



Βασικές Αρχές Εκκίνησης Επιχειρήσεων

Interreg
Greece-Italy
European Regional Development Fund



"ICON WOM-EN" - Ενσωμάτωση της καινοτομίας και προώθηση της οργάνωσης Clusters στις Γυναικείες Επιχειρήσεις

Δράση 4.2 Εκπαιδευτική πλατφόρμα- Δράση 4.3. Εκπαιδευτικό υλικό
Υλοποίηση: ΡΙΚΕΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΟΕ- PROTEA ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΙΚΕ

Έργο συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.) και την Εθνική Συμμετοχή των χωρών Ελλάδας και Ιταλίας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενότητα πραγματεύεται βασικές γνώσεις οικονομίας των επιχειρήσεων, οι οποίες θα συμβάλουν αποφασιστικά στην επιτυχή δραστηριοποίηση των εκπαιδευομένων ως στελέχη επιχειρήσεων ή ως αυτοαπασχολούμενων.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- η εξοικείωση των εκπαιδευομένων με τον τρόπο σκέψης και προσέγγισης των θεμάτων τόσο των επιχειρηματιών που ιδρύουν μία νέα επιχείρηση όσο και των επιχειρηματικών στελεχών που εργάζονται σε υφιστάμενες επιχειρήσεις
- Η ενημέρωση για όλα τα στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας από τη σύλληψη μιας «ιδέας» μέχρι την υλοποίησή της και τα πρώιμα στάδια ανάπτυξης της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας

ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, θα μπορείτε να κατανοήσετε βασικές έννοιες όπως τεχνικές διερεύνησης του περιβάλλοντος για ευκαιρίες νέας επιχειρηματικής δράσης, ευθυγράμμιση των προσωπικών δεξιοτήτων του ατόμου με τις ανάγκες της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, αξιολόγηση της βιωσιμότητας της νέας δραστηριότητας, φάσεις εκκίνησης & παραγωγικής λειτουργίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καινοτομία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΝΝΟΙΑ & ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ
2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ
3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Τι είναι επιχειρηματικότητα;

Ο όρος επιχειρηματικότητα περιγράφει μία σειρά από δραστηριότητες, την δημιουργία, τη ίδρυση, την διαχείριση και την διοίκηση μιας επιχείρησης, ξεκινάει με τη σύλληψη και την εκτέλεση μίας ιδέας, η οποία μπορεί να δημιουργήσει κάποια προστιθέμενη αξία.

Στην εποχή μας η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και την ανταγωνιστικότητα.

Ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να ανατρέπει τις συνθήκες παραγωγής αναζητώντας νέα τεχνολογία ή νέο τρόπο παραγωγής, να βελτιώνει την αποδοτικότητα, να μειώνει το κόστος ή δημιουργεί νέες αγορές.

Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας ή αρπαγής μιας ευκαιρίας, μια εφαρμογή ενός οράματος που μπορεί να είναι μια καινοτόμα ιδέα και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της ανεξάρτητα από τον έλεγχο ή την κατοχή των μέσων παραγωγής της.

Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντικός μοχλός οικονομικής ανάπτυξης και δημιουργίας θέσεων εργασίας: δημιουργεί νέες επιχειρήσεις και θέσεις εργασίας, ανοίγει νέες αγορές, βελτιώνει την παραγωγικότητα και παράγει πλούτο.

Η επιχειρηματική νοοτροπία ενισχύει την απασχολησιμότητα των νέων. Η επιχειρηματικότητα, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), συνιστά τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας και τη σημαντικότερη πηγή νέων θέσεων εργασίας.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό στοιχείο για την προσωπική εξέλιξη και την ευημερία των νέων.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά.

Για να αποβεί επιτυχής μία επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας με τη χρηστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της κατά την διάρκεια όλων των φάσεων του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση και άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μίας επιχείρησης.

Η δημιουργία επιχειρηματικής νοοτροπίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη επιτυχημένης επιχειρηματικότητας, καθώς ενισχύει την προσωπικότητα του επιχειρηματία, τονώνει την αυτοπεποίθησή του, ενισχύει την επιχειρηματική του διάθεση και οδηγεί σε λήψεις αποτελεσματικών αποφάσεων. Όταν υπάρχει η σωστή νοοτροπία και η σωστή στάση απέναντι στις προκλήσεις και απαιτήσεις της αγοράς, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται πολύ πιο αποτελεσματικά.

1. ΕΝΝΟΙΑ & ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Η επιχειρηματικότητα είναι μια πολυδιάστατη σύνθεση για να ερμηνευτεί μονοδιάστατα, χρειάζεται να γίνει αναφορά στις κύριες **συνιστώσες** της:



Η επιχείρηση

- Ως επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα. Ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα
- Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης είναι τα εξής:
 - α) Η επιδίωξη του κέρδους είναι το βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας
 - β) Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας συνδυασμούς των παραγωγικών πόρων
 - γ) Η περιουσιακή αυτοτέλεια της, έχοντας τα δικά της κεφάλαια αλλά και υποχρεώσεις προς τρίτους



Επιχειρηματική ευκαιρία

- Η επιχειρηματική ευκαιρία, δεν είναι τίποτε άλλο από τη δυνατότητα να ικανοποιήσουμε μια ανάγκη της αγοράς
- Είναι μια ιδέα, η οποία συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά, που εφόσον αξιοποιηθεί δημιουργεί οικονομικό αποτέλεσμα



Επιχειρηματικό ρίσκο

- Στις μέρες μας οι συνθήκες γίνονται ολοένα και πιο δύσκολες, για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ενώ για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρισθούν και να εντοπισθούν παράγοντες, που συντελούν στον επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Οι πιο συνήθεις κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων είναι οι εξής:
 - κίνδυνος από μεταβολές των τιμών της αγοράς (market risk), λειτουργικός κίνδυνος (operational risk), κίνδυνος πιστοδότησης (credit risk), κίνδυνος παραβατικότητας (legal risk) και κίνδυνος ρευστότητας (liquidity risk).



Ο ρόλος και το όραμα του επιχειρηματία

- Ο επιχειρηματίας, είναι ένα άτομο που αναλαμβάνει κινδύνους και η ανταμοιβή του είναι ότι μπορεί να αποκομίσει κέρδη
- Βασικά χαρακτηριστικά για τον επιχειρηματία, α) Δέσμευση και προορισμός, β) Ηγεσία, γ) Εμμονή στην ευκαιρία δ) Αποφυγή του κινδύνου και της αβεβαιότητας, ε) Δημιουργικότητα αυτοεκτίμηση και ικανότητα προσαρμογής και στ) Υποκίνηση για τελειότητα.
- Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από αυτοπεποίθηση, αφοσίωση και όραμα. Το όραμα αναφέρεται στον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης

2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Κίνητρα έναρξης νέας επιχείρησης

Η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με πολλούς επιστημονικούς κλάδους, όπως η οικονομία, η κοινωνιολογία και η ψυχολογία. Η υποστήριξη και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας αποτελεί ένα ζήτημα επίκαιρο ιδιαίτερα σήμερα με τις αλματώδεις οικονομικές εξελίξεις. Η απόφαση για επιχειρηματική δραστηριοποίηση συνήθως συνοδεύεται από σημαντική αβεβαιότητα σχετικά με τις προοπτικές της.

Η επιχειρηματικότητα ξεκινά με μια ιδέα και μετουσιώνεται σε entrepreneurial vision, το όραμα αυτό υποκινεί το άτομο να ξεκινήσει κάτι καινούργιο. Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα:

Αυτοπεποίθηση

- Η αυτοπεποίθηση σημαίνει ότι κάποιος αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της ζωής, ξεπερνά τα εμπόδια και πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει.
- Η αυτοπεποίθηση επίσης απορρέει από την εμπιστοσύνη κάποιου απόμου στις νοητικές του ικανότητες.
- Η αυτοπεποίθηση συνδέεται με την επιχειρηματικότητα, γιατί η έναρξη και η λειτουργία μιας επιχείρησης με επιτυχία, είναι συχνά ένα δύσκολο εγχείρημα

Ανεξαρτησία

- Οι επιχειρηματίες θέλουν από την φύση τους να είναι ανεξάρτητοι να καινοτομούν, να δρουν δημιουργικά, να συντονίζουν τους παραγωγικούς συντελεστές, έχουν γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας διαμορφώνει μόνος του το όραμα και την αποστολή, δρα άμεσα για την επίλυση των προβλημάτων ακούει τους συνεργάτες του, αλλά πρέπει να γνωρίζει ότι ο τελευταίος λόγος και η τελική απόφαση είναι δική του

Κέρδος

- Ο επιχειρηματίας προσδοκά το κέρδος μέσα από την μοναδική του ιδέα από την απόδοση της επένδυσής του, μέσα στο αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον

Ανάγκη για επίτευγμα

- Είναι η επιθυμία επίτευξης υψηλών στόχων και αποτελεί κίνητρο για την επιχειρηματικότητα

Η εναλλακτική επιλογή σε μία μη ικανοποιητική εργασία

- Πολλοί νέοι επιχειρηματίες ήταν πριν στελέχη ή εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν. Με την πάροδο του χρόνου είδαν ότι υπήρχε εξέλιξη στην συγκεκριμένη θέση που κατείχαν στην εταιρία και για αυτό εγκατέλειψαν την μισθωτή εργασία και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με την δική τους επιχείρηση

2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Εμπόδια έναρξης νέας επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δράσης όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της να λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον χωρίς υπέρβαρη γραφειοκρατία και μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο χωρίς εμπόδια, και σε ένα σταθερό και διεθνώς ανταγωνιστικό.

Η φορολογία και οι εισφορές, η ταχύτητα απονομής Δικαιοσύνης, τα αναπτυξιακά κίνητρα, η εγκατάσταση-αδειοδότηση των επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και οι δημόσιες συμβάσεις είναι τα σημαντικότερα προβλήματα για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο εντοπίζει τα μεγαλύτερα προβλήματα στην γραφειοκρατία, τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τη φορολογία, την δικαιοσύνη, τα αναπτυξιακά κίνητρα και τις δημόσιες συμβάσεις.

Άλλα σημαντικά εμπόδια που αποτρέπουν τη συσχέτιση με την επιχειρηματικότητα είναι: η έλλειψη εμπιστοσύνης, τα προσωπικά προβλήματα, η έλλειψη δεξιοτήτων και οι χρονικοί περιορισμοί, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, όπως η διαφθορά, η γραφειοκρατία και το ανεπαρκές νομικό σύστημα.

Η έλλειψη κεφαλαίων και ο φόβος της αποτυχίας είναι ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες.

Εμπόδια προκύπτουν και από το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, συνοπτικά είναι τα εξής:

- Υψηλό κόστος έρευνας, και εφαρμογής καινοτομικών ιδεών
- Έλλειψη διασύνδεσης της παραγωγής με την έρευνα, ανεπάρκεια ενσωμάτωσης καινοτομικών εφαρμογών
- Ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές, πολλές ΜΜΕ δεν γνωρίζουν τις χρηματοδοτικές πηγές (π.χ επιδοτήσεις)
- Η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας, αυτό αποτυπώνεται από τον φόβο που έχουν οι ΜΜΕ για την καινοτομία καθώς την έχουν συνδέσει με υψηλό ρίσκο

2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Λόγοι αποτυχίας νέων επιχειρήσεων

Ο επιχειρηματίας που σκοπεύει να κάνει μια νέα επιχείρηση θα έρθει αντιμέτωπος με διάφορους κινδύνους που μπορεί να τον οδηγήσουν στην αποτυχία. Σίγουρα δεν είναι όλοι ικανοί να γίνουν επιχειρηματίες και συχνά κάποιοι κληρονομούν μια επιτυχημένη επιχείρηση από την οικογένεια τους, αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνουν. Πέρα όμως από τα προσόντα, τον χαρακτήρα, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων, την δυναμικότητα, την επιθυμία για καινοτομία, υπάρχουν προσόντα που διδάσκονται για όλες τις βαθμίδες του Management και της επιχειρηματικότητας. Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Συνήθως οι αποτυχίες των νέων εγχειρημάτων οφείλονται στους παρακάτω λόγους:

- Μη εξοικείωση με αυτό που ζητάει η αγορά και άγνοια
- Μη σωστή εκτίμηση των κεφαλαίων που χρειάζονται για να παραχθεί το προϊόν
- Ανεπαρκή γνώση για τις τεχνολογικές και άλλες ανάγκες που χρειάζονται για να κατασκευαστεί το προϊόν ή υπηρεσία
- Έλλειψη ικανότητας για μάρκετινγκ και αξιόπιστου δικτύου διανομής
- Αδυναμία σύλληψης των μηνυμάτων της αγοράς και ανάλογης προσαρμογής της επιχειρηματικής συμπεριφοράς
- Μη κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και έλλειψη οργανωτικής ικανότητας
- Υπερδανεισμός

Επίσης ένας ακόμα λόγος είναι η έλλειψη σωστής ηγεσίας, νέοι επιχειρηματίες με απίστευτες ικανότητες και όμως τελικά δεν τα καταφέρνουν, και παίρνουν λάθος αποφάσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί ο επιχειρηματίας δεν έχει σωστή επικοινωνία με πελάτες του, με αποτέλεσμα να μην έχει

κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη του, κάτι που είναι το πιο απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση της επιχείρησης.

Ένας άλλος κίνδυνος που βρίσκεται μπροστά στον νέο επιχειρηματία είναι η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας, κάτι που έχει ως επακόλουθο την υπερεκτίμηση των ικανοτήτων του. «Είναι πολύ συνηθισμένο να συναντά κανείς τον παλιό και πιθανώς επιτυχημένο επιχειρηματία, ο οποίος «τυφλώνεται» από την γνώση της αγοράς που έχει και συχνά δεν μπορεί να παρακολουθήσει τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.»

Επίσης ένας ακόμα λόγος που αποτυγχάνουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι η κακή διαχείριση των ταμειακών ροών τους, κάτι που μπορεί να προκύψει από α) κακές λογιστικές πρακτικές όπως καθυστέρηση επεξεργασίας/καταχώρησης των τιμολογίων, β) τον ανεπαρκή πιστωτικό έλεγχο, γ) αποτυχία στον προγραμματισμό του κεφαλαίου κίνησης.

Η επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας σε μεγάλο βαθμό είναι αποτέλεσμα σωστής προετοιμασίας και ενεργειών, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σχεδιάσει όσο μπορεί καλύτερα την επιχείρηση που θα κάνει, τα μέσα που χρειάζεται για να λειτουργήσει (κεφάλαια, κτίρια, μηχανήματα κλπ) και τη στρατηγική προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει η επιχείρησή. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό οι νέοι υποψήφιοι επιχειρηματίες, πριν από οποιαδήποτε επιχειρηματική εκκίνηση, να εκτιμήσουν σωστά τις συνθήκες της αγοράς αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της νέας επιχειρηματικής δράσης, όπως η επιλογή του χρόνου και του τόπου υλοποίησης της επένδυσης, η σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού, η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων μάρκετινγκ, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας....

Ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες και υπολογίσιμους κινδύνους για να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα, θα πρέπει να έχει τον πλήρη έλεγχο των πόρων ώστε να αναλαμβάνει αυτές τις ευθύνες για τυχόν αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο επιχειρηματίας είναι δημιουργικός και επινοητικός, προσπαθεί και βρίσκει ευκαιρίες ώστε να τις εκμεταλλευτεί, και ψάχνει το πώς θα εκμεταλλευτεί τους διαθέσιμους πόρους ώστε να οδηγηθεί σε μια απόφαση με αποτέλεσμα την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Ένας επιχειρηματίας βασίζεται τόσο στους στενούς συνεργάτες του όσο και σε όλο το προσωπικό του και πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει, να κατανοεί και να προσαρμόζεται έγκαιρα στις αλλαγές που επηρεάζουν ή ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρησή του.

Αυτό που διακατέχει τον επιχειρηματία είναι η εγγήγορσή του σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία... >>

Εργατικότητα	Πρωτοβουλία	Οργανωτικότητα στα εξής:	Διορατικότητα, Ικανότητα Ρεαλιστικού Προγραμματισμού, Καλής Κρίσης	Προσαρμοστικότητα
<ul style="list-style-type: none">• Ενεργητικότητα, Δράση, Σκληρή δουλειά• Ανυπαρξία ελεύθερου χρόνου και καθορισμένου ωραρίου εργασίας• Θυσίες υπέρ της δουλειάς και εις βάρος της οικογένειας και των φίλων.	<ul style="list-style-type: none">• Αποφασιστικότητα, τόλμη, ανεξαρτησία• Ανάληψη ρίσκου (ανάληψη μέτριου κινδύνου)• Σχεδιασμός – Δημιουργικότητα – Καινοτομία.	<ul style="list-style-type: none">• Δομή της Επιχείρησης, τμηματοποίηση• Σχεδιασμό της εργασίας• Αντιμέτωπιση μπερδεμένων καταστάσεων• Άψογη τήρηση αρχείων, φακέλων, Οικονομικών κ.α.• Διεκπεραίωση (εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία)• Προγραμματισμό και Υπευθυνότητα.	<ul style="list-style-type: none">• Ευελιξία, κλιμάκωση εναλλακτικών λύσεων και διαφοροποίηση εφαρμογών.• Εντοπισμός ευκαιριών κέρδους• Διορατικότητα για το πώς και πότε θα δράσει.	<ul style="list-style-type: none">• Αυτοπεριορισμός, συσπείρωση, υπομονή, ανοχή στις μεταβολές και αντοχή στις δυσκολίες• Αντιμέτωπιση της αβεβαιότητας και του στρες• Βήματα δράσης μικρά, σταθερά αλλά και αποτελεσματικά• Υπομονή για την αποδοτικότητα, την ενδεχόμενη απειρία των εργαζομένων μέχρι να αποκτήσουν την απαιτούμενη εμπειρία• Μάθηση και μέσα από την αποτυχία

2. ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΚΙΝΗΤΡΑ, ΕΜΠΟΔΙΑ, ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Το προφίλ του καλού επιχειρηματία

Πέρα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα που θα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος επιχειρηματίας, είναι εξίσου σημαντικό να διαθέτει και κάποιες ικανότητες – δεξιότητες που θα τον βοηθήσουν στην επιχειρηματική του πορεία. Παρακάτω αναλύονται αυτές οι ικανότητες.

Διοικητικές ικανότητες

- Δεξιότητα στο στήσιμο και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, με περιορισμένους πόρους
- Δεξιότητα στο σχεδιασμό των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων των εργαζομένων και γενικότερα ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- Δεξιότητα επίβλεψης και διαχείρισης όλων των λειτουργιών και των τμημάτων της επιχείρησης με αμεσότητα

Ανταγωνιστικότητα (ή ανταγωνιστική ικανότητα)

- Χρήση Υψηλής Τεχνολογίας / know how του προϊόντος /προσφερόμενων υπηρεσιών
- Γενική γνώση της επιχείρησης και του τι γίνεται σε κάθε τμήμα / Γνώση της αγοράς και των ανταγωνιστών
- Τεχνικές ανταγωνιστικότητας ώστε να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών (να αποκτηθεί το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά)
- Τιμολογιακή πολιτική, επάρκεια, ποικιλίας προϊόντων, πολιτική ποιότητας και, προώθησης προϊόντων

Το «image» του επιχειρηματία (εμφάνιση, τρόποι, συμπεριφορά)

- Καλοβαλμένος-η / Ολοκληρωμένη προσωπικότητα
- Έντιμος/ Ειλικρινής/Υπεύθυνος / Με αυτοπεποίθηση/ πειστικός

Ικανότητα καλής επικοινωνίας για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης

- Χειρισμός πολυποίκιλων διαπροσωπικών σχέσεων
- Να κάνει καλές δημόσιες σχέσεις/ να τα πηγαίνει καλά με όλους
- Να εκφράζει ξεκάθαρα αυτό που θέλει/ να είναι πειστικός
- Να σέβεται σημαντικές αξίες όπως είναι η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η αξιοκρατία σε όλα τα επίπεδα και κυρίως στις συναλλαγές με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες /πελάτες
- Να κατανέμει τη σκέψη, το χρόνο και την ενέργειά του στους Εργαζόμενους, Καταναλωτές, Προμηθευτές, Συνεταίρους, Μετόχους

Ηγετικές προδιαγραφές

- Τόλμη και αποφασιστικότητα / Επιμονή/ Αποτελεσματικότητα
- Αυτοπεποίθηση /Αυτοσεβασμός

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

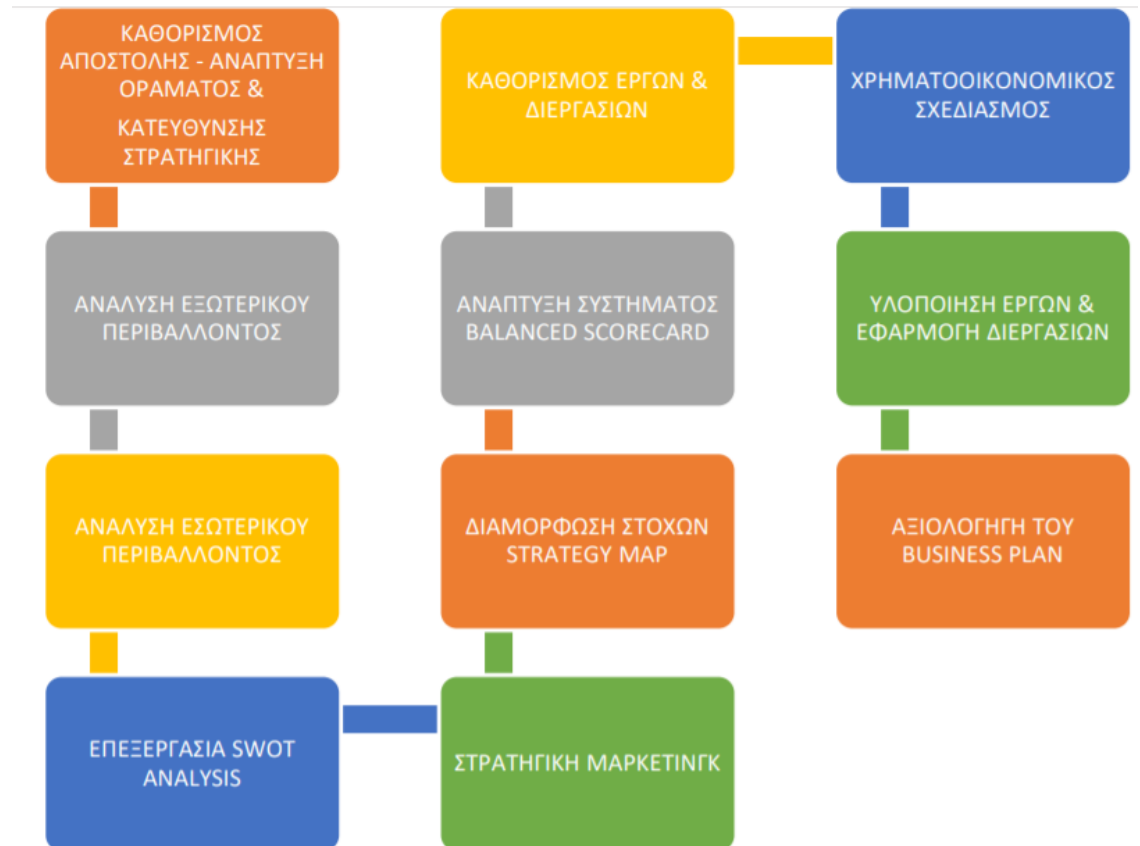
Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός (Business Planning) είναι μια σειρά ενεργειών που ο επιχειρηματίας οργανώνει προσεκτικά και αποφασίζει τι θα κάνει, πώς θα το κάνει και πότε θα το κάνει.

Με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό καθορίζονται επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας επί των οποίων θα κινηθεί στο άμεσο μέλλον η επιχείρηση. Δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν στην πορεία.

Θα πρέπει να υπάρχει ένας μοναδικός μηχανισμός μετασχηματισμού της επιχειρηματικής ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα....

Κάτι τέτοιο γίνεται με την δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο περιλαμβάνει μια εκτεταμένη περίληψη των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία με σκοπό να οργανώσει, να κατανέμει τους πόρους και να προβλέψει όλες τις πιθανές παραμέτρους που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι ένας οδηγός επιβίωσης, ένα εργαλείο πλεύσης, για την επιχείρηση, εμπεριέχει τον μηχανισμό υλοποίησης της πορείας που πρέπει να γίνει από την ομάδα διοίκησης πάνω στις φάσεις των εξελίξεων προκειμένου να φτάσει στους στόχους της η επιχείρηση, είναι ένα εργαλείο διαχείρισης πορείας.



3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας

Οι **ιδέες** είναι αποτέλεσμα συνειδητής αναζήτησης τρόπων με τους οποίους ο υποψήφιος επιχειρηματίας, επιχειρεί να λύσει συγκεκριμένα προβλήματα ή να ικανοποιήσει ανάγκες που εμφανίζονται τη στιγμή αυτή στην αγορά. **Η δημιουργία της επιχειρηματικής ιδέας είναι το πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος προκύπτει μέσα από το συνδυασμό δημιουργικότητας και αποτελεσματικών επιχειρηματικών μεθόδων. Η δημιουργικότητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, οι εμπειρίες του παρελθόντος, αλλά και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αποτελούν κύριους παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και συντελούν στη σύλληψη και ωρίμανση μιας νέας ιδέας.

Στον επιχειρηματικό κόσμο είναι πολύ συνηθισμένο μια επιχειρηματική ιδέα να αντιγράφεται με μικρές αλλαγές, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης που πρώτη εισήγαγε την ιδέα. Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μια από τις δύο γενικές κατηγορίες, Μιμητικές ή Καινοτόμες.

Οι **μιμητικές** επιχειρηματικές ιδέες, δημιουργούνται από την παρατήρηση άλλων επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, είτε από τον επιχειρηματία είτε από στελέχη που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιχειρήσεις με το ίδιο επιχειρηματικό αντικείμενο.

Χαρακτηρίζονται από:

- Επανάληψη μιας επιτυχημένης παραγωγικής διαδικασίας
- Αντιγραφή ή απομίμηση ενός επιτυχημένου προϊόντος
- Μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης εμπορικής πρακτικής
- Μεταφορά της επιτυχημένης επιχειρηματικής ιδέας από μια περιοχή σε άλλη

Η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα

και αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας. Οι **καινοτόμες** επιχειρηματικές ιδέες μπορεί να είναι τεχνολογικές, περιβαλλοντολογικές, εμπορικές, ή και χρηματοδοτικές. Μια επιχείρηση θεωρείται ότι καινοτομεί όταν:

α. Αντιλαμβάνεται την ύπαρξη μιας νέας ανάγκης του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή υπηρεσία και παράγοντάς τα προτείνει κάτι καινούριο (π.χ. αναψυκτικό με τσάι του βουνού).

β. Εισάγει στην αγορά ένα βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που ανταποκρινόμενα στις ανάγκες των καταναλωτών (π.χ. βελτιωμένα προϊόντα προσωπικής φροντίδας).

γ. Χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες για να παράγει ένα προϊόν με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, μειώνοντας τα κόστη σε πρώτες ύλες, εργατοώρες και άλλα έξοδα, παρέχοντας το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, δίνοντας τη δυνατότητα σε περισσότερους καταναλωτές να το αποκτήσουν.

δ. Παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία σε περισσότερα σημεία διανομής (π.χ. μέσω Internet).

ε. Αλλάζει τη συσκευασία του προϊόντος (π.χ. αντί για κονσέρβα, συσκευασία fresh pack).

Χαρακτηρίζονται από:

- Οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά τρόπο που δεν έχει προηγουμένως εφαρμοστεί από άλλους.
- Χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από πηγές που δεν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό.
- Παραγωγική διαδικασία προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που παράγονται ήδη.
- Συνδυασμός προϊόντων που δεν έχει χρησιμοποιηθεί εμπορικά άλλη φορά (πχ έπιπλα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές).
- Συστήματα μεταφοράς που δεν έχουν άλλη φορά μεταφέρει τέτοια προϊόντα (πχ η μεταφορά μουσικής μέσα από το διαδίκτυο)

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Πιθανή προέλευση επιχειρηματικών ιδεών

Παρατήρηση
τάσεων

Παρατήρηση
προβλημάτων και
λαθών σε υφιστάμενα
προϊόντα/υπηρεσίες

Brainstorming

Προσωπική εμπειρία

«Εύρηκα»

Μια έλλειψη στην
αγορά

Αντιγραφή καλών
πρακτικών από άλλες
χώρες

Επιστημονική
προσέγγιση

Ένα «Περιουσιακό
Στοιχείο»

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Αναγνώριση της επιχειρηματικής «ευκαιρίας»

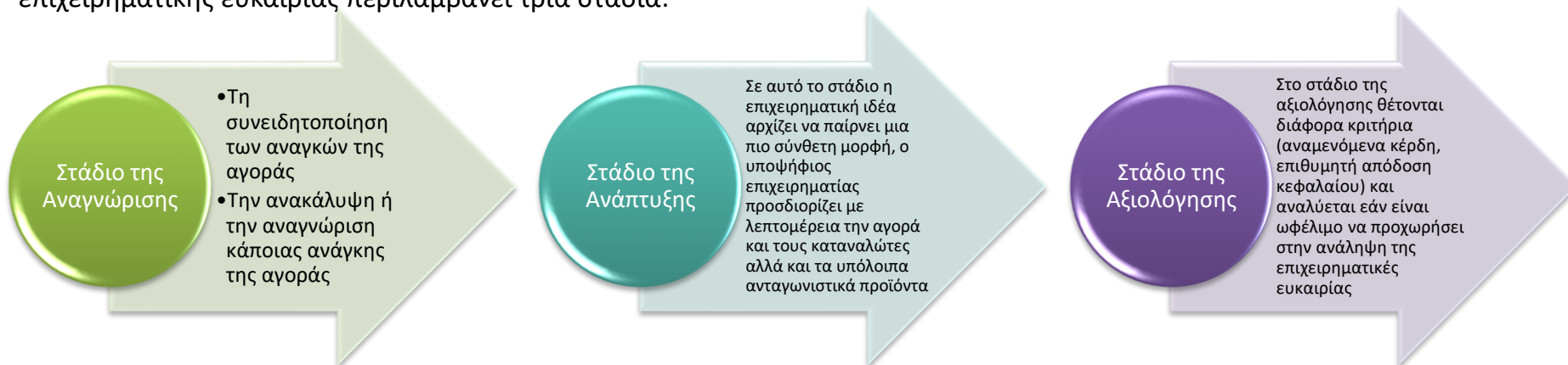
Όλες οι επιχειρήσεις ξεκινούν με την ύπαρξη μιας επιχειρηματικής ιδέας. Ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της ζήτησης των καταναλωτών για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και οραματίζεται την ίδρυση της επιχείρησης που θα καλύψει αυτές τις ανάγκες).

Η ανακάλυψη των αναγκών ή του κενού που υπάρχει στην αγορά και δεν εξυπηρετείται από μια μορφή επιχείρησης ονομάζεται επιχειρηματική ευκαιρία.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, αλλά εξαρτώνται άμεσα από τις επικρατούσες συνθήκες, συγκεκριμένα:

- Ο βαθμός εγρήγορσης (entrepreneurial alertness) του επιχειρηματία ή της ομάδας στη νέα πληροφορία
- Η γνώση και οι πληροφορίες που κατέχει ο επιχειρηματίας ή η ομάδα
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα και ο κύκλος των ανθρώπων που έχει γύρω του ο επιχειρηματίας
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, όπως η στάση απέναντι στον κίνδυνο, η δημιουργικότητα
- Η τυχαία ανακάλυψη αλλά και η ανακάλυψη μετά από έρευνα.

Για την διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η γνώση. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες, ξεκινούν επιχειρήσεις σε τομείς με τους οποίους είναι ήδη εξοικειωμένοι, έχουν δηλαδή αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις μέσω της προηγούμενης εργασιακής τους εμπειρίας. Η διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας περιλαμβάνει τρία στάδια:



3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Προετοιμασία εκκίνησης και σχεδιασμός

Από επιχειρηματικής άποψης, το κοινωνικό κεφάλαιο παρέχει δίκτυα που διευκολύνουν την αποκάλυψη ευκαιριών, καθώς και τον εντοπισμό, τη συγκέντρωση και την κατανομή των σπάνιων πόρων. Θα πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη διοικητική ομάδα με τις μοναδικές ικανότητες, και να γίνει το "ταίριασμα" των μελών της ομάδας για να έχουν το αναμενόμενο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Θα πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο «μίγμα» ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην νέα προτεινόμενη διοικητική ομάδα, οι σχέσεις μεταξύ των μελών θα πρέπει να είναι αρμονικές να για να μπορέσει η επιχείρηση να έχει ανάπτυξη αλλά και αποδοτικότητα.

Είσοδος στην αγορά

Η ανάπτυξη της στρατηγικής εισόδου στην αγορά είναι το πιο σημαντική διεργασία κατά την έναρξη της νέας επιχείρησης, Θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά μιας και οι επενδυτές δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο με το οποίο ενημερώνεται το κοινό για το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι startup επιχειρήσεις συνήθως ξεκινάνε χωρίς κέρδος, οπότε η υπέρβαση του νεκρού σημείου, είναι ένα από τα κρίσιμα σημεία στον κύκλο ζωής των νέων επιχειρήσεων. Η βιωσιμότητας της επιχείρησης προβλέπεται με τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, τις προβλέψεις (όπου αρχικά στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με το ύψος και το κόστος πωλήσεων και τον έλεγχο. Οι καλές χρηματοοικονομικές προβλέψεις ικανοποιούν τους στόχους που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, και μέσω αυτών οι επενδυτές

προσδιορίζουν την απόδοση της επένδυσής τους. Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και ένα από τα προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν κατά το στάδιο αυτό είναι η εμφάνιση υψηλού "burn rate" (είναι ένα μέτρο για το πόσο γρήγορα μια επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο της). Όταν εξαντληθούν όλα τα κεφάλαια, η εταιρεία θα πρέπει είτε να βρει πρόσθετη χρηματοδότηση ή να οδηγηθεί προς την ρευστοποίηση της.

Ανάπτυξη της επιχείρησης

Στο στάδιο της ανάπτυξης μετά την είσοδο στην αγορά η επιχείρηση βρίσκεται σε κρίσιμη φάση και αυτό συμβαίνει διότι ο επιχειρηματίας δεν γνωρίζει ακόμα να αντιμετωπίσει τους πελάτες, τους προμηθευτές, καθώς και τους άλλους εταίρους (χρηματοδότες). Επίσης ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση είναι η αξιοπιστία της. Μια επιχείρηση καινούργια, θα πρέπει να δείξει στους πελάτες της ποιότητα για να δείξουν αυτοί με τη σειρά τους εμπιστοσύνη.

Οι τράπεζες αλλά και οι προμηθευτές θα είναι απρόθυμοι να χορηγήσουν πιστωτικές διευκολύνσεις ή και να προσφέρουν εμπορικές πιστώσεις.

Το στάδιο της ανάπτυξης μετά την είσοδο περιλαμβάνει κάποιους παράγοντες τους οποίους οι νέοι επιχειρηματίες αρκετές φορές δεν παρατηρούν και με αποτέλεσμα να επικεντρώνονται στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αντί να δίνουν προσοχή στη στρατηγική εισόδου και τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά ώστε να συναγωνιστεί τις ήδη εδραιωμένες εταιρείες.

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Είδη στρατηγικών

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	<ul style="list-style-type: none">· Στρατηγική καμίας αλλαγής· Στρατηγική συγκομιδής κερδών· Στρατηγικό διάλειμμα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none">· Κάθετης ολοκλήρωσης· Οριζόντιας ολοκλήρωσης· Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων· Συγκέντρωσης – διεξόδου αγοράς· Ανάπτυξης αγοράς· Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	<ul style="list-style-type: none">· Ανόρθωσης· Αποεπένδυσης· Αιχμαλωσίας· Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	<ul style="list-style-type: none">· Ηγεσίας κόστους· Διαφοροποίησης· Εστίασης
Διεθνοποίηση	Στρατηγικές Διεθνοποίησης	<ul style="list-style-type: none">· Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική· Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Τα πρώτα βήματα για την επιχειρηματική δραστηριότητα

Τα πρώτα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο υποψήφιος επιχειρηματίας προκειμένου να προσδιορίσει με σαφήνεια βασικές παραμέτρους της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής του δραστηριότητας, είναι τα εξής:

- ✓ το προσωπικό του όραμα ,
- ✓ τις προσωπικές του αξίες και τις ατομικές του ανάγκες,
- ✓ την ιδανική δουλειά ,
- ✓ το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησής του και τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο σκοπεύει να απασχοληθεί,
- ✓ τα δυνατά και αδύνατα σημεία του,
- ✓ τις δυνατότητες δικτύωσης,
- ✓ την επιλογή του κατάλληλου χρόνου (timing),
- ✓ την οικονομική του κατάσταση,
- ✓ την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας,
- ✓ την ανάδραση από τρίτους, τη δέσμευση,
- ✓ την αφιέρωση χρόνου προκειμένου: - Να εξερευνήσει και να αξιολογήσει τους επιχειρηματικούς και προσωπικούς του στόχους. - Να αντλήσει, όσο το δυνατό, πιο χρήσιμες πληροφορίες, και συμβουλές από διάφορες πηγές ενημέρωσης, - Να σχεδιάσει και να καταστρώσει ένα κατανοητό και συγκροτημένο πλάνο, το οποίο θα αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για να πραγματοποιήσει σταδιακό τους στόχους αυτούς.

Η αρχική αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας του υποψήφιου επιχειρηματία

- ✓ Εφόσον ο υποψήφιος επιχειρηματίας αξιολογήσει θετικά τον εαυτό του σχετικά με τις δεξιότητες του, το επόμενο βήμα είναι να αξιολογηθεί η επιχειρηματική ιδέα ως προς την εφικτότητα και τη βιωσιμότητα. Οι αποτυχίες των νέων επιχειρήσεων πολλές φορές οφείλονται στο γεγονός ότι δεν έχει εκτιμηθεί σωστά η βιωσιμότητα τους. Ένας τρόπος αξιολόγησης μπορεί να βασιστεί στα παρακάτω ερωτήματα:
- ✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία, ικανοποιεί τις ανάγκες των δυνητικών καταναλωτών ή απλά την επιθυμία του επιχειρηματία;
- ✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού;
- ✓ Η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να διατηρηθεί σε επίπεδο που θα επηρεάσει τους καταναλωτές να το αγοράσουν ξανά;
- ✓ Υπάρχουν καταναλωτές που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την παρουσία ενός επιπλέον ανταγωνιστή για το προϊόν ή υπηρεσία;
- ✓ Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι συμβατό με τις υφιστάμενες καταναλωτικές συνήθειες των δυνητικών καταναλωτών;
- ✓ Τα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας έχουν σωστά μεταφερθεί στους καταναλωτές;
- ✓ Η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι μέσα στα όρια που μπορεί να πληρώσει ο καταναλωτής;
- ✓ Οι προβλεπόμενες πωλήσεις είναι επαρκείς ώστε να δημιουργήσουν κέρδος σε σχετικά μικρό χρόνο;
- ✓ Μπορεί η επιχείρηση να καλύψει περιόδους μεγάλης ζήτησης, αν προβλέπονται;

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Επιχειρηματικότητα και Νέες Τεχνολογίες

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών επηρεάζουν σημαντικά τη δομή και τη στρατηγική μιας επιχείρησης ή ενός δικτύου επιχειρήσεων.

Για να παραμείνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να δημιουργεί καινούργιες στρατηγικές, καινούργια προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, διακίνησης και διάθεσης.» Καινοτομία είναι και ο συνδυασμός της τεχνολογίας με τις ανάγκες της αγοράς για τη δημιουργία και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας.

Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) (*Information and Communication Technologies, ICT*) προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης διαφόρων μορφών επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν οι εξής νέοι τύποι Επιχειρήσεων βασισμένοι σε νέες τεχνολογίες: α. Οι εταιρείες **startup** είναι νεοϊδρυθείσες εταιρείες που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης & είναι συνήθως βασισμένες σε νέες τεχνολογίες & καινοτομίες. β. Οι εταιρείες **spin-off** (τεχνοβλαστός) είναι νέες εταιρείες που δημιουργούνται προκειμένου να αξιοποιήσουν εμπορικά καινοτόμα ερευνητικά αποτελέσματα/ τμήμα της πνευματικής ιδιοκτησίας που αναπτύχθηκαν σε ένα οργανισμό.

Η ανανέωση του εξοπλισμού των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο αντικατάσταση των μηχανημάτων αλλά και

αλλαγή της νοοτροπίας του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό διότι « η παραγωγικότητα προέρχεται κυρίως από τους ανθρώπους και τη δημιουργική τους φαντασία και δεν αποτελεί προνόμιο μόνο της μηχανής». Επίσης, η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να συμβάλλει στη ανάπτυξη της περιοχής, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα υψηλού επιπέδου βιωσιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και συγκράτησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και μείωση της εξωτερικής μετανάστευσης.

Τα είδη και οι μορφές της επιχειρηματικότητας είναι τα εξής:

A) Η **αμιγής** επιχειρηματικότητα εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (π.χ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία εκφράζονται με τη σύλληψη μιας νέας παραγωγικής ιδέας.

B) Η **μικτή** επιχειρηματικότητα, ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κ.λ.π.).

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας

- Σήμερα, μέσα σε ένα γενικότερο κλίμα ανασφάλειας και αναταράξεων στον επιχειρηματικό κόσμο, η εφαρμογή στρατηγικής καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η τεχνολογική καινοτομία διαφέρει από την εφεύρεση καθώς οι εφευρέσεις από μόνες τους δεν παράγουν οικονομικά αποτελέσματα
- ριζική καινοτομία (radical innovation), μέσω της οποίας δημιουργούνται μεγάλες και σημαντικές αλλαγές. Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση, χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέοεισερχόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες. Επίσης η ριζοσπαστική καινοτομία είναι που θα αλλάξει και να ανατρέξει τα μέχρι πρότινος ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων, να τροποποιήσει ή και ακόμα να αλλάξει τις συμπεριφορά των καταναλωτών
- βαθμιαία ή σταδιακή καινοτομία (incremental innovation) = εκεί παρατηρούνται μικρές μόνο αλλαγές στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται. Η σταδιακή καινοτομία είναι ένα μέσο αυτοσυντήρησης της επιχείρησης χωρίς μεγάλα ρίσκα και αποφέρει άμεσα αποτελέσματα
- η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους κλάδους και τομείς δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς αλλά και σε υψηλής τεχνολογίας, ιδιωτικούς ή δημοσίους, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των υπηρεσιών μεταφοράς ή της δημόσιας εκπαίδευσης

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

- Καλύπτει ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών, που εκδηλώνονται από κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, θεσμικών φορέων που ρητά επιδιώκουν κάποιο κοινωνικό σκοπό, σχέσεων και πρακτικών που αποφέρουν κοινωνικά οφέλη, επιχειρηματικών τάσεων σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, και εγχειρημάτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.
- Ερμηνεύεται ως μια δραστηριότητα που αναλαμβάνουν συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες, χωρίς αναφορά στα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς (πρότυπα διακυβέρνησης, μη διανομή των κερδών κτλ.) που υποστηρίζουν την επιδίωξη κοινωνικών σκοπών
- Σκοπός του κοινωνικού επιχειρηματία είναι να αντιμετωπίσει, μέσω της δραστηριότητάς του, κάποια κοινωνική ανάγκη.
- Η κοινωνική επιχειρηματικότητα στοχεύει στην επίλυση πιεστικών κοινωνικών προβλημάτων όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών υγείας, η φτώχεια, ενέργεια, υδάτινοι πόροι κλπ. συχνά μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων

Δημόσια επιχειρηματικότητα

- Οι δημόσιοι φορείς πρέπει να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως οι εταιρείες, ίσως και περισσότερο. Μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα την αποστολή τους. Η «επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα», είναι το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών
- Όμως, η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από το δημόσιο τομέα αποτελεί λάθος προσέγγιση, και αυτό διότι ο στόχος των δημοσίων οργανισμών είναι η δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Ενδο-επιχειρηματικότητα

- Η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί και σε ήδη υπάρχουσες και μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) δηλαδή επιχειρηματικότητα που δημιουργείται μέσα από τον οργανισμό
- Στο εσωτερικό των επιχειρήσεων μπορούν να συμβούν οι εξής διαδικασίες: δημιουργία νέων αυτόνομων ενδο-εταιρικών μονάδων, δημιουργία νέων προϊόντων, καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες, καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής, ανανέωση της εταιρείας, ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους, πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τα βασικά χαρακτηριστικά που προσφέρει η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι τα εξής: • Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητα τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον • Αυξάνει την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας • Αυξάνει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών • Συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών • Συμβάλλει στη διατήρηση η αύξηση του μεριδίου αγοράς • Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές.

Τα τελευταία χρόνια σε πολλές χώρες έχουν αναπτυχθεί διάφοροι φορείς & μηχανισμοί για να υποστηρίξουν τις επιχειρηματικές δράσεις, όπως:

- ο Γραφεία Μεταφοράς Τεχνολογίας/ Διαμεσολάβησης
- ο Θερμοκοιτίδες
- ο Τεχνολογικά Πάρκα
- ο Περιφερειακοί Πόλοι Καινοτομίας & Ζώνη Καινοτομίας
- ο Δίκτυα & Σύλλογοι
- ο Προγράμματα Χρηματοδότησης
- ο Διαγωνισμοί Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας



ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΕΛΚΕ ΓΠΑ



5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Το οικοσύστημα των Start-ups

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις θεωρούνται αρκετά υποσχόμενες και για αυτό τον λόγο παρακολουθούνται από κοντά. Είναι ένα σημαντικό μέσο για την ανάπτυξη της οικονομίας μέσω της εισαγωγής της καινοτομίας αλλά και την αύξηση του αριθμού των ευρεσιτεχνιών.

Δημιουργούν θέσεις εργασίας, προωθούν την τεχνολογία, αποτελούν την καλύτερη επιλογή για την αύξηση της παραγωγικότητας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Το οικοσύστημα των startups έχει αυξηθεί ιδιαίτερα, εξαιτίας της γενικής αύξησης του ενδιαφέροντος της παγκόσμιας επιχειρηματικής κοινότητας ως προς τις startups. Αυτό οφείλεται στην τεράστια και γρήγορη τεχνολογική ανάπτυξη, στην εύκολη πρόσβαση στο Internet και στην πληροφορία, αλλά και στις δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει το διαδίκτυο τα τελευταία χρόνια.

Ένα οικοσύστημα startup επιχειρήσεων αποτελείται από ένα σύνολο δομικών στοιχείων, που αλληλεπιδρούν μέσα στην νεοφυή επιχείρηση, αλλά και έξω από αυτήν:

- Οι πελάτες
- Ο επιχειρηματίας
- Το επιχειρηματικό κεφάλαιο

Σε επίπεδο ανεξάρτητων οργανισμών τα δομικά στοιχεία ενός οικοσυστήματος startups είναι:

Υλικό οικοσύστημα (Tangible ecosystem):

Startup επιχειρήσεις

Μηχανισμοί επιχειρηματικής επώασης

Επιχειρηματικές προ-θερμοκοιτίδες (Business pre-incubators)

Επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες (Business incubators)

Επιταχυντές (Accelerators)

Πηγές χρηματοδότησης – κεφάλαιο ρίσκου (actors providing risk capital)

Οργανισμοί που προωθούν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. (Business and innovation agencies)

Πανεπιστήμια (Universities)

Κέντρα καινοτομίας (Innovation centers)

Συνεργατικοί χώροι (Co-working spaces)

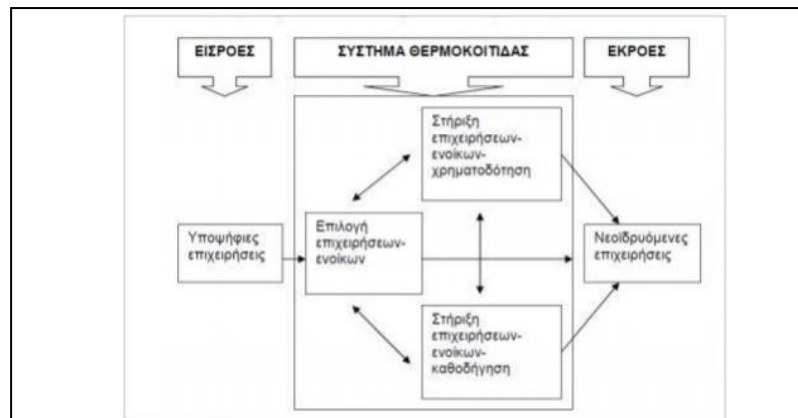
Επιστημονικά και τεχνολογικά πάρκα (Science and technology parks)

Άυλο οικοσύστημα (Intangible ecosystem):

Διαγωνισμοί επιχειρηματικότητας και καινοτομίας

Δραστηριότητες και εκδηλώσεις (events) για startup επιχειρήσεις

Κοινωνικές ομάδες και οργανώσεις υποστήριξης επιχειρηματικότητας και καινοτομίας



Σχήμα 4 Business Incubator Model - Structure (Hackett & Dilts, 2004)

Πηγή : worldbusinessincubation.wordpress.com

Πίνακας 5 Στοιχεία Δομής Επιταχυντή (Clarysse & Wright & Van Hove, 2015)

Στρατηγική εστίαση	Πακέτο προγράμματος	Δομή χρηματοδότησης	Διαδικασία επιλογής και κριτήρια	Υποστήριξη αποφοίτων
Κύριοι Στόχοι	Τυποποιημένο πρόγραμμα	Χρηματοδότησης του προγράμματος ενός επιταχυντή	Κριτήρια επιλογής	Αλληλεπίδραση με αποφοίτους
Εστίαση σε συγκεκριμένο τομέα	Πακέτο Mentoring	Χρηματοδότηση των startup	Διαδικασία επιλογής	

5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Νεοφυής Επιχείρηση- Επιχειρηματικά μοντέλα

Η βασική διαφορά μεταξύ των startup και των παραδοσιακών επιχειρήσεων είναι ότι ο όρος «startup» περιγράφει επιχειρήσεις που έχουν σχεδιαστεί για να αναπτυχθούν γρήγορα. Το επιχειρηματικό μοντέλο των startups είναι βασισμένο στην γρήγορη ανάπτυξη, η startup θα πρέπει να προσφέρει κάτι που να απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά να έχει κλιμάκωση, πολλοί άνθρωποι να το αναζητούν και ταυτόχρονα να μπορεί να τους να εξυπηρετήσει όλους. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα διαφορετικό είδος από τις άλλες επιχειρήσεις.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης σε σχέση με μια παραδοσιακή επιχείρηση και αυτό διότι έχουν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης από απλούς επενδυτές μέχρι μεγάλες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων, έτσι μπορούν να αυξηθούν ραγδαία σε εργατικό δυναμικό και σε εγκαταστάσεις. Μια startup έχει προσωρινή μορφή με στόχο να αναπτύξει και να ολοκληρώσει το προϊόν της και στη συνέχεια να εξελιχθεί σε μια μεγάλη εταιρία ή θα εξετάσει τα σενάρια εξόδου όπως την απορρόφηση ή εξαγορά της από άλλα επιχειρηματικά σχήματα ενώ σε περίπτωση αποτυχίας, απλά παύει την λειτουργία της ή τροποποιεί το επιχειρηματικό της πλάνο.

Αντίθετα, η βιωσιμότητα μιας νεοσύστατης επιχείρησης (η οποία απαιτεί μια καθορισμένη χρηματοδότηση μόνο κατά την ίδρυση της) εξαρτάται από την ικανότητα επίτευξης των απαραίτητων οικονομικών μεγεθών καθώς στοχεύει στην διεκδίκηση ενός μεριδίου της τοπικής αγοράς από τον ανταγωνισμό. Ενώ η νεοφυής επιχείρηση στοχεύει σε μια αγορά χωρίς γεωγραφικούς ή άλλους περιορισμούς, οι καινοτόμες startup δημιουργούν μια νέα ολόκληρη αγορά γύρω από το πεδίο δραστηριότητας τους. Επίσης το μοντέλο των χρηματικών εισροών και κερδών των startup επιχειρήσεων όπως επίσης και η βιωσιμότητα τους είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από αυτό των παραδοσιακών επιχειρήσεων.

Ο **σχεδιασμός της επιχειρηματικής εκκίνησης** στηρίζεται πάνω σε μια

ιδέα και στην ευκαιρία που περικλείεται σε αυτήν, για να αντιμετωπίσει το κενό που υπάρχει στην αγορά. Η επιχειρηματική ιδέα αναλύεται, προσδιορίζεται και μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Με το επιχειρηματικό σχέδιο, η ομάδα ή ο επιχειρηματίας διατυπώνει και παρουσιάζει τον τρόπο υλοποίησής της σε βιώσιμη και κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πριν όμως την υλοποίηση του σχεδίου θα πρέπει να αποσαφηνιστούν 4 βασικά στοιχεία, α) η ιδέα αφορά πώληση προϊόντος ή παροχή υπηρεσίας και αυτό διότι διαφορετική οργάνωση θα ακολουθηθεί, β) η ιδέα που θα υλοποιηθεί, σε φυσικό κατάστημα, στον πραγματικό κόσμο τα προϊόντα θα πρέπει να κατασκευαστούν, συσκευαστούν και αποσταλούν, σε περίπτωση όμως που πρόκειται για εφαρμογή που τρέχει σε υπολογιστικά συστήματα και εκεί θα χρειαστεί το ανάλογο hardware infrastructure, γ) τοπική ή διεθνής αγορά, θα πρέπει να γίνει προσδιορισμός για το που θα είναι διαθέσιμο το προϊόν ή υπηρεσία, σε πιο καταναλωτικό κοινό θα υπάρχουν περισσότερες πωλήσεις και δ) είναι εξίσου σημαντικό να γίνει ξεκάθαρο πιο είναι το είδος του κοινού αυτού B2B ή B2C και στις δύο περιπτώσεις η στρατηγική μάρκετινγκ έχει διαφορετική προσέγγιση.

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την επιλογή και την οργάνωση της ομάδας και την ξεκάθαρη υιοθέτηση του οράματος και της ιδέας του startup. Θα πρέπει να οριστεί η συνεισφορά και ο ρόλος του καθενός καθώς και ποια θα είναι τα εταιρικά μερίδια. Επίσης πρέπει να απαντηθεί ποιος θα είναι ο διαχειριστής / νόμιμος εκπρόσωπος της νεοφυής επιχείρησης και το είδος της απασχόλησης (πλήρης ή μερικής) των ιδρυτών/ συνιδρυτών.

Επόμενο βήμα για την υλοποίηση της ιδέας είναι η κατάλληλη επιλογή του εταιρικού σήματος, η επιλογή της εταιρικής μορφής πρέπει να βασίζεται πάνω στη ευελιξία άσκησης της εμπορικής δραστηριότητας. Στην νέα εταιρία κρίνεται ζωτικής σημασίας η σχέση της διοίκησης με τους εξωτερικούς συμβούλους, όπως ο δικηγόρος και ο λογιστής, μια σχέση εμπιστοσύνης και διαρκής.

5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η **επιτυχία** του μοντέλου της startup επιχείρησης βασίζεται πάνω σε τρεις άξονες, α) στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, β) στην ομάδα και την εμπειρία των ιδρυτών (ειδικές δεξιότητες, τεχνογνωσία και διασυνδέσεις) και γ) στον υπολογισμό της κερδοφορίας (υπολογισμό ρεαλιστικών ταμειακών ροών, προσέγγιση νεκρού σημείου, ανάλυση ευαισθησίας).

Η προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου έχει θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία της startup καθότι μέσα από αυτό η ιδέα θα μεταμορφωθεί σε εμπορική πραγματικότητα.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση επενδυτών και διασφάλιση των τραπεζικών δανείων. Περιγράφει τους βραχυπρόθεσμους & μακροπρόθεσμους στόχους και πώς αυτοί θα επιτευχθούν καθώς επίσης αναλύει και αξιολογεί τα ζητήματα που έχουν θεμελιώδη σημασία για την επιτυχία του έργου.

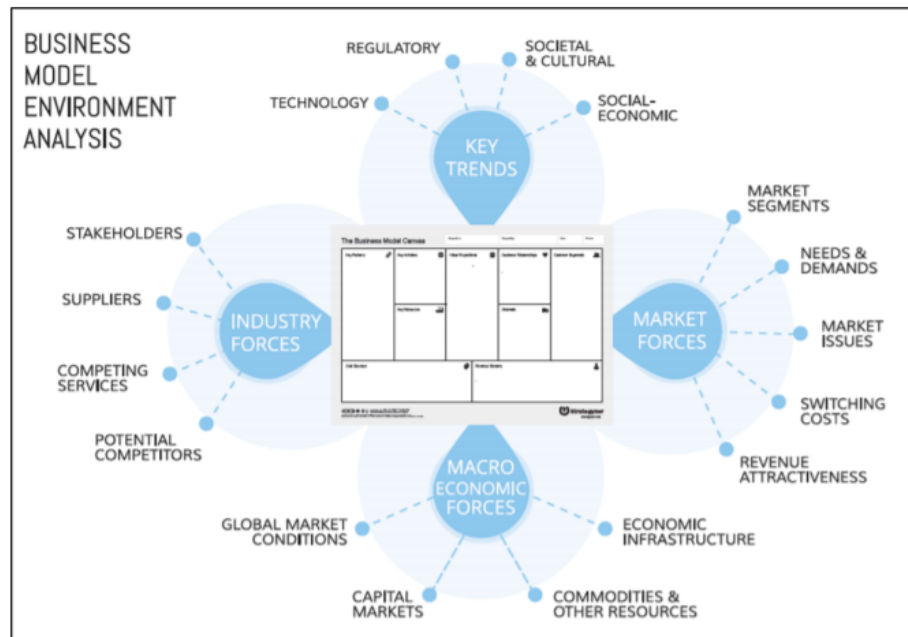
Η πολυπλοκότητα ενός Business Plan εξαρτάται από το αντικείμενο και το μέγεθος της επιχείρησης θα πρέπει όμως να έχει μια συγκεκριμένη δομή. Μια *συνοπτική δομή ενός γενικού επιχειρηματικού σχεδίου*, το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα σε κάθε μικρή επιχείρηση, είναι η εξής:

1. Εισαγωγικά Στοιχεία
2. Συνοπτικά Στοιχεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου
3. Ανάλυση αγοράς
4. Ανάλυση της Επιχείρησης και της Επιχειρηματικής Ιδέας
5. Προσδιορισμός Στόχων
6. Προϊόντα και υπηρεσίες
7. Στρατηγική Marketing
8. Στρατηγική Πωλήσεων
9. Στρατηγική παραγωγής και Ανάπτυξης

10. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης
11. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία/Οικονομικά Αποτελέσματα
12. Πλάνο Δράσης
13. Παραρτήματα

Τα επιχειρηματικά μοντέλα σχεδιάζονται και εφαρμόζονται σε πολύ συγκεκριμένα **περιβάλλοντα**. Η σωστή κατανόηση του περιβάλλοντος είναι αρωγός για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού μοντέλου. Λόγω της διαρκώς αυξανόμενης πολυπλοκότητας του οικονομικού τοπίου και των ακραίων οικονομικών συνθηκών (τεχνολογικές καινοτομίες, οικονομικές κρίσεις) αλλά και συνεχών ανατροπών στην αγορά η συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος είναι σημαντικότερη από ποτέ.

Η χαρτογράφηση του περιβάλλοντος καταλήγει σε τέσσερις κύριες περιοχές: α) δυνάμεις της αγοράς, β) δυνάμεις της βιομηχανίας, γ) βασικές τάσεις και δ) μακροοικονομικές δυνάμεις.



5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Δυνάμεις τις αγοράς

Οι δυνάμεις της αγοράς (market forces) χωρίζονται στα ζητήματα της αγοράς όπου προσδιορίζονται τα καίρια ζητήματα που καθοδηγούν και μετασχηματίζουν την αγορά.

Υπάρχουν οι τομείς της αγοράς όπου εκεί περιγράφονται οι τομείς ανάπτυξης και ποια είναι η ελκυστικότητα τους, οι ανάγκες και απαιτήσεις σκιαγραφούν το πόσο καλά εξυπηρετούνται οι ανάγκες, τα κόστη αλλαγής έχουν να κάνουν με την μεταστροφή των πελατών σε ανταγωνιστές και η προσέλκυση των εσόδων παρουσιάζει πόσο πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν είναι οι πελάτες.

Δυνάμεις της βιομηχανίας

Οι δυνάμεις της βιομηχανίας (industry forces), αναλύουν τους ανταγωνιστές, ποιοι είναι οι κυρίαρχοι παίχτες, πια είναι τα δυνατά τους σημεία, αλλά και ποιοι είναι οι νεοεισερχόμενοι στο χώρο. Επίσης, περιγράφονται τα πιθανά υποκατάστατα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται, καθώς και πόσο εύκολο είναι οι πελάτες να στραφούν προς αυτά.

Ακόμα εντοπίζονται ποιοι είναι οι βασικοί παίχτες στην αλυσίδα αξίας του κλάδου και σε τι βαθμό εξαρτάται το επιχειρηματικό πλάνο από άλλους παίχτες. Επιπλέον προσδιορίζονται ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέλη και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την επιχείρηση και το επιχειρηματικό πλάνο.

Βασικές τάσεις

Οι βασικές τάσεις (key trends), φαίνονται ποιες είναι οι κύριες τεχνολογικές τάσεις και κατά πόσο αυτές μπορούν να απειλήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο, περιγράφονται οι ρυθμιστικές/κανονιστικές τάσεις, ποιοι είναι οι κανονισμοί που επηρεάζουν την ζήτηση. Επίσης ένα άλλο σημαντικό κομμάτι είναι οι κύριες κοινωνικές τάσεις, πολιτισμικές ή κοινωνικές αλλαγές ή αξίες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών. Εξίσου ενδιαφέρον έχουν και οι κοινωνικοοικονομικές τάσεις που δείχνουν δημογραφικά χαρακτηριστικά, κατανομή εισοδήματος, και μοτίβα κατανάλωσης καθώς και τι ποσοστό πληθυσμού

ζει σε αστικές ή μη περιοχές.

Μακροοικονομικές δυνάμεις

Οι μακροοικονομικές δυνάμεις (macro-economic forces), παρουσιάζουν τις τρέχουσες γενικές συνθήκες της οικονομίας, το ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ και τα ποσοστά ανεργίας. Περιγράφεται ποια είναι η κατάσταση στις κεφαλαιαγορές, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να βρεθεί η κατάλληλη χρηματοδότηση. Επιπλέον επισημαίνεται η τρέχουσα κατάσταση των αγορών για αγαθά ή άλλους τρίτους πόρους που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση. Τέλος περιγράφεται η οικονομική υποδομή της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (δημόσιες υπηρεσίες και υποδομές, μεταφορές, εμπόριο).

Διαδικασία σχεδιασμού επιχειρηματικού μοντέλου

Κάθε έργο είναι μοναδικό, έτσι και η διαδικασία για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ξεχωριστή.

Η κάθε επιχείρηση ξεκινάει από διαφορετικό σημείο (αρχικό ξεκίνημα, εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, νέα τεχνολογία) και έχει συγκεκριμένους στόχους και διαφορετικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Η **διαδικασία** σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου χωρίζεται σε πέντε διαδοχικές φάσεις, **α)** Κινητοποίηση, διατύπωση των στόχων του έργου, έλεγχος των προκαταρτικών ιδεών, καθώς και συγκρότηση του πλάνου και της ομάδας **β)** Κατανόηση, ανίχνευση του περιβάλλοντος, μελέτη πιθανών πελατών, συλλογή ιδεών και απόψεων, αλλά και έρευνα σε προσεγγίσεις που έχουν ήδη δοκιμαστεί, **γ)** Σχεδιασμός, καταϊγισμός ιδεών, παραγωγή πρωτοτύπων και δοκιμή βιώσιμων επιλογών, **δ)** Υλοποίηση του επιλεγμένου πρωτοτύπου επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και προσαρμογή αυτού στα πραγματικά δεδομένα και εναρμόνιση παλαιού και νέου, **ε)** Διαχείριση, διαρκής αξιολόγηση του μοντέλου, ανανέωση ή επανεξέταση του, ανίχνευση του περιβάλλοντος καθώς και διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ μοντέλων.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο –περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί), και το μικρο – περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)

► Το γενικευμένο **μάκρο–περιβάλλον** έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωρισθεί σε τέσσερα συστατικά: (α) το οικονομικό, (β) το τεχνολογικό, (γ) το πολιτικό και νομικό και, τέλος (δ) το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη όλων αυτών, χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
P	E	S	T
ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> •Οικολογικά / περιβαλλοντικά θέματα •Ισχύουσα εθνική νομοθεσία •Διεθνή νομοθεσία •Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες •Κυβερνητικές πολιτικές •Κυβερνητική σταθερότητα •Πολιτική εμπορίου •Αναπτυξιακοί νόμοι •ομάδες πίεσης (εγχώριο και διεθνές Lobbying) •Πόλεμοι και συγκρούσεις 	<ul style="list-style-type: none"> •Κατάσταση της εθνικής οικονομίας •Α.Ε.Π. •Επιτόκιο •Συναλλαγματικές Ισοτιμίες •Προσφορά Χρήματος •Πληθωρισμός •Φορολογία •Επίπεδο Ανεργίας •Έλεγχος τιμών / μισθών •Υποτίμηση / Ανατίμηση •Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας •Διάθεση εισοδήματος •Τάσεις στο διεθνές εμπόριο •Βιομηχανικοί κλάδοι 	<ul style="list-style-type: none"> •Νέες τάσεις στον τρόπο ζωής (lifestyle trends) •Συμπεριφορά καταναλωτών •Επίδραση των μέσων ενημέρωσης •Νομοθετικές αλλαγές που αφορούν κοινωνικούς παράγοντες •Η επίδραση της μόδας και των πρότυπων της • Πρόσβαση στην αγορά και τάσεις •Εθνικοί / θρησκευτικοί παράγοντες •Διαφήμιση και δημοσιότητα •Ζητήματα ηθικής 	<ul style="list-style-type: none"> •Εθνική Δαπάνη και Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη •Δικαιώματα ευρεσιτεχνίας •Ανταγωνιστικό τεχνολογικό περιβάλλον •Μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά •Όριμανση της τεχνολογίας •Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία •Ικανότητα Καινοτομίας •Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας •Συνδεδεμένες τεχνολογίες •Βελτίωση της παραγωγικότητας αυτοματισμό

► Το **μικρο-περιβάλλον** ή ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι κυβερνητικές οργανώσεις, οι εργατικές ενώσεις, οι τοπικές κοινωνίες, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.α. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

Η δύναμη του μικροπεριβάλλοντος, είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.



6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αυτό που χαρακτηρίζει το σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι η αβεβαιότητα και η έλλειψη ρευστότητας, συνθήκες που διαμορφώνουν την παγκόσμια αγορά και θέτουν υπό αμφισβήτηση την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγικής που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα σε αυτό το κλίμα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημά τους έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο θα τους καθιερώσει σε μια ηγετική θέση στην αγορά.

Εντοπίζονται δύο **βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** για την επιχείρηση, α) η ικανότητα προσφοράς προϊόντος σε χαμηλό κόστος, δηλαδή το πλεονέκτημα κόστους και β) η ικανότητα διαφοροποίησης, δηλαδή το πλεονέκτημα διαφοροποίησης

Προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι πραγματικά διατηρήσιμο πρέπει να βασίζεται σε περιουσιακά στοιχεία (assets) και ικανότητες (skills) που κατέχει η επιχείρηση. Τα πιθανά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Φήμη για ποιότητα
- Εξυπηρέτηση πελάτη/ υποστήριξη προϊόντος
- Αναγνώριση ονόματος / υψηλό προφίλ
- Καλό management και μηχανικούς
- Παραγωγή χαμηλού κόστους
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Προσανατολισμός στον πελάτη/ έρευνα αγοράς

Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Στην πρώτη κατηγορία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναδυθεί από τις αλλαγές στη ζήτηση του προϊόντος και τις προτιμήσεις των καταναλωτών από πιθανά κενά που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά (πχ. αλλαγές στις τιμές των προϊόντων). Στην περίπτωση αυτή, υπάρχουν εταιρείες που αναγνωρίζουν γρήγορα ευκαιρίες που βρίσκονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον και σαν συνέπεια τις αξιοποιούν.

Ως **παράγοντες επιτυχίας** (Key Success Factors) ορίζονται εκείνοι οι παράγοντες που παρέχουν απόδοση και διασφαλίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο της. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας δεν μπορεί να είναι πολλοί σε κάθε αγορά, είναι όμως διαφορετικοί για διαφορετικές αγορές και μπορούν να αφορούν οποιαδήποτε λειτουργική διάσταση της επιχείρησης.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες :

- Τεχνολογία
- Παραγωγή
- Διανομή
- Μάρκετινγκ
- Δεξιότητες
- Οργάνωση
- Άλλοι παράγοντες (π.χ. η εικόνα και η φήμη στην αγορά, η κατάλληλη τοποθεσία, οι ευγενικοί υπάλληλοι, η πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους και η επίτευξη κάποιας πατέντας)



6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος

Με την έννοια εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αναφέρονται παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι.

Χρηματοδοτικοί Πόροι. Οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματικούς πόρους για να συντελέσουν τις λειτουργίες τους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την επιθυμητή ανάπτυξη της. Βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι:

✓ Το μετοχικό κεφάλαιο (κυρίως ιδίοι πόροι)

✓ Το δανειακό κεφάλαιο (κυρίως εξωτερικοί πόροι)

Η διοίκηση έχει να δώσει λύση σε δύο βασικά προβλήματα:

- Εξασφάλιση πηγών χρηματοδότησης
- Σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης

Φυσικοί Πόροι. Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής αλλά και τα αποθέματα των πρώτων υλών. Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ώστε η παραγωγική διαδικασία είναι εγκαταστημένη σε περιοχές όπου υπάρχει κατάλληλη προσφορά εργασίας, ασφαλείς προμήθειες των πρώτων υλών καθώς και διαθεσιμότητα αυτών.

Ανθρώπινοι Πόροι. Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους πόρους αυτούς.

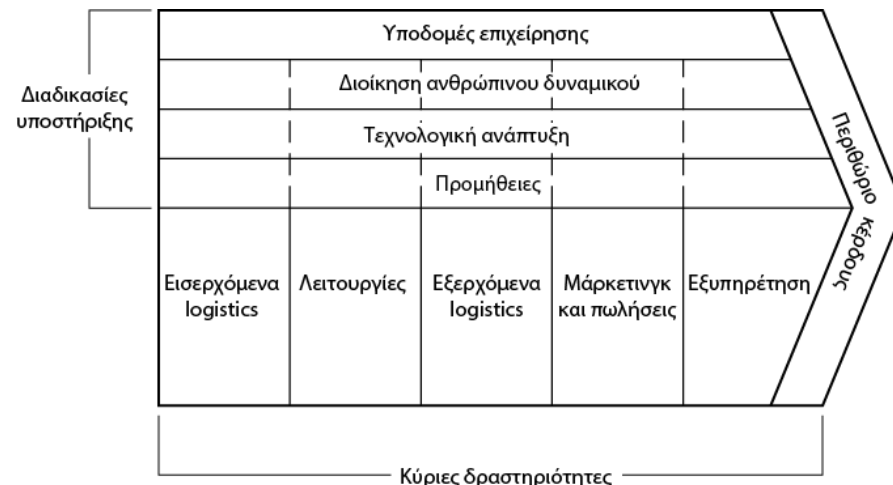
Η διοίκηση πρέπει να οργανώσει τα παρακάτω:

- Εξασφάλιση απαραίτητων εργαζομένων για τη λειτουργία της επιχείρησης
- Τοποθέτηση σωστών εργαζομένων σε σωστές θέσεις
- Παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση
- Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

Τεχνολογικοί Πόροι. Αυτοί αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, Η διοίκηση πρέπει να επιλέξει σε συνάρτηση με τους στόχους και το επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων την τεχνολογία που θα εφαρμοστεί .

Μοναδικοί Π&Ι: Βάση για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

	Παρόμοιοι με τους ανταγωνιστές, εύκολο να αντιγραφούν	Καλύτεροι από τους ανταγωνιστές, δύσκολο να αντιγραφούν
ΠΟΡΟΙ	Οριακοί Πόροι	Μοναδικοί Πόροι
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	Οριακές Ικανότητες	Θεμελιώδεις Ικανότητες

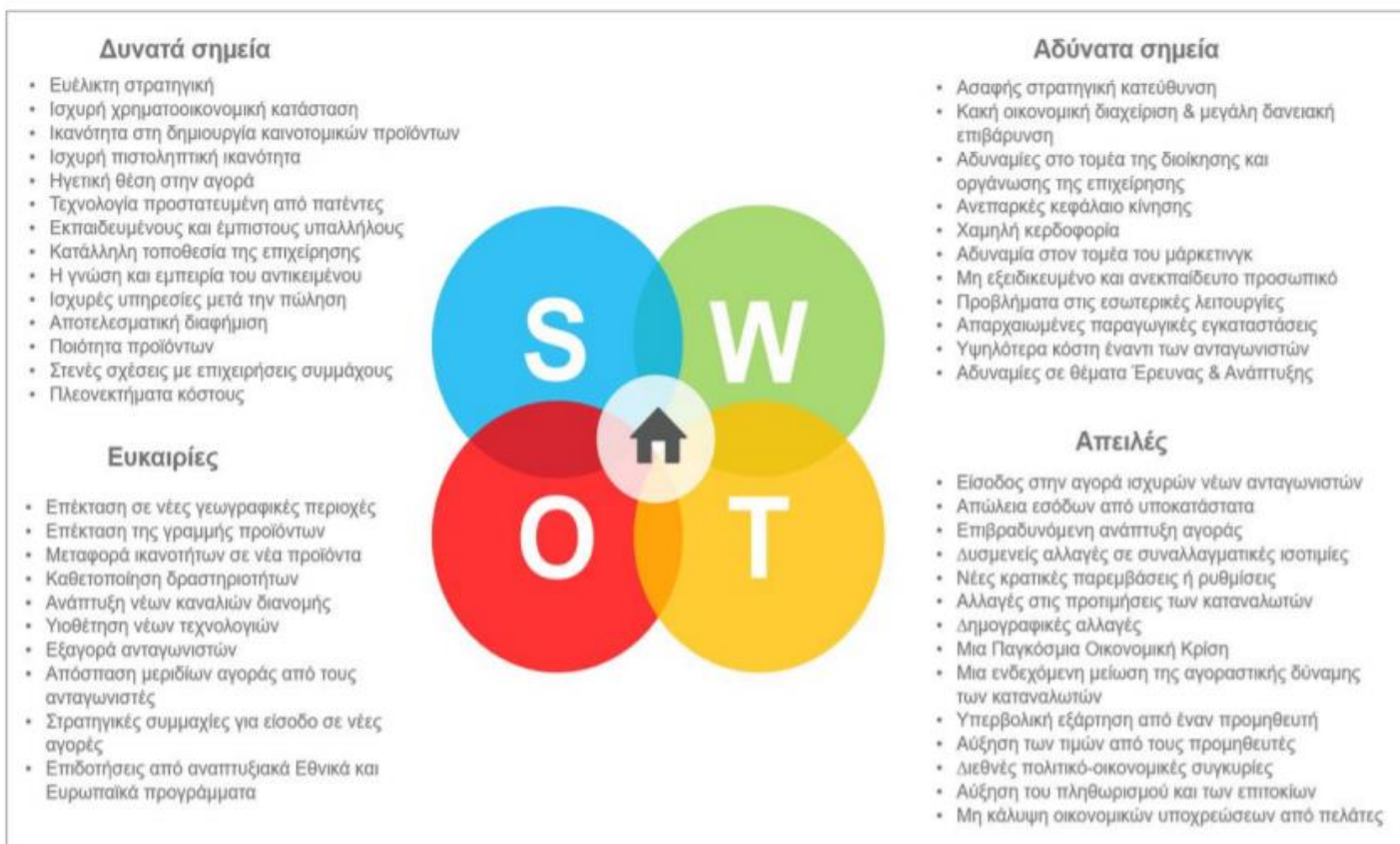


6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ανάλυση SWOT

Ο ρόλος της ανάλυσης SWOT είναι να συλλέγει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης. Η εξερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Οι εσωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες στην εταιρία μπορούν να ταξινομηθούν σαν Δυνάμεις (Strengths), ή Αδυναμίες (Weaknesses), και οι εξωτερικοί σαν Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats).

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση και τη λήψη αποφάσεων για όλα τα είδη των καταστάσεων, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μόνο όταν τα τέσσερα αυτά κρίσιμα στοιχεία πληροφοριών έχουν εντοπιστεί και επεξεργαστεί καλά, είναι ικανή η επιχείρηση να διατυπώσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική που θα οδηγήσει στην επίτευξη των επαγγελματικών της στόχων.



The End

Εσύ, πώς αξιολογείς τον εαυτό σου?

Κάνε το quiz που ακολουθεί!