπεζες. Σε αντιστάθμισμα, το δάνειο επιβαρύνεται είτε με *υψηλότερο επιτόκιο*, είτε με την *πάγια πληρωμή εφάπαξ ποσού* με τη μορφή ασφαλίστρου κινδύνου στην τράπεζα επιπλέον των τόκων. Στην Ελλάδα ο εγγυητής φορέας δανείων προς τις ΜΜΕ είναι το ΕΤΕΑΝ.

**-Κεφάλαια υψηλού ρίσκου (venture capital).** Τα κεφάλαια υψηλού ρίσκου επενδύουν κατά κανόνα σε επιχειρήσεις «τεχνολογιών αιχμής» (βιοτεχνολογία, πληροφορική, τηλεπικοινωνίες). Η έκρηξη των κλάδων της επικοινωνίας τις τελευταίες δεκαετίες οφείλεται κυρίως στην άφθονη χρηματοδότηση από venture capital. Οι κεφαλαιούχοι υψηλού ρίσκου επενδύουν μεγάλα κεφάλαια σε επιχειρήσεις με προοπτικές που έχουν ξεπεράσει τα αρχικά προβλήματα και βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης. Ωστόσο είναι ιδιαίτερα επιλεκτικοί: Μόνο 3% από τις προτάσεις που υποβάλλονται καταφέρνουν να χρηματοδοτηθούν. Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα, στη φάση αυτή οι επιχειρήσεις έχουν αποδείξει την αξία τους, αλλά χρειάζονται μεγάλη οικονομική ενίσχυση προκειμένου να επεκταθούν και να φθάσουν στην Ωριμότητα, καθώς δεν είναι ακόμα σε θέση να αντλήσουν σημαντικά κεφάλαια από τραπεζικό δανεισμό, ούτε και να προχωρήσουν σε δημόσια εγγραφή στο χρηματιστήριο. Τα κεφάλαια υψηλού ρίσκου επενδύουν στην επιχείρηση με δεσμευτικούς όρους:

* Δικαιούνται μερίδιο στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης και εκπρόσωποι του ομίλου μπορούν να συμμετέχουν στις αποφάσεις. Όσο μεγαλύτερο είναι το επιχειρηματικό ρίσκο, τόσο περισσότερο δεσμεύουν οι κεφαλαιούχοι τη διοίκηση. Ο όμιλος μπορεί να ζητήσει π.χ. τη μείωση των αμοιβών της διοίκησης και απολύσεις πλεονάζοντος προσωπικού.
* Έχουν προκαθορισμένο μέρισμα στα κέρδη της ετήσιας χρήσης
* Ο επιχειρηματίας οφείλει να επιστρέψει στο ακέραιο το δάνειο σε περίπτωση αποτυχίας του εγχειρήματος.

Οι επενδυτές υψηλού ρίσκου δεσμεύουν τα κεφάλαιά τους σε ορίζοντα το πολύ δεκαετίας και ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα επιλεκτικοί στις τοποθετήσεις τους. Συνήθως αποχωρούν έπειτα από την είσοδο της επιχείρησης στο χρηματιστήριο με τη ρευστοποίηση του μεριδίου τους - και με μεγάλα κέρδη. Τα βήματα της διαδικασίας χρηματοδότησης είναι συνήθως τα εξής:

* Προκαταρκτικές επαφές του επιχειρηματία με εκπροσώπους του ομίλου, συνήθως με τη βοήθεια μεσολαβητών
* Εφόσον εκδηλωθεί ενδιαφέρον από πλευράς ομίλου, ακολουθεί η υποβολή του Επιχειρηματικού Σχεδίου από τον επιχειρηματία
* Εφόσον το Επιχειρηματικό Σχέδιο κριθεί επαρκές, ο όμιλος εκφράζει τυπικά την πρόθεσή του για χρηματοδότηση (Letter of Intent)
* Διεξάγεται εξονυχιστικός έλεγχος στα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας (due diligence) από την πλευρά του ομίλου
* Ακολουθεί γύρος διαβουλεύσεων για το ύψος της χρηματοδότησης και τους όρους συμμετοχής (deal structuring)
* Υπογραφή συμβολαίου χρηματοδότησης (financial agreement)

Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι επενδύσεις κεφαλαίων υψηλού ρίσκου δημιουργούν μεγάλο αριθμό νέων θέσεων εργασίας και συμβάλλουν σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη, επομένως ο θεσμός είναι ευπρόσδεκτος από τις κυβερνήσεις. Μεταξύ των μεγαλοεπενδυτών υψηλού ρίσκου συγκαταλέγονται ο μεγάλα ονόματα όπως Vanderbilt και Rockefeller, αλλά κυρίως ασφαλιστικά ταμεία και ασφαλιστικές εταιρείες. Διάσημες εταιρείες που αναδείχτηκαν μέσα από επενδύσεις υψηλού ρίσκου είναι: Apple, Digital Equipment, Eastern Airlines κλπ.

**-Επιχειρηματικοί άγγελοι**. Πρόκειται για ανεξάρτητους επενδυτές ή επενδυτικές εταιρείες που χρηματοδοτούν ιδέες νέων επιχειρηματιών με προοπτικές *στο ξεκίνημά τους*. Οι περισσότεροι ιδιώτες επενδυτές αυτού του τύπου ήταν οι ίδιοι στο παρελθόν

επιτυχημένοι επιχειρηματίες και βασίζονται κυρίως στη διαίσθησή τους, εφόσον η νέα επιχείρηση δεν έχει δείξει ακόμα δείγματα γραφής. Σημαντικό ρόλο παίζει η διαπροσωπική σχέση με το νέο επιχειρηματία, καθώς και η σφαιρική εκτίμηση των ικανοτήτων του επιχειρηματία. Όπως λένε χαρακτηριστικά εκπρόσωποι των επιχειρηματικών αγγέλων: «Προτιμάμε έναν άριστο επιχειρηματία με μια μέτρια ιδέα, παρά έναν μέτριο επιχειρηματία με μια άριστη ιδέα».

Τα κεφάλαια των επιχειρηματικών αγγέλλων προέρχονται από ίδιους πόρους, σε αντίθεση με τα κεφάλαια υψηλού κινδύνου που σχηματίζονται με συμμετοχές πολλών εύπορων ατόμων ή και τραπεζικών ομίλων. Παράλληλα με την κεφαλαιακή ενίσχυση οι επιχειρηματικοί άγγελοι παρεμβαίνουν στη διοίκηση, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στους νέους επιχειρηματίες, ενώ αξιοποιούν και το κοινωνικό τους δίκτυο προς όφελος της επιχείρησης. Πέρα από το οικονομικό όφελος, το μεράκι και η προσωπική ικανοποίηση φαίνεται να αποτελεί ισχυρό κίνητρο, επειδή η κρίση τους δικαιώνεται.

Πρόκειται για μακροπρόθεσμους επενδυτές που έχουν οικονομική μεγάλη επιφάνεια και επομένως δεν χρειάζεται να πιέσουν την επιχείρηση για βραχυπρόθεσμες κινήσεις εις βάρος της ανάπτυξής της. Ωστόσο οι επενδύσεις αυτές είναι εξαιρετικά υψηλού ρίσκου, δεδομένου ότι τα κεφάλαια χάνονται εάν αποτύχει η επιχείρηση, ως εκ τούτου δεσμεύουν το νέο επιχειρηματία απαιτώντας υψηλές αποδόσεις σε εύθετο χρόνο. Ο έλεγχος που ασκούν οι επιχειρηματικοί άγγελοι στη διοίκηση είναι περισσότερο ασφυκτικός από εκείνο των κεφαλαίων υψηλού ρίσκου και επομένως αυτοί δεν είναι ιδιαίτερα ευπρόσδεκτοι από τους νέους επιχειρηματίες. Στην Ελλάδα, όπου ο θεσμός είναι ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο, οι επενδύσεις αυτού του τύπου συνήθως προέρχονται από θυγατρικές τραπεζών.

Στην Ευρώπη έχουν θεσμοθετηθεί Δίκτυα Επιχειρηματικών Αγγέλων (Business Angels Network - BAN) με αντικείμενο την προσέγγιση των νεοφυών επιχειρήσεων με δυνητικούς επενδυτές. Πρωτοπόρος στον τομέα αυτόν είναι η Μεγ. Βρετανία. Τα ΒΑΝ δημιουργούνται με πρωτοβουλία τοπικών φορέων, επιμελητηρίων, τραπεζών, και αναπτυξιακών φορέων. Δημιουργούν βάσεις δεδομένων με στοιχεία των επιχειρήσεων και προφίλ υποψηφίων επενδυτών, οργανώνουν διασκέψεις, παρέχουν πληροφόρηση στους ενδιαφερόμενους και εκπονούν εκπαιδευτικά προγράμματα για μικρούς επιχειρηματίες σε θέματα προσέλκυσης επενδύσεων.

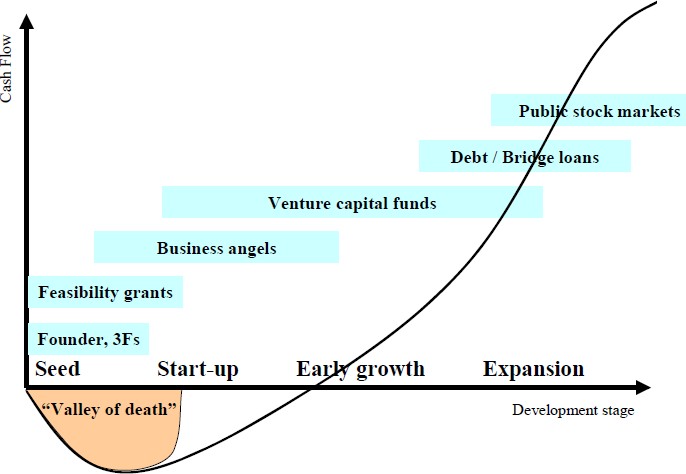
**-Δημόσια εγγραφή και είσοδος στο χρηματιστήριο**. Εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, η είσοδος στις κεφαλαιαγορές μπορεί να αποβεί εξαιρετικά κερδοφόρα για τον επιχειρηματία. Για να προχωρήσει σε αυτήν την κίνηση η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ξεπεράσει τα αρχικά προβλήματα και να έχει αποκτήσει φήμη. Ωστόσο η εισαγωγή στο χρηματιστήριο συνεπάγεται νομικές δεσμεύσεις, υποχρέωση δημοσιοποίησης πληροφοριών και οικονομικών στοιχείων, έλεγχο από τους μετόχους και περιορισμό της αυτοτέλειας του επιχειρηματία. Ανάλογα με την επιτυχία της αρχικής δημόσιας εγγραφής, η εταιρεία μπορεί να εγγράψει και νέο πακέτο του μετοχικού της κεφαλαίου στο μέλλον.

**-Άδηλη χρηματοδότηση**. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, όταν οι δυνατότητες δανειοδότησης από άλλους φορείς περιορίζονται δραστικά, αρκετοί επιχειρηματίες αναγκάζονται να στραφούν σε μη σύννομες πηγές χρηματοδότησης εκτός του επίσημου χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Κύκλος χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων

Στο Διάγραμμα 13 παρουσιάζεται ενδεικτικά η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής τους. Στο

«επικίνδυνο» ξεκίνημα (κοιλάδα του θανάτου) τα διαθέσιμα κεφάλαια προέρχονται από προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία, άτυπη χρηματοδότηση, συμμετοχή σε αναπτυξιακά προγράμματα, άλλες πηγές «κοντά στον επιχειρηματία» και τυχόν επιχειρηματικούς αγγέλους. Οι μεγαλύτερες κεφαλαιακές ανάγκες εμφανίζονται όταν η επιχείρηση ξεπεράσει το «νεκρό σημείο» (breakeven point) όπου τα κέρδη ισοσκελίζουν τα έξοδα, οπότε πηγές χρηματοδότησης μπορούν να αποτελέσουν τα κεφάλαια υψηλού ρίσκου. Καθώς η ανάπτυξη ενισχύεται, σημαντικά κεφάλαια μπορούν να αντληθούν με βραχυπρόθεσμο δανεισμό μέχρις ότου καταστεί εφικτή η δημόσια εγγραφή στο χρηματιστήριο και η συμμετοχή θεσμικών επενδυτών.



Διάγραμμα13. Πηγές χρηματοδότησης ανάλογα με τα στάδια του Κύκλου Ζωής της επιχείρησης

1. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η φιλοσοφία των επιχειρηματικών συνασπισμών και συσπειρώσεων (industrial agglomerations) συνίσταται στο ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται είτε δια μέσου του ανταγωνισμού είτε δια μέσου της συνεργασίας. Ο Alfred Marshall, ήδη από το 1890 στο κλασικό έργο του: “Principles of Economics” υποστήριξε ότι με την εγκατάσταση επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου σε κοινή τοποθεσία επιτυγχάνονται σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Μέσα από τη συγκέντρωσή τους σε κοινή τοποθεσία και την ανάπτυξη συλλογικών δράσεων, οι ΜΜΕ επιδιώκουν να αποκτήσουν κάποια από τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι Piore & Sabel (1984) επισήμαναν την υποχώρηση της παραδοσιακής μαζικής παραγωγής και τη μερική αντικατάστασή της από ευέλικτα σχήματα συνεργασίας ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων. Με τον όρο *ευέλικτη εξειδίκευση* (flexible specialization) οι Piore & Sabel (1984) εννοούν την οργανωμένη παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων σε μικρές παρτίδες από συνεργαζόμενα δίκτυα ΜΜΕ που απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό. Οι συσπειρώσεις αυτές υποτίθεται ότι είναι πιο ανθεκτικές στην οικονομική κρίση λόγω του ότι είναι σε θέση να παράγουν καινοτομίες, να χρησιμοποιούν ευέλικτες μεθόδους παραγωγής και να αναπτύσσουν το προσωπικό τους.

Φημισμένες είναι οι συσπειρώσεις των ΜΜΕ στην λεγόμενη *Τρίτη Ιταλία* (περιοχές Marche, Friuli, Trentino, Veneto, Emilia Romagna), του γυαλιού στη Βενετία, της μόδας στη Saville Row του Λονδίνου, των οινοπαραγωγών της Καλιφόρνιας, των κλωστοϋφαντουργών

της Βάδης-Βυρτεμβέργης, των κατασκευαστών μαχαιριών στο Sheffield και το Solingen κλπ. Διακρίνονται οι παρακάτω μορφές επιχειρηματικών συγκεντρώσεων:

* *Γεωγραφικές*, όσον αφορά τη συνύπαρξη διαφόρων τύπων επιχειρήσεων στην ίδια περιοχή χωρίς να υπάρχουν κατ’ ανάγκη προϋποθέσεις συνεργασίας (βιομηχανικές ζώνες).
* *Κλαδικές,* που αφορούν την εγκατάσταση επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου (π.χ. ένδυσης & υπόδησης) στην ίδια περιοχή χωρίς να υπάρχουν κατ’ ανάγκη προϋποθέσεις συνεργασίας.
* *Οριζόντιες,* που αφορούν τη γειτνίαση επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου με σκοπό την ανάπτυξη συνεργιών. Όταν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε κοντινή απόσταση η συνεργασία διευκολύνεται
* *Κάθετες,* όταν στην ίδια περιοχή συνεργάζονται επιχειρήσεις που καταλαμβάνουν συμπληρωματικές θέσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα, δηλαδή τα τελικά προϊόντα της μιας χρησιμεύουν σαν ενδιάμεσα προϊόντα για την άλλη (π.χ. βιομηχανίες ελαστικών με εργοστάσια αυτοκινήτων).

Οφέλη από τη δημιουργία επιχειρηματικών συσπειρώσεων είναι:

* + Αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ ως προς τις μεγάλες επιχειρήσεις.
  + Διευκόλυνση των πελατών ως προς την πρόσβαση και τη σύγκριση ποιότητας και τιμών των προϊόντων.
  + Εκμετάλλευση των συνεργιών των εταίρων σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της επιχείρησης και πραγματοποίηση οικονομιών εύρους (economies of scope).
  + Εξοικονόμηση πόρων των ΜΜΕ λόγω οικονομιών κλίμακας (economies of scale) από τη συμπαραγωγή προϊόντων.
  + Ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος των ΜΜΕ σε σχέση με προμηθευτές και πελάτες.
  + Παραγωγή τεχνογνωσίας.
  + Ανάδειξη τοπικών ή εξειδικευμένων προϊόντων.

Όπως επισημαίνει ο καθηγητής Porter του πανεπιστημίου Harvard, ειδικά στις υποανάπτυκτες χώρες οι κυβερνήσεις με το να επιδοτούν θνησιγενείς επιχειρήσεις (δηλαδή επιχειρήσεις που δεν είναι βιώσιμες ήδη από το ξεκίνημά τους) σε φτωχές περιφέρειες σπαταλούν σημαντικούς πόρους. Οι πόροι αυτοί θα μπορούσαν να είχαν διατεθεί για την ενίσχυση της δημιουργίας συγκεντρώσεων επιχειρήσεων με σημαντικά οφέλη για την εθνική οικονομία. Υπάρχουν βέβαια και αντιπαραδείγματα όπου παρατηρείται «υδροκεφαλισμός», δηλαδή λίγες μητροπόλεις σε μια χώρα να συγκεντρώνουν το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας, ενώ η περιφέρεια μαστίζεται από ανέχεια. Πόλεις όπως το Κάιρο, η Μπανγκόγκ και η Μπογκοτά είναι τέτοιες περιπτώσεις.

Συστάδες επιχειρήσεων

Ο Alfred Marshall, ήδη από το 1890 στο κλασικό έργο του “Principles of Economics” υποστήριξε ότι με την εγκατάσταση επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου σε κοινή τοποθεσία επιτυγχάνονται σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Την περίοδο εκείνη στη Μεγ. Βρετανία ήταν σε εξέλιξη η εμφάνιση των μεγάλων επιχειρήσεων (corporations) με ισχυρή κεφαλαιακή υποδομή, σύγχρονο εξοπλισμό και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Σε θεωρητικό επίπεδο οι επιχειρήσεις αυτές ήταν σε θέση να εξαφανίσουν τον όποιο ανταγωνισμό. Ωστόσο πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και ειδικά όσες λειτουργούσαν στα πλαίσια βιομηχανικών περιοχών, σημείωσαν αξιοσημείωτη αντοχή. Οι παρατηρήσεις αυτές οδήγησαν τον Marshall στο συμπέρασμα ότι μέσα από τη συγκέντρωσή τους σε βιομηχανικές περιοχές και την ανάπτυξη συλλογικών δράσεων, οι ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν κάποια από τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων. Προϋπόθεση είναι η δημιουργία οικονομιών κλίμακας και η ύπαρξη «βιομηχανικής ατμόσφαιρας». Σύμφωνα με τον Marshall οι βιομηχανικές περιοχές είναι σε θέση να προσελκύσουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και να συντονίσουν την παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα. Επίσης η εμπιστοσύνη, οι αξίες και η νοοτροπία των εργαζομένων και των επιχειρηματιών συνθέτουν μια αίσθηση υπευθυνότητας, προσοχής και προθυμίας (η λεγόμενη βιομηχανική ατμόσφαιρα) και συντελούν στην ανάπτυξη νέων ιδεών και στη διάχυση της γνώσης.

Οι Piore & Sabel (1984) επισήμαναν την υποχώρηση της παραδοσιακής μαζικής παραγωγής και τη μερική αντικατάστασή της από ευέλικτα σχήματα συνεργασίας ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων. Με τον όρο ευέλικτη εξειδίκευση (flexible specialization) οι Piore & Sabel (1984) εννοούν την οργανωμένη παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων σε μικρές παρτίδες από συνεργαζόμενα δίκτυα ΜΜΕ που απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό. Οι συσπειρώσεις αυτές υποτίθεται ότι είναι πιο ανθεκτικές στην οικονομική κρίση λόγω του ότι είναι σε θέση να παράγουν καινοτομία, να χρησιμοποιούν ευέλικτες μεθόδους παραγωγής και να αναβαθμίζουν τις δεξιότητες του προσωπικού τους. Χαρακτηριστικά της ευέλικτης εξειδίκευσης είναι η συντονισμένη παραγωγή μεγάλης γκάμας προϊόντων σε σχετικά μικρές παρτίδες, η χρήση νέων τεχνολογιών και ευέλικτων μεθόδων παραγωγής και η εξισορρόπηση μεταξύ ανταγωνισμού και συνεργασίας των ΜΜΕ (Λυμπεράκη, 1991). Αναφέρθηκε χαρακτηριστικά ότι η βιομηχανική οργάνωση αυτού του τύπου «μοιάζει με μια μεγάλη επιχείρηση που οι τοίχοι της έχουν γκρεμιστεί. Είναι ένα ενιαίο σύστημα με αναλυτική κατανομή καθηκόντων μεταξύ εξειδικευμένων παραγωγών» (Amin, 1994, αναφέρεται από τον Baker (1995: 10). Το μοντέλο αυτό που εφαρμόστηκε κατά προσέγγιση στην περίπτωση της «Τρίτης Ιταλίας» εμφανίζει και προβλήματα (Potter et al, 2011):

-Ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος λόγω της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης της βιομηχανικής παραγωγής.

-Οι επιχειρήσεις είναι κυρίως οικογενειακές και αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα κατά το στάδιο τη διαδοχής.

Ο Michael Porter, καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard που διατέλεσε και σύμβουλος του προέδρου Reagan, έδωσε μια διαφορετική οπτική στο ζήτημα των συστάδων θέτοντας στο επίκεντρο του σκεπτικού του τον ανταγωνισμό. Ο Porter (1998) προσδιόρισε τις συστάδες σαν «γεωγραφικά κοντινές διασυνδεδεμένες επιχειρήσεις και συναφείς οργανισμοί σε ένα συγκεκριμένο πεδίο». Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter (1990) η βιομηχανική οργάνωση των κρατών προσδιορίζεται από το λεγόμενο «διαμάντι». Μια ανταγωνιστική εθνική οικονομία, εκτός από την κρατική πολιτική και τον παράγοντα της τύχης, χαρακτηρίζεται από:

-Τους συντελεστές παραγωγής (factors) ήτοι κεφάλαιο, ανθρώπινοι πόροι, φυσικοί πόροι, υποδομές και πηγές γνώσης / πανεπιστήμια, ερευνητικοί οργανισμοί

-Τη ζήτηση της αγοράς (μέγεθος ζήτησης, σύνθεση του αγοραστικού πληθυσμού, ζήτηση για εισαγόμενα)

-Τους υποστηρικτικούς κλάδους που είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί και τη βιομηχανική οργάνωσή τους, επειδή δημιουργεί συνέργειες με την εθνική βιομηχανία αιχμής

-Τη στρατηγική των επιχειρήσεων, τη δομή και τον ανταγωνισμό, που αφορά την ένταση του ανταγωνισμού, τους στόχους και το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων

Η φιλοσοφία του Porter απεικονίζεται και σε επίπεδο συστάδας, επειδή αυτή περιέχει όλα τα παραπάνω στοιχεία, δηλαδή η συστάδα αποτελεί ένα διαμάντι σε μικρο-επίπεδο. Με τη γεωγραφική συγκέντρωση ενισχύονται οι παραπάνω συντελεστές και εντείνονται οι πιέσεις προς τις επιχειρήσεις-μέλη να βελτιωθούν. Άπαξ και δημιουργηθεί μια επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική στα πλαίσια της συστάδας, τότε τα οφέλη διαχέονται και στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις μέσα και έξω από τη συστάδα λόγω της διάδοση της καινοτομίας, της αγοραστικής ζήτησης και της αναβάθμισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Porter, 2000). Τα αίτια της αποτυχίας των συστάδων αποδίδονται σε εσωτερικές στρεβλώσεις, την αγελαία σκέψη (groupthink), αλλά κυρίως σε ατυχείς κρατικές παρεμβάσεις που αλλοιώνουν τη λειτουργία του ανταγωνισμού (Porter, 1998). Επισήμανε ότι ειδικά στις υποανάπτυκτες χώρες οι κυβερνήσεις με το να επιδοτούν θνησιγενείς επιχειρήσεις σε φτωχές περιφέρειες σπαταλούν σημαντικούς πόρους. Οι πόροι αυτοί θα μπορούσαν να είχαν διατεθεί για την ενίσχυση της δημιουργίας συστάδων με σημαντικά οφέλη για την εθνική οικονομία (Porter, 1998).

Οι συστάδες αποτελούνται από επιχειρήσεις και ομάδες επιχειρήσεων με συναφείς ή συμπληρωματικές δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε γειτονικούς χώρους με σκοπό τη δημιουργία συνεργιών και την υλοποίηση κοινών στρατηγικών σε θέματα προμηθειών, κοινής αποθήκευσης, διακίνησης, έκθεσης και πώλησης εμπορευμάτων, ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου, διασφάλισης ποιότητας, παραγωγής καινοτομίας κλπ. Στις συστάδες συμμετέχουν εκτός από τις επωφελούμενες επιχειρήσεις και επιστημονικοί και διοικητικοί φορείς που θα πλαισιώσουν και θα υποστηρίξουν τη λειτουργία του συστήματος. Παρόλο που η τεχνολογική πρόοδος διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη συνεργασία απομακρυσμένων επιχειρήσεων, ωστόσο η τοπική διάσταση εξακολουθεί να διαδραματίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη δημιουργία συνεργιών (Salvador et al, 2013). Υπάρχουν κάποια τυπικά σύμφωνα μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά η ποιότητα της συνεργασίας εξαρτάται κυρίως από τις άτυπες σχέσεις και το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης η συμμετοχή μεγάλου αριθμού οργανισμών και επιχειρήσεων. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι ελεύθερη, αλλά τα μέλη καταβάλλουν συνδρομή. Επομένως μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν την συμφέρει οικονομικά να συμμετάσχει σε συστάδα σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη. Αν και οι συστάδες έχουν ισχυρούς δεσμούς με την τοποθεσία τους, δεν περιορίζονται υποχρεωτικά από την απόσταση. Όταν η τεχνολογία το επιτρέπει είναι εφικτό να έχουν μεγάλη διασπορά και υπάρχουν συστάδες που λειτουργούν στα όρια νομών, περιφερειών, κρατών, αλλά και διακρατικά. Τα οφέλη από τη λειτουργία των συστάδων είναι εμφανή, καθώς σειρά συγκριτικών ερευνών έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις εντός συστάδων έχουν γενικά καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από ομοειδείς τους εκτός συστάδων (Li & Geng, 2012).

Επιχειρηματικά δίκτυα

Συγκροτούνται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων που δεσμεύονται με συμβόλαιο για την υλοποίηση προκαθορισμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα συμπαραγωγή προϊόντων, ανάπτυξη νέου προϊόντος, συνεκμετάλλευση φυσικών πόρων κλπ. Οι επιχειρήσεις-μέλη των δικτύων έχουν κοινό στρατηγικό στόχο, καθώς και κοινές ή συμπληρωματικές δραστηριότητες. Ουσιώδης προϋπόθεση επιτυχίας είναι η ακριβής τήρηση των όρων της σύμβασης. Στη σύμβαση αναφέρονται λεπτομερώς μεταξύ άλλων:

* + Οι όροι συνεργασίας και τα κριτήρια επιτυχίας του προγράμματος.
  + Οι υποχρεώσεις και δεσμεύσεις κάθε εταίρου.
  + Οι ενέργειες που θα πραγματοποιήσει κάθε εταίρος με αναλυτικό χρονοδιάγραμμα.

Αντίθετα με τις συστάδες, οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις του δικτύου δεν είναι απαραίτητο να βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Επίσης στα δίκτυα οι επιχειρήσεις συνήθως δεν έχουν ισότιμη συνεργασία, αλλά συνήθως η σχέση τους είναι ιεραρχημένη και διέπεται από τους όρους του συμβολαίου. Διακρίνονται τα *οριζόντια δίκτυα* που αποτελούνται αποκλειστικά από ΜΜΕ και τα *κάθετα δίκτυα* που περιλαμβάνουν και μεγάλες επιχειρήσεις. Εφόσον δοκιμαστεί στην πράξη η συνεργασία των εταίρων, μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου μπορούν να προχωρήσουν σε μορφές πιο μόνιμης συνεργασίας και με πιο χαλαρή μορφή, όπως π.χ. με τη δημιουργία συστάδας.

Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (business incubators)

Το σκεπτικό της ίδρυσής τους συνίσταται στο ότι οι περισσότερες ΜΜΕ αποτυγχάνουν στο ξεκίνημά τους είτε λόγω έλλειψης κεφαλαίων είτε λόγω έλλειψης γνώσης, εμπειρίας και δικτύωσης των νέων επιχειρηματιών. Με την είσοδο νέων καινοτομιών επιχειρήσεων στις θερμοκοιτίδες επιδιώκεται η συντήρησή τους στη ζωή κατά το κρίσιμο αρχικό διάστημα και μέχρις ότου αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Αντικείμενό τους είναι η ανάδειξη επιχειρηματικών ταλέντων που αναμένεται ότι θα διαπρέψουν στην αγορά εφόσον ξεπεραστούν οι αρχικές δυσκολίες. Μέσα στην έννοια της θερμοκοιτίδας εντάσσονται και τα κάθε είδους επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα.

Οι θερμοκοιτίδες δημιουργούνται με πρωτοβουλία είτε από του δημοσίου, είτε του ιδιωτικό τομέα, είτε μη κερδοσκοπικών φορέων. Πρόκειται για ειδικά διαμορφωμένες περιοχές ή χώρους υψηλών προδιαγραφών που παρέχουν στέγαση, υποδομές και εξειδικευμένες υπηρεσίες σε νέους επιχειρηματίες και νεογέννητες μικρές επιχειρήσεις. Οι ένοικοι έχουν δικαίωμα παραμονής στη θερμοκοιτίδα για περιορισμένο χρονικό διάστημα (το πολύ μέχρι 5 έτη) και με σχετικά χαμηλό κόστος. Οι υπηρεσίες αφορούν μεταξύ άλλων γραμματειακή υποστήριξη, βασικές υποδομές, τηλεφωνικό και διαδικτυακό εξοπλισμό, παροχή συμβουλών, αίθουσες συσκέψεων, αμφιθέατρα, εστιατόρια κλπ. Κριτήρια επιλογής των επιχειρήσεων που θα φιλοξενηθούν στη θερμοκοιτίδα είναι:

* *Επενδυτικό ρίσκο*, δηλαδή μελέτες σκοπιμότητας, κεφαλαιακές ανάγκες, φάση της επένδυσης, ενδεχόμενοι κίνδυνοι και ρεαλιστικό επιχειρηματικό σχέδιο γενικότερα.
* *Επιχειρηματικό προφίλ*, δηλαδή πατέντες, ανταγωνισμός στον κλάδο, δυνατότητες συνεργασίας με επιχειρήσεις στη θερμοκοιτίδα αλλά και εκτός, δυνατότητα εξάπλωσης σε νέες αγορές.
* *Χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ομάδας*, δηλαδή δέσμευση, προσήλωση, συνεργασία, εμπειρία, αποτελεσματικότητα, προσωπικότητα των μελών.

Τα κέρδη του επιχειρηματία που διαχειρίζεται τη θερμοκοιτίδα προκύπτουν από την αξιοποίηση των προϊόντων των φιλοξενουμένων επιχειρήσεων. Τα οφέλη από τη λειτουργία των θερμοκοιτίδων είναι:

* + Εξοικονόμηση χρημάτων των νέων επιχειρηματιών.
  + Άμεση ενημέρωση για τις εξελίξεις στην αγορά, επενδυτικά σχέδια, εκπαιδευτικά προγράμματα για επιχειρηματίες, πηγές χρηματοδότησης κλπ.
  + Πρόσβαση σε εξειδικευμένες επενδυτικές, νομικές και οικονομικές υπηρεσίες.
  + Προώθηση καινοτομιών των μελών στην αγορά.
  + Κοινωνική δικτύωση, επαφές με υποψήφιους επενδυτές, ανάπτυξη συνεργιών των μελών μεταξύ τους αλλά και με εξωτερικές επιχειρήσεις.

Επιταχυντές (Accelerators)

Η αναγκαιότητα των επιταχυντών προέκυψε από τη διαπίστωση ότι σε πολλές περιπτώσεις οι θερμοκοιτίδες αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στο ρόλο τους, που συχνά περιοριζόταν στην παροχή χώρων και την εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους των φιλοξενούμενων επιχειρήσεων. Ο πρώτος επιταχυντής (Y Combinator) δημιουργήθηκε στο Κέιμπριτζ της πολιτείας της Μασαχουσέτης το 2005 ενώ το 2009 ο θεσμός εισάχθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το 2013 η πλατφόρμα Seed-DB που αναλύει τη δραστηριότητα των επιταχυντών σε παγκόσμια κλίμακα κατέγραψε 213 επιταχυντές που υποστήριζαν 3.800 νεοφυείς επιχειρήσεις (Pauwels et al, 2016).

Ο επιταχυντής προσφέρει υπηρεσίες σε επιχειρήσεις που αποφοίτησαν πρόσφατα από θερμοκοιτίδα, γι’ αυτό και η όλη διαδικασία αποκαλείται μετά-επώαση (post incubation). Οι υπηρεσίες είναι παρόμοιες με της θερμοκοιτίδας, με έμφαση ωστόσο αφενός στην κοινωνική δικτύωση και αφετέρου στην κατάρτιση των νέων επιχειρηματιών σε θέματα επιχειρηματικότητας και διοίκησης

επιχειρήσεων από έμπειρους επιχειρηματίες/μέντορες. Η πρόοδος της επιχείρησης σε κάθε τομέα ελέγχεται με εβδομαδιαίο χρονοδιάγραμμα. Οι βασικές διαφορές του επιταχυντή από τη θερμοκοιτίδα εστιάζονται σε δυο σημεία:

-Η υποστήριξη παρέχεται για μικρό χρονικό διάστημα (το πολύ 6 μήνες). Συνοδεύεται από έντονη δημοσιότητα, διοργάνωση ημερίδων, παρουσιάσεων κλπ ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει απήχηση στην αγορά και ιδίως στους επενδυτές.

-Προβλέπεται οικονομική υποστήριξη ή συμμετοχή του επιταχυντή στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Τα κεφάλαια προέρχονται κυρίως από επιχειρηματικούς αγγέλους και επενδυτές χαμηλότερου βεληνεκούς παρά από επενδυτές υψηλού ρίσκου.

Οι αιτήσεις για συμμετοχή σε πρόγραμμα επιταχυντή είναι πολλές λόγω της εξασφαλισμένης οικονομικής ενίσχυσης. Η διοίκηση του επιταχυντή είναι ιδιαίτερα αυστηρή κατά τη διαδικασία επιλογής. Η διαδικασία υποβολής υποψηφιοτήτων συνήθως ξεκινά με ανοιχτή πρόσκληση, ενώ η εξέταση των αιτήσεων των επιχειρήσεων μπορεί να διαρκέσει για πολλούς γύρους. Το πάνελ επιλογής συνήθως περιλαμβάνει μίγμα εξεταστών από διαφορετικούς κοινωνικούς χώρους (επενδυτές, απόφοιτοι, μέντορες, στελέχη επιχειρήσεων κλπ).

Η διοίκηση του επιταχυντή αποδίδει επίσης μεγάλη σημασία στη σύσφιξη των σχέσεων με τις επιχειρήσεις που αποφοιτούν και διοργανώνει συχνά εκδηλώσεις και σεμινάρια, όπου οι απόφοιτοι καλούνται να παρουσιάσουν τις εμπειρίες τους. Μερικές φορές συνεχίζει να επενδύει κεφάλαια σε αποφοίτους, οπότε εξακολουθεί να τους παρέχει άτυπα και συμβουλευτικές υπηρεσίες, προκειμένου να εξασφαλίσει την επένδυσή της. Η δημιουργία ισχυρού κοινωνικού δικτύου αποφοίτων ενός επιταχυντή έχει μεγάλη σημασία επειδή το δίκτυο αυτό λειτουργεί πολλαπλασιαστικά. Δηλαδή, κάποιοι απόφοιτοι με τη σειρά τους λειτουργούν και επενδυτικά, καθώς διακρίνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες για τοποθέτηση των διαθεσίμων τους σε εταιρείες που συμμετέχουν στον επιταχυντή (Pauwels et al, 2016).

Συνεργατικοί Χώροι (Co-working spaces)

Η ιδέα ξεκίνησε κατά το 2005 στο Σαν Φρανσίσκο και σήμερα ευδοκιμεί κυρίως στις λεγόμενες «δημιουργικές πόλεις» που συνδυάζουν υψηλού επιπέδου επιστημονικό δυναμικό με καλλιτεχνική ατμόσφαιρα (Παρίσι, Λονδίνο, Βερολίνο, Νέα Υόρκη) (Gandini, 2015). Με πρωτοβουλία ενός επιχειρηματία (community manager) διαμορφώνεται κατάλληλα ένας πολυχώρος για να φιλοξενήσει κυρίως ελεύθερους επαγγελματίες και πολύ μικρές επιχειρήσεις διαφόρων ειδικοτήτων με καινοτομικές ιδέες. Οι επαγγελματίες αυτοί μπορεί να μην εργάζονται μόνιμα στο χώρο, αλλά μόνο για συγκεκριμένες μέρες είτε ώρες, ή ακόμα να τον χρησιμοποιούν μόνο σαν

τόπο συναντήσεων. Οι υποδομές είναι ανάλογες με των θερμοκοιτίδων όπως γραμματειακή υποστήριξη (προαιρετικά), τηλεφωνικός και διαδικτυακός εξοπλισμός, αίθουσες συσκέψεων, αμφιθέατρα, εστιατόρια, χώροι αναψυχής. Κατά τα άλλα ωστόσο η φιλοσοφία είναι διαφορετική από αυτή των θερμοκοιτίδων:

-Πέρα από την παροχή των βασικών υποδομών, δεν υπάρχει άλλου τύπου στήριξη των φιλοξενούμενων όπως με τη μορφή εκπαίδευσης, mentoring ή χρηματοδότησης. Ωστόσο εκτιμάται η όποια εθελοντική προσφορά από τα μέλη.

-Οι φιλοξενούμενοι έχουν ετερόκλητο προφίλ, π.χ. καλλιτέχνες, προγραμματιστές, μηχανικοί, οικονομικοί σύμβουλοι, διαφημιστές. H συνύπαρξη επαγγελματιών από διαφορετικές ειδικότητες έχει παρατηρηθεί ότι συντελεί στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

-Δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στην καθιέρωση του χώρου σαν «στέκι», στην ατμόσφαιρα κοινότητας, τις άτυπες σχέσεις, την κοινωνικότητα, τις επαφές και την ανάπτυξη συνεργασιών. Σκοπός είναι η προσωπική επικοινωνία με επενδυτές, κυνηγούς ταλέντων και σημαντικά πρόσωπα που επισκέπτονται το χώρο. Για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας έχουν καταργηθεί σε μεγάλο βαθμό τα στεγανά, τα κουβούκλια και τα διαχωριστικά των αιθουσών.

-Κλειδί της επιτυχίας είναι το προφίλ των επισκεπτών του χώρου (επενδυτές, επιχειρηματίες, καλλιτέχνες, επαγγελματίες, διασημότητες). Για την προσέλκυση σημαντικών επισκεπτών ο χώρος φιλοξενεί ποικίλα καλλιτεχνικά δρώμενα, εκθέσεις, συνέδρια, συναυλίες κλπ.

Η από κοινού εγκατάσταση διευκολύνει τους νέους επιχειρηματίες επειδή εξοικονομούν σημαντικά ποσά από τα λειτουργικά τους έξοδα. Με αυτά τα δεδομένα έχει δημιουργηθεί ένα στρώμα επιχειρηματιών «μοναχικών αετών» (lone eagles) που αλλάζουν εύκολα τόπο εγκατάστασης ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες. Ο όρος «μοναχικός αετός» αναφέρεται σε επιστήμονες υψηλών προδιαγραφών (εργάτες γνώσης) που μπορούν να ζήσουν και να εργαστούν οπουδήποτε λόγω της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών

και της πληροφορικής (Moriset, 2013). Έρευνες έχουν καταδείξει ότι όσοι εργάζονται σε συνεργατικούς χώρους έχουν μεγαλύτερη αίσθηση ευημερίας (thriving) από τους υπόλοιπους. Συγκεκριμένα βρίσκουν τη δουλειά τους πιο ενδιαφέρουσα όχι μόνο για το περιεχόμενο της εργασίας καθαυτό, αλλά επειδή απουσιάζει ο ανταγωνισμός και η μικροπολιτική που επικρατεί στα γραφεία των επιχειρήσεων. Επίσης ελέγχουν περισσότερο το ρυθμό της εργασίας τους καθώς απουσιάζει η έντονη πίεση και το άγχος που παρατηρείται στις επιχειρήσεις. Ο ρυθμός της δουλειάς ελέγχεται εξίσου καλά και διαμέσου της εργασίας από το σπίτι, όμως στους συνεργατικούς χώρους οι επαγγελματίες αισθάνονται μεγαλύτερη παρακίνηση επειδή έχουν την αίσθηση της συμμετοχής στα κοινά και της προσφοράς στους συναδέλφους (Spreitzer et al, 2015).

Πλεονεκτήματα της απασχόλησης σε συνεργατικούς χώρους είναι η καταπολέμηση της απομόνωσης των επαγγελματιών και των πολύ μικρών επιχειρήσεων, η διαπροσωπική επαφή με επενδυτές και η συνέργεια που προκύπτει από συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων. Μειονεκτήματα μπορεί να είναι το σχετικά ακριβό ενοίκιο και το γεγονός ότι οι δυνατότητες δικτύωσης εξαρτώνται από την επισκεψιμότητα του χώρου. Ο υπεύθυνος του συνεργατικού χώρου για να ελκύσει αξιόλογους επισκέπτες θα πρέπει να φροντίζει διαρκώς για τη διαφήμιση, τη διακόσμηση του χώρου και την οργάνωση events.

Συνδυασμός γραφείου με το σπίτι.

Αφορά τον τομέα των υπηρεσιών και ενδείκνυται ιδιαίτερα σε εργασίες όπου υπεισέρχεται το διαδίκτυο. Αφορά κυρίως τους ελεύθερους επαγγελματίες (homepreneurs), αλλά μπορεί να επεκταθεί και σε υπαλλήλους (τηλεργασία). Τα υψηλότερα ποσοστά τηλεργασίας ανά τον κόσμο απαντώνται σε ΗΠΑ, Καναδά και Σκανδιναβικές χώρες. Ευνοεί κυρίως τους νέους, τις γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις και τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Μεγάλες επιχειρήσεις (Apple, Xerox, Amazon κλπ) ξεκίνησαν από το σπίτι.

* + *Προϋποθέσεις*: Επαγγελματική συμπεριφορά, κατάλληλος χώρος, υποδομές, καθορισμός τυπικού ωραρίου και

διαλειμμάτων, υποστήριξη της οικογένειας, απουσία περισπασμών, αυτοπειθαρχία, αραιές προσωπικές επαφές με τους πελάτες.

* + *Πλεονεκτήματα*: Ανεξαρτησία, εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης, περιστολή εξόδων, ικανοποίηση οικογενειακών αναγκών, άνεση.
  + *Μειονεκτήματα*: Απομόνωση, χαμηλό επαγγελματικό προφίλ, πιθανά προβλήματα με τους πελάτες (συναντήσεις, καχυποψία, παιδιά που απαντούν στο τηλέφωνο), περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης, πιθανές χαμηλότερες απολαβές, σύγκρουση ρόλων εργασίας και οικογένειας.

Ενδιάμεση κατάσταση αποτελεί η *νομαδική τηλεργασία*, όπου ο υπάλληλος ούτε εργάζεται στο σπίτι, ούτε κατέχει χώρο στα γραφεία της εταιρείας. Πρόκειται για ειδικές κατηγορίες υπαλλήλων που είναι αναγκασμένοι να ταξιδεύουν διαρκώς (τεχνικοί συστημάτων υπολογιστών, συντηρητές, πωλητές), και επικοινωνούν με τα κεντρικά μέσα από τις υποδομές των χώρων που διαμένουν ή επισκέπτονται (ξενοδοχεία, αεροδρόμια, εγκαταστάσεις πελατών).

1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

Πρόκειται για καθοριστική απόφαση, που πολλοί επιχειρηματίες δεν έχουν τη δυνατότητα να αναθεωρήσουν στο μέλλον. Η επιλογή τοποθεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο, αλλά και από τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί συνδυασμοί κριτηρίων επιλογής που θα πρέπει να λάβει υπόψη της επιχείρηση ώστε να καταλήξει στη βέλτιστη απόφαση.

Κριτήρια επιλογής ευρύτερης τοποθεσίας

Αφορούν τη χώρα, την περιφέρεια, την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και την πόλη που μπορεί να αποτελέσει έδρα της επιχείρησης:

* + *Πρόσβαση σε πελάτες.* Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να εγκατασταθούν σε πυκνοκατοικημένες περιοχές ή πόλεις ώστε να έχουν άμεση πρόσβαση στους πελάτες τους και να αυξήσουν την επισκεψιμότητά τους.
  + *Ανταγωνισμός.* Κάποιες επιχειρήσεις προτιμούν να εγκατασταθούν σε περιοχές όπου είναι μοναδικές στον κλάδο τους με σκοπό την κατάκτηση μονοπωλιακής θέσης. Άλλες πάλι προσπαθούν να βρίσκονται κοντά στον ανταγωνισμό αποβλέποντας στην ενδυνάμωσή τους μέσα από την ένταξη σε δίκτυα συνεργασιών.
  + *Ενέργεια & πρώτες ύλες.* Αρκετές βιομηχανικές μονάδες εγκαθίστανται σε περιοχές με ενεργειακούς πόρους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος μεταφοράς.
  + *Φθηνό εργατικό δυναμικό.* Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να μειώσουν το εργατικό κόστος συχνά εγκαθίστανται ή μεταναστεύουν σε περιοχές με φθηνά εργατικά χέρια.
  + *Εκπαιδευμένο εργατικό & επιστημονικό δυναμικό.* Οι επιχειρήσεις που βασίζονται στην υψηλή τεχνολογία και την καινοτομία ωφελούνται από την εγκατάσταση σε περιοχές με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα όπου διαμένει

επιστημονικό δυναμικό υψηλού επιπέδου.

* + *Υποδομές*. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων επιδιώκει να εγκατασταθεί σε περιοχές με σύγχρονο δίκτυο οδικών μεταφορών, λιμάνια, αεροδρόμια, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, οργανωμένες και αποτελεσματικές δημόσιες και δημοτικές υπηρεσίες.
  + *Αναπτυξιακά κίνητρα.* Το ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς, οι επιδοτήσεις και οι ενισχύσεις διαφόρων μορφών που προβλέπεται από το νόμο για συγκεκριμένες περιοχές μπορεί να αποτελέσουν κίνητρο για τις επιχειρήσεις ώστε να εγκατασταθούν στις εν λόγω περιοχές. Ωστόσο χρειάζεται προσοχή ως προς το ότι τα όποια αναπτυξιακά κίνητρα μπορεί να μην αντισταθμίζουν τυχόν σημαντικές ελλείψεις σε υποδομές.
  + *Επιχειρηματικό κλίμα και φήμη της περιοχής.* Αρκετές επιχειρήσεις αποσκοπούν στην απόκτηση φήμης λόγω της περιοχής που τις φιλοξενεί, π.χ. τεχνοπόλεις, συστάδες καινοτομίας κλπ. Άλλες πάλι αποφεύγουν περιοχές όπου επικρατεί αντιεπιχειρηματικό κλίμα ή όπου αναμένονται κινητοποιήσεις και αντιδράσεις από την τοπική κοινωνία.
  + *Δημογραφικό προφίλ & προοπτικές.* Αναφέρεται στο κατά πόσον η περιοχή αναπτύσσεται ή συρρικνώνεται, ποιος είναι ο μέσος όρος ηλικίας των κατοίκων, πώς διακυμαίνονται τα εισοδήματα και πώς οι κάτοικοι δαπανούν το διαθέσιμο εισόδημά τους, αν δημιουργούνται θέσεις εργασίας, αν οι νέοι παραμένουν ή μεταναστεύουν, πώς είναι η ποιότητα ζωής γενικά.

Κριτήρια επιλογής επιμέρους τοποθεσίας

Έπειτα από την επιλογή της γεωγραφικής περιοχής σημασία έχει η εξέταση των επιμέρους στοιχείων των πιθανών τοποθεσιών εγκατάστασης.

*-***Κόστος, διαθεσιμότητα, προτίμηση του επιχειρηματία**. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενισχύσουν το προφίλ τους επιδιώκουν να εγκατασταθούν σε ακριβές συνοικίες ή κεντρικά σημεία, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των κτιρίων και τις προσωπικές προτιμήσεις του επιχειρηματία. Το ακριβό μίσθωμα μπορεί να αντισταθμιστεί από την αυξημένη κίνηση και το προφίλ των επισκεπτών. Αντίστροφα, τα χαμηλά μισθώματα σε υποβαθμισμένες συνοικίες που πλήττονται από την ανεργία, την εγκληματικότητα και τη μετανάστευση είναι αμφίβολο αν θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση αξιόλογων κερδών.

**-Προσβασιμότητα**. Για όλες τις επιχειρήσεις έχει μεγάλη σημασία η επισκεψιμότητα και η ευχέρεια πρόσβασης των πελατών, πάντα σε συνάρτηση με τα γενικότερα κριτήρια επιλογής τοποθεσίας. Αφορά μεταξύ άλλων τη γειτνίαση σε σταθμούς μετρό, τη δυνατότητα άνετης στάθμευσης, την ευκολία εντοπισμού (visibility) της επιχείρησης (σήμανση με ειδικές πινακίδες, ανεύρεση οδού & αριθμού), την ευχέρεια διάβασης πεζών, καθώς και την κυκλοφοριακή επιβάρυνση της επιμέρους τοποθεσίας.

Τοπογραφικά

**-Γειτνίαση με ανταγωνιστές (retail affinity).** Πολλές επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου επιλέγουν να συγκεντρωθούν σε ενιαία τοποθεσία, παρά τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Το φαινόμενο απαντάται συχνά στους κλάδους της ένδυσης & υπόδησης, επίπλου, ηλεκτρικών ειδών κλπ. Τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης είναι:

* *Επισκεψιμότητα*. Οι πελάτες που επισκέπτονται την τοποθεσία έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν το σύνολο των καταστημάτων. Μεμονωμένα καταστήματα εκτός της τοποθεσίας δεν έχουν ανάλογη επισκεψιμότητα.
* *Έλξη*. Οι πελάτες έλκονται στη συγκεκριμένη τοποθεσία επειδή γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι έχουν μεγάλη πιθανότητα να εντοπίσουν το προϊόν που αναζητούν.
* *Άμεση σύγκριση.* Ο πελάτης διευκολύνεται στην άμεση σύγκριση ποιότητας και τιμών και επομένως μπορεί να πραγματοποιήσει επί τόπου την αγορά του.

**-Shop-in-Shop***.* Αφορά τη διακίνηση επώνυμων προϊόντων στον κλάδο του λιανεμπορίου, ιδίως στην ένδυση και υπόδηση. Σε επώνυμα πολυκαταστήματα (multi-brand stores) διαμορφώνονται ειδικοί χώροι όπου εγκαθίστανται μικρο-καταστήματα με σκοπό την αποκλειστική πώληση προϊόντων επώνυμων εταιρειών, αντί υψηλού ενοικίου. Συνήθως τα μικρο-καταστήματα λειτουργούν με το θεσμό του franchise. Το όφελος για τις εταιρείες που υπενοικιάζουν τους χώρους συνίσταται στα εξής:

* *Εστίαση*. Ο πελάτης διευκολύνεται επειδή βρίσκει συγκεντρωμένα τα προϊόντα της εταιρείας της προτίμησής του.
* *Επισκεψιμότητα*. Τα πολυκαταστήματα έχουν μεγαλύτερη επισκεψιμότητα από τα μεμονωμένα καταστήματα αποκλειστικής πώλησης.
* *Κόστος*. Παρά το ακριβό ενοίκιο, το κόστος υπενοικίασης χώρων σε πολυκαταστήματα είναι χαμηλότερο από τη δημιουργία αυτοτελούς καταστήματος λιανικής πώλησης, αν ληφθούν υπόψη τα πάγια και τα λειτουργικά έξοδα. Ωστόσο οι εταιρείες που υπενοικιάζουν μπορεί να κληθούν να συμβάλλουν στη διαφημιστική εκστρατεία του πολυκαταστήματος.
* *Ευελιξία*. Η σύμβαση με το πολυκατάστημα είναι απλή και μπορεί να τερματιστεί εύκολα και χωρίς σημαντικό κόστος.

**-Εγκατάσταση σε εμπορικό κέντρο & mall**. Τα πλεονεκτήματα είναι ανάλογα με του Shop-in-Shop με την έννοια ότι ο πελάτης βρίσκει συγκεντρωμένα διάφορα καταστήματα και μπορεί να προβεί σε παρορμητικές αγορές. Αντικίνητρο αποτελούν τα υψηλά μισθώματα που κατά κανόνα μεταφέρονται στις τιμές των προϊόντων.

**-Επιχείρηση προορισμού (destination business).** Αφορά επώνυμες εμπορικές επιχειρήσεις που χρειάζονται μεγάλες εκτάσεις για τους χώρους του καταστήματος και τις αποθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές εγκαθίστανται σε φθηνές απομονωμένες περιοχές (freestanding sites), εστιάζοντας πρωταρχικά στη μείωση του κόστους. Θυσιάζοντας τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (φήμη της περιοχής, προσβασιμότητα, ευκολία εντοπισμού της επιχείρησης), υπολογίζουν ότι θα αναπληρώσουν την όποια απώλεια επισκεψιμότητας χάρις στο ισχυρό τους όνομα και την ικανότητά τους να δημιουργήσουν ειδική αγορά από μόνες τους. Μεγάλα καταστήματα (π.χ. ΙΚΕΑ, Jumbo) έχουν επιλέξει τοποθεσίες αυτού του τύπου.

**-Παρασιτική επιχείρηση (parasite business).** Πρόκειται για επιχειρήσεις που αντλούν πελατεία χάρις στην εγγύτητά τους σε σημαντικούς οργανισμούς, υπηρεσίες ή επιχειρήσεις (αεροδρόμια, σταθμοί, νοσοκομεία, γήπεδα, σχολεία, υπουργεία κλπ).

**-Εγκατάσταση κατά μήκος μεγάλης λεωφόρου** (string street) (μεγάλα καταστήματα & fast food – φωτεινές επιγραφές).

# -Εγκατάσταση σε όροφο πολυκατοικίας.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η αφθονία ΜΜΕ στην Ελλάδα, που συνυπάρχουν με έναν υπερμεγέθη δημόσιο τομέα, αποδίδεται στις ιδιαίτερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ανάπτυξης της χώρας. Η Ελλάδα μετεξελίχθηκε από αγροτική οικονομία σε οικονομία των υπηρεσιών χωρίς να αναπτύξει βιομηχανικές υποδομές, που κατά κανόνα δημιουργούν μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας. Οι δυνατότητες απασχόλησης είναι περιορισμένες λόγω της απουσίας μεγάλων επιχειρήσεων και του κορεσμού του δημόσιου τομέα, οπότε μόνη επαγγελματική διέξοδος παραμένει η αυτοαπασχόληση και η δημιουργία μικρών επιχειρήσεων.

Στις ανεπτυγμένες χώρες οι ΜΜΕ λειτουργούν συμπληρωματικά με τις μεγάλες και καλύπτουν κενά της αγοράς. Στην Ελλάδα αντίθετα, σπανίζουν οι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και επικρατεί μια άναρχη κατάσταση, καθώς αναφύεται συνεχώς πλήθος θνησιγενών ατομικών και πολύ μικρών επιχειρήσεων. Η κρίση ευνοεί την αύξηση του αριθμού των ΜΜΕ, επειδή οι απολυμένοι μεγαλύτερων επιχειρήσεων στρέφονται στην *επιχειρηματικότητα ανάγκης* προκειμένου να επιβιώσουν.

Σύμφωνα με έρευνα (Eurobarometer, 2009) οι Έλληνες έρχονται πρώτοι και δεύτεροι αντίστοιχα μεταξύ των χωρών ΕΕ27 ως προς τη συμφωνία τους με τις δηλώσεις «οι επιχειρηματίες σκέφτονται μόνο το πορτοφόλι τους» και «οι επιχειρηματίες εκμεταλλεύονται τη δουλειά των άλλων». Το γεγονός υποδηλώνει ότι στην Ελλάδα το κλίμα για την επιχειρηματικότητα είναι μάλλον αρνητικό. Πράγματι

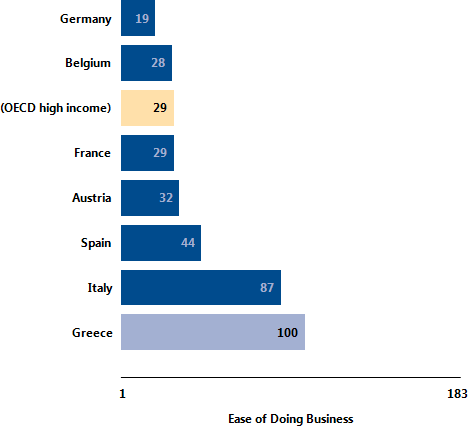
έχουν αναφερθεί αρνητικές κρίσεις για συγκεκριμένους Έλληνες επιχειρηματίες σχετικά με τις κρατικές χρηματοδοτήσεις των επενδύσεών τους, τις σχέσεις τους με πολιτικούς, την προέλευση του πλούτου τους κλπ. Ωστόσο οι μεμονωμένες αυτές περιπτώσεις δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να στιγματίσουν την έννοια της επιχειρηματικότητας, επειδή μόνο μέσω αυτής μπορεί να δημιουργηθεί αναπτυξιακή δυναμική. Οι διακριτοί ρόλοι ιδιωτικού και δημόσιου τομέα συνίστανται στο ότι ο ιδιωτικός τομέας παράγει πλούτο ενώ ο δημόσιος τομέας διαχειρίζεται τα έσοδα και θεσπίζει αναπτυξιακά κίνητρα.

Ο παραδοσιακός Έλληνας επιχειρηματίας είχε *πατερναλιστική νοοτροπία* με την έννοια ότι θεωρούσε την επιχείρηση σαν «μεγάλη οικογένεια» όπου ο πατέρας γνωρίζει καλύτερα τι πρέπει να γίνει. Βασικά στοιχεία αυτής της αντίληψης ήταν:

* + Η συγκέντρωση όλων των εξουσιών στο πρόσωπο του επιχειρηματία.
  + Η χορήγηση ικανοποιητικών αμοιβών στους εργαζόμενους, όχι όμως στη βάση της απόδοσης, αλλά με τη μορφή προσωπικού δώρου.
  + Η έμφαση στη νομιμοφροσύνη του προσωπικού αντί στην απόδοση.
  + Η σχετικά μόνιμη απασχόληση για όσους εργαζόμενους δεν δημιουργούν προβλήματα.
  + Η απόλυτη αντίθεση με τα συνδικάτα.

Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων management με την καθιέρωση συστημάτων αξιολόγησης και τη θέσπιση κινήτρων απόδοσης ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα στις μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ οι περισσότερες ΜΜΕ διοικούνται με παραδοσιακές μεθόδους.

Αν και η συνεισφορά των ΜΜΕ στο εθνικό εισόδημα είναι σημαντική, ωστόσο η παραγωγικότητά τους γενικά κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Τα προϊόντα τους είναι συμβατικά (μη καινοτομικά), απευθύνονται κυρίως στην εγχώρια αγορά, είναι μέτριας ποιότητας και διατίθενται σε σχετικά υψηλές τιμές. Οι υψηλές τιμές συνεπάγονται χαμηλή ανταγωνιστικότητα και οφείλονται μεταξύ άλλων στη δημιουργία ολιγοπωλίων, στη συνάθροιση φόρων και τελών στην τελική τιμή, στα κλειστά επαγγέλματα, στην ύπαρξη υπερβολικού αριθμού μεσαζόντων στα κανάλια διανομής κλπ. Σημαντική αδυναμία των Ελληνικών ΜΜΕ είναι και το ότι απουσιάζει το πνεύμα συνεργασίας που θα τους επέτρεπε να συγκροτήσουν συμπράξεις και συνενώσεις για την ισχυροποίηση των δυνατοτήτων τους. Ωστόσο παρά τα προβλήματα η χρησιμότητα των ΜΜΕ είναι αναμφισβήτητη, δεδομένου ότι συγκρατούν την απασχόληση, αποτελούν φυτώρια για την απόκτηση εμπειρίας των νέων πτυχιούχων, δημιουργούν ευελιξία στην αγορά και συντηρούν την κοινωνική συνοχή.



Διάγραμμα 14. Διευκόλυνση επιχειρηματικότητας σε επιλεγμένες χώρες (2013)

Στον οδηγό που έχει εκδώσει η Διεύθυνση Εμπορίου των ΗΠΑ για τις αμερικανικές επιχειρήσεις που σκοπεύουν να διενεργήσουν εμπορικές συναλλαγές με την Ελλάδα αναφέρεται ότι η Ελληνική οικονομική νομοθεσία είναι τόσο περίπλοκη, ώστε πριν απ’ όλα είναι απαραίτητη η συνεργασία με ντόπιους ειδικούς (<http://export.gov/greece/static/>CCG%202011% 20FINAL%20PDF\_Latest\_eg\_gr\_030415.pdf).

Σύμφωνα με την παγκόσμια έκθεση ανταγωνιστικότητας, τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα καταλαμβάνει τις θέσεις 81-85 στην παγκόσμια κατάταξη μεταξύ 140 χωρών. Η Ελλάδα το 2013 κατείχε την 100η θέση μεταξύ 183 χωρών στη διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα κατέλαβε την 135η θέση ως προς την ευκολία ίδρυσης επιχείρησης, την 155η ως προς την προστασία των επενδυτών και την 150η ως προς την καταχώρηση περιουσίας, που συνδέεται και με την απουσία κτηματολογίου.

Τελευταία έχουν ψηφιστεί οι διατάξεις:

* + Ο νόμος 3908/2011που αφορά την «ενίσχυση ιδιωτικών επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την περιφερειακή συνοχή».
  + Ο νόμος 3853/2010 που αφορά την «απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών» σχετικά με τη διαδικασία ίδρυσης επιχείρησης «σε μια στάση», μέσα από τη συγκέντρωση και την ενοποίηση στοιχείων από επιμελητήρια, νομαρχίες, πρωτοδικεία κλπ για την εξυπηρέτηση του επίδοξου επιχειρηματία.
  + Το νομοσχέδιο για την επιχείρηση του «ενός ευρώ», που αφορά τη δυνατότητα δημιουργίας επιχείρησης ακόμα και με το συμβολικό κεφάλαιο του ενός ευρώ, αρκεί να προβλέπεται συμμετοχή των εταίρων με την προσωπική τους εργασία.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Είναι η Βίβλος του επιχειρηματία. Περιέχει μεταξύ άλλων τα διοικητικά της επιχείρησης, την ανάλυση αγοράς, το λογιστικό και χρηματοοικονομικό σχέδιο, το σχέδιο μάρκετινγκ κλπ. Τα επιμέρους σχέδια μπορούν να αναπτύσσονται παράλληλα. Συνήθως το επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται σε διάστημα τριών έως πέντε ετών (μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα). Η χρησιμότητά του προκύπτει μεταξύ άλλων από τα εξής:

* Αποτελεί το κεντρικό εργαλείο προγραμματισμού του επιχειρηματία (ποιοι είμαστε, πού βρισκόμαστε, πού θέλουμε να πάμε).
* Παρέχει άμεση και σφαιρική εικόνα των λειτουργιών της επιχείρησης.
* Διευκολύνει την αναθεώρηση των προγραμμάτων σε περίπτωση απόκλισης από τους στόχους με βάση τους δείκτες που έχει καθορίσει.
* Αποδίδει τη φυσιογνωμία της επιχείρησης στο μέλλον.
* Αποτυπώνει την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω και επομένως αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο οδηγό για τους υποψήφιους επενδυτές και τα τραπεζικά ιδρύματα.
* Προτείνει συγκεκριμένο στρατηγικό πρόγραμμα προς χρηματοδότηση και επομένως αποτελεί βασικό εργαλείο για την εξασφάλιση δανειακών κεφαλαίων.

Παρόλο που τα επιχειρηματικά θέματα επιδέχονται πολύ μεγαλύτερη ανάλυση, σκόπιμο είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να μην υπερβαίνει τις 50 σελίδες για λόγους ευχρηστίας. Μέσα στον περιορισμό των σελίδων αυτών, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αποδώσει με περιεκτικό τρόπο την ουσία της ιδέας του. Ωστόσο ο επιχειρηματίας οφείλει να διατηρεί επιπλέον ενημερωμένο αρχείο όλων των επιμέρους σχεδίων τόσο για προσωπική του χρήση, όσο και για επίδειξη στους ενδιαφερόμενους επενδυτές. Η σπουδαιότητα του επιχειρησιακού σχεδίου διαφαίνεται και από το ότι έχουν γραφεί εκατοντάδες βιβλία με οδηγίες για τη σύνταξή του, με πολλαπλάσιο αριθμό σελίδων από αυτό. Ακόμα και αν δεν αποσκοπεί στη χρηματοδότηση της επιχείρησης, και πάλι η συγγραφή του είναι απαραίτητη.

Συχνά για τη σύνταξη του σχεδίου ο επιχειρηματίας απευθύνεται σε ειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων. Παρά την όποια βοήθεια των συμβούλων, ο ίδιος ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλάβει την τελική συγγραφή του σχεδίου, επειδή αυτός γνωρίζει καλύτερα τις ιδιομορφίες της επιχείρησης και αυτός πρόκειται να παρουσιάσει το σχέδιο σε υποψήφιους επενδυτές και στρατηγικούς εταίρους. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να συγγράφεται με τη βοήθεια ειδικών, αλλά δεν αποτελεί ακαδημαϊκή εργασία. Η γλώσσα πρέπει να είναι απλή και το ύφος να κεντρίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Σκόπιμο είναι το κείμενο να είναι σχετικά αραιό με παραπομπές και να περιλαμβάνει αρκετά επεξηγηματικά διαγράμματα και εικόνες. Το εξώφυλλο πρέπει να κινεί την προσοχή αλλά χωρίς υπερβολές και φέρει οπωσδήποτε την επωνυμία και το λογότυπο της επιχείρησης. Μια θήκη με CD πίσω από το εξώφυλλο δημιουργεί ευνοϊκή εντύπωση.

Κατά κανόνα το κείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει τα εξής κεφάλαια: Περίληψη, περιεχόμενα, εισαγωγή, αιτιολόγηση και περιγραφή της επιχείρησης, ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού, στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων, παραγωγή, χρηματοοικονομικά & χρηματοροές, διοίκηση & οργάνωση, επενδυτική πρόταση, παραρτήματα.

Περίληψη (Executive Summary)

Αποτελείται από 3-4 σελίδες. Κατά τη συγγραφή της απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, επειδή αποδίδει την πρώτη εικόνα της επιχείρησης. Πολλοί αξιολογητές επενδυτικών σχεδίων των τραπεζών που κατακλύζονται από προτάσεις χρηματοδότησης, τερματίζουν εδώ την ανάγνωση αν δεν βρουν κάτι που να τους κινήσει το ενδιαφέρον. Πρέπει να αναφέρει οπωσδήποτε την αναγκαιότητα της επιχειρηματικής ιδέας και το κενό που έρχεται να καλύψει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πατέντες (αν υπάρχουν), τη δομή και την ένταση του ανταγωνισμού, τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, τους κυριότερους προμηθευτές, πελάτες και στρατηγικούς εταίρους, τα στρατηγικά σχέδια σε εξέλιξη, το αντικείμενο της χρηματοδότησης, τα αναμενόμενα οφέλη, τον τρόπο αποπληρωμής των δανείων, καθώς και οικονομικές προβλέψεις σε ορίζοντα 5ετίας.

Εισαγωγή

Περιέχει τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης σε 2-3 σελίδες, ήτοι: όνομα, νομική μορφή, έτος ίδρυσης, έδρα, στοιχεία επικοινωνίας, πληροφορίες και διευθύνσεις εργοστασίων, υπηρεσιών και κεντρικών γραφείων, βασική δομή της εταιρείας και αριθμός εργαζομένων στις διάφορες μονάδες, συνοπτικά χρηματοοικονομικά στοιχεία (ύψος επενδεδυμένου κεφαλαίου, δανειακές υποχρεώσεις, μόχλευση, τζίρος, κερδοφορία κλπ), πορεία σημαντικών δεικτών τα τελευταία χρόνια, πατέντες και ευρεσιτεχνίες, πιστοποιήσεις ποιότητας, ονοματεπώνυμα και ειδικότητες των μελών ΔΣ και των υψηλόβαθμων στελεχών.

Περιγραφή της επιχείρησης

Πρέπει να προκύπτει ξεκάθαρα η αναγκαιότητα δημιουργίας της επιχείρησης, ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει και η ωφέλεια για τον καταναλωτή. Περιγράφονται τα εξής:

* Το ιστορικό της επιχείρησης με έμφαση στις σημαντικές χρονικές περιόδους και στα επιτεύγματα που προέκυψαν από προηγούμενες στρατηγικές.
* Η βασική ιδέα (concept) για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθώς και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα στα πλαίσια του ανταγωνισμού και της τάσης της αγοράς
* Το όραμα (vision), η αποστολή (mission), οι γενικοί στόχοι, καθώς και οι κεντρικοί άξονες της επιχειρηματικής στρατηγικής.
* Τα κριτήρια επιλογής της γεωγραφικής τοποθεσίας της επιχείρησης.

Ανάλυση αγοράς

Ο επιχειρηματίας, συχνά με τη βοήθεια ειδικών, προβαίνει σε έρευνα και ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού. Προέχει η αναζήτηση έγκυρων στοιχείων και γεγονότων σε αντίθεση με φήμες και άτυπες συζητήσεις. Στην Ελλάδα κλαδικές έρευνες πραγματοποιούν το ΙΟΒΕ και η ICAP. Πηγές πληροφοριών μπορούν να αποτελέσουν η Στατιστική Αρχή, το ΙΟΒΕ, η ICAP, η Τράπεζα Ελλάδος, Επιμελητήρια κλπ. Βήματα της διαδικασίας είναι η αναζήτηση στοιχείων, ο εντοπισμός και η ανάλυση δεδομένων. Συχνά τα στοιχεία που αφορούν την Ελλάδα είναι παρωχημένα είτε απουσιάζουν εντελώς. Σε άλλες περιπτώσεις ο ερευνητής έχει πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών, οπότε το πρόβλημα συνίσταται στο διαχωρισμό και την αποκόμιση των πιο χρήσιμων δεδομένων.

Η ανάλυση αγοράς έχει μεγάλη σημασία επειδή αφορά άμεσα τη δυνατότητα επιβίωσης της επιχείρησης. Μια επιφανειακή ανάλυση θα μπορούσε να εκληφθεί από τους υποψήφιους επενδυτές σαν επιπολαιότητα, ανευθυνότητα, ή ακόμα και δόλος του επιχειρηματία όσον αφορά την απόκρυψη των δυσκολιών. Αντικείμενο της ανάλυσης είναι να αποδείξει ότι με τις δυνατότητές της η επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αφορά μεταξύ άλλων:

* Τις σημαντικότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, τα μερίδια αγοράς τους, καθώς και ανάλυση SWOT για καθεμία.
* Τις δυνατότητες και τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.
* Ένταση του ανταγωνισμού.
* Καταναλωτικές τάσεις, μελλοντικές τάσεις της αγοράς (αύξουσα – φθίνουσα) και απειλή υποκατάστατων προϊόντων.
* Εντοπισμός αγοράς-στόχου όπως προκύπτει από την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση προκαθορισμένα κριτήρια (ηλικιακά, εισοδηματικά, γεωγραφικά, θρησκεύματος, εθνότητας κλπ). Πρέπει να δοθούν σαφείς απαντήσεις γιατί επιλέχτηκε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (π.χ. νέοι χαμηλού εισοδήματος) και όχι κάποιο άλλο. Πρέπει επίσης να απαντηθεί ξεκάθαρα αν το προϊόν ή υπηρεσία μας ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς – στόχου.

Σχέδιο Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζουν εντυπωσιακές προβλέψεις, αλλά δεν διευκρινίζουν σαφώς με ποιες στρατηγικές θα επιτευχθούν αυτά τα οικονομικά στοιχεία. Η στρατηγική περιλαμβάνει τον κατάλληλο συνδυασμό στοιχείων μάρκετινγκ (τα λεγόμενα 4Ρ: Product, Price, Placement, Promotion):

* Στρατηγική προϊόντος, δηλαδή τη βασική ιδέα (product concept), χαρακτηριστικά και ιδιομορφίες του προϊόντος, διαφοροποιήσεις και πλεονεκτήματα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, στάδιο κύκλου ζωής.
* Τιμολόγηση προϊόντος ανάλογα με τον κλάδο και με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Πρέπει να ληφθούν υπόψη το κόστος παραγωγής και το διαθέσιμο εισόδημα της αγοράς-στόχου.
* Τοποθέτηση, που αφορά την ανεύρεση και οργάνωση των καναλιών διανομής του προϊόντος μέχρις ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή.
* Προώθηση, που περιλαμβάνει τις ενέργειες προβολής και προώθησης μέσα από τις οποίες θα γνωστοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του προϊόντος στο καταναλωτικό κοινό. Αφορά τη διαφημιστική εκστρατεία και την επιλογή των διαφημιστικών μέσων, το συντονισμό των προωθητικών ενεργειών, την οργάνωση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις κλπ.

Παραγωγή

Περιγράφεται η γραμμή παραγωγής και αναλύονται τα στάδια που περιλαμβάνει η διαδικασία με επεξηγηματικά διαγράμματα. Αναγράφεται σαφώς η δυναμικότητα του εργοστασίου, η ποσότητα προϊόντων ανά μήνα, η κατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού κλπ. Πρέπει να τονιστεί τυχόν πρωτοτυπία της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (μείωση κόστους, συντόμευση χρόνου παραγωγής, ποιοτικός έλεγχος κλπ). Περιγράφεται επίσης η εφοδιαστική αλυσίδα και το σύστημα προμηθειών και αποθήκευσης πρώτων υλών και προϊόντων. Σε περίπτωση που η επιχείρηση κατέχει διπλώματα ευρεσιτεχνίας, θα πρέπει να αποδείξει ότι μπορεί να προστατέψει την μοναδικότητα των προϊόντων της. Σε μελλοντικές συνθήκες, η επιχείρηση θα μπορούσε να προτείνει νέα υλοποιήσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Έμφαση πρέπει να δοθεί στο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και τυχόν πιστοποιήσεις ISO της επιχείρησης.

Διοίκηση & Οργάνωση

Αφορά το οργανόγραμμα, το πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, το σύστημα προσλήψεων, τις αρμοδιότητες των στελεχών, καθώς και το σύστημα εκπαίδευσης, αξιολόγησης και αμοιβών προσωπικού. Πρέπει να αναφέρονται οι ειδικότητες και οι δεξιότητες των ανώτερων στελεχών με έμφαση στην εμπειρία, στα επιτεύγματα, καθώς και στα οφέλη που έχουν προκύψει από τη μεταξύ τους συνεργασία. Σκόπιμο είναι να θιγεί και το ενδεχόμενο ανάμιξης των υποψήφιων επενδυτών στη λήψη των αποφάσεων ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής τους.

Χρηματοοικονομικό & λογιστικό σχέδιο

Συνδέει όλα τα προηγούμενα σχέδια με τη γλώσσα των αριθμών. Σημασία έχει η ρεαλιστική αποτύπωση της κατάστασης και να αποφευχθεί ο εξωραϊσμός των αριθμών. Είναι εύκολο για έναν έμπειρο αξιολογητή επενδυτικών σχεδίων να συγκρίνει τους αριθμοδείκτες της επιχείρησης με τους αντίστοιχους άλλης ανταγωνιστικής στον ίδιο κλάδο. Σκόπιμο είναι ο επιχειρηματίας μαζί με τις προβλέψεις να συμπεριλάβει και τη μεθοδολογία που ακολούθησε για τους υπολογισμούς του, καθώς και εναλλακτικά σενάρια για την περίπτωση που κάποιες παραδοχές του (π.χ. για την τιμή του πετρελαίου) δεν επαληθευτούν. Το σχέδιο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τα εξής:

* Ταμειακός προϋπολογισμός. Αφορά τον προϋπολογισμό της ρευστότητας και περιλαμβάνει χρονοδιάγραμμα προβλέψεων ταμειακών εισροών – εκροών.
* Υπολογισμός νεκρού σημείου για τις νέες επιχειρήσεις, ώστε να προκύπτει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων έπειτα από το οποίο θα πραγματοποιούνται κέρδη.
* Ισολογισμός & Δήλωση εισοδήματος.
* Οικονομικές καταστάσεις τουλάχιστον τελευταίας τριετίας.
* Ρεαλιστικές προβλέψεις πωλήσεων σε ορίζοντα τουλάχιστον τριετίας.
* Άλλες πηγές χρηματοδότησης και εγγυήσεις της επιχείρησης προς τρίτους.
* Μηχανογραφικό σύστημα & λογιστικό σχέδιο.
* Επενδύσεις των διαθεσίμων της επιχείρησης.
* Σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Πρόταση δανειοδότησης

Αφορά τη χρηματοδότηση της επενδυτικής πρότασης της επιχείρησης. Πρέπει να αναφέρεται το ύψος του αιτούμενου ποσού, το χρονοδιάγραμμα των δαπανών, καθώς και το σχέδιο αποπληρωμής του δανείου. Η συνολική αποτίμηση της πρότασης υπολογίζεται με τεχνοοικονομική μελέτη, ενώ θα πρέπει να τεκμηριωθεί και το ποσοστό κάλυψης του προγράμματος από ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και από άλλες χρηματοδοτήσεις. Συνιστάται επίσης ανάλυση του επενδυτικού ρίσκου και εκτίμηση της απόδοσης των επενδυτικών κεφαλαίων.

Παραρτήματα

Περιέχουν οποιοδήποτε πρόσθετο στοιχείο που ο επιχειρηματίας κρίνει σκόπιμο, με έμφαση στα επιτεύγματα, τις καινοτομίες και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Σκόπιμο είναι να υπάρχουν συνοπτικά βιογραφικά του επιχειρηματία και των σημαντικότερων στελεχών. Οι επενδυτές αποδίδουν μεγάλη σημασία στη φήμη των ονομάτων και εκτιμούν ιδιαίτερα τη γνώση της αγοράς και την εμπειρία στον κλάδο.

1. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Ο ταμειακός έλεγχος αποβλέπει στην ομαλοποίηση των χρηματοροών ώστε η επιχείρηση να έχει πάντα χρηματικό απόθεμα. Νεοφυείς επιχειρήσεις είναι δυνατόν να χρεοκοπήσουν ενώ δέχονται πλήθος παραγγελιών, συνιστάται ελεγχόμενη επέκταση. Για παράδειγμα, το κόστος των προσλήψεων επιπλέον προσωπικού ενόψει της ανάληψης μιας μεγάλης παραγγελίας καταφθάνει στο ταμείο πολύ πιο σύντομα από τις αναμενόμενες εισπράξεις – και θα πρέπει να προβλεφθεί η κάλυψη των εξόδων για το μεσοδιάστημα.

Επιχειρησιακές δραστηριότητες από χρηματοοικονομική σκοπιά:

* Λειτουργικές: Εκείνες που αφορούν ευρύτερα την παραγωγική διαδικασία και τη διαδικασία πωλήσεων, που συνεπάγονται την πραγματοποίηση εξόδων και την αποκόμιση κερδών.

-Επενδυτικές: Προϋπολογισμένες δαπάνες με σκοπό την πραγματοποίηση κερδών μακροπρόθεσμα.

-Χρηματοοικονομικές: Οι διαδικασίες σύναψης δανείων και αποπληρωμής τους.

**Πηγές εσόδων**: Ίδια κεφάλαια, συγγενών – φίλων, απόδοση επενδύσεων, δημόσια εγγραφή, πωλήσεις – κέρδη, τραπεζικά δάνεια, άτυπος δανεισμός, επιδοτήσεις – κοινοτικά προγράμματα κλπ (βλ. χρηματοδότηση).

**Κατηγορίες εξόδων**: Σταθερά & μεταβλητά, άμεσα & έμμεσα (κόστη που δεν ενσωματώνονται απευθείας στο τελικό προϊόν και αφορούν μεταξύ άλλων αναλογία αναλώσιμων υλικών, εργατικού κόστους και φόρων που επιμερίζονται και σε άλλα προϊόντα). Παραγωγής, ΜΚΤ, λειτουργικά, μεταφορικά, ζημιές, αποσβέσεις, φόροι, τόκοι & αποπληρωμές δανείων, ανείσπρακτες οφειλές & ακάλυπτες επιταγές.

**Αύξηση κερδών**: Αύξηση πωλήσεων (με την προϋπόθεση ότι δεν αυξάνεται δυσανάλογα το κόστος), μείωση μεταβλητών εξόδων, επιλεκτική περικοπή σταθερών εξόδων, βελτίωση συνδυασμού μίγματος ΜΚΤ.

Πρόβλεψη πωλήσεων

Αν και η πρόβλεψη πωλήσεων δεν είναι πάντα ακριβής, ωστόσο είναι απαραίτητη για τον προγραμματισμό της παραγωγής και την προμήθεια πρώτων υλών. Πληροφορίες για τις δυνατότητες του κλάδου μπορούν να αντληθούν από επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια, ερευνητικά ινστιτούτα κλπ. Η πρόβλεψη πωλήσεων για τις ΜΜΕ συνήθως δεν απαιτεί χρήση σύνθετων δυναμικών ή στοχαστικών μοντέλων, αλλά περιλαμβάνει σχετικά απλές ενέργειες.

* Μελέτη των δυνατοτήτων της περιοχής όπου σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί, ή ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αφορά την επισκεψιμότητα της τοποθεσίας ή της γειτονιάς, τη δυνατότητα στάθμευσης, την εξυπηρέτηση από συγκοινωνιακά μέσα, την οικονομική δυνατότητα των νοικοκυριών και τη διάθεση του εισοδήματός τους, τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, εθνότητα, θρήσκευμα κλπ), την καταγραφή των στοιχείων συναφών επιχειρήσεων (ανταγωνιστικών και συμπληρωματικών), καθώς και τη δομή και την ένταση του ανταγωνισμού.
* Πρόβλεψη πελατολογίου. Σε σχέση και με την τάση της αγοράς, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προβλέψει τους μελλοντικούς πελάτες, με έμφαση σε εκείνους που θα πραγματοποιήσουν τα μεγαλύτερα ποσοστά επί των συνολικών του εισπράξεων. Συχνά ισχύει ο κανόνας Pareto, δηλαδή 20% των πελατών πραγματοποιούν 80% του τζίρου. Οι πωλήσεις μιας ΜΜΕ συναρτώνται επίσης άμεσα από τις προοπτικές του κλάδου όπου αυτή δραστηριοποιείται, καθώς και από τυχόν εποχικότητα της επιχείρησης.
* Μελέτη των ανταγωνιστών. Σκόπιμο είναι ο επιχειρηματίας να επισκεφθεί αυτοπροσώπως τις εγκαταστάσεις των ανταγωνιστών, να συνομιλήσει με πελάτες ή και με εργαζόμενους, να ζητήσει να εξυπηρετηθεί ο ίδιος σαν πελάτης, να

παρατηρήσει την ανταπόκριση σε περιόδους αιχμής, να καταγράψει τη διαρρύθμιση των καταστημάτων, να συγκεντρώσει διαφημιστικά φυλλάδια και ενημερωτικά έντυπα, και τελικά να αναλύσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να τοποθετήσει νοερά τη μελλοντική επιχείρησή του στη σκακιέρα του ανταγωνισμού και να προβληματιστεί για τη θέση της.

* Πρόβλεψη πωλήσεων για τους πρώτους μήνες. Με βάση την προηγούμενη ανάλυση, και με βάση τις πωλήσεις των ανταγωνιστών που μοιάζουν περισσότερο προς την επιχείρησή του, ο επιχειρηματίας προβαίνει σε πρόβλεψη πωλήσεων μήνα προς μήνα, αρχικά με συνεχείς αναθεωρήσεις. Σκόπιμο είναι η πρόβλεψη να γίνεται στη βάση σεναρίων (αισιόδοξο, ρεαλιστικό, απαισιόδοξο).

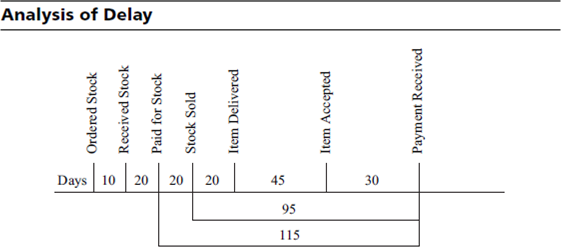
Προβλέψεις χρηματοροών

→ Ανάλυση κόστους λειτουργιών (μισθοδοσία, ενοίκια, διαφήμιση, αποθεματικά, αποθήκευση, μεταφορές κλπ).

→ Ανάλυση της οικονομικής ιστορίας της επιχείρησης. Το παρελθόν της ΜΜΕ συχνά παρέχει ενδείξεις για το τι αναμένεται.

→ Έμφαση στην καταγραφή – καταχώρηση απρόβλεπτων συμβάντων, ασυνήθιστων κερδών ή ζημιών.

→ Πρόβλεψη πότε προκύπτουν οι σημαντικότερες εισπράξεις και πότε τα σημαντικότερα έξοδα, εντοπισμός δύσκολων χρονικών περιόδων (peaks & valleys) – εποχιακές επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 15. Ημέρες που μεσολαβούν από την παραγγελία ενός προϊόντος για εμπορία μέχρι την αποπληρωμή του (παράδειγμα) (Bragg & Bratton, 2006)

Κύκλος του χρήματος

Τα χρήματα που εισπράττει η επιχείρηση από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών διατίθενται για την αγορά πρώτων υλών και αναλώσιμων, ακολουθεί η χρηματοδότηση της παραγωγικής διαδικασίας, έπεται η πώληση των προϊόντων και τέλος τα κεφάλαια επανέρχονται στην επιχείρηση με την είσπραξη του αντιτίμου.

Από το Διάγραμμα 15 προκύπτει ότι συχνά μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα ακόμα και μεταξύ της παραγγελίας ενός εμπορεύματος και της είσπραξης του αντιτίμου από την πώλησή του, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει ταμειακά προβλήματα στην επιχείρηση. Πρόβλημα επίσης αποτελεί το ότι το εμπόρευμα μπορεί να παραμείνει απούλητο στα ράφια για πολύ μέχρι την αγορά του. Για το ζήτημα αυτό είναι σκόπιμο η επιχείρηση να εξετάσει τρόπους για τη συντόμευση του κύκλου του χρήματος. Για παράδειγμα:

* Αν η επιχείρηση διαθέτει δειγματολόγιο, οι εντολές προς τους προμηθευτές της μπορούν να δίδονται έπειτα από παραγγελία του πελάτη.
* Αν μπορεί να περιοριστεί ο χρόνος που απαιτείται για τον έλεγχο των παραγγελιών (εισερχομένων και εξερχομένων) χωρίς επιπτώσεις στην αξιοπιστία του ελέγχου.
* Αν είναι δυνατή η αντικατάσταση προμηθευτών που καθυστερούν υπερβολικά την αποστολή των παραγγελιών, ή η απόρριψη πελατών που εμφανίζονται συστηματικά ασυνεπείς στις πληρωμές.

Λόγοι για τους οποίους εμφανίζεται ταμειακό έλλειμμα

**-Ανείσπρακτες οφειλές**. Οι πωλήσεις με πίστωση προκαλούν σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας στις ΜΜΕ. Ενδείκνυται ο διαχωρισμός των σημαντικότερων πελατών σε κατηγορίες ανάλογα με τη συνέπεια. Όσο πιο μεγάλο διάστημα παραμένει εκκρεμής μια οφειλή, τόσο λιγοστεύουν οι πιθανότητες είσπραξής της. Αναγκαία είναι η χάραξη πολιτικής με συγκεκριμένα βήματα για τους ασυνεπείς πελάτες που θα γνωστοποιείται σε όλους τους συναλλασσόμενους πριν από την υπογραφή οποιασδήποτε σύμβασης (π.χ. τηλεφωνική ειδοποίηση, επιστολή, νομική διαδικασία). Σκόπιμη είναι επίσης η εξέταση της δυνατότητας factoring, ή χρησιμοποίησης φοροεισπρακτικών εταιρειών, ή θέσπισης ειδικών εκπτώσεων για τους συνεπείς πελάτες. Εξέταση δυνατότητας εναλλακτικών πληρωμών, π.χ. με την ανταλλαγή υπηρεσιών.

**-Χαμηλές πωλήσεις**. Ανεκτές μόνον εφόσον πρόκειται για συγκυριακό φαινόμενο στον κλάδο που επηρεάζει και τους ανταγωνιστές.

**-Αδυναμία διαχείρισης αποθεματικών**. Πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να υπολογίσουν τις πρώτες ύλες και τα αναλώσιμα που χρειάζονται, με αποτέλεσμα να υπάρχει υπερβολικό πλεόνασμα σε ορισμένα είδη και έλλειψη σε άλλα. Διατήρηση αποθεματικού ανάλογα με την πρόβλεψη πωλήσεων και την εξέλιξη του πληθωρισμού.

**-Υψηλά λειτουργικά έξοδα**. Χρειάζεται έλεγχος ώστε να αποκαλυφθούν οι πηγές των σημαντικότερων εξόδων. Π.χ. επιχειρηματίας που αναζήτησε τα αίτια υψηλότατων χρεώσεων στη σταθερή τηλεφωνία ανακάλυψε ότι πήγαζαν από κόστος fax στα πλαίσια προώθησης νέου προϊόντος. Η αναλυτική καταγραφή των διαδικασιών στα πλαίσια της πιστοποίησης ποιότητας συμβάλλει σημαντικά στον εντοπισμό των πηγών κόστους.

**-Σχετικά χαμηλές τιμές**. Οι μικρές επιχειρήσεις εκ προοιμίου δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις μεγάλες στο θέμα των τιμών. Η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να καλύπτουν κενά της αγοράς και να προσφέρουν εναλλακτικές υπηρεσίες τιμολογώντας ανάλογα την αξία τους.

Ταμειακός Προϋπολογισμός

Ο ταμειακός προϋπολογισμός είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση και η επιτυχία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία και το είδος της επιχείρησης. Ωφέλειες από τον έγκαιρο προσδιορισμό των ταμειακών ροών είναι οι παρακάτω:

* Αξιοποίηση διαθεσίμων μέσω βραχυχρόνιων επενδύσεων.
* Αξιοποίηση αγοραστικών ευκαιριών, εκπτώσεων και προσφορών από τους προμηθευτές. Συχνά οι νέοι επιχειρηματίες επαίρονται για τις ευκαιρίες που αξιοποιούν, αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη τις ευκαιρίες που χάνουν λόγω ελλιπούς παρακολούθησης της αγοράς.

Ο ταμειακός προϋπολογισμός εκπονείται σε ετήσια βάση, αλλά πρέπει να καλύπτει όλες τις εποχιακές διακυμάνσεις. Αν οι διακυμάνσεις είναι μεγάλες, χρειάζονται επιμέρους προϋπολογισμοί ανά περίοδο. Η διαδικασία περιλαμβάνει 5 βασικές εργασίες:

* Προσδιορισμός κατώτατου ορίου χρηματικών αποθεμάτων ανά περίοδο εμπειρικά και με βάση την ιστορία της επιχείρησης.
* Πρόβλεψη πωλήσεων με βάση την εμπειρία του παρελθόντος, έρευνες αγοράς, μακροοικονομικά στοιχεία, μαθηματικές μεθόδους προβλέψεων (προσομοιώσεις με στοχαστικά και δυναμικά μοντέλα). Προσοχή χρειάζεται στο ότι οι μελλοντικές προβλέψεις επηρεάζονται από τη σημερινή ψυχολογία: τείνουν να είναι υπεραισιόδοξες σε περιόδους ανάπτυξης και απαισιόδοξες σε περιόδους κρίσης.
* Πρόβλεψη εισπράξεων. Απαραίτητη αλλά ελάχιστα ακριβής, λόγω της διαφορετικής ανταπόκρισης των πελατών στις υποχρεώσεις τους. Ανεξάρτητα από τις όποιες δυσμενείς συγκυρίες, πρέπει οπωσδήποτε να προβλεφθεί διαθέσιμη ρευστότητα στο ταμείο. Χωρίς διαθέσιμα η επιχείρηση αδυνατεί να χρηματοδοτήσει τη λειτουργία της.
* Πρόβλεψη καταβολής δαπανών. Οι δαπάνες διακρίνονται σε έκτακτες (προμήθειες, αποζημιώσεις) και τακτικές (μισθοί, ενοίκια, φόροι, χρεολύσια κλπ). Ειδικά στο ξεκίνημα της επιχείρησης, επειδή προκύπτουν πολλές έκτακτες δαπάνες, ένας κανόνας είναι στις προϋπολογισμένες δαπάνες να προστίθεται ένα επιπλέον ποσοστό 20%-50%.
* Πρόβλεψη αναμενόμενης ρευστότητας στο τέλος του μήνα. Αρχίζει με την καταγραφή των διαθεσίμων στην αρχή του μήνα. Χρειάζεται προσοχή στη δημιουργία τάσης μήνα προς μήνα (ανοδικής ή καθοδικής). Ενδεχόμενη καθοδική τάση δίδει σήμα κινδύνου, ενώ η ανοδική τάση υποδηλώνει ότι τα διαθέσιμα της επιχείρησης δεν αξιοποιούνται επαρκώς.

Παράλληλα πραγματοποιούνται οι εξής βοηθητικές ενέργειες:

* Σε ειδικό ημερολόγιο καταγράφονται οι ημερομηνίες με τις προβλέψεις εισπράξεων σε μετρητά και οι αντίστοιχες με τις πληρωμές των εξόδων.
* Οι αγορές και οι πωλήσεις με πίστωση καταγράφονται ως προς την ημερομηνία λήξης της πίστωσης.
* Εισπράξεις που δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν λόγω υπερβολικής καθυστέρησης ή αδυναμίας του πελάτη μπορούν να παραμείνουν στα υπόψη της επιχείρησης, αλλά πρέπει να διαγραφούν από τον ταμειακό προϋπολογισμό.

Δανεισμός: Πότε, πόσα, για ποιο λόγο;

Σημασία της φήμης και της εμπιστοσύνης. Κρίσεις εμπιστοσύνης.

Οι δανειστές θέλουν ουσιαστικές απαντήσεις για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματά της, για τον τρόπο αποπληρωμής, καθώς και για την προέλευση των κεφαλαίων με τα οποία θα εξοφληθεί το δάνειό τους.

Η διάρκεια του χρέους πρέπει να συνδέεται άμεσα με τη διάρκεια της συγκεκριμένης ανάγκης της επιχείρησης: Μακροχρόνια δάνεια → μακροπρόθεσμες ανάγκες (αγορά εξοπλισμού, δημιουργία εργοστασίου).

Βραχυπρόθεσμα δάνεια → βραχυπρόθεσμες ανάγκες (πρώτες ύλες, εκπαίδευση, βελτίωση διαδικασιών, κάλυψη έκτακτων ζημιών). Επικίνδυνος δανεισμός: Αποπληρωμή άλλων δανείων, κάλυψη τακτικών εξόδων (μισθοδοσία προσωπικού, ενοίκια, φόροι κλπ).

Όροι δανειοδότησης: Κόστος δανείου σε σχέση με την απόδοση της επένδυσης. Π.χ. αν ο τόκος ανέρχεται σε 12%, ενώ τα κέρδη αναμένεται να αυξηθούν κατά 3%, τότε η επένδυση είναι ασύμφορη.