

eclass4U

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**ΤΟΜΟΣ Α**  
**«ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»**  
**ΔΕΟ44**

1

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky.varda@eclass4u.gr

Διεθνής  
επιχειρηματική  
δραστηριότητα



Η διαδικασία  
ανάπτυξης της  
επιχειρηματικότητας



Επιχειρηματικότητα και οικονομία



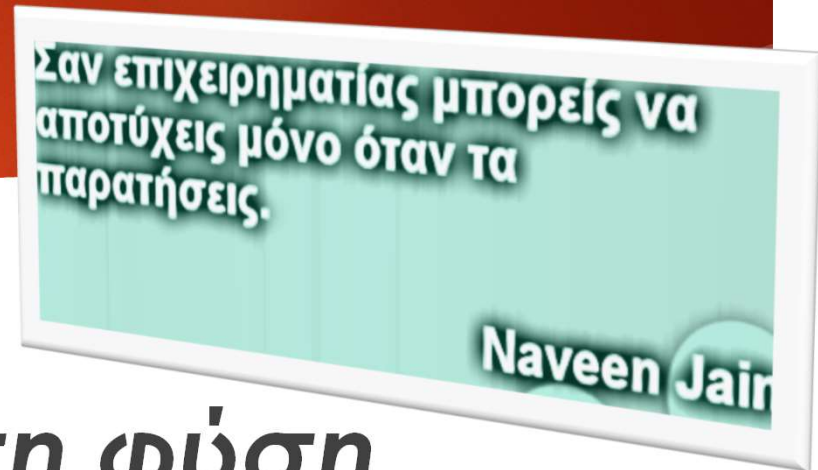
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



# Κεφάλαιο 1

## Η έννοια της επιχειρηματικότητας

# 1.1.



## Ιστορική αναδρομή στη φύση και την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης.



### Entrepreneur:

το άτομο το οποίο αναλαμβάνει ρίσκο, αντιλαμβάνεται ευκαιρίες, και ξεκινά κάτι νέο

Η λέξη <<entrepreneur>> έχει γαλλική ρίζα και σημαίνει τον ενδιαμέσο ή αλλιώς τον άνθρωπο που μεσολαβεί, μπαίνει ενδιάμεσα για να λάβει ή προχωρά ενδιάμεσως.



### Businessman:

δραστηριοποιείται στο χώρο των επιχειρήσεων (ιδίων ή άλλων) με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση κέρδους.

Ποτέ δεν ήμουν ένας  
επιχειρηματίας. Ήμουν ένας  
οραματιστής, ένας ονειροπόλος.

Jim Bakker

Εξετάζοντας την διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία από τα χαρακτηριστικά κατά πρώτον του *businessman*, προφανώς δεν προσιδιάζουν αυτά σε μια προσωπικότητα που δραστηριοποιείται απλώς στον χώρο των επιχειρήσεων – δικής του ή άλλων- με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση κέρδους (και κατά δεύτερον, του *manager*, χαρακτηριστικά του επιχειρηματία όπως ευελιξία, δημιουργικότητα, πάθος και επιμονή για το εγχείρημα παρά τις δυσκολίες και τις όποιες αντιξοότητες διαφέρουν από αυτά του *manager* (ανάπτυξη μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης, ορθολογικότητα και σχεδιασμός που παρατηρούνται σε έναν μεγάλο οργανισμό).

## 1.1.2

**(α) Θεωρίες που μελετούν  
την ανάπτυξη  
επιχειρηματικής δράσης από  
την πλευρά της προσφοράς**



«Επιχειρηματίας» είναι μία λέξη που σημαίνει ότι πας στη δουλειά, παίρνεις ρίσκα και απογοητεύεσαι. Είναι μία μεγάλη δέσμευση.


Diane Hendricks

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στον ρόλο του επιχειρηματία στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών για τα οποία υπάρχει μια καθορισμένη αγορά (με δεδομένες τις τάσεις και τη μορφή της ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες, ποιος είναι ο ρόλος του επιχειρηματία- entrepreneur στην αγορά;).



## Κυριότεροι εκπρόσωποι:

### Richard Cantillon (1680-1734)




προσδιόρισε τον επιχειρηματία ως τον ενδιάμεσο ανάμεσα στους φεουδάρχες και τους πληβείους- αγρότες: ο επιχειρηματίας εξ' ορισμού αναλαμβάνει ρίσκο εφόσον «αγοράζει σε μια συγκεκριμένη τιμή και πουλά σε μια αβέβαιη – μη καθορισμένη – τιμή, λειτουργώντας συνεπώς υπό συνθήκες υψηλού ρίσκου»

### Abbe Nicholas Baudeau (1730-1792)

προσδιόρισε τον επιχειρηματία ως καινοτόμο, δηλαδή ως κάποιον που εφευρίσκει και εφαρμόζει νέες ιδέες και τεχνικές, ώστε να μειώσει το κόστος του και συνεπώς να αυξήσει το κέρδος του. Η νοημοσύνη – δηλαδή η γνώση και η ικανότητα για δράση – δίνει στον επιχειρηματία τον έλεγχο, ώστε να μην είναι ένα απλό πiónι στα χέρια του κεφαλαιούχου (καπιταλιστή) (Link, 2007).



### Jeremy Bentham (1748 - 1832)



επιχειρηματίας αναλαμβάνει οικονομικό ρίσκο προκειμένου να αποκτήσει ένα αβέβαιο κέρδος, ως εκ τούτου θα πρέπει να ανταμείβεται αναλόγως, και σίγουρα όχι λιγότερο απ' ό, τι ένας εφευρέτης ανταμείβεται για την εφεύρεσή του.

### J.H. von Thünen (1785-1850)

προσδιόρισε το επιχειρηματικό κέρδος ως το κέρδος μείον (1) τους τόκους επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου, (2) την ασφάλιση έναντι των ζημιών των επιχειρήσεων, και (3) τις αμοιβές της διοίκησης. Το υπόλοιπο αποτελεί την απόδοση επί του επιχειρηματικού ρίσκου που αναλαμβάνει επιχειρηματίας- entrepreneur.



## Θεωρίες που μελετούν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης από την πλευρά της ζήτησης

Οι θεωρίες αυτές τονίζουν το ρόλο του επιχειρηματία στην ίδια την αλλαγή της φύσης της ζήτησης για υπάρχοντα αγαθά και υπηρεσίες με την εισαγωγή στην αγορά νέων αγαθών και υπηρεσιών ή νέων συνδυασμών υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

## Κυριότεροι εκπρόσωποι:



Weber (1864-1920)

προσπάθησε να εξηγήσει πώς ένα κοινωνικό σύστημα, σε αντιδιαστολή με μια μεμονωμένη επιχείρηση, μπορεί να εξελιχθεί από μια σταθερή μορφή σε έναν άλλο τύπο συστήματος. Ιστορικά, σύμφωνα με τον Weber, οι αλλαγές αυτές υλοποιούνται από έναν χαρισματικό ηγέτη, ή ένα άτομο με τα χαρακτηριστικά του καινοτόμου-επιχειρηματία.

Κατά τον Schumpeter (1883-1950)

η τεχνολογική πρόοδος και η καινοτομία βρίσκονται στο κέντρο της δυναμικής εξέλιξης του οικονομικού συστήματος και λειτουργούν ως παράγοντες που προκαλούν ανισορροπία στο σύστημα. Αντιμετωπίζει την ανάπτυξη της καινοτομίας ως οικονομικό αλλά και ως κατεξοχήν κοινωνικό φαινόμενο. Ο Schumpeter ορίζει την επιχειρηματικότητα ως τον τρίτο παράγοντα στη συνάρτηση παραγωγής, πέρα από το κεφάλαιο και την εργασία

Ο δυναμισμός μιας οικονομίας, σύμφωνα με τον Schumpeter δεν οφείλεται στην εκμετάλλευση της εργατικής τάξης (όπως υποστήριζε ο Marx) αλλά στην ικανότητα των επιχειρηματιών να δημιουργούν καινοτομίες.

Το πρόβλημα δεν είναι πώς ο καπιταλισμός διαχειρίζεται υπάρχουσες δομές, αλλά ο τρόπος με τον οποίο τις δημιουργεί και τις καταστρέφει.

Αυτή η διαδικασία της δημιουργικής καταστροφής είναι η ουσία της οικονομικής ανάπτυξης.

Ο κύριος φορέας αυτής της αναστάτωσης είναι ο καινοτόμος επιχειρηματίας (Innovator-entrepreneur), ο οποίος αξιοποιεί υπάρχοντες πόρους με νέους τρόπους. Ο επιχειρηματίας-καινοτόμος επιτυγχάνει να προκαλέσει αναστάτωση στην ισορροπία του συστήματος μέσω της δημιουργίας νέων συνδυασμών.





## 1.1.2.

**(β) Πως περιγράφει τον επιχειρηματία ο Schumpeter;**

## Κατά τον Schumpeter, ο επιχειρηματίας (entrepreneur) περιγράφεται με τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Είναι δημιουργικός
- ❖ Δεν είναι (κατ' ανάγκη) εφευρέτης.
- ❖ Είναι άνθρωπος της δράσης
- ❖ Δεν είναι καπιταλιστής ή manager.
- ❖ Δανείζεται κεφάλαιο για να υλοποιήσει την ιδέα του
- ❖ Αναλαμβάνει το ρίσκο της επένδυσής του.
- ❖ Μάλλον γεννιέται με το χάρισμα παρά το αποκτά στη πορεία της ζωής του

# ΑΚΟΜΑ:

► Δε στοχεύει στο κέρδος αλλά έχει ως κίνητρα:

(α) τη απόκτηση ανεξαρτησίας μέσω της δημιουργίας της δικής του επιχείρησης,

(β) τη πρόκληση της νίκης,

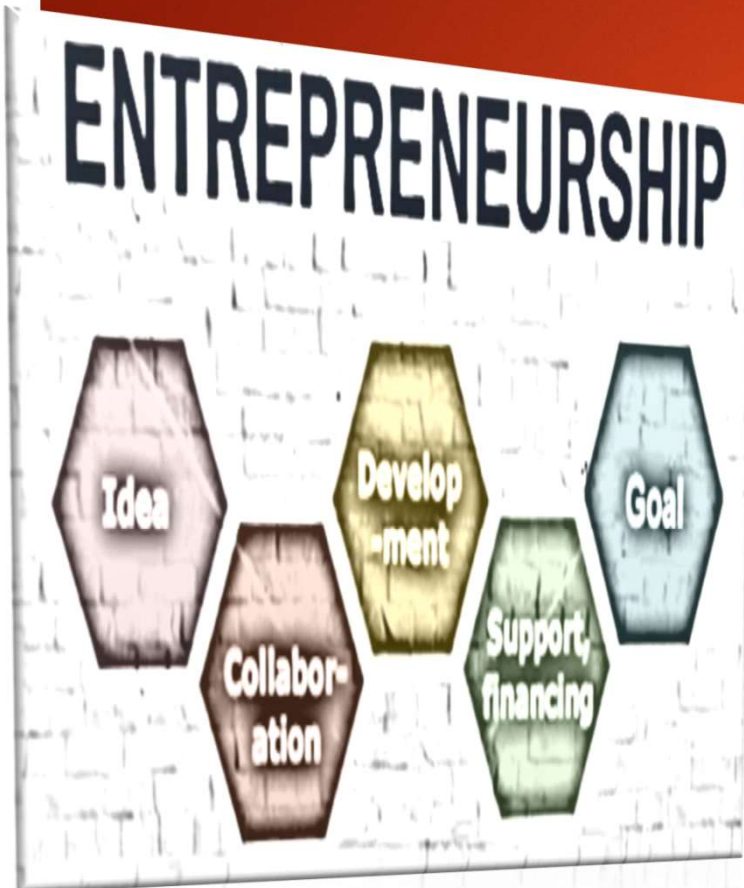
(γ) τη χαρά της δημιουργίας.

Είναι ευάλωτος ως προς τα κέρδη που αποκομίζει μιας και απειλείται τόσο από μιμητές που επιθυμούν ένα μερίδιο των κερδών όσο και από τους ίδιους τους υπαλλήλους του που διεκδικούν μερίδιο της επιτυχίας ζητώντας αύξηση στους μισθούς τους.

1.2.

# Ορισμοί της Επιχειρηματικότητας





Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - [vicky.varda@eclass4u.gr](mailto:vicky.varda@eclass4u.gr)

### Ronstadt (1984)

#### Επιχειρηματικότητα :

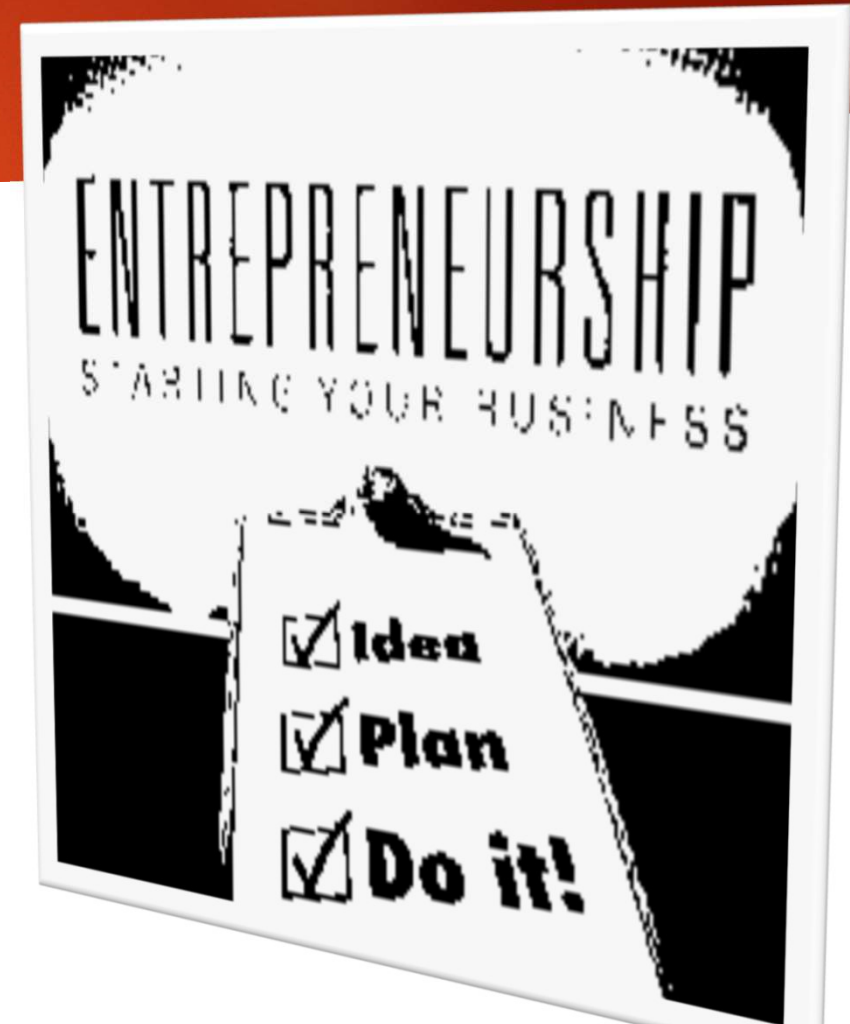
είναι η δυναμική διαδικασία δημιουργίας επαυξητικού (incremental) πλούτου. Ο πλούτος δημιουργείται από άτομα τα οποία αναλαμβάνουν το ρίσκο της συμμετοχής, διαθέτουν χρόνο και θέληση ή παρέχουν αξία σε ένα προϊόν ή υπηρεσία. Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι απαραίτητα εντελώς νέα ή μοναδικά. Η αξία που αποκτούν δημιουργείται από την ικανότητα του επιχειρηματία-καινοτόμου να εντοπίζει και να συνδυάζει κατάλληλους πόρους και δεξιότητες για την παραγωγή τους με διαφορετικό τρόπο.

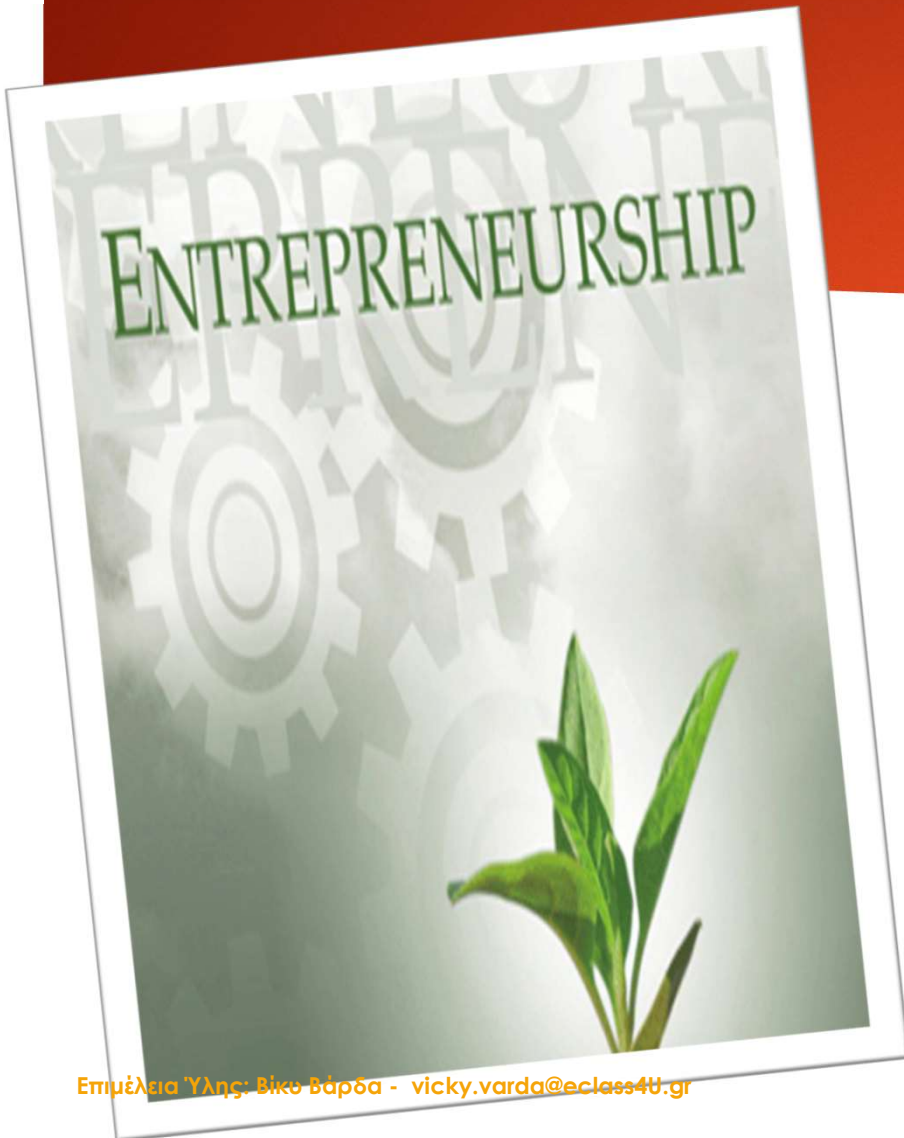
### **Hisrich & Peters (2002):**

Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία αφιέρωσης χρόνου και προσπάθειας για τη δημιουργία κάτι νέου, το οποίο εμπεριέχει αξία, μέσω της ανάληψης του σχετικού οικονομικού, ψυχολογικού και κοινωνικού ρίσκου.

Η διαδικασία αυτή αναμένεται να ανταμείψει τον εμπλεκόμενο προσφέροντάς του χρηματικά οφέλη ή προσωπική ικανοποίηση και ανεξαρτησία.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - [vicky.varda@eclass4U.gr](mailto:vicky.varda@eclass4U.gr)





### σύμφωνα με τον Vesper (1980):

Για τον οικονομικό επιστήμονα, ο επιχειρηματίας-καινοτόμος είναι αυτός που συνδυάζει πόρους, όπως εργασία, κεφάλαιο, υλικά, κλπ. με σκοπό να αυξήσει τη συνολική τους αξία. Επίσης, ο επιχειρηματίας-καινοτόμος είναι το άτομο που εισάγει αλλαγές, καινοτομίες και νέους τρόπους δράσης. • Η επιστήμη της ψυχολογίας θεωρεί ότι ένα τέτοιο άτομο παρακινείται από συγκεκριμένα κίνητρα, όπως η ανάγκη να δημιουργήσει ή να επιτύχει κάτι, να πειραματιστεί, να φέρει σε πέρας ένα έργο ή απλώς να ξεφύγει από τη δικαιοδοσία και τον έλεγχο τρίτων.

Για κάποιους από τους ανθρώπους των επιχειρήσεων, ο επιχειρηματίας καινοτόμος μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, ως ένας ανταγωνιστής ενώ για άλλους μπορεί να αποτελέσει σύμμαχο, συνεργάτη, πελάτη ή προμηθευτή, ο οποίος βρίσκει καλύτερους τρόπους αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και ενδεχομένως παράγει θέσεις εργασίας που η κοινωνία χρειάζεται.

## 1.3.

# **Ποια είναι τα κίνητρα για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης;**

Τα κύρια αίτια που κατευθύνουν ένα άτομο να αναλάβει επιχειρηματική δράση δεν στηρίζονται μόνο σε οικονομικά κριτήρια αλλά στην:

(α) επιθυμία να πάρουν την τύχη στα χέρια τους

(β) προώθηση των δικών τους ιδεών

(γ) προοπτική για χρηματικές απολαβές

## Το πρώτο κίνητρο:

συνδέεται με την επιθυμία ενός ατόμου να αποκτήσει την δική του επιχείρηση ή επειδή αγαπούν την ανεξαρτησία ή επειδή επιδιώκουν την επαγγελματική τους ανέλιξη έχοντας οι ίδιοι τον πλήρη έλεγχο. Δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τα άτομα αυτά δεν είναι συνεργάσιμα ή δεν θέλουν την εξουσία του άλλου. Σημαίνει απλά ότι οι άνθρωποι αυτοί είτε έχουν μια αρνητική εμπειρία στην επαγγελματική τους ζωή ( πχ έχουν απολυθεί είτε έχουν δεχτεί την επίδραση αυτής της επιθυμίας απο το οικογενειακό τους περιβάλλον ).

Κάποιοι άνθρωπο από την φύση τους είναι ανήσυχοι και όταν αναγνωρίσουν μια ευκαιρία έχουν την επιθυμία να την δουν να πραγματοποιείται. Αν η ιδέα που έχουν αποδειχθεί ότι έχει προοπτική δηλαδή είναι βιώσιμη τότε οι νέοι επιχειρηματίες αφιερώνουν χρόνο και κόπο για να την εμπορευματοποιήσουν.

Η προοπτική για χρηματικές απολαβές είναι τελευταία στην κατάταξη των κριτηρίων γιατί δεν πραγματοποιείται πάντα. Ο μέσος επιχειρηματίας συνήθως έχει σχεδόν τις ίδιες χρηματικές απολαβές με ένα στέλεχος πχ πολυεθνικής.

Ένα πολιτισμικό περιβάλλον που ενθαρρύνει τα άτομα να αναλάβουν επιχειρηματικό ρίσκο και να δημιουργήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις θα εμφανίζει περισσότερες νέες επιχειρήσεις από ένα περιβάλλον που αντιμετωπίζει τέτοιες ενέργειες με σκεπτικισμό. (Αμερικανική έναντι Ευρωπαϊκής κουλτούρας).



## Επιπλέον:

- ▶ Μια σειρά παραγόντων του μάκρο-περιβάλλοντος αποτελούν ικανές και αναγκαίες συνθήκες για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας.

### Οι παράγοντες αυτοί αφορούν:

- (α) στο θεσμικό πλαίσιο και στις κυβερνητικές πολιτικές
- (β) στο εκπαιδευτικό σύστημα, στα πρότυπα, και στις δεξιότητες που παρέχει
- (γ) στη δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοοικονομικούς πόρους ικανούς να υποστηρίξουν το νέο επιχειρηματία

## 1.4.

# **(α) Ποιες είναι οι βασικές Ικανότητες - Προσωπικά Χαρακτηριστικά του επιχειρηματία**

- Πρωτοβουλία και θετική σκέψη
- Ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης ευκαιριών
- Ανάγκη για συνέχιση θετικών παραδειγμάτων προηγούμενων γενεών μέσω της μίμησης και της δημιουργίας νέων επηρευμάτων
- Ανάλυση και τήρηση δεσμεύσεων
- Ανάλυση υπολογίσιμων κινδύνων
- Αυτοπεποίθηση





**Ευελιξία**

- Αποτελεσματικότητα
- Ικανότητα για έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντός τους
- Ανοχή στην ασάφεια
- Όραμα
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία

1.4.

(β)

**Κοινά χαρακτηριστικά  
κάθε επιχειρηματία**

Κάθε μορφής επιχειρηματία διαμορφώνει την προοπτική ή την τάση για να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Η απόφαση για την επιχειρηματική δράση ενδέχεται να την επηρεάσουν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως:

- (α) οικογενειακό περιβάλλον
- (β) εκπαίδευση
- (γ) δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία)
- (δ) επαγγελματική εμπειρία

**α) Οικογενειακό περιβάλλον :**

Για τον ρόλο αυτό του χαρακτηριστικού οι μελέτες δείχνουν ότι ο άνθρωπος που έχει φροντίδα από την οικογένεια του αποκτά αυτοπεποίθηση στοιχείο που είναι απαραίτητο για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Ένα ακόμη στοιχείο αποτελεί ο ρόλος και η σημασία της οικογένειας την στήριξη του νέου επιχειρηματία.

**β) Εκπαίδευση :**

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του επιχειρηματία οι έρευνες δείχνουν ότι οι νέοι επιχειρηματίες διαθέτουν ικανοποιητικό μορφωτικό επίπεδο και δηλώνουν την ανάγκη να αποκτούν συνέχεια νέες γνώσεις.

**γ) Προσωπικές Αξίες:**

Έρευνες υποστηρίζουν ότι οι νέοι επιχειρηματίες έχουν μια διαφορετική στάση απέναντι στην διοικητική διαδικασία και την λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα. Οι βασικές αξίες που αυτός ο επιχειρηματίας έχει είναι κυρίως: Η ευελιξία και το πάθος, Η δημιουργικότητα, Η επιμονή του.

**δ) στην ηλικία του :**

αποφασίζουν αυτό το εγχείρημα μεταξύ των ηλικιών 22 και 45

**ε) στην επαγγελματική του πορεία-προυπηρεσία στο χρόνο :**

Διττός ρόλος: Από τη μια μπορεί να καθυστερεί αυτή την απόφαση και από την άλλη μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχή έκβαση της.



# Τι σημαίνει ο όρος << εκτελεστική ευφυΐα >> ;

**Ο Όρος <<εκτελεστική ευφυΐα>> αφορά την ικανότητα των νέων επιχειρηματιών να μετατρέπουν μια επιχειρηματική ιδέα σε βιώσιμη επιχείρηση. Η αποτελεσματική υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας πραγματοποιείται μέσω :**

- της ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού μοντέλου
- της σύνθεσης μιας ομάδας εργασίας
- της μόχλευσης χρηματικών πόρων
- της δημιουργίας στρατηγικών συνεργασιών

Επίσης ο όρος <<εκτελεστική ευφυΐα>> αφορά την ικανότητα μετατροπής της σκέψης, της δημιουργικότητας και της φαντασίας σε δράση και μετρήσιμα αποτελέσματα.

## 1.5.

# Μορφές και είδη επιχειρηματικότητας ή επιχειρηματικών εγχειρημάτων

**Εταιρείες** που **ιδρύονται** για να **υποκαταστήσουν** σχέσης μισθωτής εργασίας.

Προσφέρουν παρόμοια προϊόντα με μικρό βαθμό διαφοροποίησης και ελάχιστο έως καθόλου βαθμό καινοτομίας.

**Εταιρείες** που **βασίζονται** στην **εκμετάλλευση** και **αξιοποίηση** συγκεκριμένων συνηθειών ή χόμπι των ιδρυτών τους – «έκαναν το χόμπι τους επάγγελμα».

**Εταιρείες** που **βασίζονται** στην **εμπορική αξιοποίηση** νέας, τεχνολογικής ή επιστημονικής, γνώσης.

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι έντασης γνώσης και ενώ ξεκινούν συνήθως με μικρό αριθμό εμπλεκομένων - την ιδρυτική ομάδα αποτελούν ερευνητές οι οποίοι συνήθως επιδιώκουν να αξιοποιήσουν εμπορικά τα αποτελέσματα της ερευνητικής τους δραστηριότητας – μπορεί να εμφανίσουν μεγάλες προοπτικές εξέλιξης.

## 1.5.1

# **Εταιρική επιχειρηματικότητα (*intrapreneurship* ή *corporate entrepreneurship*)**

Ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στο πλαίσιο μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης ή οργανισμού. (πχ στην Αμερικανική πολυεθνική επιχείρηση 3M, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν το 10% του χρόνου τους σε μια ερευνητική έρευνα για την ανάπτυξη της εταιρείας)

Η Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα εμφανίζεται συνήθως σε ανεπτυγμένες και καθιερωμένες επιχειρήσεις. Συμβάλλει στην αποδοτικότητα, δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για ανάπτυξη καινοτομίας και αναφέρεται σε:

- ✓ ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα, όπως η δημιουργία νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών, η ανάπτυξη νέων αγορών ή η δημιουργία νέων αυτόνομων θυγατρικών
- ✓ στη δημιουργία μιας τεχνολογικής καινοτομίας με τη μορφή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, ή μεθόδου παραγωγής
- ✓ στην αλλαγή του στρατηγικού προσανατολισμού της επιχείρησης

# Παράγοντες που την ευνοούν:

Ισχυρός  
τεχνολογικός  
προσανατολισμό

Ενθάρρυνση νέων  
ιδεών

Ανεκτικότητα στα  
λάθη και στην  
αποτυχία

Εύκολη  
πρόσβαση και  
διάθεση πόρων

Ενθάρρυνση της  
διεπιστημονικότητας στη  
δημιουργία ομάδων  
εργασίας

Αποδοχή  
μακροπρόθεσμου  
ορίζοντα εργασίας

Δημιουργία  
κατάλληλου  
συστήματος  
επιβράβευσης

Υποστήριξη από την  
ανώτατη διοίκηση



1.6.

# **Επιχειρηματική ηθική και κοινωνική ευθύνη**



Η επιχειρηματική ηθική ορίζει το πλαίσιο σχετικά με το τι είναι «σωστό», «κατάλληλο», «εύλογο» και «δίκαιο», κυρίως όμως ασχολείται με τις σχέσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στην επικοινωνία μεταξύ των άμεσα ενδιαφερομένων - εργαζομένων, μετόχων, επενδυτών, πελατών, πιστωτών – και άλλων μελών της κοινωνίας.

Τα βασικά προβλήματα επιχειρηματικής ηθικής που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ομαδοποιούνται ως εξής:

- Προβλήματα που σχετίζονται με συμπεριφορές προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης,

- Σύγκρουση συμφερόντων. Αφορά περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους σε μια επιχείρηση προχωρούν σε συμβόλαια συνεργασίας με συγγενικά ή φιλικά τους πρόσωπα.

- Προβλήματα σχετικά με την εμπιστοσύνη των πελατών. Τα προβλήματα αυτά δημιουργούνται όταν η επιχείρηση επιδεικνύει έλλειψη σεβασμού προς τον πελάτη, ή όταν εφαρμόζει παραπλανητική διαφήμιση.

- Ακατάλληλη χρήση επιχειρηματικών πόρων. Τα προβλήματα στη περίπτωση αυτή δημιουργούνται όταν επιχειρησιακοί πόροι χρησιμοποιούνται για προσωπικό όφελος, π.χ. αδικαιολόγητα μεγάλη χρήση του διαδικτύου εν ώρα εργασίας.

# Κεφάλαιο 2

## **Επιχειρηματικότητα και οικονομία**

# Οικονομική μεγέθυνση

Με τον όρο οικονομική μεγέθυνση εννοούμε τη **ποσοτική αλλαγή** (αύξηση παραγωγικών συντελεστών) ή επέκταση του παραγωγικού δυναμικού μιας οικονομίας.

## **Η οικονομική μεγέθυνση:**

- ▶ μετράται συνήθως ως ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος ή του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στη διάρκεια ενός έτους.
- ▶ οδηγεί σε βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού, αύξηση της απασχόλησης, ενίσχυση των δημόσιων οικονομικών λόγω της ενίσχυσης των φορολογικών εσόδων, και ενθάρρυνση των επενδύσεων.



**Μια οικονομία μπορεί να μεγεθυνθεί είτε «μέσω επέκτασης» χρησιμοποιώντας περισσότερους νέους πόρους (φυσικούς ανθρώπινους, τεχνολογικούς), είτε μέσω μεγαλύτερης «έντασης», δηλαδή, χρησιμοποιώντας τους ίδιους πόρους πιο αποτελεσματικά, ώστε να είναι περισσότερο παραγωγική.**



# Οικονομική ανάπτυξη

- ▶ Από την άλλη πλευρά προκειμένου να αναπτυχθεί μια οικονομία ,απαραίτητη προϋπόθεση είναι η οικονομική της μεγέθυνση, γι' αυτό το λόγο και θεωρείται ως εξαρτημένη μεταβλητή της οικονομικής ανάπτυξης.
- ▶ Ουσιαστικά η οικονομική ανάπτυξη, αποτελεί τη διαδικασία της **ποιοτικής αλλαγής** και αναδιάρθρωσης μιας οικονομίας που σχετίζεται με την τεχνολογική και κοινωνική πρόοδο.



## Η οικονομική ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω:

*(α) κυβερνητικών πολιτικών για την επίτευξη στόχων όπως ο έλεγχος του πληθωρισμού και η αύξηση της απασχόλησης*

*(β) πολιτικών και προγραμμάτων για τη δημιουργία έργων υποδομής και υπηρεσιών (αυτοκινητόδρομοι, δίκτυα, υγεία, παιδεία, κλπ)*

*(γ) πολιτικών για την βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος και την ενίσχυση του παραγωγικού ιστού.*



2.1.

Αποδέξου τη φλόγα σου – ακόμα και στις δύσκολες εποχές. Μία πεσμένη οικονομία μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελέσει μία εξαιρετική ευκαιρία για να ξεκινήσεις μια δουλειά.  
Jean Chatzky

**(β) Με ποιο τρόπο συμβάλλει η επιχειρηματικότητα στην οικονομική μεγέθυνση;**

Σύμφωνα με την θεωρία του Schumpeter η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την Οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη , εκδηλώνεται με την ίδρυση νέων μικρών επιχειρήσεων και θεωρείται ότι συμβάλει στην οικονομική μεγέθυνση μέσω τριών βασικών μηχανισμών:



**α) Την ενίσχυση της απασχόλησης και της δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ( αύξηση θέσεων εργασίας που συνεπάγεται και βελτίωση του εισοδήματος)**

**β) Την ενίσχυση του εισοδήματος**

**γ) Την ενθάρρυνση της καινοτομίας (Δημιουργία νέων κλάδων, νέων δραστηριοτήτων που συνεπάγεται απασχόληση καινούργιου προσωπικού)**



# Γαζέλες:

Αποτελούν τις επιχειρήσεις που έχουν Χ% ταχύτερους ρυθμούς μεγέθυνσης συγκριτικά με το μέσο όρο του κλάδου τους

Οι γαζέλες δεν είναι πιο πιθανόν να είναι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, είναι όμως πιθανότερο να ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών

- ▶ Οι επιχειρήσεις αυτές κατανέμονται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας
- ▶ Οι επιχειρήσεις αυτές τείνουν να είναι νεότερες και μικρότερες σε μέγεθος συγκριτικά με τη μεγάλη κατηγορία επιχειρήσεων από τις οποίες ξεχωρίζουν

Οι «γαζέλες» ευθύνονται για ένα δυσανάλογα σημαντικό σε σχέση με το μέγεθός τους μερίδιο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, και το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να ισχύει ανεξαρτήτως χώρας και κλάδου.

## 2.2

# Οι βασικότερες κοινωνικές επιπτώσεις της επιχειρηματικότητας



# change

Οι κοινωνικές επιπτώσεις παρουσιάζουν διαφορετικές διαστάσεις κάθε φορά. Πιο αναλυτικά:

- ▶ Οι αλλαγές που φέρνουν τα νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες στη ζωή των ανθρώπων μπορεί να κάνουν την ζωή ευκολότερη, ανετότερη, παραγωγικότερη, αλλά μπορεί παράλληλα να προκαλέσει και αναστάτωση στην αγορά και στον τρόπο της επιχειρηματικής λειτουργίας.
- ▶ Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας συνδράμει στη δημιουργία περιφερειακών ανισοτήτων εντός των χωρών λόγω της ανισομερούς κατανομής των επιχειρήσεων μεταξύ αστικών περιοχών και περιφέρειας
- ▶ Η εξάπλωση ριζικών καινοτομιών αφορά το μακροπεριβάλλον, αφού λόγω της δημιουργικής καταστροφής και των διαρθρωτικών αλλαγών στην αγορά εργασίας, κάποια επαγγέλματα απαξιώνονται και νέες δεξιότητες γίνονται απαιτητές
- ▶ Σε κάποιες περιπτώσεις οι καινοτομίες που εισάγουν στην αγορά οι νέες επιχειρήσεις εγείρουν νομικά και ηθικά ζητήματα, όπως π.χ οι τεχνολογίες του διαδικτύου σε σχέση με την προστασία της ιδιωτικότητας του ατόμου
- ▶ Σε περίπτωση αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος μπορεί να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες για τον ίδιο τον επιχειρηματία και τον κοινωνικό του περίγυρο.

## 2.3

# Επιχειρηματικότητα και μεγάλες επιχειρήσεις



**Στη βιβλιογραφία της διαχείρισης τεχνολογίας και καινοτομίας τονίζεται ιδιαίτερα ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων ως «δορυφόρων» μεγαλύτερων επιχειρήσεων και οργανισμών με τους οποίους συνεργάζονται στενά, καθώς και τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου της συνεργασίας για τα εμπλεκόμενα μέρη.**

Τα πλεονεκτήματα αυτών των συνεργασιών τόσο για τις μικρές όσο και για μεγάλες επιχειρήσεις συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Η συνεργασία μπορεί να δώσει στη μεγάλη επιχείρηση πρόσβαση στις απαραίτητες συμπληρωματικές δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται για τη μετατροπή μιας ιδέας, τεχνολογίας, κλπ σε εμπορεύσιμο προϊόν.

Μέσω της συνεργασίας επιτυγχάνεται η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, η μεταφορά τεχνογνωσίας και η έγκαιρη ανάπτυξη πόρων που οι επιχειρήσεις από μόνες τους θα δυσκολεύονταν να δημιουργήσουν.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις αποκτούν την ευελιξία που χρειάζονται και εξοικονομούν οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, τους οποίους σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε να κινητοποιήσουν

Οι μικρότερες επιχειρήσεις επωφελούνται μέσω των συνεργασιών και αποκτούν πρόσβαση σε αγορές, τεχνογνωσία και επιχειρηματικά δίκτυα που τους εξασφαλίζουν ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης.

*Οι επιχειρήσεις επιμερίζουν το κόστος και τους κινδύνους που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα όταν το πεδίο είναι άγνωστο και τα κόστη ιδιαίτερα υψηλά και με αβέβαιο αποτέλεσμα.*

## 2.4

# Ο ρόλος της κυβερνητικής πολιτικής στην τόνωση της επιχειρηματικότητας



*ο ρόλος της κυβερνητικής πολιτικής είναι να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα στον τραπεζικό τομέα που θα συνεπικουρεί και δεν θα προβάλλει εμπόδια στην ανάπτυξη και εξέλιξη των νέων επιχειρήσεων.*

*Η κυβερνητική πολιτική ακόμα μπορεί με άμεσες ή έμμεσες δράσεις να επηρεάσει την επιτυχία ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος δημιουργώντας ένα κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη βασικών προϋποθέσεων για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος: των ανθρώπινων πόρων, των οικονομικών πόρων, και των πόρων που αφορούν στις κοινωνικές δεξιότητες, και τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων.*

*Η επιτυχία ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος κρίνεται εν πολλοίς από τους πόρους που μπορεί να διατεθούν για την ανάπτυξή του.*



## Διακρίνονται τρεις κατηγορίες τέτοιων πόρων:

- ❖ *ανθρώπινοι πόροι (γνωσιακοί, διαχειριστικοί και διοικητικοί),*
- ❖ *οικονομικοί πόροι,*
- ❖ *πόροι που αφορούν τις κοινωνικές δεξιότητες, σχέσεις, και δικτυώσεις των εμπλεκόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων και των θεσμικών προϋποθέσεων για την ενθάρρυνση της επιχειρηματικής δράσης*

## ΕΠΙΠΛΕΟΝ :

- ✓ η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης βασισμένη σε επιστημονική και τεχνολογική γνώση ,
- ✓ οι προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας,
- ✓ η αναζήτηση οικονομικών πόρων που χρειάζεται για να εξασφαλίσει τις απαραίτητες αρχικές εισροές,
- ✓ η απαραίτητη ύπαρξη κοινωνικών σχέσεων του επιχειρηματία καθώς και
- ✓ η αναγκαία δημιουργία συνεργασιών

Αποτελούν αφορμές για κυβερνητικές επιλογές και πολιτικές

# Όπως :

Ενθάρρυνση πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων να καλλιεργούν επιχειρηματικές δραστηριότητες

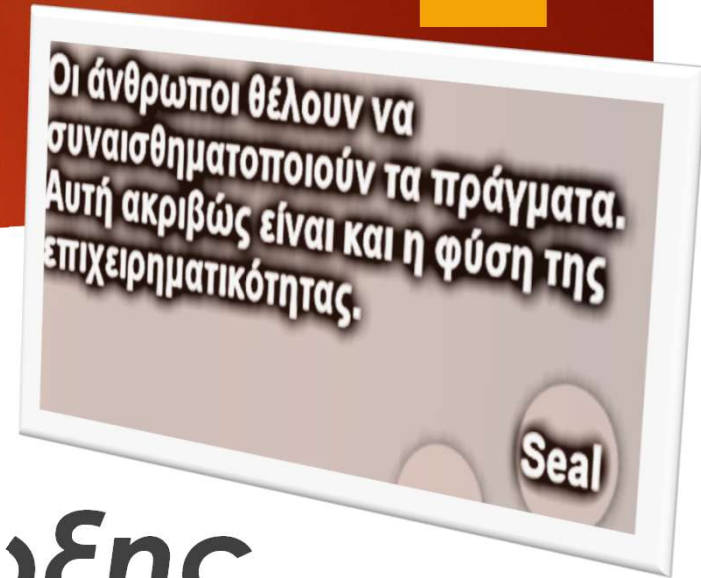
Δημιουργία θεσμών και οργάνων που θα παρέχουν εκπαίδευση και βοήθεια σε διοικητικής φύσης προβλήματα

Διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου λειτουργίας των εταιριών παροχής επενδυτικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου (venture capital)

Ενθάρρυνση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και προσδιορισμός «νησίδων» στην αγορά

- Ανάπτυξη γνώσης μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία
- Στήριξη μέσω κατάλληλων πολιτικών των ερευνητικών και τεχνολογικών δραστηριοτήτων
- Δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος στον τραπεζικό τομέα που θα συνεπικουρεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη των νέων επιχειρήσεων
- Υποστήριξη επιχειρήσεων για τη δημιουργία συνεργασιών με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που είναι συμπληρωματικά της επιχειρηματικής δράσης

## Κεφάλαιο 3



# Η διαδικασία ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας

## 3.1.

# (α) Αναγνώριση και αξιολόγηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι  
σαν τα λεωφορεία. Πάντα υπάρχει  
άλλο ένα που έρχεται.

Richard Branson

ΚΙΚΙΣΙΑ ΒΙΣΜΟΥ

**Η επιχειρηματική ευκαιρία δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες που “ γεννούν ” την ανάγκη για την ύπαρξη ενός καινούργιου προϊόντος ή υπηρεσίας, ή μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.**

**Θεωρείται << τέχνη>> εξαιτίας της δυσκολίας που αντιμετωπίζει η ολοκλήρωση της διαδικασίας της και <<επιστήμη>> λόγω της ανάπτυξης διαφόρων συνδυασμών (τεχνικές και μέθοδοι) που καθοδηγούν τη σκέψη στην αναζήτηση ερεθισμάτων.**



## Οι πιθανές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές ερεθισμάτων με τις οποίες μπορούν να εντοπιστούν επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι:

Πίνακας 3.1: Πηγές ερεθισμάτων για την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών

Εσωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εντοπισμός ενός προβλήματος ή ένα κενού στην αγορά λόγω της προσωπικής εμπειρίας του ατόμου και της ενασχόλησης με το αντικείμενο.</li><li>• Για μηχανικούς ή επιστήμονες που ασχολούνται με ερευνητικές και τεχνολογικές δραστηριότητες: μπορεί η εξέλιξη της ερευνητικής τους δραστηριότητας στη πορεία να οδηγήσει (ενδεχομένως τυχαία) σε αποτελέσματα που μπορούν να έχουν εφαρμογές και να αξιοποιηθούν επιχειρηματικά σε άλλα πεδία από αυτό που είχε αρχικά προσδιοριστεί.</li></ul>
Εξωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none"><li>• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των πελατών</li><li>• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των προμηθευτών</li><li>• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των συνεργαζόμενων επιχειρηματικών εταίρων</li></ul>



## 3.1 (β)

**Ποια είναι τα τέσσερα  
χαρακτηριστικά μιας  
επιχειρηματικής ευκαιρίας ;**

Μια επιχειρηματική ευκαιρία έχει :

**4 διακριτά  
χαρακτηρι  
στικά**

**Είναι  
ελκυστική**

**Έχει  
διάρκεια**

**Είναι  
επίκαιρη**

**Είναι συνδεδεμένη  
με ένα προϊόν,  
υπηρεσία, ή  
επιχειρηματική  
δραστηριότητα που  
δημιουργεί αξία για τον  
αγοραστή του, και  
επομένως ο αγοραστής  
είναι διατεθειμένος να  
καταβάλει το τίμημα για  
να την αποκτήσει ή να  
την καταναλώσει**

**Στο στάδιο της αναγνώρισης των επιχειρηματικών ευκαιριών, πριν την εκδήλωση της επιχειρηματικότητας, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά και ιδιότητες των ατόμων θεωρείται ότι έχουν σημαντικό ρόλο:**

- ▶ Η προηγούμενη εμπειρία και επαγγελματική τους πορεία – τα άτομα που έχουν ήδη μια παρουσία σε έναν επαγγελματικό χώρο ή γνωρίζουν καλά έναν κλάδο θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερη ευκολία να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες όταν αυτές εμφανίζονται.
- ▶ Η ετοιμότητά τους να επεξεργαστούν τα ερεθίσματα που δέχονται και να τα ερμηνεύσουν τη πιθανότητα να αποτελούν δυνητικές επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- ▶ Οι κοινωνικές και επαγγελματικές τους επαφές και γενικότερα η συμμετοχή τους σε κοινωνικά δίκτυα και οργανώσεις – τα άτομα που έχουν εκτεταμένο δίκτυο γνωριμιών και επαφών, βρίσκονται περισσότερο εκτεθειμένα σε νέες ιδέες και έχουν περισσότερες πιθανότητες να εντοπίσουν πρώτοι τις ευκαιρίες που εμφανίζονται.

### 3.1.1

Οι επιχειρηματικές ιδέες αφορούν τους ανθρώπους. Αφορούν το πάθος. Είναι τολμηρές ιδέες, τολμηρές μικρές ιδέες, ή τολμηρές μεγάλες ιδέες.

Tom Peters

# Τεχνικές για τη δημιουργία και παραγωγή ιδεών

### Καταιγισμός ιδεών (brainstorming) :

πρακτική που εφαρμόζεται από μια ομάδα ατόμων, μέσα από την ανταλλαγή απόψεων, τον σχολιασμό και την συμμετοχή τους σε συζητήσεις που εξελίσσονται με δημιουργικό πνεύμα.



### Έρευνες αγοράς :

Μια μέθοδο συλλογής πληροφοριών με την χρήση συγκεκριμένων ερωτημάτων βασισμένη σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων του γενικού πληθυσμού που εξετάζεται.

### Ομάδες εμπειρογνομώνων (focus groups) :

Ομάδες με ορισμένο αριθμό συμμετεχόντων, οι οποίοι διαθέτουν εμπειρία και γνώση πάνω σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

## 3.1.2

# *Μια τυπική διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης της επιχειρηματικής ευκαιρίας*



1. Το στάδιο της προετοιμασίας :

2. Το στάδιο της επώασης :

3. Το στάδιο της ενόρασης :

4. Το στάδιο της αξιολόγησης :

5. Το στάδιο της επεξεργασίας :

2. Το στάδιο της επεξεργασίας :

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - [vicky.varda@eclass4U.gr](mailto:vicky.varda@eclass4U.gr)

1. Αναφέρεται στο Υπόβαθρο του επίδοξου επιχειρηματία με βάση το οποίο καθορίζεται ο τρόπος που αντιλαμβάνεται και αντιδρά στα διάφορα ερεθίσματα.

2. Η φάση που ξεκινάει η διαμόρφωση της ιδέας

3. Το στάδιο που γεννιέται μια ιδέα

4. Αναλύεται, ελέγχεται και μετατρέπεται μια ιδέα σε επιχειρηματική ευκαιρία

5. Η αρχική ιδέα μεταμορφώνεται σε επιχειρηματική ευκαιρία



## 3.2 Η προετοιμασία για επιχειρηματική δράση

### 3.2.1

# Μελέτη σκοπιμότητας

**Η μελέτη σκοπιμότητας αποτελεί μια πρώτη εικόνα για την αξιολόγηση της ιδέας ως προς την εφικτότητα και την βιωσιμότητα της επένδυσης της.**

**Συγκεκριμένα η μελέτη σκοπιμότητας περιέχει**

**-Μια περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προτείνεται**

**-Μια περιγραφή της αγοράς – στόχου**

**-Μια εικόνα για τα οφέλη/ θετικά στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προτείνεται**

**-Μια εκτίμηση για τη θέση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές**

**-Μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίον σχεδιάζεται να διακινηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία ώστε να φτάσει στον τελικό καταναλωτή.**

**Η μελέτη σκοπιμότητας καταπιάνεται, σε αρχικό στάδιο και με περιορισμένο εύρος ανάλυσης, με τέσσερα επιμέρους ζητήματα που αφορούν στην επένδυση:**

- **Τη μελέτη σκοπιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.**
- **Τη μελέτη σκοπιμότητας της αγοράς και του κλάδου.**
- **Τη μελέτη σκοπιμότητας της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης.**
- **Τη μελέτη σκοπιμότητας των χρηματο-οικονομικών στοιχείων της προβλεπόμενης επένδυσης.**

## 3.2.2

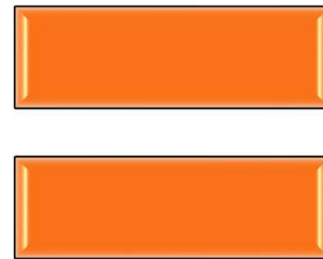
# *Το επιχειρηματικό μοντέλο*



**Με την έννοια επιχειρηματικό μοντέλο εννοούμε ένα πλάνο, μία μέθοδο, έναν τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση δημιουργεί αξία για την ίδια, τέτοια ώστε να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά της με βάση τα κέρδη που αποκομίζει.**

# Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει:

Την πρόταση αξίας της επιχείρησης – δηλαδή, δικαιολογεί γιατί ένας πελάτης/καταναλωτής θα επιδιώξει να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.



Το μοντέλο εσόδων πάνω στο οποίο επιδιώκει η επιχείρηση να εξασφαλίσει τα απαραίτητα κέρδη για την επιβίωσή της – με άλλα λόγια πώς η επιχείρηση θα δημιουργεί έσοδα.

## 3.3

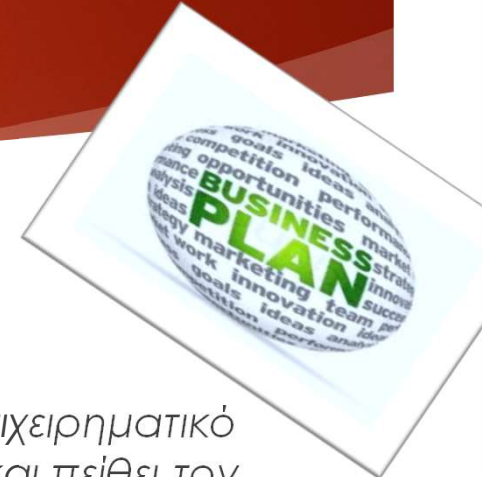
# Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου



**Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα αναλυτικό πλάνο για την ανάπτυξη και λειτουργία μιας καινούργιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.**

### **Η δημιουργία του είναι σημαντική :**

- ▶ 1. Αφενός ως κείμενο για εσωτερική χρήση, διατυπώνει με σαφήνεια το επιχειρηματικό μοντέλο πάνω στο οποίο θα στηθεί η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα και πείθει τον αναγνώστη για τη βιωσιμότητα και επιτυχία του εγχειρήματος
- ▶ 2. Αφετέρου ως κείμενο επικοινωνίας με τρίτους λειτουργεί ως παρουσίαση της νέας επιχείρησης σε μελλοντικούς επενδυτές, προμηθευτές, επιχειρηματικούς εταίρους και μελλοντικά στελέχη με σκοπό να τους πείσει ότι η επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τους αρχικούς στόχους και τις δεσμεύσεις της.



# 3.3.1

## ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο έχει ως στόχο να πληροφορήσει κάθε ενδιαφερόμενο μέρος-αποδέκτη του που εντοπίζεται είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό της επιχείρησης.

Διανομό-στόχος	Ζητήματα που εστιάζει το ενδιαφέρον
Ιδρυτές της επιχείρησης και αρχική διευθυντική ομάδα	Συνήθως είναι η ομάδα που αναλαμβάνει τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου. Η διαδικασία αυτή ωθεί τη συντακτική ομάδα να σκεφτεί όλα τα θέματα που ανακύπτουν και να αναδείξει με συναινετικό τρόπο τα θέματα που θα πρέπει να αποτελέσουν πρώτη προτεραιότητα.
Διοικητικό Συμβούλιο	Το επιχειρηματικό σχέδιο διευκολύνει τον εντοπισμό και τη θέσπιση στόχων, η επίτευξη των οποίων θα κρίνει την επιτυχία ή όχι της διευθυντικής ομάδας.
Δυνητικοί επενδυτές	Ενδιαφέρονται για στοιχεία ενδεικτικά της αναμενόμενης απόδοσης επί της επένδυσης και του ρίσκου που εμπεριέχει
Δυνητικοί εταίροι και μεγάλοι πελάτες	Αναζητούν στοιχεία που να πιστοποιούν τη φερεγγυότητα της επιχείρησης και να αμβλύνουν τους φόβους τους σχετικά με αυτή.
Δυνητικά στελέχη από την αγορά	Ενδιαφέρονται για το είδος της δραστηριότητας και τη ενδεχόμενη πρωτοτυπία, το πακέτο αμοιβών και αποζημιώσεων που προσφέρεται, και τις μελλοντικές της προοπτικές.
Υποψήφιοι επενδυτές με ενδιαφέρον για εξαγορά ή συγχώνευση	Ενδιαφέρονται για όλο το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο ανίχνευσης των μελλοντικών προοπτικών της επένδυσης.

πηγή: Σύμφωνα με τους Barringer & Ireland (2006: 209)

## 3.3.2

# *Τυπική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου*



## Τυπική δομή Επιχειρηματικού σχεδίου

Εξώφυλλο

Πίνακας Περιεχομένων

1. Επιτελική Σύνοψη

2. Αναλυτική Περιγραφή της

Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

3. Ανάλυση του εξωτερικού

περιβάλλοντος και του κλάδου

4. Σχέδιο Μάρκετινγκ

5. Σχέδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας

6. Ομάδα διοίκησης

7. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

8. Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων

9. Χρονικός Προγραμματισμός -

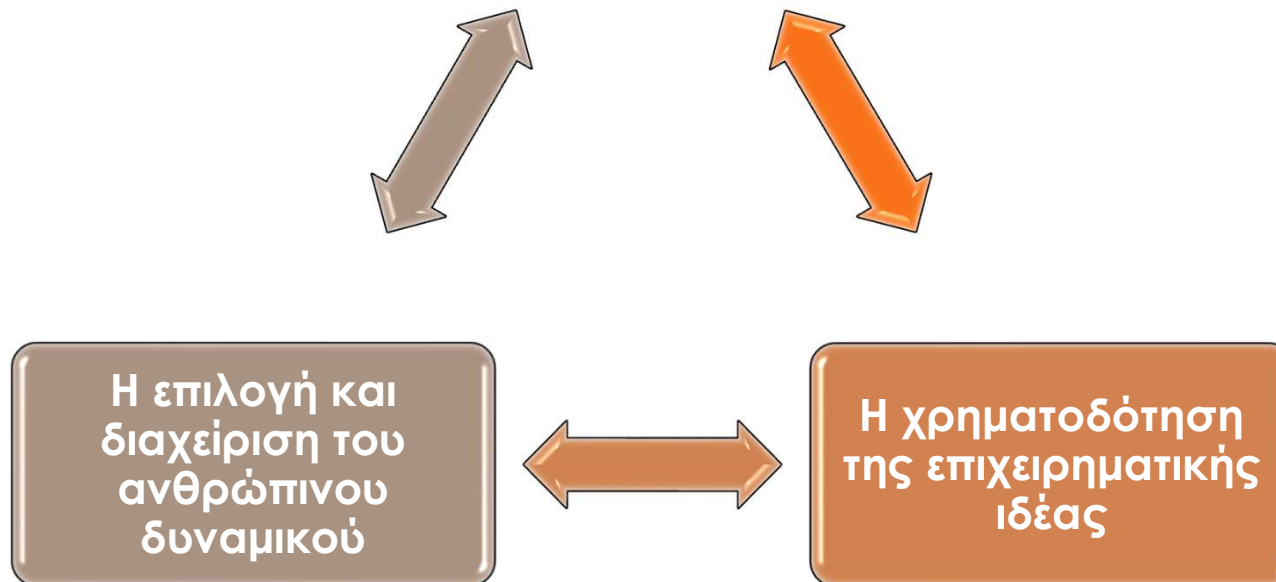
Ορόσημα

10. Παράρτημα





### 3.4 Ο προσδιορισμός και η αναζήτηση των απαραίτητων πόρων



## 3.4.1

# Η επιλογή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή του προσωπικού τόσο για τις χαμηλές ιεραρχικά θέσεις, όσο και για τις θέσεις ευθύνης πραγματοποιείται με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πχ εμπειρία, αποτελεσματική ανταπόκριση των προκλήσεων κλπ). Ανάλογα με την δράση της επιχείρησης .

Ύστερα από την επιλογή των κατάλληλων στελεχών. Σημαντικό ρόλο έχει η καλή επικοινωνία μεταξύ της ομάδας διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την άσκηση ηγεσίας.

## Σ' αυτή την δομή οι τακτικές ου υποδεικνύονται είναι οι εξής :

- ▶ Να αναδειχθεί ένα κατάλληλο παράδειγμα συμπεριφοράς και αξιών για τους υπαλλήλους
- ▶ Να υπάρχει σεβασμός και ευαισθησία στα προσωπικά θέματα των εργαζομένων
- ▶ Να δίνεται αυτονομία και να υπάρχει ευελιξία στην ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων
- ▶ Να αναγνωρίζεται και να γίνεται σεβαστή η διαφορετικότητα των εργαζομένων
- ▶ Να αναγνωρίζεται και να επαινείται η καλή συμπεριφορά μέσω κατάλληλων κινήτρων και επιβραβεύσεων
- ▶ Να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού

## 3.4.2

# *Η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας*

**Η εξεύρεση χρηματικών πόρων αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες αποφάσεις του νέου επιχειρηματία. Θεωρείται απαραίτητο να εξετάσει όλες τις δυνατότητες που έχει στην διάθεση του ανάλογα βέβαια με την φύση της επιχειρηματικής του δράσης και να επιλέξει τα απαραίτητα κεφάλαια , αξιολογώντας παράλληλα τις πιθανές απώλειες που μπορεί να προκύψουν ως προς τον έλεγχο της επιχείρησης.**



# Πηγές χρηματοδότησης μπορεί να είναι :

Προσωπικά Κεφάλαια

Κεφάλαια συγγενών και φίλων

Επιχειρηματικοί άγγελοι (business angels)

Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών υψηλού κινδύνου (venture capital)

Χρηματοδότηση μέσω αρχικής δημόσιας διάθεσης μετοχών μέσω χρηματιστηρίου (Initial Public Offering)

Τραπεζικός δανεισμός

Κρατικές ενισχύσεις

Κρατικές εθιμνισχύσεις

Στρατηγικοί εταίροι

## 3.5

# *Η ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικής δράσης*

**Η έναρξη μια επιχείρησης ενεργοποιεί και τον κύκλο ζωής της. Βασικός σκοπός κατά την διάρκεια της, είναι ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών πόρων προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που θα της αποφέρουν κέρδη.**

Στην ουσία ο κύκλος ανάπτυξης μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας παρουσιάζεται ως εξής:



Σύμφωνα με τους Hisrich, & Peters, 2002, σελ. 502

## Η αλληλουχία και η διάρκεια των σταδίων διαφέρουν με βάση:

- ❑ *Τα χαρακτηριστικά του κλάδου*
- ❑ *Το είδος δραστηριότητας της επιχείρησης*
- ❑ *Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία*

## 3.5.1

# Λόγοι για την επιδίωξη της ανάπτυξης





*Η επίτευξη  
 οικονομιών  
 κλίμακας*



*Το  
 επιχειρηματικό  
 μοντέλο τους  
 είναι  
 επεκτάσιμο*



*ροσδοκία για  
 απόκτηση  
 ισχύος και  
 επιρροής στην  
 αγορά*



*Η ανάγκη να  
 ακολουθήσου  
 ν βασικούς  
 πελάτες στις  
 επιλογές τους*



## 3.5.2

# Οι προϋποθέσεις και προκλήσεις της ανάπτυξης

**Κάθε επιχείρηση προκειμένου να επεκταθεί και να εξασφαλίσει μεγαλύτερη πρόσβαση στις αγορές κρίνεται απαραίτητο να πληροί κάποιες βασικές προϋποθέσεις που θα της διασφαλίσει πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους.**

## Οι σημαντικότερες από τις προϋποθέσεις και προκλήσεις είναι:

- ▶ *Η χρηστή διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων*
- ▶ *Οι περιορισμοί στη πρόσβαση σε κεφάλαια*
- ▶ *Οι αλλαγές στην οργάνωση και κουλτούρα της επιχείρησης*
- ▶ *Η καλλιέργεια διοικητικών και διαχειριστικών ικανοτήτων*

## 3.6

# Στρατηγικές για περαιτέρω ανάπτυξη

**Ο επιχειρηματίας αναζητώντας μεγαλύτερη ανάπτυξη για το επιχειρηματικό του εγχείρημα, μπορεί να οδηγηθεί σε εσωτερικές στρατηγικές (δηλαδή αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων της ίδια της επιχείρησης για την επέκτασή της) ή να ακολουθήσει εξωτερικές στρατηγικές (συνεργασία με τρίτους).**



# Οι πιο κοινές στρατηγικές εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης είναι:

## Εξωτερικές

- Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων
- Συμφωνίες αδειοδότησης
- Στρατηγικές συμμαχίες
- Κοινοπραξίες



## Εσωτερικές

- Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Εξειδίκευση του προϊόντος
- Επέκταση δραστηριοτήτων σε νέες γεωγραφικές αγορές

## Κεφάλαιο 4

# Διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα

## 4.1.

# *Η φύση και η σημασία της διεθνούς επιχειρηματικότητας*

Ως **διεθνή επιχειρηματικότητα** εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται επιχειρηματικά **πέραν των εθνικών συνόρων**.

Η διεθνής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει **επιχειρηματίες που λειτουργούν σε περισσότερες της μίας χώρες**.

Διαφορετικές χώρες έχουν **διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες και διαφορετικούς ρυθμούς επιχειρηματικής δραστηριότητας**.

**Born Globals:** «παγκοσμιοποιημένες από την ί

δρυση τους» επιχειρήσεις που από την αρχή της δραστηριότητάς τους δεν περιορίζονται μόνο σε μια χώρα αλλά βλέπουν όλο τον κόσμο ως τη δυνητική αγορά τους.

Παράδειγμα: **amazon**

# Παράγοντες που βοηθούν στη διεθνοποίηση/παγκοσμιοποίηση

## Παραδείγματα

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις (π.χ. Βιοτεχνολογία/μικρο-τεχνολογίες)
- Ο ρόλος της πολιτικής (π.χ. Ελεύθερη διακίνηση των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών)
- Η άνοδος του μεριδίου των Νέων Βιομηχανικών χωρών
- Η αύξηση της κινητικότητας των εργαζομένων
- Η ανάπτυξη μεθόδων e- επιχειρείν
- Η βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας και πληροφόρησης

## ΣΥΝΕΧΕΙΑ....

- Η ανάπτυξη παγκόσμιων κεφαλαιαγορών
- Οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, στο διεθνές κεφάλαιο και σε τεχνολογικούς πόρους
- Ενισχύεται η δικτύωση, οι διασυνδέσεις, και οι συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων παγκοσμίως
- Η ανεμπόδιστη ροή κεφαλαίων από αναπτυγμένες σε αναπτυσσόμενες χώρες, ως απόρροια της μετατόπισης του παγκόσμιου εμπορίου προς τις αναπτυσσόμενες χώρες

## 4.2

# **Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων: Θεωρητικά υποδείγματα**



Η Διεθνοποίηση των επιχειρήσεων βασιζόμενη σε διάφορα θεωρητικά υποδείγματα. Έχει ως κύριο ρόλο να απαντάει σε ερωτήματα σχετικά με το **γιατί, πότε, πού** και **με ποιους τρόπους** οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στην αρχή, έμφαση δόθηκε σε υποδείγματα που βασίζονταν στις αρχές της οικονομικής θεωρίας ενώ στην συνέχεια εμφανίστηκαν πιο συμπεριφορικά υποδείγματα. Δεν άργησαν όμως να αναδυθούν και προσεγγίσεις που έβλεπαν τη διεθνοποίηση ως απόρροια της δικτύωσης των επιχειρήσεων. Με τελευταία τάση στις θεωρητικές προσεγγίσεις της διεθνοποίησης να αναδεικνύεται η μελέτη των λεγόμενων «παγκοσμιοποιημένων από την ίδρυσή τους, επιχειρήσεων».

## 4.2.1

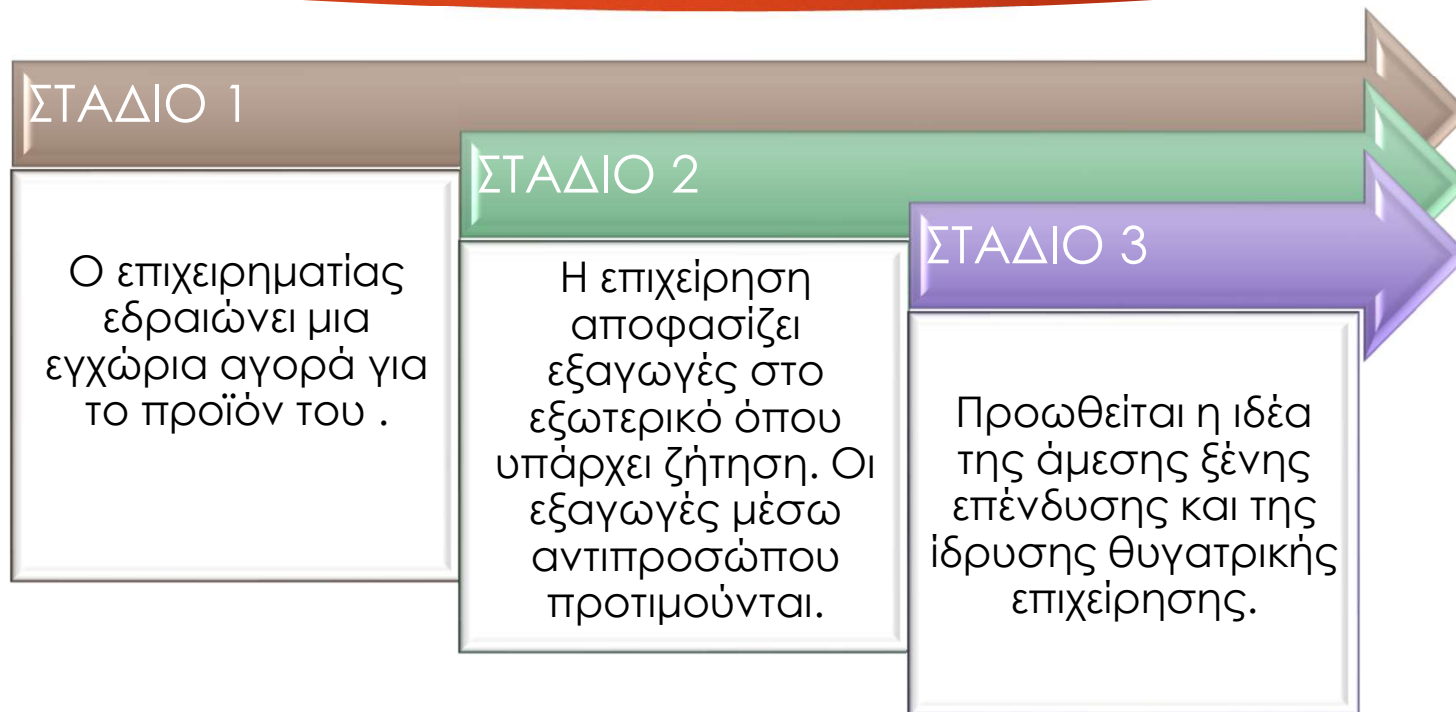
# Θεωρητικά υποδείγματα ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικής

## Συγκεκριμένα οι πιο διαδεδομένες από τις προσεγγίσεις βασίστηκαν στα :

### **Κλασικά οικονομικά υποδείγματα :**

- ▶ Θεωρία της ανάπτυξης της επιχείρησης (Penrose 1959,1995) : Ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την αξιοποίηση καινούργιων <<παραγωγικών ευκαιριών>> που ανοίγονται μέσω των διεθνών αγορών.
- ▶ Θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος (Product Life Cycle) (Vernon 1966, 1979):

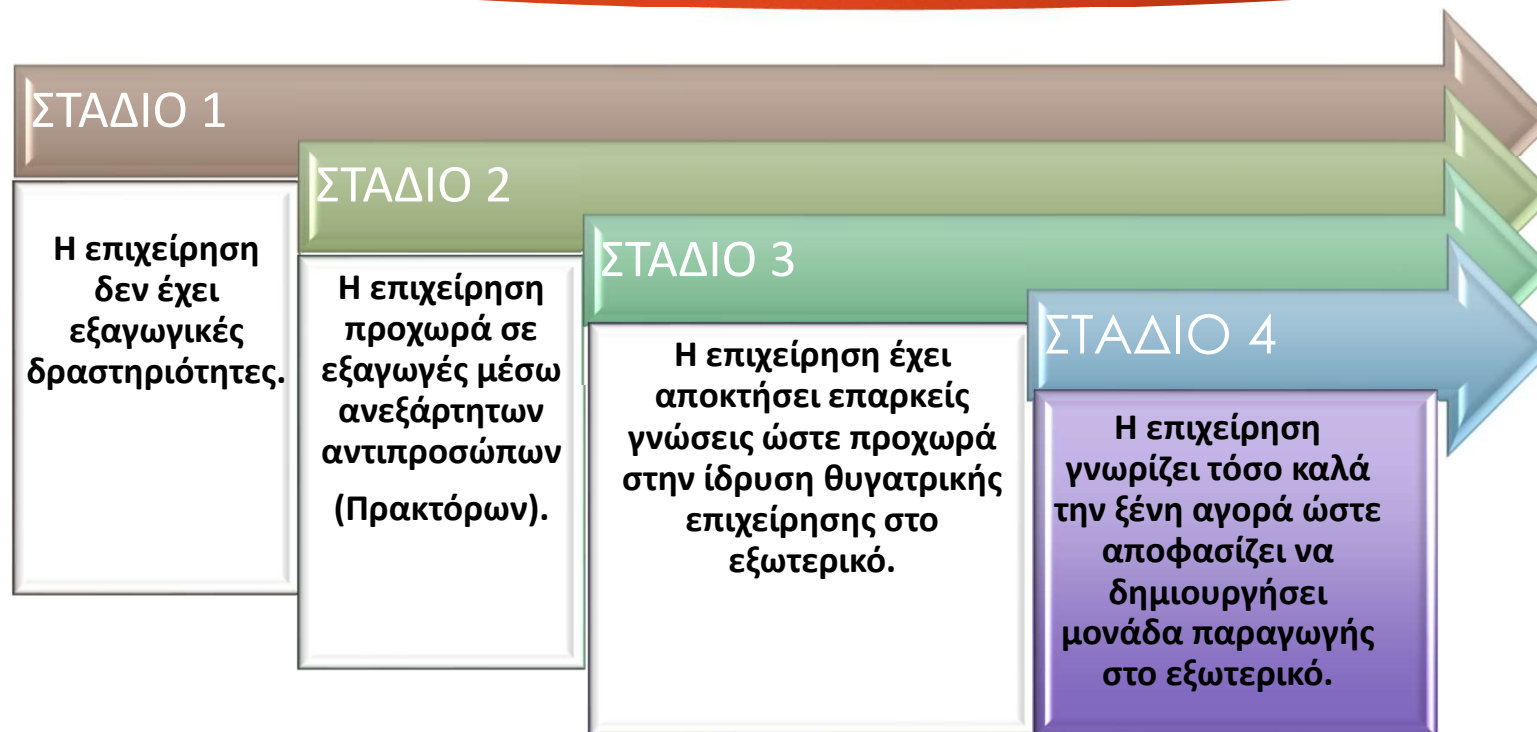
# Μοντέλο του Vernon



## Υποδείγματα συμπεριφοράς :

- ▶ Η διεθνοποίηση θεωρείται ως μια περίπλοκη κοινωνική διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από τις πολλές διαφορετικές τάσεις και απόψεις και τις κοινωνικές σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι συμπεριφορές, απόψεις, και σχέσεις αλλάζουν.
- ▶ Η διεθνοποίηση μπορεί να συμβαίνει είτε σκόπιμα, μέσω του στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, είτε επειδή η επιχείρηση «παρασύρεται» προς αυτή την κατεύθυνση.
- ▶ Συχνά αποτελεί συνδυασμό πολλών δυνάμεων και κίνητρων και συνδέεται με το κοινωνικό σύστημα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, την επιχειρησιακή κουλτούρα και την προηγούμενη ιστορία της, η οποία μπορεί να παρεμποδίσει ή να διευκολύνει τη διαδικασία της διεθνοποίησης.

# Διαδικασία Διεθνοποίησης : Υπόδειγμα Σταδίων



## Το υπόδειγμα των δικτυωμένων επιχειρήσεων

**Τα δίκτυα των επιχειρήσεων διευρύνουν την δράση τους, είτε προγραμματισμένα, είτε απρογραμμάτιστα, πέρα των εθνικών συνόρων. Ο βαθμός διεθνοποίησης και για την επιχείρηση αλλά και για την αγορά στην οποία μετέχει η επιχείρηση έχουν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων της.**



# Παράδειγμα : Επιχείρηση Early Starter

Πίνακας 4.1

Βαθμός διεθνοποίησης της επιχείρησης	Βαθμός διεθνοποίησης της αγοράς (παραγωγή)		
		Χαμηλός	Υψηλός
Χαμηλός		Η επιχείρηση <i>early starter</i>	Η αργοπορημένη επιχείρηση
Υψηλός		Η διεθνής αλλά μόνη επιχείρηση	Η πλήρως διεθνοποιημένη

## Το υπόδειγμα των «παγκοσμιοποιημένων από την ίδρυσή τους επιχειρήσεων».

- ▶ Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, οι ραγδαίες εξελίξεις σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, και οι ασφυκτικές ανταγωνιστικές πιέσεις που βιώνουν οι επιχειρήσεις αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα που τις ωθούν από την έναρξη της λειτουργίας τους να επιζητούν τη εμπορικές συναλλαγές πέραν των εθνικών και περιφερειακών συνόρων.
- ▶ Το φαινόμενο αυτό είναι αρκετά πρόσφατο και σχετίζεται άμεσα με την απελευθέρωση των αγορών, τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων στις παρυφές των παραδοσιακών κλάδων, και τη διάδοση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
- ▶ Οι επιχειρήσεις που συστήνουν αυτό το υπόδειγμα είναι μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως τηλεπικοινωνίες, υπολογιστές, υπηρεσίες πληροφορικής, υπηρεσίες διαδικτύου βιοτεχνολογία, κλπ.

## 4.2.2

# Διαφορές μεταξύ διεθνούς και τοπικής επιχειρηματικότητας

**Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας παρόλο ότι ξεκινάει με τις ίδιες προσδοκίες τόσο εντός συνόρων όσο και εκτός συνόρων, διαφέρει στις διαδικασίες λήψη αποφάσεων. Ιδιαίτερα σε ζητήματα της διεθνούς επιχειρηματικότητας παρατηρείται η έντονη επίδραση από πολλούς αστάθμητους παράγοντες (Οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί παράγοντες).**

## Συγκεκριμένα οι διαφορές αυτές εντοπίζονται:

- ▶ στα περιβαλλοντικά πρότυπα και στη νομοθεσία που αφορούν π.χ. εκπομπές αερίων, κατασκευαστικά πρότυπα και απαιτήσεις, κλπ.
- ▶ στο φορολογικό σύστημα (π.χ. ύπαρξη ή όχι ΦΠΑ, φορολογικό καθεστώς ανάλογα με τη μορφή της επιχείρησης, κλπ)
- ▶ στις Νομικές απαιτήσεις
- ▶ στις υποδομές (οδικές, σιδηροδρομικές, ακτοπλοϊκές, τηλεπικοινωνιακές)

## 4.2.3

# **Κρίσιμα ζητήματα σχετικά με την καταλληλότητα της επιχείρησης για διεθνοποίηση**

*Η ανάπτυξη κάθε επιχείρησης σε μια ξένη αγορά απαιτεί την εξέταση κρίσιμων ζητημάτων πριν ακόμα ολοκληρωθεί η λήψη αποφάσεων για την επέκτασή της. Τα κρίσιμα θέματα που ελέγχονται αφορούν:*

### 1. Διοικητικά/οργανωτικά ζητήματα

- ▶ Επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης
- ▶ Διεθνής εμπειρία, κλπ.

### 2. Ζητήματα σχετικά με το προϊόν και τα κανάλια διανομής του

- ▶ Υπάρχει αγορά για τα συγκεκριμένα προϊόντα στις ξένες αγορές
- ▶ Με ποιο τρόπο θα φτάνει το προϊόν στις ξένες αγορές
- ▶

### 3. Οικονομικά θέματα και διαχείριση κινδύνων

- ▶ Η χρηματοδότηση των εξαγωγών
- ▶ Νομισματικές ισοτιμίες κλπ.



**Αν τα παραπάνω ζητήματα λυθούν σε ικανοποιητικό βαθμό και κατά συνέπεια ληφθεί η απόφαση υπέρ της διεθνοποίησης. Ο επιχειρηματίας καλείται να καταστρώσει το στρατηγικό σχεδιασμό για την οργάνωση και λειτουργία του νέου εγχειρήματος, με βάση τα θέματα που συγκεφαλαιώνονται στον ακόλουθο σχεδιασμό:**

### 1. Δομή του εγχειρήματος :

- ▶ Με ποιο τρόπο θα πρέπει να συγκροτηθεί το εγχείρημα και ποια θα πρέπει να είναι η δομή του ώστε να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα και με πιο αποτελεσματικό τρόπο οι στόχοι του;

### 2. Ανάλυση της αγοράς και του κλάδου :

- ▶ Ποιες τοπικές ανάγκες θα ικανοποιούν τα προϊόντα της επιχείρησης; Ποια τα οφέλη των προϊόντων για τους τοπικούς καταναλωτές;
- ▶ Ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της στην νέα αγορά;
- ▶ Μπορεί η επιχείρηση να ακολουθήσει στην νέα αγορά τις τακτικές μάρκετινγκ που ήδη χρησιμοποιεί ή θα πρέπει να τις προσαρμόσει ή/και τροποποιήσει;

### 3. Έρευνα αγοράς και σχέδιο μάρκετινγκ :

- ❖ Με δεδομένους τους στόχους, τη δομή, και το περιβάλλον της ξένης αγοράς που αποτυπώθηκαν, τι είδους προϊόντα θα διαθέτει η επιχείρηση, σε τι τιμές, μέσω ποιων καναλιών διανομής και με τι μεθόδους μάρκετινγκ θα προσπαθήσει να κινήσει το ενδιαφέρον των τοπικών καταναλωτών;
- ❖ Με ποιους τρόπους η επιχείρηση θα αποτιμά την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ;

## 4.3

# 4.3 Μέθοδοι ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας



**Ο τρόπος με τον οποίον θα επιλεχθεί η διεθνής δραστηριότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει ο επιχειρηματίας καθώς και από τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.**



**(α) η διεθνοποίηση μέσω εξαγωγών**

Άμεσες εξαγωγές

Έμμεσες εξαγωγές

**(β) οι μη συμμετοχικές συμφωνίες**

Συμφωνίες αδειοδότησης (licensing agreements)

Συμφωνίες με το «κλειδί στο χέρι» (turn-key projects)

Συμφωνίες δικαιοχρησίας (franchise)

**(γ) οι άμεσες ξένες επενδύσεις:**

Μειοψηφικό ή πλειοψηφικό πακέτο μετοχών

Κοινοπραξίες