



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

του

Κωνσταντίνου Μουσιώλη του Βασιλείου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών
Αποφάσεων**

Φεβρουάριος 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου και διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος, κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη για την εμπιστοσύνη ως προς το πρόσωπο μου αλλά και για την πολύτιμη βοήθεια του, την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με τις εύστοχες και εποικοδομητικές παρατηρήσεις του.

Τέλος, επιθυμώ να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους και την υπομονή τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Μουσιώλης Κωνσταντίνος

Φεβρουάριος 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την παρουσίαση και ανάλυση των βασικών αιτιών εξαιτίας των οποίων οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν καθώς και προτάσεων με σκοπό την πρόληψη, τον μετριασμό ή την εξάλειψη τις εκάστοτε απειλής. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζει την επιχειρηματικότητα, καινοτομία, βιώσιμη ανάπτυξη, στρατηγική και επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό. Η έρευνα της cb insights που διενεργήθηκε στις ΗΠΑ εντοπίζοντας τις 20 πιο συχνές αιτίες της επιχειρηματική αποτυχίας η οποία αποτέλεσε χρήσιμη πηγή πληροφόρησης. Παρουσιάζεται επίσης, πως οι διάφορες μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό επηρεάζουν την βιωσιμότητα της. Στόχος αποτελεί η αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης που προκύπτει ως αποτέλεσμα της επιχειρηματικής αποτυχίας από τους υφιστάμενους αλλά και νεοεισερχόμενους επιχειρηματίες. Με το πέρας της ανάλυσης των αιτιών αποτυχίας των επιχειρήσεων αλλά και της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους όπως και των προτεινόμενων ενεργειών από την πλευρά της επιχείρησής αναδεικνύεται ο ρόλος του ανθρώπινου συντελεστή της επιχείρησης ως καταλυτικός παράγοντας της επιβίωσης και περεταίρω ανάπτυξης της. Διανύοντας την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση επαναπροσδιορίζεται ο ρόλος και η θέση της επιχείρησης και των στελεχών της στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον. Η πρόοδος των επιχειρήσεων στο μέλλον θα εξαρτηθεί άμεσα από την αποδοτική οικονομική διαχείριση, την στοχοπροσήλωση, την εγκυρότητα του επιχειρηματικού μοντέλου καθώς και από την επιτυχημένη διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής. Στο σύγχρονο ψηφιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον το αντικείμενο της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού μετατρέπεται από φυσικό σε διανοητικό. Καθίσταται λοιπόν απαραίτητη η επένδυση σημαντικών πόρων από πλευράς των επιχειρήσεων στην συνεχή ενδυνάμωση και εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου που θα αποτελέσει σημαντικό περιουσιακό στοιχείο.

ABSTRACT

The purpose of this work is the presentation and analysis of the main causes due to which businesses fail as well as proposals to prevent, mitigate or eliminate each threat. The literature review presents entrepreneurship, innovation, sustainable development, strategy and business strategic planning. The cb insights survey conducted in the USA identifying the 20 most common causes of business failure was a useful source of information. It is also presented how the various changes in the internal and external environment of the business in combination with the competition affect its viability. The goal is the effective utilization of the knowledge obtained as a result of business failure by existing and new entrepreneurs. With the end of the analysis of the causes of business failure but also of the interaction that exists between them as well as the proposed actions from the side of the business, the role of the human factor of the business emerges as a catalytic factor of its survival and further development. Going through the fourth industrial revolution, the role and position of the company and its executives in society and the environment is being redefined. The progress of businesses in the future will directly depend on the efficient financial management, goal setting, the validity of the business model as well as on the successful formulation of vision and strategy. In the modern digitized business environment, the scope of work of human resources is transformed from physical to intellectual. It therefore becomes necessary to invest significant resources on the part of businesses in the continuous strengthening and development of human capital, which will be an important asset.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	21
3.1 Η ΑΝΥΠΑΡΞΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ	21
3.2 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ	22
3.3 Η ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	23
3.4 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	25
3.5 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ/ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ.....	26
3.6 ΜΗ ΦΙΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΧΡΗΣΤΗ ΠΡΟΙΟΝ	27
3.7 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	28
3.8 ΤΟ ΦΤΩΧΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	28
3.9 Η ΑΓΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	30
3.10 Η ΑΝΕΠΙΚΑΙΡΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	31
3.11 Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ/ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ.....	32
3.12 Η ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ.....	33
3.13 Η ΚΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	34
3.14 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΑΘΟΥΣ	37
3.15 Η ΚΑΚΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	38
3.16 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ. 39	
3.17 ΤΑ ΝΟΜΙΚΑ/ ΘΕΣΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	40
3.18 ΧΩΡΙΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ.....	41
3.19 Η ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ/ ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ.....	42
3.20 Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	44
4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	45
4.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	45
4.2 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ.....	48
4.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	50
4.4 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ	54
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	55
4.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΦΙΛΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ.....	57
4.7 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	58
4.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	60
4.9 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	62

4.10 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	64
4.11 ΕΣΤΙΑΣΗ/ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ.....	65
4.12 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ	65
4.13 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	67
4.14 ΠΑΘΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	70
4.15 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	70
4.16 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ	73
4.17 ΝΟΜΙΚΗ/ ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΩΡΑΚΙΣΗ.....	74
4.18 ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ.....	75
4.19 ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ/ ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗΣ	76
4.20 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	78
5.Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΙΤΙΟΥ/ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ.....	79
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	84
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είτε σε προσωπικό, είτε σε επαγγελματικό επίπεδο η αποτυχία δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα. Μάλιστα πολλές φορές καθίσταται αδιάφορο το γεγονός αν η εν λόγω αποτυχία δημιούργησε γνώση. Δεν θα αμφισβητούσε κανείς το γεγονός πως στην σημερινή κοινωνία το ενδιαφέρον μονοπωλείται από τις επιτυχίες και όχι από τις αποτυχίες, παρότι οι τελευταίες πολλές φορές έχουν να μας διδάξουν πολλά, «ακριβά πληρωμένα» μαθήματα. Σύμφωνα με τον Ιάπωνα επιχειρηματία και ιδρυτή της Honda Motor co, Soichiro Honda: «η επιτυχία είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνο μέσω επαναλαμβανόμενης αποτυχίας και ενδοσκόπησης, εκ των οποίων η πρώτη αντιπροσωπεύει το 1% της δουλειάς το οποίο προκύπτει από το 99% εκείνου που χαρακτηρίζεται ως αποτυχία». Επίσης, σύμφωνα με τον Τρούμαν Καπότε, Αμερικανό συγγραφέα: «η αποτυχία είναι το καρύκευμα το οποίο δίνει στην επιτυχία την γεύση της.»

Πράγματι υπάρχει ένας άρρηκτος δεσμός μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Είναι φανερό πως πολλές φορές η δεύτερη οδηγεί στην πρώτη. Δεν πρέπει όμως να παραβλέψουμε και το γεγονός πως ο φόβος της αποτυχίας επισκιάζει την επιτυχία. Αυτό συμβαίνει όταν κινούμαστε σε στενά, ασφαλή περιθώρια μετριάζοντας την δημιουργικότητα και καινοτομία των ανθρώπων, δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες επαγγελματικής αυτονομίας η οποία μπορεί να καταστεί οδηγός προς την κοινωνική καταξίωση. Λαμβάνοντας υπόψη πως η επιχειρηματική δραστηριότητα που διέπεται από πλήρως ασφαλή και προβλέψιμη πορεία συνυπάρχει μόνο με συνθήκες μονοπωλίου ή και ολιγοπωλίου και οι συνθήκες αυτές είναι σχεδόν αδύνατο να επικρατήσουν στην αγορά καθώς υπάρχει νομοθεσία που τις αναχαιτίζουν. Είναι αναγκαία λοιπόν η ανάπτυξη της γνώσης και των μηχανισμών που θα λειτουργήσουν ως αντίβαρο στην πιθανή αποτυχία που παραμονεύει σε κάθε επιχειρηματικό μονοπάτι.

Μάλιστα, 9 στις 10 νεοφυείς επιχειρήσεις αποτυγχάνουν τον πρώτο χρόνο λειτουργεία τους. Πηγή: (<https://startupgenome.com>).

Σύμφωνα με τον Shikhar Ghosh, καθηγητής στο Harvard Business School 7,5 στις 10 venture capital startup αποτυγχάνουν. Πηγή (<https://www.inc.com>) Επίσης 2 στις 10 νέες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν από τον πρώτο κιάλας χρόνο Πηγή: (Bureau of Labor/<https://www.entrepreneur.com/>). Μόνο το 1% των startup επιχειρήσεων καταλήγουν μεγάλες και επιτυχημένες όπως οι Uber, Airbnb, Slack, Stripe και Docker (CB Insights, <https://www.failory.com/>).

Σύμφωνα με έρευνα της CB Insights μαθαίνουμε τις 20 πιο συχνές αιτίες της επιχειρηματική αποτυχίας οι οποίες στην συνέχεια αναλύονται και συνοδεύονται από προτεινόμενες διαδικασίες ανάταξης. Οι αιτίες παρουσιάζονται σε σειρά και σύμφωνα από την συχνότητα εμφάνιση τους.

Ξεκινάμε λοιπόν με την ανυπαρξία ανάγκης όπου μια επιχείρηση προσφέρει ένα προϊόν που η αγορά δεν χρειάζεται καθώς και την σχέση που προκύπτει με τον κλάδο, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τα όρια της αγοράς εστίασης, τις δυνατότητες του όγκου πωλήσεων και τον ανταγωνισμό.

Ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία αξίας, για τους πελάτες, την κοινωνία, τους ιδιοκτήτες τους εργαζομένους κλπ. Αυτό επιτυγχάνεται δημιουργώντας υπηρεσίες και προϊόντα που ικανοποιούν ανάγκες που μέχρι πρότινος παρέμεναν ανικανοποίητες ή ικανοποιώντας ανάγκες με αποδοτικότερο τρόπο από αυτόν των ανταγωνιστών. Θα ήταν επιπόλαιο να επιρρίψουμε ευθείς αμέσως τις ευθύνες της αποτυχίας στο προϊόν καθαυτό. Μπορεί πράγματι η αξία που δημιουργεί το προϊόν στον καταναλωτή να είναι ανεπαρκής σε σχέση με την εκτίμηση που έγινε από πλευράς της επιχείρησης, πράγμα που συναντούμε στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Στην συνέχεια η έλλειψη μετρητών συνοδευόμενη από τις διάφορες πολιτικές πωλήσεων που εφαρμόζει η επιχείρηση, τον κύκλο ρευστότητας, την πρόσβαση σε χρηματική χρηματοδότηση καθώς και την γενικότερη οικονομική διαχείριση.

Η ακατάλληλη ομάδα διοίκησης, την σημασία της αποτελεσματικής στελέχωσης καθώς και της εκχώρησης αρμοδιοτήτων.

Δεν είναι λίγες οι φορές όπου οι επιχειρήσεις προσφέρουν ακριβότερα προϊόντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ή προσφέρουν μια παρόμοια τιμή για μια χαμηλότερη πρόταση αξίας. Υπάρχει λοιπόν έλλειψη ανταγωνιστικότητας η οποία αναλύεται παρακάτω, καθώς και προτάσεις για την επίτευξή της.

Επίσης υψηλό κόστος κτίσης όπου μπορεί να οφείλεται στην αναποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης όπως και προϊόντα που δεν είναι φιλικά προς τον χρήστη αναδύουν την ανάγκη για ανάλυση των διάφορων τρόπων τιμολόγησης και την σημασία τους αλλά και την ανάγκη για παροχή φιλικών προϊόντων προς τους καταναλωτές.

Η αναφορά και ανάλυση των διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων όπου μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση.

Συνεχίζουμε με τον σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ή βελτίωση των ήδη υπάρχων κατά τον οποίο είναι απαραίτητη η αποτελεσματική συλλογή πληροφοριών που θα οδηγήσει σε σωστή κατανόηση των αντιλήψεων του κοινού που απευθυνόμαστε. Το φτωχό μάρκετινγκ και η αγνόηση των πελατών αποτελούν συχνά λάθη στον επιχειρηματικό κόσμο.

Πολλές φορές μια καινοτομία χρειάζεται χρόνο μέχρι να γίνει πλήρως αποδεκτή από την αγορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην καρπωθεί την επιτυχία αυτός που πρώτος καινοτόμησε αλλά αυτός που συστηματικά και μεθοδευμένα τοποθέτησε αποτελεσματικά την καινοτομία στην αγορά. Έτσι προκύπτει το ζήτημα της ανεπίκαιρης εισαγωγής προϊόντος.

Η έλλειψη προσανατολισμού της επιχείρησης αλλά και η δυσαρμονία μεταξύ ομάδας διοίκησης και των επενδυτών όπου απαιτείται η εις βάθος μελέτη και κατανόηση των διαφόρων παραγόντων.

Η κακή εξέλιξη της αλλαγής καθώς η επιχείρηση μπορεί να μην κατάφερε να εκμεταλλευτεί σωστά την ευκαιρία που παρουσιάστηκε όσον αφορά μια καινοτομία ή μια ανικανοποίητη ανάγκη. Σε αυτό μπορεί να οδηγήσουν πολλοί παράγοντες όπως απουσία αποδοτικών στελεχών στα τμήματα της διοίκησης, του μάρκετινγκ καθώς και στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Και στις δύο περιπτώσεις λοιπόν έχουμε να κάνουμε με έλλειψη δεξιοτήτων και εμπειρίας των στελεχών της επιχείρησης.

Στην συνέχεια αναλύεται η έλλειψη πάθους που παρατηρείται στον επιχειρηματία και τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και η σημασία της τοποθεσίας της επιχείρησης και τα κριτήρια επιλογής της.

Για την δημιουργία ή περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης η εξασφάλιση των απαραίτητων χρηματικών κεφαλαίων αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις για τους επιχειρηματίες. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την έλλειψη επενδυτών και χρηματοδότησης.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο δύο πολύ επίκαιρα ζητήματα αποτελούν τα νομικά και θεσμικά εμπόδια όπως επίσης και η σημασία της δικτύωσης και συμβουλής της επιχείρησης από εξωτερικούς συνεργάτες.

Αναζητώντας την επιχειρηματική επιτυχία και καινοτομία οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη εργάζονται περισσότερο, αναλαμβάνουν κινδύνους και προσπαθούν

να είναι δημιουργικοί. Όταν υπάρχει έλλειψη ορίων όμως παρατηρούνται φαινόμενα εξουθένωσης έως και κατάρρευση.

Τέλος η ανάγκη για συχνές αλλαγές ως αποτέλεσμα των μεταβολών στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι απώλειες που προκαλούνται είναι συχνές αλλά δίνεται η προοπτική στην επιχείρηση να κατακτήσει κάτι εντελώς καινούριο. Η αδυναμία της αλλαγής αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα για την επιχείρηση.

Βλέποντας τα παραπάνω αλλά και γενικότερα την διεθνή βιβλιογραφία μαθαίνουμε πως η αποτυχία στον κόσμο των νεοφυών επιχειρήσεων είναι συχνό φαινόμενο με επικρατέστερη την άποψη πως περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις αναστέλλουν οριστικά την λειτουργία τους τα πρώτα τρία έως πέντε χρόνια. Αναλογιζόμενοι τους πόρους που έχουν αναλωθεί σε κάθε ένα επιχειρηματικό βήμα προκύπτει ένας τεράστιος όγκος γνώσης. Γνώση η οποία μπορεί να φέρει τον όχι τόσο απαισιόδοξο επιχειρηματία που είναι διατεθειμένος να μάθει από τα λάθη του ένα βήμα πιο κοντά στην επιτυχία αλλά ταυτόχρονα να αναχαιτίσει τον λιγότερο τολμηρό από την αναζήτηση της επιτυχίας καθιστώντας άπραγο.

Μια καλή επιχειρηματική ιδέα από μόνη της δεν φέρνει την επιτυχία. Οι κίνδυνοι που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορούν ανά πάσα στιγμή να ταξινομήσουν την επιχείρηση στο αρκετά μεγάλο ποσοστό των αποτυχημένων επιχειρήσεων. Βέβαια ο δρόμος προς την επιτυχία είναι μακρής και η προσπάθεια που γίνεται από πλευράς του επιχειρηματία διαρκής. Για αυτό το λόγο είναι τόσο σημαντική η διαρκής προσπάθεια να ξεπεραστούν τα εμπόδια που προκύπτουν αλλά και η αξιοποίηση της μάθησης που προκύπτει από τα λάθη. Σημαντικό είναι επίσης τα λάθη να μην απογοητεύσουν τον επιχειρηματία ρίχνοντας τον στην απραξία η οποία οδηγεί σε σίγουρη αποτυχία. Άλλωστε τα περισσότερα από αυτά τα λάθη προκύπτουν από αστάθμητους παράγοντες οι οποίοι είτε δεν εντοπίστηκαν είτε δεν κατανοήθηκαν. Στο κάτω κάτω δεν υπάρχει επιχειρηματική απόπειρα χωρίς απώλειες, αρκεί όμως κάθε νέα προσπάθεια να γίνεται χρησιμοποιώντας κάθε διαθέσιμο πόρο αποτελεσματικότερα. Θα ήταν παράλογο άλλωστε να σκεφτεί κανείς πως η αποδοχή μιας καινοτομίας ή ενός προϊόντος γενικότερα από την αγορά θα ήταν εύκολη και χωρίς εμπόδια από τον ανταγωνισμό.

Κατά την αναζήτηση της επαγγελματικής επιτυχίας μέσω της οποίας πετυχαίνουμε πολλές φορές κοινωνική καταξίωση είναι σημαντικό να γιορτάζουμε τις μικρές

επιμέρους νίκες αλλά ακόμη σημαντικότερο να μην καθησυχαστούμε και από αυτές. Πολλές φορές υπάρχει τύφλωση και υποτίμηση των συνθηκών που επικρατούν ή και υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων. Σίγουρα τα συναισθήματα που προκαλούν οι επιτυχίες ανεβάζουν το ηθικό, δίνοντας μεγάλη ώθηση να προχωρήσουμε παρακάτω. Εκείνη τη στιγμή λοιπόν είναι πολύ σημαντικό να ελέγξουμε τα συναισθήματα αυτά και να προχωρήσουμε νηφάλια με μεθοδικότητα αναλύοντας συνεχώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούμε. Όπως είπε ο Bill Gates, η επιτυχία είναι ένας κακός δάσκαλος ο οποίος ξελογιάζει τους έξυπνους ανθρώπους έτσι ώστε να σκεφτούν ότι δεν είναι δυνατό να χάσουν.

Είναι λοιπόν θέμα μείζονος σημασίας να υπάρχει μια συστημική προσέγγιση στις επιτυχίες και στις αποτυχίες και όχι συναισθηματικός κατακλυσμός. Διαφορετικά σε κάθε περίπτωση μπορεί να υπάρξει αποπροσανατολισμός και να χαθούν σημαντικές ευκαιρίες.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρηματικότητα, σύμφωνα με τη σχολή Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ αποτελεί την διαδικασία όπου δημιουργείτε ή εντοπίζετε μια ευκαιρία η οποία εκμεταλλεύεται ανεξάρτητα από τον έλεγχο ή την ύπαρξη των απαραίτητων μέσων. (<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>)

Σύμφωνα με τους Shane και Venkatamaran (2000) «είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ανακαλύπτει, αξιολογεί και αξιοποιεί τις ευκαιρίες δημιουργίας μελλοντικών αγαθών και υπηρεσιών».

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ «είναι νοοτροπία και ένας τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης οικονομικής δραστηριότητας, σε συνδυασμό με την ανάληψη κινδύνου, τη δημιουργικότητα κι την καινοτομία, με χρηστή διαχείριση στο πλαίσιο ενός υφισταμένου ή νέου οργανισμού». Επίσης, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:

1. Τον επιχειρηματία, ο οποίος είναι και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και επιδιώκει την δημιουργία αξίας ως αποτέλεσμα την επιχειρηματικής του δραστηριότητας ή επέκτασης της, εντοπίζοντας ανάγκες και προτείνοντας λύσεις με την παραγωγή

και αξιοποίηση νέων προϊόντων/υπηρεσιών/διαδικασιών, ή με την είσοδο σε νέες αγορές.

2. Την επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία είναι η ανθρώπινη δράση για την επιδίωξη δημιουργίας νέας αξίας μέσω την έναρξης ή της επέκτασης της οικονομικής δραστηριότητας. Επιχειρηματική θεωρείται κάθε δραστηριότητα που αποσκοπεί στο κέρδος, είτε αφορά στην άσκηση του μανάτζμεντ της επιχείρησης από τον επιχειρηματία ή άλλο ικανό στέλεχος, είτε ενός μέρους των λειτουργιών της όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η οικονομική διαχείριση κλπ. δημιουργώντας την κατάλληλη πρόταση αξίας.

Η επιχειρηματικότητα λοιπόν είναι η μετατροπή μιας ιδέας του επιχειρηματία σε προϊόντα που ωφελούν οικονομικά τον ίδιο αλλά ωφελούν και το σύνολο της κοινωνίας με δύο τρόπους:

1. Είτε ως επιχειρηματίας όπου ακόμα και στην περίπτωση ανεπάρκειας κεφαλαίων, μέσω της αξιολογής επιχειρηματικής πρότασης αλλά και επάρκειας δεξιοτήτων γίνεται προσέλκυση επενδυτών.
2. Είτε ως εργαζόμενος μιας επιχείρησης στην οποία συμμετέχει ενεργά με προτάσεις, εποικοδομητική κριτική προωθώντας το επιχειρηματικό έργο.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

« Για να αναπτύξουν καινοτομίες οι οποίες οδηγούν σε επόμενες πρακτικές, τα στελέχη πρέπει να αμφισβητήσουν τις σιωπηρές υποθέσεις πίσω από τις τρέχουσες (πρακτικές). Αμφισβητώντας το status quo οι άνθρωποι και οι εταιρίες το έχουν αλλάξει». (Nidumolu, R. at al, 2009).

Επίσης «οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο υιοθέτησης και επένδυσης στο περιβάλλον, την κοινωνική πολιτική και διακυβέρνηση (Environmental Social and Governance – ESG) για να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους και να βελτιώσουν τις ηθικές επιπτώσεις τους μακροπρόθεσμα». Επιπρόσθετα, «η εστίαση στην ESG είναι δυνατό να βοηθήσει μια επιχείρηση να κατανοήσει τον θετικό αντίκτυπο και να διαχειριστεί τους κινδύνους τους οποίους συνεπάγεται η λειτουργία της στους πελάτες, τους επενδυτές, τους εργαζομένους και τις κοινότητες. Είναι ένας άλλος τρόπος για να αξιολογήσει την επιτυχία της πέρα από τον ισολογισμό και να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την ευρύτερη κοινωνία γενικότερα». (Bank of America/

Merrill Lynch (2017), “ESG: Impact on Companies Doing Business in America and Why They Must Care”, <https://www.bofaml.com>)

Σύμφωνα με την έκθεση της Bank of America/ Merrill Lynch (2017), το 94% της γενιάς Z (γεννηθέντες από τα μέσα του 1995), το 87% της Γενιάς Y (γεννηθέντες μεταξύ 1980-2000) και το 86% του γενικού πληθυσμού, πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατευθυνθούν προς την ESG. «Οι εταιρίες με έμφαση στην ESG θα έχουν πλεονέκτημα καθώς πολλοί άνθρωποι, ιδιαίτερα οι νέες γενιές, επιδιώκουν να εργαστούν για εταιρίες με ισχυρό κοινωνικό σκοπό».

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τον M.Porter: Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Η στρατηγική αποτελεί την περιγραφή της δραστηριότητας στην οποία θα εστιάσει η επιχείρηση, καθώς και των μέσων που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση της και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αφορά όλες τις αποφάσεις, τους στόχους, τους σκοπούς και τις πολιτικές καθώς και τα σχέδια για την επίτευξή τους. Επίσης τους τομείς στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση προκειμένου να εδραιωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο. Μέσω των παραπάνω η επιχείρηση εκτός από τους στόχους της, δημιουργεί αξία για το σύνολο των εταίρων, εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, επενδυτών και της κοινωνίας γενικότερα.

Η στρατηγική μπορεί να έχει πολλές και διαφορετικές μορφές και διαστάσεις. Οι διάφορες μεταβολές στο περιβάλλον καθώς και η ανάγκη για επίτευξη καινοτομίας δημιουργούν την ανάγκη για πολλές και συχνές αλλαγές στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Μια αποτελεσματική στρατηγική πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στα εξής:

- Να μην είναι δυσνόητη έτσι ώστε να την καταλαβαίνουν εύκολα όλοι οι εμπλεκόμενοι.
- Οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν με λεπτομέρεια τον σκοπό μέσω της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, καθοδήγησης και ενθάρρυνσης για λήψη πρωτοβουλιών.
- Αποτελεσματική κατανομή των διάφορων πόρων στους τομείς δραστηριότητας καθώς και προσεκτική λήψη αποφάσεων.

- Ο καθένας από τους συμμετέχοντες στην επιχειρηματική δράση να γνωρίζει με ακρίβεια το αντικείμενο της εργασίας του όπως και τα καθήκοντα αλλά και τις υποχρεώσεις του. Έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα επίτευξης των συνολικών στόχων της επιχείρησης.
- Σχεδιασμένη με επίγνωση των συχνών και πολλών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και του πως κινείται ο ανταγωνισμός.

Επίσης κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι αναγκαία η σαφήνεια ως προς:

- α. Την αποστολή της επιχείρησης, τον λόγο ύπαρξής, τις αξίες και τις αρχές της. Τα προϊόντα που επιθυμεί να προσφέρει καθώς και την αγορά στην οποία θα απευθυνθεί.
- β. Τους τομείς δραστηριότητας, τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών που επιθυμεί να καλύψει με επίγνωση του ανταγωνισμού και του τι προσφέρει. Αναγκαία είναι και η μελέτη του κλάδου και το πως κινείται και μεταβάλλεται.
- γ. Πως θα καταφέρει η επιχείρηση να υλοποιήσει με επιτυχία τους στόχους της. Τις απαιτούμενες δεξιότητες καθώς και κάθε στοιχείο για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

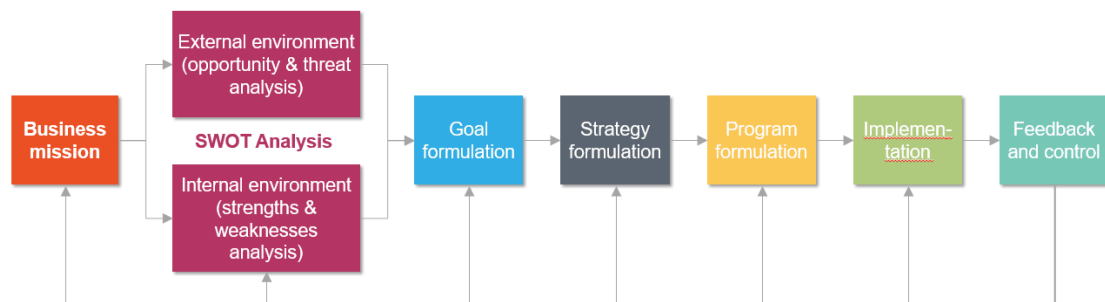
Σύμφωνα με τον J.Welch: «Στρατηγική σημαίνει να κάνετε σαφείς τις επιλογές πως θα ανταγωνιστείτε. Δεν μπορείτε να είστε τα πάντα για όλους, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τι έχει στην τσέπη της η επιχείρηση». Πηγή: (<https://www.forrester.com>)

Η στρατηγική είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία αναζητεί την σωστή κατεύθυνση μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για αυτό το λόγο πρέπει να αξιοποιεί με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο όλους τους διαθέσιμους πόρους αλλά και να είναι ευέλικτη έτσι ώστε να αναπροσαρμόζεται εύκολα. Ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές εξελίξεις, διάφορες οικονομικές και πολιτικές μεταβολές αλλά και οι αλλαγές στην συμπεριφορά του καταναλωτή καθιστούν απαραίτητη την συμμετοχή των εργαζομένων στην συν διαμόρφωση της στρατηγικής.

Αναγκαία είναι και η χάραξη του επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού για τον προσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης στα επόμενα τρία έως πέντε έτη καθώς και των ενεργειών που απαιτούνται. Έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Γίνεται αξιολόγηση της διαθεσιμότητας των πόρων, εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης όπως επίσης αξιολογείται και ο ανταγωνισμός. Φυσικά ελέγχεται και αναλύεται το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Έτσι γίνεται λήψη αποφάσεων με μεγαλύτερη ασφάλεια. Η συμμετοχή των εργαζομένων, διάφορων συνεργατών αλλά και η συμβουλή ειδικών ενισχύει περαιτέρω τον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται σύμφωνα με τον Porter, η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση θέτει τους στόχους της.



Σχήμα 1: Διαδικασία επιχειρησιακού στρατηγικού προγραμματισμού.

Πηγή: (<https://digiaide.com/strategic-planning-process/>)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αξιολογεί την παρούσα κατάσταση, θέτει τους στόχους σε μακροχρόνιο επίπεδο καθώς και τις κατάλληλες στρατηγικές. Προγραμματίζει, αναθέτει καθήκοντα και διαμορφώνει τακτικές επίλυσης των διάφορων προβλημάτων που προκύπτουν προάγοντας την συνεχόμενη πρόοδο. Σχετικά με τον προγραμματισμό πρέπει να:

- α. Γίνει συνήθεια καθώς μπορεί να δυσκολέψει τους συμμετέχοντες στην προσαρμογή.
- β. Συμπλέει με το σύνολο της επιχειρηματική δραστηριότητας.
- γ. Δίνεται έμφαση ως προς την ευκολία εφαρμογής, ελέγχου αλλά και ευελιξία ανασχεδιασμού.
- δ. Είναι καθημερινότητα στην επιχείρηση με συνεχόμενη τήρηση αλλά και βελτιώσεις.
- ε. Υπάρχει προγραμματισμένη ανατροφοδότηση στοιχείων από τους εμπλεκόμενους και προτάσεις για διορθωτικές κινήσεις.
- στ. Υπάρχει συγκεκριμένος προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των διάφορων ενεργειών.
- ζ. Αποτελεί ο οδηγός προς την αλλαγή.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Σε ότι αφορά την αποτυχία, εκτός από την διαχείριση της είναι σημαντικό να κατανοήσουμε εις βάθος τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτή. Δηλαδή αν έχει να κάνει με το Marketing, το Management, την Στρατηγική που ακολουθήθηκε ή ακόμη και με το ίδιο το προϊόν, Τότε μόνο θα καταφέρουμε να κάνουμε τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που θα μειώσουν τις πιθανότητες επανεμφάνισης της. Οι πληροφορίες αντλούνται από το περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό. Δηλαδή από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζομένους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης αλλά και οποιονδήποτε έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση. Έτσι όχι μόνο θα καταργήσουμε ή θα βελτιώσουμε κάθε τι που δεν λειτούργησε σωστά, αλλά μάθουμε και όλα αυτά που απέδωσαν στην πράξη.

Όπως προαναφέρθηκε τι στιγμή της αποτυχίας πολλές φορές το συναισθηματικό φορτίο ενδέχεται να προκαλέσει σύγχυση και αδυναμία εντοπισμού των πραγματικών αιτιών της. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμος ο ορισμός του James Clear για την αποτυχία, ένας ορισμός που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε και να προσδιορίσουμε το είδος της αποτυχίας, έτσι ώστε «να γνωρίσουμε πότε πρέπει να συνεχίσουμε και πότε πρέπει να εγκαταλείψουμε» όπως αναφέρει ο ίδιος.

Προτείνει λοιπόν και διαχωρίζει την αποτυχία σε τρία μέρη:

1. Αποτυχία της τακτικής.
2. Αποτυχία της Στρατηγικής.
3. Αποτυχία του Οράματος.

Πηγή: (<https://www.insider.com/>)

Ας δούμε λοιπόν το καθένα από αυτά τα τρία στάδια.

Αποτυχία της τακτικής

Σε αυτό το στάδιο η αποτυχία οφείλεται στην αδυναμία εκτέλεσης ενός σχεδίου το οποίο έχει οραματιστεί με σαφήνεια. Για να αντιμετωπίσουμε λοιπόν αυτή την κατάσταση προτείνει να καταγράψουμε τις διαδικασίες και να μετρήσουμε τα αποτελέσματα των μεγεθών όπως για παράδειγμα τις πωλήσεις ή της εισπράξεις.

Έπειτα ελέγχουμε και προσαρμόζουμε τις τακτικές αυτές έτσι ώστε να προωθείται η στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης. Η παραπάνω είναι μια συνεχόμενη διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής των τακτικών που ακολουθούνται.

Αποτυχία της στρατηγικής:

Σε αυτό το στάδιο η ακολουθούμενη στρατηγική δεν πετυχαίνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Ουσιαστικά αφορά την λάθος υλοποίηση παρόλο που υπάρχει η γνώση για το τι και πώς πρέπει να γίνει. Άρα σε αυτό το στάδιο αλλάζουμε τον τρόπο υλοποίησης με εναλλακτικές προσεγγίσεις προσθέτοντας κάθε γνώση που αποκτήθηκε από την αποτυχία.

Αποτυχία οράματος

Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να γίνει ριζική αλλαγή σκέψης. Το όραμα πρέπει να πηγάζει από μέσα μας και να ευθυγραμμίζεται με τα χαρακτηριστικά μας. Πρέπει να είναι δικό μας και όχι δανεικό, πρέπει να μας εκφράζει πλήρως. Με συγκεκριμένη κατεύθυνση με προορισμό το προσωπικό μας όνειρο. Μόνο τότε θα καταφέρουμε να το υποστηρίξουμε πλήρως και αβίαστα. Πρέπει να είμαστε αποφασισμένοι και ανυποχώρητοι στο όραμα μας, διατεθειμένοι να το προχωρήσουμε μέχρι τέλους. Οτιδήποτε άλλο, θα είναι κάτι που δεν μας εκφράζει αλλά δεν θα μπορούμε και να το στηρίξουμε. Με αποτέλεσμα να υποχωρήσουμε με την πρώτη ευκαιρία.

«Μεταξύ των τριών σταδίων υπάρχει αλληλεπίδραση καθώς οι αστοχίες τακτικής είναι πιθανό να εκληφθούν ως αποτυχίες οράματος, ή επειδή κάποιες τακτικές παρέχουν την ευκαιρία για ανάσες ώστε να επαναπροσδιοριστεί το όραμα ή η στρατηγική, αλλά και γιατί μερικές φορές δεν υπάρχει ευκρινής διάκριση μεταξύ τους (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)».

Ακόμα και για μεγάλες επιχειρήσεις που χάραξαν μια αξιοσημείωτη πορεία αποδείχθηκε δύσκολη η συνεχής εγρήγορση σε ότι αφορά την αναπροσαρμογή της τακτικής, της στρατηγικής ακόμα και του οράματος. Ίσως θα μπορούσαμε να πούμε πως υποτίμησαν τους κινδύνους στο ευρύτερο περιβάλλον ή ακόμη υπερεκτίμησαν τις δυνατότητες τους. «Στο οστεοφυλάκιο της ιστορίας των επιχειρήσεων μπορεί οποιοσδήποτε να εντοπίσει τεράστιες εταιρίες οι οποίες πίστευαν πως είναι πολύ μεγάλες για να αποτύχουν όπως οι: Lehman Brothers, Kodak, Μαρινόπουλος, Folli-Follie, Ασπίς Πρόνοια κλπ. (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)».

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν την σπουδαιότητα οι επιχειρήσεις να αναζητούν ασταμάτητα ενδείξεις στο εσωτερικό (εργαζόμενοι, μέτοχοι κλπ.) και εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κλπ.). Ενδείξεις σχετικά με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, την πορεία μιας διαφημιστικής καμπάνιας, το τμήμα Management κλπ. Επίσης σημαντική αποτελεί η ασταμάτητη αναζήτηση για ευκαιρίες και αξιοποίηση τους αλλά και για κινδύνους τους οποίους πρέπει να αποφύγουμε ή να τους μετριάσουμε. Είτε μιλάμε για μια νεοσύστατη είτε για μια μεγάλη επιτυχημένη επιχείρηση.

Σίγουρα κάποιες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει ήδη, να μετατρέψουν την πίκρα της αποτυχίας σε γλύκα της επιτυχίας. Η και κάπου στην πορεία μπορεί να μην το κατάφεραν ξανά, μένοντας τελικά με την πίκρα. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως έχει παραχθεί και αποκτηθεί ένας τεράστιος όγκος γνώσης που προκύπτει από επιχειρηματικές αποτυχίες. Αποτυχίες όχι μόνο νεοσύστατων επιχειρήσεων αλλά μεγάλων επιτυχημένων εταιριών. Σημαντικό είναι να ωφεληθούμε τα μέγιστα από όλη αυτή τη γνώση.

Αυτό είναι και το κυρίως θέμα αυτής της εργασίας, να κάνουμε μια ανασκόπηση στους λόγους αποτυχίας των νεοφυών (και όχι μόνο) επιχειρήσεων και να δούμε τους τρόπους αντιμετώπισης τους. Χρήσιμη είναι η Έρευνα της CB Insights που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής τα τελευταία χρόνια εντοπίζοντας αυτούς τους λόγους. Παρότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ, όπου το επιχειρείν βρίσκεται πρόσφορο έδαφος σε σχέση με πολλές άλλες χώρες, τα προβλήματα που προκύπτουν από την κακή διαχείριση, τους αστάθμητους παράγοντες της αγοράς και τον ανταγωνισμό μπορούν να εμφανιστούν σε πολλές ακόμη χώρες, μέσα σε αυτές είναι και η Ελλάδα.

Αναμφίβολα στην χώρα μας η επιχειρηματικότητα στηρίχθηκε από λίγες μόνο κυβερνήσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αποτρέπει κάποιον ο οποίος επιθυμεί να ξεκινήσει την δική του επιχείρηση αλλά και τους πιθανούς επενδυτές. Θετικό είναι το γεγονός πως η κατάσταση αυτή έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς έχουν γίνει σημαντικά βήματα δίνοντας κίνητρο και έδαφος για νέες επιχειρήσεις αλλά και προσέλκυση επενδύσεων. Μερικά από αυτά είναι: η ψηφιοποίηση του κράτους, η μειωμένη γραφειοκρατία, οι φορολογικές ελαφρύνσεις και η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία. Ας ελπίσουμε λοιπόν πως οι επιχειρήσεις με σύμμαχο πλέον το κράτος θα δώσουν μια νέα αναπτυξιακή προοπτική για την επιχειρηματικότητα αλλά και προσέλκυση επενδύσεων στην χώρα μας.

Σίγουρα το κράτος με τις συνθήκες που δημιουργεί στην αγορά είναι ένας σημαντικός παράγοντας αλλά όχι και ο μοναδικός. Ο ανταγωνισμός, οι διεθνής εξελίξεις και πολλές άλλες δυνάμεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων ανά πάσα ώρα και στιγμή θα δημιουργούν απειλές για όλες τις επιχειρήσεις. Νεοσύστατες ή παλαιότερες, μεγάλες ή μικρές, ακόμα και στις πιο επιτυχημένες. Ακόμα και η αντίληψη της κοινωνίας σχετικά με το επιχειρείν δύναται να επηρεάσει τις εξελίξεις.

Δυστυχώς ακόμα και σήμερα υπάρχουν αντιλήψεις που παρουσιάζουν την επιχειρηματικότητα ως ένα μέσω επίτευξης προσωπικών στόχων και μόνο. Χωρίς να δίνεται σημασία στην αξία που δημιουργεί για την κοινωνία, τους καταναλωτές με τα προϊόντα που προσφέρει και τις ανάγκες που ικανοποιεί. Τους εργαζομένους μέσω της απασχόλησης. Τους μετόχους μέσω τις αποζημίωσης για τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται. Αποζημίωση λοιπόν, ας δώσουμε την δέουσα προσοχή εδώ. Καθώς περί αυτού πρόκειται. Η όποια οικονομική ευημερία, κοινωνική καταξίωση και γενικότερα επίτευξη προσωπικών στόχων είναι η αποζημίωση που λαμβάνει ο επιχειρηματίας. Άλλωστε γιατί κάποιος να επιλέξει να αποπειραθεί να καινοτομήσει θυσιάζοντας την ασφάλεια που θα του προσέφερε μια άλλης μορφής εργασία; Γιατί κάποιος να ρισκάρει την προσωπική του περιουσία εργαζόμενος πάνω σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που μπορεί να ωφελήσει το σύνολο της κοινωνίας με τους τρόπους που ήδη έχουμε αναφέρει; Ας δούμε λοιπόν τους 20 σημαντικότερους λόγους με φθίνουσα σειρά και ποσοστό εμφάνισης για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν.

Πίνακας 1: Οι 20 βασικές αιτίες επιχειρηματικής αποτυχίας. (CB insights 2014)



Πηγή: (<https://www.researchgate.net/>)

Η μεθοδικότητα ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εγρήγορση όχι μόνο είναι πιθανό να οδηγήσουν στην επιτυχία αλλά μπορούν να αποκωδικοποιήσουν τα λάθη μας δείχνοντας μας τον δρόμο προς την επιτυχία. Δεν υπάρχει μαγική συνταγή για την επιτυχία παρά μόνο ενέργειες που θα αποτρέψουν ή θα μετριάσουν τους κινδύνους. Πολλές φορές οι αστάθμητοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος βρίσκουν έδαφος σε ένα αδύνατο σημείο της επιχείρησης. Σαν να ανοίγει μια τρύπα σε ένα «τρωτό σημείο» του караβιού που δεν έχει φροντιστεί κατάλληλα από το πλήρωμα του. Και κάπως έτσι ξεκινάει να μπάζει νερά το καράβι. Παρόλο που είναι στη σωστή πορεία και με γρήγορη ταχύτητα δεν θα καταφέρει να φτάσει στον προορισμό του. Ή μπορεί και να φτάσει, εξαρτάται από το πόσο έγκαιρα θα γίνει αντιληπτό από το πλήρωμα και κατά πόσον θα καταφέρει να διορθώσει τη ζημιά. Έτσι και οι επιχειρήσεις πρέπει να ενδυναμώνουν συνεχώς τα τμήματα και τους εργαζομένους τους. Η διοίκηση να αφουγκράζεται τη γνώμη όλων των εργαζομένων.

Αναλογιζόμενοι λοιπόν τα όσα έχουν αναφερθεί ως αναλύσουμε τις είκοσι πιο συχνές αιτίες που οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

3.1 Η ΑΝΥΠΑΡΞΙΑ ΑΝΑΓΚΗΣ

Η βασική προϋπόθεση για την δημιουργία αξίας από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η ύπαρξη ανάγκης. Αν λοιπόν δεν γίνει σωστή εκτίμηση από την πλευρά της επιχείρησης για την ύπαρξη μιας ανάγκης, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος το προϊόν που θα εισάγει στην αγορά να μην προσελκύσει το καταναλωτικό κοινό. Χωρίς αυτό όμως να συνεπάγεται πως η επιχείρηση δεν θα χρεωθεί τα διάφορα κόστη που σχετίζονται με την έρευνα, σχεδιασμό, παραγωγή, τοποθέτηση ακόμα και απόσυρση αν χρειαστεί του προϊόντος. Είναι σαν να φτιάχνουμε ένα όμορφο κλειδί το οποίο δεν ανοίγει καμία πόρτα. Ακόμα και αν η επιχείρηση πιστεύει ότι εισάγει μια καινοτομία με αυτό το προϊόν, τον τελευταίο λόγο τον έχει ο καταναλωτής. Αυτός θα κρίνει αν το εν λόγω προϊόν είναι καινοτόμο αλλά και στην περίπτωση που είναι, αν πράγματι αυτή η καινοτομία έρχεται να ικανοποιήσει μια ανάγκη, να λύσει κάποιο πρόβλημα και τελικά να καταβάλει το αντίτιμο της αγοράς του. Όπως έχουμε προαναφέρει τα παραπάνω ζητήματα αφορούν όχι μόνο νέες επιχειρήσεις αλλά και παλαιότερες, οι οποίες μπορεί στελεχώνονται από διοικητικό προσωπικό με εμπειρία στην εισαγωγή νέων προϊόντων.

Τι έγινε λάθος λοιπόν και καταλήγει μια επιχείρηση να εισάγει ένα προϊόν που κανείς δεν χρειάζεται, ή χρειάζεται πολύ λιγότερο από όσο πιστεύει η επιχείρηση;

1. Η επιχείρηση απέτυχε να κατανοήσει της ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Δεν κατάφερε να εντοπίσει και να αποσαφηνίσει τα κίνητρα, τις προτεραιότητες, τις προσδοκίες, τις προτιμήσεις και τις αξίες των καταναλωτών.
2. Πριν την εισαγωγή της πρότασης αξίας στην αγορά, κατά την φάση του σχεδιασμού η επιχείρηση δεν κατάφερε να μετρήσει το βαθμό αποδοχής της από τους δυνητικούς της πελάτες. Επίσης η αναποτελεσματική εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.
3. Αδικαιολόγητες αλλαγές σε προϊόντα που έχουν αποδεδειγμένα επιτυχημένη διαδρομή. Είναι πολύ πιθανό οι καταναλωτές να έρθουν σε σύγχυση ακόμη και να μην αποδεχθούν την αλλαγή. Η διατήρηση της σταθερότητας του προϊόντος

ως προς τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά, όταν δεν υπάρχουν ενδείξεις για αλλαγές αυξάνουν την πιστότητα των καταναλωτών.

4. Οι εικασίες για την ύπαρξη ενός προβλήματος που στην πραγματικότητα δεν υπάρχει και η τοποθέτηση σε αγορά για την οποία έχουμε λίγες ή και καθόλου γνώσεις.

Από τα παραπάνω λοιπόν γίνεται εμφανής η αναποτελεσματική λειτουργία του τμήματος Μάρκετινγκ. Είναι προφανές πως όσο πιο σωστή η συλλογή δεδομένων κατά τον σχεδιασμό ενός προϊόντος μειώνει τις πιθανότητες αστοχιών. Αστοχίες που σχετίζονται με τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών, την δημιουργία αξίας αλλά και την επιλογή της κατάλληλης αγοράς – στόχου. Είναι ζωτικής φύσεως η συλλογή δεδομένων όχι μόνο πριν το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αλλά και μετά την εισαγωγής τους στην αγορά, ανεξάρτητα με την επιτυχία που έχει διαγράψει.

3.2 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

Αναμφισβήτητα η έλλειψη μετρητών αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους επιχειρηματικής αποτυχίας και εμφανίζεται ως δεύτερη βασική αιτία. Ειδικά μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2009 αλλά και την έλευση της πανδημίας του η έλλειψη ρευστότητας δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Μετά την εξασφάλιση επιτυχημένου Marketing και πωλήσεων οι επιχειρήσεις καλούνται να λύσουν το πρόβλημα της ρευστότητας.

Καθυστερημένες καθώς και αθετήσεις πληρωμών, χαμηλό περιθώριο κέρδους, ανεξέλεγκτα κόστη και παράνομες αντιγραφές ή και παράνομη διάθεση προϊόντων από τρίτους έρχονται να μεγαλώσουν το πρόβλημα της ρευστότητας. Παρότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει υψηλές και κερδοφόρες πωλήσεις δεν σημαίνει πως τα εν λόγω χρήματα είναι και άμεσα διαθέσιμα. Καθυστερημένες πληρωμές ή και αθέτηση τους (λόγο πτώχευσης, ακάλυπτες επιταγές, γραμμάτια που δεν συνοδεύονται με περιουσιακά στοιχεία) αποτέλεσαν ένα συχνό φαινόμενο την τελευταία δεκαετία. Σημαντικά είναι και τα κόστη επίλυσης διαφορών που πολλές φορές δεν φέρνουν καρπούς. Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να μεγαλώσουν την διαπραγματευτική τους ισχύ, ρίχνουν τις τιμές καθώς και το περιθώριο κέρδους προκειμένου να εφαρμόσουν μια πιο αυστηρή πιστωτική πολιτική.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας όπου έδωσε μεγάλη ευκολία στους καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα από οπουδήποτε και αν βρίσκονται. Η πλοήγηση στο ίντερνετ

γίνεται όλο πιο εύκολη και γρήγορη αλλά και οι συναλλαγές είναι ασφαλείς. Ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να πωλούν τα προϊόντα τους σε ένα μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό. Φυσικά ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχει και στο διαδίκτυο και εντείνεται με αποτέλεσμα την πτώση των τιμών. Οι καταναλωτές αναζητούν και συγκρίνουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων με μεγάλη ευκολία. Σε αυτό συντέλεσαν και οι διάφορες γνωστές πλατφόρμες μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις πωλούν τα προϊόντα τους. Κάθε πτώση τιμών συνεπάγεται μειωμένη κερδοφορία αλλά και μειωμένη ρευστότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν στην νέα ηλεκτρονική αγορά συνάντησαν σοβαρά προβλήματα καθώς το εμπόρευμα δεν πωλήθηκε δημιουργώντας υψηλά κόστη παλαίωσης και απαξίωσης.

Ένας ακόμη λόγος που οι επιχειρήσεις ρίχνουν το περιθώριο κέρδους είναι η αποθάρρυνση των διαφόρων εμπόρων που αντιγράφουν προϊόντα και τα διαθέτουν σε χαμηλότερη τιμή στην αγορά. Από τους τελευταίους υποφέρουν μεγάλα και αναγνωρίσιμα brands όπου οι πελάτες τους έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν την ματαιοδοξία τους με ένα χαμηλότερο κόστος επιλέγοντας προϊόντα αντιγραφής. Οι επιχειρήσεις που πωλούν ψηφιακά προϊόντα, αντιμετωπίζουν ακόμη και περιπτώσεις όπου διάφοροι «hackers» διανέμουν τα ίδια τους τα προϊόντα εντελώς δωρεάν.

Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή της καταναλωτικής σκέψης καθώς πλέον παρατηρείται πολύ έντονα το φαινόμενο οι καταναλωτές να αναζητούν το «τζάμπα». Οι επιχειρήσεις με την σειρά τους έχουν απώλεια ως προς το μέγεθος του πελατολογίου τους την οποία προσπαθούν να το αντιμετωπίσουν ρίχνοντας περεταίρω τις τιμές των προϊόντων τους, ή ακόμη διαθέτοντας δωρεάν βασικές εκδόσεις των ψηφιακών τους προϊόντων.

3.3 Η ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ομάδα Διοίκησης, κατά τους Greenberg & Baron (2013), «καθορίζεται από τις συνδέσεις μεταξύ ατόμων που αποτελούν το επίσημο μέρος του οργανισμού (εκείνων, δηλαδή, οι οποίοι νόμιμα μπορούν να δίνουν διαταγές στους άλλους)».

Όταν η εν λόγω ομάδα αποτυγχάνει να δημιουργήσει αποτελεσματικές στρατηγικές, δεν υλοποιεί σωστά τις διαδικασίες της παραγωγής αλλά και δεν είναι ικανή να προωθήσει την συνεργασία και ομαδικότητα στα στελέχη της τότε πιθανότατα είναι ακατάλληλη να ηγείται. Το μάνατζμεντ είναι αρμόδιο να ευθυγραμμίσει διαφορετικές προσωπικότητες με συμπληρωματικές ικανότητες σε ένα σύνολο. Τα θεμέλια μιας αποτελεσματικής

ομάδας είναι η εμπιστοσύνη, η αξιοκρατία, η ενθάρρυνση να λαμβάνουν πρωτοβουλίες αλλά και η ανάδειξη μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων. Καταλυτικό ρόλο παίζουν τα μπόνους επίτευξης στόχων αλλά και οι δίκαιες αμοιβές έτσι ώστε κανένας εργαζόμενος να μην αισθανθεί πως η επιχείρηση λειτουργεί εις βάρος κανενός εργαζομένου.

Ειδικά σε μια εποχή όπου η εξ αποστάσεως εργασία έχει κορυφωθεί λόγω της πανδημίας πρέπει να δοθεί ακόμη μεγαλύτερη έμφαση και να ενδυναμωθούν οι δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων. Η εξ αποστάσεως εργασία φαίνεται πως θα εξακολουθήσει να ισχύει καθώς οι επιχειρήσεις έχουν ωφεληθεί σε ζητήματα όπως εξοικονόμηση χώρου εργασίας και εξοπλισμού, δυνατότητα πρόσληψης εργαζομένων που δεν μένουν κοντά στην επιχείρηση κλπ. Τα παραπάνω φέρνουν ριζικές αλλαγές στο έργο που έχει να φέρει εις πέρας η ομάδα διοίκησης.

Η επικοινωνία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την αποτελεσματική ομαδική εργασία αλλά και την αδιάκοπη ροή πληροφοριών. Πολλά προβλήματα εντοπίζονται και προλαμβάνονται λόγω της καθημερινής επαφής και ανταλλαγής πληροφοριών. Το ίδιο ισχύει και για την δημιουργία νέων προτάσεων. Για αυτό το λόγο η δια ζώσης εργασία και επικοινωνία είναι τόσο σημαντική με τις τηλεδιασκέψεις να ακολουθούν και τέλος η επικοινωνία μέσω e-mails και μηνυμάτων. Όσο μεγαλύτερη γίνεται μια ομάδα τόσο δυσκολότερη γίνεται η επικοινωνία και ο συντονισμός της ενώ μικρότερες ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές.

Κατά τους Mc-Chrysal at all (2015) «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ομάδων είναι η ικανότητά τους να σκέπτονται και να ενεργούν ως ενιαία μονάδα» καθώς, «όσο μεγαλύτερος γίνεται ένας οργανισμός, τόσο δυσκολότερο είναι να σκέφτεται και να ενεργεί ως ένα».

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της και να είναι ανταγωνιστική στην αγορά πρέπει πρώτα να πετύχει την δημιουργία ενιαίας κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα των στελεχών όπου κάθε επιχειρηματική επιτυχία θα αποτελεί ταυτόχρονα επίτευξη προσωπικών στόχων όλων των στελεχών. Η διάχυση πληροφοριών σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες μιας επιχείρησης βρίσκει λύσεις, εξοικονομεί χρόνο και χρήμα και δημιουργεί καινοτομίες. Αυτό συμβαίνει καθώς κάθε εργαζόμενος μέσω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον ανατροφοδοτεί την επιχείρηση με ζωτικής σημασίας πληροφορίες. Η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων δεν σταματά στα φυσικά όρια της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής με διάφορες εκδηλώσεις,

δραστηριότητες, εκδρομές κλπ. Έτσι ενισχύεται η συνεργασία, η γνώση του οράματος και των στόχων και η αύξηση της απόδοσης. Επίσης γίνεται εμφανές πως είναι πιο εύκολο μέσω της ομαδικής δουλειάς να επιτευχθούν πιο εύκολα οι επιχειρηματικοί αλλά και οι προσωπικοί στόχοι.

3.4 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ανεξάρτητα με το πόσο πρωτοποριακή είναι μια επιχείρηση ή ένα προϊόν δεν πρέπει να υπάρχει εφησυχασμός καθώς ο ανταγωνισμός πάντα υπάρχει. Οι μοναδικές περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει απουσία ανταγωνισμού είναι όταν προσφέρουμε ένα προϊόν που πλέον όλοι έχουν εγκαταλείψει, επιχειρήσεις και καταναλωτές είτε επειδή αυτό δεν ικανοποίησε επαρκώς τις ανάγκες των καταναλωτών, είτε επειδή αντικαταστάθηκε από κάποιο άλλο προϊόν πιο εξελιγμένο ή και εντελώς νέο. Επίσης πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η αστάθεια η οποία χαρακτηρίζει τις αγορές καθώς και την καταναλωτική συμπεριφορά. Δεν σημαίνει πως οι επιτυχημένες πρακτικές του παρελθόντος θα εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία και στο μέλλον. Ακόμη χειρότερα, οι πρακτικές του παρελθόντος οι οποίες αποδεδειγμένα δεν απέδωσαν καρπούς πρέπει να αποφευχθούν σε κάθε περίπτωση.

Δεδομένης της ύπαρξης ανταγωνισμού η επιχείρηση πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια στην κατεύθυνση να παραμείνει όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστική. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων, η παροχή μεγάλης γκάμας προϊόντων και η υποστήριξη των πελατών πριν αλλά και μετά την πώληση είναι ζωτικής σημασίας. Δεν πρέπει επίσης να συγχυστεί παρακολουθώντας υπέρμετρα τον ανταγωνισμό και το πως αυτός κινείται ή ακόμα χειρότερα να τον ακολουθεί, καθώς δεν θα είναι ικανή να εντοπίσει της αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά η οποία αλλάζει συνεχώς και θα καταλήξει να κάνει τα ίδια λάθη με τους ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να ακολουθήσει την δική της πορεία με γνώμονα της ανάγκες του καταναλωτικού της κοινού, παρατηρώντας ταυτόχρονα το πως κινείται ο ανταγωνισμός αλλά όχι να τον ακολουθεί.

Η επίγνωση και αποτελεσματική έρευνα του ανταγωνισμού είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση. Η μελέτη δεν πρέπει να μείνει μόνο στις τιμές του προϊόντος αλλά στο σύνολο των χαρακτηριστικών του όπως επίσης και στο σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει. Μόνο τότε θα εντοπίσει τα σημεία που υστερεί έναντι αυτού για να κάνει τις

διάφορες διορθωτικές κινήσεις αλλά ταυτόχρονα εντοπίζει τα σημεία υπεροχής και τα επικοινωνεί καταλλήλως στο καταναλωτικό κοινό.

3.5 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ/ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμολόγηση είναι η μετάφραση της πρότασης αξίας σε χρηματικές μονάδες. Πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή καθώς επηρεάζει άμεσα την πορεία της επιχείρησης, το ύψος των πωλήσεων αλλά και την προσέλκυση πελατών. Η επιλογή της κατάλληλης τιμής πρέπει να συμπεριλαμβάνει το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση όπως τεχνική υποστήριξη, διάφορες υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση και όχι μόνο το κόστος του προϊόντος. Άλλωστε οι καταναλωτές λαμβάνουν σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία σύγκρισης και επιλογής ενός προϊόντος τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και δεν μένουν απλά στην τιμή.

Σίγουρα και η τιμή παίζει σημαντικό ρόλο, ουσιαστικά μιλάμε για τον κατάλληλο συνδυασμό που θα αποφέρει στην επιχείρηση το δυνατότερο μερίδιο αγοράς και υψηλή κερδοφορία. Η ευελιξία της επιχείρησης σε ότι αφορά την παροχή εκπτώσεων, προσφορών, επιβραβεύσεων κλπ. είναι ένα επιπλέον κίνητρο για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες καθώς και να αυξήσει τις ποσότητες πώλησης στους ήδη υπάρχοντες.

Στην σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία αναπτύσσεται συνεχώς πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η αλυσίδα αξίας και η επιχείρηση να συνυπολογίσει κατά την τιμολόγηση ενός προϊόντος τα εξής:

1. Τα υλικά που αναλώνονται, οι μισθοί των εργαζομένων, τα μεταφορικά έξοδα, οι φορολογικές υποχρεώσεις, τα ασφαλιστικά ταμεία, το κόστος ενέργειας, τα έξοδα διαφήμισης κλπ.
2. Εφόσον γίνονται πωλήσεις όπου γίνονται ευκολίες πληρωμής με δόσεις κλπ. να συνυπολογιστεί το κόστος δανεισμού και χρηματοδότησης και η απόδοση κεφαλαίου επένδυσης.

Πριν η επιχείρηση αναζητήσει την κερδοφορία εκτός της επιχείρησης πρέπει πρώτα να διασφαλίσει την αποτελεσματική της λειτουργία και αποδοτικότητα. Είναι η βάση πάνω στην οποία θα κτίσει το πελατολόγιο της. Δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις αποτυγχάνουν παρότι έχουν ανταγωνιστικές τιμές καθώς δεν υπολογίζουν σωστά τα διάφορα κόστη που προκύπτουν από την παραγωγή και τις επιμέρους λειτουργίες. Ο ελλιπής υπολογισμός του κόστους ενδέχεται επίσης να οδηγήσει την επιχείρηση να

πουλάει πιο ακριβά τα προϊόντα της στην προσπάθεια να μην είναι ζημιογόνα με αποτέλεσμα χαμηλότερες πωλήσεις και μικρότερο μερίδιο αγοράς.

3.6 ΜΗ ΦΙΛΙΚΟ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΧΡΗΣΤΗ ΠΡΟΙΟΝ

Όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές η παρακολούθηση των αναγκών των καταναλωτών και ο σχεδιασμός των κατάλληλων προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους αποτελεί οδηγός προς την επιτυχία της επιχείρησης. Όσο ευκολότερη και κατανοητή είναι η χρήση αυτών των προϊόντων τόσο μεγαλύτερη είναι και η ευχαρίστηση των καταναλωτών. Έπειτα μοιράζονται την εμπειρία τους με θετικές κριτικές στα social media ενθαρρύνοντας και άλλους να προτιμήσουν αυτά τα προϊόντα.

Ο σχεδιασμός δύσχρηστων προϊόντων αποτελεί μια συχνή παγίδα στην οποία πέφτουν οι επιχειρήσεις. Πιστεύουν ότι για παράδειγμα όλοι οι χρήστες είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και διαθέτουν την γνώση χρήσης οποιουδήποτε κινητού τηλεφώνου ή μιας εφαρμογής. Επιπρόσθετα η παροχή δυσνόητων εντύπων με οδηγίες χρήσεως σίγουρα δεν αποτελεί την λύση στο πρόβλημα αλλά ούτε απαλλάσσει την εταιρία από μια κακή κριτική. Το αποτέλεσμα είναι οι χρήστες να αναζητούν βοήθεια σε ειδικούς αυξάνοντας το κόστος για αυτούς. Ακόμη, πολλές φορές αναγκάζονται να αγοράσουν επιπλέον εξοπλισμό (υλικό ή ψηφιακό) προκειμένου να καταφέρουν να χρησιμοποιήσουν το προϊόν μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα στα διάφορα προγράμματα που απαιτούν υψηλές τεχνολογικές προδιαγραφές τις οποίες δεν διαθέτουν όλοι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Αναγκάζουν λοιπόν τον αγοραστή να αγοράσει επιπλέον μνήμες ram, επεξεργαστές κλπ.

Αρκετές εταιρίες στον χώρο της τεχνολογίας είτε αφορά υλικά προϊόντα είτε ψηφιακά, επικράτησαν στην αγορά λόγω του καλού σχεδιασμού και της φιλικότητας προς τον χρήστη. Εταιρίες που δεν κατάφεραν να εντοπίσουν και να διορθώσουν την ευκολία πρόσβασης και χρήσης των προϊόντων τους είτε απέτυχαν είτε συνέχισαν να λειτουργούν απευθυνόμενοι πλέον σε ένα σημαντικά μικρότερο καταναλωτικό κοινό.

Εξαιρετικά σημαντικό αποτελεί για τους χρήστες και η φιλικότητα του προϊόντος και της εταιρίας ως προς το περιβάλλον. Το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος και η αειφόρος ανάπτυξη απασχολεί όλο και πιο πολύ το σύνολο της παγκόσμιας κοινότητας. Σε αυτό το σημείο βέβαια δεν πρέπει να παραγκωνίσουμε την σημασία της ποιότητας και το πως οι χρήστες την αντιλαμβάνονται. Κακοτεχνίες στα προϊόντα θα αυξήσουν το κόστος που πληρώνουν οι καταναλωτές λόγω της πρόωρης αντικατάστασης, θα τους

οδηγήσουν στην ακύρωση παραγγελιών και αποζημίωσης τους. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα οι καταναλωτές να χάσουν την εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση αλλά και να προτρέψουν άλλους να μην την προτιμήσουν.

3.7 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί το σχέδιο της επιχείρησης μέσω του οποίου προσδιορίζεται τι προϊόντα και υπηρεσίες θα προσφέρει, σε ποιο κοινό θα απευθυνθεί καθώς και πως θα καλύψει τα κόστη που προκύπτουν. Με άλλα λόγια περιγράφει το πως η επιχείρηση σκοπεύει να αποκτήσει έσοδα, εντοπίζοντας τους δυνητικούς της πελάτες στους οποίους θα προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του. Περιλαμβάνει επίσης το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό καθώς και τα διάφορα κόστη βάσει των οποίων η επιχείρηση θα υπολογίζει το περιθώριο κέρδους.

Σημαντικός οδηγός στην επίτευξη της κερδοφορίας αλλά και την προσέλκυση επενδύσεων αποτελεί η στρατηγική και η ενσωμάτωση της στο επιχειρηματικό μοντέλο. Η προέγκυση ικανών στελεχών με υψηλές δεξιότητες διευκολύνεται περαιτέρω από την ύπαρξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής.

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και οι βελτιωμένες προτάσεις αξίας από μόνα τους δεν μας εξασφαλίζουν την πετυχημένη πορεία της επιχείρησης. Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς η ευελιξία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι καθοριστικής σημασίας. Κάθε επιμέρους λειτουργία, οι προτάσεις αξίας, οι επιμέρους αγορές καταναλωτών και οι πηγές άντλησης κεφαλαίων πρέπει ανά πάσα ώρα και στιγμή να αναπροσαρμόζονται, αντιμετωπίζοντας έτσι την μεταβλητότητα του περιβάλλοντος.

Ένα καλό και λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει το προϊόν και τις υπηρεσίες που παράγονται, την πώληση τους στην αγορά στόχο, την τιμή που θα χρεώσει η επιχείρηση στους πελάτες αλλά και τον τρόπο πληρωμής. Επίσης αναφέρει το πως η επιχείρηση προσεγγίζει την αγορά: α) απευθείας στον τελικό καταναλωτή ή χονδρική πώληση σε καταστήματα λιανικής, β) μέσω franchising, αντιπροσωπειών ή διανομέων και γ) μέσω του διαδικτύου την διενέργεια δημοπρασιών κλπ.

3.8 ΤΟ ΦΤΩΧΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση τόσο κατά τον εντοπισμό μιας ευκαιρίας όσο και κατά την ετοιμασία και προσφορά του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή. Ανοίγεται λοιπόν ο δρόμος για τις πωλήσεις και

την επίτευξη ενός αξιόλογου κέρδους. Μέσω του μάρκετινγκ η επιχείρηση μελετά την συμπεριφορά του καταναλωτή, μαθαίνει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του προσαρμόζοντας την πρόταση αξίας του στα μέτρα του. Δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό αλλά και κάνει έγκαιρες προβλέψεις ως προς τις πωλήσεις λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες τις αγοράς. Μέσω της αποτελεσματική έρευνας και συλλογής πληροφοριών για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προφέρουν οι ανταγωνιστές και του τρόπου που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, εντοπίζει τις αδυναμίες πάνω στις οποίες δημιουργεί τα δικά της ξεχωριστά προϊόντα.

Επίσης, συλλέγονται πληροφορίες για την ύπαρξη του απαραίτητου κοινού που θα προτιμήσει τα παρεχόμενα διαφορετικά προϊόντα της επιχείρησης καθώς και αν μπορεί να καλυφθεί το εκτιμώμενο κόστος. Τα ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν είναι τα εξής:

1. Εκτίμηση του συνολικού ποσού της επένδυσης που προκύπτει από το νέο προϊόν.
2. Τι χρηματικό ποσό είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές;
3. Υπολογισμός του κόστους του προϊόντος και του περιθωρίου κέρδους.
4. Οι τιμές των ανταγωνιστών και πόσο αυτές ενδέχεται να εμποδίσουν τις πωλήσεις.
5. Πρόβλεψη πωλήσεων σε βάθος ενός έτους.
6. Σε πόσο χρονικό διάστημα θα ανακτηθεί το κόστος της επένδυσης.

Στην σημερινή εποχή όπου η πρόσβαση σε πληροφορίες είναι τόσο εύκολη, οι καταναλωτές είναι πλήρως ενημερωμένοι για οτιδήποτε. Αυτό πρέπει να υπενθυμίζει στα στελέχη του Μάρκετινγκ την σημασία να αφουγκράζονται τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών καθώς ο μόνος τρόπος να τους πείσουν και τελικά να αγοράσουν το προϊόν είναι η προσφορά μιας πραγματικά χρήσιμης πρότασης αξίας.

Η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ κατευθύνει τους περιορισμένους της πόρους σε ευκαιρίες που θα αυξήσουν τις πωλήσεις της και θα της δώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Η διαμόρφωση της στρατηγικής στηρίζεται στο μίγμα μάρκετινγκ το οποίο αποτελείται από: το προϊόν, την τιμή, την διανομή και την προώθηση.

Αποτελεσματικό μάρκετινγκ σημαίνει προσφορά μιας πρότασης αξίας η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες τις αγοράς στόχου και είναι ανταγωνιστική. Δίνει τις ενδείξεις για αλλαγές εντός της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και

τέλος δίνει την δέουσα προσοχή στο σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται πριν και μετά την πώληση χωρίς να μένει μόνο στην τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

3.9 Η ΑΓΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα συνηθισμένο σφάλμα των επιχειρήσεων είναι η αγνόηση των πελατών. Έχουμε ήδη αναφέρει την σπουδαιότητα αλλά και το κόστος απόκτησης μια πελατειακής βάσης. Ζωτικής σημασίας όμως αποτελεί και η εγρήγορση της επιχείρησης και άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών. Μόνο έτσι θα καταφέρει να διατηρήσει το πελατολόγιο της αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις της. Ο τακτικός έλεγχος κάθε καναλιού επικοινωνίας όπως το τηλεφωνικό κέντρο, οι διάφορες διαδικτυακές φόρμες επικοινωνίας, το τμήμα παραπόνων και τα μηνύματα στα διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πρέπει να ενταχθούν στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Πρέπει να ξεφύγει της λογικής ότι «είναι αδύνατο να τους έχεις όλους ικανοποιημένους». Όταν προκύπτει ένα ζήτημα από πλευράς των πελατών σχετικά με μια απορία ή ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν η άμεση κινητοποίηση της επιχείρησης και επίλυσης του ζητήματος αυξάνει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και δημιουργεί μια καλή φήμη στην αγορά. Έτσι τα τμήματα πωλήσεων και τεχνικής υποστήριξης και παραπόνων όχι μόνο ικανοποιούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τους καταναλωτές αλλά ταυτόχρονα συλλέγουν χρήσιμες πληροφορίες και φανερώνουν τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση. Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν τα προϊόντα της όπως τα τεχνικά χαρακτηριστικά ή τις υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση. Μπορεί όμως να αφορά και έναν εργαζόμενο της επιχείρησης ο οποίος αδυνατεί ή αδιαφορεί να φέρει εις πέρας το κομμάτι της εργασίας του. Αν η επιχείρηση αντιμετωπίσει τα παράπονα των πελατών σαν ένα «βραχνά» κινδυνεύει να χάσει όχι μόνο την πελατεία της αλλά και σημαντικές πληροφορίες σε ένα σχετικά χαμηλό κόστος. Πολλές καινοτομίες προκύπτουν από τις παρεμβάσεις και τα παράπονα των καταναλωτών.

Case Study 1 (<https://www.pwc.com>)

Στην έρευνα Global Consumer Insights 2018 την οποία πραγματοποίησε η εταιρία PwC, επισημαίνεται η ολοένα και μεγαλύτερη σπουδαιότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) καθώς και η σημασία των μηνυμάτων που εκπέμπουν τα εμπορικά σήματα ως προς την αυθεντικότητα και αξιοπιστία τους. Σύμφωνα με την έρευνα:

- I. Εκτός της τιμής αγοράς, το εμπορικό σήμα και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών ως προς αυτό, επηρεάζει κατά 35% την απόφαση για αγορά από το συγκεκριμένο κατάστημα λιανικής.
- II. Η απόφαση για την αγορά ενός προϊόντος επηρεάζεται κατά 37% από την γνώμη και τις συστάσεις άλλων καταναλωτών οι οποίες αναζητούνται στο διαδίκτυο.
- III. Πάνω από το 40% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως δεν έχει πρόβλημα σχετικά με την διαμόρφωση του καταναλωτικού τους προφίλ από τους λιανοπωλητές καθώς αναμένουν τις κατάλληλες και προσαρμοσμένες προτάσεις αξίας σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες τους.
- IV. Ο φόβος που προκύπτει από την χρήση του διαδικτύου σε θέματα ασφάλειας, διαδικτυακών απατών κλπ. ξεπερνιέται μέσω της εμπιστοσύνης ως προς τους ιστότοπους και τους παρόχους. Το 57% δήλωσε πως περιηγείται σε αξιόπιστους και νόμιμους ιστότοπους και το 51% επιλέγει τις υπηρεσίες από παρόχους που εμπιστεύεται για την πραγματοποίηση πληρωμών.

3.10 Η ΑΝΕΠΙΚΑΙΡΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης ή ενός νέου προϊόντος στην αγορά είναι μια όχι τόσο απλή διαδικασία η οποία χρίζει σημαντικής έρευνας και προετοιμασίας. Οι συνεχείς μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ικανές να αναχαιτίσουν την πρόοδο ενός νέου προϊόντος ακόμη και ολόκληρη την επιχείρηση. Είναι αρκετά πιθανό να συγχρονιστούν διάφορες δυσμενείς συνθήκες με την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά. Πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και νομικές μεταβολές όπως και η συμπεριφορά των καταναλωτών πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά πριν μια επιχείρηση αποφασίσει το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος. Με αυτό τον τρόπο μειώνει δραστικά τις πιθανότητες αποτυχίας.

Όσον αφορά τις ανάγκες των καταναλωτών, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει με σιγουριά αν όντως υπάρχει πραγματική ανάγκη για την οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αγοράζοντας το προϊόν της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να μην δημιουργούνται υψηλότερες προσδοκίες από τις πραγματικές και να μελετάται ο βαθμός γνώσης των δυνητικών πελατών σχετικά με τον τρόπο χρήσης του προϊόντος που ετοιμάζουμε. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου προϊόντα τεχνολογίας αποσύρθηκαν όπως η εταιρία Microsoft το έτος 2007 λάνσαρε τα Windows Vista τα οποία αντικατέστησε το 2008 με τα Window 7. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα υψηλά κόστη για μια επιχείρηση.

Βιαστικές κινήσεις εισαγωγής νέων προϊόντων φοβούμενοι πως θα προλάβει να τα λανσάρει πρώτη μια ανταγωνιστική επιχείρηση αποτελούν συχνά λάθη για μια επιχείρηση. Για άλλη μια φορά αναδεικνύεται το πόσο σημαντικό είναι μια επιχείρηση να γνωρίζει με ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών της. Να γνωρίζει τι χρειάζονται, πότε το χρειάζονται, πόσο είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν αλλά και τι προσφέρει ο ανταγωνισμός. Μόνο τότε η επιχείρηση θα καταφέρει να προσφέρει το προϊόν με τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, τη στιγμή που αυτοί το χρειάζονται. Η τιμή θα γίνει αποδεκτή από την αγορά και η επιχείρηση γνωρίζοντας το πως κινείται ο ανταγωνισμός θα βελτιώνει συνεχώς την πρόταση αξίας. Η πρόωρη εισαγωγή ενός νέου προϊόντος πολλές φορές έχει δυσάρεστες συνέπειες. Ακόμη και στην περίπτωση μιας πραγματικά ριζικής και χρήσιμης καινοτομίας, οι καταναλωτές ενδέχεται να μην μπορούν να κατανοήσουν το προϊόν και να είναι διστακτικοί ως προς την αγορά του. Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και για διαφοροποιήσεις υφισταμένων προϊόντων.

Επίσης, η καθυστερημένη εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών κερδών και αδυναμία προσέλκυσης πελατών αφού οι ανταγωνιστές μας έχουν μπει ήδη στην αγορά. Ο συγχρονισμός και η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος την κατάλληλη στιγμή είναι κρίσιμης σημασίας και οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην έρευνα πριν ξεκινήσουν την διάθεση. Έτσι οι καινοτομίες δεν θα «καούν» από βιαστική εισαγωγή αλλά δεν θα προλάβει κιόλας την είσοδο ο ανταγωνισμός.

3.11 Η ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ/ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

Κάθε επιχειρηματική προσπάθεια βασίζεται σε μια βασική ιδέα, η οποία κατά τον επιχειρηματία, τη διοίκηση αλλά και τους καταναλωτές αποτελεί και το βασικό λόγο ύπαρξης της. Μέσω της εστίασης η επιχείρηση επικεντρώνεται στα ζητήματα που αφορούν την ενδυνάμωση και διατήρηση των χαρακτηριστικών εκείνων που την ξεχωρίζουν από την αγορά. Κατακτώντας την επιτυχία συχνά οι επιχειρήσεις αναζητούν περισσότερες διεξόδους δημιουργικότητας δαπανώντας σημαντικούς πόρους όπως ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικό κεφάλαιο κλπ. Πολλές φορές μάλιστα μπαίνουν σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας ακολουθώντας τον ανταγωνισμό ή διάφορες τάσεις της αγοράς. Όλα αυτά είναι δυνατό να αποπροσανατολίσουν μια επιχείρηση και να την καταστήσουν ευάλωτη και αδύναμη. Αυτό συμβαίνει καθώς η επιχείρηση δεν διαφυλάττει συνεχώς την πηγή της κερδοφορίας της ,η οποία μπορεί να προέρχεται από το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει ή τα κανάλια διανομής, την τιμολόγηση, την

εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση. Ο ανταγωνισμός που βρίσκεται πανταχού παρόν ενδέχεται να βρει κενό εισόδου στην αγορά και να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης όσο η ίδια θα πλέει σε άγνωστα νερά λόγω του αποπροσανατολισμού της με κίνδυνο να βρεθεί οριστικά εκτός αγοράς.

Κάθε ενέργεια που δεν είναι πραγματικά ωφέλιμη για την επιχείρηση της πρέπει να αποφεύγεται. Επίσης η λογική του «κανείς δεν φεύγει χωρίς να εξυπηρετηθεί» είναι πιθανό να δημιουργήσει επιπλέον κόστη και σύγχυση αποσπώντας την προσοχή της επιχείρησης από την βασική της πελατειακή βάση. Οι περιστασιακές και αυθόρμητες ενέργειες που ξεφεύγουν από τον βασικό άξονα λειτουργίας της επιχείρησης λοιπόν πολλές φορές την οδηγούν σε αχαρτογράφητα νερά με οδηγό την διαίσθηση και την ελπίδα. Η αναζήτηση του περιστασιακού και εύκολου χρήματος πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα την αλλοίωση της επιχειρηματικής ταυτότητας με αποτέλεσμα να χαθεί η θέση της στην αγορά. Είναι απαραίτητη η επικέντρωση της επιχείρησης στα χαρακτηριστικά εκείνα που την ξεχωρίζουν από την υπόλοιπη αγορά καθώς και στην πελατειακή βάση που την προτιμά για αυτούς τους λόγους.

Όσο πιο πολύ απλώνεται μια επιχείρηση γίνεται δυσκίνητη και αυξάνει τα κόστη λειτουργίας. Για αυτό το λόγο πρέπει να εστιάζει στους τομείς δραστηριότητας που πλεονεκτεί πραγματικά. Οι προσφορές πολλών και διαφορετικών προϊόντων απαιτούν μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές, κατάρτιση προσωπικού κλπ. Επίσης οι διάφορες ενισχύσεις στα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυξάνουν την πολυπλοκότητα και προκαλούν συγχίσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα πολυσύνθετα πακέτα που προσφέρουν οι εταιρίες κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας, Ίντερνετ, ενέργειας, κλπ. μέσω τηλεφωνικών πωλήσεων, προκαλώντας σύγχυση στον υποψήφιο πελάτη και πολλές φορές παρατηρούνται πρακτικές πίεσης.

3.12 Η ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Η δυσαρμονία μεταξύ της ομάδας μάνατζμεντ και των επενδυτών αποτελεί ένα συχνό φαινόμενο στον επιχειρηματικό κόσμο. Αν οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις δεν αντιμετωπιστούν δημιουργικά, κινδυνεύει η επιχείρηση ακόμη και να διαλυθεί. Διάφορες αλλαγές στα προϊόντα, οι ρυθμοί ανάπτυξης ακόμη και το ύφος της διοίκησης αποτελούν συχνά πηγές συγκρούσεων. Επιπλέον η διαφωνία της ομάδας μάνατζμεντ να ακολουθήσει τις συμβουλές των επενδυτών καθώς και η ανάληψη κινδύνων που θεωρούνται υπέρμετροι ενισχύουν περαιτέρω τις εντάσεις. Οι επενδυτές αναλαμβάνουν

ρίσκο επενδύοντας τα χρήματά τους και περιμένουν να ανταμειφθούν αναλόγως. Το άγχος ορθής χρήσης του κεφαλαίου στρέφει την προσοχή τους κυρίως στην ομάδα διοίκησης και όχι στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Δικαιούνται να γνωρίζουν άμεσα ζητήματα που τους αφορούν ειδικά όταν αυτά έχουν να κάνουν με την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και τις ζημιές. Χωρίς την τήρηση της κατάλληλης συμπεριφοράς ενδέχεται να μην χρηματοδοτήσουν επιπλέον την επιχείρηση αλλά ακόμη και να αποχωρήσουν εντελώς. Οι μέτοχοι είτε κατέχουν υψηλό είτε χαμηλό ποσοστό πρέπει να ενημερώνονται για διάφορα ζητήματα που τους αφορούν και να αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Ακόμη και στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας που ασκεί το μανάτζμεντ κατέχει το ποσοστό πλειοψηφίας, δεν σημαίνει πως ελέγχει το σύνολο της οργάνωσης. Για παράδειγμα ένας μέτοχος μειοψηφίας που κατέχει το 20% ή και μικρότερο έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει προβλήματα όταν είναι δυσαρεστημένος, μπορεί να μην συμμετέχει ή να μην συμφωνεί σε διάφορες αποφάσεις καθοριστικές για μέλλον της όπως οι αμοιβές των στελεχών, αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, έκδοσης μετοχών κλπ. Η μη συμμετοχή του σε αυτά τα ζητήματα μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα σε μια επιχείρηση.

Διαφορές στην αντίληψη, τις αξίες όπως και στα συμφέροντα των διάφορων στελεχών και επενδυτών συχνά εντείνουν το πρόβλημα. Οι αναποτελεσματικές επιλύσεις των διαφωνιών και η έλλειψη συνεργασίας έχουν ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης η οποία φέρνει το τέλος της επιχείρησης.

3.13 Η ΚΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι αλλαγές είναι κάτι συνηθισμένο και γίνονται συχνά σε πολλές επιχειρήσεις. Είτε ως επιλογή του στρατηγικού τους σχεδιασμού είτε αναγκαστικά λόγω διαφόρων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, λανθασμένων εκτιμήσεων και αποφάσεων. Αμέσως μετά την αλλαγή η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με την προσαρμογή της σε αυτή. Ο σχεδιασμός της μετάβασης πρέπει να είναι προσεκτικός εκτιμώντας διάφορους εσωτερικούς παράγοντες.

Η επιλογή της κατάλληλης στιγμής για αλλαγή απαιτεί την προσοχή της στα δρώμενα του περιβάλλοντος και ετοιμότητα για δράση. Μπορεί να χρειαστεί να γίνουν διάφορες διορθωτικές κινήσεις μέχρι την πλήρη εγκατάλειψη ενός κλάδου στοχεύοντας σε νέα επικερδή εγχειρήματα. Πριν από τη λήψη βεβιασμένων αποφάσεων και τον σχεδιασμό

της στρατηγικής αλλαγής πρέπει να γίνει ο εντοπισμός και η κατανόηση όλων εκείνων των παραγόντων που καθιστούν το επιχειρηματικό μοντέλο αναποτελεσματικό.

Ακόμα και μετά τις σωστές κινήσεις αλλαγής ο κίνδυνος αποτυχίας συνεχίζει να υπάρχει. Αποτελεί ευθύνη του μάνατζμεντ η επιλογή της κατάλληλης στιγμής για αλλαγή αξιοποιώντας την ως ευκαιρία με ταυτόχρονη ενημέρωση όλων των εργαζομένων που θα συμβάλλουν σε αυτή. Έτσι οι εργαζόμενοι όπως και οι μέτοχοι, πελάτες, χρηματοδότες και προμηθευτές θα γνωρίζουν το ρόλο τους. Για την αρχική διασφάλιση επιτυχούς αλλαγής πρέπει να γίνει σωστή οργάνωση, σχεδιασμός και εξάλειψη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης.

Εκτός των υπολοίπων, ο καλός σχεδιασμός περιλαμβάνει και το σημείο τερματισμού του, όταν γίνει η διαπίστωση αλλαγών που τον καθιστούν αναποτελεσματικό. Έπειτα μέσω του διαμοιρασμού της αποκτημένης (συνήθως ακριβά) γνώσης με τους εργαζομένους καλλιεργείται η εμπιστοσύνη τους ως προς την διοίκηση με την οποία ετοιμάζουν από κοινού τα επόμενα βήματα δράσης. Η επιτυχία της αλλαγής βασίζεται στην ορθή χρήση της γνώσης και δεξιοτήτων σε κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δράσης. Η εξάλειψη δυσλειτουργιών εντός της επιχείρησης είναι απαραίτητες προκειμένου να γίνει η στρατηγική αλλαγή για να βρεθεί ο νέος πελάτης, να διαμορφωθεί η νέα πρόταση αξίας ή να γίνουν διαφοροποιήσεις στην ήδη υπάρχουσα.

Ο φόβος που δημιουργεί η αλλαγή σε όλους αυτούς που καλούνται να την υλοποιήσουν κατευνάζεται μέσω της εφαρμογή της εμπειρίας και γνώσης που έχουν κατακτηθεί αλλά και τον διαχωρισμό και ανάθεση ρόλων. Σε συνδυασμό με τη χρήση αποκτημένης τεχνογνωσίας αποφεύγεται η επανάληψη λαθών και αστοχιών που έφεραν την επιχείρηση αντιμέτωπη με την ανάγκη της αλλαγής επιφορτιζόμενη μεγάλα κόστη. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να δρουν συλλογικά αντιμετωπίζοντας την διαδικασία της αλλαγής με αποτελεσματικότητα, απαιτείται η διαμόρφωση μιας ενιαίας κουλτούρας η οποία πλαισιώνει τη λειτουργία της, ενισχύει την δημιουργικότητα, την συνεργασία και τους δεσμούς εμπιστοσύνης. Με ευέλικτες κινήσεις και μετρήσεις γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές στο επιχειρηματικό μοντέλο, γίνονται δοκιμές και εξακριβώσεις για την ορθή πορεία προς την αλλαγή.

Προσαρμογές πρέπει να γίνουν και στη νοοτροπία, την συμπεριφορά τις αξίες, την δομή και τις διαδικασίες όπως αρμόζουν οι μεταβολές στον ανταγωνισμό, οι τεχνολογικές εξελίξεις και ευρύτερες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι επιτυγχάνεται η

απαραίτητη όρεξη για καινοτομία, αναβάθμιση της ποιότητας της εργασίας και κατ' επέκταση της ζωής των εργαζομένων.

Case study 2 (<https://www.olympia-electronics.gr>)

Η OLYMPIA ELECTRONICS A.E., η οποία εδώ και 40 χρόνια δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη καινοτόμων ηλεκτρονικών συστημάτων ασφαλείας, αγωνίστηκε σκληρά προκειμένου να διατηρηθεί ζωντανή και ανταγωνιστική στον επιχειρηματικό κόσμο. Δεν ήταν λίγες οι φορές που βρέθηκε αντιμέτωπη με κρίσεις τις οποίες έπρεπε να διαχειριστεί αποτελεσματικά, από την ίδρυση της το 1979 και μετά, με μεγαλύτερη εκείνη κατά την οποία οι ιδρυτές της Νίκος Λακασάς και Παναγιώτης Αρβανιτίδης, διέγνωσαν την ανάγκη μεταστροφής της επιχείρησής τους προς την παραγωγή και διάθεση εντελώς διαφορετικών προϊόντων.

Το καινοτόμο της εποχής προϊόν τεχνολογίας αιχμής, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια ψυχαγωγίας (TV games, τα γνωστά «pacman»), πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η δημιουργία της επιχείρησης χωρίς ίδια κεφάλαια αλλά με χρήση τραπεζικού δανεισμού για να αποκτήσει τις απαραίτητες υποδομές, βρέθηκε το 1982 στο περιθώριο της αγοράς. Η αιτία ήταν το προσχέδιου νόμου το οποίο θα απαγόρευε τη χρήση όλων των ηλεκτρονικών παιχνιδιών ψυχαγωγίας. Η εταιρία βρέθηκε πολύ νωρίς χωρίς την αγορά της καθώς πωλήσεις και παραγγελίες ακυρώθηκαν. Επιπρόσθετα δεν ήταν σε θέση να καλύψει τις δανειακές και λοιπές υποχρεώσεις της.

Οι δύο επιχειρηματίες γνωρίζοντας καλά πως η επιβίωση και επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων κατακτάτε δίνοντας συνεχείς και δύσκολες μάχες ξεκίνησαν την μεγάλη αλλαγή σε νέους τομείς δραστηριότητας έχοντας σημαντικό σύμμαχο το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της. Η κατοχή και χρήση σημαντικής τεχνογνωσίας, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού μείωσε σημαντικά τα κόστη και αποτέλεσε παράγοντα κλειδί της επιτυχίας της στο κοντινό, νέο τομέα δραστηριότητας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καλύψει τη ζημία που προκλήθηκε από τις ακυρώσεις πωλήσεων και παραγγελιών αλλά και δυνατότητα επένδυσης στα νέα της προϊόντα που ήταν τα συστήματα πυρανίχνευσης, φωτισμός και διάφορα ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας.

Επιπλέον με τη χρήση αποτελεσματικού μάρκετινγκ απευθύνθηκε σε νέες αγορές, χρησιμοποίησε νέα κανάλια διανομής παγιώνοντας μια νέα και επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία.

Η ιστορία επιτυχίας της εταιρίας OLYMPIA ELECTRONICS A.E απέδειξε πως η επιτυχημένη αλλαγή σε δυσμενείς συνθήκες δεν είναι κάτι το αδύνατο. Επιπλέον οι αλλαγές και οι αναζητήσεις της εταιρίας δεν περιορίστηκαν καθώς η αποτελεσματικότητα της διοίκησης, η κατεχόμενη γνώση και η ανταγωνιστικότητα της, την καθιέρωσαν όχι μόνο στην Ελληνική αγορά αλλά σε περισσότερες από 72 χώρες του εξωτερικού.

Η επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής εκτός από το ότι μπορούν να σώσουν μια επιχείρηση είναι δυνατό να ξεκλειδώσουν μονοπάτια που οδηγούν σε επιτυχίες πολύ μεγαλύτερες από αυτές που φανταζόταν ο επιχειρηματίας και η διοίκηση. Εκπαιδεύεται να αντιμετωπίζει δημιουργικά τις προκλήσεις και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες. Ο στόχος για επιβίωση και ευημερία, μετατρέπεται σε στόχο η επιχείρηση να πρωτοπορήσει στον επιχειρηματικό κόσμο.

3.14 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΑΘΟΥΣ

Το πάθος αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Είναι η αγάπη και πίστη σε αυτό που κάνουμε, και όταν το κάνουμε αισθανόμαστε οι ίδιοι ευτυχισμένοι, πλήρεις και ικανοποιημένοι. Αποτελεί αντίδοτο στο φόβο για αποτυχία και πηγή έλξης. Επενδυτές και πελάτες είναι πιο πιθανό να εμπιστευτούν μια επιχείρηση η οποία διακατέχεται από πάθος για αυτό που κάνει. Το πάθος δεν ταυτίζεται με την ποιότητα της πρότασης αξίας αλλά μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην ενίσχυσή της. Μεταξύ επιχειρήσεων που προσφέρουν μια παρόμοια πρόταση αξίας, η ύπαρξη πάθους μπορεί να αποτελέσει τον λόγο για τον οποίο οι καταναλωτές θα επιλέξουν την επιχείρηση. Σε τελική ανάλυση, είναι σχεδόν απίθανο σε μια πραγματικά επιτυχημένη επιχείρηση να μην υπάρχει πάθος μεταξύ των εργαζομένων της καθώς και αγάπη για την δουλειά τους, υπομονή, πειθαρχία κλπ.

Η απουσία πάθους δίνει την θέση της στη μιζέρια, την νευρικότητα, απουσία δημιουργικότητας και όρεξης για δουλειάς. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην εστιάζει αποτελεσματικά στους στόχους της αλλά και μια σειρά από ανεπιθύμητα αποτελέσματα που εξαπλώνονται στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους επενδυτές. Ίσως η απουσία πάθους να σηματοδοτεί την ανάγκη για αλλαγή σε νέους τομείς με νέες προοπτικές και προκλήσεις που θα εμπνεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Η έλλειψη πάθους οφείλεται σε διάφορα αίτια όπως η αίσθηση καταναγκαστικής εργασίας, απουσία προκλήσεων και ρουτίνα. Πολλές φορές προκαλείται και από την δυσαρέσκεια της μη επίτευξης επιχειρηματικών και κατ' επέκταση προσωπικών στόχων. Για παράδειγμα η ενασχόληση με μια δραστηριότητα την οποία ο επιχειρηματίας ή ο εργαζόμενος θεωρεί κατώτερη των προσδοκιών και των ικανοτήτων του. Ο φόβος για στασιμότητα και μια όχι τόσο επιτυχημένη καριέρα. Επίσης η ενασχόληση με πολλά και διαφορετικά πράγματα ταυτόχρονα σε μια επιχείρηση όπως το μανάτζμεντ, το μάρκετινγκ, το λογιστήριο κλπ. καθώς και οι ευθύνες που απορρέουν ενδέχεται να δημιουργήσουν άγχος σε έναν εργαζόμενο με αποτέλεσμα το πάθος του για την εργασία να χαθεί.

Το πάθος στην εργασία είναι μεταδοτικό καθώς είναι μήνυμα επιτυχίας. Σε προσωπικό αλλά και επιχειρηματικό επίπεδο. Οι άνθρωποι ελκύονται από την επιτυχία και την δύναμη. Έτσι σχηματίζονται ομάδες με κοινό στόχο και όρεξη για δουλειά που λειτουργούν με πολλαπλασιαστική ισχύ. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αναζητούν επιτυχίες έξω από τα όρια ασφαλείας.

3.15 Η ΚΑΚΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η επιλογή της τοποθεσίας στην οποία θα εγκατασταθεί μια επιχείρηση αποτελεί μια πολύ σημαντική απόφαση που λαμβάνεται κατά το στάδιο του σχεδιασμού και θα κρίνει σημαντικά της επιτυχία της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση στοχεύει μόνο σε ηλεκτρονικές πωλήσεις, η τοποθεσία της εγκατάστασης της επηρεάζει σημαντικούς παράγοντες όπως ταχύτητα Ίντερνετ και δυνατότητα άμεσης πρόσβασης από εταιρίες διανομών και πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου και τράπεζες.

Η επιλογή της εγκατάστασης πρέπει να συμπίπτει το κόστος όσο το δυνατόν περισσότερο ενισχύοντας την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σημαντικά κριτήρια στην επιλογή της πιο κατάλληλης τοποθεσίας εγκατάστασης αποτελούν το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το αν ενδιαφέρεται να πουλήσει σε κοινό λιανικής ή χονδρικής κλπ. Η επιλογή πρέπει να γίνεται με εξαιρετικά μεγάλη προσοχή καθώς βιαστικές κινήσεις οι οποίες θα οδηγήσουν την επιχείρηση αντιμέτωπη με την ανάγκη της μετακίνησης της μπορεί να αποτελέσουν ολέθριες λόγω του υψηλού της κόστους. Το ίδιο ισχύει και σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρηματίες σε μια προσπάθεια επίδειξης δύναμης ξοδεύουν υπερβολικά χρήματα σε εγκαταστάσεις μεγάλου μεγέθους και σχεδιασμού που η

επιχείρηση δεν χρειάζεται. Μια καλή τοποθεσία της επιχείρησης μπορεί να καταφέρει να δημιουργήσει προοπτικές επιτυχίας ακόμα και σε μια όχι τόσο ελκυστική αγορά.

Όπως έχει προαναφερθεί αρκετές φορές, σε μια αγορά όπου ο ανταγωνισμός είναι πανταχού παρών και το περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς, προκειμένου η επιχείρηση να επιβιώσει και να καρποφορήσει, δεν πρέπει να αφήσει τίποτα στην τύχη. Έτσι και η επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης πρέπει να ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες εμφάνισης δυσμενών επιπτώσεων.

3.16 Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την δημιουργία ή περαιτέρω ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις για τους επιχειρηματίες. Εκτός από την θετική αξιολόγηση της επενδυτικής πρότασης αλλά και της εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του επιχειρηματία και της διοικητικής ομάδας, η τελική απόφαση ώστε ένας επενδυτής να συμμετάσχει στο επιχειρηματικό σχήμα επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι είναι απαραίτητο να διερευνηθούν. Προσδοκίες και στόχοι των επενδυτών σχετικά με την απόδοση του κεφαλαίου τους, ειδικά όταν αυτή συντρέχει με δυσμενείς οικονομικές εξελίξεις και αύξηση της επικινδυνότητας και του ρίσκου που αναλαμβάνεται καθώς και οι εναλλακτικές ασφαλέστερες επιλογές των επενδυτών δυσκολεύουν περαιτέρω την εύρεση κεφαλαίων.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσεγγίζουν επενδυτές οι οποίοι εκτός από ενδιαφέρον και γνώσεις σχετικά με το επιχειρηματικό εγχείρημα πρέπει να έχουν και τους κατάλληλους χρηματικούς πόρους. Η αντίληψη πως πρέπει να προσεγγιστούν άτομα με οικονομική ευχέρεια και μόνο είναι λανθασμένη καθώς δεν σημαίνει πως όποιος έχει χρήματα ενδιαφέρεται να τα επενδύσει. Ο τρόπος προσέγγισης με την κατάλληλη παρουσίαση και υποστήριξη της επιχειρηματικής πρότασης ενισχύουν την εμπιστοσύνη των υποψήφιων επενδυτών. Το μάνατζμεντ είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη επιτυχούς προσέλκυσης των επενδυτών μέσω της οργανωμένης παρουσίασης και ενημέρωσης σε θέματα που αφορούν το ύψος της επένδυσης, τη απόδοση και τον χρονικό ορίζοντα αποπληρωμής.

Case Study 3 (Πηγή: Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Ο Sam Sisakhti σκέφτηκε την δημιουργία μιας εταιρίας που θα πουλούσε μέσω διαδικτύου ρούχα μοναδικά και δύσκολο να βρεθούν αλλού, από ανώνυμους σχεδιαστές

μόδας παγκόσμιας καταγωγής τους οποίους θεωρούσε ταλαντούχους. Ο ίδιος θεώρησε πως η έλλειψη εμπειρίας σε θέματα μόδας και branding καθώς και το γεγονός ότι εγκατέλειψε τις σπουδές του στους τέσσερις κιόλας μήνες δεν θα στεκόταν εμπόδιο στην επιτυχία της ιδέας του. Μιας ιδέας που πίστευε ότι είχε πολύ μεγάλη δυναμική αλλά και μεγάλες ανάγκες σε χρηματικά κεφάλαια.

Πιστεύοντας πως είναι εύκολη η εξασφάλιση των απαραίτητων κεφαλαίων ο Sam απευθύνθηκε στην αγορά των venture capitals και συγκεκριμένα στη Silicon Valley, για να κάνει την διαπίστωση πως μία ιδέα από μόνη της η οποία δεν συνοδεύεται από μία ομάδα ανθρώπων δεν είναι αρκετή. Μέσα σε διάστημα 18 μηνών η ιδέα του απορρίφθηκε 150 φορές, συγκεντρώνοντας ένα μικρό μόνο ποσό. Έπειτα από πολλές μετακινήσεις, δαπάνη χρόνου και χρήματος σκέφθηκε να προσλάβει σχεδιαστές από το τοπικό πανεπιστήμιο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάδειξη των ταλέντων τους αλλά και του πανεπιστημίου με αποτέλεσμα να προσλάβει 1.000 άτομα.

Το υψηλό υπόβαθρο που δημιούργησε τον οδήγησε στην συμμετοχή του στην Εβδομάδα Μόδας του Λονδίνου και την παρουσίαση νέων ανερχόμενων σχεδιαστών αλλά και την συμμετοχή σε διαγωνισμούς σχεδίων. Σύντομα στους συνεργαζόμενους σχεδιαστές προστεθήκανε άλλοι 3.000 με σημαντικές επιτυχίες στα περιοδικά του χώρου.

Κάποια στιγμή έστειλε ένα απόσπασμα από ένα περιοδικό σε έναν μεγάλο επενδυτή ο οποίος τον είχε απορρίψει 2 φορές. Έκπληκτος ο επενδυτής ανταποκρίθηκε με μεγάλο ενδιαφέρον και έπειτα από συνάντηση μαζί του επένδυσε στην επιχείρηση του Sam ένα μεγάλο ποσό δίνοντας το έναυσμα και σε άλλους επενδυτές να πράξουν αντίστοιχα.

Η UsTrendy συγκέντρωσε πολλά εκατομμύρια έκτοτε, πέτυχε ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης 300% και συνεργάστηκε με περισσότερους από 20.000 σχεδιαστές σε περισσότερες από 100 χώρες. Συγκέντρωσε περισσότερα από δύο εκατομμύρια οπαδούς στα social media.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν η επιτυχία κατακτιέται με προσεκτικά μελετημένες και καινοτόμες κινήσεις. Εκτός από μια πετυχημένη ιδέα, αξία προσδίδουν οι άνθρωποι που αποτελούν την «ψυχή» της επιχείρησης.

3.17 ΤΑ ΝΟΜΙΚΑ/ ΘΕΣΜΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Με τα νομικά και θεσμικά εμπόδια αναφερόμαστε σε ότι αφορά την έναρξη αλλά και απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης χωρίς προβλήματα και περιορισμούς. Έχοντας

πάντα υπόψη πως το κόστος πρόληψης είναι πάντα μικρότερο από το κόστος αποκατάστασης είναι αναγκαία η προνοητικότητα του επιχειρηματία και της ομάδας διοίκησης. Ακόμα και η καλύτερη επιχειρηματική ιδέα είναι δυνατό να χάσει την αξία της ακόμα και να δημιουργήσει τεράστια προβλήματα σε μια υφιστάμενη επιχείρηση μέχρι και την παύση της λειτουργίας της αν δεν συμβαδίζει με διάφορους νόμους και κανονισμούς. Ένα σταθερό και αποσαφηνισμένο θεσμικό πλαίσιο διευκολύνει όχι μόνο τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την προσέλκυση επενδύσεων.

Προκύπτει λοιπόν η ανάγκη για την σωστή επιλογή της νομικής μορφής της επιχείρησης και η σύνταξη καταστατικού και περιγραφή των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων των μετόχων/εταίρων. Επίσης απαιτείται κανονισμός λειτουργίας της επιχείρησης για διάφορα θέματα όπως τις διάφορες διαδικασίες, τρόπο χρήσεως του εξοπλισμού της, σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προϋποθέσεις συμμετοχής και αποχώρησης από το σχήμα, εχεμύθεια των εργαζομένων κλπ.

Λαμβάνοντας υπόψιν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος καθώς και τους κινδύνους που απορρέουν όπως επίσης την πληθώρα νόμων και ρυθμίσεων που έχουν ως στόχο να προστατέψουν το σύνολο της κοινωνίας, η επιχείρηση οφείλει να είναι εξαιρετικά προσεκτική. Θα δούμε λοιπόν στην αντίστοιχη ενότητα του επόμενου κεφαλαίου τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να θωρακιστεί νομικά.

3.18 ΧΩΡΙΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ

Η δικτύωση περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές, τη λήψη και αποστολή συστάσεων καθώς και τη δημιουργία φήμης. Η δικτύωση χρειάζεται χρόνο για να φέρει απτά αποτελέσματα και αποτελεί σημαντική επένδυση που ενισχύει το σύνολο της επιχείρησης και δίνει προοπτικές επίτευξης προσωπικών και επιχειρηματικών στόχων. Οι επαφές και οι ανταλλαγές απόψεων έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση και διαμοίραση γνώσης σε ένα πλαίσιο win-win καθώς επωφελούνται και τα δύο μέρη (οι συνομιλητές, είτε μιλάμε για ανθρώπους ή επιχειρήσεις). Μέσω της δικτύωσης σχηματίζονται αποτελεσματικές ομάδες που λειτουργούν υποστηρικτικά στο έργο της επιχείρησης με τις συμβουλές τους, προσδίδοντας πολλές προοπτικές.

Μέσω της δικτύωσης και των επαφών επιτυγχάνονται πράγματα που η επιχείρηση από μόνη της αδυνατούσε να πετύχει. Έρευνα του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης απέδειξε πως «μόνο το 14% των ανθρώπων εμπιστεύονται τις μάρκες, με το 78% να εμπιστεύονται τους φίλους τους». (Πηγή: Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της

επιχειρηματικότητας) Το πόσοι άνθρωποι γνωρίζουν μια επιχείρηση, της προσδίδει κύρος, εμπνέει εμπιστοσύνη και προσδίδει επιπλέον παραγωγική δυναμικότητα.

Η συμμετοχή οποιουδήποτε σε ένα δίκτυο απαιτεί την προσφορά σε αυτό προκειμένου να πάρει κανείς οτιδήποτε. Διαφορετικά αποβάλλεται από αυτό συνοδευόμενος των κυρώσεων στο προφίλ και την φήμη του.

Τα οφέλη από την επιτυχημένη δικτύωση είναι πολλά:

- α. Μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων αποκτούνται γνώσεις και χρήσιμες συμβουλές.
- β. Απόκτηση επιρροής και καλής φήμης αλλά και ενίσχυση δεσμών εμπιστοσύνης και φιλίας.
- γ. Ευκαιρία για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο όπως φιλανθρωπικές πράξεις.
- δ. Εντοπισμός ευκαιριών για καινοτομία σε προϊόντα και πρακτικές.
- ε. Ενημέρωση για τον ανταγωνισμό και εύρεση τρόπων περαιτέρω ανάπτυξης.
- στ. Επαφές και προσέλκυση εργατικού δυναμικού και καθιέρωση συνεργασιών.

3.19 Η ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ/ ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ

Η εξουθένωση αφορά την εσωτερική φθορά η οποία γίνεται μεγαλύτερη με το χρόνιο άγχος στην εργασία έχοντας επίδραση στην ψυχολογία με σοβαρό αντίκτυπο στην ευημερία και υγεία των εργαζομένων. Έρευνες αποδεικνύουν πως προκαλεί προβλήματα σχετικά με την εργασία ενισχύοντας τις απουσίες, χαμηλές πωλήσεις, αναβλητικότητα, αναποτελεσματικές αποφάσεις κλπ. Σημαντικά είναι και τα προβλήματα που δημιουργεί στην υγεία των εργαζομένων όπως κατάθλιψη, υψηλή πίεση καρδιακές παθήσεις κλπ.

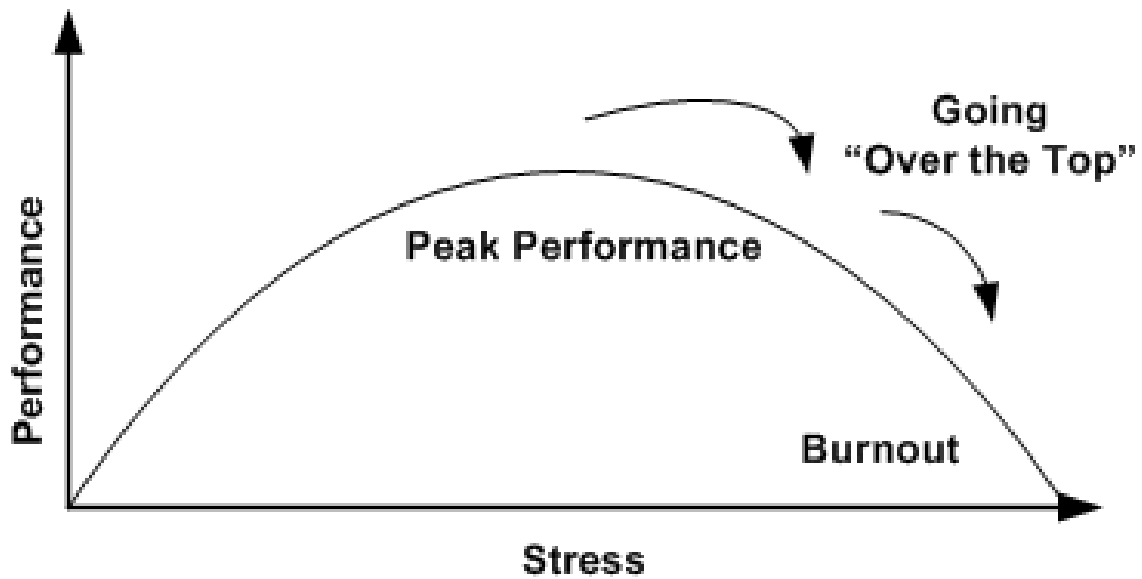
Γενικά τα παραπάνω αφορούν το σύνολο των εργαζομένων αλλά οι επιχειρηματίες και η ομάδα διοίκησης είναι περισσότερο εκτεθειμένοι. Αυτό συμβαίνει καθώς εργάζονται περισσότερο, αναλαμβάνουν κινδύνους, προσπαθούν να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αίσθηση εξάντλησης, μοναξιάς, παρατεταμένο άγχος και έλλειψη διατήρησης του ελέγχου. Το κόστος και τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις απουσίες ή και την αποχώρηση τους είναι αρκετά μεγάλα. Η αναποτελεσματικότητα αναδύει διάφορα προβλήματα, με τα οικονομικά μεγέθη να μη κινούνται στα επιθυμητά επίπεδα και τα στελέχη να ασκούν κριτική και να κατηγορούν τον εαυτό τους μπαίνοντας σε ένα φαύλο κύκλο.

Το πάθος που αναλύθηκε προηγουμένως αποτελεί πρόκληση καθώς η ορθή και λογική διαχείριση του ενδέχεται να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχειρηματικότητα όμως υπάρχει και ο κίνδυνος του κακού χειρισμού με ότι συνεπάγεται για τον επιχειρηματία αλλά και την επιχείρηση. Από τη μία το αρμονικό πάθος για δουλειά δημιουργεί προοπτικές εξέλιξης σε επιχειρηματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο με τις πιθανότητες εξάντλησης να μειώνονται δραστικά. Από την άλλη το εμμονικό πάθος το οποίο οφείλεται σε εξαρτίσεις ή καταναγκασμούς κάνει πιθανή την εμφάνιση εξάντλησης λόγω απογοήτευσης και καταπίεσης για περισσότερη μη ελκυστική δουλειά.

Η εξουθένωση κρούει το καμπανάκι όταν ο επιχειρηματίας σταματήσει να αισθάνεται δημιουργικός, ενοχλείται από τον περίγυρο του ξεκινώντας τις προστριβές μαζί τους. Σημάδια μπορούν να παρατηρηθούν μελετώντας τον ύπνο του ατόμου. Η διακοπή του ξυπνητηριού αλλά και η «αλλαγή πλευράς στο κρεβάτι» αποτελούν σημαντικές ενδείξεις. Το πρόβλημα διογκώνεται όταν δεν συνειδητοποιείται πως η πίεση που δημιουργείται οφείλεται στις ανεκτέλεστες εκκρεμότητες και όχι λόγω της ενέργειας που δαπανήθηκε για αυτές που ήρθαν εις πέρας. Σημαντική είναι η κατάταξη των εκκρεμοτήτων βάση προτεραιότητας.

Η επιπλέον συσσώρευση εκκρεμοτήτων δημιουργεί μέχρι και υπερκόπωση όταν δεν γίνεται ανάθεση τους στα υπόλοιπα στελέχη λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης. Επιπρόσθετα η κακή διαχείριση του χρόνου αλλά και η λήψη λάθος συμβουλών συνηγορούν υπέρ της υπερκόπωσης. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την συνεχόμενη πίεση και αύξηση άγχους με αποτέλεσμα το άτομο να καταλήγει να απειλείται μέχρι και η ίδια του η ζωή.

Η διαδρομή του άγχους αποτυπώνεται κατά τους Yerkes και Dodson στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 2: η διαδρομή του άγχους

Πηγή: (<https://www.humanadvanced.com>)

Όπως φαίνεται και στο σχήμα είναι εμφανές πως αρχικά το στρες αυξάνει τη δημιουργικότητα, στην αρχή με αύξον ρυθμό και στη συνέχεια, με φθίνοντα ρυθμό. Έπειτα φτάνει στο κρίσιμο σημείο με την μεγαλύτερη δημιουργικότητα και στη συνέχεια μεγαλώνοντας το άγχος η δημιουργικότητα πέφτει σημαντικά.

3.20 Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σημαντική αιτία αποτυχίας αποτελεί η επιμονή της επιχείρησης σε λανθασμένες πρακτικές λόγω της λανθασμένης εκτίμησης των συνθηκών και μεταβολών της αγοράς. Επίσης η πεποίθηση πως είναι ικανή να φέρει εις πέρας με επιτυχία αλλαγές οι οποίες πολλές φορές είναι περιττές, οδηγεί σε αποτυχία. Η ταχύτητα στη διάγνωση των προβλημάτων καθώς και των αιτιών που τα προκαλούν αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα καθώς οι καθυστερήσεις συνεπάγονται υψηλά κόστη ακόμη και καταδικάζουν την επιχείρηση σε εγκλωβισμό με ότι συνεπάγεται αυτό.

Μόλις εντοπισθούν τα πρώτα σημάδια της ανάγκης για αλλαγής πρέπει άμεσα να κινητοποιηθεί η επιχείρηση με ένα καλά μελετημένο σχέδιο προκειμένου να ελαχιστοποιήσει της ζημιές αλλά και να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι εταιρίες Nokia (από τον χαρτοπολτό στο κινητό τηλέφωνο), η Starbucks (από την πώληση φρέσκου καφέ σε καφετέρια με την πώληση πολλών ακόμη αξεσουάρ που φέρουν την επωνυμία της) και το Twitter από την λήψη μουσικής στην κοινοποίηση σχολίων και ειδήσεων. Παραδείγματα υπάρχουν και στις Ελληνικές

επιχειρήσεις με την MLS (από τα ηλεκτρονικά παιχνίδια στη παραγωγή και πώληση πολλών συσκευών τεχνολογίας) και την Sunlight (από μπαταρίες σε συσσωρευτές για οπλικά συστήματα).

4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

4.1 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Το να αρκεστεί μια επιχείρηση σε επιφανειακή μελέτη της αγοράς συχνά οδηγείται σε σημαντικά λάθη. Λάθη τα οποία δεν συγχωρούνται από το σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί. Οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν συνεχώς. Διάφορες αλλαγές στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό, νομικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον πρέπει να θέτουν την επιχείρηση σε επαγρύπνηση. Ο ανταγωνισμός ανά πάσα ώρα και στιγμή μπορεί να κατακτήσει μερίδιο αγοράς ακόμα και να θέσει εκτός αγοράς μια επιχείρηση. Η αποτελεσματική συλλογή δεδομένων καθώς και η μετατροπή τους σε αποτελεσματικές διορθωτικές ενέργειες θα προστατέψουν την επιχείρηση.

Ακόμα και στην περίπτωση που μια επιχείρηση εισάγει ένα σωστά μελετημένο προϊόν δεν είναι σίγουρο πως η επιτυχία θα έχει διάρκεια. Επίσης μπορεί να εισάγει ένα άλλο προϊόν το οποίο θεωρείται λιγότερο επαρκές αλλά με τις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις να καταταγεί υψηλά στην αποδοχή από την αγορά.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία πρέπει να ενσωματωθούν στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Σε κάθε διαδικασία, από τις πιο απλές και καθημερινές έως τις πιο κρίσιμες. Επίσης αδιάκοπη πρέπει να είναι και η επικοινωνία μέσω των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, διάθεσης και διανομής. Έτσι προλαβαίνουμε τα λάθη πριν αυτά εμφανιστούν και προτείνουμε διορθωτικές ή ενισχυτικές κινήσεις.

Σε αυτή την κατεύθυνση ο επιχειρηματίας και η ομάδα διοίκησης μπορούν να θέσουν τρία ερωτήματα:

1. Σχετικά με την καινοτομία που εισάγεται, θα μεταφραστεί σε ένα προϊόν που πράγματι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών ή περισσότερο αποσκοπεί στην ικανοποίηση φιλοδοξιών του επιχειρηματία;
2. Είναι δυνατόν οι πρωτοπόροι να βρεθούν στην «απέξω» λόγω του σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί;
3. Είναι προφανής η αξία της συνεχόμενης έρευνας αγοράς ακόμα και μετά τον σχεδιασμό και υλοποίηση των προϊόντων έτσι ώστε να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που προκύπτουν;

Αν δεν γνωρίζουμε με σαφήνεια το πρόβλημα που πρέπει να λύσουμε, την ανάγκη την οποία πρέπει να καλύψουμε είναι σίγουρο πως θα βρεθούμε εκτός αγοράς. Ας δούμε για παράδειγμα την ανάγκη για ψυχαγωγία μέσω της μουσικής καθώς και τον τρόπο διανομής τους.

Αρχικά είχαμε συσκευασίες, CDs και δίσκοι βινυλίου που πωλούνταν από καταστήματα τα οποία έχουν αντικατασταθεί από τα Mp3 και η διανομή τους πλέον γίνεται κυρίως μέσω Ίντερνετ και διάφορων εφαρμογών. Ραγδαίες είναι οι αλλαγές που φέρνει η τεχνολογική ανάπτυξη και στα έντυπα βιβλία τα οποία όλο και περισσότερο ψηφιοποιούνται και γίνονται διαθέσιμα στα smartphones, laptops κλπ. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών αλλάζουν σύμφωνα με τους ρυθμούς της τεχνολογικής ανάπτυξης και καινοτομίας.

Δεν υπάρχουν περιθώρια που αφορούν την καινοτομία η οποία σχετίζεται με την πρόταση αξίας, την μοναδικότητα της επιχείρησης, το όνομα και τον συμβολισμό της με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του χώρου που μένει για διείσδυση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Εκτός και αν μιλάμε για ριζικές αλλαγές στην αγορά που προκύπτουν από την εισαγωγή μιας εντελώς νέας πρότασης αξίας. Για παράδειγμα η εταιρία Netflix άλλαξε ριζικά την αγορά ταινιών και τηλεοπτικών σειρών με αποτέλεσμα οι εταιρίες παραγωγής DVD οι οποίες εστίασαν κυρίως σε καινοτομίες που αφορούν στην λειτουργικότητα του προϊόντος (ποιότητα εικόνας – ήχου και ταχύτητα) να εκτοπιστούν από την αγορά. Η καινοτομία λοιπόν που σχετίζεται με τη λειτουργικότητα των προϊόντων είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση χωρίς αυτό να σημαίνει πως της εξασφαλίζει μια επιτυχημένη πορεία που θα διαρκέσει στο μέλλον.

Οι καταναλωτές συχνά αγοράζουν προϊόντα όχι μόνο για την λειτουργικότητα τους αλλά και για λόγους που σχετίζονται με το κύρος και την ηθική ικανοποίηση. Ειδικά σε μια εποχή όπου το life style των καταναλωτών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας, αυτές οι «ψυχολογικές» ανάγκες όλο και πληθαίνουν. Ακόμα και αν ένα προϊόν έχει τα κατάλληλα λειτουργικά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση μιας ανάγκης υπάρχει πιθανότητα να απορριφθεί αν δεν διαθέτει χαρακτηριστικά που συνδέονται με το life style. Άρα πρέπει να γίνει τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με τις «ψυχολογικές» αυτές ανάγκες και το προϊόν να διατεθεί αναλόγως. Θα προσαρμοστεί δηλαδή αναλόγως ο τρόπος προσέγγισης και παρουσίασης αλλά και η

επιχειρηματολογία. Ακόμα και λεπτομέρειες στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος μπορεί να καθορίσουν την πορεία του στην αγορά.

Κινήσεις οι οποίες βασίζονται στην υπόθεση πως οι πελάτες δεν έχουν την γνώση ή και το ενδιαφέρον να ψάξουν περαιτέρω διάφορα χαρακτηρίστηκα του προϊόντος ή διεργασίες της επιχείρησης, αυξάνουν την αβεβαιότητα και είναι πιθανό να εκθέσουν την επιχείρηση.

Αυτή η επανάπαυση από μεριάς της επιχείρησης είναι σχεδόν βέβαιο πως θα κοστίσει στην επιχείρηση πολλά περισσότερα από ότι θα κοστίσει η έρευνα σχετικά με τέτοια ζητήματα που αφορούν τον σχεδιασμό και την παραγωγή. Συναισθήματα όπως ο εγωισμός του επιχειρηματία ή της διοίκησης σε τέτοια ζητήματα πρέπει να μετριαστούν. Το κόστος μάλιστα πολλές φορές μπορεί να μην είναι διαχειρίσιμο ειδικά σε αγορές σαν την Ελληνική όπου οι δεύτερες ευκαιρίες είναι εξαιρετικά σπάνιες.

Ειδικά με το διαδίκτυο και την ευκολία πρόσβασης που παρέχει σε πληροφορίες κάθε είδους είναι εύκολο για μια επιχείρηση να συλλέξει στοιχεία και να κάνει κινήσεις που θα προσθέσουν αξία στα παρεχόμενα προϊόντα. Αντίστοιχα και οι καταναλωτές μπορούν ανά πάσα ώρα και στιγμή να ενημερωθούν πλήρως και λεπτομερώς για τις επιχειρήσεις και τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και να τα συγκρίνουν με τον ανταγωνισμό. Πριν ακόμα ξεκινήσει να σχεδιάζει ένα προϊόν, είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να κάνει έρευνα στα εξής:

Οι τάσεις στον κλάδο της δραστηριότητας, να συγκριθούν στατιστικά μεγέθη και περιοχές στις οποίες αναπτύσσεται ή συρρικνώνεται.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν τον κλάδο και οι δυνατότητες ιδιοποίησης των ευκαιριών στις περιοχές όπου ακμάζει.

Τα όρια της αγοράς εστίασης, το είδος των πελατών και το διαθέσιμο εισόδημα τους, τα δημογραφικά δεδομένα και οι ανικανοποίητες ανάγκες της.

Οι δυνατότητες του όγκου πωλήσεων, αν δηλαδή θα επιδιώξει την αναδιανομή μιας υφιστάμενης πίτας ή θα δημιουργήσει μια νέα διαθέτοντας τους πόρους και τη δυνατότητα ιδιοποίησης της πριν από τον ανταγωνισμό.

Το είδος και το μέγεθος του τρέχοντος και του μελλοντικού ανταγωνισμού ο οποίος караδοκεί κινούμενος με... αστρικές ταχύτητες και δυνατότητες δημιουργίας υποκατάστατων ή πιο βελτιωμένων προτάσεων.

(Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Ερευνώντας τα παραπάνω ελαχιστοποιούμε τις πιθανότητες αποτυχίας αλλά ταυτόχρονα εντοπίζουμε μελλοντικές ευκαιρίες προσφοράς καινοτόμων προϊόντων τα οποία θα καθιερώσουν την επιχείρηση στην αγορά αλλά και θα είναι πραγματικά χρήσιμα στους καταναλωτές.

4.2 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

Η εξασφάλιση μετρητών από πλευράς της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να αποτελεί μια από τις κορυφαίες προτεραιότητες της διοίκησης και του επιχειρηματία. Σε αυτό βοηθά σημαντικά η προετοιμασία και διατήρηση προβλέψεων (τουλάχιστον 6 μηνών σε περίοδο κρίσης) των αναγκών σε μετρητά για την έγκαιρη ικανοποίηση απαιτήσεων τρίτων με τη δημιουργία ταμειακών έκτακτων δαπανών, η πυροσβεστική τους αντιμετώπιση, εκτός της δυσκολίας της, αυξάνει σημαντικά το κόστος εξυπηρέτησης τους. (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας).

Επίσης, πρέπει να καθιερώνονται και να τηρούνται συγκεκριμένοι όροι προθεσμίας αποπληρωμής αλλά και να χρεώνονται επιπλέον κόστη σε περίπτωση που η πληρωμή καθυστερήσει. Όσον αφορά το μέγεθος του «ανοιχτού λογαριασμού» αυτό πρέπει να τηρείται σε όσον το δυνατό χαμηλότερα επίπεδα καθώς όσο αυξάνεται είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει καθυστέρηση στις πληρωμές καθώς και την αθέτηση τους. Αθέτηση η οποία προκύπτει από επιλογή του υπόχρεου ή και από αντικειμενική του αδυναμία (όταν υπάρχει πτώχευση, παύση εργασιών για διάφορους λόγους όπου φυσικές καταστροφές κλπ.)

Οι επιχειρήσεις μπορούν ευκολότερα να προγραμματίσουν την ρευστότητα τους με τους εξής τρόπους:

- α. Πωλήσεις όπου οι πληρωμές γίνονται με σταθερό επιτόκιο ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις.
- β. Συμφωνίες διακανονισμού πληρωμών έτσι ώστε να εισπραχθούν τα χρήματα σε συντομότερο χρονικό διάστημα.
- γ. Παρακολούθηση των διαθεσίμων με την χρήση της τεχνολογίας, εφαρμογές σε laptops, tablets και κινητά.
- δ. Χρήση ειδικών λογισμικών όπως τα Συστήματα Διαχείρισης Πληροφοριών (MIS), Ανάλυσης Μεγάλων Δεδομένων (Big Data Analysis) κλπ.

Πριν γίνουν τα παραπάνω, πρώτα η επιχείρηση πρέπει να τιμολογεί ταυτόχρονα με την αποστολή για να συντομευθεί το διάστημα αποπληρωμής καθώς και όπου είναι δυνατό να προπληρώνεται.

Παλαιές πρακτικές όπως λήψη επιταγών πρέπει να αποφεύγονται καθώς υπάρχει κίνδυνος αθέτησης της πληρωμής. Η υιοθέτηση νέων συστημάτων ηλεκτρονικής τιμολόγησης και αποστολή τιμολογίων μέσω e-mail, οι ηλεκτρονικές πληρωμές μέσω e-Banking και χρεωστικών καρτών μειώνουν το κόστος και επιταχύνουν την είσπραξη χρημάτων.

Ο κύκλος ρευστότητας

Εξαιρετικά σημαντικό για μια επιχείρηση είναι η γνώση και βέλτιστη διαχείριση του κύκλου ρευστότητας καθώς αποτυπώνει την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τα προϊόντα σε χρήμα. Ο κύκλος ρευστότητας υπολογίζεται προσθέτοντας το χρονικό διάστημα παραμονής των αποθεμάτων (t1) με τον χρόνο αποπληρωμής από τους πελάτες (t2) και αφαιρώντας το διάστημα αποπληρωμής στους προμηθευτές (t3).
 $(t1) + (t2) - (t3) = \text{Κύκλος Ρευστότητας.}$

Θετικές τιμές του δείκτη ίσως οδηγήσουν σε χρηματοδοτικές ανάγκες ενώ αρνητικές τιμές συνεπάγονται υψηλή ρευστότητα.

Ανεπαρκής διαχείριση αποθεμάτων, εισπρακτέων λογαριασμών καθώς και μη λήψη πίστωσης από προμηθευτές δίνουν στον παραπάνω δείκτη μεγαλύτερες τιμές. Άρα όσο γρηγορότερα πουλάμε τα προϊόντα και εισπράττουμε τα χρήματα από τους πελάτες με ταυτόχρονη λήψη πίστωσης από τους προμηθευτές βελτιώνουν τον κύκλο ρευστότητας.

Διαχείριση των οικονομικών

Εδώ αναφερόμαστε στο τμήμα (οικονομική διεύθυνση, λογιστήριο) που είναι επιφορτισμένο για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των εισροών και των εκροών σε μία επιχείρηση. Επιπρόσθετα είναι υπεύθυνοι για την εύρεση και αξιοποίηση κεφαλαίων, αξιολόγηση κινδύνων που απορρέουν και την τήρηση χρηματοοικονομικών στόχων.

Σε ότι αφορά τις εισροές, ο υπεύθυνος των εισπράξεων πρέπει να συμμετέχει στον προγραμματισμό ταμειακών εκροών καθώς και να εξαντλεί κάθε περιθώριο λήψης πίστωσης. Παρακολουθώντας καθημερινά τις επί πίστωση πωλήσεις σε πελάτες και αγορές από προμηθευτές συγχρονίζονται επαρκώς οι εισπράξεις με τις πληρωμές. Ο

ενδεδειγμένης έλεγχος πληρωμών όπως και αποφυγή πάγιων εντολών ελαχιστοποιεί τα λάθη, μειώνει το κόστος επίλυσης τους και βελτιώνει την ρευστότητα.

Η τήρηση μετρητών ως «μαξιλάρι ασφάλειας» ενισχύει σημαντικά την ρευστότητα καθώς πολλές φορές προκύπτουν ζημιές και έκτακτες πληρωμές.

Η παρακολούθηση των πελατών σε ότι αφορά το χρονικό περιθώριο πίστωσης που παρέχεται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ως προς το ύψος αγορών θα επιταχύνει τις εισπράξεις αλλά θα αυξήσει και τις πωλήσεις. Αυτό θα συμβεί καθώς δεν θα δίνεται πίστωση άνευ λόγου σε πελάτες που δεν πετυχαίνουν τους στόχους αλλά ταυτόχρονα θα παρακινήσει άλλους πελάτες να αγοράσουν περισσότερα προϊόντα από την επιχείρηση.

Πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό

Παρότι αντιμετωπίζεται με διστακτικότητα, η λήψη δανείου από κάποια τράπεζα αποτελεί συχνά μέσο αναχαίτησης των επιπτώσεων που προκύπτουν από τις ληξιπρόθεσμες οφειλές.

Για την σωστή αξιοποίηση των δανειακών κεφαλαίων πρέπει να γίνει σωστός προγραμματισμός πληρωμών και εισπράξεων ώστε να ληφθεί το κατάλληλο χρηματικό ποσό. Η αξιολόγηση του επιτοκίου είναι σημαντική αλλά εξίσου σημαντικά είναι οι όροι αποπληρωμής, η δυνατότητα επιμήκυνσης η και περίοδος χάριτος σε περίπτωση αδυναμίας αποπληρωμής και οι απαιτούμενες εγγυήσεις. Για αυτούς τους λόγους θα πρέπει να γίνει επικοινωνία και σύγκριση με αρκετές τράπεζες.

Από πλευράς της επιχείρησης πρέπει να παρουσιαστεί μια ολοκληρωμένη μελέτη που θα αποδεικνύει την δυνατότητα αποπληρωμής του δανείου καθώς τα τελευταία χρόνια ήταν πολλές εκείνες οι περιπτώσεις όπου οι δανειστές δεν ήταν σε θέση να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Λογικό είναι λοιπόν οι τράπεζες να γίνουν πιο αυστηρές και επιλεκτικές στις επιχειρήσεις τις οποίες θα χρηματοδοτήσουν.

4.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η στελέγωση

Αποτελεί το πρώτο βήμα κατά τον σχεδιασμό ομάδων. Ξεκινά με την προσέλκυση των ενδιαφερομένων για την θέση αφού έχει γίνει η περιγραφή της. Εξετάζεται το βιογραφικό του υποψηφίου αλλά δίνεται προσοχή στα χαρακτηριστικά, τα προσόντα, τον τρόπο

συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων. Ελέγχεται το πόσο οργανωτικός είναι, το πόσο ευέλικτος και ικανός στην λήψη πρωτοβουλιών όταν χρειαστεί. Η όρεξη του για μάθηση και περεταίρω εξέλιξη, Ελέγχονται δηλαδή όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να προσθέσει ένα ακόμη συντελεστή στον δρόμο της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων αλλά και την επίτευξη των προσωπικών στόχων του εργαζομένου.

Αν δεν υπάρχει ταυτόχρονη επίτευξη επιχειρηματικών και προσωπικών στόχων είναι πιθανό στην πορεία να αποδειχθεί αναποτελεσματική η συνεργασία με τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Είτε επειδή ο ίδιος θα θεωρήσει πως η συγκεκριμένη δουλειά δεν τον βοηθάει να αναπτυχθεί στα πλαίσια δημιουργίας καριέρας είτε επειδή η επιχείρηση θα θεωρήσει πως δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Άρα λοιπόν έχουμε μείωση ή αντικατάσταση προσωπικού. Η αποχώρηση μπορεί να οφείλεται και σε άλλους λόγους όπως κακή επικοινωνία, διαφορετική κουλτούρα και αξίες. Το κόστος που προκύπτει από την αντικατάσταση προσωπικού είναι συχνά μεγάλο και όσο μεγαλύτερη ιεραρχικά είναι η θέση εργασίας τόσο το κόστος μεγαλώνει. Αυτό συμβαίνει καθώς απαιτούνται όλο και περισσότερα προσόντα, δεξιότητες και γνώσεις πάνω στα οποία οι επιχειρήσεις επενδύουν. Ας μη ξεχάσουμε και διάφορα άλλα κόστη όπως αποζημιώσεις, εισφορές και διάφορα επιδόματα που συνοδεύονται με την απόλυση ενός εργαζομένου. Ακολουθούν τα κόστη εύρεσης υπαλλήλου με έρευνες, συνεντεύξεις, διαδικασία πρόσληψης αλλά και εκπαίδευσης του. Συχνά χρειάζεται να δεσμευθεί κάποιο έμπειρο στέλεχος προκειμένου να βοηθήσει στην ένταξη και κατάρτιση του νέου υπαλλήλου.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να υπενθυμίζουν τους επιχειρηματίες και τις ομάδες διοίκησης πως η αντικατάσταση ενός εργαζομένου δεν είναι καθόλου εύκολη και σίγουρα το να υποθέσει κανείς πως τα ποσοστά ανεργίας (εφόσον αυτά είναι υψηλά) δεν αποτελούν την λύση στο πρόβλημα. Συχνά το πρόβλημα είναι ακόμη μεγαλύτερο όταν οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν συγκεκριμένες και μοναδικές γνώσεις και απολύονται ξαφνικά, αποχωρούν οικειοθελώς ή συνταξιοδοτούνται χωρίς να έχει φροντίσει η διοίκηση να μεταλαμπαδευτεί αυτή η γνώση σε κάποιον αντικαταστάτη.

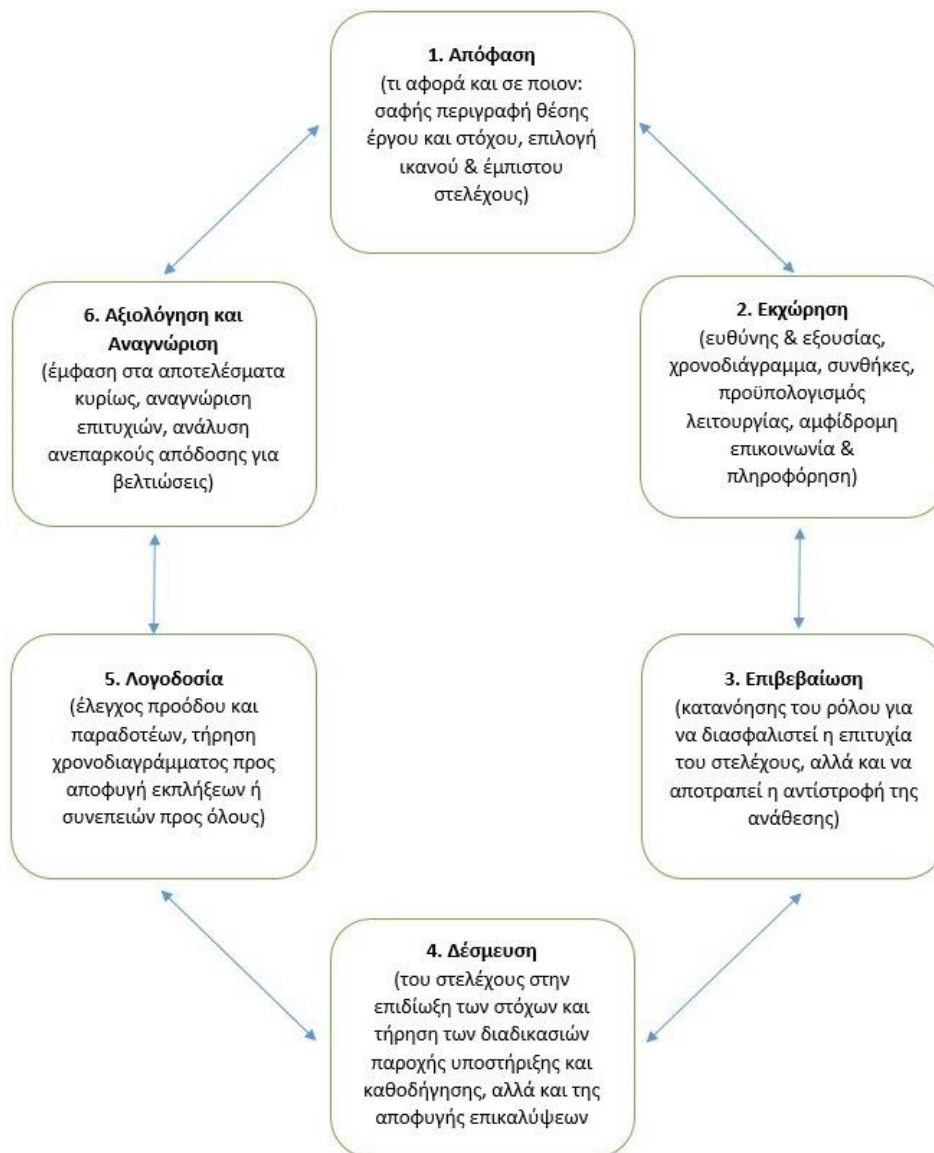
Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και τήρηση κανόνων από όλους αλλά και απομάκρυνσης όσων ενεργούν κακόβουλα. Η διαφύλαξη της εμπιστοσύνης, της αλληλεγγύης και του σεβασμού θα ενισχύσει σημαντικά το ανθρώπινο κεφάλαιο προσδίδοντας συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ανάθεση καθηκόντων

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ανάθεση καθηκόντων οδηγεί σε ανάδειξη των στελεχών καθώς αποφορτίζει και την διοίκηση. « Η επιτυχής ανάθεση διασφαλίζεται με τον ορισμό των σωστών καθηκόντων (σαφής περιγραφή θέσης εργασίας, τωρινή και μελλοντική) του κατάλληλου συνεργάτη (ταιριάζει και ανταποκρίνεται στη θέση χωρίς να αισθάνεται ότι αδικείται η εκτίθεται) με σωστό τρόπο (εξουσία, ευθύνη και έλεγχος) ώστε να χειραφετηθεί λαμβάνοντας αποφάσεις μέχρι το όριο του νόμιμου και του ηθικού». (McChrystal at all, 2015)

Η σωστή ανάθεση θα καλλιεργήσει την αυτοπεποίθηση, την εξέλιξη και την ανάδειξη των εργαζομένων επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τους στόχους της ομάδας. Επίσης θα αποφευχθούν λάθη που μπορεί να εκθέσουν κάποια στελέχη ή ακόμη και ολόκληρη την επιχείρηση. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με σαφήνεια τι πρέπει να κάνουν και τον βαθμό στον οποίο το ατομικό τους έργο επηρεάζει το συνολικό έργο της ομάδας, τότε δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Επίσης η γνώση των αρμοδιοτήτων του κάθε εργαζομένου από τους υπόλοιπους σε μία ομάδα δίνει την δυνατότητα κάλυψης και αναπλήρωσης όταν χρειαστεί.

Για την διαμόρφωση καλού κλίματος συνεργασίας και παραγκωνισμού συγκρούσεων με σκοπό την επίτευξη του κοινού στόχου προτείνονται τα εξής βήματα όπως φαίνεται το σχήμα:



Σχήμα 3: Οι φάσεις εκχώρησης αρμοδιοτήτων, ελέγχου και επιβράβευσης (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Η λογοδοσία πρέπει να τηρείται από όλα τα στελέχη σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να διαφυλαχθεί η αποτελεσματικότητα και η υπευθυνότητα. Επίσης πρέπει να διαχωριστούν οι έννοιες της δράσης και των αποτελεσμάτων. Σίγουρα τελικά το αποτέλεσμα είναι εκείνο που θα φανερώσει την επίτευξη ή μη των στόχων αλλά δεν σημαίνει πως δεν πρέπει να γίνεται έλεγχος της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους εργαζομένους. Για παράδειγμα ένας πωλητής μπορεί να πετυχαίνει τον στόχο πωλήσεων, αν όμως οι πωλήσεις του είναι μικρές σε αριθμό και μεγάλες σε ποσότητα, μήπως σημαίνει πως ο συγκεκριμένος πωλητής επαναπαύεται χωρίς να κάνει περισσότερες προσπάθειες πώλησης;

Η καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων (όπως για παράδειγμα στόχος επαφών μέσω τηλεφώνου, συναντήσεων κλπ. με σκοπό την πώληση) θα αποτρέψουν τις αμφισβητήσεις και τις παρερμηνείες.

Πολύ σημαντική είναι και η απόδοση επιβραβεύσεων όταν οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους που έχουν τεθεί με διάφορα μόνους. Έτσι οι εργαζόμενοι έχουν ένα έξτρα κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση ώστε να συνεχίσουν την επιτυχημένη τους πορεία. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου καλοί και αποδοτικοί εργαζόμενοι αισθάνονται πως οι κόποι τους δεν αμείβονται (χρηματικά και συναισθηματικά) και μένουν πίσω σε θέματα εξέλιξης βρίσκοντας στέγη στους ανταγωνιστές της επιχείρησης ή γίνονται οι ίδιοι ανταγωνιστές μέσω της δικής τους πλέον επιχείρησης.

4.4 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως έχει προαναφερθεί η ταυτόχρονη διατήρηση της ξεχωριστής πορείας μιας επιχείρησης με αποτελεσματική ερευνά και μελέτη των ανταγωνιστών της έχει ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών. Εντοπίζει τις αδυναμίες των προϊόντων των ανταγωνιστών της και ταυτόχρονα διαθέτει τα δικά της προϊόντα που θα καλύψουν με αποτελεσματικότερο τρόπο τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Έτσι γίνεται ανταγωνιστική και προστατεύει διαρκώς την θέση της στην αγορά

Μια επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της οφείλει να κάνει τις εξής ενέργειες:

1. Να έχει επίγνωση του ανταγωνισμού των προϊόντων που προσφέρει, τις τιμές, την φήμη κλπ.
2. Πρωτοπορεί με προϊόντα που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν να προσφέρουν.
3. Ερευνά συνεχώς τις ανάγκες των πελατών τις, εντοπίζει αλλαγές και κάνει διορθωτικές κινήσεις.
4. Δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας με συνεργάτες που διανέμουν τα προϊόντα της καθώς και με όλους αυτούς που κατέχουν σημαντική επιρροή αλλά και πληροφόρηση.
5. Ανανεώνει και ενισχύει την εικόνα της μέσω της προβολή της στα διάφορα μέσα.
6. Δίνει έμφαση και βελτιώνει και αξιολογεί κάθε επιμέρους λειτουργία αποφεύγοντας λάθη.
7. Καινοτομεί μέσω της συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης.

8. Διατηρεί ένα ευέλικτο επιχειρηματικό μοντέλο σε κάθε επίπεδο και επιμέρους λειτουργία.
9. Επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Η επιχείρηση πρέπει λοιπόν να σχεδιάσει προσεκτικά την πρόταση αξίας και ποια προϊόντα θα προσφέρει. Να εντοπίσει την αγορά στόχο στην οποία θα απευθύνει τα προϊόντα της επιδιώκοντας να δημιουργήσει κατά προτίμηση μια αγορά ή αποκτήσει ένα μερίδιο. Τέλος μέσω της συνεχόμενης μελέτης των αναγκών των καταναλωτών και παρατήρησης του πώς κινείται ο ανταγωνισμός να παραμένει διαφοροποιημένη, ενισχύει το προσωπικό της και τις επιμέρους λειτουργίες, κατέχοντας συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού.

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε μια ατελείωτη γκάμα από προϊόντα και τιμές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, η επιχείρηση αναζητά την δικής τιμολόγηση. Οι τιμές των ανταγωνιστών της ανά κατηγορία προϊόντος και αγορά όπως και το ποιος είναι ο καλύτερος συνδυασμός τιμής και προώθησης βοηθούν την επιχείρηση να βρει την δική της θέση όσον αφορά τις τιμές. Μέσω της έρευνας στην αγορά η επιχείρηση θα έχει τις μικρότερες απώλειες όσον αφορά πωλήσεις και προσέλκυση πελατών.

Οι βασικότερες στρατηγικές τιμολόγησης είναι οι παρακάτω:

1. Κόστος + προσαύξηση ενός ποσοστού (%) γνωστό διεθνώς και ως markup: Η τελική τιμή του προϊόντος διαμορφώνεται με την πρόσθεση ενός ποσοστού στο κόστος του προϊόντος. Αν για παράδειγμα το κόστος είναι 1 ευρώ προστίθενται άλλα 2 ευρώ (δηλαδή 200%) οπότε η τιμή διαμορφώνεται στα 3 ευρώ. Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι α) η ευκολία υπολογισμού και β) η εστίαση στην ποιότητα και όχι μόνο στο κόστος. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι πως το κόστος πολλές φορές δεν είναι γνωστό εξ αρχής και είναι πιθανό να είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό που υπολογίζεται με αποτέλεσμα ο αγοραστής να πληρώσει περισσότερα από αυτά που υπολογίζει. Έτσι ο τελευταίος γίνεται διστακτικός με αποτέλεσμα να υπάρχει απώλεια πωλήσεων ή ο πωλητής να επιβαρύνεται το επιπλέον κόστος.
2. Ανταγωνιστική τιμολόγηση: Έπειτα από μελέτη των τιμών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, επιλέγεται ένα λογικό επίπεδο τιμών όπου δεν χαλάει ταυτόχρονα

την αγορά. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι α) ο εύκολος υπολογισμός και β) μικρή απώλεια πωλήσεων αφού οι τιμές είναι παραπλήσιες ή και μικρότερες από τον ανταγωνισμό δίνοντας ταυτόχρονα την ευκαιρία στους πωλητές να επηρεάσουν τα ύψη των πωλήσεων. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι α) ακολουθούμε τον ανταγωνισμό και κινδυνεύουμε να υιοθετήσουμε λανθασμένες πρακτικές, β) δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα για τα επίπεδα της ζήτησης και γ) περιοριζόμαστε στην τιμολογιακή πολιτική χωρίς να αναζητούμε καινοτόμες ιδέες ή βελτιωμένες προτάσεις αξίας.

3. Τιμολόγηση «αποβουτύρωσης»: Στην συγκεκριμένη περίπτωση πουλάμε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που διακρίνονται λόγω της μοναδικότητας τους. Τον πρώτο καιρό και μέχρι να υπάρξουν μιμητές πουλάμε σε υψηλή τιμή το προϊόν και έπειτα η τιμή υποχωρεί ανάλογα με την ζήτηση και την προφορά στην αγορά. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι α) η μεγιστοποίηση των κερδών και β) η αποτελεσματική μείωση του κόστους παραγωγής. Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι α) η δυσαρέσκεια των πελατών που θα αγοράσουν το προϊόν τον πρώτο καιρό με την ακριβότερη τιμή και β) η κρισιμότητα του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για την πτώση της ζήτησης από την αγορά ή την εμφάνιση παρόμοιων προϊόντων από τον ανταγωνισμό.
4. Τιμολόγηση διείσδυσης: Αφορά την χαμηλότερη τιμή που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να εισέλθει σε μια ανταγωνιστική αγορά. Παρέχει λοιπόν μια τιμή γνωριμίας την οποία σταδιακά ανεβάζει. Φυσικά για την αποφυγή δυσαρέσκειας η άνοδος της τιμής πρέπει να συνοδεύεται με βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Συνήθως η περίοδος γνωριμίας διαρκεί αρκετό χρόνο και δημιουργούνται υψηλά κόστη τα οποία καλείται να καλύψει η επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι: α) γρήγορη είσοδος στην αγορά και δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών, β) άμεση αύξηση πωλήσεων και επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι α) μειωμένα κέρδη ή και ζημιές κατά το πρώτο διάστημα, β) η αύξηση των τιμών μελλοντικά μπορεί να μη γίνει αποδεκτή από τους πελάτες, γ) κινδυνεύει η επιχείρηση να θεωρηθεί κατώτερης κατηγορίας αν δεν γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες προβολής και διαφήμισης.
5. Ομαδοποιημένη τιμολόγηση: Συνδυασμός προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο της αύξηση της αξίας άρα και των τιμών τους. Τα πλεονεκτήματα της

μεθόδου είναι: α) η ευκαιρία για πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών χαμηλής ζήτησης, β) χαμηλότερο κόστος μάρκετινγκ και πωλήσεων και γ) η πρόταση αξίας έχει μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι α) πολλές φορές συμφέρει μόνο τον αγοραστή και β) ο διαχωρισμός των προϊόντων σε εύκολα και δύσκολα προς πώληση είναι συχνά δύσκολος και προσθέτει επιπλέον κόστος.

6. Τιμολόγηση γραμμής προϊόντων: Σε αυτή την περίπτωση εκτός του κόστους κατατάσσουμε τα προϊόντα σε ομάδες όπου το εύρος τιμών κυμαίνεται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του προϊόντος. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι: α) η απλότητα του υπολογισμού καθώς επιλέγουμε ως βάση τιμολόγησης το απλό, βασικό προϊόν και β) η δυνατότητα προσέλκυσης περισσότερων πελατών με τις περισσότερες επιλογές που προσφέρουμε σε προϊόντα και τις λειτουργίες τους. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι: α) σε δύσκολες οικονομικές περιόδους τα προϊόντα με την χαμηλότερη τιμή θα πωλούνται ενώ τα πιο ακριβά όχι και β) η σχέση τιμής – ωφέλειας πολλές φορές δεν είναι αναλογική με αποτέλεσμα πολλοί πελάτες να μην είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για ένα προϊόν με επιπλέον λειτουργίες ή ακόμη να αισθανθούν εξαπατημένοι.

4.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΦΙΛΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έχουν αναλυθεί τα προβλήματα και τα διάφορα κόστη που προκύπτουν από την πώληση μη φιλικών, δυσνόητων και δύσχρηστων προϊόντων στους καταναλωτές. Επίσης, σημαντικό είναι η επιχείρηση να συνειδητοποιήσει πως η μη συμμόρφωση της με τις ανάγκες των καταναλωτών ως προς τα θέματα φιλικότητας και κατανόησης θα της στερήσει σημαντικές πωλήσεις. Το ίδιο και η δημιουργία υπέρμετρων προσδοκιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διάφορες εταιρίες παροχής κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και ίντερνετ. Προσπαθούν μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας να προσεγγίσουν τους υποψήφιους αγοραστές κάνοντας τους προσφορές, δίνοντας τους συνήθως χαμηλές τιμές αλλά ταυτόχρονα υπερβάλλοντες ως προς την δυνατότητα κάλυψης σήματος και ταχύτητας. Τακτικές που αποσκοπούν στην επίτευξη ευκαιριακών πωλήσεων με κόστος την δημιουργία παραπόνων και κακών εντυπώσεων αλλά και κριτικών που οι καταναλωτές μοιράζονται στα διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Οι επιχειρήσεις σε ότι αφορά την ποιότητα και την φιλικότητα των προϊόντων της πρέπει να δώσει έμφαση στα εξής:

- I. Στην καλή λειτουργία των κύριων (π.χ. γρήγορο αυτοκίνητο με χαμηλή κατανάλωση) αλλά και δευτερευόντων χαρακτηριστικών (θερμαινόμενα καθίσματα, σύστημα πλοήγησης) που συμπληρώνουν ένα προϊόν.
- II. Το προϊόν να εμπνέει εμπιστοσύνη (για παράδειγμα ένα αυτοκίνητο χωρίς βλάβες)
- III. Κατασκευή σύμφωνα με τη νομοθεσία και να πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές.
- IV. Να αντέχει στο χρόνο και η συντήρηση του να γίνεται εύκολα και οικονομικά.
- V. Καλόγουστο σχεδιασμό σε ότι αφορά το design, την συσκευασία κλπ.
- VI. Αναγνωσιμότητα ως προς το brand name μέσω της προβολής και διαφήμισης, καλές κριτικές κλπ.

4.7 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Συνήθως οι επιχειρήσεις επιλέγουν ένα συνδυαστικό μοντέλο αξιοποιώντας κάθε δυνατή πηγή πωλήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα επικρατέστερα επιχειρηματικά μοντέλα είναι να εξής:

1. Κατασκευαστής / Παραγωγός ο οποίος είτε χρησιμοποιεί πρώτες ύλες, είτε μερικώς κατασκευασμένα εξαρτήματα και τα μετατρέπει σε τελικά προϊόντα. Έπειτα πουλάει το τελικό προϊόν στον τελικό καταναλωτή είτε αναθέτει την πώληση σε κάποιον τρίτο.
2. Διανομέας ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα/υπηρεσίες από τον παραγωγό και τα πουλάει στην συνέχεια στον τελικό καταναλωτή είτε σε καταστήματα λιανικής πώλησης.
3. Λιανοπωλητής ο οποίος αγοράζει τα προϊόντα από ένα χονδρέμπορο ή ένα διανομέα και στη συνέχεια πουλάει το προϊόν στους τελικούς καταναλωτές στο κατάστημα του (φυσικό και ηλεκτρονικό).
4. Δικαιοπάροχος / Franchisor ο οποίος μπορεί να είναι ο κατασκευαστής, ο διανομέας ή ο λιανοπωλητής ο οποίος συνεργάζεται με ένα δικαιούχο ο οποίος διαχειρίζεται το νέο τμήμα της αλυσίδας. (πχ τα διάφορα καφέ όπως Bruno, Mikel κλπ.)

5. Ψηφιακό Εμπορικό Κέντρο: είναι ένα πρόσφατο μοντέλο όπου λειτουργεί μέσω του διαδικτύου. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις συνάπτουν συμβάσεις συνεργασίας με διάφορους παρόχους και στη συνέχεια πουλάει η ίδια τις υπηρεσίες στους καταναλωτές. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Trivago, η Airbnb και η Uber.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτουν διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα όπως:

- I. Επιχείρηση η οποία διαθέτει φυσικό και online κατάστημα παρέχοντας τα προϊόντα της σε καταναλωτές (B2C) και επιχειρήσεις (B2B) όπως οι επιχειρήσεις Public, Πλαίσιο κλπ.
- II. Online πωλήσεις B2B και B2C μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας όπου περισσότερες επιχειρήσεις πωλούν τα ίδια προϊόντα και ανταγωνίζονται ως προς την τιμή και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι η Amazon, Alibaba, Skroutz, BestPrice κλπ. οι οποίες εισπράττουν προμήθειες για κάθε πώληση αλλά χρεώνουν και την συμμετοχή στην πλατφόρμα.
- III. Πωλήσεις απευθείας από το κατάστημα ή και μέσω Franchise.
- IV. Πωλήσεις ή παροχή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές με επίσκεψη στο χώρο του καταναλωτή. Για παράδειγμα η γνωστή εταιρία Tupperware μέσω προβολής και πώλησης των προϊόντων της απευθείας στα νοικοκυριά. Επίσης οι διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ιατρικής φροντίδας.
- V. Δωρεάν παροχή της βασικής έκδοσης ενός προϊόντος και χρέωση για κάποιες ειδικές έξτρα λειτουργίες όπως συναντούμε συχνά σε διάφορες ψηφιακές υπηρεσίες όπως τα διάφορα Clouds (Google Drive, Dropbox κλπ.)
- VI. Ιστοσελίδες στις οποίες διενεργούνται δημοπρασίες. (π.χ. eBay)
- VII. Συνδρομητικές υπηρεσίες όπως στον χώρο της ψυχαγωγίας με τις εταιρίες Netflix, Nova κλπ.

Οποιαδήποτε δομή και αν επιλεγεί καθώς και οποιαδήποτε διαφοροποιημένη πρόταση αξίας προσφερθεί, ένα ανταγωνιστικό και καλοσχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο θα προσφέρει στην επιχείρηση ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανακεφαλαιώνοντας η επιχείρηση οφείλει να καταστήσει σαφή τα εξής:

1. Την Πρόταση Αξίας: Το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά του και τα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστικών βάση των οποίων θα προσελκύσει καταναλωτές.

2. Αγορά – στόχο: Σε ποιους θα απευθύνει τα προϊόντα της η επιχείρηση καθώς και ποιες ανάγκες θα ικανοποιήσει με αυτά.
3. Ενίσχυση δεσμών με τους πελάτες της
4. Πρώτες ύλες, διάφορα εξαρτήματα και αναλώσιμα καθώς και από ποιους θα τα προμηθευτεί.
5. Σημαντικές για την επιτυχία της εταιρείας όπως εξωτερικοί συνεργάτες, προμηθευτές, σύμβουλοι κλπ.
6. Ο τρόπος διανομής μέσω των διάφορων καναλιών
7. Πηγές εσόδων και κερδών καθώς και διασφάλιση του απαραίτητου μεγέθους για την βιώσιμη ανάπτυξή της.
8. Προσδιορισμός του σταθερού και μεταβλητού κόστους βάση του οποίου η επιχείρηση θα είναι αποδοτική και αποτελεσματική.

Επιπρόσθετα οι πληροφορίες που πρέπει να αποκτήσει η επιχείρηση, σημαντικές για την μελλοντική της πορεία είναι οι εξής:

- ο εντοπισμός των πελατών που πράγματι χρειάζονται τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες.
- Κατά πόσο η πρόταση αξίας που προσφέρει η επιχείρηση είναι ξεχωριστή για τους πελάτες, έχει αξία και διαφέρει από τις αντίστοιχες επιλογές των ανταγωνιστών.

Προοπτικές για περαιτέρω κερδοφορία μέσω της αύξησης της ζήτησης, είσοδος σε νέες αγορές με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Σε περίπτωση χαμηλών προοπτικών είναι προτιμότερο να επενδυθούν τα χρήματα σε δραστηριότητες που έχουν καλύτερες προοπτικές κερδοφορίας για την επιχείρηση.

4.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η τεχνολογική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με το Μάρκετινγκ καθώς έχουν διευκολυνθεί η αδιάκοπη επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό αλλά και η συλλογή πληροφοριών. Όπως έχει προαναφερθεί, σημαντική είναι η παροχή μιας εύχρηστης πλατφόρμας η οποία θα παρέχει μια ευχάριστη και ασφαλή χρήση για τους καταναλωτές.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε ολοένα και περισσότερο το ζήτημα της ορθής διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των χρηστών. Διάφορα περιστατικά μεγάλων εταιριών έχουν θορυβήσει τους χρήστες στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες καθώς ανησυχούν για το ποιος έχει πρόσβαση τελικά στα προσωπικά τους δεδομένα. Από την

άλλη οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με υπέρογκα πρόστιμα αν διαπιστωθούν παρατυπίες σε ότι αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η συλλογή των δεδομένων πρέπει να γίνεται εντός των ορίων αναζήτησης της κατάλληλης πρότασης αξίας για τους καταναλωτές. Να γίνεται δηλαδή καθαρά για δικό τους συμφέρον μέσω της παροχής πραγματικά χρήσιμων προϊόντων και όχι να καταλήγουν (τα δεδομένα) ως εμπόρευμα σε τρίτους.

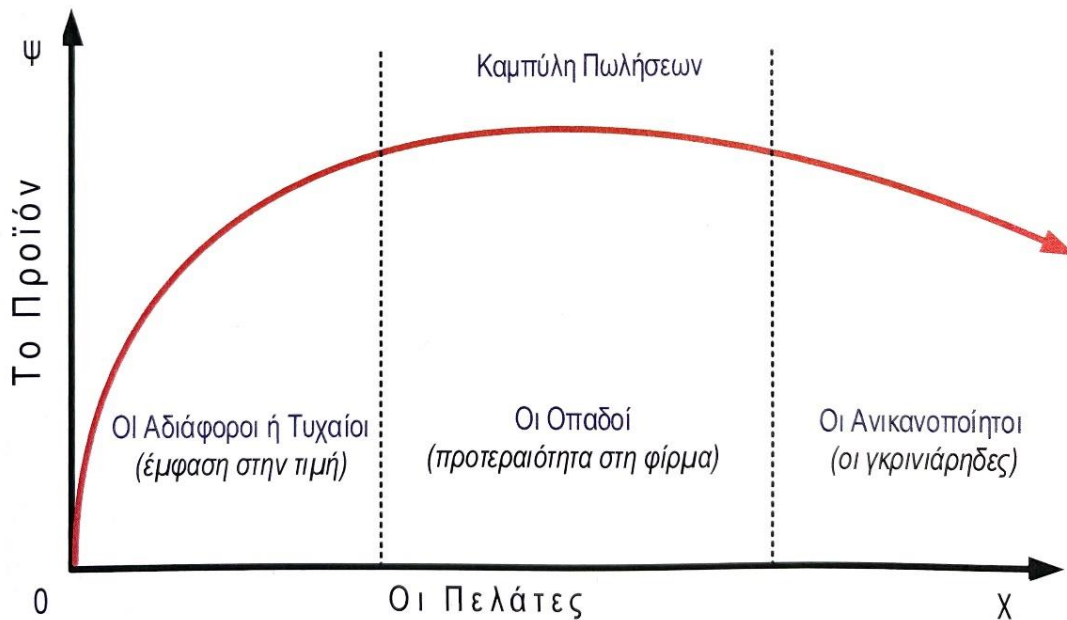
Οι αυξημένες πωλήσεις μέσω του διαδικτύου δίνουν στο διαδικτυακό μάρκετινγκ την ευθύνη προστασίας και εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν την δυνατότητα των καταναλωτών να έχουν πρόσβαση σε κάθε πληροφορία τους καθιστά πλήρως ενημερωμένους κατά την αναζήτηση προϊόντων. Επίσης μοιράζονται την εμπειρία τους με τρίτους μέσω σχολίων και κριτικών στα διάφορα μέσα. Από την μεριά τους οι επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίζουν ένα σαφώς μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό μέσω του διαδικτύου αλλά και να μειώσουν το κόστος της πώλησης το οποίο μπορούν να επωφεληθούν οι τελικοί καταναλωτές. Όλα τα παραπάνω έρχεται να ενισχύσει η αυξημένη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπου έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας. Ειδικά τα τελευταία χρόνια λόγω της πανδημίας ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν ενεργά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αγοράζουν ηλεκτρονικά και μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλους. Γίνεται εμφανής λοιπόν η σημασία και η τεράστια επιρροή που απορρέει από το διαδίκτυο.

Η ένταξη των ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας από τις επιχειρήσεις μπορεί να παίξει καταλυτικό ρόλο στην βιωσιμότητα και ανάπτυξη της. Οι λογαριασμοί της επιχείρησης στα διάφορα κοινωνικά μέσα πρέπει να αντιμετωπίζονται όπως το φυσικό της κατάστημα.

Για παράδειγμα, στο φυσικό κατάστημα μια καλή βιτρίνα, όμορφη μουσική, καθαρό και ασφαλές περιβάλλον προσελκύουν περισσότερους πελάτες. Έτσι και η ψηφιακή ταυτότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι εξίσου προσεγμένη. Μέσω της επένδυσης σε διαφήμιση, δημιουργία περιεχομένου, συνεχούς αλληλεπίδρασης αλλά και προστασία των δεδομένων και των συναλλαγών με το καταναλωτικό κοινό επιτυγχάνονται υψηλές πωλήσεις και καλή φήμη της επιχείρησης.

4.9 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όσο επιτυχημένη και αν είναι μια επιχειρηματική ιδέα, για να επιτύχει μια επιχείρηση μακροζωία και κερδοφορία πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς. Η στρατηγική της καινοτομίας πρέπει να εξαντλεί τα περιθώρια απόκτησης γνώσης, όχι μόνο από το εσωτερικό της επιχείρησης δηλαδή του επιχειρηματία, των στελεχών της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και από τους πελάτες, τους προμηθευτές και διάφορους άλλους συνεργάτες. Ο εντοπισμός και η αξιοποίηση ακόμα και φαινομενικά ασήμαντων πληροφοριών ασύνδετων μεταξύ τους δίνουν συχνά στην επιχείρηση σημαντικά οφέλη. Και ενώ πολλές φορές επικρατεί η αντίληψη πως όλα αυτά τα στοιχεία που συμβάλλουν στην γέννηση σημαντικών καινοτομιών είναι καλά κρυμμένα και απαιτούνται σημαντικοί πόροι για την εξόρυξη τους, οι έξυπνες επιχειρήσεις ακούν προσεχτικά τον παλμό της αγοράς και των καταναλωτών τους αποκτώντας εύκολα και με χαμηλό κόστος την συνταγή της επιτυχίας. «Προσέχοντας τα παράπονα, τις υποδείξεις ή προτάσεις του οι οποίες, συχνά, εμπεριέχουν ιδέες βελτίωσης σε ό,τι δεν τους ικανοποιεί, ή γέννησης του εντελώς καινούριου», όπως το έθεσε και ο von Hippel (1998), στον οποίο οφείλεται το ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 4: Οι πελάτες ως πηγή καινοτομίας

Πηγή: (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Παρατηρώντας το σχήμα προκύπτουν οι εξής πελάτες:

1. Οι οπαδοί αγοράζουν ότι τους προτείνει η εταιρία και αποτελούν την βασική πελατειακή στήριξη για κάθε νέο προϊόν της εταιρίας αγοράζοντας το αμέσως μόλις κυκλοφορήσει. Μέσα από αυτούς του πελάτες μπορεί να διαπιστωθεί η δυνατότητα της επιχείρησης να παραμείνει στην αγορά αλλά και να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες που θα συμβάλουν στην παροχή προϊόντων που θα γίνουν αποδεκτά από ένα μεγαλύτερο σύνολο καταναλωτών.
2. Οι ανικανοποίητοι, οι οποίοι είναι αυτοί που συχνά κάνουν παράπονα και αναζητούν το κάτι παραπάνω από αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και ο ανταγωνισμός. Κατά την αναζήτηση τους για προϊόντα που θα ικανοποιήσουν τις απαιτητικές τους ανάγκες καταθέτουν παράπονα και προτάσεις δίνοντάς έτσι την ευκαιρία στην επιχείρηση να καινοτομήσει. Εφόσον καταφέρει η επιχείρηση να λανσάρει το καινοτόμο προϊόν αυτοί οι παραπονετικοί πελάτες θα αποτελέσουν και την πρώτη τους πελατειακή βάση.
3. Οι αδιάφοροι είναι οι πελάτες οι οποίοι χωρίς πολύ σκέψη και έρευνα θα αγοράσουν προϊόντα με ευκολία δίνοντας βάση κυρίως στην τιμή, την συσκευασία και την ευκολία αγοράς χωρίς να ενδιαφερθούν ιδιαίτερα για το ποια επιχείρηση παρέχει το συγκεκριμένο προϊόν.

Η διατήρηση μιας καλής πελατειακής βάσης δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί δεδομένη. Σίγουρα είναι μικρότερη σε κόστος από την αρχική απόκτηση της. Οι πελάτες μέσω του διαδικτύου έχουν πρόσβαση σε άπειρες επιλογές προϊόντων και μπορούν ανά πάσα ώρα και στιγμή να εγκαταλείψουν την επιχείρηση αν αισθανθούν πως δεν εκτιμάται ο χρόνος και το χρήμα τους. Για αυτό το λόγο και λαμβάνοντας υπόψη την σπουδαιότητα τους στην ανάπτυξη καινοτομιών, οι πελάτες πρέπει να θεωρούνται από τις επιχειρήσεις ως το κορυφαίο περιουσιακό στοιχείο. Αποτελούν ταυτόχρονα οδηγοί προς την καινοτομία, σημαντικοί κριτές των νέων προϊόντων μιας επιχείρησης, αλλά και οι πρώτοι πελατειακή βάση που θα στηρίξει τα νέα προϊόντα.

Επίσης, αποτελούν την βασική πηγή χρηματοδότησης και κερδοφορίας μιας επιχείρησης και τέλος τον βασικό παράγοντα που θα ενθαρρύνει ή θα αποθαρρύνει άλλους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα μας. Η διάδοση εμπειριών από «στόμα σε στόμα» αλλά και η πιο σύγχρονη μορφή της μέσω των αλληλεπιδράσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επηρεάζει σημαντικά την απόφαση μιας αγοράς.

4.10 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η εύρεση της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την εισαγωγή του νέου προϊόντος αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις και απαιτεί επένδυση σε χρόνο και χρήμα για να γίνουν οι κατάλληλες έρευνες πριν η επιχείρηση διαθέσει το προϊόν της. Έτσι ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες μιας αποτυχημένης εισαγωγής προϊόντος. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώσουν με αποτελεσματικό τρόπο το καταναλωτικό τους κοινό σχετικά με το νέο προϊόν. Η εστίαση σε πολλές και δυσνόητες τεχνικές λεπτομέρειες ενδέχεται να έχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται να ακούσουν με σαφήνεια και συντομία πως το νέο προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες τους, πως το νέο αυτό προϊόν θα ενταχθεί και θα αποτελέσει κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να στραφούν σε άτομα επιρροής, τους γνωστούς ως «influencers» αλλά και τους bloggers οι οποίοι θα μοιραστούν την εμπειρία τους με το καταναλωτικό κοινό, παρακινώντας τους να το αγοράσουν. Επιπλέον η δωρεάν αποστολή προϊόντων σε ένα αριθμό καταναλωτών μπορεί να αποτελέσει μια καλή πρακτική διαφήμισης αλλά και συλλογή πληροφοριών που ενδέχεται να οδηγήσουν σε αλλαγές και αναβαθμίσεις στα διάφορα χαρακτηριστικά. Οι διάφορες αλλαγές θα αντισταθμίσουν και το κόστος που προκύπτει από την δωρεά διανομή ή έκπτωση γνωριμίας,

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η επιλογή της χρονικής στιγμής εισόδου ενός νέου προϊόντος στην αγορά αλλά και ο τρόπος που θα το προβάλλουμε θα καθορίσει την αποδοχή ή απόρριψη της πρότασης αξίας. Κατά την εισαγωγή του προϊόντος πρέπει να δοθεί προσοχή στα εξής:

- α. Να προσφέρεται ένα πραγματικά χρήσιμο προϊόν, το οποίο διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που οι καταναλωτές θεωρούν σημαντικά.
- β. Να εισάγεται την κατάλληλη στιγμή απευθυνόμενο με σαφήνεια στο καταναλωτικό κοινό που το χρειάζεται.
- γ. Η παρουσίαση του προϊόντος αλλά και η ευρύτερη επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό να έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία εμπιστοσύνης και θετικών αξιολογήσεων που με τη σειρά τους φέρνουν νέους πελάτες και αυξημένες πωλήσεις.

4.11 ΕΣΤΙΑΣΗ/ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η εστίαση στην πραγματική ανάγκη του καταναλωτή αποτελεί για άλλη μια φορά το κλειδί. Το ίδιο προϊόν χρησιμοποιείται από διαφορετικούς καταναλωτές των οποίων οι ανάγκες διαφέρουν. Για παράδειγμα στην χρήση κινητής τηλεφωνίας διαφορετικές ανάγκες έχει ένας επιχειρηματίας (ενδιαφέρεται για την κάλυψη σήματος, κλήσεις προς το εξωτερικό και άμεση τεχνική υποστήριξη) και διαφορετικές ένας φοιτητής (χαμηλή τιμή, πακέτα προσφορών κλπ.). Αναλόγως πρέπει να προσαρμόζεται και η προσέγγιση από την πλευρά της επιχείρησης ελαχιστοποιώντας τις περιττές πληροφορίες που θα μπερδέψουν περισσότερο τον καταναλωτή αλλά και θα αναλώσουν σημαντικό χρόνο και οικονομικούς πόρους της επιχείρησης στην μάταια προσπάθεια της να πετύχει πωλήσεις. Η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει στην έρευνα για την εύρεση των κατάλληλων πρακτικών που θα αποτελέσουν την λύση στο πρόβλημα. Έρευνα πρέπει να γίνει επίσης στον εντοπισμό του κατάλληλου πελατειακού κοινού με αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς.

Έχοντας τονίσει την ανάγκη της εστίασης της επιχείρησης πρέπει να αναφερθεί και η σημαντικότητα για αναζήτηση και αξιοποίηση ευκαιριών. Πολλές φορές τα άγνωστα επιχειρηματικά μονοπάτια οδηγούν σε σημαντικές και επικερδείς καινοτομίες. Όταν συνειδητά και έπειτα από έρευνα η επιχείρηση αναζητεί βελτιώσεις στα προϊόντα/ υπηρεσίες αλλά και στις επιμέρους επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να ξεπεράσει σημαντικά εμπόδια του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος διαφυλάσσοντας την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξή της. Με λίγα λόγια η επιχείρηση αλλά και κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχουν συνεχώς τα μάτια τους ανοιχτά ενισχύοντας τις βασικές κερδοφόρες δράσεις αλλά και αναζητώντας νέες ευκαιρίες.

4.12 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

Η επικράτηση καλού κλίματος και συνεργασίας μεταξύ μάνατζμεντ και επενδυτών μπορεί να δώσει σημαντικές προοπτικές για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Ο μάνατζερ πρέπει να συνθέσει μια αποτελεσματική ομάδα γύρω του με καλή διάθεση, ετοιμότητα να επιλύσει δημιουργικά κάθε διαφωνία αλλά και να θέσει τις βάσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η δεκτικότητα του να ακούει τις απόψεις των συνεργατών του, των συμβούλων και των επενδυτών θα του εξασφαλίσουν επαρκή χρηματοδότηση.

Οι επενδυτές παρατηρούν συνεχώς το περιβάλλον της επιχείρησης και όταν σε αυτό παρατηρούνται συνεχόμενες εντάσεις και συγκρούσεις, ανησυχούν αλλά και

αμφισβητούν την ομάδα διοίκησης. Το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με μεγάλο μέρος της ευθύνης ως προς την ορθή και δημιουργική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων και των εντάσεων.

Οι συγκρούσεις γεννιούνται σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης. Για διαφορετικούς λόγους. Είτε είναι μέτοχοι και διαφωνούν σε θέματα που αφορούν την διοίκηση της επιχείρησης και αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είτε εργαζόμενοι που συγκρούονται για διάφορους λόγους όπως τις παροχές που λαμβάνουν, επίρριψη ευθυνών για λάθη κλπ. Το κακό κλίμα που δημιουργείται εξαπλώνεται με αποτέλεσμα να ενοχλεί τους προμηθευτές, τους πελάτες αλλά και τους διάφορους πιστωτές.

Για την αντιμετώπιση διαφορών που δεν επιλύονται χρησιμοποιείται τυπική επικοινωνία μέσω:

1. Εγγράφων, (π.χ. γραπτές συμφωνίες μετόχων/ συνιδρυτών/ χρηματοδοτών/ τρόπου λειτουργίας και δέσμευσης του μάνατζμεντ).
2. Επιχειρησιακών ντοκουμέντων (π.χ. επιχειρηματικό σχέδιο, πρόγραμμα παραγωγής προϊόντων/ παροχής υπηρεσιών).
3. Σημαντικών δεικτών απόδοσης (π.χ. κέρδους, κόστους παραγωγής/ πωλήσεων, ποσοστά πωλήσεων κλπ.)
4. Παραδοτέων και προϋπολογισμών (π.χ. λειτουργίας, ανάπτυξης νέων προϊόντων υπηρεσιών αγορών κλπ.).
5. Προσφυγής σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμβούλια, διαμεσολαβητές, μέντορες), τακτική η οποία μόνο θετικά «εκθέτει» τη διοίκηση και καλό είναι να μη τους χρησιμοποιεί πυροσβεστικά αλλά σε μόνιμη βάση. (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Η διαχείριση των συγκρούσεων πρέπει να γίνεται με νηφαλιότητα, ομαλότητα και σεβασμό αναζητώντας μια δίκαια λύση. Όταν υπάρχει απαξίωση, καχυποψία και επίδειξη δύναμης, καταλήγουμε σε δυσάρεστα αποτελέσματα. Η ενδυνάμωση των καναλιών επικοινωνίας από το μάνατζμεντ βοηθά σημαντικά στην επίλυση διαφορών. Η νηφάλια αναζήτηση των αιτιών και κατανόησης τους σε συνδυασμό με προτάσεις επίλυσης μειώνουν κάθε ζημία, δημιουργώντας στενούς δεσμούς συνεργασίας μεταξύ επενδυτών και διοίκησης.

Σε περίπτωση δυσμενών εξελίξεων, η ευθύνη καταλήγει στο μάνατζμεντ, το οποίο έχει ήδη πείσει για την αξία, τις προοπτικές του επιχειρηματικού εγχειρήματος και τη

δυνατότητα διαχείρισής του αλλά πάρα ταύτα τίθεται θέμα επιβίωσης του επιχειρηματικού σχήματος.

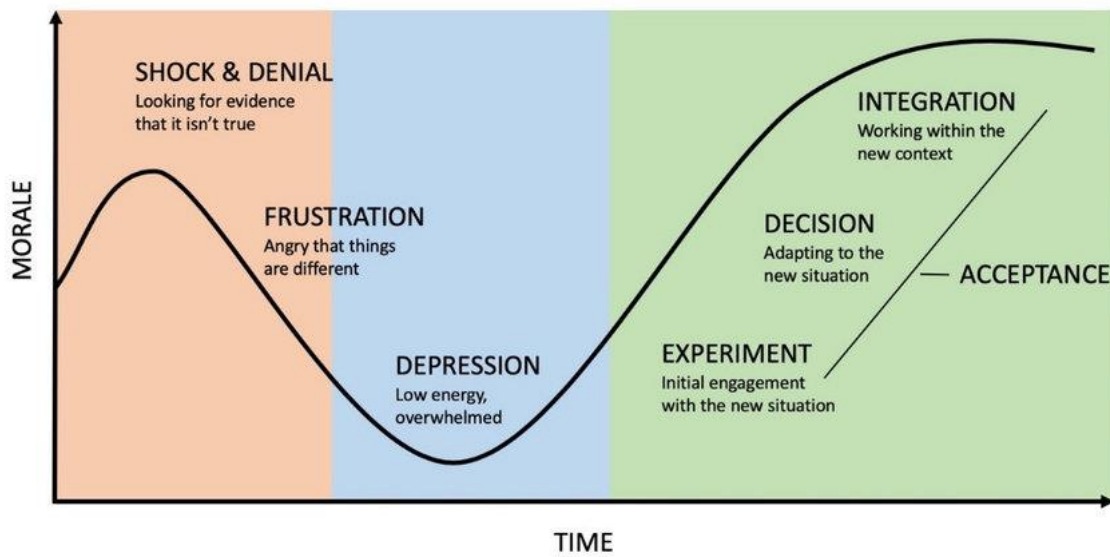
4.13 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η αλλαγή μέσω της ενσυναίσθησης

Μέσω των ανθρώπων της επιχείρησης εντοπίζεται, γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για αλλαγή και έπειτα σχεδιάζεται και υλοποιείται. Κατά τους Kotter & Schlsinger (1979). «οι βασικοί λόγοι αντίστασης στην αλλαγή είναι: α) το στενό προσωπικό συμφέρον, β) η παρερμηνεία (κενό επικοινωνίας, λειπή πληροφόρηση), γ) η μικρή ανοχή απέναντί της και δ) η διαφορά στις εκτιμήσεις για την αναγκαιότητά της. Άρα η κατανόηση της συμπεριφοράς, των συναισθημάτων, των αναγκών και των κινήτρων των ανθρώπων εκείνων που αφορά η αλλαγή φέρνει την επιχείρηση ένα βήμα πιο κοντά σε αυτή.

Η ενσυναίσθηση λοιπόν διευκολύνει την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει καθώς γίνεται η απαραίτητη εξάλειψη όλων εκείνων των παραγόντων που καθιστούν τους εργαζομένους ανενεργούς στην αλλαγή. Η σύνταξη ενός νέου επιχειρηματικού σχεδίου βασισμένο σε νέες ιδέες και ξεκάθαρους στόχους μέσω των οποίων η επιχείρηση θα πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα βελτιώσουν το σύνολο της, αναβαθμίζοντας το ρόλο των εργαζομένων ως βασικό συντελεστή υλοποίησης της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι λοιπόν συνειδητοποιούν τον ρόλο τους, εκπαιδεύονται, θέτουν τις αντιρρήσεις και προτάσεις τους ως ευκαιρία αναζήτησης επιπλέον διορθωτικών κινήσεων. Αποτελούν συν διαμορφωτές του νέου πλαισίου λειτουργίας.

Αποτελεί λοιπόν σημαντικό λάθος η αγνόηση των εργαζομένων και των συναισθημάτων τους τα οποία αποτύπωσε στο ακόλουθο διάγραμμα η Elizabeth Kubler-Ross:



Σχήμα 5: Τα στάδια αποδοχής της αλλαγής/ Kubler-Ross Model

Πηγή: (<https://www.researchgate.net/>)

Παρότι το σχήμα αναφέρεται σε μια εξαιρετικά μεγάλη αλλαγή της ζωής λόγω μιας σημαντικής απώλειας και πένθους, πιστεύουμε ότι οι αλλαγές των συναισθημάτων ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση, με χαμηλότερη την ένταση στην περίπτωση απώλειας ή σημαντικών αλλαγών στην εργασία. Το παρουσιαζόμενο μοντέλο έχει εφαρμογή στην κατανόηση της διαδικασίας επανόδου στην κανονικότητα κατά την περίοδο της πανδημίας λόγω του φόβου που προέκυψε από τις μεταβολές στην υγεία, την κοινωνική ζωή, την απασχόληση και την απώλεια εισοδήματος για ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού.

Η ξεκάθαρη στάση του μάνατζμεντ για την αναγκαιότητα της αλλαγής, καθιστώντας με σαφήνεια τους κινδύνους και τις επιπτώσεις για την επιχείρηση από τις αναποτελεσματικές και αργές κινήσεις καλεί το σύνολο των εργαζομένων να διαμορφώσουν από κοινού την πορεία της αλλαγής. Η έμφαση στις ωφέλειες για την επιχείρηση και τους εργαζομένους ενισχύει την εμπιστοσύνη και την επιθυμία για αλλαγή η οποία κατά τους Kotter & Cohen (2005), επηρεάζεται από τα συναισθήματα: (βλέπω νιώθω και αλλάζω) και όχι από τη λογική ανάλυση (αναλύω, σκέφτομαι και αλλάζω) και επιτυγχάνεται μέσω μιας διαδικασίας οκτώ φάσεων:

- α.** Ενίσχυση του επείγοντος χαρακτήρα της αλλαγής, ή τώρα ή ποτέ.

- β.** Συγκρότηση της ηγετικής ομάδας η οποία θα αναλάβει το έργο και θα αποτελείται από το σύνολο των ιεραρχικών βαθμίδων.
- γ.** Δημιουργία του οράματος της αλλαγής με σαφήνεια και ξεκάθαρα κίνητρα.
- δ.** Επικοινωνία πειθούς και συμπαράταξης, ενίσχυση ομαδικότητας και απομάκρυνση όσων εργάζονται ενάντια στην αλλαγή.
- ε.** Εκχώρηση αρμοδιοτήτων όπως έχει ήδη αναφερθεί, ενίσχυση της υπευθυνότητας και άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ από τα στελέχη.
- στ.** Γιορτή κάθε επιμέρους νίκης, έτσι οι εργαζόμενοι εμψυχώνονται αλλά και παραγκωνίζουν τους όποιους φόβους και αμφιβολίες.
- ζ.** Συνέπεια κινήσεων, επιμονή και υπομονή χωρίς πισωγυρίσματα.
- η.** Εγκατάσταση της αλλαγής αλλά και συνειδητοποίηση της μονιμότητας της μέχρι την επόμενη αλλαγή.

Εκτός των προηγούμενων είναι σημαντικός ο εντοπισμός και η μέτρηση των σημαντικών σημείων της αλλαγής και η αδιάκοπη υπενθύμιση προς κάθε κατεύθυνση εκ μέρους της διοίκησης για την σημαντικότητα υλοποίησης της. Έτσι ζητώντας την συμμετοχή και την βοήθεια των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των επενδυτών ενισχύεται η εμπιστοσύνη η οποία αποτελεί το βασικό λόγο για τον οποίο οι άνθρωποι αδιαφορούν ή εγκαταλείπουν την δουλειά τους.

Η διαχείριση της αλλαγής

Το μάνατζμεντ της αλλαγής είναι πιο απαιτητικό από την εκτέλεση άλλων έργων καθώς απαιτεί ο μάνατζερ που έχει και την ευθύνη να κατανοεί εις βάθος όλους τους παράγοντες που δημιουργούν κρίσεις και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για διάφορες αλλαγές. Ο μάνατζερ συντονίζει τους πόρους της επιχείρησης και ορίζει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν και με ποια προτεραιότητα. Με σύμμαχο την ευελιξία και την ταχύτητα η επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής διασφαλίζεται με τους εξής τρόπους:

- α.** Αξιοποιείται και διερευνάται κάθε ιδέα και τίποτα δεν θεωρείται δεδομένο.
- β.** Παροτρύνει το καταναλωτικό κοινό να προτείνει αλλαγές.
- γ.** Απλοποιείται η προτεινόμενη αλλαγή ενώ επιδιώκεται η ριζική καινοτομία.
- δ.** Αναζητούνται και μετριοούνται ενδείξεις για την αποδοχή της αλλαγής.

Ένα σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί είναι η σκέψη έξω από τα όρια της επικρατούσας αντίληψης και νοοτροπίας αναζητώντας νέες οπτικές. Εμπόδιο αποτελεί επίσης η σύμπλευση και αποδοχή των κανόνων και πρακτικών της ομάδας που πολλές

φορές αποδεικνύονται ξεπερασμένες. Έχοντας όμως ήδη αναφέρει την σπουδαιότητα των ομάδων στην επίτευξη της αλλαγής, με προσοχή αξιοποιούμε κάθε δύναμη της στη σωστή κατεύθυνση.

4.14 ΠΑΘΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας. Εκεί το αρμονικό πάθος διασφαλίζει την αρμονία μεταξύ της δημιουργικότητας, προθυμίας για δουλειά, οργάνωσης και προσωπικής ηρεμίας και ευημερίας. Έτσι έχουμε ταυτόχρονη επίτευξη επιχειρηματικής αλλά και προσωπικής επιτυχίας.

Σημαντικός είναι ο διαχωρισμός και κατευνασμός του εμμοτικού πάθους το οποίο συχνά συσχετίζεται με προβλήματα ψυχολογικής φύσεως. Είναι δυνατό να προκαλέσει συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με συναδέλφους και πελάτες στο δρόμο εκπλήρωσης «ανά πάσα θυσία» φιλοδοξιών. Σε αυτό το σημείο και με σύμμαχο τη νηφαλιότητα πρέπει να επικρατήσει η λογική και να αποφεύγονται τέτοιου είδους καταστάσεις.

Η τόνωση του πάθους γίνεται μέσα από αναζήτηση και ενασχόληση με πραγματικά ενδιαφέροντα αντικείμενα όπου δίνεται ο κατάλληλος χώρος για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Έτσι καλλιεργείται η δημιουργικότητα η αποτελεσματικότητα και η όρεξη για επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές αντλώντας συμβουλές και ιδέες για καινοτομίες.

Η αναζήτηση νέων οπτικών γύρω από ένα ζήτημα, τις επιμέρους λειτουργίες ακόμα και την ίδια την επιχείρηση ενδέχεται να δημιουργήσει νέες διαδικασίες και τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμα και η διαφορετική οπτική στην καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία γενικότερα όπου γίνεται εστίαση στα θετικά τους χαρακτηριστικά δημιουργεί ανανέωση. Όλα αυτά μπορούν να δώσουν χώρο στο πάθος που αφορά την εργασία.

Σε τελική ανάλυση το πάθος αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων εντός και εκτός της επιχείρησης και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό οδηγό εκπλήρωσης προσωπικών αναγκών και εξέλιξης.

4.15 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Κατά την αναζήτηση και επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας εγκατάστασης μια επιχείρηση είναι αναγκαίο να λάβει υπόψη διάφορους παράγοντες όπως (θέσεις εργασίας, απαιτούμενο εξοπλισμό και τεχνολογία, συμμόρφωση με την ισχύουσα

νομοθεσία κλπ.) Αναγκαία είναι και η έρευνα σχετικά με τη τοποθεσία από τα πρώτα στάδια επεξεργασίας της ιδέας της επιχείρησης σχετικά με τα εξής:

- α. Συμβαδίζει με την εικόνα και το στυλ της επιχείρησης.
- β. Διευκολύνει στη προσέγγιση των δυνητικών πελατών της αγοράς στόχου.
- γ. Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού με τις απαραίτητες δεξιότητες για την στελέχωση.
- δ. Επιτρέπει την εύκολη κυκλοφορία και προσέγγιση πεζών εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- ε. Δυνατότητα στάθμευσης οχημάτων των πελατών αλλά και μεγαλύτερων οχημάτων των προμηθευτών.
- στ. Ασφαλής περιοχή χωρίς φαινόμενα εγκληματικότητας.
- ζ. Πρόσβαση σε επιχειρήσεις που αποτελούν σημαντικοί συντελεστές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Προμήθεια Α και Β υλών με ταχύτητα και χαμηλό κόστος.
- η. Ύπαρξη αγοράς μέσω της οποίας θα προσελκύσουμε πελατεία, η λεγόμενη «πιάτσα» και οι προοπτικές δημιουργίας της.
- θ. Δυνατότητα του προσωπικού να ικανοποιεί της ανάγκες τους (διαμονή, διασκέδαση κλπ.)
- ι. Προηγούμενη επιτυχία ή αποτυχία επιχειρήσεων και τα αίτια τους. (π.χ. πεζοδρόμηση περιοχής, μεταφορά «πιάτσας» κλπ.
- ια. Συμμόρφωση με το νομικό πλαίσιο και κανονισμούς της περιοχής.
- ιβ. Δυνατότητα ως προς την εύρεση η κατασκευή επιπλέον εγκαταστάσεων που πληρούν τα κριτήρια της ασφάλειας με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος αλλά και κάλυψη Ίντερνετ/τηλεπικοινωνιών κλπ.

Οι μάχες που δίνονται από τις επιχειρήσεις για την επιβίωση τους και την κατάκτηση της επιτυχίας είναι ατελείωτες. Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας, αξιοποιώντας αποτελεσματικά κάθε προοπτική ενισχύουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω προτείνεται ο ακόλουθος πίνακας αξιολόγησης της τοποθεσίας λαμβάνοντας υπόψη σημαντικές παραμέτρους που εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους στόχους της επιχείρησης. (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

Πίνακας 2: Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας εγκατάστασης μιας επιχείρησης

α/α	Κριτήρια Επιλογής (ενδεικτική λίστα)	*Βαρύτητα Κριτηρίων	*Βαθμολογία Κριτηρίων		*Σταθμισμένη Βαθμολογία	
			Τοποθεσίες			
			1η	2 ^η	1η	2 ^η
1	Ανταγωνισμός	15	5	3	75	45
2	Επικοινωνίες	20	10	4	200	80
3	Ενέργεια	10	10	8	100	80
4	Κομβική Θέση	5	5	10	25	50
5	Κίνητρα Περιοχής	10	8	2	80	20
6	Κόστος Εγκατάστασης & Λειτουργίας	10	8	6	80	60
7	Κόστος & Ποιότητα Ζωής	8	10	5	80	40
8	Εικόνα Επιχείρησης	5	7	9	35	45
9	Α και Β Ύλες	9	10	8	90	72
10	Συγκοινωνίες	8	10	4	80	32
Σύνολα		100	*Οι αριθμοί είναι ενδεικτικοί		845	524

Τα κριτήρια επιλογής προσαρμόζονται ανάλογα με τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τις ανάγκες της. Για παράδειγμα αν αφορά «βαριά» ή «ελαφρά» βιομηχανία, πώληση λιανική ή χονδρική, πώληση προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών κλπ. Η στήλη στάθμισης που ισούται με 100 αποτυπώνει την σπουδαιότητα των κριτηρίων (Βαρύτητα κριτηρίων). Η «βαθμολογία κριτηρίων» (από 1 έως 10) επιλέγεται ανά κριτήριο και τοποθεσία. Η στήλη «Σταθμισμένη Βαθμολογία» ισούται με τον πολλαπλασιασμό του βαθμού αξιολόγησης κάθε κριτηρίου με την βαρύτητά του. Η τοποθεσία με τη μεγαλύτερη σταθμισμένη βαθμολογία θεωρείται η καλύτερη επιλογή, η

οποία φυσικά θα διερευνηθεί περαιτέρω ως προς διάφορους ποσοτικούς παράγοντες όπως τα διάφορα κόστη.

Τέλος απαραίτητη είναι η δια ζώσης επίσκεψη και προσεκτική μελέτη της τοποθεσίας και τις ευρύτερης περιοχής καθώς είναι πιθανό να γίνουν επιπλέον διαπιστώσεις καθοριστικής σημασίας.

4.16 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΝ

Οι επενδυτές επιλέγουν επενδύσεις των οποίων η απόδοση αποζημιώνει το ρίσκο το οποίο αναλαμβάνουν. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) αποτελούν σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης.

Η πληροφόρηση πρέπει να είναι ολοκληρωμένη, να ανατρέχει σε ιστορικά δεδομένα και να μην εστιάζει μόνο εκεί που όλα βαίνουν καλώς. Επίσης πρέπει να ενημερώνει τους υποψήφιους επενδυτές για την υφιστάμενη κατάσταση, την διαθεσιμότητα ιδίων κεφαλαίων αλλά και τους επενδυτές που ήδη έχουν εμπιστευτεί την επιχείρηση με την χρηματοδότηση τους. Έτσι ενδυναμώνεται η προσπάθεια προσέλκυσης επενδυτών. Πρακτικές που στοχεύουν στον ενθουσιασμό των επενδυτών με αναφορές σε πολύ υψηλές αποδόσεις χωρίς να συνεκτιμώνται οι τρέχουσες συνθήκες μειώνουν την αξιοπιστία της επιχείρησης και οι επενδυτές γίνονται διστακτικοί.

Πρακτικές διόγκωσης του ύψους της επένδυσης με υπερτιμολογήσεις, απουσία εγγυήσεων και συστάσεων, όπως και η γενικότερη αδιαφάνεια στις λειτουργίες της επιχείρησης και το μάνατζμεντ δημιουργούν καχυποψία, έλλειψη εμπιστοσύνης και τελικά απόθεση επενδυτικού ενδιαφέροντος. Αρνητικές επιπτώσεις επίσης απορρέουν όταν η ομάδα διοίκησης απαρτίζεται από στελέχη τα οποία δεν είναι ικανά να ασκήσουν αποτελεσματικά την διοίκηση καθώς επίσης και από την έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των διάφορων εργαζομένων. Απαραίτητα είναι και τα χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη επιχειρηματία, κατά πόσο αυτός έχει γνώσεις και ικανότητες σχετικά με την ασκούμενη δραστηριότητα και τον κλάδο.

Εργαζόμενοι με εμπειρία και κατοχή υψηλών δεξιοτήτων, η προηγούμενη επιτυχία της επιχείρησης αλλά και η κατοχή τεχνογνωσίας δημιουργούν θετικό αντίκτυπο. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες βάση τον οποίο θα επιλέξουν οι επενδυτές την συμμετοχή τους είναι μια αποτελεσματική ομάδα διοίκησης όπου απαρτίζεται από ανθρώπους με υψηλές δεξιότητες και γνώσεις και η μη αναφορά σε αυτή (την ομάδα) είναι βέβαιο πως τους απωθεί σημαντικά. Το ίδιο ισχύει και στον τρόπο της γενικότερης

επικοινωνίας και χρήσης όσο το δυνατότερο απλής ορολογίας που δεν θα συγχύσει τους ενδιαφερόμενους αλλά και ρεαλιστικής τεκμηρίωσης της πρότασης χωρίς υπερβολές.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως εκτός από μια πραγματικά αξιόλογη επιχειρηματική πρόταση η επιλογή του κατάλληλου επενδυτή είναι ζωτικής σημασίας και η επιτυχής συμμετοχή του εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Απαραίτητη είναι η αναπροσαρμογή του τρόπου επικοινωνίας σε κάθε υποψήφιο επενδυτή ο οποίος έχει διαφορετικές ανάγκες καθιστώντας με σαφήνεια την επιχειρηματική πρόταση αλλά και τα οικονομικά οφέλη που απορρέουν. Τέλος η αποτελεσματική «κατάκτηση» των επενδυτών αποτελεί μια πρώτη αποτύπωση της ικανότητας της επιχείρησης να «κατακτήσει» την αγορά.

4.17 ΝΟΜΙΚΗ/ ΘΕΣΜΙΚΗ ΘΩΡΑΚΙΣΗ

Σε μια εποχή όπου διάφορες νομικές ρυθμίσεις έρχονται να προστατέψουν τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους καθώς και το κοινωνικό σύνολο ευρύτερα όπως και το περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση αναζητώντας και διαμορφώνοντας την νομική της θωράκιση.

Πηγή σημαντικών προβλημάτων αποτελεί η μη κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών, πνευματικών δικαιωμάτων αλλά και η κατοχύρωση της επωνυμίας και του εμπορικού σήματος. Τα παραπάνω είναι πιθανό να εκκινήσουν νομικές διαφορές της επιχείρησης με τρίτους και αφήνουν κενά προστασίας ως προς την ιδιοποίηση συμφερόντων της επιχείρησης από τρίτους. Η καλύτερη λύση σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η διαπραγμάτευση και αποφυγή τεράστιου κόστους που είναι δυνατό να χρεωκοπήσουν μια επιχείρηση.

Νομικά ζητήματα μπορούν να προκύψουν ακόμη και λόγω της επένδυσης κεφαλαίων αμφιβόλου προελεύσεως από επενδυτή που δεν έχει ελεγχθεί η ταυτότητα του επιτυχώς. Σημαντικός είναι και ο σχηματισμός αποθεματικών και χρήση τους για έκτακτες πληρωμές που προκύπτουν από διάφορους φορείς του δημοσίου όπως πληρωμές φόρων, εισφορών και προστίμων. Μεγάλα κόστη προκαλούν επίσης η γραφειοκρατία, το κόστος εισόδου και εξόδου από την αγορά, η εγκληματικότητα, κλπ. Τα κράτη αντιμετωπίζουν αυτά τα φαινόμενα μέσω των νομοθεσιών σχετικά με την φορολογία, εργασιακές σχέσεις, ασφαλιστική νομοθεσία κλπ. και προστατεύουν τις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές και τους επενδυτές.

Σημαντικό είναι και το ζήτημα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων όλων όσων συναλλάσσονται και σχετίζονται με την επιχείρηση. Το προσωπικό πρέπει να

καταρτιστεί κατάλληλα σχετικά με το τρόπο που πρέπει να διαχειρίζονται τα προσωπικά δεδομένα και να γίνουν οι κατάλληλες επενδύσεις σε ασφάλεια για αποτροπή των hackers. Πρέπει να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου στον server που απαγορεύει την πρόσβαση σε όσους χρειάζεται. Έτσι θα αποφευχθεί η κλοπή δεδομένων από τρίτους η οποία θα οδηγήσει σε μεγάλες οικονομικές κυρώσεις για την επιχείρηση. Όπως ισχύει πάντα έτσι και εδώ πρέπει να γίνουν προνοητικές κινήσεις συμμόρφωσης της επιχείρησης καθώς το κόστος είναι πολύ μικρότερο από αυτό των συνεπειών.

Επιπρόσθετα είναι αναγκαία η απόκτηση επαρκούς χώρου αποθήκευσης και η οργάνωση των δεδομένων με συλλογή διάφορων πληροφοριών όπως όνομα, επώνυμο, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στοιχεία ταυτότητα ή διαβατηρίου κλπ. Προτείνεται επίσης ο ορισμός ενός υπεύθυνου προσωπικών δεδομένων ο οποίος διενεργεί ελέγχους, διασφαλίζει την τήρηση των διαδικασιών και χειρίζεται καταστάσεις παραβιάσεων. Σε περίπτωση παραβίασης και απόκτησης δεδομένων από τρίτους (hackers) πρέπει να γίνει ενημέρωση των κατόχων των δεδομένων καθώς υπάρχει σοβαρός κίνδυνος επιπρόσθετων κυρώσεων για την επιχείρηση από την ενδεχόμενη δημοσιοποίηση των δεδομένων από τους hackers.

Για τα εξειδικευμένα ζητήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω χρήσιμη είναι η συνεργασία της επιχείρησης με ειδικούς συμβούλους που έχουν επαρκές γνώσεις και κατάρτιση. Ενστικτώδες κινήσεις και αποφάσεις πρέπει να αντικαθίστανται από προσεκτικούς και σχεδιασμένους χειρισμούς που θα απαλλάξουν την επιχείρηση από δυσάρεστες εκπλήξεις και διάφορα νομικά προβλήματα.

4.18 ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ

Η δικτύωση και οι σχέσεις που δημιουργεί ο επιχειρηματίας αποτελεί περιουσιακό στοιχείο το οποίο κτίζεται με ιδιαίτερα προσεκτικές κινήσεις. Μέσω των επαφών μπορούν να ξεπεραστούν διάφορα προβλήματα εντός της επιχείρησης και να εντοπιστούν σημαντικές ευκαιρίες.

Η προσφυγή της επιχείρησης σε ειδικούς συμβούλους αποτελεί ένα εξαιρετικό χρήσιμο εργαλείο. Οι σύμβουλοι διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις για διάφορα ζητήματα τα οποία είναι λογικό να βρίσκονται εκτός της σφαίρας γνώσης του επιχειρηματία αλλά και την ομάδα διοίκησης. Επιπλέον η οπτική του συμβούλου εκτός της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση στρατηγικής και λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε εποχές μαζικών μεταβολών.

Οι υπηρεσίες του συμβούλου πρέπει να κρίνονται βάσει της προσφοράς και των προβλημάτων που επιλύουν όπως και την διαχείριση κινδύνων και επίτευξη κερδοφορίας. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συμβούλου είναι η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία που τον διακατέχει αλλά και η κατοχή εμπειρίας και γνώσης την οποία χρησιμοποιεί.

Χρήσιμη αποτελεί δε η ανάθεση εκπαίδευσης του προσωπικού και περιστασιακών ζητημάτων χωρίς να χρειαστεί να χρεωθεί η επιχείρηση κόστη που αντιστοιχούν σε προσλήψεις προσωπικού.

Κατά την αναζήτηση συμβούλου λαμβάνονται υπόψη η φύση του προβλήματος προς επίλυση, αν το πρόβλημα είναι φοροτεχνικής φύσεως, αν αφορά το μάρκετινγκ ή την λογιστική κλπ. Έπειτα αξιολογείται ο σύμβουλος ως προς τα διαπιστευτήρια του και την κατοχή των αναγκαίων σπουδών αλλά και εμπειρία πάνω στο ζήτημα. Σημαντική είναι και η φήμη του αλλά και η κατοχή συστάσεων.

Έπειτα και μετά από συμφωνία ο σύμβουλος παρέχει τις υπηρεσίες του προτείνοντας εναλλακτικές επιλογές δράσης δίνοντας τον τελευταίο λόγο για την εφαρμογή τους στον επιχειρηματία ή την ομάδα διοίκησης.

Με τα παραπάνω, η επιχείρηση ελαχιστοποιεί σημαντικά τις πιθανότητες κακής συνεργασίας και είναι πολύ πιθανό να λυθούν τα διάφορα ζητήματα, δικαιολογώντας και τις χρηματικές της δαπάνες.

Η διασφάλιση της εχεμύθειας αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα καθώς ο σύμβουλος αποκτά πρόσβαση σε αρκετές πληροφορίες όπως προσωπικά δεδομένα αλλά και τεχνογνωσία. Για αυτό το λόγο συντάσσεται σύμβαση όπου αναγράφονται με σαφήνεια οι όροι που θα αποτρέψουν δυσάρεστα γεγονότα όπως απόκτηση και χρήση πληροφοριών από τρίτους.

Τέλος η λήψη συμβουλευτικών υπηρεσιών δεν αποτελεί ένδειξη αδυναμίας μιας επιχείρησης και συνήθως ελαχιστοποιεί τα κόστη και τις απώλειες που προκύπτουν από πολλές και πρωτοφανείς μεταβολές του περιβάλλοντος.

4.19 ΑΠΟΦΥΓΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ/ ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗΣ

Όταν κάποιος σκέφτεται ευέλικτα μπορεί να διαχειρίζεται τις καταστάσεις που δημιουργούν άγχος αποτρέποντας την εμφάνιση φαινομένων παραίτησης. Αντιλαμβάνεται πως η τελειότητα είναι ανέφικτη στην καθημερινότητα των

επιχειρήσεων καθώς αναζητεί και αξιοποιεί χρόνο για προσωπική ξεκούραση και ηρεμία. Εστιάζει και ενδυναμώνει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει με επιτυχία καταστάσεις πίεσης και άγχους χωρίς να φτάνει στα όρια του. Είναι δεκτικός σε νέες ιδέες και προτάσεις, προσπαθεί για το καλύτερο και γνωρίζει πως και η αποτυχία αποτελεί ένα πιθανό αποτέλεσμα.

Η αναδρομή στο παρελθόν μπορεί να δώσει λύσεις σε διάφορα ζητήματα, όμως σε ένα περιβάλλον που οι αλλαγές είναι πολλές και ραγδαίες οι προβλέψεις είναι δύσκολες και η ανάγκη για ευέλικτη σκέψη είναι πολύ σημαντική. Ο προσωπικός χρόνος δίνει την ευκαιρία προσωπικής βελτίωσης αλλά και προσέγγισης του προβλήματος με διαφορετική οπτική. Πρωτόγνωρες καταστάσεις και προβλήματα απαιτούν διαφορετικές λύσεις και η εφαρμογή των ίδιων πρακτικών και σκέψης δημιουργεί ένα φαύλο κύκλο. Επίσης η ευχέρεια προσωπικού χρόνου, δίνει την δυνατότητα αξιολόγησης και επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο και μέσω της ανάθεσης εργασιών να αποφορτιστεί σημαντικά ο επιχειρηματίας αλλά και τα στελέχη της ομάδας διοίκησης.

Η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους που προκύπτει από την επιχειρηματικότητα αλλά και γενικότερα από διάφορους παράγοντες αυξάνει την δημιουργικότητα ενώ το μη ελεγχόμενο άγχος οδηγεί σε υποχωρήσεις ακόμη και παρατήσεις. Οι παθιασμένοι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται πως η καθημερινότητα με τα διάφορα προβλήματα που πάντα υπάρχουν και θα υπάρχουν, αντιμετωπίζουν κάθε ζήτημα της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με ηρεμία και αποτελεσματικότητα. Επίσης αναζητούν ελεύθερο χρόνο, αξιοποιούν τα σαββατοκύριακα για χαλάρωση και «γέμισμα μπαταριών».

Μέσω της υιοθέτησης πρακτικών, πραγματοποιείται η αποφυγή της εξουθένωσης:

- α. Ταυτόχρονα με του διάφορους στόχους, προσωπικούς ή επαγγελματικούς δίνεται η σημασία στη διαφύλαξη της υγείας ως το πολυτιμότερο αγαθό.
- β. Προσεκτική ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων που δημιουργούν το πρόβλημα καθώς και αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.
- γ. Αναζήτηση ελεύθερου χρόνου και απομάκρυνση παραγόντων που «τρώνε» τον ελεύθερο χρόνο χωρίς να γίνει αντιληπτό όπως η τηλεόραση, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, το κινητό, το tablet κλπ.
- δ. Εκτέλεση εργασιών κατά προτεραιότητα και ανάθεση έτσι ώστε να μην εκτελούνται πολλές εργασίες ταυτόχρονα.

- ε. Αποδοχή πως η αποτυχία είναι ένα πιθανό αποτέλεσμα το οποίο δημιουργεί γνώση.
- στ. Διαλλείματα για ξεκούραση που πολλές φορές γεννάνε νέες ιδέες και λύσεις σε προβλήματα.
- ζ. Με την λήξη της εργασίας, γίνεται συνολική παύση εργασιών χωρίς να «κουβαλιέται» η δουλειά που εκκρεμεί στη σκέψη.
- η. Η προσωπική ολοκλήρωση δεν γίνεται μόνο μέσω της εργασίας αλλά και με άλλες δραστηριότητες.

4.20 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η μελετημένη αλλαγή είναι πολύ πιθανό να φέρει την επιτυχία. Όταν η αλλαγή κατεύθυνσης γίνεται σε τομείς όχι τόσο διαφορετικούς από τους υφιστάμενους αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα καθώς η προσαρμογή είναι πιο εύκολη και το κόστος μικρότερο. Αυτό συμβαίνει καθώς χρησιμοποιείται η αποκτημένη τεχνογνωσία για διάφορα ζητήματα, ο υφιστάμενος εξοπλισμός αλλά και οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται πιο εύκολα στα νέα τους καθήκοντα. Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν ακόμη και την επωνυμία της επιχείρησης (αλλαγές στο εμπορικό της σήμα), το μοντέλο των εισόδων (π.χ. συνεργασία με εισπρακτική εταιρία), στους πόρους (λόγω αλλαγών σε διαδικασίες της παραγωγής με νέες συσκευασίες κλπ.), στο πελατολόγιο (με πωλήσεις σε χονδρική και λιανική) αλλά και στον τρόπο απόκτησης τους (χρήση των social media και διάφορων καναλιών επικοινωνίας). Ακόμη αλλαγές μπορεί να γίνουν σε επίπεδο στελέχωσης και του τρόπου που προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως οι αλλαγές στον δρόμο της επιβίωσης και της απόκτησης της επιτυχίας αποτελούν ένα πολυσύνθετο παράγοντα.

Οι απώλειες που προκαλούνται ως αποτέλεσμα των αλλαγών είναι συχνές αλλά δίνεται η προοπτική στην επιχείρηση να κατακτήσει κάτι εντελώς καινούριο. Η ανάγκη για αλλαγή δεν αποτελεί αποτυχία αλλά πρόκληση σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Σίγουρα η αμφιβολία για το μέλλον και την διατήρηση μιας ήδη επιτυχημένης πορείας είναι υπαρκτή.

Οι παράγοντες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) που σηματοδοτούν την ανάγκη για άμεσα αλλαγή είναι οι παρακάτω:

Εσωτερικοί παράγοντες:

- α. Το προσωπικό αποχωρεί μαζικά από την επιχείρηση καθώς αντιλαμβάνονται πως δεν υπάρχει προοπτική εξέλιξης με την παραμονή τους στην επιχείρηση.
- β. Η αναποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης με επανάπαυση του προσωπικού ως προς την διατήρηση πολυπλοκότητας των εργασιών, γραφειοκρατία, χαμηλό ενδιαφέρον στη δουλειά κλπ.
- γ. Χαμηλές επιδόσεις που εντοπίζονται τόσο σε επίπεδο υποχρεώσεων που πρέπει να φερθούν εις πέρας όσο και σε ποσοτικό επίπεδο με χαμηλή παραγωγή κλπ.

Εξωτερικοί παράγοντες:

- α. Αλλαγές στην αγορά με μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά, νέες ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες με επιτακτική την αλλαγή της πρότασης αξίας.
- β. Αποχώρηση των επενδυτών από το σχήμα, κάτι εξαιρετικό ανησυχητικό καθώς αποτυπώνει πως κάτι δεν πάει καλά.
- γ. Η αλλαγή των αναγκών της βασικής πελατείας της επιχείρησης, αυτών στους οποίους οφείλεται και η ύπαρξή της. Η επιχείρηση πρέπει άμεσα να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών της προκειμένου να συνεχίσουν να αποτελούν υποστηρικτές της.

5.Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΙΤΙΟΥ/ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Στην ανάλυση των είκοσι αιτιών εξαιτίας των οποίων αποτυγχάνουν οι νεοσύστατες αλλά και υφιστάμενες επιχειρήσεις γίνεται φανερό η ύπαρξη σχέσης αιτίου και αποτελέσματος, κάνοντας ξεκάθαρη την πολυπλοκότητα της λήψης των αποφάσεων από τον επιχειρηματία. Η αποτύπωση των αιτιών και μόνο δεν θα είχε νόημα χωρίς την ανάλυση των προτεινόμενων κινήσεων που αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Τονίζεται εδώ λοιπόν πως οι παραπάνω κινήσεις που έχουν ως στόχο την ανάταξη των επιχειρήσεων είναι προτεινόμενες χωρίς να αποτελούν την βέβαια λύση σε όλα τα προβλήματα. Η ανάλυση που προηγήθηκε στηρίζεται σε δεδομένα από διάφορες πηγές όπως επιστήμονες και επιχειρηματίες με διάφορα παραδείγματα όπου οι επιχειρηματίες μέσω συγκεκριμένων αποφάσεων και ενεργειών αντιμετώπισαν τα προβλήματα που προέκυψαν.

Οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι επιχειρήσεις αποτυπώνουν την πολυπλοκότητα των αλλαγών στο περιβάλλον αλλά και τον τρόπο που αλληλοεπιδρούν

και επηρεάζονται πολλοί συντελεστές εντός και εκτός της επιχείρησης. Η πρόβλεψη είναι αρκετά δύσκολη καθώς οι αιτίες που προκαλούν διάφορα προβλήματα είναι πάρα πολλές αλλά και κάθε αίτιο δημιουργεί πολλά και διαφορετικά προβλήματα. Σε κάθε περίπτωση, καταλυτικό ρόλο παίζουν τα στελέχη με υψηλή κατάρτιση και ικανότητες διοίκησης που εμπνέουν τους εργαζομένους προωθώντας την αποδοτικότητα στην εργασία.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται πως η κάθε αιτία αποτυχίας των επιχειρήσεων αλληλεπιδρά με το σύνολο των δραστηριοτήτων σε μια προσπάθεια αναζήτησης και εις βάθος κατανόησης περισσότερων αιτιών.

Πίνακας 3: Ο καμβάς των αλληλεπιδράσεων

Πηγή: (Ηρακλής Ι. Γωνιάδης, Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας)

20 Αιτίες Αποτυχίας	Ανυπαρξία Ανάγκης	Έλλειψη Μέτρητων	Ακατάλληλη Ομάδα Διοίκησης	Έλλειψη Ανταγωνιστικότητας	Τιμολόγηση/Κοστολόγηση	Μη Φιλικό Προϊόν	Έλλειψη Επιχειρ/κού Μοντέλου	Φτωχό Μάρκετινγκ	Αγνόηση Πελατών	Άκαριη Εισαγωγή Προϊόντος	Απόλυτα Εστίασης	Δυσαρμονία Μ'ντ & Επενδύτων	Κακή Εξέλιξη της Αλλαγής	Έλλειψη Πάθους	Κακή Τοποθεσία Εγκατάστασης	Έλλειψη Επε/κού Ενδιαφέροντος	Νομικά/Θεσμικά Εμπόδια	Χωρίς Δικτύωση και Συμβουλή	Εξουθένωση/Κατάφραση	Αδυναμία Αλλαγής
1		X		X		X		X	X	X				X		X			X	
2	X		X	X				X	X	X			X						X	X
3	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X		X	X
4	X	X			X		X	X	X	X		X			X				X	
5		X		X				X	X	X					X				X	
6	X	X		X				X	X	X		X				X			X	
7	X	X		X			X	X			X	X	X	X		X			X	X
8	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
9	X	X		X	X	X		X		X	X		X		X		X	X		X
10		X		X	X			X	X			X	X	X		X	X		X	X
11		X		X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X
12		X		X				X		X			X	X	X	X			X	X
13	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X
14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
15			X	X	X			X	X			X	X	X		X	X	X	X	X
16		X	X	X				X				X	X	X					X	X

17		X	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X			X	X
18	X	X	X	X			X	X	X	X		X			X	X		X	X
19	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	

Η νούμερο ένα αιτία αποτυχίας των επιχειρήσεων, η ανυπαρξία ανάγκης είναι βέβαιο πως συνδέεται με το φτωχό μάρκετινγκ καθώς δεν έκανε σωστή διάγνωση της αγοράς ή δεν έδωσε την δέουσα προσοχή σε προτάσεις που κάνανε οι πελάτες για βελτιώσεις. Καθόλου απίθανο να συντέλεσε και η αδυναμία αλλαγής της πρότασης αξίας σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Αν τώρα εξετάσουμε το μάρκετινγκ, μήπως αυτό είναι φτωχό λόγω της αναποτελεσματικότητας της ομάδας διοίκησης να επιλέξει τον κατάλληλο συνεργάτη ή να εξασφαλίσει τα αναγκαία κονδύλια; Μήπως η έλλειψη κονδυλίων οφείλεται στην έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος και της κακής οικονομικής διαχείρισης; Μήπως λόγω της έλλειψης πόρων δεν γίνανε οι απαραίτητες έρευνες και ενέργειες προκειμένου το προϊόν να εισαχθεί την κατάλληλη χρονική στιγμή αλλά και στην κατάλληλη αγορά; Ευθύνες αναλογούν και στον επιχειρηματία ο οποίος δεν φρόντισε να χτίσει μια αποτελεσματική ομάδα η οποία μέσω της ανάθεσης εργασιών θα του εξασφάλιζε την αποφυγή της εξουθένωσης και κατάρρευσης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η περαιτέρω διερεύνηση της αλληλεπίδρασης των παραπάνω αιτιών εγείρουν ερωτήματα των οποίων η κατανόηση και απάντηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

Μέσω του παραπάνω πίνακα επιτυγχάνονται τα εξής:

- α. Λεπτομερέστερη κατανόηση των συνεχόμενων επιδράσεων μεταξύ των αιτιών και των συνεπειών τους ως ντόμινο.
- β. Δίνεται η ευκαιρία στον αναγνώστη μέσω της δική του οπτικής και γνώσεων να δοκιμάσει να συμπληρώσει ο ίδιος το παραπάνω σταυρόλεξο και να εξηγήσει τις διάφορες αλληλεπιδράσεις με αποτέλεσμα την βελτίωση της ικανότητας κατανόησης και εντοπισμού τους.
- γ. Το παραπάνω σταυρόλεξο μπορεί να μεταφερθεί και να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες εφαρμογές με στόχο την στάθμιση της αλληλεπίδρασης κάθε μιας αιτίας προς τις υπόλοιπες. Έτσι μπορούν να σχηματιστούν νέα σενάρια και να αναζητηθούν διάφορες λύσεις.

Από το παραπάνω σχήμα (σταυρόλεξο) προκύπτει η ανάγκη για βαθιά κατανόηση από όλους τους εργαζομένους σχετικά με την σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση. Έτσι γίνεται επιτακτική και η απαραίτητη κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων, όχι μόνο για την αποκωδικοποίηση των διάφορων εργασιών αλλά και για τον επιτυχή σχεδιασμό πραγματικά χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στα πλαίσια της ανάγκης για βαθιά κατανόηση της πολυπλοκότητας των διαφόρων διεργασιών καθώς και τον εφοδιασμό με χρήσιμα εργαλεία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων παρουσιάζεται σύμφωνα με τον Jeff Patton η οπτική αναπαράσταση των αλληλεπιδράσεων (Story Map) όπου χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαίδευση και την πληροφορική. Με την οπτικοποίηση (infographic) επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των προτεραιοτήτων καθώς και όποιων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των είκοσι αιτιών αποτυχίας.

Αρχικά γράφουμε μέσα στα τετράγωνα πλαίσια τους 20 λόγους επιχειρηματικής αποτυχίας όπου κάθε πλαίσιο έχει το δικό του ξεχωριστό χρώμα. Στη συνέχεια, κατόπιν διαβούλευσης με την ομάδα των εργαζομένων και συνεργατών προτείνονται λύσεις και ιδέες οι οποίες γράφονται μέσα σε κουτί με ίδιο χρώμα και κάτω από την αιτία αποτυχίας. Η παραπάνω διαδικασία ενισχύει την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα καθώς διαφορετικές οπτικές, ιδέες και προτάσεις οδηγούν σε ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών σεναρίων προσεγγίζοντας και επιλύοντας εύστοχα τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

Σχήμα 6: Οπτική απεικόνιση των αλληλεπιδράσεων



Όταν η διαβούλευση διάφορων θεμάτων, η αναζήτηση λύσεων και προτάσεων αλλά και η εργασία γενικότερα, διενεργούνται σε συλλογικό επίπεδο, δίνεται η δυνατότητα απόκτησης ενός σημαντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση, με ευέλικτη και κριτική σκέψη μπορεί να καινοτομήσει σε πολλούς τομείς, ακόμα και στην διαχείριση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Όταν μια επιχείρηση καταφέρει να βρίσκεται σε αυτό το σημείο, υπερέχει σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού καθώς διαθέτει ένα μοναδικό ανθρώπινο κεφάλαιο. Σε αντίθεση με τα διάφορα τεχνολογικά προγράμματα που μπορεί να αποκτήσει οποιαδήποτε στιγμή μια επιχείρηση, στην προσπάθεια της να ακολουθήσει ή να αντιγράψει τις πρακτικές των ανταγωνιστών της, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί ένα εντελώς ξεχωριστό και μοναδικό όπλο.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως έχει αναδειχθεί σε πολλά σημεία της συγκεκριμένης εργασίας, οι άνθρωποι οι οποίοι αποτελούν την «ψυχή» της επιχείρησης επηρεάζουν καθοριστικά την πορεία μιας επιχείρησης και εν τέλει την επιτυχία της. Είτε αναφερόμαστε στον επιχειρηματία και την ομάδα διοίκησης, είτε στο σύνολο των εργαζομένων που εκτελούν διάφορα καθήκοντα σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, ο επιφορτισμένος με την ευθύνη σε μια επιχείρηση έχει το καθήκον να δώσει τη δέουσα προσοχή κατά τον σχηματισμό αλλά και την συνεχή ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η συνεχόμενη ανανέωση της τεχνολογίας σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης δίνουν σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά των εργαζομένων. Επιπλέον ο διορατικός επιχειρηματίας επενδύει σε στελέχη ικανά να ασκήσουν το μάνατζμεντ και μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων εξασφαλίζει τον απαραίτητο προσωπικό χρόνο διατηρώντας την δημιουργικότητα του, όρεξη για δουλειά όπως επίσης υγεία και ευεξία.

Αδιαμφισβήτητα διανύουμε την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, η οποία στοχεύει στην αυτοματοποίηση της εργασίας ενισχύοντας το λεγόμενο «έξυπνο εργοστάσιο».

Οι βασικοί τομείς της εν λόγω επανάστασης είναι οι κάτωθι:

- Μηχανική Μάθηση - Machine Learning ML
- Τεχνητή Νοημοσύνη – Artificial Intelligence (AI)
- Επαυξημένη Πραγματικότητα – Augment Reality (AR)
- Διαδίκτυο των Πραγμάτων – Internet of Things (IoT)
- Κινητή τηλεφωνία με την συνεχόμενη ανάπτυξή της, «Η Νότια Κορέα ανακοίνωσε (20/2) ότι θα εγκαινιάσει το δικό της 6G δίκτυο, χρησιμοποιώντας μια νέα τεχνολογία παγκόσμιας κλάσης και προηγμένα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας επόμενης γενιάς» (<https://www.ertnews.gr/>)

Η θέση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε αυτές τις αλλαγές μεταφέρεται ανώτερα στην ιεραρχία μιας επιχείρησης καθώς πλέον η σωματική εργασία στην παραγωγή και τις διάφορες λειτουργίες αντικαθίσταται από «έξυπνες» μηχανές. Η σωματική εργασία αντικαθίσταται από την εργασία του μυαλού και για ακόμη μια φορά αναδύεται η ανάγκη για συνεχόμενη εκπαίδευση.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε ως προς τις βασικές αιτίες της επιχειρηματική αποτυχίας αλλά και την ύπαρξη αλληλεπίδρασης διαπιστώνουμε την πολυπλοκότητα των καταστάσεων που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας, είτε είναι άπειρος είτε πολύ επιτυχημένος. Παρακάτω αναφέρονται κάποιες βασικές ενέργειες που μπορεί να κάνει ο επιχειρηματίας προκειμένου η επιχείρηση του να αντέξει σε αυτό το δυσνόητο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- α. Εξασφάλιση ταμειακών διαθεσίμων και γενικότερα προσεκτική ταμειακή διαχείριση.
- β. Ρεαλιστική σκέψη χωρίς υπερβολές ως προς τις δυνατότητες του επιχειρηματικού εγχειρήματος και παραγκωνισμός του εγωισμού.
- γ. Συνεχόμενος έλεγχος ως προς την εγκυρότητα του επιχειρηματικού μοντέλου αλλά και γνώση για την λήξη του. Συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος δημιουργούν ανάγκη για αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο.
- δ. Διαμόρφωση οράματος, στόχων και στρατηγικής τα οποία θα γνωρίζουν με σαφήνεια όλοι οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση.

Η συνύπαρξη μιας ομάδας στελεχών με πολλές δεξιότητες οι οποίοι έχουν στην ευχέρεια τους σημαντικά τεχνολογικά πλεονεκτήματα, υπό την ηγετική καθοδήγηση του επιχειρηματία δημιουργεί τεράστιες προοπτικές στο επιχειρηματικό πεδίο. Αναζητούν και επιχειρούν σε νέους τομείς δραστηριότητας, επεκτείνουν τα γεωγραφικά τους σύνορα και πετυχαίνουν σημαντικές καινοτομίες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ισχυρή φυσική αλλά και ψηφιακή παρουσία Δεν υπάρχει συμβιβασμός με τις συνεχόμενες μεταβολές του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα υπάρχει επίγνωση ως προς το τέλος του επιχειρηματικού μοντέλου, όταν αυτό δεν εξυπηρετεί πλέον τους στόχους της επιχείρησης.

Οι ηγετικοί επιχειρηματίες επενδύουν και ανταμείβουν τους εργαζομένους τους, δίνοντας τους την ευκαιρία για μια όμορφη και άνετη ζωή. Έτσι αυξάνεται η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Επενδύουν με την σειρά τους και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στην περεταίρω ενδυνάμωση των δεξιοτήτων τους με προοπτική την παραμονή και εξέλιξη τους στην επιχείρηση.

Τα μηνύματα που απορρέουν από την επιχείρηση ως προς την ικανοποίηση των στελεχών, των προμηθευτών και των πελατών ως αποτέλεσμα της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας γίνονται αποδεκτά από τους επενδυτές. Έτσι δημιουργείτε

προσέλκυση επενδύσεων με την συμμετοχή επενδυτών αλλά και άλλων ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων στο εταιρικό σχήμα ή ακόμα και εξαγορά του συνόλου της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο, καθώς αναζητούμε την «φόρμουλα» της επιβίωσης μιας επιχείρησης, χρήσιμη είναι η παρακάτω παρουσίαση των αρχών σύμφωνα με το «Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution» που πρέπει να διέπουν μια επιχείρηση ως μέλος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Case Study 4 (<https://www.weforum.org>)

Οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την ενσωμάτωση των stakeholders (ενδιαφερόμενα μέλη) στην συνεχόμενη προσπάθεια δημιουργία αξίας. Αξία από την οποία ωφελούνται οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες αλλά και το σύνολο ολόκληρης της κοινωνίας. Η ευθυγράμμιση των διαφορετικών συμφερόντων καθενός από αυτούς γίνεται μέσω της αμοιβαίας συνεισφοράς και τήρησης των πολιτικών που προωθούν την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Μέσω της επιχείρησης θα πρέπει λοιπόν:

- Οι πελάτες να απολαμβάνουν τα οφέλη από τα προϊόντα της ικανοποιώντας τις ανάγκες τους με αποτελεσματικότερο τρόπο. Ταυτόχρονα όμως η επιχείρηση τηρεί τους κανόνες ως προς τον ανταγωνισμό με θεμιτές πρακτικές αντιμαχόμενη την διαφθορά. Επίσης ενισχύει τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες της στους οποίους παρέχει ασφαλή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση στα φυσικά αλλά και ψηφιακά της καταστήματα.
- Οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται με δίκαιο και ισότιμο τρόπο. Η επιχείρηση φροντίζει για την διαρκή τους εξέλιξη και εκπαίδευση προκειμένου να συμβαδίζουν με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής επιχειρηματικής προσπάθειας. Υπάρχει αλληλοσεβασμός και εμπιστοσύνη.
- Το σύνολο της κοινωνίας να ωφελείται σημαντικά μέσω της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης, την καταβολή φόρων και την μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος. Διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων με λήψη των κατάλληλων μέτρων. Επίσης να προωθεί την συνεχή απόκτηση γνώσης αλλά και την επίτευξη καινοτομιών με σκοπό την ευημερία των ανθρώπων.
- Οι μέτοχοι να αποζημιώνονται για το ρίσκο που αναλαμβάνουν επενδύοντας στην επιχείρηση. Θέτουν τις βάσεις για την επίτευξη σημαντικών αποδόσεων και σε

βάθος χρόνου γεγονός που αυξάνει την εμπιστοσύνη των μετόχων οι οποίοι συνεχίζουν να συμπορεύονται με την επιχείρηση.

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν πρέπει να κρίνεται μόνο από την κερδοφορία της και τα μερίσματα στους μετόχους. Πρέπει να συμπεριληφθεί η ευρύτερη προσφορά της στο σύνολο της κοινωνίας και το περιβάλλον όπως επίσης και η πολιτική που ακολουθεί ως προς της αμοιβές των εργαζομένων της.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις με ισχυρή παρουσία και αναγνωσιμότητα εκτός από την ικανοποίηση των μετόχων, πελατών προμηθευτών κλπ. να προωθούν σε συνεργασία με το σύνολο της κοινωνίας την ευημερία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι μεγάλες αυτές επιχειρήσεις διαθέτουν σημαντικούς πόρους και τεχνογνωσία η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος της ανθρωπότητας. Με τις χρηστές πρακτικές που υιοθετούν, αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικό οδηγό για τις επιχειρήσεις μέσα στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση η οποία θέτει τον πελάτη και τον σεβασμό του σε πρώτο πλάνο.

Το ταξίδι στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι μακρύ και αβέβαιο. Ο επιχειρηματίας αναζητώντας την επιτυχία θα έρθει αντιμέτωπος με πολλές και σκληρές μάχες. Δυσνόητες και συχνές μεταβολές του περιβάλλοντος αλλά και ο σκληρός ανταγωνισμός στενεύουν τα περιθώρια λανθασμένων κινήσεων. Πρέπει λοιπόν να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός του δρόμου που θα ακολουθηθεί. Με προσεκτικές και μελετημένες κινήσεις όπου τίποτα δεν θα αφεθεί στην τύχη. Το ταξίδι αυτό γίνεται πιο όμορφο αλλά και πιο εύκολο όταν ο επιχειρηματίας έχει δίπλα του συνταξιδιώτες των οποίων η οξυδέρκεια είναι σαν τη δική του ή και μεγαλύτερη. Κινούνται σαν μια γροθιά έχοντας τα μάτια τους ανοιχτά και τις αισθήσεις τους σε εγρήγορση αντιμετωπίζοντας με επιτυχία κάθε πρόκληση. Τελικά το ταξίδι του επιχειρηματία στον κόσμο των επιχειρήσεων μπορεί να γίνει πολύ συναρπαστικό σπάζοντας κάθε φραγμό και όριο. «Αν θες να πας γρήγορα, πήγαινε μόνος σου. Αν θες να πας μακριά, πήγαινε με παρέα.»

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άρθρα σε περιοδικά

Porter, E.M(1985), “Competitive Advantage”, The Free Press, NY, 1985.

Porter, E.M (1990) “The Competitive Advantage of Nations”, Harvard Business Review, 90211.

Porter, E.M. (1996) “What is strategy?”, Harvard Business Review, https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/06/SEB_CMI_MYO_PorterWhatIsStrategy.pdf

Nidumolu, R., Prahalad, C.K. & Rangaswami, M.R. “Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation”. Harvard Business Review, September 2009 Issue, <https://hbr.org/topic/disruptive-innovation>

Βιβλία

Γωνιάδης, Ι. Η. «Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας», Εκδόσεις Μπαρμπουνάκη, Θεσσαλονίκη 2022

Greenberg, J. & Baron, A.r. «Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά». Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 2013.

Kotter, P.J. & Cohen, S.D. «Η καρδιά της αλλαγής», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2005.

Kubler-Ross, El. “On Death and Dying”, Taylor & Franchis Ltd, 2008

McChrystal. St., Collins, T., Silverman, D. & Fussel, Ch. “Team of Teams”, Penguin Random House, UK, 2015.

Von Hippel, E. (1988), “The Sources of Innovation”, <http://web.mit.edu/evhippel/www-old/books/sources/SofI.pdf>

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

<https://digiaide.com/strategic-planning-process>

<https://www.pwc.com>

<https://www.researchgate.net>

<https://www.olympia-electronics.gr>

<https://www.humanadvanced.com>

<https://www.weforum.org>

<https://www.insider.com>

<https://www.forrester.com>

<https://www.inc.com>

<https://www.entrepreneur.com>

<https://www.failory.com>

<https://www.bofaml.com>