

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



κέντρα
διά βίου
μάθησης



Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Συγγραφέας
Αλέξανδρος Κακούρης

Υπεύθυνος διαμόρφωσης επιστημονικών προδιαγραφών του εκπαιδευτικού υλικού
Σπύρος Λιούκας

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Επιστημονικός Υπεύθυνος για τις εκπαιδευτικές προδιαγραφές του υλικού
Αλέξης Κόκκος

Αναπληρωτής Επιστημονικός Υπεύθυνος
Μάνος Παυλάκης

Επιμέλεια Κειμένων
Έφη Κωσταρά

Το παρόν δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου 8 με τίτλο «Συγγραφή και αξιολόγηση και αξιοποίηση υφιστάμενων εκπαιδευτικών υλικών προγραμμάτων εθνικής και τοπικής εμβέλειας» των πράξεων «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ7» και «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ8» οι οποίες έχουν ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (ΕΠΕΔΒΜ) του ΕΣΠΑ (2007-2013), Άξονας Προτεραιότητας 7: «Ενίσχυση της Δια Βίου Εκπαίδευσης Ενηλίκων στις 8 Περιφέρειες Σύγκλισης» με κωδικό MIS 375686 και Άξονας Προτεραιότητας 8: «Ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης ενηλίκων στις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου» με κωδικό MIS 375687 και οι οποίες συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους, μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Περιεχόμενα

Σκοπός.....	3
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	3
Λέξεις – Κλειδιά.....	4
Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	4
1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας καινοτομίας	6
1.1 Ορισμοί για την επιχειρηματικότητα	8
1.2 Ορισμοί και είδη καινοτομίας.....	9
2 Είδη και μορφές επιχειρηματικότητας	14
2.1 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας.....	14
2.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα.....	15
2.3 Δημόσια επιχειρηματικότητα	17
2.4 Ενδοεπιχειρηματικότητα	17
2.5 Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.....	19
3 Επιχειρηματική δραστηριοποίηση.....	22
3.1 Επιχειρηματική ευκαιρία.....	22
3.2 Επιχειρηματική ιδέα.....	25
3.3 Επιχειρηματικό σχέδιο	25
3.4 Ζητήματα προώθησης και μάρκετινγκ.....	29
3.5 Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς.....	30
4 Θέματα διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων	32
4.1 Η εξέλιξη της διοίκησης των επιχειρήσεων.....	32
4.2 Βασικές διαδικασίες διοίκησης επιχειρήσεων	35
4.3 Το μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter	36
4.4 Θέματα διοίκησης νέων, μικρομεσαίων επιχειρήσεων	38
Σύνοψη.....	42
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη.....	44
Βιβλιογραφία.....	46
Απαντήσεις και σχόλια για τις δραστηριότητες.....	49
Παραρτήματα.....	55

Σκοπός

Οι έννοιες της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων απαντώνται όλο και συχνότερα στη σύγχρονη οικονομία. Ο σκοπός του παρόντος τόμου είναι η οριοθέτηση των εννοιών αυτών και η σύντομη συζήτηση του ρόλου τους στο οικονομικοκοινωνικό πλαίσιο. Επίσης, στο σκοπό μας εντάσσεται και η εξοικείωση του εκπαιδευόμενου με βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και δεξιότητες όπως και με στοιχειώδεις αρχές διοίκησης νέων, μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μελετώντας τον παρόντα τόμο, ο εκπαιδευόμενος θα είναι σε θέση να:

- ορίζει, με περισσότερους από έναν τρόπους, την έννοια της επιχειρηματικότητας,
- ορίζει την έννοια της καινοτομίας, διακρίνοντάς την από την εφευρετικότητα,
- παρουσιάζει τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικές μορφές επιχειρηματικότητας,
- αναγνωρίζει τουλάχιστον πέντε διαφορετικά είδη καινοτομίας,
- περιγράφει τη συμβολή των μικρομεσαίων εταιρειών στην οικονομία και στην απασχόληση,
- επιδεικνύει κριτική στάση έναντι ζητημάτων επιχειρηματικής δραστηριότητας,
- περιγράφει και αναγνωρίζει τέσσερα τουλάχιστον είδη επιχειρηματικών ευκαιριών,
- περιγράφει τις φάσεις σύλληψης και δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης,
- συντάσσει βασικές ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου,
- επεξεργαστεί μια δική του επιχειρηματική ιδέα ή να συνεργαστεί γύρω από μια επιχειρηματική ιδέα τρίτου,
- συγκρίνει διαφορετικά επιχειρηματικά σχέδια ως προς το βαθμό καινοτομίας τους και ως προς την εφαρμοσιμότητά τους,

- διακρίνει πέντε φάσεις τις οποίες διέρχεται η διοίκηση μιας επιχείρησης στη διάρκεια της ζωής της και σε συνάρτηση με το μέγεθός της,
- αναφέρει τουλάχιστον τέσσερις βασικές διαδικασίες της διοίκησης κατά Fayol,
- περιγράφει το εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter,
- αναγνωρίζει τέσσερις τουλάχιστον «αρετές» στην οργάνωση νέων, μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

Επιχειρηματικότητα, καινοτομία, μικρομεσαία επιχείρηση, επιχειρηματίας, καινοτόμος, επιχειρηματική ευκαιρία, ριζοσπαστική καινοτομία, βελτιωτική καινοτομία, επιχειρηματικό μοντέλο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κόστος ευκαιρίας, κοινωνική επιχειρηματικότητα, δημόσια επιχειρηματικότητα, ενδοεπιχειρηματικότητα, επιχειρηματική ευκαιρία, επιχειρηματική εγρήγορση, επιχειρηματική ιδέα, επιχειρηματικό σχέδιο, πρότυπο Καμβάς, ανάλυση SWOT, σχέδιο μάρκετινγκ, εταιρική στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσαρμογή, δικτύωση, κοινωνική υπευθυνότητα, διεθνοποίηση

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Ο παρών τόμος στοχεύει να σας εισαγάγει σε βασικές έννοιες επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μη εξοικειωμένοι με τις έννοιες αυτές ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν μια αρχική δυσκολία στην άμεση αφομοίωσή τους και για το λόγο αυτό παρεμβάλλονται βοηθητικά οι δραστηριότητες. Ωστόσο, και οι πιο προχωρημένοι καλούνται να ακολουθήσουν τις δραστηριότητες αυτές οι οποίες ελπίζουμε να συμβάλουν στον αναστοχασμό τους σχετικά με τα θέματα που αναπτύσσονται. Απαντήσεις και σχόλια στις δραστηριότητες αυτές με σκοπό την ανατροφοδότηση δίνονται στο τέλος του τόμου. Η έννοια της επιχειρηματικότητας μπορεί να εξεταστεί από πολλές οπτικές γωνίες. Η πιο σύγχρονη ερμηνεία της είναι αυτή που τη συνδέει με την έννοια της καινοτομίας κι αυτό ενδεχομένως να παραξενέψει όσους διαθέτουν το παραδοσιακό υπόβαθρο των οικονομικών διαδικασιών. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τη σύγχρονη αντίληψη περί της οικονομίας της γνώσης στις δυτικές κοινωνίες. Επίσης, η επιχειρηματικότητα είναι έννοια που μπορεί να αποκλίνει από την παραδοσιακή υπόθεση του *homo economicus* εισάγοντας αρκετά ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά και κίνητρα. Η ανάγνωση του τόμου πρέπει να γίνει με

κριτικό τρόπο καθώς η επιχειρηματικότητα είναι ένα σχετικά νέο πεδίο έρευνας το οποίο δεν διαθέτει ακόμη το δικό του, αυτόνομο, θεωρητικό πρότυπο. Το επιχειρείν συνδέεται με πολλά συναφή πεδία μελέτης όπως η οικονομική θεωρία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η διοίκηση κ.ά. Συνεπώς, ο εκπαιδευόμενος καλείται να ακολουθήσει τον τόμο αυτό με σκοπό τη διαμόρφωση της προσωπικής του αντίληψης και στάσης απέναντι σε ζητήματα επιχειρηματικότητας.

Προκειμένου η εκπαίδευση που θα λάβουν οι συμμετέχοντες στα προγράμματα δια βίου μάθησης να γίνει περισσότερο βιωματική, προτείνουμε, με τη βοήθεια του διδάσκοντα, να χωριστούν σε ομάδες εργασίας προκειμένου να αναπτύξουν τη δική τους επιχειρηματική ιδέα παράλληλα με τη μελέτη της παρούσας θεματικής ενότητας. Οι Δραστηριότητες 2, 13, 19, 23, στοχεύουν να παροτρύνουν και να καθοδηγήσουν τις ομάδες εργασίας προς την κατεύθυνση αυτή. Για τη διευκόλυνσή τους, οι εκπαιδευόμενοι θα βρουν στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του μαθήματος παραδείγματα επιχειρηματικών σχεδίων, το πρότυπο φύλλο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς και μελέτες περίπτωσης.

Επίσης, το θέμα της διοίκησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί παραδοσιακά αυτόνομο επιστημονικό πεδίο το οποίο δεν μπορεί να εξαντληθεί στον παρόντα τόμο. Στο τρίτο μέρος αυτού του τόμου, θα περιληφθούν μόνο μερικές κλασικές αρχές και διαδικασίες οργάνωσης επιχειρήσεων ώστε να συνδεθεί η επιχειρηματικότητα με τις οργανωτικές ικανότητες και δραστηριότητες ενός νέου επιχειρηματία. Ο εκπαιδευόμενος ο οποίος επιθυμεί περαιτέρω εμβάθυνση στο θέμα αυτό παραπέμπεται σε κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό, είτε ακαδημαϊκό είτε Δια Βίου Μάθησης.

1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας καινοτομίας

Η επιχειρηματικότητα θεωρείται έννοια που συλλαμβάνεται αυθόρμητα από τον καθένα, σε ατομικό επίπεδο, καθώς συμμετέχει στο οικονομικό γίνεσθαι. Ποικίλες παραστάσεις της καθημερινότητας αφορούν σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, άλλοτε επιτυχείς και άλλοτε όχι, οι οποίες σηματοδοτούν την προσωπική αντίληψη του ατόμου περί της έννοιας του επιχειρείν. Η εργασιακή εμπειρία δε η οποία συνοδεύει την ενηλικιότητα θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την αναθεώρηση ή την οριστικοποίηση των όποιων προσωπικών απόψεων περί της επιχειρηματικότητας. Συνεπώς, η επιχειρηματικότητα είναι έννοια που εύκολα συλλαμβάνεται αυθόρμητα αλλά δύσκολα μπορεί να οριοθετηθεί σε αυστηρούς επιστημονικούς ορισμούς.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1: Ως ενήλικοι εκπαιδευόμενοι διαθέτετε πλήθος εμπειριών και γνώσεων. Γράψτε έναν πρόχειρο ορισμό για την επιχειρηματικότητα και τον επιχειρηματία. Έχετε κάποιο οικείο σας παράδειγμα που να ταιριάζει καλύτερα στον ορισμό που δώσατε; Σημειώστε την απάντησή σας σε ένα κείμενο 250 λέξεων. Στην απάντησή σας αυτή θα κληθείτε να επανέλθετε στη συνέχεια του τόμου.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2: Σε ομάδες εργασίας, ή ατομικά, συνηνοηθείτε με το διδάσκοντα επ' αυτού, καταγράψτε μια δική σας ιδέα για την ίδρυση επιχείρησης. Η περιγραφή σας δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 500 λέξεις. Θα κληθείτε να επανέλθετε στη Δραστηριότητα αυτή στη διάρκεια της θεματικής ενότητας.

Η ιστορική αναδρομή στην έννοια αυτή φανερώνει και τη δυσκολία ορισμού της όπως και σύνδεσής της με άλλες συναφείς έννοιες. Ο διεθνής όρος *'entrepreneur'* (επιχειρηματίας) έχει Γαλλική προέλευση¹ και σημαίνει «διαμεσολαβητής», αυτός δηλαδή που παρεμβάλλεται σε μια διαδικασία και πιο ελεύθερα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εργολάθος». Τον όρο αυτό εισήγαγε στη βιβλιογραφία ο Richard Cantillon (1680–1734) ο οποίος ήταν Ιρλανδός οικονομολόγος ο οποίος έζησε μεγάλο διάστημα στη Γαλλία. Πριν τον 17^ο αιώνα, ο «διαμεσολαβητής» αναλάμβανε τη διεκπεραίωση μεγάλων έργων χωρίς αρχικά συμπεφωνημένο κόστος, δηλαδή χωρίς ρίσκο. Μετά τον 17^ο αιώνα, η αρχική συμφωνία επί του κόστους (προϋπολογισμού) ενός έργου μετακύλησε το οικονομικό βάρος στο «διαμεσολαβητή» και συνεπώς συνέδεσε τον επιχειρηματία με την ανάληψη ρίσκου.

¹ Από το ρήμα *'entreprendre'* που στην Γαλλική γλώσσα σημαίνει αναλαμβάνω.

Κατά το 18ο και το 19ο αιώνα, ο επιχειρηματίας χρειάστηκε να διαχωριστεί από τον επενδυτή, αυτόν δηλαδή που χρηματοδοτεί επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, και συχνά ταυτίστηκε με το διαχειριστή (μάνατζερ). Ο Γάλλος Jean-Baptiste Say (1767–1832) νόησε τον επιχειρηματία ως αναδιοργανωτή πόρων πολύ πιο καθαρά από άλλους οικονομολόγους της εποχής του. Ουσιαστική διαφοροποίηση από τις δυο προηγούμενες συναφείς κατηγορίες έγινε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα στο έργο του Frank Knight (1921) και του Joseph Schumpeter (1934). Ο Knight νοεί τον επιχειρηματία ως αυτόν που μπορεί να τα «καταφέρει» με την εγγενή αβεβαιότητα της αγοράς ενώ ο Schumpeter ταυτίζει τον επιχειρηματία με τον καινοτόμο, αυτόν δηλαδή που με τη δράση του (καινοτομία) μεταβάλλει την αγορά. Συνεπώς, η επιχειρηματικότητα καινοτομίας αναφέρεται πρωτίστως στη θεώρηση του Schumpeter.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3: Ο σύνδεσμος <http://www.nga.gov/> μπορεί να σας μεταφέρει στην Εθνική Πινακοθήκη των Η.Π.Α. Εισάγοντας τη φράση 'Portrait of a Merchant' (Πορτραίτο ενός Εμπόρου) στη φόρμα αναζήτησης, μπορείτε να αναζητήσετε από τη λίστα που εμφανίζεται τον αντίστοιχο πίνακα του Ολλανδού ζωγράφου Jan Gossaert (1478–1532). Αρχικά, διατυπώστε επιγραμματικά τι παρατηρείτε στον πίνακα. Έπειτα σημειώστε σχετικές απορίες – «εκπλήξεις» σας σε σχέση με την παρατήρηση του έργου. Στη συνέχεια επεξεργαστείτε το ερώτημα «κατά πόσο το συγκεκριμένο πορτραίτο μπορεί να ανταποκρίνεται στην περιγραφή του επιχειρηματία που δώσατε στη Δραστηριότητα 1 και σε όσα διαβάσατε ως εδώ». Σημειώστε την απάντησή σας.

Η δραστηριότητα μπορεί να επαναληφθεί και με τους επόμενους πίνακες ζωγραφικής:

(α) 'Georg Giszze, a German merchant in London' του γερμανού ζωγράφου Hans Holbein the Younger (1497–1543) που βρίσκεται στο Μουσείο Τέχνης του Βερολίνου <http://www.smb.museum> επιλέγοντας 'ART PROJECT' και στη συνέχεια πληκτρολογώντας στη φόρμα αναζήτησης 'Georg Giszze'. Το έργο είναι της ίδιας περίπου χρονολογίας με το προηγούμενο.

(β) 'Merchant' (1918) του Ρώσου ζωγράφου Boris Mikhaylovich Kustodiev (1878–1927) το οποίο θα πρέπει να αναζητήσετε μόνοι σας στο διαδίκτυο.

Βιβλιογραφικά, η επιχειρηματικότητα αποτέλεσε πεδίο αυτόνομης έρευνας στη δεκαετία του '80. Πριν από αυτή, οι ακαδημαϊκές μελέτες για την επιχειρηματικότητα είναι ελάχιστες. Όσες δε υπάρχουν αναφέρονται κυρίως στον επιχειρηματία και στα ατομικά χαρακτηριστικά του.

1.1 Ορισμοί για την επιχειρηματικότητα

Ο Gartner (1988) ήταν από τους πρώτους που επεσήμαναν ότι η έρευνα της επιχειρηματικότητας, που είχε επικεντρωθεί στο «ποιος είναι ο επιχειρηματίας», χρειαζόταν να επικεντρωθεί περισσότερο στην ίδρυση μιας επιχείρησης, δηλαδή στο «τι πράττει ένας επιχειρηματίας». Έτσι, σύμφωνα με τη συμπεριφοριστική θεώρηση του Gartner, η *επιχειρηματικότητα είναι το φαινόμενο ίδρυσης μιας επιχείρησης* (επίσης Vesper 1980, Low και MacMillan 1988). Ο επιχειρηματίας δηλαδή είναι ρόλος τον οποίο μπορεί να αναλάβει κάθε άνθρωπος για ένα διάστημα της ζωής του. Η σημαντική συμβολή του Gartner έγκειται στην επισήμανση ότι η επιχειρηματικότητα τελειώνει ως φαινόμενο, άρα και ο αντίστοιχος ρόλος του επιχειρηματία, όταν η νέα επιχείρηση αποκτήσει μερίδιο και εγκατασταθεί στην αγορά. Συνεπώς, η επιχειρηματικότητα σύμφωνα με το ρεύμα αυτό νοείται ως διαδικασία (Moroz and Hindle, 2012). Παρ' όλα αυτά, η θεώρηση της επιχειρηματικότητας ως διαδικασίας και η μελέτη της με βάση την επιχείρηση δεν είναι πολλές φορές επαρκής. Οι Bruyat και Julien (2001), για παράδειγμα, υιοθέτησαν το ζεύγος “επιχειρηματίας & επιχείρηση” ως μονάδα μελέτης του φαινομένου της επιχειρηματικότητας. Σήμερα, οι περισσότεροι μελετητές της επιχειρηματικότητας ακολουθούν τη θεώρηση των Shane και Venkataraman (2000) η οποία νοεί την επιχειρηματικότητα ως διακριτό πεδίο μελέτης το οποίο περιλαμβάνει: ένα σύνολο *επιχειρηματικών ευκαιριών* στην αγορά, ένα *ανθρώπινο δυναμικό* το οποίο επιθυμεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες αυτές αλλά και μια *διαδικασία* ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 4: Μια συχνή φράση που αναφέρεται στο επιχειρείν είναι ότι «ο επιχειρηματίας γεννιέται». Σε ποια από τις τρεις προηγούμενες θεωρήσεις εντάσσεται καλύτερα η φράση αυτή; Σε ποια επίσης θεώρηση θα εντάσσατε τον ορισμό που δώσατε στη Δραστηριότητα 1;

Με βάση το προϊόν, ο Timmons (1994) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως *τη δημιουργία πράγματος ή υπηρεσίας που έχει αξία από το πρακτικά “τίποτα”*. Η «αξία» που αναφέρει ο Timmons είναι φυσικά η οικονομική αξία, η οποία καθορίζεται από την τιμή, και το «τίποτα» υποδηλώνει ότι όλα τα απαραίτητα μέσα ή οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος μπορεί μεν να υπάρχουν, αλλά σε μορφή η οποία δεν είναι οργανωμένη ώστε να τροφοδοτήσει συστηματικά με προϊόν μια αγορά.

Ο Drucker (1985) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως *πράξη καινοτομίας*. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως “δεν αποτελεί επιχειρηματικότητα η ίδρυση μιας οποιασδήποτε νέας εταιρείας

η οποία θα κάνει ό,τι περίπου κάνουν και άλλες παρόμοιες εταιρείες της αγοράς”. Επιχειρηματικότητα αποτελεί η ίδρυση εταιρείας η οποία εισάγει καινούριο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο διαταράσσει την αγορά σύμφωνα με τη θεώρηση του Schumpeter περί καινοτομίας στη δεκαετία του ‘30.

Σημαντική εξέλιξη στην κατανόηση της επιχειρηματικότητας αποτέλεσε η θεώρηση του Stevenson. Ο Stevenson (Stevenson και Gumpert 1985, Stevenson, Roberts και Grousbeck 1989) ονομάζει επιχειρηματία *αυτόν που ακολουθεί μια ευκαιρία ανεξάρτητα από τους πόρους τους οποίους ελέγχει*. Η παρατήρηση αυτή διαφοροποιεί τον επιχειρηματία από έναν διαχειριστή (μάνατζερ) ο οποίος ακολουθεί επιχειρηματικές ευκαιρίες της αγοράς.

Τέλος, η πιο σύγχρονη άποψη είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τους McGrath και MacMillan (2000) σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματικότητα είναι *τρόπος σκέψης*. Οι συγγραφείς αυτοί ονομάζουν όσους έχουν τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης *καθ’ έξιν επιχειρηματίες* (habitual entrepreneurs) οι οποίοι εντοπίζουν συνεχώς καινούριες επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες αξιοποιούν σε χρόνο που οι ίδιοι επιλέγουν.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 5: Αφού διαβάσατε διάφορους ορισμούς για την επιχειρηματικότητα καλείστε να επανέλθετε στην απάντηση που δώσατε στη Δραστηριότητα 1. Τι θα συμπληρώνατε τώρα σε αυτή; Μπορείτε να βρείτε από ένα παράδειγμα επιχειρηματικότητας για κάθε έναν από τους ορισμούς που μόλις διαβάσατε; Καταγράψτε την απάντησή σας σε ένα κείμενο 300–500 λέξεων.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 6: (α) Στο εγχειρίδιο των ΚΔΒΜ Σ. Ραγκούσης και Σ. Ράμφος “Στοιχεία Οικονομικής Θεωρίας” (σ. 46) παρατίθεται ενότητα για τη συμπεριφορά του επιχειρηματία. Αφού διαβάσετε το απόσπασμα αυτό συγκρίνατε με τους ορισμούς για την επιχειρηματικότητα που συναντήσατε στον παρόντα τόμο και επισημάνετε βασικές ομοιότητες και διαφορές. (β) Ανατρέξτε στο εγχειρίδιο των ΚΔΒΜ Ι. Γκαγκάτσιος “Καινοτομία–Επιχειρηματικότητα–Επιχειρήσεις”, σ. 58, Ενότητα 4.1 *Η έννοια της επιχειρηματικότητας*, και επαναλάβετε τη σύγκριση με τους ορισμούς που διαβάσατε εδώ.

1.2 Ορισμοί και είδη καινοτομίας

Η καινοτομία είναι έννοια που αφορά στους *νέους συνδυασμούς* (new combinations) όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Schumpeter. Πιο συγκεκριμένα, ο Schumpeter (1934) ορίζει την καινοτομία ως “*νέος συνδυασμός νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κ.λπ.*” με

αποκλειστικό σκοπό την εμπορική του αξιοποίηση. Η θεώρηση αυτή του Schumpeter συμφωνεί με την παλαιότερη (γύρω στο 1800) του Jean-Baptiste Say ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία ως το άτομο που αναδιοργανώνει (αλλάζει) τους παραγωγικούς πόρους από μια χαμηλή παραγωγική χρήση σε μια υψηλότερη. Οι νέοι αυτοί συνδυασμοί μπορούν να αφορούν σε *προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες παραγωγής* οπότε έχουμε και τα τρία αντίστοιχα είδη καινοτομίας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 7: Ανατρέχουμε στον ορισμό της επιχειρηματικότητας του Drucker που διαβάσατε στην προηγούμενη ενότητα. Ας υποθέσουμε ότι η νέα επιχείρηση που ιδρύεται είναι μια καφετέρια. Πότε η ίδρυση της επιχείρησης αυτής θα θεωρείται πράξη επιχειρηματικότητας και πότε όχι; Αναφέρατε ένα παράδειγμα (μέχρι 200 λέξεις).

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD 2005):

- *καινοτομία προϊόντος*, όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπαρχόντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες)
- *καινοτομία διαδικασίας*, όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).
- *εμπορική καινοτομία* (marketing innovation) όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του
- *οργανωσιακή καινοτομία* (organizational innovation) όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της

πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 8: Η καινοτομία συνδέεται παραδοσιακά με την τεχνολογία και τις εξελίξεις της. Από τις τέσσερις κατηγορίες καινοτομίας του ΟΟΣΑ, ποιες είναι αυτές που συνδέονται περισσότερο με την τεχνολογία και ποιες με τον ανθρώπινο παράγοντα; Δικαιολογήστε την απάντησή σας σε ένα κείμενο μέχρι 300 λέξεις.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας μπορεί να γίνει ανάλογα με τη ριζοσπαστικότητα της. Έτσι, οι καινοτομίες χωρίζονται σε *ριζοσπαστικές*, *ημι-ριζοσπαστικές* και σε *βελτιωτικές*. Η *ριζοσπαστική καινοτομία* (radical innovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας. Η ριζοσπαστική καινοτομία αλλάζει εντελώς (καταργεί) την υπάρχουσα τεχνολογία και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο που αντλείται αξία από την αγορά. Οι Leifer et al. (2000) ορίζουν την ριζοσπαστική καινοτομία ως αυτή που έχει τη δυναμική να παράγει ένα ή περισσότερα από τα επόμενα:

- ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης,
- βελτιώσεις κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω υπαρχόντων χαρακτηριστικών επίδοσης, ή
- σημαντική (30% και πάνω) μείωση του κόστους.

Προφανώς, η ριζοσπαστική καινοτομία είναι αυτή στην οποία αναφέρθηκε ο Schumpeter και συνοδεύει τις μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις (π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.). Αντίθετα, οι *βελτιωτικές καινοτομίες* (ή οριακές, ή σταδιακές) είναι νέοι συνδυασμοί οι οποίοι δεν αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από την αγορά. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση. Ανάμεσα στις δύο προηγούμενες μορφές καινοτομίας υπάρχουν οι *ημι-ριζοσπαστικές καινοτομίες* οι οποίες είναι νέοι συνδυασμοί που επιφέρουν αλλαγή είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε στο επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα

δύο ταυτοχρόνως). Ένα παράδειγμα ημι-ριζοσπαστικών καινοτομιών είναι τα προϊόντα της εταιρείας Apple (i-products).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 9: Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» αναφέρεται στον ακριβή τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση αντλεί αξία από την αγορά. Με ποιον ορισμό για την επιχειρηματικότητα (υποενότητα 1.1) σχετίζεται άμεσα το επιχειρηματικό μοντέλο; Ας θεωρήσουμε για παράδειγμα έναν ενημερωτικό διαδικτυακό τόπο. Ποιο είναι το επιχειρηματικό του μοντέλο; Περιορίστε την απάντησή σας σε 200 λέξεις. Στη συνέχεια του τόμου θα αναφερθούμε στο πρότυπο *Καμβάς* για την αποτύπωση επιχειρηματικών μοντέλων.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 10: Κατηγοριοποιήστε τις επόμενες καινοτομίες:

Καινοτομία	P	H	B	Π/Υ	Δ	E	O
Αντικατάσταση προϊόντων ζάχαρης από προϊόντα stevia							
Δημιουργία κβαντικών υπολογιστών							
Υιοθέτηση συστήματος πιστοποίησης (ISO)							
Υδροκαλλιέργειες							
Καλωδιακή τηλεόραση							
Χρήση συστήματος GPS σε αυτοκίνητα							

όπου: (P) ριζοσπαστική, (H) ημι-ριζοσπαστική, (B) βελτιωτική, (Π/Υ) προϊόντος/υπηρεσίας, (Δ) διαδικασίας, (E) Εμπορική και (O) οργανωσιακή.

Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε καινοτομία είναι συνδεδεμένη με την αβεβαιότητα και το ρίσκο για το νέο προϊόν. Ο βασικός λόγος για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη για τις νέες επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και να αποκτήσουν μερίδιο σε μια αγορά. Ο Γκαγκάτσιος (2011, σελ. 42–44)² αναφέρει τη σχέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας όπως επίσης και εννιά λόγους για τους οποίους η

² Το βιβλίο αυτό είναι έκδοση των Κέντρων Δια Βίου Μάθησης και συνιστάται προς μελέτη καθώς απευθύνεται με τρόπο περιεκτικό σε ενήλικες εκπαιδευόμενους.

καινοτομία είναι αναγκαία. Όμως, οι περισσότερες καινοτομίες αποτυγχάνουν στην αγορά για διάφορους λόγους (Γκαγκάτσιος, 2011, σελ. 46–48). Συνεπώς, η υιοθέτηση καινοτομίας συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου η οποία βαραίνει τον εκάστοτε επιχειρηματία.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 11: Ανατρέξτε στην ενότητα 3.8 στο (Γκαγκάτσιος, 2011) με τίτλο «Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας». Χρησιμοποιήστε κλίμακα σπουδαιότητας 1 ως 6 (1 λιγότερο σπουδαίο, 6 περισσότερο σπουδαίο) και αξιολογήστε τους τέσσερις παράγοντες επιτυχίας και τους 14 λόγους αποτυχίας των καινοτομιών οι οποίοι αναφέρονται στο κείμενο του Γκαγκάτσιου. Τεκμηριώστε την αξιολόγησή σας και επιδιώξτε να συζητήσετε το αποτέλεσμα σας στην τάξη.

2 Είδη και μορφές επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να διακριθεί σε διάφορα είδη ανάλογα με το σκοπό της και τον τρόπο που στοχεύει να αντλήσει αξία από την αγορά (επιχειρηματικό μοντέλο). Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σύντομα στην *επιχειρηματικότητα καινοτομίας*, στην *κοινωνική επιχειρηματικότητα*, στη *δημόσια επιχειρηματικότητα* και στην *ενδοεπιχειρηματικότητα* ως βασικές, σύγχρονες μορφές του επιχειρείν.

2.1 Επιχειρηματικότητα καινοτομίας

Η μορφή αυτή τονίζει την καινοτομία για να διαφοροποιηθεί από την *επιχειρηματικότητα ανάγκης* και την αυτοαπασχόληση. Η παράμετρος που διαχωρίζει τις δύο αυτές μορφές αφορά στο *κόστος ευκαιρίας*. Ως κόστος ευκαιρίας εννοούμε την εναλλακτική αξιοποίηση κεφαλαίου (ή εργασιακού χρόνου) όταν αυτό δεν τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία. Για παράδειγμα, ένας εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει επιχειρηματική ευκαιρία για την οποία χρειάζεται να επενδύσει το ποσό των 10.000 Ευρώ. Εάν ο επιχειρηματίας αυτός δεν αξιοποιήσει την ευκαιρία θα τοποθετήσει τα 10.000 Ευρώ στην τράπεζα με επιτόκιο 3%. Έτσι, το κόστος της ευκαιρίας που ανακάλυψε είναι γι αυτόν $3\% \times 10.000 \text{ Ευρώ} = 300 \text{ Ευρώ}$ το έτος. Ας υποθέσουμε ότι ένας άλλος εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει την ίδια ευκαιρία την οποία αν δεν αξιοποιήσει θα αξιοποιήσει το κεφάλαιό του σε ασφαλή επένδυση επιτοκίου 5%. Για τον δεύτερο το κόστος της ευκαιρίας είναι 500 Ευρώ το έτος. Συνεπώς, το κόστος μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ποικίλλει από άτομο σε άτομο ανάλογα με τις εναλλακτικές δραστηριότητες και προοπτικές που έχει ο καθένας.

Είναι λοιπόν φανερό ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και υψηλής ανεργίας, ή σε σχετικά ασθενείς οικονομικά χώρες, οι πολίτες ανακαλύπτουν επιχειρηματικές «ευκαιρίες» χαμηλής ανταπόδοσης τις οποίες αξιοποιούν διότι το κόστος των ευκαιριών αυτών είναι ελάχιστο. Ένας άνεργος, για παράδειγμα, θα επιδιώξει να ανοίξει ένα μικρό καφενείο για τον βιοπορισμό του. Επίσης, το Περού (Shane, 2008) παρουσιάζει τον υψηλότερο επιχειρηματικό δείκτη λόγω της υψηλής ανάγκης επιχειρηματικότητας του πληθυσμού του. Αντίθετα, η επιχειρηματικότητα καινοτομίας εστιάζει σε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής οικονομικής προσδοκίας αξιοποιώντας γνώσεις, επιχειρηματικό σχεδιασμό και τάσεις της αγοράς. Για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται πολλές φορές και ως *επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης*.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 12: Χρησιμοποιώντας την έννοια του κόστους ευκαιρίας προσπαθήστε να εξηγήσετε σύντομα γιατί:

- Η αύξηση της ανεργίας οδηγεί σε αύξηση του αριθμού των μικροπωλητών.
- Συγκεκριμένου τύπου ευκαιρίες αξιοποιούνται ως επί το πλείστον από πληθυσμούς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- Ενώ μπορούσατε να ενεργοποιηθείτε επιχειρηματικά επιλέξατε να μην το κάνετε (ένα προσωπικό σας παράδειγμα).

Η διάκριση, λοιπόν, της επιχειρηματικότητας ανάλογα με την καινοτομία οδηγεί αρκετούς, όπως ο Drucker που αναφέρθηκε προηγουμένως, να θεωρούν μόνο την επιχειρηματικότητα καινοτομίας ως «καθαρή μορφή» επιχειρηματικότητας. Έτσι, οι μετρήσεις, και μόνο, των επιχειρήσεων που ιδρύονται ή κλείνουν κάθε χρόνο δεν αποτελούν σαφή δείκτη για το είδος και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων μιας χώρας. Τελευταία το GEM (Global Entrepreneurship Monitor), το οποίο αποτυπώνει την επιχειρηματικότητα διεθνώς σε ετήσια βάση, περιλαμβάνει δείκτες για την καινοτομία των επιχειρήσεων διαχωρίζοντας τις οικονομίες οι οποίες βασίζονται στην καινοτομία από τις υπόλοιπες.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 13: Ανατρέξτε στις Δραστηριότητες 1 και 3 που εκπονήσατε. Πώς κρίνετε το παράδειγμα που δώσατε στη Δραστηριότητα 1 από την άποψη της καινοτομίας; Το απλό «εμπόριο» (Δραστηριότητα 2) προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτομίας; Περιορίστε την απάντησή σας σε 200 λέξεις. Στη συνέχεια ανατρέξτε στη Δραστηριότητα 2 και εξετάστε την επιχειρηματική ιδέα, την οποία επεξεργάζεστε, από την πλευρά της καινοτομίας.

2.2 Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Στην κοινωνική επιχειρηματικότητα η έννοια της «αξίας», που χρησιμοποιεί ο Timmons (υποενότητα 1.1), δεν είναι μόνο οικονομική αλλά και κοινωνική. Συνεπώς, σκοπός του κοινωνικού επιχειρηματία είναι να αντιμετωπίσει, μέσω της δραστηριότητάς του, κάποια κοινωνική ανάγκη. Αυτή λοιπόν η κοινωνική ανάγκη, ή το κοινωνικό πρόβλημα, είναι που καθορίζει την αποστολή της επιχείρησης ενώ το κίνητρο του κοινωνικού επιχειρηματία είναι η οριστική ικανοποίησή της. Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιεί ο κοινωνικός επιχειρηματίας

είναι τα κέρδη από τις πωλήσεις των προϊόντων του, χορηγίες, δωρεές, όπως και συνεργασίες με φορείς ή άλλες μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 14: Η κοινωνική επιχειρηματικότητα γνώρισε μεγάλη δημοσιότητα μέσω του βραβείου Νόμπελ ειρήνης που έλαβε το 2006 ο Muhammad Yunus λόγω της δραστηριότητας της Grameen Bank (τράπεζα μικροδανείων) στο Bangladesh. Στον σύνδεσμο <http://www.muhammadyunus.org/> μπορείτε να βρείτε σχετικές πληροφορίες.

Ο Dees (1998) προτείνει έναν ορισμό ο οποίος περιγράφει το “τι κάνουν” οι κοινωνικοί επιχειρηματίες. Πιο συγκεκριμένα: “οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παίζουν το ρόλο του παράγοντα αλλαγής στον κοινωνικό τομέα:

- αναλαμβάνοντας αποστολή να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν κοινωνική (και όχι μόνο ατομική) αξία,
- αναγνωρίζοντας και ακολουθώντας ακούραστα νέες ευκαιρίες για να εξυπηρετήσουν την αποστολή τους,
- εμπλεκόμενοι σε συνεχή διαδικασία καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης,
- λειτουργώντας θαρραλέα χωρίς να περιορίζονται από τους πόρους τους οποίους ελέγχουν, και
- δείχνοντας υψηλή αίσθηση απολογισμού για τα αποτελέσματα που παρήχθησαν και για τις κοινωνικές ομάδες που υποστηρίχθηκαν”.

Ο συγγραφέας παρατηρεί επίσης ότι το μεγαλύτερο «πρόβλημα» για την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι η αποτίμηση της κοινωνικής αξίας. Ενώ δηλαδή η αγορά των προϊόντων θεωρείται αρκετά ώριμη στο να αποτιμήσει την αξία μιας επιχείρησης, έτσι ώστε αυτή να αυξήσει ή να μειώσει το μερίδιό της με το χρόνο, για τις κοινωνικές επιχειρήσεις αυτό είναι δυσκολότερο. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας οφείλει να λογοδοτεί έναντι των χρηματοδοτήσεων που λαμβάνει και η μόνη παράμετρος που μπορεί να θεωρηθεί ενδεικτική για την πορεία της επιχείρησης είναι ο αριθμός και το ύψος των χορηγιών που λαμβάνει με το χρόνο.

Παρατηρούμε τέλος ότι, συχνά, η κοινωνική επιχείρηση νοείται ως «πράσινη» επιχείρηση. Φυσικά, η επιχειρηματικότητα που στοχεύει στην προστασία του περιβάλλοντος είναι

κοινωνική, όμως, η δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν εξαντλείται σε αυτό. Κάθε μορφής κοινωνικό πρόβλημα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από επιχειρήσεις εμπίπτει στο αντικείμενο των κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς η αντιμετώπιση αυτή παράγει κοινωνική αξία. Περισσότερα στοιχεία για τις κοινωνικές και τις πράσινες επιχειρήσεις, όπως επίσης και για την *αιεφόρο ανάπτυξη* η οποία είναι έννοια που συνδέεται με αυτές, θα βρουν όσοι επιλέξουν τις ανάλογες θεματικές ενότητες των προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Επίσης, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν θα πρέπει να συγχέεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία είναι διαφορετική έννοια και αφορά στις μεγάλες εταιρείες.

2.3 Δημόσια επιχειρηματικότητα

Η έννοια της δημόσιας επιχειρηματικότητας αφορά σε δημόσιους οργανισμούς και εισήχθη από τον Drucker (1985). Σύμφωνα με τον Drucker, “οι δημόσιοι φορείς πρέπει να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως οι εταιρείες, ίσως και περισσότερο”. Ο συγγραφέας παρατηρεί ότι οι δημόσιοι φορείς επωμίζονται σκοπούς ηθικής φύσεως τους οποίους δύσκολα ικανοποιούν, συν τω χρόνω, λόγω των εξελίξεων. Μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα την αποστολή τους. Η διαδικασία αυτή είναι ανάλογη με αυτή των επιχειρήσεων και συχνά αναφέρεται ο όρος «*ψευδο-αγορά*» για τις ανάγκες τις οποίες καλύπτουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Ωστόσο, η δημόσια επιχειρηματικότητα παραμένει στα σπάργανα καθώς δεν είναι ακόμα πέρα για πέρα σαφές το περιεχόμενό της.

Ως γνήσιος υποστηρικτής της Σουμπετεριανής καινοτομίας, ο Drucker προτείνει την καινοτομία ως μόνη λύση ακόμα και για τους παραδοσιακούς οργανισμούς παρά το όποιο ρίσκο συνεπάγεται η υιοθέτησή της. Στις μέχρι σήμερα αναζητήσεις γύρω από την έννοια αυτή συναντάμε συσχετίσεις είτε με την κοινωνική επιχειρηματικότητα, που ήδη αναφέραμε, είτε με την ενδοεπιχειρηματικότητα στην οποία θα αναφερθούμε αμέσως.

2.4 Ενδοεπιχειρηματικότητα

Η ενδοεπιχειρηματικότητα (ή επιχειρηματικό μάνατζμεντ) αφορά σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς οι οποίοι ακολουθούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η ενδοεπιχειρηματικότητα επεκτείνει το επιχειρείν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις μεγάλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα των εταιρειών. Ως μορφή οργάνωσης

και διοίκησης επιχειρήσεων είναι πολύ νέα και απαντάται μόνο σε μερικές, συνήθως καινοτόμες, εταιρείες (π.χ. 3M, Apple, Intel κ.ά.). Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η επιχειρηματική ευκαιρία ενοποιεί την επιχειρηματικότητα των μεμονωμένων ατόμων και των επιχειρήσεων, θεωρώντας τις τελευταίες ως οντότητες (οργανισμούς) που μπορούν να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν όμοια με τους συνήθεις επιχειρηματίες (αναφέρεται ο όρος «*επιχειρηματική εταιρεία*»). Η ανάπτυξη εταιρικών συνεργατικών δικτύων καινοτομίας, ανοιχτών καινοτομιών ή άλλων κοινών προσπαθειών είναι σύγχρονα φαινόμενα που θα καταδείξουν τις δυνατότητες της νέας αυτής οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Μια πιο εμπειριστατωμένη περιγραφή της ενδοεπιχειρηματικότητας ως διαδικασίας που δεν αφορά στον πυρήνα μιας μεγάλης εταιρείας, δίνουν οι Antončič και Hisrich (2003). Ως ενδοεπιχειρηματικότητα, οι συγγραφείς περιλαμβάνουν τουλάχιστον οκτώ διαδικασίες στο εσωτερικό μεγάλων εταιρειών:

- τη δημιουργία νέων αυτόνομων ενδοεταιρικών μονάδων,
- τη δημιουργία νέων προϊόντων,
- την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες,
- την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής,
- την ανανέωση της εταιρείας,
- την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους,
- την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και
- το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Συνεπώς, η επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση μιας εταιρείας στοχεύει στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση των εργαζομένων της. Σε μια δηλαδή εκ της βάσης (bottom-up) διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Η διοίκηση της επιχείρησης (top-management) παραλαμβάνει, αξιολογεί και αποφασίζει ποιες από τις επιχειρηματικές προτάσεις των εργαζομένων θα γίνουν δεκτές προστατεύοντας παράλληλα τις επενδύσεις των μετόχων της εταιρείας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 15: Να συζητήσετε τη δημόσια επιχειρηματικότητα σε σχέση με: (α) την κοινωνική επιχειρηματικότητα και (β) την ενδοεπιχειρηματικότητα. Περιορίστε την απάντησή σας σε 300 λέξεις.

2.5 Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η επιχειρηματική δραστηριοποίηση εξαρτάται από το τοπικό αλλά και το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Το σύνολο δηλαδή των συνθηκών και των γενικότερων αντιλήψεων μέσα στο οποίο θα «δράσει» ο εκάστοτε επιχειρηματίας (π.χ. Drakoroulou–Dodd & Hynes 2012, Shane 2008). Για παράδειγμα, η Drakoroulou-Dodd κ.συν. αναδεικνύει τις διάφορες «μεταφορές» που χρησιμοποιούν νεαροί μαθητές για να περιγράψουν τον επιχειρηματία ενώ ο Shane συζητά διάφορες «κοινώς παραδεκτές» υποθέσεις για την επιχειρηματικότητα, οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τα διεθνή οικονομικά δεδομένα, τις οποίες χαρακτηρίζει ως «επιχειρηματικές ψευδαισθήσεις». Και οι δύο προηγούμενοι μελετητές τονίζουν τις διαφορές σε διαφορετικές τοπικές κοινωνίες και κουλτούρες άρα την πολιτισμική διάσταση της επιχειρηματικότητας.

Προκειμένου να παρακολουθηθεί η εξέλιξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς, οργανισμοί όπως το Global Entrepreneurship Monitor³ (σε διεθνή κλίμακα) ή το Eurobarometer⁴ (σε Ευρωπαϊκή κλίμακα) εκπονούν περιοδικές μελέτες και εκθέσεις. Για την Ελλάδα, στοιχεία για την ετήσια έκθεση του GEM παρέχει το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών⁵. Στις έρευνες αυτές, εκτός από ποσοτικά στοιχεία για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων περιλαμβάνονται και απόψεις των επιχειρηματιών για την επιχειρηματικότητα. Πρόσφατα δε, οι εκθέσεις του GEM περιλαμβάνουν και την εκκολαπτόμενη επιχειρηματικότητα ενώ αξιολογούν και το βαθμό καινοτομίας των νέων επιχειρήσεων και τη γενικότερη συμβολή τους στην οικονομία της γνώσης.

Η Ελλάδα είναι παραδοσιακά επιχειρηματική χώρα. Για παράδειγμα, στην ετήσια έκθεση του GEM για το 2006 (Harding & Bosma 2007) αναφέρεται ότι *«οι Έλληνες είναι ιδιαίτερα επιχειρηματικοί, κατέχοντας την τέταρτη θέση στην Ευρώπη (μετά τις Νορβηγία, Κροατία και*

³ GEM: <http://www.gemconsortium.org/>

⁴ Eurobarometer: http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

⁵ IOBE: <http://www.iobe.gr/>

Ισλανδία). Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα θεωρούν ότι είναι σε θέση να δημιουργήσουν επιχειρήσεις χωρίς την ανάγκη ιδιαίτερης εκπαίδευσης, παρουσιάζουν όμως ταυτόχρονα το μεγαλύτερο παράγοντα φόβου (*fear factor*) ως προς τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησής τους». Χαρακτηριστικά, οι ανάλογες παρατηρήσεις στην έκθεση του IOBE για το έτος 2009 ήταν (Ιωαννίδης, Τσακανίκας & Χατζηχρήστου 2009):

“Για μια ακόμη χρονιά οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις -το 58%- δραστηριοποιούνται στην προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών με τελικό αποδέκτη τον καταναλωτή (πρόκειται κυρίως για λιανεμπορικές επιχειρήσεις, εστιατόρια και καφετέριες), ενώ ο αντίστοιχος Ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 37%, γεγονός που προσδίδει στην επιχειρηματικότητα της Ελλάδας χαρακτηριστικά «ρηχότητας». Η νέα δηλαδή επιχειρηματικότητα που εκδηλώνεται κάθε χρόνο στη χώρα δεν εκδηλώνεται σε ολόκληρη την παραγωγική αλυσίδα, αλλά μόνο στο τελικό στάδιο αυτής. Από την άλλη, το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις περιορίζεται αισθητά, στο 15% έναντι 23,5% το 2007.

Ένας στους τέσσερις επιχειρηματίες θεωρεί ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες που θα προσφέρει είναι εντελώς νέα, ενώ το 20%, έναντι μόλις 8% το 2007, δηλώνει ότι χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες. Ωστόσο, όπως τονίζεται στην έκθεση του IOBE τα αποτελέσματα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με επιφύλαξη, καθώς πιθανότατα πρόκειται για διατύπωση υπερβολικής βεβαιότητας, παρά για πραγματική κατάσταση.

Οι νέες επιχειρήσεις που δημιουργούνται δεν προσφέρουν θέσεις εργασίας. Τέσσερα στα εννέα *start-ups* απασχολούν μόνο τον ιδιοκτήτη κατά την έναρξη της λειτουργίας τους, ενώ σχεδόν το 40% δεν αναμένει να απασχολήσει κάποιον υπάλληλο έπειτα από χρόνια. Επιπλέον, οι νέες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ελάχιστη εξωστρέφεια, καθώς το 70% αυτών δεν έχει κανέναν πελάτη εκτός συνόρων.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω είναι και το μορφωτικό επίπεδο των νέων επιχειρηματιών. Το 2008 το 46,2% των νέων ή επίδοξων επιχειρηματιών ήταν απλώς απόφοιτοι λυκείου, έναντι 30,3% το 2007, ενώ μόλις το 15,5% έχει ολοκληρώσει πανεπιστημιακές σπουδές, έναντι 38,5% το 2007.”

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 16: Πώς σχολιάζετε το απόσπασμα της έκθεσης του IOBE 2009 για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα; Σε ποια σημεία διαφωνείτε ή συμφωνείτε περισσότερο και πώς η έκθεση αυτή αντιπαραβάλλεται με τα όσα διαβάσατε για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα μέχρι στιγμής; Περιορίστε την απάντησή σας σε 300 λέξεις. Οι ενδιαφερόμενοι για περισσότερα στατιστικά στοιχεία θα βρουν στην πλατφόρμα της θεματικής ενότητας παράλληλα κείμενα του Eurobarometer, του IOBE και του GEM.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι κατά την τελευταία πενταετία η Ελλάδα συγκαταλέγεται ανάμεσα στις χώρες με οικονομία καινοτομίας στις εκθέσεις του GEM. Όπως όμως είναι γνωστό σε όλους μας, η Ελλάδα βιώνει μετά το 2009 την οικονομική κρίση χρέους η οποία έχει άμεσα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα και κατά συνέπεια μεταβάλλει συνεχώς το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ανατρέχοντας στην αντίστοιχη μελέτη του IOBE για το 2013 (Ιωαννίδης & Γιωτόπουλος 2014), παρατηρούμε ότι η Ελλάδα «έπεσε» στην 12^η θέση όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, συγκριτικά με την 4^η που κατείχε ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας το 2011, με ενδείξεις για περαιτέρω πτώση. Μερικές θετικές ενδείξεις αφορούν στην αύξηση των επιχειρήσεων που απευθύνονται σε επιχειρήσεις και όχι τελικούς καταναλωτές και στο νεαρότερο της ηλικίας των νέων επιχειρηματιών. Ταυτόχρονα όμως έχει αυξηθεί και ο φόβος της αποτυχίας. Αρκετή δε από την παρατηρούμενη αύξηση στην επιχειρηματικότητα αποτελεί επιχειρηματικότητα «ανάγκης».

Οι νέοι Έλληνες επιχειρηματίες συνεχίζουν να επιδεικνύουν τάση για καινοτομία και εξωστρέφεια αλλά η επαγόμενη επιχειρηματικότητα «ανάγκης» λόγω των οικονομικών συνθηκών μετριάξει αυτήν την προοπτική. Η δε αύξηση των νέων επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις περιφέρειες της χώρας (με υψηλότερη τιμή στην Κεντρική Μακεδονία).

Στοιχεία από την έρευνα του Eurobarometer (2012) δείχνουν ότι οι Έλληνες προτιμούν περισσότερο την αυτοαπασχόληση από τη μισθωτή εργασία σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ταυτόχρονα, εκφράζουν υψηλό φόβο σε περίπτωση που ιδρύσουν επιχείρηση για τις συνέπειες μιας πιθανής χρεωκοπίας. Παρ' όλο δε που εκφράζουν σε υψηλότερο ποσοστό, από το μέσο Ευρωπαϊκό όρο, επιθυμία να γίνουν επιχειρηματίες, ταυτόχρονα συμφωνούν κατά μεγάλη πλειοψηφία (70% έναντι του 50% Ευρωπαϊκού μέσου όρου) ότι οι επιχειρηματίες νοιάζονται μόνο για το κέρδος τους. Εν ολίγοις, οι έρευνες του GEM και του Eurobarometer συγκλίνουν περί της αντίληψης της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη χώρα μας.

3 Επιχειρηματική δραστηριοποίηση

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με την επιχειρηματική δραστηριοποίηση και πρακτική. Με το πώς δηλαδή ο επιχειρηματίας ανιχνεύει επιχειρηματικές ευκαιρίες μετουσιώνοντάς τις σε επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια. Εφόσον λοιπόν γνωρίσατε στις δύο πρώτες ενότητες το θεωρητικό πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, καλείστε στο εξής να μελετήσετε περισσότερο πρακτικά θέματα γύρω από το επιχειρείν. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει την *επιχειρηματική ευκαιρία*, το *επιχειρηματικό σχέδιο*, το *πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου* Καμβάς και ζητήματα *προώθησης και μάρκετινγκ*.

3.1 Επιχειρηματική ευκαιρία

Αναφέραμε ότι οι Shane και Venkataraman (2000) θεωρούν πρωταρχικής σημασίας για την επιχειρηματικότητα την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες μπορούν είτε να υπάρχουν στην αγορά και να ανακαλύπτονται είτε να δημιουργούνται έξωθεν και να εισάγονται στην αγορά. Η πρώτη κατηγορία ευκαιριών απαντάται στα γραπτά του Kirzner ενώ η δεύτερη σε αυτά του Schumpeter και κατά συνέπεια οι αντίστοιχοι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται αναλόγως αναφέρονται είτε ως Kirznerιανοί είτε ως Schumpeterιανοί.

Σύμφωνα με την νεοκλασική θεωρία των οικονομικών, οι «τέλειες» (ή ιδεατές) αγορές δεν περιέχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι αγορές αυτές βρίσκονται σε ισορροπία, η οποία αναφέρεται ως Βαρλασιανή ισορροπία, και η όποια προσωρινή και μικρής κλίμακας «ευκαιρία», λόγω μη βέλτιστης κατανομής πόρων, εξαντλείται σχεδόν αμέσως καθώς η πληροφορία ρέει ανεμπόδιστα προς όλες τις κατευθύνσεις. Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές είναι «ατελείς» καθώς περικλείουν δυνατότητες για καλύτερη οργάνωση των πόρων, δηλαδή σε υψηλότερες παραγωγικές μορφές. Οι δυνατότητες αυτές αποτελούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έτσι, συχνά λέγεται ότι οι επιχειρηματικές ευκαιρίες οφείλονται σε *ασυμμετρίες πληροφόρησης* (ή ασυμμετρίες γνώσης). Προκειμένου να εντοπίζουν τέτοιες ευκαιρίες, οι επιχειρηματίες οργανώνονται σε δίκτυα ενημέρωσης και πληροφόρησης.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 17: Δώστε δύο παραδείγματα οργάνωσης των επιχειρηματιών σε δίκτυα ενημέρωσης και πληροφόρησης και σχολιάστε κριτικά τις δραστηριότητες των συλλόγων αυτών. Περιορίστε την απάντησή σας σε 200 λέξεις.

Η ανακάλυψη επιχειρηματικών ευκαιριών προϋποθέτει δυναμική θεώρηση για την αγορά. Ο επιχειρηματίας οφείλει να μελετά συνεχώς τα δεδομένα της αγοράς για πιθανά «λάθη» στην οργάνωση των πόρων τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί. Την τάση αυτή ονόμασε ο Kirzner, τη δεκαετία του '60, ως *επιχειρηματική εγρήγορση*. Οι επιχειρηματίες που διαθέτουν την εν λόγω εγρήγορση αναφέρονται ως *καθ' ἑξιν επιχειρηματίες* και διαθέτουν *επιχειρηματικό τρόπο σκέψης*. Όσο πιο ώριμη γίνεται μια αγορά, δηλαδή όσο πιο ανταγωνιστική, πλήρης και διάφανη, τόσο η διαδικασία ανακάλυψης ευκαιριών γίνεται πιο δύσκολη επιτρέποντας μόνον τον απλό εντοπισμό βραχυπρόθεσμων «ευκαιριών» όπως αυτές που περιγράφονται στη Βαρλασιανή ισορροπία.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 18: Ας υποθέσουμε μια πλήρως ανταγωνιστική, πλήρη και διάφανη αγορά προϊόντων. Συζητήστε κατά πόσο η απόκτηση «πληροφορίας» αποτελεί αγαθό της αγοράς αυτής. Δώστε ένα παράδειγμα. Περιορίστε την απάντησή σας σε 200 λέξεις.

Στον αντίποδα της ανακάλυψης επιχειρηματικών ευκαιριών και της επιχειρηματικής εγρήγορσης, βρίσκεται η *δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών*. Η διαδικασία αυτή απορρέει από τη δημιουργικότητα των εν δυνάμει επιχειρηματιών οι οποίοι μπορούν να σχεδιάζουν προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός αγοράς. Πολλά καινοτόμα προϊόντα σχεδιάζονται απουσία της αγοράς, των δεδομένων της και των αναγκών της. Μέσω αυτής της «αφηρημένης» δημιουργικότητας απορρέουν και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες, όχι ως προϋπάρχουσες καταστάσεις της αγοράς, αλλά ως προϊόντα προς διαπραγμάτευση από τους εν δυνάμει επιχειρηματίες. Τα άτομα, δηλαδή, χρειάζεται να ενεργήσουν ώστε να υπάρξουν αυτές οι δυνητικές ευκαιρίες και να «ανοιχτούν» οι νέες αγορές για τα καινοτόμα προϊόντα τους. Συνεπώς, η δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών δεν μπορεί να εξετάζεται ξεχωριστά από τα άτομα-δημιουργούς και τις καταστάσεις κάτω από τις οποίες δραστηριοποιούνται.

Οι Ardichvili, Cardoso και Ray (2003) έχουν κατατάξει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε τέσσερα είδη (Πίνακας 1). Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι κάθε επιχειρηματική ευκαιρία περιλαμβάνει μια *ανάγκη* στην αγορά και μια *λύση* (προϊόν) για την ανάγκη αυτή. Ανάλογα με το αν η ανάγκη ή η λύση της είναι διαπιστωμένες και σαφείς, προκύπτουν τα τέσσερα είδη επιχειρηματικών ευκαιριών του Πίνακα 1.

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

Πίνακας 1: Είδη επιχειρηματικών ευκαιριών σύμφωνα με τους Ardichvili, Cardoso & Ray (2003).

Όταν τόσο η ανάγκη όσο και η λύση είναι άγνωστες, οι αντίστοιχες ευκαιρίες χαρακτηρίζονται ως «όνειρα» από τους προηγούμενους συγγραφείς. Η κατηγορία αυτή αφορά ως επί το πλείστον στην «αφηρημένη» δημιουργικότητα όπως για παράδειγμα αυτή των καλλιτεχνών. Όταν, αντίθετα, τόσο η ανάγκη όσο και η λύση είναι σαφείς έχουμε τη *δημιουργία επιχείρησης*. Κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η δικαιοδοσία (franchising) καταστημάτων. Όταν η λύση (προϊόν) είναι γνωστό και αναζητείται η ανάγκη στην αγορά την οποία θα καλύψει έχουμε τη *μεταφορά τεχνολογίας*. Η περίπτωση αυτή περιλαμβάνει καινοτομίες οι οποίες παράγονται από την ακαδημαϊκή έρευνα. Τέλος, όταν η ανάγκη είναι γνωστή και αναζητείται η λύση (προϊόν) που θα την καλύψει έχουμε την *επίλυση προβλήματος*. Η περίπτωση αυτή είναι η συνηθέστερη στην αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι δύο τελευταίες περιπτώσεις χαρακτηρίζονται αντίστοιχα ως: *ευκαιρίες προσφοράς* (supply driven) και *ευκαιρίες ζήτησης* (demand driven).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 19: Βρείτε από δύο επιχειρηματικές ευκαιρίες για κάθε περίπτωση του Πίνακα 1. Σε ποια κυψέλη δυσκολευτήκατε περισσότερο; Αν μέχρι σήμερα έχετε εντοπίσει κάποια συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία την οποία θα θέλατε να αξιοποιήσετε στην πραγματική σας ζωή, σε ποια περίπτωση του Πίνακα 1 εμπίπτει; Περιορίστε την απάντησή σας σε 200 λέξεις. Στη συνέχεια ξαναδείτε την επιχειρηματική ευκαιρία της Δραστηριότητας 2 στην οποία εργάζεστε. Σε ποια κατηγορία του Πίνακα 1 εμπίπτει;

3.2 Επιχειρηματική ιδέα

Αφ' ης στιγμής ο εν δυνάμει επιχειρηματίας εντοπίσει μια επιχειρηματική ευκαιρία χρειάζεται η περαιτέρω επεξεργασία της προκειμένου να μετατραπεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα. Η *επιχειρηματική ιδέα* είναι μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική πρόταση η οποία μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο ή σε ένα πρότυπο Καμβάς. Η επεξεργασία των επιχειρηματικών ευκαιριών δεν είναι τετριμμένη διαδικασία και γενικά θεωρείται ότι χωρίζεται στη φάση της «ανακάλυψης» (ή αντίληψης ή δημιουργίας) της ευκαιρίας και τη φάση της «ανάπτυξης» της ιδέας. Οι δύο φάσεις αυτές όμως είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση καθ' όλη τη διάρκεια της διαμόρφωσης μιας επιχειρηματικής πρότασης. Οι Lumpkin και Lichtenstein (2005) χωρίζουν την φάση της ανακάλυψης σε επιμέρους φάσεις ετοιμασίας, επώασης και διορατικότητας και τη φάση της ανάπτυξης σε επιμέρους φάσεις επεξεργασίας και αξιολόγησης. Όλες όμως οι επιμέρους φάσεις συνδέονται και ανατροφοδοτούνται μεταξύ τους. Το ζήτημα της ανακάλυψης και της επεξεργασίας επιχειρηματικών ευκαιριών είναι ανοιχτό στην έρευνα της επιχειρηματικότητας η οποία επιστρατεύει θεωρίες μάθησης προκειμένου να αντιμετωπίσει την πολύπλοκη φύση της διαδικασίας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 20: Καλείστε να επεξεργαστείτε περαιτέρω την επιχειρηματική σας ευκαιρία, που εντοπίσατε στη Δραστηριότητα 2, και να την παρουσιάσετε σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Περιγράψτε το προϊόν/υπηρεσία που θα αναπτύξετε, την καινοτομία του και τον πληθυσμό-στόχο στον οποίο θα το απευθύνετε. Περιορίστε την περιγραφή σας σε 500 λέξεις.

3.3 Επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την ολοκληρωμένη γραπτή έκφραση της επιχειρηματικής ιδέας η οποία περιγράφει σε οποιονδήποτε τρίτο τον τρόπο που θα υλοποιηθεί ένα επιχειρηματικό εγχείρημα ανεξάρτητα από τον εμπνευστή του. Έτσι, η επιθυμητή «αντικειμενική υπόσταση» ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ταυτόχρονα δεσμευτική για το δημιουργό του. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει πρακτικά να χρησιμοποιείται ως εργαλείο από τον επιχειρηματία. Το «εργαλείο» αυτό θα τον βοηθήσει είτε να προσελκύσει συνεταιίρους ή επενδυτές είτε να παρακολουθήσει ο ίδιος την πορεία εξέλιξης της επιχείρησής του ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή η οποία μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το φορέα στον οποίο σκοπεύει να το υποβάλει ο επιχειρηματίας. Μπορεί επίσης να αφορά σε μια νέα επιχείρηση ή σε μια νέα δραστηριότητα υπάρχουσας εταιρείας. Η ελάχιστη δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει: εξώφυλλο και λογότυπο, περιεχόμενα, περίληψη, ομάδα συνεργατών, προϊόν ή υπηρεσία, περιγραφή της αγοράς-στόχου, οικονομική ανάλυση και παραρτήματα. Συμπληρωματικά εδάφια σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο αφορούν σε: ανάλυση SWOT, ανάλυση PEST, στρατηγικό σχεδιασμό, ανάλυση ανταγωνιστών, σχέδιο μάρκετινγκ, εταιρική κοινωνική ευθύνη, κ.ά. Το επιχειρηματικό σχέδιο αξιολογείται γενικά ως προς τη σαφήνειά του, την πληρότητά του και τη ρεαλιστικότητά του.

Πιο συγκεκριμένα:

- το *εξώφυλλο* περιλαμβάνει τον τίτλο του σχεδίου, την επωνυμία της επιχείρησης, το λογότυπό της, την ημερομηνία σύνταξης, το βαθμό εμπιστευτικότητας και τη λίστα αποδεκτών. Το λογότυπο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλό και να πληροφορεί για το αντικείμενο της εταιρείας.
- τα *περιεχόμενα* θα πρέπει να είναι κατατοπιστικά και πλήρη.
- η *περίληψη* σκιαγραφεί με συντομία την όλη επιχειρηματική ιδέα. Αποτελεί το μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου που διαβάζεται πρώτο και από όλους. Επομένως, θα πρέπει να δαλεάζει τον αναγνώστη να διαβάσει και τα υπόλοιπα μέρη του σχεδίου. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να παρουσιάζει αυτόνομα την ιδέα ώστε ο αναγνώστης να ενημερώνεται πλήρως γι' αυτή χωρίς να χρειάζεται να ανατρέξει στα υπόλοιπα μέρη. Μια καλή περίληψη γράφεται συνήθως όταν τα υπόλοιπα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν ολοκληρωθεί. Θα πρέπει επίσης να αναφέρεται και το νομικό είδος της υπάρχουσας ή της υπό ίδρυση εταιρείας.
- στην *ομάδα συνεργατών* αναφέρονται τα βιογραφικά στοιχεία των επιχειρηματιών και της ομάδας των ανθρώπων που θα απασχοληθούν στην υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να αναλύονται επίσης και οι ρόλοι με τους οποίους οι συγκεκριμένοι άνθρωποι θα συμμετέχουν. Περιλαμβάνεται επίσης η διοικητική διάρθρωση της εταιρείας, όταν αυτή είναι σχηματοποιημένη.
- στην *περιγραφή του νέου προϊόντος ή της νέας υπηρεσίας* της επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται σαφήνεια για τον τρόπο παραγωγής και διάθεσης, για την εφοδιαστική

αλυσίδα και για το δίκτυο διανομής. Η περιγραφή αυτή θα πρέπει να είναι συνεκτική και πειστική, τονίζοντας τις οποιασδήποτε μορφής καινοτομίες που προβλέπονται. Το εδάφιο αυτό καθορίζει το επιχειρηματικό μοντέλο του σχεδίου το οποίο δύσκολα μπορεί να αλλάξει στη συνέχεια.

- στην *περιγραφή της αγοράς-στόχου*, στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία, αναφέρεται το είδος της, ο βαθμός ωριμότητάς της και το είδος του ανταγωνισμού που επικρατεί. Επίσης, αναφέρεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος, η εξάρτησή του από προμηθευτές και η θέση του στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η παρουσίαση στοιχείων και ποσοτικών δεδομένων που αφορούν στα προηγούμενα, π.χ. έρευνες αγοράς, ενισχύει την πειστικότητα του εδαφίου.
- στην *οικονομική ανάλυση* περιλαμβάνονται οικονομικές καταστάσεις και οικονομικοί δείκτες για την επιχείρηση. Όταν αυτή είναι υπάρχουσα, θα πρέπει να περιλαμβάνεται το οικονομικό παρελθόν της καθώς και ο προϋπολογισμός για τη νέα επιχειρηματική ιδέα. Όταν η εταιρεία είναι υπό ίδρυση, ή στους πρώτους μήνες λειτουργίας της, περιλαμβάνονται μόνο οι οικονομικές εκτιμήσεις της πορείας της, ο προβλεπόμενος τρόπος χρηματοδότησής της και η αρχική χρήση των κεφαλαίων της. Χρειάζεται δηλαδή αιτιολόγηση για την αναγκαιότητα των αρχικών πόρων (ακίνητα, τεχνολογίες, διαδικασίες παραγωγής, τεχνογνωσία, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο κίνησης, κ.ά.) σε αντιστοιχία με τα διαθέσιμα κεφάλαια. Για να εκτιμηθούν τα αναμενόμενα μελλοντικά αποτελέσματα (πωλήσεις και κέρδη), χρειάζεται να υιοθετηθούν υποθέσεις (εναλλακτικά σενάρια) για την πορεία της επιχείρησης και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι προβλέψεις αυτές είναι συνήθως τριετείς και όχι μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος από πέντε έτη. Όταν πρόκειται για ένα νέο προϊόν, ή υπηρεσία, βασικό χαρακτηριστικό της πρότασης είναι το νεκρό σημείο (break-even point) το οποίο καθορίζει το χρόνο, ή και την αντίστοιχη ποσότητα παραγωγής, όπου η εταιρεία θα αρχίσει να εμφανίζει κέρδη.
- στα *παραρτήματα* περιλαμβάνονται όσα στοιχεία κρίνονται απαραίτητα για την τεκμηρίωση μιας επιχειρηματικής ιδέας και δεν μπορούν να παρεμβληθούν στο κυρίως κείμενο λόγω της έκτασής τους ή του προαιρετικού και βοηθητικού χαρακτήρα τους. Αυτά τα στοιχεία μπορούν να αφορούν σε: βιβλιογραφικές αναφορές, παραπομπές σε διαδικτυακούς τόπους, αναλυτικές μελέτες, εκθέσεις, σχετικά άρθρα, τεχνικά σχέδια, μακροσκελείς υπολογισμούς, κ.ά.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 21: Για την επιχειρηματική ιδέα των Δραστηριοτήτων 2 και 20 καλείστε να εκπονήσετε ένα ενδεικτικό επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο περιλαμβάνει τα οκτώ εδάφια που μόλις αναφέρθηκαν. Περιορίστε την περιγραφή σας σε 10 σελίδες.

Όσον αφορά σε επιπλέον τμήματα και αναλύσεις οι οποίες περιλαμβάνονται σε επιχειρηματικά σχέδια, ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η *ανάλυση SWOT* για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Με το ακρωνύμιο SWOT εννοούνται τα δυνατά (strengths) και τα αδύναμα σημεία (weaknesses) της επιχειρηματικής πρότασης, οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats). Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία αφορούν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν τάσεις της αγοράς τις οποίες η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί ενώ οι κίνδυνοι είναι γεγονότα έξωθεν της εταιρείας τα οποία αν συμβούν μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της. Για παράδειγμα, η διάδοση του ίντερνετ ή η τάση για βιολογικά προϊόντα αποτελούν ευκαιρίες για εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου ή για εταιρείες βιοκαλλιέργειας αντίστοιχα. Η οικονομική κρίση ή η δραστηριοποίηση μεγάλων ανταγωνιστών αποτελούν απειλές για την εταιρεία. Τα δυνατά σημεία αφορούν συγκριτικά πλεονεκτήματά της έναντι των ανταγωνιστών της (π.χ. καινοτόμα προϊόντα, ισχυρό δίκτυο διανομής, περιβαλλοντική ευαισθησία, κ.ά.) ενώ οι αδυναμίες αφορούν θέματα στην εσωτερική της λειτουργία τα οποία θα πρέπει να βελτιώσει (π.χ. βελτίωση του δικτύου διανομής, πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, κ.ά.).

Η ανάλυση SWOT είναι εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την επιχειρηματική πρόταση. Βοηθά αφενός να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρηματίες τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της («αυτογνωσία») και να διαμορφώσουν κατάλληλη στρατηγική. Για παράδειγμα, όταν διαπιστώνουν πολλά δυνατά σημεία σε συμφωνία με υπάρχουσες ευκαιρίες η στρατηγική τους μπορεί να είναι επιθετική. Όταν αντίστοιχα διαπιστώνουν πολλές αδυναμίες και απειλές η στρατηγική θα πρέπει να είναι αμυντική ενώ στις υπόλοιπες περιπτώσεις βελτιωτική.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 22: Για την επιχειρηματική ιδέα της Δραστηριότητας 20 καλείστε να εκπονήσετε ανάλυση SWOT. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και στοιχεία από τη Δραστηριότητα 21, αν την έχετε εκπονήσει. Τι είδους στρατηγική θα ακολουθούσατε στην περίπτωση σας; Περιορίστε την απάντησή σας σε 500 λέξεις. Στα πλαίσια της θεματικής ενότητας, ο διδάσκων μπορεί να οργανώσει συγκριτική παρουσίαση των επιχειρηματικών σχεδίων στην τάξη. Οδηγίες για την αξιολόγηση των σχεδίων δίνονται στην απάντηση της Δραστηριότητας.

Αντί της ανάλυσης SWOT, σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνεται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, στην οποία θα αναφερθούμε στην επόμενη ενότητα. Η ανάλυση αυτή περιγράφει καλύτερα την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Σε περίπτωση μεγάλων εταιρειών, εταιρικών συνεργασιών ή μεγάλων και μακροπρόθεσμων επενδύσεων, αντί της ανάλυσης SWOT περιλαμβάνεται *ανάλυση PEST* η οποία προέρχεται από τα λατινικά αρχικά των λέξεων που προσδιορίζουν παράγοντες: πολιτικούς, (Political) οικονομικούς (Economic), κοινωνικούς (Social) και τεχνολογικούς (Technological). Οι κοινωνικοοικονομικές αναλύσεις PEST είναι ιδιαίτερα δαπανηρές.

3.4 Ζητήματα προώθησης και μάρκετινγκ

Η προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, και γενικότερα το μάρκετινγκ, έχει ιδιαίτερη σημασία για την αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Για το λόγο αυτό σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνεται πέρα από έρευνες αγοράς και ολοκληρωμένο *σχέδιο μάρκετινγκ* (η *μίγμα μάρκετινγκ* όπως αναφέρεται συχνά).

Το μίγμα μάρκετινγκ, ή *μοντέλο των 4P*, περιλαμβάνει προβλέψεις και αναλύσεις για τα επόμενα:

- *Προϊόν* (Product): είδος, χαρακτηριστικά και κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- *Τιμή* (Price): κοστολόγηση και τιμολογιακή πολιτική.
- *Προώθηση* (Promotion): προβλεπόμενοι τρόποι επικοινωνίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε όλους τους πιθανούς ενδιαφερόμενους (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δίκτυο πωλήσεων, κ.ά.).
- *Διανομή* (Place): επιλεγμένοι τρόποι διανομής στους καταναλωτές (δίκτυο καταστημάτων, ηλεκτρονικές πωλήσεις, δικαιοδοσία, επιλεγμένες πωλήσεις, κ.ά.).

Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις ξεκινούν με περιορισμένους πόρους και αδυνατούν να αποκτήσουν ολοκληρωμένο σχέδιο μάρκετινγκ και έρευνες αγοράς πριν από τη λειτουργία τους. Συνήθως, το συστηματικό μάρκετινγκ απασχολεί τους επιχειρηματίες μετά την πρώτη φάση εγκατάστασης στην αγορά και όταν αναζητούν τη συστηματικότερη οργάνωση της επιχείρησής τους, όπως θα αναφέρουμε στην επόμενη ενότητα. Στο Ζιγκιρίδης

(2011β), το οποίο αποτελεί έκδοση των Κέντρων Εκπαίδευσης Ενηλίκων, μπορείτε να βρείτε περαιτέρω περιγραφές για τις μεθόδους μάρκετινγκ με πολλά παραδείγματα και ασκήσεις.

3.5 Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς

Από το 2008, ένας εναλλακτικός τρόπος παρουσίασης μιας επιχειρηματικής ιδέας, (ή ενός επιχειρηματικού μοντέλου) ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως έναντι του παραδοσιακού επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ο Καμβάς (Business Model Canvas). Με τον όρο αυτό εννοούμε την επόμενη αναπαράσταση των εννιά βασικών παραμέτρων μιας επιχειρηματικής πρότασης (Πίνακας 2).

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

Πίνακας 2: Σχηματική αναπαράσταση των βασικών μερών ενός επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με το πρότυπο Καμβάς (Business Model Canvas).

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

1. **βασικοί συνεργάτες και προμηθευτές** (κίνητρα, κρισιμότητα συνεργασίας),
2. **προβλεπόμενες λειτουργίες της επιχείρησης** (παραγωγή, δικτύωση, κ.ά.),
3. **τρόποι δημιουργίας αγοραίας αξίας** (χρησιμότητα, καινοτομία, σχεδίαση, κ.ά.),
4. **σχέσεις με τους πελάτες** (προσωπικές, ομαδικές, συνεργατικές, κ.ά.),
5. **πληθυσμοί-στόχοι των πελατών** (ευρείες ή φωλεακές αγορές, κρισιμότητα, κ.ά.),
6. **βασικοί πόροι** (κατηγορίες πόρων, χρησιμότητα, διανομή, κ.ά.),
7. **δίαυλοι προσέγγισης του πελατειακού κοινού** (καλές πρακτικές, κ.ά.),
8. **κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών** όπως και
9. **δυνατότητες άντλησης εσόδων από τους πελάτες** (δυνατότητες, μάρκετινγκ, κ.ά.).

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

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 23: Με βάση τα όσα διαβάσατε για το επιχειρηματικό σχέδιο ή για το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς, συγκρίνετε τα εννιά σημεία του Καμβά με τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου που εκπονήσατε (Δραστηριότητα 21). Στην πλατφόρμα του μαθήματος θα βρείτε το πρότυπο φύλλο Καμβάς όπως αυτό παρέχεται ελεύθερα από την εταιρεία Strategyzer. Εντοπίζετε σημεία τα οποία απαιτούνται από τον Καμβά και δεν έχετε περιλάβει επαρκώς στο επιχειρηματικό σας σχέδιο;

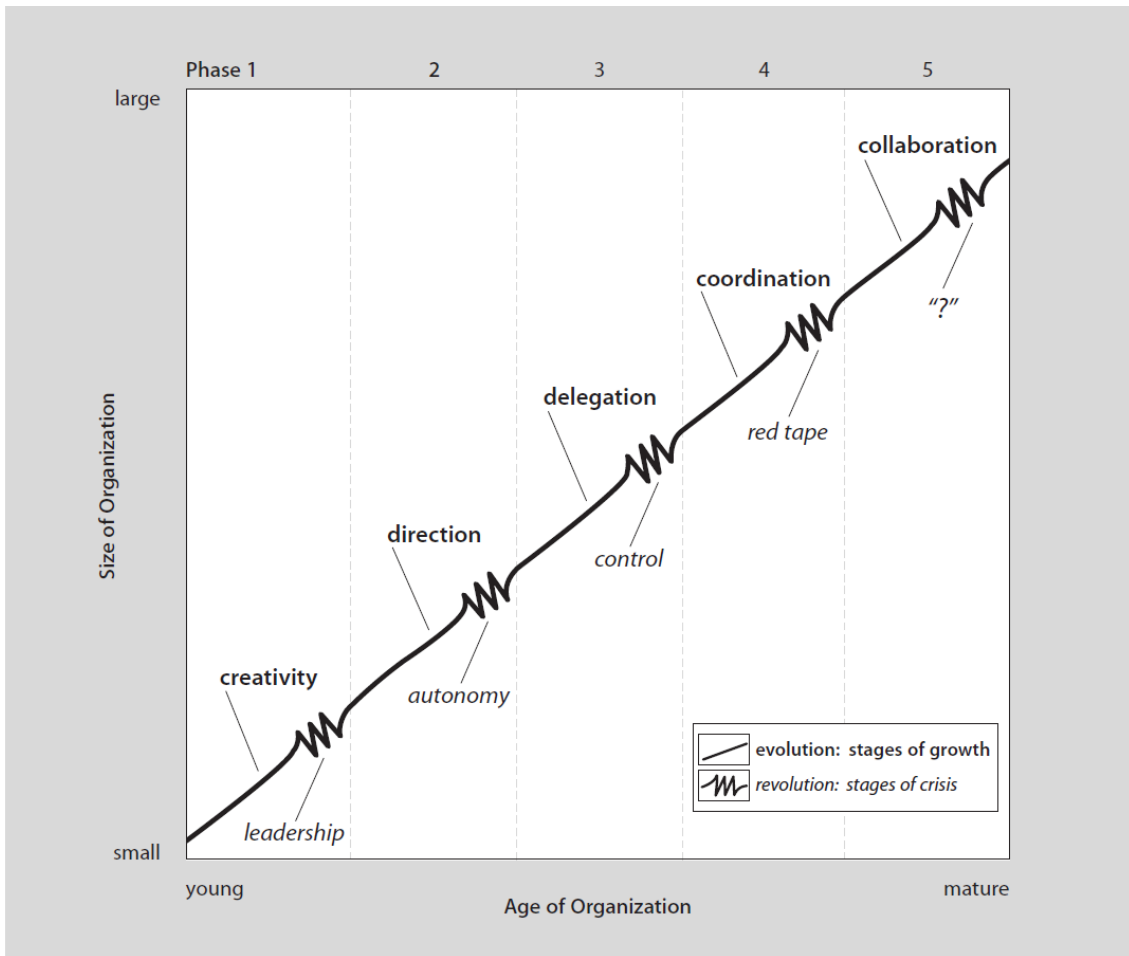
4 Θέματα διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων. Αρχικά, θα αναφερθούμε στην εξέλιξη του διοικητικού μοντέλου μιας επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθός της και στη συνέχεια θα εστιάσουμε σε θέματα διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στις μεγάλες εταιρείες η επιχειρηματικότητα υπεισέρχεται με τη μορφή της ενδοεπιχειρηματικότητας (ή επιχειρηματικού μάνατζμεντ) η οποία αποτελεί θέμα υπό μελέτη και εφαρμογή στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης παρουσιάζονται μέσω της κλασικής θεώρησης του Fayol, ενώ το μοντέλο του Porter αποτελεί εργαλείο για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της διαμόρφωσης της στρατηγικής της. Τέλος, θα αναφέρουμε σε ορισμένα επί μέρους ζητήματα για την οργάνωση και τη διοίκηση νέων, μικρών επιχειρήσεων.

4.1 Η εξέλιξη της διοίκησης των επιχειρήσεων

Από την μέχρι τώρα περιγραφή γίνεται σαφές ότι η επιχειρηματικότητα αφορά σε νέες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το αντικείμενο της διοικητικής επιστήμης μελετά περισσότερο τη διοίκηση μεγάλων εταιρειών και οργανισμών. Έτσι, από τη φάση της ίδρυσης μιας επιχείρησης ως την εγκατάστασή της στην αγορά και την περαιτέρω αύξησή της, η διοίκησή της περνά από διάφορες εξελικτικές φάσεις. Ο Greiner (1972) έχει διακρίνει πέντε φάσεις εξέλιξης της διοίκησης επιχειρήσεων οι οποίες φαίνονται στην Εικόνα 1. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι η μετάβαση από τη μία φάση στην άλλη είναι ασυνεχής και συνοδεύεται από μια μικρή «κρίση» στο εσωτερικό της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα της Εικόνας 1 αναπαριστάται το μέγεθος της επιχείρησης σε συνάρτηση με την ηλικία της (ωριμότητα). Οι τεθλασμένες γραμμές παριστάνουν τις ενδοεταιρικές κρίσεις οι οποίες καθορίζουν την εξέλιξη του μάνατζμεντ μέσω των πέντε διαδοχικών φάσεων που φαίνονται στο σχήμα.



Εικόνα 1: Φάσεις εξέλιξης της διοίκησης επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους (Greiner, 1972: 5).

Η νέα επιχείρηση χαρακτηρίζεται από διάθεση για *δημιουργικότητα* και καινοτομία. Οι ιδιοκτήτες–επιχειρηματίες ενδιαφέρονται περισσότερο για το νέο προϊόν και για την ανταπόκριση της αγοράς παρά για θέματα διοίκησης και διαχείρισης. Καθώς όμως οι ρυθμοί παραγωγής, το προσωπικό και το απαιτούμενο επενδυτικό κεφάλαιο αυξάνουν, η πρώτη κρίση αφορά στην έλλειψη ηγεσίας ή/και εταιρικής στρατηγικής. Η πρόσληψη ενός ικανού διευθυντή αλλάζει τη μορφή της διοίκησης καθιστώντας την περισσότερο *κατευθυντική*. Εγκαθίσταται λειτουργική οργανωτική δομή για την εταιρεία και η επικοινωνία με το προσωπικό γίνεται πιο τυπική. Αυτή η μορφή διοίκησης οδηγεί σταδιακά σε μια επόμενη κρίση για αυτονομία. Οι κατώτεροι εργαζόμενοι (μάντζερς) νοιώθουν ανελεύθεροι να δράσουν αποτελεσματικά υπό την υπάρχουσα ιεραρχική διοικητική δομή. Η επόμενη φάση της διοίκησης γίνεται περισσότερο *αντιπροσωπευτική* και αποκεντρωμένη. Δίνονται περισσότερες αρμοδιότητες στους περιφερειακούς διευθυντές και η επικοινωνία με την κεντρική διοίκηση γίνεται σπανιότερα και με πιο άτυπη μορφή. Η νέα αυτή διοικητική

πρακτική οδηγεί σε μια κρίση για περισσότερο έλεγχο εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης. Η κρίση αυτή μεταβάλλει τη μορφή της διοίκησης σε *συντονιστική* με αρκετές οριζόντιες πρωτοβουλίες ώστε να αισθάνονται οι επιμέρους διευθυντές την εταιρεία ως όλο. Για παράδειγμα, προσλαμβάνεται προσωπικό στην κεντρική διαχείριση το οποίο εκπονεί και συντονίζει κεντρικό οριζόντιο σχεδιασμό των επιμέρους μονάδων, δίνονται μετοχές της εταιρείας ως μπόνους στο προσωπικό κ.ά. Σταδιακά όμως, αυτή η μορφή διοίκησης γίνεται όλο και πιο γραφειοκρατική. Αναπτύσσεται πλήθος τυποποιημένων διαδικασιών ελέγχου οι οποίες καθιστούν δυσκίνητες τις επιμέρους μονάδες και οι οποίες οδηγούν σε μια νέα κρίση για μείωση της γραφειοκρατίας. Η νέα φάση της διοίκησης γίνεται περισσότερο *συνεργατική*. Ενισχύονται οι δυνατότητες συνεργασίας σε συμπεριφοριστικά πλαίσια και η δημιουργία ομάδων έργου οι οποίες γίνονται πιο ευέλικτες. Η επίλυση προβλημάτων γίνεται κεντρική διαδικασία, ενισχύονται οι περιοδικές συναντήσεις ομάδων και η επιμόρφωση σε βασικές επικοινωνιακές δεξιότητες ενώ δίνεται χώρος για πειραματισμούς σε νέες πρακτικές.

Ο Greiner αναρωτιέται (το 1972) ποια θα είναι η επόμενη κρίση στην υπάρχουσα διοικητική δομή της πέμπτης φάσης στην οποία έχει φτάσει πλήθος εταιρειών. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι μια νέα κρίση θα είναι ψυχολογικής φύσεως καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφόρητη πίεση προκειμένου να ανταποκριθούν με καινοτόμο τρόπο στις διαρκώς ανακλύπτουσες δυσκολίες. Στον παρόντα τόμο ασχολούμαστε με την επιχειρηματικότητα και συνεπώς με τις δύο πρώτες φάσεις διοίκησης της Εικόνας 1. Οι μεταβάσεις από μια φάση σε μια άλλη αποτελούν ασυνεχείς υπερβάσεις και συνεπώς δεν είναι ομαλές διαδικασίες στη διάρκεια της ζωής μιας εταιρείας. Έτσι, αρκετές εταιρείες μπορεί να παραμείνουν σε μια ορισμένη φάση διοίκησης μέχρι το τέλος της ζωής τους. Επίσης, η ταχύτητα εναλλαγής των φάσεων εξαρτάται και από τα χαρακτηριστικά του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς πολλοί από αυτούς αναπτύσσονται γρηγορότερα από άλλους.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 24: Αν έχετε εργασιακή εμπειρία σε μια εταιρεία, αναγνωρίζετε κάποια φάση του Greiner για το είδος της διοίκησής της; Τεκμηριώστε. Μπορείτε επίσης να συζητήσετε την ενδοεπιχειρηματικότητα σε σχέση με τις πέντε φάσεις διοίκησης του Greiner; Περιορίστε την απάντησή σας σε 300 λέξεις.

4.2 Βασικές διαδικασίες διοίκησης επιχειρήσεων

Μια μικρομεσαία επιχείρηση ξεκινά με την επιχειρηματικότητα των ιδρυτών της να αποτελεί το επίκεντρο της οργάνωσής της. Σταδιακά, και όσο η εταιρεία αποκτά σημαντικό μερίδιο στην αγορά, ανακύπτει η ανάγκη για μια λειτουργική οργανωτική δομή (Εικόνα 1, φάση 2). Το μάνατζμεντ λοιπόν καθίσταται κεντρική διαδικασία. Οι βασικές διαδικασίες της οργάνωσης μιας επιχείρησης έχουν περιγραφεί από τον 19^ο αιώνα στο πρώιμο έργο του Henri Fayol. Ο Fayol εντόπισε έξι βασικές λειτουργίες οργάνωσης και 14 αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Έκτοτε, το μάνατζμεντ έχει γνωρίσει ιδιαίτερη άνθιση και αποτελεί σήμερα έναν από τους πιο ενδιαφέροντες τομείς της οικονομικής δραστηριοποίησης. Στον παρόντα τόμο θα αναφέρουμε τις έξι βασικές διαδικασίες του Fayol ως τα πρώτα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ιδιοκτήτες μιας νέας επιχείρησης η οποία εισέρχεται επιτυχημένα στην αγορά.

Οι έξι λειτουργίες που ανέπτυξε ο Fayol είναι: η *πρόβλεψη* (forecasting), ο *σχεδιασμός* (planning), η *οργάνωση* (organizing), η *διεύθυνση/επίβλεψη* (commanding), ο *συντονισμός* (coordinating) και ο *έλεγχος* (controlling). Συχνά, η πρόβλεψη συμπτύσσεται με το σχεδιασμό οπότε οι βασικές διαδικασίες γίνονται πέντε. Επίσης, πολλοί συμπτύσσουν τη *διεύθυνση/επίβλεψη* με το *συντονισμό* στο γενικότερο όρο της *διεύθυνσης* (directing) ή της *ηγεσίας* (leadership) μιλώντας για τέσσερις διαδικασίες διοίκησης.

Η πρόβλεψη της εξέλιξης παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση αποτελεί βασική διαδικασία για τον όλο σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός δεν θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμος αλλά *στρατηγικός* στοχεύοντας σε μακροπρόθεσμα οφέλη. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιδιώκεται στη δεύτερη φάση του Greiner (Εικόνα 1) να αντικαταστήσει το βραχυπρόθεσμο και προσαρμοστικό της πρώτης φάσης.

Οι διευθυντές αποβλέπουν μέσω της οργάνωσης στην αποτελεσματική δόμηση της εταιρείας και στην ικανοποιητική στελέχωση των διαφόρων τμημάτων με κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Καθορίζουν επίσης τους κανόνες και τους στόχους της εταιρείας. Μέσω της κατάλληλης οργάνωσης επιδιώκεται η αύξηση της παραγωγικότητας.

Η *διεύθυνση/επίβλεψη* αφορά στην αποτελεσματική καθοδήγηση των εργαζομένων και στην επικοινωνία των στόχων και των πολιτικών της εταιρείας από την πλευρά της διοίκησης. Η εξασφάλιση αμφίδρομης επικοινωνίας είναι πρωταρχικής σημασίας για τη διαδικασία αυτή η οποία αφορά ως επί το πλείστον στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο συντονισμός αποβλέπει στην ομογενοποίηση και έγκαιρη αλληλοσυμπλήρωση των επιμέρους διεργασιών στο εσωτερικό μιας εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης ως όλον. Μέσω του συντονισμού (και του ελέγχου), η εταιρεία αντιμετωπίζεται ως αυτόνομος οργανισμός (οντότητα).

Ο έλεγχος αφορά στην παρατήρηση και στην αναφορά από την πλευρά της διοίκησης για πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους και τις πολιτικές της εταιρείας. Οι διευθυντές καλούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες, στην περίπτωση που διαπιστώνουν σοβαρές αποκλίσεις ή δυσλειτουργίες, για την ομαλοποίηση και την επαναφορά της εταιρείας στους αρχικούς στρατηγικούς στόχους της.

Οι διαδικασίες του Fayol είναι τυπικές και απαντώνται σε όλο σχεδόν το φάσμα των εταιρειών. Ωστόσο, η αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων γίνεται πολύ πιο περίπλοκη όσον αφορά στις σχέσεις επιχείρησης και εργαζομένων και στη δυναμική της επιχείρησης (Εικόνα 1). Οι δυσκολίες αλληλοσυνεννόησης, παρακίνησης και εμφύσησης κοινών στόχων σε αρμονία με το όραμα μιας εταιρείας έχουν αναδείξει την έννοια της ηγεσίας ως κεντρική στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Περισσότερα στοιχεία για τη σημασία της ηγεσίας μπορείτε να βρείτε στο 6^ο κεφάλαιο «Διεύθυνση επιχείρησης και ανθρώπινος παράγοντας» της έκδοσης των Κέντρων Εκπαίδευσης Ενηλίκων: Ζιγκιρίδης (2011α, σσ. 73–90).

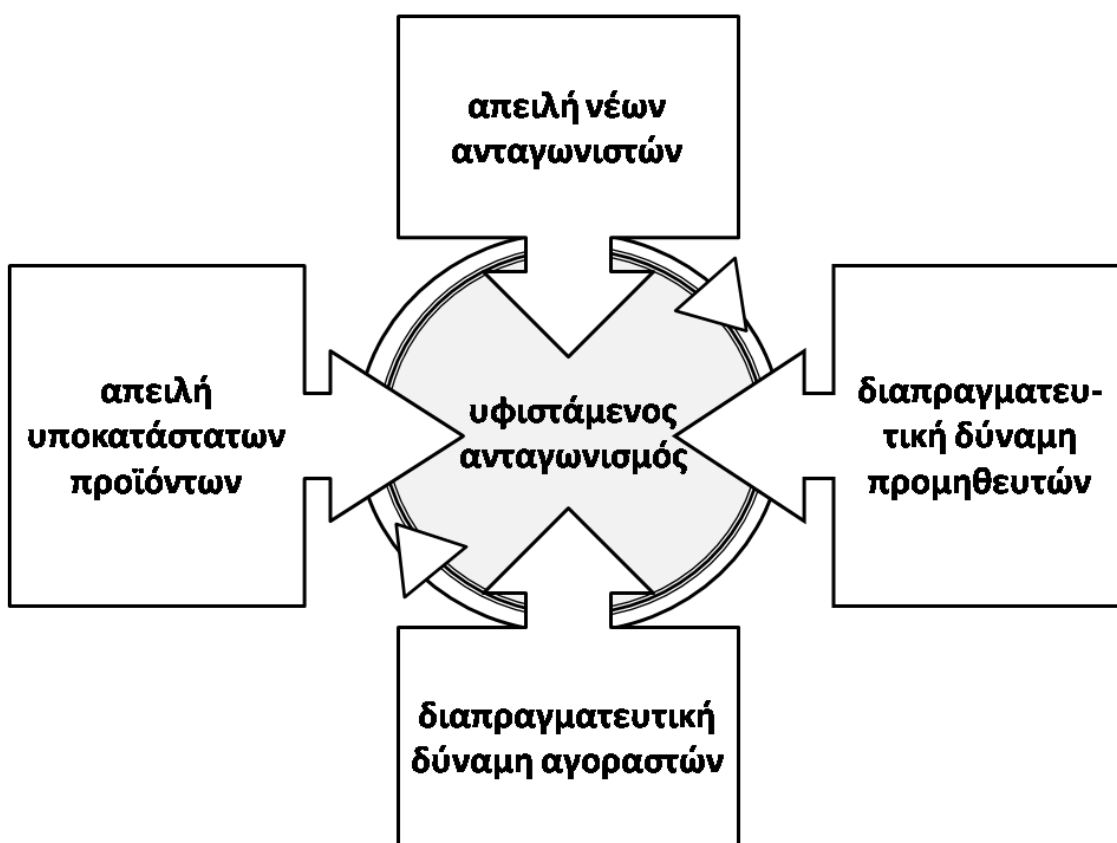
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 25: Ανατρέξτε στη Δραστηριότητα 20 που εκπονήσατε και συζητήστε την οργανωτική δομή της εικονικής σας επιχείρησης.

4.3 Το μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter

Συζητήσαμε στις προηγούμενες υποενότητες την αναγκαιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να αναπτύξουν σύστημα οργάνωσης και διοίκησης αμέσως μόλις περάσουν την αρχική φάση εγκατάστασής τους στην αγορά. Επίσης, αναφέραμε την ανάλυση SWOT ως βασικό εργαλείο διαμόρφωσης στρατηγικής σε επιχειρηματικά σχέδια. Η *στρατηγική* λοιπόν μιας επιχείρησης είναι το βασικό αντικείμενο το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκησή της. Με τον όρο στρατηγική μιας επιχείρησης εννοούμε τις διαδικασίες (πρωτοβουλίες) που αναπτύσσει η διοίκηση μιας εταιρείας και οι οποίες καθορίζουν την αποτελεσματικότητά της

τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον σε σχέση με την αποστολή της και με τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της.

Ο Porter (1979) παρουσίασε ένα μοντέλο ανάλυσης του ανταγωνισμού το οποίο είναι εναλλακτικό της ανάλυσης SWOT, είναι ευρέως αποδεκτό και αναφέρεται ως *μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter*. Το μοντέλο Porter αναφέρεται στο μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή στους εσωτερικούς παράγοντές της οι οποίοι διευκολύνουν ή δυσκολεύουν την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της. Συνεπώς, η ανάλυση του Porter αποτελεί εργαλείο διαμόρφωσης στρατηγικής για μια επιχείρηση και είναι ενδεικτική για την ελκυστικότητά της και την κερδοφορία της. Όπως ήδη αναφέραμε, ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος ακόμα και για τις πιο καινοτόμες εταιρείες, καθώς αναμένεται η εμφάνιση μιμητών μετά από κάποιο διάστημα, και είναι ίσως ο καθοριστικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και την περαιτέρω αύξησή τους στην αγορά.



Εικόνα 2: Μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter (1979).

Το μοντέλο Porter περιλαμβάνει τις πέντε δυνάμεις που φαίνονται στην Εικόνα 2. Η πρώτη, και κυριότερη, δύναμη είναι ο *υφιστάμενος ανταγωνισμός* στον κλάδο που εντάσσεται η

επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να καινοτομεί και να έχει κατάλληλη στρατηγική ώστε να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές της. Η *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών* παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο καθώς αυτοί μπορεί να αυξήσουν τις τιμές ή τις ποσότητες των προϊόντων τους. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να διακοπεί η συνεργασία και η εταιρεία να πρέπει να αλλάξει προμηθευτή με τις ανάλογες συνέπειες στον κύκλο των εργασιών της. Η *διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών* αποτελεί μια επιπλέον δύναμη καθώς αυτοί μπορούν να αντιδράσουν σε αυξομειώσεις των τιμών, σε έλλειψη πληροφόρησης, σε αδυναμίες του δικτύου διανομής κ.ά. Η *απειλή υποκατάστατων προϊόντων* είναι δύναμη που δυσχεραίνει τον ανταγωνισμό της εταιρείας καθώς τα προϊόντα αυτά είναι συνήθως φθηνότερα και υπάρχει τάση από τους καταναλωτές να δοκιμάζουν εναλλακτικά προϊόντα της αγοράς. Τέλος, η *είσοδος νέων ανταγωνιστών* θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη σε επικερδείς κλάδους της αγοράς. Παράγοντες που δυσχεραίνουν την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της επιχείρησης είναι η ύπαρξη κυβερνητικών πολιτικών, οι πατέντες και τα δικαιώματα χρήσης, η δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής, τα οφέλη των υπάρχοντων εταιρειών από οικονομίες κλίμακας, η αξιοπιστία (brand name) της εταιρείας, κ.ά. Συμπληρωματικά της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter, οι εταιρείες χρησιμοποιούν την *ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας* ή άλλες πρακτικές για να ολοκληρώσουν τη στρατηγική τους.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 26: Ανατρέξτε στις Δραστηριότητες 20 και 21 που εκπονήσατε και εκπονήστε την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Σε ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές δράσεις οδηγείστε από την ανάλυση αυτή; Συγκρίνετε με τα αποτελέσματά σας από την ανάλυση SWOT (Δραστηριότητα 22).

4.4 Θέματα διοίκησης νέων, μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Όπως αναφέραμε στην υποενότητα 4.1, οι νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις διοικούνται αρχικά από τους επιχειρηματίες-ιδρυτές τους. Στην πρώτη αυτή φάση διοίκησης, η οποία είναι και η πιο σημαντική καθώς οι περισσότερες από τις νέες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στο πρώτο έτος λειτουργίας τους, η οργάνωση της εταιρείας εστιάζει στην επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρηματικές δεξιότητες των ιδιοκτητών είναι καθοριστικής σημασίας για την εμφάνιση της επιχείρησης στην αγορά και την επιτυχημένη προσαρμογή της στον υφιστάμενο ανταγωνισμό του κλάδου στον οποίο εντάσσεται. Πολλά από τα εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων μπορεί να μην είναι διαθέσιμα στους νέους επιχειρηματίες λόγω του

υψηλού τους κόστους (π.χ. έρευνες αγοράς, αναλύσεις PEST, πιστοποιήσεις ποιότητας, κ.ά.). Οι δυνατότητες δε των νέων επιχειρήσεων για σχέδιο μάρκετινγκ και για διαφήμιση είναι περιορισμένες. Επίσης, οι νέοι επιχειρηματίες δεν είναι σε θέση να προσλάβουν από την αρχή εξειδικευμένο προσωπικό για την άρτια οργάνωση της επιχείρησής τους και δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα σε τεχνικά θέματα που αφορούν στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους.

Ο Bhidé (2000) επισημαίνει ότι οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μεταβαλλόμενες αγορές ακολουθώντας μικρής κλίμακας, βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Επίσης, πολλοί αποφασίζουν να ανοίξουν την επιχείρησή τους με βάση την εργασιακή εμπειρία που έχουν αποκτήσει χωρίς ταυτόχρονη μελέτη του αντίστοιχου κλάδου της αγοράς. Κατά συνέπεια, οι μελέτες της πραγματικής επιχειρηματικότητας δείχνουν απουσία επιχειρηματικών σχεδίων και στρατηγικής για τις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή η *προσαρμογή στην αγορά* θεωρείται η πιο σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της επιχείρησης και αντίστοιχα η *ευελιξία* ως προς τις διαδικασίες και τους στόχους ως επιθυμητή οργανωσιακή παράμετρος. Αρκετές δε μελέτες σε διάφορες χώρες έχουν δείξει ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν θεωρούν την υιοθέτηση καινοτομίας ως σημαντική παράμετρο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σπανίως χρησιμοποιούν εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού. Οφείλουμε λοιπόν να αναγνωρίσουμε, εκ των πραγμάτων, τη σημασία των επιχειρηματικών δεξιοτήτων, οι οποίες στοχεύουν στην προσαρμογή, έναντι των παραδοσιακών οργανωτικών, οι οποίες βασίζονται σε δεδομένα της αγοράς και σε προβλέψεις για μακροπρόθεσμα οφέλη. Ωστόσο, μερικά οργανωτικά ζητήματα είναι κρίσιμα από την πρώτη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι νέοι επιχειρηματίες στηρίζονται αρχικά σε ίδια κεφάλαια ή σε κεφάλαια συγγενικών ή φιλικών προσώπων. Η *χρηματοδότηση* μιας επιχείρησης αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας το οποίο ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να αντιμετωπίσει είτε μόνος είτε μαζί με τους συνεταίρους του. Για την εύρεση χρηματοδότησης⁶ ο επιχειρηματίας θα πρέπει να παρουσιάσει ελκυστικά επιχειρηματικά σχέδια σε διάφορους επενδυτές (τράπεζες, venture capitals, venture angels, φορείς επιδοτήσεων, κ.ά.). Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ως προς τα προϊόντα/υπηρεσίες, τους καταναλωτές, τους στόχους της επιχείρησης και τη στρατηγική εξόδου (Βουδούρη και Καλογεράς, 2006). Συνεπώς, ο επιχειρηματίας θα

⁶ Στο Γκαγκάτσιος (2011) τα κεφάλαια 9, 10 και 11 είναι αφιερωμένα στους τρόπους χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων. Ο αναγνώστης που επιθυμεί να ενημερωθεί περαιτέρω για τρόπους χρηματοδότησης επιχειρήσεων παραπέμπεται στα προηγούμενα κεφάλαια της έκδοσης των Κέντρων Δια Βίου Μάθησης.

πρέπει να μπορεί να σχεδιάσει με τρόπο κατανοητό την επιχειρηματική του πρόταση και στην περίπτωση που δεν είναι σε θέση να το πράξει συνήθως προσλαμβάνει συμβούλους επιχειρηματικότητας.

Σε περίπτωση που ο επιχειρηματίας υιοθετεί καινοτομία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, η *εξασφάλιση των ευρεσιτεχνιών* (πατέντες) ή δικαιωμάτων χρήσης αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Όπως αναφέραμε, οι πατέντες αποτρέπουν τον ισχυρό ανταγωνισμό για τη νέα επιχείρηση και εξασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης για την καλύτερη προσέλκυση επενδυτών. Στην Ελλάδα, η κατοχύρωση πατεντών γίνεται μέσω του Οργανισμού Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας⁷.

Για την αποφυγή διαφόρων *προβλέψιμων κινδύνων*, ο επιχειρηματίας μπορεί να ακολουθήσει αρχικά μια πολιτική διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών του, τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα ή πρακτόρευση απαιτήσεων. Οι μέθοδοι αυτές είναι κλασικές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και εύκολα μπορεί κάποιος να τις επιστρατεύσει.

Πολύ σημαντική θεωρείται επίσης η *δικτύωση* μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο της. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίσει να συμμετέχει στα αντίστοιχα επιμελητήρια, αλλά και πέραν αυτών σε ημερίδες, σε συνέδρια όπως επίσης και σε εκθέσεις προϊόντων. Μέσω των δραστηριοτήτων αυτών ο επιχειρηματίας θα είναι σε θέση να ενημερώνεται για τις εξελίξεις, να ανταλλάσσει πληροφορίες και γνώσεις όπως επίσης να επιδιώξει στρατηγικές συνεργασίες.

Ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει επίσης να επιδεικνύει *επιχειρηματική ηθική*. Αν και η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αφορά σε μεγάλες εταιρείες, κάποια στοιχεία κοινωνικής υπευθυνότητας θα πρέπει να περιλαμβάνονται από την πρώτη κιόλας φάση λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης.

Τέλος, λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει πλέον η διεθνής, παγκοσμιοποιημένη αγορά, η τάση για *διεθνοποίηση* της επιχείρησης είναι οργανωσιακό πλεονέκτημα για το νέο επιχειρηματία. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων καινοτομίας (οι οποίες ονομάζονται *born globals*) οι οποίες εμφανίζονται στο διεθνές περιβάλλον στοχεύοντας σε διάσπαρτες φωλεακές αγορές (*niche markets*). Οι εταιρείες αυτές παράγουν εξειδικευμένα προϊόντα τα οποία μπορούν να διαθέτουν διεθνώς σε μη εντοπισμένες αγορές οι οποίες τις καθιστούν βιώσιμες και κερδοφόρες.

⁷ Ο.Β.Ι.: <http://www.obi.gr/obi/>

Συνεπώς, ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να επιδείξει ιδιαίτερες οργανωτικές ικανότητες για την πρώτη φάση ίδρυσης της επιχείρησής του. Οι ικανότητές του αυτές είναι κρίσιμες και θα πρέπει να φροντίσουν για όλα τα παραπάνω θέματα που αναφέραμε και τα οποία αφορούν σε νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Αφ' ης στιγμής η νέα επιχείρηση εγκατασταθεί στην αγορά εμφανίζεται η ανάγκη για πιο συστηματική διοίκηση.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 27: Συζητήστε την έννοια της προσαρμοστικότητας σε σχέση με το αντικείμενο και την καινοτομία μιας επιχείρησης. Σε ποια περίπτωση θεωρείτε την προσαρμογή σπουδαιότερη από την πρόβλεψη; Περιορίστε την απάντησή σας σε 150 λέξεις.

Σύνοψη

Στον παρόντα τόμο μελετήσατε στοιχεία επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αρχικά, παρουσιάστηκαν πέντε σύγχρονοι ορισμοί για την επιχειρηματικότητα: από την απλή ίδρυση μιας επιχείρησης (Gartner) μέχρι έναν ιδιάζοντα τρόπο σκέψης (McGrath και MacMillan). Η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα σύγχρονο πεδίο μελέτης το οποίο τείνει να αυτονομηθεί και να καλλιεργηθεί μέσω της εκπαίδευσης. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την καινοτομία, όπως προτείνει ο Drucker, καθώς μόνο οι καινοτόμες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν ρίσκο προσδοκώντας σε σημαντικά οικονομικά οφέλη. Η ριζοσπαστική αυτή θεώρηση για την επιχειρηματικότητα αναφέρεται στο έργο του Schumpeter τη δεκαετία του '30 η οποία φαίνεται να συνάδει με τις εξελίξεις στις σύγχρονες οικονομίες γνώσης.

Η καινοτομία αφορά νέους συνδυασμούς καινούριων ή υπαρχόντων πραγμάτων (πόρων) οι οποίοι έχουν αντίκρισμα στην αγορά. Ο ΟΟΣΑ διακρίνει την καινοτομία σε τέσσερα είδη: προϊόντος/υπηρεσίας, διαδικασίας, εμπορική και οργανωσιακή. Η καινοτομία μπορεί επίσης να διακριθεί ανάλογα με τη ριζοσπαστικότητά της σε: ριζοσπαστική, ημι-ριζοσπαστική και βελτιωτική. Η καινοτομία συνδέεται άμεσα με την ανάληψη ρίσκου καθώς οποιοδήποτε νέο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να αποτύχει στην αγορά. Η υιοθέτησή της όμως αποβλέπει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Στη δεύτερη ενότητα αναφέραμε σύντομα τέσσερις βασικές μορφές επιχειρηματικότητας. Διακρίναμε την επιχειρηματικότητα καινοτομίας από αυτή της «ανάγκης», αναφερθήκαμε στην κοινωνική και στη δημόσια επιχειρηματικότητα και εξετάσαμε χωριστά την ενδοεπιχειρηματικότητα (ή επιχειρηματικό μάνατζμεντ) η οποία αναφέρεται στην οργάνωση και διοίκηση μεγάλων εταιρειών. Στην ίδια ενότητα παραθέσαμε ορισμένα στοιχεία για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα όπως αυτή αποτυπώνεται από τις ετήσιες εκθέσεις του GEM και του IOBE ειδικότερα για τη χώρα μας. Οι εκθέσεις αυτές δείχνουν την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το 2009 ως το 2013, λόγω της οικονομικής κρίσης την οποία διέρχεται η χώρα.

Η τρίτη ενότητα αφορούσε σε ζητήματα επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Η κεντρική έννοια για την επιχειρηματικότητα είναι η επιχειρηματική ευκαιρία. Αφού αναφερθήκαμε είτε στην ανακάλυψη είτε στη δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών, παρουσιάστηκαν τέσσερις διαφορετικοί τύποι επιχειρηματικών ευκαιριών: τα «όνειρα», η επίλυση προβλήματος, η

μεταφορά τεχνολογίας και η δημιουργία επιχείρησης. Ο συνηθέστερος τύπος είναι αυτός της επίλυσης προβλήματος ο οποίος ονομάζεται και επιχειρηματικότητα ζήτησης. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε στην επεξεργασία μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου. Για τα οκτώ βασικά μέρη του (εξώφυλλο, περιεχόμενα, περίληψη, ανθρώπινο δυναμικό, περιγραφή προϊόντος, περιγραφή αγοράς, οικονομική ανάλυση, παραρτήματα) κληθήκατε να εκπονήσετε το δικό σας επιχειρηματικό σχέδιο. Πέραν αυτών αναφερθήκαμε και στη χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της νέας επιχείρησης όπως και για ζητήματα προώθησης και για το σχέδιο μάρκετινγκ. Αναφέραμε επίσης τον εναλλακτικό τρόπο παρουσίασης επιχειρηματικών ιδεών τύπου Καμβάς και συγκρίναμε τα εννιά βασικά μέρη του με αυτά του επιχειρηματικού σχεδίου. Όσα συζητήθηκαν στην τρίτη ενότητα αποτελούν τη συνήθη πρακτική της επιχειρηματικότητας. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται στα πλαίσια της ενότητας να αναπτύξουν το δικό τους επιχειρηματικό σχέδιο είτε ατομικά είτε σε ομάδες.

Στην τέταρτη ενότητα αναφερθήκαμε σε στοιχεία οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Αρχικά, παρουσιάστηκαν οι πέντε εξελικτικές φάσεις του Greiner από τις οποίες διέρχεται η μορφή διοίκησης μιας εταιρείας ανάλογα με το μέγεθός της. Οι νέες επιχειρήσεις διοικούνται από τους ιδρυτές-επιχειρηματίες τους και συν τω χρόνω αποκτούν διευθυντές οι οποίοι καλούνται να οδηγήσουν την εταιρεία στις πιο σύγχρονες μορφές συνεργατικής διοίκησης μέσα από κρίσεις οι οποίες ανακύπτουν στη διάρκεια της ζωής τους. Στη συνέχεια αναφέραμε τις έξι βασικές διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης του Fayol οι οποίες απαντώνται σε όλο το εύρος των επιχειρήσεων. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος αποτελούν το τετράπτυχο το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η διεύθυνση της εκάστοτε επιχείρησης. Για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας κεντρικό ρόλο παίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter είναι εργαλείο το οποίο εστιάζει στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και στη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τον υπάρχοντα ανταγωνισμό, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τη διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών. Τέλος, αναφερθήκαμε αποκλειστικά σε νέες μικρές επιχειρήσεις κατά την πρώτη φάση οργάνωσής τους και επισημάναμε την ευελιξία και προσαρμογή στην αγορά ως βασικές λειτουργικές διαδικασίες των ιδρυτών τους. Ωστόσο, ζητήματα όπως η χρηματοδότηση, η κατοχύρωση δικαιωμάτων, η πρόβλεψη κινδύνων, η δικτύωση, η κοινωνική υπευθυνότητα και η διεθνοποίηση θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από την πρώτη κιόλας φάση λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

- Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). *Καινοτομία–Επιχειρηματικότητα–Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κέντρα Δια βίου Μάθησης.

Το βιβλίο αυτό είναι γραμμένο για ενήλικες στο πλαίσιο των Κέντρων Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Στο βιβλίο αυτό θα βρείτε έννοιες που μελετήσατε και στον παρόντα τόμο με αρκετά παραδείγματα και ασκήσεις.

- Λιούκας, Σ. (Επιμ.) (2006). *Θέματα Επιχειρηματικότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Στον τόμο αυτό, που αποτελεί συλλογικό έργο καθηγητών του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, αναπτύσσονται επιμέρους θέματα επιχειρηματικότητας που αφορούν μεταξύ άλλων: στο επιχειρηματικό σχέδιο, στον κύκλο της επιχειρηματικότητας, στην αγορά και στους πελάτες, στις δημόσιες πολιτικές, στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, στη διαχείριση κινδύνων, στις επιχειρηματικές αποφάσεις κ.ά. Πρόκειται για ακαδημαϊκό σύγγραμμα το οποίο προτείνεται σε όσους θέλουν να εμβαθύνουν σε θέματα επιχειρηματικότητας γενικά.

- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Ε. Μπένου.

Το βιβλίο αυτό συστήνεται σε όσους θέλουν να εμβαθύνουν σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα κλασικό ακαδημαϊκό σύγγραμμα το οποίο διδάσκεται σε ανώτατες σχολές διοίκησης επιχειρήσεων.

- Πυτερόπουλος, Π. (2007). *Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και Business Clusters*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Το βιβλίο αυτό συστήνεται σε όσους θέλουν να μελετήσουν περαιτέρω θέματα επιχειρηματικότητας καινοτομίας και ειδικότερα τον ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έντασης γνώσης στο οικονομικό γίγνεσθαι. Πρόκειται για ένα τυπικό ακαδημαϊκό σύγγραμμα.

- Σκαγιάννης, Π. (2008). *Πάθος, επιμονή και διορατικότητα. Εννέα παράθυρα ευκαιρίας, εννέα επιχειρηματικές ιστορίες*. Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.

Το βιβλίο αυτό αποτελεί έκδοση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και περιλαμβάνει εννέα μελέτες περίπτωσης για Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συστήνεται σε όσους θέλουν να μελετήσουν συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

- Τραπεζάνογλου, Β. (2010). *Καινοτομία και Τεχνολογία. Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα*. Διαθέσιμο στο <http://www.scribd.com/doc/31217365/E-BOOK-BT-11-05-10>

Το ηλεκτρονικό αυτό βιβλίο συστήνεται σε όσους επιθυμούν να μελετήσουν περαιτέρω την καινοτομία στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Ο συγγραφέας παρουσιάζει με τρόπο αρκετά εκλαϊκευτικό τα φλέγοντα ζητήματα που αφορούν στο καινοτομείν ως καθημερινή πρακτική και τρόπο οργάνωσης των σύγχρονων εταιρειών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Βουδούρη, Ε. & Καλογεράς, Α. (2006). Στρατηγικές εξόδου. Στο Σ. Λιούκας (Επιμ.) *Θέματα Επιχειρηματικότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). *Καινοτομία–Επιχειρηματικότητα–Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κέντρα Δια βίου Μάθησης.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2011α). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κέντρα Δια βίου Μάθησης.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2011β). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κέντρα Δια βίου Μάθησης.
- Ιωαννίδης, Σ., Τσακανίκας, Α. & Χατζηχρήστου, Σ. (2009). *Η επιχειρηματικότητα στα πρόθυρα της κρίσης. Η έρευνα του GEM 2008-2009*. Ι.Ο.Β.Ε.. <http://www.gemconsortium.org/docs/download/726>.
- Ιωαννίδης, Σ. & Γιωτόπουλος, Ι. (2014). Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας; . Ι.Ο.Β.Ε., http://www.iobe.gr/docs/research/RES_02_26022014_REP_GR.pdf.
- Ραγκούσης, Σ. & Ράμφος, Σ. (2011). *Στοιχεία Οικονομικής Θεωρίας*. Αθήνα: : Κέντρα Δια βίου Μάθησης.

Ξενόγλωσση

- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105–123.
- Antončič, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7–24.
- Bruyat, C. & Julien, P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.
- Bhidé, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford: Oxford University Press.
- Dees, J.G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship, Διαθέσιμο στο http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
- Drakopoulou–Dodd, S. & Hynes. B.C. (2012). The impact of regional entrepreneurial contexts upon enterprise education. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(9/10), 741–766.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.

- Eurobarometer (2012). Entrepreneurship in the EU and beyond. European Commission, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf
- Gartner, W.B. (1988). 'Who Is an Entrepreneur?' is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11–32.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50, 37–46.
- Harding, R. & Bosma, N. (2007). *GEM 2006 summary results*. Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/262>
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L., Rice, M., & Veryzer, R.W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenge. *Journal of Management*, 14(2), 139–161.
- Lumpkin, G.T. & Lichtenstein, B.B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity recognition process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451–472.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moroz, P. W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781–818.
- OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. OECD and Eurostat.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 2– 10.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shane, S. (2008). *The illusions of entrepreneurship*. New Heaven: Yale University Press.
- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(2), 85–94.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.

- Stevenson, H.H., Roberts, M.J. & Grousbeck, H.I. (1989). *New Business Ventures and the Entrepreneur.*, Irwin: Homewood.
- Timmons, J.A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, 4th edition.* Irwin: Burr Ridge.
- Vesper, K.H. (1980). *New Venture Strategies.* Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Απαντήσεις και σχόλια για τις δραστηριότητες

Δραστηριότητα 1: Ο σκοπός της δραστηριότητας είναι να στοχαστείτε πάνω στην έννοια πριν προχωρήσετε στην ανάγνωση περισσότερο τυπικών ορισμών. Όλες οι απαντήσεις είναι αποδεκτές στη φάση αυτή προκειμένου να επανέλθετε σε αυτές σε επόμενη δραστηριότητα.

Δραστηριότητα 2: Θα πρέπει, ατομικά ή ομαδικά και σε συνεννόηση με το διδάσκοντα, να εντοπίσετε επιχειρηματική ιδέα για την οποία θα εκπονήσετε επιχειρηματικό σχέδιο στα πλαίσια της θεματικής ενότητας.

Δραστηριότητα 3: Εξαιρώντας τα μορφολογικά χαρακτηριστικά, οι τρεις πίνακες αποτυπώνουν ουσιαστικά το συμβατικό προφίλ ενός εμπόρου. Στη φάση αυτή αναζητούμε να στοχαστείτε κριτικά κατά πόσο ο επιχειρηματίας μπορεί να ταυτίζεται με τον έμπορο του οποίου τα χαρακτηριστικά διατρέχουν την ιστορία από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα. Η απάντηση στη δραστηριότητα μπορεί να αναδείξει κοινά χαρακτηριστικά αλλά και σημαντικές διαφορές για τις οποίες αξίζει να προχωρήσετε στη μελέτη του παρόντος τόμου.

Δραστηριότητα 4: Προφανώς η φράση «ο επιχειρηματίας γεννιέται» εντάσσεται στην παραδοσιακή ατομοκεντρική θεώρηση της επιχειρηματικότητας ως δράσης του επιχειρηματία. Η θεώρηση αυτή έχει τροφοδοτήσει πλήθος ερευνών σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τις συνήθειες και τις αρετές του επιχειρηματία. Η ένταξη του δικού σας ορισμού σε κάποιο ρεύμα αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική γνώση στη φάση αυτή.

Δραστηριότητα 5: Σκοπός της δραστηριότητας είναι ο αναστοχασμός πάνω στην αντίληψή σας περί του επιχειρείν. Τα παραδείγματα θα σας βοηθήσουν να συγκεκριμενοποιήσετε τους γενικούς ορισμούς και να ακολουθήσετε τις υπόλοιπες έννοιες που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια. Ιδιαίτερη σημασία έχει να σημειώσετε ποιος ορισμός σας «εξέπληξε» και γιατί (αν υπάρχει κάποιος).

Δραστηριότητα 6: (α) Το απόσπασμα στο οποίο παραπέμπουμε είναι χαρακτηριστικό για την υπόθεση του *homo economicus* των οικονομικών. Βασική διαφορά υπάρχει με τη θεώρηση της επιχειρηματικότητας ως τρόπου σκέψης στο ότι αυτή υιοθετεί ατομικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες για τον επιχειρηματία. Επίσης διαφέρει από τη θεώρηση του επιχειρηματία ως καινοτόμου στο ότι υποθέτει ότι οι συντελεστές παραγωγής υπάρχουν στην αγορά ενώ στην καινοτομία μπορούν τα μέσα αυτά να επινοηθούν από το «τίποτα» (π.χ. ορισμός Timmons).

(β) στο απόσπασμα που παραπέμπουμε υπάρχει πλήθος κοινών στοιχείων με τους ορισμούς που συναντήσατε εδώ όπως και η επισήμανση για την πολυδιάστατη φύση του επιχειρείν.

Δραστηριότητα 7: Η πράξη επιχειρηματικότητας είναι αυτή που εμπεριέχει καινοτομία. Δανειζόμενοι το ίδιο το παράδειγμα του Drucker (1985) η ίδρυση μιας οποιασδήποτε καφετέριας δεν είναι επιχειρηματική πράξη. Τα Starbucks τα οποία υιοθέτησαν καινοτομίες (π.χ. απαγόρευση καπνίσματος, νέος τρόπος οργάνωσης και προσέγγισης πελατών) ήταν επιχειρηματική πράξη στην εποχή τους.

Δραστηριότητα 8: Οι δύο πρώτες κατηγορίες (και παλαιότερες) συνδέονται περισσότερο με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η εμπορική και η οργανωσιακή καινοτομία εμπλέκουν περισσότερο τον ανθρώπινο παράγοντα.

Δραστηριότητα 9: Ο ζητούμενος ορισμός είναι αυτός του Timmons. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά σε έσοδα από διαφημίσεις. Σε περίπτωση που προβλέπεται συνδρομή από το χρήστη, τότε το επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει τόσο τα έσοδα από τις συνδρομές των χρηστών όσο και από τις διαφημίσεις.

Δραστηριότητα 10: Ενδεικτικές απαντήσεις (προτείνεται συζήτηση στην τάξη):

Καινοτομία	P	H	B	Π/Υ	Δ	Ε	Ο
Αντικατάσταση προϊόντων ζάχαρης από προϊόντα stevia		X		X			
Δημιουργία κβαντικών υπολογιστών	X			X			
Υιοθέτηση συστήματος πιστοποίησης (ISO)			X				X
Υδροκαλλιέργειες		X			X		
Καλωδιακή τηλεόραση			X			X	
Χρήση συστήματος GPS σε αυτοκίνητα			X	X			

Δραστηριότητα 12: Το κόστος ευκαιρίας είναι βασική έννοια για την κατανόηση πολλών φαινομένων σχετικών με το επιχειρείν. Να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό σας παράδειγμα το οποίο αναμένουμε να «φωτιστεί» κατάλληλα από την έννοια του κόστους ευκαιρίας.

Δραστηριότητα 13: Συστήνεται να συζητήσετε τις απαντήσεις σας στην τάξη. Το εμπόριο δεν προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτομίας για αυτό και η σχέση του με την επιχειρηματικότητα

είναι συζητήσιμη. Οι ομάδες που αναπτύσσουν κάποια επιχειρηματική πρόταση μπορούν να επανεξετάσουν την καινοτομία της πρότασής τους. Όσον αφορά στην επιχειρηματική ιδέα που εργάζεστε, ατομικά ή ομαδικά, είναι καλό να περιλάβετε όσο περισσότερα στοιχεία καινοτομίας μπορείτε προκειμένου η υπό ίδρυση εταιρεία σας να εμφανίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Δραστηριότητα 15: Η κοινωνική επιχειρηματικότητα μπορεί να συσχετιστεί με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες καινοτομούν αναλαμβάνοντας ρίσκο και στη συνέχεια συνεργάζονται με μεγαλύτερες εταιρείες οι οποίες (στην αναλογία ΜΜΕ – κοινωνικών επιχειρήσεων) αντιστοιχούν στους δημόσιους οργανισμούς. Η ενδοεπιχειρηματικότητα αφορά στον τρόπο που μπορούν να καινοτομήσουν δημόσιοι οργανισμοί αντλώντας την καινοτομία (ρίσκο) από τους εργαζομένους τους (δομή από κάτω προς τα πάνω). Προτείνεται συζήτηση στην τάξη.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 16: Σας θυμίζει η έκθεση περιστατικά τα οποία βιώνετε ή βιώνετε στις οικονομικές σας συναναστροφές στη χώρα μας; Θα ήταν χρήσιμο να σημειώσετε κρίσεις για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα με βάση τους ορισμούς και τα είδη επιχειρηματικότητας και καινοτομίας που μελετήσατε. Ασχοληθήκατε με την «απουσία» της κοινωνικής επιχειρηματικότητας;

Δραστηριότητα 17: Τα επιμελητήρια είναι παραδείγματα συλλόγων ενημέρωσης. Η κριτική μπορεί να αφορά στο κατά πόσο επιμελητήρια ή άλλες οργανώσεις μπορούν να παρεμβαίνουν σε γενικότερα θέματα πολιτικής.

Δραστηριότητα 18: Πράγματι, η απόκτηση πληροφορίας σε μια αγορά δεν είναι χωρίς κόστος. Η έρευνα αγοράς, για παράδειγμα, είναι μια τέτοια χρονοβόρα διαδικασία και με μεγάλο κόστος. Σε ιδεατές αγορές, η απόκτηση πληροφορίας μπορεί να καταστήσει το εν δυνάμει προϊόν μη εμπορεύσιμο.

Δραστηριότητα 19: Στη δραστηριότητα αυτή αναζητούμε να επαληθεύσουμε τη διαπίστωση των Ardichvili, Cardozo, και Ray (2003) ότι η συνηθέστερη περίπτωση είναι η επίλυση προβλήματος. Γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό; Προτείνεται συζήτηση στην τάξη.

Δραστηριότητα 20: Η δραστηριότητα είναι η πρώτη συστηματική φάση εκπόνησης του προσωπικού σας (ή ομαδικού) επιχειρηματικού σχεδίου στα πλαίσια του μαθήματος.

Δραστηριότητα 21: Για τη δραστηριότητα αυτή θα χρειαστείτε ίσως βοήθεια από τον διδάσκοντα ή από άλλους εκπαιδευόμενους. Η εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να οργανωθεί ατομικά ή σε ομάδες μέσα στα πλαίσια του μαθήματος και σε συνεννόηση με το διδάσκοντα.

Δραστηριότητα 22: Θα πρέπει να προσέξετε ώστε τα SW να είναι εσωτερικά και τα OT εξωτερικά της επιχείρησης. Επίσης, η στρατηγική θα πρέπει να εναρμονίζεται με το πλήθος και το είδος των δυνατών και των αδύναμων σημείων.

Η αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων βασίζεται στην πειστικότητά τους, στην ωριμότητά τους και στην εφαρμοσιμότητά τους. Επιμέρους άξονες αξιολόγησης των σχεδίων θέτουν οι εκάστοτε χρηματοδοτικοί οργανισμοί στους οποίους αυτά απευθύνονται. Για παράδειγμα, σε πρόσφατο διαγωνισμό επιχειρηματικών σχεδίων από Ελληνική Τράπεζα, οι άξονες αξιολόγησης ήταν (προσέξτε τους εκατοστιαίους συντελεστές βαρύτητας):

Κριτήρια Βαθμολόγησης (Συντελεστής βαρύτητας κριτηρίου)	Επεξηγήσεις κριτηρίων
1. Παρουσίαση πρότασης (15%)	<ul style="list-style-type: none"> • Τήρηση προτεινόμενης δομής πρότασης. • Τεκμηρίωση αριθμητικών μεγεθών/παραδοχών μελέτης (που χρησιμοποιούνται για να τεκμηριώσουν τιμή πώλησης, ύψος πωλήσεων, κλπ). • Ευκρίνεια κειμένου, σχημάτων, επεξηγήσεις σχημάτων, χρήση παραγράφων, αρίθμησης, περιεχομένων, executive summary και κεφαλαίων. • Αριότητα ως προς την πληρότητα περιεχομένου και δομής.
2. Αναλυτική παρουσίαση λειτουργίας και χαρακτηριστικών (15%)	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινό στόχος. Market segmentation - target group (π.χ. ηλικία, γεωγραφική θέση, επαγγελματική ομάδα, εισοδηματική τάξη, ειδικά ενδιαφέροντα) • Προσδιορισμός ευκαιρίας/ Ανάγκες καταναλωτών (Βασισμένες σε στατιστικά στοιχεία ή στοιχεία από σχετικές έρευνες αγοράς). • Τρόπος λειτουργίας/Παρουσίαση χαρακτηριστικών υπηρεσίας.
3. Εφικτό της υλοποίησης (20%)	<ul style="list-style-type: none"> • Μακέτες (mockup). • Εκτίμηση κόστους και ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. • Προσδιορισμός τιμής βασικού προϊόντος (σύγκριση με ανταγωνιστικά προϊόντα, αναφορά στο breakeven analysis, τιμή αποδεκτή στους καταναλωτές, πιθανώς με βάση έρευνα αγοράς), περιθώριο κέρδους (πιθανή σύγκριση με περιθώρια κέρδους εταιρειών κλάδου) • Σενάρια αριθμού πωλήσεων (καλό, κακό, ενδιάμεσο, και αντίστοιχο κέρδος ή απώλεια, δυνατότητες κάλυψης τυχόν απωλειών)

Κριτήρια Βαθμολόγησης (Συντελεστής βαρύτητας κριτηρίου)	Επεξηγήσεις κριτηρίων
4. Περιγραφή απαιτούμενων υποδομών (5%)	<ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρηματικό κύκλωμα – ποιοι είναι οι παίκτες (προμηθευτές, εταιρεία, χρηματοδότες, πελάτες). • Εξωτερικοί συνεργάτες • Τρόπος & τόπος κατασκευής <p>Υποστηρικτικές υπηρεσίες, π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, αλλαγές, συσκευασία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δίκτυο διανομής • Προώθηση προϊόντος • Μελλοντικά σχέδια για το προϊόν ή τον τρόπο κατασκευής του
5. Τεχνολογική καινοτομία πρότασης (20%)	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμός καινοτομίας πρότασης. Μοναδικότητα πρότασης σε σχέση με παρόμοιες προτάσεις. • Θεωρητικό μοντέλο: SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)
6. Προσδοκώμενα οφέλη και βιωσιμότητα πρότασης(25%)	<ul style="list-style-type: none"> • Βιωσιμότητα πρότασης • Χρησιμότητα προϊόντος ή υπηρεσίας για τους χρήστες (κοινό-στόχος). Άλλα οφέλη πέρα από τη χρησιμότητα και το μέσο όφελος (π.χ. εξυπηρέτηση οικολογικών ή κοινωνικών στόχων). • Τάσεις αγοράς και ευκαιρίες ανάπτυξης. • Κεφάλαιο (μετοχικό κεφάλαιο, δάνεια, ή άλλες μορφές χρηματοδότησης, επεξήγηση επιλογής τρόπου χρηματοδότησης, μελλοντικά σχέδια χρηματοδότησης) • Εταιρική κοινωνική ευθύνη • Ενεργειακό αποτύπωμα του προϊόντος

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 23: Σκοπός της Δραστηριότητας είναι η εξοικείωση με το πρότυπο Καμβάς το οποίο χρησιμοποιείται πλέον ευρύτατα. Ο Καμβάς υπερτερεί έναντι του επιχειρηματικού σχεδίου στην εστίαση σε επιμέρους στοιχεία μιας πρότασης τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά στην παραγωγή αξίας στην αγορά και τα οποία μπορούν να παραβλεφθούν στα συνήθη επιχειρηματικά σχέδια. Αντίθετα, τα επιχειρηματικά σχέδια περιλαμβάνουν, με διακριτό συνήθως τρόπο, αναλύσεις SWOT (ή PEST) οι οποίες δείχνουν το βαθμό ωριμότητας του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας.

Δραστηριότητα 24: Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην χώρα μας διάγουν τη δεύτερη με τρίτη φάση χωρίς αυτό να περιορίζει την απάντησή σας. Η ενδοεπιχειρηματικότητα αναφέρεται σε μεγάλες εταιρείες οι οποίες βρίσκονται μετά την τρίτη φάση του Greiner. Θα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αν εντοπίζετε την ενδοεπιχειρηματικότητα στην τελευταία φάση ή αν την

τοποθετείτε ως μια επόμενη φάση (έκτη) ως απάντηση σε μελλοντικές κρίσεις. Αξίζει οι απαντήσεις σας να συζητηθούν στην τάξη.

Δραστηριότητα 25: Βεβαιωθείτε ότι συμπεριλάβατε τις επιμέρους μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων, το οργανόγραμμα, στόχους, πολιτικές και στρατηγικές.

Δραστηριότητα 26: Προτείνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων σας στην τάξη.

Δραστηριότητα 27: Η προσαρμογή στην αγορά αναφέρεται ως επί το πλείστον σε επιχειρηματικότητα «ανάγκης» (μικρού κόστους ευκαιρίας) η οποία προσβλέπει σε βραχυπρόθεσμα οφέλη. Σε περιπτώσεις υιοθέτησης σημαντικής καινοτομίας, όπου χρειάζονται αυξημένα επενδυτικά κεφάλαια, η πρόβλεψη και ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι απαραίτητα.

Παραρτήματα

Στα παραρτήματα του παρόντος τόμου περιλαμβάνονται: το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου CANVAS, δύο μελέτες περίπτωσης (Oxford Company, ΘΕΤΙΣ Authentics) όπως και δύο ενδεικτικά επιχειρηματικά σχέδια. Τα κείμενα αυτά συμπληρώνουν το εκπαιδευτικό υλικό της θεματικής ενότητας της Επιχειρηματικότητα-Καινοτομίας-Διοίκησης Επιχειρήσεων.

A. Το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου CANVAS

Βρίσκεται στη διεύθυνση:

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

B. Μελέτες περίπτωσης

1. Oxford Company

Παρατίθεται στο επισυναπτόμενο αρχείο Oxford Company.pdf

Επιλέγουμε την εταιρεία Oxford Company ως χαρακτηριστική περίπτωση *επιχειρηματικότητας* η οποία ξεκίνησε το 1991 στο Βόλο από τον κ. Γ. Τσιόλια και εδραιώθηκε στην Ελληνική Αγορά και επεκτείνεται και σε άλλες χώρες. Η μελέτη περίπτωσης συντάχθηκε από τον κ. Θ. Μαλάκη και μας παραχωρήθηκε από τον Καθηγητή Π. Σκαγιάννη, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά. Η μελέτη περίπτωσης αυτή, μαζί με άλλες οκτώ, παρατίθεται στον τόμο του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας:

Σκαγιάννης, Π. (2008). *Πάθος, επιμονή και διορατικότητα. Εννέα παράθυρα ευκαιρίας, εννέα επιχειρηματικές ιστορίες*. Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.

Συνεπώς, η εταιρεία Oxford Company αποτελεί μια περίπτωση εικοσαετούς και πλέον επιχειρηματικής επιτυχίας την οποία αξίζει να μελετήσουμε.

2. ΘΕΤΙΣ Authentics

Παρατίθεται στο επισυναπτόμενο αρχείο ΘΕΤΙΣ Authentics.pdf

Επιλέγουμε την εταιρεία ΘΕΤΙΣ AUTHENTICS ως χαρακτηριστική περίπτωση *επιχειρηματικότητας καινοτομίας* η οποία ξεκίνησε το 1999 από την Δρ. Ελένη Αλούπη και σήμερα έχει πελάτες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό. Η μελέτη περίπτωσης συντάχθηκε από τον κ. Δ. Μπιλάλη και μας παραχωρήθηκε από τον Καθηγητή Π. Σκαγιάννη, τον οποίο ευχαριστούμε θερμά. Η μελέτη περίπτωσης αυτή, μαζί με άλλες οκτώ, παρατίθεται στον τόμο του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας:

Σκαγιάννης, Π. (2008). *Πάθος, επιμονή και διορατικότητα. Εννέα παράθυρα ευκαιρίας, εννέα επιχειρηματικές ιστορίες*. Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.

Συνεπώς, η εταιρεία ΘΕΤΙΣ AUTHENTICS αποτελεί μια περίπτωση δεκαετούς και πλέον επιχειρηματικής επιτυχίας στην καινοτομία την οποία αξίζει να μελετήσουμε.

Γ. Επιχειρηματικά Σχέδια

Από εργασίες φοιτητών σε μάθημα «Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας» στο Πανεπιστήμιο Αθηνών

1. Το επιχειρηματικό σχέδιο της SocialCFM



Το λογότυπο σχεδιάστηκε με το FreeOnlineImageandPhotoEditor[2].

Μέλη και Ρόλοι Ομάδας

[MarildaDajko](#), Υπεύθυνη Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

- Σχεδιάζει και υποστηρίζει τους εμπορικούς στόχους της Εταιρείας καθώς και προωθεί την υλοποίηση της καθορισθείσας στρατηγικής για την επίτευξή τους .
- Συντονίζει την προετοιμασία προσφορών, επιδιώκει την υπογραφή γενικών και βασικών Συμβάσεων πωλήσεων καθώς και ειδικών Συμφωνιών οι οποίες εξυπηρετούν τα συμφέροντα όλων των συμβαλλόμενων μερών και δημιουργούν προοπτικές περαιτέρω επιχειρηματικών ευκαιριών και ανάπτυξης της τεχνολογικής υποδομής και δυνατοτήτων της Εταιρείας.
- Εισηγείται για την πολιτική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης και της πολιτικής τιμών, των εμπορικών λειτουργιών, των επιμέρους εταιρικών οδηγιών και των συστημάτων υποστήριξής τους.

- Καθορίζει τη συμμετοχή και τις αρμοδιότητες των οργανικών φορέων της Εταιρείας στο περιβάλλον των εμπορικών λειτουργιών κατά τη διάρκεια ζωής του κύκλου των προγραμμάτων.
- Φροντίζει για την έγκαιρη εξασφάλιση των πόρων και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων για την υποστήριξη και επιτυχή ολοκλήρωση όλων των παραπάνω.
- Επίσης, είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία και διοίκηση της Διεύθυνσης, καθώς και για κάθε άλλη αρμοδιότητα, όπως ορίζεται από την πολιτική και τις διαδικασίες της Εταιρείας.

Δημήτρης Καλαβάσης, Υπεύθυνος Τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT)

- Εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των μηχανογραφικών συστημάτων (κεντρικών και περιφερειακών),
- Παρακολούθηση των τεχνολογιών οργάνωσης γραφείου και πρόταση νέων εφαρμογών με την υιοθέτηση των τεχνολογιών αυτών,
- Μέριμνα για την τήρηση των βαθμών ασφαλείας των αρχείων πληροφοριών ώστε να εξασφαλίζεται η εμπιστευτικότητά τους,
- Παρακολούθηση των δυσλειτουργιών των πληροφοριακών συστημάτων και φροντίδα για την άρση αυτών,
- Μέριμνα για τη σύνταξη προδιαγραφών εξοπλισμού Πληροφορικής (Hardware/Software) για τις υπάρχουσες ή νέες ανάγκες των Διοικητικών Υπηρεσιών του Ιδρύματος, καθώς επίσης και για τη σύνταξη συμβάσεων προμήθειας και συντήρησης του εξοπλισμού Πληροφορικής,
- Επιμέλεια του δικτύου των τερματικών μονάδων και των περιφερειακών συσκευών,
- Φροντίδα για τη βασική συντήρηση μηχανημάτων,
- Μέριμνα για την ικανοποιητική λειτουργία του Η/Υ από πλευράς λογισμικού με συνεχή έλεγχο απόδοσης,
- Παρακολούθηση, βελτίωση και ενημέρωση με νέες εκδόσεις του λειτουργικού συστήματος και των βοηθητικών του προγραμμάτων,
- Διασφάλιση της συντήρησης του εξοπλισμού με βάση τις υπάρχουσες συμβάσεις,
- Ενημέρωση και εκπαίδευση των χρηστών των διοικητικών υπηρεσιών του Ιδρύματος σε θέματα πληροφορικής,
- Μελέτη των χρησιμοποιούμενων εντύπων, την υπόδειξη και εισήγηση τρόπων για τη βελτίωση και την τυποποίησή τους,
- Μέριμνα για το σχεδιασμό και υλοποίηση όλων των απαραίτητων βάσεων πληροφοριών και την παροχή εξυπηρέτησης προς τις διοικητικές υπηρεσίες,
- Υποβολή προτάσεων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των κάθε είδους μηχανογραφικών προγραμμάτων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Αλέξανδρος Παπαδόπουλος, Υπεύθυνος Οικονομικών

- Εκτίμηση των εναλλακτικών οικονομικών λύσεων και του προϋπολογισμού,
- Σχηματισμός στρατηγικών και μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών σχεδίων,
- Εκτίμηση του ενεργητικού και της αξίας των προτεινομένων προγραμμάτων,

- Παρακολούθηση και επεξήγηση των χρηματικών ροών και πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων,
- Παροχή και επεξήγηση οικονομικών πληροφοριών,
- Έρευνα και αναφορά των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική απόδοση,
- Ανάλυση των ανταγωνιστών και των τάσεων της αγοράς,
- Ανάπτυξη των μηχανισμών της οικονομικής διαχείρισης, οι οποίοι ελαχιστοποιούν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους,
- Σύνταξη αναθεωρήσεων και αξιολογήσεων για τις ευκαιρίες μείωσης του κόστους,
- Λογιστική διαχείρισης, έλεγχος και αναφορά,
- Επαφή με τους ελεγκτές για να εξασφαλιστεί η διεξαγωγή του ετήσιου ελέγχου,
- Ανάπτυξη εξωτερικών σχέσεων με κατάλληλες επαφές, παραδείγματος χάριν ελεγκτές, νομικοί σύμβουλοι, τραπεζίτες και δημόσιες αρχές,
- Δημιουργία ακριβών οικονομικών αναφορών για συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Επιχειρηματική ευκαιρία

Από τον ορισμό της επιχειρηματικής ευκαιρίας ως της αντίληψης της πιθανότητας για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή της δυνατότητας βελτίωσης της θέσης μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο εντοπισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας αποτελεί τον λόγο ύπαρξης του νέου επιχειρηματία. Υπάρχουν δύο τύποι επιχειρηματικής ευκαιρίας η Σουμπετεριανή, η οποία αφορά στη διαδικασία δημιουργίας νέων επιχειρηματικών ευκαιριών μέσω της δημιουργικότητας και η Kirznerian, η οποία αφορά στη διαδικασία εύρεσης υπαρχόντων επιχειρηματικών ευκαιριών. Η ιδέα μας ανταποκρίνεται σε μία τύπου Kirznerian ευκαιρία, δεδομένου ότι δεν έχουμε δημιουργήσει μια δική μας ευκαιρία, αλλά εντοπίσαμε μία από υπάρχοντα δεδομένα της αγοράς, μέσα από την βελτίωση της θέσης μίας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης στην αγορά. Η επιχειρηματική ευκαιρία που ανακαλύψαμε αφορά στην ηλεκτρονική διαχείριση ανάδρασης πελατών (onlineCustomerFeedbackManagement – onlineCFM) και το μάρκετινγκ μέσα από κοινωνικά δίκτυα (socialnetworkmarketing). Το διαδικτυακό CFM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις προτάσεις και τα παράπονα των πελατών τους μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, ενώ το μάρκετινγκ στα κοινωνικά δίκτυα αναφέρεται στη προσπάθεια προσέλκυσης χρηστών σε διάφορους ιστοχώρους. Οι δύο αυτές υπηρεσίες παρουσιάζουν κάποια μειονεκτήματα. Όσον αφορά στην ηλεκτρονική διαχείριση ανάδρασης πελατών, η ανταπόκριση του κόσμου είναι μειωμένη (έως και μηδενική) γιατί είτε δεν δίνεται η δυνατότητα είτε δεν υπάρχει ιδιαίτερο κίνητρο. Ενώ το μάρκετινγκ στα κοινωνικά δίκτυα παρουσιάζει αδυναμίες στο κομμάτι της διαφήμισης γιατί οι χρήστες το αντιμετωπίζουν ως ενόχληση/παραπλάνηση.

Με βάση την στρατηγική των επιχειρήσεων να ακολουθούν τις συνήθειες των πελατών τους είτε για διαφήμιση είτε για ανάδραση, την τάση των πελατών που φαίνεται

να είναι η χρήση των διαδικτυακών κοινωνικών δικτύων (π.χ. facebooksocialnetwork) και τα μειονεκτήματα των δύο υπηρεσιών που αναφέρθηκαν, η πλατφόρμα μας, SocialCFM, φιλοδοξούμε να προσφέρει λύση στα παραπάνω προβλήματα. Η πλατφόρμα μας, SocialCFM, θα παρέχει στους χρήστες τη δυνατότητα ενημέρωσης του προφίλ τους στα κοινωνικά δίκτυα για τις τοποθεσίες τους στις διάφορες επιχειρήσεις και την ανάδρασή τους προς αυτές. Επιπλέον, για τις αντίστοιχες επιχειρήσεις δίνεται η δυνατότητα να διαχειρίζονται την ανάδραση των πελατών τους καθώς και το μάρκετινγκ στα κοινωνικά δίκτυα. Στην συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτική περιγραφή τόσο της πλατφόρμας όσο και των υπηρεσιών που θα παρέχονται.

Σημαντικό στοιχείο επίσης που δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για το SocialCFM είναι η εξοικείωση του μέσου χρήστη υπολογιστή με την υπηρεσία checkin. Το socialmarketing παλαιότερα στηριζόταν κυρίως στην παρουσίαση απλά μέσα από διαφημίσεις των προϊόντων. Τώρα το SocialCFM έρχεται να αλλάξει τελείως τον τρόπο παρουσίασης των προϊόντων αφού αυτή θα γίνεται μέσα από τη χρήση και ταυτόχρονα την αξιολόγησή τους από γνωστά πρόσωπα. Έτσι, εκμεταλλευόμενοι τη συνεχή τάση της κοινωνίας να μεταφέρει κάθε φυσική ενέργεια στο επίπεδο του κοινωνικού δικτύου βελτιώνουμε με την υπηρεσία αυτή το διαδικτυακό μάρκετινγκ, μειώνουμε το κόστος και παράλληλα βελτιώνουμε και εμπλουτίζουμε την εμπειρία του checkin η οποία αδιαμφισβήτητα θεωρείται πτυχωμένη μιας και τα στατιστικά αυτής το αποδεικνύουν (επόμενος Πίνακας) [1].

10 Most Checked-In Facebook Places

#	Place	Likes	Check-ins
1	Los Angeles International Airport	60 041	1 137 350
2	Hartsfield Jackson International Airport	16 208	905 873
3	San Francisco International Airport	21 361	745 413
4	Denver International Airport	24 163	647 109
5	Chicago O'Hare International Airport	17 183	635 758
6	McCarran International Airport, Las Vegas	17 666	483 383
7	Orlando International Airport MCO	23 746	444 286
8	Sea - Tac International Airport	8 985	423 546
9	Facebook 1050	182 938	382 278
10	General Edward Lawrence Logan International Airport	21 595	360 050


Data Date: March 30, 2012
www.socialbakers.com

Στατιστικά στοιχεία FacebookPlacesChecked-In.

Τέλος, δεν μπορεί να αγνοηθεί η δυνατότητα που δίνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στους προγραμματιστές να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους μέσω API. Το γεγονός αυτό μας επιτρέπει να επεκταθούμε και στα κοινωνικά δίκτυα, έχοντας πρόσβαση σε πολύ περισσότερο κόσμο.

Περιγραφή Πλατφόρμας & Εφαρμογών

Με τον όρο πλατφόρμα, αναφερόμαστε στο λογισμικό που θα εξυπηρετεί αιτήσεις που θα προέρχονται από την εφαρμογή των επιχειρήσεων και αιτήσεις από την εφαρμογή των χρηστών. Το λογισμικό του SocialCFM θα τρέχει πάνω σε κατακευματισμένο σύστημα, που θα ενοικιάζουμε από την εταιρεία amazon (βλ. Οικονομική Ανάλυση). Το λογισμικό θα σχεδιαστεί και θα υλοποιηθεί από τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας το οποίο θα διαχειρίζεται πληροφορίες που δέχεται από τις επιχειρήσεις και τους χρήστες και θα εξυπηρετεί τις αντίστοιχες ανάγκες τους μέσω ενός API.

Όσον αφορά στην εφαρμογή των επιχειρήσεων, θα μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε επιχείρησης μέσω του API που θα παρέχει η πλατφόρμα. Δηλαδή, μέσω της εφαρμογής η κάθε επιχείρηση θα μπορεί να ενημερώνει ή να επιβεβαιώνει τα κοινωνικά δίκτυα για την παρουσία των πελατών με την άδειά τους. Επιπλέον, θα μπορεί να ενημερώνει τα κοινωνικά δίκτυα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έλαβαν οι χρήστες και θα δέχεται την αντίστοιχη αξιολόγησή τους για αυτά.

Στην εφαρμογή των χρηστών, θα δίνεται η δυνατότητα να ενημερώνουν ή να επιβεβαιώνουν τη δημοσίευση της τοποθεσίας τους. Επίσης, θα μπορούν να αξιολογούν τα προϊόντα/υπηρεσίες που θα δέχονται από την επιχείρηση που θα έχουν επισκεφτεί.

Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις

Με την χρήση της εφαρμογής οι επιχειρήσεις θα μπορούν:

- να παρακολουθούν την ροή των πελατών τους,
- να βλέπουν τις προτιμήσεις των πελατών τους,
- να λαμβάνουν την αξιολόγησή των πελατών για τις υπηρεσίες/προϊόντα που παρέχουν,
- να βελτιώνουν τα προϊόντα/υπηρεσίες μέσα από την αξιολόγηση των πελατών,
- να βελτιώσουν την προώθηση των υπηρεσιών/προϊόντων τους και γενικότερα να μπορούν να λαμβάνουν στατιστικά στοιχεία για τη σχέση των πελατών με την επιχείρησή τους (ανά κατάσταση/περιοχή/χώρα κτλ).

Υπηρεσίες προς χρήστες

Με την χρήση της εφαρμογής οι χρήστες θα μπορούν:

- να μοιράζονται τις εμπειρίες που ζουν στις διάφορες επιχειρήσεις,
- να αξιολογούν τα προϊόντα/υπηρεσίες,
- να βλέπουν τις αξιολογήσεις των προϊόντων από τους ίδιους κι από τους “φίλους” τους,
- να βλέπουν τα νέα των αγαπημένων τους επιχειρήσεων και γενικότερα να παρακολουθούν την τάση των “φίλων” τους.

Σε ποιους απευθυνόμαστε (TargetGroup)

Το σύνολο των επιχειρήσεων που στοχεύουμε να εντάξουμε στο πελατολόγιό μας είναι κυρίως αλυσίδες εστιατορίων, καφετεριών. Όμως η δυνατότητα παροχής άμεσης αξιολόγησης ενδεχομένως να μπορεί να προσελκύσει πολύ μεγαλύτερο εύρος επιχειρήσεων. Στόχος της εταιρείας ουσιαστικά είναι η προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων μέσα από τη χρήση και την αξιολόγηση αυτών από φιλικά-γνωστά άτομα στον πιθανό πελάτη. Συνεπώς, εφόσον η εταιρεία μπορέσει να ικανοποιήσει ένα μέρος της αγοράς και κατά προτίμηση καταστήματα τα οποία ο κόσμος προτιμάει για τη διασκέδασή του, θα μπορέσει να εξαπλωθεί ενδεχομένως και σε καταστήματα λιανικού εμπορίου. Ο στόχος της επιχείρησης όμως δεν τελειώνει εκεί καθώς η υπηρεσία προκειμένου να αντικαταστήσει το συμβατικό checkin θα πρέπει να επεκταθεί σε πολύ μεγαλύτερη βάση. Η συνεχής εξάπλωση των σημείων πρόσβασης στο ιντερνέτ (hotspot) δίνει τη δυνατότητα η υπηρεσία να είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε σημείο εστίασης όπως κινηματογράφοι και θέατρα.

Τέλος, κοιτάζοντας μακρύτερα στο μέλλον θα μπορούσε να υπάρξει συνεργασία με δήμους και κοινότητες έτσι ώστε να μπορεί, για παράδειγμα, ένας επισκέπτης σε έναν αρχαιολογικό χώρο να δηλώσει την παρουσία του σε αυτόν. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει σε εθνικά πάρκα, κοσμικές παραλίες και σε κάθε άλλο μέρος όπου είναι δυνατή η παροχή ιντερνέτ σε τοπικά μηχανήματα. Η δημοσίευση της τοποθεσίας θα μπορεί να γίνεται στα σημεία στα οποία υπάρχει προσωπικό όπως η αγορά εισιτηρίων ή η πληρωμή κάποιας υπηρεσίας ή άλλου είδους. Όσον αφορά στους χρήστες, απευθυνόμαστε σε χρήστες κοινωνικών δικτύων που έχουν την τάση να ενημερώνουν τους φίλους για τις διάφορες εμπειρίες τους.

Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία

Για την υλοποίηση της υπηρεσίας θα πρέπει να φτιαχτεί μια εφαρμογή server-client η οποία θα διαχειρίζεται και αποθηκεύει τις πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων και θα παράγει στατιστικά τα οποία κυρίως θα αφορούν στις επιχειρήσεις οι οποίες θα συνεργάζονται μαζί με την εταιρεία μας. Για την κύρια εφαρμογή θα δημιουργηθούν εφαρμογές για τα κυριότερα κοινωνικά δίκτυα τα οποία χρησιμοποιεί ο κόσμος έτσι ώστε οι χρήστες να μπορούν να δώσουν δικαίωμα σε αυτές να δημοσιεύουν με το όνομά τους στον λογαριασμό τους. Για τις επιχειρήσεις τώρα θα υπάρχει διαθέσιμο API το οποίο θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να παρέχουν στοιχεία στην εφαρμογή για τους πελάτες τους αλλά και στο τέλος της ημέρας να πάρουν τα στατιστικά στοιχεία τα οποία θα περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.

Επειδή ζούμε στην εποχή στην οποία επικρατεί η τάση οι εφαρμογές να ενσωματώνονται σε κινητές συσκευές ώστε ο χρήστης να μπορεί να μένει σε επαφή με αυτές όπου και να βρίσκεται, για την ευκολότερη χρήση της υπηρεσίας θα δημιουργηθούν εφαρμογές για τα βασικά σε πρώτη φάση λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι περισσότερες κινητές συσκευές (ios ,android) .Έτσι ο χρήστης θα μπορεί να συμμετέχει στη διαδικασία που θα ακολουθείται σε κάθε επίσκεψή του σε κάθε χώρο χωρίς να περιμένει να επιστρέψει σπίτι του.

Η κύρια εφαρμογή θα φιλοξενηθεί σε cloudservers οι οποίοι θα δίνουν τη δυνατότητα της άμεσης εξυπηρέτησης και διαθεσιμότητας στο χρήστη. Οι servers αυτοί επειδή είναι εικονικοί (virtual) δεν περιορίζονται από φυσικούς πόρους όπως ένα τυπικό server και οι πόροι μπορούν να αυξάνονται αμέσως μόλις υπάρχει ανάγκη δίχως ο server να αντιμετωπίσει πρόβλημα με αποτέλεσμα οι χρήστες να μην τον βρουν διαθέσιμο. Για το λόγο αυτό αποφασίσαμε ότι η τεχνολογία αυτή είναι ιδανική για την επιχείρηση καθώς αρχικά θα ξεκινήσουμε από μια μικρή βάση πελατών για την εξυπηρέτηση των οποίων δεν απαιτούνται πολλοί πόροι οπότε θα ήταν μεγάλο λάθος να αγοραστούν εξαρχής ισχυροί servers. Παράλληλα, το δίκτυο των εταιρειών παροχής φιλοξενίας χρησιμοποιώντας την τεχνολογία cloud μας παρέχει τη σιγουριά ότι οι server θα είναι πάντα διαθέσιμοι αφού μια ενδεχόμενη βλάβη του δικτύου μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια των πελατών μας .

Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ή δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κ.λπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κ.λπ.).

Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Καινοτόμα υπηρεσία η οποία δεν έχει εφαρμοστεί στο feedback των κοινωνικά δίκτυα στην παγκόσμια αγορά.
- Διεθνής στόχος εφαρμογής της υπηρεσίας μέσω της ηλεκτρονική διαχείρισης ανάδρασης πελατών (onlineCustomerFeedbackManagement – onlineCFM).
- Μεγάλο εύρος target group, οποιοσδήποτε οργανισμός χρειάζεται ανάδραση από τους πελάτες.
- Η χρήση της εφαρμογής από τους χρήστες θα διατίθεται δωρεάν.
- Καλύτερη διαχείριση της σχέσης του πελάτη με τους οργανισμούς.
- Αύξηση δημοτικότητας των οργανισμών που θα το χρησιμοποιούν.

- Η υπηρεσία προσαρμόζεται στο σύγχρονο, γρήγορο τρόπο ζωής των χρηστών και στις απαιτήσεις των εταιρειών.
- Δίνεται η δυνατότητα δοκιμής της υπηρεσίας σε ένα κατάστημα και επέκτασής της σε όλα τα καταστήματα της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Ευχάριστος τρόπος χρήσης καθώς οι πελάτες χρησιμοποιούν ήδη γνωστή εφαρμογή προς αυτούς από τα socialnetwork (π.χ. Facebook).
- Ευκολία εγκατάστασης και χρήσης της εφαρμογής.
- Μπορεί να γίνει εύκολα επέκταση του δικτύου πελατών της εφαρμογής, καθώς βασιζόμαστε σε υπηρεσίες pay-as-you-go.
- Πιθανότητα χρηματοδότησης για την καινοτόμα ιδέα της εφαρμογής.

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

- Ύπαρξη εφαρμογών μεγάλων εταιρειών οι οποίες εάν εξελιχθούν έχουν τη δυνατότητα να μας ανταγωνιστούν.
- Για τη χρήση της εφαρμογής προς τις επιχειρήσεις, θα χρειαστεί είτε προσθήκη/προσαρμογή στα ήδη υπάρχοντα συστήματα είτε θα γίνει πλήρης εγκατάσταση της εφαρμογής.
- Η νέα τεχνολογία μπορεί να μην είναι φιλική στους ηλικιωμένους ή σε μη εξοικειωμένα με την τεχνολογία άτομα.
- Τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας (οικονομικός σχεδιασμός) δεν είναι απολύτως αξιόπιστα σε αρχικό στάδιο, λόγω έλλειψης πρότερης πείρας.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Οι χρήστες έχουν την τάση να δημοσιοποιούν τις προσωπικές τους εμπειρίες στις διάφορες επιχειρήσεις, κάτι που πλέον θα μπορεί να το κάνει η αντίστοιχη επιχείρηση μέσω της εφαρμογής.
- Υπάρχει δυνατότητα χρηματοδότησης της εταιρείας από CrowdFunding είτε από διάφορους διαγωνισμούς.
- Η αγορά στην οποία απευθυνόμαστε διαθέτει χρηματική ρευστότητα, άρα μεγαλύτερη αξιοπιστία για τις πληρωμές από εμάς.

Threats (Απειλές)

- Πιθανότητα χαρακτηρισμού από τις επιχειρήσεις της υπηρεσίας ως υπερβολικής αύξησης κόστους χωρίς σημαντικό κέρδος ή χωρίς σημαντικό λόγο.
- Οικονομική κρίση και έλλειψη ρευστότητας στην αγορά.
- Ανάδειξη ανταγωνιστή με καλύτερη τεχνολογία.

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategicplanning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει τη στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και τη λήψη

αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision). Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει πού θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο». Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Μετά την ανάλυση SWOT στην προηγούμενη ενότητα καθορίσαμε τόσο τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εταιρείας μας, όσο και τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος, μπορούμε πλέον να περιγράψουμε συνοπτικά τη στρατηγική με την οποία θα πορευτεί η εταιρεία. Ο σχεδιασμός αυτός της στρατηγικής θα πρέπει να ταιριάζει όσο το δυνατόν περισσότερο στα δεδομένα που προέκυψαν από την ανάλυση SWOT.

Καθώς η εταιρεία μας είναι καινούρια και βασίζεται σε μια μεγάλη καινοτομία η στρατηγική που θα ακολουθήσει θα βασίζεται στα εξής βήματα:

Σκοπός:

- Επιδίωξη κέρδους για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.
- Εδραίωση της υπηρεσίας και του λογότυπου στην αγορά.
- Επέκταση σε όλες τις επιχειρήσεις ακόμη και σε οργανισμούς.

Αποστολή:

- Αύξηση πωλήσεων.
- Σταθερή ποιότητα υπηρεσίας.
- Δημιουργία μακρόχρονης σχέσης με τους πελάτες (επιχειρήσεις).
- Επέκταση σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων.

Βραχυπρόθεσμη επιδίωξη:

- Να εντάξουμε στο πελατολόγιό μας μεγάλες εταιρείες όπως αλυσίδες εστιατορίων και καφετέριες.
- Να γίνουμε γνωστοί στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και ειδικότερα στο targetgroup που απευθυνόμαστε (διεθνής αγορά).

Μακροπρόθεσμη επιδίωξη:

- Να επεκταθούμε και σε διάφορα είδη εταιρειών και οργανισμών.

Οικονομικός Σχεδιασμός

Αρχικά, θα καθορίσουμε τον τύπο της εταιρείας μας ως Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.). Η Ι.Κ.Ε. είναι κεφαλαιουχική με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορική επιχείρηση. Βασικά χαρακτηριστικά της Ι.Κ.Ε.:

- Ευθύνεται μόνο αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις με εξαίρεση την ευθύνη που αναλαμβάνει πρωτογενώς ο εταίρος με εγγυητικές εισφορές (άρθρο 43 παρ. 2 & άρθρο 79).
- Απαιτείται η συμμετοχή ενός τουλάχιστον εταίρου με τη λήψη τουλάχιστον ενός μεριδίου που αντιστοιχεί σε κεφαλαιακή εισφορά (άρθρο 77) αξίας τουλάχιστον 1 ευρώ.
- Είναι δυνατή η συμμετοχή εταίρων και η λήψη μεριδίων και με άλλα είδη εισφορών: τις εξωκεφαλαιακές (άρθρο 78) και τις εγγυητικές (άρθρο 79) των οποίων η αξία δεν μπορεί να υπερβαίνει το 75% του ποσού της ευθύνης που αναλαμβάνει ο εταίρος έναντι των δανειστών της εταιρείας [3].

Οικονομικά μεγέθη και οικονομική ανάλυση

Ακολουθεί η παρουσίαση συνολικά των απαραίτητων ποσών για την εκκίνηση της εταιρείας, καθώς επίσης και μία οικονομική ανάλυση των ποσών αυτών για ένα κανονικό σενάριο.

Οικονομικά στοιχεία της νέας επένδυσης

	Ποσά σε ευρώ
Έξοδα ίδρυσης	2 600
Ίδια Κεφάλαια	600
Χρηματοδότηση	2 000

Πίνακας 1 : Οικονομικά στοιχεία.

Τα ίδια κεφάλαια θα προέρχονται από τα ιδρυτικά μέλη, ενώ η χρηματοδότηση θα γίνει από crowdfunding, είτε από το ΕΣΠΑ(Νεανική επιχειρηματικότητα).

Έξοδα ίδρυσης

Στον Πίνακα 2 φαίνονται τα έξοδα ίδρυσης της εταιρείας, που περιλαμβάνουν τη σύσταση της εταιρείας, την υλοποίηση και την υποστήριξη του απαραίτητου λογισμικού.

	Ποσά σε ευρώ
Σύσταση εταιρείας	196
Υλοποίηση λογισμικού	0
Υποστήριξη λογισμικού	1 404
Μάρκετινγκ και Διαφήμιση	1 000
Σύνολο	2 600

Πίνακας 2 :Έξοδα ίδρυσης.

Έξοδα σύστασης εταιρίας :

- Το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης Εταιρείας, που είναι 70 ευρώ (και εφόσον οι ιδρυτές είναι πάνω από 3, το κόστος προσαυξάνεται με 5 ευρώ για κάθε επιπλέον ιδρυτή).
- Το τέλος καταχώρησης Γ.Ε.Μ.Η (10 ευρώ).
- Το κόστος εγγραφής στο επιμελητήριο, το οποίο καθορίζεται από το κάθε Επιμελητήριο.
- Το Τέλος υπέρ του Ταμείου Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών, το οποίο ανέρχεται σε ποσό 5,80 €.
- Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (1% επί του κεφαλαίου που αναγράφεται στο καταστατικό).
- Αμοιβή Συμβολαιογράφου (εφόσον επιλεγεί η σύσταση της ΙΚΕ με συμβολαιογραφικό έγγραφο). Το κόστος για τη σύνταξη του συμβολαίου είναι 44,02 ευρώ, πλέον 6 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%. Το κόστος των αντιγράφων είναι 5 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%. Εισπράττεται από τον ίδιο τον Συμβολαιογράφο και δεν αποτελεί μέρος του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης.
- Αμοιβή δικηγόρου, εφόσον οι εταίροι ή κάποιος από αυτούς επιθυμεί την παρουσία του. Σύμφωνα με το νόμο δεν απαιτείται η παρουσία δικηγόρου κατά τη σύσταση της ΙΚΕ. Η ελάχιστη αμοιβή του δικηγόρου ορίζεται σε 1% για ποσό έως 44,02.5429 και 0,5% για ποσό πάνω από αυτό, επί του ποσού της εταιρικής σύμβασης (ύψος κεφαλαίου της εταιρίας).

Έξοδα ανάλυσης, σχεδίασης και υλοποίησης λογισμικού :

Τα ιδρυτικά μέλη πέρα από εμπνευστές της εφαρμογής προέρχονται από τον τομέα της πληροφορικής, έτσι θα είναι υπεύθυνοι για την ανάλυση, σχεδίαση και υλοποίηση του απαραίτητου λογισμικού. Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν, αρχικά τουλάχιστον, θα είναι ελεύθερου λογισμικού ανοικτού κώδικα (open – source), έτσι ώστε να μην υπάρχει κόστος αγοράς λογισμικού. Ο χρόνος που θα χρειαστεί για την ανάλυση, σχεδίαση και υλοποίηση εκτιμάται περίπου σε ένα μήνα.

Έξοδα υποστήριξης λογισμικού :

Για την αρχική υποστήριξη του λογισμικού, θα χρησιμοποιήσουμε AWS υπηρεσίες [5], όπου μπορούμε να έχουμε δυναμικά πόρους ανάλογα με την εξέλιξη της εταιρείας μας.

- Κατοχύρωση domainname (.com), ανέρχεται σε περίπου 60 € για 5 έτη [4].
- Υπηρεσία φιλοξενίας (Application&Webhostingondemand) [5], ξεκινάει από 112 € /λογαριασμό /μήνα (σύνολο από 1344 € / έτος).

Δαπάνες/Έτος

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Έξοδα Διοίκησης	36 000	72 000	144 000
Υποστήριξη Λογισμικού	1 344	15 000	45 000
Συντήρηση Λογισμικού	0	28 000	51 000
Λοιπά Έξοδα	1 256	5 000	25 000
ΣΥΝΟΛΟ	37 600	120 000	265 000

Πίνακας 3 : Δαπάνες/Έτος

Ο Πίνακας 3 περιλαμβάνει τις δαπάνες ανά έτος όσον αφορά στα έξοδα διοίκησης, υποστήριξης και συντήρησης του λογισμικού και άλλα λοιπά που περιγράφονται αναλυτικά στη συνέχεια.

Έξοδα Διοίκησης

Στα έξοδα διοίκησης περιλαμβάνονται οι μισθοί των τριών εταίρων. Στο πρώτος έτος οι μισθοί των εταίρων ανέρχονται στα 1000 € /μήνα. Στα επόμενα έτη επέρχεται ετήσια αύξηση στους εταίρους 50% / έτος.

Υποστήριξη λογισμικού

Στην υποστήριξη λογισμικού περιλαμβάνονται τα έξοδα προς τις υπηρεσίες φιλοξενίας της πλατφόρμας. Υποθέτουμε ότι θα παρέχουμε περισσότερες υπηρεσίες, έτσι θα έχουμε αύξηση των πόρων που θα χρειαζόμαστε.

Συντήρηση λογισμικού

Στο πρώτο δεν θα χρειαστεί συντήρηση. Για τα επόμενα έτη υποθέτουμε ότι θα έχουμε επεκτάσεις λογισμικού.

Λοιπά έξοδα

Για το πρώτο έτος έχουμε τα έξοδα σύστασης της εταιρείας (196€), τα έξοδα κατοχύρωσης domain (60€) και τα έξοδα διαφήμισης (1 000€). Για τα υπόλοιπα έτη τα έξοδα μάρκετινγκ και διαφήμισης θα έχουν αύξηση 500%.

Συνολικές Ετήσιες Πωλήσεις

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Υπηρεσία Ανάδρασης Εστιατορίων	50	200	400
Υπηρεσία Ανάδρασης Επιχειρήσεων	0	50	200
Υπηρεσία Ανάδρασης Οργανισμών	0	0	34
ΣΥΝΟΛΟ	50	250	634

Πίνακας 4 :Συνολικές Ετήσιες Πωλήσεις.

Υπολογίζεται ότι στο πρώτο έτος θα παρέχουμε υπηρεσία ανάδρασης μόνο σε εστιατόρια και καφετέριες με χρέωση παγίων εξόδων περίπου 54 € /μήνα. Θεωρούμε ότι οι επιχειρήσεις δεν θα χρειάζονται περισσότερους πόρους από τους πάγιους πόρους που θα τους παρέχουμε με βάση τα έξοδα που θα έχει η επιχείρησή μας.

Στο δεύτερο έτος, υποθέτουμε ότι η πλατφόρμα θα παρέχεται εκτός από τις επιχειρήσεις του πρώτου έτους και σε άλλων ειδών, με μειωμένη χρέωση παγίων εξόδων 50 €/μήνα για όλες τις επιχειρήσεις. Υπολογίζουμε ότι στο 2ο έτος θα αυξηθούν τα εστιατόρια/καφετέριες που θα συνεργαζόμαστε στα 200 κι ότι θα έχουμε 50 νέα είδη επιχειρήσεων.

Κατά το τρίτο έτος, η πλατφόρμα μας θα έχει αποκτήσει μεγαλύτερο αριθμό πελατολογίου. Πιο συγκεκριμένα, τα εστιατόρια/καφετέριες θα έχουν φτάσει 400 και οι λοιπές επιχειρήσεις στις 200 και 34 οργανισμοί. Η επίσης μειωμένη χρέωση παγίων εξόδων θα υπολογίζεται στα 47.90 € /μήνα.

Στην περίπτωση που ο πάγιος φόρος σε μια επιχείρηση/ οργανισμό ξεπεράσει το όριο θα υπάρχει επιπλέον χρέωση.

Ετήσια Κέρδη

	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Συνολικές Πωλήσεις	35000	150000	365000
Συνολικό Κόστος	37600	120000	265000
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3
Κέρδος	-2600	30000	100000

Πίνακας 5 :Ετήσια Κέρδη.

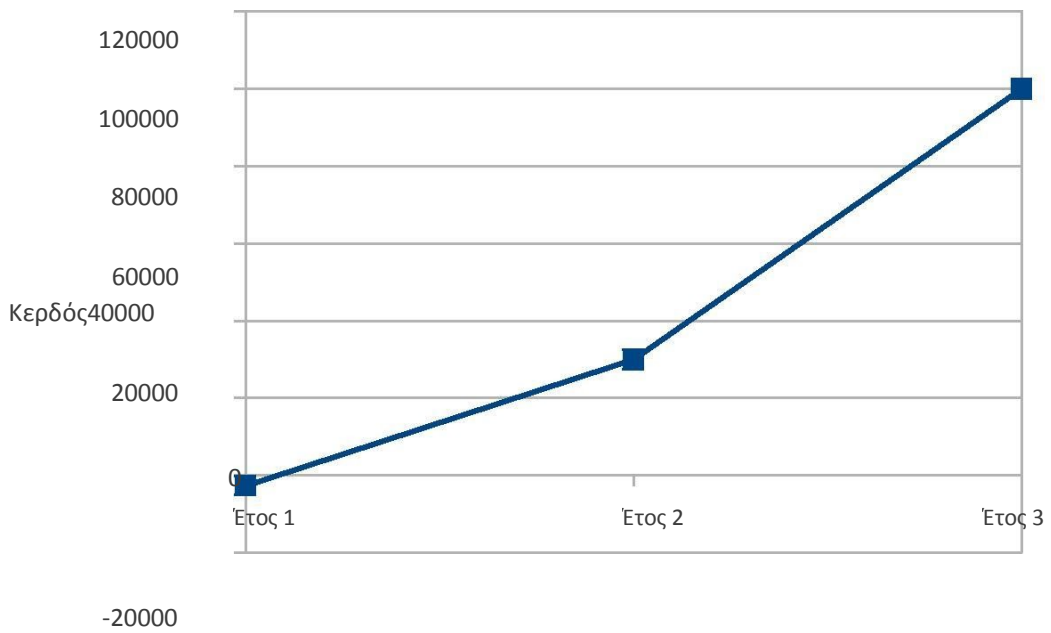
Με βάση τις Δαπάνες /έτος και τις συνολικές πωλήσεις /έτος, παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 τα αντίστοιχα κέρδη της εταιρείας.

Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης

	Έτος 2	Έτος 3
Ρυθμός Ανάπτυξης	20%	39%

Πίνακας 6 : Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης.

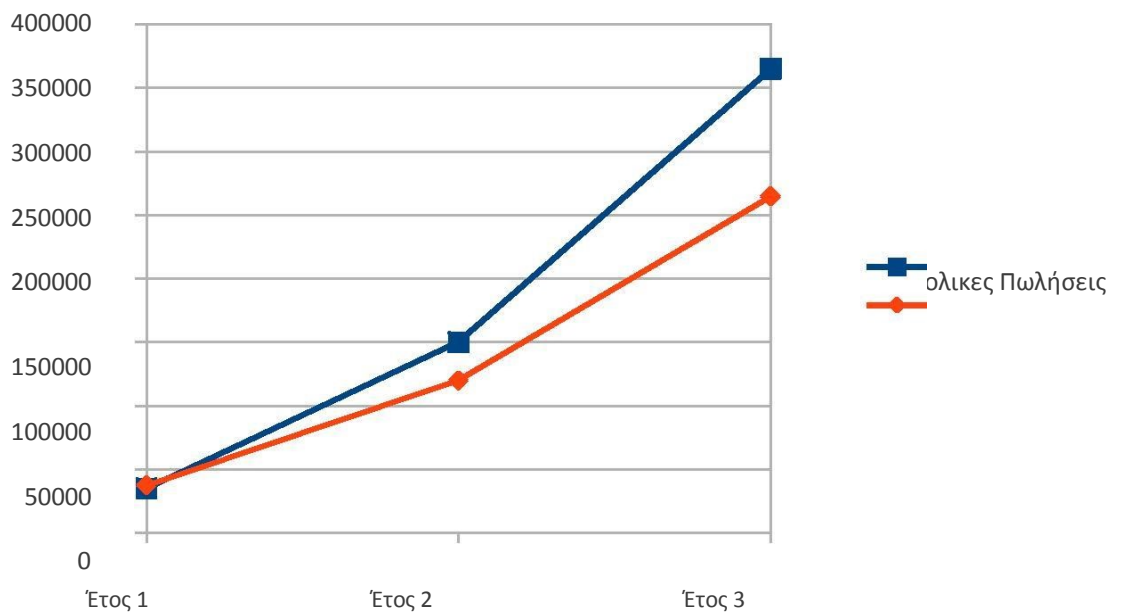
Καμπύλη κερδών



Σχεδιάγραμμα 1 : Καμπύλη Κερδών.

Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 1 το πρώτος έτος κλείνει με μικρή ζημία για την εταιρεία, αλλά τα επόμενα έτη παρατηρείται συνεχής αύξηση με κέρδη 30 000 ευρώ το δεύτερο έτος και 100 000 ευρώ το τρίτο έτος.

Ανάλυση νεκρού σημείου



Σχεδιάγραμμα 2 : Ανάλυση νεκρού σημείου.

Το σημείο 0 ή αλλιώς "Νεκρό Σημείο" είναι αυτό στο οποίο η επιχείρηση δεν θα έχει κανένα κέρδος, όπως και καμία ζημία. Αυτό το νεκρό σημείο είναι εκείνο όπου το σύνολο των εσόδων είναι το ίδιο με το σύνολο των εξόδων. Όσο χαμηλότερο είναι το νεκρό σημείο και όσο πιο γρήγορα μπορεί να επιτευχθεί, τόσο μεγαλύτερα είναι τα περιθώρια ανάπτυξης της επιχείρησής μας και της κερδοφορίας της. Επίσης, αν το νεκρό σημείο επιτευχθεί γρήγορα σημαίνει ότι μπορούν να πραγματοποιηθούν κινήσεις από την πλευρά της επιχείρησης οι οποίες θα την καταστήσουν ανταγωνιστικότερη προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Για την δική μας επιχείρηση, το νεκρό σημείο θα είναι τους πρώτους μήνες της λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή στο πρώτο έτος. Αυτό θα συμβεί διότι μέχρι τότε η υπηρεσία δεν θα είναι τόσο δημοφιλής στην αγορά και δεν θα είναι τόσο διαδεδομένη στους χρήστες. Για τα επόμενα έτη η εταιρία σημειώνει μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης. Στην αρχή του πρώτου έτους βρίσκεται το νεκρό σημείο μετά το οποίο η εταιρία αρχίζει να σημειώνει κέρδος (Σχεδιάγραμμα 2).

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σήμερα, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε νέο πλαίσιο. Συγκεκριμένα ολοένα και περισσότερες εταιρείες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης, οι οποίες μπορεί να μην είναι μεν πανομοιότυπες, δείχνουν ωστόσο τη σύγχρονη τάση για κοινωνική ευαισθητοποίηση. Είναι σημαντικότερο από ποτέ η εταιρεία να φαίνεται και να είναι διαφανής και υπεύθυνη προς όλους τους ενδιαφερόμενους (εργαζόμενους, πολίτες, κοινωνία κ.λπ).

Οι επιχειρήσεις πλέον διαισθάνονται την ανάγκη για μια νέα διάσταση του ρόλου τους. Είναι επιβεβλημένη η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που περιλαμβάνει πρόνοια για διάφορους τομείς της κοινωνίας, όπως την ποιότητα ζωής των πολιτών, την προστασία του περιβάλλοντος και την οικονομική ευμάρεια των τοπικών κοινοτήτων. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται εταιρική κοινωνική ευθύνη (Ε.Κ.Ε.).

Κάθε δράση μας λαμβάνεται με γνώμονα την πεποίθηση ότι η κοινωνική διάσταση οφείλει να συνυπάρχει αρμονικά με την οικονομική. Συνεπώς συνυπολογίζουμε το οικονομικό κόστος, είτε αυτό εκφράζεται σε ανθρώπινους πόρους είτε σε υλικούς, κάθε κοινωνικής δράσης μαζί με τα οφέλη τα οποία διαθέτουν διαφορετικής υφής χαρακτηριστικά όπως το συλλογικό συμφέρον, η περιβαλλοντολογική συνείδηση, η ποιότητα ζωής, ίσες ευκαιρίες κ.α..

Μέσα από τις υπηρεσίες ανάδρασης (feedback) η σχέση των καταναλωτών με τις επιχειρήσεις γίνεται πιο άμεση και παράλληλα βελτιώνονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες μέσω της αξιολόγησης.

Ως προς το φυσικό περιβάλλον

Όσον αφορά στον τομέα του περιβάλλοντος και της προστασίας του, η SocialCFMI.K.E. είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη. Συγκεκριμένα για τους πόρους της

πλατφόρμας και των εφαρμογών χρησιμοποιούμε καταναμημένο σύστημα (CloudComputing) όπου είναι ενεργειακά αποδοτικό για τις σύγχρονες απαιτητικές ανάγκες υπολογισμού και αποθήκευσης δεδομένων της εφαρμογής μας, παρά το γεγονός ότι η αρχιτεκτονική του cloudcomputing είναι πιο αποτελεσματική από τις παραδοσιακές εγκαταστάσεις εξυπηρετητών, καθώς χρησιμοποιεί ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για τα κέντρα δεδομένων (datacenters).

Ως προς την κοινωνία

Η κοινωνική μας ευθύνη ανάγεται στο τί και πόσο μπορούμε να συνεισφέρουμε στο κοινωνικό σύνολο αλληλεπιδρώντας με αυτό. Συγκεκριμένα είμαστε πρόθυμοι ένα μέρος από τα κέρδη να διατίθεται σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις οι οποίες θα δραστηριοποιούνται σε διάφορους κοινωνικούς τομείς και προβλήματα του τόπου (Γιατροί χωρίς σύνορα, Χαμόγελο του παιδιού κ.ά.).

Ως προς την αγορά

Η SocialCFM, ως σοβαρή εταιρεία, πρέπει να σέβεται τους πελάτες της στο μέγιστο. Η ανάπτυξη της εταιρείας μας, θα προέλθει μέσα από την επαγγελματική στάση σε όλα τα επίπεδα συνεργασίας με τους οργανισμούς. Η εταιρεία θα φέρει τη σφραγίδα από διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών μας (ISO). Θα υπάρχει ποικιλία υπηρεσιών για να ικανοποιήσουμε κάθε επιθυμία και ανάγκη των πελατών. Ως σοβαρή και υπεύθυνη εταιρία θα είμαστε πλήρως συνεπείς ως προς τις υπηρεσίες που θα παρέχουμε.

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η κάθε επιχείρηση οφείλει την ύπαρξη της σε μια επιχειρηματική- καινοτόμο ιδέα, ενώ οφείλει να έχει σκοπούς και οράματα που εξελίσσονται συνεχώς. Η μετέπειτα πορεία και βιωσιμότητά της λοιπόν, είναι αποτέλεσμα εφαρμογής επιχειρηματικών ιδεών. Προκειμένου μια επιχείρηση να έχει επιτυχία θα πρέπει το προϊόν της να έλκει το καταναλωτικό κοινό. Οπότε, βελτιώνοντας ένα ήδη επιτυχημένο προϊόν, δημιουργείται ενδιαφέρον στον κόσμο. Για παράδειγμα, η δημοσίευση των καθημερινών εμπειριών των χρηστών στις διάφορες επιχειρήσεις γίνεται πλέον αξιόπιστη και πιο συναρπαστική από ποτέ αφού οι χρήστες όχι μόνο μπορούν να μοιράζονται τις προσωπικές εμπειρίες τους αλλά και να τις αξιολογούν. Ακόμα η διαφήμιση παίρνει άλλη διάσταση μιας και τα προϊόντα διαφημίζονται μέσω γνωστών τους ατόμων.

Με βάση αυτά τα δεδομένα προέκυψε η δημιουργία αυτής της καινοτόμας πλατφόρμας με σκοπό να εξυπηρετήσουμε την ανάγκη των χρηστών αλλά και των επιχειρήσεων. Η ιδέα μας δεν περιορίζεται μόνο σε όσα περιγράψαμε. Μπορεί να επεκταθεί με την προσθήκη και άλλων παραμέτρων. Για παράδειγμα, η επικύρωση της τοποθεσίας του χρήστη μπορεί να γίνεται μέσω ειδικά διαμορφωμένων μηχανημάτων τελευταίας τεχνολογίας τα οποία θα παρέχουν κωδικό για τις δημοσιεύσεις τις εφαρμογής. Τέτοια μηχανήματα θα χρησιμοποιούνται κυρίως σε μικρότερες επιχειρήσεις.

Παράλληλα με αυτά, μπορούν να δημιουργηθούν επίσης μηχανήματα εξωτερικού χώρου τα οποία μπορούν να εξυπηρετούν δημόσιους χώρους. Τα μηχανήματα αυτά μπορούν να έχουν ενσωματωμένη κάμερα η οποία θα δημοσιεύει μαζί με την τοποθεσία του χρήστη και μια φωτογραφία του στο χώρο εκείνο. Αυτή η παραλλαγή της πλατφόρμας μας θα μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουρισμού. Πέρα από επιχειρήσεις λοιπόν η ιδέα μας μπορεί να εφαρμοστεί και σε κρατικούς οργανισμούς όπως για παράδειγμα δήμους χωριά κ.λπ.

Όπως είναι εμφανές, η ιδέα μας μπορεί να επεκταθεί σε μεγάλο βαθμό παρ' όλα αυτά πρέπει να μείνουμε στον στρατηγικό σχεδιασμό τον οποίο παρουσιάσαμε μέχρι να υπάρχει η οικονομική δυνατότητα για να πραγματοποιηθούν.

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης της ιδέας μας προέκυψαν πολλές διαφορετικές απόψεις και ιδέες. Μία από αυτές ήταν το είδος των επιχειρήσεων στο οποίο στοχεύουμε. Ο ενδοιασμός βρισκόταν στο αν θα πρέπει να απευθυνθούμε αρχικά σε μεγάλες επιχειρήσεις (αλυσίδες) ή και σε μικρότερες ταυτόχρονα. Αποφασίσαμε να στοχεύσουμε σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις αφού εκείνες χρησιμοποιούν περισσότερο συστήματα διαχείρισης ανάδρασης πελατών.

Σύμφωνα με την οικονομική μελέτη της εταιρείας μας, που αναλύσαμε πιο πάνω φαίνεται να είναι μία βιώσιμη και επικερδής επιχείρηση η οποία θα συναρπάσει το καταναλωτικό κοινό.

Βιβλιογραφία – Αναφορές

- (1) Socialbakers (2013), "10 Most Check-In Facebook Places", <http://www.socialbakers.com/>
- (2) Free Online and Image Editor (2013), Σχεδίαση Λογότυπου Εταιρίας, <http://imageeditor.net/>
- (3) Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (2013), <http://www.startupgreece.gov.gr/el>
- (4) Go Daddy (2013), Κατοχύρωση Domain name, <https://www.godaddy.com/>
- (5) Google Cloud Computing (2013), Φιλοξενία πλατφόρμας, <https://cloud.google.com/>
- (6) Κακούρης, Α. (2010). *Εννοιολογικές Προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας*. Αθήνα: Δίαυλος.

2. Το επιχειρηματικό σχέδιο της EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.



1. Περίληψη Επιχειρηματικής Ιδέας

1.1 Πρόλογος

Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες της χώρας μας αλλά και η αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων, δημιουργούν μια ανάγκη για έλεγχο της κατανάλωσης της ενέργειας σε μια προσπάθεια περιορισμού της. Η **EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.** είναι μια επιχείρηση που στόχο έχει να διευκολύνει την παρακολούθηση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος εντός του σπιτιού, παρέχοντας ένα σύστημα σχεδιασμένο ειδικά για αυτό τον σκοπό.

1.2 Επιχειρηματική ευκαιρία

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από έντονη οικονομική κρίση, οι επιπτώσεις της οποίας εισχωρούν σε ολοένα και περισσότερους τομείς της καθημερινότητας των ανθρώπων. Οι οικογένειες δυσκολεύονται να αντεπεξέλθουν στα διαχειριστικά έξοδα του σπιτιού, πόσο μάλλον να φροντίσουν για την προστασία του περιβάλλοντος.

Ενώ παρατηρείται στροφή προς εναλλακτικές πηγές ενέργειας, τόσο από επιχειρήσεις όσο και από ιδιώτες, στη διαχείριση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος εντοπίζουμε μια στασιμότητα με μικρή έως καθόλου τεχνολογική ανάπτυξη και αποδοχή χρόνιων δυσκολιών και προβλημάτων. Ένα τέτοιο πρόβλημα είναι η δεδομένη εντύπωση ότι κάποιες ηλεκτρικές συσκευές καταναλώνουν περισσότερο ρεύμα από κάποιες άλλες, χωρίς αυτό να συνδυάζεται με τη χρονική διάρκεια της λειτουργίας τους. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η τάση να αδιαφορούμε για τη λειτουργία αναμονής των συσκευών.

Η κατάσταση αυτή υποδεικνύει μια πολλά υποσχόμενη επιχειρηματική ευκαιρία και δημιουργεί την επιθυμία για σχεδιασμό ενός καινοτόμου προϊόντος, το οποίο θα προσφέρει ένα νέο τρόπο παρακολούθησης και διαχείρισης της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος. Το προϊόν αυτό θα συνεισφέρει, έτσι, τόσο στον περιορισμό της κατανάλωσης ρεύματος εντός του σπιτιού, άρα και στην εξοικονόμηση χρημάτων για την οικογένεια, όσο και στην κατ' επέκταση φροντίδα του περιβάλλοντος.

1.3 Προϊόν και Υπηρεσίες

Το προϊόν μας θα αποτελείται από συσκευές που θα επιτελούν το ρόλο των μετρητών και θα εφαρμόζονται σε κάθε πρίζα του σπιτιού μεταξύ του καλωδίου της ηλεκτρικής συσκευής και της πρίζας, καθώς και από ένα ειδικό λογισμικό που θα εγκαθίσταται σε έναν οποιονδήποτε υπολογιστή εντός του σπιτιού.

Στο εμπόριο κυκλοφορούν συσκευές οι οποίες δημιουργούν δίκτυο, αλλά και συσκευές-μετρητές οι οποίες μετρούν την κατανάλωση του ρεύματος πάνω σε μεμονωμένες πρίζες. Η δική μας ιδέα είναι να συνδυάσουμε τις δύο αυτές τεχνολογίες, ώστε να δημιουργήσουμε συσκευές οι οποίες υπολογίζουν μέσω δικτύου τη συνολική κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος εντός του σπιτιού.

Τα χαρακτηριστικά των συσκευών-μετρητών περιγράφονται παρακάτω:

- Θα εμπεριέχεται ένας μετρητής των watt που καταναλώνονται, ώστε να υπολογίζονται τα κιλοβάτ ανά ώρα.
- Θα εμπεριέχεται ένας μικροελεγκτής, ο οποίος θα εκπέμπει μέσω δικτύου τις μετρήσεις του μετρητή.
- Το ρεύμα θα διαχωρίζεται από την πληροφορία έτσι ώστε να μπορεί να μεταφερθεί, πάνω στο ίδιο καλώδιο, τόσο το ρεύμα όσο και η πληροφορία που εξάγεται από τον ελεγκτή, με χρήση διαφορετικών συχνοτήτων.



Εικόνα 1: Δείγμα συσκευής-μετρητή

Για την πληρότητα του συστήματος, οι συσκευές-μετρητές θα μπορούν να εφαρμόζονται με μια απλή τροποποίηση και στο γενικό πίνακα του σπιτιού, ώστε να ελέγχονται από κάθε ασφάλεια και ολόκληρα δωμάτια ή συσκευές οι οποίες δεν ενεργοποιούνται και απενεργοποιούνται από την πρίζα, όπως, για παράδειγμα, ο θερμοσίφωνας.

Οι υπηρεσίες που θα παρέχονται από το πρόγραμμα παρακολούθησης είναι οι εξής:

- Παρακολούθηση κάθε στιγμή της συνολικής κατανάλωσης ρεύματος εντός του σπιτιού. Θα είναι επίσης εφικτό να βλέπει ο χρήστης ποιες είναι οι συσκευές που είναι σε λειτουργία και καταναλώνουν ενέργεια.
- Ενημέρωση του χρήστη με ειδικό μήνυμα όταν η κατανάλωση του ρεύματος είναι ιδιαίτερα υψηλή.
- Ενεργοποίηση ή απενεργοποίηση μιας συσκευής μέσω του υπολογιστή, με αντίστοιχη εντολή από το πρόγραμμα.
- Απομακρυσμένος έλεγχος των ηλεκτρικών συσκευών του σπιτιού μέσω εφαρμογής κινητού.

Η υπηρεσία του απομακρυσμένου ελέγχου έχει σκοπό να καλύψει τις περιπτώσεις κατά τις οποίες επιθυμούμε να ενεργοποιήσουμε μια συσκευή ενώ δεν είμαστε στο σπίτι, ή να απενεργοποιήσουμε κάποια που, είτε εσκεμμένα είτε κατά λάθος, παρέμεινε ενεργή. Η παραπάνω υπηρεσία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για άτομα που μένουν μόνα τους, ή σε οικογένειες με εξοχικά. Για την υλοποίηση αυτής της επέκτασης, είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ενός μίνι υπολογιστή για το router του σπιτιού.

Στο παράρτημα Α παρατίθεται η γραφική διεπαφή του λογισμικού.

1.4 Η Καινοτομία

Η καινοτομία του προϊόντος μας είναι *σταδιακή*, καθώς παραλλάσσει και βελτιώνει την υπάρχουσα τεχνολογία των συσκευών-μετρητών. Το προϊόν μας, αρχικά, επεκτείνει την τεχνολογία της μεμονωμένης συσκευής-μετρητή, προσθέτοντας στη λειτουργία της τη μέτρηση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος. Έπειτα, αξιοποιεί το δίκτυο που δημιουργούν οι συσκευές-μετρητές για την παρακολούθηση της συνολικής κατανάλωσης ρεύματος μέσω ειδικού λογισμικού και για την ενεργοποίηση και απενεργοποίηση της εκάστοτε συσκευής.

Με αυτό τον τρόπο, δημιουργείται, τελικά, ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος, η λειτουργία του οποίου είναι μια βελτιωμένη έκδοση της λειτουργίας του ρολογιού της υπηρεσίας παροχής ηλεκτρικού ρεύματος.

Επιπλέον, η καινοτομία του προϊόντος μας είναι *πράσινη* και κατ' επέκταση *κοινωνική*. Το προϊόν μας συνεισφέρει στην ελαχιστοποίηση της ρύπανσης και στην ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων. Επιπλέον, αποτελεί μια λύση σε ένα υπάρχον πρόβλημα, η οποία είναι πιο αποτελεσματική, πιο αποδοτική και πιο δίκαιη από τις ήδη υπάρχουσες λύσεις. Συμβάλλει, επομένως, στην οικονομική μεγέθυνση και στην παραγωγή κοινωνικής αξίας, εφόσον η αξία που παράγεται προστίθεται σε ολόκληρη την κοινωνία και όχι σε μεμονωμένα άτομα.

1.5 Η Αγορά

Το προϊόν μας απευθύνεται κυρίως στα ελληνικά νοικοκυριά, ως μια βοήθεια για τον περιορισμό των εξόδων του σπιτιού σε περίοδο κρίσης, καθώς βασική λειτουργία του είναι, όπως προαναφέρθηκε, να ελέγχει την κατανάλωση ρεύματος εντός του σπιτιού. Η αγορά του προϊόντος αναμένεται, επομένως, να πραγματοποιηθεί από τις ελληνικές οικογένειες για ιδιωτική χρήση.

Στα πλαίσια της λειτουργίας του προϊόντος μας, ωστόσο, εντάσσεται και μια οικολογική συνείδηση, η οποία εντοπίζεται στον περιορισμό της κατανάλωσης ρεύματος. Οι «πράσινες» τεχνολογίες προτιμώνται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως δυτικής φιλοσοφίας, οι οποίες προσπαθούν συνεχώς να μειώνουν τα έξοδά τους, αλλά και από τον δυτικό κόσμο γενικότερα, όπου η αντίληψη της προστασίας του περιβάλλοντος είναι

παγιωμένη. Εάν η τιμή του προσφερόμενου προϊόντος είναι συμφέρουσα, τότε είναι πολύ πιθανό να ανοίξουν ορίζοντες προς ένα πολύ μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Γίνεται, επομένως, κατανοητό, πως με μερικές αλλαγές στο σχεδιασμό του προϊόντος, το αγοραστικό κοινό του μπορεί να επεκταθεί από τα ελληνικά νοικοκυριά, σε μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις και στη συνέχεια σε αγορές του εξωτερικού.

1.6 Η Εταιρεία

Η επιχείρηση που ιδρύουμε είναι μια Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης. Οι εταίροι είναι τα τέσσερα ιδρυτικά μέλη της, τα οποία συνεισφέρουν κατά τη δημιουργία της επιχείρησης κατά κάποιο αρχικό κεφάλαιο. Η ευθύνη τους για την εκπλήρωση των εταιρικών υποχρεώσεων περιορίζεται μέχρι το ύψος του κεφαλαίου αυτού. Εφόσον υπάρχουν κέρδη, αυτά διανέμονται στους τέσσερις μετόχους, τουλάχιστον μέχρι να υπάρξει επιπλέον προσωπικό. Ο βασικός λόγος που οδήγησε στην απόφαση για ίδρυση μιας Ε.Π.Ε. είναι το χαμηλό κόστος ίδρυσής της.

Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της επιχείρησης θα μοιράζονται αρχικά στα τέσσερα ιδρυτικά μέλη της, μέχρι, τουλάχιστον, να επιτευχθούν οι πρώτοι στόχοι ως προς τα έσοδά της. Από το σημείο αυτό και μετά, οι δυνατότητες της επιχείρησης θα επιτρέπουν την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ιδρυτικά μέλη της επιχείρησης και περιγράφονται ο ρόλος και οι αρμοδιότητές τους.

Λιαροστάθη Περσεφόνη. Γενική Διευθύντρια της επιχείρησης. Υπεύθυνη για την ομαλή διεξαγωγή κάθε επιμέρους εργασίας. Έχει εποπτικό ρόλο, φροντίζει για τα διαχειριστικά θέματα της επιχείρησης και παίρνει τις απαραίτητες αποφάσεις για δράση, ανάλογα με τα δεδομένα που συγκεντρώνει.

Καλογερόπουλος Θεόδωρος. Marketing and Sales Manager. Υπεύθυνος για το marketing και τις δημόσιες σχέσεις για την προώθηση της επιχείρησης. Ασχολείται με τη διαφήμιση του προϊόντος και τη διαμόρφωση του προφίλ της επιχείρησης και διατηρεί τις απαραίτητες σχέσεις με τους αγοραστές του προϊόντος, τις διαφημιστικές εταιρείες και τα μέσα ενημέρωσης. Επιπλέον, τροφοδοτεί τα καταστήματα με το προϊόν.

Κοντός Σπυρίδων. Accounting, Law and Finance Manager. Υπεύθυνος οικονομικών και νομικών της επιχείρησης. Αναλαμβάνει τα λογιστικά και νομικά θέματα της λειτουργίας της επιχείρησης. Ασχολείται με τις πληρωμές, τη φορολογία, τη διαμόρφωση του ισολογισμού και κάνει οικονομικές εκτιμήσεις.

Κουτσοραδής Ευάγγελος. IT Manager. Υπεύθυνος για το software και hardware των προϊόντων της επιχείρησης. Στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται η ανάπτυξη και συντήρηση των απαραίτητων εφαρμογών και της ιστοσελίδας της επιχείρησης, η συναρμολότητα των προϊόντων και ο σχεδιασμός της εφοδιαστικής αλυσίδας για τη διάθεση του προϊόντος.

2. Ανάλυση S.W.O.T.

Με την ανάλυση S.W.O.T. που ακολουθεί προσπαθούμε να ισχυροποιήσουμε την επιχειρηματική μας ιδέα και να εξάγουμε τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουμε.

2.1 Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Το προϊόν διέπεται από τη φιλοσοφία της εξοικονόμησης χρημάτων, γεγονός που το φέρνει κοντά στις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή.
- Άμεση εξακρίβωση της εξοικονόμησης χρημάτων.
- Οι συσκευές-μετρητές έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής.
- Οι συσκευές-μετρητές έχουν πολύ χαμηλή τιμή.
- Η αντικατάσταση των συσκευών-μετρητών πραγματοποιείται ανεξάρτητα από το συνολικό σύστημα.
- Το λογισμικό παρακολούθησης έχει εγγύηση εφ'όρου ζωής και μπορεί να λάβει ενημερώσεις μέσω Internet, χωρίς την παρέμβαση του χρήστη και χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση.
- Το προϊόν θα διατίθεται στους καταναλωτές από πολλά σημεία πώλησης, καθώς θα προμηθεύσουμε όσο το δυνατόν περισσότερα καταστήματα ηλεκτρικών ειδών.
- Ύπαρξη ιστοσελίδας της επιχείρησης για ενημέρωση του αγοραστικού κοινού.
- Υπάρχουν πολλές και μεγάλες δυνατότητες επέκτασης του προϊόντος μας, σε επίπεδο hardware αλλά και software.

2.2 Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

- Απαιτήση τουλάχιστον ενός υπολογιστή σε κάθε οίκημα που θα εφαρμόζεται το προϊόν.
- Η ενδεχόμενη δυσκολία χρήσης του προϊόντος από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας οδηγεί στην ανάγκη για απλό σχεδιασμό και αναλυτική παρουσίαση του τρόπου χρήσης του.
- Περιορισμένο διαθέσιμο budget από τα ιδρυτικά μέλη, ανάγκη για δανειστικά μέτρα ή εύρεση άλλης πηγής χρηματοδότησης.
- Ανάγκη μεγάλης διαφημιστικής καμπάνιας για την είσοδο του προϊόντος στην αγορά.
- Λόγω ελλιπούς φήμης της εταιρείας μας στην αγορά, πρέπει να κάνουμε σωστές επιχειρηματικές συμφωνίες, που θα μας επιτρέψουν να προσφέρουμε το προϊόν μας στους καταναλωτές μέσα από μεγάλες αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών.
- Δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα δοκιμή και έλεγχος του προϊόντος στην πράξη. Ενδέχεται να προκύψουν αδυναμίες ή ελλείψεις και να απαιτηθεί επανασχεδιασμός μέρους του προϊόντος.

2.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα στρέφει τους πολίτες σε μεθόδους εξοικονόμησης χρημάτων.
- Παρατηρείται μια στασιμότητα στις προτάσεις για νέους τρόπους περιορισμού, ελέγχου και διαχείρισης της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος, με τις υπάρχουσες προτάσεις να περιορίζονται σε επενδύσεις υψηλού κόστους, όπως, για παράδειγμα, αντικατάσταση των ηλεκτρικών συσκευών με ηλεκτρικές συσκευές ενεργειακής κλάσης A, τοποθέτηση φωτοβολταϊκών συστημάτων κ.λπ.
- Γίνεται προσπάθεια στην Ελλάδα για ενίσχυση του ενδιαφέροντος των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος.
- Οι μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ενδιαφέρονται για τη συνεχή μείωση των εξόδων τους.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και, κυρίως, στο εξωτερικό προτιμούν να χρησιμοποιούν «πράσινες» τεχνολογίες.

2.4 Απειλές (Threats)

- Η δυσμενής οικονομική συγκυρία καθιστά τους καταναλωτές διστακτικούς για οποιαδήποτε επένδυση.
- Πιθανή αντιγραφή της ιδέας και ανάπτυξη αντίστοιχων, τεχνολογικά αρτιότερων προϊόντων από ισχυρούς ανταγωνιστές με το πλεονέκτημα της γνώσης του ήδη υπάρχοντος προϊόντος.
- Πιθανός χαρακτηρισμός του προϊόντος μας από τους καταναλωτές ως υπερβολική αύξηση κόστους χωρίς σημαντικό λόγο.

Από την παραπάνω ανάλυση εξάγουμε τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία μας, η οποία είναι μια “Maxi-Maxi” στρατηγική. Η ιδέα μας είναι αρκετά φιλόδοξη, καθώς προσπαθούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δυνατά σημεία του προϊόντος μας, με στόχο να μεγιστοποιήσουμε τις ευκαιρίες της αγοράς.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησής μας παρουσιάζεται και αναλύεται στη συνέχεια.

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Μπορούμε πλέον να συντάξουμε τη στρατηγική με βάση την οποία θα πορευτεί η επιχείρησή μας, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που εξάγονται από την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε.

Συμπεραίνουμε πως πρόκειται για μια φιλόδοξη ιδέα, η οποία προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία του προϊόντος, ώστε να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες της αγοράς. Πρόκειται, λοιπόν, για μία “Μαχι-Μαχι” στρατηγική. Ακολουθούν στη συνέχεια οι πιο σημαντικοί στόχοι και αποφάσεις της επιχείρησης ως προς τη στρατηγική της.

Μέσα από διάφορες μεθόδους marketing θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε το προϊόν μας ως μέσο εξοικονόμησης χρημάτων. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρουμε να προσελκύσουμε το ενδιαφέρον της πλειοψηφίας των ελληνικών νοικοκυριών. Η διαφημιστική εκστρατεία του προϊόντος θα το παρουσιάζει ως μια νέα οικονομική λύση για τον έλεγχο και τον περιορισμό της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος, κερδίζοντας έτσι το ενδιαφέρον όσων ψάχνουν οικονομικούς αλλά και αποτελεσματικούς τρόπους για να εξοικονομήσουν χρήματα.

Οι διαφημίσεις του προϊόντος θα δείχνουν χαρακτηριστικά στιγμιότυπα από τη χρήση του προϊόντος, όπου, για παράδειγμα, με μείωση ενός βαθμού στη θερμοκρασία του κλιματιστικού, θα παρουσιάζεται αυτόματα η μείωση του ποσού σε ευρώ της κατανάλωσης ρεύματος. Με τέτοιες μεθόδους, θα γίνει κατανοητό από το αγοραστικό κοινό ότι η ποσότητα του ρεύματος που καταναλώνεται διαπιστώνεται κάθε στιγμή της ημέρας, όπως επίσης και η συσκευή από την οποία προέρχεται αυτή η κατανάλωση.

Επιπλέον, θα εξάγουμε κάποια στατιστικά στοιχεία χρήσης του προϊόντος, όπου, για παράδειγμα, θα παρουσιάζεται η μείωση στον λογαριασμό του ρεύματος ύστερα από έναν, τέσσερις και δώδεκα μήνες ορθολογικής χρήσης του προϊόντος σε ένα τυπικό σπίτι μιας τετραμελούς οικογένειας. Με αυτό τον τρόπο, θα είναι δυνατό να πειστούν οι καταναλωτές για τη γρήγορη απόσβεση και την αποτελεσματικότητα του προϊόντος. Μικρές αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις που συνεχώς επιδιώκουν τη μείωση των διαχειριστικών εξόδων τους, θα διαπιστώσουν επίσης το συμφέρον τους από μια τέτοια αγορά.

Μέσα από την παρουσία του προϊόντος μας στην αγορά, θα προσπαθήσουμε να δημιουργήσουμε μια εικόνα προϊόντος προσιτού στο ευρύ κοινό. Το προϊόν μας θα καλύπτεται από εγγύηση μεγάλης διάρκειας και τεχνική υποστήριξη, που θα εμπνέει εμπιστοσύνη στον καταναλωτή ως προς την ποιότητά του. Επίσης, θα είναι διαθέσιμο στις μεγαλύτερες αλυσίδες ηλεκτρικών ειδών, ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση των καταναλωτών σε αυτό. Τέλος, η αγορά του προϊόντος θα συνοδεύεται από πακέτα προσφοράς, όπου το κόστος της μίας συσκευής-μετρητή θα μειώνεται σημαντικά για όσο μεγαλύτερο πλήθος συσκευών-μετρητών αγοραστούν.

Η ιστοσελίδα της επιχείρησής μας θα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για το προϊόν. Θα αναφέρονται τα σημεία διάθεσης του προϊόντος και, επιπλέον, θα παρέχονται τεχνική υποστήριξη, συμβουλές χρήσης του προϊόντος και γενικές συμβουλές εξοικονόμησης ενέργειας. Μάλιστα, θα υπάρχει ειδικά διαμορφωμένος χώρος όπου οι καταναλωτές θα

μπορούν να καταχωρούν τα σχόλιά τους και τις προτάσεις τους για πιθανές βελτιώσεις του προϊόντος. Στο παράρτημα Β φαίνεται η εικόνα της ιστοσελίδας μας.

Όσο για το πρόσωπο της επιχείρησης που θα προβάλλουμε, αυτό θα είναι της φιλικής προς το περιβάλλον και της πράσινης τεχνολογίας. Στόχος μας είναι να ανταποκριθούν, έτσι, μεγάλες εταιρείες, που σκοπός τους είναι χρησιμοποιούν τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον αλλά και να ευαισθητοποιηθούν οι καταναλωτές περισσότερο για την προστασία του περιβάλλοντος με απλές ενέργειες, όπως η ορθολογική χρήση των ηλεκτρικών συσκευών.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει, ωστόσο, να δοθεί και στα αδύνατα σημεία της επιχείρησής μας. Στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, αλλά και σε οποιονδήποτε το ζητήσει, θα πρέπει να γίνεται εγκατάσταση του προϊόντος, αλλά και παρουσίαση του τρόπου χρήσης του. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει καλή οργάνωση του εφοδιασμού των καταστημάτων με το προϊόν μας, ώστε να διαχειριστεί η, πιθανόν, μεγάλη ζήτησή του, ύστερα από την μεγάλη διαφημιστική του καμπάνια.

Από την παραπάνω ανάλυση, συμπεραίνουμε ότι είναι βασικό να υπάρξει, αρχικά, ένα διάστημα προετοιμασίας του προϊόντος μας, ώστε να το δοκιμάσουμε, αλλά και να παράγουμε μια ικανή ποσότητα αυτού. Παράλληλα, θα πρέπει να προετοιμάσουμε την αγορά, με τη δημιουργία μιας ισχυρής διαφημιστικής καμπάνιας και με τον εφοδιασμό των καταστημάτων με το προϊόν μας. Στη συνέχεια, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να καλύπτουμε τις ανάγκες της αγοράς, όπως αυτές θα παρουσιάζονται συνεχώς και, σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να έχουμε κάνει πρόσληψη επιπλέον προσωπικού.

4. Οικονομικός Σχεδιασμός

Στην ενότητα αυτή παρατίθεται το οικονομικό πλάνο της επιχείρησής μας. Αρχικά, αναλύονται τα έξοδα, τα έσοδα και οι πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης, ενώ, στη συνέχεια, τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται σε πίνακες και πραγματοποιούνται πρόβλεψη πωλήσεων τριετίας και υπολογισμός του νεκρού σημείου.

Τα αρχικά έξοδα που απαιτεί η ίδρυση της επιχείρησης αποτελούνται από το αρχικό κεφάλαιο κίνησης, τον απαραίτητο εξοπλισμό και νομικά θέματα:

- Το αρχικό κεφάλαιο κίνησης προσφέρεται για τη λειτουργία της επιχείρησης τον πρώτο καιρό και ανέρχεται στις 5000 ευρώ.
- Ο απαραίτητος εξοπλισμός συνίσταται στην αγορά των απαραίτητων συσκευών (4000 ευρώ), αλλά και των πρώτων υλών που απαιτούνται, όπως οι συσκευές-μετρητές, τα CD στα οποία θα αποθηκευτεί το λογισμικό, τα υλικά για την εκτύπωση του φυλλαδίου χρήσης και τα υλικά συσκευασίας του προϊόντος (20000 ευρώ). Για την αγορά μιας αρχικής, ικανής ποσότητας αυτών των προϊόντων διατίθενται, συνεπώς, 24000 ευρώ.
- Τα διάφορα νομικά και συμβολαιογραφικά έξοδα αναφέρονται στις κατηγορίες δαπανών όπως αυτές ορίζονται από το ισχύον νομικό πλαίσιο και για αυτά διατίθενται 18000 ευρώ.

Δεν υπάρχουν κτιριακά έξοδα, καθώς τα μέλη της επιχείρησης θα δραστηριοποιούνται, αρχικά, στο χώρο τους. Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Το ποσό εκκίνησης, επομένως, όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, ανέρχεται στις 47000 ευρώ. Αυτό το ποσό θα καλυφθεί κατά ένα ποσοστό από το πρόγραμμα επιδότησης ΕΣΠΑ 2007-2013 για τη Νεανική Επιχειρηματικότητα και το υπόλοιπο από ισόποσα κεφάλαια των τεσσάρων ιδρυτικών μελών της επιχείρησης. Τα ποσοστά αυτά φαίνονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2 Έξοδα ίδρυσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (σε €)
Μηχανολογικός εξοπλισμός	4.000
Λοιπός εξοπλισμός	20.000
ΣΥΝΟΛΟ 1	24.000
Αρχικό κεφάλαιο κίνησης	5.000
ΣΥΝΟΛΟ 2	29.000
Διάφορα Νομικά και Συμβολαιογραφικά Έξοδα	18.000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	47.000

ΠΗΓΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	%	€
Επιχορήγηση	59.5%	25.000
Ίδια συμμετοχή	40.5%	17.000
ΣΥΝΟΛΟ 1	100%	42.000
Αρχικό κεφάλαιο κίνησης		5.000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		47.000

Πίνακας 3 Χρηματοδοτικό σχήμα

Στα έξοδα ανά έτος της επιχείρησης περιλαμβάνονται τα έξοδα διοίκησης, τα ασφάλιστρα, τα έξοδα υλικών και τα λοιπά έξοδα:

- Τα έξοδα διοίκησης αφορούν στους μισθούς των τεσσάρων ιδιοκτητών και των υπαλλήλων που θα προσληφθούν.
 - Μισθοί:
 - Στο πρώτο έτος οι μισθοί των ιδιοκτητών ανέρχονται στα 1500 ευρώ/μήνα και των υπαλλήλων στα 1000 ευρώ/μήνα.
 - Στα επόμενα έτη, επέρχεται ετήσια αύξηση στους μισθούς της τάξεως του 10% για τους ιδιοκτήτες και του 5% για τους υπαλλήλους.
 - Υπάλληλοι:
 - Στο πρώτο έτος θα προσληφθούν έως και δύο (2) υπάλληλοι (έως και δύο (2) υπάλληλοι συνολικά).
 - Στο δεύτερο έτος θα προσληφθούν έως και τρεις (3) υπάλληλοι (έως και πέντε (5) υπάλληλοι συνολικά).
 - Στο τρίτο έτος θα προσληφθούν έως και πέντε (5) υπάλληλοι (έως και δέκα (10) υπάλληλοι συνολικά).
- Τα έξοδα ασφαλίσεων περιλαμβάνουν την ασφάλιση των εργαζομένων και του εξοπλισμού.

- Τα έξοδα υλικών περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες και τη μεταφορά τους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.
- Τα λοιπά έξοδα περιλαμβάνουν τη διαφήμιση και προώθηση του προϊόντος, τη συντήρηση και αποκατάσταση του παγίου κεφαλαίου, καθώς και πιθανές ενοικιάσεις κτιρίων (από το δεύτερο έτος και μετά).

Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, σε μία πρόβλεψη δαπανών τριετίας.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	Έτος 1 (σε €)	Έτος 2 (σε €)	Έτος 3 (σε €)
Έξοδα Διοίκησης	8.000	11.700	17.615
Ασφάλιστρα	3.000	3.800	4.800
Έξοδα Υλικών	23.000	26.000	32.000
Λοιπά Έξοδα	17.500	15.000	13.000
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	51.500	56.500	67.415

Πίνακας 1: Δαπάνες ανά έτος

Τα κέρδη ανά έτος της επιχείρησης προέρχονται από τις ετήσιες πωλήσεις του προϊόντος μείον τις ετήσιες δαπάνες. Οι ετήσιες πωλήσεις υπολογίζονται σύμφωνα με τις πωλήσεις των μεμονωμένων πακέτων προϊόντος.

- Το προϊόν θα πωλείται σε πακέτα, ως εξής:
 - 4 συσκευές-μετρητές + λογισμικό εγκατάστασης (80 ευρώ)
 - 2 συσκευές-μετρητές (16 ευρώ)
 - 1 συσκευή-μετρητής (9 ευρώ)
 - 1 συσκευή-μετρητής για γενικό πίνακα (10 ευρώ)
 - λογισμικό για λειτουργία μέσω εφαρμογής κινητού (2 ευρώ)

Τα στοιχεία των πωλήσεων και των κερδών ανά έτος παρουσιάζονται στους πίνακες 4, 5 και 6.

	ΕΤΟΣ		
	1	2	3
Προϊόν	40.000	112.000	138.880
ΣΥΝΟΛΟ	40.000	112.000	138.880

Πίνακας 2: Πωλήσεις ανά έτος (σε €)

	ΕΤΟΣ		
	1	2	3
Συνολικές Πωλήσεις	40.000	112.000	138.880
Συνολικές Δαπάνες	51.500	56.500	67.415
ΚΕΡΔΟΣ	-11.500	55.500	71.465

Πίνακας 3: Κέρδη ανά έτος (σε €)

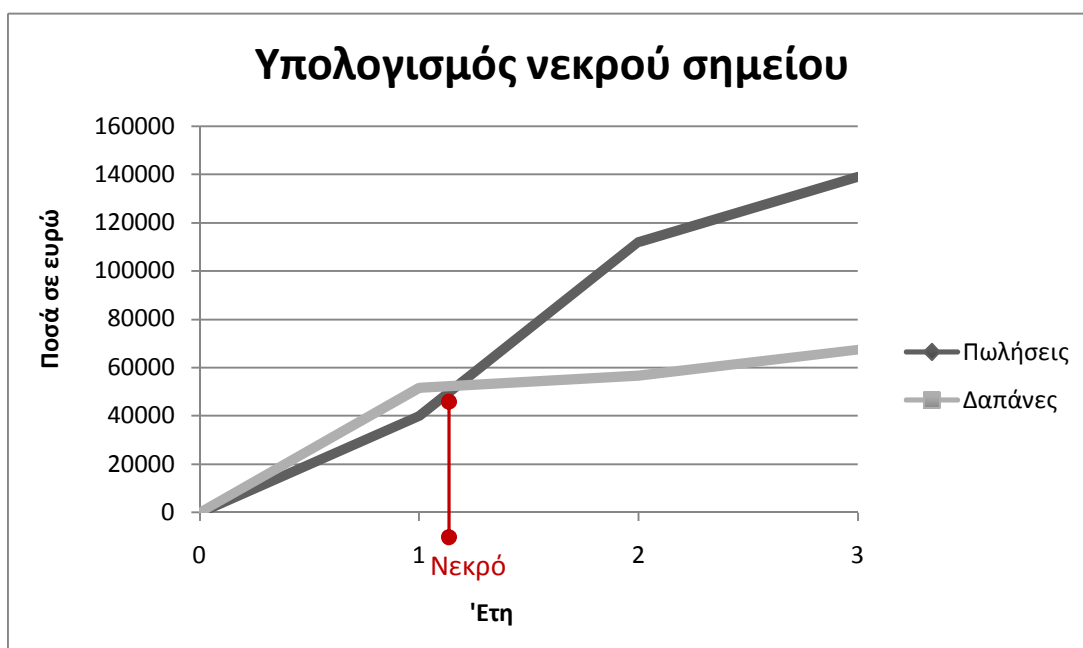
	ΕΤΟΣ	
	2	3
Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων	180%	24%

Πίνακας 4: Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης

Παρατηρούμε ότι η επιχείρησή μας μετά το πρώτο έτος λειτουργίας της παρουσιάζει μηδενικά κέρδη και ζημία ύψους 11500 ευρώ. Αυτό οφείλεται στις μικρές πωλήσεις του προϊόντος, λόγω έλλειψης φήμης στην αγορά.

Κατά το δεύτερο έτος λειτουργίας, ωστόσο, οι πωλήσεις του προϊόντος διπλασιάζονται και επέρχονται κέρδη. Συγκεκριμένα, τα καθαρά κέρδη μετά το δεύτερο έτος λειτουργίας είναι 44000 ευρώ και προκύπτουν από το κέρδος του δεύτερου έτους μείον τη ζημία του πρώτου. Μάλιστα, στο έτος αυτό εντοπίζουμε το **νεκρό σημείο**. Το νεκρό σημείο αποτελεί τη στιγμή λειτουργίας της επιχείρησης, κατά την οποία τα έσοδά της εξισώνονται με τα έξοδά της, οπότε και αρχίζει να έχει κέρδη. Το σημείο αυτό παρουσιάζεται για την επιχείρησή μας κατά την αρχή του δεύτερου έτους λειτουργίας και, συγκεκριμένα, πριν τελειώσει το πρώτο τρίμηνο του έτους αυτού. Το νεκρό σημείο φαίνεται στο Διάγραμμα 1.

Μετά το τρίτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης μας, παρατηρείται μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των πωλήσεων λόγω κορεσμού της αγοράς. Στο σημείο αυτό τα κέρδη της επιχείρησης αρχίζουν να σταθεροποιούνται και, για το λόγο αυτό, αναζητούνται νέοι τρόποι για εκ νέου αύξησή τους.



Διάγραμμα 1: Υπολογισμός νεκρού σημείου

5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η **EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.** είναι μια επιχείρηση με έντονο το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης. Η διοίκησή της θα στηριχθεί στην υιοθέτηση ωφέλιμων πρακτικών για τους εργαζομένους της, το φυσικό περιβάλλον, την αγορά και την κοινωνία στο σύνολό της. Οι πρακτικές αυτές παρουσιάζονται πιο συγκεκριμένα στη συνέχεια.

5.1 Ως προς το Ανθρώπινο Δυναμικό

Στόχος της εταιρείας μας είναι η διατήρηση ενός φιλικού και ευχάριστου περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο, με έντονη την παρουσία της εργασιακής ασφάλειας. Από τον πρώτο χρόνο που θα ανοικιάζεται χώρος εργασίας, θα φροντίσουμε ώστε να τηρούνται σε αυτόν όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί στην ασφάλεια των υπαλλήλων που θα εργάζονται εκτός του χώρου της εταιρείας. Σε αυτούς θα διατίθενται αυτοκίνητα από την εταιρεία, τα οποία θα ασφαρίζονται και θα ελέγχονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ενώ όλα τα έξοδα μετακίνησης θα καλύπτονται επίσης.

Η εταιρεία θα παρέχει στους εργαζομένους, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε θέσης, εταιρικό κινητό τηλέφωνο με δωρεάν χρόνο ομιλίας και φορητό υπολογιστή. Επιπλέον, θα προσφέρονται ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης για την επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων. Τέλος, θα δίνονται εργασιακά μπόνους σε μορφή χρημάτων ή δώρων για τους εργαζόμενους που έχουν επιτύχει τους στόχους της θέσης τους.

Όσο για το ωράριο, θα φροντίσουμε η προσέλευση στο χώρο εργασίας να έχει ένα περιθώριο δύο ωρών, ώστε να παρέχεται ευελιξία στους εργαζομένους για τη διαχείριση του ωραρίου τους.

5.2 Ως προς το Φυσικό Περιβάλλον

Το προϊόν της εταιρείας μας σέβεται το περιβάλλον και προάγει την οικολογική συνείδηση, καθώς με την χρήση του μειώνεται η κατανάλωση ενέργειας. Η εταιρεία μας, επομένως, οφείλει να λειτουργεί και η ίδια οικολογικά στο σύνολό της.

Αυτό θα το επιτυγχάνουμε χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένα και ανακυκλώσιμα υλικά, τόσο για την παραγωγή του προϊόντος της επιχείρησης, όσο και για την εκτέλεση πάσης φύσεως εργασιών. Επιπλέον, θα φροντίζουμε για την ελάχιστη κατανάλωση φυσικών πόρων, με την επιλογή στην παραγωγή τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον, αλλά και με τον περιορισμό των αποβλήτων της επιχείρησης.

5.3 Ως προς την Αγορά

Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησής μας πρέπει να αντανακλάται και στην αγορά, ώστε να εμπνέουμε την εμπιστοσύνη στο αγοραστικό κοινό. Ως προς το προϊόν μας, αυτό θα

είναι πιστοποιημένο από διεθνείς οργανισμούς, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητά του. Η μεταφορά και φύλαξη του προϊόντος θα πραγματοποιείται με άριστες συνθήκες, ενώ, σε περίπτωση μη ικανοποίησης του αγοραστή για κάποιο λόγο που ευθύνεται η εταιρεία, θα γίνεται επιστροφή χρημάτων. Τέλος, η επιχείρησή μας θα είναι συνεπής ως προς την κατ' οίκον παρουσίαση του προϊόντος.

Ως προς τις συνεργαζόμενες εταιρείες οι οποίες θα διαφημίζουν και θα πωλούν το προϊόν μας, η σοβαρότητα της επιχείρησής μας θα είναι ανάλογη. Η συνεργασία μας με τους αντιπροσώπους θα διέπεται από διαφάνεια και συνέπεια, τόσο στις συναλλαγές, όσο και στο χώρο και χρόνο παράδοσης του προϊόντος.

5.4 Ως προς την Κοινωνία

Η ευθύνη της επιχείρησής μας ως προς την κοινωνία, συνίσταται στην προσφορά της στο κοινωνικό σύνολο. Σκοπεύουμε, μέσω της εικόνας της επιχείρησής μας, να συνεισφέρουμε στην ενίσχυση του ενδιαφέροντος των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, στόχος μας είναι να δημιουργήσουμε μια επιχείρηση η οποία θα αποτελεί πρότυπο επιχείρησης για τις πρακτικές που υιοθετεί.

Όσο για κάποιες πιο χειροπιαστές προσφορές, σκοπεύουμε να παρέχουμε κάθε χρόνο μέρος των εσόδων μας, στο βαθμό που αυτά μας το επιτρέπουν, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ιδρύματα που δραστηριοποιούνται σε διάφορα προβλήματα της κοινωνίας μας. Τέλος, θα ζητάμε από το κοινό να μας ενημερώσει για προβλήματα της περιοχής του και θα δραστηριοποιούμαστε εθελοντικά προσπαθώντας να αντιμετωπίσουμε όποια από αυτά μπορούμε.

6. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Εφόσον η επιχείρησή μας λειτουργήσει με τον επιθυμητό τρόπο κατά τα πρώτα έτη, τότε σκοπεύουμε να εισάγουμε σημαντικές βελτιώσεις και επεκτάσεις στο προϊόν. Μερικές τέτοιες σκέψεις αφορούν στον έλεγχο:

- του συστήματος φωτισμού
- του συστήματος συναγερμού
- του συστήματος παροχής νερού

Οι σκέψεις αυτές παραπέμπουν στην κατασκευή ενός ολοκληρωμένου ευφυούς συστήματος ελέγχου του σπιτιού, κατάλληλο και για την παρακολούθηση της οικίας ατόμων τρίτης ηλικίας. Επιπλέον, υπάρχουν σκέψεις για μελλοντική συνεργασία με κατασκευαστικές εταιρείες, για ενσωμάτωση του συστήματος αυτού στις ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις του σπιτιού, που θα επιτρέπει τη χρήση του προϊόντος μόνο με αγορά του λογισμικού.

Σε περίπτωση που υπάρχει θετική ανταπόκριση για το προϊόν μας και αυτές οι ιδέες υλοποιηθούν, τότε η επιχείρησή μας έχει τεράστιες δυνατότητες επέκτασης με την αγορά ειδικών εγκαταστάσεων και την πρόσληψη μεγάλου πλήθους εργαζομένων, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ολόκληρη την Ελλάδα και όχι μόνο.

Σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο που συντάξαμε, συμπεραίνουμε πως πρόκειται για μια φιλόδοξη ιδέα που απαιτεί την αφιέρωση μεγάλης ποσότητας χρόνου και ενέργειας από μέρος μας. Παρ' όλα αυτά, είμαστε αρκετά αισιόδοξοι, μιας και η **EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.** φαίνεται πως θα είναι μια βιώσιμη και επικερδής επιχείρηση. Η εμπειρία που έχουμε αποκτήσει μέσω των σπουδών μας στην πληροφορική, θα μας προσφέρει μεγάλη ευελιξία σε οποιοδήποτε τεχνικό πρόβλημα παρουσιαστεί. Αν, μάλιστα, συνδυαστεί στο μέλλον με σπουδές πάνω στους τομείς των οικονομικών και της διοίκησης, τότε θα έχουμε δημιουργήσει το ιδανικό προφίλ για τη διαχείριση της εταιρείας.

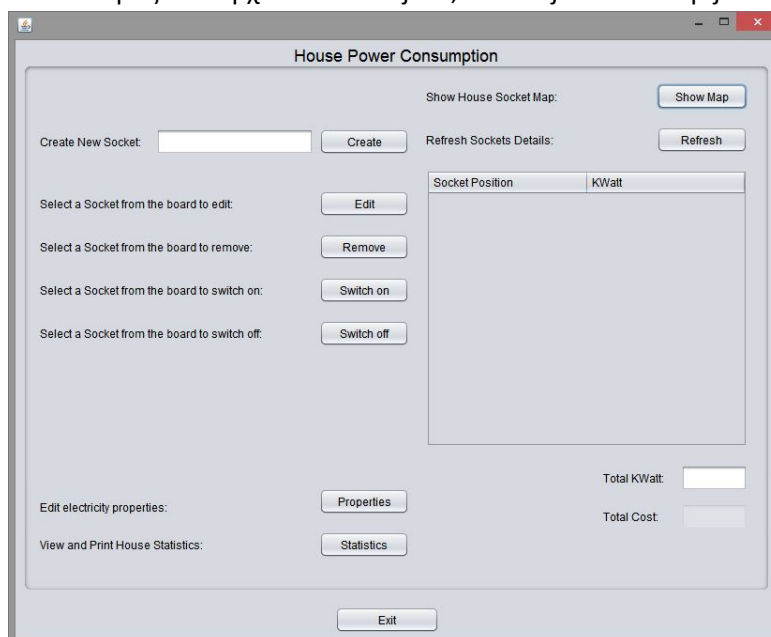
Βιβλιογραφία

- Κακούρης Αλέξανδρος, «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα 2010.
- Παρουσιάσεις του μαθήματος «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα» από τον ιστότοπο <http://eclass.uoa.gr>.
- «Ανάλυση νεκρού σημείου», Wikipedia, από τον ιστότοπο http://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_νεκρού_σημείου, (15-02-2013).

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Το λογισμικό παρακολούθησης

Παρακάτω φαίνεται η γραφική διεπαφή χρήστη του λογισμικού παρακολούθησης της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος. Επίσης, παρατηρούνται οι επιλογές που έχει στη διάθεση του ο χρήστης. Ο κώδικας του λογισμικού παρακολούθησης είναι γραμμένος σε Java και είναι διαθέσιμος στα αρχεία Sockets.java, Socket.java και Map.java.



Παράρτημα Β: Η ιστοσελίδα

Παρακάτω βλέπουμε μερικά στιγμιότυπα από την ιστοσελίδα της επιχείρησής μας. Ο κώδικας για τις αντίστοιχες σελίδες είναι γραμμένος σε HTML και CSS και είναι διαθέσιμος στα αρχεία index.html, about-us.html και contact-us.html.

The screenshot shows the homepage of EcoPowerNet. At the top left is the logo 'EcoPowerNet' with a raccoon mascot and the text 'EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.'. Below the logo is a navigation menu with tabs: 'ΑΡΧΙΚΗ', 'ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΜΑΣ', 'ΠΡΟΪΟΝΤΑ Κ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ', 'ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΑΦΕΣΙΣ', 'ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ', and 'ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ'. The main banner features the 'EcoPowerNet' logo and the raccoon mascot on a dark background. Below the banner are three columns of content:

- EcoPowerNet Ελλάς Ε.Π.Ε.**
Στοχεύουμε:
Στην εξοικονόμηση ενέργειας.
Στη μείωση των εξόδων σας.
Στην προστασία του περιβάλλοντος.
- Η Ομάδα μας**
 - Λιαροστάθη Περσεφόνη**
Γενική Διευθύντρια
 - Κοντός Σπυρίδων**
Accounting, Law and Finance Manager
 - Καλογερόπουλος Θεόδωρος**
Marketing and Sales Manager
 - Κουτσοραδής Ευάγγελος**
IT Manager
- Υποστηρίζουμε**
 - Ιδιώτες
 - Ελεύθερους Επαγγελματίες
 - Μικρές και Μεγάλες Επιχειρήσεις
 - Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

EcoPowerNet



Η Εταιρία

Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες της χώρας μας αλλά και η αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων, δημιουργούν μια ανάγκη για έλεγχο της κατανάλωσης της ενέργειας σε μια προσπάθεια περιορισμού της. Η **EcoPowerNet Ε.Π.Ε.** είναι μια επιχείρηση που στόχο έχει να διευκολύνει την παρακολούθηση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος εντός του σπιτιού, παρέχοντας ένα σύστημα σχεδιασμένο ειδικά για αυτό τον σκοπό.

Η Ομάδα μας



Λιαροστάθι Περσεφόνη
Γενική Διευθύντρια

Προπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.



Κοντός Σπυριḗον
Accounting, Law and Finance Manager

Προπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.



Καλογερόπουλος Θεόδωρος
Marketing and Sales Manager

Προπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.



Κουτσοραδής Ευάγγελος
IT Manager

Προπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.