



## **Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική  
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Διπλωματική Εργασία

## **Βασικά Αίτια Επιχειρηματικής Αποτυχίας και Διαδικασίες Ανάταξης**



Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Λάζαρος Σαρηγιαννίδης του Ιωάννη (MTF22026)

Επιβλέπων Καθηγητής: Dr. Δημήτριος Ν. Σουμπενιώτης

Μάρτιος, 2023

## **Αφιερώσεις**

Αφιερώνω την διπλωματική εργασία σε αυτούς που βλέπουν την αποτυχία ως μια ευκαιρία να ξαναρχίσουν, αλλά αυτή τη φορά πιο έξυπνα.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου, θα ήταν αδύνατο να παραλείψω να ευχαριστήσω την πολύτιμη υποστήριξη και βοήθεια του επιβλέποντα καθηγητή, Δημήτριου Ν. Σουμπενιώτη, ο οποίος μου έδειξε εμπιστοσύνη και με καθοδήγησε με τις συμβουλές του.

**Η μόνη αποτυχία που πρέπει να φοβάται κανείς είναι να μην επιμείνει στο στόχο που θεωρεί ότι είναι ο καλύτερος.**

George Eliot

Αγγλίδα συγγραφέας (1819-1880)

**Δεν μπορεί να υπάρξει αποτυχία γι' αυτόν που δεν έχει χάσει το κουράγιο του, τον χαρακτήρα του, τον αυτοσεβασμό του και την αυτοπεποίθησή του. Είναι ακόμα βασιλιάς.**

Orison Swet Marden

Αμερικανός συγγραφέας αυτοβοήθειας (1850-1924)

**Είναι σκληρό να αποτυχαίνεις, αλλά είναι χειρότερο να μην έχεις προσπαθήσει ποτέ να επιτύχεις.**

Θεόδωρος Ρούζβελτ

Αμερικανός πρόεδρος (1858-1919)

**Η αποτυχία δεν είναι ένα μεμονωμένο, κατακλυσμιαίο γεγονός. Δεν αποτυγχάνεις μέσα σε μια νύχτα. Αντίθετα, η αποτυχία είναι κάποια σφάλματα κρίσεως που επαναλαμβάνονται κάθε μέρα.**

Jim Rohn

Αμερικανός συγγραφέας αυτοβοήθειας (1930-2009)

## **Περίληψη**

Η επιχείρηση συγκροτεί μια μονάδα. Οι απόπειρες που γίνονται καθημερινά από τα μέλη της μονάδας που την απαρτίζουν είναι αδιάκοπες, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι για τους οποίους έχει δημιουργηθεί. Οι προσπάθειες αυτές βασίζονται είτε στην διαχρονική εμπειρία που έχουν αποκτήσει ή στο θεωρητικό υπόβαθρο του επιστημονικού κλάδου που ασχολείται με την σωστή λειτουργία τους. Η εργασία αυτή παρουσιάζει και εξετάζει τα αίτια που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην αποτυχία και πως να την υπερπηδήσουν ή, ακόμα να μην κατευθυνθούν ποτέ σε αυτήν.

## **Λέξεις - Κλειδιά**

επιχείρηση, αποτυχία, κέρδος, επιτυχία

**Abstract**

The enterprise constitutes a unit. The attempts made daily by the members of the unit that make it up are unceasing, in order to achieve the goals for which it was created. These efforts are based either on the long-term experience they have acquired or on the theoretical background of the scientific branch that deals with their proper operation. This paper presents and examines the causes that can lead a business to failure and how to overcome it or, even, never go to it.

**Keywords**

business, failure, profit, success

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή</b> .....	σελ.9
<b>Κεφάλαιο 1ο. Η Επιχειρηματική Αποτυχία</b> .....	σελ.10
1. Η έννοια της επιχειρηματικής αποτυχίας.....	σελ.10
<b>Κεφάλαιο 2ο. Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας</b> .....	σελ.13
2.1. Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	σελ.13
<b>Κεφάλαιο 3ο. Ανάλυση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας</b> .....	σελ.15
3.1. Η Επισκόπηση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας.....	σελ.15
3.2. Η Ανυπαρξία της Ανάγκης.....	σελ.20
3.3. Έλλειψη Μετρητών .....	σελ.21
3.4. Η Ακατάλληλη Ομάδα Διοίκησης.....	σελ.22
3.5. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας.....	σελ.23
3.6. Η Κοστολόγηση - Τιμολόγηση.....	σελ.24
3.7. Μη φιλικό προϊόν προς τον χρήστη .....	σελ.25
3.8. Η Έλλειψη Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	σελ.27
3.9. Το Φτωχό Marketing.....	σελ.29
3.10. Η Αγνόηση των Πελατών.....	σελ.29
3.11. Η Ανεπίκαιρη Εισαγωγή Προϊόντος.....	σελ.30
3.12. Η Απώλεια Εστίασης Προσανατολισμού.....	σελ.31
3.13. Η Δυσαρμονία Management και Επενδυτών.....	σελ.31
3.14. Η κακή εξέλιξη της αλλαγής.....	σελ.32

3.15. Η έλλειψη πάθους.....	σελ.33
3.16. Κακή Τοποθεσία της Εγκατάστασης.....	σελ.35
3.17. Η Έλλειψη Επενδυτικού Ενδιαφέροντος και Χρηματοδότησης.....	σελ.36
3.18. Τα νομικά - θεσμικά εμπόδια.....	σελ.38
3.19. Η Απουσία Δικτύωσης.....	σελ.39
3.20. Εξουθένωση - Κατάρρευση.....	σελ.40
3.21. Η Αδυναμία Αλλαγής.....	σελ.42
<b>Κεφάλαιο 4ο. Διαδικασίες Ανάταξης ανά Αιτία.....</b>	<b>σελ.43</b>
4.1. Διαδικασία ανάταξης για την ανυπαρξία της ανάγκης.....	σελ.43
4.2. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη μετρητών.....	σελ.46
4.3. Διαδικασία ανάταξης για την ακατάλληλη ομάδα διοίκησης.....	σελ.47
4.4. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη ανταγωνιστικότητας.....	σελ.50
4.5. Διαδικασία ανάταξης για την κοστολόγηση και τιμολόγηση.....	σελ.52
4.6. Διαδικασία πρόληψης για μη φιλικό προϊόν προς τον χρήστη.....	σελ.54
4.7. Διαδικασία αντιμετώπισης της έλλειψης επιχειρηματικού μοντέλου.....	σελ.55
4.8. Διαδικασία ανάταξης για το φτωχό marketing.....	σελ.56
4.9. Διαδικασία ανάταξης για την αγνόηση των πελατών.....	σελ.56
4.10. Διαδικασία Ανάταξης για την ανεπίκαιρη εισαγωγή προϊόντος.....	σελ.58
4.11. Διαδικασία ανάταξης για την απώλεια εστίασης προσανατολισμού.....	σελ.59
4.12. Διαδικασία αντιμετώπισης για τη δυσαρμονία των management και επενδυτών.....	σελ. 60
4.13. Διαδικασία αντιμετώπισης για τη δυσαρμονία των management και επενδυτών.....	σελ.61
4.14. Διαδικασία ανάταξης για την κακή εξέλιξη της αλλαγής.....	σελ.61



4.15. Διαδικασία πρόληψης για την έλλειψη πάθους.....σελ.63	σελ.63
4.16. Η σωστή διαδικασία επιλογής για τη τοποθεσία της επιχείρησης.....σελ.64	σελ.64
4.17. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος και χρηματοδότησης.....σελ.66	σελ.66
4.18. Διαδικασία ανάταξης για τα νομικά και θεσμικά εμπόδια.....σελ.67	σελ.67
4.19. Διαδικασία ανάταξης για την απουσία δικτύωσης.....σελ.67	σελ.67
4.20. Διαδικασία πρόληψης για την εξουθένωση και κατάρρευση.....σελ.68	σελ.68
4.21. Διαδικασία ανάταξης για την αδυναμία αλλαγής.....σελ.68	σελ.68
<b>Κεφάλαιο 5ο. Κριτική Αποτίμηση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας.....σελ.70</b>	σελ.70
5.1. Συμπεράσματα.....σελ.70	σελ.70
Βιβλιογραφία.....σελ.72	σελ.72

## Εισαγωγή

Ορισμένοι συμπεραίνουν ότι μια επιχειρηματική αποτυχία συμβαίνει μόνο όταν μια εταιρεία υποβάλλει αίτηση για κάποια μορφή πτώχευσης, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολυάριθμες μορφές θανάτου, συμπεριλαμβανομένης της συγχώνευσης ή της εξαγοράς. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι η αποτυχία συμβαίνει εάν η επιχείρηση αποτυγχάνει να ανταποκριθεί στις ευθύνες της έναντι των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών και των ιδιοκτητών<sup>1</sup>.

Από θεωρητική άποψη, η επιχειρηματική διαδικασία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων οι καινοτομίες αλλάζουν τους υπάρχοντες συνδυασμούς συντελεστών παραγωγής. Οι πιο ευρέως αναγνωρισμένες πηγές έμπνευσης για έναν επιχειρηματία είναι η αποτελεσματικότητα της αγοράς και η τεχνολογική διαδικασία. Από αυτή την άποψη, μια επιχειρηματική αποτυχία είναι ο τερματισμός μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας που δεν έχει πετύχει τους στόχους της.

Κάθε επιχείρηση έχει μια διάρκεια ζωής που απεικονίζεται από τον κύκλο ζωής της. Ένας κύκλος ζωής της επιχείρησης ορίζεται συνήθως από τέσσερα στάδια. Εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή. Οι περισσότεροι κύκλοι ζωής της επιχείρησης θα βιώσουν ένα αργό στάδιο εισαγωγής και ανάπτυξης, ένα σύντομο στάδιο ωρίμανσης και ένα μάλλον γρήγορο στάδιο πτώσης. Ορισμένες μελέτες εξετάζουν τις επιχειρηματικές αποτυχίες ως το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής ενός οργανισμού<sup>2</sup>.

Μια επιχείρηση που δεν κερδίζει επαρκή απόδοση μπορεί να διακόψει την ύπαρξη. Προσωπικοί λόγοι όπως η συνταξιοδότηση, η ασθένεια, ο θάνατος του ιδιοκτήτη ή η πώληση της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη κέρδους αντιπροσωπεύουν το 30% της διακοπής των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, η επιχειρηματική αποτυχία θεωρείται ευρέως ως η αδυναμία ύπαρξης μιας επιχείρησης λόγω απώλειας κεφαλαίου ή ανεπαρκούς απόδοσης των επενδύσεων<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> IIB-Business Support Americas. *Key Reasons Why Small Businesses Fail*. Submitted By Silas Titus. Accredited Associate of The Institute for Independent Business. May 30, 2012. σελ. 2.

<sup>2</sup> Ο.π. σελ. 2.

<sup>3</sup> Ο.π. σελ. 2.

## Κεφάλαιο 1ο. Η Επιχειρηματική Αποτυχία.

### 1. Η έννοια της επιχειρηματικής αποτυχίας

Παρά το γεγονός ότι έχει γίνει κάποια απόπειρα για τον εντοπισμό επικείμενων επιχειρηματικών αποτυχιών και για τον προσδιορισμό των αιτιών τους, δεν υπάρχει ακόμη γενικά αποδεκτός ορισμός της επιχειρηματικής αποτυχίας. Μια βαθύτερη ανάλυση των αποτυχιών σε μεγάλους πληθυσμούς εταιρειών συνήθως εμποδίζεται από προβλήματα όσον αφορά τις στατιστικές και τις πηγές. Η απουσία αξιόπιστων μέτρων για τις αποτυχίες πιθανότατα αποτέλεσε εμπόδιο, καθώς και η απρόσεκτη χρήση της λέξης αποτυχία και των υποτιθέμενων συνωνύμων της, όπως η επιχειρηματική θνησιμότητα, η ασυνέχεια, η αφερεγγυότητα και η πτώχευση<sup>4</sup>.

Στο Oxford English Dictionary (1971), ο όρος «αποτυχία» ορίζεται ως «επιχειρηματική αποτυχία» ή ως «πτώχευση, αφερεγγυότητα». Οι περισσότεροι τέτοιοι ορισμοί βασίζονται σε οικονομικά κριτήρια. Ακολουθώντας τον Bergyman, συναντάμε πέντε ορισμούς διαφορετικού πεδίου: α) Το κριτήριο της χρεοκοπίας, β) Το κριτήριο φερεγγυότητας, γ) Έξοδος για να αποφύγετε την αναμενόμενη απώλεια, δ) το κριτήριο του κόστους ευκαιρίας και ε) κάθε είδους ασυνέχεια. Δυστυχώς, αυτοί οι ορισμοί δεν μας δίνουν ένα κατάλληλο μέτρο της επιχειρηματικής αποτυχίας. Κανένας ορισμός δεν είναι σαφώς ανώτερος και τα διαφορετικά μέτρα αποτυχίας θα οδηγήσουν σε διαφορετικά ποσοστά αποτυχίας<sup>5</sup>.

Ο πρώτος ορισμός ισοδυναμεί με τη χρεοκοπία και είναι ο κυρίαρχος ορισμός της αποτυχίας. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι τα στατιστικά στοιχεία για τις πτωχεύσεις είναι προσβάσιμα. Οι νόμοι περί πτώχευσης στα έθνη του κόσμου ποικίλλουν πολύ. Τα περισσότερα έθνη έχουν προβλέψεις για την εκκαθάριση ή/και την εξυγίανση ή την αναδιοργάνωση πτωχευμένων εταιρειών. Η έμφαση είναι διαφορετική, ωστόσο, σε κάθε έθνος. Σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, πολλές χώρες, για παράδειγμα η Μεγάλη Βρετανία, δίνουν λιγότερη έμφαση στην εξυγίανση εταιρειών που βρίσκονται σε δύσκολη θέση και μεγαλύτερη έμφαση στην ανάκτηση των χρημάτων των πιστωτών. Ομοίως, οι πολιτικές σχετικά με τις πτωχεύσεις

---

<sup>4</sup> Gratzter, K. *The fear of failure: reflections on business failure and entrepreneurial activity*. In *Entrepreneurship in business and research: essays in honour of Håkan Lindgren*. Editor. Henrekson, Magnus & Larsson, Mats & Sjögren, Hans. Institutet för ekonomisk historisk forskning, Handelshögskolan i Stockholm. 2001. σελ. 2.

<sup>5</sup> Ο.π. σελ. 2.

καταναλωτών ή μεμονωμένων πτωχεύσεων διαφέρουν πολύ. Σε πολλά έθνη, οι προσωπικές χρεοκοπίες αποθαρρύνονται<sup>6</sup>.

Ο δεύτερος ορισμός περιλαμβάνει όλες τις εταιρείες που τερματίζουν τις δραστηριότητές τους με ζημία. Περιλαμβάνονται οι πτωχεύσεις αλλά και άλλου είδους συμφωνίες με εκκρεμείς δεσμεύσεις και εθελοντικούς συμβιβασμούς με τους πιστωτές<sup>7</sup>.

Ο τρίτος ορισμός ενσωματώνει όλα τα είδη ασυνέχειας για την αποφυγή ζημιών και περιλαμβάνει τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να προβλέψουν τη μελλοντική τους μοίρα εγκαίρως και μπορούν να αποφύγουν μια πλήρη απώλεια, αλλά αποκλείει αυτές που απλώς μετατοπίζουν τους πόρους τους σε μια πιο κερδοφόρα δραστηριότητα. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν επαρκή στατιστικά στοιχεία και η πλειονότητα των εταιρειών δεν έχει αφήσει αρχεία, οι ερευνητές δεν διαθέτουν το απαραίτητο υλικό για να κάνουν μια τέτοια αξιολόγηση<sup>8</sup>.

Ένας τέταρτος πιθανός ορισμός θα μπορούσε να περικλείει όλες τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς καθώς και εκείνες οι επιχειρήσεις που τερματίζουν τις δραστηριότητές τους, λόγω της αποτυχίας τους, να είναι ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις εναλλακτικές χρήσεις κεφαλαίου και εργασίας. Ένας ορισμός που βασίζεται στο κόστος ευκαιρίας πρέπει να είναι δυναμικός όσον αφορά τις αλλαγές επιτοκίων και τις εναλλακτικές επενδύσεις. Αυτό απαιτεί πολλούς πόρους και φαίνεται λιγότερο κατάλληλο για έρευνες με διαμήκη σχεδιασμό<sup>9</sup>.

Μια γενική αντίρρηση για τη χρήση ενός ορισμού που στηρίζεται στο κόστος ευκαιρίας είναι ότι η υπόθεση του στόχου μεγιστοποίησης του κέρδους δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στις μικρές επιχειρήσεις. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι οι μικροί επιχειρηματίες μπορούν να είναι ικανοποιημένοι με χαμηλότερα κέρδη, σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, ή ακόμη και να συνεισφέρουν περισσότερο κεφάλαιο από τις τσέπες τους για να σώσουν την επιχείρηση. Η δημιουργία μεγάλων περιουσιών δεν κατέχει εξέχουσα θέση στο μυαλό των μικρών επιχειρηματιών. Η επιχείρηση μπορεί να συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, ακόμη και αν είναι ασύμφορη σύμφωνα με γενικά μέτρα, στα οικονομικά των επιχειρήσεων. Πολλές

---

<sup>6</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>7</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>8</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>9</sup> Ο.π. σελ. 3.

μικρές επιχειρήσεις απέχουν από την κερδοφόρα επέκταση, αφού δεν θέλουν να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων τους<sup>10</sup>.

Ο ευρύτερος ορισμός της αποτυχίας συνυπολογίζει όλα τα είδη ασυνέχειας. Ως κοινωνικός μηχανισμός, η επιχείρηση έχει ενδιαφέρον για την επιβίωση. Υπάρχουν αρκετές αντιρρήσεις για τη χρήση ενός τόσο ευρύ ορισμού. Παράλληλα, περιλαμβάνει εταιρείες που έχουν πουληθεί με κέρδος και επομένως δεν είναι κατάλληλο. Οι επιχειρήσεις που κλείνουν οριστικά, διότι ο επιχειρηματίας αρρωσταίνει ή είναι πολύ ηλικιωμένος ή οι πόροι μετακινούνται σε περιοχές με μεγαλύτερες αποδόσεις, δεν μπορούν απλώς να θεωρηθούν ως αποτυχημένες<sup>11</sup>.

Η σημασία του στόχου της επιβίωσης δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Ένας οργανισμός που δεν επιβιώνει για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα έχει αποτύχει. Οι κοινωνιολόγοι και οικονομολόγοι έχουν ήδη τονίσει ότι η δύναμη για επιβίωση θα τεθεί πάνω από όλους τους άλλους στόχους, ακόμη και αυτόν της δημιουργίας κερδών. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο του βαθμού στον οποίο απέτυχε ή πέτυχε, αντίστοιχα. Ένας ορισμός που σχετίζεται με το χρόνο έχει το πλεονέκτημα ότι εφαρμόζεται εύκολα σε σχετικά μεγάλους πληθυσμούς επιχειρήσεων. Αλλά μια επιχείρηση που χρεοκοπεί μετά από 30 κερδοφόρα χρόνια δεν μπορεί φυσικά να θεωρηθεί ότι έχει αποτύχει από την άποψη του κύκλου ζωής. Η εταιρεία μπορεί να είχε επιστρέψει όλες τις επενδύσεις της πολλές φορές κατά τη διάρκεια της ύπαρξής της. Για να αποφευχθούν τέτοιες παγίδες, μπορεί να εισαχθεί μια διάσταση χρόνου. Ωστόσο, δεν είναι σαφές από ποια λογικά σημεία εκκίνησης θα τεθεί ένα χρονικό όριο που μπορεί να διακρίνει μεταξύ οικονομικά επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων<sup>12</sup>.

Θεωρητικά, ένας όρος που να λαμβάνει υπόψη όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις θα ήταν επιθυμητός. Στην πράξη, τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία καθορίζουν τι μπορεί πραγματικά να επιτευχθεί.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>11</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>12</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>13</sup> Ο.π. σελ. 3.

## Κεφάλαιο 2ο. Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας

### 2.1. Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας βασίστηκε κυρίως σε επιστημονικά άρθρα, διαδικτυακές βιβλιοθήκες, ιστοσελίδες και επιστημονικά βιβλία τόσο ελληνικά όσο και ξενόγλωσσα. Η διαμόρφωση αυτής της βιβλιογραφίας οφείλεται σε απόψεις, μελέτες, έρευνες αλλά και την εμπειρία επαγγελματιών και ερευνητών που έχουν ασχοληθεί με τον τομέα των επιχειρήσεων και ειδικότερα με την επιχειρηματική αποτυχία.

Αναλυτικότερα, τα περισσότερα ευρήματα που διατυπώθηκαν στην εργασία αντλήθηκαν από το βιβλίο του Ηρακλή Γωνιάδη με τίτλο «Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας», όπου έχει μελετήσει διεξοδικά τα αίτια που μπορεί να φέρουν μια επιχείρηση στην αποτυχία. Στην συγγραφή του βιβλίου αυτού, σημαντικό ρόλο αποτέλεσε η έρευνα που διενεργήθηκε από την CB Insight. Κατ' επέκταση, βρέθηκαν σημαντικά σε δύο διπλωματικές εργασίες. Η μια διπλωματική εργασία «Τα αίτια επιχειρηματικής αποτυχίας» από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς του Αθανάσιου Σπυρίδωνος Πολυζωγόπουλου και η άλλη με θέμα Αναλύοντας την επιχειρηματική αποτυχία σε σχέση με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης: Περιπτωσιολογική Μελέτη» από τον Κωνσταντίνο Πασαδαίο του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης από το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ακόμη, σημαντικές πληροφορίες για τους τομείς του marketing αντλήθηκαν από τα επιστημονικά βιβλία «Διεθνές Μάρκετινγκ» του Γεώργιου Πανηγυράκη, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών» του Αυλωνίτη Γεώργιου, Σπύρου Γούναρη και Ροδούλας Τσιότσου και το «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος» του Kotler.

Όσον αφορά τις διάφορες λειτουργίες, την οργάνωση και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων αξιοποιήθηκαν τα βιβλία «Οικονομία για το μάνατζμεντ και τη στρατηγική των επιχειρήσεων» του Χρήστου Νίκα και το «Νέες μορφές οργάνωσης» του Δουράκη. Δεν θα μπορούσε να λησμονηθεί η πολύτιμη συνεισφορά άρθρων διάφορων εμπειρογνομόνων σε διαδικτυακούς ιστότοπους. Τέτοιοι διαδικτυακοί ιστότοποι είναι το *EPIXEIRO.GR* και το *CAPITAL.GR*.

Τέλος, αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι οποιαδήποτε πληροφορία αντλήθηκε, ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσης της, αποτελεί προϊόν συμβουλευτικού χαρακτήρα για επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την αναδιάρθρωση τους.

## Κεφάλαιο 3ο. Ανάλυση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας.

### 3.1. Η Επισκόπηση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας

1. *Η Ανυπαρξία της Ανάγκης*: Ένα κοινό εύρημα στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα είναι ότι η δημιουργία επιχειρήσεων αυξάνεται σε περιόδους ύφεσης. Αυτό το αντικυκλικό μοτίβο εξετάζεται διαχωρίζοντας τη δημιουργία επιχειρήσεων σε δύο συνιστώσες: την «ευκαιρία» και «αναγκαιότητα». Αν και υπάρχει γενική συμφωνία στην προηγούμενη βιβλιογραφία σχετικά με την εννοιολογική διάκριση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων που οδηγούν την επιχειρηματικότητα, υπάρχουν πολλές προκλήσεις για τη δημιουργία ενός ορισμού που είναι και αντικειμενικός και εμπειρικά εφικτός<sup>14</sup>.
2. *Έλλειψη Μετρητών*: Η εφαρμογή ορθών πρακτικών διαχείρισης μετρητών είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της κερδοφορίας και της βιωσιμότητας κάθε επιτυχημένης επιχείρησης. Ο σκοπός της ενότητας είναι να προσδιορίσει τις προκλήσεις διαχείρισης μετρητών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μια κοινότητα.
3. *Ακατάλληλη ομάδα διοίκησης*: Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας επηρεάζουν την κουλτούρα καθώς και τη συνολική ποιότητα της εργασίας. Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και θετικές σχέσεις μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την εργασιακή μας εμπειρία. η σύγκρουση μπορεί να την υπονομεύσει σοβαρά. Οι αρνητικές συγκρούσεις στην εργασία υπονομεύουν επίσης σοβαρά την απόδοση και την παραγωγικότητα των ανθρώπων. Είναι αγχωτικό και χρονοβόρο για όλους τους ενδιαφερόμενους και αφαιρεί την εστίαση από την επίτευξη στόχων και οργανωτικών προτεραιοτήτων. Η σύγκρουση στο χώρο εργασίας μπορεί να εμφανιστεί σε ένα ευρύ φάσμα συμπεριφοράς, από

---

<sup>14</sup> Fairlie, Robert W. & Fossen, Frank M. *Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation*. IZA DP No. 11258. January, 2018. σελ. 2.



μια χαμηλού επιπέδου διαφορά απόψεων έως σοβαρά περιστατικά εκφοβισμού ή παρενόχλησης<sup>15</sup>.

4. *Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας:* Ο ανταγωνισμός είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά, αλλά δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία για τον ορισμό του και επιβάλλονται διαφορετικές έννοιες σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Τόσο που, ο λόγος για τον οποίο ορισμένες εταιρείες είναι πιο επιτυχημένες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και γιατί άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα έχουν αποτύχει εδώ και πολύ καιρό είναι σημαντικά ζητήματα που έχουν προσπαθήσει να απαντηθούν.
5. *Η Κοστολόγηση - Τιμολόγηση:* Η τιμολόγηση είναι η διαδικασία εκχώρησης τιμής πώλησης σε ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Η τιμή εκφράζεται συνήθως σε χρηματικούς όρους. Η επιχείρηση θα πρέπει να τιμολογήσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες της κατάλληλα για να πετύχει. Εάν η επιχείρηση ορίσει τις χρηματικές τιμές πολύ υψηλές, οι πελάτες μπορεί να αγοράσουν από τον ανταγωνισμό. Εάν ορίσει τις τιμές πολύ χαμηλές, ενδέχεται να μην μπορείτε να καλύψετε το κόστος και τα λειτουργικά σας έξοδα.
6. *Μη φιλικό προϊόν προς τον χρήστη:* Το θέμα της σχεδίασης ενός προϊόντος και η επαφή με τον πελάτη είναι πρωταρχικής σημασίας. Η αξιοπιστία και η ευκολία χρήσης είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες εμπειρίας για τον πελάτη. Η ενότητα αποσκοπεί να απεικονίσει το παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης που εξαρτάται από τη χρηστικότητα της διεπαφής και τη χρησιμότητα του προϊόντος. Εάν παρέχεται στους χρήστες η καλύτερη εμπειρία, θα εμπιστευτούν την επιχείρηση.
7. *Έλλειψη επιχειρηματικού μοντέλου:* ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» έχει συχνά παρερμηνευθεί τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες. Η διάχυση και η χρήση του όρου υποδηλώνουν ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι εξαιρετικά σημαντικά. Ο κύριος σκοπός του όρου είναι να βοηθήσει τους συμβούλους να πουλήσουν τις υπηρεσίες τους και να συντάξουν μελέτες

---

<sup>15</sup> CIPD. *Managing conflict in the modern workplace*. REPORT. January, 2020. σελ. 2.

περιπτώσεων που αποδίδουν την αποτυχία των εταιρειών. Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο εμφανίζεται συχνά να περιλαμβάνει τα πάντα, μεταξύ άλλων, από τη στρατηγική, το οικονομικό μοντέλο και το μοντέλο εσόδων<sup>16</sup>.

8. *Το Φτωχό Marketing*: Κάθε επιχείρηση χρειάζεται μια στρατηγική μάρκετινγκ. Σε αυτήν την ψηφιακή εποχή, υπάρχουν πλέον εύκολα προσβάσιμα κανάλια μάρκετινγκ από ποτέ. Αυτή η επιλογή σημαίνει ότι το μάρκετινγκ μπορεί να είναι μια περίπλοκη υπόθεση. Το κακό μάρκετινγκ όχι μόνο τα εμποδίζει να αναπτυχθούν, αλλά το πιθανότερο είναι ότι προκαλεί ορισμένες πολύ ανεπιθύμητες συνέπειες.
9. *Η Αγνόηση των Πελατών*: Οι καταναλωτές είναι πιθανό να αξιολογήσουν τους πιθανούς παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων σε διάφορες διαστάσεις πριν κάνουν μια επιλογή. Η εγγύτητα, η τιμή, η ευγένεια του προσωπικού, οι διαφορές στο μενού των διαθέσιμων υπηρεσιών, καθώς και πολλοί άλλοι παράγοντες μπορεί να παίζουν ρόλο στον καθορισμό του παρόχου που θα επιλεγεί τελικά.
10. *Η Ανεπίκαιρη Εισαγωγή Προϊόντος*: Οι πιέσεις από το χρόνο μέχρι την αγορά και οι σχετικοί παράγοντες αναγκάζουν τις εταιρείες να επανεξετάσουν τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζονται την εισαγωγή νέων προϊόντων. Στη ενότητα συζητούνται οι συνέπειες της ανεπίκαιρης εισαγωγής προϊόντων από τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για καλύτερη κατανόηση του δυσλειτουργικού συντονισμού.
11. *Η Απώλεια Εστίασης Προσανατολισμού*. Πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν σαφή εστίαση και σκοπό για να υπερέχουν στην καινοτομία στο ταχέως αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η εστίαση ορίζεται από τον τύπο του προσανατολισμού που υιοθετούν οι επιχειρήσεις.

---

<sup>16</sup> Dasilva, Carlos & Trkman, Peter. *Business Model: What it is and What it is Not*. Journal. Long Range Planning (Vol.1). September, 2013. σελ. 2

12. *Η Δυσαρμονία Management και Επενδυτών*: Οι σχέσεις με τους επενδυτές διασφαλίζουν ότι οι μετοχές μιας εταιρείας αποτελούν αντικείμενο δίκαιης διαπραγμάτευσης μέσω της διάδοσης βασικών πληροφοριών που επιτρέπουν στους επενδυτές να προσδιορίσουν εάν μια εταιρεία είναι μια καλή επένδυση για τις ανάγκες τους. Ωστόσο, αν υπάρξει κάποια δυσαρμονία στις σχέσεις μεταξύ της εταιρείας και των επενδυτών, τότε μπορεί να προκύψουν ανεπιθύμητες καταστάσεις και επιπλοκές για τους στόχους που έχουν θέσει.
13. *Η κακή εξέλιξη της αλλαγής*: Για να έχει νόημα η αλλαγή, πρέπει να βασίζεται σε κάποια γνώση και προηγούμενη εμπειρία. Ωστόσο, το αντίθετο είναι η τυχαία αλλαγή, στην οποία η επιτυχία θα εξαρτηθεί εξ ολοκλήρου από την τύχη.
14. *Η έλλειψη πάθους*: Το πάθος έχει αναγνωριστεί από καιρό ως κεντρικό στοιχείο του επιχειρηματικού κινήτρου και της επιτυχίας. Παρά την σχεδόν αδιαμφισβήτητη άποψη ότι το πάθος είναι σημαντικό για τη δημιουργία και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, υπάρχει εκπληκτική μικρή συστηματική θεωρητική ή εμπειρική εργασία σχετικά με την έννοια του πάθους και την επιρροή του στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
15. *Κακή Τοποθεσία της Εγκατάστασης*: Η εύρεση της σωστής τοποθεσίας σημαίνει κατανόηση των σωστών χαρακτηριστικών που πρέπει να αναζητήσετε σε έναν πιθανό χώρο. Η ανάλυση της περιοχής, η ανάγνωση σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των πιθανών πελατών και η εξέταση της τοποθεσίας των ανταγωνιστών είναι όλα σημαντικά στοιχεία για την εύρεση και την επιλογή της σωστής τοποθεσίας.
16. *Η Έλλειψη Επενδυτικού Ενδιαφέροντος και Χρηματοδότησης*: Οι επιχειρηματικές επενδύσεις δεν είναι απλώς ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, αλλά επίσης μια εξαιρετικά κυκλική συνιστώσα της συνολικής ζήτησης. Έτσι, συμβάλλει σημαντικά στις διακυμάνσεις του επιχειρηματικού κύκλου.

17. *Τα νομικά - θεσμικά εμπόδια:* Η ενότητα παρουσιάζει το σύνολο των νομικών και θεσμικών φραγμών που εμποδίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
18. *Απουσία δικτύωσης και συμβουλής:* Αυτή η ενότητα εξετάζει τις αστοχίες της δικτύωσης για να προσδιορίσει, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα και αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στόχους τους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Το ερώτημα γιατί τα δίκτυα αποτυγχάνουν είναι σχετικό.
19. *Εξουθένωση - Κατάρρευση:* Οι επιχειρηματίες συχνά υπόκεινται σε μεγάλο αριθμό επαγγελματικών στρεσογόνων παραγόντων που προκαλούνται από τις εργασιακές τους δραστηριότητες και έτσι τους καθιστούν πιθανούς υποψήφιους για επαγγελματική εξουθένωση και πιθανολογικά να οδηγήσει στην κατάρρευση τους.
20. *Η Αδυναμία Αλλαγής:* Οι εταιρείες που επιθυμούν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες, ώστε να υποστούν αλλαγές όταν χρειάζεται. Η ουσιαστική αλλαγή απαιτεί την ικανότητα να μαθαίνουν από τη δική τους εμπειρία καθώς και από την εμπειρία των άλλων. Η μάθηση δεν είναι εύκολη και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να την εμποδίσουν να συμβεί.

### 3.2. Η Ανυπαρξία της Ανάγκης

Στην καθημερινότητα, οι άνθρωποι κάνουν χρήση πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι διαμορφωμένες για την ευαρέσκεια και την ευδαιμονία τους. Μια εσφαλμένη μελέτη της αγοράς από μία επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας χωρίς να υπάρχει η ανάγκη. Αυτό το γεγονός δεν έχει να κάνει με την εμπειρία της επιχείρησης, αλλά με την λανθασμένη εκτίμηση της. Εντούτοις, το αποτέλεσμα για μια νεοφυή εταιρεία μπορεί να είναι καταστροφικό και επώδυνο και καθώς επίσης μια εταιρία μεγάλου βεληνεκούς μπορεί να εκθέσει το κύρος της. Γι' αυτό, η σωστή μελέτη και διάγνωση των ζητημάτων και των αναγκών της αγοράς αυξάνουν τις πιθανότητες επιτυχίας σε σημαντικό βαθμό<sup>17</sup>.

Παράλληλα, ένας άλλος λόγος που θα μπορούσε να συντρέχει στην αποτυχία ενός προϊόντος είναι το αποτυχημένο marketing και γενικά η μη ύπαρξη δοκιμαστικής περιόδου στην αγορά. Έπειτα, η τροποποίηση στο όνομα ή στο οτιδήποτε πάνω στη ποσότητα και ποιότητα του προϊόντος μπορεί να αλλοιώσει το ίδιο το προϊόν και να μειώσει τα κέρδη της εταιρείας. Ακόμη, κάθε αγορά έχει τις δικές της απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες και η στρατηγική ανάπτυξης της κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη και να συνταιριάζει με αυτές<sup>18</sup>.

Ο ρόλος του marketing συνιστά μια εξέχουσα λειτουργία για την επιχείρηση τόσο πριν όσο και μετά την δημιουργία του προϊόντος. Στην προκαταρκτική φάση ενός προϊόντος μπορεί το marketing να βοηθήσει την επιχείρηση, ώστε να συλλέγονται όλα εκείνα τα δεδομένα για το προϊόν από την αγορά για να είναι ειδικά φτιαγμένο για τις ανάγκες των καταναλωτών. Μετά το στάδιο της κατασκευής του προϊόντος, το marketing θα πρέπει να απευθυνθεί στα κανάλια διανομής του προϊόντος. Από εκεί θα μπορεί να αντλήσει πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες βελτιστοποίησης του, προσφερόμενες λύσεις ή στο χειρίστο σενάριο η απόσυρση του προϊόντος. Ο κομβικός ρόλος του marketing και η παραγωγή του προϊόντος ενδέχεται με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς να υφίστανται βελτιώσεις. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα διαχρονικό και πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρηση<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 448.

<sup>18</sup> Ο.π. σελ. 449.

<sup>19</sup> Ο.π. σελ. 449.

Στη συνέχεια, η τεχνολογία προχωράει με ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης. Όποιος αρνηθεί να προσαρμοστεί, οι πιθανότητες αποτυχίας αυξάνονται και ο ανταγωνισμός να γίνει ολοένα μεγαλύτερος. Ο σχεδιασμός κάθε προϊόντος πρέπει να γίνεται με βάση την διαθέσιμη τεχνολογία. Αντίθετα, υπάρχουν και αυτοί που αρέσκονται από την παράδοση. Σε αυτό το σημείο, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ποιους επιθυμεί να έχει ως πελάτες. Ο συνδυασμός των δυο προτιμήσεων, δηλαδή του κλασικού και του προοδευτικού, είναι αδύνατον, διότι είναι δύο αλλότροπες προτιμήσεις<sup>20</sup>.

Πριν από οποιαδήποτε στρατηγική θα πρέπει να επιλέξει εταιρεία ανάμεσα σε τρεις τρόπους δραστηριοποίησης: Ο πρώτος τρόπος μιας εταιρείας είναι να πουλήσει την ιδέα που διαθέτει, αποφεύγοντας έτσι τα μετέπειτα εμπόδια που θα προκύψουν, με ρίσκο στην προκειμένη περίπτωση του αγοραστή για το προϊόν που δεν έχει υποστεί δοκιμή. Ο δεύτερος τρόπος συνιστά την κατοχύρωση ευρεσιτεχνίας. Ο τρίτος τρόπος είναι να εισέλθει στην αγορά με κατάλληλες μελέτες και να προωθήσει το προϊόν ανάλογα τις χώρες που θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί.

### **3.3. Έλλειψη Μετρητών**

Τα αποθέματα μετρητών για μία επιχείρηση είναι το παν! Από την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2009 και αργότερα με αποκορύφωμα την εξάπλωση της πανδημίας, η έλλειψη μετρητών είναι αισθητή σε αρκετές επιχειρήσεις. Οι περίοδοι που μπορεί η επιχείρηση να χρειαστεί κεφάλαιο είναι όταν κάνει είσπραξη μιας ακάλυπτης επιταγής, μεγάλο όγκο παραγγελιών αλλά και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας<sup>21</sup>.

Η τεράστια άνθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είχε περίπλοκα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις. Εξοικονομήθηκαν πολλά χρήματα από τη φυσική λειτουργία των καταστημάτων και αυτά τα χρηματικά ποσά που συλλέχθηκαν, δόθηκαν στη δημιουργία ή στην αναβάθμιση των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν εξαιτίας της προώθησης που έγινε σε μεγαλύτερο εύρος κοινού. Για παράδειγμα, κάποια επιχείρηση μπορεί να πουλήσει σε απομακρυσμένες περιοχές

---

<sup>20</sup> Ο.π. σελ. 450.

<sup>21</sup> Ο.π. σελ. 454.

χωρίς την φυσική της παρουσία. Όμως, κάτι τέτοιο απαιτεί την έκθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στο ηλεκτρονικό κατάστημα με την ακριβή περιγραφή των προϊόντων. Αυτό βοηθάει τους πελάτες της να έχουν πλήρη γνώση για αυτό που αγοράζουν. Μολαταύτα, το προϊόν τους μπορεί να το αντιγράψουν οι αντίπαλες επιχειρήσεις ευκολότερα.

Αν και δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που δεν δίνουν βάση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, αφού προτιμούν το συμβατικό τρόπο πώλησης και όχι αυτόν που θα τους ενισχύσει το κέρδος. Πιθανολογικά, θα μπορούσαν να πουλάνε σε περισσότερους πελάτες με μικρότερο κέρδος, αποθαρρύνοντας τους αντιπάλους να αντιγράψουν το προϊόν. Τα φυσικά καταστήματα δεν είναι λίγες φορές που πουλάνε προϊόντα ακριβά χωρίς να ενδιαφέρονται για το καταναλωτικό κοινό τους, αν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις τιμές.

Οι εταιρείες που παράγουν εφαρμογές στο διαδίκτυο, αξιοποιούν τη στρατηγική marketing. Η κοινή παραδοχή είναι ότι έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης η στρατηγική αυτή καθώς σαν ιδέα είναι καλή αλλά εύκολο εκμεταλλεύσιμη. Αναλυτικότερα, οι εταιρείες αυτές παρέχουν εφαρμογές και λογισμικά στους καταναλωτές με δωρεάν χρήση για κάποιο διάστημα. Αυτό οδηγεί είτε να εντυπωσιάσει τους πελάτες, γιατί έρχονται σε άμεση επαφή με το προϊόν και το δοκιμάζουν αν τους ταιριάζει. Όμως, οι καταναλωτές μπορούν να αλλάξουν εταιρεία, όταν τελειώσει η δωρεάν χρήση. Συνεπώς, τα έσοδα δηλαδή της εταιρείας δεν αυξάνονται με μεγάλο ρυθμό.

#### **3.4. Η Ακατάλληλη Ομάδα Διοίκησης**

Με τον όρο *ομάδα διοίκησης* είναι ένα σύνολο στελεχών της εταιρείας, όπου νόμιμα μπορούν να δίνουν εντολές και καθήκοντα στους υπαλλήλους. Τα επιτεύγματα της ομάδας αυτής προβάλλουν πόσο ικανή είναι να ηγείται. Στον αντίποδα, η αποτυχία της επηρεάζει τη λειτουργία των υπολοίπων ομάδων. Κατ'επέκταση, η ομάδα διοίκησης πρέπει να διαθέτει κάποιον επικεφαλής, ο οποίος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ηγετικότητα, εμπιστοσύνη και αλληλεγγύη. Αυτός είναι που θα βοηθήσει πιο πολύ να δέσει η υπόλοιπη ομάδα και όλο το σύνολο να λειτουργήσει με στόχο την επιτυχία. Είναι ο άνθρωπος που θα θέσει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη πάνω από όλα στην ομάδα και την κάθε μία μονάδα (άτομο) θα την

κάνει να λειτουργεί με τον καλύτερο τρόπο μέσα σε αυτήν, αφομοιώνοντας τα προτερήματα του. Όταν αναφερόμαστε για ομάδα διοίκησης δεν σημαίνει ότι μιλάμε για έλλειψη πρωτοβουλιών και ελεύθερη σκέψη. Η πρωτοβουλία θα πρέπει να ενθαρρύνεται. Ο στόχος είναι η ελεύθερη σκέψη, αφού αυτή μπορεί να φέρει την πρόοδο<sup>22</sup>.

Ο σκοπός όλων των ανθρώπων που δουλεύουν είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη αμοιβή. Η αμοιβή πρέπει να είναι σύμφωνη με τα προσόντα που παρέχει κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία, διότι η αμοιβή είναι το κίνητρο για την εργασία. Στις μέρες μας, ένα μοντέλο εργασίας το οποίο εφαρμόστηκε κατά ανάγκη ήταν η τηλεργασία, η οποία δεν θεωρείται καταλληλότερη λύση. Ο έλεγχος και ο συντονισμός όλων των μελών είναι δύσκολος και ζόρικος.

Η έλλειψη επικοινωνίας που χαρακτηρίζει την τηλεργασία είναι ένας παράγοντας που δεν συμβάλλει πρόοδο. Κάθε άνθρωπος παράγει δικές του πρωτότυπες ιδέες που επιφέρουν βελτιώσεις, αλλαγές και εξέλιξη στην επιχείρηση που δουλεύει και αυτό σημαίνει ότι ακούει, καταλαβαίνει, πληροφορείται, ενδιαφέρεται και ασχολείται με θέματα της εταιρείας. Όλα αυτά αποτελούν ερεθίσματα για να γεννηθούν καινοτόμες ιδέες. Θα μπορούσαμε να ομολογήσουμε ότι η επικοινωνία είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας ομάδας.

### **3.5. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας**

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς είναι η ανταγωνιστικότητα. Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η τεχνολογία, ο κόσμος και οι προτιμήσεις του κόσμου που μεταβάλλονται ακατάπαυστα. Ότι προϊόν δημιουργήθηκε και πέτυχε στην αγορά στο παρελθόν, δεν σημαίνει ότι μπορεί να επαναλάβει την επιτυχία<sup>23</sup>.

Η επιχείρηση πρέπει να ως στόχο να κάνει βελτιωτικές κινήσεις στο προϊόν που προωθεί, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα μετά την αγορά υπηρεσίας και μετά να ασχοληθεί με τον ανταγωνισμό. Οι συνεχείς επιχειρηματικές κινήσεις που έχουν ως βάση τις κινήσεις των αντιπάλων, μπορεί να οδηγήσουν σε αδιέξοδο εξαιτίας της

---

<sup>22</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, *Πλοηγός στα χαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 465.

<sup>23</sup> Ο.π. σελ. 476.



ασυνέπειας των αρχικών στόχων. Το αδιέξοδο μπορεί να σημαίνει οικονομικό και γνωστικό οδηγώντας στην ποιοτική αποτυχία του προϊόντος. Μία επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό και να εξελίσσεται, αλλά να μην υπερβάλλει σε ρυθμό που έχει ως συνέπεια τον εκτροχιασμό της<sup>24</sup>.

### 3.6. Η Κοστολόγηση - Τιμολόγηση

Με την κοστολόγηση εννοούμε την διαδικασία κατά την οποία γίνεται συλλογή, καταγραφή, ταξινόμηση, ανάλυση, ανακεφαλαίωση, κατανομή και αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών τρόπων δράσης και τον έλεγχο του κόστους. Ενώ με τον όρο τιμολόγηση εννοούμε οποιαδήποτε επιχειρηματική διαδικασία καθορισμού της τιμής πώλησης ενός αγαθού ή παροχής υπηρεσίας σε αντιδιαστολή με την διατήρηση που επιβάλλει ο κρατικός φορέας. Σε γενικές γραμμές η τιμολόγηση θα πρέπει να καλύπτει τόσο το μέσο κόστος παραγωγής όσο και το επιπλέον κέρδος της επιχείρησης του επιχειρηματία. Θεωρητικά, η τιμή προσδιορίζεται σε οριακά επίπεδα κόστους και εσόδων της τιμολόγησης. Σε όλες τις περιπτώσεις προηγείται κοστολόγηση. Τα παράγωγα της είναι ο τιμοκατάλογος και το τιμολόγιο<sup>25</sup>.

Η τιμολόγηση έχει την ευθύνη για το πόσο αποδοτική μπορεί να είναι η τιμή του προϊόντος που προσφέρεται. Μια υψηλή τιμή μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλές πωλήσεις, ενώ μία χαμηλή τιμή μπορεί να είναι ανεπικερδής για την επιχείρηση. Ο καθορισμός της τιμής πρέπει να υπάγεται πάνω σε μία εξίσωση, στην οποία θα συνυπολογίζονται, εκτός των προαναφερθέντων, τα έξοδα μάρκετινγκ και το κόστος εξυπηρέτησης. Έπειτα, δεν θα πρέπει να παραλείπονται και η παροχή κινήτρων που θα πρέπει να δίνονται στον πελάτη, όπως οι εκπτώσεις και οι προσφορές. Όσο περισσότερες είναι οι συνεργασίες μιας επιχείρησης με ένα πελάτη τόσο δυναμώνει η επαγγελματική σχέση μεταξύ τους. Η ανταγωνιστική τιμολόγηση μπορεί να δημιουργήσει σταθερό πελατολόγιο<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Ο.π. σελ. 477.

<sup>25</sup> Wikipedia. *Κοστολόγηση*. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>. [10/2/2023].

<sup>26</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 480.

Πριν φθάσουμε στην τιμολόγηση θα πρέπει να υπάρξει η κοστολόγηση με την οποία θα πρέπει να υπολογίζονται όλα τα έξοδα που χρειάστηκαν, όπως το διοικητικό κόστος, το κόστος παραγωγής και διάθεσης αλλά και την υποστήριξη μετά την πώληση, να γίνει η τιμολόγηση. Η τιμολόγηση είναι αδύνατον να υπάρξει χωρίς αυτά τα στοιχεία, τα οποία αποτελούν τα βασικά δεδομένα της. Αναλυτικότερα, τα έξοδα είναι τα υλικά, η μισθολογία, οι εισφορές ασφαλειών, το κόστος δανεισμού, η επιχειρηματική αμοιβή, η απόδοση κεφαλαίου επένδυσης και τα αποθεματικά για μελλοντική επέκταση. Εκτός από τη σωστή τιμολόγηση, μπορούν να έρθουν κέρδη και από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσα στην αγορά<sup>27</sup>.

### 3.7. Μη φιλικό προϊόν προς τον χρήστη

Η εμπειρία χρήστη είναι κρίσιμος παράγοντας ενός ποιοτικού προϊόντος και είναι υπεύθυνη για ένα αξιόπιστο στρατηγικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Κατά λογική ακολουθία, η εμπειρία χρήστη είναι μια πρωταρχική δυνατότητα για τις σημερινές επιχειρήσεις και ας μην λησμονούμε την παγκοσμιοποίηση των αγορών, που αποτέλεσε έναν από τους κύριους πόρους για την εθνική αγορά παγκοσμίως<sup>28</sup>.

Για αρκετά χρόνια, η εμπειρία του χρήστη έχει σφίξει τον έλεγχο της επιχείρησης. Επομένως, η διασφάλιση ότι το όραμα του προϊόντος παραμένει σαφές και η εμπειρία του χρήστη αξιόπιστη είναι ο βασικός παράγοντας για την απόκτηση σταθερής εμπειρίας χρήστη. Ειδεμή, αρκετά εμπόδια μπήκαν στον τρόπο ενεργοποίησης ή ακόμα και διατήρησης αυτού του προτύπου σε λειτουργία, λόγω παρανόησης του τι χρειάζεται, καθώς συχνά υπάρχει έλλειψη επαφής με τους χρήστες ή παρανόηση των απαιτήσεων των χρηστών. Αυτό οδηγεί σε ελλειπείς απαιτήσεις και προδιαγραφές και συνεχή αλλαγή των απαιτήσεων και προδιαγραφών χωρίς σωστή διαχείριση αλλαγών που ελέγχει τις διαφορετικές διαδικασίες του κύκλου ζωής ανάπτυξης του προϊόντος. Εκτός από αυτό που βιώνουν οι χρήστες έρχεται η

---

<sup>27</sup> Ο.π. σελ. 481.

<sup>28</sup> Badran, Omar & Al-Haddad, Shafiq. *THE IMPACT OF SOFTWARE USER EXPERIENCE ON CUSTOMER SATISFACTION*. Journal. Journal of Management Information and Decision Sciences (Volume 21). Issue 1. 2018. σελ. 1.

αξιολόγηση του προϊόντος. Η αποδοχή του βασίζεται βασικά στην έγκριση των ανθρώπων. Ωστόσο, οι απόψεις των ανθρώπων μεταβάλλονται συνεχώς<sup>29</sup>.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, τα ολισθήματα που κάνουν αυτές οι νεοσύστατες επιχειρήσεις από νωρίς στις προσπάθειές τους να επιβιώσουν σταματούν το επίτευγμά τους και μειώνουν τις πιθανότητές τους. Στη βιασύνη τους να προωθήσουν, οι νεοσύστατες εταιρείες αναπτύσσουν επανειλημμένα κακώς δομημένα και κακώς σχεδιασμένα προϊόντα. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια πρωτότυπη τεχνολογική λύση που έχει εφαρμόσει στο ακριβές πρόβλημα και έχει επιτύχει κάποιο έλεγχο στην αγορά. Όμως, εάν η λύση της έχει κακοσχεδιασμένη εμπειρία χρήστη, η εταιρεία μπορεί να δυσκολευτεί και ακόμη και να αποτύχει<sup>30</sup>.

Κάθε επιχείρηση σχεδιάζει ένα προϊόν με σκοπό την κάλυψη μιας ανάγκης που έχει δημιουργηθεί στην αγορά. Άμεσος αποδέκτης του προϊόντος είναι η αγορά. Αφορά για μία αλυσίδα, η οποία αν φύγει κάποιος κρίκος της δεν υπάρχει νόημα ύπαρξης της. Οι πελάτες της επιχείρησης είναι το παν για αυτήν. Όσο περισσότεροι πελάτες υπάρχουν τόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση. Η προσαρμοστικότητα κάθε προϊόντων στις ανάγκες των πελατών πρέπει να είναι τέτοια που να αφήνει ικανοποιημένες ανάγκες τους<sup>31</sup>.

Σε αντίθετη περίπτωση, οι πελάτες αναζητούν το προϊόν που επιθυμούν αλλού, όπου ο βαθμός ικανοποίησης τους είναι μεγαλύτερος. Αυτό είναι οικονομικά ζημιογόνο για οποιαδήποτε επιχείρηση. Η ικανοποίηση μιας επιχείρησης πρέπει να προέρχεται πρώτα από την ικανοποίηση του πελάτη. Προϊόντα που έχουν δύσκολη χρήση και γίνονται πολύπλοκα ή απαιτούν υψηλές γνώσεις έχει ως αποτέλεσμα στη δυσαρέσκεια του πελάτη και την οικονομική επιβάρυνση λόγω της ανάγκης άλλου εξειδικευμένου ατόμου προκειμένου να βοηθήσει με τις καταρτισμένες γνώσεις του<sup>32</sup>.

Αυτό γίνεται με τα προϊόντα τεχνολογίας και με τα προϊόντα που απαιτούν συναρμολόγηση. Όλα τα παραπάνω γίνονται αντιληπτά στο πλαίσιο του ανταγωνισμού της αγοράς. Στην πλειοψηφία τους, η αξιοποίηση τους οφείλεται στο ότι είναι ευρέως γνωστά ή οφείλεται στην ευκολία χρήσης που προσφέρουν στην

---

<sup>29</sup> Ο.π. σελ. 1 - 2.

<sup>30</sup> Ο.π. σελ. 2.

<sup>31</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα χαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 484.

<sup>32</sup> Ο.π. σελ. 485.

αγορά και στους πελάτες τους<sup>33</sup>. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η Google όπου από το 68,75% πουν κατείχε το 2014 έχει φτάσει στο 98,43% σήμερα<sup>34</sup>.

Η αποτυχία ενός προϊόντος οφείλεται στο γεγονός της κακής μελέτης τόσο πριν δοθεί το προϊόν στην αγορά όσο και κατά τη διάρκεια που είναι στην αγορά και δεν γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις στις ελλείψεις του. Ωστόσο όσο πιο σύντομα είχαν προβλεφθεί από την επιχείρηση δεν θα υπήρχαν φαινόμενα όπως αντικατάσταση, επιστροφή, αποστολή, ακύρωση παραγγελίας, ή επιστροφή χρημάτων. Τέτοιου είδους φαινόμενα είναι οικονομικά ζημιολόγια για μία επιχείρηση με το χειρότερο όλων των να χάσει πελάτη. Πολλαπλά τέτοια φαινόμενα κατευθύνουν στην αμαύρωση του ονόματος της επιχείρησης και τη μείωση του μεριδίου αγοράς<sup>35</sup>.

### **3.8. Η Έλλειψη Επιχειρηματικού Μοντέλου**

Ο Ναούμ Λιώτας αναφέρει ότι «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί και προσφέρει αξία. Η αξία χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια και δεν αποτελεί μόνο οικονομικό μέγεθος αλλά κοινωνική ή και άλλη αξία. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα επιχειρηματικά μοντέλα αναφέρονται ως το προσχέδιο (το blueprint) του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση «επιχειρεί», δηλαδή περιγράφει την ολότητα του πως η επιχείρηση επιλέγει τους πελάτες της, προσδιορίζει και διαφοροποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προσδιορίζει τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται η ίδια και εκείνα που δίνει σε εξωτερικούς συνεργάτες, πως διαμορφώνει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της καθώς και πως βγαίνει προς τα έξω στο περιβάλλον της για να γίνει χρήσιμη για τους πελάτες της και να επωφεληθεί από τα κέρδη της<sup>36</sup>».

Τα επιχειρηματικά μοντέλα δεν διαρκούν πάντα. Όσο υπάρχει εξέλιξη της αγοράς διαμορφώνονται αδιάκοπα νέες απαιτήσεις και ζητήματα. Όσο πιο γρήγορα

---

<sup>33</sup> Ο.π. σελ. 485.

<sup>34</sup> Fpress. *Η νούμερο 1 μηχανή αναζήτησης μετά την Google*. Blog. Fpress. Ιούλιος 4, 2014.

<sup>35</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 486.

<sup>36</sup> Λιώτας, Ναούμ. *Τα επιχειρηματικά μοντέλα: Μια σύντομη εισαγωγή*. Περιοδικό. Επιχειρώ. Μάιος 11, 2012.

επιλύονται τα ζητήματα, τόσο το καλύτερο για την εταιρεία για την πρόοδο και την εξέλιξη της. Εντούτοις, η συσσώρευση των απαιτήσεων και των ζητημάτων φέρνει και άλλους προβληματισμούς που σε κατευθύνουν σε αδιέξοδα. Τα ευέλικτα επιχειρηματικά μοντέλα είναι αυτά που μπορούν να αποτρέψουν τα αδιέξοδα. Σχέδια που μπορούν να υπερνικήσουν τα ζητήματα που προκύπτουν<sup>37</sup>.

Τρία σημαντικά ζητήματα είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, εκσυγχρονισμός, και η αύξηση των τιμολογίων. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να περιλαμβάνει την παραγωγή, τον τρόπο πώλησης και την είσπραξη του κεφαλαίου. Υπάρχουν διάφοροι ρόλοι με τους οποίους μπορεί να πουλήσει κάποιος ένα προϊόν: α) ο κατασκευαστής που προωθεί το προϊόν στην αγορά, β) ο μεσάζοντας που αγοράζει τα προϊόντα από τον παραγωγό και αναλαμβάνει να τα προωθήσει στην αγορά, γ) ο λιανοπωλητής, ο οποίος είναι το δεύτερο χέρι του μεσάζοντα, ε) το ψηφιακό εμπορικό κέντρο που συναθροίζει μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων με παρόμοια ή διαφορετικά προϊόντα για να προωθήσει με τη δική της μάρκα και δ) ο δικαιούχος είναι εκείνο το μέλος που πουλάει το δικαίωμα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα δικαιούχο και ο δεύτερος να έχει τη δυνατότητα να πουλήσει ένα προϊόν ή να παρέχει μια υπηρεσία πιο αποτελεσματικά και Για παράδειγμα, το Airbnb λειτουργεί με δικαιούχο<sup>38</sup>. Οι μεμονωμένοι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της φιλοξενίας προωθούν τη διαθεσιμότητα των καταλυμάτων τους σε ηλεκτρονική πλατφόρμα. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές μεθόδους για να προμοτάρεις ένα προϊόν, όπως είναι οι πωλήσεις κατ' οίκων, οι online πωλήσεις, το B2B, το B2C, την παραδοσιακή πώληση μέσα από φυσικά καταστήματα, την πώληση με συνδρομή, τις δημοπρασίες και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 488.

<sup>38</sup> Ο.π.σελ. 489.

<sup>39</sup> Flipnewmedia. *Μίγμα μάρκετινγκ: Τα 4P που καθορίζουν τις επιχειρηματικές σας αποφάσεις*. Blog. Flipnewmedia. Διαθέσιμο στο <https://www.flipnewmedia.com/news/migma-marketing-4p/>. Οκτώβριος 3, 2020. [07/03/2023].

### 3.9. Το Φτωχό Marketing

Το μάρκετινγκ είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Για το μάρκετινγκ υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι η ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών, το δεύτερο είναι η δημιουργία προώθησης παράδοση και τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών και το τρίτο είναι η ανταλλαγή ωφελειών με στόχο την μακροχρόνια επικερδή σχέση. Σύμφωνα με τον Παναγυράκη το μάρκετινγκ είναι «διοικητική συστηματική δραστηριότητα που αποβλέπει στην αναγνώριση πρόσληψη και ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών απαιτήσεων των πελατών με στόχο το κέρδος χρηματικό ή κοινωνικό σε μία συγκεκριμένη αγορά που συνολικά ταυτίζεται με την ύπαρξη και αποστολή της επιχείρησης»<sup>40</sup>.

Το μάρκετινγκ συνιστά μία λειτουργία της επιχείρησης, η οποία είναι απαραίτητη σε όλα τα στάδια μιας επιχείρησης, δηλαδή από τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας, την επεξεργασία της, την υλοποίησή της και την προώθηση της στην αγορά. Αντίστοιχα, δεν είναι λίγες φορές που το μάρκετινγκ βοηθάει την επιχείρηση να διαγνώσει τις ελλείψεις και τις ανάγκες των καταναλωτών.

Τα προηγούμενα χρόνια, η προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ήταν δύσκολη, διότι δεν υπήρχαν πολλά επιτεύγματα της τεχνολογίας. Πλέον, γίνεται με τη χρήση προωθητικών ενεργειών, χορηγιών και λόμπι. Ένας άλλος τρόπος προώθησης είναι η πώληση B2C.

Το μάρκετινγκ είναι μία χρονοβόρα διαδικασία. Δεν υπάρχουν μαθηματικοί τύποι για να υπολογίσουμε το πότε θα λειτουργήσει και θα φέρει αποτελέσματα.

### 3.10. Η Αγνόηση των Πελατών

Ο πελάτης για μία επιχείρηση είναι το κρίσιμο στοιχείο για να έχει κέρδος. Οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα με σκοπό την κατανάλωση τους από την αγορά, την οποία τη συγκροτούν οι πελάτες. Ένας συνήθης λόγος που μπορεί μια επιχείρηση να χάσει έναν πελάτη είναι η μη επίλυση κάποιου ζητήματος που μπορεί να αναδυθεί. Μία αρνητική εμπειρία συνεργασίας ενός πελάτη με μία επιχείρηση οδηγεί στον

---

<sup>40</sup> Παναγυράκης, Γεώργιος. *ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. Επιμέλεια. Μπόνη Ευσταθία. Εκδόσεις. Σταμούλης. Μάιος, 2013. σελ. 64 -65.

εκμηδενισμό της πιθανότητας μελλοντικής συνεργασίας. Βασικό επιχείρημα των επιχειρήσεων είναι ότι παράγουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Όταν το προϊόν ή υπηρεσία φθάσει στον τελικό αποδέκτη που είναι ο αγοραστής - πελάτης δημιουργούνται παράπονα. Δεν μπορούν όλοι οι αγοραστές να μείνουν ικανοποιημένοι με αυτό που αγόρασαν, επειδή τα κριτήρια μερικών πελατών μπορεί να είναι παράλογα, αβάσιμα και να μην ανταποκρίνονται στα δημοσιοποιημένα χαρακτηριστικά αυτού που αγόρασαν.

### **3.11. Η Ανεπίκαιρη Εισαγωγή Προϊόντος**

Η εισαγωγή μιας επιχείρησης στην αγορά μέσα από την προώθηση ενός νέου προϊόντος μπορεί να επιφέρει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η επιτυχία της επιχείρησης και η απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς. Τα αρνητικά αποτελέσματα είναι η απόρριψη του προϊόντος που προωθείται. Η επιτυχία δεν είναι ποτέ δεδομένη, επειδή δεν υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα και κανόνες.

Στον σημερινό χαοτικό κόσμο, είναι εξαιρετικά δύσκολο να βρεις ένα μοναδικό προϊόν που μπορεί να εισέλθει σε νέα τμήματα της αγοράς. Στην πραγματικότητα, το ποσοστό επιτυχίας είναι πολύ κρίσιμο, αλλά η ανταμοιβή διαρκεί για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, εάν η στρατηγική γίνει επιτυχημένη. Λαμβάνοντας ένα παράδειγμα περίπτωσης, ο Dolata (2017) παρουσίασε τις περιπτώσεις καινοτομίας της Microsoft και της Apple. Σε αυτήν την περίπτωση, η Apple μπορεί να θεωρηθεί ως μια επιχείρηση εστιασμένη στο προϊόν που επένδυσε όλη της την ενέργεια στην παράδοση των προϊόντων της, ενώ η Microsoft ως επιχείρηση εστιασμένη στην αγορά ήταν στραμμένη στον προσδιορισμό νέων και αναδυόμενων αναγκών της αγοράς και στην εξυπηρέτησή τους. Η ανάλυση της εργασίας αποκάλυψε ότι η Microsoft ηγήθηκε του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά λειτουργικών συστημάτων όταν η Apple έχασε το μερίδιο αγοράς της στη δεκαετία του 1980 και ο λόγος για αυτό ήταν ότι η Microsoft ανταποκρίθηκε με μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα στις ανάγκες των πελατών. Όμως, με το πέρασμα του χρόνου, όταν η Apple έκανε την είσοδό της στην αγορά, ανέκτησε την ανταγωνιστικότητά της και έκτοτε, απολαμβάνει ένα τεράστιο μερίδιο αγοράς ως αποτέλεσμα της επένδυσης μεγάλου χρόνου και πόρων νωρίτερα, όταν βρισκόταν στη διαδικασία καθιερώνοντας τη δική της τεχνολογία ως βιομηχανικό πρότυπο και

συνέχισε να λανσάρει καινοτομίες υψηλής απόδοσης, όπως φαίνεται τώρα. Αυτό δείχνει ότι τα εξαιρετικά μοναδικά ανώτερα προϊόντα διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και χαρίζουν μακροχρόνια διάρκεια<sup>41</sup>.

Λόγοι αποτυχίας μπορεί να είναι οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που ισχύουν τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι ανάγκες της αγοράς, τα επίπεδα του ανταγωνισμού, λάθος σχεδιασμός και ελλιπής μάρκετινγκ. Όλα αυτά φυσικά μπορούν να αποφευχθούν με έναν προνοητικό σχεδιασμό. Ο σωστός σχεδιασμός σημαίνει αντικειμενικά συμπεράσματα<sup>42</sup>.

### **3.12. Η Απώλεια Εστίασης Προσανατολισμού**

Η προσήλωση μιας επιχείρησης σε ένα σκοπό έχει θετικά στην λειτουργικότητα της και στον τρόπο με τον οποίο τι βλέπει ο πελάτης. Όταν η εταιρεία έχει θέσει μεγάλους και μικρούς στόχους και κάνει βήματα για να τους πραγματοποιήσει, τότε έγκειται για μία επιχείρηση με ποιοτική οργάνωση. Αν οι στόχοι δεν υπάρχουν ή έχουν χαθεί λόγω οικονομικών και πολιτικών συγκυριών, τότε δημιουργείται μία σύγχυση και δυσχέρεια. Η σύγχυση μπορεί να είναι επιζήμια για αυτά που έχουν γίνει μέχρι τώρα και εμποδίζει τις πιθανότητες να γίνει και κάτι στο κοντινό μέλλον. Δεν υπάρχει νόημα να λειτουργεί μία επιχείρηση αν δεν έχει στόχους<sup>43</sup>.

### **3.13. Η Δυσαρμονία Management και Επενδυτών**

Οι ιδιοκτήτες και οι επενδυτές είναι σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων. Αποτελούν σημαντική πηγή κεφαλαίου που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ιδρύονται, να λειτουργούν και να αναπτύσσονται, και σε αντάλλαγμα αναμένουν ότι η αξία αυτού του κεφαλαίου θα αυξηθεί. Με άλλα λόγια, θέλουν να δημιουργηθεί μετοχική αξία. Η αξία των μετόχων μπορεί να δημιουργηθεί μόνο εάν η επιχείρηση

---

<sup>41</sup> Reidhead, Christine. *A review of businesses that focus on markets vs. businesses that focus on products in association with market orientation*. Journal. Technium Social Sciences Journal (Vol. 11). September, 2020. σελ. 205.

<sup>42</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 508.

<sup>43</sup> Ο.π. σελ. 512.



έχει απόδοση επένδυσης μεγαλύτερη από το σταθμισμένο μέσο κόστος του κεφαλαίου που επενδύεται στην επιχείρηση.

Μία επιχείρηση, ανάλογα με τη δομή της απαρτίζεται από λίγα ή περισσότερα άτομα. Τα άτομα αυτά είναι ομαδοποιημένα μέσα στην επιχείρηση για να υπάρχει οργάνωση και τμηματοποίηση των εργασιών και των καθηκόντων. Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για την διοίκηση βρίσκεται στην κορυφή της επιχειρηματικής ιεραρχίας και έρχεται σε επαφή με τους επενδυτές<sup>44</sup>.

Το πρόβλημα που προξενείται είναι η ισχυρογνωμοσύνη. Αυτό μπορεί να συνεπιφέρει αδυναμία διαχείρισης προβλημάτων, ρήξη σχέσεων και διάλυση. Στο στόχαστρο τέτοιου είδους προβλημάτων εισέρχονται θέματα, όπως το στυλ και το ύφος διοίκησης, ο ρυθμός ανάπτυξης επιχείρησης, η επίτευξη στόχων κ.α. Οι επενδυτές ανακατεύονται στη διοίκηση, καθόσον έχουν ρισκάρει κεφάλαιο. Ωστόσο υπάρχει μία γραμμή που διακρίνει τις αρμοδιότητες<sup>45</sup>.

Οι επενδυτές, δεν είναι λίγες φορές εξαιτίας των ζημιών που προέκυψαν σε μια επιχείρηση, αποχώρησαν ή αρνήθηκαν να προσφέρουν επιχορήγηση. Ο επιχειρηματίας, με το μεγαλύτερο ποσοστό πλειοψηφίας, ενεργεί όπως αυτός κρίνει ότι είναι σωστό και ιδανικό για την επιχείρηση, αδιαφορώντας για τους υπόλοιπους που είναι επενδυτές. Η αψιμαχία προκαλείται όταν υπάρχουν θέματα για αύξηση κεφαλαίου. Στόχος τους θα πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη στόχων μηδενίζοντας τις πιθανότητες ζημίας και διατηρώντας το δείκτη κινδύνου σε χαμηλό επίπεδο<sup>46</sup>.

### **3.14. Η κακή εξέλιξη της αλλαγής**

Όλες οι επιχειρήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα προβαίνουν σε αλλαγές πορείας μέσα από την αλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού. Οποιαδήποτε και να είναι η διάσταση της αλλαγής αυτής, είναι υποχρεωτική να γίνει, διαφορετικά όλα θα καταρρεύσουν. Ακόμη και η αλλαγή δεν υπόσχεται επιτυχία αλλά αυξάνει τις πιθανότητες να μην οδηγηθεί μία επιχείρηση στο χειρότερο σενάριο της καταστροφής<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Ο.π. σελ. 515.

<sup>45</sup> Ο.π. σελ. 516.

<sup>46</sup> Ο.π. σελ. 517.

<sup>47</sup> Ο.π. σελ. 519.

Στη διάρκεια της ύπαρξης μιας επιχείρησης περνάει από σημαντικές διακυμάνσεις. Υπάρχουν περίοδοι που όλα πηγαίνουν καλά, άλλοτε υπάρχουν περίοδοι που υπάρχουν προβλήματα αλλά επιλύονται γρήγορα και περίοδοι και άλλοτε προβλήματα είναι πολλά και δύσκολα να επιλυθούν<sup>48</sup>.

### 3.15. Η έλλειψη πάθους

Το πάθος είναι ένα συναίσθημα, το οποίο οδηγεί σε μία επιθυμία που κυριαρχεί πάνω στη συνείδηση με έναν έντονο τρόπο, ώστε να μην ελέγχεται από την κρίση μας και να καθορίζει τη συμπεριφορά μας. Το επιχειρηματικό πάθος και η γενικότερη έννοια του πάθους θα μπορούσε να εξεταστεί σε τρεις κατηγορίες: το αρμονικό πάθος, το υπέρμετρο και το ελλειμματικό<sup>49</sup>. Προς το παρόν, οι ερευνητές έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον ορισμό του επιχειρηματικού πάθους, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως σε τρεις πτυχές: την προοπτική του ατομικού χαρακτηριστικού, την προοπτική των συναισθημάτων και την προοπτική κινήτρων<sup>50</sup>.

Η προοπτική του ατομικού χαρακτηριστικού είναι ένα έμφυτο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ατόμων, που κάνει τα άτομα να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από άλλα σε διαφορετικές καταστάσεις και να σταθεροποιούν την ύπαρξή τους. Ωστόσο, με την ίδρυση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, οι περισσότεροι επιχειρηματίες θα χάσουν το επιχειρηματικό τους πάθος και δεν μπορούν να εξηγηθούν από μεμονωμένα χαρακτηριστικά<sup>51</sup>.

Η συναισθηματική προοπτική, συμπεριλαμβανομένων των πέντε ψυχολογικών καταστάσεων του συναισθήματος (η γνώση, η έκφραση, η φυσιολογία και η δράση) είναι η ψυχολογική και φυσιολογική απόκριση που προκαλείται από τη διέγερση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι το επιχειρηματικό πάθος είναι μια συναισθηματική εμπειρία, όχι μια αντανάκλαση του

---

<sup>48</sup> Ο.π. σελ. 520.

<sup>49</sup> Ο.π. σελ. 529.

<sup>50</sup> Feng, Bing & Chen, Min. *The Impact of Entrepreneurial Passion on Psychology and Behavior of Entrepreneurs*. Editor. Yenchun Jim Wu. Journal. *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). Received. April 3, 2020. Accepted. June 23, 2020. Published. July 21, 2020. σελ. 3.

<sup>51</sup> Ο.π. σελ. 3.

ατόμου. Όταν οι επιχειρηματίες έχουν άφθονο επιχειρηματικό πάθος, μπορούν να κάνουν την επιχειρηματική συμπεριφορά σύμφωνα με την ταυτότητά τους<sup>52</sup>.

Η προοπτική του κινήτρου είναι η κινητήρια δύναμη που παρακινεί τα άτομα να επιτύχουν τους στόχους τους και να πραγματοποιήσουν αντίστοιχες δραστηριότητες. Το πάθος είναι ένα βασικό μέρος του κινήτρου για την έναρξη μιας επιχείρησης και μπορεί να κάνει ένα άτομο να εργαστεί σκληρότερα. Κάτω από συγκεκριμένα κίνητρα, το επιχειρηματικό πάθος μπορεί να τονώσει τη σκέψη του επιχειρηματία και να ενεργήσει ανάλογα<sup>53</sup>.

Σύμφωνα με την εσωτερίκευση της δραστηριότητας του πάθους στην ατομική ταυτότητα, το πάθος χωρίζεται σε αρμονικό πάθος και εμμονικό πάθος. Το αρμονικό πάθος είναι ότι τα άτομα επιλέγουν ανεξάρτητα τις δραστηριότητες που τους αρέσουν, δημιουργούν θετικά συναισθήματα και αποκτούν μια πληρέστερη εμπειρία. Αντίθετα, το εμμονικό πάθος αναφέρεται στα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται από την παθητική πίεση των ατόμων όταν συμμετέχουν στις αγαπημένες τους δραστηριότητες<sup>54</sup>.

Μερικοί ερευνητές πιστεύουν ότι το επιχειρηματικό πάθος συνδέεται στενά με την ταυτότητα των επιχειρηματιών, η οποία είναι μια αυτοαντίληψη και οδηγός για μεμονωμένες ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης της κεντρικής ταυτότητας και είναι μια πολύπλοκη οντότητα. Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτορρύθμισης, οι επιχειρηματικές προσπάθειες θα κάνουν τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα. Όταν οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν εθελοντικές δράσεις, μπορούν να κρίνουν τα συναισθήματά τους ανάλογα και οι επιχειρηματικές προσπάθειες θα προκαλέσουν αλλαγές στο επιχειρηματικό πάθος<sup>55</sup>.

Στη θεωρία των κινήτρων, πιστεύεται ότι η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται από τα κίνητρα. Στον τομέα της ψυχολογίας, το κίνητρο είναι η ψυχολογική τάση να ξεκινά και να διατηρεί τη συμπεριφορά ενός ατόμου και να κάνει τη συμπεριφορά να αναπτυχθεί προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Η αυτοαποτελεσματικότητα είναι η υποκειμενική κρίση ενός ατόμου για την ικανότητά του/της να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, που περιλαμβάνει δύο μέρη: την προσδοκία του αποτελέσματος και την προσδοκία της

---

<sup>52</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>53</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>54</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>55</sup> Ο.π. σελ. 3.

αποτελεσματικότητας. Η αυτοαποτελεσματικότητα δεν είναι η ικανότητα που διαθέτει ένα άτομο, αλλά ο βαθμός σιγουριάς ότι ένα άτομο μπορεί να επιτύχει έναν δεδομένο στόχο, επιτελώντας μια συγκεκριμένη συμπεριφορά στον εαυτό του. Σε διαφορετικούς τομείς, η αυτοαποτελεσματικότητα ποικίλλει ανάλογα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες ενός ατόμου. Η επιχειρηματική αυτοαποτελεσματικότητα είναι η εκδήλωση αυτοπεποίθησης της επιτυχίας των επιχειρηματιών στην επιχειρηματική συμπεριφορά και τις δικές τους ικανότητες. Όσο υψηλότερη είναι η επιχειρηματική αυτοαποτελεσματικότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η αυτοπεποίθηση του επιχειρηματία ότι μπορεί να περιβάλλει τη δική του βιωσιμότητα. Η επιχειρηματική αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να προβλέψει την επιχειρηματική ψυχολογία και συμπεριφορά, αντιπροσωπεύοντας την ικανότητα του επιχειρηματία να ολοκληρώσει την αξιολόγηση και την αντίληψη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς<sup>56</sup>.

### 3.16. Κακή Τοποθεσία της Εγκατάστασης

Για χρόνια, έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες για την κατανόηση των υποκείμενων λόγων για τον εντοπισμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες περιοχές. Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε σε μια κατάσταση όπου αναλύονται πολλές παραδοχές της θεωρίας τοποθεσίας, ειδικά σε σχέση με εξωτερικές εταιρείες και συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών παραγόντων καθώς και του πολιτικού πλαισίου και του θεσμικού περιβάλλοντος που εμπλέκονται στη διαδικασία εγκατάστασης μιας επιχείρησης<sup>57</sup>.

Η τοποθεσία των εταιρειών εξηγείται από την κλασική θεωρία τοποθεσίας, που δημιουργήθηκε από τον J.H. Thünen (1826). Οι ιδρυτές των παραδοσιακών θεωριών τοποθεσίας αναζήτησαν κυρίως παράγοντες που καθόριζαν τον εντοπισμό των εταιρειών σε συγκεκριμένα μέρη και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες κατά τη γνώμη τους ήταν η επιθυμία να ελαχιστοποιήσουν το κόστος μεταφοράς. Επισήμαναν τις προσπάθειες που έγιναν για τη μεγιστοποίηση των εισοδημάτων και

---

<sup>56</sup> Ο.π. σελ. 3.

<sup>57</sup> Rogalska, Izabela. *Perception of Location Factors by Entrepreneurs and Representatives of Business Environment Institutions*. Journal. European Research Studies Journal (Vol. 23). Special Issue 1. November, 2020. σελ. 601.

την ελαχιστοποίηση του κόστους, ενώ παρουσίασαν μοντέλα ενεργειών που αναλαμβάνονται από επιχειρηματίες και κατοίκους σε δεδομένες τοποθεσίες που αναπτύχθηκαν σε μια χωρική προσέγγιση<sup>58</sup>.

Η έννοια της τοποθεσίας ως παράγοντα εισήχθη για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία από τον Weber, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι ο παράγοντας αυτός είναι ένα όφελος που αποκομίζει μια επιχείρηση, όταν διεξάγεται σε μια δεδομένη τοποθεσία ή περιοχή. Τα οφέλη σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να νοούνται ως εξοικονόμηση κόστους παραγωγής που επιτυγχάνεται σε σύγκριση με τη διεξαγωγή της ίδιας επιχείρησης σε άλλη τοποθεσία. Έτσι, η επιλογή μιας τοποθεσίας είναι μια οικονομική απόφαση, η οποία επηρεάζει τις συνθήκες υπό τις οποίες στη συνέχεια διεξάγεται μια οικονομική δραστηριότητα, το κόστος της και τη συνολική αποδοτικότητα της παραγωγής<sup>59</sup>.

### **3.17. Η Έλλειψη Επενδυτικού Ενδιαφέροντος και Χρηματοδότησης**

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τόσο οι νεοφυείς εταιρείες όσο και οι ήδη υπάρχουσες είναι η έλλειψη χρηματοδότησης. Έγκειται για μία διαδικασία που προϋποθέτει την αξιολόγηση τόσο της ίδιας της πρότασης για επένδυση όσο και του γενικού προφίλ του επενδυτή. Είναι κρίσιμο να περιεργαστούν τα δύο αυτά, διότι επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες. Αυτή η διαδικασία έχει γίνει επίπονη για τους επενδυτές και τις επιχειρήσεις εξαιτίας του επενδυτικού ρίσκου και της αβεβαιότητας. Μία συμφέρουσα επένδυση πρέπει να έχει ελάχιστο ρίσκο και τη μέγιστη απόδοση<sup>60</sup>.

Δύο κύριες εξηγήσεις έχουν προταθεί για την αδυναμία στις επιχειρηματικές επενδύσεις παρά τα χαμηλά επιτόκια και την ευρέως προσβάσιμη χρηματοδότηση από την κεφαλαιαγορά. Το πρώτο έχει να κάνει με τη φαινομενική αναντιστοιχία μεταξύ ευνοϊκών οικονομικών συνθηκών και επενδυτικών ευκαιριών. Ειδικότερα, μπορεί οι επιχειρήσεις που έχουν τις καλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες να μην έχουν επαρκή εσωτερικά κεφάλαια ή εύκολη πρόσβαση σε εξωτερική χρηματοδότηση.

---

<sup>58</sup> Ο.π. σελ. 601.

<sup>59</sup> Ο.π. σελ. 601.

<sup>60</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 537.

Υπάρχουν ορισμένες ελλείψεις σε αυτή την εξήγηση. Μια δεύτερη, πιο εύλογη, εξήγηση είναι ότι ακόμη κι αν οι επιχειρήσεις έχουν κεφάλαια για να επενδύσουν, είναι πολύ αβέβαιες για τις μελλοντικές οικονομικές συνθήκες και επομένως εάν η πιθανή απόδοση της επένδυσης θα δικαιολογήσει το κόστος της. Σε πιο ισχυρή μορφή, αυτή η δεύτερη εξήγηση θα υπαινισσόταν ότι οι εύκολες συνθήκες δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας της επένδυσης<sup>61</sup>.

Η αδυναμία χρηματοδότησης επενδύσεων συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν ανεπαρκή εσωτερικά κεφάλαια και περιορίζονται στο δανεισμό εξωτερικών κεφαλαίων. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν εσωτερική χρηματοδότηση για τη χρηματοδότηση επενδύσεων, επειδή μπορεί να είναι φθηνότερη από τα εξωτερικά κεφάλαια. Η εξωτερική χρηματοδότηση είναι άμεσα διαθέσιμη και φθηνή για επιχειρήσεις με άμεση πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, αλλά είναι σχετικά πιο δαπανηρή και προφανώς πιο δύσκολη για τις επιχειρήσεις που εξαρτώνται από τραπεζική χρηματοδότηση. Τα χαμηλά επιτόκια και η υψηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου μείωσαν το κόστος και αύξησαν τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης από την κεφαλαιαγορά. Εντούτοις, η νομισματική πολιτική και η ανάληψη κινδύνων στις κεφαλαιαγορές έχουν μεταφραστεί σε μικρότερο βαθμό στο κόστος και τη διαθεσιμότητα της τραπεζικής πίστωσης.<sup>62</sup>

Μια δεύτερη, και φαινομενικά πιο εύλογη, εξήγηση για την αργή ανάπτυξη του σχηματισμού κεφαλαίων είναι η έλλειψη κερδοφόρων επενδυτικών ευκαιριών. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις μπορεί να μην αναμένουν ότι οι αποδόσεις από την επέκταση του κεφαλαίου τους θα υπερβαίνουν το προσαρμοσμένο κόστος κεφαλαίου τους ή τις αποδόσεις που μπορεί να έχουν από πιο ρευστά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αβέβαιες για τη μελλοντική ζήτηση και επομένως δεν είναι πρόθυμες να δεσμευτούν σε μη αναστρέψιμες φυσικές επενδύσεις. Ακόμη και αν είναι σχετικά σίγουροι για τις μελλοντικές συνθήκες ζήτησης, οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι απρόθυμες να επενδύσουν, εάν κρίνουν ότι οι αποδόσεις του πρόσθετου κεφαλαίου θα είναι χαμηλές<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Banerjee, Ryan & Kearns, Jonathan & Lombardi, Marco. *(Why) Is investment weak?*. BIS Quarterly Review. Bank for International Settlements. March, 2015. σελ. 68.

<sup>62</sup> Ο.π. σελ. 70.

<sup>63</sup> Ο.π. σελ. 70.

Δεδομένης της ισχυρής αύξησης του χρέους και της έκδοσης μετοχών, είναι δύσκολο να δούμε ότι η έλλειψη χρηματοδότησης έχει περιορίσει σημαντικά τις συνολικές επενδύσεις. Η αύξηση των επιχειρηματικών πιστώσεων είναι χαμηλή παγκοσμίως, δεν είναι σαφές ότι αυτό οφείλεται στην περιορισμένη προσφορά πιστώσεων και όχι στην ασθενή ζήτηση. Η έλλειψη ζήτησης πιστώσεων είναι σίγουρα ένα μεγάλο μέρος της αδύναμης πιστωτικής ανάπτυξης, επομένως αυτό είναι μάλλον συνέπεια και όχι κινητήρια δύναμη των αδύναμων επενδύσεων.

### **3.18. Τα νομικά - θεσμικά εμπόδια**

Μία επιχείρηση από τα πρώτα στάδια σχεδιασμού της έως τη λειτουργία της έχει να αντιμετωπίσει και να ξεπεράσει αρκετά εμπόδια. Τα εμπόδια συνδέονται με το ίδιο το κράτος που εδρεύει η επιχείρηση. Τα νομικά και θεσμικά εμπόδια που προκύπτουν από την πολυνομία και την ασάφεια των νόμων. Κράτη που παρέχουν ακριβείς νόμους για τις επιχειρήσεις σχηματίζουν ένα καλύτερο κλίμα λειτουργίας. Κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, σημαντικό βήμα είναι η κατηγοριοποίηση της ανάλογα με το αντικείμενο, το ιδιοκτησιακό καθεστώς ή το μέγεθος της επιχείρησης. Με την διάκριση αυτή επιδιώκεται η δημιουργία της νομικής μορφής της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο κατηγορίες: οι ατομικές που είναι μία συνηθισμένη νομική μορφή μικρών επιχειρήσεων κυρίως λόγω των της ευελιξίας και της αμεσότητας στη λήψη αποφάσεων και οι εταιρικές που διακρίνονται σε ομόρρυθμη εταιρεία, ετερόρρυθμη εταιρεία, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, η ανώνυμη εταιρεία, η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία και η κοινωνική συνεταιριστική επιχείρηση<sup>64</sup>.

Ένα από τα προβλήματα που συναντάμε σε πολλές εταιρείες, οφείλεται σε αμέλεια τους για την κατοχύρωση των ευρεσιτεχνιών. Οι ευρεσιτεχνίες είναι το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης που δίνεται για ορισμένο χρονικό διάστημα στον εφευρέτη μιας νέας μεθόδου ή διαδικασίας ή μηχανισμού. Η περίοδος χρήσης είναι τα

---

<sup>64</sup> ΚΕΜΕΛ. *Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων*. Διαθέσιμο στο <https://www.kemel.gr/library/nomikes-morfes-epicheiriseon>. [17/01/2023].

17 χρόνια στην Ελλάδα. Εκ του αντιθέτου, δίνετε η δυνατότητα σε τρίτους να αξιοποιήσουν την οποιαδήποτε πρωτότυπη ιδέα για δικά τους συμφέροντα<sup>65</sup>.

Όπως έχει πρωτύτερα υπογραμμιστεί σε άλλη ενότητα, οι επενδυτές απαρτίζουν σπουδαίο παράγοντα για μία επιχείρηση. Ένα λάθος στην ταυτότητα του επενδυτή ή στη σύμβαση χρηματοδότησης μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε όλη την αλυσίδα λειτουργίας της επιχείρησης. Τέτοιου είδους προβλήματα είναι το ξέπλυμα χρήματος ή το λαθρεμπόριο. Διευκρινιστικά, προβλήματα δημιουργούνται και από την μη τήρηση των υποχρεώσεων προς το κράτος.

### **3.19. Η Απουσία Δικτύωσης**

Τα επιχειρηματικά δίκτυα είναι πολύπλοκα και δυναμικά και χαρακτηρίζονται από άμεσες και έμμεσες σχέσεις. Η ευνοιοκρατία των ανθρώπων συγκροτεί ένα μέρος της επιχείρησης και οι ανθρώπινες σχέσεις πρέπει να διατηρούνται και να επιδιώκονται διαρκώς. Η δικτύωση επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που απαιτεί διαχείριση με μοναδικές εφαρμογές σε διαφορετικές συνθήκες. Τα πλεονεκτήματα της περιλαμβάνουν μια ευρεία και ισορροπημένη βάση δικτύου σχέσεων, επαναλαμβανόμενες συναλλαγές, αποτελέσματα πέρα από τις ικανότητες της μεμονωμένης επιχείρησης, δημιουργία θέσεων εργασίας και πρόσβαση σε πληροφορίες και ευκαιρίες<sup>66</sup>.

Η δικτύωση ενισχύει τις διαδικασίες και τις σχέσεις διαχείρισης και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο αριθμός των συνεισφορών μετράται μέσω του χρόνου που εξοικονομείται, των πρόσθετων εσόδων που λαμβάνονται και της εκτίμησης της αξίας της δικτύωσης. Τα δίκτυα μπορούν να προκύψουν εντός μιας επιχείρησης ή μεταξύ επιχειρήσεων και οι συνδυασμοί αυτών των δικτύων μπορεί να διαφέρουν ως προς τη ροή και την κοινή χρήση προϊόντων, υπηρεσιών ή πόρων και τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Plan. Κατοχύρωση Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας. Blog. Plan. Διαθέσιμο στο <https://plan.gr/katoxyrosi-diplomatos-evresitexnias>.

<sup>66</sup> Kroon, Jacob & De Klerk, Saskia. *Business networking relationships for business success*. Journal. South African Journal of Business Management (Vol. 39). Issue. 2. June, 2008. σελ. 26.

<sup>67</sup> Ο.π. σελ. 26.



Φυσικά, η επιχειρηματική δικτύωση ενσωματώνει τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων και τη χρήση αυτών των σχέσεων για τη δημιουργία και υποστήριξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις ενδυναμώνονται μέσω των δικτύων σχέσεών τους, καθώς οι κοινωνίες μπορούν να διαμορφωθούν και οι οικονομίες των χωρών μπορούν ακόμη και να επηρεαστούν από αυτές τις σχέσεις μέσω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου και της οικονομικής ανάπτυξης. Τα δίκτυα θέτουν μια επιχείρηση σε θέση να αποκτήσει πρόσβαση σε μεγαλύτερες παγκόσμιες αγορές, να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας και να ανταγωνιστεί τις καλύτερες μεγάλες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο<sup>68</sup>.

Η δικτύωση συνιστά για μία διαδικασία με χαμηλό κόστος με στόχο την διόγκωση της φήμης της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη δικτύωση υπάρχει τόσο αυξημένη είναι και η πελατεία και η αναγνωρισιμότητα της στην αγορά. Είναι μία καλή επένδυση της ίδιας της επιχείρησης για την αύξηση των κερδών της οποίας Πρωταρχικό εργαλείο της δικτύωσης είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η επαφή αυτή δεν ορίζει απαραίτητα τη σχέση πελάτη - επιχείρησης. Πολλές φορές μπορεί να ορίσει την επαφή επιχείρησης - επιχείρησης ή επιχείρηση - ειδικά καταρτισμένου ανθρώπου, επιχείρηση - συμβούλου, επιχείρηση - τυχαίου πελάτη. Η ανυπαρξία τους θα οδηγούσε σε δυσκολία επιτυχίας.

### **3.20. Εξουθένωση - Κατάρρευση**

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης χαρακτηρίζεται από παρατεταμένη σωματική και ψυχική εξάντληση και προκαλείται από το αίσθημα της μη εύρεσης εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο δεν συγκλίνει με προσωπικούς στόχους. Αυτό το σύνδρομο προκαλείται από εργασιακούς, συναισθηματικούς παράγοντες και παράγοντες του τρόπου ζωής του εργαζομένου και είναι πιο συχνό όταν εκτελεί εργασίες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών. Όλα αυτά επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου, γεγονός που προκαλεί τη διοίκηση της επιχείρησης να έχει ορισμένες ελλείψεις που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση των οργανισμών. Διαφέρει από το άγχος και την κούραση, διότι δεν εμφανίζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα και κανονικοποιείται κατά την εκτέλεση εργασίας που

---

<sup>68</sup> Ο.π. σελ. 26.

απαιτεί μεγάλη προσπάθεια ως διευθυντές ή άλλες θέσεις όπου υπάρχει μεγάλη ευθύνη<sup>69</sup>.

Μία από τις πιο συνηθισμένες καταστάσεις στις οποίες εμφανίζεται η εξουθένωση είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, καθώς αντιπροσωπεύει μια μεγάλη προσπάθεια που φαίνεται ασήμαντη για να αισθάνονται ικανοποίηση στην ολοκλήρωση μιας εργασίας που δεν συμβάλλει στην προσωπική τους ολοκλήρωση. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να διασφαλίζουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως καλές εγκαταστάσεις, προώθηση της καινοτομίας και δημιουργικότητας, το να είναι ανοιχτοί σε απόψεις και προτάσεις για τη βελτίωση των ομαδικών σχέσεων και να διασφαλίζουν ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται άνετα στην απόδοση. το έργο τους επιτρέποντας την ταχύτερη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων<sup>70</sup>.

Η εξουθένωση και η κατάρρευση είναι δύο αρνητικά αποτελέσματα λόγω της εσωτερικής φθοράς. Είναι δύο αρνητικές συνέπειες, οι οποίες σιγά-σιγά εισέρχονται εντός των ατόμων της επιχείρησης. Τα στοιχεία που φανερώουν την ύπαρξή τους είναι η αναποτελεσματικότητα, η ψυχολογική κατάρπτωση, το υψηλό αίσθημα πίεσης και τα προβλήματα υγείας. Συνηθέστερα, αυτοί που έχουν υψηλές διοικητικές θέσεις στην επιχείρηση ή / και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες εκδηλώνουν σημάδια εξουθένωσης - κατάρρευσης. Οι λόγοι που οδηγούνται οι ομάδες ή τα πρόσωπα στα φαινόμενα είναι η αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα των ενεργειών τους, το άγχος εξαιτίας του φόρτου εργασίας, η επιθυμία για διάκριση και η μεγάλη προσπάθεια αποτροπής της αποτυχίας. Κατ'επέκταση, προειδοποιητικά σημάδια που δείχνουν εξουθένωση - κατάρρευση είναι η κούραση, το αίσθημα της μη σκοπιμότητας για αυτό που γίνεται, η επιθυμία παραίτησης, η αποφυγή κάθε επικοινωνίας και η επιθυμία της αναβλητικότητας εργασίας<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Priscila, Garcia-Rubio Maité & Ordóñez, Catalina Alexandra Silva & Andrade, Jaime Humberto Yepez. *Implications of Burnout Syndrome in Business Management: a review for Latin America*. Journal. Neuro Quantology (Vol. 20). Issue 9. August, 2022. σελ. 1090.

<sup>70</sup> Ο.π. σελ. 1090 - 1091.

<sup>71</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 551.

### 3.21. Η Αδυναμία Αλλαγής

Η λανθασμένη εκτίμηση της αγοράς κινεί την επιχείρηση στη στασιμότητα, αφού το όλο εγχείρημα έχει εσφαλμένα θεμέλια και ελάχιστες πιθανότητες εξέλιξης. Η υπερεκτίμηση της δυνατότητας για αλλαγή είναι το τελικό και αποκαρδιωτικό χτύπημα που μπορεί να καθοδηγήσει την επιχείρηση σε ολική καταστροφή. Όσο γρηγορότερα εξεταστεί η στασιμότητα, τόσο πιο γρήγορα μπορεί να αξιοποιηθούν οι υπάρχοντες πόροι για να αποφευχθεί η μοιραία κατάσταση<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Ο.π. σελ. 561.

## Κεφάλαιο 4ο. Διαδικασίες Ανάταξης ανά Αιτία.

### 4.1 Επισκόπηση των Διαδικασιών Ανάταξης

Η Ανυπαρξία Ανάγκης	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μελέτη των τάσεων του κλάδου</li><li>• Ανάλυση τεχνολογικών εξελίξεων</li><li>• Μελέτη του προφίλ του αγοραστικού κοινού</li></ul>
Η Έλλειψη μετρητών	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δημιουργία ταμείου πρόβλεψης και διακανονισμοί πελατών</li><li>• Γρήγορη πώληση</li><li>• Ένας μόνο άνθρωπος υπεύθυνος για τις εισροές και τις εκροές</li><li>• Βελτίωση πελατολογίου</li><li>• Δανεισμός από τράπεζα</li></ul>
Ακατάλληλη ομάδα διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"><li>• Σωστή ιεραρχία</li><li>• Επιβράβευση των στελεχών</li><li>• Ενίσχυση της εμπιστοσύνης</li><li>• Κατάλληλη πρόσληψη</li><li>• Μοίρασμα αρμοδιοτήτων</li></ul>
Έλλειψη ανταγωνιστικότητας	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αντίληψη πλεονεκτήματος</li><li>• Χαμηλό κόστος λειτουργίας</li><li>• Δημιουργία οικονομίας κλίματος</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιθετική στάση έναντι των ανταγωνιστών</li> <li>• Διαρκής έρευνα</li> </ul>
Κοστολόγηση και Τιμολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetration pricing</li> <li>• Economy pricing</li> <li>• Premium pricing</li> <li>• Skimming</li> <li>• Κόστος και markup</li> <li>• Ανταγωνιστική τιμολόγηση</li> </ul>
Μη φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της αξιοπιστίας του προϊόντος</li> <li>• Αύξηση της προσαρμοστικότητας του προϊόντος</li> <li>• Διαρκή παρουσία προϊόντος</li> <li>• Νίκη με την πρώτη ματιά</li> </ul>
Η έλλειψη επιχειρηματικής μοντέλου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση αγοράς</li> <li>• Ανάλυση προϊόντος</li> </ul>
Το φτωχό marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σωστή στελέχωση και προγραμματισμός</li> <li>• Κατάλληλο μίγμα marketing</li> <li>• Διαρκή παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας</li> <li>• Κοινωνική δικτύωση</li> <li>• Ενιαίο και ίδιο σε όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση</li> </ul>
Η αγνόηση των πελατών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθάρρυνση παραπόνων</li> <li>• Διάκριση των πελατών ανάλογα με την σημαντικότητα τους</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταπολέμηση αισθήματος αλλαζονείας</li> </ul>
Η ανεπίκαιρη εισαγωγή προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μελέτη της σωστής χρονικής στιγμής</li> </ul>
Η απώλεια εστίασης προσανατολισμός	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαβάθμιση στόχων</li> <li>• Επιλογή στόχων που μπορούν να επιτευχθούν</li> </ul>
Η δυσαρμονία management και επενδυτών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιβολή της γνώμης του ισχυρού</li> <li>• Επιχειρηματολογία όλων των απόψεων</li> </ul>
Η κακή εξέλιξη της αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ψύχραιμη αντιμετώπιση</li> <li>• Πλήρης ενημέρωση των εμπλεκομένων</li> <li>• Ηγετικό ρόλο της ομάδας management</li> </ul>
Η Έλλειψη πάθους	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εύρεση ενδιαφέροντος</li> </ul>
Η κακή τοποθεσία εγκατάστασης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς</li> <li>• Ιδανικές εγκαταστάσεις για την επιχείρηση</li> <li>• Πολιτικές συνθήκες</li> </ul>

Η έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος και χρηματοδότησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία πραγματικής θέλησης</li> </ul>
Τα νομικά και θεσμικά εμπόδια	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσληψη συμβούλων</li> </ul>
Χωρίς δικτύωση και συμβουλή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης από τον πελάτη</li> <li>• Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης</li> </ul>
Η Εξουθένωση και Κατάρρευση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ψύχραιμη αντιμετώπιση</li> <li>• Ανεκτικότητα</li> <li>• Δημιουργικό άγχος</li> </ul>
Η Αδυναμία Αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μελέτη του προβλήματος και του λόγου δημιουργίας</li> <li>• Στοχευμένη παρέμβαση</li> </ul>

#### 4.2. Διαδικασία ανάταξης για την ανυπαρξία της ανάγκης

Ενέργειες οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν προκειμένου μια επιχείρηση να μην αντιμετωπίσει ποτέ προβλήματα σχετικά με την ένταση της ανάγκης της αγοράς για το προϊόν το οποίο παράγει είναι η ευρύτερη μελέτη των τάσεων στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η ανάλυση των τεχνολογικών εξελίξεων, η μελέτη του προφίλ του αγοραστικού κοινού π.χ. μέσος όρος ηλικίας ,κατά κεφαλήν

εισόδημα, η ανάλυση του όγκου πωλήσεων που μπορεί να επιτευχθεί και η έρευνα και του υπάρχοντος και του μελλοντικού ανταγωνισμού που μπορεί να υπάρξει<sup>73</sup>.

#### 4.3. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη μετρητών

Το σημαντικότερο για μία επιχείρηση είναι να υπάρχει σωστή και αποτελεσματική διαχείριση της ρευστότητας. Η ταμειακή ροή για μία επιχείρηση είναι σαν ‘το οξυγόνο για τον άνθρωπο’, δηλαδή πρέπει να είναι συνεχής. Η πιο σωστή τακτική που πρέπει να εφαρμόζει κάθε επιχείρηση είναι η δημιουργία ενός ταμείου πρόβλεψης, όπου θα μπορεί να προβεί σε βοήθεια για τουλάχιστον 6 μήνες στην εταιρεία, αν υπάρχει κρίση. Σε κανονικές περιόδους, οι 6 μήνες είναι μια καλή χρονική περίοδος, αλλά δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να υφίστανται εξαιρέσεις. Στην πανδημία του κορωνοϊού (2020-2021), οι φυσικές επιχειρήσεις ήταν κλειστές και οι υποχρεώσεις τους συνέχισαν και οι έξι μήνες πρόληψης δεν μπόρεσαν να βοηθήσουν<sup>74</sup>.

Ωστόσο, σε κανονικές περιόδους υπάρχουν αρκετοί τρόποι ώστε να υπάρχει συνεχής ρευστότητα προς τις επιχειρήσεις. Κάποιοι από τους τρόπους αυτούς είναι η απόκτηση πακέτων για πληρωμή με σταθερό επιτόκιο, ο διακανονισμός πληρωμής και η τεχνολογία. Οι δύο πρώτοι τρόποι μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα μέσα από τις συνεργαζόμενες τράπεζες με την επιχείρηση και ο τελευταίος τρόπος με την χρήση ειδικών λογισμικών, όπου ελέγχονται όλες οι οφειλές της εταιρείας και εξάγονται πληροφορίες σχετικά με το πότε θα πληρωθούν<sup>75</sup>.

Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η πιο σύντομη πώληση του προϊόντος. Είναι αρκετές οι φορές που η ρευστότητα των εταιρειών είναι μικρή, επειδή το προϊόν δεν εξοφλήθηκε από τον αγοραστή. Οπότε η καλύτερη πώληση σημαίνει, παραγωγή, διάθεση στην αγορά, είσπραξη χρημάτων από την πώληση, ενίσχυση ρευστότητας και κέρδος για την επιχείρηση. Οτιδήποτε επηρεάσει κάποιος παράγοντας την σειρά κατάταξης, θα επηρεάσει τα πάντα στην επιχείρηση<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 448.

<sup>74</sup> Ο.π. σελ. 457.

<sup>75</sup> Ο.π. σελ. 458.

<sup>76</sup> Ο.π. σελ. 459.



Ένας ιδιότυπος τρόπος οργάνωσης μιας επιχείρησης, όσον αφορά τον οικονομικό τομέα, είναι η προσωποκεντρική διοίκηση Ένας άνθρωπος είτε αυτός είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή κάποιος συνεργάτης ή κάποιος υπεύθυνος πρέπει να είναι αρμόδιος για τις οικονομικές ροές σε επιχειρήσεις, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεπής επίλυση των υποχρεώσεων και γενικότερα η οικονομική εποπτεία της επιχείρησης. Μία αλυσίδα που δημιουργείται στα οικονομικά μιας επιχείρησης είναι ότι όσο υπάρχει καθυστέρηση στην αποπληρωμή μιας παραγγελίας από πελάτη, τόσο καθυστερεί η ίδια επιχείρηση να αποπληρώσει τις δικές της πίστωσης στους προμηθευτές της<sup>77</sup>.

Στις αρμοδιότητές του οικονομικού υπεύθυνου εμπίπτουν και άλλες υποχρεώσεις που πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει. Μία βασική υποχρέωση είναι η μελέτη κατά πόσο επικίνδυνο είναι το πελατολόγιο της εταιρείας. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου μεγάλοι πελάτες κάνουν μεγάλες παραγγελίες για να πετύχουν καλύτερες τιμές. Στην περίπτωση αυτή, μειώνονται σημαντικά τα αποθέματα που έχει κάθε εταιρεία, τα οποία θα μπορούσε να διαθέσει σε υψηλότερες τιμές σε πιο μικρούς πελάτες<sup>78</sup>.

Αντίθετα, οι μεγάλοι πελάτες δεν πρέπει να απορρίπτονται, διότι υπάρχουν διαστήματα όπου τα αποθέματα είναι αρκετά και η βοήθειά των μεγάλων πελατών είναι επιβεβλημένη. Ο οικονομικός αρμόδιος θα πρέπει να βρει τη μέση οδό και οι περισσότεροι πελάτες του να είναι ευχαριστημένοι. Γι' αυτό, θα πρέπει να υπολογίζει τον κίνδυνο του κάθε πελάτη, γιατί όσο μεγάλες είναι οι ποσότητες μιας παραγγελίας, τόσο μακροπρόθεσμη μπορεί να είναι και η αποπληρωμή του. Άρα, ο κίνδυνος της αθέτησης είναι μεγάλος<sup>79</sup>.

Η έλλειψη μετρητών οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αναγκαία εύρεση πόρων. Ένας τρόπος για δημιουργία πόρων είναι ο δανεισμός από τράπεζα. Ο δανεισμός αυτού του είδους δεν είναι απαραίτητα κακός, διότι πρόκειται για μια χείρα βοηθείας, η οποία μπορεί να βοηθήσει στο να εξελιχθούν ή να προσπεράσουν μία κακή χρονική περίοδο. Δεν αποτελεί κακή επιλογή αν υπάρχει σωστός προγραμματισμός<sup>80</sup>.

Ο προγραμματισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο το εισοδήματά της εταιρείας, τις υποχρεώσεις και τις ανάγκες που έχει την δεδομένη χρονική στιγμή. Ο

---

<sup>77</sup> Ο.π. σελ. 461.

<sup>78</sup> Ο.π. σελ. 462.

<sup>79</sup> Ο.π. σελ. 462.

<sup>80</sup> Ο.π. σελ. 463.

προγραμματισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει την περίπτωση που το δάνειο αποπληρωθεί κανονικά, την πρόιμη αποπληρωμή και να μην μπορεί να αποπληρωθεί. Γενικά, ο μη σωστός σχεδιασμός πάντα οδηγεί σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις.

Το 2022-2023, η ζήτηση δανείων από επιχειρήσεις αυξήθηκε εξαιτίας της πανδημίας. Η αποπληρωμή των δανείων οδηγεί τις τράπεζες σε σκληρότερα κριτήρια δανειοδότησης. Αυτό φαίνεται ότι πολλές επιχειρήσεις εκτός από το ότι δεν μπορούν να αποπληρώσουν το δάνειό τους, δεν μπορούν να κινηθούν στην αγορά, διότι υπάρχει δέσμευση όλων των κεφαλαίων που έχουν στην κατοχή τους και τα διαχειρίζονται μέσω της τράπεζας<sup>81</sup>.

Η πανδημία ενίσχυσε την ανάγκη οι επιχειρήσεις να έχουν σωστή διαχείριση ταμειακών ροών. Η διατήρηση της σωστής ταμειακής ροής είναι ζωτικής σημασίας σε μια επιχείρηση, είτε μεγάλη είτε μικρή, επειδή η επιτυχία ή η αποτυχία της καθορίζεται από την ικανότητά της να δημιουργεί και να διαχειρίζεται τις ταμειακές της ροές. Οι εταιρείες με κακή διαχείριση ταμειακών ροών δεν μπορούν να επιβιώσουν επειδή τα μετρητά είναι η ραχοκοκαλιά κάθε επιχείρησης. Μια επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι διαθέτει επαρκή μετρητά για να καλύψει τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις της και να αυξήσει την κερδοφορία και τη βιωσιμότητά της. Η ισχυρή διαχείριση μετρητών δημιουργεί προσαρμοστικότητα και αποτελεί πλεονέκτημα για τη διαχείριση κρίσεων ή την εκμετάλλευση ευκαιριών όταν προκύπτουν ξαφνικά. Κατ'επέκταση, τα λειτουργικά μετρητά καθορίζουν τις δυνατότητες μιας εταιρείας να διεξάγει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, με την κακή διαχείριση μετρητών να επηρεάζει την επιβίωσή της. Η διαχείριση επιχειρηματικών και προσωπικών μετρητών είναι σημαντική κατά τη διάρκεια οικονομικής αβεβαιότητας, όπως κατά τη διάρκεια της κρίσης πανδημίας COVID-19<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Τσουλάκης, Στέφανος. *Τέταρτοι στον κόσμο οι Έλληνες σε αύξηση διαδικτυακών αγορών*. Περιοδικό. Business Daily. Νοέμβριο 12, 2020.

<sup>82</sup> Ramli, Aion & Yekini, Liafisu Sina. *Cash Flow Management among Micro-Traders: Responses to the COVID-19 Pandemic*. Citation: Ramli, A. Yekini, L.S. Cash Flow Management among MicroTraders: Responses to the COVID-19 Pandemic. Sustainability 2022, 14, 10931. <https://doi.org/10.3390/su141710931>. Academic Editor: Wen-Hsien Tsai. Received: July 18, 2022. Accepted: August 23, 2022. Published: September 1, 2022. σελ. 2.

#### 4.4. Διαδικασία ανάταξης για την ακατάλληλη ομάδα διοίκησης

Ένας τομέας που θα μπορούσε να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της ακαταλληλότητας της ομάδας διοίκησης είναι η σωστότερη ιεραρχία μέσα σε αυτήν. Η ιεραρχία είναι μία κατανομή της δύναμης των στελεχών που διοικούν και δουλεύουν για μία εταιρεία. Η ιεραρχία θα πρέπει να ασχολείται και να έχει ως αντίληψη ότι αναφέρεται μόνο στις θέσεις και τα αξιώματα της εταιρείας και όχι στην κοινωνική τάξη του καθενός που την απαρτίζουν. Ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει μόνο, όταν νιώθει ασφαλής και αξιοπρεπής. Η δημιουργία κλίματος ανασφάλειας μέσα από την κοινωνική διάκριση σημαίνει έλλειψη σεβασμού.

Ένα κίνητρο που μπορεί να δοθεί στους εργαζόμενους μιας εταιρείας είναι η επιβράβευση. Η αναγνώριση του αγώνα και των επιτυχιών μπορεί να είναι η κινητήριος δύναμη για πολλούς. Αντίθετα, η απλή εργασία περνάει απαρατήρητη οδηγεί στην εργασιακή μονοτονία και συχνά στη μείωση της αποδοτικότητας. Η επιβράβευση μπορεί να σημαίνει χρήματα μετά από επίτευξη στόχων, δωρεάν επιμορφωτικά σεμινάρια και προαγωγές. Αυτό ενώνει τους δεσμούς των στελεχών, καθώς θέτουν και οι ίδιοι τους δικούς του στόχους για να επωφεληθούν από την επίτευξή τους<sup>83</sup>.

Ακόμη, βαρυσήμαντο ρόλο διαδραματίζει η εμπιστοσύνη. Ως θεμέλιο, η εμπιστοσύνη μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά σε μία ομάδα και καθένας να βοηθήσει τον άλλον χωρίς να υπάρχει η πιθανότητα να ενεργήσει προς όφελος των δικών του φιλοδοξιών. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, ο μοναδικός στόχος είναι η επιτυχία. Όλοι πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και να ελαχιστοποιούν τα λάθη τους, αφού όλοι εργάζονται με βάση την αποφυγή τους. Η δημιουργία ενός τέτοιου τρόπου εργασίας των εργαζομένων είναι μια σημαντική επιτυχία της ηγετικής ομάδας<sup>84</sup>.

Μία στρατηγική που ενισχύει τις εταιρείες στη στελέχωση τους από κατάλληλα άτομα είναι η απόλυση να γίνεται γρηγορότερα σε περίπτωση

---

<sup>83</sup> Κοκίδου, Μαρία. *Τηλεργασία: Οφέλη, παρενέργειες και πόσο εφικτό είναι να συνεχιστεί*. Blog. 2045 Το Μέλλον Σήμερα. Ιανουάριος 11, 2021.

<sup>84</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 469.

ακαταλληλότητας και η πρόσληψη να πραγματοποιείται αργά λόγω της αναζήτησης της καταλληλότητας. Κάθε πρόσληψη συνιστά μία επένδυση για μία επιχείρηση<sup>85</sup>.

Τα βασικά βήματα που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση πριν την πρόσληψη του ατόμου είναι να μελετήσει εσωτερικά το τι ακριβώς χρειάζεται. Η γνωστοποίηση της θέσης εργασίας πρέπει να είναι λεπτομερής, έτσι ώστε να βρεθεί το καταλληλότερο άτομο<sup>86</sup>.

Το βιογραφικό και η δοκιμαστική περίοδος υπό πίεση είναι σημαντικοί παράγοντες. Το βιογραφικό είναι το προσοντολόγιο από το οποίο χαρακτηρίζεται ένας εργαζόμενος και οι συνθήκες πίεσης είναι το κατά πόσο τα προσόντα αυτά λειτουργούν. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες που να επιτρέπουν ή όχι την πρόσληψη κάποιου.

Όπως προαναφέρθηκε κάθε πρόσληψη είναι μία επένδυση. Η επιτυχημένη επένδυση φέρνει χρήματα πίσω ή οτιδήποτε θετικό για το οποίο έχει δημιουργηθεί. Η αποτυχημένη πρόσληψη στοιχίζει από την αποζημίωση του υπαλλήλου μέχρι τον χρόνο που χρειάζεται το καινούργιο στέλεχος για να προσαρμοστεί. Όλα αυτά είναι χρόνος και ο χρόνος για μία επιχείρηση είναι χρήμα<sup>87</sup>.

Όλοι οι προηγούμενοι λόγοι και η διάλυση της αλυσίδας μεταξύ των εργαζομένων είναι αποτρεπτικός παράγοντας. Όλα τα προηγούμενα είχαν να κάνουν με τη σκοπιά της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο. Η απομάκρυνση κάποιου πρέπει να γίνεται συνειδητά. Οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη εικόνα για τον καθένα συνάδελφο, διότι έρχονται σε περισσότερη τριβή μέσα από την συνεργασία τους. Οποιαδήποτε αδικία της διοίκησης φέρνει ανασφάλεια σε όλους τους εργαζόμενους<sup>88</sup>.

Κάθε απολυόμενος φέρνει πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να μεταβιβαστούν σε αντίπαλες επιχειρήσεις, όταν υπάρχει το αίσθημα της αδικίας. Δεν είναι λίγες οι φορές που υπήρξαν εργαζόμενοι και στελέχη εταιρειών που λειτούργησαν σαν «δούρειοι ίππο», ώστε να προκαλέσουν εσωτερικά προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν σε κατάρρευση της επιχείρησης<sup>89</sup>.

Ένας σωστός τρόπος διοίκησης είναι το μοίρασμα των αρμοδιοτήτων και ανάθεση καθηκόντων. Όταν υπάρχει αυτή η στρατηγική παύει να έχει τη

---

<sup>85</sup> Ο.π. σελ. 470.

<sup>86</sup> Ο.π. σελ. 470.

<sup>87</sup> Ο.π. σελ. 470 - 471.

<sup>88</sup> Ο.π. σελ. 471.

<sup>89</sup> Ο.π. σελ. 471.

συγκέντρωση όλων των αρμοδιοτήτων, μοιράζοντας την ευθύνη και κάνοντας συγκεκριμένα άτομα να έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα. Το πρόβλημα και δυσκολία στον τρόπο διοίκησης είναι το ότι πρέπει να αναζητηθούν τα σωστά άτομα για συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Μία λάθος ανάθεση μπορεί να εκθέσει το στέλεχος, διότι μπορεί να μη φέρει εις πέρας την αποστολή του. Αυτό μπορεί να του δημιουργήσει ανασφάλειες και φοβίες.

Η ανάθεση των καθηκόντων σημαίνει εμπιστοσύνη. Το αίσθημα εμπιστοσύνης για έναν εργαζόμενο τον οδηγεί στην πλήρη αφοσίωση του στην ομάδα. Έτσι, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους. Όταν όλοι σε μία επιχείρηση γνωρίζουν τις αρμοδιότητες τους, τότε μπορεί να καλλιεργηθεί το αίσθημα της αλληλεγγύης. Σε διαφορετική περίπτωση όταν δεν γίνεται εμφανές τότε προκαλείται σύγχυση<sup>90</sup>.

Αναπόφευκτα, όλα κρίνονται από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Όσο περισσότεροι στόχοι έχουν επιτευχθεί τόσο αποτελεσματικός είναι και ο εργαζόμενος που τους έχει αναλάβει. Ο έλεγχος είναι μία διαδικασία ζωτικής σημασίας για την πορεία της επιχείρησης, διότι κρίνει την αποτελεσματικότητά της.

#### **4.5. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη ανταγωνιστικότητας**

Μερικά πλεονεκτήματα που μπορούν να επιφέρουν λύσεις στην επιχείρηση και να γίνει άκρως ανταγωνιστική, είναι τα εξής<sup>91</sup>:

- Το αντιλαμβανόμενο πλεονέκτημα που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή ως σημαντικό πλεονέκτημα.

---

<sup>90</sup> Ο.π. σελ. 473.

<sup>91</sup> Ζιγκιρίδης, Ευθύμιος. *5ο Κεφάλαιο Ανταγωνισμός*. Επιμέλεια. Λελεδάκης, Γεώργιος. Διαθέσιμο στο [https://opencourses.ionio.gr/modules/document/file.php/DMC126/05.4%20%CE%9A%CE%B5%CF%86%20%20-%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%26%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_NC.pdf](https://opencourses.ionio.gr/modules/document/file.php/DMC126/05.4%20%CE%9A%CE%B5%CF%86%20%20-%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%26%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_NC.pdf). [22/01/2023].

- Το χαμηλό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης που προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό των έμμεσων εξόδων.
- Το νόμιμο πλεονέκτημα που εξάγεται συνήθως από την προστασία μιας ευρεσιτεχνίας για τη σύναψη μιας ειδικής συμφωνίας νόμιμα κατοχυρωμένης.
- Οι σημαντικές επαφές εκπροσώπων της επιχείρησης με φορείς και άτομα του περιβάλλοντος.
- Η εξαιρετική γνώση που αποκτάται μέσα από συνεχείς έρευνες αγοράς και μάρκετινγκ και από την έντονη δραστηριότητα στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η οικονομίας κλίματος που υπάρχουν κυρίως σε προϊόντα και υπηρεσίες μαζικής κατανάλωσης και χρήσης.
- Η επιθετική στάση έναντι των ανταγωνιστών.

Ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός είναι θεμελιώδης μοχλός της παραγωγικότητας και της αύξησης της παραγωγής. Μία εκτεταμένη έρευνα έχει τεκμηριώσει μια πτώση στην εισοδο επιχειρήσεων σε προηγμένες οικονομίες και μια αύξηση στη συγκέντρωση σε επίπεδο βιομηχανίας. Ενώ, τα αίτια των δύο φαινομένων δεν έχουν διευθετηθεί, υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για την κατανόηση των μακροοικονομικών επιπτώσεων των πολιτικών που στοχεύουν στην αύξηση της εισόδου και του ανταγωνισμού<sup>92</sup>.

Οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα του ανταγωνισμού εφαρμόζονται συχνά ως απάντηση σε κακές οικονομικές επιδόσεις. Επιπλέον, οι αποφάσεις για την εισοδο, τις προσλήψεις και τις επενδύσεις είναι ενδογενούς φύσης και εξαρτώνται από την κατάσταση της οικονομίας. Επομένως, είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ της

---

<sup>92</sup> Félix, Sónia & Maggi, Chiara. *What is the Impact of Increased Business Competition?*. Authorized for distribution by Romain Alexandre Duval. IMF Working Papers describe research in progress by the author(s) and are published to elicit comments and to encourage debate. The views expressed in IMF Working Papers are those of the author(s) and do not necessarily represent the views of the IMF, its Executive Board, or IMF management. December, 2019. σελ. 1.

δυναμικής που προκαλείται από την πολιτική και άλλων μακροοικονομικών δυνάμεων που επηρεάζουν την οικονομία<sup>93</sup>.

#### 4.6. Διαδικασία ανάταξης για την κοστολόγηση και τιμολόγηση

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης που μπορούν να επιλέξουν οι επιχειρήσεις με κάθε μια από αυτές να παρουσιάζει τα θετικά και τα αρνητικά της, οι οποίες είναι:

- **Economy pricing:** Το κόστος παραγωγής και μάρκετινγκ του προϊόντος κινούνται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Απευθύνεται σε καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες καθώς δεν είναι σε θέση να αγοράσουν ακριβότερα και ποιοτικότερα προϊόντα. Τέτοιου είδους προϊόντα συναντάμε στα σούπερ μάρκετ.
- **Penetration pricing:** Το προϊόν εισάγεται στην αγορά με τιμή να κυμαίνεται σε πολύ χαμηλές τιμές για να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Όταν γίνει αυτό, η τιμή ανεβαίνει.
- **Premium pricing:** Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχονται είναι μοναδικά στο είδος τους και τείνει να προσελκύει πελάτες όπου συνδεέουν άμεσα την υψηλή τιμή με την ποιότητα.
- **Skimming:** Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή και ως τιμολόγηση ξαφρίσματος. Πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα που έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα της αγοράς. Η τιμή που καθορίζεται είναι τέτοια που αξίζει την δοκιμή τους. Σε περίπτωση που οι πωλήσεις μειωθούν υπάρχει το περιθώριο για μείωση της τιμής.
- **Κόστος και markup:** Το κόστος που έχει ένα προϊόν προστίθεται σε ένα προκαθορισμένο ποσοστό για να βγει η τελική τιμή. Οι διοικήσεις των

---

<sup>93</sup> Ο.π. σελ. 1.

εταιρειών που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή δεν ενδιαφέρονται για τις λεπτομερείς εκτιμήσεις του αποτελέσματος αλλά δίνουν βάση στην ποιότητα του προϊόντος.

- Ανταγωνιστική Τιμολόγηση: Ο βασικός στόχος είναι να μη αλλάξει την αγορά και γι' αυτό οι τιμές είναι παρόμοιες με αυτές που υπάρχουν ήδη μέσα σε αυτήν. Βασίζεται στην απόκτηση μεριδίου αγοράς, όχι δηλαδή από τη χαμηλότερη τιμή αλλά από την δεινότητα και το χάρισμα του πωλητή. Πρόκειται για την πιο εύκολη τιμολογιακή στρατηγική<sup>94</sup>.

#### 4.7. Διαδικασία πρόληψης για μη φιλικό προϊόν προς τον χρήστη

Αν είναι κάποιο προϊόν να κατασκευαστεί και υπάρχει η μελέτη για το πώς πρέπει να γίνει σωστά για να πετύχει τους στόχους του, τότε καλό είναι να γίνεται σωστά από την αρχή. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία ενός προϊόντος είναι:

- Η αξιοπιστία: Ένα προϊόν πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών του, διότι οι καταναλωτές στρέφονται σε άλλο παρόμοιο προϊόν των ανταγωνιστών που τους συμπληρώνει την ανάγκη αυτή.
- Προσαρμογή: Το προϊόν πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες των πελατών στους νόμους του κράτους και στις προδιαγραφές που διαφημίζει.
- Διάρκεια: Το προϊόν πρέπει να βρίσκεται πάντα εκεί, όταν το ζητάει ο πελάτης χωρίς να καθυστερεί για την εύρεση του στην αγορά. Επίσης πρέπει να αντέχει ποιοτικά. Η έλλειψη ποιότητας οδηγεί σε οικονομικές επιβαρύνσεις της επιχείρησης και σε έλλειψη χρόνου του πελάτη, επειδή θα χρειαστεί αντικατάσταση ή επισκευή.

---

<sup>94</sup> Δρ. Κιλίντζης Παύλος. *Τιμολόγηση*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Department of Mechanical Engineering. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο [https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/MECH241/%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7\\_PK.pdf](https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/MECH241/%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7_PK.pdf). [03/03/2023].



- Νίκη με την πρώτη ματιά: Αυτό επισημαίνεται περισσότερο σε προϊόντα με υλική υπόσταση και λιγότερο σε υπηρεσίες. Τις περισσότερες φορές έλκεται από αυτό που εκπέμπει το προϊόν. Η πρώτη εικόνα πρέπει να είναι εντυπωσιακή, διαφορετικά δεν υπάρχει λόγος ούτε έρευνας και ούτε αγοράς από τους πελάτες<sup>95</sup>.

#### **4.8. Διαδικασία αντιμετώπισης της έλλειψης επιχειρηματικού μοντέλου**

Σε γενικές γραμμές, καταλήγουμε ότι μία επιχείρηση πρέπει να αντιληφθεί αν το επιχειρηματικό μοντέλο, που αξιοποιεί, είναι το καταλληλότερο και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης συγκεντρώνοντας πληροφορίες, οι οποίες σχετίζονται με το αν υπάρχουν πελάτες στην αγορά και πόσο δυνατή είναι η αγοραστική τους δύναμη, το πόσο μοναδικό είναι το προϊόν στην αγορά για να καταλάβει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και το πόσο προσαρμοστικό είναι το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιεί ανάλογα με την αύξηση της παραγωγής εξαιτίας της έντονης ζήτησης<sup>96</sup>.

#### **4.9. Διαδικασία ανάταξης για το φτωχό marketing**

Αυτό που μπορεί να βελτιώσει το χρόνο δράσης είναι η στελέχωση και ο προγραμματισμός της ομάδας μάρκετινγκ από πρόσωπα, τα οποία έχουν υψηλή αντίληψη της αγοράς, επίγνωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προωθούν και αρκετούς πόρους που μπορούν να δικαιολογηθούν για να μην περιορίζεται το έργο τους<sup>97</sup>.

Συμπληρωματικά, η διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει μία επιχείρηση βασίζεται πάνω στο «μίγμα μάρκετινγκ» και σε κάποια

---

<sup>95</sup> Thpanorama. *Χαρακτηριστικά προϊόντων ποιότητας και πραγματικά παραδείγματα*. Διαθέσιμο στο <https://el.thpanorama.com/articles/economia/productos-de-calidad-caractersticas-y-ejemplos-reales.html>. [01/01/2023].

<sup>96</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 492.

<sup>97</sup> Ο.π. σελ. 492 - 493.

ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν. Το μίγμα μάρκετινγκ συγκροτείται από το προϊόν, τη διανομή, την προώθηση και την τιμή<sup>98</sup>.

Συν τοις άλλοις, η τεχνολογία μπορεί να διατηρήσει τον πελάτη και την επιχείρηση σε μία διαρκή και άμεση επαφή. Με βάση αυτό πρέπει να δημιουργούνται οι ιστότοποι που παρέχουν ασφάλεια στον πελάτη για να οικοδομηθεί μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Facebook που πούλησε τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών του στον Ντόναλντ Τραμπ (πριν τις εκλογές του 2016). Αυτό οδήγησε στην επιβολή προστίμων εξαιτίας του γενικού κανονισμού για την προστασία δεδομένων (GDPR), το οποίο είναι νομοθεσία που διασφαλίζει τα προσωπικά δεδομένα των πελατών που έχει μία εταιρεία και απαγορεύεται να τα πουλήσει σε τρίτους<sup>99</sup>.

Με τα ηλεκτρονικά καταστήματα, ο καταναλωτής μπορεί να παρακολουθεί τα προϊόντα που επιθυμεί γρηγορότερα. Το προϊόν που αναζητά κάποιος μπορεί να το αναζητήσει στην αγορά σε περισσότερες από μία επιχείρηση. Με μια γρήγορη αναζήτηση μπορεί να έχει σφαιρική άποψη τόσο για το προϊόν που έχει βρει όσο και για την εταιρεία που το παρέχει. Αυτό δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα να μοιράζεται τις απόψεις του σχετικά με το προϊόν που τον ενδιαφέρει άμεσα ή σχολιάζοντας απευθείας, ή ρωτώντας κάποια απορία για το προϊόν<sup>100</sup>.

Επιπρόσθετα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν τους ανθρώπους να γνωρίσουν και να ανταλλάξουν απόψεις, πληροφορίες και ιδέες. Μία θετική κριτική άποψη για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, η οποία δημοσιεύεται από οποιονδήποτε, μπορεί να συνεισφέρει την εταιρεία να αυξήσει τις πωλήσεις της. Όμως, μία αρνητική κριτική, αν δημοσιευθεί, μπορεί να οδηγήσει σε πλήγμα της εταιρείας. Κάθε λάθος της επιχείρησης μπορεί να της στοιχίσει, αφού ένα αρνητικό σχόλιο για το λάθος μπορεί να επηρεάσει και να υπάρξουν πολλαπλά αρνητικά σχόλια. Όσο θετικά προσφέρει η επιρροή των μέσων αυτό και τόσο αρνητικά μπορεί να προσφέρει<sup>101</sup>.

Στις μέρες μας, η πανδημία έδωσε το κίνητρο στους καταναλωτές να εξοικειωθούν με την ηλεκτρονικές αγορές. Σύμφωνα με την EUROSTAT , το

---

<sup>98</sup> Ο.π. σελ. 495 - 496.

<sup>99</sup> Ο.π. σελ. 496.

<sup>100</sup> Ο.π. σελ. 498 - 499.

<sup>101</sup> Ο.π. σελ. 498 - 499.

ποσοστό των χρηστών (2017) που πραγματοποίησε ηλεκτρονικές αγορές ήταν 45%, το 2020 ήταν 59% και ύστερα το 2021 και 2022 ήταν 69% και 71%<sup>102</sup>.

Τέλος, ένας γενικός κανόνας για το επιτυχημένο marketing είναι ότι πρέπει να είναι ενιαίο και ίδιο σε όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Διαφορετικά προκαλεί την απορία για το αν η εταιρεία είναι αξιόπιστη, διότι αντιμετωπίζει τα κανάλια διανομής της με διαφορετικό τρόπο. Μία επιχείρηση πρέπει να έχει το ίδιο ύφος, εικόνα, γλώσσα επικοινωνίας και να λειτουργεί προς το συμφέρον των καταναλωτών<sup>103</sup>.

#### **4.10. Διαδικασία ανάταξης για την αγνόηση των πελατών**

Εντούτοις, μία επιχείρηση με σκοπό την βελτίωση της πρέπει όχι μόνο να μην απορρίπτει τα παράπονα των πελατών, αλλά να τα ενθαρρύνει. Η ενθάρρυνση μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα. Η ενθάρρυνση των πελατών μπορεί να βοηθήσει τόσο στην βελτίωση του προϊόντος όσο και στην ενίσχυση της συνεργασίας πελάτη - επιχείρησης. Ένας πελάτης που αισθάνεται ότι η άποψη του έχει αντίκτυπο, δύσκολα παύει να είναι αγοραστής του προϊόντος<sup>104</sup>.

Σύμφωνα με τη PrivateReview, οι πελάτες θα μπορούν να κατανεμηθούν σε τρεις κατηγορίες με βάση την αγοραστική τους συμπεριφορά: « α) Οι πιστοί πελάτες που συνήθως αντιπροσωπεύουν το 20% της πελατειακής βάσης μιας εταιρείας. Αποτελούν μία βασική ομάδα στήριξης κάθε νέου προϊόντος που δημιουργείται και μέσω αυτής μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το αν το προϊόν αυτό μπορεί να σταθεί ευρύτερα στην αγορά. β) Οι παρορμητικοί και αδιάφοροι πελάτες λειτουργούν με βάση την στιγμιαία παρόρμηση τους. Είναι ανοιχτοί σε πρωτοφανείς ιδέες και αγοράζουν συνήθως ότι τους διεγείρει το ενδιαφέρον. γ) Οι πελάτες προσφορών

---

<sup>102</sup> Οικονομικός Ταχυδρόμος. *e-commerce: 7 στους 10 χρήστες του διαδικτύου κάνουν online αγορές – Τι δείχνει έρευνα*. Blog. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Διαθέσιμο στο <https://www.ot.gr/2022/07/04/oikonomia/e-commerce-synexise-na-dieyrynetai-kai-to-2021-stin-eyropi-ti-deixnei-ereyna/>. Ιούλιος 04, 2022. [19/12/2022].

<sup>103</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 450.

<sup>104</sup> Drenea, Victor. *Η σημασία της Υποστήριξης Πελατών σε μια Εταιρεία*. Blog. Webarts. Διαθέσιμο στο [https://webarts.agency/blog\\_posts/i-simasia-tis-ypostirixis-pelaton-se-mia-etairaia/](https://webarts.agency/blog_posts/i-simasia-tis-ypostirixis-pelaton-se-mia-etairaia/). [14/02/2023].

βοηθάνε πολύ στον τζίρο μιας επιχείρησης. Δεν απαρτίζουν τους βασικούς πελάτες και δεν τους ενδιαφέρουν άλλα προϊόντα της επιχείρησης. δ) Οι πελάτες ανάγκης που αγοράζουν το προϊόν όχι γιατί το γνωρίζουν αλλά γιατί τους βοηθάει να ικανοποιήσουν μία ανάγκη που έχουν τη δεδομένη χρονική στιγμή. ε) Οι αναποφάσιστοι πελάτες που είναι η λιγότερο κερδοφόρα κατηγορία πελατών, διότι τους ενδιαφέρει η διαδικασία μέχρι να αγοραστεί το προϊόν, δηλαδή η έρευνα αγοράς, η σύγκριση και η πληροφόρηση παρά η ίδια η αγορά του προϊόντος. ζ) Οι ανικανοποίητοι πελάτες συγκροτούν την κατηγορία των πελατών που συνήθως επιζητούν το κάτι παραπάνω και αποτελούν τους βασικούς πελάτες μιας επιχείρησης. Είναι η κατηγορία που λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, επειδή οι παρατηρήσεις τους συνοδεύονται με επιχειρήματα»<sup>105</sup>.

Η γρήγορη επιτυχία είναι ο βασικός λόγος δημιουργίας του αισθήματος της αλαζονείας προκαλώντας μάλιστα πολλές φορές και την αποστροφή των πελατών σε μία αγορά, όπου ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και οι δυνατότητες επιλογής του πελάτη για το προϊόν που θα διαλέξει είναι πολλαπλές. Η κατανόηση της τεράστιας επιτυχίας της ένταξης οποιοδήποτε είδους πελάτη στο πελατολόγιο είναι σημαντική για αυτό και ο σεβασμός είναι απαραίτητος τόσο από την επιχείρηση προς τον πελάτη όσο και αντίστροφα. Σύμφωνα με έρευνες, σε 100 δυσαρεστημένους πελάτες, το 4% θα ενημερώσει, το 96% δεν θα πει τίποτα και το 91% από αυτούς που δεν θα πουν τίποτα δεν θα ξανά αγοράσουν το προϊόν<sup>106</sup>.

#### **4.11. Διαδικασία Ανάταξης για την ανεπίκαιρη εισαγωγή προϊόντος**

Η σωστή χρονική στιγμή εισαγωγής ενός προϊόντος είναι ουσιώδη. Η πρόωρη ή η καθυστερημένη εισαγωγή μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία. Όσον αφορά την πρόωρη εισαγωγή, δημιουργώντας ένα προϊόν ελλιπή, μπορεί να προκαλέσει

---

<sup>105</sup> PrivateReview. *Λιανεμπόριο: Οι 5 βασικοί τύποι πελατών*. Διαθέσιμο στο [https://www.privatereview.com/articles/customer\\_types.html](https://www.privatereview.com/articles/customer_types.html). [01/03/2023].

<sup>106</sup> LOLplus. *Η καλύτερη διαφήμιση γίνεται από τους ευχαριστημένους πελάτες*. Διαθέσιμο στο <https://lolplus.gr/%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CF%8D%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%AF%CE%BD%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82/>. Νοέμβριο 1, 2016. [12/12/2023].

αρνητικό σχολιασμό της αγοράς. Έπειτα, μία αργοπορημένη εισαγωγή, λόγω των ελέγχων από τους δημιουργούς ενός προϊόντος για το προϊόν, μπορεί να γίνει σε χρόνο όπου η αγορά έχει αλλάξει συνήθειες ανάγκες και προτιμήσεις. Αυτό συμβαίνει κυρίως, όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει μεγάλη χρονική απόκλιση από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Υπάρχουν φυσικά και περιπτώσεις όπου οι καινοτομίες που προσφέρει ένα προϊόν είναι δυσνόητες από το καταναλωτικό κοινό, οδηγώντας το στην απόρριψη<sup>107</sup>.

Ένας λόγος που βοηθάει πολύ το προϊόν, ώστε να μην απορριφθεί από την αγορά, είναι οι υπηρεσίες πληροφόρησης του πελάτη. Η πληροφόρηση αυτή του πελάτη συμπεριλαμβάνει και την διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να το αναζητήσει το προϊόν, δηλαδή αν θα είναι σε φυσικό ή ηλεκτρονικό κατάστημα, αν θα πρέπει να έχει γίνει προπαραγγελία ή προπληρωμή του προϊόντος και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του<sup>108</sup>.

Επιπρόσθετα, μία αναμφίβολη τακτική ενίσχυσης του προϊόντος είναι η συνεργασία με άτομα, τα οποία ο λόγος τους έχει επιρροή σε ένα σύνολο ανθρώπων. Τέτοιοι άνθρωποι είναι αυτοί που ασχολούνται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μία τέτοια συνεργασία μπορεί να προλάβει μία ενδεχόμενη αρνητική κριτική ενός πελάτη.

Κατά το εικός, μία άλλη καινοφανή τακτική είναι η μελέτη της σωστής στιγμής και τον τρόπο εισαγωγής μιας επιχείρησης στην αγορά. Η μελέτη αυτή πρέπει να λαμβάνει υπόψη το ίδιο το προϊόν και να χρησιμοποιεί το άτομο που μπορεί να κάνει επίκληση στο συναίσθημα για το προϊόν για να εντείνει τα συναισθήματα στον ακροατή, κάνοντας την προώθηση πρωτότυπη.

#### **4.12. Διαδικασία ανάταξης για την απώλεια εστίασης προσανατολισμού**

Μία ορθή τακτική όσον αφορά τον προσανατολισμό μιας επιχείρησης είναι η διαβάθμιση των στόχων της. Αν η τακτική αυτή δεν την λάβει κάποιος, θα κινδυνεύσει και θα νικηθεί από τον ανταγωνισμό. Η ανάλυση σε στόχους, που δεν

---

<sup>107</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος, 2022. σελ. 510.

<sup>108</sup> Ο.π. σελ. 511.

έχουν αξία, δίνουν το χρόνο σε ανταγωνιστές να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θέσει ρεαλιστικούς στόχους<sup>109</sup>.

Με βάση αυτόν το συλλογισμό, θα μπορούσε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μην έχουν απώλεια προσανατολισμού και να τίθενται στόχοι με βάση τόσο με τις δυνατότητες της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και το αγοραστικό κοινό<sup>110</sup>.

#### **4.13. Διαδικασία αντιμετώπισης για τη δυσαρμονία των management και επενδυτών**

Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου οι διαφωνίες απολήγουν στο χειρότερο σενάριο δηλαδή στην ολική ρήξη σχέσεων. Με βάση των φαινομένων που έχουν παρατηρηθεί, υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους λύνεται συναινετικά μία συνεργασία. Ο πρώτος είναι η επιβολή της γνώμης του ισχυρότερου και ο δεύτερος είναι η επιχειρηματολογία για το οποίο έχει κάνει λάθος ο άλλος<sup>111</sup>.

#### **4.14. Διαδικασία ανάταξης για την κακή εξέλιξη της αλλαγής**

Η ψύχραιμη αντιμετώπιση είναι ο βασικός μοχλός αντιμετώπιση των προβλημάτων. Τα προβλήματα λύνονται με διάφορες αλλαγές που κρίνονται πιο αποτελεσματικές. Βασική προϋπόθεση των προαναφερθέντων είναι να διακριθεί και να οριστεί ξεκάθαρα το πρόβλημα από που προέρχεται, τι το προκαλεί και πώς και αν και πότε μπορεί να αντιμετωπιστεί. Όταν εξεταστούν όλα αυτά μπορούν να παρθούν αποφάσεις και να γίνουν αλλαγές.

Όσον αφορά το ψυχολογικό κομμάτι, όταν αποφασίζεται μία αλλαγή καλό είναι να ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Η ενημέρωσή τους ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς την διοίκηση, διότι αισθάνονται την ενόπιση των τμημάτων και των ομάδων. Η αποφασιστικότητα, η τόλμη και ο στόχος δεν πρέπει να αλλάξουν

---

<sup>109</sup> Ο.π. σελ. 513.

<sup>110</sup> Ο.π. σελ. 513.

<sup>111</sup> Ο.π. σελ. 518.

σε καμία περίπτωση καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη για το οτιδήποτε γίνεται σε μία επιχείρηση. Για να καταστεί πιο εύληπτο, θα πρέπει να προστεθεί ότι ο σχεδιασμός μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι. Οποιαδήποτε αλλαγή θα αντιμετωπίζονταν ως κανονικότητα και τρόπος καθημερινότητας.

Σύμφωνα με τον Kotter Cohen (2005), η ομάδα του management μπορεί να επηρεάσει να επηρεάσει τα συναισθήματα των εργαζομένων σε 8 φάσεις για να υπάρξει αναγκαία αλλαγή:

1. Η ενίσχυση του επείγοντος χαρακτήρα της αλλαγής.
2. Η συγκρότηση της ηγετικής ομάδας, η οποία θα επωμιστεί το έργο.
3. Η δημιουργία του οράματος της αλλαγής και τον τρόπο κατά τρόπο αντιληπτό με συγκεκριμένα και σαφή κίνητρα για όλους.
4. Η επικοινωνία πειθούς και συμπαράστασης του τύπου «ένας για όλους και όλοι για έναν» και σίγουρα όχι «ο καθένας για την πάρτη του» με αποκάλυψη και απομόνωση των δήθεν οπαδών κρυφών εχθρών της αλλαγής.
5. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων μέσω της οποίας όπως αναφέραμε ήδη καθίσταται υπευθυνότερα τα άτομα και αναδεικνύονται τα ικανά στελέχη στην άσκηση του management.
6. Η επίτευξη και ανάδειξη των βραχυχρόνιων νικών για να αρθούν οποιαδήποτε αμφιβολίες ή/ και φόβοι αποτυχίας αλλά και εμψύχωση των εργαζομένων.
7. Η επιμονή και υπομονή χωρίς παλινδρόμησης και οπισθοδρόμησης.
8. Η παγίωση της αλλαγής και την αντίληψη του αέναου κύκλου της<sup>112</sup>.

Η εμπιστοσύνη που πρέπει να δημιουργηθεί από την ομάδα management προς κάθε εργαζόμενο είναι πολύ υπολογίσιμη. Η εμπιστοσύνη οικοδομείται μέσα από τη σιγουριά που προβάλλει. Η απτή παρουσίαση του σχεδίου αλλαγής είναι ένας σπουδαίος τρόπος για να επιτευχθεί η εμπιστοσύνη.

Προς αποφυγή της κακής αλλαγής, κάθε ομάδα management πρέπει να έχει ηγετικό ρόλο σε οποιαδήποτε αλλαγή που θεωρείται αναγκαία. Η ομάδα πρέπει να έχει ευελιξία και γρήγορη αντίδραση, όπου σε συνδυασμό με την δυσπιστία για κάθε

---

<sup>112</sup> Ο.π. σελ. 525.

νέα ιδέα, τα υψηλά κριτήρια, την απλότητα και την τακτική, να εφαρμόζει τις καινοτομίες στον κλάδο της.

#### **4.15. Διαδικασία πρόληψης για την έλλειψη πάθους**

Η έλλειψη πάθους μπορεί να οδηγήσει τον επιχειρηματικό μαρασμό. Όταν κάτι δεν το αγαπάς σταδιακά, παύει να σε προκαλεί ενδιαφέρον και εξαφανίζεται. Η έλλειψη του γίνεται εμφανής, αφού με την απουσία του παύει ο άνθρωπος να έχει στόχους. Ειδικότερα στην επιχειρηματικότητα, η έλλειψη πάθους μπορεί να σε οδηγήσει στην κατάρρευση στόχων που έχεις ήδη πετύχει<sup>113</sup>.

Οπότε για να τεθεί το θέμα ακριβέστερα, η έλλειψη πάθους μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αποδοτικότητα καθώς και σε αποδυνάμωση της επιχειρηματικής δύναμης που μπορεί με τη σειρά της να φέρει μείωση στο μερίδιο αγοράς και σε ένα καταστροφικό σενάριο να υπάρξει ο αφανισμός λόγω της αντικατάστασης από άλλον πιο ελπιδοφόρο και παθιασμένο άνθρωπο<sup>114</sup>.

Παράλληλα, ένας από τους λόγους έλλειψης επιχειρηματικού πάθους είναι η ρουτίνα. Όταν κάτι σταματάει και δεν χωράει εξέλιξη, σταματάει να έχει ενδιαφέρον. Δεν ανταποκρίνεται πλέον στις δεξιότητες του επιχειρηματία. Στις προαναφερθείσες θέσεις θα μπορούσε κανείς να προσθέσει ότι κάποιος πρέπει να ερευνησει πηγές έμπνευσης<sup>115</sup>.

Η ύπαρξη πάθους αποτελεί στοιχείο για κάποιον, διότι ενισχύει την επιμονή του. Όταν κάποιος έχει πάθος για αυτό που κάνει εκπέμπει βεβαιότητα και ασφάλεια. Το πάθος του είναι αυτό που δημιουργεί, συντηρεί, εξελίσσει και διαφέρει την εκάστοτε ιδέα από οτιδήποτε ίδιο ή παρόμοιο. Υπάρχουν έρευνες που πραγματοποιήθηκαν και έδειξαν ότι το αρμονικό πάθος οδηγεί σε ψυχολογική συγκέντρωση και σε έλεγχο της συναισθηματικής δέσμευσης δίχως την παρουσία του ψυχολογικού στρες<sup>116</sup>.

Το υπέρμετρο πάθος είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος για αναγνώριση από τους γύρω του. Άμεσα συνυφασμένο με τις προηγούμενες έρευνες

---

<sup>113</sup> Ο.π. σελ. 530.

<sup>114</sup> Ο.π. σελ. 530.

<sup>115</sup> Ο.π. σελ. 530.

<sup>116</sup> Ο.π. σελ. 531.



που προαναφέρθηκαν διαπιστώθηκε ότι το υπέρμετρο πάθος οδηγεί σε υψηλά επίπεδα στρες σε διαμάχες και σε άκαμπτες εμμονές<sup>117</sup>.

#### **4.16. Η σωστή διαδικασία επιλογής για τη τοποθεσία της επιχείρησης**

Κάθε εταιρεία που αναζητά ένα μέρος για να εντοπίσει την επιχείρησή της πρέπει να προσαρμόσει το μέγεθος και τον τύπο της σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία. Οι επενδυτές χρειάζονται πολλά κίνητρα για να επιλέξουν μια κατάλληλη τοποθεσία για την επιχείρησή τους ή να παραμείνουν σε ένα μέρος. Οι επενδυτές ανταποκρίνονται σε οικονομικά κίνητρα, νομικούς κανονισμούς, στη στάση της τοπικής αυτοδιοίκησης που υποστηρίζει τους επενδυτές, κ.λπ.. Η επιλογή μιας τοποθεσίας για μια επιχείρηση είναι σημαντική για ολόκληρη την οικονομία, διότι η ίδρυση και η ανάπτυξη εταιρειών μεταφράζεται σε οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής, υψηλότερη απασχόληση και μεγαλύτερο πλούτο κοινοτήτων<sup>118</sup>.

Το εύρος των παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη για την τοποθεσία μιας εταιρείας και η ιεραρχία τους αλλάζουν με το χρόνο. Οι απτές συντελεστές παραγωγής είναι ιδιαίτερα κινητικοί, πράγμα που σημαίνει ότι δεν αποτελούν επαρκές περιουσιακό στοιχείο μιας δεδομένης τοποθεσίας. Εκτός από την ανάλυση της προσβασιμότητας, του μεγέθους και της χωρητικότητας της αγοράς, οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη και τις πολιτικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αναζητούν τέτοιες ιδιότητες μιας τοποθεσίας που μπορούν να εξασφαλίσουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής και που θα τους επιτρέψουν να φτάσουν σε υψηλή ανταγωνιστική θέση. Ωστόσο, η σχετική σημασία των συνθηκών τοποθεσίας για συγκεκριμένες εταιρείες θα εξαρτηθεί από τις προσδοκίες τους<sup>119</sup>.

Με βάση τα αποτελέσματα των θεσμικών οικονομικών, μπορεί να παρατηρηθεί μια αυξανόμενη επίδραση του θεσμικού περιβάλλοντος στις οικονομικές στρατηγικές των εταιρειών. Τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε από τους Davidson και Marien (2019) έδειξαν ότι ο επενδυτικός κίνδυνος που συνδέεται με το θεσμικό περιβάλλον έχει αρνητικό αντίκτυπο στις αποφάσεις τοποθεσίας που λαμβάνουν οι εταιρείες. Η μελέτη τους επιβεβαίωσε τη σημασία ενός θεσμικού

---

<sup>117</sup> Ο.π. σελ. 532.

<sup>118</sup> Ο.π. σελ. 602.

<sup>119</sup> Ο.π. σελ. 602.

περιβάλλοντος φιλικού προς τις επιχειρήσεις. Το θεσμικό περιβάλλον που διαμορφώνει τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων δημιουργείται από ιδρύματα επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή κάθε είδους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς που προσφέρουν κάθε είδους βοήθεια και υπηρεσίες υποστήριξης επιχειρήσεων σε επενδυτές<sup>120</sup>.

Η τοποθεσία μιας επένδυσης εξετάζεται από δύο οπτικές γωνίες. Αφενός, θεωρείται από τη σκοπιά των διευθυντών εταιρειών, οι οποίοι αξιολογούν το κλίμα και την ελκυστικότητα πιθανών τοποθεσιών τοποθεσίας. Από την άλλη πλευρά, επηρεάζεται από τις τοπικές αρχές, οι οποίες προσφέρουν συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία τοποθεσίας. Η προκύπτουσα απόφαση τοποθεσίας θα πρέπει να συμμορφώνεται με τον κανόνα της συνοχής τοποθεσίας, όπου ο στόχος είναι η καλύτερη προσαρμογή μεταξύ των απαιτήσεων τοποθεσίας μιας εταιρείας και των στοιχείων ενεργητικού μιας δεδομένης τοποθεσίας. Όσο υψηλότερη είναι η συμφωνία μεταξύ των προσδοκιών της εταιρείας και των ιδιοτήτων μιας δεδομένης τοποθεσίας, τόσο πιο ελκυστική είναι αυτή η τοποθεσία για τον επενδυτή<sup>121</sup>.

Η τοποθεσία μιας επιχείρησης συγκροτεί ένα σημαντικό παράγοντα που μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία. Το σημείο εγκατάστασης επιλέγεται από την πρώτη φάση του σχεδιασμού, αφού το μέρος εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Υπάρχουν επιχειρήσεις που επιλέγουν την τοποθεσία της επιχείρησής τους με βάση τις υποδομές π.χ. το γρήγορο διαδίκτυο, ψηλοτάβανα κτίρια κ.α.

Κοινός παρονομαστής για όλες τις επιχειρήσεις είναι η επιδίωξη όσο τον δυνατόν μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών της με όσο το δυνατόν χαμηλότερο λειτουργικό κόστος. Η επιλογή της τοποθεσίας είναι ίσως από τις πιο δύσκολες φάσεις μιας επιχείρησης, γιατί η δυνατότητα αλλαγής είναι σχεδόν ανέφικτη. Κατά λογική ακολουθία, χρειάζεται φροντίδα στην επιλογή της τοποθεσίας της επιχείρησης μέσα σε μία αγορά.

Αν μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τις πτυχές που πρέπει να εξεταστούν κατά την αναζήτηση τοποθεσίας εγκατάστασης μιας επιχείρησης θα ήταν:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά της αγοράς.

---

<sup>120</sup> Ο.π. σελ. 602.

<sup>121</sup> Ο.π. σελ. 603.

- Να υπάρχει δυνατότητα η επιχείρηση να απορροφήσει εργαζομένους από την τοπική κοινότητα.
- Θα πρέπει να η πρόσβαση στο κατάστημα να γίνεται με ευκολία.
- Να υπάρχει η παρακολούθηση και η εξέταση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς.
- Να υφίσταται το αίσθημα ασφάλειας και να μην ελλοχεύουν κίνδυνοι.
- Αν η αγορά έχει προϊστορία με παρόμοιες επιχειρήσεις<sup>122</sup>.

#### 4.17. Διαδικασία ανάταξης για την έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος και χρηματοδότησης

Το ιδανικό προφίλ που πρέπει να διαθέτει ένας επενδυτής είναι η οικονομική δυνατότητα και το πραγματικό ενδιαφέρον για την επιχειρηματική ιδέα. Η συσχέτιση ανάμεσα στον επενδυτή και επιχειρηματία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την υποστήριξη. Όταν ο επενδυτής γνωρίζει την ιδέα και το είδος της επιχείρησης είναι πιο εύκολο να επενδύσει και να βελτιώσει την επιχείρηση, προσφέροντας τις δικές του ιδέες και συμβουλές, αυξάνοντας την απόδοση της επένδυσης. Η εμπλοκή του επενδυτή δεν σημαίνει ότι θα επισκιάσει τη βασική ομάδα διοίκηση<sup>123</sup>.

Ο υπολογισμός της απόδοσης είναι το πρωτεύον βήμα για έναν επενδυτή και η σύγκριση της με τον κίνδυνο είναι αυτά που συνθέτουν την αποδοχή ή την άρνηση της επένδυσης. Τα τρία δεδομένα που είναι θεμελιώδεις να γνωρίζει ένας επενδυτής για μία επιχείρηση είναι τα κέρδη, οι φόροι, οι τόκοι και οι αποσβέσεις. Αυτά τα δεδομένα είναι η ταυτότητα της επιχείρησης<sup>124</sup>.

Κάθε επενδυτής δημιουργεί μία έρευνα για να μάθει πληροφορίες για την επιχείρηση. Αν η έρευνα αυτή επισκιαστεί από ανακριβή στοιχεία, τότε η αποστροφή είναι αναμενόμενη. Εκ παραλλήλου, η ύπαρξη μιας άπειρης διοίκησης συνθέτει μία εικόνα όπου οι επενδυτές δεν θέλουν να ασχοληθούν<sup>125</sup>.

<sup>122</sup> Innovo. *Επιλογή Τοποθεσίας Εγκατάστασης Μιας Νέας Επιχείρησης*. Διαθέσιμο στο <https://innovo.gr/topothesisia-epixeirisis/>. [13/12/2023].

<sup>123</sup> Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022. σελ. 538.

<sup>124</sup> Ο.π. σελ. 538 - 539.

<sup>125</sup> Ο.π. σελ. 539.

Η αληθινή θέληση της επιχείρησης για χρηματοδότηση της επιχειρηματικής πρότασης και η προσεκτική επιλογή του επενδυτή μέσα από τα δικά του κριτήρια θέτουν τις βάσεις για μία επιτυχημένη πορεία. Όλα αυτά πρέπει να αποτυπώνονται εξ αρχής με έμπρακτες επιχειρηματικές εκθέσεις με συγκεκριμένα επιχειρήματα. Η αδυναμία δημιουργίας τέτοιων εκθέσεων δυσκολεύει το έργο, αυξάνοντας τις πιθανότητες της μελλοντικής αποτυχίας<sup>126</sup>.

#### **4.18. Διαδικασία ανάταξης για τα νομικά και θεσμικά εμπόδια**

Τα θέματα αυτά μπορούν να επιλυθούν με εύκολο τρόπο από μια επιχείρηση προσλαμβάνοντας συμβούλους. Οι σύμβουλοι συμβάλλουν και διευκολύνουν την επιχείρηση σε θέματα λογιστικής, φορολογίας, μάρκετινγκ, τεχνικού εξοπλισμού και γενικότερα σε όποιον τομέα υπάρχει κίνδυνος έκθεσης της επιχείρησης. Αναντίρρητα, οι σύμβουλοι θα πρέπει να πλαισιώνονται από ομάδες με επιστημονική κατάρτιση καθώς με την πολυφωνία γνώμων μπορούν να προληφθούν λάθη, τα οποία μπορεί και οι ειδικοί να κάνουν<sup>127</sup>.

#### **4.19. Διαδικασία ανάταξης για την απουσία δικτύωσης**

Η δικτύωση έχει δύο παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος υπερτερεί έναντι της άλλης. Στην πρώτη παράμετρο είναι όλοι αυτοί που γνωρίζει η επιχείρηση, ενώ η δεύτερη είναι ποιοι την γνωρίζουν. Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στην αγορά και της αναγνώρισης της δυναμικότητας της επιχείρησης. Η επιτυχία αποκρύπτεται στην ισορροπία αυτών.

Ως ενισχυτικό όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, τα οφέλη της δικτύωσης είναι αρκετά, τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν στη δυνατότητα βοήθειας άλλων, στην ανταλλαγή νέων ιδεών, στη διόγκωση ορατότητας, στο άνοιγμα νέων ευκαιριών, στη δυνατότητα έκφρασης απόψεων, στην επέκταση δικτύου υποστήριξης, στην αύξηση

---

<sup>126</sup> Ο.π. σελ. 540.

<sup>127</sup> Ο.π. σελ. 545.

εσόδων, στην αύξηση αυτοεκτίμησης επιχείρησης. στην εύρεση νέων πόρων και στο θετικό κλίμα<sup>128</sup>.

#### **4.20. Διαδικασία πρόληψης για την εξουθένωση και κατάρρευση**

Η ψύχραιμη αντιμετώπιση είναι μια φιλικά διακείμενη μέθοδος όχι μόνο για την αντιμετώπιση των επαγγελματικών ζητημάτων αλλά και την αντιμετώπιση της καθημερινότητας. Επιπλέον, η ανεκτικότητα στην προσφορά βοήθειας από τους άλλους συνιστά θεμέλιο για την καλή λειτουργία του ατόμου. Αντιφατικά, το άγχος δεν πρέπει να είναι τελείως ανύπαρκτο. Η ανυπαρξία του ίσως οδηγήσει σε καταστάσεις όπου δεν υπάρχει η αντίληψη της εργασίας που εκτελεί. Η ύπαρξη ενός άγχος μπορεί να παρακινήσει στη δημιουργικότητα, υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα<sup>129</sup>.

#### **4.21. Διαδικασία ανάταξης για την αδυναμία αλλαγής**

Τομείς στους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να κάνει αλλαγές είναι: α) το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση, β) τον εξοπλισμό, γ) τη διοίκηση, δ) το εμπορικό σήμα, ε) το μοντέλο εσόδων, στ) τους πόρους, ζ) τους πελάτες και τον τρόπο απόκτησης τους, η) το κόστος λειτουργίας, και θ) τους συνεργάτες<sup>130</sup>.

Όταν αναφερόμαστε σε αλλαγές στην επιχείρηση, εννοούμε αλλαγές που επικεντρώνονται στο υπάρχοντα αντικείμενο της επιχείρησης. Δεν αναλύουμε για την αντικατάσταση του αντικειμένου ενασχόλησης της. Μία επιχείρηση θα πρέπει να προβαίνει σε αλλαγές όταν υπάρχουν κάποιες ενδείξεις, π.χ. τα προβλήματα με το

---

<sup>128</sup> Skillbox. *Τα 10 ακλόνητα οφέλη της δημιουργίας δικτύου (networking)*. Ιστοσελίδα. Skillbox. Διαθέσιμο στο <https://www.skillbox.gr/news/view/Nea/7809/Ta-10-aklonita-ofeli-tis-dimioyrgias-diktyoy-networking>. Μάρτιος 07, 2019.

<sup>129</sup> Ο.π. σελ. 556.

<sup>130</sup> Ο.π. σελ. 562.

προσωπικό, η έλλειψη ενδιαφέροντος, η έλλειψη αποτελεσματικότητας, οι μεταβολές της αγοράς και η μείωση επενδυτών<sup>131</sup>.

Η επιχειρηματικότητα θεωρείται ως μια δύσκολη, αγχωτική και απαιτητική δραστηριότητα για τον επιχειρηματία. Οι ρόλοι του επιχειρηματία υπόκεινται, περισσότερο από άλλους, σε ψυχολογική και νευρική πίεση, μοναξιά, έλλειψη χρόνου και πλήρη εμπλοκή, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια της επιχειρηματικής διαδικασίας. Αυτό το επαγγελματικό υπόβαθρο οδηγεί τον επιχειρηματία να περάσει από περιόδους επαγγελματικού στρες. Επί του παρόντος, ορισμένοι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν τους στρεσογόνους παράγοντες του επαγγελματικού τους πλαισίου, κάτι που θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά τους και στο μέλλον των εταιρειών τους. Αυτοί οι στρεσογόνοι παράγοντες προκαλούν συχνά εξάντληση. Ο Ward εξηγεί ότι « η έκθεση στο στρες με ανεπαρκή ανάκαμψη έχει ως αποτέλεσμα την κατάρρευση και την εξάντληση »<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> Ο.π. σελ. 563.

<sup>132</sup> Omrane, Amina & Kammoun, Amal & Seaman, Claire E A. *Entrepreneurial Burnout: Causes, Consequences and Way Out*. Journal. Multinational Business Review (Vol.7). Issue 1. April, 2018. σελ. 28 - 29.

## Κεφάλαιο 5ο. Κριτική Αποτίμηση των Αιτιών της Επιχειρηματικής Αποτυχίας.

### 5.1. Συμπεράσματα

Το θέμα της πρόβλεψης αποτυχίας εταιρειών έχει λάβει μεγάλη κριτική, καθώς πολλές εταιρείες έχουν χρεοκοπήσει λόγω της ταλαιπωρίας τους από χρηματοοικονομικούς κινδύνους, οι οποίοι έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους επενδυτές, τους πιστωτές, τις κυβερνήσεις και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Ο στενός ορισμός του χρηματοοικονομικού κινδύνου είναι η πιθανότητα ότι μια εταιρεία μπορεί να αθετήσει τα χρέη της και η ουσία του είναι η αξιολόγηση των δυνατοτήτων ελέγχου του χρέους των εταιρειών ή της διαχείρισης χρηματοοικονομικής μόχλευσης. Αυτό μπορεί να είναι ο λόγος για τον οποίο έχει γίνει άφθονη έρευνα για τη χρεοκοπία στον τομέα της αθέτησης χρέους.

Παρά την εκτεταμένη έρευνα που έχει διεξαχθεί στην πρόβλεψη πτώχευσης επιχειρήσεων, πολλά μοντέλα αξιολόγησης έχουν επικριθεί λόγω της απουσίας θεωρητικής βάσης. Η επιβίωση και η ευημερία μιας εταιρείας εξαρτάται από τις ικανότητές της όχι μόνο να αντιμετωπίζει κινδύνους στις εσωτερικές λειτουργίες αλλά και να χειρίζεται σωστά πιθανές ζημιές που προκαλούνται από αβεβαιότητες σε εξωτερικά περιβάλλοντα. Αυτοί οι κίνδυνοι προέρχονται από διάφορες πτυχές, όπως η χρηματοδότηση, η λειτουργία, οι φυσικές καταστροφές, οι πολιτικές και η τεχνολογική καινοτομία. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη μακροοικονομικοί και βιομηχανικοί παράγοντες πέραν αυτών που λαμβάνονται υπόψη στα υπάρχοντα μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου που περιλαμβάνουν μόνο εταιρικές εσωτερικές πληροφορίες. Όμως, κάθε είδους κίνδυνος μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές ζημιές, οι οποίες αντικατοπτρίζονται στα λογιστικά στοιχεία. Αυτό συνάδει με την ευρύτερη έννοια των χρηματοοικονομικών κινδύνων.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι δεν μπορούν να αποφευχθούν πλήρως, εκτός εάν μια εταιρεία σταματήσει την καινοτομία και την επέκταση, κάτι που αναπόφευκτα θα οδηγήσει σε αποτυχία. Στόχος είναι να τηρούνται οι πληροφορίες προειδοποίησης πριν από τη λύση της εταιρείας λόγω αφερεγγυότητας ή πτώχευσης και να βοηθηθούν οι εταιρείες να μειώσουν το κόστος λαμβάνοντας έγκαιρα μέτρα.

Η επιτυχία και η αποτυχία θεωρούνται συχνά ως οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, έτσι ώστε με την αποφυγή της δεύτερης, η πρώτη γίνεται πιο εφικτή. Ωστόσο, η επιβίωση δεν είναι συνώνυμο της επιτυχίας, καθώς τα άτομα την ορίζουν

με τους δικούς τους όρους. Επιπρόσθετα, η βέλτιστη χρήση των πόρων δεν είναι συνώνυμο της επιτυχίας, επειδή η απόδοση μιας επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εξαρτάται από την ικανότητα άλλων επιχειρήσεων να αξιοποιούν πόρους. Συνεπώς, υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί επιτυχίας και, αντίστοιχα, διαφορετικοί βαθμοί αποτυχίας.

Ανάμεσα στις πολλές πολώσεις που σχετίζονται με την έννοια της αποτυχίας, είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι δεν υπάρχει αποτυχία έως ότου ο επιχειρηματίας σταματήσει να προσπαθεί. Επίσης, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια συνεχής αποτυχία που βασίζεται σε έναν κύκλο δοκιμής και λάθους. Ομοίως, η αποτυχία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα διακριτό γεγονός χρεοκοπίας ή ως μια διαδικασία που οδηγεί σε οποιοδήποτε ανεπιθύμητο επιχειρηματικό αποτέλεσμα.

Συνδυάζοντας αυτές τις διχοτομίες, μπορούμε ακόμη και να θεωρήσουμε ότι η χρεοκοπία δεν υποδηλώνει αποτυχία. Ο συγκεκριμένος ορισμός της αποτυχίας έχει θεωρητική και πρακτική σημασία. Εάν υποστηρίξουμε ότι η πτώχευση είναι σημάδι αποτυχίας, πρέπει να συμφωνήσουμε ότι οι στατιστικές πτώχευσης είναι ο καλύτερος τρόπος έρευνας της αποτυχίας. Ωστόσο, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι πτωχεύσεις δεν περιλαμβάνουν όλα τα αποτυχημένα επιχειρηματικά εγχειρήματα, και δεν είναι όλες οι διακοπές αποτυχία.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία (Ελληνική Ορολογία)

- Αυλωνίτης, Γεώργιος & Γούναρης, Σπύρος & Τσιότσου, Ροδούλα. *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ*. Εκδόσεις. BROKEN HILL PUBLISHERS LTD. Φεβρουάριος, 2016.
- Δρ. Κιλίντζης Παύλος. *Τιμολόγηση*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Department of Mechanical Engineering. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο [https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/MECH241/%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7\\_PK.pdf](https://eclass.uowm.gr/modules/document/file.php/MECH241/%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7_PK.pdf). [03/03/2023].
- Ελληνική Ουρολογική Εταιρεία. *Καταστατικό & Εσωτερικός Κανονισμός*. Διαθέσιμο στο <https://www.huanet.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CE%B5%CF%83%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%83-%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%83/>.
- Ευρετήριο Οικονομικών Όρων. *Οικονομικό Κύκλωμα*. Διαθέσιμο στο <https://euretirio.com/oikonomiko-kykloma/>. [10/02/2023].
- Ζιγκιρίδης, Ευθύμιος. *5ο Κεφάλαιο Ανταγωνισμός*. Επιμέλεια. Λελεδάκης, Γεώργιος. Διαθέσιμο στο [https://opencourses.ionio.gr/modules/document/file.php/DMC126/05.4%20%CE%9A%CE%B5%CF%86%205%20-%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%26%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_NC.pdf](https://opencourses.ionio.gr/modules/document/file.php/DMC126/05.4%20%CE%9A%CE%B5%CF%86%205%20-%20%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82%20%26%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_NC.pdf). [22/01/2023].

- Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις, Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022.
- Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. *Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων: Προσοχή στις αναρτήσεις μετά τη διαρροή δεδομένων από το Facebook*. Απρίλιος 8, 2021. Διαθέσιμο στο <https://www.naftemporiki.gr/techscience/288634/archi-prostasias-prosopikon-dedomenon-prosochi-stis-anartiseis-meta-ti-diarroi-dedomenon-apo-to-facebook/> [09/01/2023].
- Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. ΕΛΣΤΑΤ: *Τζίρος 20,5 δισ. ευρώ από ηλεκτρονικές παραγγελίες το 2022*. Δεκέμβριος 8, 2022. Διαθέσιμο στο <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1414450/ilektroniko-emporio-tziros-205-dis-eyro-to-2022/> [25/12.2022].
- Καραγεώργου, Έφη. *5 + 1 τρόποι για να χρηματοδοτήσετε την επιχείρησή σας*. Περιοδικό. Capital.gr. Διαθέσιμο στο <https://www.capital.gr/epixeiriseis/1093634/5-1-tropoi-gia-na-xrimatodotisete-tin-epixeirisi-sas>. Νοέμβριο 25, 2010. [20/12/2022].
- ΚΕΜΕΛ. *Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων*. Διαθέσιμο στο <https://www.kemel.gr/library/nomikes-morfes-epicheiriseon>. [17/01/2023].
- Κετιτζιάν, Στάθης. *Η Εξυπηρέτηση Πελατών είναι κλειδί επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις*. Περιοδικό. Επιχειρώ. Οκτώβριος 10, 2017.
- Κοκίδου, Μαρία. *Τηλεργασία: Οφέλη, παρενέργειες και πόσο εφικτό είναι να συνεχιστεί*. Blog. 2045 Το Μέλλον Σήμερα. Ιανουάριος 11, 2021.
- Λιώτας, Ναούμ. *Τα επιχειρηματικά μοντέλα: Μια σύντομη εισαγωγή*. Περιοδικό. Επιχειρώ. Μάιος 11, 2012.
- Οικονομικός Ταχυδρόμος. *Τράπεζα της Ελλάδος: Αυξήθηκε η ζήτηση για τα επιχειρηματικά δάνεια το τρίτο τρίμηνο*. Διαθέσιμο στο

<https://www.ot.gr/2022/10/25/epixeiriseis/trapezes/trapeza-tis-ellados-ayksithi-ke-i-zitisi-gia-ta-epixeirimatika-daneia-to-trito-trimino/>. Οκτώβριος 25, 2022. [19/12/2022].

- Οικονομικός Ταχυδρόμος. *e-commerce: 7 στους 10 χρήστες του διαδικτύου κάνουν online αγορές – Τι δείχνει έρευνα*. Blog. Οικονομικός Ταχυδρόμος. Διαθέσιμο στο <https://www.ot.gr/2022/07/04/oikonomia/e-commerce-synexise-na-dieyrynetai-kai-to-2021-stin-eyropi-ti-deixnei-ereyna/>. Ιούλιος 04, 2022. [19/12/2022].
- Πανηγυράκης, Γεώργιος. *ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*. Επιμέλεια. Μπόνη Ευσταθία. Εκδόσεις. Σταμούλης. Μάιος, 2013.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ιωάννης. *Οι 10 βασικότεροι παράγοντες αποτυχίας των νέων προϊόντων*. Περιοδικό. Επιχειρώ. Διαθέσιμο στο <https://www.epixeiro.gr/article/2647>.
- Πύλη για την Ελληνική γλώσσα. *Λεξικό της κοινής νεοελληνικής*. Διαθέσιμο στο [https://www.greek-language.gr/greekLang/modern\\_greek/tools/lexica/triatafyllides/search.html?lq=&dq=](https://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triatafyllides/search.html?lq=&dq=). [15/02/2023].
- Private Review. *Λιανεμπόριο: Οι 5 βασικοί τύποι πελατών*. Διαθέσιμο στο [https://www.privatereview.com/articles/customer\\_types.html](https://www.privatereview.com/articles/customer_types.html). [01/03/2023].
- Σουμπενιώτης, Δημήτριος & Ταμπακούδης, Ιωάννης Α. *Σύγχρονη χρηματοοικονομική ανάλυση & επενδύσεις*. Εκδόσεις. Νάματα. Θεσσαλονίκη. 2017.
- Τσουλάκης, Στέφανος. *Τέταρτοι στον κόσμο οι Έλληνες σε αύξηση διαδικτυακών αγορών*. Περιοδικό. Business Daily. Νοέμβριο 12, 2020.

## Ελληνική Βιβλιογραφία (Αγγλική Ορολογία)

- Flipnewmedia. *Μίγμα μάρκετινγκ: Τα 4P που καθορίζουν τις επιχειρηματικές σας αποφάσεις*. Blog. Flipnewmedia. Διαθέσιμο στο <https://www.flipnewmedia.com/news/migma-marketing-4p/>. Οκτώβριος 3, 2020. [07/03/2023].
- Fpress. *Η νούμερο 1 μηχανή αναζήτησης μετά την Google*. Blog. Fpress. Ιούλιος 4, 2014.
- HuffPost Greece. *Γιατί οι ανταγωνιστές τείνουν να ανοίγουν τα καταστήματά τους δίπλα-δίπλα;*. Blog. HuffPost Greece. Φεβρουάριος 27, 2016.
- Iefimerida. *Το προφίλ του σημερινού αγοραστή σπιτιού: Έλληνας σε παραγωγική ηλικία και πληρώνει μετρητοίς*. Διαθέσιμο στο <https://www.iefimerida.gr/news/157138/%CF%84%CE%BF-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%8D-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CF%82-%CF%83%CE%B5-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B7%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AF%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CE%B9-%CE%BC%CE%B5%CF%84>. Μάιος 29, 2014. [01/12/2023].
- Innovo. *Επιλογή Τοποθεσίας Εγκατάστασης Μιας Νέας Επιχείρησης*. Διαθέσιμο στο <https://innovo.gr/topothesisia-epixeirisis/>. [13/12/2023].
- Plan. *Κατοχύρωση Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας*. Blog. Plan. Διαθέσιμο στο <https://plan.gr/katoxyrosi-diplomatos-evresitexnias>.
- Skillbox. *Τα 10 ακλόνητα οφέλη της δημιουργίας δικτύου (networking)*. Ιστοσελίδα. Skillbox. Διαθέσιμο στο <https://www.skillbox.gr/news/view/Nea/>

7809/Ta-10-aklonita-ofeli-tis-dimioyrgias-diktyoy-networking. Μάρτιος 07, 2019.

- Thpanorama. *Χαρακτηριστικά προϊόντων ποιότητας και πραγματικά παραδείγματα*. Διαθέσιμο στο <https://el.thpanorama.com/aricles/economia/productos-de-calidad-caractersticas-y-ejemplos-reales.html>. [01/01/2023].
- Wikipedia. *Κοστολόγηση*. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9B%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>. [10/2/2023].
- Wikipedia. *Μάρκετινγκ*. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA>. [10/2/2023].
- Wikipedia. *Πάθος*. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%AC%CE%B8%CE%BF%CF%82>. [15/02/2023].
- Wikipedia. *Τιμολόγηση*. Διαθέσιμο στο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7>. [15/02/2023].

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Badran, Omar & Al-Haddad, Shafiq. *THE IMPACT OF SOFTWARE USER EXPERIENCE ON CUSTOMER SATISFACTION*. Journal. Journal of Management Information and Decision Sciences (Volume 21). Issue 1. 2018.
- Banerjee, Ryan & Kearns, Jonathan & Lombardi, Marco. *(Why) Is investment weak?*. BIS Quarterly Review. Bank for International Settlements. March, 2015.

- Baye, Michael Roy. *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Επιμέλεια. Νίκας Χρήστος & Ασημακοπούλου Δήμητρα. Εκδόσεις. Επίκεντρο. Οκτώβριος, 2013.
- Borden, N. H. *The Concept of the Marketing Mix*. Journal. Journal of Advertising Research (Vol. 4). 1964.
- Castells Manuel. *Ο γαλαξίας του Διαδικτύου: Στοχασμοί για το διαδίκτυο, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία*. Εκδόσεις. Καστανιώτη. Απρίλιος, 2005.
- CIPD. *Managing conflict in the modern workplace*. REPORT. January, 2020.
- Dasilva, Carlos & Trkman, Peter. *Business Model: What it is and What it is Not*. Journal. Long Range Planning (Vol.1). September, 2013.
- Drenea, Victor. *Η σημασία της Υποστήριξης Πελατών σε μια Εταιρεία*. Blog. Webarts. Διαθέσιμο στο [https://webarts.agency/blog\\_posts/i-simasia-tis-ypostirixis-pelaton-se-mia-etairaia/](https://webarts.agency/blog_posts/i-simasia-tis-ypostirixis-pelaton-se-mia-etairaia/). [14/02/2023].
- Fairlie, Robert W. & Fossen, Frank M. *Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation*. IZA DP No. 11258. January, 2018.
- Félix, Sónia & Maggi, Chiara. *What is the Impact of Increased Business Competition?*. Authorized for distribution by Romain Alexandre Duval. IMF Working Papers describe research in progress by the author(s) and are published to elicit comments and to encourage debate. The views expressed in IMF Working Papers are those of the author(s) and do not necessarily represent the views of the IMF, its Executive Board, or IMF management. December, 2019.
- Feng, Bing & Chen, Min. *The Impact of Entrepreneurial Passion on Psychology and Behavior of Entrepreneurs*. Editor. Yenchun Jim Wu. Journal. Frontiers in Psychology (Vol. 11). Received. April 3, 2020. Accepted. June 23, 2020. Published. July 21, 2020. σελ. 3.

- Gratzner, K. *The fear of failure: reflections on business failure and entrepreneurial activity*. In Entrepreneurship in business and research: essays in honour of Håkan Lindgren. Editor. Henrekson, Magnus & Larsson, Mats & Sjögren, Hans. Institutet för ekonomisk historisk forskning, Handelshögskolan i Stockholm. 2001.
- IIB-Business Support Americas. *Key Reasons Why Small Businesses Fail*. Submitted By Silas Titus. Accredited Associate of The Institute for Independent Business. May 30, 2012.
- Kroon, Jacob & De Klerk, Saskia. *Business networking relationships for business success*. Journal. South African Journal of Business Management (Vol. 39). Issue. 2. June, 2008.
- Krugman, Paul & Wells, Robin. *Μικροοικονομική*. Εκδόσεις. Επίκεντρο. Θεσσαλονίκη. Απρίλιος, 2011.
- Omrane, Amina & Kammoun, Amal & Seaman, Claire E A. *Entrepreneurial Burnout: Causes, Consequences and Way Out*. Journal. Multinational Business Review (Vol.7). Issue 1. April, 2018.
- Priscila, Garcia-Rubio Maité & Ordóñez, Catalina Alexandra Silva & Andrade, Jaime Humberto Yopez. *Implications of Burnout Syndrome in Business Management: a review for Latin America*. Journal. Neuro Quantology (Vol. 20). Issue 9. August, 2022.
- Ramli, Ainon & Yekini, Liafisu Sina. *Cash Flow Management among Micro-Traders: Responses to the COVID-19 Pandemic*. Citation: Ramli, A. Yekini, L.S. Cash Flow Management among MicroTraders: Responses to the COVID-19 Pandemic. Sustainability 2022, 14, 10931. <https://doi.org/10.3390/su141710931>. Academic Editor: Wen-Hsien Tsai. Received: July 18, 2022. Accepted: August 23, 2022. Published: September 1, 2022.

- Reidhead, Christine. *A review of businesses that focus on markets vs. businesses that focus on products in association with market orientation.* Journal. Technium Social Sciences Journal (Vol. 11). September, 2020.
- Rogalska, Izabela. *Perception of Location Factors by Entrepreneurs and Representatives of Business Environment Institutions.* Journal. European Research Studies Journal (Vol. 23). Special Issue 1. November, 2020.
- Turban, Efraim & King, David & Kye Lee, Jae & Liang, Ting-Peng & Turban, Deborah C. *Ηλεκτρονικό εμπόριο 2015: αρχές – εξελίξεις – στρατηγική με έμφαση στα κοινωνικά δίκτυα από τη σκοπιά του manager.* Πρώτη έκδοση. Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας. Αθήνα. 2018.
- Vallerand, R. J. *On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion.* Journal. Advances in experimental social psychology (Vol. 42). Editor. M. P. Zanna Publisher. Academic Press. 2010.
- Vallerand, R. J. *On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living.* Journal. Canadian Psychology / Psychologie canadienne (Vol.49). Issue. 1. 2008.
- Vallerand, R. J. & Blanchard, C. & Mageau, G. A. & Koestner, R. & Ratelle, C. & Léonard, M. & Gagné, M. & Marsolais, J. *Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion.* Journal. Journal of Personality and Social Psychology (Vol.85). Issue. 4. 2003.
- Vallerand, R. J. & Paquet, Y. & Philippe, F. L. & Charest, J. *On the role of passion for work in burnout: A process model.* Journal. Journal of Personality. Journal. 78. Issue.1. 2010.



**ΤΕΛΟΣ**