

ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΗ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ

ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

[ΟΛΗ Η ΥΛΗ]



EASTER

Δεο 44

NOTES

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 22



Eclass4U

The best Choice for you



ENTREPRENEURSHIP

Ιστορική αναδρομή στη φύση και την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης

- **Entrepreneur:** το άτομο το οποίο αναλαμβάνει ρίσκο, αντιλαμβάνεται ευκαιρίες, και ξεκινά κάτι νέο
- **Businessman:** δραστηριοποιείται στο χώρο των επιχειρήσεων (ιδίων ή άλλων) με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση κέρδους.

Για την ανάλυση της επιχειρηματικότητας έχουν αναπτυχθεί :

- θεωρίες που μελετούν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης από την πλευρά της **προσφοράς**
- θεωρίες που μελετούν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης από την πλευρά της **ζήτησης**

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: Max Weber (1864-1920), Joseph Schumpeter (1883-1950)

Ο 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.

Ορισμοί της Επιχειρηματικότητας

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.



Eclass4U

The best Choice for you

Κίνητρα για επιχειρηματική δράση

(α) επιθυμία να πάρουν την τύχη στα χέρια τους

(β) προώθηση των δικών τους ιδεών

(γ) προοπτική για χρηματικές απολαβές

• 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

Τα 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 επιτευγμάτων
- Ανάλυση και τήρηση δεσμεύσεων
- Ανάλυση υπολογίσιμων κινδύνων
- Αυτοπεποίθηση
- Ευελιξία
- Αποτελεσματικότητα
- Ικανότητα για έλεγχο του άμεσου περιβάλλοντός τους
- Ανοχή στην ασάφεια
- Όραμα
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία

Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόφαση για επιχειρηματική δράση

(α) οικογενειακό περιβάλλον

(β) εκπαίδευση

(γ) δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία)

(δ) επαγγελματική εμπειρία

- Εταιρείες που ιδρύονται για να υποκαταστήσουν σχέση 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.



Εταιρική επιχειρηματικότητα (intrapreneurship ή corporate entrepreneurship)

Ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στο πλαίσιο μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης ή οργανισμού.

Αυτή η επιχειρηματική δράση μπορεί να αφορά σε:

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

Παράγοντες που την ευνοούν:

- Ισχυρός τεχνολογικός προσανατολισμός
- Ενθάρρυνση νέων ιδεών
- Ανεκτικότητα στα λάθη και στην αποτυχία
- Εύκολη πρόσβαση και διάθεση πόρων
- Ενθάρρυνση της διεπιστημονικότητας στη δημιουργία ομάδων εργασίας
- Αποδοχή μακροπρόθεσμου οριζοντα εργασίας
- Δημιουργία κατάλληλου συστήματος επιβράβευσης
- Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση

Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη και Μεγέθυνση

Οικονομική μεγέθυνση

Με τον όρο οικονομική μεγέθυνση εννοούμε τη ποσοτική αλλαγή 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.

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.

Η οικονομική μεγέθυνση 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.

Οικονομική ανάπτυξη

Η οικονομική ανάπτυξη, από την άλλη, αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η οικονομική μεγέθυνση.

Ουσιαστικά πρόκειται για μια ποιοτική αλλαγή και αναδιάρθρωση μιας οικονομίας που σχετίζεται με την τεχνολογική και κοινωνική πρόοδο.

Σε γενικές γραμμές, 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.

Η επιχειρηματικότητα η οποία εκδηλώνεται με την ίδρυση νέων μικρών επιχειρήσεων θεωρείται ότι συμβάλει στην οικονομική μεγέθυνση μέσω τριών βασικών μηχανισμών:

α) Την ενίσχυση της απασχόλησης και της δημιουργία νέων θέσεων

εργασίας

β) Την ενίσχυση του εισοδήματος

γ) Την ενθάρρυνση της καινοτομίας

Γαζέλες: οι 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 δυσανάλογο σημαντικό σε σχέση με το μέγεθός τους μερίδιο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, και το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να ισχύει ανεξαρτήτως χώρας και κλάδου.

Μια επιχειρηματική ευκαιρία έχει τέσσερα διακριτά

χαρακτηριστικά:

- 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.



Eclass4U

The best Choice for you

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

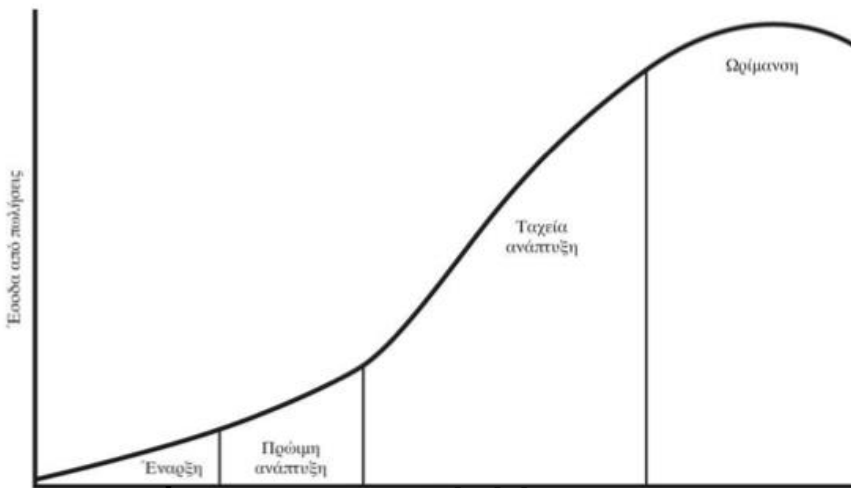
Κοινό-στόχος	Ζητήματα που εστιάζει το ενδιαφέρον
Ιδρυτές της επιχείρησης και αρχική διευθυντική ομάδα	Συνήθως είναι η ομάδα που αναλαμβάνει τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου. Η διαδικασία αυτή ωθεί τη συντακτική ομάδα να σκεφτεί όλα τα θέματα που ανακύπτουν και να αναδείξει με συναινετικό τρόπο 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)

- 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

Η ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχειρηματικής δράσης

Ο κύκλος ανάπτυξης μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας



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

1. Στρατηγικές για περαιτέρω ανάπτυξη

Εσωτερικές

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

Εξωτερικές

- Εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων
- Συμφωνίες αδειοδότησης
- Στρατηγικές συμμαχίες

Κοινοπραξίες

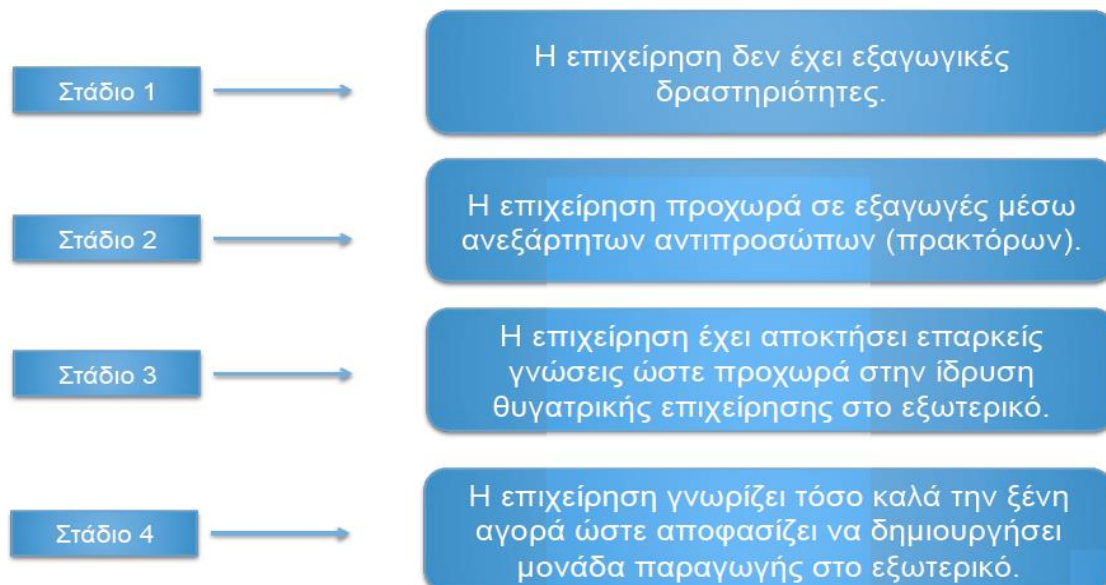
Παράγοντες που βοηθούν στη διεθνοποίηση/παγκοσμιοποίηση

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
- 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

ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 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.
- Συνδέεται επίσης 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.



(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 δικαιoχρησίας (franchise)

(γ) οι άμεσες ξένες επενδύσεις.

1. Με ποιον τρόπο πραγματοποιείται η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας;

• Η εξεύρεση χρηματικών πόρων, είτε πρόκειται για κεφάλαιο εκκίνησης είτε για ενδιάμεση χρηματοδότηση, είναι μία από τις πλέον δύσκολες αποφάσεις για τον νέο επιχειρηματία και την επιχείρηση. Το δίλημμα τίθεται σε δύο διαστάσεις:

• Δανεισμός με επιτόκιο ή μετοχικό κεφάλαιο, δηλαδή εκχώρηση δικαιωμάτων επί της επιχείρησης (μέσω μετοχών) έναντι παροχής κεφαλαίου; Η εναλλακτική περίπτωση, δηλαδή το μετοχικό κεφάλαιο, εκχωρεί δικαιώματα στον επενδυτή τόσο σε μερίδια μετοχών όσο και σε θέματα διοίκησης και λήψης αποφάσεων, σε αντάλλαγμα για τα κεφάλαια που επενδύει.

- Ίδια/εσωτερικά (κεφάλαια των ιδιοκτητών) ή ξένα/εξωτερικά κεφάλαια (δανεισμός);
- Τα ίδια κεφάλαια προέρχονται συνήθως από τους ιδιοκτήτες, συγγενείς, φίλους και επιχειρηματικούς συνεργάτες ή ακόμη και από την κεφαλαιοποίηση παγίων στοιχείων της ίδιας της επιχείρησης εφόσον ήδη λειτουργεί, ενώ τα ξένα κεφάλαια αφορούν κυρίως εξωτερικούς χρηματοδότες (τράπεζες, κρατικά προγράμματα επιχορηγήσεων, ιδιωτικά ιδρύματα, κλπ).

ο ρόλος της κυβερνητικής πολιτικής :

- Ανάπτυξη γνώσης μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία
- Ενθάρρυνση πανεπιστημίων και ερευνητικών ιδρυμάτων να καλλιεργούν επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Στήριξη μέσω κατάλληλων πολιτικών των ερευνητικών και τεχνολογικών δραστηριοτήτων
- Δημιουργία θεσμών και οργάνων που θα παρέχουν εκπαίδευση και βοήθεια σε διοικητικής φύσης προβλήματα
- Δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος στον τραπεζικό τομέα που θα συνεπικουρεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη των νέων επιχειρήσεων
- Διαμόρφωση του κατάλληλου πλαισίου λειτουργίας των εταιριών παροχής επενδυτικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου (venture capital)
- Υποστήριξη επιχειρήσεων για τη δημιουργία συνεργασιών με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που είναι συμπληρωματικά της επιχειρηματικής δράσης
- Ενθάρρυνση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και προσδιορισμός «νησίδων» στην αγορά
- Αφετηρία θα πρέπει να είναι η βασική εκπαίδευση και η εξάλειψη αντιλήψεων και απόψεων βαθιά ριζωμένων στην κοινωνία

Μια επιχειρηματική ευκαιρία έχει τέσσερα **διακριτά χαρακτηριστικά**:

- 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.

Οι βασικότερες πηγές ερεθισμάτων για την αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας

Πίνακας 3.1: Πηγές ερεθισμάτων για την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών

Εσωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none">• Εντοπισμός ενός προβλήματος ή ένα κενού στην αγορά λόγω της προσωπικής εμπειρίας του ατόμου και της ενασχόλησης με το αντικείμενο.• 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.
Εξωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none">• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των πελατών• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των προμηθευτών• Απαιτήσεις, ανάγκες, ή/και ιδέες των συνεργαζόμενων επιχειρηματικών εταιριών

Η προετοιμασία για επιχειρηματική δράση απαιτεί 2 βασικά αρχικά βήματα:

- την εκπόνηση μιας Μελέτη σκοπιμότητας
- την επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου

Η μελέτη σκοπιμότητας προϋποθέτει μια περιγραφή της βασικής ιδέας πάνω στην οποία θα χτιστεί η επιχείρηση. Η περιγραφή αυτή συνήθως 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.

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.

Ο σκοπός του Επιχειρηματικού Σχεδίου κατά τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου

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.

Οι βασικές πηγές χρηματοδότησης της επιχειρηματικής ιδέας

- ✿ Προσωπικά κεφάλαια
- ✿ Κρατικές Ενισχύσεις
- ✿ Κεφάλαια συγγενών και φίλων
- ✿ Στρατηγικοί εταίροι.
- ✿ Business Angels
- ✿ Venture Capital
- ✿ Διάθεση στο χρηματιστήριο (μερίδια της εταιρείας στο χρηματιστήριο τα οποία θα μου δώσουν κεφάλαια
- ✿ Τραπεζικό δανεισμός

Κατά Schumpeter η καινοτομία είναι:

- «ιστορική και μη αναστρέψιμη αλλαγή στους τρόπους με τους οποίους ‘κάνουμε πράγματα’» και «δημιουργική καταστροφή» (Schumpeter, 1943)
- δεν υπάρχει νέα γνώση (με την έννοια της γνώσης που δημιουργείται «από το μηδέν»), μόνο νέοι **συνδυασμοί** προϋπάρχουσας γνώσης

Αυτοί οι νέοι συνδυασμοί μπορούν να έχουν διάφορες μορφές:

- (1) την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας,
- (2) την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής,
- (3) το άνοιγμα μιας νέας αγοράς,
- (4) την εξεύρεση μιας νέας πηγής πρώτων υλών ή εξαρτημάτων, ή τέλος
- (5) την αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης (και ενδεχομένως, στο βαθμό που αποδειχθεί λειτουργική, στο τρόπο οργάνωσης ενός ολόκληρου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας).

“**Καινοτομία** – Μια νέα ιδέα, μέθοδος ή συσκευή. Η ενέργεια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος ή διαδικασίας. Η ενέργεια περιλαμβάνει την εφεύρεση καθώς επίσης την εργασία που απαιτείται για να φέρεις την νέα ιδέα στην τελική της μορφή.»

(PDMA – Handbook of New Product development)

Καινοτομία είναι η διαδικασία κατά την οποία ιδέες για νέα (ή βελτιωμένα) προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες αναπτύσσονται και εισάγονται στην αγορά. Η διαδικασία της καινοτομίας επηρεάζει όλη τη λειτουργία της επιχείρησης και όχι μόνο ορισμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογίες.»

(Industry Canada)

“Καινοτομία είναι το ειδικό μέσο των επιχειρηματιών, με το οποίο εξερευνούν μια αλλαγή ως μια ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή μια διαφορετική υπηρεσία. Είναι ικανή να παρουσιάζεται ως μια πειθαρχία, ικανή να διδαχτεί, ικανή να εξασκηθεί.”

Peter Druker, Innovation and Entrepreneurship, 1985, p.20)

“καινοτομία είναι η ενσωμάτωση, συνδυασμός, σύνθεση και εν τέλει η αξιοποίηση νέας γνώσης σε προϊόντα, υπηρεσίες, παραγωγικές (productive) ή διαχειριστικές/ διοικητικές (administrative) διαδικασίες”.

Στο Εγχειρίδιο του Όσλο, η καινοτομία ορίζεται ως:
“η υλοποίηση ενός νέου, ή σημαντικά βελτιωμένου, προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή μιας παραγωγικής διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές λειτουργίες, ή ενός νέου τρόπου οργάνωσης της εργασίας, ή τέλος, διαμόρφωση νέων σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες”.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- Καινοτομία προϊόντος έναντι καινοτομίας παραγωγικών διαδικασιών. Η διάκριση αυτή αναφέρεται στις περιοχές δραστηριοτήτων που επηρεάζει η καινοτομία. Η καινοτομία δηλαδή όταν αφορά ένα προϊόν συχνά απαιτεί καινοτομία στην παραγωγική διαδικασία. Πχ PAMPERS
 - ☼ Καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο.= Η καινοτομία αυτή αναφέρεται στον τρόπο ή τους τρόπους με τους οποίους παράγεται το προϊόν ή προσφέρεται η υπηρεσία. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αξία που παίρνει ο πελάτης. πχ DELL.
 - ☼ Τεχνική έναντι διαχειριστικής καινοτομίας.= Η διάκριση είναι σημαντική γιατί δείχνει τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού κατά την παραγωγή μιας καινοτομίας πχ ALOE VERA (τεχνική καινοτομία) FORKY (διαχειριστική καινοτομία)
 - ☼ Ριζική ή Σταδιακή= Η ριζική καινοτομία προκαλεί θεμελιώδης αλλαγές. Η σταδιακή απλά βελτιώνει ή επιφέρει μικρές αλλαγές

η ανάλυση ενός συστήματος καινοτομίας διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα:

- Το μακρο επίπεδο στο οποίο η οικονομία γίνεται αντιληπτή ως ένα σύνολο διασυνδεδεμένων δρώντων μηχανισμών που περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και τους δημόσιους ερευνητικούς φορείς, και ενδιάμεσους υποστηρικτικούς φορείς που σχετίζονται
- Το μεσο επίπεδο που εξετάζει τις αλληλοσυσχετίσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά. Πρόκειται για την γνωστή έννοια των «σχηματισμών» (ή «συστάδων») επιχειρήσεων (clusters) που αφορά επιχειρήσεις αλλά και άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (π.χ. ερευνητικά κέντρα, σύμβουλοι επιχειρήσεων) με αλληλοσυμπληρούμενες δραστηριότητες, και που συνήθως βρίσκονται συγκεντρωμένες σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (π.χ. επιχειρήσεις πληροφορικής στην Silicon Valley).
- Το μικρο επίπεδο που εστιάζει στα ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά και ικανότητες της επιχείρησης που σχετίζονται θετικά με την ικανότητα της να καινοτομεί.

Τρεις μορφές E&A:

- **Βασική Έρευνα:** δημιουργία νέας γνώσης χωρίς να αποτελεί πρωταρχικό σκοπό αυτής της δραστηριότητας κάποια συγκεκριμένη πρακτική εφαρμογή ή χρήση
- **Εφαρμοσμένη Έρευνα:** πρωτότυπη ερευνητική δραστηριότητα που στοχεύει στην δημιουργία γνώσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου
- **Ανάπτυξη:** συστηματική ερευνητική δραστηριότητα που αντλεί, βασίζεται σε προϋπάρχουσα γνώση με στόχο την παραγωγή και εμπορευματοποίηση ενός νέου προϊόντος ή στην σημαντική βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος

Η σημασία της Τεχνολογικής Αλλαγής

- ❖ Κινητήριοι μοχλοί οικονομικής αλλά και κοινωνικής ανάπτυξης.
- ❖ Εξελίσσεται μέσα από **κυκλικά-περιοδικά εκρηκτικά άλματα δομικού μετασχηματισμού** της οικονομικής δραστηριότητας, που στην συνέχεια τείνουν να οδηγούν σε υφεσιακά φαινόμενα
- ❖ και κρίσεις (για να ακολουθήσει στην συνέχεια μια νέα περίοδος αλματώδους ανάπτυξης, κ.ο.κ.).
- ❖ Ο Μαρξ ήταν από τους πρώτους που συνέδεσε τα άλματα οικονομικής ανάπτυξης (και τις περιόδους ύφεσης και κρίσης που ακολουθούν) με τεχνολογικές καινοτομίες και τη συσσώρευση κεφαλαίου που αυτές πυροδοτούν
- ❖ Ο Kondratieff μελέτησε *ποσοτικά* το χαρακτηριστικό πρότυπο ανόδου-καθόδου των οικονομικών κύκλων ήταν ο σοβιετικός οικονομολόγος.

Η εισαγωγή καινοτομίας δημιουργεί κέρδη (προσόδους) που συνδέονται με αυτή καθαυτή την καινοτομία (π.χ. μικρότερο κόστος παραγωγής ως συνέπεια καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία), που όμως σταδιακά εξανεμίζονται καθώς οι ανταγωνιστές μιμούνται τον καινοτόμο επιχειρηματία.

. Διαδικασία:

- Η καινοτομία γενικεύεται μέσα στον κλάδο καθώς γίνεται σταδιακά δυνατή η αντιγραφή της –καθώς «ωριμάζει», και δημιουργείται μια έκρηξη επενδυτικής δραστηριότητας (περίοδος «άνθησης»)
- Η διάχυση της καινοτομίας αφαιρεί την «διαφορετικότητα» ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα
- Ο ανταγωνισμός πιέζει τις τιμές προς το επίπεδο του κόστους παραγωγής του νέου προϊόντος και το (υπερβάλλον) κέρδος μειώνεται
- Αυτό έχει σαν συνέπεια να μειώνονται αντίστοιχα οι επενδύσεις καταλήγοντας έτσι σε φάση ύφεσης, μέχρις ότου αναδυθεί το επόμενο κύμα καινοτομικής δραστηριότητας και μια νέα φάση ανάπτυξης.

3 είδη οικονομικών κύκλων:

- βραχείας διάρκειας,
- επτά έως έντεκα χρόνια
- πενήντα χρόνια (κύματα Κοντρατίεβ!) εντός του οποίου εμφανίζονται μείζονες καινοτομίες

Εθνικά συστήματα καινοτομίας I

ορίζεται ως «το σύνολο των διακριτών θεσμών που σε συνδυασμό μεταξύ τους αλλά και αυτόνομα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και διάχυση νέων τεχνολογιών, και διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου η κυβέρνηση διαμορφώνει και υλοποιεί πολιτικές με στόχο την καινοτομία. Ως τέτοιο, είναι ένα σύστημα διασυνδεδεμένων θεσμών για την παραγωγή, προστασία και διάχυση γνώσης, δεξιοτήτων και μηχανισμών για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών».

η ανάλυση ενός συστήματος καινοτομίας διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα:

- Το **μακρο επίπεδο** στο οποίο η οικονομία γίνεται αντιληπτή ως ένα σύνολο διασυνδεδεμένων δρώντων μηχανισμών που περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και τους δημόσιους ερευνητικούς φορείς, και ενδιάμεσους υποστηρικτικούς φορείς
- Το **μεσο επίπεδο** που εξετάζει τις αλληλοσυσχετίσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά. Πρόκειται για την γνωστή έννοια των «σχηματισμών» (ή «συστάδων») επιχειρήσεων (clusters) που αφορά επιχειρήσεις αλλά και άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (π.χ. ερευνητικά κέντρα, σύμβουλοι επιχειρήσεων) με αλληλοσυμπληρούμενες δραστηριότητες, και που συνήθως βρίσκονται συγκεντρωμένες σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή
- Το **μικρο επίπεδο** που εστιάζει στα ιδιαίτερα εσωτερικά χαρακτηριστικά και ικανότητες της επιχείρησης που σχετίζονται θετικά με την ικανότητα της να καινοτομεί.

Το «μακρο» επίπεδο: Η εθνική «υποδομή»

- παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο αυτό είναι και οι ακόλουθοι:
 - Επενδύσεις σε βασική έρευνα,
 - Κρατικές πολιτικές υποστήριξης, και χρηματοδότησης της έρευνας,
 - Πολιτικές που σχετίζονται με την φορολόγηση κεφαλαίων για Ε&Α,
 - Διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital),
 - Επίπεδο εκπαίδευσης,
 - Υποδομή σε τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών,
 - Προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας,
 - Έκθεση στο διεθνή ανταγωνισμό και προσέλκυση επενδύσεων, και
 - Εγχώρια ζήτηση για καινοτομικά προϊόντα

Το «μεσο» επίπεδο: Σχηματισμοί επιχειρήσεων (clusters)

- Οι κατηγορίες παραγόντων που παίζουν ιδιαίτερο ρόλο για την ανάπτυξη της καινοτομικότητας στο επίπεδο των σχηματισμών αφορούν:
 - την διαθεσιμότητα και ποιότητα απαραίτητων εισροών (factor conditions)
 - την ύπαρξη ενός υγιούς ανταγωνιστικού πλαισίου ανάμεσα στις επιχειρήσεις,
 - την ύπαρξη κατάλληλων ερεθισμάτων από την εσωτερική αγορά,
 - την ύπαρξη σχετιζόμενων και «υποστηρικτικών» κλάδων

οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την συμμετοχή τους σε «σχηματισμούς επιχειρήσεων» (clusters);

- Αυξάνεται την παραγωγικότητα
- Αυξάνεται η αποδοτικότητα
- Διαμόρφωση οικονομιών κλίμακας
- Άμεση και έγκυρη πληροφόρηση
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και αγορές
- Πρόσβαση στη γνώση και σε εξειδικευμένο προσωπικό
- Ευκολία στη διεθνοποίηση

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- **Πολιτικές στο επίπεδο της προσφοράς:**
 - Δημόσιες δαπάνες για Ε&Α που θα συμπληρώνουν τις αντίστοιχες ιδιωτικές δαπάνες
 - Ενθάρρυνση και υποστήριξη της συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις
 - Επικέντρωση σε συγκεκριμένες τεχνολογίες (π.χ. τεχνολογίες στο χώρο των επιστημών υγείας, τεχνολογίες για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, κ.ο.κ)
 - Παροχή φορολογικών κινήτρων ή/και επιδοτήσεις για Ε&Α
 - Ενίσχυση της προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας

- **Πολιτικές στο επίπεδο της ζήτησης:**
 - Επιδοτήσεις για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις επιχειρήσεις (με άλλα λόγια ενθάρρυνση των επιχειρήσεων, ιδίως των μικρο-μεσαίων να υιοθετούν καινοτομίες στις παραγωγικές διαδικασίες με στόχο τον τεχνολογικό τους εκμοντερνισμό)
 - Παροχή και διάχυση πληροφόρησης γύρω από τεχνολογικές εξελίξεις
 - Υποβοήθηση της μεταφοράς τεχνολογίας από το εξωτερικό
 - Διαμόρφωση τεχνολογικών προτύπων
 - Δημόσιες προμήθειες που εστιάζουν σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες
 - Υποβοήθηση των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων

- **Πολιτικές για δικτύωση και ενίσχυση της ερευνητικής υποδομής**
 - Ενίσχυση των ερευνητικών συνεργασιών ανάμεσα σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς (π.χ. Πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα)
 - Δημιουργία και ενίσχυση φορέων βασικής έρευνας (π.χ. Ερευνητικά Ινστιτούτα)

Οι σημαντικότερες προτάσεις του ΟΟΣΑ για τη βελτίωση της επίδοσης της καινοτομίας στην Ελλάδα

Προτάσεις του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα

αφορούν:

- (α) ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- (β) βελτίωση της διακυβέρνησης του ΕΣΚ,
- (γ) προώθηση της καινοτομίας στον ιδιωτικό τομέα,
- (δ) διασφάλιση κρίσιμης μάζας, αριστείας, και συνάφειας με υπαρκτές ανάγκες της δημόσιας έρευνας, και
- (ε) διεθνοποίηση της Ε&Α

Τα κλαδικά συστήματα καινοτομίας συντίθενται από ένα σύνολο παικτών που αλληλεπιδρούν στην οικονομική σφαίρα ή έξω από αυτή (market and non-market interactions) με σκοπό τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διάχυση καινούργιων προϊόντων.

Ως τομέας ορίζεται ένα σύνολο δραστηριοτήτων οι οποίες συνδέονται στην βάση συγκεκριμένων ομάδων προϊόντων για μια υπάρχουσα ή αναδυόμενη ζήτηση (αγορά) και μοιράζονται κοινή τεχνολογική γνώση.



· Μεταξύ διαφορετικών τομέων (ή κλάδων) οικονομικής δραστηριότητας επικρατούν σημαντικές, συστημικές διαφορές σε σχέση με την τεχνολογική αλλαγή και την καινοτομία

...

Τα χαρακτηριστικά του τομέα καθαυτού είναι σημαντικά.

· Η συστημική ανάλυση και μελέτη της καινοτομίας και της τεχνολογικής αλλαγής σε τομεακό επίπεδο είναι απαραίτητη για να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο της καινοτομίας. Το θεωρητικό υπόβαθρο για την συστημική ανάλυση αφορά τα τομεακά συστήματα καινοτομίας

Τα τομεακά συστήματα μπορεί να θεωρηθούν σαν μια σύνθεση τριών θεμελιωδών στοιχείων:

- γνώση και τεχνολογίες
- παίκτες και δίκτυα
- θεσμούς

- δυνατότητα ιδιοποίησης (appropriability)

- σωρευτικότητα (cumulateness)

- συνθήκες ευκαιριών (opportunity conditions)

- αναφέρονται, σχηματικά μιλώντας, στην πιθανότητα παράγωγης καινοτομίας για ένα δοσμένο επίπεδο χρηματικού κεφαλαίου (ή πόρων που διατίθενται προς το σκοπό αυτό).

Προφίλ τομέα δραστηριότητας με υψηλή συγκέντρωση του κλάδου (π.χ. αυτοκινητο-βιομηχανία)

- δυνατότητα ιδιοποίησης (appropriability)

- σωρευτικότητα (cumulateness)

- συνθήκες ευκαιριών (opportunity conditions).

- σε υψηλά επίπεδα

- σε υψηλά επίπεδα

- μη ευνοϊκές

Παίκτες και Δίκτυα

- Οργανισμοί
 - Επιχειρήσεις
 - δημόσιοι φορείς
 - ομάδες οργανισμών (π.χ. κλαδικές ενώσεις)
- Άτομα (π.χ. επιχειρηματίες, επενδυτές, επιστήμονες & ερευνητές).
- Σε ένα τομεακό σύστημα η καινοτομία θεωρείται σαν μια διαδικασία που βασίζεται στη συστηματική αλληλεπίδραση μεταξύ μιας μεγάλης ποικιλίας παικτών για τη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης σε σχέση με την τεχνολογία και την εμπνευσματισμένη της.

Γνώση και τεχνολογίες

- δυνατότητα ιδιοποίησης (appropriability)

- σωρευτικότητα (cumulateness)
- συνθήκες ευκαιριών (opportunity conditions).

- αναφέρεται στην δυνατότητα που έχει η επιχείρηση στο εσωτερικό ενός τομέα δραστηριότητας να προστατεύει νομικά τις καινοτομίες που αναπτύσσει και να διατηρεί για λογαριασμό της τα κέρδη που προκύπτουν από αυτές.

- δυνατότητα ιδιοποίησης (appropriability)

- σωρευτικότητα (cumulateness)

- συνθήκες ευκαιριών (opportunity conditions).

- αναφέρεται στην δυνατότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί νέα γνώση βασισμένη σε προ-υπάρχουσα γνώση που έχει συσσωρεύσει στο παρελθόν.

Προφίλ τομέα δραστηριότητας με συνθήκες «δημιουργικής καταστροφής» (π.χ. βιοτεχνολογία)

- δυνατότητα ιδιοποίησης (appropriability)

- σωρευτικότητα (cumulateness)

- συνθήκες ευκαιριών (opportunity conditions)

- σε χαμηλά επίπεδα

- σε χαμηλά επίπεδα

- ευνοϊκές

Θεσμοί

- Κανόνες, ρουτίνες, κοινές συνήθειες, πρακτικές, νόμοι, πρότυπα κλπ., που χρησιμοποιεί μια κοινωνική ομαδοποίηση (ή η κοινωνία συνολικά) για να νομιμοποιεί, ρυθμίζει και συντονίζει τις δράσεις και προσδοκίες των ατόμων και φορέων στο εσωτερικό της ώστε να τις κάνει προβλέψιμες.
- Δυο προσεγγίσεις:
 - Η *στενή προσέγγιση* εστιάζει στους θεσμούς που συνειδητά και ρητά προωθούν την απόκτηση και τη διάδοση της γνώσης.
 - Η *ευρεία προσέγγιση* εντάσσει τους «στενούς» θεσμούς σε ένα ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο στο οποίο πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές επιρροές καθορίζουν το βαθμό, τον προσανατολισμό και την επιτυχία των δραστηριοτήτων που οδηγούν σε καινοτομία.
- Εθνικοί θεσμοί
- κλαδικοί θεσμοί (π.χ. όπως οι κλαδικές συμβάσεις εργασίας ή κυβερνητικοί οργανισμοί που εποπτεύουν συγκεκριμένους κλάδους)

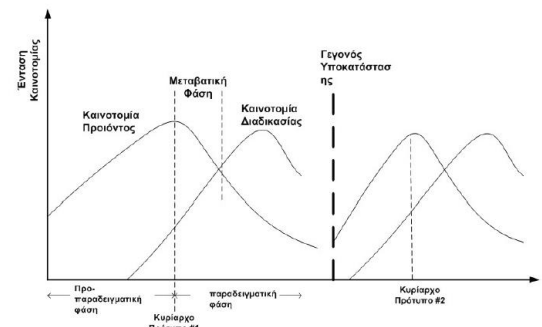
- Στην πρώτη περίπτωση, αυτή της βελτίωσης των μεγάλων συστημάτων, η τεχνολογική αλλαγή είναι **διατηρητική** (sustaining), με την έννοια ότι η καινοτομία έρχεται να συντηρήσει μια σταθερά ανοδική τροχιά βελτίωσης της επίδοσης του προϊόντος σε κάποια ή κάποιες από τις κρίσιμες και μετρήσιμες διαστάσεις της
- Στην δεύτερη περίπτωση, η τεχνολογική αλλαγή έχει **διαταρακτικό** (disruptive) χαρακτήρα, με την έννοια ότι έρχεται να **αναπροσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται και μετριέται η επίδοση του προϊόντος**. Οι διαταρακτικές καινοτομίες εκτρέπουν την παραδοσιακά καθιερωμένη τροχιά βελτίωσης του προϊόντος προς νέες, διαφορετικές κατευθύνσεις όπου τα προηγούμενα κριτήρια μέτρησης της επίδοσης παύουν να είναι σημαντικά, δίνοντας την θέση τους σε άλλα διαφορετικής τάξεως και υφής.

Η διάκριση ανάμεσα στις διαφορετικού τύπου τροχιές βελτίωσης είναι εξαιρετικά σημαντική μιας και ορίζει αντίστοιχα διαφορετικού χαρακτήρα τεχνολογικές καινοτομίες.

Μεταβαλλόμενος Χαρακτήρας της Καινοτομίας κατά την διάρκεια του Τεχνολογικού Κύκλου

	Ρευστή Φάση	Μεταβατική Φάση	Εξειδικευμένη Φάση
Έμφαση του ανταγωνισμού σε	Βασικά χαρακτηριστικά επίδοσης και αρχιτεκτονική του προϊόντος	Ποικιλία προϊόντων με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά (στο πλαίσιο μιας δεδομένης αρχιτεκτονικής)	Μείωση του κόστους
Καινοτομία προκαλείται από	Πληροφόρηση από την αγορά, ανάγκες της αγοράς, τεχνικός πειραματισμός	Ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την επεκτεινόμενη εσωτερική τεχνική ικανότητα	Πιέσεις για μείωση του κόστους, συμβατότητα, ποιότητα
Κυρίαρχος τύπος καινοτομίας	Δραματικές και συχνές αλλαγές στα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος	Σημαντικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία και σημαντικές βελτιώσεις στο προϊόν	Σταδιακές μικρο-βελτιώσεις στο προϊόν και τις διαδικασίες που οδηγούν σωρευτικά σε βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας

Τεχνολογικοί Κύκλοι



	Ρευστή Φάση	Μεταβατική Φάση	Εξειδικευμένη Φάση
Γραμμή προϊόντος	Πολλά και με σημαντικές διαφορές μεταξύ τους σχέδια (designs)	Ένα κυρίαρχο πρότυπο και παραλλαγές του	Τυποποιημένα, εν πολλοίς αδιαφοροποίητα προϊόντα
Παραγωγικές διαδικασίες	Ευέλικτες και αναποτελεσματικές, δεκτικές σημαντικών αλλαγών	Αρχίζουν να μορφοποιούνται πιο αυστηρά, ακόμη δυνατότερες για σημαντικές αλλαγές σε κρίσιμα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας	Αποτελεσματική, εντάσεως κεφαλαίου και πλήρως μορφοποιημένη, το κόστος αλλαγών είναι μεγάλο (δεδομένης της Αυστηρής μορφοποίησης)
Παραγωγικός εξοπλισμός	Γενικής χρήσης, απαιτεί προσωπικό με υψηλές δεξιότητες	Κάποια στάδια της διαδικασίας αυτοματοποιημένα, δημιουργούν νησίδες αυτοματοποίησης	Εξειδικευμένος εξοπλισμός, σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένος. Το προσωπικό κυρίως παρακολουθεί και ελέγχει την διαδικασία

Η ικανότητα της επιχείρησης να αναζητεί γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον και να την χρησιμοποιεί για να παράξει νέα γνώση που μπορεί να ενσωματωθεί στα προϊόντα ή/και διαδικασίες της, ονομάζεται «απορροφητική» ικανότητα» (absorptive capacity). Η απορροφητική ικανότητα συγκροτείται από δύο διακριτά αλλά σχετιζόμενα μεταξύ τους υποσύνολα ικανοτήτων που το πρώτο παραπέμπει στην εν δυνάμει (potential) και το δεύτερο στην πραγματοποιημένη (realized) απορροφητική ικανότητα. Η εν δυνάμει ικανότητα συντίθεται από ικανότητες που έχουν να κάνουν με (α) την πρόσκτηση και (β) την αφομοίωση της γνώσης, ενώ η πραγματοποιημένη με τις ικανότητες (γ) μετασχηματισμού και (δ) αξιοποίησης της γνώσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

•Ικανότητα πρόσκτησης: δυνατότητα του οργανισμού να αξιολογεί σωστά και να αποκτά πρόσβαση σε γνώση που έχει αναπτυχθεί στο εξωτερικό του και είναι κρίσιμης σημασίας για τις δραστηριότητές του.
-ένταση, ταχύτητα & κατεύθυνση αναζήτησης

•Ικανότητα αφομοίωσης: ρουτίνες και διαδικασίες που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, οι οποίες της επιτρέπουν να αναλύει, να επεξεργάζεται και να κατανοεί σε βάθος την πληροφορία που έχει αποκτηθεί από εξωτερικές πηγές.

-Όταν η γνώση είναι διαφορετική από προηγούμενες εμπειρίες της επιχείρησης, η αφομοίωση είναι πιο δύσκολη και χρειάζεται π.χ. εκπαίδευση στην νέα τεχνολογία, υποστήριξη από ειδικούς κατά το πρώτο διάστημα, αποστολή τεχνικών στις εγκαταστάσεις του εργαστήριου

•Ικανότητα μετασχηματισμού: διαδικασίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ανασυνθέτει και να συνδυάζει την εξωτερική γνώση που έχει αποκτήσει και αφομοιώσει με την υπάρχουσα γνώση στο εσωτερικό της.

-Ανάδυση νέας γνώσης και αρχή της «αναγκαστικής συσχέτισης»: $A+B = \Gamma$

•Ικανότητα αξιοποίησης: διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ενσωματώνει την αποκτημένη, αφομοιωμένη και μετασχηματισμένη γνώση στις λειτουργίες της.

-το ζητούμενο: η ύπαρξη δομικών και διαδικαστικών μηχανισμών που θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να αξιοποιεί συστηματικά την γνώση που αναπτύσσεται στο εσωτερικό της

Η κίνηση της γνώσης από ρητή σε άρρητη δεν είναι κυκλική αλλά σπειροειδής.

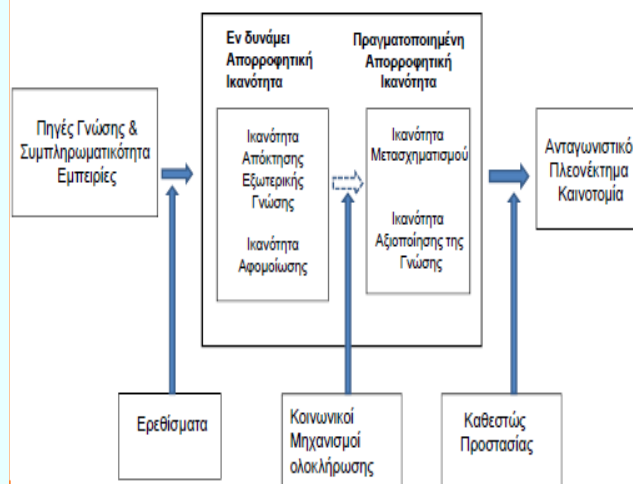
•Μέσα από τη σπειροειδή κίνηση η αλληλεπίδραση της ρητής με την άρρητη γνώση **ενισχύεται** καθώς περνάει από το άτομο στην ομάδα και από εκεί στα διάφορα τμήματα και επίπεδα του οργανισμού για να εμπλέξει εν τέλει τον οργανισμό ως σύνολο αλλά και να ξεπεράσει τα όρια του οργανισμού (σχέσεις με άλλους φορείς, επιχειρήσεις και ευρύτερα την αγορά).

•Μέσα από την αδιάλειπτη αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του, εμπλουτίζεται η άρρητη γνώση των μελών του, δημιουργούνται νέα ερεθίσματα και πυροδοτείται η αδιάκοπη κίνηση της γνώσης.

Πώς λειτουργεί το Μοντέλο Δημιουργίας Της Γνώσης του Nonaka;

Παράγοντες που την επηρεάζουν

Απορροφητική Ικανότητα



Οι γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης, η στρατηγική ηγεσίας κόστους, και δύο στρατηγικές εστίασης, την εστίαση με διαφοροποίηση και την εστίαση με ηγεσία κόστους.

Η επιχείρηση που επιλέγει να εφαρμόσει τη **στρατηγική διαφοροποίησης** έχει στόχο να απευθυνθεί σε ολόκληρη την αγορά με ένα προϊόν που είναι διαφοροποιημένο (σε ποιότητα, σε απόδοση, σε λειτουργικά χαρακτηριστικά κλπ) , στοχεύοντας στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίστοιχα, η επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη **στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης** με τους ίδιους στόχους αλλά σε ένα συγκεκριμένο μόνο τμήμα της αγοράς

Η επιχείρηση που επιλέγει να εφαρμόσει τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους** έχει στόχο να προσφέρει τα προϊόντα της σε μικρότερη τιμή από ότι ο ανταγωνισμός επιτυγχάνοντας μειωμένο κόστος παραγωγής. Αντίστοιχα, η επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη **στρατηγική εστιασμένης ηγεσίας κόστους** με τους ίδιους στόχους αλλά σε ένα συγκεκριμένο μόνο τμήμα της αγοράς.

Η καινοτομία συνεισφέρει σε κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές με διαφορετικό τρόπο. Όταν η επιχείρηση στοχεύει στη μείωση του κόστους η καινοτομία τη βοηθά στη μείωση του κόστους μέσω της απλοποίησης / βελτίωσης των διαδικασιών και της παραγωγικής διαδικασίας. Όταν η επιχείρηση στοχεύει στη διαφοροποίηση τότε η καινοτομία βοηθά στη δημιουργία καλύτερου, ποιοτικότερου, βελτιωμένου προϊόντος που θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής ιδέας

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι να είναι λογική και υλοποιήσιμη ώστε το επιχειρηματικό σχέδιο να μπορεί να την ενισχύσει και οι δυνητικοί επενδυτές να μπορούν να ελέγχουν την δυνατότητα της να έχει επιτυχία στην πράξη και αν πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία. Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας μπορεί να είναι αποτέλεσμα της έμπνευσης να οφείλεται σε κάποιο τυχαίο γεγονός, να είναι αποτέλεσμα συστηματικής σκέψης και αναζήτησης επιχειρηματικών ευκαιριών.

• Βαθμός καινοτομίας	• Σαφήνεια
• Τεκμηρίωση	• Εφικτότητα
• Βιωσιμότητα	• Εμπειρία και ικανότητες του επιχειρηματία
• Ευκολία εισόδου στον κλάδο	• Κόστος έναρξης δραστηριοποίησης στον κλάδο

1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ

Υπάρχουν διάφορες πηγές από τις οποίες μπορεί να αντλήσει κάποιος επιχειρηματικές ιδέες:

- ✿ Πηγές ιδεών από την καθημερινή ζωή πχ περιοδικά, εφημερίδες, παρατήρηση των αναγκών του κοινού, οικογενειακό περιβάλλον και τυχαία γεγονότα καθώς και από έρευνα και ανάπτυξη.
- ✿ Πηγές ιδεών από την εργασία πχ από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- ✿ Πηγές ιδεών από το ευρύτερο περιβάλλον πχ πολιτικό, οικονομικό κοινωνικό, τεχνολογικό.
- ✿ Πηγές ιδεών από δημιουργική σκέψη πχ διάφορες τεχνικές παραγωγής ιδεών, brainstorming.
- ✿ Άλλες πηγές όπως σύλλογοι, ερευνητικά κέντρα & συνέδρια.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο-έκθεση που περιγράφει και αναλύει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Η δραστηριότητα μπορεί να αναφέρεται σε μία νεοσύστατη επιχείρηση, σε μία ατομική επιχείρηση, σε ένα τμήμα μιας μεγάλης επιχείρησης, σε ένα συνεταιρισμό κ.τ.λ.

Το χρονικό διάστημα συνήθως καλύπτει αναλυτικά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης και επεκτείνεται πιο γενικά στα επόμενα τρία με πέντε χρόνια ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία ακτινογραφία της μελλοντικής επιχείρησης και απαντά κυρίως σε τρία ερωτήματα:

- πού βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή
- πού θα θέλαμε να πάμε και
- πώς θα πάμε εκεί

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα σχέδιο:

- σχετικά σύντομο, του οποίου όμως το μέγεθος και η δομή δεν είναι δεσμευτικά. Η έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου (30-40 σελίδες, εκτός παραρτήματος)
- εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και από τον τρόπο που το παρουσιάζει ο συντάκτης του.
- Το περιεχόμενο του θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο και να στηρίζεται σε εκτεταμένη πρωτογενή ή δευτερογενή έρευνα, και να περιέχει αναφορές σε πηγές πληροφοριών, όπως επιστημονικά άρθρα και κλαδικές μελέτες.
- θα πρέπει να αναλύονται όλες οι πτυχές της επιχειρηματικής δράσης με τρόπο απλό και κατανοητό χωρίς τη χρήση εξειδικευμένης ορολογίας την οποία πιθανώς να μην καταλαβαίνει ο αναγνώστης του.
- Το περιεχόμενο του θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό αλλά συγχρόνως θα πρέπει να είναι και ενθουσιώδες.
- Η εσωτερική του αλλά και η εξωτερική του εμφάνιση θα πρέπει να είναι προσεγμένη.
- η οπτική παρουσίαση του σχεδίου θα πρέπει να υποβοηθά την αντιληπτική ικανότητα του αναγνώστη, περιέχοντας εικόνες, σχήματα και γραφήματα.

«Εσωτερική» σκοπιμότητα

Αποτελεί **εργαλείο προσανατολισμού** κατά το στάδιο του σχεδιασμού.

Αποτελεί **εργαλείο καθοδήγησης** και **αναζήτησης χρηματοδότησης** κατά τη διάρκεια υλοποίησης του σχεδίου.

Αποτελεί **εργαλείο έλεγχου** στα πρώτα στάδια της έναρξης της επιχείρησης και αργότερα στα στάδια ανάπτυξης της.

«Εξωτερική» σκοπιμότητα

Αποτελεί **εργαλείο επικοινωνίας** που μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης.

Αποτελεί **εργαλείο εξασφάλισης χρηματοδότησης** από δυνητικούς επενδυτές.

Αποτελεί **εργαλείο σύγκρισης** μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών ιδεών και προτάσεων.

Αποτελεί **εργαλείο παρακολούθησης** της πορείας της επιχείρησης αλλά και της πραγματοποιηθείσας επένδυσης.

Ενδιαφερόμενα μέρη-αποδέκτες του επιχειρηματικού σχεδίου

Στο Εσωτερικό της επιχείρησης	Στο Εξωτερικό της επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none">• Επιχειρηματίας/Ιδρυτής της επιχείρησης• Ιδρυτική ομάδα• Διοικητική ομάδα• Πιθανοί συνεργάτες• Υποψήφιοι συνεταίροι• Οικονομικοί σύμβουλοι• Προσωπικό	<ul style="list-style-type: none">• Τράπεζες• Επενδυτές<ul style="list-style-type: none">◦ Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture capital)◦ Επιχειρηματικοί άγγελοι◦ Κρατικά χρηματοδοτικά προγράμματα◦ Χρηματοδοτικά προγράμματα από το εξωτερικό• Πελάτες• Προμηθευτές• Μέσα ενημέρωσης• Κράτος

Το Επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει:

1. να είναι σαφές
2. να είναι καθαρογραμμένο και να έχει ευανάγνωστο κείμενο
3. να είναι λογικό στο περιεχόμενο και στην δομή του
4. να είναι ρεαλιστικό αλλά και ενθουσιώδες
5. να είναι γραμμένο σε απλή γλώσσα (να μην περιλαμβάνει πολλούς τεχνικούς όρους)
6. να υποστηρίζει το κείμενο με γραφήματα και διαγράμματα όπου είναι δυνατόν
7. να έχει ολοκληρωμένο περιεχόμενο
8. να βασίζεται σε ρεαλιστικές υποθέσεις
9. να είναι εκτυπωμένο σε αξιοπρεπούς ποιότητας χαρτί

Το Επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει:

- να είναι σαφές
- να είναι καθαρογραμμένο και να έχει ευανάγνωστο κείμενο
- να είναι λογικό στο περιεχόμενο και στην δομή του
- να είναι ρεαλιστικό αλλά και ενθουσιώδες
- να είναι γραμμένο σε απλή γλώσσα (να μην περιλαμβάνει πολλούς τεχνικούς όρους)
- να υποστηρίζει το κείμενο με γραφήματα και διαγράμματα όπου είναι δυνατόν
- να έχει ολοκληρωμένο περιεχόμενο
- να βασίζεται σε ρεαλιστικές υποθέσεις
- να είναι εκτυπωμένο σε αξιοπρεπούς ποιότητας χαρτί

Το Επιχειρηματικό σχέδιο δεν θα πρέπει:

- να περιλαμβάνει περιττές λεπτομέρειες
- να είναι υπερβολικά μεγάλο στην έκταση του
- να έχει γραμματικά και συντακτικά λάθη
- να υπερεκτιμά τα έσοδα
- να υποεκτιμά το κόστος και τα έξοδα
- να γράφεται χειρόγραφα
- να είναι ασαφές
- να είναι γραμμένο σε γραμματοσειρά μικρού μεγέθους που δυσκολεύει την ανάγνωση του
- να είναι πολυτελής έκδοση

Η ΤΥΠΙΚΗ ΔΟΜΗ ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου;

- 1 Εισαγωγικά στοιχεία
- 2 Επιτελική σύνοψη
- 3 Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης
- 4 Ανάλυση περιβάλλοντος και σχεδιασμός μάρκετινγκ
- 5 Χρηματοοικονομικός και χρηματοδοτικός σχεδιασμός
- 6 Ανάλυση κινδύνων
- 7 Ορόσημα (milestones)
- 8 Παράρτημα

Εισαγωγικά στοιχεία



•Εξώφυλλο

- Το όνομα της επιχείρησης
- Στοιχεία επικοινωνίας
- Διεύθυνση Αριθμό τηλεφώνου Αριθμό fax
- Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Διεύθυνση ιστοσελίδας
- Το όνομα του επιχειρηματία/επιχειρηματικής ομάδας
- Λογότυπο εταιρείας (αν υπάρχει)
- Εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (αν υπάρχει)
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται
- Ημερομηνία
- Δήλωση εμπιστευτικότητας (προαιρετικά)
- Ο συγκεκριμένος σκοπός του (εάν υπάρχει)



•Πίνακας περιεχομένων

Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης

- Βασικές πληροφορίες: όνομα, νομική μορφή, κεφάλαιο, έδρα, σχετικές επιχειρηματικές άδειες, αριθμός εργαζομένων, κλπ.
- Το ιστορικό της επιχείρησης (οικονομικά στοιχεία, κατάσταση εταιρείας)
- Συνήθειες κεντρικοί στόχοι μιας επιχείρησης:
 - Μεγιστοποίηση απόδοσης μετοχών.
 - Μεγιστοποίηση κερδοφορίας.
 - Μεγιστοποίηση μερισμάτων.
 - Μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς.
 - Μεγιστοποίηση συνόλου ενεργητικού
 - Ελαχιστοποίηση ενθουσιασμού και κινδύνων.
 - Ανάδειξη της εταιρείας ως στόχου εξαγοράς.
 - Κατασκευή αυτοκρατορίας με βάση τον αριθμό εργαζομένων, την γκάμα των διεθνών θυγατρικών ή άλλα στατιστικά στοιχεία.
- Σύνεση: οι χρηματοοικονομικές εταιρείες επιδιώκουν συνήθως σταθερότητα και ανάπτυξη.
- Μεγιστοποίηση κάποιου αλτρουιστικού οράματος, όπως η κοινωνική ευημερία.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος: μέθοδος PEST

Πολιτικοί παράγοντες (P)	Οικονομικοί παράγοντες (E)
<ul style="list-style-type: none"> •Φορολογική νομοθεσία •Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος •Νομοθεσία περί ανταγωνισμού •Εργασιακή νομοθεσία •Κανονισμοί εμπορίου •Πολιτική κατάσταση χώρας (σταθερότητα, αστάθεια) 	<ul style="list-style-type: none"> •Πληθωρισμός •Επιτόκια •Ανεργία •Τύση του ΑΕΠ •Εξέλιξη κεφαλαιαγοράς και χρηματαγοράς •Οικονομικός κύκλος (ύφεση, ανάπτυξη, κλπ)
Κοινωνικοί παράγοντες (S)	Τεχνολογικοί παράγοντες (T)
<ul style="list-style-type: none"> •Δημογραφικά χαρακτηριστικά •Κουλτούρα και πολιτισμός •Καταναλωτικά πρότυπα •Επίπεδο μόρφωσης •Μετανάστευση •Αστικοποίηση •Κατανόηση του εισοδήματος •Θρησκεία και γλώσσα •Προσδόκιμος μέσος όρος ζωής •Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης •Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών •Ρυθμός γέννησεων 	<ul style="list-style-type: none"> •Μέθοδοι παραγωγής •Τεχνολογικές καινοτομίες •Ερευνες •Ιδιωτικές και δημόσιες δαπάνες για έρευνα •Τεχνολογίες που επιτρέπουν προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας •Σχέση εκπαίδευσης και τεχνολογίας •Πληροφορικά συστήματα

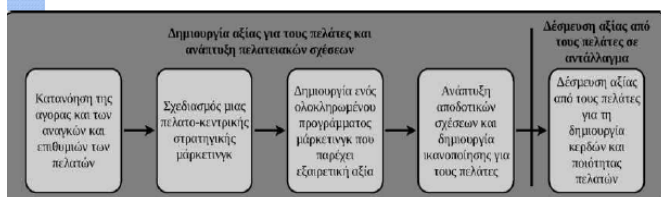
Επιτελική σύνοψη

- Η **επιτελική σύνοψη**: από τα πιο σημαντικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου. Το πρώτο κείμενο που θα διαβάσει ο αναγνώστης, πρέπει να κεντρίσει το ενδιαφέρον ώστε να διαβάσει και το υπόλοιπο κείμενο
- Να απαντάει στα εξής ερωτήματα:
 - Ποια είναι η επιχειρηματική ιδέα;
 - Ποια είναι το όφελος για τους πελάτες μου;
 - Τι μοναδικό έχει η υπηρεσία/το προϊόν σε σχέση με τους ανταγωνιστές;
 - Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία;
 - Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρεία;
 - Ποιος είναι ο επιχειρηματίας/η επιχειρηματική ομάδα;
 - Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
 - Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
 - Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
 - Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία;

Ανάλυση περιβάλλοντος και σχεδιασμός μάρκετινγκ

- Περιγράφει πώς θα πουληθεί το προϊόν στην αγορά-στόχο με κερδοφόρο τρόπο. Συγκεκριμένα, αναλύεται πώς μέσω της χρήσης των κατάλληλων μέσων **προώθησης**, του κατάλληλου μίγματος **επικοινωνίας**, των κατάλληλων **καναλιών διανομής** και της κατάλληλης **τιμολογιακής πολιτικής**, ο πελάτης θα προτιμήσει το προϊόν της συγκεκριμένης επιχείρησης και όχι κάποιο άλλο.

Μοντέλο διαδικασίας μάρκετινγκ



Ανάλυση SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

- Εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού**: παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό της περιβάλλον

Εσωτερικό

Περιβάλλον

Εξωτερικό

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
Εσωτερικές δυνατότητες που ενδεχομένως βοηθούν μια εταιρεία να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της	Εσωτερικοί περιορισμοί που ενδεχομένως παρεμποδίζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους της
Ευκαιρίες	Απειλές
Εξωτερικοί παράγοντες που ενδεχομένως η εταιρεία είναι σε θέση να αξιοποιήσει προς όφελός της	Υφιστάμενοι και αναδυόμενοι εξωτερικοί παράγοντες που ενδεχομένως δημιουργούν προκλήσεις στην επίδοση της εταιρείας

Θετικά

Αρνητικά

Χρηματοοικονομικός και χρηματοδοτικός σχεδιασμός

- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός βασίζεται σε κάποιες παραδοχές οι οποίες θα πρέπει να οδηγούν σε ορθολογικές προβλέψεις και υποθέσεις (π.χ. για την πορεία εξέλιξης της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια κτλ.)
- Ο ορίζοντας σχεδιασμού εξαρτάται από την τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, συνήθως όμως καλύπτει τα πρώτα 3-5 έτη λειτουργίας.
- Τα καλά επιχειρηματικά σχέδια περιέχουν για τον πρώτο χρόνο μηνιαία αριθμητικά στοιχεία και τριμηνιαία ή ετήσια για τα υπόλοιπα έτη.
- Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός μπορεί να παρουσιάζεται συνοπτικά μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο και διεξοδικά στο παράρτημα.

Ανάλυση κινδύνων

- Πρέπει να αξιολογηθούν διάφορα είδη κινδύνων και να γίνουν προτάσεις για την αντιμετώπισή τους. Θα πρέπει να αναπτυχθούν σενάρια για να ελεγχθεί η ευαισθησία και η βιωσιμότητα της επιχείρησης για καθένα από τους κινδύνους.
- Μερικά χρήσιμα ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής:
 - >Ποιοι βασικοί κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
 - >Ποιοι βασικοί κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση;
 - >Πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι;

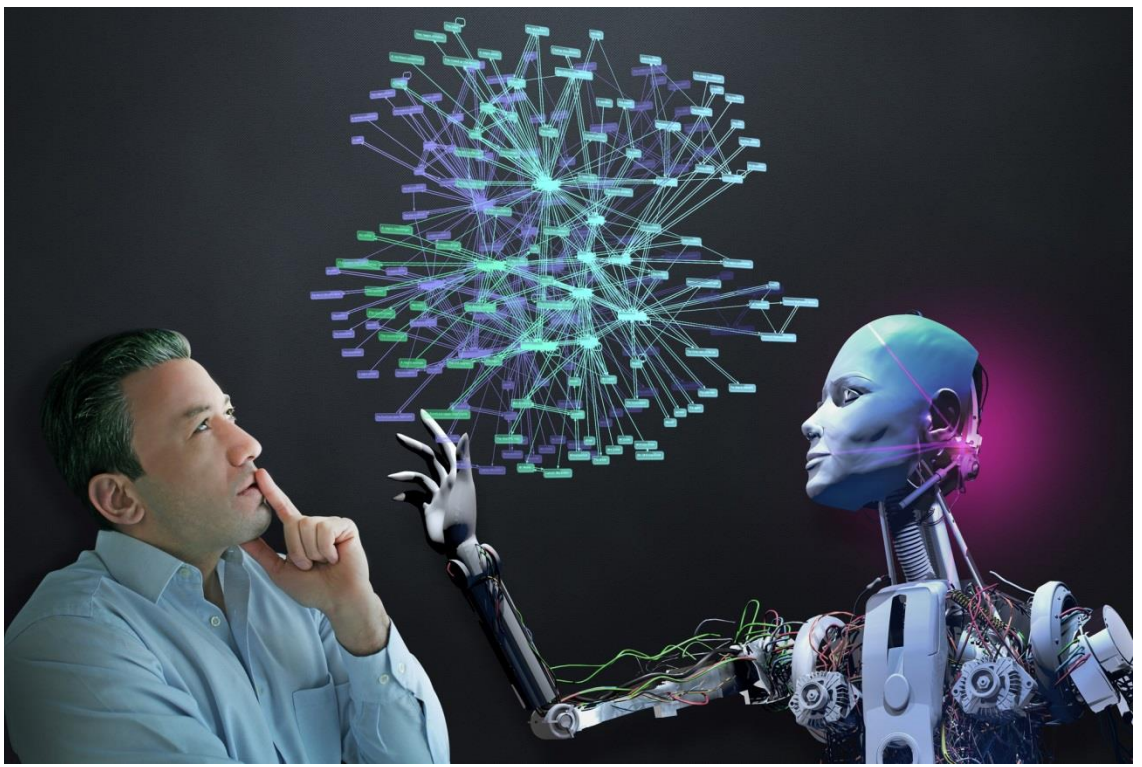
Ορόσημα (milestones)

- Σημαντικές ενέργειες στην εξέλιξη της επιχείρησης που σηματοδοτούν τις φάσεις ανάπτυξης.

Δραστηριότητα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Αναζήτηση επιχ. ιδέας	█												
Αξιολόγηση επιχ. ιδέας	█												
Βασική έννοια/σχεδιασμός				█									
Ανάλυση αγοράς	█												
Έσοδα/Κέρδη					█							█	
Έξοδα/Κόστος							█					█	
Σχεδιασμός ρευστότητας										█			
Οικονομικός σχεδιασμός											█		
Σχεδιασμός επιτυχίας											█		
Προετοιμασία του Σχεδίου					█								

Παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου

- Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - >Συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα επιχειρηματιών - εταίρων.
 - >Στοιχεία έρευνας αγοράς και ανταγωνισμού.
 - >Συμβόλαια ενοικίασης εγκαταστάσεων και άδειες λειτουργίας.
 - >Συμβόλαια συνεργασιών με σημαντικούς πελάτες ή προμηθευτές.
 - >Προσφορές προμηθευτών.
 - >Ευρεσιτεχνίες και δικαιώματα εκμετάλλευσης.
 - >Πιστοποιητικά ποιότητας.
 - >Για περιπτώσεις franchising (δικαιόχρηση), αντίγραφο σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού που παρέχει ο Δικαιοπάροχος.
 - >Πληροφοριακά έντυπα και διαφημιστικό υλικό.
 - >Μελέτες του κλάδου.
 - >Αρχιτεκτονικά και τοπογραφικά σχέδια.
 - >Χάρτες και φωτογραφίες του χώρου.
 - >Άρθρα περιοδικών ή άλλων ενημερωτικών μέσων.
 - >Λεπτομερείς πίνακες του ιδιόκτητου εξοπλισμού και αυτού που πρόκειται να αγοραστεί.
 - >Οποιοδήποτε άλλο υλικό χρειάζεται για να στηρίξετε τις παραδοχές σας.
 - >Αντίγραφα αδειών (πολεοδομίας κλπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση.
 - >Συστατικές επιστολές



ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ



MULTIPLE CHOICE QUESTIONS



1. Οι μικρές επιχειρήσεις...

- (α) δανείζονται με ευνοϊκούς όρους από τις αγορές
- (β) έχουν την ικανότητα να χρηματοδοτούν την επέκτασή τους σε νέα αντικείμενα
- (γ) διαθέτουν αποτελεσματικά και ανεπίσημα εσωτερικά δίκτυα επικοινωνίας
- (δ) προσελκύουν εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό με υψηλές ικανότητες

2. Κατά τον Schumpeter, για τον επιχειρηματία (entrepreneur) ισχύουν όλα τα παρακάτω ΕΚΤΟΣ:

- (α) μάλλον γεννιέται με το χάρισμα παρά το αποκτά στη πορεία της ζωής του.
- (β) είναι δημιουργικός.
- (γ) δεν είναι (κατ' ανάγκη) εφευρέτης. Είναι όμως άνθρωπος της δράσης
- (δ) είναι καπιταλιστής ή manager.

3. Η θετική αιτιώδης σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και οικονομικής μεγέθυνσης είναι αδιαμφισβήτητη

- (α) λάθος
- (β) σωστό

4. Ποια από τα παρακάτω αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία σύμφωνα με τον McClelland (1961);

- (α) όλα τα παρακάτω
- (β) αποτελεσματικότητα και ανάληψη και τήρηση δεσμεύσεων
- (γ) αυτοπεποίθηση και ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίηση ευκαιριών
- (δ) πρωτοβουλία και θετική σκέψη



5. Η κουλτούρα για εταιρική επιχειρηματικότητα εμφανίζεται περισσότερο σε επιχειρήσεις όπου οι ερευνητικές και τεχνολογικές δραστηριότητες δεν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και ανάπτυξή τους.

(α) λάθος

(β) σωστό

6. Οι επιχειρήσεις «γαζέλες» είναι πιο πιθανόν...

(α) να μην κατανέμονται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας

(β) να είναι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας

(γ) να ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών

(δ) κανένα από τα παραπάνω

7. Ο όρος παράθυρο ευκαιρίας (window of opportunity) χρησιμοποιείται για να δηλώσει...

(α) τη χρονική περίοδο που ένας επιχειρηματίας και ένας αγοραστής έχουν στη διάθεσή τους για να συναλλάγουν

(β) τη χρονική περίοδο που ένας αγοραστής έχει στη διάθεσή του για να αγοράσει ένα προϊόν

(γ) τη χρονική περίοδο που ένας μελλοντικός επιχειρηματίας έχει στη διάθεσή του για να δημιουργήσει επιχείρηση

(δ) κανένα από τα παραπάνω

8.Λόγω της ανισομερούς κατανομής των επιχειρήσεων μεταξύ αστικών περιοχών και περιφέρειας, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας...

- (α) επιτυγχάνει την ισομερή κατανομή του πλούτου
- (β) συμβάλλει στη δημιουργία ίσων ευκαιριών
- (γ) επιφέρει περιφερειακές ανισότητες
- (δ) όλα τα παραπάνω

9. Σύμφωνα με τον Timmons (1997), μια επιχειρηματική ευκαιρία έχει τα όλα τα παρακάτω διακριτά χαρακτηριστικά ΕΚΤΟΣ από:

- (α) είναι ελκυστική
- (β) είναι συνδεδεμένη με ένα προϊόν, υπηρεσία, ή επιχειρηματική δραστηριότητα που δημιουργεί αξία για τον αγοραστή του
- (γ) είναι επίκαιρη
- (δ) έχει μικρή διάρκεια

10.Για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος...

- (α) όλα τα παρακάτω
- (β) κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα ως προς τα πρότυπα και τις δεξιότητες που παρέχει
- (γ) θεσμικό πλαίσιο και κυβερνητικές πολιτικές ικανές να υποστηρίξουν την επιχειρηματικότητα
- (δ) δυνατότητα πρόσβασης του νέου επιχειρηματία σε χρηματοοικονομικούς πόρους

11. Οι συμφωνίες με το «κλειδί στο χέρι» ως μέθοδος διείσδυσης σε νέες ή σε διεθνείς αγορές:

- (α) άλλοτε έχουν μεγάλο και άλλοτε μικρό ρίσκο
- (β) έχουν μικρό ρίσκο
- (γ) δεν εμπεριέχουν ρίσκο
- (δ) εμπεριέχουν μεγάλο ρίσκο

12. Μια επιχείρηση που θέλει να διατηρήσει υψηλά τους κανόνες επιχειρηματικής ηθικής πρέπει να σκεφτεί τη συμπεριφορά των πιθανών συνεργατών της

(π.χ.προσωπικό).

- (α) όχι
- (β) ναι

13. Η διαφορά μεταξύ Τεχνικής και Διαχειριστικής Καινοτομίας...

- (α) αντανακλά τη γενικότερη διάκριση μεταξύ της εσωτερικής δομής και τρόπων οργάνωσης της επιχείρησης από την μία, και της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, από την άλλη
- (β) αντανακλά τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες που συνοδεύουν και προσφέρουν περαιτέρω αξία στα προϊόντα της
- (γ) αντανακλά τις διαφορετικές απτές, «υλικές» πλευρές της δραστηριότητας της επιχείρησης
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

14. Το σύνδρομο του "δεν έχει ανακαλυφθεί εδώ" συνοψίζει τη νοοτροπία:

- (α) του αμφιδέξιου οργανισμού
- (β) της ομάδας βαρέων βαρών
- (γ) της οργανικά δομημένης επιχείρησης
- (δ) της μηχανιστικά οργανωμένης επιχείρησης

15. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη δημιουργία σχηματισμών (clusters) διότι παρατηρούνται στα μέλη τους:

- (α) τίποτε από τα παρακάτω
- (β) φαινόμενα χρηματισμού στα μέλη τους
- (γ) έντονα φαινόμενα διάχυσης γνώσης, εμπειρίας και αλληλοσυμπλήρωσης ικανοτήτων
- (δ) όλα τα παραπάνω

16. Στις πολιτικές ανάπτυξης της καινοτομίας στο επίπεδο της προσφοράς, σύμφωνα με τους Clark και Guy (1998), ΔΕΝ ανήκει η περίπτωση:

- (α) διαμόρφωση τεχνολογικών προτύπων
- (β) ενίσχυση της προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας
- (γ) δημόσιες δαπάνες για E&A που θα συμπληρώνουν τις αντίστοιχες ιδιωτικές δαπάνες
- (δ) παροχή φορολογικών κινήτρων ή/και επιδοτήσεις για E&A



17. Τα δημόσια διαθέσιμα αγαθά και πόροι που είναι κρίσιμοι για την ρηξικέλευθη, επαναστατική τεχνολογική καινοτομία είναι:

- (α) όλα τα παρακάτω
- (β) οι χρηματοδοτικοί μηχανισμοί
- (γ) η βασική επιστημονική /τεχνολογική έρευνα
- (δ) η δεξαμενή ικανού ανθρώπινου δυναμικού

18. Σύμφωνα με το Schumpeter, καινοτομώ σημαίνει:

- (α) κανένα από τα παρακάτω
- (β) εισάγω κάτι πρωτότυπο
- (γ) εισάγω κάτι καινούριο
- (δ) εισάγω κάτι καινούριο, κάτι πρωτότυπο και διαφορετικό από αυτό που προϋπάρχει

19. Μπορεί να αντιγραφεί με "πλάγιους τρόπους", χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος και με νομότυπο τρόπο

- (α) το βιομηχανικό μυστικό
- (β) η άρρητη γνώση
- (γ) η πατέντα
- (δ) κανένα παραπάνω

20. Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις μια επιχείρηση θα προτιμούσε να μην εμπλακεί σε ερευνητική συνεργασία για την ανάπτυξη μιας τεχνολογίας:

- (α) όλα από τα παρακάτω
- (β) όταν αποσκοπεί στο να έχει πλήρη και αποκλειστικό έλεγχο της νέας γνώσης που θα δημιουργηθεί από την ερευνητική προσπάθεια
- (γ) όταν η επιχείρηση διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες
- (δ) όταν επιδιώκει να αναπτύξει εσωτερικά τεχνολογικές ικανότητες που θεωρεί κρίσιμες για την ανταγωνιστικότητα της μακροχρόνια

21. Η προσέγγιση "τύπου ράγκμπι" όπου η μορφή της όλης διαδικασίας της καινοτομίας οδηγεί σε επικαλύψεις μεταξύ των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης της καινοτομίας υπό καθεστώς ασαφούς καταμερισμού εργασίας χαρακτηρίζει:

- (α) την έκτη γενιά μοντέλων για την καινοτομική διαδικασία.
- (β) την τέταρτη γενιά μοντέλων για την καινοτομική διαδικασία.
- (γ) την τρίτη γενιά μοντέλων για την καινοτομική διαδικασία.
- (δ) τη δεύτερη γενιά μοντέλων για την καινοτομική διαδικασία.

22. Κατά την φάση εξειδίκευσης ενός τεχνολογικού κύκλου η καινοτομία προκαλείται από:

- (α) κανένα από τα παρακάτω
- (β) τις πιέσεις για μείωση του κόστους, τη συμβατότητα και την ποιότητα
- (γ) τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την επεκτεινόμενη εσωτερική τεχνική ικανότητα
- (δ) την πληροφόρηση από την αγορά, τις ανάγκες της αγοράς και τον τεχνικό πειραματισμό



23. Στην προ-παραδειγματική φάση του τεχνολογικού κύκλου ο ανταγωνισμός διεξάγεται:

- (α) όλα τα παρακάτω
- (β) στο επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας και πολύ λιγότερο σε αυτό του προϊόντος (ποιος θα καθιερώσει το κυρίαρχο πρότυπο)
- (γ) στο επίπεδο του προϊόντος per se (ποιος θα καθιερώσει το κυρίαρχο πρότυπο) και πολύ λιγότερο στην παραγωγική διαδικασία
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

24. Συντελεστής αποδοτικότητας ονομάζεται:

- (α) ο λόγος της ικανότητας μετασχηματισμού προς την ικανότητα αξιοποίησης της γνώσης.
- (β) ο λόγος της εν δυνάμει προς την πραγματοποιημένη απορροφητική ικανότητα.
- (γ) ο λόγος της πραγματοποιημένης προς την εν δυνάμει απορροφητική ικανότητα.
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

25. Σύμφωνα με τον Porter (1983), σε μια τυπική αλυσίδα αξίας στις χαρακτηριστικές τεχνολογίες για την παραγωγή ανήκουν:

- (α) οι τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες
- (β) οι τεχνολογίες Μέσων Ενημέρωσης
- (γ) η τεχνολογία υλικών
- (δ) η τεχνολογία μεταφορών



26. Οι επιλογές που κάνει η επιχείρηση στην στρατηγική προϊόντων/αγορών είναι:

- (α) ο αριθμός των κύριων προϊόντων (ή προϊόντα –πλατφόρμες),
- (β) ο αριθμός των ποικιλιών πάνω στα κύρια προϊόντα (ή παράγωγα προϊόντα)
- (γ) η συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων
- (δ) όλα τα παραπάνω

27. Απομονωτικός μηχανισμός που μειώνει τη δυνατότητα μίμησης από επίδοξους αντιγραφείς μπορεί να είναι η απορροφητική ικανότητα ενός οργανισμού

- (α) λάθος
- (β) σωστό

28. Σε μία Αυτόνομη Ομάδα έργου:

- (α) τα μέλη της ομάδας αντιπροσωπεύουν τα τμήματα από τα οποία προέρχονται αλλά στο πλαίσιο όμως μια ολοκληρωμένης και συνεκτικής ομάδας
- (β) το έργο εξελίσσεται σειριακά περνώντας από το ένα τμήμα στο άλλο
- (γ) η ομάδα έχει ουσιαστικά πλήρη αυτονομία στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν το έργο της
- (δ) τα μέλη εργάζονται υπό την ευθύνη των αντίστοιχων λειτουργικών διευθυντών

29. Σύμφωνα με το μοντέλο του Nonaka, η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε (επίσης) άρρητη που περιλαμβάνει το μοίρασμα εμπειριών των δρώντων μέσα από την καθημερινή αλληλεπίδραση μεταξύ τους αφορά στο στάδιο:

- (α) του συνδυασμού
- (β) της εσωτερίκευσης
- (γ) της εξωτερίκευσης
- (δ) της κοινωνικοποίησης

30. Σύμφωνα με το μοντέλο βιωματικής μάθησης του Kolb το δεύτερο σκέλος του κύκλου της μάθησης είναι:

- (α) η εμπειρία
- (β) η αφηρημένη εννοιολόγηση
- (γ) ο πειραματισμός
- (δ) ο λογισμός

31. Μία από τις βασικές προκλήσεις για την επιχείρηση είναι η «κυκλοφορία» γνώσης και πληροφορίας σε όλο το μήκος και πλάτος της οργάνωσης.

- (α) λάθος
- (β) σωστό

32. Το πιο σημαντικό μέτρο για μια επιχείρηση που θέλει να αναπτύξει την ικανότητα της να παράγει γνώση είναι η συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων της.

- (α) λάθος
- (β) σωστό

33. Η «συνεισφορά» της καινοτομίας προϊόντος στη στρατηγική διαφοροποίησης αφορά:

- (α) τον επανασχεδιασμό του προϊόντος κατά τέτοιο τρόπο, ώστε μόλις να καλύπτει τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος αγοράς
- (β) την ανάπτυξη, τη βελτίωση ή τον επανασχεδιασμό του προϊόντος, που μπορεί να έχει αποτέλεσμα ανώτερη ποιότητα, λειτουργικά χαρακτηριστικά, επιδόσεις, αξιοπιστία, καλύτερη εικόνα (image) κ.λπ.
- (γ) την ανάπτυξη, τη βελτίωση ή τον επανασχεδιασμό του προϊόντος, που μπορεί να μειώσει τα κόστη, κάνοντας ευκολότερη την παραγωγή του, απλοποιώντας τις διαδικασίες εφοδιαστικής, περιορίζοντας τις απαιτήσεις σε ποσότητα υλικών κ.λπ.
- (δ) τον επανασχεδιασμό του προϊόντος κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί (ή/και να υπερβαίνει) τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου τμήματος αγοράς



34. Σε αυτή τη στρατηγική χρονισμού της καινοτομίας, οι επιχειρήσεις απλώς υιοθετούν την καινοτομία μιμούμενες τους ανταγωνιστές τους που την έχουν εξελίξει προ πολλού, ανταποκρινόμενοι στις απαιτήσεις της αγοράς.

- (α) καμία από τις παρακάτω
- (β) Στρατηγική καθυστερημένης αντίδρασης
- (γ) Ενεργητική στρατηγική γρήγορης αντίδρασης
- (δ) Επιθετική στρατηγική τεχνολογικής πρωτοπορίας

35. Μπορεί να απονεμηθεί ευρεσιτεχνία (πατέντα) σε κάποιον επιστήμονα για την ανακάλυψη ενός φυσικού νόμου

- (α) όχι
- (β) ναι

36. Η σχέση της τεχνογνωσίας ενός οργανισμού σε σχέση με την καινοτομία είναι:

- (α) δεν υπάρχει σχέση
- (β) αρνητική
- (γ) θετική
- (δ) θετική και αρνητική

37. Ο πρώτος που μελέτησε ποσοτικά το χαρακτηριστικό πρότυπο ανόδου-καθόδου των οικονομικών κύκλων ήταν ο...

- (α) Varian
- (β) Kondratiev
- (γ) Marx
- (δ) Hengels

38. Το επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα οδηγήσουν την επιχείρηση:

- (α) στην εξασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων
- (β) στην παροχή διευκολύνσεων στους προμηθευτές
- (γ) στην επέκτασή της σε νέες αγορές
- (δ) στην επίτευξη κέρδους και στην δημιουργία αξίας για τους πελάτες

39. Τα είδη έρευνας στα οποία βασίζεται η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- (α) κανένα από τα παρακάτω
- (β) πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής έρευνα
- (γ) πρωτογενής ή/και δευτερογενής έρευνα
- (δ) πρωτογενής έρευνα

40. Ποιο από τα παρακάτω είναι σωστό για μια αμφιδέξια επιχείρηση;

- (α) οι μηχανισμοί υποκίνησης και κινήτρων είναι τυποποιημένα σε όλη την επιχείρηση
- (β) οι επιχειρηματικές μονάδες στο εσωτερικό της έχουν την δυνατότητα να λειτουργούν ως μικρές, αυτόνομες επιχειρήσεις
- (γ) διατηρεί δομές με μεγάλο αριθμό ιεραρχικών επιπέδων
- (δ) η οργανωτική δομή χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα φορμαλισμού και συγκεντρωτισμού.

41. Η ανάλυση PEST εξετάζει:

- (α) το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- (β) το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- (γ) το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

42. Ποια από τα ακόλουθα ανταποκρίνονται στην εσωτερική σκοπιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου:

- (α) αποτελεί εργαλείο σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών ιδεών και προτάσεων από την πλευρά των επενδυτών
- (β) αποτελεί εργαλείο καθοδήγησης και αναζήτησης χρηματοδότησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης του σχεδίου. (γ) όλα τα παραπάνω
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

43. Το πρώτο βήμα για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- (α) η ύπαρξη ή η δημιουργία μιας επιχειρηματικής ιδέας
- (β) η διάθεση κεφαλαίων
- (γ) το ικανό ανθρώπινο δυναμικό
- (δ) κανένα από τα παραπάνω

44. Ο σχεδιασμός λειτουργίας περιλαμβάνει συνήθως:

- (α) την ανάλυση ευαισθησίας
- (β) την τιμολογιακή πολιτική
- (γ) την τμηματοποίηση της αγοράς
- (δ) σύστημα έλεγχου της ποιότητας θα χρησιμοποιηθεί

45. Τεχνικές δημιουργίας ιδεών είναι:

- (α) όλα τα παρακάτω
- (β) ο καταιγισμός ιδεών σε γραπτή μορφή
- (γ) ο καταιγισμός ιδεών
- (δ) ο αρνητικός καταιγισμός ιδεών

46. Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλή τόσο για τους συντάκτες του όσο και για τους παραλήπτες του, καθώς...

- (α) επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση της δυνατότητας πραγματοποίησης της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά
- (β) χρησιμεύει ως οδηγός για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές
- (γ) υποχρεώνει τους συμμετέχοντες να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο
- (δ) όλα τα παραπάνω

47. Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι...

- (α) κανένα από τα παρακάτω
- (β) μια απλή μορφή χρηματοδότησης
- (γ) μακροπρόθεσμη μορφή χρηματοδότησης
- (δ) μεσομακροπρόθεσμη μορφή χρηματοδότησης

48. Όλες οι προτάσεις που ακολουθούν είναι λάθος ΕΚΤΟΣ από:

- (α) κάθε επιχειρηματικό σχέδιο έχει την ίδια δομή
- (β) το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- (γ) οι αποδέκτες ενός επιχειρηματικού σχεδίου εστιάζουν την προσοχή τους στα ίδια σημεία
- (δ) το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης

49. Όλες οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ΕΚΤΟΣ:

- (α) το νεκρό σημείο πωλήσεων είναι το σημείο εκείνο των πωλήσεων όπου η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία
- (β) η έννοια ψυχογραφική τμηματοποίηση αναφέρεται στην διαίρεση της αγοράς με βάση τις περιστάσεις, τα οφέλη, το καθεστώς χρήσης
- (γ) τα εμπορικά σήματα (trademarks) αφορούν κάθε σημείο επιδεικτικό γραφικής παραστάσεως, ικανό να διακρίνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχειρήσεως από εκείνα άλλων επιχειρήσεων
- (δ) το όραμα μίας επιχείρησης αναφέρεται στο που θέλει να φτάσει η επιχείρηση

50. Σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- (α) τα προϊόντα του κλάδου είναι διαφοροποιημένα
- (β) η ζήτηση είναι μεγάλη
- (γ) υπάρχει υψηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά προϊόντα
- (δ) είναι λίγοι



1	Γ
2	Δ
3	Α
4	Α
5	Α
6	Γ
7	Γ
8	Γ
9	Δ
10	Α
11	Β
12	Β
13	Α
14	Δ
15	Γ
16	Α
17	Α
18	Δ
19	Γ
20	Α
21	Β
22	Β
23	Γ
24	Β
25	Γ
26	Δ
27	Β
28	Γ
29	Δ
30	Δ
31	Β
32	Α
33	Β
34	Α
35	Α
36	Γ
37	Β
38	Δ
39	Γ
40	Β
41	Γ
42	Β
43	Α
44	Δ
45	Α
46	Δ
47	Δ
48	Β
49	Β
50	Δ