

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο Κρήτης
ΔΠΜΣ “ Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς ”



Διπλωματική Εργασία

Διαστάσεις επιχειρηματικότητας των SMEs στο Ηράκλειο της Κρήτης



Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Βρυσανάκης Κών/νος

A.M : 042

Επιβλέπον καθηγητής: Δρ. Κουργιαντάκης Μάρκος

Ηράκλειο, 2019

Copyright © Βρυσανάκης Κών/νος, 2018

« Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved »

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το δια τμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα (Ν. 5343/32 αρ. 202 παρ. 2).

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία ανατέθηκε και πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Μάρτιο 2018 έως Νοέμβριο 2019, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο Οργάνωση και Διοίκηση για μηχανικούς του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης, υπό την επίβλεψίν του Δρ. Κουργιαντάκη Μάρκου.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου Δρ. Κουργιαντάκη Μάρκο ο οποίος συνέβαλλε σημαντικά τόσο στην επιλογή του θέματος όσο και στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Με την αμέριστη υποστήριξη και καθοδήγησή του καθώς και με τις γνώσεις και εμπειρίες του στον χώρο της επιχειρηματικότητας, κατάφερε να μου μεταδώσει τα κατάλληλα εφόδια ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω όσο το δυνατόν καλύτερα την παρούσα διπλωματική εργασία.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κοντινούς μου ανθρώπους Νίκο και Κυριακή για την βοήθεια τους τόσο σε πρακτικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλες τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους για τον χρόνο που μου διέθεσαν και για την βοήθειά τους στην συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών που χρειάστηκαν για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη:

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε με σκοπό να διερευνήσει τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (SMEs), μέσω μελέτης περίπτωσης που αφορά την επιχειρηματική ετοιμότητα των επιχειρήσεων του Ηρακλείου Κρήτης.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο για την επιχειρηματικότητα, μέσω του ορισμού της, της περιγραφής των τύπων και των μοντέλων της, καθώς και μέσω της παρουσίασης των παραγόντων που την επηρεάζουν.

Στο δεύτερο μέρος, η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη μεθοδολογία και τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας που αφορούσε την καταγραφή της επιχειρηματικής ετοιμότητας μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης. Μέσω δειγματοληψίας ευκολίας και προσωπικών συνεντεύξεων, σαράντα δυο επιχειρήσεις του Ηρακλείου συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο Ηράκλειο εμφανίζουν ένα μεσαίο επίπεδο ετοιμότητας σε διάφορες διαστάσεις της επιχειρηματικότητας, καθώς και ελλείψεις στην γενικότερη κουλτούρα επιχειρηματικότητας.

Λέξεις – Κλειδιά: Επιχειρηματικότητα, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στρατηγική επιχειρήσεων

Abstract:

This thesis was designed to explore the dimensions of SMEs through a case study on the business readiness of Heraklion Crete businesses.

The first part of the thesis presents the theoretical background for entrepreneurship, by defining it, describing its types and models, as well as presenting the factors that influence it.

In the second part, the present paper presents the methodology and results of a primary research that involved the registration of small and medium-sized enterprises in Heraklion, Crete. Forty-two companies in Heraklion participated in the survey through convenience sampling and personal interviews. The results show that small and medium-sized businesses in Heraklion have a medium level of preparedness in various dimensions of entrepreneurship, as well as deficiencies in the general entrepreneurship culture.

Keywords: Entrepreneurship, SMEs, Business Strategy

Περιεχόμενα:

| | |
|--|----|
| Πίνακας Περιεχομένων Εικόνων: | 6 |
| Πίνακας περιεχομένων πινάκων: | 8 |
| Εισαγωγή: | 9 |
| Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες | 10 |
| 1.1 Ορισμός επιχειρηματικότητας: | 10 |
| 1.2 Τύποι επιχειρηματικότητας: | 11 |
| 1.3 Μοντέλα επιχειρηματικότητας: | 13 |
| 1.4 Ορισμός επιχειρηματιών: | 22 |
| 1.5 Τύποι επιχειρηματιών: | 22 |
| 1.6 Λειτουργίες / Ιδιότητες Επιχειρηματιών: | 23 |
| 1.7 Χαρακτηριστικά επιτυχημένων επιχειρηματιών: | 23 |
| 1.8 Γνωστικό υπόβαθρο επιχειρηματία: | 24 |
| Κεφάλαιο 2 : Διαστάσεις Επιχειρηματικότητας | 26 |
| 2.1 Στρατηγικός προσανατολισμός: | 26 |
| 2.2 Δέσμευση ευκαιριών: | 26 |
| 2.3 Δέσμευση πόρων: | 26 |
| 2.4 Έλεγχος πόρων: | 27 |
| 2.5 Διοικητική Δομή: | 27 |
| 2.6 Φιλοσοφία Ανταμοιβών: | 28 |
| Κεφάλαιο 3: Παράγοντες επηρεασμού επιχειρηματικότητας: | 29 |
| 3.1 Οικονομικοί παράγοντες: | 29 |
| 3.2 Κοινωνικοί παράγοντες: | 29 |
| 3.3 Ψυχολογικοί παράγοντες: | 30 |
| Κεφάλαιο 4 Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική: | 32 |
| 4.1 Στρατηγική επιχειρηματικότητα: | 32 |
| 4.2 Στρατηγικές των SMEs: | 33 |
| 4.3 Κύκλος ζωής των SMEs: | 34 |
| 4.4 Στρατηγικές ανάπτυξης των SMEs: | 35 |
| 4.5 Εταιρική επιχειρηματικότητα: | 36 |
| Κεφάλαιο 5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και επιχειρηματικότητα | 37 |
| 5.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης | 37 |
| 5.2 Αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης | 38 |
| 5.3 Προσεγγίσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης: | 38 |

| | | |
|------------|---|----|
| Κεφάλαιο 6 | Επιχειρηματική Ετοιμότητα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης | 41 |
| 6.1 | Σκοπός Έρευνας..... | 41 |
| 6.2 | Μεθοδολογία Έρευνας..... | 42 |
| 6.3 | Αποτελέσματα Έρευνας | 43 |
| Κεφάλαιο 7 | Συμπεράσματα: | 67 |
| | Βιβλιογραφία: | 70 |
| | Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο | 73 |

Πίνακας Περιεχομένων Εικόνων:

| | | |
|-------------------|--|---------------|
| <u>Εικόνα 1</u> | <u>Στη παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το εννοιολογικό μοντέλο του Kao</u> | <u>14</u> |
| <u>Εικόνα 2:</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζονται τα τεταρτημόρια που συμπληρώνουν το παράθυρο:.....</u> | <u>15</u> |
| <u>Εικόνα 3:</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζονται οι πέντε βασικοί παράγοντες που ενσωματώνονται σε ένα δίκτυο για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης</u> | <u>16</u> |
| <u>Εικόνα 4:</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το μοντέλο TICE</u> | <u>18</u> |
| <u>Εικόνα 5:</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται η μήτρα του μοντέλου:.....</u> | <u>18</u> |
| <u>Εικόνα 6:</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται η μήτρα των τεσσάρων μοντέλων</u> | <u>20</u> |
| <u>Εικόνα 7:</u> | <u>Στην Παραπάνω εικόνα απεικονίζονται τα στοιχεία της στρατηγικής επιχειρηματικότητας.....</u> | <u>33</u> |
| <u>Εικόνα 8:</u> | <u>Παραπάνω απεικονίζεται η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου</u> | <u>Error!</u> |
| | Bookmark not defined. | |
| <u>Εικόνα 9:</u> | <u>Παραπάνω απεικονίζεται η δεύτερη σελίδα του ερωτηματολογίου</u> | <u>Error!</u> |
| | Bookmark not defined. | |
| <u>Εικόνα 10:</u> | <u>Παραπάνω απεικονίζεται η τρίτη σελίδα του ερωτηματολογίου</u> | <u>Error!</u> |
| | Bookmark not defined. | |
| <u>Εικόνα 11:</u> | <u>Παραπάνω απεικονίζεται η τέταρτη σελίδα του ερωτηματολογίου.....</u> | <u>Error!</u> |
| | Bookmark not defined. | |
| <u>Εικόνα 12</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1</u> | <u>46</u> |
| <u>Εικόνα 13</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1</u> | <u>47</u> |
| <u>Εικόνα 14</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1</u> | <u>47</u> |
| <u>Εικόνα 15</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1</u> | <u>48</u> |
| <u>Εικόνα 16</u> | <u>Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2</u> | <u>49</u> |

| | |
|---|-----------|
| <u>Εικόνα 17 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2</u> | <u>49</u> |
| <u>Εικόνα 18 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2</u> | <u>50</u> |
| <u>Εικόνα 19 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2</u> | <u>50</u> |
| <u>Εικόνα 20 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3</u> | <u>51</u> |
| <u>Εικόνα 21 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3</u> | <u>51</u> |
| <u>Εικόνα 22 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3</u> | <u>52</u> |
| <u>Εικόνα 23 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 4</u> | <u>52</u> |
| <u>Εικόνα 24 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5</u> | <u>53</u> |
| <u>Εικόνα 25 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5</u> | <u>53</u> |
| <u>Εικόνα 26 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5</u> | <u>54</u> |
| <u>Εικόνα 27 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5</u> | <u>54</u> |
| <u>Εικόνα 28 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6</u> | <u>55</u> |
| <u>Εικόνα 29 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6</u> | <u>56</u> |
| <u>Εικόνα 30 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6</u> | <u>56</u> |
| <u>Εικόνα 31 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6</u> | <u>57</u> |
| <u>Εικόνα 32 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 7</u> | <u>57</u> |
| <u>Εικόνα 33 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8</u> | <u>58</u> |
| <u>Εικόνα 34 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8</u> | <u>59</u> |
| <u>Εικόνα 35 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8</u> | <u>59</u> |
| <u>Εικόνα 36 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9</u> | <u>60</u> |

| | |
|--|-----------|
| <u>Εικόνα 37 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9</u> | <u>60</u> |
| <u>Εικόνα 38 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9</u> | <u>61</u> |
| <u>Εικόνα 39 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9</u> | <u>61</u> |
| <u>Εικόνα 40 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9</u> | <u>62</u> |
| <u>Εικόνα 41 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10</u> | <u>62</u> |
| <u>Εικόνα 42 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10</u> | <u>63</u> |
| <u>Εικόνα 43 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10</u> | <u>63</u> |
| <u>Εικόνα 44 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10</u> | <u>64</u> |
| <u>Εικόνα 45 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10</u> | <u>64</u> |
| <u>Εικόνα 46 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11</u> | <u>65</u> |
| <u>Εικόνα 47 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11</u> | <u>65</u> |
| <u>Εικόνα 48 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11</u> | <u>66</u> |

Πίνακας περιεχομένων πινάκων:

| | |
|---|-----------|
| <u>Πίνακας 1: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται τρεις προσεγγίσεις τις επιχειρηματικότητας.....</u> | <u>21</u> |
| <u>Πίνακας 2: Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζονται κάποιες προσεγγίσεις της ΕΚΕ.....</u> | <u>39</u> |

Εισαγωγή:

Ο όρος επιχειρηματικότητα είναι αρκετά ελαστικός, κάτι το οποίο σημαίνει ότι δεν μπορεί να δοθεί ένας ορισμός που να αντιπροσωπεύει εξ' ολοκλήρου τη σημασία του όρου επιχειρηματικότητα. Υπάρχουν αρκετές μελέτες παγκοσμίως, οι οποίες προσπαθούν να ορίσουν την επιχειρηματικότητα και να μελετήσουν τις αλλαγές που παρουσιάζει σε διάφορα φαινόμενα όπως παραδείγματος χάριν οικονομική κρίση, αλλά και το πως ή αν συνδυάζεται με τις εξελίξεις.

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η εύρεση και η καταγραφή της έννοιας της επιχειρηματικότητας, καθώς επίσης και των διαστάσεων που τη διέπουν. Ειδικότερα σκοπός της ερευνητικής αυτής πρότασης είναι η διερεύνηση του επιπέδου της υπάρχουσας επιχειρηματικότητας των SMEs στο Ηράκλειο της Κρήτης.

Η δομή αυτής της ερευνητικής εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από θεωρητικά κεφάλαια τα οποία εστιάζουν στο τι ορίζεται επιχειρηματικότητα, τους τύπους και τα μοντέλα επιχειρηματικότητας όπως και τους τύπους των επιχειρηματιών. Επίσης τα θεωρητικά κεφάλαια της εργασίας εμβαθύνουν στις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας, στους παράγοντες που την επηρεάζουν, την σύνθετη δράση της με την στρατηγική και την κοινωνική εταιρική ευθύνη.

Το δεύτερο μέρος της διπλωματικής αυτής εργασίας αποτελείται από μια πρωτογενή έρευνα όπου δείγμα θα αποτελέσουν οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Ηράκλειο της Κρήτης και τα δεδομένα θα συλλεχθούν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου στους ιδιοκτήτες και διευθυντές. Το μέγεθος του δείγματος θα κατηγοριοποιηθεί βάση του αντικειμένου / κλάδου ενασχολήσεις των επιχειρήσεων και οι επιχειρήσεις στις οποίες θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις θα επιλεγθούν μέσω δειγματοληψία ευκολίας.

Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες

1.1 Ορισμός επιχειρηματικότητας:

Η ιστορία της λέξης επιχειρηματικότητα είναι συναρπαστική και ο ειδικός του θέματος έχουν αναλύσει το νόημά της. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα κάποιοι εκ των οποίων αναγράφονται παρακάτω:

- Σύμφωνα με τον Μανασάκη (2013), η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται ευκαιρίες και μέσω αξιοποίησης συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων να δημιουργείται προστιθέμενη αξία. Ουσιαστικά η επιχειρηματικότητα είναι μια προσπάθεια ίδρυσης νέας ή επέκτασης υπάρχουσας επιχείρησης και παραγωγής και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών με στόχο την δημιουργία προστιθέμενης αξίας και κέρδους.
- Για τον Higgins (1961), η επιχειρηματικότητα είναι η δυνατότητα αναγνώρισης επενδυτικών και παραγωγικών ευκαιριών, η οργάνωση μιας επιχείρησης έτσι ώστε να αναλαμβάνει νέες παραγωγικές διαδικασίες, η αύξηση του κεφαλαίου, η πρόσληψη εργατικού δυναμικού, η διευθέτηση της πρώτης ύλης, η εύρεση ενός τόπου και ο συνδυασμός αυτών των παραγωγικών παραγόντων σε μια συνεχιζόμενη δραστηριότητα.
- Σύμφωνα με τον Schumpeter (1950), η επιχειρηματικότητα βασίζεται στην σκόπιμη και συστηματική καινοτομία. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τους ελεύθερους επαγγελματίες αλλά και για τους διευθυντές και managers οι οποίοι πραγματικά εκτελούν καινοτόμες λειτουργίες.
- Τέλος με βάση το Αμερικάνικο συνέδριο επιχειρηματικότητας, ορίζεται ως επιχειρηματικότητα η προσπάθεια δημιουργίας αξίας μέσω αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών, την κατάλληλη διαχείριση της ανάληψης κινδύνου που υπάρχει στην ευκαιρία μέσω επικοινωνιακών και διαχειριστικών δεξιοτήτων, όπως επίσης και οι οικονομικοί και υλικοί πόροι που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός έργου.

Οι περισσότεροι μελετητές όμως επικεντρώνονται περισσότερο σε έναν ορισμό όπου χρησιμοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Harvard από τον καθηγητή Howard Stevenson, ο οποίος όρισε την επιχειρηματικότητα ως η **επιδίωξη των ευκαιριών πέρα από τους πόρους που ελέγχονται**. Τι σημαίνει όμως αυτός ο ορισμός;

Επιδίωξει είναι η μοναδική και αμείλικτη εστίαση. Οι επιχειρηματίες συχνά αντιλαμβάνονται ένα κομμάτι μιας ευκαιρίας, οπότε πρέπει να χαράξουν απτή πρόοδο για την προσέλκυση πόρων ενώ ταυτόχρονα το πέρασμα του χρόνου καταναλώνει ήδη διαθέσιμους πόρους. Για αυτόν τον λόγο οι επιχειρηματίες έχουν μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης.

Ευκαιρία είναι ένα εκτελέσιμο σύνολο περιστάσεων με αβέβαιο αποτέλεσμα. Ως ευκαιρία μπορεί να θεωρηθεί ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία, ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, η δημιουργία μια καλύτερης ή φθηνότερης έκδοσης ενός

υπάρχοντος προϊόντος, η στόχευση ενός προϊόντος σε νέες αγορές ή και ο συνδυασμός όλων των παραπάνω.

Τέλος με την φράση πέρα από τους πόρους που ελέγχονται, αναφέρεται στους περιορισμούς ορισμένων πόρων. Σε μια νέα επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες της έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν μόνο τους εσωτερικούς πόρους τους οι οποίοι συνήθως είναι ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνικά και οικονομικά κεφάλαια. Πολλοί επιχειρηματίες επιδιώκουν να κρατήσουν τις δαπάνες σε χαμηλά επίπεδα ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να επενδύσουν δικό τους χρόνο και κεφάλαια. Κάποιες φορές, τέτοιες ενέργειες αρκούν προκειμένου να γίνει μια επιχείρηση αυτο-συντηρούμενη από τις εσωτερικές της ταμειακές ροές. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως και σε επιχειρήσεις υψηλής δυναμικότητας, οι ιδρυτές πρέπει να δεσμεύσουν περισσότερους πόρους από εκείνους που μπορούν να ελέγχουν προσωπικά.

Τα τελευταία χρόνια η επιχειρηματικότητα έχει εξελιχθεί από ένα περιθωριοποιημένο πεδίο έρευνας σε ένα δυναμικό αντικείμενο ενασχόλησης πολλών σχολών επιχειρηματικότητας. Το 1983 έγινε μια περιγραφή του πεδίου της επιχειρηματικότητας ως ένα 'διανοητικό κρεμμύδι'. Μπορείς να ξεφλουδίζεις στρώμα με στρώμα και όταν φτάσεις στο κέντρο δεν υπάρχει τίποτα, αλλά κλαις. Με τα χρόνια έχουν γίνει αλλαγές στην κοινωνιολογία της επιχειρηματικότητας σε πολλά μέρη του κόσμου, και αυτό παρατηρείται με υψηλότερο ρυθμό και με περισσότερα κεφάλαια πίσω από αυτό το πεδίο. Ποτέ πριν στην ιστορία δεν υπήρχαν τόσα πολλά άτομα τα οποία ήταν σε θέση να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τον ακαδημαϊκό ορισμό. Ο παραπάνω ορισμός λαμβάνει υπόψιν του τόσο το άτομο όσο και την κοινωνία στην οποία το άτομο είναι ενσωματωμένο. Το άτομο πρέπει να αναγνωρίσει την ευκαιρία και στη συνέχεια ως επιχειρηματίας πρέπει να ανακαλύψει τους πόρους από την ευρύτερη κοινωνία.

1.2 Τύποι επιχειρηματικότητας:

Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρηματικότητας οι οποίοι αναπτύχθηκαν ώστε να γίνονται αντιληπτοί οι τομείς της επιχειρηματικότητας όπως επίσης και τα γνωρίσματα του κάθε τομέα ξεχωριστά. Οι τύποι της επιχειρηματικότητας είναι οι ακόλουθοι:

- **Ενδοεπιχειρηματικότητα:** Η οποία είναι η επιχειρηματικότητα όπου προκύπτει από μια ήδη υφιστάμενη επιχείρηση.
- **Η επιχειρηματικότητα** η οποία προκύπτει από την δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- **Παραδοσιακή επιχειρηματικότητα:** όπου ως κεντρικός στόχος τοποθετείται το κέρδος
- **Κοινωνική επιχειρηματικότητα:** όπου ως στόχος θεωρείται η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου.
- **Τεχνολογική επιχειρηματικότητα:** η οποία δραστηριοποιείται στις νέες τεχνολογίες και η εισαγωγή τους στις αγορές ως προσόντα ή διαδικασίες παραγωγής.
- **Γεωγραφική επιχειρηματικότητα:** αφορά την μεταφορά τεχνολογικών κατορθωμάτων από τόπο σε τόπο, πχ αναπτυγμένες σε υποανάπτυκτες χώρες.
- **Κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα:** δραστηριοποιείται σε νέους τρόπους προβολής και προώθησης τον ήδη υπαρχόντων προϊόντων.

- **Επιχειρηματικότητα ανάγκης / ευκαιρίας:** ένα τέτοιο είδος επιχειρηματικότητας μπορεί να δημιουργηθεί είτε από ανάγκη για τρόπο βιοπορισμού είτε λόγω ανακάλυψης ευκαιριών με υψηλές πιθανότητες κέρδους.
- **Γυναικεία επιχειρηματικότητα**
- **Νεανική επιχειρηματικότητα:** η οποία ενισχύεται μέσω χρηματοδοτικών προγραμμάτων
- **Πράσινη επιχειρηματικότητα:** όπου στόχος της είναι πρωτίστως η προστασία του περιβάλλοντος. Ουσιαστικά τα προϊόντα και οι διαδικασίες τις επιχείρησης είναι φιλικά προς το περιβάλλον.
- **Αμιγής επιχειρηματικότητα:** αυτού του τύπου επιχειρηματικότητα εξασκείται μόνο από την προσωπική συμβολή του επιχειρηματία με βασικό χαρακτηριστικό την προσωπικότητά του.
- **Μικτή επιχειρηματικότητα:** ουσιαστικά αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει και άλλες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να ανατεθούν σε άλλα άτομα.

1.3 Μοντέλα επιχειρηματικότητας:

Εννοιολογικό μοντέλο του Kao:

Σύμφωνα με τον Kao (1989), η επιχειρηματικότητα είναι το αποτέλεσμα αλληλεξάρτησης τριών στοιχείων, τα οποία είναι το άτομο, το έργο και η οργανωτική λειτουργία.

Το άτομο θεωρείται από τα σπουδαιότερα στοιχεία διότι η επιχειρηματικότητα συσχετίζεται άμεσα με την προσωπικότητα, την εμπειρία, τις ικανότητες όπως επίσης και τα κίνητρα του κάθε ατόμου. Επιπλέον όλες οι ιδέες δημιουργούνται εξ' ολοκλήρου από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το έργο είναι ουσιαστικά ο σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Μπορεί να καθοριστεί από την προσωπικότητα ενός ατόμου, το όραμά του όπως επίσης και τις επιρροές που ασκούνται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης στο στοιχείο του έργου συμπεριλαμβάνεται η αναγνώριση ευκαιριών, η διαχείριση των πόρων και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας.

Η οργανωτική λειτουργία είναι ο τρόπος εφαρμογής και υλοποίησης της επιχειρηματικής εργασίας. Η οργανωτική λειτουργία, όπως και άλλοι παράγοντες όπως οι ρόλοι εργασίας και η ομαδικότητα καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον.

Ουσιαστικά, όλα τα παραπάνω στοιχεία υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης / οργανισμού. Δηλαδή οι πόροι, οι υποδομές, ο ανταγωνισμός, οι κανονισμοί και το επίπεδο της τεχνολογίας είναι όλα κομμάτια του περιβάλλοντος.

Έχοντας υποθεί όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι το περιβάλλον στο οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά και προκειμένου να υπάρξει ανάπτυξη της επιχείρησης θα πρέπει ο επιχειρηματίας να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και αλλαγές του περιβάλλοντος.

Παρακάτω απεικονίζεται το εννοιολογικό μοντέλο του Kao:



Εικόνα 1 Στη παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το εννοιολογικό μοντέλο του Kao

Μοντέλο TICE :

Το μοντέλο βασίζεται στην θεωρία που ανέπτυξε ο Joseph Schumpeter ο οποίος υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας είναι το βασικότερο στοιχείο για την ανάπτυξη. Ποιο συγκεκριμένα το μοντέλο αυτό είναι:

Καθοδηγούμενο από την αναγκαιότητα: δηλαδή η αναγκαιότητα για βελτίωση εισοδήματος

Ευκαιρίας: δηλαδή η ευκαιρία να δημιουργηθούν προϊόντα προστιθέμενης αξίας

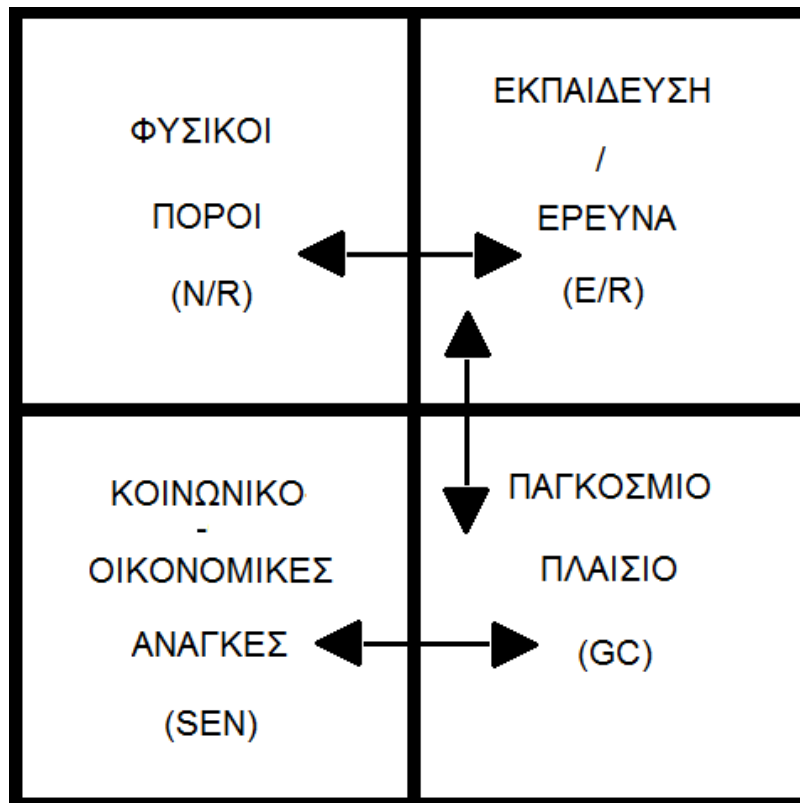
Πόρων: δηλαδή κατοχή πόρων

Προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα

Το μοντέλο αυτό αναφέρεται επίσης και ως TICE λόγω των τεσσάρων μεγάλων λειτουργιών. Το μοντέλο TICE αποτελείται από πέντε βασικούς πυλώνες οι οποίοι είναι: παράθυρο, δίκτυο, διαδρομή, προϊόν και αποτέλεσμα.

Παράθυρο:

Ορίζεται το φάσμα των πλεονεκτημάτων και ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να υλοποιηθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Επίσης ως οικονομικό παράθυρο χαρακτηρίζονται και τα ανοίγματα που απαιτούν περαιτέρω έρευνες προκειμένου να αξιοποιηθούν πλήρως. Επιπλέον μια από τις βασικότερες παραδοχές του μοντέλου TICE είναι πως οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες διαθέτουν πλούσια ποικιλία φυσικών πόρων εντός των οποίων εμπεριέχονται και οι ευκαιρίες που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί έως τώρα. Τέλος μπορεί αυτό το μοντέλο να θεωρεί τους φυσικούς πόρους ως θεμέλιο του παραθύρου, της εκπαίδευσης και έρευνας, της παγκόσμιας δυναμικής και των κοινωνικοοικονομικών αναγκών, όμως υπάρχουν και άλλα τεταρτημόρια που συμπληρώνουν το παράθυρο και αυτά απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα:

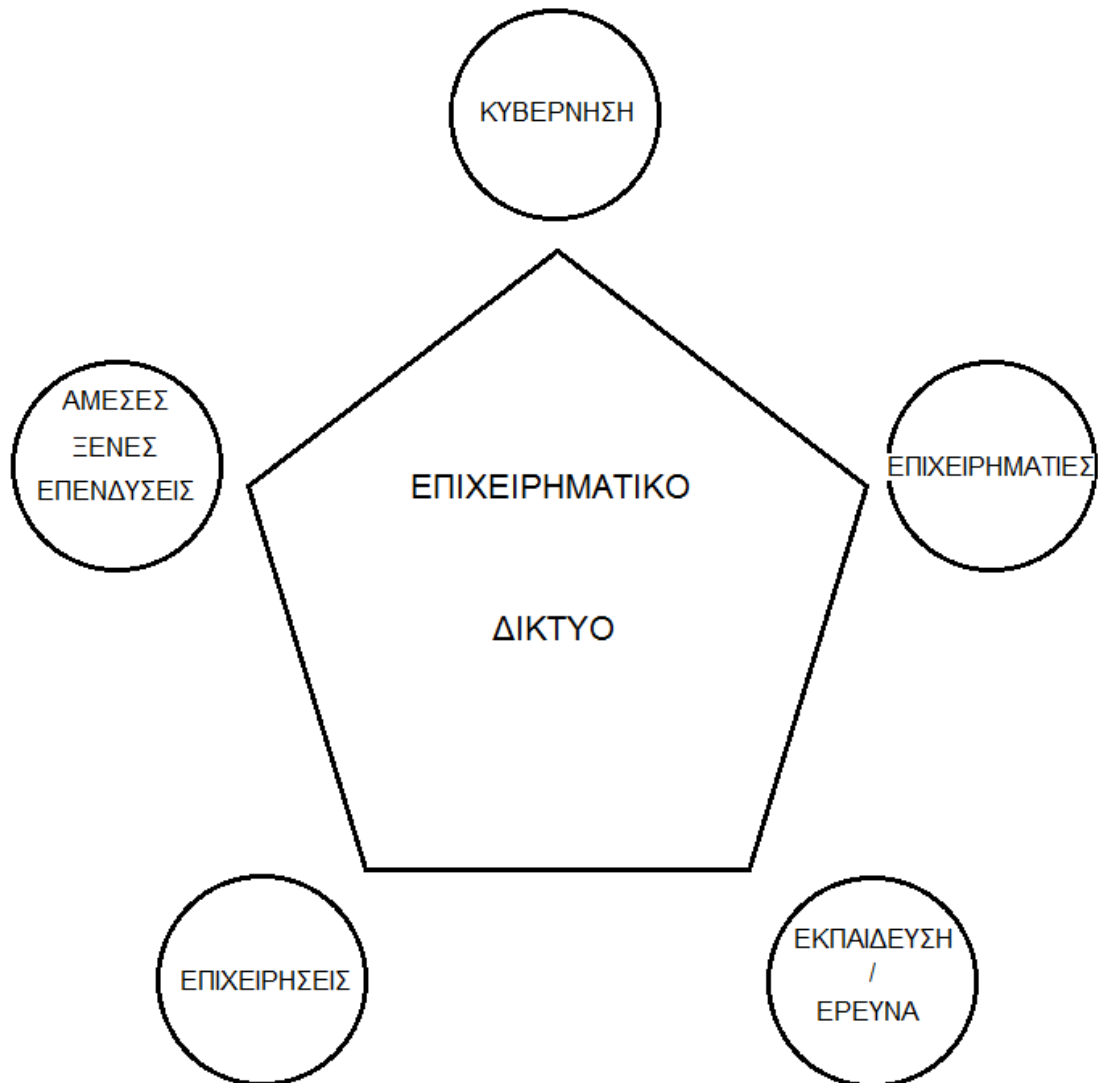


Εικόνα 2: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζονται τα τεταρτημόρια που συμπληρώνουν το παράθυρο:

- Φυσικοί πόροι: Οι αναπτυσσόμενες χώρες είναι αρκετά πλούσιες σε φυσικούς πόρους οι οποίοι αποτελούνται από στερεά ορυκτά, γεωργία, πετρέλαιο και διάφορα άλλα. Βάση ερευνών, πάνω από 70% των πλουσιότερων ορυκτών πόρων βρίσκονται στα εδάφη των αναπτυσσόμενων χωρών. Αυτό το γεγονός δίνει στις χώρες όπου έχουν τους φυσικούς πόρους το πλεονέκτημα του κόστους.
- Εκπαίδευση & έρευνα: η σημασία της εκπαίδευσης έχει καθοριστικό ρόλο για την επιτάχυνση της ανάπτυξης οποιουδήποτε έθνους. Αυτός είναι ένας δείκτης που χαρακτηρίζει τα πιο ανεπτυγμένα κράτη με υψηλό ποσοστό αλφαριθμητισμού και ισχυρή ερευνητική βάση. Όπως είχε δηλώσει και ο πρώην πρόεδρος, John f Kennedy, "η πρόοδός μας ως έθνος δεν μπορεί να είναι ταχύτερη από την πρόοδό μας στην εκπαίδευση. Το ανθρώπινο μυαλό είναι ο βασικότερος πόρος".
- Παγκόσμιο πλαίσιο: Το παγκόσμιο πλαίσιο επιτρέπει την περιφερειακή, ηπειρωτική και την υπο-περιφερειακή ολοκλήρωση όπως επίσης και την διατήρηση των διμερών σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο γίνεται εφικτοί η εκμετάλλευση μεγάλων ευκαιριών από τυχόν συνεργασίες που προκύπτουν και επιτυγχάνονται διπλωματικοί δεσμοί.
- Κοινωνικο-οικονομικές ανάγκες: Οι οικονομικές καταστάσεις που επικρατούν σε οποιαδήποτε χώρα προκαλούν κατά κανόνα κάποιες κοινωνικο-οικονομικές ανάγκες. Για παράδειγμα η αναζήτηση για μέσα διαβίωσης λόγω του υψηλού ποσοστού ανεργίας μπορεί να οδηγήσει σε κριτική σκέψη ως προς την επιχείρηση. Η αλήθεια είναι βέβαια ότι μεγάλη επιχειρηματίες έχουν αναδυθεί με αυτό τον τρόπο. Ως εκ τούτου, η κατανόηση των κοινωνικο-οικονομικών αναγκών μια αναπτυσσόμενης χώρας μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση εθνικού σχεδίου οικονομικής ανάπτυξης με γνώμονα την επιχειρηματικότητα.

Δίκτυο:

Αυτός είναι ο δεύτερος πυλώνας του μοντέλου TICE ο οποίος υποδηλώνει ότι η υλοποίηση μια βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης βασίζεται στην συνεργασία η οποία πρέπει πρώτα να είναι καλά εδραιωμένη και συντονισμένη και δεύτερον, η αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει ο προηγούμενος πυλώνας (παράθυρο). Στην παρακάτω εικόνα , το οποίο είναι υποσύνολο του μοντέλου TICE, απεικονίζονται πέντε βασικοί παράγοντες που ενσωματώνονται σε ένα δίκτυο για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης:



Εικόνα 3: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζονται οι πέντε βασικοί παράγοντες που ενσωματώνονται σε ένα δίκτυο για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης

- Κυβέρνηση: Η παλαιότερη ιδέα όπου η κυβέρνηση είναι ο θεματοφύλακας και διαχειριστής μια οικονομίας εγκαταλείπεται σιγά σιγά και αντικαθίσταται από αυτό που οι πρόσφατοι οικονομικοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι είναι ο κύριος ρόλος της ως διαμεσολαβητή.

- Μεμονωμένοι επιχειρηματίες: Σύμφωνα με τους Ribeiro & Roig (2007), «η δημιουργία του πλούτου και δυναμισμού μιας χώρας βασίζεται στην ανταγωνιστικότητα των εταιριών της και αυτό στη συνέχεια περνάει στις ικανότητες των επιχειρηματιών της. Το ίδιο τονίζουν και στο μοντέλο τους οι Wennerker & Thurik (1999), όπου ισχυρίστηκαν πως οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα που οφείλει να αναπτύξει κάθε οικονομία, ανιχνεύεται στους επιχειρηματίες.
- Εκπαίδευση / έρευνα: Ένας καλώς χρηματοδοτούμενος τομέας εκπαίδευση και έρευνας, ο οποίος είναι προσαρμοσμένος στην αξιοποίηση οικονομικών ευκαιριών αποτελεί το σπουδαιότερο κομμάτι στο επιχειρηματικό δίκτυο. Το ζητούμενο είναι ότι η χρηματοδότηση αυτού του τομέα δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην κυβέρνηση αλλά σημαντικό ρόλο θα πρέπει να αναλάβουν και οι επιχειρήσεις, βιομηχανίες.
- Επιχειρήσεις: Το μοντέλο ENPRETEC (2004), το οποίο ως θέμα έχει την ανάπτυξη των επιχειρηματικών ικανοτήτων εστιάζει επίσης στις γνώσεις των επιχειρήσεων. Στόχος του προγράμματος αυτού είναι η ενίσχυση των SMEs σε αναπτυσσόμενες χώρες ώστε να προωθηθεί ακόμα περισσότερο η επιχειρηματικότητα. Όλες οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για την προώθηση της επιχειρηματικότητας. Επίσης με την ελεύθερη είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων που υποστηρίζεται στο μοντέλο του Porter (1980), ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα και την οικονομία, πράγμα που τις καθιστά βασικό μέλος του επιχειρηματικού μοντέλου.

Διαδρομή:

Το μοντέλο TICE βασίζεται στην έννοια της αλυσιδωτής αξίας, η οποία προτάθηκε από τον Porter (1985). Εξετάζοντας το θέμα από την μεριά της μικροοικονομίας, η αλυσιδωτή αξία είναι ένα σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που εκτελούνται από έναν οργανισμό, από την προμήθεια εισροών έως το τελικό προϊόν. Από την μακροοικονομική μεριά του θέματος, όλη η οικονομία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνθετο σύστημα προστιθέμενης αξίας το οποίο είναι καλά δομημένο και συντονισμένο. Αυτό σημαίνει ουσιαστικά ότι διάφοροι παράγοντες της οικονομίας όπως μεταφορικά, παραγωγή, ενέργεια, επικοινωνία, marketing και άλλα πρέπει να λειτουργούν με συνεκτικό τρόπο.

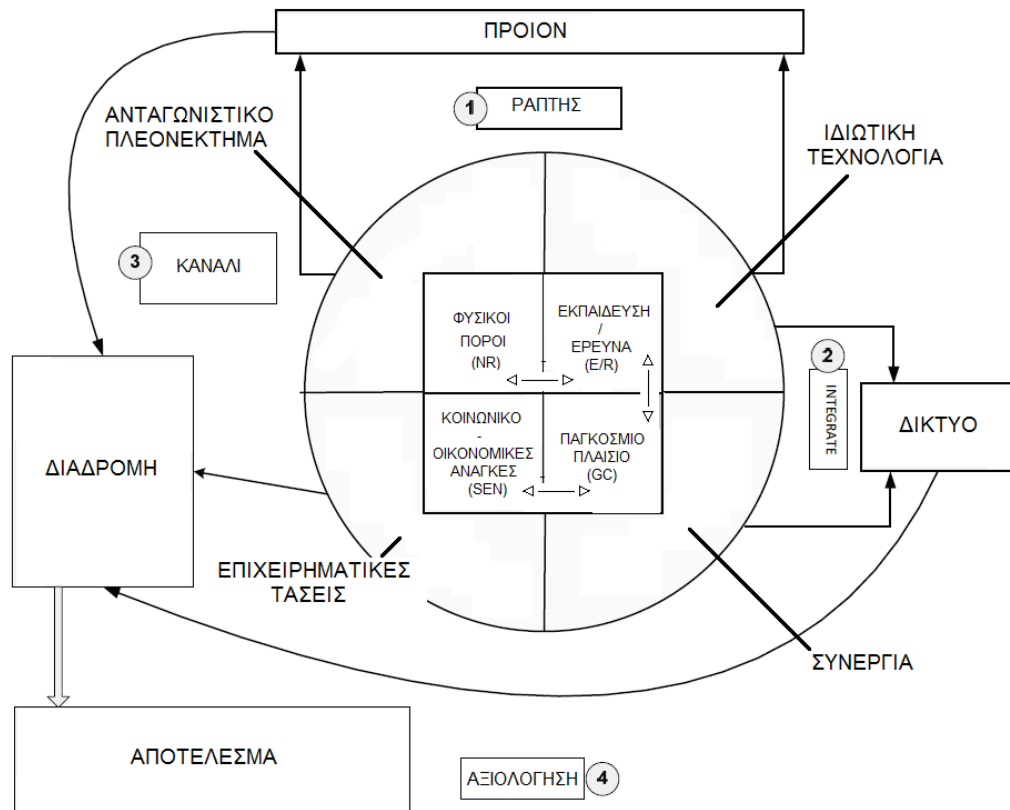
Προϊόν:

Όπως υπόθεσε και παραπάνω, εάν υπάρχει μια καλά οργανωμένη εκπαίδευση και έρευνα, τότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα είναι ένας συνδυασμός προϊόντων που μπορούν να αναπτυχθούν και να διατεθούν στον υπόλοιπο κόσμο με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους. Ως παράδειγμα μπορούμε να πάρουμε την αυτοκινητοβιομηχανία της Volkswagen η οποία στο μοντέλο Jetta το 70% των εξαρτημάτων σχεδιάζονται στο Μεξικό (Gereffi & Martinez, 2004).

Αποτέλεσμα:

Η γενικότερη επιθυμία είναι τα οικονομικά οφέλη τα οποία έχουν ως παρακλάδια τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, τις ευκαιρίες απασχόλησης, τις καλύτερες υποδομές, τη σταθερή οικονομία που εγγυάται αύξηση εισοδήματος και διάφορα άλλα. Ωστόσο απαιτείται συνεχής αξιολόγηση του πλαισίου, των μηχανισμών, των κανόνων, των προγραμμάτων και των υποδομών ώστε κάθε στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης που

διαμορφώνεται με βάση το μοντέλο TICE να αποφέρει συνεχώς αποτέλεσμα. Παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλο TICE:



Εικόνα 4: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το μοντέλο TICE

Μοντέλο Oviatt & McDougalls:

Σύμφωνα με το μοντέλο των Oviatt & McDougalls (1994), χρησιμοποιούνται δύο διαστάσεις που εξαρτώνται από τον εάν η επιχείρηση συντονίζει πολλές ή λίγες αλυσιδωτές αξίες και εάν δραστηριοποιούνται σε πολλές ή λίγες χώρες. Αυτές οι δύο διαστάσεις καταλήγουν σε τέσσερις τύπους νέων επιχειρήσεων: εισαγωγές/εξαγωγές, γεωγραφικά εστιασμένες, πολυεθνικές και παγκόσμιες. Συνεπώς η μήτρα του μοντέλου ορίζει τους τύπους της διεθνούς επιχειρηματικότητας σύμφωνα με το βαθμό γεωγραφικής διαποικίλισης και την έκταση του διασυνοριακού συντονισμού των πόρων και αγορών. Παρακάτω απεικονίζεται η μήτρα του μοντέλου:

| | | | |
|--------------------------|--------|--|---|
| ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ | ΥΨΗΛΟ | Πολυεθνικός έμπορος που προωθεί διεθνές πωλήσεις | Παγκόσμιος συντονισμός διεθνών πόρων και αγορών |
| | ΧΑΜΗΛΟ | Εγχώριες επιχειρήσεις | Εισαγωγές πόρων πέρα από τα σύνορα |
| | | ΧΑΜΗΛΟ | ΥΨΗΛΟ |

ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΩΝ

Εικόνα 5: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται η μήτρα του μοντέλου:

Μήτρα τεσσάρων μοντέλων:

Υπάρχουν δύο διαστάσεις με τις οποίες προσεγγίζει η επιχειρηματικότητα. Η πρώτη διάσταση είναι η οργανωτική ιδιοκτησία, δηλαδή ποιος είναι ο υπεύθυνος δημιουργίας της επιχείρησης. Η δεύτερη διάσταση είναι οι πόροι. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαστάσεων καταλήγει σε μια μήτρα τεσσάρων μοντέλων τα οποία είναι: το ευκαιριακό, ενεργοποίησης, υποστηρικτικό και το παραγωγικό. Κάθε ένα από τα μοντέλα αυτά αποτελούν έναν ξεχωριστό τρόπο προώθησης της επιχειρηματικότητας.

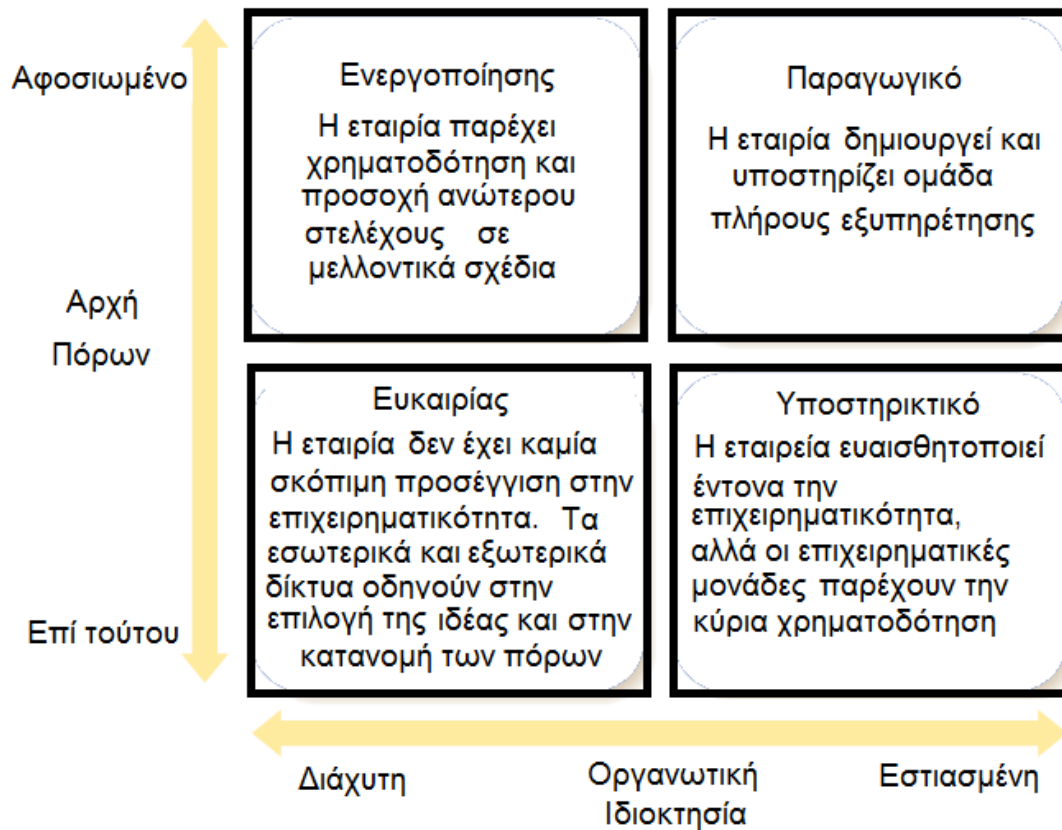
Μοντέλο ευκαιριών: κατά μία έννοια, οι περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν ως ευκαιριακές. Χωρίς να υπάρχει μια καθορισμένη οργανωτική ιδιοκτησία ή πόροι, η επιχειρηματικότητα βασίζεται στις προσπάθειες και σε ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται ενάντια των πιθανοτήτων. Το ευκαιριακό μοντέλο λειτουργεί καλά μόνο σε μια έμπιστη επιχειρηματική κουλτούρα, οι οποία είναι ανοιχτή σε πειραματισμούς και έχει διαφορετικά κοινωνικά δίκτυα πίσω από την επίσημη ιεραρχία. Ουσιαστικά θέσεις όπου πολλά στελέχη μπορούν να συμφωνήσουν. Χωρίς αυτού του τύπου περιβάλλοντος, οι καλές ιδέες μπορούν εύκολα να χαθούν από οργανωτικές ρωγμές ή ελλιπής χρηματοδότηση πράγμα που καθιστά το μοντέλο αυτό ανυπόφορο για πολλές επιχειρήσεις.

Μοντέλο ενεργοποίησης: Η βασική προϋπόθεση του μοντέλου αυτού είναι οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναπτύξουν νέες ιδέες εφόσον του δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα και η απαραίτητη υποστήριξη. Η αφοσίωση των πόρων και διαδικασιών χωρίς όμως να υπάρχει καμιά τυπική οργανωτική ιδιοκτησία επιτρέπει τις ομάδες να διεκδικούν ευκαιρίες από μόνοι τους εάν αυτές ταιριάζουν στο στρατηγικό πλαίσιο της επιχείρησης. Σε πιο εξελιγμένες εφαρμογές του μοντέλου, οι επιχειρήσεις παρέχουν ξεκάθαρα κριτήρια για την επιλογή ευκαιριών που θα ακολουθηθούν, κατευθυντήριες γραμμές για την χρηματοδότηση, διαφάνεια σε λήψεις αποφάσεων, πρόσληψη και κράτηση υπαλλήλων / εργαζομένων με επιχειρηματικό πνεύμα όπως επίσης και ενεργεί υποστήριξη από ανώτερα στελέχη. Όμως οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν ότι το μοντέλο αυτό δεν ασχολείται μόνο με την κατανομή κεφαλαίου για την επιχειρηματικότητα. Η ανάπτυξη του προσωπικού και η εκτελεστική δέσμευση είναι εξίσου σημαντικά. Επιπλέον, χωρίς επαρκή υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη οι ελπιδοφόρες ιδέες μπορεί να καταλήξουν σε απώλειες συγκρούσεων. Τέλος, ένας άλλος κίνδυνος του μοντέλου αυτού είναι ότι θα μπορούσε να εκφυλιστεί σε ένα 'μπόουλινγκ χρημάτων', όπου γίνονται αιτήσεις για κεφάλαια συνήθων έργων και ιδεών που δεν επιδιώκεται η πραγματοποίησή τους.

Υποστηρικτικό μοντέλο: Στην περίπτωση όπου η χρηματοδότηση δεν είναι το πρόβλημα τότε στο μοντέλο αυτό, μια εταιρία αναθέτει οργανωτική ιδιοκτησία για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων παρέχοντας σκόπιμα μόνο μέτρια κονδύλια στην κεντρική ομάδα. Οι υποστηρικτικές οργανώσεις ενεργούν ως ευαγγελιστές και ειδικοί στην καινοτομία. Παρόλο που οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν τη διαδικασία, οι καλύτερη επιλογή υποστηρικτών προέρχεται από τους 'βετεράνους' της επιχείρησης οι οποίοι είναι ήδη γνωστοί, σεβαστοί και έμπειροι στην πραγματοποίηση αλλαγών.

Παραγωγικό μοντέλο: Όπως και στα μοντέλα ενεργοποίησης και υποστήριξης, ένας στόχος είναι η ενθάρρυνση των επιχειρηματιών. Όμως αυτό το μοντέλο στοχεύει επίσης στην προστασία αναδυόμενων έργων, στην ενθάρρυνση της συνεργασίας και στη δημιουργία 'μονοπατιών' για στελέχη να συνεχίσουν την σταδιοδρομία τους και εκτός των επιχειρηματικών τους μονάδων. Οι διευθυντές συχνά δεν ξέρουν πως να διαχειριστούν νέες έννοιες που δεν ταιριάζουν σε μια υπάρχουσα επιχείρηση και τα κίνητρα συνήθως τους αποθαρρύνουν από την απορρόφηση βραχυπρόθεσμων

απωλειών. Το μοντέλο αυτό δεν είναι χωρίς μερίδιο στις προκλήσεις και τους κινδύνους. Αρχικά, μπορεί να απαιτηθούν σημαντικές επενδύσεις για αρκετά χρόνια, επίσης η ενσωμάτωση επιτυχημένων έργων σε καθιερωμένες επιχειρήσεις μπορεί να είναι δύσκολη. Οι ομάδες των έργων συχνά απομονώνονται και μπορούν να θεωρηθούν ως απειλές για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όταν έχουν απομακρύνει τα κορυφαία ταλέντα. Τελικά, η δημιουργία εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία του μοντέλου. Παρακάτω απεικονίζεται η μήτρα των τεσσάρων μοντέλων:



Εικόνα 6: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται η μήτρα των τεσσάρων μοντέλων

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται τρεις προσεγγίσεις τις επιχειρηματικότητας:

| | Μοντέλο ενεργοποίησης | Υποστηρικτικό μοντέλο | Παραγωγικό μοντέλο |
|---------------------------|---|--|--|
| Στρατηγικός στόχος | Διευκόλυνση των εργαζομένων και ομάδων | Αναζωογόνηση ή μετασχηματισμός επιχειρήσεων. Υποστήριξη ομάδων επιχειρηματικότητας | Εκμετάλλευση ευκαιριών |
| Βασική λειτουργία | Παροχή ανεξάρτητων χρηματοδοτήσεων και προσοχή σε μελλοντικούς ηγέτες με νέες ιδέες | Πρωώθηση, προαγωγή και διευκόλυνση επιχειρηματικών μονάδων που επιδιώκουν νέες ευκαιρίες | Παροχή ολοκληρωμένης επιχειρηματικότητας μέσω της σύλληψης, προβολής, χρηματοδότησης, καθοδήγησης, |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| | | | κλιμάκωσης και επανένταξης νέων εννοιών |
| Εισροές | Αφιέρωση χρήματος, εκτελεστική δέσμευση, προσλήψεις και ανάπτυξη προσωπικού | Καλά συνδεδεμένους βετεράνους με μικρό προσωπικό | Καλά συνδεδεμένη ηγεσία βετεράνων με προσωπικό πλήρους απασχόλησης και σημαντική ανεξάρτητη χρηματοδότηση |
| Εκροές | Αποδεδειγμένες έννοιες, γενικά μέσα στο πλαίσιο της εταιρίας | Νέες επιχειρήσεις σχετικά κοντά στον πυρήνα των επιχειρηματικών μονάδων ή υψηλότερη απόδοση διαδικασιών των επιχειρηματικών μονάδων | Αυτοδύναμες και / ή νέες επιχειρήσεις που ενδέχεται ή όχι να υπάρξουν σε οποιαδήποτε υπάρχουσα επιχειρηματική μονάδα |
| Παράγοντες επιτυχίας | <ul style="list-style-type: none"> • Πνεύμα καινοτομίας • Ελαστική δομή σε ομάδες έργων • Καλά ορισμένη διοικητική παρουσία σε αποφάσεις χρηματοδότησης • Αποτελεσματική ή διαδικασία και κριτήρια επιλογής | <ul style="list-style-type: none"> • Εξειδίκευση στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων • Σημαντικές δυνατότητες διευκόλυνσης ομάδας • Δεξιότητες δημιουργίας και εσωτερική και εξωτερική δικτύωση • Ανώτερη διευθυντική προβολή και υποστήριξη | <ul style="list-style-type: none"> • Σεβαστή ηγεσία με • Εμπειρία στην κατασκευή νέων επιχειρήσεων • Προσοχή σε Στελέχη και κίνητρα σταδιοδρομίας |
| Τυπικές προκλήσεις | <ul style="list-style-type: none"> • Ανώτερο εκτελεστικό εύρος ζώνης • Διατήρηση της συνοχής και πειθαρχίας σε σχέση με τα εταιρικά σήματα • Εύρεση και ικανοποίηση πρωταθλητών έργων | <ul style="list-style-type: none"> • Υπερνίκηση των πιέσεων της επιχείρησης • Εύρεση δημιουργών επιχειρήσεων μεταξύ των στελεχών που παραδοσιακά | <ul style="list-style-type: none"> • Επανένταξη επιτυχημένων έργων στον πυρήνα • Διαδοχή ηγεσίας • Έλλειψη στήριξης για την μονάδα |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | ανταμείβονται αι περισσότερο για την εκτέλεση από την καινοτομία | |
|--|--|--|--|

Πίνακας 1: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται τρεις προσεγγίσεις τις επιχειρηματικότητας

1.4 Ορισμός επιχειρηματιών:

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί οι οποίοι προσπαθούν να προσεγγίσουν την έννοια του επιχειρηματία όπως:

- Επιχειρηματίας ορίζεται αυτός που ειδικεύεται στην οργάνωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων σε αντάλλαγμα των κερδών. (Richard Cantillon)
- Επιχειρηματίας ορίζεται εκείνος που χρησιμοποιεί την καινοτομία για να καταστρέψει την υπάρχουσα οικονομική τάξη με την εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών, δημιουργώντας νέες μορφές οργάνωσης και αξιοποιώντας νέες πρωτιές ύλης (Joseph Schumpeter)
- Επιχειρηματίας είναι εκείνος όπου αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία και δημιουργεί έναν οργανισμό για να την ακολουθήσει. (Bygrave)

Ο Kao το 1989 τροποποίησε τον υπάρχον έως τότε ορισμό και πρότεινε ότι ο επιχειρηματίας μπορεί να οριστεί από την άποψη των καθηκόντων: να αντιληφθεί μια ευκαιρία, να συγκεντρώσει ανθρώπινους και άλλους πόρους που είναι αναγκαίοι για την άσκησή του και να μετατρέψει την ευκαιρία σε ένα απότο αποτέλεσμα. Τέλος ισχυρίστηκε ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας ενός επιχειρηματία θα περιλάμβανε δημιουργικά, επιχειρησιακά / διαχειριστικά, διαπροσωπικά και ηγετικά καθήκοντα.

1.5 Τύποι επιχειρηματιών:

- Επιχειρηματίας ευκαιρίας
- Επιχειρηματίας αναγκαιότητας
- Καθοδηγούμενοι από κέρδος
- Κοινωνικοί επιχειρηματίας
- Σειριακοί επιχειρηματίες
- Οικογενειακοί επιχειρηματίες
- Επιχειρηματίας αντιγραφής

1.6 Λειτουργίες / Ιδιότητες Επιχειρηματιών:

- Σχεδιασμός έργων: Είναι εκείνος ο οποίος θα συλλάβει την ιδέα και θα προγραμματίσει την δομή της.
- Διαχείριση επιχείρησης
- Αντιμετώπιση Κινδύνων και ρίσκων
- Διανομή ανταμοιβών
- Πωλήσεις προϊόντων / υπηρεσιών
- Ορίζει την κλίμακα της επιχείρησης
- Διαχειρίζεται τον οργανισμό κοινών αποθεμάτων: Σε εταιρικές σχέσεις, οι επιχειρηματικές λειτουργίες κατανέμονται μεταξύ των εταίρων.
- Αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας: Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες στον κόσμο των επιχειρήσεων όπου βασίζονται σε ανθρώπινες ανάγκες όπως διατροφή, μόδα, εκπαίδευση και πολλά άλλα.
- Μετατροπή ιδεών σε δράσεις: Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι ικανός να μετατρέψει τις ιδέες του σε πράξεις.
- Μελέτες σκοπιμότητας: Ο επιχειρηματίας διεξάγει μελέτες αξιολόγησης της εμπορικής δυνατότητας ενός προτεινόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Προβλέπει προβλήματα και εκτιμά ποσότητα, ποιότητα, κόστος και πηγές εισροών που απαιτούνται για την εκτέλεση.
- Πόροι: Ο επιχειρηματίας χρειάζεται διάφορους πόρους οι οποίοι μπορεί να είναι οικονομικοί, εξοπλισμός, υλικά ή και ανθρώπινο δυναμικό.
- Δημιουργία επιχείρησης: Για την σύσταση μια επιχείρησης πρέπει να εκπληρωθούν ορισμένες νομικές διατυπώσεις όπως επίσης να βρεθεί η κατάλληλη θέση, να σχεδιαστούν οι εγκαταστάσεις, να εγκατασταθούν τα μηχανήματα και πολλά άλλα.
- Ανάπτυξη και εξέλιξη: Μόλις η επιχείρηση επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ο επιχειρηματίας πρέπει να διερευνήσει έναν ακόμα υψηλότερο στόχο για την ορθή ανάπτυξη και εξέλιξής του.

1.7 Χαρακτηριστικά επιτυχημένων επιχειρηματιών:

- Πρωτοβουλία
- Προθυμία αναλαβής κινδύνων

- Δυνατότητα μάθησης από την εμπειρία / λάθη
- Κίνητρα
- Αυτοπεποίθηση
- Προσανατολισμός στην σκληρή δουλειά
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών
- Δημιουργία μελετών σκοπιμότητας
- Στήσιμο επιχείρησης

1.8 Γνωστικό υπόβαθρο επιχειρηματία:

Το θέμα για το εάν ο επιχειρηματίας χρειάζεται συγκεκριμένες γνώσεις ή όχι είναι πιθανόν περιπτό, ακόμα και στην περίπτωση όπου ο επιχειρηματίας ορίζεται αποκλειστικά από τον κίνδυνο όταν πρόκειται να επενδύσει δικά του κεφάλαια. Αυτή η μονοδιάστατη αντίληψη της επιχειρηματικότητας δεν απαιτεί υψηλό επίπεδο τεχνικών ή κοινωνικών γνώσεων από τη στιγμή όπου βασίζεται στο κουράγιο και την προθυμία ανάληψης κινδύνων. Προφανώς και σύμφωνα με τον Vesalainen (2005), ο επιχειρηματίας είναι ένα πολυδιάστατο άτομο στο οποίο όμως είναι δύσκολο να εκτιμηθεί τι ακριβώς γνώσεις είναι απαραίτητες να έχει. Εάν λάβουμε υπόψιν μας ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει την ουσία της επιχείρησής του, όπως επίσης να αναλαμβάνει ρίσκα και να εξετάζει ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον, μαζί με το γεγονός ότι θα πρέπει να είναι ικανός για κοινωνική επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένου των γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή, οφείλουμε να πούμε ότι η εκπαίδευση ενός επιχειρηματία πρέπει να ποικίλει και να είναι πλήρης.

Συνεπώς, η εκπαίδευση περί επιχειρηματικότητας πρέπει να περιλαμβάνει τεχνικές και τεχνολογικές γνώσεις καθώς και γνώσεις στις κοινωνικές επιστήμες όπως επίσης μέσο της εκπαίδευσης πρέπει να αναπτυχθεί η κοινωνική και ηθική προσωπικότητα του επιχειρηματία. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και του θάρρους πρέπει να αναπτύσσεται από την πρώιμη παιδική ηλικία και οι τεχνικές γνώσεις μπορούν να οικοδομηθούν αργότερα.

Τέλος, τα κοινωνικά και δεοντολογικά στοιχεία πρέπει να εφαρμόζονται μόνιμα σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης. Οι γνώσεις όπου θα πρέπει ιδανικά να έχει ένας επιχειρηματίας είναι οι παρακάτω:

- Γνώσεις περί οικονομικών: Ο οικονομικός τομέας συνδέεται άμεσα με το κέρδος το οποίο μπορεί να θεωρηθεί και ως ο σημαντικότερος στόχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Γνώσεις ως προς τη διοίκηση: Ως διοίκηση περιλαμβάνονται όλα τα διευθυντικά καθήκοντα και υποχρεώσεις που πρέπει να γίνουν από τον επιχειρηματία. Ειδικότερα είναι ο καθορισμός στόχων, ο σχεδιασμός και η χρήση πόρων, η οργάνωση δραστηριοτήτων, η επιλογή και ενθάρρυνση εργαζομένων και ο έλεγχος όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Γνώσεις περί καινοτομίας: Εκπαίδευση για καινοτομία δεν υπάρχει φυσικά. Δεν μπορεί κάποιος να φοιτήσει σε τμήμα καινοτομίας, είναι έμφυτη σε ταλαντούχους ανθρώπους όμως μπορεί να αναπτυχθεί από την παιδική ηλικία.

- Γνώσεις περί ηθικής: Η ηθική πρέπει να ενσωματωθεί σε κάθε μία από τις προηγούμενες τρεις γνώσεις διότι οι οικονομικοί, διοικητικοί και καινοτόμοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν μόνο σε περίπτωση που δεν δημιουργούν μόνιμες ζημιές σε άλλους ενδιαφερόμενους. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή των επιχειρήσεων και ο τρόπος εκτέλεσής τους πρέπει να συνδυαστούν με την επιθυμία για κέρδη βασιζόμενοι πάντα στους εθνικούς νόμους, τα διεθνή πρότυπα και τους ηθικούς κανόνες της κοινωνίας.

Κεφάλαιο 2 : Διαστάσεις Επιχειρηματικότητας

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι διαστάσεις της επιχειρηματικότητας είναι έξι και είναι οι εξής: **στρατηγικός προσανατολισμός, δέσμευση ευκαιριών, δέσμευση πόρων, έλεγχος πόρων, διοικητική δομή και τέλος φιλοσοφία ανταμοιβών.** Αυτές οι διαστάσεις όμως για να έχουν κάποιο νόημα πρέπει να συνδεθούν και με ένα φάσμα συμπεριφορών το οποίο έχει ως μέγιστο τη συμπεριφορά του προωθητή ο οποίος δράττεται των ευκαιριών ανεξαρτήτως των ελεγχόμενων πόρων και ως ελάχιστο τη συμπεριφορά του συντηρητικού ο οποίος δίνει έμφαση στην αποτελεσματική αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων.

Ενώ ο προωθητής και ο συντηρητικός ορίζουν τα τελικά σημεία του φάσματος, υπάρχει πληθώρα διοικητικών συμπεριφορών ανάμεσά τους τα οποία χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, την επιχειρηματική και διοικητική συμπεριφορά.

2.1 Στρατηγικός προσανατολισμός:

Ο στρατηγικός προσανατολισμός περιγράφει τους παράγοντες που καθοδηγούν τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ένας προωθητής καθοδηγείται αποκλειστικά από τις ευκαιρίες ενώ από την άλλη μεριά ένας συντηρητής επικεντρώνεται στο πως θα χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους. Ανάμεσα σε αυτούς τους δύο υπάρχει και η διοικητική προσέγγιση η οποία εστιάζει στην ανάγκη εξέτασης του περιβάλλοντος για ευκαιρίες, όμως εξακολουθεί να περιορίζεται από τους διαθέσιμους πόρους.

2.2 Δέσμευση ευκαιριών:

Σε αυτήν την διάσταση ξεκαθαρίζεται το γεγονός ότι δεν αρκεί μόνο η καινοτόμα σκέψη αλλά είναι απαραίτητο να κινηθούν και πέρα από τον εντοπισμό της ευκαιρίας στην επιδίωξή της. Ο προωθητής έχει την τάση να δρα σε σύντομο χρονικό περιθώριο με στόχο την ταχύτερη επιδίωξη της ευκαιρίας, η διάρκεια της αφοσίωσής τους όμως είναι προς αμφισβήτηση. Αντιθέτως η δέσμευση για τον συντηρητικό συνεπάγεται κατανάλωση χρόνου μεγάλης διάρκειας όπου πολλές φορές φαίνεται στάσιμος. Η επιθυμία της ταχύτητας δράσεις δημιουργεί τη φήμη του επιχειρηματία ως τζογαδόρο. Όμως η απλή πράξη ανάληψης ρίσκου δεν οδηγεί πάντα σε επιτυχία διότι απαιτείται και η γνώση της περιοχής δραστηριοποίησης. Η εξοικείωσή τους με την περιοχή δραστηριοποίησης σημαίνει ότι έχουν ικανότητα να αναγνωρίζουν τα μοτίβα όπως αναπτύσσονται και την εμπιστοσύνη να υποθέσουν ότι τα στοιχεία που λείπουν θα διαμορφωθούν όπως προβλέπουν.

2.3 Δέσμευση πόρων:

Το πρόβλημα που έχουν οι περισσότεροι επιχειρηματίες αφορά το ποιοι πόροι είναι αναγκαίοι για την επίτευξιν μιας ευκαιρίας. Αυτό που επιδιώκει ο επιχειρηματίας είναι η δημιουργία αυξημένης αξίας μέσω ελαχιστοποίησης των πόρων. Ουσιαστικά αυτή η διάσταση μας παρουσιάζει τον επιχειρηματία ως πειραματικό, μη δεσμευμένο ως προς την επιλογή και αξιοποίηση πόρων. Όμως σε περιόδους ταχείας αλλαγής αυτή η διάσταση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα ως προς την ανταπόκριση στις αλλαγές του ανταγωνισμού της αγοράς αλλά και της τεχνολογίας.

2.4 Έλεγχος πόρων:

Με την εμπειρία ο επιχειρηματίας αρχίζει και εξοικειώνεται με τους πόρους που μπορούν να του προσφέρουν οι άλλοι και να αποφασίσει ποιους θα αξιοποιήσει ή όχι. Το στερεότυπο ότι ο επιχειρηματίας θεωρείται εκμεταλλευτής προκύπτει από αυτή τη διάσταση, όμως με τον καιρό χρησιμοποιεί καλύτερα τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τις ιδέες των άλλων, το οποίο βέβαια γίνεται ολοένα και πολυτιμότερο στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.5 Διοικητική Δομή:

Στη διοικητική δομή περιλαμβάνονται οι εργασιακές σχέσεις με διευθυντές, υφιστάμενους, ομάδες και υπάρχει σε κάθε τύπο επιχείρησης. Η σωστή επιλογή διοικητικής δομής εξασφαλίζει στην επιχείρηση συνεχόμενη άνοδο, καλό εργασιακό περιβάλλον και κερδοφορία ενώ αντιθέτως μία λανθασμένη επιλογή δημιουργεί εντάσεις, μη αποτελεσματικές πρακτικές, μειωμένοι κερδοφορία και σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει σε κλείσιμο.

Τα βασικά στοιχεία μιας διοικητικής δομής είναι:

- Καθορισμός εργασιών, όπου περιλαμβάνει καινοτόμες καθηκόντων, υφιστάμενους / προϊστάμενους και πρότυπα.
- Τρόποι επικοινωνίας σε όλη την διοικητική δομή από τα χαμηλότερα έως τα υψηλότερα επίπεδα και αντιστρόφως.
- Τυποποίηση, όπου αποτελεί τον βαθμό στον οποίο οι εργασίες και οι διαδικασίες είναι τυποποιημένες χρησιμοποιώντας καθορισμένους κανόνες.
- Είδος επιρροής, σχετίζεται με τους τρόπους και τεχνικές επηρεασμού που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να παρακινήσει και να κατευθύνει το προσωπικό προς τους επιθυμητούς στόχους.

Υπάρχουν αρκετοί τύποι διοικητικής δομής με ακραίους τύπους την μηχανική η οποία χαρακτηρίζεται από αόριστο ορισμό εργασίας, κάθετη επικοινωνία, υψηλό βαθμό τυποποίησης, επιρροή βάση εξουσίας, κεντρικό έλεγχο, σύνθετη διαφοροποίηση και υψηλό βαθμό συντονισμού. Αντιθέτως ο δεύτερος ακραίος τύπος είναι η οργανική διοικητική δομή η οποία χαρακτηρίζεται από ευέλικτο ορισμό εργασίας, πλευρική επικοινωνία, χαμηλού βαθμού τυποποίησης, επιρροή μέσω εμπειρίας, αποκεντρωμένος έλεγχος, απλή διαφοροποίηση και χαμηλό βαθμό συντονισμού. Μεταξύ αυτών των δύο τύπων βρίσκονται αρκετοί άλλοι.

2.6 Φιλοσοφία Ανταμοιβών:

Η φιλοσοφία ανταμοιβών βασίζεται σε πεπαιθότητες και αρχές όπου σχετίζονται με τις αξίες της επιχείρησης όπως δικαιοσύνη, ισότητα, συνοχή και διαφάνεια. Αυτή η φιλοσοφία αναγνωρίζει την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και προκειμένου να απαιτήσει εύλογη απόδοση οφείλει να επιβραβεύει το ανθρώπινο κεφάλαιο με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τη συνεισφορά του.

Κάποιες πολιτικές ανταμοιβών είναι οι εξής:

- Επίπεδο ανταμοιβών βάση τη στάση της αγοράς
- Ισότιμη ανταμοιβή
- Επίπεδο ανταμοιβών βάση ανταγωνισμού
- Συνολική ανταμοιβή: είναι ο συνδυασμός οικονομικών και μη ανταμοιβών
- Επίπεδο ανταμοιβών βάση ικανοτήτων, δεξιοτήτων και αποδόσεων
- Επίπεδο ανταμοιβών βάση καθηκόντων
- Διάφανη

Κεφάλαιο 3: Παράγοντες επηρεασμού επιχειρηματικότητας:

Σχεδόν πάντοτε, η επιχειρηματικότητα είναι εξαρτώμενοι με ορισμένους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να έχουν είτε θετικές είτε αρνητικές επιπτώσεις. Παρακάτω αναγράφονται οι όλοι οι παράγοντες επηρεασμού:

3.1 Οικονομικοί παράγοντες:

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί την πιο άμεση επιρροή της επιχειρηματικότητας. Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα είναι οι εξής:

- Κεφάλαιο:
Το κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος παράγοντας διότι καθορίζει την ανάπτυξη και τον ρυθμό που θα έχει και για αυτό το λόγο το κεφάλαιο θεωρείται και ως το "λιπαντικό της επιχείρησης" για να λειτουργεί ομαλά χωρίς προβλήματα.
- Εργασία:
Η σωστή επιλογή του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού είναι ένας άλλος παράγοντας επηρεασμού της επιχειρηματικότητας.
- Πρώτες ύλες:
Δεν υπάρχει ανάγκη να τονιστεί η τεράστια σημαντικότητα που έχουν οι πρώτες ύλες ως παράγοντες επιρροής της επιχειρηματικότητας. Είναι από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει η επιχείρηση. Στην πραγματικότητα οι πρώτες ύλες επηρεάζονται ανάλογα με τις ευκαιρίες, δηλαδή όσο πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες, τόσο μεγαλύτερη επιρροή θα έχουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
- Αγορά:
Στον ανταγωνιστικό κόσμο της επιχειρηματικότητας δεν μπορεί να υπάρξει βιωσιμότητα εάν δεν αναγνωρίζεται η αγορά και οι τεχνικές της. Η δυναμική της αγοράς αποτελεί τον κύριο παράγοντα καθορισμού πιθανών ανταμοιβών. Το μέγεθος και η σύνθεση της αγοράς επηρεάζει την επιχειρηματικότητα.
- Υποδομή:
Η επέκταση του επιχειρηματικού πνεύματος προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων επικοινωνιακών και μεταφορικών διευκολύνσεων. Δεν συμβάλει μόνο στην διερεύνηση της αγοράς αλλά και στην επέκταση των οριζόντων της επιχειρηματικότητας.

3.2 Κοινωνικοί παράγοντες:

Η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας πηγάζει από τους κοινωνικούς παράγοντες. Το κοινωνικό προφίλ στο οποίο έχουν μεγαλώσει οι άνθρωποι διαμορφώνει τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τους κανόνες τους. Οι παράγοντες που αποτελούν το κοινωνικό περιβάλλον είναι οι παρακάτω:

- Κοινωνική τάξη:
Σε κάθε κοινωνία υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές και αξίες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των ατόμων. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει ανάπτυξη εάν καταφέρει να έχει κοινωνική κινητικότητα, ενώ παράλληλα ένα παγκόσμιο φαινόμενο της επιχειρηματικότητας είναι η κυριαρχία ορισμένων εθνοτικών ομάδων.

- Οικογενειακό υπόβαθρο:
Σε αυτόν τον παράγοντα περιλαμβάνονται το μέγεθος, ο τύπος και η οικονομική κατάσταση της οικογένειας. Στην περίπτωση όπου παραδείγματος χάριν μια οικογένεια έχει ένα υπόβαθρο στον τομέα της μεταποίησης τότε αυτό και μόνο το γεγονός αποτελεί πηγή βιομηχανικής επιχειρηματικότητας.
- Μορφωτικό επίπεδο:
Η μόρφωση είναι ένας παράγοντας ο οποίος επιτρέπει την κατανόηση του κόσμου γενικότερα και της αγοράς ειδικότερα ενώ εφοδιάζει ταυτόχρονα με γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης. Σε κάθε κοινωνία το σύστημα εκπαίδευσης έχει πολύ σημαντικό ρόλο. Δυστυχώς η ευτυχώς το δικό μας εκπαιδευτικό σύστημα εστιάζει περισσότερο στην προετοιμασία των μαθητών για κανονικές δουλείες αντί να τα καθιστά ικανά αρκετά να σταθούν στα δικά τους πόδια.
- Στάση της κοινωνίας:
Αυτός ο παράγοντας εστιάζει στη στάση της κοινωνίας ως προς την επιχειρηματικότητα. Κάποιες κοινωνίες ενθαρρύνουν την καινοτομία και τους νεωτερισμούς και επιπλέον εγκρίνουν και υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές ενέργειες και ανταμείβουν αναλόγως. Σε αντίθετη περίπτωση κάποιες άλλες κοινωνίες δεν ενθαρρύνουν τις αλλαγές και σε τέτοιες περιπτώσεις δεν μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Με τον ίδιο τρόπο, υπάρχουν και κάποιες κοινωνίες όπου έχουν μια εγγενή αντιπαράθεση για οποιαδήποτε δραστηριότητα λήψης χρήματος
- Πολιτιστική αξία:
Τα κίνητρα ωθούν τους ανθρώπους στη δράση, για αυτό το λόγο για να υπάρξει επιχειρηματική ανάπτυξη απαιτούνται τα κατάλληλα κίνητρα όπως το κέρδος, το κύρος και η επίτευξη κοινωνικής θέσης. Στην περίπτωση όπου κάποιος είναι φιλόδοξος και ταλαντούχος θα ρισκάρουν και θα καινοτομήσουν εάν αυτά τα κίνητρα είναι ισχυρά. Τον σπουδαιότερο ρόλο στην δύναμη των κινήτρων έχει η κουλτούρα της κοινωνίας, εάν ο πολιτισμός είναι οικονομικά προσανατολισμένος τότε η επιχειρηματικότητα θα επαινέθει και η συσσώρευση πλούτου ως τρόπος ζωής θα εκτιμηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση, σε λιγότερο ανεπτυγμένες κοινωνίες το οικονομικό κίνητρο δεν είναι αρκετά ισχυρό ώστε να παρακινήσει.

3.3 Ψυχολογικοί παράγοντες:

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες περί επιχειρηματικότητας όπου υποστηρίζουν πως επικεντρώνεται κυρίως στους ψυχολογικούς παράγοντες οι οποίοι είναι:

- Ανάγκη επίτευξης:
Αυτός ο παράγοντας είναι ένα κοινωνικό κίνητρο το οποίο τείνει να χαρακτηρίζει τους επιτυχημένους επιχειρηματίες, ειδικά όταν ενισχύονται και από πολιτιστικούς παράγοντες. Επίσης κάποιες κοινωνίες τείνουν να αναπαράγουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων με υψηλό επίτευγμα ανάγκης από άλλες κοινωνίες. Υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι με αυτό το χαρακτηριστικό ξεχωρίζουν με πολλούς τρόπους, τους αρέσει η ανάληψη κινδύνου και εκείνοι οι κίνδυνοι τους παροτρύνουν σε μεγαλύτερες προσπάθειες.
- Αφαίρεση κύρους:

Σύμφωνα με τον Everett Hagen (1962), σε κάποιο σημείο πολλές κοινωνικές ομάδες βιώνουν μια ριζική απώλεια κύρους, και αυτή η απώλεια κύρους σηματοδοτεί τη γένεση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Η θεωρία αυτή βασίζεται στο ότι αρχική προϋπόθεση που οδηγεί σε ενδεχόμενη επιχειρηματική συμπεριφορά είναι η απώλεια του κύρους από μια ομάδα, και διακρίνεται σε τέσσερις τύπους γεγονότων που μπορούν να προκαλέσουν τέτοια απώλεια:

1. Μετακίνηση ομάδας μέσω βίας
2. Μέσω υποτίμησης συμβόλων τους
3. Εγκλωβισμός σε κατάσταση ασυνέπειας
4. Ίσως δεν γίνει αποδεκτό το αναμενόμενο κύρος μετανάστευσης σε μια νέα κοινωνία.

- Κίνητρα:

Κάποια άλλα κίνητρα πέραν του πλούτου είναι η αναζήτηση δύναμης, κύρους και ασφάλεια κοινωνικής υπηρεσίας. Βάση λοιπόν αυτών των κινήτρων οι επιχειρηματίες μπορούν να διαχωριστούν στις τρεις παρακάτω κατηγορίες:

1. Επιχειρηματίες διαχείρισης, των οποίων κύριο κίνητρο είναι η ασφάλεια
2. Επιχειρηματίες καινοτομίας, οι οποίοι ενδιαφέρονται μόνο για τον ενθουσιασμό
3. Επιχειρηματίες ελέγχου, οι οποίοι πέραν των άλλων κινήτρων, αναζητούν δύναμη και εξουσία.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματικές στάσεις που βασίζονται στους ψυχολογικούς παράγοντες έχουν πέντε διαστάσεις:

- I. **Ανάγκη – επίτευγμα:**
Σε κάθε επιτυχημένο επιχειρηματία υπάρχει υψηλός προσανατολισμός επίτευξης.
- II. **Σημείο ελέγχου:**
Αυτό σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας ακολουθεί την ιδέα ότι μπορεί να ελέγξει την δικιά του ζωή και δεν επηρεάζεται από παράγοντες όπως τύχη, μοίρα και ούτε καθεξής.
- III. **Προθυμία ανάληψης κινδύνου:**
Οι επιχειρηματίες οι οποίοι παίρνουν μέτριους κινδύνους κερδίζουν υψηλότερες αποδόσεις των περιουσιακών τους στοιχείων από εκείνους όπου δεν αναλαμβάνουν καθόλου κινδύνους ή εκείνους που αναλαμβάνουν υπερβολικούς.
- IV. **Ανοχή:**
Ελάχιστες αποφάσεις λαμβάνονται σε περιβάλλον πλήρους πληροφόρησης. Για αυτό τον λόγο οι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν ορισμένο ποσό ανοχής στην ασάφεια.
- V. **Συμπεριφορά τύπου A:**
Δεν είναι παρά μόνο ένας χρόνιος, αδιάκοπος αγώνας για επίτευξη ολοένα και περισσότερων σε όλο και λιγότερο χρόνο. Αυτού του τύπου η συμπεριφορά χαρακτηρίζει τους περισσότερους επιχειρηματίες.

Κεφάλαιο 4 Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική:

Η επιχειρηματικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από την έναρξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας με αυτό να συνεπάγεται ότι η διαδικασία δημιουργίας αξίας, η αναγνώριση και εκμετάλλευση ευκαιριών, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων αγορών αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας.

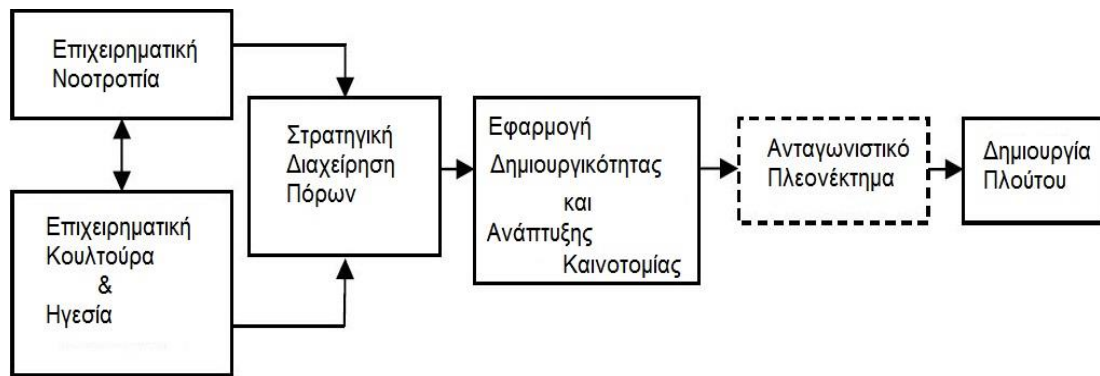
Αντιθέτως, η βάση της στρατηγικής διαχείρισης είναι η πεποίθηση δημιουργίας μιας εξισορρόπησης μεταξύ των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης όπως επίσης και των ευκαιριών και απειλών της στο εξωτερικό περιβάλλον (SWOT). Σύμφωνα με τους Schendel και Hofer (1979) , η στρατηγική διαχείριση αναγνωρίζεται από τα εξής έξι βασικά στοιχεία:

- 1) Διατύπωση στόχων
- 2) Περιβαλλοντική ανάλυση
- 3) Διατύπωση αναλύσεων
- 4) Αξιολόγηση
- 5) Εκτέλεση
- 6) Έλεγχος στρατηγιών

Ουσιαστικά η στρατηγική διαχείριση εστιάζει στο τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργούν αξία. Συνοψίζοντας, η έννοια της επιχειρηματικότητας (αναζήτηση ευκαιριών) και της στρατηγικής διαχείρισης (αναζήτηση πλεονεκτημάτων) παρουσιάζουν σημείο τομής το οποίο είναι το στρατηγικό περιεχόμενο και διαδικασία στις SMEs.

4.1 Στρατηγική επιχειρηματικότητα:

Η στρατηγική επιχειρηματικότητα είναι μια νέα αναδυόμενη έννοια, η οποία βασίζεται πάνω στην επιχειρηματικότητα και την στρατηγική διαχείριση. Είναι ένας συνδυασμός αναζήτησης ευκαιριών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ταυτόχρονα. Οι ρίζες αυτής της έννοιας ξεκίνησαν από το οικονομικό πεδίο της διαχείρισης. Οι έρευνες πάνω στην στρατηγική επιχειρηματικότητα πέρασαν σε μια νέα διάσταση από το 2003 και μετά όπου ερευνητές προσπάθησαν να παρουσιάσουν ένα μοντέλο με κοινά χαρακτηριστικά και από το πεδίο της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης. Την ίδια χρονιά δημιουργήθηκε και ένα μοντέλο το οποίο παρουσιάζει στοιχεία και συσχετισμούς τους, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο τα θεμέλια για περαιτέρω έρευνες. Παρακάτω απεικονίζεται το μοντέλου συσχετισμών:



Εικόνα 7: Στην Παραπάνω εικόνα απεικονίζονται τα στοιχεία της στρατηγικής επιχειρηματικότητας

Το παραπάνω μοντέλο υποδηλώνει ότι τα στοιχεία της στρατηγικής επιχειρηματικότητας πρέπει να ανατακλούν μια ισορροπία μεταξύ των αρχών της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής διαχείρισης.

4.2 Στρατηγικές των SMEs:

Με τον όρο στρατηγικές των SMEs εννοούμε μια καλά οργανωμένη πορεία ενεργειών με την οποία επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι. Οι στρατηγικές διατυπώνονται σε διάφορα επίπεδα όπως για παράδειγμα το εταιρικό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης και για αυτόν τον λόγο τα σχέδια πρέπει να γίνονται εκ των προτέρων ώστε να αποφευχθούν τυχόν κακές συνέπειες των επιχειρηματικών διακυμάνσεων. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο σε μικρές επιχειρήσεις οι οποίες ήδη επηρεάζονται από παράγοντες όπως έλλειψη κεφαλαίων, πρώτων υλών, ανεπτυγμένης τεχνολογίας κτλ.

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης των SMEs αποτελείται από τέσσερα βήματα:

- i. **Καθιέρωση στρατηγικής πρόθεσης:** ο σκοπός ο οποίος ενώνει την επιχείρηση με την κοινωνία, το όραμα το οποίο δηλώνει τις επιθυμίες επίτευξης στο μέλλον και οι στόχοι οι οποίοι θέτουν τα πρότυπα μέτρησης απόδοσης.
- ii. **Σχηματισμός στρατηγικής:** σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση διεξάγει διάφορες ενέργειες συμπεριλαμβανομένου και της εκπόνησης οργανωτικής και περιβαλλοντικής εκτίμησης προκειμένου να εντοπίσει ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες.
- iii. **Εφαρμογή στρατηγικής:** σε αυτό το επίπεδο ενεργοποιούνται και εφαρμόζονται οι στρατηγικές
- iv. **Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής:** τέλος, αξιολογούνται οι στρατηγικές για τον προσδιορισμό της επιτυχίας και σε περιπτώσεις ανάγκης μπορούν να αναδιατυπωθούν.

4.3 Κύκλος ζωής των SMEs:

Οι SMEs, παρόλο που είναι πιο απλές στην λειτουργία τους και την φύση τους απαιτούν περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες και ταλέντα για τον λόγο ότι η συνολική επιτυχία της εξαρτάται από την αρμοδιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι νέες επιχειρήσεις ειδικότερα, περνούν από διάφορα μεταβατικά στάδια τα οποία έχουν την μορφή ενός οργανωτικού κύκλου ζωής και απαιτούν από τον επιχειρηματία προσοχή και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που συμβαίνουν ταχέως στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο οργανωτικός κύκλος ζωής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

- Στάδιο εκκίνησης: σε αυτό το στάδιο η ανάπτυξη ενός οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασυνέπεια όπως επίσης η παραγωγή και οι πωλήσεις πραγματοποιούνται σε περιορισμένη κλίμακα.
- Στάδιο ανάπτυξης: σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση καταφέρνει σταδιακά να τοποθετείται στην αγορά ενώ ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της παραγωγής και των πωλήσεων αυξάνεται και ο ανταγωνισμός.
- Στάδιο επέκτασης: κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ραγδαία ανάπτυξη η οποία ενισχύει την ικανότητα αξιολόγησης της αγοράς και των ευκαιριών του επιχειρηματία.
- Στάδιο ωρίμανσης / ενοποίησης : Εδώ ο ανταγωνισμός αυξάνεται και κατά συνέπεια υπάρχει μια μείωση του ποσοστού της αγοράς δραστηριοποίησης. Αυτό το στάδιο είναι πού βασικό για την επιβίωση της επιχείρησης και απαιτείται άμεση δράση. Όπως για παράδειγμα ενοποίηση εταιριών, μείωση δαπανών, αποχώρηση από υψηλού κινδύνου αγορών και πολλά άλλα.
- Στάδιο αναβίωσης: σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση προσπαθεί για ακόμα μια φορά να αναπτυχθεί μέσω νέων ενεργειών και ιδεών.
- Στάδιο ύφεσης: σε περίπτωση όπου δεν υπάρχουν μέτρα ασφαλείας σε αυτό το στάδιο η ανάπτυξη της επιχείρησης ξεκινά την κάθοδό της. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω υπερβολικής διαφοροποίησης η δημιουργίας γραφειοκρατικών οργανώσεων και καθίσταται δύσκολο από την επιχείρηση να επιβιώσει.

4.4 Στρατηγικές ανάπτυξης των SMEs:

Όπως είδαμε και παραπάνω μια επιχείρηση περνάει διάφορα στάδια και αντιμετωπίζει κρίσιμα προβλήματα, για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητη η εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης και διατήρησης οργανωτικών ικανοτήτων. Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης κατατάσσονται κυρίως σε εσωτερικές και εξωτερικές

Εσωτερικές στρατηγικές ανάπτυξης:

Αυτού του είδους οι στρατηγικές βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης χωρίς την βοήθεια άλλων παραγόντων. Οι στρατηγικές εσωτερικής ανάπτυξης είναι οι εξής:

- a) **Στρατηγική επέκτασης:** αναφέρεται στην αύξηση μεριδίου της αγοράς, των πωλήσεων και των εσόδων, και επιτυγχάνεται μέσω ανάπτυξης προϊόντος όπου δημιουργείται μια αλλαγή στο ήδη υπάρχον προϊόν, αγορών όπου περιλαμβάνει επέκταση υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές και διείσδυση νέων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές και τέλος ανάπτυξη γραμμής παραγωγής.
- b) **Διαφοροποίηση:** η διαφοροποίηση είναι μια άλλη μορφή εσωτερικής στρατηγικής ανάπτυξης με στόχο την εισαγωγή καινούργιων δραστηριοτήτων στην επιχείρηση και αποτελείται από τέσσερις τύπους:
 - **Κάθετη διαφοροποίηση:** η αλλιώς κάθετη ενσωμάτωση όπου δημιουργούνται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία συμπληρώνουν τα είδη υπάρχοντα. Επίσης βελτιώνει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και χωρίζεται σε αντίστροφη και εμπρόσθια ενσωμάτωση.
 - **Οριζόντια διαφοροποίηση:** περιλαμβάνει προσθήκη παράλληλων προϊόντων στην υπάρχουσα γραμμή παραγωγής και έχει ως στόχο την επέκταση στην αγορά και μείωση του ανταγωνισμού.
 - **Συγκεντρωτική διαφοροποίηση:** όταν η επιχείρηση δημιουργεί άλλη μια επιχείρηση η οποία σχετίζεται με το αντικείμενο της παρούσας επιχείρησης.
 - **Διαφοροποίηση σε ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων:** όταν η επιχείρηση δημιουργεί άλλη μια επιχείρηση με άσχετο αντικείμενο με την υπάρχουσα.

Εξωτερικές στρατηγικές ανάπτυξης:

Ως στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης θεωρείται η συνεργασία, η διαδικασία δηλαδή όπου δύο ή περισσότεροι άνθρωποι ή οργανισμοί συνεργάζονται για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό. Ο λόγος που γίνεται αυτή η συνεργασία είναι για να αποκτηθούν εμπειρίες σε διαδικασίες παραγωγής, τεχνολογικές γνώσεις και πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες αγορές.

4.5 Εταιρική επιχειρηματικότητα:

Εταιρική επιχειρηματικότητα είναι η κατάλληλη υποστήριξη των υπαλλήλων ώστε να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται σαν επιχειρηματίες μέσα στα όρια μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Οι κατάλληλοι υπάλληλοι οι οποίοι διαθέτουν όραμα και ικανότητες ενθαρρύνονται ώστε να αναγνωρίζουν ευκαιρίες και να αναπτύσσουν ιδέες οι οποίες οδηγούν σε καινοτομίες. Στόχος αυτής της επιχειρηματικότητας είναι η δημιουργία διασπαστικών ιδεών οι οποίες προέρχονται από τους υπαλλήλους και όχι από τους διευθυντές. Η σωστή εφαρμογή και χρήση της επιχειρηματικότητας παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Ανάπτυξη επιχείρησης μέσω καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αύξηση παραγωγικότητας και ηθικού υπαλλήλων
- Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Προσέλκυση νέων ταλαντούχων υπαλλήλων

Βασικό σημείο είναι ότι οι κατάλληλοι υπάλληλοι δεν δημιουργούνται αλλά ανακαλύπτονται, υποστηρίζονται και ενθαρρύνονται. Τα χαρακτηριστικά τα οποία απαρτίζουν τέτοιους υπαλλήλους είναι:

- Θάρρος
- Περιέργεια
- Ανοιχτό μυαλό
- Κινούμενοι από άλλους παράγοντες πέραν των οικονομικών

Για να κατορθώσουν οι υπάλληλοι με αυτά τα χαρακτηριστικά να λειτουργήσουν και να πετύχουν πρέπει να υπάρχει από την μεριά της επιχείρησης στήριξη, επικοινωνία και χώρος ώστε να καταφέρει ο υπάλληλος να βρει τη λύση μόνος του.

Κεφάλαιο 5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη και επιχειρηματικότητα

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια ως ένα πλαίσιο για να κατανοηθεί καλύτερα η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές έχουν διατυπωθεί πάνω από 37 ορισμοί για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ), γενικότερα όμως χρησιμοποιείται ώστε να αναλογίζονται οι επιχειρήσεις τις επιπτώσεις που έχουν στην κοινωνία. Πλέον όταν αναφέρεται η ΕΚΕ υπάρχουν δύο πτυχές της οι οποίες είναι η προστασία της κοινωνίας όπως για παράδειγμα μολύνσεις, διακρίσεις, μη ασφαλείς προϊόντα κτλ. και η βελτίωση της κοινωνίας όπως φιλανθρωπίες. Ουσιαστικά η εταιρική κοινωνική ευθύνη πρέπει να συμπεριλάβει τις οικονομικές, νομικές, δεοντολογικές και διακριτικές φιλανθρωπικές προσδοκίες της κοινωνίας.

5.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στοχεύει στο να παρουσιάσει τις ηθικές της αξίες, τον σεβασμό των ανθρώπων είτε είναι καταναλωτές είτε εργαζόμενοι και το ενδιαφέρον της για την κοινωνία και το περιβάλλον. Όπως οποιαδήποτε άλλη στρατηγική και πολιτική έτσι και η ΕΚΕ έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει στην επιχείρηση εφόσον υλοποιηθεί ορθά είναι ανάπτυξη κέρδους και αξίας της επιχείρησης. Επίσης η εισαγωγή ενεργειακής απόδοσης και η ανακύκλωση αποβλήτων μειώνει το λειτουργικό κόστος και ωφελεί το περιβάλλον. Επιπλέον αυξάνει την ευθύνη της επιχείρησης, τη διαφάνειά της με τους επενδυτικούς αναλυτές, τα μέσα ενημέρωσης, τους μετόχους και τις τοπικές κοινότητες. Αυτό με την σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της φήμης της εταιρίας και την αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της.

Αντιθέτως το βασικό μειονέκτημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι το κόστος της μειώνεται δυσανάλογα στις μικρές επιχειρήσεις. Η μεγάλες εταιρίες μπορούν να αντέξουν οικονομικά την διάθεση ενός προϋπολογισμού για την υλοποίηση μιας πολιτικής ΕΚΕ, όμως αυτό δεν είναι αντίστοιχα υλοποιήσιμο από μικρότερες επιχειρήσεις. Το βασικότερο εργαλείο μιας μικρής επιχείρησης είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όμως και εκεί απαιτείται χρόνος για την παρακολούθηση των πολιτικών και αυτό ίσως περιλαμβάνει την πρόσληψη επιπλέον προσωπικού όπου να μην είναι σε θέση η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά.

Ένα άλλο μειονέκτημα της ΕΚΕ είναι ότι ορισμένοι πιστεύουν πως η υλοποίηση μιας τέτοιας πολιτικής μπορεί να είναι μάταιοι. Αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση μιας επιχείρησης / εταιρίας έχει καθήκοντα εμπιστευτικότητας στους μετόχους της και η ΕΚΕ αντιτίθεται ανάμεσα σε αυτούς, καθώς ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Ένας διευθυντής, ο οποίος τοποθετεί ένα μερίδιο κερδών σε ωφελήματα προς την κοινωνία ίσως χάσει τη δουλειά εάν ο ιδιοκτήτης έχει ως προτεραιότητα την μεγιστοποίηση των κερδών.

Τέλος, υπάρχει ο κίνδυνος της εξαπάτησης των καταναλωτών και γενικότερα της κοινωνίας από την επιχείρηση για δήθεν χρήση πολιτικών ΕΚΕ ενώ στην πραγματικότητα δεν έχει γίνει καμία δράση.

5.2 Αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Παρόλο που η ΕΚΕ είναι δύσκολο να οριστεί είναι αναγκαία η ύπαρξη τριών βασικών αρχών όπου απαρτίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως δραστηριότητα. Οι αρχές αυτές είναι η βιωσιμότητα, η ευθύνη και η διαφάνεια.

- **Βιωσιμότητα:** Αυτή η αρχή αφορά την επίδραση που έχουν τα μέτρα που λαμβάνονται στο παρόν επί των διαθέσιμων επιλογών στο μέλλον. Εάν οι πόροι χρησιμοποιούνται στο παρόν, τότε υπάρχει πιθανότητα να μην είναι διαθέσιμοι για μελλοντική χρήση. Ουσιαστικά σημαίνει ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται περισσότεροι πόροι από αυτούς που μπορούν να αναγεννηθούν.
- **Ευθύνη:** Αυτή η αρχή αναφέρεται στην αναγνώριση επηρεασμού των ενεργειών στο περιβάλλον είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό και για αυτόν τον λόγο απαιτείται ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων τους. Ουσιαστικά η επιχείρηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού δικτύου και έχει ευθύνες σε όλο το αυτό το δίκτυο.
- **Διαφάνεια:** Αυτό σημαίνει ότι οι εξωτερικές επιδράσεις των ενεργειών μιας επιχείρησης εξακριβώνονται από τις αναφορές της επιχείρησης και τα στοιχεία δεν αποκρύπτονται από πουθενά. Ως εκ τούτου, η διαφάνεια μπορεί να θεωρηθεί ότι απορρέει από τις άλλες δύο αρχές και μπορεί να ενσωματωθεί ως κομμάτι της διαδικασίας αναγνώρισης ευθυνών μιας επιχείρησης για τα αποτελέσματα των ενεργειών της.

5.3 Προσεγγίσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης:

Η πιο κοινή προσέγγιση της ΕΚΕ είναι η **φιλανθρωπία** η οποία περιλαμβάνει δωρεές κάθε είδους σε τέχνες, εκπαίδευση, υγεία, κοινωνική πρόνοια και στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις κάνουν φιλανθρωπίες μέσω άμεσο συνεισφορών στις κοινωνίες, τους οργανισμούς ή ακόμα και μεμονωμένα εάν χρειαστεί.

Ο **εθελοντισμός** είναι άλλη μία προσέγγιση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που διευρύνεται ιδανικά σε όλη την εταιρική ιεραρχία.

Επίσης μια αρκετά σημαντική προσέγγιση είναι η **παραδειγματική επιχειρησιακή συμπεριφορά** και οι εταιρίες που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο πραγματικά «βαδίζουν» τον δρόμο της ΕΚΕ. Οι επιχειρήσεις λοιπόν αυτές είτε μικρές είτε μεγάλες καταφέρνουν να επηρεάσουν τις κοινωνικές και οικονομικές τάσεις οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα για το περιβάλλον και την κοινωνία.

Τέλος μια άλλη προσέγγιση της ΕΚΕ είναι η **δημιουργία κοινής αξίας** η οποία βασίζεται στην αλληλεξαρτημένη σχέση μεταξύ της εταιρικής επιτυχίας και της κοινωνικής ευημερίας. Αυτό το συμπέρασμα βασίζεται στο γεγονός ότι για να αναπτυχθεί η κοινωνία πρέπει να υποστηριχθούν κερδοφόρες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ώστε να δημιουργήσουν εισοδήματα, πλούτο, φορολογικά έσοδα και

φιλανθρωπίες. Για να γίνει όμως αυτό που αναφέρεται παραπάνω, η επιχείρηση από την μεριά της χρειάζεται υγιείς και μορφωμένο ανθρώπινο δυναμικό, αειφόρους πόρους και ικανή κυβέρνηση για να καταφέρει να δημιουργήσει ανταγωνιστικά αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να επιλέξουν την κατάλληλη προσέγγιση και πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης χρησιμοποιούν συγκριτική αξιολόγηση στην εφαρμογή και τα αποτελέσματά της. Η αξιολόγηση αυτή περιλαμβάνει την επανεξέταση των πρωτοβουλιών ανταγωνιστών, την μέτρηση και την αξιολόγηση των επιπτώσεων που έχουν αυτές οι προσεγγίσεις και πολιτικές στην κοινωνία και το περιβάλλον και το πως οι άλλοι αντιλαμβάνονται την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται κάποιες προσεγγίσεις της ΕΚΕ:

| Προσεγγίσεις | Σκοπός | Προ απαιτούμενα | Οφέλη |
|------------------------------------|---|---|--|
| ΕΚΕ ως δημιουργία αξίας | Καινοτομία και προώθηση βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου | Θεμελιώδη στρατηγική και επιχειρησιακές επιπτώσεις | <ul style="list-style-type: none"> • Κοινή αξία • Προαγωγή ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας • Βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο • Ενσωματώνει επιχειρήσεις και κοινωνία • Ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου • Ενσωμάτωση στην επιχειρηματική στρατηγική |
| ΕΚΕ ως διαχείριση κινδύνου | Συμμόρφωση | Μέτρια προς υψηλή στρατηγική και επιχειρησιακή επίπτωση | <ul style="list-style-type: none"> • Μετρίαση λειτουργικών επιπτώσεων • Μετρίαση λειτουργικών ρίσκων / κινδύνων • Υποστήριξη εξωτερικών σχέσεων |
| ΕΚΕ ως εταιρική φιλανθρωπία | Παροχή χρηματοδότησης και δεξιοτήτων | Ελάχιστη στρατηγική και επιχειρησιακή επίπτωση | <ul style="list-style-type: none"> • Εταιρικές φιλανθρωπίες και χορηγίες • Βραχυπρόθεσμα όχι πάντοτε βιώσιμα οφέλη • Μείωση αντίκτυπου λόγω περιορισμένου προϋπολογισμού μοιρασμένου σε φιλανθρωπίες • Επιχειρηματικές ικανότητες και |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>περιουσιακά στοιχεία όπου δεν αξιοποιούνται πλήρως</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ επιχειρηματικών και κοινωνικών στρατηγιών και λειτουργιών • Καταλήγει στον ελάχιστο επιχειρηματικό και κοινωνικό αντίκτυπο των κοινωνικών προγραμμάτων |
|--|--|--|--|

Πίνακας 2: Στον παραπάνω πίνακα απεικονίζονται κάποιες προσεγγίσεις της ΕΚΕ:

Κεφάλαιο 6 Επιχειρηματική Ετοιμότητα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης

6.1 Σκοπός Έρευνας

Το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, καταδεικνύει την πολυδιάστατη μορφή της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Όμως σε ποιες διαστάσεις της επιχειρηματικότητας δίνουν έμφαση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που διαθέτουν λιγότερους πόρους σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις;

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η καταγραφή της επιχειρηματικής ετοιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο Ηράκλειο Κρήτης. Η έρευνα αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης με πεδίο έρευνας μια από τις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδος με έντονη και πολυσχιδή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν το πώς οι τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχεδιάζουν στρατηγικά και τακτικά, πως αντιμετωπίζουν την διάσταση της οργάνωσης και πόσο δεκτικές είναι στην καινοτομία. Αναλυτικότερα εξετάζονται μεταξύ άλλων τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Εκπονούν οι επιχειρήσεις στο Ηράκλειο μεσομακροπρόθεσμο (στρατηγικό) σχεδιασμό;
- Με ποιο τρόπο αναλύουν τον ανταγωνισμό και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους;
- Σε οργανωτικό επίπεδο, έχουν δημιουργήσει την κατάλληλη δομή (οργανόγραμμα) για την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης;
- Ποιο στυλ διοίκησης επικρατεί μεταξύ των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων του Ηρακλείου;
- Πόσο επιδιώκουν την καινοτομία και πως διασφαλίζουν την ποιότητα;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα μπορούσε να δώσει μια πρώτη, ποιοτική εκτίμηση σχετικά με τις πρακτικές επιχειρηματικότητας στο Ηράκλειο και να αποτελέσει πρώτη ύλη για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με τις μελλοντικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν από τις επιχειρήσεις και τους φορείς ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας.

6.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο τεσσάρων διακριτών σταδίων.

Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας

Για τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης, των τάσεων και των προοπτικών που παρουσιάζει η επιχειρηματικότητα, απαιτήθηκε η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων του θεωρητικού υποβάθρου (βλ. προηγούμενα κεφάλαια), καθώς και η απαραίτητη βιβλιογραφία που σχετίζεται τη διεξαγωγή πρωτογενών ερευνών. Η συλλογή και η προκαταρκτική ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας οριοθέτησε μια αρχική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων.

Στη συνέχεια:

- Οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας. Πρόκειται για μια διερευνητική ποιοτική έρευνα (exploratory survey) για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών διαστάσεων επιχειρηματικότητας στο Ηράκλειο Κρήτης
- Οριστικοποιήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα
- Επιλέχθηκε η ομάδα στόχος για την έρευνα: Επιχειρηματίες ή ανώτερα στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου, στο Ηράκλειο Κρήτης
- Επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας πεδίου η μέθοδος του ημι-δομημένου ερωτηματολογίου
- Καθορίστηκε ο τρόπος συλλογής των στοιχείων (ερωτηματολογίων): Συνεντεύξεις εις βάθος.

Στάδιο 2: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου στις έρευνες αγοράς. Ως μια μέθοδος-τεχνική συλλογής πληροφοριών έχει, όπως όλες οι μέθοδοι, τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε την ενσωμάτωση επί μέρους θεμάτων που αφορούν την σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, με σκοπό να ληφθεί από τους ερωτώμενους πλούσια πληροφορία κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Σε κάθε κεντρική ερώτηση, δημιουργήθηκαν και συμπληρωματικές, βοηθητικές ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και των επιχειρήσεων που εργάζονται (θέση στην επιχείρηση, αριθμός εργαζομένων, κ.ά.). Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες αποβλέπουν στην αποτύπωση επιμέρους στοιχείων του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, ενώ η τρίτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με την

οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τέλος η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την πρόθεση για αλλαγή και την καινοτομία.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Στάδιο 3: Συλλογή στοιχείων

Οι συνεντεύξεις με τους επιχειρηματίες/ στελέχη των επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε το διάστημα Μάιου-Αύγουστου 2019.

Επιλέχθηκε δειγματοληψία ευκολίας και συγκεκριμένα η εύρεση των ατόμων για τις συνέντευξης έγινε μέσω προσωπικών επαφών του ερευνητή, ο οποίος εκμεταλλεύτηκε την εργασία του σε εταιρεία που έχει ως πελάτες / προμηθευτές πολλές τοπικές επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπήρξαν αλληπάλληλες επικοινωνίες για να κανονιστεί η συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις είχαν μέση διάρκεια 25-30 λεπτά. Έγινε μεγάλη προσπάθεια να υπάρξουν βέλτιστες συνθήκες για την λήψη των συνεντεύξεων, αλλά τελικά προέκυψαν περιορισμοί που επηρέασαν την ποιότητα της έρευνας. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι οι περισσότεροι συνεντευζοζόμενοι ήθελαν η συνέντευξη να γίνει στην επιχείρησή τους κάτω από μη ιδανικές συνθήκες, σε περιορισμένο χρόνο και αρνήθηκαν την ηλεκτρονική καταγραφή της συνέντευξης.

Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, στόχος ήταν η πραγματοποίηση 50 συνεντεύξεων. Τελικά, μετά από αρκετή προσπάθεια και πολλές αρνήσεις συμμετοχής, πραγματοποιήθηκαν σαράντα δυο (42) συνεντεύξεις.

Στάδιο 4: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων

Μετά την λήξη των συνεντεύξεων, τα δεδομένα των σημειώσεων του ερευνητή ή οι διαθέσιμες ηχογραφήσεις, κωδικοποιήθηκαν και ενοποιήθηκαν. Πραγματοποιήθηκε δηλαδή μια απλουστευμένη διαδικασία ανάλυσης περιεχομένου των δεδομένων από τις συνεντεύξεις.

6.3 Αποτελέσματα Έρευνας

Σε αυτό το μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας με δείγμα μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Ηράκλειο της Κρήτης. Εάν και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου στους ιδιοκτήτες και διευθυντές, κατά τη διάρκεια της ανάλυσης των δεδομένων παρατηρήθηκαν κοινές απόψεις που επιτρέπουν την παρουσίαση τους με πίνακες και διαγράμματα. Επίσης η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με πίνακες και διαγράμματα, οφείλεται στην δυσκολία που αντιμετώπισε ο ερευνητής να πραγματοποιήσει και να διατηρήσει ηχογραφήσεις των συνεντεύξεων που θα του επέτρεπαν μια πιο αναλυτική παρουσίαση των ποιοτικών στοιχείων.

Στον ακόλουθο πίνακα αναγράφονται οι επιχειρηματίες οι οποίοι δέχτηκαν να βοηθήσουν στην έρευνα που διεξάχθηκε:

| Όνοματεπώνυμο | Κλάδος | Προσωπικό | Χρόνια λειτουργίας |
|--|------------|-----------|--------------------|
| Παπαδάκης Λευτέρης | Βιομηχανία | <9 | 23 |
| Βολακάκης Μανόλης | Εμπόριο | <9 | 35 |
| Σμαραγδάκη Αργυρώ | Υπηρεσίες | <9 | 6 |
| Αναστασάκης Γιωργος (HOF) | Βιομηχανία | 10-49 | 35 |
| Βάσσαλος Νίκος (Auto Complete Service) | Υπηρεσίες | <9 | 10 |
| Δουκιατζάκης Γιάννης (Profal) | Κατ-Οικ | <9 | 3 |
| Βρυσανάκης Στέλιος | Εμπόριο | 10-49 | 4 |
| Μανουρά Όλγα | Εστίαση | 10-49 | 8 |
| Φασουλέτος (3f) | Εμπόριο | 10-49 | 13 |
| Κιουπάκης Εμμ. | Υπηρεσίες | <9 | 10 |
| Σφακιανάκη Ευαγγελία | Υγεία | <9 | 1 |
| Βρυσανάκης Μιχάλης | Εμπόριο | <9 | 4 |
| Σαμόλης Μοίρον | Εμπόριο | <10-49 | 9 |
| Σαργανάκης Μαρίνος | Εστίαση | <9 | 5 |
| Σαργανάκης Στέλιος | Υπηρεσίες | 10-49 | 13 |
| Βρυσανάκης Νεκτάριος | Βιομηχανία | 10-49 | 17 |
| Σουλτάτος Γεώργιος | Εμπόριο | <9 | 10 |
| Θωμαΐδης Θωμάς | Υπηρεσίες | <9 | 30 |
| Κατσαντώνης Νίκος | Υπηρεσίες | <9 | 1 |
| Τσαγκαράκης Τάσος (Linde) | Εμπόριο | 50-249 | 42 |
| Ταμπακάκης Χριστόφορος | Εστίαση | <9 | 7 |
| Βαργιακάκης Γιάννης | Βιομηχανία | 10-49 | 39 |
| Λελεδάκη Ευαγγελία | Υπηρεσίες | 10-49 | 35 |
| Λελεδάκης Μιχάλης | Εστίαση | <9 | 5 |
| Ζαχαράκη Άννα | Βιομηχανία | 10-49 | 15 |
| Αρχοντάκης (Karatzis) | Βιομηχανία | <250 | 45 |

| | | | |
|--|------------|------------|----|
| Σαργανάκης Στέλιος (Servin Κρήτης) | Εμπόριο | 10-49 | 55 |
| Κυριακάκη Μαρία | Βιομηχανία | 10-49 | 35 |
| Μαρτιμιανάκης Νίκος | Εμπόριο | <9 | 15 |
| Τσαγκαράκης Γιάννης | Υπηρεσίες | <9 | 30 |
| Κληρονόμος Μανόλης | Εμπόριο | <9 | 56 |
| Μουλουδάκης Μιχάλης | Υπηρεσίες | <9 | 6 |
| Μανταδάκης Βασίλης | Υπηρεσίες | <9 | 5 |
| Σαργανάκης στέλιος | Υπηρεσίες | 10-49 | 45 |
| Θέμελης Μάνος | Εμπόριο | <9 | 5 |
| Μιχάκος Κώστας | Υπηρεσίες | 10-9 | 34 |
| Πόλιας Αντρέας | Υπηρεσίες | <9 | 30 |
| Μαραγκάκη Πόπη | Υπηρεσίες | <9 | 23 |
| Βελιβασάκης Αντώνης | Υπηρεσίες | <9 | 28 |
| Λευκαδίτη Ελένη (Ζάννειο) | 50-249 | Εκπαίδευση | 19 |
| Παπαδάκης Φανούριος | Κατ-Οικ | <9 | 15 |
| Ματθαιάκης Χρίστος | Υπηρεσίες | <9 | 27 |

Πίνακας 3: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται οι επιχειρηματίες όπου βοήθησαν στην έρευνα

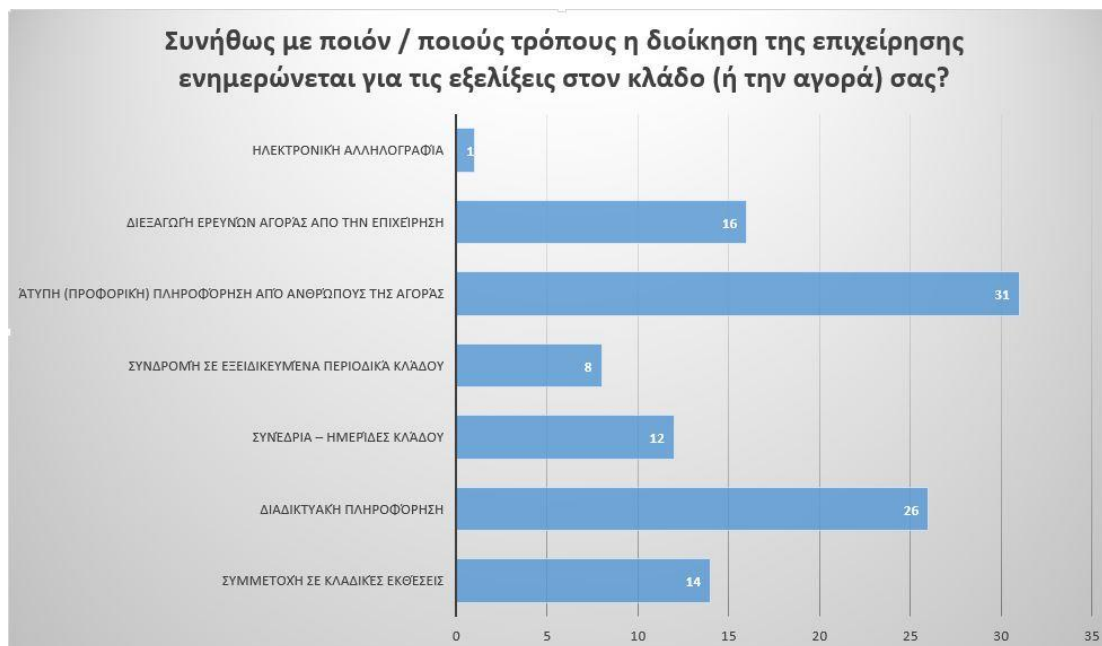
Στην συνέχεια θα αναλυθούν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου σε ξεχωριστούς πίνακες ώστε να προκύψουν τα συμπεράσματα της έρευνας:

Ερώτηση 1: Συνήθως με ποιόν / ποιους τρόπους η διοίκηση της επιχείρησης ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον κλάδο (ή την αγορά) σας?

| Απαντήσεις | Αριθμός επιλογής |
|--|------------------|
| Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις | 14 |
| Διαδικτυακή πληροφόρηση | 26 |
| Συνέδρια – ημερίδες κλάδου | 12 |
| Συνδρομή σε εξειδικευμένα περιοδικά κλάδου | 8 |
| Άτυπη (προφορική) πληροφόρηση από ανθρώπους της αγοράς | 31 |

| | |
|---|----|
| Διεξαγωγή ερευνών αγοράς από την επιχείρηση | 16 |
| Ηλεκτρονική αλληλογραφία | 1 |

Πίνακας 4: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται οι απαντήσεις των επιχειρηματιών ως προς τον τρόπο ενημέρωσής τους

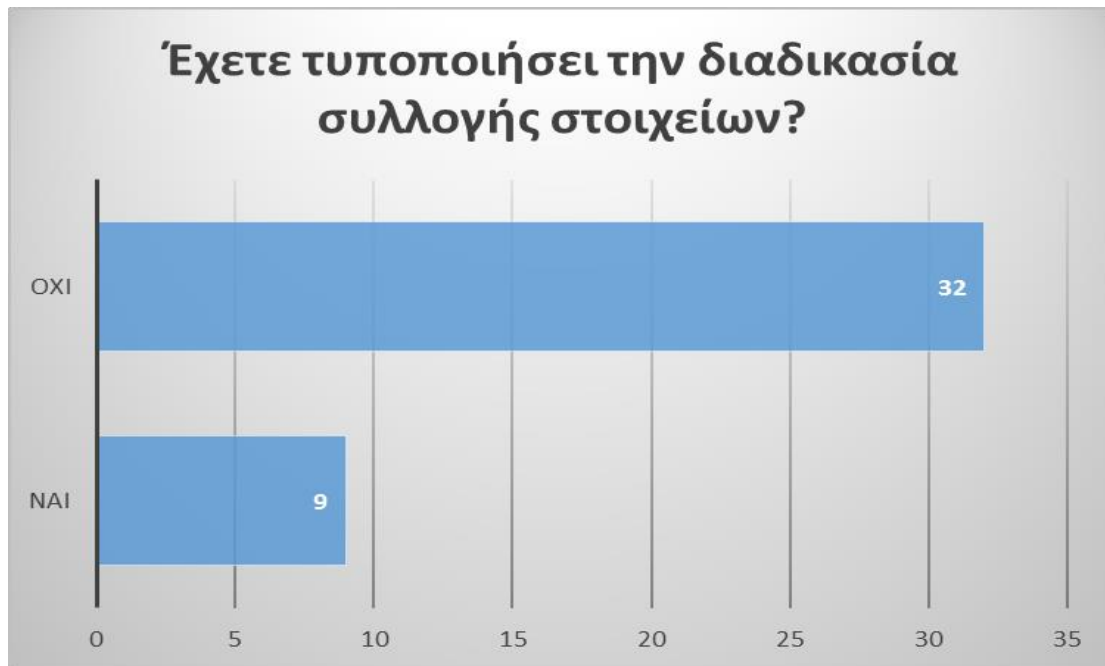


Εικόνα 8 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1

- Έχετε τυποποιήσει την διαδικασία συλλογής στοιχείων?

| | Αριθμός επιλογής |
|-----|------------------|
| Ναι | 9 |
| Όχι | 32 |

Πίνακας 5: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται οι απαντήσεις των επιχειρηματιών ως προς την τυποποίηση της διαδικασίας συλλογής στοιχείων

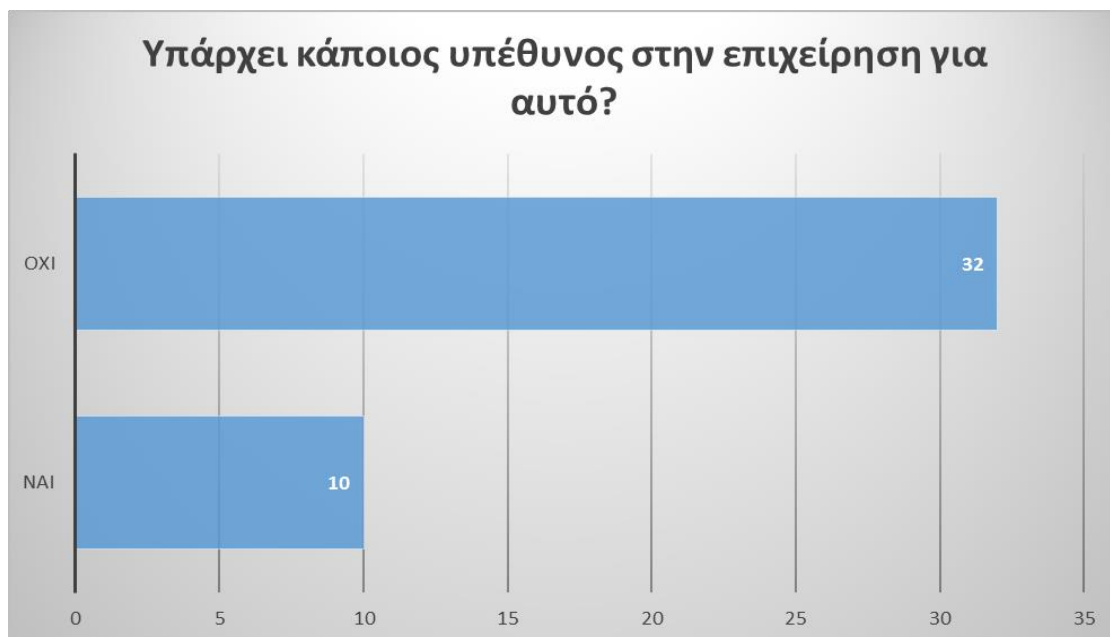


Εικόνα 9 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1

- Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος στην επιχείρηση για αυτό?

| | Αριθμός επιλογής |
|-----|------------------|
| Ναι | 10 |
| Όχι | 32 |

Πίνακας 6: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται οι απαντήσεις των επιχειρηματιών ως προς την ύπαρξη υπεύθυνου συλλογής στοιχείων

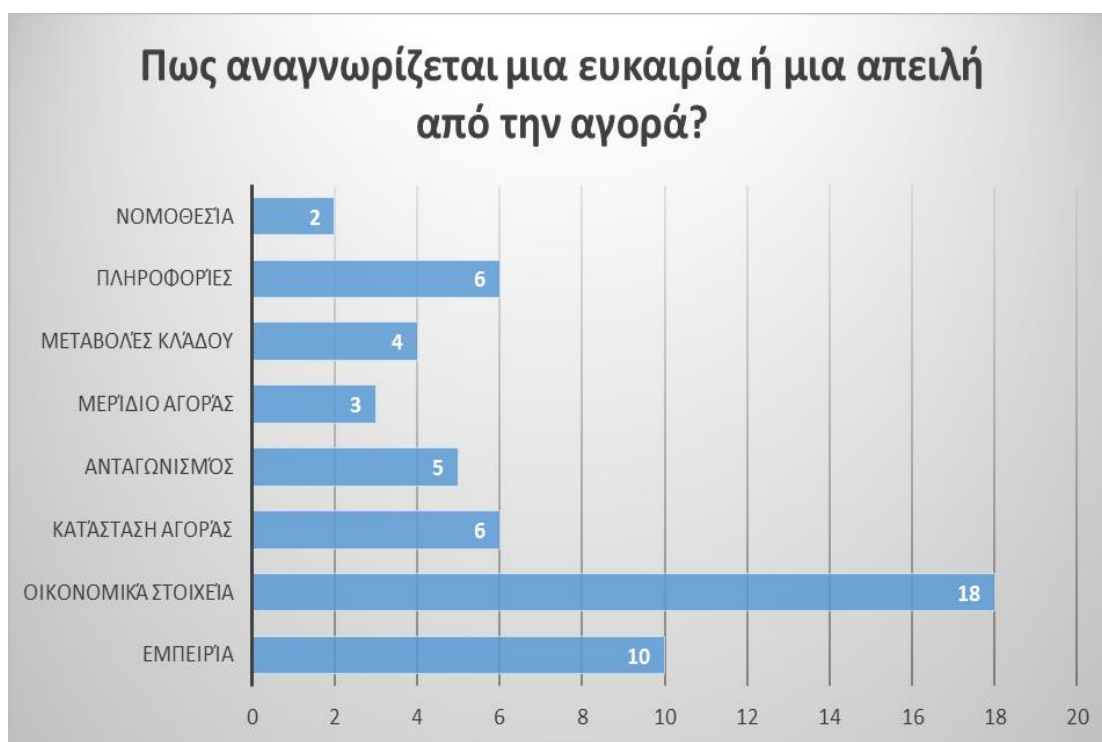


Εικόνα 10 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1

- Πως αναγνωρίζεται μια ευκαιρία ή μια απειλή από την αγορά?

| | Αριθμός επιλογής |
|---------------------|------------------|
| Εμπειρία | 10 |
| Οικονομικά στοιχεία | 18 |
| Κατάσταση αγοράς | 6 |
| Ανταγωνισμός | 5 |
| Μερίδιο αγοράς | 3 |
| Μεταβολές κλάδου | 4 |
| Πληροφορίες | 6 |
| Νομοθεσία | 2 |

Πίνακας 7: Στον παραπάνω πίνακα αναγράφονται οι απαντήσεις των επιχειρηματιών ως προς τον τρόπο αναγνώρισης ευκαιριών και απειλών

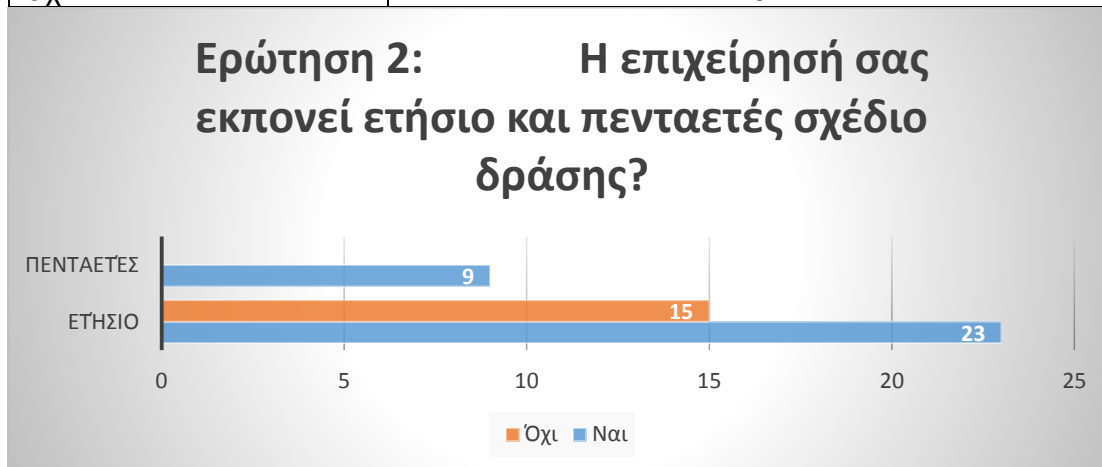


Εικόνα 11 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 1

Τα συμπεράσματα λοιπόν που προκύπτουν από την έρευνα που διεξάχθηκε για την πρώτη ερώτηση είναι ότι οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την άτυπη πληροφόρηση, δεν διαθέτουν τυποποιημένη διαδικασία συλλογής στοιχείων, επίσης δεν διαθέτουν υπεύθυνο για την συλλογή των οποιοδήποτε στοιχείων και ο τρόπος όπου ενημερώνονται για τις ευκαιρίες και τις απειλές είναι περισσότερο βάση οικονομικών στοιχείων. Επιπλέον κάποιοι από τους επιχειρηματίες που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν στατιστικά δεδομένα για να αξιολογήσουν μια ευκαιρία και μια απειλή, αντιθέτως κάποιοι άλλοι δεν χρησιμοποιούν τέτοιες μεθόδους και θεωρούν ως απειλή την αναρχία που επικρατεί γενικότερα στην ελληνική αγορά και την παράκαμψη που επιλέγουν οι καταναλωτές ώστε να εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή επιλογή τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος λόγω οικονομικών δυσκολιών.

Ερώτηση 2: Η επιχείρησή σας εκπονεί ετήσιο και πενταετές σχέδιο δράσης?

| | | |
|-----|--------|-----------|
| | Ετήσιο | Πενταετές |
| Ναι | 23 | 9 |
| Όχι | 15 | |



Εικόνα 12 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2

- Με πια κριτήρια θέτετε στόχους στο ετήσιο και το πενταετές?

| | |
|----------------|----|
| Οικονομικά | 19 |
| Πελάτες | 6 |
| Μερίδιο αγοράς | 3 |
| Ανάπτυξη | 2 |
| Στάση αγοράς | 4 |
| Ανταγωνισμός | 2 |



Εικόνα 13 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2

- Είναι αυτά τα σχέδια έντυπα?

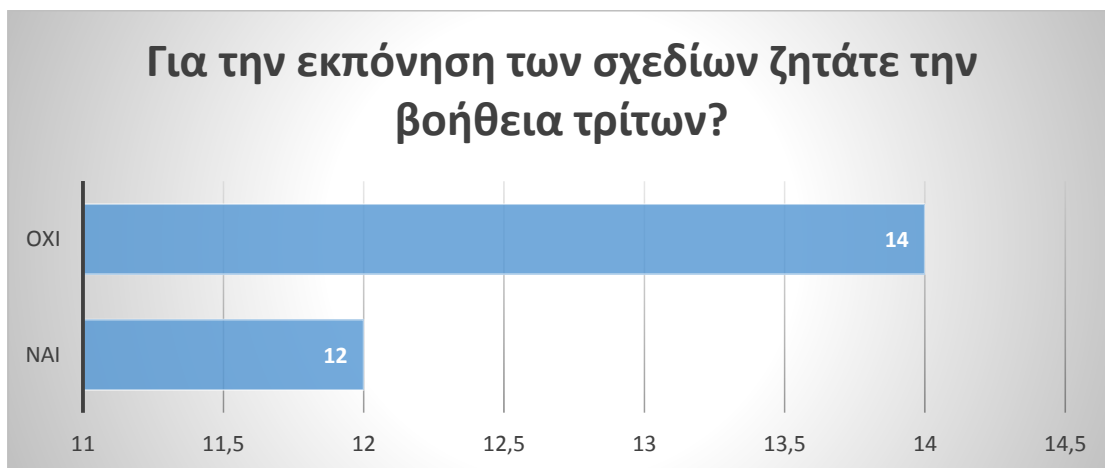
| | |
|-----|----|
| Ναι | 15 |
| Όχι | 11 |



Εικόνα 14 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2

- Για την εκπόνηση των σχεδίων ζητάτε την βοήθεια τρίτων?

| | |
|-----|----|
| Ναι | 12 |
| Όχι | 14 |



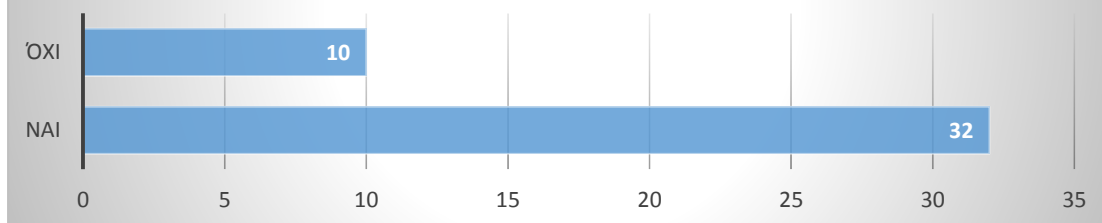
Εικόνα 15 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 2

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν σε αυτήν την ερώτηση είναι ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες εκπονούν σχέδιο δράσεις το οποίο κατά κύριο λόγο είναι ετήσιο. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εκπονούν και ετήσιο και πενταετές σχέδιο δράσης είναι ελάχιστες και είναι κυρίως οι μεγαλύτερες ενώ προκύπτει ότι ο σημαντικότερος στόχος στον οποίο βασίζεται το σχέδιο δράσης είναι οι οικονομικοί παράγοντες. Επίσης από την έρευνα παρατηρείται ότι για τα σχέδια αυτά σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις τα έχουν σε έντυπη μορφή ενώ στις υπόλοιπες βρίσκετε στο μυαλό του αντίστοιχου υπεύθυνου και τέλος βλέπουμε ότι κάτι αντίστοιχο ισχύει και για το ερώτημα του εάν ζητούν βοήθεια από τρίτους, δηλαδή οι μισές επιχειρήσεις από εκείνες όπου ερωτήθηκαν ζητούν την βοήθεια από τρίτους ενώ οι υπόλοιπες μισές δεν την επιζητούν.

Ερώτηση 3: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό, έχετε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?

| | |
|-----|----|
| Ναι | 32 |
| Όχι | 10 |

Ερώτηση 3: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό, έχετε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?

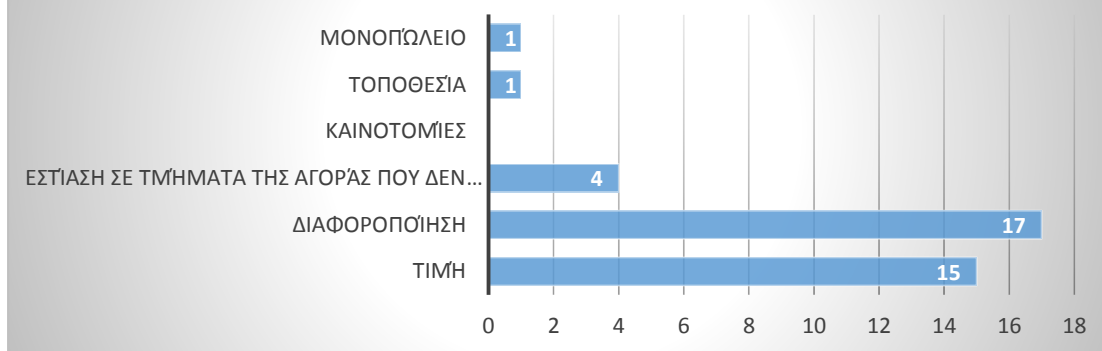


Εικόνα 16 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3

- Που βασίζεται αυτό το πλεονέκτημα?

| | |
|---|----|
| Τιμή | 15 |
| Διαφοροποίηση | 17 |
| Εστίαση σε τμήματα της αγοράς που δεν θέλουν / μπορούν οι άλλοι | 4 |
| Καινοτομίες | |
| Τοποθεσία | 1 |
| Μονοπώλιο | 1 |

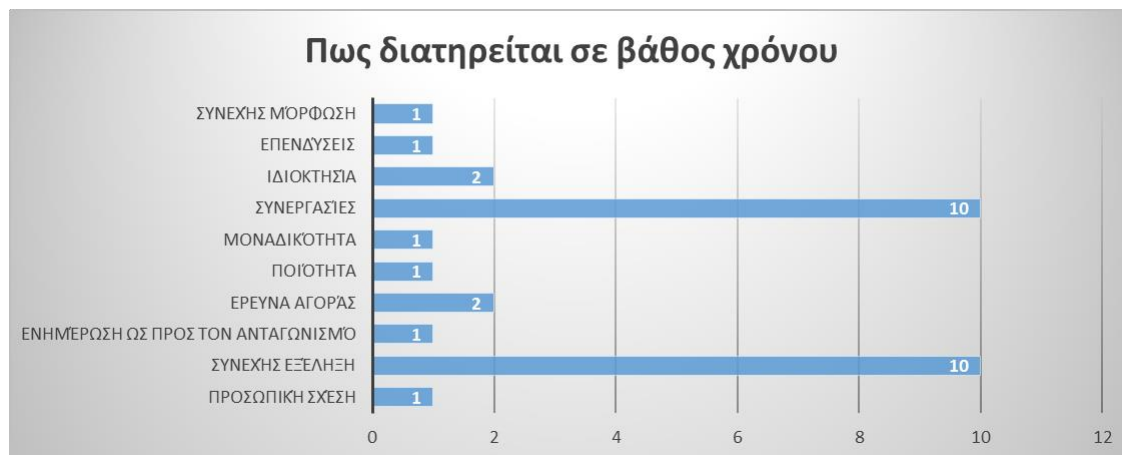
Που βασίζεται αυτό το πλεονέκτημα?



Εικόνα 17 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3

- Πως διατηρείται σε βάθος χρόνου

| | |
|-----------------------------------|----|
| Προσωπική σχέση | 1 |
| Συνεχής Εξέλιξη | 10 |
| Ενημέρωση ως προς τον ανταγωνισμό | 1 |
| Έρευνα αγοράς | 2 |
| Ποιότητα | 1 |
| Μοναδικότητα | 1 |
| Συνεργασίες | 10 |
| Ιδιοκτησία | 2 |
| Επενδύσεις | 1 |
| Συνεχής μόρφωση | 1 |



Εικόνα 18 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 3

Το συμπέρασμα σε αυτήν την ερώτηση είναι πως οι περισσότεροι επιχειρηματίες του δείγματος έχουν ή θεωρούν πως έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό το οποίο βασίζεται κυρίως στην τιμή και τη διαφοροποίηση και διατηρείται με συνεργασίες και συνεχή εξέλιξη.

Ερώτηση 4: Ποιο παράγοντες ευνοούν την επιχειρηματικότητα στον κλάδο σας?

| | |
|--------------------------------------|----|
| Τουρισμός | 4 |
| Εμπόδια εισόδου | 4 |
| Μακροοικονομική κατάσταση στην αγορά | 27 |
| Επιδότησεις | 7 |
| Δήμος | 1 |
| Εξαγωγές | 1 |
| Κανένας | 4 |

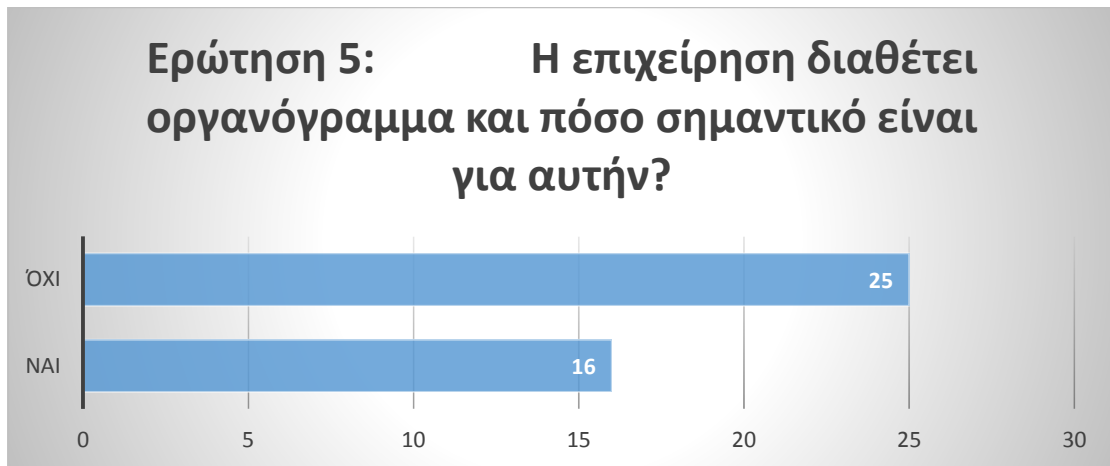


Εικόνα 19 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 4

Αυτό που συμπεράνουμε σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα είναι ότι ο σπουδαιότερος παράγοντας επηρεάσει της επιχειρηματικότητας σε όλους τους κλάδους που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή είναι η μακροοικονομική κατάσταση στην αγορά.

Ερώτηση 5: Η επιχείρηση διαθέτει οργανόγραμμα και πόσο σημαντικό είναι για αυτήν?

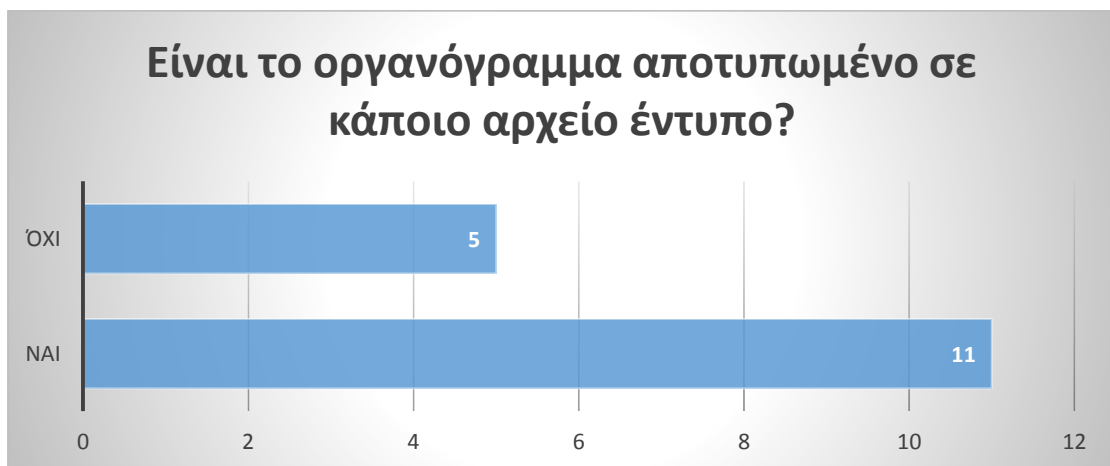
| | |
|-----|----|
| Ναι | 16 |
| Όχι | 25 |



Εικόνα 20 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5

- Είναι το οργανόγραμμα αποτυπωμένο σε κάποιο αρχείο έντυπο?

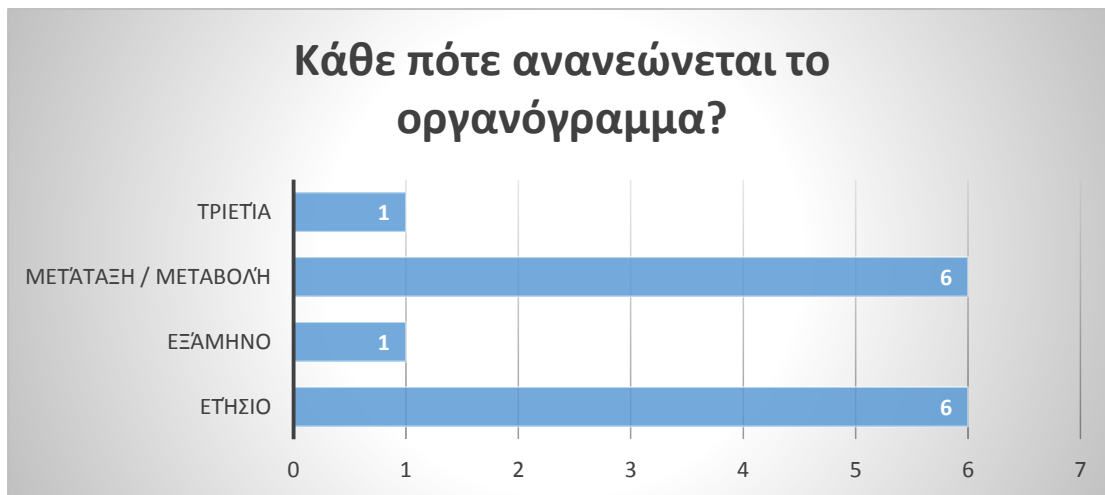
| | |
|-----|----|
| Ναι | 11 |
| Όχι | 5 |



Εικόνα 21 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5

- Κάθε πότε ανανεώνεται το οργανόγραμμα?

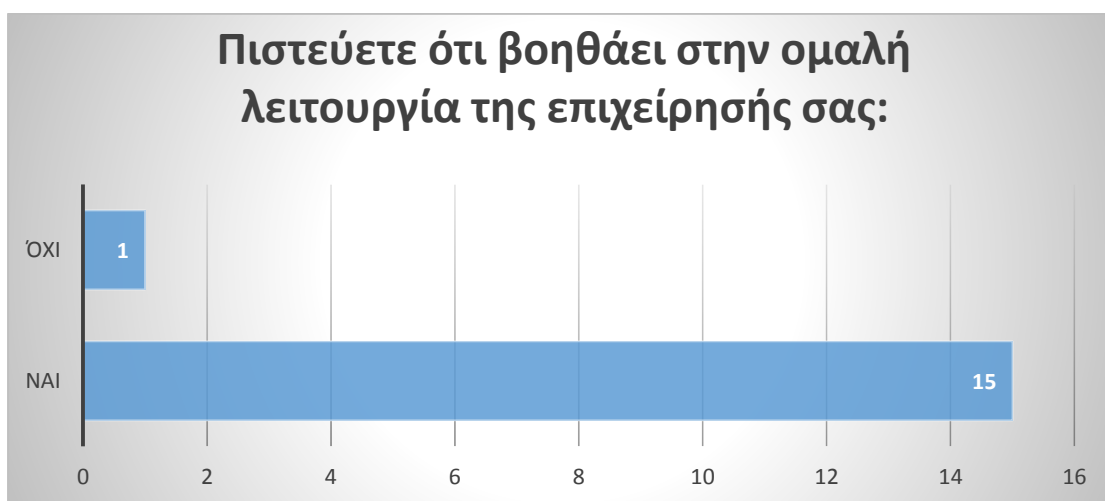
| | |
|---------------------|---|
| Ετήσιο | 6 |
| Εξάμηνο | 1 |
| Μετάταξη / Μεταβολή | 6 |
| Τριετία | 1 |



Εικόνα 22 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5

- Πιστεύετε ότι βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησής σας: Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση?

| | |
|-----|----|
| Ναι | 15 |
| Όχι | 1 |

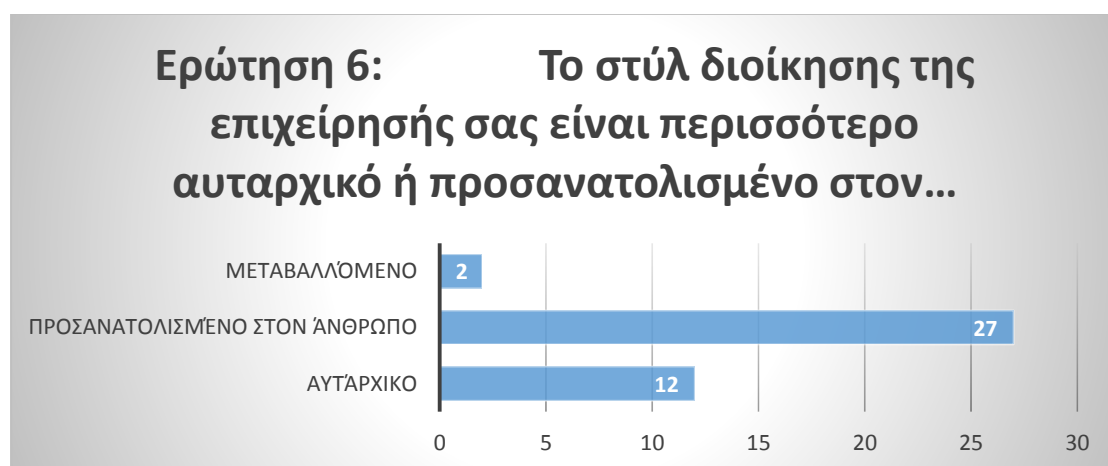


Εικόνα 23 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 5

Από τα παραπάνω λοιπόν προκύπτει ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν δεν διαθέτουν οργανόγραμμα. Από εκείνες οι οποίες διαθέτουν οργανόγραμμα οι μισές το έχουν σε έντυπη μορφή ενώ οι άλλες μισές στο μυαλό του επιχειρηματία, το ανανεώνουν είτε ανά χρόνο είτε ανά μεταβολή ή αλλαγή εντός της επιχείρησης και όλοι από εκείνους που έχουν οργανόγραμμα πιστεύουν ότι βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Ερώτηση 6: Το στυλ διοίκησης της επιχείρησής σας είναι περισσότερο αυταρχικό ή προσανατολισμένο στον άνθρωπο?

| | |
|-------------------------------|----|
| Αυτάρχικο | 12 |
| Προσανατολισμένο στον άνθρωπο | 27 |
| Μεταβαλλόμενο | 2 |



Εικόνα 24 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6

- Ποιοι παράγοντες καθορίζουν το στυλ διοίκησης?

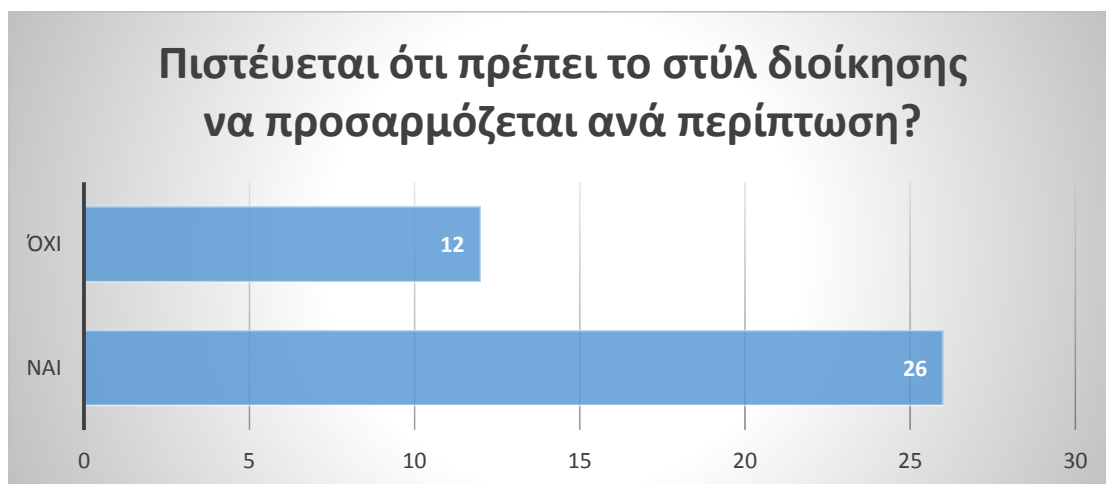
| | |
|--|----|
| Πελάτες | 2 |
| Οικογενειακή επιχείρηση | 2 |
| Συμπεριφορά υπαλλήλου | 16 |
| Οργάνωση επιχείρησης | 2 |
| Ο επιχειρηματίας | 1 |
| Εργασιακά | 3 |
| Εσωτερικές ανάγκες αγοράς ως προς τις απαιτήσεις των πελατών | 3 |
| Προσωπικότητα | 3 |
| Συνθήκες | 4 |
| Αποτέλεσμα | 1 |



Εικόνα 25 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6

- Πιστεύεται ότι πρέπει το στυλ διοίκησης να προσαρμόζεται ανά περίπτωση?

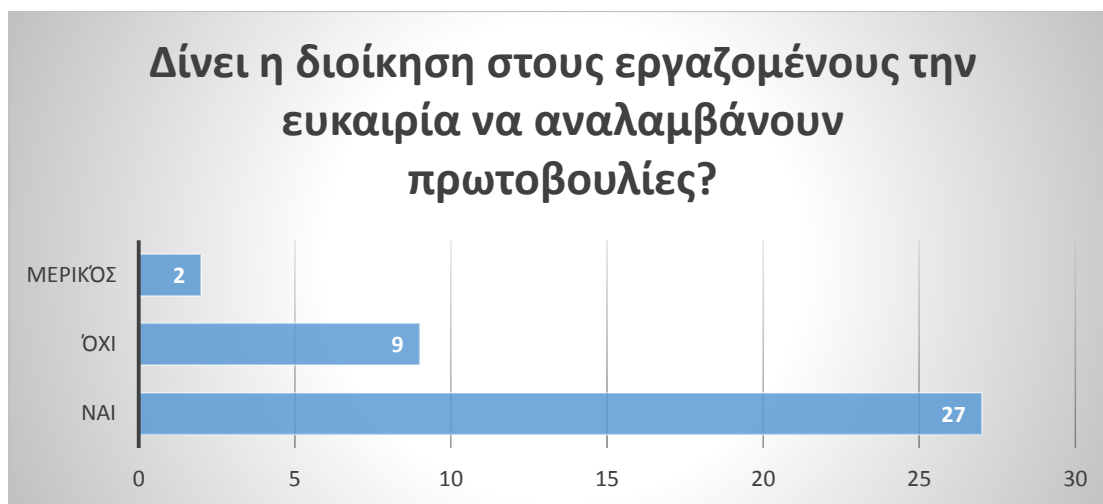
| | |
|-----|----|
| Ναι | 26 |
| Όχι | 12 |



Εικόνα 26 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6

- Δίνει η διοίκηση στους εργαζομένους την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες?

| | |
|---------|----|
| Ναι | 27 |
| Όχι | 9 |
| Μερικός | 2 |

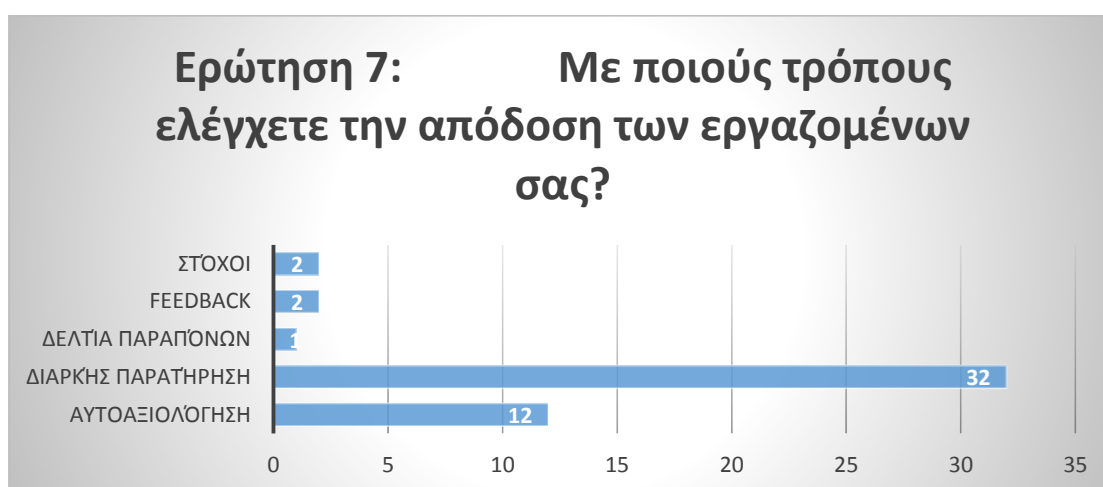


Εικόνα 27 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 6

Το στυλ διοίκησης των επιχειρήσεων όπου συμμετείχαν είναι με αρκετή μεγαλύτερη διαφορά προσανατολισμένο στον άνθρωπο και αυτό το καθορίζουν με βάση τη συμπεριφορά του υπάλληλου. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι το στυλ διοίκησης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα την περίπτωση και παρέχουν στους εργαζομένους τους το δικαίωμα πρωτοβουλιών. Αρκετοί ήταν οι επιχειρηματίες εκείνοι οι οποίοι δήλωσαν πως σημαντικό παράγοντα έχει η δομή της επιχείρησης, δηλαδή εάν είναι οικογενειακή, τι φιλοσοφία ακολουθεί, εάν είναι βιώσιμη και τι ανάγκες έχει ως επιχείρηση.

Ερώτηση 7: Με ποιους τρόπους ελέγχετε την απόδοση των εργαζομένων σας?

| | |
|--------------------|----|
| Αυτοαξιολόγηση | 12 |
| Διαρκής παρατήρηση | 32 |
| Δελτία παραπόνων | 1 |
| Feedback | 2 |
| Στόχοι | 2 |

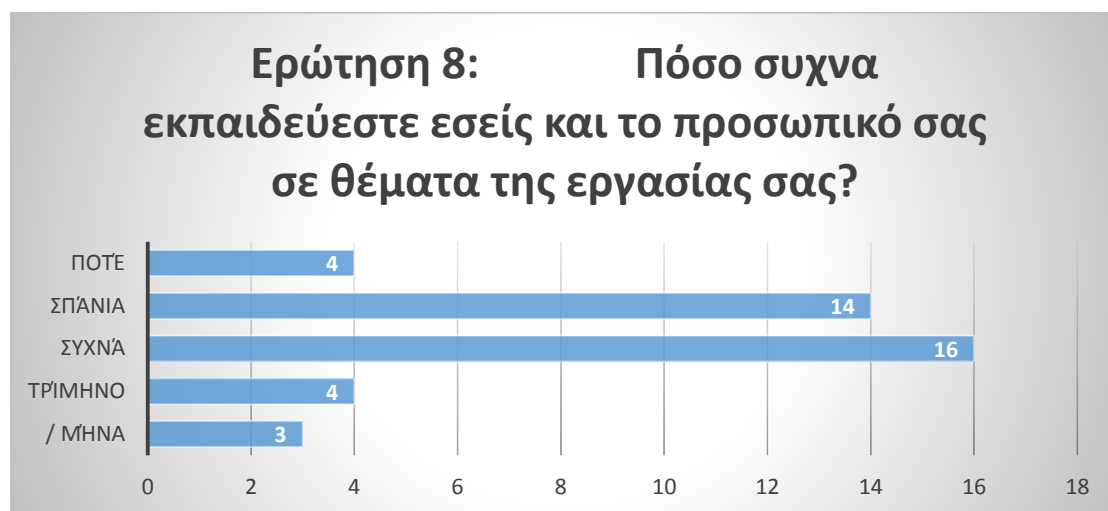


Εικόνα 28 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 7

Ο βασικότερος τρόπος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται βάση των απαντήσεων που δόθηκαν στην συνέντευξη είναι η διαρκής παρατήρηση. Σε μικρότερη συχνότητα εφαρμογής βλέπουμε την μέθοδο της αυτοαξιολόγησης και σε κάποιες σπανιότερες περιπτώσεις και οι δύο μέθοδοι.

Ερώτηση 8: Πόσο συχνά εκπαιδεύεστε εσείς και το προσωπικό σας σε θέματα της εργασίας σας?

| | |
|---------|----|
| / Μήνα | 3 |
| Τρίμηνο | 4 |
| Συχνά | 16 |
| Σπάνια | 14 |
| Ποτέ | 4 |



Εικόνα 29 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8

- Με ποιους τρόπους?

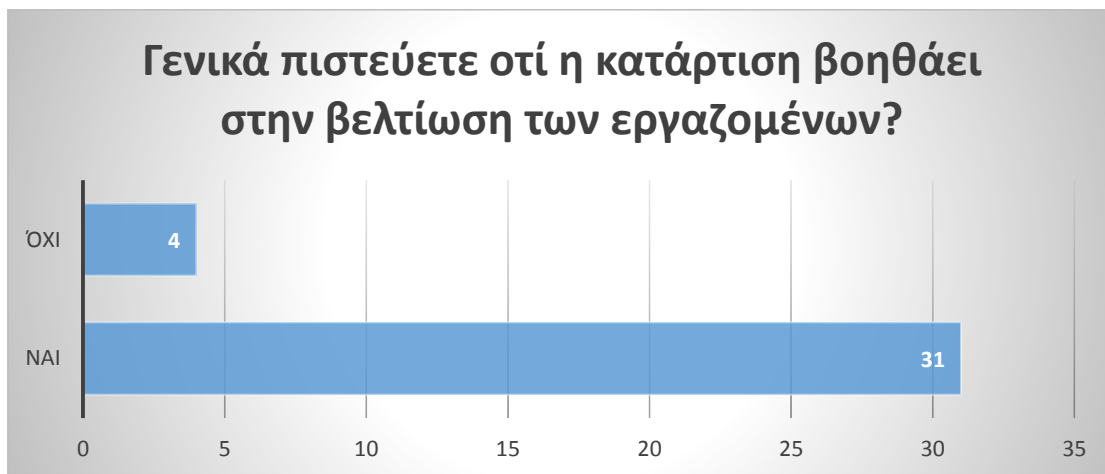
| | |
|----------------------------------|----|
| Σεμινάρια | 24 |
| Διαλέξεις | 10 |
| On the job training | 5 |
| Έρευνα / Διαδικτυακή πληροφόρηση | 5 |



Εικόνα 30 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8

- Γενικά πιστεύετε ότι η κατάρτιση βοηθάει στην βελτίωση των εργαζομένων?

| | |
|-----|----|
| Ναι | 31 |
| Όχι | 4 |

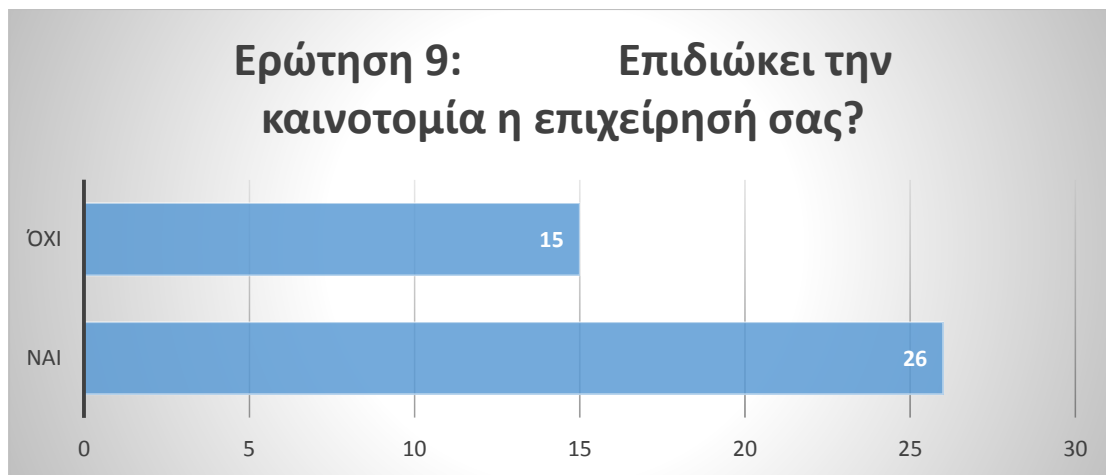


Εικόνα 31 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παραπάνω ερώτηση είναι ότι εκείνη που εκπαιδεύονται είναι περίπου ίσοι με εκείνους που δεν εκπαιδεύονται. Ο βασικότερος τρόπος εκπαίδευσης είναι τα σεμινάρια και στη συνέχεια οι διαλέξεις. Αυτό όμως που έχει ενδιαφέρον είναι ότι σχεδόν όλοι ανεξαρτήτως εάν εκπαιδεύονται ή όχι πιστεύουν ότι η εκπαίδευση βοηθάει στην κατάρτιση των εργαζομένων.

Ερώτηση 9: Επιδιώκει την καινοτομία η επιχείρησή σας?

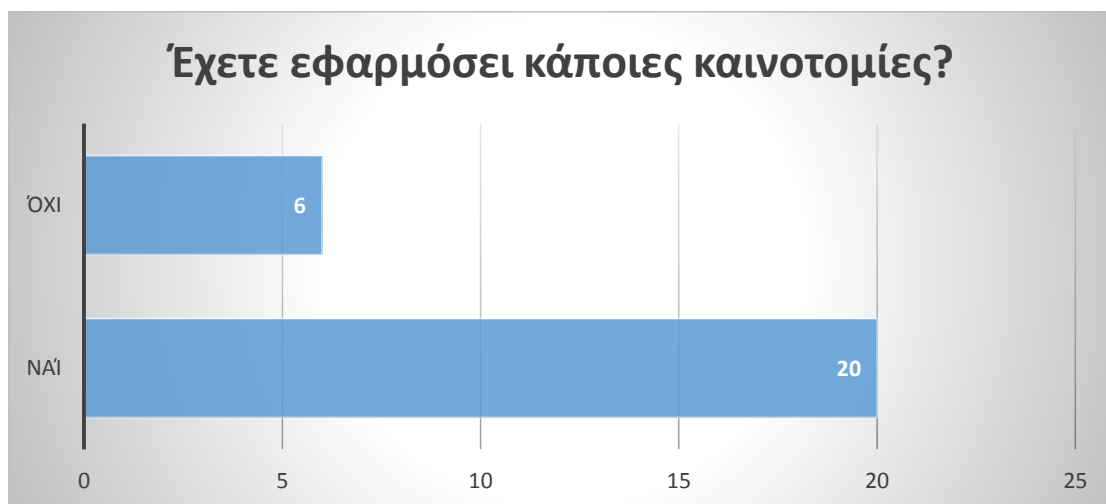
| | |
|-----|----|
| Ναι | 26 |
| Όχι | 15 |



Εικόνα 32 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9

- Έχετε εφαρμόσει κάποιες καινοτομίες?

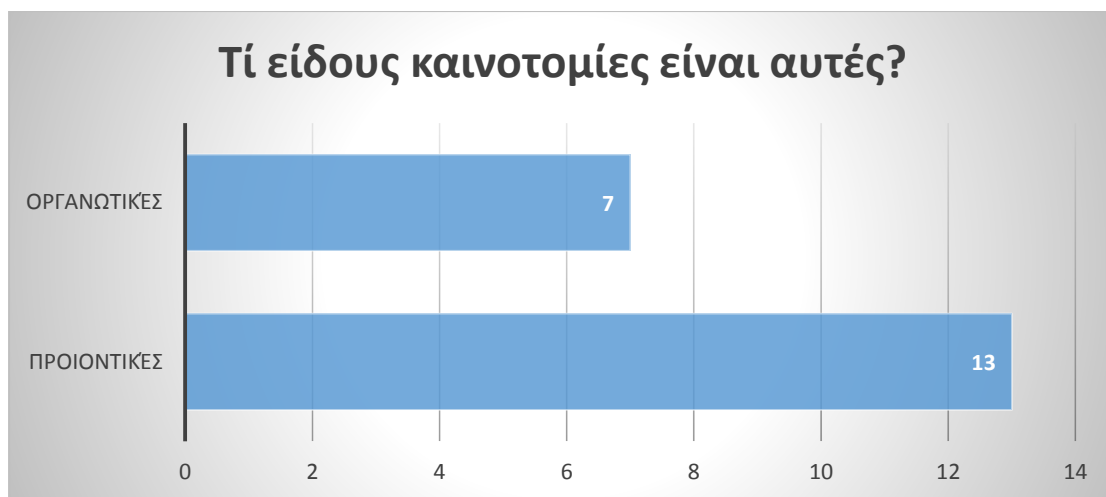
| | |
|-----|----|
| Ναί | 20 |
| Όχι | 6 |



Εικόνα 33 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9

- Τί είδους καινοτομίες είναι αυτές?

| | |
|-------------|----|
| Προϊοντικές | 13 |
| Οργανωτικές | 7 |



Εικόνα 34 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9

- Συνεργάζεστε με τρίτους για την ανάπτυξη των καινοτομιών?

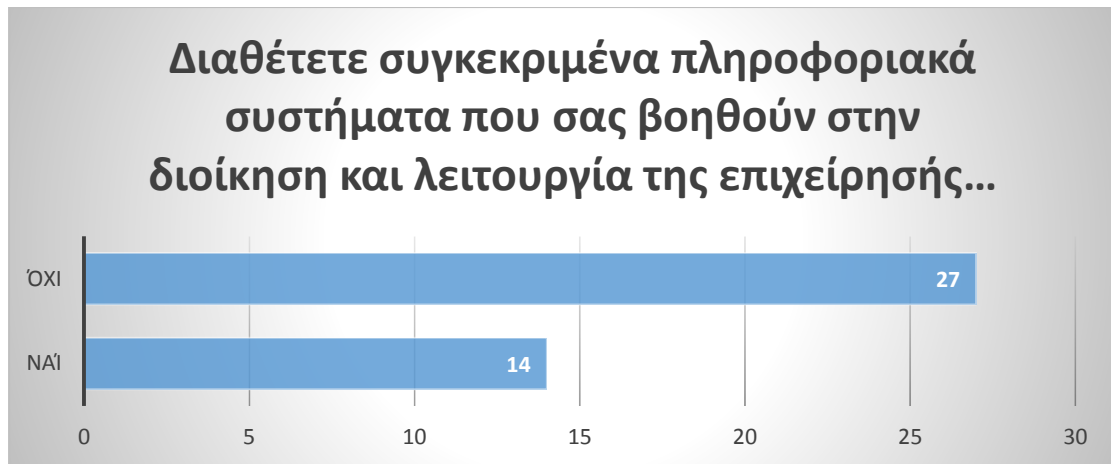
| | |
|-----|----|
| Ναί | 10 |
| Όχι | 15 |



Εικόνα 35 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9

- Διαθέτετε συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα που σας βοηθούν στην διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησής σας?

| | |
|-----|----|
| Ναί | 14 |
| Όχι | 27 |

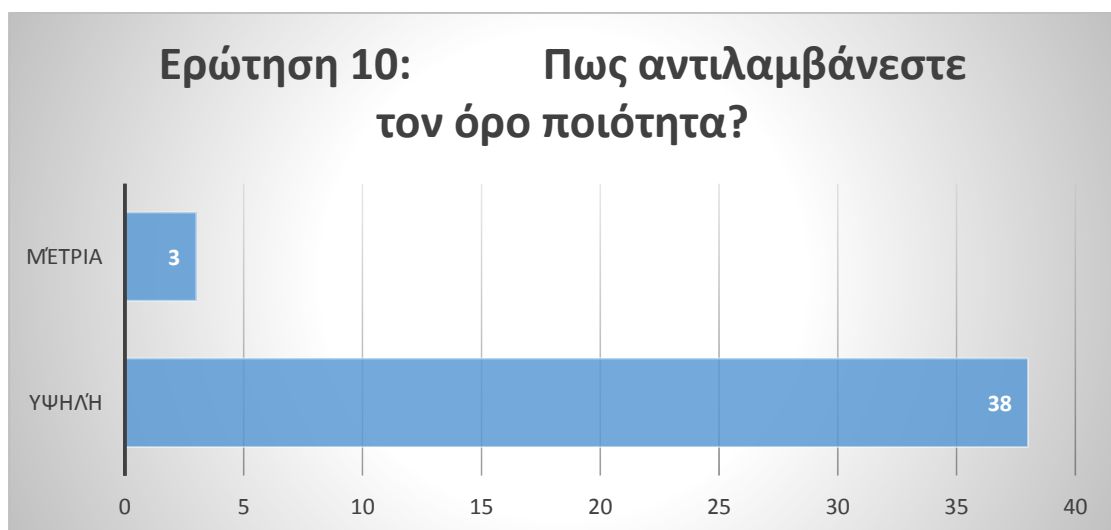


Εικόνα 36 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9

Στην ερώτηση 9 λοιπόν για το εάν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την καινοτομία, οι περισσότεροι απάντησαν ναι, και σχεδόν όλοι έχουν εφαρμόσει μια καινοτομία κυρίως προιοντική βάση της έρευνας αυτής. Για την ανάπτυξη αυτόν των καινοτομιών περίπου οι μισοί συνεργάζονται με τρίτους για την ανάπτυξή τους. Επιπλέον βλέπουμε ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν στην διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησής τους.

Ερώτηση 10: Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο ποιότητα?

| | |
|--------|----|
| Υψηλή | 38 |
| Μέτρια | 3 |

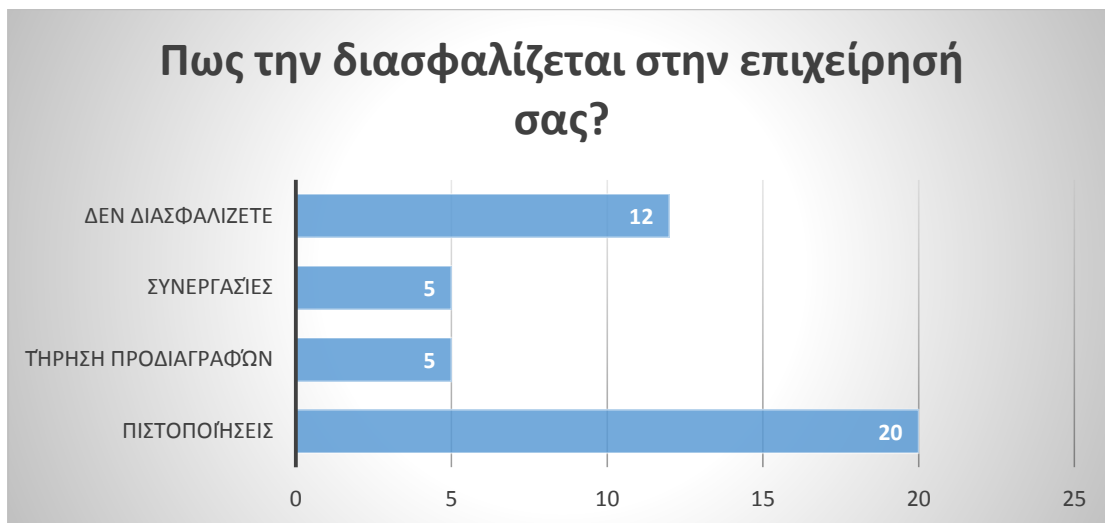


Εικόνα 37 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10

- Πως την διασφαλίζεται στην επιχείρησή σας?

| | |
|---------------------|----|
| Πιστοποιήσεις | 20 |
| Τήρηση προδιαγραφών | 5 |
| Συνεργασίες | 5 |

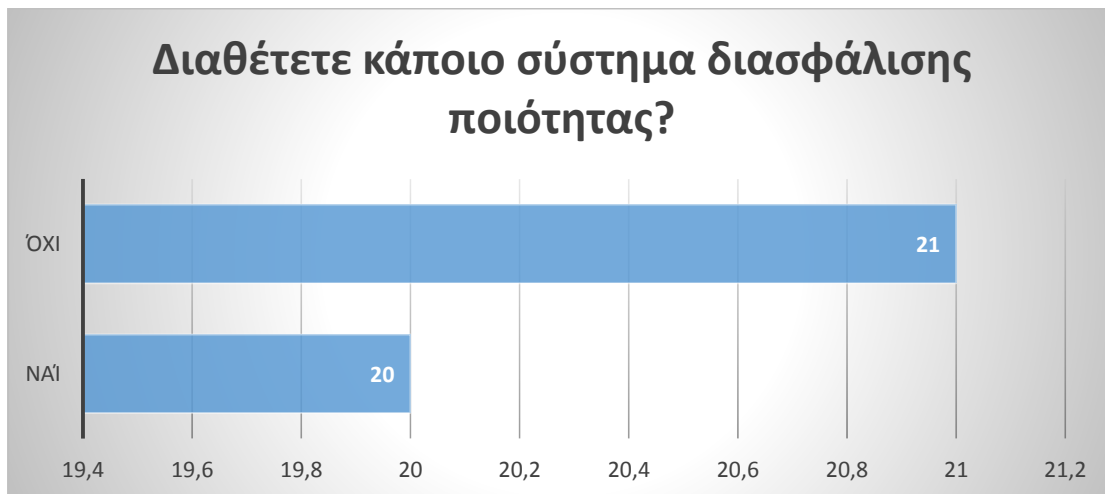
| | |
|------------------|----|
| Δεν διασφαλίζετε | 12 |
|------------------|----|



Εικόνα 38 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10

- Διαθέτετε κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας?

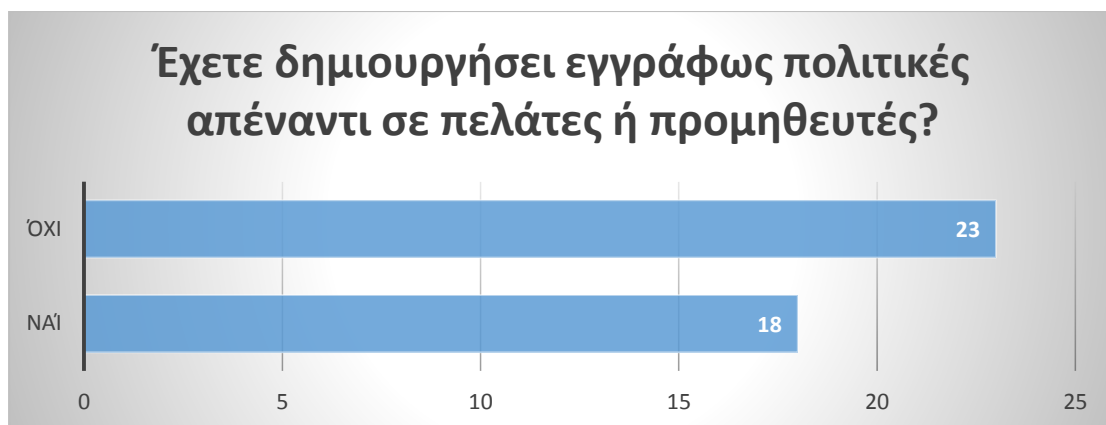
| | |
|-----|----|
| Ναί | 20 |
| Όχι | 21 |



Εικόνα 39 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10

- Έχετε δημιουργήσει εγγράφως πολιτικές απέναντι σε πελάτες ή προμηθευτές?

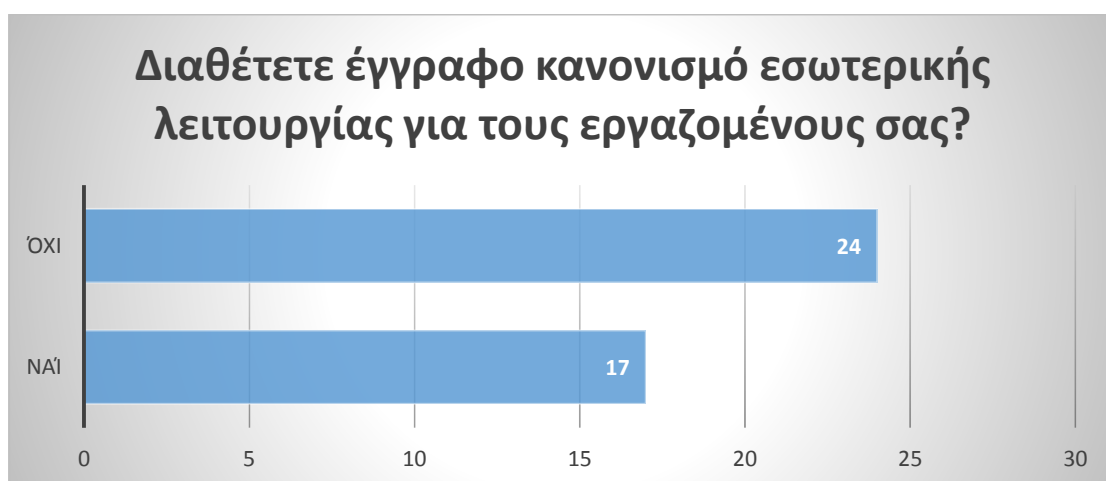
| | |
|-----|----|
| Ναί | 18 |
| Όχι | 23 |



Εικόνα 40 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10

- Διαθέτετε έγγραφο κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας για τους εργαζομένους σας?

| | |
|-----|----|
| Ναί | 17 |
| Όχι | 24 |

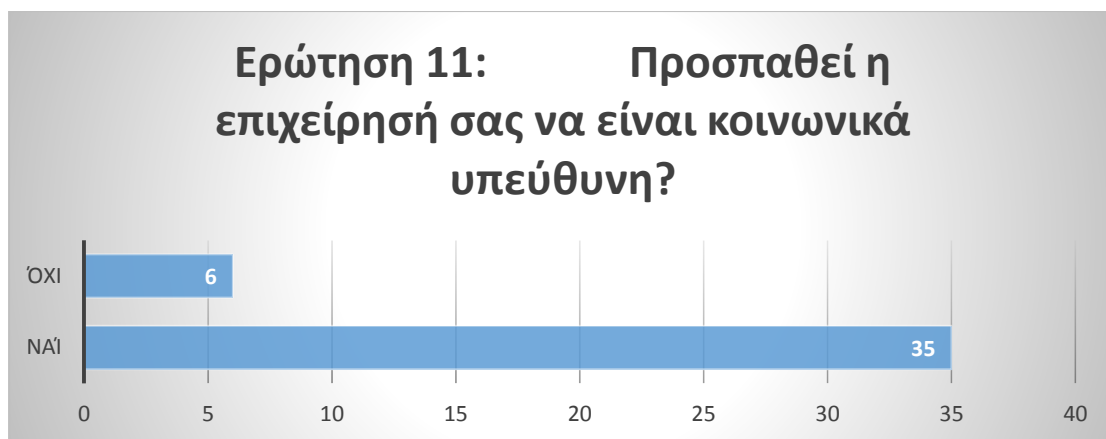


Εικόνα 41 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 10

Βλέπουμε λοιπόν εδώ ότι σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες θεωρούν σημαντική την ποιότητα και την έχουν σε υψηλά επίπεδα, την οποία διασφαλίζουν κυρίως με πιστοποιήσεις. Από το δείγμα που επιλέχθηκε οι μισοί έχουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ενώ οι άλλοι μισοί όχι, όπως κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και για το εάν έχουν δημιουργήσει εγγράφως πολιτικές απέναντι σε πελάτες και προμηθευτές. Ως προς το εάν διαθέτουν έγγραφο κανονισμό εσωτερικής λειτουργία για τους εργαζομένους τους είναι εξίσου μοιρασμένοι.

Ερώτηση 11: Προσπαθεί η επιχείρησή σας να είναι κοινωνικά υπεύθυνη?

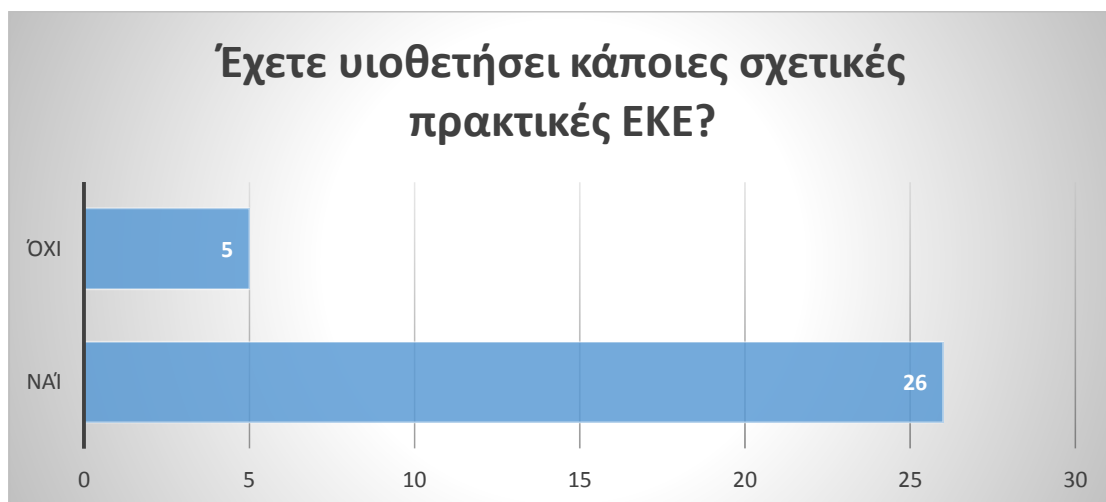
| | |
|-----|----|
| Ναί | 35 |
| Όχι | 6 |



Εικόνα 42 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11

- Έχετε υιοθετήσει κάποιες σχετικές πρακτικές ΕΚΕ?

| | |
|-----|----|
| Ναί | 26 |
| Όχι | 5 |



Εικόνα 43 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11

- Τι πρακτικές ΕΚΕ έχετε εφαρμόσει?

| | |
|--------------|----|
| Ανακύκλωση | 11 |
| Δωρεές | 14 |
| Φιλανθρωπίες | 5 |
| Εθελοντισμός | 3 |
| Προσφορές | 2 |
| Χορηγίες | 1 |



Εικόνα 44 Στην παραπάνω εικόνα απεικονίζεται το γράφημα με τις απαντήσεις στην ερώτηση 11

Τέλος στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου φαίνεται πώς σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες του δείγματος προσπαθούν να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι έχοντας υιοθετήσει κάποιες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι οποίες είναι κυρίως οι δωρεές και η ανακύκλωση. Κάποιες άλλες πρακτικές με βάση τους επιχειρηματίες είναι η διαφορετική τιμολόγηση σε κοινωνικές ομάδες, η μη επιβάρυνση του κοινωνικού συνόλου και η υποστήριξη ομάδων απεξάρτησης.

Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα:

Με το τέλος της διπλωματικής αυτής εργασίας, έχοντας ολοκληρωθεί η θεωρητική έρευνα για την επιχειρηματικότητα και οι συνεντεύξεις με αξιόλογους επιχειρηματίες του Ηρακλείου που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους παρατηρήθηκε ότι η επιχειρηματικότητα γενικότερα είναι ένα αντικείμενο που απαιτεί πολλά προσόντα – χαρίσματα, ειδικά χαρακτηριστικά και αρκετές γνώσεις σε πολλά θέματα που την απαρτίζουν. Ο κάθε επιχειρηματίας οφείλει γνωρίζει για το τι είδους επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ή να αναπτύξει, με ποια στρατηγική θα το κάνει, πως θα είναι η εσωτερική δομή της επιχείρησης, εάν το προϊόν του ή η υπηρεσία του είναι ανάγκη για την αγορά, το πως πρέπει να συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους και στην κοινωνία όπως και πολλά άλλα θέματα που περιλαμβάνονται στην επιχειρηματικότητα. Γενικότερα η επιχειρηματικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια οι οποίες δεν μπορεί να οριστεί και να υλοποιηθεί με συγκεκριμένες διαδικασίες.

Ως προς το ερευνητικό κομμάτι και το επίπεδο της επιχειρηματικότητας στο Ηράκλειο, διαπιστώθηκε ότι είναι σε ένα μεσαίου επίπεδο από την προοπτική των διαστάσεων της επιχειρηματικότητας και για αυτό δεν ευθύνονται οι επιχειρηματίες εξολοκλήρου αλλά η γενικότερη κουλτούρα και φιλοσοφία περί επιχειρηματικότητας όπως επίσης και η Κρήτη ως νησί. Αυτό που εννοείται με τα παραπάνω είναι ότι όσες επιχειρήσεις ασχολούνται με τον τουρισμό είναι σε πιο ανεβασμένο επίπεδο επιχειρηματικότητας όπως και κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τις βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, διότι είναι υποχρεωμένες να τηρούν ορισμένους κανόνες και κάποιες προδιαγραφές. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι λιγότερες στο Ηράκλειο ενώ οι υπόλοιπες οι οποίες δραστηριοποιούνται μόνο στο εσωτερικό δεν έχουν τόσο ανεπτυγμένο επίπεδο επιχειρηματικότητας και λόγω κουλτούρας πχ οι περισσότεροι επιχειρηματίες θεωρούν ότι ένα άτομο μπορεί να ανταπεξέλθει σε πολλά καθήκοντα έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να μειώσουν τα κόστη τους. Όπως επίσης δεν υπάρχει η νοοτροπία του ειδικού δηλαδή οι περισσότεροι θεωρούν τί γνωρίζουν τα πάντα και δεν χρειάζονται συμβουλή από κανέναν. Για το επίπεδο αυτό της επιχειρηματικότητας παίζει ρόλο και η Κρήτη ως νησί διότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές πχ λιμάνια, ώστε να υπάρχει μια υγιής επιχειρηματικότητα αλλά σπουδαίο ρόλο παίζει και η γραφειοκρατία που έχει να αντιμετωπίσει καθημερινά ο επιχειρηματίας.

Παρακάτω αναλύονται τμηματικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν βάση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις. Ουσιαστικά οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την άτυπη πληροφόρηση, δεν διαθέτουν τυποποιημένη διαδικασία συλλογής στοιχείων, επίσης δεν διαθέτουν υπεύθυνο για την συλλογή των οποιοδήποτε στοιχείων και ο τρόπος όπου ενημερώνονται για τις ευκαιρίες και τις απειλές είναι περισσότερο βάση οικονομικών στοιχείων. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες εκπονούν σχέδιο δράσεις το οποίο κατά κύριο λόγο είναι ετήσιο. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εκπονούν και ετήσιο και πενταετές σχέδιο δράσης είναι ελάχιστες και είναι κυρίως οι μεγαλύτερες ενώ προκύπτει ότι ο σημαντικότερος στόχος στον οποίο βασίζεται το σχέδιο δράσης είναι οι οικονομικοί παράγοντες. Επιπλέον για τα σχέδια αυτά σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις τα έχουν σε έντυπη μορφή ενώ οι υπόλοιπες όχι και κάτι αντίστοιχο παρατηρείται για το ερώτημα του εάν ζητούν βοήθεια από τρίτους.

Επίσης οι περισσότεροι επιχειρηματίες έχουν ή θεωρούν πως έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό το οποίο βασίζεται στην κυρίως στην τιμή και τη διαφοροποίηση και διατηρείται με συνεργασίες και συνεχής εξέλιξη, και έχουν ως σπουδαιότερο παράγοντα επηρεασμού την μακροοικονομική κατάσταση της αγοράς. Επιπλέον οι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν δεν διαθέτουν οργανόγραμμα. Από εκείνες οι οποίες διαθέτουν οργανόγραμμα οι μισές το έχουν σε έντυπη μορφή ενώ οι άλλες μισές στο μυαλό του επιχειρηματία, το ανανεώνουν είτε ανά χρόνο είτε ανά μεταβολή ή αλλαγή εντός της επιχείρησης και όλοι από εκείνους που έχουν οργανόγραμμα πιστεύουν ότι βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Το στύλ διοίκησης των επιχειρήσεων είναι με αρκετή μεγαλύτερη διαφορά προσανατολισμένο στον άνθρωπο και αυτό το καθορίζουν με βάση τη συμπεριφορά του υπάλληλου ενώ πιστεύουν ότι το στυλ διοίκησης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα την περίπτωση και παρέχουν στους εργαζομένους τους το δικαίωμα πρωτοβουλιών.

Ως βασικότερο τρόπο αξιολόγησης έχουν την διαρκής παρατήρηση, λιγότεροι με αυτοαξιολόγηση και σε κάποιες περιπτώσεις και τα δύο. Όσον αφορά την εκπαίδευση, το δείγμα μοιράζεται στην μέση. Οι μισοί εκπαιδεύονται ενώ οι άλλοι μισοί όχι. Ο βασικότερος τρόπος εκπαίδευσης είναι τα σεμινάρια και στη συνέχεια οι διαλέξεις. Αυτό όμως που έχει ενδιαφέρον είναι ότι σχεδόν όλοι ανεξαρτήτως εάν εκπαιδεύονται οι όχι πιστεύουν ότι οι εκπαιδευση βοηθάει στην κατάρτιση των εργαζομένων. Όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την καινοτομία και έχουν εφαρμόσει μια καινοτομία κυρίως προιοντική βάση της έρευνας αυτής. Για την ανάπτυξη αυτόν των καινοτομιών περίπου οι μισοί συνεργάζονται με τρίτους για την ανάπτυξή τους. Επιπλέον βλέπουμε ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα που βοηθούν στην διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησής τους.

Τέλος, σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες θεωρούν σημαντική την ποιότητα και την έχουν σε υψηλά επίπεδα, την οποία διασφαλίζουν με κυρίως πιστοποιήσεις. Από το δείγμα που επιλέχθηκε οι μισοί έχουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ενώ οι άλλοι μισοί όχι, όπως κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και για το εάν έχουν δημιουργήσει εγγράφως πολιτικές απέναντι σε πελάτες και προμηθευτές. Ως προς το εάν διαθέτουν έγγραφο κανονισμό εσωτερικής λειτουργία για τους εργαζομένους τους είναι εξίσου μοιρασμένοι ενώ ταυτόχρονα φαίνεται ότι σχεδόν όλοι οι επιχειρηματίες του δείγματος προσπαθούν να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι έχοντας υιοθετήσει κάποιες πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι οποίες είναι κυρίως οι δωρεές και η ανακύκλωση.

Προτάσεις

Σύμφωνα λοιπόν με όσα ειπώθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία πιστεύω ότι αυτό που θα μπορούσε να αναπτυχθεί το επίπεδο της επιχειρηματικότητας στο Ηράκλειο της Κρήτης είναι αρχικά η αλλαγή της κουλτούρας και η εκπαίδευση των νέων επιχειρηματιών και δεύτερον η σωστή και συνεχόμενη στήριξη του δήμου σε οποιαδήποτε προσπάθειά τους. Με την κατάλληλες γνώσεις και συνεργασίες θα μπορούσε η επιχειρηματικότητα του Ηρακλείου να ανέβει επίπεδο.

Μελλοντικές προεκτάσεις

Κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες στη συλλογή δεδομένων. Υπήρξε μεγάλη δυσκολία στην εύρεση εξειδικευμένων δευτερογενών στοιχείων για τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας από τις επιχειρήσεις της Κρήτης ή του Ηρακλείου. Στην πρωτογενή έρευνα, οι ερωτώμενες επιχειρήσεις γενικά δεν ήταν πρόθυμες να συμμετέχουν στην έρευνα ή αν ήταν αρχικά

πρόθυμες τελικά δεν αποκρίθηκαν στο χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτώμενων ή οι συνθήκες των συνεντεύξεων δεν επέτρεψαν την μαγνητοφώνηση των απόψεων, με αποτέλεσμα να μην μπορούσε να γίνει πλήρης ποιοτική ανάλυση μετά το πέρας των συνεντεύξεων.

Μια μελλοντική έρευνα για τη διερεύνηση της επιχειρηματικότητας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο Ηράκλειο, θα μπορούσε να συμπεριλάβει μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων, καθώς και περισσότερες ερωτήσεις που θα αναδείξουν πιο αναλυτικά περισσότερα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία.

Βιβλιογραφία:

Ahmadian Ahmad & Khosrowpour Shahrzad, 2017, “*Corporate social responsibility: Past, present and success strategy for the future*”, Journal of service science, vol.10, No.1

Alikhani Mohamnad & kHodayari Jamshid & Dehnari Maryam & verijkazemi Jarad, 2013, “*A conceptual model of entrepreneurship development and employment of rural new approach*”, International journal of advanced studies in humanities and social science, Vol.1, issue 5, pp. 500-506

Altuntas Gultekin, 2014,” *The relationship between entrepreneurship and strategic management* “, vol.1, issue 2

Anita Van Gils, 2017, “*Strategic entrepreneurship: from family business to entrepreneurial business family*”, Windersheimreeks kennis en onderzoek Nr. 62

Bengesi Kenneth & Le Roux Ingrid, 2014, “ *Strategic entrepreneurial response of small and medium enterprises in developing economies*”, International journal of business and management, vol.9, No 2

Brockner Joel & Higgins Tory E. & Low Murray B., 2004,”*Regulatory focus theory and the entrepreneurial process*”, Journal of business venturing, vol.19, pp. 203-220

Brown Duncan & Hewitt Aon, 2014,”*The future of reward management: from total reward strategies to smart rewards*”, Compensation & benefits review, Vol.14, pp. 147-151

Burdos Eugen, 2010,” *Fundamentals of entrepreneurship*”, Review of international comparative management, Vol.11, issue 1

Carroll A., 2015, Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks, Organizational dynamics 44, 87-96

CIPD, 2017, “Reward management: focus on pay”

Clamp, C., 2010, *Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication*

Eisemann, T., 2013, *Entrepreneurship: a working definition*, Harvard business review

Enginoglu Didem & Arikan Lacin Cenc, 2016, “*Creating a corporate entrepreneurship strategy for competitive advantage*”, International review of economics and management, vol.4, No1, pp.14-28

Gelard Parvaneh & Ghazi Emadoddin, 2014, “*Strategic entrepreneurship element from theory to practice*”, International journal of business and technopreneurship, vol.4, No. 2, pp. 205-219

Glankin C.& Mariotti S., 2011, Entrepreneurship and small business management

Gunter Frank, 2012,” *A simple model of entrepreneurship for principles of economics courses*”, Journal of economics education, vol.43, No.4, pp. 1-11

- Gutterman, A., 2015, *Entrepreneurship*
- Hagen E, 1962, *Entrepreneurship: A function of status withdrawal*
- Hopkins Michael, 2014, “*What is CSR all about?*”, *Aspirare*, vol. 1
- Kao, J., (1989), *Entrepreneurship, creativity and organization*
- Katz Jerome & Shepherd Dean, 2004, “*Corporate entrepreneurship*”, *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, vol. 7
- Kenedy, J., 2018, *Corporate entrepreneurship*
- Kielmas M., 2019, *Pros & cons of corporate social responsibility*
- Knight Gary A, 2001, “*Entrepreneurship and strategy in the international SMEs*”, *Journal of international management*, vol. 7, pp. 155-171
- Korotov Konstantin & Khapova Svetlana & Arthur Michael B., 2010, “*Career entrepreneurship*”, *ESMT working paper No. 08-009 R1*
- Kraidy J. & Abbas B. , 2016 “*Strategic orientation and effects on organizational performance – analytical study in real estate banks in all – Dewaniya province*”, *Bucharest*
- Kraus Sacha & Kauranen Ilkka, 2009, “*Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*”, *Int. journal of business science and applied management*, vol.4, issue 1
- Kuratko Donald, 2007, “*Corporate entrepreneurship*”, *Corporate entrepreneurship, foundations and trends in entrepreneurship*, vol 3, No 2, pp. 151-203
- Messeghem Karim, 2003, “*Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs*”, *International small business journal*, vol. 21, pp.197-212
- Mohammad Rezazali & Faghieh Nezamedin & Ghotbi Sepideh & Rajaie Sahar, 2013, “*the effect of necessity and opportunity driven entrepreneurship on business growth*”, *International research journal of applied and basic sciences*, Vol.7, pp. 100-108
- Monachino Michelle Sara, 2016, “*The corporate social responsibility (CSR) approach as a framework for business involvement in health promotion in the welfare state*”, *Phoenix JDP dynamics of health and welfare No. 704*
- Noya Antonella, 2006. “*What is social entrepreneurship*”, *Emerging models of social entrepreneurship: possible path for social enterprise development in central East and South east Europe*
- Olutuase, S., 2014, *Entrepreneurship model for sustainable economic development in developing countries*
- prof. Marijan Cingula ph.d university of Zagreb, Croatia, ‘some comments on education for entrepreneurship’
- Radziszewska Aleksandra, 2014, “*Intercultural dimensions of entrepreneurship*”, *Journal of intercultural management*, vol 6, No 2, pp. 35-47
- Sakhdari Kmal, 2016, “*Corporate entrepreneurship: a review and future research agenda*”, *Technology innovation management review*, vol.6, issue 8

Scribd, Entrepreneurs characteristics, functions & types

Sebastian A., Bombaci , CPA

Short L. & Dunn P. , the search for a theory of entrepreneurship

Sinha Deepti & Kain Poornam & Sinsha Sachin, 2017, “*Corporate social responsibility and social entrepreneurship: a symbiotic association*”, *Journal of management sciences and technology*”, vol.3

Stam Erik & Andre van stel, 2009, “*Types of entrepreneurship and economics growth*”, World institute for development economies research, No. 2009/47

Stevenson H., 2000, “*Mastering entrepreneurship*”, FT Prentice Hall

Stevenson Howard, 2000, “*The six dimensions of entrepreneurship*”, *Mastering entrepreneurship*

Stevenson, H., 2000. *Why entrepreneurship has won*

Sunday Akhemiokhor & Ariyo Adanikini, 2017, “*Entrepreneurial strategies and small and medium scale enterprises (SMEs) development in Oyun State, Nigeria*”, *International and public affairs*, vol.1, No. 2, pp. 205-219

Thurow, L., *Foreword*

Tur-Porcar Anna & Roig-Tierno Norat & Liorca Mestre Anna, 2017, “*Factors affecting Entrepreneurship and business sustainability*”

Wan Saiful Wan-Jan, 2006, “*Defining corporate social responsibility*”, *Journal of public affairs*, vol.6, pp. 176-184

Wolcott Robert C. & Lippitz Michael J., 2007, “*The four models of corporate entrepreneurship*”, *MIT sloan management review*, vol49, No 1

Wolcott, R. & Lippitz, M., 2007, MIT Sloan ‘*management review*’, voll 49, No.1

Zacca Robert & Dayan Mumin, 2017, “*Entrepreneurship: an evolving conceptual framework*”, *Int. J Entrepreneurship and innovation management*, vol.21, No ½

Γκαγκάτσιος, Ι., & Λελεδάκης, Γ., Κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων ΙΙ

Πετράκης, Π., 2012, *Επιχειρηματικότητα και Εκπαίδευση*

Χριστοδούλου, Β., 2014, *Καινοτομία και επιχειρηματικότητα στις επιχειρήσεις*

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα σχετικά με τις διαστάσεις της επιχειρηματικότητας και τα στοιχεία που θα συλλεγούν από αυτό θα χρησιμοποιηθούν ΜΟΝΟ για τους σκοπούς της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας «Διαστάσεις επιχειρηματικότητας των SMEs στο Ηράκλειο της Κρήτης». Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν εμπιστευτικές.

ΜΕΡΟΣ Α: ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

| | |
|---------------------------------|--|
| Όνοματεπώνυμο | |
| Θέση στην επιχείρηση | |
| Ηλικία ερωτώμενου | |
| Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση | |
| Περιοχή έδρας της επιχείρησης | |

Νομική μορφή εταιρίας:

- Ο.Ε
 Ε.Ε
 Ε.Π.Ε
 Ι.Κ.Ε
 Α.Ε

Αντικείμενο / Κλάδος:

- Τουρισμός & Ψυχαγωγία (Ξενοδοχεία / Καταλύματα / Γραφεία τουρισμού)
- Υγεία (Φαρμακευτικές επιχειρήσεις / Ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός / Ιατρεία)
- Βιομηχανία (Βιομηχανίες / βιοτεχνίες)
- Κατασκευή – Οικοδομή (Κατασκευαστικές / Τεχνικές / Οικοδομικές εταιρίες)
- Εμπόριο (Χονδρική – Λιανική / Εισαγωγές – Εξαγωγές)
- Υπηρεσίες (Μεταφορικές / Ασφαλιστικές / Γραφεία)
- Ναυτιλία
- Εστίαση
- Ενέργεια

Αριθμός Εργαζομένων:

<9

<10-49

<50-249

<250

Έτη λειτουργίας της επιχείρησης: _____

ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Συνήθως με ποιον / ποιους τρόπους η διοίκηση της επιχείρησης ενημερώνεται για τις εξελίξεις στον κλάδο (ή την αγορά) σας ;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- *Τρόποι: Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις, Γενική Διαδικτυακή Πληροφόρηση, Συνέδρια – ημερίδες κλάδου, Συνδρομή σε εξειδικευμένα περιοδικά κλάδου, Άτυπη (προφορική) πληροφόρηση από ανθρώπους της αγοράς, Διεξαγωγή ερευνών αγοράς από την επιχείρηση, κ.λπ.*
- *Έχετε τυποποιήσει την διαδικασία συλλογής στοιχείων; Ή υπάρχει κάποιος υπεύθυνος στην επιχείρηση για αυτό;*
- *Πως αναγνωρίζεται μια ευκαιρία ή μια απειλή από την αγορά;*

2. Η επιχείρησή σας εκπονεί ετήσιο και πενταετές σχέδιο δράσης;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- *Με ποια κριτήρια θέτετε στόχους στο ετήσιο και το πενταετές;*
- *Είναι αυτά τα σχέδια έντυπο (το κάνετε γραπτώς);*
- *Για την εκπόνηση των σχεδίων ζητάτε την βοήθεια τρίτων (π.χ. συμβούλων επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, κ.λπ.);*

3. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό, έχετε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- *Που βασίζεται αυτό το πλεονέκτημα: τιμή, διαφοροποίηση, εστίαση σε τμήματα της αγοράς που δεν θέλουν / μπορούν οι άλλοι, καινοτομίες, κ.λπ;*
- *Πως διατηρείται σε βάθος χρόνου αυτό το πλεονέκτημα;*

4. Ποιοι παράγοντες ευνοούν την επιχειρηματικότητα στον κλάδο σας;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- *Παράγοντες: επιδοτήσεις, μακροοικονομική κατάσταση στην αγορά, εμπόδια εισόδου, κ.λπ.;*

ΜΕΡΟΣ Γ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**5. Η επιχείρησή σας διαθέτει οργανόγραμμα και πόσο σημαντικό είναι για αυτήν;**

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Είναι το οργανόγραμμα αποτυπωμένο σε κάποιο αρχείο έντυπο;
- Πότε δημιουργήσατε και κάθε πότε ανανεώνεται το οργανόγραμμα;
- Πιστεύετε ότι βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησής σας;

6. Το στυλ διοίκησης της επιχείρησής σας είναι περισσότερο αυταρχικό ή προσανατολισμένο στον άνθρωπο;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Ποιοι παράγοντες καθορίζουν το στυλ διοίκησης;
- Πιστεύετε ότι πρέπει το στυλ διοίκησης να προσαρμόζεται ανά περίπτωση (εργαζομένων, συγκυρίας, κ.λπ.);
- Δίνει η διοίκηση στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (να το κάνουν όπως θέλουν αυτοί);

7. Με ποιους τρόπους ελέγχετε την απόδοση των εργαζομένων σας;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Τρόποι: αυτοαξιολόγηση, ετήσια έκθεση, διαρκής παρατήρηση, κ.λπ.

ΜΕΡΟΣ Δ: ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ / ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**8. Πόσο συχνά και με ποιους τρόπους εκπαιδεύετε εσείς και το προσωπικό σας σε θέματα της εργασίας σας;**

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Τρόποι: Σεμινάρια από ΚΕΚ και άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης, διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες, on the job training, κ.λπ.;
- Γενικά πιστεύετε ότι η κατάρτιση βοηθάει στην βελτίωση των εργαζομένων;

9. Πόσο επιδιώκει την καινοτομία η επιχείρησή σας;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Αν έχετε ήδη καινοτομίες μπορείτε να τις περιγράψετε (οργανωτικές, προϊόντικές, κ.λπ) και να μας πείτε πότε τις υιοθετήσατε;
- Συνεργάζεστε με τρίτους (π.χ. πανεπιστήμια) για την ανάπτυξη καινοτομίας;

- Διαθέτετε συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα που σας βοηθούν στη διοίκηση και τη λειτουργία της επιχείρησής σας;

10. Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο ποιότητα και πως την διασφαλίζεται στην επιχείρησή σας;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Διαθέτετε κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας;
- Έχετε δημιουργήσει εγγράφως Πολιτικές απέναντι σε πελάτες ή προμηθευτές;
- Διαθέτετε έγγραφο Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας για τους εργαζομένους σας;

11. Προσπαθεί η επιχείρησή σας να είναι Κοινωνικά Υπεύθυνη;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις και προτάσεις:

- Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ);
- Έχετε υιοθετήσει κάποιες σχετικές πρακτικές ΕΚΕ;