



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ  
UNIVERSITY OF PATRAS



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ  
“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ”

4<sup>Η</sup> ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Γεώργιος Σταμπούλης, Λέκτορας Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Δρ. Αχιλλέας Μπάρλας, Διδάσκων με ΠΔ 407/80 Πανεπιστημίου Θεσσαλίας



## Πίνακας περιεχομένων

Περιγραφή .....	3
Στόχοι .....	3
1 Επιχειρείν .....	4
1.1 Η σημασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας .....	4
1.2 Η αξία των μικρών επιχειρήσεων.....	7
1.3 Η επιχείρηση .....	9
1.3.1 Επιχείρηση και κέρδος .....	9
1.3.2 Επιχείρηση, όραμα και αποστολή.....	11
1.3.3 Τι είναι η επιχείρηση .....	12
1.4 Γιατί υπάρχουν οι επιχειρήσεις; .....	17
1.5 Επιχειρηματικότητα .....	19
2 Ο Επιχειρηματίας .....	20
2.1 Τα κίνητρα που ωθούν στην Επιχειρηματικότητα .....	20
3. Η νέα προσέγγιση στη λιτή εκκίνηση (Lean-Startup).....	22
Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων.....	24
Υποστηρικτικό Υλικό .....	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	26

## **Περιγραφή**

Η ενότητα, ενδεικτικά, εστιάζει σε ζητήματα που αφορούν σε: τι είναι επιχειρηματικότητα και επιχείρηση, και ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία και τι ωθεί στην ανάληψη επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

## **Στόχοι**

Σκοπός του μαθήματος είναι να εξοικειωθούν οι εκπαιδευόμενοι με την σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα του επιχειρείν και να αναπτύξουν αντίστοιχες ικανότητες δημιουργικότητας, επικοινωνίας και ηγεσίας.

## **Λέξεις κλειδιά**

Επιχειρηματικότητα, Επιχείρηση, Επιχειρηματίας, Επιχειρείν, Λιτή εκκίνηση, Πόροι.

## 1 Επιχειρείν

Οι όροι «επιχείρηση» και «επιχειρηματικότητα» έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια αυξημένη προβολή και βαρύτητα στη δημόσια σφαίρα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση στη στρατηγική της για την ανάπτυξη και την απασχόληση θεωρεί ως βασικό πυλώνα την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, για την άσκηση οικονομικής, αναπτυξιακής και κοινωνικής πολιτικής.

Στο επίκεντρο αυτής της πολιτικής βρίσκεται και η προσπάθεια για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσα από εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Σε ολόκληρη την Ευρώπη, όπως και σε πολλές χώρες του κόσμου, διεξάγεται ένας αγώνας δρόμου για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους νέους, τις γυναίκες, τους αποφοίτους Πανεπιστημίων, σε ειδικές κοινωνικές ομάδες και σε μειονεκτούσες περιοχές.

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» έχει επικρατήσει να αναφέρεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα που αφορά σε μικρομεσαίες (ΜμΕ) και νέες επιχειρήσεις, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίδεται και στις επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση και σε νέες τεχνολογίες. Η έμφαση που δίνεται στις μικρές επιχειρήσεις σχετίζεται και με τη σημασία τους για την οικονομία. Οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία του πληθυσμού των επιχειρήσεων και απασχολούν το μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων.

Συνήθως, η αναφορά στην επιχειρηματικότητα αφορά και στους φορείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας (ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες, στελέχη επιχειρήσεων κοκ), οι οποίοι αναλαμβάνουν το σχεδιασμό ή/και τη διαχείριση των επιχειρήσεων αυτών.

Η επιχειρηματικότητα συνδέεται άμεσα με την καινοτομία. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, αλλά και κάθε κοινωνικού οργανισμού, εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσαρμόζουν τη δομή και τα προϊόντα τους (ή τις υπηρεσίες που προσφέρει) στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

### 1.1 Η σημασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας

Γιατί όμως αυτό το έντονο ενδιαφέρον για την επιχειρηματική δραστηριότητα; Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την Πράσινη Βίβλο για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003), όπου αναπτύσσονται τα βασικά επιχειρήματα για τη σημασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιχειρηματική δραστηριότητα:

- **Συμβάλλει αποφασιστικά στην δημιουργία θέσεων εργασίας**

Η απασχόληση συνδέεται άμεσα με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των νέων και των πολύ μικρών (ΠΜΕ) και των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ). Στις περισσότερες χώρες, όσο αυξάνεται το ποσοστό του πληθυσμού που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά, τόσο μειώνεται το ποσοστό ανεργίας. Στην Ολλανδία το 8% των επιχειρήσεων που χαρακτηρίστηκαν ως ταχέως αναπτυσσόμενες δημιούργησαν το 60% των νέων θέσεων εργασίας σε υφιστάμενες επιχειρήσεις, στο διάστημα 1994-1998. Στις ΗΠΑ το 5-15% των επιχειρήσεων δημιουργούν την πλειοψηφία των νέων θέσεων εργασίας. Στο διάστημα 1993-1996, 350.000 ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιούργησαν τα δύο τρίτα των νέων θέσεων εργασίας.

- **Συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη (κυρίως σε αυτό που στην ουσία είναι οικονομική μεγέθυνση, δηλαδή αύξηση του Α.Εγχ.Π.)**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη με δύο κυρίως τρόπους:

ο Άμεσα, με την αξιοποίηση πόρων που διαθέτει μια περιοχή. Οι πόροι αυτοί δεν περιορίζονται στους φυσικούς. Περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, το πολιτιστικό «απόθεμα» (ιστορία – μουσεία, μνημεία, κτίρια κλπ.) την παραγωγή πολιτισμού, τις δραστηριότητες, τις γνώσεις και τις εξειδικεύσεις που είναι εμποδωμένες στους θεσμούς και τους οργανισμούς του τόπου.

ο Έμμεσα, μέσα από τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα της δραστηριότητας. Μία επιχείρηση δεν λειτουργεί στο κενό. Χρειάζεται την ανάπτυξη συμπληρωματικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων στο άμεσο περιβάλλον της, στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή υποδομών, την προμήθεια πρώτων υλών και συστατικών και την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών.

- **Ωθεί την ανταγωνιστικότητα**

Η “ορθόδοξη” εκδοχή θέλει την επιχειρηματική δραστηριότητα – που εκδηλώνεται με την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή την αναδιάρθρωση μιας υφιστάμενης – να δρα ως μοχλός

ανταγωνιστικής πίεσης προς τις άλλες επιχειρήσεις. Τις ωθεί σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, μέσα από βελτιώσεις στην λειτουργική επίδοσή τους ή μέσα από καινοτομίες στο προϊόν ή τις διαδικασίες τους. Όμως η επιχειρηματικότητα δρα και συνεργατικά, όχι μόνο ανταγωνιστικά. Οι νέες επιχειρήσεις και οι καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που δίνουν τη δυνατότητα σε άλλες επιχειρήσεις να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους και τα προϊόντα τους, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους, δίχως άμεση ανταγωνιστική πίεση.

- **Συμβάλει στην αυτοπραγμάτωση του ατόμου**

Η οικονομική ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών έχει επιδράσει και στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις των ανθρώπων. Οι απαιτήσεις από την εργασία διευρύνονται, καθώς κατηγορίες εργαζομένων αποτελούν σε μεγαλύτερο βαθμό κρίσιμους κρίκους στην παραγωγική αλυσίδα. Όλο και περισσότεροι επιλέγουν να αναπτύξουν δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα (Στις ΗΠΑ, στην μετά τον πόλεμο εποχή ένας στους τέσσερεις επιθυμούσε να δουλέψει σε μία από τις μεγάλες επιχειρήσεις του FORTUNE 500, ενώ σήμερα μόλις ένας στους δεκατέσσερις).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συχνά αποτελεί το μοναδικό δρόμο βελτίωσης των εισοδημάτων. Όμως η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων δεν είναι ο μόνος λόγος για τον οποίο κάποιοι/κάποιες επιλέγουν να αναλάβουν επιχειρηματική δραστηριότητα. Όπως θα δούμε και σε άλλη ενότητα σημαντικό τμήμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν έχει κερδοσκοπικό ή σωρευτικό χαρακτήρα: ανήκουν στη σφαίρα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (παιδεία, υγεία, πολιτισμός, περιβάλλον, κοινωνικές υπηρεσίες κλπ.). Η ανεξαρτησία, η δυνατότητα επιδίωξης των στόχων τους, η ποικιλία καθηκόντων, ο έλεγχος πάνω στην εργασία και το αίσθημα αυτονομίας και επίτευξης που αυτός συνεπάγεται, είναι σημαντικοί παράγοντες που ωθούν πολλούς στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ελευθερία κινήσεων και η πρόκληση που συνιστά η επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελούν σημαντικά κριτήρια για πολλούς δημιουργικούς ανθρώπους, που επιλέγουν να πορευθούν είτε μόνοι τους (αυτοαπασχολούμενοι) είτε σε μικρές επιχειρήσεις, καθώς θεωρούν ότι έτσι θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η ικανοποίηση αυτή συχνά πηγάζει από το γεγονός ότι είναι κύριοι του εαυτού τους, ότι προσπαθούν να πραγματοποιήσουν τα όνειρά τους, άσχετα από το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

- **Μπορεί να συμβάλει στην κοινωνική ανάπτυξη**

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων και αναγκών που αντιμετωπίζει η κοινωνία ή τμήματά της. Πέρα λοιπόν από τη δημιουργία θέσεων εργασίας και εισοδήματος, η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μάλλον ο πιο σημαντικός μηχανισμός της σύγχρονης οικονομίας για την τεχνολογική εξέλιξη και την εκπλήρωση των προσδοκιών της κοινωνίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη της εικόνας τους ως περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνες τόσο με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες τους όσο και με τη συνολική εικόνα τους, μέσα από τη διαφήμιση, τις χορηγίες κλπ. Οι μικρότερες επιχειρήσεις βρίσκονται πιο κοντά στην κοινωνία, ιδιαίτερα στον τόπο εγκατάστασής τους. Η εικόνα τους οικοδομείται στην καθημερινότητα της τοπικής κοινωνίας. Η επιχειρηματική υπευθυνότητα ασκείται συχνότερα άτυπα. Τούτο όμως σημαίνει ότι βρίσκονται διαρκώς στην κρίση των πολιτών. Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, σέβονται το περιβάλλον – φυσικό και κοινωνικό – στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία για τους χρήστες τους, αποτελούν σημαντικό τμήμα του συνεκτικού ιστού μιας κοινωνίας και κύριο μηχανισμό ανανέωσης και εξέλιξής της.

## **1.2 Η αξία των μικρών επιχειρήσεων**

Η πολιτική για την επιχειρηματικότητα εστιάζει στις μικρές επιχειρήσεις, με τις οποίες σχεδόν ταυτίζεται η επιχειρηματικότητα. Γιατί όμως στρέφεται η πολιτεία στις μικρές επιχειρήσεις; Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η προσοχή της άσκησης πολιτικής και της οικονομικής ανάλυσης, αλλά και της επιστήμης της διοίκησης, στράφηκε στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η μεταπολεμική οικονομική μεγέθυνση συνδέθηκε με τον πολλαπλασιασμό των μεγάλων επιχειρήσεων, πολλές από τις οποίες εξελίχθηκαν γρήγορα σε πολυεθνικές. Οι ΜμΕ θεωρήθηκαν μία μη αποτελεσματική μορφή οικονομικής οργάνωσης:

- Ήταν εν γένει λιγότερο αποδοτικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες απολάμβαναν – μεταξύ των άλλων – σημαντικές οικονομίες κλίμακας.
- Χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο επίπεδο μισθών (και συχνά χειρότερες συνθήκες εργασίας, εκμετάλλευση μελών της οικογένειας κλπ.).
- Η ενασχόλησή τους σε καινοτομικές δραστηριότητες είναι οριακή, όταν μετράμε την καινοτομική δραστηριότητα με βάση τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (E&A).

- Η σχετική σημασία τους διολίσθησε τόσο στην Ευρώπη όσο και στη Βόρειο Αμερική.

Οι οικονομικές κρίσεις του τελευταίου τετάρτου του 20<sup>ου</sup> αιώνα επανέφεραν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις ΜμΕ. Συστηματικές μελέτες για το ρόλο των ΜΜΕ έδειξαν ότι ο ρόλος τους στην οικονομία αναβαθμίσθηκε: ο αυξημένος βαθμός επιχειρηματικότητας σχετίζεται με τη δημιουργία απασχόλησης, την οικονομική μεγέθυνση, την επιβίωση των επιχειρήσεων, την καινοτομία και την τεχνολογική αλλαγή, τη βελτίωση στην παραγωγικότητα και τις εξαγωγές.

Οι αρχικές υποθέσεις για την ερμηνεία της αναζωογόνησης του ρόλου των ΜμΕ εστίασαν σε «ορθόδοξα» ζητήματα, όπως:

- Η τεχνολογική αλλαγή έχει μειώσει το εύρος των οικονομιών κλίμακας στην μεταποίηση.
- Η εντατικοποίηση της παγκοσμιοποίησης κατέστησε τις αγορές πιο ασταθείς, σαν αποτέλεσμα του ανταγωνισμού από περισσότερους ανταγωνιστές από το εξωτερικό, κάτι το οποίο επηρέασε περισσότερο τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Νέες ομάδες εργαζομένων – νέοι, γυναίκες, γηραιότεροι εργαζόμενοι, μετανάστες – είναι ελκυστικότεροι στις μικρότερες επιχειρήσεις καθώς αξιολογούν ως πιο σημαντική την ευελιξία στην εργασία.
- Η διαφοροποίηση και ο πολλαπλασιασμός των προτιμήσεων των καταναλωτών, με έμφαση στην εξατομίκευση της αισθητικής, διαμορφώνει συνθήκες που ευνοούν τους μικρούς διαφοροποιημένους παραγωγούς σε όφελος των μεγάλων που βασίζονται στη μαζική παραγωγή.
- Η απορρύθμιση (ή, όπως συνήθως λέγεται, απελευθέρωση) διευκόλυνε την είσοδο νέων και μικρών επιχειρήσεων σε αγορές στις οποίες η πρόσβαση μέχρι πρόσφατα δεν επιτρέπονταν ή καθίστατο δυσχερής.
- Η αυξημένη σημασία της καινοτομίας στις χώρες με υψηλό επίπεδο μισθών έχει μειώσει τη σημασία της παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα, ενώ αντίθετα έχει αναδείξει τη σημασία της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Οι μικρές επιχειρήσεις συχνά λειτουργούν σε συστάδες, χωρικά προσδιορισμένες, και απολαμβάνουν σχέσεις συνεργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ευελιξίας, ταχύτητας και – σε ορισμένες περιπτώσεις – εμπιστοσύνης.



Ο David Audretsch (1995, 2002) τονίζει ότι θα πρέπει να αναζητήσουμε τόσο τη σημασία όσο και τις αιτίες της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στην ανάπτυξη της κοινωνίας της γνώσης. Παρόμοιο είναι και το επιχείρημα του William Lazonick για την κρίση των μεγάλων επιχειρήσεων στην εισαγωγή της Ελληνικής έκδοσης του βιβλίου του «Η Οργάνωση των Επιχειρήσεων και ο Μύθος της Οικονομίας της Αγοράς» (Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, 2001). Με λίγα λόγια, η ανάδειξη των «εργατών γνώσης» - μηχανικών, επιστημόνων, κοινωνικών επιστημόνων, κ.ο.κ. - αλλάζει τη σχέση εργασίας ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εταιρία. Ο Audretsch υποστηρίζει ότι όταν ένας εργάτης γνώσης θεωρεί ότι οι ιδέες του δεν βρίσκουν την ανταπόκριση που τους αξίζει σε μία επιχείρηση και αυτός δεν είναι ικανοποιημένος από την αξιολόγηση της συνεισφοράς του, τότε μπορεί να αναζητήσει σε άλλη επιχείρηση πιο πρόσφορο έδαφος ή να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση. Στις μικρές επιχειρήσεις οι εργάτες γνώσης αναγνωρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό και απολαμβάνουν μεγαλύτερους βαθμούς ελευθερίας από ότι σε ένα μεγάλο οργανισμό ο οποίος θα πρέπει να καταφύγει σε σχετικά αυστηρές γραφειοκρατικές ρυθμίσεις για να διατηρηθεί ο έλεγχος (της διοίκησης) και να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

### 1.3 Η επιχείρηση

Όταν χρησιμοποιούμε όρους με ιδιαίτερη συχνότητα είναι φυσικό να μην εστιάζουμε στην αυστηρή χρήση των όρων. Συνοδεύουμε την εκφορά τους με άρρητες παραδοχές ως προς το τι σημαίνουν, τη φυσική υπόστασή τους και τη σημασία τους. Ο όρος επιχειρηματικότητα, όπως φάνηκε και παραπάνω χρησιμοποιείται με μεγάλη ασάφεια τόσο στην καθημερινότητα όσο και στον πολιτικό λόγο. Σε αυτή την ενότητα θα διευκρινισθεί το περιεχόμενο του όρου. Για να κατανοηθεί η επιχειρηματικότητα είναι πρώτα απαραίτητο να κατανοηθεί η επιχείρηση. Στις επόμενες ενότητες αναπτύσσεται η έννοια της επιχείρησης, με γνώμονα τη διαχείρισή της από τον επιχειρηματία (ιδιοκτήτη ή στέλεχος). Διευκρινίζεται το περιεχόμενο, ο σκοπός και η φύση της επιχείρησης.

#### 1.3.1 Επιχείρηση και κέρδος

Η επιχείρηση είναι συνυφασμένη στη συνείδηση της κοινής γνώμης με το κέρδος. Ακόμη και οικονομολόγοι ή στελέχη επιχειρήσεων θα πουν ότι ο σκοπός της επιχείρησης είναι το κέρδος

(και μάλιστα η μεγιστοποίησή του). Εδώ υποστηρίζουμε ότι αυτή η άποψη είναι εσφαλμένη όχι διότι δεν έχει ηθικό έρεισμα, αλλά γιατί είναι ασαφής και αναποτελεσματική.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους δεν είναι καθολικά προσδιορισμένη. Καταρχήν διότι ο καθένας έχει διαφορετικό χρονικό ορίζοντα. Ας υποθέσουμε ότι ένας έμπορος αγοράζει μια ποσότητα ενός προϊόντος και έχει την ευκαιρία να την πουλήσει σε μια χρονική στιγμή. Έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευθεί την τιμή έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει στιγμιαία τα έσοδά του. Όμως αυτή η επιλογή του σημαίνει ότι παραιτείται από την προοπτική μεγαλύτερης τιμής σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή. Ταυτόχρονα βέβαια γλιτώνει τον κίνδυνο να μην επιτύχει εξίσου καλή τιμή στο άμεσο μέλλον, με πιθανό αποτέλεσμα να χάσει. Βλέπουμε λοιπόν ότι η έννοια το οφέλους και του κόστους – συνεπώς και του κέρδους – έχουν μια έντονη χρονική διάσταση (πέρα από αυτή της επίδρασης του χρόνου στην αξία που θα δούμε στην ενότητα αξιολόγησης επενδύσεων). Το κέρδος, συναρτάται με την αξία που υποκειμενικά προσδίδει αυτός που το ωφελείται σε κάθε χρονική στιγμή. Εφόσον κάποιος έχει την υπομονή να ρευστοποιήσει τις αξίες που κατέχει (προϊόντα, υπηρεσίες αλλά και αξιόγραφα όπως μετοχές κλπ.) σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή, το κριτήριο της μεγιστοποίησης θα διαφοροποιείται από εκείνου που επείγεται για να αποκτήσει ρευστότητα άμεσα.

Αυτό μας φέρνει και στο επόμενο ζήτημα. Η αξία του κεφαλαίου που κάθε ένας κατέχει δεν κρίνεται απλά με την ονομαστική αξία του. Όπως όλα τα αγαθά έτσι και το κεφάλαιο έχει αξία χρήσης και κόστος ευκαιρίας. Η αξία του χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα αξιοποίησής του και το βαθμό στον οποίο η ανάγκη χρήσης του είναι επείγουσα. Στην περίπτωση μιας επιχείρησης αυτή η αξία χρήσης επηρεάζεται από την ικανότητα διαχείρισης του κεφαλαίου και των επενδύσεων που θα γίνουν με αυτό.

Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι το κέρδος – ή πιο γενικά η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης – δεν αποτελεί το σκοπό, αλλά ένα θεμελιώδες κριτήριο διαχείρισης και αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να αναπληρώνει και (στην περίπτωση κερδοσκοπικής επιχείρησης) να αυξάνει την αξία του κεφαλαίου που επενδύεται σε αυτή. Η επένδυση σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα έχει σκοπό την αύξηση του κεφαλαίου που επενδύεται, αλλά η επιχειρηματική δραστηριότητα αποκτά τη δική της δυναμική. Η επιβίωσή της εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο μπορεί να επιδιώκει το σκοπό της με οικονομική απόδοση.

Συνεπώς, η (οικονομική) απόδοση μιας επιχείρησης αποτελεί κριτήριο βιωσιμότητάς της. Από αυτή εξαρτάται εάν οι εταίροι ή οι επενδυτές (μέτοχοι κλπ) θα εξακολουθήσουν να εμπιστεύονται σε αυτή το κεφάλαιό τους. Το κέρδος, ή πιο σωστά η προσδοκία για αυτό, αποτελεί κίνητρο επένδυσης σε μια επιχείρηση ή σε ένα έργο, σε ένα εγχείρημα πιο γενικά.

Με αυτή την έννοια όλοι όσοι συναλλάσσονται ή απασχολούνται σε μια επιχείρηση επενδύουν σε αυτή, με την προσδοκία του οφέλους. Ο επιχειρηματίας-ιδιοκτήτης, τα στελέχη, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, το κράτος όλοι επενδύουν πόρους δεσμευόντάς τους στην υπηρεσία της επιχείρησης, με προσδοκία κάποιο όφελος. Προβαίνουν έτσι στη σύναψη ενός συμβολαίου, μιας συμφωνίας συνεργασίας με συγκεκριμένους όρους, οι οποίοι όμως τίθενται διαρκώς σε αμφισβήτηση.

### 1.3.2 Επιχείρηση, όραμα και αποστολή

Η αντίληψη της επιχείρησης για τα προβλήματα, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών των προϊόντων και των υπηρεσιών της διαμορφώνεται από το όραμα της επιχείρησης. Το όραμα της επιχείρησης αφορά στο πώς αντιλαμβάνεται τις ανάγκες, πώς θεωρεί ότι θα πρέπει να προσεγγισθεί η αντιμετώπισή τους και πώς βλέπει σε αυτήμια επιχειρηματική ευκαιρία. Το όραμα έχει συχνά αφετηρία την αρχική έμπνευση για την επιχείρηση και αποτελεί ένα εξελισσόμενο οδηγό, πηγή έμπνευσης για τις επιχειρηματικές επιλογές. Το όραμα συνδέεται με την άποψη της επιχείρησης για την εξέλιξη της τεχνολογίας, της κοινωνικής οργάνωσης, του τρόπου ζωής, της σχέσης κοινωνίας-φύσης, του τρόπου διακυβέρνησης κοκ.

Ο ρόλος του οράματος είναι πιο στρατηγικός. Περιγράφει σε ποιο κοινωνικό, οικονομικό μέλλον επιδιώκει να συμβάλει η επιχείρηση και προσπαθεί να τη διαφυλάξει από λοξοδρομήσεις. Κάθε επιχείρηση συνεξελίσσεται μαζί με το τεχνολογικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον της. Η επικαιρότητα και η καθαρότητα του οράματος εξασφαλίζει ότι η λειτουργία της επιχείρησης τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον υπηρετεί με συνέπεια τις ίδιες ιδέες, την ίδια εικόνα.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται με σκοπό την παροχή κάποιων προϊόντων ή/και υπηρεσιών για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών και προσδοκιών. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι σκοπός (αποστολή) της επιχείρησης είναι να παρέχει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της με τη μεγαλύτερη δυνατή οικονομική αποδοτικότητα.

Άρα, αποστολή της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών (ή των πολιτών). Η αποστολή συγκεκριμενοποιείται από την τοποθέτησή της, δηλαδή τις ανάγκες των χρηστών, τους οποίους σκοπεύει να εξυπηρετήσει και τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει να τους πείσει για την πρότασή της.

Η διατύπωση της αποστολής της επιχείρησης είναι σημαντική για την συνεκτική λειτουργία της. Καθορίζει πώς ακριβώς η επιχείρηση υπηρετεί στο όραμά της. Τα τμήματα και τα μέλη της επιχείρησης συμβάλουν στην εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης, στο βαθμό που:

- Κατανοούν όλοι με τον ίδιο τρόπο την αποστολή της επιχείρησης,
- Αναγνωρίζουν την αξία της αποστολής,
- Συμφωνούν ότι η αποστολή είναι πραγματοποιήσιμη και εφικτή.

Αντίστοιχα, για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης, είναι αναγκαίο όλοι στην επιχείρηση να:

- Κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο καλούνται να συμβάλλουν στην εκπλήρωσή του
- Διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους (βλ. παρακάτω) για την αποτελεσματική διαδραμάτιση του ρόλου τους.

Τέλος, οι αξίες της επιχείρησης καθορίζουν τι θεωρείται καλό και κακό στο πλαίσιο της δραστηριοποίησης και της ζωής της επιχείρησης. Στις σχέσεις εργασίας, στην περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη, στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή κ.ο.κ.

### 1.3.3 Τι είναι η επιχείρηση

Οντολογικά η επιχείρηση είναι ένα σύστημα, πιο σωστά ένα ανοικτό σύστημα. Ανοικτό γιατί αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Σύστημα διότι αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και λειτουργούν ως μια ενιαία οντότητα.

Ποιά είναι όμως αυτά τα στοιχεία που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους;

Ο Micheal Porter (1985) καθιέρωσε τον όρο «αλυσίδα αξίας» (**valuechain**) για να αποδώσει τη συνάρθρωση των λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε μία επιχείρηση. Ο Porter επισημαίνει ότι η επιχείρηση είναι ένα **σύστημα δραστηριοτήτων**. Οι δραστηριότητες μιας

επιχείρησης διακρίνονται σε πρωτεύουσες ή βασικές δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης.

Οι **βασικές δραστηριότητες** μιας επιχείρησης διακρίνονται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες δραστηριοτήτων:

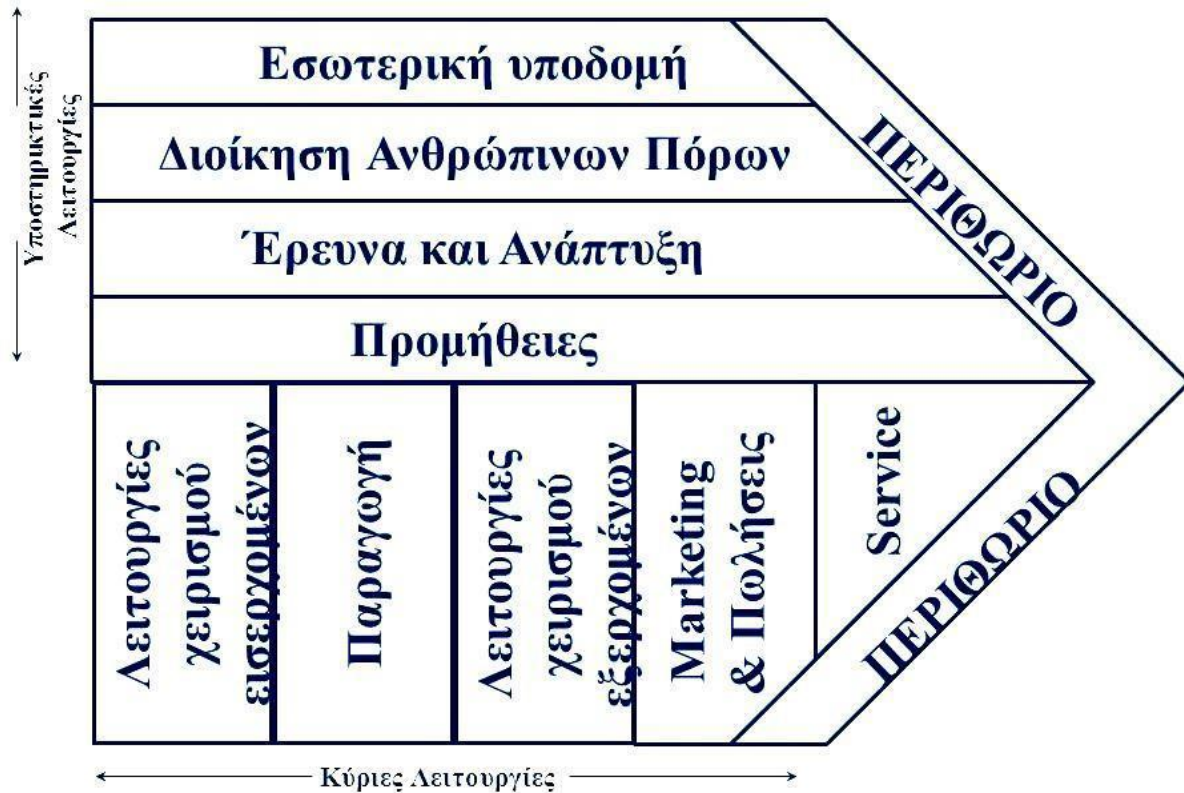
- **Εισερχόμενη εφοδιαστική** (inbound logistics): δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή συστατικών του προϊόντος, όπως η μεταφορά υλικών, ο έλεγχος αποθεμάτων, η διαχείριση αποθήκης, ο προγραμματισμός οχημάτων και οι επιστροφές προς τους προμηθευτές.
- **Παραγωγή** (operations ή production): δραστηριότητες που σχετίζονται με την μετατροπή (ή μεταποίηση) των συστατικών σε μορφή τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως η μηχανική επεξεργασία, η συναρμολόγηση, η συσκευασία, η συντήρηση εξοπλισμού, η δοκιμή και ο έλεγχος προϊόντων, η επεξεργασία δεδομένων, η εκτύπωση, η διαχείριση των λειτουργιών της παραγωγής.
- **Εξερχόμενη εφοδιαστική** (outbound logistics): Δραστηριότητες που σχετίζονται με την συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή των αγαθών σε αγοραστές, όπως η διαχείριση αποθηκών τελικών προϊόντων, διαχείριση οχημάτων παραδόσεων, διαχείριση και προγραμματισμός παραγγελιών.
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις** (marketing and sales): δραστηριότητες που αφορούν στην παροχή στους πελάτες των μέσων με τα οποία μπορούν να προβούν στην αγορά των προϊόντων και την παρακίνησή τους να το πράξουν, όπως η διαφήμιση, η προώθηση, η διαχείριση του προσωπικού πωλήσεων, η σύνθεση και σύνταξη προσφορών, η επιλογή καναλιών προώθησης και διανομής, και η τιμολόγηση του προϊόντος.
- **Εξυπηρέτηση** (service): Δραστηριότητες που στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών ώστε να ενισχύουν ή να διατηρούν την αξία του προϊόντος, όπως η εγκατάσταση, η επισκευή, η εκπαίδευση, η προμήθεια των ανταλλακτικών, η προσαρμογή του προϊόντος κ.ο.κ.

Οι **δραστηριότητες υποστήριξης** διακρίνονται και αυτές σε επιμέρους κατηγορίες:

- **Προμήθειες** (Procurement): αφορούν στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιλογής υλικών και προμηθευτών για τις δραστηριότητες της επιχείρησης (πρωτεύουσες και υποστηρικτικές). Ενώ οι δραστηριότητες αυτές δεν έχουν συνήθως μεγάλο λειτουργικό κόστος για την επιχείρηση, η λειτουργία τους

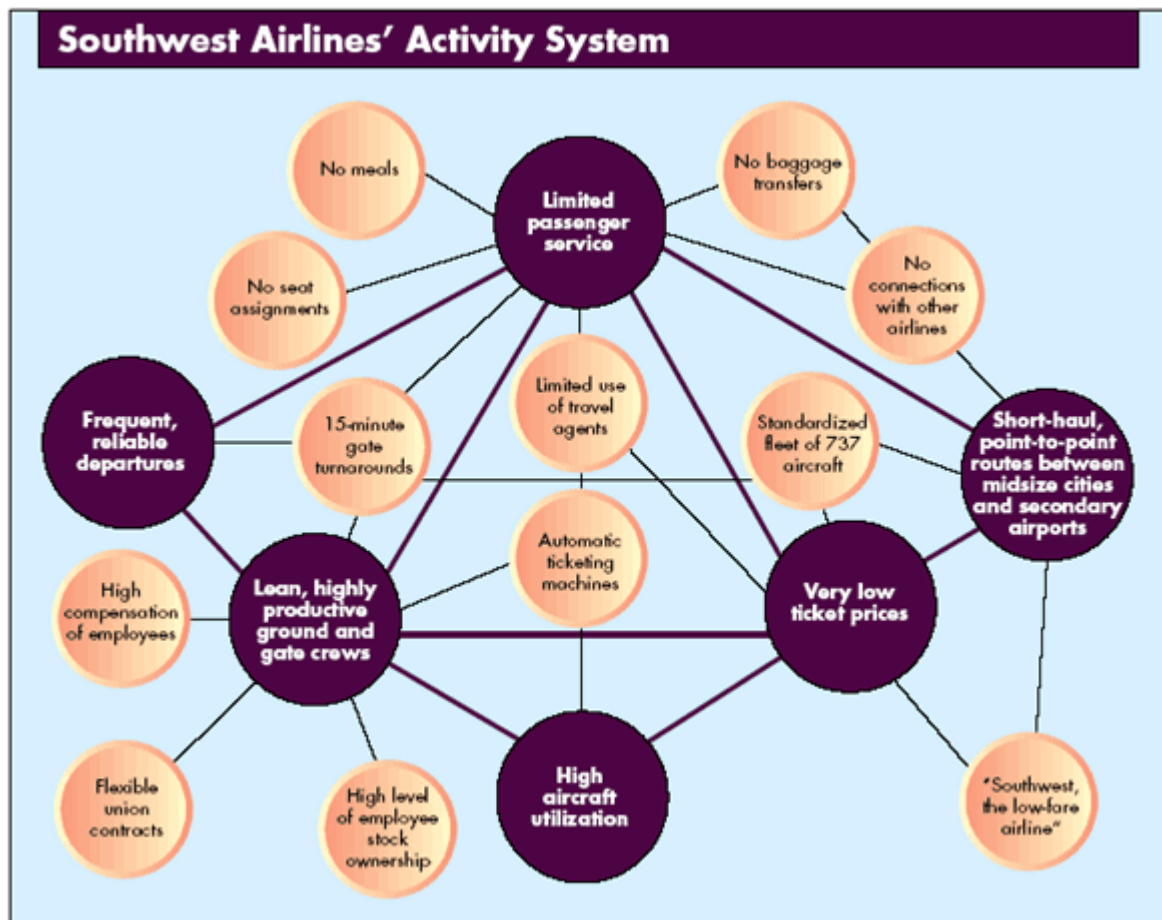
μπορεί να είναι κρίσιμη, είτε διότι αφορούν πρώτες ύλες που αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους (π.χ. το νήμα στην υφαντουργία) ή διότι αφορούν τον εξοπλισμό (ή την τεχνολογία, πιο γενικά) στον οποίο βασίζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει ανταγωνιστικά.

- Ανάπτυξη Τεχνολογίας (TechnologyDevelopment): Κάθε δραστηριότητα αξιοποιεί τεχνολογία για τη λειτουργία της. Το εύρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης καθορίζει την τεχνολογική βάση της λειτουργίας της. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ποιες τεχνολογίες θα προμηθευθεί από το εξωτερικό περιβάλλον της και ποιες θα επιδιώξει να αναπτύξει ενδογενώς. Η ανάπτυξη τεχνολογίας συχνά συνδέεται με το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A – R&D, ResearchandDevelopment) ή το τεχνικό τμήμα. Όμως στην πραγματικότητα ανάπτυξη τεχνολογίας είναι κάθε δραστηριότητα που συμβάλλει στη βελτίωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) ή της διαδικασίας παραγωγής του. Η ανάπτυξη τεχνολογίας είναι κρίσιμη σε κάθε κλάδο, καθώς αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Ανθρωπίνων Πόρων - HumanResourceManagement): περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν στις λειτουργίες της προσέλκυσης, επιλογής, πρόσληψης, εκπαίδευσης, κατάρτισης, ανάπτυξης, παρακολούθησης και αμοιβής του προσωπικού της επιχείρησης.
- Υποδομές της επιχείρησης (FirmInfrastructure): Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.



**Σχήμα 1.** Η Αλυσίδα αξίας του Porter. Προσαρμογή από Porter, 1985

Αυτή η θεώρηση όμως παρερμηνεύεται πολύ συχνά. Ο ίδιος ο Porter επεσήμανε πως πολλοί το είδαν απλά ως μια γραμμική ακολουθία δραστηριοτήτων: ότι αρκεί να είναι η επιχείρηση καλύτερη (φθηνότερη;) σε όλα και θα είναι ανταγωνιστική. Τόνισε ότι η δομή της επιχειρηματικής δραστηριότητας - οι αλληλοσυσχετίσεις των δραστηριοτήτων μεταξύ τους - διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Κάποιος ανταγωνιστής μπορεί να επιτύχει την ίδια ή καλύτερη επίδοση σε μεμονωμένες δραστηριότητες, είναι πολύ δύσκολο όμως να επιτύχει τον ίδιο συνδυασμό και δομή με το ίδιο αποτέλεσμα.

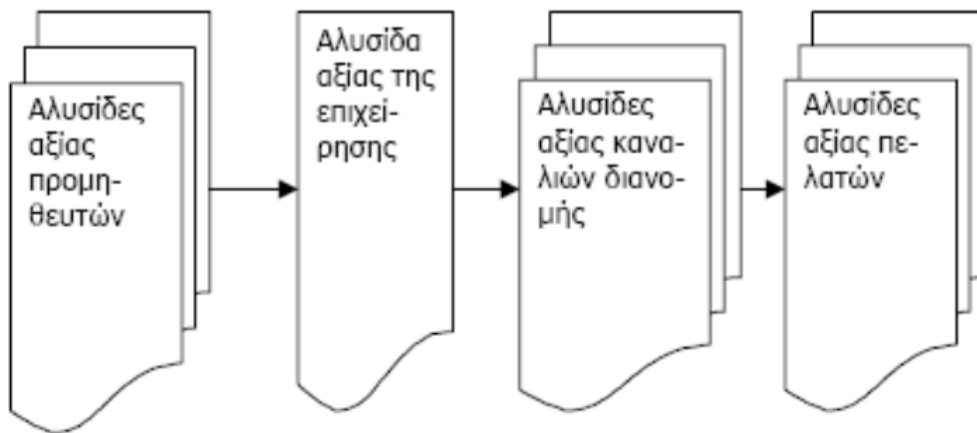


**Σχήμα 2:** Το σύστημα δραστηριοτήτων της αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους Southwest Airlines. Πηγή: Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review

Και πάλι όμως η θεώρηση του Porter έχει στατικό χαρακτήρα. Δεν εξηγεί πώς αναπτύσσονται οι δραστηριότητες και πώς εξελίσσονται οι μεταξύ τους σχέσεις. Για να γίνει αυτό κατανοητό πρέπει να δούμε ότι οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται βάσει των διαθέσιμων πόρων. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι υλικοί (κεφάλαιο, εξοπλισμός κλπ) ή άυλοι (γνώση, ικανότητες, φήμη κλπ). Έτσι η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει τις δραστηριότητές της παράλληλα, ώστε να μπορεί η μία να υποστηρίξει και να αξιοποιεί την άλλη.

Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης αποτελεί μέρος ευρύτερων παραγωγικών συστημάτων που συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη ενός ευρύτερου αποτελέσματος. Ανήκει λοιπόν σε ένα ευρύτερο σύστημα αξίας, συχνά και σε περισσότερα από ένα, π.χ. μια αεροπορική εταιρεία ή μια ναυτιλιακή μπορεί να αποτελεί μέρος του συστήματος αξίας του τουρισμού για ένα προορισμό, αλλά και των εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών.





**Σχήμα 3:** Το σύστημα αξίας στο οποίο εντάσσεται η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει ποιες από τις δραστηριότητες που εντάσσονται στην αλυσίδα αξίας του προϊόντος της (ή τις αλυσίδες αξίας των προϊόντων της) θα επιλέξει να υλοποιήσει η ίδια και ποιές θα αναθέσει σε τρίτους. Οι αποφάσεις αυτές είναι στρατηγικής σημασίας όταν από την επιλογή διακυβεύονται μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις ή εξαρτήσεις: δέσμευση σε μία τεχνολογία, εξάρτηση από μία πηγή προμήθειας ή ένα μονοπώλιο. Από τις αποφάσεις αυτές εξαρτάται σε ποιο βαθμό θα πρέπει να επιδιωχθεί η καθετοποίηση της επιχείρησης, δηλαδή τα όρια της δραστηριότητάς της.

Πριν από αυτό βέβαια θα πρέπει να αξιολογηθεί η ευρύτερη αλυσίδα αξίας, στην οποία εντάσσεται η επιχείρηση. Να αναλυθεί και εκτιμηθεί με συνολικότερη θεώρηση το σύστημα αξίας στο οποίο ανήκει η επιχείρηση, η δυναμική και οι προοπτικές του και ο ρόλος και η σημασία της επιχείρησης σε αυτό.

#### **1.4 Γιατί υπάρχουν οι επιχειρήσεις;**

Οι επιχειρήσεις αποτελούν, στη σύγχρονη μορφή τους της εταιρίας, ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Ενώ η οργανωμένη συγκέντρωση πόρων για την επίτευξη ενός οικονομικού σκοπού συναντάται και στην αρχαιότητα, η θεσμική μορφή της εταιρείας αποτελεί φαινόμενο σύμφυτο με την ανάπτυξη του καπιταλισμού. Παράλληλα με τις επιχειρήσεις πλήρους ευθύνης (προσωπικές, δηλαδή Ο.Ε., Ε.Ε συνεταιρισμοί) θεσπίσθηκε η εταιρεία

περιορισμένης ευθύνης (Α.Ε., Ε.Π.Ε. κλπ). Κάποιοι επενδύουν κεφάλαιο, ως μέτοχοι ή επενδυτές (με ομόλογα), με την προσδοκία προσόδου (κέρδους ή τόκων), αλλά η ευθύνη τους περιορίζεται στο κεφάλαιο αυτό και δεν εκτείνεται στο σύνολο της περιουσίας τους. Η επιχείρηση αναλαμβάνει να συγκεντρώσει τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη του εγχειρήματος.

Γιατί όμως δεν επαρκεί η απλή σύναψη συμβάσεων μεταξύ των μελών της επιχείρησης (εργαζόμενοι που θα λειτουργούν δηλαδή ως ελεύθεροι επαγγελματίες ή ΜμΕ); Το ερώτημα έχει απαντηθεί με διαφορετικούς τρόπους από τους σημαντικότερους διανοητές της πολιτικής οικονομίας, συνήθως έμμεσα. Ο Adam Smith περιγράφει στο βιβλίο του “Πλούτος των Εθνών” τον καταμερισμό εργασίας ως κρίσιμο παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Μάλιστα επισημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά τόσο πιο εντατικός πρέπει να είναι ο καταμερισμός εργασίας. Αυτό απαιτεί την ανάληψη του ρόλου του συντονιστή από τον καπιταλιστή (τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, που εδώ ταυτίζεται με τον επιχειρηματία), ο οποίος απολαμβάνει εξουσία και δύναμη που πρέπει να ελεγχθεί με την παρέμβαση του νόμου σε όφελος του κοινού καλού. Ο Μάρξ εξηγεί πώς ο καταμερισμός εργασίας στο πλαίσιο της καπιταλιστικής επιχείρησης οδηγεί στη μεγιστοποίηση της εξαγωγής υπεραξίας από τους εργαζομένους, με την εκμετάλλευση της εργατικής δύναμης. Αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί στον ίδιο βαθμό δίχως την αλλοτρίωση από το αντικείμενο της εργασίας, και την εντατικοποίηση και τον έλεγχο της εργασίας που επιτυγχάνει ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής.

Ο Schumpeter ανέδειξε από τη δεκαετία του 1920 το ρόλο του καινοτόμου επιχειρηματία στην ανάπτυξη του καπιταλισμού. Τόνισε ότι η καινοτομία προσφέρει την ευκαιρία για την επίτευξη και εκμετάλλευση μονοπωλίου για ορισμένο χρονικό διάστημα. Εν συνεχεία, στο τέλος της δεκαετίας του 1940, τόνισε ότι η καινοτομία αποτελεί πλέον αντικείμενο οργανωμένης συλλογικής δραστηριότητας με καταμερισμό εργασίας εντός των επιχειρήσεων και των τμημάτων τους, ώστε να αξιοποιούν το αυξανόμενο εύρος της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης και να καινοτομούν πιο αποτελεσματικά.

Αυτός που πρώτος έθεσε άμεσα το ερώτημα και επιχείρησε να απαντήσει με ένα σχετικό θεωρητικό σχήμα είναι ο Coase. Σύμφωνα με τον Coase, οι επιχειρήσεις υπάρχουν διότι είναι πιο αποτελεσματικό να οργανώνεται ο καταμερισμός εργασίας σε μόνιμη βάση από ότι όταν θα πρέπει κάθε φορά να οργανώνεται η εργασία μεταξύ ανεξάρτητων παραγωγών. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του, τα όρια της επιχείρησης, δηλαδή ο βαθμός καθετοποιημένης και

οριζόντιας επέκτασης των δραστηριοτήτων της καθορίζονται από τα κόστη συναλλαγής. Όταν τα κόστη συναλλαγής με εξωτερικούς παραγωγούς-συνεργάτες είναι μεγαλύτερα από τα κόστη διοίκησης και συντονισμού η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πιο αποτελεσματική.

Μπορούμε να πούμε συνοπτικά ότι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, όλοι συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις υπάρχουν διότι συνήθως είναι πιο αποτελεσματικές από την αγορά στην οργάνωση της παραγωγής αξίας.

Πιο πρόσφατα ο Lazoniak (2005) επεσήμανε ότι η καινοτόμος επιχείρηση διαφέρει από τη στατική αντίληψη για το επιχειρείν, καθώς “επιδιώκει να μετασχηματίσει τις τεχνολογικές συνθήκες και τις συνθήκες στην αγορά, τις οποίες η “παραδοσιακής αντίληψης” επιχείρηση που επιδιώκει τη βελτιστοποίηση θεωρεί ως δεδομένες συνθήκες”. Μάλιστα, θεωρεί ότι - στο πλαίσιο της θεώρησης της καινοτόμου επιχειρηματικότητας - η θεωρία της μεγιστοποίησης της αξίας για τους μετόχους δεν ανταποκρίνεται στο γεγονός ότι συμμετέχουν στην καινοτομική προσπάθεια τόσο οι άμεσα απασχολούμενοι εργάτες γνώσης (οι οποίοι έχουν κάνει μακροπρόθεσμη επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους) όσο και ευρύτερα οι οικονομικοί συνεργάτες της επιχείρησης και οι κοινωνία συνολικά (με την επένδυση στην παιδεία, την έρευνα κλπ). Συνεπώς το μέρισμα της καινοτομίας θα πρέπει να μοιράζεται πιο δίκαια μεταξύ όσων συμβάλουν στην καινοτομική αποτελεσματικότητα.

### **1.5 Επιχειρηματικότητα**

Σύμφωνα με τα παραπάνω ένας βασικός ρόλος του επιχειρείν είναι η ενορχήστρωση των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος.

Οι πόροι αυτοί μπορεί να ανήκουν στην επιχείρηση ή σε άλλες επιχειρήσεις και φορείς. Η πρόκληση έγκειται στην επιλογή, ανάπτυξη και το συνδυασμό των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη βραχυπρόθεσμη απόδοση με τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι άμεσοι και έμμεσοι επενδυτές και συμμετοχοί (μέτοχοι, δανειστές, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, κράτος, κοινωνία κοκ) εμπιστεύονται τους διαχειριστές της επιχείρησης με ρητές ή άρρητες συμβάσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης σε όφελός τους και σύμφωνα με τους νόμους και τα “χρηστά ήθη”.

## 2 Ο Επιχειρηματίας

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα, τα οποία καθορίζονται από τις προοπτικές του καθενός για την πορεία του στον εργασιακό και επιχειρηματικό κόσμο.

Μια κρίσιμη διάκριση είναι αυτή μεταξύ επιχειρηματικότητας ανάγκης και επιχειρηματικότητας ευκαιρίας:

- Επιχειρηματικότητα ανάγκης συμβαίνει όταν: ένα άτομο ακολουθεί επιχειρηματική δραστηριότητα επειδή δεν βρήκε καλύτερη λύση για τη βιοποριστική του εξασφάλιση. Η επιχειρηματικότητα ανάγκης πηγάζει από την έλλειψη ευκαιριών για την εξασφάλιση του βιοπορισμού (ανεργία, απόλυση) αλλά συχνά ενθαρρύνεται από μάλλον λανθασμένες πολιτικές που ενισχύουν (με επιδοτήσεις κλπ.) ανέργους ή πτυχιούχους να αναλάβουν επιχειρηματική δραστηριότητα δίχως την απαραίτητη προετοιμασία, υποστήριξη και διερεύνηση..
- Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας είναι: η ανακάλυψη μιας ευκαιρίας στην αγορά, η οποία είναι πιθανό να προσφέρει ένα πιο υψηλό εισόδημα από οποιαδήποτε άλλη διαθέσιμη επιλογή. Δυστυχώς στην Ελλάδα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί από επιχειρηματικότητα ανάγκης. Η Ελληνική επιχειρηματική δραστηριότητα δεν έχει να κάνει με την εκμετάλλευση ευκαιριών, αλλά με την έλλειψη καλύτερων επιλογών εργασίας

### 2.1 Τα κίνητρα που ωθούν στην Επιχειρηματικότητα

- **Η επιδίωξη πλουτισμού**

Έχει καλλιεργηθεί ο μύθος ότι η επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί στον πλουτισμό (εύκολα ή δύσκολα). Στην πραγματικότητα οι περισσότεροι επιχειρηματίες που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν μια σχετικά επιτυχημένη, αξιόπιστη, αξιосέβαστη επιχείρηση δεν πετυχαίνουν περισσότερα από πολλά μεσαία στελέχη του ιδιωτικού τομέα. Η πλειοψηφία αγωνίζεται για σημαντικό μέρος της επιχειρηματικής ζωής για να διατηρήσει την επιχείρηση στις φουρτούνες της οικονομίας. Οι προσωπικές θυσίες δεν είναι μόνο οικονομικές. Αφορούν στον χρόνο που επενδύεται, στη δοκιμασία των σχέσεων με την οικογένεια και τον κοινωνικό περίγυρο (όχι ότι άλλες σταδιοδρομίες δεν έχουν τα ίδια ζητήματα). Συχνά όμως η ανταμοιβή της ικανοποίησης της επίτευξης κάποιων στόχων και

της πραγμάτωσης σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο αποτελούν σημαντική ανταμοιβή και ικανοποίηση, έστω και πρόσκαιρη.

- **Η ανεξαρτησία**

Είναι πολύ συνηθισμένες οι φράσεις «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δεν θέλω κανέναν πάνω από το κεφάλι μου». Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι ανταμοιβή και κίνητρο της επιχειρηματικότητας. Συχνά οι εργαζόμενοι νιώθουν να συνθλίβεται η προσωπικότητά τους, να περιορίζεται η δημιουργικότητά τους, να μην αξιοποιούνται οι ικανότητές τους ή να μην εκτιμάται η προσπάθειά τους. Αναζητούν λοιπόν όρους αυτονομίας και ενδυνάμωσης που δεν τους προσφέρονται στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια αποτελεί και αδυναμία των επιχειρήσεων, που δεν αξιοποιούν το προσωπικό τους και δεν εμπνέουν ασφάλεια, αίσθημα δικαιοσύνης και σεβασμού.

Συχνά βέβαια, αυτή η στάση συνδέεται με την αδυναμίες των ατόμων που θα τους ακολουθήσουν και στην αυτοαπασχόληση ή την δική τους επιχειρηματική και διοικητική προσπάθεια. Αδυναμία στην επικοινωνία και τη συνεργασία ή έλλειψη αυτο-πειθαρχίας και ένταξης σε ομαδικό περιβάλλον είναι συχνά οι αδυναμίες που καλύπτονται πίσω από το πρόσχημα του αιτήματος για αυτονομία.

- **Η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη**

Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να φροντίσει ο επιχειρηματίας για την προσωπική του ανάπτυξη. Να μπορεί να ανταπεξέρχεται στο ρίσκο, στο στρες, στην αβεβαιότητα. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης, που απορρέει από μια ολοκληρωμένη και σωστή επιχείρηση.

- **Η εναλλακτική επιλογή σε μια μη ικανοποιητική εργασία**

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικά σε άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν. Κάποια στιγμή είτε δεν τους κάλυπτε η εργασία τους, είτε δεν είχαν προοπτικές εξέλιξης, είτε δημιούργησαν μια επιχείρηση ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνουν καλά εγκατέλειψαν την μισθωτή εργασία και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με την δική τους επιχείρηση.

- **Η έμπνευση, η πίστη, το όνειρο**

Η πιο ενδιαφέρουσα μορφή επιχειρηματικότητας είναι μάλλον εκείνη που ωθείται από την έμπνευση για τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών. Αυτή

τροφοδοτείται από την πίστη στην αξία της νέας πρότασης αξίας, από το όραμα και τη φιλοδοξία της κοινωνικής προσφοράς και από την πίστη στις ατομικές και συλλογικές ικανότητες της επιχειρηματικής ομάδας.

### **3. Η νέα προσέγγιση στη λιτή εκκίνηση (Lean-Startup)**

Η πραγματικότητα δείχνει ότι οι περισσότερες start-up εταιρείες αποτυγχάνουν (σύμφωνα με έρευνα του HarvardBusinessSchool το 75 % όλων των νεοσύστατων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν). Τα περισσότερα νέα προϊόντα δεν έχουν επιτυχία και οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν τις δυνατότητές τους. Επιπρόσθετα στην Ελλάδα, η οικονομική κρίση και η δύσκολη ανεύρεση κεφαλαίων χρηματοδότησης, προσθέτουν επιπλέον εμπόδια στην δημιουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η “LeanStartup” (Ries 2011) είναι μια πρόσφατη μέθοδος δημιουργίας και διαχείρισης νέων επιχειρήσεων, η οποία συνδυάζει την όσο το δυνατόν γρηγορότερη δοκιμή στην αγορά και τη αδιάλειπτη βελτίωση στη συνέχεια του προϊόντος ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης. Ο στόχος της μεθόδου είναι να βοηθήσει τους νέους επιχειρηματίες να καταλάβουν ποιο είναι τελικά το σωστό προϊόν που πρέπει να δημιουργήσουν, με άλλα λόγια εκείνο που θέλουν οι πελάτες και θα πληρώσουν για αυτό. Η μεθοδολογία αυτή παρουσιάζει πως μια νέα επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει σε εξαιρετικά δύσκολες οικονομικές συνθήκες και πως να προχωρήσει με περιορισμένα ή χωρίς επενδυτικά κεφάλαια, επιτυγχάνοντας ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να ξεκινήσει με μικρά αλλά σταθερά βήματα, με το ελάχιστο δυνατό κόστος με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών. Η μεθοδολογία του LeanStartup προϋποθέτει όχι αν το προϊόν μπορεί να παραχθεί, αλλά αν πρέπει να παραχθεί και αν μπορεί να αναπτυχθεί μια βιώσιμη εταιρεία γύρω του. Ο ασφαλέστερος τρόπος να απαντηθεί αυτό το δίλημμα, είναι να εντοπιστούνεξ'αρχής ποιά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι πελάτες, και στη συνέχεια να βεβαιωθεί ότι το προϊόν μπορεί να προσφέρει λύση σε αυτά, και με ποιόν ακριβώς τρόπο.

Οι βασικές κατευθύνσεις της λιτής εκκίνησης είναι οι εξής:

1. Προσεκτική και αυστηρή χρήση των διαθέσιμων πόρων
2. Δημιουργία ενός αρχικού-απλοποιημένου προϊόντος (MinimumViableProduct)
3. Επιβεβαίωση των υποθέσεων του επιχειρηματικού μοντέλου από την αγορά στόχο

4.Ανατροφοδότηση από τους πελάτες όσο το δυνατόν νωρίτερα.

5.Αναθεώρηση του προϊόντος και του επιχειρηματικού μοντέλου το συντομότερο δυνατόν (pivot)

**Πίνακας 1.** Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και λιτής προσέγγισης

## Η νέα προσέγγιση στη λιτή εκκίνηση (*lean start-up*)

Παραδοσιακή προσέγγιση	Λιτή εκκίνηση
<b>Στρατηγική</b>	
Επιχειρηματικό σχέδιο Οδηγός η υλοποίηση	Επιχειρηματικό μοντέλο Οδηγός η παραδοχές και ο έλεγχός τους
<b>Διαδικασία νέου προϊόντος</b>	
Διαχείριση προϊόντος Προετοιμασία προσφοράς για την αγορά με γραμμική διαδικασία, βήμα-βήμα	Ανάπτυξη πελατών Βγες από το γραφείο και ελέγξτε τις υποθέσεις σας
<b>Τεχνική ανάπτυξη (engineering)</b>	
Μοντέλο καταρράκτη ή ευκίνητη ανάπτυξη Πλήρης παραμετροποίηση προϊόντος (προδιαγραφές) και μετά κατασκευή ή επαναληπτική διαδικασία ανάπτυξης	Ευκίνητη ανάπτυξη (agile development) Επαναληπτική διαδικασία ανάπτυξης
<b>Οργάνωση</b>	
Τμήματα βάσει λειτουργίας Προσλήψεις βάσει εμπειρίας και ικανότητας εκτέλεσης	Ομάδες ευκίνητης ανάπτυξης και πελατών Προσλήψεις βάσει ικανότητας μάθησης, σβελλάδας και ταχύτητας
<b>Χρηματοοικονομική παρακολούθηση</b>	
Λογιστική Ισοζύγιο, χρηματοροές, αποτελέσματα χρήσης κοκ	Δείκτες που έχουν νόημα και σημασία Κόστος απόκτησης νέων πελατών, αξία ζωής πελατών, δυναμική μεταδοτικότητας (virality), ρυθμός απόκτησης/απώλειας
<b>Αποτυχία</b>	
Εξαίρεση – δεν προβλέπεται Λύση με την πρόσληψη στελεχών	Αναμενόμενη Επίλυση μέσω της επανάληψης, της αλλαγής στην προσέγγιση (pivot)
<b>Ταχύτητα</b>	
Μετρήσιμη Ενεργούμε βάσει πλήρων δεδομένων	Υψηλή Ενεργούμε βάσει επαρκών (good enough) δεδομένων

## Ερωτήσεις – Ασκήσεις ελέγχου γνώσεων

1η Ερώτηση Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Αναζητείστε στο διαδίκτυο και συζητείστε τις περιγραφές της αποστολής και του οράματος γνωστών (και λιγότερο γνωστών) επιχειρήσεων.

### Ερωτήματα

- ο Πόσο συχνά μπορεί να αλλάζει η αποστολή ή το όραμα μιας επιχείρησης και σε ποιο βαθμό;
- ο Ποια η διαφορά ανάμεσα σε αποστολή και όραμα;

2η Ερώτηση Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Διαβάστε την περιπέτεια του Βαρουφάκη στη Valve και συζητήστε για τη φύση και το μέλλον των επιχειρήσεων (<http://yanisvaroufakis.eu/category/valveconomics/>):

Varoufakis Y. (2012) “It all began with a strange email”  
<http://blogs.valvesoftware.com/economics/it-all-began-with-a-strange-email/>

Varoufakis Y. (2012) “Why Valve? Or, what do we need corporations for and how does Valve’s management structure fit into today’s corporate world?”,  
<http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world/>

3η Ερώτηση Άσκηση ελέγχου γνώσεων

Αναφορά Εγνοιών-Εμπνεύσεων (BugReport)

Τα πιο επιτυχημένα προϊόντα αποτελούν απόκριση σε προβλήματα ή ανάγκες τις οποίες κάποιος αντιμετωπίζουν. Πολλοί επιχειρηματίες αντλούν ιδέες για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες από ανάγκες που διαπιστώνουν ότι έχουν οι ίδιοι, ή διαπιστώνουν ότι έχει κάποιος άλλος. Η ικανότητα να βλέπουμε - όταν κοιτάζουμε το περιβάλλον μας - τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιπροσωπεύουν, καθώς και να συλλαμβάνουμε αποτελεσματικές λύσεις που οι «αδιοκτίτες» των προβλημάτων θα υιοθετήσουν αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα.

Συντάξτε μία λίστα με πέντε (5) πράγματα που σας ενοχλούν πραγματικά. Αναζητείστε στην ζωή και τις καθημερινές ασχολίες σας, στις προσωπικές σας ανάγκες, σε δραστηριότητες που υλοποιείτε ή συμμετέχετε, σε πράγματα που σας αρέσει να κάνετε, στις διαπροσωπικές σας σχέσεις, σε πράγματα που παρατηρείτε καθημερινά κ.λ.π. Αξιολογήστε τη σημασία των προβλημάτων.



Να είστε επιγραμματικοί, δημιουργικοί και καινοτόμοι στην παρουσίασή σας.

#### 4η Ερώτηση Άσκηση ελέγχου γνώσεων

##### Νέες Επιχειρηματικές Ιδέες

Ετοιμάστε μιας μικρής έκτασης εργασία, η οποία θα περιλαμβάνει:

- Μία λίστα με δύο(2) ιδέες για νέες επιχειρήσεις
- Μία λίστα με τα ενδιαφέροντα, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες σας
- Μία λίστα με σχετικές (με τις ιδέες σας) τάσεις στην κοινωνία
- Μία μικρή παράγραφο (μία για κάθε ιδέα) σχετικά με το πως οι ιδέες σας ταιριάζουν με / καλύπτουν τις προσωπικές σας προτιμήσεις.
- Αφού τελειώσει η εργασία, κάθε εκπαιδευόμενος πρέπει να την παρουσιάσει σε ένα άτομο της επιλογής του και να ζητήσει τα σχόλια του. Τα σχόλια αυτά θα αποτελούν συνέχεια στην εργασία και θα εμφανίζονται στο κείμενο της εργασίας (σε μία παράγραφο).
- Η τάξη θα έχει τριάντα λεπτά για να διαβάσει όσες περισσότερες από τις ιδέες μπορεί, καθώς η λίστες με τις ιδέες θα αναρτηθούν στην τάξη (για το λόγο αυτό χρήσιμο θα είναι να φέρετε και ξεχωριστά μόνο τις ιδέες σας με μία μικρή περιγραφή σε μία ξεχωριστή κόλλα Α4).
- Ακολουθεί συζήτηση για το ποιες θεωρούν καλύτερες ιδέες οι εκπαιδευόμενοι και αν οι ιδέες αυτές έχουν σημαντικές πιθανότητες επιτυχίας.

#### **Υποστηρικτικό Υλικό**

1. Μελέτη περίπτωσης **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ – ΤΡΙΚΚΗ**
2. Μελέτη περίπτωσης **Εταιρία Στατιστικής Κάλυψης Αθλητικών Γεγονότων »GALANIS SPORTS DATA»**
3. **Δωρεάν χρήσιμα επιχειρηματικά εργαλεία**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Audretsch, D.B. &Welfens, P.J. (2002). *The New Economy and Economic Growth in Europe and the US*.NewYork: Springer.

Deakins D. – M. Freel. (2007). «*Επιχειρηματικότητα*», Εκδόσεις Κριτική, 2007, Αθήνα

National Commission on Entrepreneurship, *The Critical Role Entrepreneurship Plays in Our Economy* (<http://www.ncoe.org/entrepreneurship/index.html>, πρόσβασηστις 22-09-2003)

National Commission on Entrepreneurship, *Fast Facts* (<http://www.ncoe.org/entrepreneurship/fastfacts.html>, πρόσβασηστις 22-09-2003)

Porter M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*.Free Press. New York.

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review

Porter M. (1998). *On Competition*; A Harvard Business Review Book. Boston

Ries E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House LLC.

Stamboulis, Y., &Barlas, A. (2014).Entrepreneurship education impact on student attitudes. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 365-373.