



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Διπλωματική εργασία

**ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΤΑΞΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Της

Βουρβουτσιώτου Άννας του Αποστόλου

Επιβλέπων καθηγητής: **ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα στις επόμενες γραμμές θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη για την εμπιστοσύνη που επέδειξε ως προς το πρόσωπο μου αναθέτοντας την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας ως προς το συγκεκριμένο θέμα. Η συμβολή του τόσο στη διάρκεια των μαθημάτων όσο και στη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου ήταν καθοριστική.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω από τα βάθη της καρδιάς μου τις θερμότερες ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη προς τη μητέρα μου για την ένθερμη υποστήριξη της έως τώρα, ως προς το φωτεινό μονοπάτι απόκτησης της γνώσης.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον αδελφό μου για όλη τη στήριξη και την κατανόηση του, σε όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου, αναλαμβάνοντας εκείνος αποκλειστικά τη φροντίδα της μητέρας μας.

Στη μνήμη του πατέρα μου

Περίληψη

Στο σημερινό ολοένα μεταβαλλόμενο και δυναμικό οικονομικό περιβάλλον, η έναρξη και παύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας γίνεται με μεγάλη συχνότητα. Πολύς λόγος γίνεται στη βιβλιογραφία που αφορά την επιχειρηματικότητα, στην επιτυχία των επιχειρήσεων. Ελάχιστη αναφορά γίνεται στη βιβλιογραφία όσον αφορά τους λόγους που μια επιχειρηματική δραστηριότητα αποτυγχάνει να εκπληρώσει τον στόχο για τον οποίο έχει δημιουργηθεί η επιχείρηση. Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται και αναλύονται οι αιτίες αυτές και προτείνονται στρατηγικές ανάταξης προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποφύγουν την αποτυχία και να συνεχίσουν τη λειτουργία τους με επιτυχία.

Λέξεις - κλειδιά

Επιχειρηματικότητα, επιχείρηση, αποτυχία, ανάταξη, κέρδος

Abstract

In today's ever changing and dynamic economic environment, starting and stopping business activity occurs with great frequency. There are a lot of references in literature that concern entrepreneurship regarding business success. The literature about the reasons behind business failure to fulfill the purpose for which the business was created is scarce. In this assignment, these causes are presented and analyzed, and turnaround strategies are proposed so that business to avoid failure and continue operations successfully.

Keywords

Entrepreneurship, Business, failure, turnaround, profit

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	9
2.1. Επιχείρηση.....	9
2.2. Επιχειρηματικότητα	10
2.3. Μορφές επιχειρηματικότητας	11
2.4. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικότητας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	16
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	21
ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	21
4.1. Ορισμός επιχειρηματικής αποτυχίας.....	21
4.2. Στάδια επιχειρηματικής αποτυχίας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	25
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	25
5.1. Η ανυπαρξία Ανάγκης - ελλιπής σχεδιασμός Μάρκετινγκ.....	25
5.2. Η έλλειψη μετρητών- Άσκηση οικονομικής πολιτικής.....	26
5.3. Ακατάλληλη Ομάδα Διοίκησης	28
5.4. Ανταγωνισμός – Έλλειψη Ανταγωνιστικότητας	29
5.5. Κοστολόγηση – Τιμολόγηση.....	30
5.6. Μη φιλικό προς το χρήστη προϊόν.....	31
5.7. Η Έλλειψη - Αποτυχία Επιχειρηματικού Σχεδίου	31
5.8. Το Φτωχό Μάρκετινγκ.....	32
5.9. Η Αγνόηση των Πελατών.....	32
5.10. Η Ανεπίκαιρη Εισαγωγή Προϊόντος	33
5.11. Η Απώλεια Εστίασης Προσανατολισμού	34
5.12. Η Δυσαρμονία Μάνατζμεντ και Επενδυτών	35
5.13. Η Κακή Εξέλιξη της Αλλαγής.....	36
5.14. Η Έλλειψη Πάθους	37
5.15. Η Κακή Τοποθεσία Εγκατάστασης	38
5.16. Η Έλλειψη Επενδυτικού Ενδιαφέροντος και Χρηματοδότησης.....	39
5.17. Τα Νομικά – Θεσμικά Εμπόδια	40
5.18. Απουσία δικτύωσης και Συμβουλής	41
5.19. Η Εξουθένωση και η Κατάρρευση.....	42

5.20. Η Αδυναμία της Αλλαγής	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	44
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	44
6.1. Εννοιολογικοί ορισμοί – Βιβλιογραφική Επισκόπηση	44
6.2. Κατηγορίες Στρατηγικών Επιχειρηματικής Ανάταξης	46
6.2.1. Λειτουργική Αναδιάρθρωση	47
6.2.2. Χρηματοοικονομική Αναδιάρθρωση.....	48
6.2.3. Διοικητική - Οργανωτική Αναδιάρθρωση	50
6.3. Στάδια της Στρατηγικής Εξυγίανσης/ Διάσωσης.....	51
6.4. Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάταξης.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:.....	62
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας πολύ λόγος γίνεται για την επιτυχία. Όλοι μιλούν για επιτυχημένους ανθρώπους, επιτυχημένες επιχειρήσεις, επιτυχημένες χώρες. Καμία αναφορά δεν γίνεται στον αριθμό των αποτυχημένων προσπαθειών που έχουν προηγηθεί, καθώς και στους λόγους που οδήγησαν στο αποτέλεσμα αυτό. Ο χώρος των επιχειρήσεων δεν αποτελεί εξαίρεση. Πολλές επιχειρήσεις πριν γίνουν αυτό που είναι σήμερα, συρρικνώθηκαν, άλλαξαν μορφή, χρεοκόπησαν και οι ιδιοκτήτες τους ίδρυσαν νέες, αποφεύγοντας να επαναλάβουν τα ίδια λάθη, οδηγώντας τους τελικά στην επιτυχία και σε αυτό που είναι σήμερα.

Η αποτυχία είναι ένας όρος ο οποίος αναφέρεται στην μη εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων. Στο χώρο των επιχειρήσεων ο διαχωρισμός του όρου της αποτυχίας μπορεί να γίνει σε πολλά επίπεδα, αλλά και σε διαφορετικούς τύπους, ανάλογα με το περιεχόμενο της, π.χ. αποτυχία κάποιου project, αποτυχία ενός παραγόμενου προϊόντος, αλλά και αποτυχία σε προσωπικό επίπεδο. Η παρούσα εργασία εστιάζει στην αποτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Ως αποτυχία ολόκληρης της επιχείρησης ορίζεται το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτυγχάνει να εκπληρώσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Τις περισσότερες φορές, ως βασικές αιτίες για την αποτυχία εκπλήρωσης του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε, αναφέρονται πολλοί λόγοι οι σχετίζονται με την κακή διαχείριση των οικονομικών, το ελλιπές μánατζμεντ αλλά και πολλοί άλλοι οι οποίοι θα αναφερθούν και θα αναλυθούν εκτενέστατα στην παρούσα εργασία.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η επιχείρηση είναι εκτεθειμένη διαρκώς στον κίνδυνο καθώς καθημερινά υφίσταται απειλή τόσο από τους παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, όσο και από τους εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν αυτή την ίδια. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να μεταβληθούν ραγδαία και η επιχείρηση να μην μπορέσει ή να καθυστερήσει να ανταποκριθεί άμεσα στις αλλαγές αυτές, διακινδυνεύοντας ακόμη και την ίδια την ύπαρξη της.

Για να αποφύγει η επιχείρηση να οδηγηθεί σε παύση της λειτουργίας της, όταν ο κίνδυνος είναι ορατός, καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζει.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρατίθενται και αναλύονται οι στρατηγικές διάσωσης/ανάταξης, που καλούνται να επιλέξουν τα στελέχη, υλοποιώντας αποτελεσματικότερα τις συχνά επώδυνες αυτές επιλογές.

Ακολουθεί εκτενής αναφορά στους εννοιολογικούς ορισμούς βάσει της Ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας. Για να καταστεί ευκολότερη η κατανόηση τους και παράλληλα η υιοθέτηση τους, γίνεται διαχωρισμός των στρατηγικών αυτών, σε λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και οργανωτικές και ακολουθεί αναλυτικά η περιγραφή της κάθε μιας.

Επιπλέον παρουσιάζονται και αναλύονται όλα τα στάδια της στρατηγικής εξυγίανσης/διάσωσης, καθώς και εναλλακτικές στρατηγικές ανάταξης που δεν εμπεριέχονται σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες.

Στο τελευταίο μέρος της παρούσας εργασίας, δίνονται ορισμένες προτάσεις που ως στόχο έχουν την παροχή βοήθειας προς δυνητικούς επιχειρηματίες αλλά και σε στελέχη επιχειρήσεων προκειμένου να αποφύγουν την επιχειρηματική αποτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1. Επιχείρηση

«Επιχείρηση χαρακτηρίζεται η ποριστική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος» (wikipedia).

Βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αξίας τους, δηλαδή η παραγωγή πλούτου και η μεγιστοποίηση του αρχικού κεφαλαίου.

Μορφές και είδη επιχειρήσεων:

Οι διακρίσεις των επιχειρήσεων γίνονται με διάφορα κριτήρια:

1. Το αντικείμενο απασχόλησης όπου αναλόγως με αυτό διακρίνονται σε επιχειρήσεις πρωτογενούς, δευτερογενούς, τριτογενούς παραγωγής και επιχειρήσεις μεικτής δράσης.
2. Το φορέα όπου διακρίνονται σε ιδιωτικές, δημόσιες δημοτικές και κοινοτικές και μεικτές.
3. Το μέγεθος όπου διακρίνονται σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.
4. Το σκοπό και διακρίνονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις
5. Τη νομική μορφή όπου οι επιχειρήσεις ανάλογα με τη νομική μορφή τους κατατάσσονται σε τρεις βασικές μορφές.
 - Οι ατομικές
 - Οι εταιρικές
 - Οι συλλογικές επιχειρήσεις (<https://el.wikibooks.org>)

Ατομική επιχείρηση: «η ατομική επιχείρηση αποτελεί τον παλαιότερο και απλούστερο τρόπο επιχειρείν στην Ελλάδα. Αυτό το είδος της επιχείρησης συχνά είναι μικρό, οικογενειακό και ιδρύεται από ένα άτομο, τον επιχειρηματία, ο οποίος λειτουργεί ως ιδιοκτήτης και διαχειριστής. Αυτό σημαίνει ότι ο ιδρυτής έχει την ευθύνη για όλες τις αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση, καθώς και για τις συνέπειες που προκύπτουν από αυτές. Επίσης, ο ιδρυτής είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για τα χρέη της επιχείρησης, με την προσωπική του περιουσία να διακυβεύεται. Αυτό

είναι κάτι που πρέπει να λάβουν υπόψη οι ενδιαφερόμενοι για τη δημιουργία μιας Ατομικής επιχείρησης».

Εταιρική επιχείρηση: « οι εταιρικές επιχειρήσεις προέρχονται από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων, που συνδέονται μεταξύ τους με εταιρικό δεσμό στην ανάγκη εξεύρεσης κεφαλαίων για την επιχείρηση, είτε στην ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, είτε και για τους δύο αυτούς λόγους.» (<https://krs.gr/2023/04/12/atomiki-epixeirisi-i-oe/>)

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε προσωπικές και κεφαλαιουχικές.

Προσωπικές εταιρείες

- Ομόρρυθμη
- Ετερόρρυθμη
- Συμμετοχική ή αφανής εταιρεία

Κεφαλαιουχικές εταιρείες

- Ανώνυμη (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- Ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες (Ι.Κ.Ε.)

2.2. Επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με τη σχολή επιχειρήσεων του πανεπιστημίου του Stanford (<https://online.stanford.edu/what-is-entrepreneurship>) η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σ' ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα εταίρων που ξεκινούν ένα πρωτότυπο μονοπάτι προκειμένου να δημιουργήσουν μια νέα επιχείρηση. Ένας επίδοξος επιχειρηματίας αναζητά ενεργά ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα και είναι εκείνος που αναλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του κινδύνου που σχετίζεται με το συγκεκριμένο εγχείρημα. Απόρροια των παραπάνω, ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που στο τέλος θα ωφεληθεί αν το εγχείρημα πετύχει. Οι επιχειρηματικές επιδιώξεις συχνά εμπεριέχουν καινοτομία. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά αναζητούν να αναδείξουν αυτό το στοιχείο καλλιεργώντας στους υπαλλήλους τους την κουλτούρα της ενδοεπιχειρηματικότητας. Οι κατάλληλοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται ως επιχειρηματίες, καλλιεργώντας μια πρωτότυπη προοπτική η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μια νέα ιδέα για την επιχείρηση. Σε αυτούς τους εργαζομένους δίνεται περιθώριο ελευθερίας κινήσεων ωστόσο η επιχείρηση εξακολουθεί να έχει τον έλεγχο του έργου ώστε να ελαχιστοποιείται ο

κίνδυνος που σχετίζεται με αυτό. Οι επιχειρηματίες επωφελούνται σε κάθε τομέα τόσο οι μεγάλοι οργανισμοί όσο και οι μικρές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τη σχολή επιχειρήσεων του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ, (<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>), «η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας ή εντοπισμού μιας ευκαιρίας και επιδίωξης εκμετάλλευσης της ανεξάρτητα από τον έλεγχο ή την κατοχή των μέσων πραγματοποίησης της».

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

Κατά τον ΟΟΣΑ επίσης, «η επιχειρηματικότητα είναι το φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με:

- Τον επιχειρηματία, το άτομο – ιδιοκτήτη της επιχείρησης – το οποίο επιδιώκει να δημιουργήσει αξία μέσω της έναρξης οικονομικής δραστηριότητας ή της επέκτασης της, εντοπίζοντας ανάγκες και προτείνοντας λύσεις με την παραγωγή και αξιοποίηση νέων προϊόντων/υπηρεσιών/διαδικασιών, ή με την είσοδο του σε καινούργιες αγορές,
- Την Επιχειρηματική Δραστηριότητα, η οποία ορίζεται ως η ανθρώπινη δράση επιδίωξης δημιουργίας νέας αξίας με την έναρξη ή την επέκταση 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 λειτουργιών της όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η οικονομική διαχείριση κλπ., δημιουργώντας την κατάλληλη πρόταση αξίας».

Εν κατακλείδι, η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία στη διάρκεια της οποίας και μέσω της ανάληψης επιχειρηματικής δράσης μια ιδέα μετουσιώνεται σε οικονομικά ωφέλιμη πρόταση τόσο για τον ίδιο τον άνθρωπο που αναλαμβάνει την επιχειρηματική δραστηριότητα όσο και για την κοινωνία γενικότερα.

2.3. Μορφές επιχειρηματικότητας

- Επιχειρηματικότητα ανάγκης ή ευκαιρίας: Η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας σύμφωνα με τους (Fairlie and Fossen, 2018), έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα αυτού που ασκεί την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η

επιχειρηματικότητα ευκαιρίας έχει να κάνει με την παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών που καλύπτουν ένα κενό της αγοράς. Ασκείται τις περισσότερες των περιπτώσεων από άτομα με υψηλή μόρφωση και γνώσεις που προηγουμένως μπορεί να κατείχαν διευθυντικές θέσεις σε επιχειρήσεις. Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών αυτών διευκολύνει την υλοποίηση των ιδεών τους. Από την άλλη πλευρά η επιχειρηματικότητα ανάγκης ασχολείται με πιο συμβατικές επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι που ασκούν αυτού του είδους την επιχειρηματικότητα είναι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, δεν έχουν απασχοληθεί σε υψηλές διοικητικές θέσεις σε οργανισμούς, επίσης οι οικονομικοί τους πόροι είναι περιορισμένοι καθώς και η πρόσβαση τους σε κεφάλαια. Η μορφή της συγκεκριμένης επιχειρηματικότητας απαντάται σε χώρες αναπτυσσόμενες και συνήθως δραστηριοποιούνται είτε στον πρωτογενή είτε στον δευτερογενή τομέα παραγωγής. Όσον αφορά το μέγεθος τους είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αποτελούν σημαντικό κομμάτι της αγοράς στο μέρος που δραστηριοποιούνται. Το σημαντικό με τη μορφή της συγκεκριμένης επιχειρηματικότητας είναι ότι υπολείπεται στην παραγωγή καινοτομίας και στην εύκολη εύρεση οικονομικών πόρων, γεγονός που την καθιστά ευάλωτη στις έντονες αλλαγές που συμβαίνουν στο διεθνές περιβάλλον και στην διαρκώς αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού σε αυτό. Όταν η οικονομία μιας χώρας βρίσκεται σε ανάπτυξη η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υπερτερεί, ενώ αντίθετα όταν η οικονομία βρίσκεται σε φάση ύφεσης, τότε αυξάνεται η επιχειρηματικότητα ανάγκης, αφού οι άνθρωποι προσπαθούν να βρουν τρόπους απασχόλησης (Hardling et al. 2008).

- **Ακαδημαϊκή επιχειρηματικότητα:** η επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης εντάσσεται στην επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και βασίζεται στη γνώση προκειμένου να παραγάγει καινοτομία, αποκτώντας έτσι προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών και αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο οικονομικά οφέλη (Malerba, 2015). Η γνώση συνήθως επέρχεται από ερευνητικές δραστηριότητες ακαδημαϊκών φορέων τα αποτελέσματα των οποίων μεταμορφώνονται σε καινοτόμα προϊόντα.
- **Κοινωνική επιχειρηματικότητα:** στις μέρες μας όλο και περισσότερο γίνεται γνωστή μια νέα μορφή επιχειρηματικότητας αυτή της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Μέσω της μορφής αυτής επιλύονται κοινωνικά

προβλήματα δημιουργώντας κοινωνική αξία όχι μόνο στο σύνολο, αλλά και στους κοινωνικά πιο αδύναμους. Στόχος των ανθρώπων που ασκούν τη μορφή αυτής της επιχειρηματικότητας, είναι να εξαλειφθούν οι αιτίες που δημιουργούν τα προβλήματα αυτά και να καλυφτούν οι κοινωνικές ανάγκες. (Ματσαγγίδης 2015).

- **Πράσινη επιχειρηματικότητα:** πολύς λόγος γίνεται τελευταία για την πράσινη επιχειρηματικότητα. Είναι ένα είδος πάνω στο οποίο θα μπορούσαν να βασιστούν οι επιχειρηματίες προκειμένου να παράγουν κέρδος με βιώσιμο τρόπο. Η ανάγκη για πράσινη επιχειρηματικότητα πηγάζει από την ανάγκη της προστασίας του περιβάλλοντος και την αειφόρου ανάπτυξης, τομείς στους οποίους οι σύγχρονες κοινωνίες στις αναπτυγμένες χώρες είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένες (Scharper 2005). Οι άνθρωποι που ασχολούνται με αυτού του είδους την επιχειρηματικότητα, βασίζονται στην ευκαιρία που προκύπτει από τα προβλήματα της μόλυνσης του περιβάλλοντος. Οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες έχουν θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και στην κοινωνία και παράλληλα στοχεύουν σε ένα περιβαλλοντικά βιώσιμο μέλλον. Οι δραστηριότητες της πράσινης επιχειρηματικότητας μπορεί να καλύπτουν όλους τους τομείς της παραγωγής (πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή). Επίσης λόγω των νέων διεθνών κανονισμών, παρουσιάζονται μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες εξαιτίας της υποχρεωτικής συμμόρφωσης κρατών, οργανισμών και ιδιωτών στους κανόνες αυτούς.
- **Ενδοεπιχειρηματικότητα:** η συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικότητας πραγματοποιείται μέσα στην ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Μέσω της μορφής αυτής, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν επιχειρηματικό πλεονέκτημα (Κακούρης, 2010). Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού καλούνται να λειτουργήσουν ως επιχειρηματίες και να αναλάβουν ρίσκο, καλούμενοι να εκτελέσουν εγχειρήματα σε άγνωστα πεδία για την επιχείρηση, βρίσκοντας λύσεις οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιλύσει προβλήματα που αντιμετωπίζει. Βασικό συστατικό της ενδοεπιχειρηματικότητας είναι η ύπαρξη καινοτομίας, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν να βελτιωθούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες, με απώτερο στόχο ο οργανισμός να οδηγηθεί σε πρόοδο και αειφόρο ανάπτυξη. (Parker and May, 2009)

- **Νεανική επιχειρηματικότητα:** ολοκληρώνοντας τις μορφές επιχειρηματικότητας, ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στην επιχειρηματικότητα που αφορά τους νέους, τη λεγομένη και νεανική επιχειρηματικότητα. Αφορά τις ηλικίες 18-39 ετών και σχετίζεται περισσότερο με τους νέους που τελειώνουν τις σπουδές τους ή την κατάρτιση τους πάνω σε ένα τομέα. Λόγω της οικονομικής κρίσης που υπήρξε κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, όλο και περισσότεροι νέοι εξαιτίας της ανάγκης τους για εργασία οδηγήθηκαν στην επιχειρηματικότητα αν και υπήρξε δυσκολία στην εύρεση και άντληση κεφαλαίων. Λόγω της δυσκολίας αυτής η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ελληνική πολιτεία, δημιούργησαν πολλά προγράμματα οικονομικής ενίσχυσης της νεανικής επιχειρηματικότητας τα οποία αφορούν διάφορους τομείς της οικονομική δραστηριότητας π.χ της μεταποίησης, του τουρισμού, ή του τομέα των υπηρεσιών γενικότερα. Τα οφέλη που προκύπτουν από την ενίσχυση της συγκεκριμένης μορφής επιχειρηματικότητας είναι ουκ ολίγα, καθώς με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας μειώνοντας το δείκτη ανεργίας στις ηλικίες αυτές. Η παραγωγή καινοτομίας ενισχύεται ιδιαίτερω αν οι νέοι είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, αφού παρακολουθούν τις νέες τάσεις της αγοράς και τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναδύονται σε νέους τομείς ιδιαίτερω αυτού της τεχνητής νοημοσύνης.

Η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία απαιτεί το συνδυασμό σύνθεσης ιδιαίτερων χαρακτηριστικών στοιχείων εκείνων που την αναλαμβάνουν τα οποία δεν συναντώνται στον καθένα. Από την άλλη πλευρά απαιτείται ισχυρό θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση της. Η πολιτεία οφείλει να εξασφαλίσει τις απαραίτητες συνθήκες και τους ανάλογους πόρους προκειμένου να επιτευχθεί με επιτυχία η υλοποίηση της.

2.4. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα σύμφωνα με τον (Γωνιάδης, 2022 σελ. 28-29) αυτό που την χαρακτηρίζει είναι ότι αποτελεί:

1. Οικονομική δραστηριότητα: προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός απαιτείται η δημιουργία και η λειτουργία μιας επιχείρησης.
2. Κοινωνική δραστηριότητα: η κοινωνία έχει άμεση σχέση με την επιχείρηση αφού αυτή δίνει υπόσταση στο ρόλο της, μέσω της τροφοδότησης πόρων αλλά και αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση.

3. Δημιουργική και σκόπιμη Δραστηριότητα: Η δημιουργία και μεγιστοποίηση του κέρδους δεν αποτελεί αυτοσκοπό για την επιχείρηση, αλλά την ενδιαφέρει πλέον να είναι χρήσιμη και να παράγει ωφέλεια, η οποία ωφέλεια θα διαχέεται πίσω στην κοινωνία.
4. Καινοτομική Δραστηριότητα: η καινοτομική δραστηριότητα συνίσταται είτε στην παραγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών, την χρησιμοποίηση μιας νέας μεθόδου παραγωγής, νέες διαδικασίες στην άσκηση του μάνατζμεντ, το άνοιγμα μιας νέας αγοράς για ένα υφιστάμενο προϊόν, νέες καινοτόμες πηγές προμήθειας νέων υλικών, νέα οργανωτική δομή της εταιρείας και τελευταίο την εισαγωγή αλλαγών στο επιχειρηματικό μοντέλο.
5. Λειτουργία Υψηλών Επιτευγμάτων: οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να πετύχουν πράγματα στη ζωή τους, αυτοί όμως που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για προσωπική επιτυχία έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν στο επιχειρείν.
6. Οργανωτική Λειτουργία: αφορά τη διαδικασία του προσδιορισμού και της ομαδοποίησης των προς εκτέλεση εργασιών, την ανάθεση των αρμοδιοτήτων και την δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ενθαρρυντικού ως προς την συνεργατικότητα για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Χωρίς την ύπαρξη της λειτουργίας αυτής δεν υφίσταται η έννοια της επιχειρηματικότητας γιατί όσο πρωτοποριακή και να είναι η ιδέα ενός επιχειρηματία αν δεν υπάρχουν οι ανάλογες δεξιότητες στο προσωπικό είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί.
7. Δυναμική διαδικασία: εξαιτίας του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση προσπαθώντας να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, μέσω της της συνεχόμενης παραγόμενης καινοτομίας. Η στασιμότητα και η επανάπαυση αποτελούν τροχοπέδη ως προς την εξέλιξη της και οδηγούν στην απαξίωση της.
8. Πολλαπλασιαστική διαδικασία: στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις είναι βέβαιο ότι δημιουργούνται ευκαιρίες για νέα επιχειρηματικότητα αφού λειτουργούν πολλαπλασιαστικά για νέες επιχειρήσεις δίνοντας νέα ερεθίσματα από ότι σε περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν λιγότερες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Τόσο η επιτυχία όσο και η αποτυχία οφείλονται τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς παράγοντες. Οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και δεν μπορούν να ελεγχθούν από την ίδια την επιχείρηση. Οι ενδογενείς παράγοντες αφορούν εκείνες τις ενέργειες, που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης της επιχείρησης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων επιχειρηματικής αποτυχίας, φαίνεται συνδυασμός των αιτιών που αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον (Zacharakis, Meyer & Decastro, 1999).

Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον (Gelder, 2010), οι παράγοντες αυτοί μπορεί να ταξινομηθούν και να διαχωριστούν σε τρία επίπεδα. Πρωταρχικά στο επίπεδο του επιχειρηματία, δευτερευόντως στο επίπεδο της επιχείρησης και τρίτον στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Όσον αφορά το πρώτο επίπεδο, αυτό του επιχειρηματία, συμπεριλαμβάνεται η ικανότητα του στην άσκηση του μάνατζμεντ, η κοινωνικά δομημένη αξιοπιστία, καθώς και ο όρος της συγκριτικής αισιοδοξίας, αλλά και η διάκριση του φύλου. Η ικανότητα του επιχειρηματία να ασκεί μάνατζμεντ αναφέρεται σ' εκείνη την ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο επιχειρηματίας ώστε να μπορεί να κάνει λεπτομερή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, να μπορεί να κατανείμει με σωστό τρόπο τους πόρους και να μπορεί να προσαρμόζει την επιχείρηση του στις αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Gelder et al., 2010).

Εάν οι επιχειρηματίες δεν μπορέσουν να χαράξουν λεπτομερή μακροπρόθεσμη στρατηγική για την επιχείρησή τους και απλά αντιδρούν παθητικά στις εξωτερικές αλλαγές τότε οι επιχειρήσεις θα καταστούν ανίκανες να ανταγωνιστούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αναπόφευκτα θα οδηγηθούν σε αποτυχία.

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση και ανάληψη υπέρμετρου κινδύνου από την πλευρά του επιχειρηματία, συγκαταλέγονται ανάμεσα στις αιτίες της αποτυχίας (Hayward et.al. 2006). Είναι υπεραισιόδοξοι όσον αφορά τα χρήματα που θα κερδίσουν από τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, τις οποίες αναλαμβάνουν. Οι περισσότεροι υποτιμούν την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στην αγορά, υπερεκτιμούν τις

δεξιότητες που διαθέτουν και θεωρούν ότι μπορούν να υπερνικήσουν την αβεβαιότητα αλλά και την ικανότητα τους να επωφεληθούν από τους υπάρχοντες πόρους. Πολλές επιχειρήσεις φαίνεται να αποτυγχάνουν εξαιτίας του κακού οικονομικού σχεδιασμού. Ξοδεύουν χρήματα σε λανθασμένες επιλογές, δεσμεύοντας ταμειακές ροές τις οποίες τις έχουν δανειστεί με εύκολη πρόσβαση σε δανεισμό. Η αιτία αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις αποφάσεις και τις κακές οικονομικές πρακτικές του μάνατζερ.

Σύμφωνα με τους (Gaskill et al., 1993; Zacharakis et al., 1999), η διοικητική ανικανότητα, ή η κακή διαχείριση κατατάσσονται πρώτες ανάμεσα στις αιτίες της επιχειρηματικής αποτυχίας. Η κακή διαχείριση αναφέρεται στο γεγονός ότι η διοίκηση της επιχείρησης, αδυνατεί να εντοπίσει έγκαιρα την εμφάνιση προβλημάτων έτσι ώστε να βρεθούν οι σωστές λύσεις προκειμένου να πραγματοποιηθεί έγκαιρα η αλλαγή στρατηγικής για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί η επιχείρηση περαιτέρω.

Όσον αφορά τον όρο της συγκριτικής αισιοδοξίας, αναφέρεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι οι ίδιοι θα βιώσουν λιγότερα αρνητικά γεγονότα απ' ό,τι οι υπόλοιποι. Η συγκριτική αισιοδοξία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη όσον αφορά στην κινητοποίηση ίδρυσης νέας επιχείρησης, από την άλλη πλευρά μπορεί να οδηγήσει τους επιχειρηματίες στην αποτυχία. Η υπερβολική αισιοδοξία μπορεί να οδηγήσει τους επιχειρηματίες στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων διαθέτοντας ανεπαρκείς οικονομικούς πόρους, ενώ είναι γνωστό πως οι επιχειρήσεις με ανεπαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους ειδικά στην αρχή της λειτουργίας τους είναι πιθανότερο να οδηγηθούν στην αποτυχία (Ucbasaran, Westhead et al., 2006).

Κάνοντας λόγο για τη διάκριση του φύλου, οι γυναίκες είναι πιο επιφυλακτικές απέναντι στον κίνδυνο απ' ό,τι οι άνδρες. Επίσης, ενδιαφέρονται λιγότερο όσον αφορά τα οικονομικά κέρδη και εμπλέκονται περισσότερο με επιχειρηματικές δραστηριότητες σε κλάδους οι οποίοι παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά αποτυχίας όπως το λιανικό εμπόριο ή οι υπηρεσίες. Επίσης, από άποψη χρόνου διαθέτουν λιγότερο, λόγω των απαιτήσεων και υποχρεώσεων που πηγάζουν από το φύλο τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία αφού δεν μπορούν να αφιερωθούν στο εν λόγω εγχείρημα όσο οι άνδρες αντίστοιχα (Watson, 2003).

Σε επίπεδο παραγόμενου προϊόντος, οι (Bruno & Leidecker, 1988), όταν αυτό βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης και είναι νεοεισερχόμενο στην αγορά, όπως και η επιχείρηση που το παράγει είναι νεοιδρυθείσα, το εγχείρημα καθίσταται ακόμη

δυσκολότερο, αφού για το σχεδιασμό του, την προώθηση, την προβολή του, απαιτούνται χρηματοοικονομικοί πόροι που είναι δύσκολο να καλυφθούν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η είσοδος του νέου προϊόντος στην αγορά, και έτσι να προηγούνται οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Επίσης, παρατηρείται το φαινόμενο, τα κανάλια διανομής και πωλήσεων να μην μπορούν να αντιστοιχήσουν επιτυχώς τον τύπο του προϊόντος με τον τύπο της αγοράς στόχου. Οι προαναφερθέντες παράγοντες, έχουν αρνητικό αντίκτυπο όσον αφορά το επίπεδο των πωλήσεων και μοιραία οδηγούν σε αποτυχία την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα των εργαζομένων στη γρήγορη εκμάθηση και στην επιτυχημένη συνεργασία των ομάδων, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Άλλοι μελετητές θεωρούν ότι η επιχειρηματική αποτυχία οφείλεται στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως περιβαλλοντικοί παράγοντες αναφέρονται η γεωγραφική θέση, το κόστος εργασίας, το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες.

Ως πρωταρχικός εξωτερικός επιβαρυντικός παράγοντας σύμφωνα με τον Gaskil et al., 1999, θεωρούνται οι ανεπαρκείς οικονομικές συνθήκες ή οι κυβερνητικές πολιτικές (Cardon et al., 2010), και η έλλειψη οικονομικών πόρων (Liao et al., 2008). Αν το πολιτικό, οικονομικό περιβάλλον και η νομοθεσία του εκάστοτε κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ή οι εκάστοτε οικονομικές πολιτικές είναι «εχθρικές» ως προς την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, τότε οι πολιτικές αυτές, θα επηρεάσουν περαιτέρω και θα δυσχεράνουν τη χρηματοδότηση, την εκπαίδευση και την περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων και με τον τρόπο αυτό η επιβίωση και η ανάπτυξη των δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο περιβάλλον καθίσταται δύσκολη και η πιθανότητα αποτυχίας της επιχείρησης ισχυροποιείται (Carter & Wilson, 2006).

Όσον αφορά τη γεωγραφική θέση, πολλές μελέτες έχουν καταλήξει ότι οι αγροτικές περιοχές έχουν οικονομικά μειονεκτήματα έναντι των αστικών περιοχών. Οι πρώτες αναπτύσσονται σε χαμηλότερα οικονομικά επίπεδα και υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες για απασχόληση. Σε αντίθεση με τα μεγάλα αστικά κέντρα, η επαρχία στερείται επαγγελματικών υπηρεσιών και απευθύνεται σε μικρότερες πληθυσμιακά αγορές. Επίσης, τα κόστη μεταφοράς των προϊόντων είναι υψηλότερα. Όλα τα

παραπάνω, αποτελούν προκλήσεις για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην επαρχία. Από την άλλη πλευρά η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στα μεγάλα αστικά κέντρα, απαιτεί υψηλότερο εργατικό κόστος, παράγοντας που επιβαρύνει τα χρηματοοικονομικά των επιχειρήσεων και μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία (Chrisman, Gatewood & Donlery, 2002).

Αν η κοινωνία και η γενικότερη κουλτούρα της δεν έχει θετική στάση απέναντι στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, δεν είναι ανεκτική με την αποτυχία και δεν υιοθετεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας ως τρόπο ζωής, τότε οι επιχειρήσεις οδηγούνται ευκολότερα στην αποτυχία, αφού οι επιχειρηματίες δεν έχουν καλή φήμη και δεν τους αποδέχεται εύκολα η κοινωνία ως υγιή πρότυπα (Aldrich & Fiol, 1994)

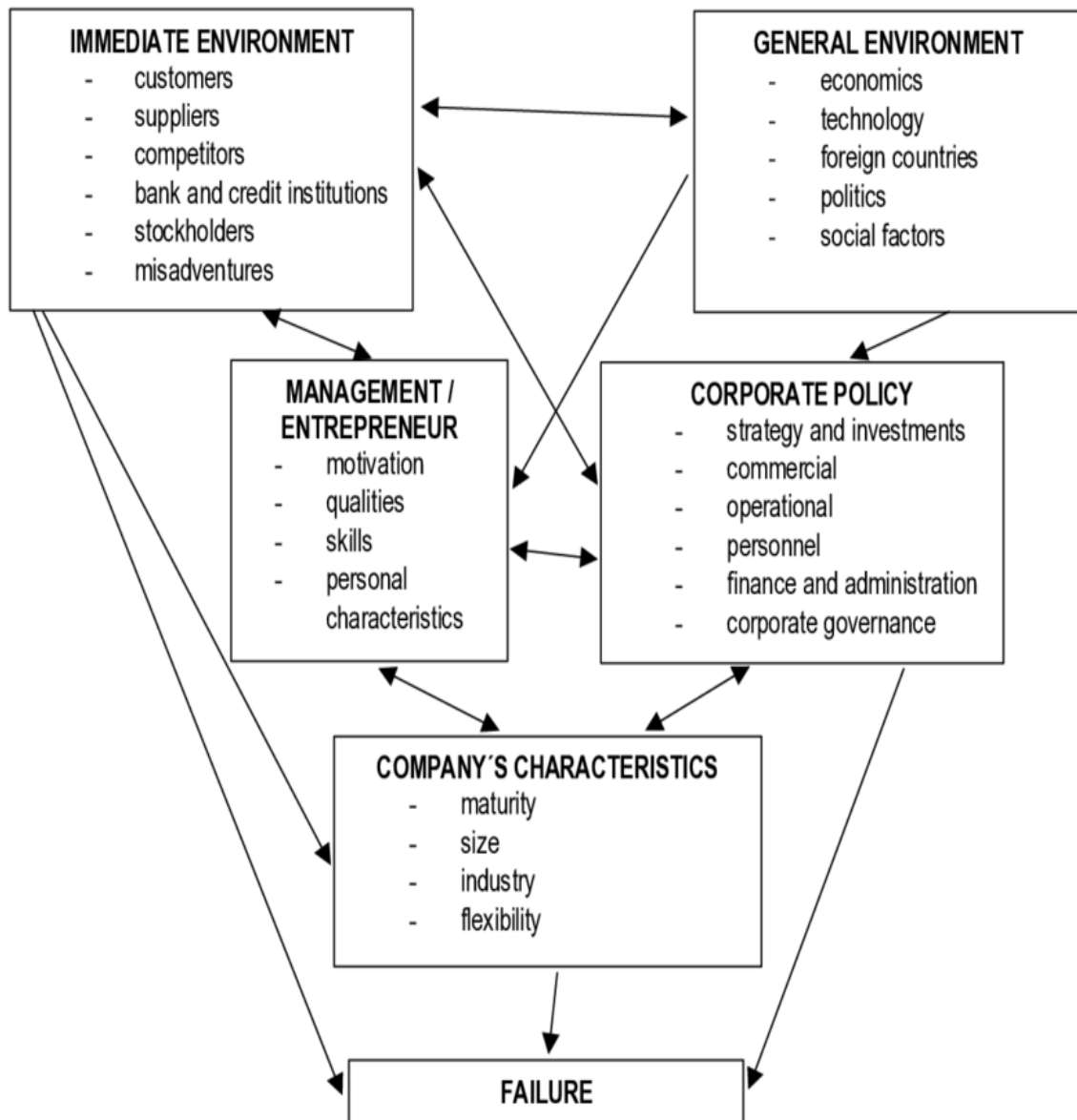
Υπάρχουν μελέτες που αναλύουν τη σχέση της ηλικίας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής αποτυχίας (Honjo, 2000; Thornhill & Amit, 2003). Οι επιχειρήσεις μπορεί να αποτύχουν στα πρώιμα στάδια της ζωής τους. Αυτό συμβαίνει στα πρώτα δύο με τρία χρόνια της δραστηριοποίησής τους. Η επιχειρηματική αποτυχία συμβαίνει και στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά χρόνια και στη διάρκεια του παρελθόντος υπήρξαν επιτυχημένες. Η αποτυχία στις νέες επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Thornhill & Admit (2003), οφείλεται κυρίως σε απειρία, έλλειψη γνώσεων των διευθυντικών στελεχών καθώς και στην κακή διαχείριση των οικονομικών. Επίσης, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας αποτυχίας των νεοφυών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων (Lukason & Hoffman, 2015). Όσον αφορά τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, πρωταρχικό ρόλο στην αποτυχία τους αποτελεί η δυσκολία προσαρμογής τους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Οι Lukason και Hoffman επίσης αναφέρουν, ότι η πιθανότητα επιχειρηματικής αποτυχίας λόγω εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παραμένει υψηλή σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων είτε αυτές δραστηριοποιούνται για πολλά χρόνια είτε είναι νέες με σχετικά μικρή διάρκεια ζωής.

Οι Ooghe και Waeyert, 2004, έχουν δημιουργήσει ένα μοντέλο που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ομάδες που αφορούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. εξηγώντας με ποιο τρόπο όλοι αυτοί οι παράγοντες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οδηγώντας τις επιχειρήσεις στην αποτυχία τους. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται

στο γενικό περιβάλλον και στο άμεσο, του κλάδου δηλαδή στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, σε επίπεδο επιχείρησης τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία ή του μάνατζερ καθώς και η εταιρική πολιτική όπως και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, είναι οι αλληλένδετοι παράγοντες οι συνιστώσες των οποίων οδηγούν σε αποτυχία τις επιχειρήσεις.



Conceptual failure model of possible causes of bankruptcy Source: Ooghe, Waeyaert, 2004, In Ooghe Prijcker, 2006, p. 225

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΙΤΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

4.1. Ορισμός επιχειρηματικής αποτυχίας

Ο όρος επιχειρηματική αποτυχία αν και συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ένα όρο ο οποίος να είναι κοινά αποδεκτός από όλους και αυτό συμβαίνει γιατί στο συγκεκριμένο όρο μπορεί να δοθούν διαφορετικές ερμηνείες αναλόγως από την σκοπιά που θα το αναλύσει κάποιος.

Από χρηματοοικονομικής πλευράς, η επιχείρηση αποτυγχάνει όταν τα κέρδη της μειώνονται ή όταν το κόστος αυξάνεται και η επιχείρηση καθίσταται τόσο αφερέγγυα, ώστε αδυνατεί να προβεί σε νέο δανεισμό ή να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια τη λειτουργία της επιχείρησης. Απόρροια των ανωτέρω, είναι η αλλαγή της υφιστάμενης διοίκησης ή ακόμη και ιδιοκτησίας προκειμένου να αποφευχθεί η διακοπή λειτουργίας της επιχείρησης (Shepherd, 2003).

Σύμφωνα με πολλές έρευνες, η επιχειρηματική αποτυχία έχει οριστεί ως χρεοκοπία της επιχείρησης. Για να υπάρχει το κριτήριο της πτώχευσης, θα πρέπει η επιχείρηση να βρίσκεται νόμιμα σε κατάσταση πτώχευσης, παύοντας τη λειτουργία της, με επακόλουθη ζημία προς του πιστωτές της (Perry, 2001).

Σύμφωνα όμως με τους Everett & Watson, αν η αποτυχία ειπωθεί και αναλυθεί μόνο από την πλευρά της πτώχευσης, τότε η ανάλυση θα γίνει μέσα σε πολύ στενά όρια, αφού πολλές επιχειρήσεις αν και λειτουργούν, βρίσκονται ήδη σε κατάσταση επιχειρηματικής αποτυχίας αφού οι επιθυμητοί στόχοι για την εκπλήρωση των οποίων δημιουργήθηκαν δεν επιτυγχάνονται.

Ανάμεσα σε πολλές διαφωνίες που έχουν ανακύψει όσον αφορά τον ορισμό της αποτυχίας, σύμφωνα με τους Gillid, Kaish &Loebl (1985), επιχειρηματική αποτυχία δεν υφίσταται έως εκείνη τη στιγμή που ο επιχειρηματίας αποφασίσει να παύσει τη δραστηριότητα της επιχείρησης του, επειδή θεωρεί ότι τα μελλοντικά κέρδη θα είναι χαμηλότερα από την καταβολή της προσπάθειας που θα απαιτηθεί αν ο ίδιος διατηρήσει την επιχείρηση του σε λειτουργία.

Όσον αφορά την πλευρά των επιχειρηματιών, οι Gulst & Mantz (2009), ορίζουν την αποτυχία ως την απόκλιση από τις προσδοκίες του επιχειρηματία. Ο ορισμός αυτός είναι σχετικός ως προς το περιεχόμενο της έννοιας. Η αποτυχία ερμηνεύεται σε

αντίθεση με το γεγονός. Το μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής, είναι ότι ο ερευνητής θα πρέπει να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια όσον αφορά την ερμηνεία του ορισμού προκειμένου να κατανοήσει αν όντως υφίσταται επιχειρηματική αποτυχία. Επιπλέον οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, μπορεί δίνουν διαφορετική ερμηνεία στον ορισμό της. Παρόμοια γεγονότα μπορεί να αναφέρονται ως αποτυχία αναλόγως την περίπτωση και τις επιπτώσεις που έχουν. Στην πραγματικότητα οι προσπάθειες «ταξινόμησης» δυσχεραίνονται καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος όσον αφορά τον ορισμό της αποτυχίας.

Μπορεί κάποιος να φανταστεί μια περίπτωση που λογίζεται ως αποτυχία, λόγω της υπέρμετρης φιλοδοξίας ενός επιχειρηματία, αντίστοιχα η ίδια περίπτωση από έναν άλλο λιγότερο φιλόδοξο επιχειρηματία μπορεί να εκληφθεί αντίστοιχα ως επιτυχία. Βάσει της σκοπιάς αυτής, είναι δύσκολο να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την επιχειρηματική αποτυχία. Επίσης, με την πάροδο του χρόνου η αντίληψη της αποτυχίας μπορεί να μεταβληθεί, καθώς ο επιχειρηματίας εξελίσσεται όχι μόνο επαγγελματικά αλλά και πνευματικά (Beaver, 2003).

Σαφώς, αν τελικά κάτι μπορεί να εκληφθεί ως αποτυχία ή όχι, σχετίζεται με το ερώτημα των στόχων και των κινήτρων του εκάστοτε επιχειρηματία. Κάποιος θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι οι διαφορετικές ομάδες που έχουν σχέση με την επιχείρηση, ταυτόχρονα ένα γεγονός να το εκλαμβάνουν ως επιτυχία και άλλοι ως αποτυχία. Αν κάποιος βλέπει το θέμα της αποτυχίας από την πλευρά του επενδυτή, τότε για αυτόν ως αποτυχία εκλαμβάνεται η αρνητική απόδοση της επένδυσης του (Zacharakis et. al, 1999). Από την άλλη πλευρά, είναι οι ίδιοι οι επιχειρηματίες που υιοθετούν διαφορετικά κριτήρια ερμηνείας, π.χ. τα επιτεύγματα ή την προσωπική τους ευχαρίστηση. Ακόμη και σε ομοειδείς ομάδες ανθρώπων υπάρχουν αντίθετες απόψεις για την έννοια της αποτυχίας.

Όλες αυτές οι διαφορετικές ερμηνείες που δίδονται στον ορισμό της αποτυχίας, προκαλούν πονοκέφαλο στους ερευνητές. Τελικά ποιος ορισμός αντανακλά την πραγματικότητα; Το ενδιαφέρον για τον ορισμό της επιχειρηματικής αποτυχίας είναι διεπιστημονικό άσχετα με τη διαφορετικότητα του επιστημονικού υπόβαθρου. Το ενδιαφέρον για την εξέταση του φαινομένου είναι κοινό. Ο κάθε ένας το εξετάζει από το δικό του επιστημονικό πεδίο. Οι θεωρητικοί του στρατηγικού μάνατζμεντ

ερμηνεύουν την επιχειρηματική αποτυχία με διαφορετικό τρόπο και προσέγγιση απ' ότι οι θεωρητικοί του Μάρκετινγκ ή οι οικονομολόγοι.

4.2. Στάδια επιχειρηματικής αποτυχίας

Σύμφωνα με τον James Clear, υπάρχουν τρία στάδια της αποτυχίας. Η μελέτη αυτών των τριών σταδίων αποτελεί ένα έξυπνο εργαλείο ώστε να προσδιοριστεί το είδος της και να κατανοήσει ο επιχειρηματίας αν θα πρέπει να εγκαταλείψει τη δραστηριότητα του ή αν θα πρέπει να συνεχίσει.

Σχήμα 1: Τα τρία στάδια της αποτυχίας



James Clear

Στάδιο 1: Αποτυχία τακτικής: στο στάδιο αυτό, κάνουν την εμφάνιση τους τα λεγόμενα λάθη του «ΠΩΣ». Εμφανίζονται όταν υπάρχει η αποτυχία δημιουργίας ισχυρών συστημάτων, πλημμελής αποτίμηση των αποτελεσμάτων, και ελλιπής προσοχή στις λεπτομέρειες. Ένα κλασσικό παράδειγμα της κατηγορίας αυτής, αποτελεί η αποτυχία εκτέλεσης ενός καλού σχεδίου και ενός ξεκάθαρου οράματος από την πλευρά του επιχειρηματία.

Ως προς τη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος, προτείνεται η καταγραφή των διαδικασιών, η μέτρηση των αποτελεσμάτων των σωστών μεγεθών, ο έλεγχος και η αναπροσαρμογή των έως τώρα τακτικών, εξαιτίας του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος με κίνδυνο οι τακτικές αυτές να απαξιώνονται με πολύ γοργούς ρυθμούς. Οι τακτικές οι οποίες δεν προωθούν και δεν αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, θα πρέπει να ελέγχονται και να αναπροσαρμόζονται διαρκώς ως προς την κατεύθυνση της επιδιωκόμενης στρατηγικής και οράματος (Γωνιάδης, 2022 σελ. 442).

Στάδιο 2: Αποτυχία της στρατηγικής: αυτά είναι τα λεγόμενα λάθη «ΤΙ». Εμφανίζονται ως συνέπεια εκτέλεσης μιας στρατηγικής η οποία δεν αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εδώ υπάρχει η γνώση για την αιτιολόγηση και τον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων, όμως επιλέγεται ο λανθασμένος τρόπος υλοποίησης της. Προκειμένου να διορθωθεί η αποτυχία στρατηγικής θα πρέπει να γίνει άμεση αναθεώρηση της ή η χρησιμοποίηση άμεσης εναλλακτικής (Γωνιάδης, 2022 σελ. 443).

Στάδιο 3: Αποτυχία οράματος: στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα λεγόμενα λάθη «ΓΙΑΤΙ». Εμφανίζονται όταν ο επιχειρηματίας δεν καθορίζει μια σαφή κατεύθυνση για τον εαυτό του. Ακολουθεί ένα όραμα που δεν τον εκφράζει, ή από την άλλη πλευρά, αποτυγχάνει να κατανοήσει τους λόγους τους οποίους κάνει τα πράγματα με τον τρόπο που τα κάνει. Η υιοθέτηση οράματος που δεν ανήκει στον ίδιο αλλά σε κάποιους άλλους, όπως είναι η οικογένεια ή κάποιιοι τρίτοι, είναι αδύνατο να οδηγήσει στην επίτευξη του ονείρου του επιχειρηματία.

Σύμφωνα με τον Clear, η ταυτότητα και οι συνήθειες του ατόμου θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν επειδή το όραμα ή ο επιθυμητός στόχος δεν υποστηρίζονται από τις εκτελούμενες ενέργειες. Η διόρθωση επιτυγχάνεται με αναθεώρηση του τρόπου ζωής, με αυτοκριτική και με απαρέγκλιτη προσήλωση στο στόχο, χωρίς να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια στην πρώτη ευκαιρία (Γωνιάδης, 2022 σελ. 443).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

5.1. Η ανυπαρξία Ανάγκης - ελλιπής σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Η ύπαρξη της ανάγκης είναι η κινητήριος δύναμη που ωθεί το αγοραστικό κοινό προκειμένου να καλύψει την ικανοποίηση του τόσο σε κάποιο προϊόν όσο και σε κάποια υπηρεσία. Η δημιουργία της επιχειρηματικότητας βασίζεται σε αυτόν ακριβώς το λόγο.

Ειδικότερα στις νεοφυείς επιχειρήσεις, έντονος είναι ο κίνδυνος της δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που ακόμη και αν εμπεριέχει καινοτομία, αν υπάρξει λανθασμένη διάγνωση των αναγκών της αγοράς, τότε μπορεί να αποτύχει λόγω ανυπαρξίας ανάγκης για το συγκεκριμένο προϊόν. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της λανθασμένης εκτίμησης των αναγκών της αγοράς. Δεν έχει γίνει σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς με αποτέλεσμα το παραγόμενο προϊόν να μην καταγράφει πωλήσεις, γεγονός καταστροφικό για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα τους, επειδή το κόστος παραγωγής, διανομής και τοποθέτησης δεν μπορεί να καλυφθεί από τη νεοσύστατη επιχείρηση. Όσον αφορά τις παλαιότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις, είναι ευκολότερο ν' απορροφήσουν τη ζημιά από την παραγωγή άλλων προϊόντων, εκμεταλλευόμενοι και τις οικονομίες κλίμακας. Η σωστή χαρτογράφηση των αναγκών της αγοράς, εξασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την επιτυχία ενός παραγόμενου προϊόντος και κατ' επέκταση της ίδιας της επιχείρησης (Γωνιάδης, 2022 σελ. 448)

Πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός προϊόντος διαδραματίζει το Μάρκετινγκ. Συνήθως ο ρόλος του Μάρκετινγκ έπεται της παραγωγικής διαδικασίας ενώ αυτό είναι λάθος. Η λειτουργία του Μάρκετινγκ θα πρέπει να καλύπτει την προκαταρκτική φάση του σχεδιασμού, συνδράμοντας με τα στοιχεία που θα παρέχει στα υπόλοιπα τμήματα. Η συμβολή του θα πρέπει να ξεκινάει από τη σύλληψη της καινοτόμου ιδέας, ακολούθως να περνάει στην παραγωγή του προϊόντος και να καταλήγει στην είσοδο του προϊόντος, στη σωστή αγορά – στόχο. Όσο και αν ένα προϊόν θεωρείται επιτυχημένο, θα πρέπει να μεταλλάσσεται επιτυχώς με τέτοιο τρόπο, ώστε να οδηγεί στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης, επιλύοντας ενδεχόμενα προβλήματα και καλύπτοντας πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Για να επιτευχθούν οι αλλαγές αυτές, καλό θα είναι η επιχείρηση να έρχεται σε επαφή με τις ανάγκες αυτές μέσω των

καναλιών επικοινωνίας με τους τωρινούς αλλά και με δυνητικούς πελάτες, με σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων της και την προσφορά λύσεων ταυτόχρονα (Γωνιάδης, 2022 σελ. 448).

Αν δεν γίνει σωστή και λεπτομερής περιγραφή του προβλήματος που καλείται να επιλύσει η επιχείρηση σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν ή δεν εντοπιστεί η ανάγκη την οποία θα καλύπτει αυτό και ο τρόπος που θα ανακατασκευαστεί, τότε είναι πολύ πιθανόν το προϊόν να αποσυρθεί γρήγορα από την αγορά. Αν στόχος της επιχείρησης είναι η μακροημέρευση της, τότε κρίνεται απαραίτητος ο στρατηγικός ελιγμός της, προσαρμόζοντας το μοντέλο της σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επανάπαυση είναι αποτρεπτικός παράγοντας και η εγρήγορση παραμένει εκ των ων ουκ άνευ, για να υπάρξει συνεχόμενη επαφή με την αγορά εξασφαλίζοντας έτσι την έγκαιρη διάγνωση τυχόν προβλημάτων που θα ανακύψουν. Το κόστος έρευνας απαιτεί την ανάλωση πολύ λιγότερων οικονομικών πόρων σε σχέση με την παύση της κυκλοφορίας ενός προϊόντος και ακόμη χειρότερα με την απαξίωση και την αποτυχία ολόκληρης της επιχείρησης (Γωνιάδης, 2022, σελ. 452).

Για την αποφυγή και την πρόληψη της αποτυχίας λόγω της ανυπαρξίας ανάγκης, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλώσει πόρους ώστε να διερευνηθούν:

- Οι τάσεις στο κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον
- Τα όρια της αγοράς, το είδος των πελατών καθώς και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.
- Οι δυνατότητες του όγκου πωλήσεων, αν δηλαδή θα υπάρχει αναδιανομή της υφιστάμενης πίτας ή θα δημιουργηθεί νέα
- Καταμέτρηση του είδους και του μεγέθους του ανταγωνισμού όχι μόνο του υφισταμένου αλλά και του μελλοντικού (Γωνιάδης, 2022 σελ. 453)

Όλα τα παραπάνω βήματα όχι μόνο αποτρέπουν την αποτυχία αλλά και συνδράμουν στη διαμόρφωση στρατηγικής, η οποία θα διασφαλίσει την επιτυχία της ανάπτυξης.

5.2. Η έλλειψη μετρητών- Άσκηση οικονομικής πολιτικής

Απαραίτητος παράγοντας για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι η ύπαρξη ρευστότητας. Η επιχειρηματική αποτυχία λόγω έλλειψης μετρητών αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αιτίες που λόγω έλλειψης της, οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε κατάρρευση. Κατέχοντας μετρητά περιορίζεται η ανάγκη για κεφάλαια κίνησης τα

οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της, τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων της και προφανώς την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά. Η ύπαρξη μετρητών διευκολύνει την αγορά πρώτων υλών, τη διαπραγμάτευση των τιμών τους από θέση ισχύος έναντι των ανταγωνιστών της και τη θωράκιση της επιχείρησης σε ενδεχόμενες κρίσεις που θα προκύψουν όπως αυτή του COVID – 19.

Λόγω της ρευστότητας και της μεταβλητότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι δυνατόν να υπάρξει μείωση ταμειακών ροών εξαιτίας της πτώσης των πωλήσεων ή της αλλαγής της καταναλωτικής συμπεριφοράς αλλά και της μη ορθής χρήσης των οικονομικών πόρων της.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες συμβαίνουν με εξαιρετικά ταχείς ρυθμούς, πολλές επιχειρήσεις άργησαν να τις αντιληφθούν εγκαίρως, με αποτέλεσμα να δουν τις πωλήσεις τους και τα κέρδη τους να μειώνονται ραγδαία. Ως προς το γεγονός αυτό, καταλυτικός παράγοντας υπήρξε η δημιουργία και ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καταστημάτων τα οποία εξαιτίας της φύσης της λειτουργίας τους, απευθύνονται σε παγκόσμια κλίμακα, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό, τη βάση του πελατολογίου τους. Οι πωλήσεις τους αυξάνονται χωρίς να απαιτείται από την πλευρά τους η χρήση των συμβατικών καναλιών διανομής. Όσοι δεν αντιλήφθηκαν εγκαίρως την αλλαγή αυτή, είδαν τις πωλήσεις τους να συρρικνώνονται και τη ρευστότητα τους να μειώνεται (Γωνιάδης, 2022 σελ. 457)

Βασικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, αποτελεί η διατήρηση της απρόσκοπτης ταμειακής ροής. Πολλές φορές οι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται περισσότερο για την αύξηση των πωλήσεων, παραβλέποντας τον τρόπο και τον χρόνο πληρωμής. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει στην επιχείρηση οικονομική ασφυξία. Για να διατηρηθεί η ομαλή ροή της ρευστότητας, πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη ύπαρξης μετρητών με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον έξι μηνών, για να ικανοποιηθούν με τον τρόπο αυτό, έγκαιρα οι απαιτήσεις προς τρίτους (Γωνιάδης, 2022 σελ. 457).

Γεγονός καθοριστικής σημασίας για την ύπαρξη ρευστότητας αποτελεί η σωστή διαχείριση των αποθεμάτων. Το χρονικό διάστημα δηλαδή που μεσολαβεί από την τοποθέτηση του προϊόντος στην αποθήκη έως την ύπαρξη μετρητών στο ταμείο. Όσο μικρότερο διάστημα παραμένει ένα προϊόν στην αποθήκη της επιχείρησης τόσο

μεγαλύτερη ρευστότητα επιτυγχάνεται, με τη βασική προϋπόθεση του εύλογου χρόνου πληρωμής του.

Συνταγή σίγουρης επιχειρηματικής αποτυχίας αποτελεί ο υψηλός δανεισμός ο οποίος δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί, η άσκηση μη συνετής οικονομικής διαχείρισης καθώς και η ανορθολογική χρήση των χρηματοοικονομικών πόρων της επιχείρησης.

5.3. Ακατάλληλη Ομάδα Διοίκησης

Σύμφωνα με τον όρο Ομάδα Διοίκησης εννοούνται τα άτομα που είναι επιφορτισμένα με την άσκηση της διοίκησης στην επιχείρηση, είτε ως ιδιοκτήτες είτε ως διορισμένοι διευθύνοντες σύμβουλοι από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

Τα στελέχη που ασκούν τη διοίκηση θα πρέπει να διαθέτουν χαρακτηριστικά ηγέτη, να εμπνέουν και να συσπειρώνουν τους ανθρώπους του οργανισμού. Αντιθέτως, αρνητικά στοιχεία του χαρακτήρα τους έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των επιχειρήσεων. Συνδυασμός πολλών τέτοιων αρνητικών χαρακτηριστικών οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αποτυχία. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι η δυσκολία ανάλυσης των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ορθή αντίληψη της πολυπλοκότητας του. Η ανικανότητα λήψης αποφάσεων την κατάλληλη στιγμή αλλά και η αίσθηση παντοδυναμίας η οποία πηγάζει από την αλαζονεία αποτελούν επίσης τέτοιου είδους χαρακτηριστικά.

Η άσκηση ακραίων στυλ ηγεσίας όπως αυτό του απολυταρχικού ηγέτη ή του τελείως χαλαρού και χωρίς έλεγχο, καθίστανται προβληματικά. Τα στυλ αυτά δημιουργούν προβλήματα στις σχέσεις με τους υφισταμένους. Το απολυταρχικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί φοβισμένους εργαζόμενους που δεν τους επιτρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες, φοβούμενοι να αναφέρουν λάθη ή παραλείψεις που έχουν εντοπίσει μέσα στον οργανισμό, βοηθώντας με τον τρόπο τους να βελτιωθούν οι διαδικασίες και να συνεχιστεί απρόσκοπτα η λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης, εξαιτίας του προαναφερθέντος χαρακτηριστικού υπάρχει μεγάλο ποσοστό διαφυγής στελεχών προς τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μεταφέροντας τεχνογνωσία προς αυτές.

Η τοποθέτηση διευθυντών των επιμέρους τμημάτων με μοναδικό κριτήριο τις προσωπικές σχέσεις και την ύπαρξη κλικών οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία. Οι συγκεκριμένοι που έχουν λάβει αυτές τις θέσεις με τον τρόπο αυτό, επιζητούν μόνο την προσωπική τους επιβίωση και ανέλιξη, αρνούμενοι την παροχή

κινήτρων στους υφισταμένους τους, με αποτέλεσμα οι δεύτεροι να μην δεσμεύονται ψυχολογικά με τον οργανισμό και όλο αυτό να λειτουργεί αποτρεπτικά.

Οι ανεπαρκείς διοικήσεις αποφεύγουν να θέσουν ως βασική προτεραιότητα τον εσωτερικό έλεγχο και την εγκαθίδρυση των προϋποθέσεων εκείνων που έχουν να κάνουν με το αδιάβλητο της διαδικασίας αυτής.

Άλλο ένα φαινόμενο που παρατηρείται στις ανεπαρκείς διοικήσεις, είναι αυτό των συγκεχυμένων και μη ορθά διατυπωμένων οδηγιών και κατευθύνσεων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαρα διατυπωμένοι και δεν είναι εύκολα μετρήσιμοι οδηγώντας σε σύγχυση τα στελέχη που θα πρέπει να τους εκπληρώσουν.

Από την άλλη πλευρά οι επιμέρους διοικήσεις των τμημάτων ενδιαφέρονται μόνο για το δικό τους τμήμα έχοντας ελλιπή και προβληματική επικοινωνία με τις υπόλοιπες, αποτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό να εκτελέσουν με επιτυχία τα σχέδια δράσης εξαιτίας της έλλειψης κοινής γραμμής.

Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται το φαινόμενο, επιχειρήσεις που βρίσκονται στο απόγειο της επιτυχίας τους, να επιθυμούν να εμπλακούν και σε άλλους τομείς δραστηριοποίησης προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Το εγχείρημα αυτό απαιτεί δέσμευση πόρων από το κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησης, καθώς και δέσμευση περαιτέρω χρόνου από την πλευρά των στελεχών της. Τελικά η επιχείρηση αποκόπτει πόρους από την κύρια δραστηριοποίηση της προχωρώντας σε αγορές και συγχωνεύσεις άλλων εταιρειών με αβέβαιο αποτέλεσμα.

5.4. Ανταγωνισμός – Έλλειψη Ανταγωνιστικότητας

Κυρίαρχο χαρακτηριστικό στις αγορές των ελεύθερων οικονομιών είναι η ύπαρξη του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός έχει δύο συνιστώσες, η μία είναι το ίδιο το προϊόν και η δεύτερη είναι η τιμή.

Όσον αφορά την πρώτη, οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφοροποιούνται στο πέρασμα των ετών. Οι συνήθειες και η κουλτούρα αλλάζουν και νέοι παίκτες εισέρχονται στην αγορά. Λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες κάνουν την εμφάνισή τους. Οι επιχειρηματίες καλό θα είναι να μην επαναπαύονται στις δάφνες τους, θεωρώντας δεδομένη την μελλοντική επιτυχία, βασιζόμενοι στην επιτυχία του παρελθόντος (Γωνιάδης, 2002 σελ. 476).

Σε ότι έχει να κάνει με την τιμολόγηση, όταν ένα προϊόν καταγράφει υψηλές πωλήσεις, νέα ομοειδή προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή κάνουν την εμφάνιση τους. Η ύπαρξη επίσης υποκατάστατων προϊόντων εντείνει τον ανταγωνισμό.

Πολύ σημαντικό ρόλο στο επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού παίζει και ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Όσο ο ρυθμός του κλάδου μειώνεται τόσο εντείνεται ο ανταγωνισμός με αποτέλεσμα την πτώση της τιμής των ανταγωνιστικών προϊόντων οδηγώντας αναπόφευκτα σε μείωση του περιθωρίου κέρδους.

5.5. Κοστολόγηση – Τιμολόγηση

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βασικό συστατικό επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων είναι η σωστή κοστολόγηση και τιμολόγηση.

Η κοστολόγηση εμπεριέχει στον υπολογισμό της όλα τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που απαιτούνται για την παραγωγή και διάθεση του προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνυπολογίζει τα υλικά και την ενέργεια, το μισθολογικό κόστος κ.τ.λ., αν επιθυμεί τη μείωση του κόστους και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Καλό θα είναι να γίνουν βελτιώσεις στις δομές της, για να γίνει η παραγωγική διαδικασία αποτελεσματικότερη, οδηγώντας σε μείωση κόστους. Οι συντελεστές της συνάρτησης παραγωγής θα πρέπει να συνδυαστούν άριστα για να έχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. (Γωνιάδης, 2022 σελ. 481.)

Το υψηλό κόστος παραγωγής παρατηρείται συνήθως σε επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε στάδιο παρακμής. Αυτός ο φαύλος κύκλος που δημιουργείται ανάμεσα στην κοστολόγηση και την στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να αποβεί μοιραίος. Οι επιχειρήσεις που τιμολογούν χαμηλότερα τα προϊόντα του σε σχέση με τον ανταγωνισμό, έχοντας μικρότερα περιθώρια κέρδους, δυσκολεύονται να επενδύσουν σε νέες καινοτόμες τεχνολογίες οι οποίες θα μειώσουν περαιτέρω το κόστος και δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται αδυνατώντας να εκμεταλλευτούν με βέλτιστο τρόπο τους συντελεστές παραγωγής.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η τιμολόγηση. Η μη σωστή τιμολόγηση εμπεριέχει μεγάλους κινδύνους. Από τη μια αν η τιμή είναι υψηλή τότε οι πελάτες θα προτιμήσουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα και από την άλλη αν η τιμή είναι χαμηλή μπορεί να αποβεί ζημιογόνα για την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη

στρατηγική τιμολόγησης όσον αφορά τη συγκεκριμένη αγορά στόχο στην οποία θέλει να απευθυνθεί.

5.6. Μη φιλικό προς το χρήστη προϊόν

Βασική παράμετρος για τη σχέση πελάτη επιχείρησης, είναι η εμπειρία που αποκομίζει ο χρήστης. Αν η επιχείρηση επιθυμεί να συνεχίσει με επιτυχία την πορεία της, τότε δεν θα πρέπει να αγνοεί τις προτιμήσεις των πελατών της. Όσο καινοτόμα και πρωτοποριακά προϊόντα και να παράγει, αν δεν είναι φιλικά προς το χρήστη, τότε το παραγόμενο προϊόν δεν θα έχει καμία ελπίδα επιτυχίας. Οι πελάτες αναπόφευκτα θα οδηγηθούν σε ανταγωνιστικά ομοειδή προϊόντα που είναι ευκολότερα στη χρήση τους και με λιγότερες δυσνόητες οδηγίες χρήσης, ειδικά αν πρόκειται για προϊόντα τεχνολογίας. Προϊόντα δύσχρηστα και δυσνόητα στον τρόπο λειτουργίας τους δρουν αποτρεπτικά ως προς την επιθυμία απόκτησης τους (Γωνιάδης, 2022, σελ. 485).

Γεγονός καθοριστικής σημασίας αποτελεί και η καλή ποιότητα αυτών. Η καλή ποιότητα ελαχιστοποιεί τα κόστη αντικατάστασης και μεταφοράς. Το τμήμα R & D των εταιρειών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του όλες αυτές τις παραμέτρους κατά τη διάρκεια της έρευνας και σχεδίασης νέων προϊόντων και την κάλυψη αναγκών του πελάτη.

5.7. Η Έλλειψη - Αποτυχία Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί τον οδικό χάρτη της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο με σαφή διατυπωμένα βήματα, περιγράφει τον τρόπο που επιχειρεί η επιχείρηση.

Πάνω του καταγράφονται οι τρόποι του επιχειρείν της επιχείρησης. Καταγράφει τους τρόπους στόχευσης των πελατών, τη διαφοροποίηση των προϊόντων της σε σχέση με εκείνα του ανταγωνισμού. Ακολουθώς, είναι σχέδιο που καταδεικνύει τους τρόπους δημιουργίας εσόδων και κατ' επέκτασιν των κερδών. Εξηγεί με σαφήνεια ποια προϊόντα θα παραχθούν σε ποια αγορά στόχο, αλλά και με ποιο τρόπο και κατ' επέκτασιν τον τρόπο κάλυψης των δαπανών που θα απαιτηθούν για όλα τα παραπάνω. Με άλλα λόγια περιγράφει τον τρόπο κερδοφορίας της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τους πελάτες, καθώς και τους τρόπους διατήρησης της πελατειακής βάσης. Αποτυπώνει με ξεκάθαρο τρόπο το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Ένα πολύ καλά διατυπωμένο επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία στην επιχείρηση, όχι μόνο απέναντι σε πιθανούς επενδυτές αλλά και σε πιστωτικά ιδρύματα

ή σε στελέχη υψηλών προσόντων που θα επιθυμούν να εργαστούν σε αυτή (Γωνιάδης, 2022 σελ 488).

Χωρίς σαφή και ξεκάθαρα διατυπωμένη στρατηγική και χωρίς τον οδικό χάρτη υλοποίησης της, η αποτυχία τις περισσότερες φορές είναι δεδομένη.

Λόγοι αποτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η υποεκτίμηση του κόστους ή η υπερεκτίμηση των εσόδων. Κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία του, είναι η λανθασμένη εκτίμηση του κόστους στη φάση του σχεδιασμού και του προγραμματισμού και ο ελλιπής έλεγχος του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι λόγοι που οδηγούν στην αργοπορία υλοποίησης του, συνήθως οφείλονται σε παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίοι έχουν να κάνουν με την αλλαγή νομοθετικού πλαισίου ή τις αλλαγές που μπορεί να υφίστανται στο διεθνές περιβάλλον, π.χ. ύπαρξη νέων πολέμων ή αλλαγές που σχετίζονται με την οικονομία. Όλες αυτές οι καθυστερήσεις αυξάνουν σε σημαντικό βαθμό τις δαπάνες, καθιστώντας την επιχείρηση ανήμπορη να αντιδράσει έγκαιρα και αποτελεσματικά.

5.8. Το Φτωχό Μάρκετινγκ

Η λειτουργία του Μάρκετινγκ αποτελεί το θεμέλιο λίθο για κάθε επιχείρηση. Η συμβολή του τόσο σε προκαταρκτικό επίπεδο, όσον αφορά την έρευνα αγοράς, το σχεδιασμό όσο και τις στρατηγικές διείσδυσης του προϊόντος στην αγορά στόχο, όσο στην κύρια φάση της κυκλοφορία του προϊόντος καθίσταται καθοριστική.

« Μάρκετινγκ είναι η τοποθέτηση του σωστού προϊόντος στη σωστή θέση με τη σωστή τιμή στη σωστή στιγμή» (Γωνιάδης, 2022 σελ. 494).

Στις εταιρείες όπου υπάρχει μείωση κερδών και έλλειψη ρευστότητας, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο, η λειτουργία του Μάρκετινγκ να δρα με αναποτελεσματικό τρόπο, τόσο σε επίπεδο διαφήμισης όσο και στους σημαντικούς πελάτες. Δρα με μη στοχευμένο τρόπο σε πελάτες που είναι σημαντικοί για την εταιρεία. Το τμήμα πωλήσεων επίσης δρα αναποτελεσματικά λόγω έλλειψης κινήτρου με ανύπαρκτη εξυπηρέτηση μετά την πώληση και αρνούμενοι εκπώσεις ή προσφορές.

5.9. Η Αγνόηση των Πελατών

Η αγνόηση των πελατών αποτελεί έναν πολύ σοβαρό λόγο αποτυχίας των επιχειρήσεων. Ο στόχος της μεγιστοποίησης των κερδών, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αγνόηση των παραπόνων των πελατών. Το κόστος απόκτησης ενός πελάτη είναι

πολλαπλάσιο έναντι του κόστους διατήρησης του, η οποία και συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην κερδοφορία άρα και στη βιωσιμότητα αυτής (Γωνιάδης, 2022, σελ. 502).

Η καλή επικοινωνία μετά την πώληση προσδίδει αξία στην επιχείρηση. Η άμεση επίλυση προβλήματος χτίζει εμπιστοσύνη και πολύ καλή διαφήμιση ως προς τους μελλοντικούς της πελάτες.

Κάποιες επιχειρήσεις δεν δίνουν τη δέουσα σημασία στο κομμάτι αυτό, θεωρώντας ότι είναι αδύνατον από την πλευρά τους, να έχουν όλους τους πελάτες ευχαριστημένους, αδιαφορώντας για τα ενδεχόμενα παράπονα, αποφεύγοντας τη διαχείρισή τους. Ένας ευχαριστημένος πελάτης θα το πει σε δέκα ανθρώπους ενώ αντίστοιχα ένας δυσαρεστημένος σε εκατό. Άρα ο δυσαρεστημένος πελάτης λειτουργεί πολλαπλασιαστικά.

5.10. Η Ανεπίκαιρη Εισαγωγή Προϊόντος

Η εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης στην αγορά ή αντίστοιχα ενός νέου προϊόντος σε αυτή, δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Απαιτεί πόρους, έρευνα αγοράς και τα κόστη που απαιτούνται είναι πολύ υψηλά. Όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, σε όλη αυτή τη διαδικασία πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η λειτουργία Μάρκετινγκ, ειδικά στο προκαταρκτικό κομμάτι προκειμένου να αποφευχθούν δυσάρεστα γεγονότα και εκπλήξεις τα οποία και θα πλήξουν την επιχείρηση ανεπανόρθωτα.

Η επιπόλαιη και γρήγορη εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, πολλές φορές οδηγεί σε υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις, όσον αφορά την παρούσα ανάγκη, με πιθανότητα το προϊόν να υπερτιμολογηθεί ή να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης ελλοχεύει ο κίνδυνος είτε να εισαχθεί πολύ πρόωρα στην αγορά, είτε πολύ αργοπορημένα ή ακόμη χειρότερα να γίνει η εισαγωγή του σε μια ακατάλληλη ως προς την αγορά στόχο (Γωνιάδης, 2022, σελ. 508-509).

Κατά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης το 2010 πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στο κλείσιμο, λόγω βίαιων αλλαγών που έλαβαν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, χρέος της επιχείρησης είναι να γνωρίζει πολύ καλά το προϊόν που προσφέρει, το κοινό στο οποίο απευθύνεται, την ανάγκη που καλύπτει, καθώς και το πρόβλημα που επιλύει το συγκριμένο προϊόν. Για να γίνουν πράξη όλα τα παραπάνω, θα πρέπει να εισαχθεί στη σωστή στιγμή, με το σωστό τρόπο, στη σωστή

τιμή. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σφαιρική εικόνα του ανταγωνισμού, των υποκατάστατων ή των ανταγωνιστικών ομοειδών προϊόντων.

5.11. Η Απώλεια Εστίασης Προσανατολισμού

Λόγω καθημερινών εξελίξεων στην αγορά, η επιχείρηση είναι δυνατόν να παρεκκλίνει από τη στρατηγική της. Το κυνήγι της καθημερινότητας είναι μυωπικό, και πολλές φορές ελλοχεύει ο κίνδυνος ακόμη και της εξάλειψης της υπόστασης της. Το κυνήγι αυτό την απομακρύνει από το στόχο της οδηγώντας τη σε λανθασμένη εστίαση. Γενικότερα το να άγεται και να φέρεται από τις εξελίξεις και από το μοντέλο «βλέποντας και κάνοντας», είναι μια στάση που την οδηγεί σε καταστροφικά αποτελέσματα. Η απουσία ταχύτητας στη λήψη των αποφάσεων και ευελιξίας στον τρόπο λειτουργίας της, οδηγεί τους ανταγωνιστές στην κάλυψη το κενού της αγοράς με απίστευτη ταχύτητα (Γωνιάδης, 2022, σελ. 514).

Το «άπλωμα» της επιχείρησης σε πολλά πεδία δραστηριότητας μπορεί να αποβεί καταστροφικό αφού το κόστος θα αυξάνεται λόγω αυξημένων υποχρεώσεων εξυπηρέτησης των πελατών. Όταν η επιχείρηση «απλώνεται», καθίσταται δυσκίνητη, οπότε είναι προτιμότερο να εστιάσει σε προτάσεις αποδοτικότερες σε αξία και σε πεδία δράσης στα οποία πραγματικά διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την επιχείρηση καθίσταται αποτελεσματικότερο να εστιάσει στην ανάγκη του πελάτη, απ' ό,τι να τον βομβαρδίζει με δεδομένα και πληροφορίες γιατί με αυτόν τον τρόπο τον αποπροσανατολίζει (Γωνιάδης, 2022, σελ. 514).

Το κόστος αυτό δεν μπορεί να ανακτηθεί και αυτό γιατί αναλώνονται πολύτιμοι πόροι. Άρα θα πρέπει να γίνει διάκριση στο σημείο εστίασης, οι στόχοι να παρακολουθούνται τακτικά και να αναπροσαρμόζονται προκειμένου να αναζητηθούν οι βέλτιστες λύσεις με βάση τη λογική και τους αριθμούς και όχι με το συναίσθημα ή το ένστικτο γιατί ως γνωστόν οι αριθμοί δεν ψεύδονται ποτέ.

Κάποιες φορές, η απώλεια εστίασης μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμη για την επιχείρηση αν αυτή αντιληφθεί έγκαιρα τη νέα ευκαιρία που θα προκύψει διαθέτοντας την ετοιμότητα δημιουργήσει κάτι νέο και καινοτόμο δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για περαιτέρω κερδοφορία αν παρεκκλίνει από τη χαραγμένη πορεία της και υλοποιήσει τις αναγκαίες αλλαγές. (Γωνιάδης, 2022, σελ. 514).

5.12. Η Δυσαρμονία Μάνατζμεντ και Επενδυτών

Οι μέτοχοι μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται η επένδυση τους να αποκτήσει μεγαλύτερη αξία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας της επιχείρησης. Αξία αποκτάει μια επιχείρηση με την άνοδο της τιμής των μετοχών της.

Οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη που ασκούν τη διοίκηση στις επιχειρήσεις καλό θα είναι μέσα από τις δράσεις τους να οδηγούνται στην εκπλήρωση του στόχου αυτού, αν και πολλές φορές η επίτευξη του καθίσταται δύσκολη. Η εμφάνιση δυσαρμονίας στις μεταξύ τους σχέσεις δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Οι εντάσεις και οι συγκρούσεις οδηγούν σε διάλυση τις επιχειρήσεις αν αυτές δεν αντιμετωπιστούν με δημιουργικό τρόπο. Οι εντάσεις αυτές είναι πιθανόν να δημιουργηθούν εξαιτίας του τρόπου χρήσης των χρηματοοικονομικών πόρων, το στυλ της ασκούμενης διοίκησης, την πρόοδο στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά και στις αλλαγές που υλοποιούνται όσον αφορά τα παραγόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Γωνιάδης, 2022, σελ. 515).

Οι Μάνατζερς φαίνονται απρόθυμοι να ακολουθήσουν τις συμβουλές των επενδυτών, αναλαμβάνοντας δυσανάλογους κινδύνους ως προς τις προσδοκώμενες ωφέλειες.

Ως προς την ενημέρωση, οι επενδυτές θα πρέπει να είναι οι πρώτοι στη λίστα, αφού είναι αυτοί που επενδύουν τα χρήματα τους προσδοκώντας το ανάλογο κέρδος, το οποίο θα είναι εφάμιλλο της ανάληψης του κινδύνου εκ μέρους τους.

Ο ασκών τη διοίκηση, είναι υποχρεωμένος να λαμβάνει υπόψη του όλες τις διαφορετικές απόψεις των συνεργατών και των μετόχων, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό, την απρόσκοπτη χρηματοδότηση της επιχείρησης, προκειμένου να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να μεγιστοποιεί την αξία της.

Οι συγκρούσεις είναι απόρροια δυσaréσκειας ή διαφωνίας, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η λειτουργία, οι διαδικασίες και η ποιότητα των προτάσεων της οργάνωσης, με τον ανάλογο αντίκτυπο στην αγορά αλλά και στους επενδυτές. Όλο αυτό είναι δυνατό να τροφοδοτείται λόγω της διαφορετικής αντίληψης, όσον αφορά τον τρόπο άσκησης της διοίκησης αλλά και της επίτευξης των στόχων (Γωνιάδης, 2022, σελ. 517).

5.13. Η Κακή Εξέλιξη της Αλλαγής

«Ότι δεν αλλάζει πεθαίνει» είχε πει ο Δαρβίνος. Το ίδιο συμβαίνει και στον επιχειρηματικό κόσμο. Νεοφυείς αλλά και υφιστάμενες επιχειρήσεις για να συνεχίσουν όχι μόνο να υφίστανται, αλλά να είναι και επιτυχημένες στη διάρκεια της πορείας τους, προβαίνουν στην αλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού άλλες φορές επιβεβλημένα και άλλες ηθελημένα (Γωνιάδης, 2022, σελ. 519).

Η αλλαγή συμβαίνει λόγω πολυπλοκότητας ενός συνεχόμενα μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Αλλαγές στην υφιστάμενη κρατική νομοθεσία, στις προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων, στις προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, είναι λόγοι που καθιστούν την ανάγκη για αλλαγή επιβεβλημένη (Γωνιάδης, 2022, σελ. 519).

Αν και εκ των πραγμάτων τις περισσότερες φορές η ανάγκη για αλλαγή κρίνεται επιτακτική, προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σ' αυτές, η πιθανότητα τα προβλεπόμενα πλάνα να μην εξελιχθούν όπως είχαν σχεδιασθεί δεν είναι αμελητέα.

Σημαντικοί παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής, αποτελούν η χρονική στιγμή της πραγματοποίησης αυτής, καθώς και η ορθότητα της, εξαιτίας εσωτερικών παραγόντων που επιβάλλεται να συνεκτιμηθούν στο στάδιο σχεδιασμού. Όσον αφορά τον παράγοντα του χρόνου πραγματοποίησης, είναι απαραίτητο οι ασκούντες τη διοίκηση, να ερμηνεύσουν σωστά τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον προβαίνοντας άμεσα στις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις προτού να είναι εξαιρετικά αργά (Γωνιάδης, 2022, σελ. 520).

Για την πραγματοποίηση των ανωτέρω ενεργειών, γεγονός καθοριστικής σημασίας αποτελεί η συνειδητοποίηση ότι το σχέδιο της αλλαγής είναι δυσλειτουργικό και δεν θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να εντοπιστούν οι αιτίες εκείνες που δημιουργούν τη δυσλειτουργία αυτή, για να μπορέσει η επιχείρηση να οδηγηθεί ομαλά προς τους νέους της στόχους (Γωνιάδης, 2022, σελ. 520).

5.14. Η Έλλειψη Πάθους

Ο άνθρωπος προκειμένου να δημιουργήσει και να προχωρήσει στη ζωή του χρειάζεται την ύπαρξη κινήτρου. Η ενασχόληση με κάτι που του δημιουργεί ευχαρίστηση και πάθος, αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο προς την επιτυχία.

Ο ίδιος ακριβώς μηχανισμός ισχύει και στην εκκίνηση μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη πάθους αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες για την επιτυχή κατάληξη μιας ιδέας (Γωνιάδης, 2022, σελ. 529).

Το πάθος υπερνικάει το φόβο της αποτυχίας, οπλίζοντας με υπομονή και επιμονή τον επιχειρηματία που ασκεί την επιχειρηματική δραστηριότητα προσελκύοντας επενδυτές αλλά και πελάτες, οι οποίοι αντιλαμβάνονται και ενισχύουν το εγχείρημα αυτό επειδή ακριβώς αντιλαμβάνονται ότι η όλη προσπάθεια στηρίζεται στο συναίσθημα αυτό. Όταν οι άνθρωποι διακατέχονται από πάθος όσον αφορά την άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, ενεργούν με τέτοιο τρόπο σα να εξαρτάται ολόκληρη η ύπαρξη τους από αυτό, το οποίο αποτελεί οδηγό προς την ευημερία η οποία βασίζεται στην καλή απόδοση κατά τη διάρκεια της εργασίας (Γωνιάδης, 2022 σελ. 530).

Η ειδιοποιός διαφορά με μια καλώς εκτελούμενη εργασία, είναι η «ψυχή» που βάζει ο επιχειρηματίας σε αυτή, και το χαρακτηριστικό αυτό, είναι που τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του. Επιτυχία χωρίς το συστατικό του πάθους μάλλον δε νοείται.

Όταν παρατηρείται η έλλειψη του χαρακτηριστικού αυτού, εμφανίζονται άλλα χαρακτηριστικά π.χ αυτό της νευρικότητας και της δυσαρέσκειας, η διαύγεια μειώνεται όπως και η προσήλωση στους στόχους προκαλώντας έναν φαύλο κύκλο αρνητικών συναισθημάτων που διαπερνά όλη την οργανωτική δομή από πάνω προς τα κάτω. Επίσης και όλοι οι κοινωνικοί συμμετοχοί όπως προμηθευτές και πελάτες γίνονται λήπτες αυτού του συναισθήματος κινδυνεύοντας η επιχείρηση να οδηγηθεί στον αφανισμό (Γωνιάδης, 2022 σελ. 530).

Οι λόγοι έλλειψης πάθους αφορούν είτε εξωτερικούς είτε εσωτερικούς παράγοντες. Μια οικονομική κρίση που μπορεί να υφίσταται στη χώρα δραστηριοποίησης είναι παράγοντας που μπορεί να μειώσει το πάθος. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες μπορεί να προέρχονται από περιφρόνηση της ασχολίας αλλά και μονοτονία λόγω έλλειψης κινήτρου (Γωνιάδης, 2022 σελ. 530).

5.15. Η Κακή Τοποθεσία Εγκατάστασης

Ζωτικής σημασίας απόφαση για την επιχείρηση αποτελεί η επιλογή θέσης εγκατάστασης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια η επιλογή της γεωγραφικής της θέσης.

Η καταλληλότερη επιλογή θέσης εγκατάστασης είναι εκείνη που ελαχιστοποιεί τα λειτουργικά κόστη και μεγιστοποιεί τα κέρδη.

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή της θέσης διαδραματίζει και το αντικείμενο της δραστηριότητας, καθώς και η αγορά – στόχος στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Επίσης, η ευκολία μετακίνησης καθώς και του οδικού δικτύου είναι στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Άλλες παράμετροι που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, είναι το αν η τοποθεσία είναι συνεπής ως προς την εικόνα που επιθυμεί να έχει η επιχείρηση, η εγγύτητα στους δυνητικούς της πελάτες, καθώς και ο υπολογισμός της οικονομικής κατάστασης των πελατών. Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η ύπαρξη διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού στην ευρύτερη περιοχή με βάση το επίπεδο των γνώσεων και της εξειδίκευσης που απαιτεί η επιχείρηση. Αν υπάρχει εύκολη πρόσβαση οχημάτων, πελατών αλλά και προμηθευτών στις εγκαταστάσεις της. Αν η περιοχή δραστηριοποίησης είναι ασφαλής από άποψη εγκληματικότητας, αλλά και το ότι θα πρέπει να βρίσκεται κοντά σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Γωνιάδης, 2022, σελ. 534).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τα κριτήρια που θα πρέπει να τηρούνται όσον αφορά την επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης είναι τα ακόλουθα:

- Ο ανταγωνισμός
- Η ορατότητα
- Οι επικοινωνίες
- Το κόστος τοποθεσίας
- Τα κίνητρα εγκατάστασης
- Προσωπικοί παράγοντες
- Πρώτες ύλες

Αν δεν συνυπολογιστούν όλα τα παραπάνω και δεν γίνει επιλογή του τόπου εγκατάστασης στρατηγικά, τότε η αποτυχία της είναι δεδομένη. (Γωνιάδης, 2022, σελ. 535).

5.16. Η Έλλειψη Επενδυτικού Ενδιαφέροντος και Χρηματοδότησης

Όσο καλή ιδέα και να έχει κάποιος, το να την κάνει πράξη και να την μετατρέψει σε επιχείρηση απαιτεί την ανεύρεση οικονομικών πόρων. Η ανεύρεση χρηματοδότησης δεν είναι μόνο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν μόνο οι νεοιδρυθείσες επιχειρήσεις αλλά και οι ήδη υφιστάμενες.

Για τις νέες επιχειρήσεις ή για τους νέους εν δυνάμει επιχειρηματίες, η εύρεση επενδυτών μπορεί να είναι το έναυσμα για μια πολύ επιτυχημένη πορεία. Η χρηματοδότηση από την πλευρά των επενδυτών σε ένα νέο σχέδιο δεν είναι πάντοτε εύκολη υπόθεση. Η υποψήφια προς χρηματοδότηση επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη, κοστολογημένη, και να εμπεριέχει καινοτομία προκειμένου να προσελκύσει το επενδυτικό ενδιαφέρον. Η προσφορά μιας διαφορετικής πρότασης στην ήδη υπάρχουσα αγορά με προοπτικές κερδοφορίας στα επόμενα χρόνια είναι αυτό που μπορεί να κερδίσει το ενδιαφέρον των εν δυνάμει επενδυτών. Πολύ σημαντικό ρόλο στην αποδοχή χρηματοδότησης από την πλευρά του επενδυτή, διαδραματίζει και το προφίλ του υποψηφίου που αναζητά τα κεφάλαια. Η οργανωμένη παρουσίαση του σχεδίου, η τεκμηριωμένη υποστήριξη της πρότασης λειτουργεί με θετικό τρόπο, σε αντίθεση με μια απροετοίμαστη πρόταση ενός υπερασπιστή υποψηφίου, ο οποίος θεωρεί ότι θα έχει πολύ υψηλές αποδόσεις σε μικρό χρονικό διάστημα (Γωνιάδης, 2022, σελ. 537).

Όσον αφορά την αναζήτηση χρηματοδότησης των ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων, σε αυτή προσφεύγουν συνήθως επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν έλλειψη εσωτερικών κεφαλαίων. Για την επίλυση του προβλήματος αυτού, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε έκδοση νέων μετοχών προβαίνοντας σε αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου ή σε τραπεζικό δανεισμό. Σε τραπεζικό δανεισμό συνήθως προσφεύγουν οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε παρακμή και κάνουν προσπάθειες εξυγίανσης για να συνεχίσουν να είναι βιώσιμες. Όσο εύκολη και αν φαίνεται η πρόσβαση σε εξωτερικό δανεισμό και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος ευνοούν κάτι τέτοιο, τελικά φαίνεται πως δεν είναι. Τα τραπεζικά ιδρύματα απαιτούν εγγύηματα που αρκετές επιχειρήσεις φαίνεται να μη διαθέτουν. Απαιτούν την υποθήκευση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, η κατοχή των οποίων από την πλευρά της επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας για τη μελλοντική της ύπαρξη. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα σπιράλ θανάτου που αρκετές από αυτές φαίνεται ότι είναι δύσκολο να το αποφύγουν με ότι αυτό συνεπάγεται.

5.17. Τα Νομικά – Θεσμικά Εμπόδια

Ένα βασικό κίνητρο για την εγκατάσταση μιας επιχείρησης είναι οι νόμοι που ισχύουν στον τόπο εγκατάστασης και αφορούν την επιχειρηματικότητα.

Τα νομικά και θεσμικά εμπόδια αναφέρονται σε όλα εκείνα τα εμπόδια που αφορούν όχι μόνο την έναρξη της επιχείρησης, αλλά και τη βιωσιμότητα της. Τα νομικά και θεσμικά εμπόδια έχουν να κάνουν με την πολυνομία, την ασάφεια των νόμων, αλλά και την εμπλοκή πολλών φορέων όσον αφορά την αδειοδότηση μιας επαγγελματικής δραστηριότητας. Τα εμπόδια αυτά είναι δυνατόν να βγάλουν εκτός χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν το καλύτερο επαγγελματικό σχέδιο, με τις καλύτερες προοπτικές (Γωνιάδης, 2022 σελ 542).

Όσο δομημένο και ξεκάθαρα διατυπωμένο είναι ένα νομικό καθεστώς που αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο πιο εύκολο είναι για την επιχείρηση να συντομεύσει την έναρξη του χρόνου λειτουργίας της, εξοικονομώντας κεφάλαια που θα της είναι απαραίτητα στο μέλλον για την καλή λειτουργία της. Ένα νομοθετικό περιβάλλον που διάκειται φιλικά στην προσέλκυση επιχειρηματιών, ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί πλούτο, συντελεί στην αύξηση των μισθών και προσελκύει ανθρώπινο δυναμικό υψηλών προσόντων.

Οι συχνές αλλαγές στους ήδη υφιστάμενους νόμους και κανονισμούς όσον αφορά τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τις προδιαγραφές στα παραγόμενα προϊόντα, την συνεχόμενη αλλαγή φορολογικής πολιτικής, δρουν αποτρεπτικά και δημιουργούν ένα επιπρόσθετο κόστος για τις επιχειρήσεις το οποίο αρχικά δεν είχε υπολογιστεί.

Όσον αφορά τις πολιτικές που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, η επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει ενδελεχή έλεγχο για τους κανόνες του ανταγωνισμού, την ύπαρξη καρτέλ ή ολιγοπωλιακών συνθηκών, την προστασία του εμπορικού σήματος της ή τις πατέντες ευρεσιτεχνίας. Άλλο ένα αποτρεπτικό στοιχείο για την ίδρυση επιχείρησης είναι η ύπαρξη γραφειοκρατίας ή η ύπαρξη διαφθοράς στον δημόσιο τομέα. Συνοψίζοντας τα παραπάνω, τα εμπόδια αυτά μπορεί να της δημιουργήσουν ανυπέρβλητα προβλήματα στο μέλλον και να κρίνουν ακόμη και τη βιωσιμότητα της. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που βρέθηκαν προ εκπλήξεως και αναγκάστηκαν να διακόψουν τη λειτουργία τους (Γωνιάδης, 2022 σελ 543).

5.18. Απουσία δικτύωσης και Συμβουλής

Η ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων είναι μια μορφή Μάρκετινγκ χαμηλού κόστους και ισχυρού αποτυπώματος σε ότι έχει να κάνει με την οικοδόμηση σχέσεων, στις συστάσεις εκατέρωθεν, αλλά και στη δημιουργία φήμης που είναι ίσως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας της. Το κτίσιμο του δικτύου δεν είναι μια διαδικασία που τα αποτελέσματα της είναι εμφανή σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, απαιτείται χρόνος για να γίνουν αντιληπτά τα αποτελέσματα της επένδυσης αυτής (Γωνιάδης, 2022, σελ. 546).

Μέσω της οικοδόμησης σχέσεων, η μάρκα γίνεται γνωστή, οι γνώσεις εμπλουτίζονται, οι πόροι ενισχύονται και οι πωλήσεις αυξάνονται. Με την ανάπτυξη τους, δημιουργούνται ομάδες υποστήριξης παρέχοντας μεταξύ τους διάφορες συμβουλές που είτε αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης, είτε την επίλυση διαφόρων προβλημάτων, συμβάλλοντας όμως στη θέαση μιας διαφορετικής οπτικής των υπαρχουσών ευκαιριών (Γωνιάδης, 2022, σελ. 546).

Η δικτύωση επίσης συμβάλει στο να έρθει ο επιχειρηματίας σε επαφή με σημαντικά κέντρα επιρροής της αγοράς, ανοίγοντας πόρτες που σε άλλη περίπτωση δεν θα είχε καμία πιθανότητα να τις διαβεί. Μεγάλη σημασία έχει όχι ποιους γνωρίζει ο επιχειρηματίας, αλλά ποιοι και πόσοι γνωρίζουν εκείνον. Με τον τρόπο αυτό, ρευστοποιεί το κοινωνικό κεφάλαιο του, κερδίζοντας την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των μελών, αξιοποιώντας τα προς όφελος του, για να προωθήσει περαιτέρω την εικόνα του στην αγορά, εξαργυρώνοντας τη σε αύξηση πωλήσεων και κατ' επέκταση κερδών (Γωνιάδης, 2022, σελ. 547).

Στη χώρα μας οι επιχειρηματίες αρνούνται τη λήψη συμβουλών από εξειδικευμένους συμβούλους θεωρώντας ότι είναι γνώστες όλων των θεμάτων. Η παροχή συμβουλών θεωρείται περιττή. Η άποψη αυτή θεωρείται λανθασμένη γιατί ο ειδικός είναι εκείνος που βοηθάει τον επιχειρηματία να σκεφτεί έξω από το κουτί κατά την άσκηση διάφορων πρακτικών με τις οποίες βελτιώνει τον τρόπο που ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Με τη συνδρομή του ειδικού, βελτιώνονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και η εφαρμογή τους, η αντίληψη του επιχειρηματία διευρύνεται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αλλάξει και την προοπτική της επιχείρησης. Λόγω της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας του, εστιάζει στο πρόβλημα και στη βέλτιστη λύση (Γωνιάδης, 2022, σελ. 547).

5.19. Η Εξουθένωση και η Κατάρρευση

Το σύνδρομο της εξουθένωσης είναι μια διαδικασία που συμβαίνει σε ψυχολογικό επίπεδο. Συμβαίνει όταν το άτομο βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε ψυχολογική εξάντληση, η οποία προκαλείται από την έλλειψη ικανοποίησης και το άτομο αισθάνεται ότι η εργασία την οποία ασκεί απέχει από τους προσωπικούς του στόχους (Γωνιάδης, 2022, σελ. 551).

Η εξουθένωση δημιουργεί δυσαρέσκεια και αναβλητικότητα στη λήψη αποφάσεων σε ότι έχει να κάνει με το εργασιακό επίπεδο και σε προσωπικό επίπεδο σχετίζεται με θέματα που αφορούν τη σωματική υγεία του ατόμου. Το σύνδρομο αυτό μπορεί να παρουσιαστεί σε όλους τους εργαζομένους στις περισσότερες των περιπτώσεων, συμβαίνει σε εκείνους που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι άνθρωποι αυτοί συνήθως εργάζονται περισσότερο από τους υπαλλήλους και τα πλεονεκτήματα του χαρακτήρα τους π.χ ανάληψη κινδύνου, διαχείριση άγχους, επιθυμία για διάκριση, δρουν πολλές φορές με τρόπο αντίθετο, δημιουργώντας στρεσογόνες καταστάσεις, όπως αβεβαιότητα, εξάντληση και μοναξιά (Γωνιάδης, 2022, σελ. 552).

Λόγω της συνεχούς ενασχόλησης με την εργασία τους και της προσωπικής επιθυμίας τους για διάκριση και επιτυχία, δημιουργείται ένα είδος κοινωνικού απομονωτισμού και έντονης αβεβαιότητας που οδηγεί στην αδράνεια. Η αδρανοποίηση αυτή από την πλευρά τους έχει σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης (Γωνιάδης, 2022, σελ. 552).

Η ύπαρξη πάθους από πολλούς θεωρείται ως θετικό στοιχείο για να πετύχει κανείς στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Όταν η διαχείριση του πάθους γίνεται με ωφέλιμο και εποικοδομητικό τρόπο, προσδοκώντας μια ευέλικτη εξέλιξη στη σταδιοδρομία του, αυτόματα καθίσταται λιγότερο πιθανή η εμφάνιση της εξουθένωσης και κατ' επέκτασιν της κατάρρευσης. Από την άλλη πλευρά, όταν το άτομο προσδιορίζεται μόνο από την εργασία του, τότε δημιουργείται ένα είδος ψυχαναγκασμού και εξάρτησης από αυτή, οδηγώντας αναπόφευκτα σε εξουθένωση. Η εξουθένωση επέρχεται με πλήρη και απόλυτη εξάντληση παρουσιάζοντας συμπτώματα μόνιμης κούρασης, έλλειψη νοήματος στην εργασία, οδηγώντας τελικά στην επιχειρηματική αποτυχία (Γωνιάδης, 2022, σελ. 553).

5.20.Η Αδυναμία της Αλλαγής

Ότι δεν αλλάζει είναι καταδικασμένο σε θάνατο. Η ρήση αυτή ισχύει όχι μόνο για τα έμβια είδη αλλά και για τις επιχειρήσεις.

Πολλές φορές η επιχείρηση αργεί να αντιληφθεί τις τάσεις της αγοράς και εκτιμά λανθασμένα την υπάρχουσα κατάσταση. Επιμένει στην ίδια στρατηγική και στην ίδια παραγωγή προϊόντων, υπερεκτιμώντας τις δυνάμεις της και υποτιμώντας τους ανταγωνιστές (Γωνιάδης, 2022, σελ. 561).

Το γεγονός της καθυστερημένης διάγνωσης της πραγματικότητας αναλώνει πόρους, οι οποίοι καθίστανται σημαντικοί όσον αφορά τη χρησιμοποίησή τους σε μελλοντική διαδικασία αναστροφής της κατάστασης της επιχείρησης. Η καθυστερημένη διάγνωση δυσχεραίνει τη μεταστροφή της οδηγώντας τη στην αποτυχία. Όσο πιο γρήγορα αντιληφθεί ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση την παρούσα κατάσταση και κάνει διορθωτικές κινήσεις, τόσο μικρότερο κόστος θα απαιτηθεί κάνοντας τη με τον τρόπο αυτό ακόμη αποδοτικότερη (Γωνιάδης, 2022, σελ. 561).

Τη στιγμή που επέρχεται η συνειδητοποίηση της επιτακτικής ανάγκης για αλλαγή, τότε θα πρέπει να εκπονηθεί ένα σχέδιο με βήματα προσεκτικά σχεδιασμένα προκειμένου η επιχείρηση να ανακάμψει και να αποφύγει το τέλμα. Όσες εταιρείες κατόρθωσαν να το πετύχουν αυτό διέγραψαν λαμπρή πορεία μετά την αλλαγή (Γωνιάδης, 2022, σελ. 562).

Από την άλλη πλευρά δεν είναι εύκολο και ανώδυνο να περάσεις σε μια άλλη κατάσταση που δεν θυμίζει σε τίποτα το χθες. Η νοοτροπία του βολέματος υπό το φόβο της αποτυχίας είναι μια κατάσταση υπαρκτή και η ροπή αδράνειας που προκαλεί το παρελθόν είναι δυνατότερη από την ορμή της επέλασης του μέλλοντος. Όλο αυτό έχει ως τίμημα το θάνατο της επιχείρησης λόγω αδυναμίας διαχείρισης της κρίσης (Γωνιάδης, 2022, σελ. 563).

Όσες εταιρείες δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν έγκαιρα τις επερχόμενες αλλαγές που συνέβησαν στην αγορά καταδικάστηκαν σε θάνατο. Ηχηρό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η kodak η οποία παρήγαγε τα φιλμ για τις φωτογραφικές μηχανές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1. Εννοιολογικοί ορισμοί – Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο οι επιλογές ανάπτυξης της. Κάθε δέκα με δεκαπέντε χρόνια οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα και καλούνται να υιοθετήσουν στρατηγικές προκειμένου να αναστρέψουν τα προβλήματα και να συνεχίσουν τη δραστηριότητα τους (Παπαδάκης, 2016, σελ. 346).

Επιχειρηματική αναδιάρθρωση ή ανάταξη είναι οι όροι που χρησιμοποιούνται στο χώρο των επιχειρήσεων για να περιγράψουν τις αλλαγές που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό της, προκειμένου αυτή να συνεχίσει να υφίσταται και να αποφύγει την παύση λειτουργιών της.

Οι στρατηγικές αυτές έχουν να κάνουν με τη μεταβολή της οικονομικής δομής της, την αναδιάρθρωση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της, την αναδιάρθρωση γενικότερα σε όλα τα μέρη του οργανισμού, τόσο στο νομικό όσο και στο λειτουργικό και ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Ο όρος ανάταξη (turnaround), συναντάται πρώτη φορά στη βιβλιογραφία στους (Schendel et al., 1976). Οι συγκεκριμένοι ορίζουν ως ανάταξη την ανάκαμψη στις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης κατόπιν μιας περιόδου παρακμής.

Σύμφωνα με τους (Bruton & Wan, 1994), η ανάκαμψη των επιχειρήσεων ορίζεται η αντιστροφή της χρηματοοικονομικής επίδοσης από χαμηλή σε υψηλή.

Ο Gopal 1991, εξετάζει τον ορισμό της ανάταξης υπό το πρίσμα της κερδοφορίας της επιχείρησης και την ορίζει ως τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία οι επιχειρήσεις μειώνουν τις ζημίες επιτυγχάνοντας κέρδη οι οποίες μετατρέπονται από ζημιογόνες σε επικερδείς.

Από την άλλη πλευρά, οι (Crum & Goldberg, 1998), δίνουν περισσότερη έμφαση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, ορίζοντας ως αναδιάρθρωση, τα μέτρα που λαμβάνονται από την ίδια, για να αυξηθεί και να ενισχυθεί η ίδια η αξία της. Όλα τα παραπάνω εκτελούνται με αφορμή την απειλή της ύπαρξής της.

Με το ίδιο θέμα της απειλής της ύπαρξής της και όσον αφορά τις σχετικές ενέργειες που θα χρειαστούν για να ξεκινήσει η ανάταξη της, ασχολούνται και οι (Balgobin R.

& Pandit N., 2001). Οι συγγραφείς αυτοί θεωρούν επιτυχημένη ανάταξη της επιχείρησης όταν οι οικονομικές της αποδόσεις, γίνονται αποδεκτές από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της επιχείρησης, καθώς επίσης και όταν απλά υπάρχει βελτίωση των οικονομικών δεικτών έπειτα μια μακρόχρονη περίοδο ύφεσης που είναι απειλητική ακόμη και για την ύπαρξη της ίδιας της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που βιώνουν μακρόχρονη περίοδο ύφεσης και μεγάλες απώλειες κερδών, έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας ακόμη και αν μπουν σε διαδικασία ανάταξης.

Καθοριστικός και κομβικός είναι ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης όταν η επιχείρηση διανύει περίοδο μειωμένης απόδοσης και περνάει φάση ύφεσης καθώς και φάση αναδιοργάνωσης (Abebe, 2009). Σημαντική είναι η συμβολή του διοικητικού συμβουλίου σε αυτή τη φάση, αλλά ακόμη πιο σημαντική θεωρείται από τους (Barker and Barr, 2002), η συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου αυτά τα ίδια να αντιστρέψουν την υπάρχουσα κατάσταση και να οδηγήσουν την επιχείρηση όχι μόνο στην επιβίωση της αλλά και στην ανάπτυξη της. Για να επιτευχθεί αυτό πολλές φορές είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή της διοίκησης κατά τη φάση της ανάταξης (Παπαδάκης, 2016 σελ. 355).

Σύμφωνα με τους (Barker & Mone, 1994), για την επιτυχημένη ανάκαμψη μιας επιχείρησης δεν είναι αρκετή η περικοπή μόνο των δαπανών. Αυτό που υποστηρίζουν ότι θα αλλάξει όλη την πορεία της προβληματικής επιχείρησης είναι γενικότερα η στρατηγική αλλαγή καθώς η περικοπή μόνο των δαπανών δε λύνει εξολοκλήρου το πρόβλημα αφού δεν επέρχεται σφαιρική επίλυση.

Όσον αφορά το θέμα της στρατηγικής αλλαγής, οι (Barker & Duhaime, 1997), οι επιχειρήσεις που την έχουν μεγαλύτερη ανάγκη είναι οι αναπτυσσόμενες βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις εκείνες που βιώνουν τεράστιες απώλειες. Επίσης φάνηκε ότι επιχειρήσεις που πέτυχαν στρατηγική αλλαγή ήταν εκείνες που αντικατέστησαν την ανώτατη διοίκηση και διαφοροποίησαν την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να υπάρξουν περισσότερες κινήσεις που έχουν να κάνουν με το ίδιο το προϊόν και την κάλυψη του στην αγορά καθώς και με τη διαφοροποίηση και επανατοποθέτηση του, ιδιαιτέρως όταν η θέση της επιχείρησης στην αγορά δεν είναι ισχυρή (Grinyer and Spender, 1979; Hofer, 1980; Hoffman, 1989; Barker and Barr, 2002).

Οι (Schendel, Patton & Riggs, 1976), διαπίστωσαν πως αν και οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα βιωσιμότητας οφειλόταν κυρίως σε λόγους αποτελεσματικότητας, παρόλα αυτά η ανάταξη τους έχει να κάνει με διορθωτικές κινήσεις που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς.

6.2. Κατηγορίες Στρατηγικών Επιχειρηματικής Ανάταξης

Σε ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπροσαρμόζονται συνεχώς τόσο σε επίπεδο χάραξης στρατηγικής, όσο και στην οικονομική τους διάρθρωση που αφορά την χρηματοδότηση της επιχείρησης και την ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια.

Η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει καλύτερη θέση στην αγορά από την ήδη υπάρχουσα, μέσω της αύξησης των εσόδων της και της μείωσης του κόστους της. Επίσης, η επιχειρηματική λειτουργία μπορεί να σημειώσει βελτίωση μέσω της απόκτησης ή της διάθεσης περιουσιακών στοιχείων καθώς και τη βελτίωση της οικονομικής διάρθρωσης της επιχείρησης.

Η ανάταξη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει πολλών ειδών δράσεις όχι μόνο για να βελτιωθεί η θέση της αλλά και να αποφευχθεί η χρεωκοπία της. Οι στρατηγικές ανάταξης περιλαμβάνουν την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων τα οποία δεν αποφέρουν υψηλές επιδόσεις, επαναγορές μετοχών και ανταλλαγή χρέους. Οι παραπάνω στρατηγικές αφορούν εφάπαξ στρατηγικές, υπάρχουν όμως και διαδικασίες ανάταξης που αφορούν την καθημερινή διαχείριση και λειτουργία της επιχείρησης. Για να είναι επιτυχημένες οι πρώτες στρατηγικές, θα πρέπει απαραίτητως να συνοδεύονται και από τις δεύτερες καθώς οι πρώτες αφορούν την πρώτη φάση της ανάταξης, ενώ οι δεύτερες βελτιώνουν την επιχείρηση ως προς την αξία της και χρησιμεύουν τόσο στην πώληση της αλλά και στην αγορά της. Η επιτυχία της δεύτερης φάσης εξασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει αναπτύξει συστήματα αξιολόγησης που αφορούν τις εταιρικές αποδόσεις τα οποία ευθυγραμμίζονται με τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι επενδυτές για να υπολογίσουν την αξία της επιχείρησης. Επίσης, η επιτυχής υλοποίηση της δεύτερης φάσης συνεισφέρει στο να αποφευχθεί μια εχθρική εξαγορά που μπορεί να συμβεί στο στάδιο της πρώτης φάσης (Rappaport, 1986).

Σύμφωνα με τους (Copeland & Murrin, 2000), για να αποφύγει η επιχείρηση τη διαχείριση της από εξωτερικούς παράγοντες, είναι προς το συμφέρον όλων των

εμπλεκόμενων μερών, το χάσμα μεταξύ πραγματικής και μελλοντικής αξίας της, να είναι όσο το δυνατόν μικρότερο.

Συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία που αφορά την επιχειρηματική αναδιάρθρωση οι (Bowman, et al. 1999), διαχώρισαν την διαδικασία της ανάταξης – αναδιάρθρωσης σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: α) τη λειτουργική, β) τη χρηματοοικονομική και τέλος την οργανωτική.

6.2.1. Λειτουργική Αναδιάρθρωση

Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία ουσιαστικά μεταβάλλει τη σύνθεση των παγίων στοιχείων της επιχείρησης. Εμπεριέχει όλες εκείνες τις ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης, οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση των οικονομικών της πόρων.

Στις ενέργειες αυτές περιλαμβάνονται οι πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων, οι εκκαθαρίσεις, οι εκποιήσεις αλλά και οι πωλήσεις θυγατρικών οι οποίες μπορεί να είναι ζημιολύγες ή το αντικείμενο τους να μην είναι συναφές με το αντικείμενο της μητρικής εταιρείας. Οι κινήσεις αυτές γίνονται γιατί η επιχείρηση επιθυμεί να εστιάσει στο κύριο τομέα δραστηριοποίησης της προκειμένου με αυτό τον τρόπο να συνεχίσει τη λειτουργία της.

Σύμφωνα με τους (Bowman et al., 1999), οι ενέργειες που παράγουν κέρδη για την επιχείρηση, είναι οι μερικές ή οι πλήρεις αποσχίσεις αντίθετα με την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων που φαίνεται ότι δεν έχει καμία ωφέλεια.

Άλλες δράσεις που εμπίπτουν στη λειτουργική αναδιάρθρωση είναι οι ενέργειες εκείνες που οδηγούν στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα:

- Μείωση κόστους παραγωγής το οποίο οφείλεται κυρίως σε υψηλά κόστη ενέργειας αλλά και σε διάφορες μηχανικές βλάβες.
- Μείωση κόστους εφοδιαστικής αλυσίδας, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται τα υψηλά κόστη διατήρησης αποθεμάτων, διανομής και προμήθειας πρώτων υλών.
- Μείωση κόστους λειτουργίας του Μάρκετινγκ στο οποίο συμπεριλαμβάνεται το κόστος εισόδου σε μια νέα αγορά, το κόστος μη επίτευξης στόχων, καθώς και πρακτικές ανάταξης όπως μείωση του χρόνου είσπραξης απαιτήσεων και

ύψους πίστωσης των πελατών με ταυτόχρονη αύξηση του χρόνου αποπληρωμής υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές.

- Ανάπτυξη πωλήσεων και εργασιών
- Μείωση κόστους έρευνας και ανάπτυξης, είτε με μείωση προϋπολογισμού του συγκεκριμένου τμήματος είτε με την πλήρη κατάργησή του, ρισκάροντας στη δεύτερη περίπτωση διαφυγόντα μελλοντικά κέρδη από την ανακάλυψη και κυκλοφορία νέων καινοτόμων προϊόντων (Σουμπενιώτης, 2021)

6.2.2. Χρηματοοικονομική Αναδιάρθρωση

Η χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση αναφέρεται στις μεταβολές της κεφαλαιακής διάρθρωσης της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στην αναδιάρθρωση του χρέους και της περιουσιακής κατάστασης αυτής.

Η αναδιάρθρωση του χρέους μπορεί να επιτευχθεί χρονικά με δύο τρόπους είτε με βραχυχρόνιες ρυθμίσεις που έχουν χρονικό ορίζοντα μικρότερο των δύο ετών, είτε με μακροχρόνιες που έχουν χρονικό ορίζοντα μεγαλύτερο των δύο ετών.

Στις βραχυχρόνιες ρυθμίσεις περιλαμβάνονται:

- Η κεφαλαιοποίηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών, με τον τρόπο αυτό το χρέος μετατρέπεται σε μετοχές οδηγώντας έτσι σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
- Τακτοποίηση ληξιπρόθεσμων οφειλών επαναπρογραμματίζοντας την πληρωμή τους σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα
- Για ορισμένο χρονικό διάστημα την πληρωμή μόνο των οφειλόμενων τόκων του δανείου
- Καταβολή μειωμένης δόσης, μεγαλύτερης των οφειλόμενων τόκων, όπου το τοκοχρεολύσιο αν και μειώνεται παραμένει υψηλότερο από τη μηνιαία δόση των τόκων
- Καταβολή μειωμένης δόσης αλλά μικρότερης των οφειλόμενων τόκων, όπου το τοκοχρεολύσιο μειώνεται σε επίπεδα χαμηλότερα από τη μηνιαία δόση των τόκων
- Αναστολή πληρωμών για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα

Στις μακροχρόνιες ρυθμίσεις περιλαμβάνονται:

- Μείωση του επιτοκίου μέσω διαπραγμάτευσης

- Επιμήκυνση διάρκειας του δανείου, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τη μηνιαία δόση, αυξάνοντας όμως τη συνολική
- Μερική διαγραφή χρέους κατόπιν συμφωνίας, έτσι ώστε το εναπομείναν χρέος να μπορεί με τον τρόπο αυτό να εξυπηρετηθεί.
- Μετατροπή συνολικού χρέους ληξιπρόθεσμου ή όχι σε κεφάλαιο
- Διαχωρισμός οφειλής σε δύο τμήματα (split balance), όπου το πρώτο τμήμα αναφέρεται σε εκείνο το τμήμα του δανείου που μπορεί να εξυπηρετηθεί ενώ αντίστοιχα το δεύτερο, αναφέρεται στο τμήμα εκείνο που δεν δύναται να εξοφληθεί στο παρόν και τακτοποιείται σε μελλοντικές απαιτήσεις της τράπεζας μέσω ρευστοποίησης περιουσιακών στοιχείων.

Εκτός από τις παραπάνω επιλογές που αναφέρθηκαν οι οποίες και αφορούν οι περισσότερες τραπεζικό δανεισμό, υπάρχουν και άλλοι τρόποι χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή, η οποία συμβαίνει μετά από δημόσια πρόσκληση της επιχείρησης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και καταβολή χρημάτων από το κοινό.
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με κεφαλαιοποίηση των αποθεματικών.
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών από τους μετόχους. Με τον τρόπο αυτό οι μέτοχοι αναλαμβάνουν τη χρηματοδότηση της επιχείρησης
- Περιορισμός ή μη καταβολή μερίσματος για ένα μικρό χρονικό διάστημα με δικαίωμα χρονικής επέκτασης
- Αναζήτηση επιχειρηματικών αγγέλων, οι οποίοι επενδύουν κεφάλαια και τεχνογνωσία - πρακτική ιδιαιτέρως χρησιμοποιούμενη σε νεοφυείς – καινοτόμες επιχειρήσεις- με απώτερο σκοπό της υψηλές αποδόσεις του υπενδεδυμένου κεφαλαίου τους σε μέσο – μακροπρόθεσμο πλαίσιο. (Σουμπενιώτης, 2021).

Η χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση ενώ επιφέρει οικονομική αξία στην επιχείρηση, δεν δημιουργεί καμία διοικητική μεταβολή στη διοίκηση της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, η ίδια διοίκηση γνωρίζοντας περισσότερες πληροφορίες για το εσωτερικό της, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς παράγοντες, έχει την ευκαιρία να επιφέρει αλλαγές στον τρόπο της λειτουργίας της, καθώς και να προβεί σε ανάλογες επενδύσεις που θα επιφέρουν αύξηση κερδών.

Καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας της χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης είναι ο χρόνος, η ταχύτητα δηλαδή με την οποία η διοίκηση θα προβεί στην υλοποίηση των στρατηγικών αυτών, εξασφαλίζοντας την μακρομέρευση και οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

6.2.3. Διοικητική - Οργανωτική Αναδιάρθρωση

Η διοικητική – οργανωτική αναδιάρθρωση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αλλαγές που ως σκοπό έχουν την προσαρμογή και σύγκληση ολόκληρου του οργανισμού με την επιλεχθείσα στρατηγική.

Η διοικητική αναδιάρθρωση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αλλαγές που έχουν να κάνουν με το οργανόγραμμα της επιχείρησης και αφορούν την οργανωτική δομή του οργανισμού. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την κατάργηση τμημάτων, δημιουργώντας ένα πιο ευέλικτο σχήμα, με ξεκάθαρους ρόλους τόσο μεταξύ των τμημάτων που βρίσκονται ιεραρχικά στο ίδιο επίπεδο, όσο και μεταξύ των υφιστάμενων τμημάτων. Ακολουθεί η ενίσχυση του ελέγχου, η μείωση της διαφοροποίησης των προϊόντων, η ενίσχυση των διαδικασιών εξορθολογισμού των εξόδων και η αναθεώρηση των παροχών προς τους εργαζομένους.

Μέσω όλων αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών η διοίκηση στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της μείωσης του εργατικού κόστους.

Σύμφωνα με τους (Bowman et al., 1999), η υιοθέτηση των μέτρων αυτών μικρή επίδραση φαίνεται ότι έχει στη θετική απόδοση των επιχειρήσεων. Μεγαλύτερη ζημιά φαίνεται ότι επιφέρει στη μελλοντική κερδοφορία και δημιουργεί μεγαλύτερη αναταραχή στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αν η μείωση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης δεν συνοδεύεται και με άλλου είδους οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της, τότε τα μέτρα αυτά φαίνεται να μην αποδίδουν. Αντίθετα, αν γίνει συνδυασμός και των δύο φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη επιτυχία της αναδιάρθρωσης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έχει καλύτερες αντιδράσεις όταν οι απολύσεις και τα μέτρα αναδιάρθρωσης επικοινωνούνται επιτυχώς ως μια γενικευμένη στρατηγική επανατοποθέτηση του οργανισμού. Αλλιώς υπάρχουν κοινωνικές αντιδράσεις με καθόλου ευνοϊκά αποτελέσματα για αυτήν.

Η επιτυχία των αλλαγών αυτών επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης των αδυναμιών όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, της εφαρμογής όλων των προτάσεων

αναδιάρθρωσης που θα επιφέρουν βελτίωση της λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, συνεχίζοντας με τον τρόπο αυτό, απρόσκοπτα τη λειτουργία του.

6.3. Στάδια της Στρατηγικής Εξυγίανσης/ Διάσωσης

Σύμφωνα με τους (Schoenberg et.al, 2013, Balgobin & Pandit 2001, McGee et. Al., 2005), οι στρατηγικές εξυγίανσης/ διάσωσης πραγματοποιούνται σε τρία στάδια:

1) Το στάδιο της συρρίκνωσης

Στο συγκεκριμένο στάδιο, ο σκοπός της επιχείρησης είναι η επιβίωση της. Για να επιτευχθεί αυτό, υλοποιούνται ορισμένες αναγκαίες κινήσεις:

α) Αντικατάσταση Διευθύνοντος Συμβούλου – Ανώτατης Διοίκησης

Τις περισσότερες φορές όταν μια επιχείρηση περνάει σε φάση παρακμής υπαίτιος θεωρείται ο Διευθύνων Σύμβουλος ή η Ανώτατη Διοίκηση. Άρα ο πρώτος που αντικαθίσταται είναι εκείνος, για να μπορέσει η επιχείρηση να προχωρήσει στην εξυγίανση της. Το ερώτημα που προκύπτει στη συγκεκριμένη φάση είναι αν ο αντικαταστάτης του θα προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα είναι από την αγορά. Οι δύο αυτές λύσεις εμπεριέχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία η κάθε μια (Παπαδάκης, 2016).

Όταν ο αντικαταστάτης προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης, έχει καλύτερη γνώση της επιχείρησης, είναι άμεσα διαθέσιμος και τις περισσότερες φορές η αμοιβή του είναι σε λογικά πλαίσια. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η πιθανότητα να ανήκει στη διοικητική ομάδα από την οποία δημιουργήθηκαν τα προβλήματα τα οποία τώρα καλείται και να λύσει. Εξαιτίας της εμπλοκής του στην προηγούμενη ομάδα διοίκησης είναι πιθανό να έχει μια στρεβλή άποψη όσον αφορά τον ορισμό των αιτιών οι οποίες δημιούργησαν τα προβλήματα που οδήγησαν στην παρούσα κατάσταση. Είναι πολύ πιθανό, αν θεωρηθεί ότι αποτελεί μέρος του προβλήματος, να προκαλέσει αντιδράσεις όχι μόνο στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά και στους μετόχους και σε εν δυνάμει επενδυτές (Παπαδάκης, 2016 σελ. 352).

Από την άλλη πλευρά, η επιλογή ενός εξωτερικού Διευθύνοντος Συμβούλου, μπορεί να συνεισφέρει στη βέλτιστη επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης, καθότι ως εξωτερικός παρατηρητής θα έχει μια πιο αντικειμενική άποψη για την επιχείρηση αλλά και για τα προβλήματα της. Έχοντας εμπειρία στο χειρισμό ανάλογων καταστάσεων

σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχρηζαν εξυγίανσης, έχει την τεχνογνωσία να βοηθήσει να ξεπεραστεί η προβληματική κατάσταση. Η πρόσληψη Διευθύνοντος Συμβούλου από την αγορά δεν περιέχει μόνο θετικά στοιχεία αλλά και αρνητικά. Τις περισσότερες φορές μισθολογικά, κοστίζει ακριβά, δεν γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και για να τη μάθει συνήθως απαιτείται πολύς χρόνος (Παπαδάκης, 2016 σελ. 355).

β) Ανάλυση παρούσας κατάστασης

Αφού πραγματοποιηθεί η αλλαγή στην ηγετική ομάδα διοίκησης, η πρώτη κίνηση που θα πρέπει να γίνει από όλα τα στελέχη, αφού σκεφτούν όλες τις στρατηγικές αναδιάρθρωσης, είναι να καταλήξουν στο συμπέρασμα αν τελικά έπειτα από όλες αυτές τις στρατηγικές που θα υλοποιήσουν, η επιχείρηση συνεχίζει να είναι βιώσιμη. Αν καταλήξουν ότι η επιχείρηση είναι βιώσιμη τότε θα πρέπει να εκπονήσουν ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα πρέπει να είναι συμφωνημένο και εγκεκριμένο από όλους τους εμπλεκόμενους, πάνω στο οποίο θα βαδίσουν προκειμένου να την εξυγιάνουν.

Καταρχάς θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο αν η επιχείρηση κινδυνεύει άμεσα με χρεοκοπία ή περνάει μια φάση ύφεσης με δυσκολίες στις ταμειακές της ροές και στους οικονομικούς της πόρους. Βασική παράμετρος για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι η προσεκτική καταγραφή και ανάλυση των αιτιών που οδήγησαν στην παρούσα κατάσταση. Αφού διαπιστωθούν και αναλυθούν οι αιτίες αυτές η συνέχεια είναι η λήψη μέτρων ως προς την κατεύθυνση επίλυσης της γενεσιουργού αιτίας αυτών.

Για να καταστεί μια επιχείρηση βιώσιμη θα πρέπει να ισχύουν απαραίτητα τρεις προϋποθέσεις:

α) να διαθέτει μια βιώσιμη επιχειρηματική δραστηριότητα

β) να έχει πρόσβαση σε επαρκή χρηματοδότηση

γ) να υπάρχουν επαρκείς οργανωτικοί πόροι

Επίσης θα πρέπει να γίνει μια πολύ προσεκτική ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων των επιμέρους λειτουργιών της.

Κατόπιν θα πρέπει να γίνει ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων φορέων που έχουν σχέση με αυτή. Αυτό μπορεί να αφορά είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι για να συμβάλλουν ενεργά στη διάσωση της

εταιρείας θα πρέπει να ενημερωθούν από τη διοίκηση συνεισφέροντας στη διάσωση της με όποιο τρόπο μπορούν. Οι πιστωτές και οι προμηθευτές είναι σημαντικό να ενημερωθούν από την επιχείρηση για την οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει, διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την εικόνα της σε όλους τους εμπλεκομένους, χωρίς να αρθεί η εμπιστοσύνη των συμμετόχων προς το πρόσωπο της.

γ) Εφαρμογή σχεδίου άμεσης δράσης

Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση τη λειτουργία της θα πρέπει να προχωρήσει στην εφαρμογή δύσκολων μέτρων. Παρακάτω θα ακολουθήσουν τα βήματα που θα πραγματοποιηθούν για να περάσει στο στάδιο της σταθεροποίησης.

- **Σμίκρυνση (Downsizing)**

Η πρώτη και πιο ενδεδειγμένη επιλογή για την άμεση επιβίωση της επιχείρησης είναι η μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα. Θέσεις περικόπτονται αλλά και ολόκληρα τμήματα καταργούνται. Η σμίκρυνση εφαρμόζεται όχι μόνο για να ωφεληθεί η επιχείρηση οικονομικά αλλά και οργανωτικά. Πέρα από την εξοικονόμηση του κόστους η επιχείρηση προσδοκά ότι θα έχει οφέλη λόγω της αύξησης της οργανωτικής ευελιξίας. Έχει παρατηρηθεί ότι αν και η σμίκρυνση είναι μια πολύ διαδεδομένη μέθοδος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, φαίνεται ότι δεν αποδίδει τα ανάλογα αποτελέσματα (Παπαδάκης, 2016 σελ. 355).

- **Επανεστίαση**

Ως βασική προϋπόθεση επιβίωσης της επιχείρησης είναι η ύπαρξη μιας βιώσιμης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στη διαδικασία διάσωσης, βασικό ερώτημα αποτελεί το ποιος είναι ο βασικός πυρήνας των δραστηριοτήτων της. Διαθέτοντας περιορισμένους πόρους, η επιλογή αυτή αποτελεί συνήθως μονόδρομο. Οφείλει να συγκεντρώσει τις δυνάμεις της στις δραστηριότητες εκείνες που θα τη βοηθήσουν να ανακάμψει και της δίνουν προοπτικές επιβίωσης.

Η στρατηγική της επανεστίασης εφαρμόζεται όταν :

- Έχει ήδη εφαρμοστεί μια στρατηγική συρρίκνωσης αλλά τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα

- Η επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα ή ένα κομμάτι της όταν αυτό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση δύναται να επενδύσει σε αυτό
- Πολλές φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης ιδιαίτερα όταν μια δραστηριότητα της δεν συνάδει με το μακροχρόνιο σχεδιασμό της (Παπαδάκης, 2016)
- **Επανεξέταση προϊόντικού χαρτοφυλακίου**

Όπως και με τις δραστηριότητες το ίδιο ισχύει και με τα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση. Ζημιογόνα προϊόντα, ή προϊόντα χαμηλών μελλοντικών προοπτικών καταργούνται και αποσύρονται προκειμένου για να δοθεί με τον τρόπο αυτό ιδιαίτερη έμφαση αλλά και πόροι στα προϊόντα εκείνα που σημειώνουν υψηλές πωλήσεις και αποφέρουν κέρδη εξασφαλίζοντας γρήγορα την πολύτιμη ρευστότητα (Παπαδάκης, 2016).

- **Επαναξιολόγηση πελατών**

Στο στάδιο της ανασυγκρότησης της, η επιχείρηση καλό θα είναι να σταματήσει τη συνεργασία της με πελάτες οι οποίοι δεν της αποφέρουν κέρδη. Θεωρείται μια από τις πιο δύσκολες αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα στελέχη της επιχείρησης καθώς για τις περισσότερες επιχειρήσεις ο πελάτης είναι αυτός που μετράει περισσότερο. Αύτη είναι μια λανθασμένη λογική γιατί όπως οι επιχειρήσεις επιλέγουν τα προϊόντα τους, τις αγορές στις οποίες απευθύνονται, έτσι θα πρέπει να επιλέγουν και τους πελάτες τους (Παπαδάκης, 2016 σελ. 360)

- **Επαναδιαπραγμάτευση του χρέους**

Στη φάση αυτή η διοίκηση προσπαθεί να αναδιαρθρώσει τα χρέη της. Οι απαιτήσεις των δανειστών ανταλλάσσονται με νέες απαιτήσεις, με τελικό στόχο τη μείωση του χρέους. Η αναδιάρθρωση του χρέους γίνεται για να αλλάξει η κεφαλαιακή δομή προκειμένου να υπάρξει αποσυμφόρηση των πιέσεων που δημιουργούν οι ανάγκες πληρωμής των τοκοχρεολυσίων. Αν η επιχείρηση δεν αναδιαρθρώσει τα χρέη και επέλθει χρεοκοπία τότε οι πιστωτές θα χάσουν όλα τα χρήματα τους, ενώ στην περίπτωση της αναδιάρθρωσης θα λάβουν τουλάχιστον το κεφάλαιο (Παπαδάκης, 2016 σελ. 360).

Μια άλλη ομάδα με την οποία θα πρέπει να έλθει σε συμφωνία η επιχείρηση είναι εκείνη των προμηθευτών. Η επιχείρηση θα διαπραγματευτεί για την εξασφάλιση ευνοϊκότερων όρων αποπληρωμής των χρεών της, αφού σε περίπτωση χρεοκοπίας οι προμηθευτές δεν ανήκουν στην πρώτη κατηγορία η οποία θα αποζημιωθεί. Επίσης, κρίνεται ζωτικής σημασίας για την συνέχιση της λειτουργίας της, η συνέχιση της συνεργασίας της με τους βασικούς της προμηθευτές, στοχεύοντας στον απρόσκοπτο εφοδιασμός της με πρώτες ύλες, για να είναι σε θέση να συνεχίσει να παράγει (Παπαδάκης, 2016 σελ. 361).

Η τρίτη κατηγορία με την οποία θα πρέπει να ασχοληθεί η επιχείρηση είναι αυτή των μετόχων. Η στρατηγική αναδιάρθρωσης έχει ως επίκεντρο τα ίδια κεφάλαια της εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την απρόσκοπτη ρευστότητα της. Η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το ύψος τους μερίσματος, καθώς και τη διακοπή διανομής του, για όσο χρονικό διάστημα κρίνει εκείνη απαραίτητο έως ότου εξασφαλιστεί η απαραίτητη ρευστότητα. Από την έκδοση νέων μετοχών μπορεί να αντληθούν νέα κεφάλαια, μέσω μια δημόσιας προσφοράς ή τοποθέτησης ενός στρατηγικού επενδυτή (Παπαδάκης, 2016 σελ. 361).

- **Εξωτερική Ανάθεση (outsourcing)**

Στα πλαίσια της μείωσης του κόστους, η διοίκηση εξετάζει το ενδεχόμενο ορισμένες λειτουργίες της να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες λειτουργίες αξίας επιθυμεί να έχει παρουσία. Το ερώτημα που τίθεται είναι, ποιες δραστηριότητες θα εκτελεί αυτή και ποιες οι εξωτερικοί συνεργάτες. Με την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους, άρα το περιθώριο μεγιστοποιείται, με αποτέλεσμα να είναι δυνατόν να μπορεί να ξεπεράσει προβλήματα κερδοφορίας (Παπαδάκης, 2016 σελ. 362).

- **Η επανεξέταση Ανταγωνιστικής Στρατηγικής**

Τελευταία στρατηγική η οποία πραγματοποιείται στο συγκεκριμένο στάδιο, είναι αυτή της αύξησης της ανταγωνιστικότητας της. Στη στρατηγική αυτή θα πρέπει να επανεξετάσει τους τρόπους που ανταγωνίζεται έναντι άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο με αυτή. Θα πρέπει να στοχεύσει σε νέα τμήματα της αγοράς, ανακτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζοντας και υιοθετώντας όλες τις στρατηγικές με τις οποίες θα το επιτύχει. (Παπαδάκης, 2016 σελ. 361).

Για να κριθεί ως επιτυχημένο το στάδιο της σμίκρυνσης, η επιχείρηση θα πρέπει να εμπλέξει όλους τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας, να υπάρχει ανοικτή επικοινωνία έτσι ώστε να αμβλυνθούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Όσον αφορά αυτούς οι οποίοι αποχώρησαν, εκτός από τη νόμιμη αποζημίωση, καλό θα ήταν να υπάρχει ένα πρόγραμμα που να αφορά την επανεκπαίδευση τους με δαπάνη της επιχείρησης για να μπορέσουν να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού, αναβαθμίζοντας τις δεξιότητες τους και αυξάνοντας τις πιθανότητες εργασιακής επανένταξης. Καλό θα είναι να υπάρξει προσπάθεια τοποθέτησης τους σε ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες εκδηλώνουν ενδιαφέρον προσέλκυσης εργαζομένων. Δυστυχώς στην Ελλάδα τέτοια μέριμνα από την πλευρά των επιχειρήσεων για εργασιακή επανένταξη εκείνων οι οποίοι αποχώρησαν δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται. Από την άλλη πλευρά στο εξωτερικό φαίνεται ότι γίνονται κάποια μικρά βήματα ως προς αυτή την κατεύθυνση.

2) Το στάδιο της σταθεροποίησης

Ο πρωταρχικός στόχος στο συγκεκριμένο στάδιο είναι να εξασφαλιστεί η επιβίωση της επιχείρησης και να υπάρξει θετική ταμειακή ροή. Το στάδιο αυτό τελικά ίσως είναι το πιο δύσκολο απ' όλα. Τα στελέχη όπως και όλο το ανθρώπινο δυναμικό περιμένουν με κομμένη την ανάσα τα αποτελέσματα των στρατηγικών του πρώτου σταδίου προκειμένου να δουν αν υπάρχει η εξάλειψη ζημιών και από την άλλη να υπάρξει μια αποδεκτή απόδοση του κεφαλαίου της, βελτιώνοντας οριακά τα μεγέθη της. Στη φάση αυτή τα οικονομικά μεγέθη της κύριας δραστηριότητας της επιχείρησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, αφού είναι και αυτά που δείχνουν αν η επιχείρηση έχει πιθανότητες να περάσει στο στάδιο της ανάπτυξης. Η απρόσκοπτη και ομαλή λειτουργία της κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να επιτύχει συνεχή κερδοφορία.

Σε όλα αυτά τα στάδια, καθοριστικός αποδεικνύεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού. Όσοι παρέμειναν στην επιχείρηση από το προηγούμενο στάδιο, τώρα θα πρέπει να στοχεύουν στο να συνεχίσει η επιχείρηση τη λειτουργία της εντείνοντας τις προσπάθειες τους προς αυτή την κατεύθυνση.

3) Το στάδιο της Ανάπτυξης

Στα δύο προηγούμενα στάδια η προσοχή των στελεχών ήταν στραμμένη στην επιδιόρθωση των προβλημάτων και στην αντιστροφή της κατάστασης. Στο στάδιο αυτό, η προτεραιότητα δίνεται στην αύξηση των εσόδων με τελικό στόχο την μακροπρόθεσμη κερδοφορία και ανάπτυξη. Η επιχείρηση κάνει βήματα ανάπτυξης προσβλέποντας εκτός από την αύξηση των εσόδων και στην απόδοση των επενδύσεων των περιουσιακών της στοιχείων. Το έδαφος είναι έτοιμο για την παραγωγή νέων προϊόντων, τη χάραξη νέας στρατηγικής για την εμπορική προώθηση της, ανακτώντας το χαμένο έδαφος στο μερίδιο της αγοράς, διεισδύοντας σε νέες αγορές αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τις εξαγωγές της (Παπαδάκης, 2016 σελ. 363).

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, τώρα η προσοχή δίνεται στη διατήρηση ενός ισχυρού ισολογισμού, στην εξασφάλιση απρόσκοπτης χρηματοδότησης, στην εφαρμογή και υιοθέτηση αυστηρότερων συστημάτων ελέγχου.

Πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόοδο και ανάπτυξη της επιχείρησης, διαδραματίζει και η αναπέρωση του ηθικού. Χωρίς αυτό η επιχείρηση δεν μπορεί να προχωρήσει. Το κλίμα θα πρέπει να έχει αντιστραφεί από αρνητικό σε θετικό και γεμάτη αυτοπεποίθηση πλέον να ατενίζει το μέλλον με αισιοδοξία.

Μελετώντας όλα τα ανωτέρω στάδια, δεν είναι απαραίτητο το ένα να ακολουθεί το άλλο, όπως και η διάρκεια του καθενός από αυτά δεν είναι δεδομένη. Τα στάδια πολλές φορές επικαλύπτονται μεταξύ τους και αυτό συμβαίνει γιατί τα χαρακτηριστικά του ενός, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη του επόμενου. Με βάση διάφορες έρευνες, η διαδικασία της εξυγίανσης – αναδιάρθρωσης μπορεί να διαρκέσει περίπου τρία χρόνια (Παπαδάκης, 2016 σελ. 363).

Το μυστικό της ανάκαμψης μιας επιχείρησης είναι η ταυτόχρονη μείωση του κόστους της και οι απαιτούμενες ενέσεις ανάπτυξης, ακολουθώντας μια διττή στρατηγική επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό, μια ισορροπημένη οικονομική πορεία η οποία θα συμβάλλει στην αναδόμηση της (Παπαδάκης, 2016 σελ. 363).

6.4. Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάταξης

- **Στρατηγική «Αιχμάλωτης» Επιχείρησης»**

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης» (Παπαδάκης, 2016 σελ. 363).

Μια επιχείρηση η οποία διανύει μια περίοδο παρακμής και δεν δύναται να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της με τους δικούς της πόρους, αν επιθυμεί να συνεχίσει να υφίσταται, τότε βρίσκει μια μεγαλύτερη επιχείρηση και υπογράφοντας μεταξύ τους κάποιο μακροχρόνιο συμβόλαιο συνεργασίας, η μεγαλύτερη επιχείρηση εγγυάται την ύπαρξη της, σώζοντας τη. Η προς διάσωση επιχείρηση μειώνει ή καταργεί κάποιες από τις λειτουργίες της και η επιχείρηση «σωτήρας» εγγυάται ότι θα απορροφά τα παραγόμενα προϊόντα της σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

Η στρατηγική αυτή προσφέρεται για επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους. Οι διασωθείσες επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις διαδικασίες και τις απαιτήσεις των συνεργατών τους όσον αφορά την παραγωγική διαδικασία, το παραγόμενο προϊόν, τα χαρακτηριστικά του και την τιμή του.

Υπάρχουν επιχειρήσεις, που από την ίδρυση τους επιλέγουν αυτού του είδους την πολιτική λειτουργίας, παράγοντας αποκλειστικά και διαθέτοντας τα προϊόντα τους για κάποια άλλη επιχείρηση.

- **Στρατηγική Συγχώνευση – Εξαγορά**

Συγχώνευση και εξαγορά ονομάζεται η ένωση δύο επιχειρήσεων έχοντας ως άμεσο στόχο, την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων. Μέσω των συγχωνεύσεων, οι επιχειρήσεις γίνονται αποδοτικότερες αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη θέση τους στην αγορά καθώς διεισδύουν σε νέες αγορές, αποκτούν μεγαλύτερη τεχνογνωσία, μειώνουν τα κόστη παραγωγής και αυξάνουν τα κέρδη τους μέσω των οικονομιών κλίμακας. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι σημαντικές για όλη την αγορά και όχι μόνο για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Στη στρατηγική αυτή, επειδή επενδύονται τεράστια ποσά, απαιτείται ενδελεχής έλεγχος από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς αν πρόκειται για εισηγμένες επιχειρήσεις, καθώς και ένας ολοκληρωμένος σχεδιασμός και από τις δύο πλευρές για να επιτευχθεί η τελική συμφωνία. (Σουμπενιώτης Δ. & Ταμπακούδης Ι., 2017).

Τα κίνητρα των δύο εταιρειών που προχωράνε στην κίνηση αυτή, διαφέρουν καθώς η αγοράστρια εταιρεία επιθυμεί να εξαγοράσει την άλλη επιχείρηση με το μικρότερο δυνατό κόστος, ενώ η δεύτερη επιχείρηση επιθυμεί όσο το δυνατό καλύτερη προσφορά με υψηλότερο αντίτιμο.

Οι συγχωνεύσεις διαφέρουν από τις εξαγορές γιατί στις συγχωνεύσεις λαμβάνεται κοινή απόφαση δύο επιχειρήσεων να ενώσουν τις δυνάμεις τους, προκειμένου να σχηματίσουν μια νέα επιχείρηση, ενώ η εξαγορά αφορά την αγορά μιας επιχείρησης από μια άλλη και όλα τα στοιχεία της του ενεργητικού και του παθητικού της απορροφώνται από την αγοράστρια εταιρεία.

- **Στρατηγική Ρευστοποίησης**

Η στρατηγική της ρευστοποίησης αποτελεί το τελευταίο στάδιο στην ύπαρξη μιας επιχείρησης. Όλες οι προσπάθειες διάσωσης ή αποεπένδυσης έχουν αποτύχει και πλέον τα κομμάτια εκείνα που έχουν κάποια αξία στην αγορά, πωλούνται προκειμένου να καλυφθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους (Παπαδάκης, 2016 σελ. 366).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση, πολλοί είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στο να αποτύχει μια επιχείρηση και να οδηγηθεί σε παύση της λειτουργίας της για το λόγο αυτό κάθε επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει τόσο τις βασικές αιτίες που οδηγούν σε αποτυχία μια επιχείρηση, όσο και τις υπάρχουσες στρατηγικές που θα πρέπει να εφαρμόσει ώστε να ανατάξει την επιχείρηση του προκειμένου να τη σώσει.

Στη σημερινή εποχή η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι τόσο έντονη που πολλές φορές η πρόβλεψη ανάδυσης πιθανών κινδύνων καθίσταται αδύνατη. Οι εξωτερικές συνθήκες μεταβάλλονται με τόσο ταχείς ρυθμούς που οι επιχειρηματίες δυσκολεύονται στην πρόβλεψη τους και στην άμεση αντίδραση τους ως προς αυτές. Για να αποφευχθεί το γεγονός αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπονήσουν και να εκτελέσουν ένα άρτια δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο που να περιλαμβάνει όλα τα βήματα που απαιτούνται για να οδηγηθεί επιχείρηση στην εξυγίανση άμεσα και χωρίς χρονοτριβές οι οποίες θα αποβούν μοιραίες ως προς τη βιωσιμότητα τους.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που προκύπτουν από τις αλλαγές αυτές έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αποτυχία των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν ορθή διαχείριση των οικονομικών πόρων τους εξασφαλίζοντας την αδιάλειπτη χρηματοδότηση της λειτουργίας τους καθώς και την εξυπηρέτηση των μακροχρόνιων επενδύσεων τους. Απαραίτητη κρίνεται και η σωστή διαχείριση από την πλευρά άσκησης της διοίκησης, εκπονώντας ένα στρατηγικό σχέδιο βάσει του οποίου θα ασκείται το μάνατζμεντ της επιχείρησης δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές βάσει των οποίων θα δρα προληπτικά έναντι των ενδεχόμενων επιπτώσεων από τις απειλές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο μια ενδεχομένη αποτυχία.

Μια άλλη πτυχή η οποία συμβάλλει στην αποφυγή της αποτυχίας των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση των πελάτων της έναντι των ανταγωνιστών της. Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο ο οποίος έχει προοπτικές, όλο και αυξάνεται με αποτέλεσμα η πελατειακή βάση να βαίνει μειούμενη. Σκοπός της εκάστοτε επιχείρησης είναι να διατηρήσει τον κύκλο εργασιών της και να ασκήσει τέτοιου είδους πολιτικές οι οποίες θα συμβάλουν έτσι ώστε να μην υπάρχει διαρροή πελατών προς τους

ανταγωνιστές με αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών της άρα και την απειλή της μελλοντικής επιβίωσης της.

Από την πλευρά των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, θα πρέπει να προωθείται η επιχειρηματικότητα στους νέους και ειδικότερα στους φοιτητές εκείνους με ανάλογη εκπαίδευση. Επίσης, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα δίκτυο επιχειρηματιών με νέους αποφοίτους με στόχο τη δημιουργία μέντορα – μαθητευόμενου. Καλό θα είναι να υπάρχει συστηματική μελέτη των λόγων αποτυχίας υφιστάμενων επιχειρήσεων ανά κλάδο με εντοπισμό και ανάλυση των αιτιών που τις προκαλούν, προκειμένου να υπάρχει συστηματική καταγραφή των λόγων, προκειμένου να αποφεύγονται τα ίδια λάθη από μελλοντικούς επιχειρηματίες. Μια άλλη δράση η όποια θα συμβάλει περαιτέρω στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και στην αποφυγή αποτυχίας, είναι η εκπαίδευση επιχειρηματιών, οι οποίοι απέτυχαν την πρώτη φορά και αναζητούν δεύτερη ευκαιρία, αποφεύγοντας την επανάληψη των ίδιων λαθών.

Όλες οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν μια πυξίδα, που με την εφαρμογή τους είναι δυνατό να συμβάλλουν στην παροχή βοήθειας στους επίδοξους ή υφιστάμενους επιχειρηματίες, που ως σκοπό έχουν την επιτυχή αποφυγή σκοπέλων οι οποίες θα εμφανιστούν στο ταξίδι της επιχειρηματικής τους πορείας, συνεχίζοντας απρόσκοπτα και με προσοχή το ταξίδι τους προς την επαγγελματική επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

1. Abebe M. (2009), "Leadership Characteristics of Declining Firms Attempting Turnaround: An Empirical Examination", *Journal of Strategy and Management*, Vol.2, No.3, pp.201-216
2. Aldrich H E, Fiol C M. Fools rush in? the institutional context of industry creation [J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19 (4): 645-670
3. Balgobin, R. and Pandit, N. (2001) "Stages in the turnaround process: the case of IBM UK", *European Management Journal*, Vol.19, pp. 301-316.
4. Barker, III, V. and Mone, M.A. (1994) "Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.395-405
5. Barker, V. III and Barr, P. (2002),"Linking Top Manager Attributions to Strategic Reorientation in Declining Firms Attempting Turnarounds", *Journal of Business Research*, Vol.55 No.12, pp. 963-979.
6. Beaver (2003) Small business: Success and Failure. *Strategic Change*, vol. 12, No 3, 115-123
7. Bowman, E. H., Singh, H., (1993), Corporate restructuring: reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*
8. Bowman, E. H., Singh, H., Useem, M., & Bhadury, R. (1999), When does restructuring improve economic performance. *California Management Review*, 41 (2):pp.33-54
9. Bruno A V, Leidecker J K. Causes of new venture failure 1960s vs 1980s [J]. *Business Horizons*, 1988, 31 (6): 51-56
10. Chrisman J. Gatewood E, Donlevy L B. A Note on the efficiency and effectiveness of outsider assistance programs in rural versus non rural states (J). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2002, 26 (3):67-80
11. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., & McKinsey & Company, Inc (2000), *Valuation Measuring and Managing the Value of Companies*, Published by John Wiley & Sons, Inc.
12. Cordon, M.S., Stevens, C., & Potter, D.R. (2010). Misfortunes or Mistaker? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal Of Business Venturing*, 26(1): 79-92
13. Crum, R., and I. Goldberg, (1998), *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, EDI Learning Resources
14. Everett, J. & Watson, J. (1998) Small business failure and external Risk Factors, *Small Business Economics*, 11 (4): 371 – 390.
15. Gaskill LR, Van Auken HE, Manning RA. (1993). A Factor Analytic Study of the perceived causes of small business failure. *Journal Of Small Business Management*, 31:18-18
16. Gaskill LR, Van Auken HE, Manning RA. (1993). A Factor Analytic Study of the perceived causes of small business
17. Gelder J L V, Vrier R E D, Frese M, et al. Differences in psychological strategies of Failed and Operational business
18. Gilad, B., Kaish, S., & Loeb, P.D. (1985). A theory of surprise and business failure. *Journal of Behavioral Economics*
19. Gopal, R. (1991) "Turnaround sick companies – the Indian experience", *Long Range Planning*, Vol.24, pp.79-83.

20. Grinyer, P.H. and Spender, J.C. (1979), "Recipes, Crisis and Adaptation in Mature Business", *International Studies of Management and Organizations*, Vol.9, pp.113-123
21. Gulst, N., & Moritz P.A. (2009). *Venture Failure: Commonalities and Causes*. AGSE Conference, February 2009, Adelaide
22. Hofer, C.W. (1980), "Turnaround Strategies", *The Journal of Business Strategies*, Vol.1 No.1, pp.19-31
23. Hoffman, R.C. (1989), "Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know About Them?", *Journal of General management* Vol.14 No.3, pp.46-67
24. Honjo, Y. (2000). Business Failure of New Firms: An Empirical Analysis Using a Multiplicative Hazards Model. *International Journal of Industrial Organization*, 18(4): 557-574.
25. Liao J. Welsch H, & Moutray C. (2008). Start – up case of nascent entrepreneurs, *Journal of Small Business Strategy*, 19(2):1
26. Lukason, O., Hoffman, R.C. (2015). Firm failure causes: a population level study. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1):45-55.
27. Malerba, F., Caloghirou Yannis, Mckelvey Maureen and Radoserix Slavo (2015), *Dynamics of Knowledge – intensive*
28. McGee, J., H. Thomas and D Wilson, *Strategy: Analysis and Practice*, McGraw-Hill Education, 2005.
29. Ooghe, H. and Waeyart, N. (2004) "Aorzaken van failing, literatuuroverzicht en conceptueel verklatingsmodel
30. Perry, S.C. (2001). A Comparison of failed and non-failed small business in the United States: Do men and women use different.
31. Rappaport, A., (1986) – "Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance", New York: Free Press
32. Rovenpor, J. (2004). Explaining the E-commerce Shakeout: Why Did so Many Internet – Based Business fail? *E – Service Journal*, Vol. 3, No. 1, 53-57
33. Scharper, M., (2002), "*The essence of Ecopreneurship*", *Greener Management International*
34. Schendel, D., Patton G.R., and Riggs J. (1976) "Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery", *Journal of General Management*, Vol.3, pp.3-11
35. Schoenberg, R., N. Collier and C. Bowman, "Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis" *European Business Review* Vol. 25 No. 3, 2013, pp. 243-262
36. Shane, S.A. and Venkararaman, S. (2000) "The promise of Entrepreneurship as a field of Research", *Academy of Management Review* 25:217-226
37. Shepherd D A. Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self – employed [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 318 -328
38. Thornhill, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Advances in Entrepreneurship Firm Emergence, & Growth*. J. Katz. London, Jai Press: 147-167.
39. Ucbasaran D, Westhead P, Wright M. Habitoual Entrepreneurs Experiencing Failure: Overconfidence and the Motivation
40. Watson J. Failure rates for female – controlled business: Are they any different? (J). *Journal of Business Management*, 2003, 41(3):262-277

41. Zacharakis, A.L., Meyer, G. & Decastro, J. (1999). Differing Perceptions of new venture Failure: *A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs*, Journal of Small Business Management, 37 (3): 1 -14

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

1. [Fairlie, R. & Fossen Frank \(2018\), "Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation", pp.1-45, http://gtp.iza.org/dp11258.pdf](http://gtp.iza.org/dp11258.pdf)
2. <https://www.kemel.gr/library/o-no-1-logos-apotychias-mikron-epicheiriseon-kai-pos-na-ton-apofygete>
3. <https://www.londonandzurich.co.uk/five-common-causes-of-business-failure/>
4. Jamesclear.com: "The 3 stages of failure in work and life – and how to overcome them" accessed 30-6-2023
5. [Parker, S., \(2009\), «Intrapreneurship or Entrepreneurship?», pp.1-41 http://ftp.iza.org/dp4195.pdf](http://ftp.iza.org/dp4195.pdf)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

1. Ηρακλής Ι. Γωνιάδης. *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Εκδόσεις. Μπαρμπουνάκη. Θεσσαλονίκη. Αύγουστος. 2022.
2. Κακούρης Α., 2010, *Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα καινοτομίας*, Διάλογος σελ. 56-65
3. Ματσαγγίδης, Χ.Μ., (2015), *evaluating the tendency for entrepreneurship among university students*, Διδακτορική διατριβή, πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
4. Σουμπενιώτης Δημήτριος (2021), *Ακαδημαϊκές Σημειώσεις*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
5. Σουμπενιώτης, Δημήτριος & Ταμπακούδης, Ιωάννης Α. *Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Επενδύσεις*. Εκδόσεις. Νάμματα. Θεσσαλονίκη. 2017.