

• • -
: •

• μ μ

1 _____: . « _____ : μ _____ ».

_____ : μ _____ μ _____ μ _____ , F. J. Greene, D. J.
Storey, _____ , _____ , _____ , 2011, _____ . 40-48.

. « _____ μ _____ ».

_____ : μ _____ μ _____ μ _____ , F. J. Greene, D. J.
Storey, _____ , _____ , _____ , 2011, _____ . 58-78.

2 _____: « _____ μ _____ ».

μ _____ (_____ . 2).

3 _____: « _____ ».

μ _____ (_____ . 9).

4 _____: « _____ μ _____ μ _____ ».

μ _____ (_____ . 16).

2^η Ενότητα

2.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2003, ο ορισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο ακόλουθος:

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στο εξής θα καλούνται «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες [2]:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €,
- Πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως ακολούθως [2]:

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα
- Μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 49 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
- Μεσαίες επιχειρήσεις : απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας μικρομεσαίας επιχείρησης προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζομένους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζομένους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον

ορισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαία είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν έναν δυναμισμό και συμβάλουν καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Το πλήθος, η ποικιλία και η διεύθυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς παραγωγής και εμπορίας και η συμβολή τους στην απασχόληση των εργαζομένων και στην περιφερειακή ανάπτυξη αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό του ρόλου και της προσφοράς τους στην κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν φυτώρια δημιουργίας νέων επιχειρηματιών και στελεχών επιχειρήσεων. Συμβάλουν στη διεύρυνση της απασχόλησης και στον περιορισμό της ανεργίας, συντελούν στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας και στην συγκράτηση του πληθυσμού στην περιφέρεια.

Δημιουργούν ανταγωνιστικές συνθήκες, εκμεταλλεύονται ορθολογικά τους εγχώριους πόρους και τις πρώτες ύλες και χρησιμοποιούν αποδοτικά τη λαϊκή αποταμίευση. Μπορούν να προωθήσουν, να διαδώσουν και να αναπτύξουν τις καινοτομίες και τους νεωτερισμούς μέσα στο παραγωγικό κύκλωμα. [4]

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.

Στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. [5]

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά

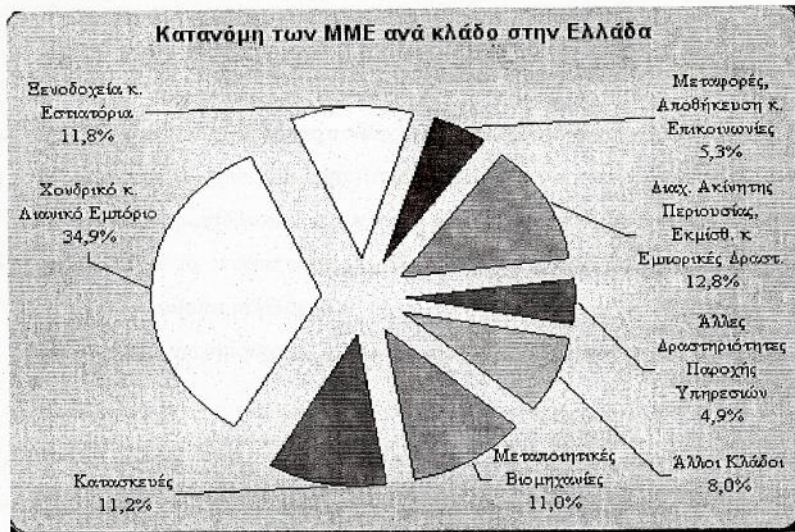
δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 χρόνια της ζωής τους. [6]

Όμως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν αρκετά πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

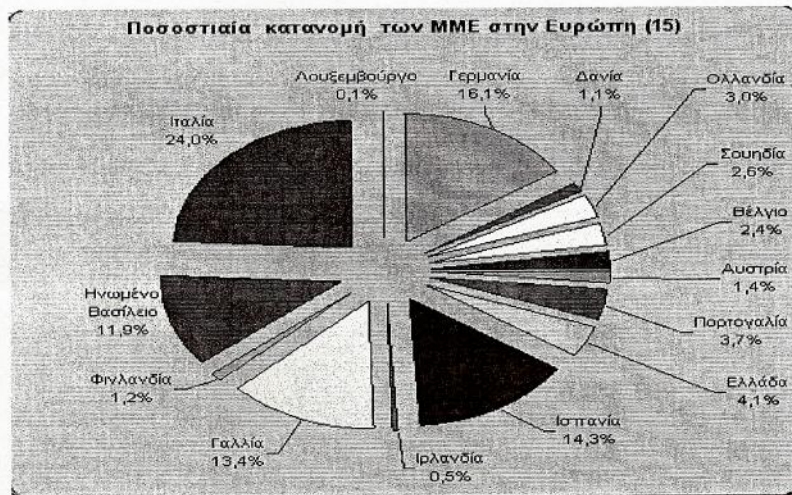
Η Ελλάδα είναι μία χώρα που δεν έχει βαριά βιομηχανία, παράγει και εξαγεί προϊόντα κυρίως γεωργικά, υπηρεσίες και δραστηριοποιείται σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο. Η βιομηχανία συνεχίζει να εκσυγχρονίζεται, ειδικά σε κλάδους όπως: τσιμέντο, αλουμίνιο, υφάσματα, τρόφιμα και ποτά, κατασκευές καθώς και στον τουρισμό. Πρόσφατα, ο Ελληνικός ιδιωτικός τομέας έχει κατακλυστεί από μικρομεσαίες και κυρίως από μικρές επιχειρήσεις. Η κύρια μάζα των τοπικών επιχειρήσεων είναι μικρές και οικογενειακές. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, του τουρισμού, των κατασκευών, μεταφορές και αποθήκευση. Παρακάτω δίδονται οι σχετικοί πίνακες που περιέχουν στοιχεία σχετικά με την κατανομή και ανά κλάδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς και την ποσοστιαία κατανομή τους στην Ευρώπη.



Πηγή: Γ.Γ.ΕΣΥΕ/ Μητρώο Επιχειρήσεων



Πηγή: Γ.Γ.ΕΣΥΕ/ Μητρώο Επιχειρήσεων



Πηγή: Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

2.2 Σημερινή εικόνα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η σημερινή εικόνα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρουσιάζει πολλά προβλήματα όσο αφορά την ανάπτυξη και την εκσυγχρόνιση της. Η έλλειψη κατάλληλου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό αποδίδεται κυρίως στις τεχνολογικές αλλαγές, τις μεταβαλλόμενες δομές εργασίας, τη διεθνοποίηση των αγορών, τη γήρανση του εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα, και την αδυναμία του επίσημου συστήματος εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης να συναντήσει τις σημερινές ανάγκες του παραγωγικού συστήματος. [6] Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το πρόβλημα αυτό είναι πιο έντονο, λόγω των περιορισμών που το μέγεθος τους θέτει στις δυνατότητες ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους.

Οι παράγοντες παρεμπόδισης της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ειδικότερα των πολύ μικρών είναι:

- Η συχνά βραχυπρόθεσμη απασχόληση των εργαζομένων.
- Το κόστος εκπαίδευσης.
- Η απροθυμία των επιχειρηματιών και διευθυντών για επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους.
- Η περιορισμένη ικανότητα των επιχειρηματιών και διευθυντών να αντιληφθούν τις ανάγκες τους ή να προσεγγίσουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος με θέμα τις ανάγκες των βιομηχανικών επιχειρήσεων σε ειδικότητες αιχμής το Μάιο του 2001 προέκυψαν τα εξής: Στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει καθοριστική συμβολή η επαγγελματική κατάρτιση τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών. Στην Ελλάδα όμως, είναι σύνηθες φαινόμενο ο αποκλεισμός των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις από προγράμματα κατάρτισης λόγω ακαμψιών που συνδέονται με το μικρό μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων αλλά και με γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με συμπεράσματα του Υπουργείου Ανάπτυξης και της συντονιστικής επιτροπής που αποτελούνται από μέλη του e-business forum, που διενήργησαν την μελέτη για λογαριασμό του Υπουργείου, τα προβλήματα που εμφανίζονται για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι [7:8]

1. η ανεπαρκής ενημέρωση και διάχυση της πληροφορίας προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχετικά με τα ζητήματα της νέας οικονομίας.

2. η έλλειψη επαρκούς και προσβάσιμου κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για να στελεχώσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

3. πολύ χαμηλό επίπεδο ευαισθητοποίησης, τεχνογνωσίας, επιχειρηματικής ετοιμότητας ακόμη και παντελή έλλειψη στρατηγικής ή οράματος γύρω από τα θέματα της τεχνολογίας από τα στελέχη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σοβαρή αιτία για αυτά είναι η μικρή επένδυση στην τεχνολογία, λόγω δυσπιστίας για αποτελέσματα, αλλά και μη ξεκάθαρη αντίληψη για τα άμεση οφέλη από αυτή.

4. μη ξεκάθαρο θεσμικό πλαίσιο αλλά και μη επαρκή ή αναποτελεσματική οικονομικά κίνητρα για την ενίσχυση των περιφερειακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τον κεντρικό ή περιφερειακό κυβερνητικό μηχανισμό.

5. σοβαρή έλλειψη υφιστάμενων τεχνολογικών υποδομών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για άμεση μετάβαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο και άμεση και ουσιαστική αξιοποίηση των παροχών και κινήτρων που προσφέρονται από το κράτος και την ΕΕ.

6. σοβαρός ο πόλος των επαγγελματιών φορέων και συνδέσμων των επιχειρήσεων αλλά και άλλων φορέων και οργανισμών που σχετίζονται με τον ένα ή άλλον τρόπο με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς όμως να έχουν καταφέρει να παίξουν ακόμη το ρόλο του υποστηρικτή και καταλυτικού παράγοντα. Η έλλειψη συντονισμού αυτών των φορέων για την επίτευξη συνεργιών και αποφασιστικής καθοδήγησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι μία από τις αιτίες και τα προβλήματα.

7. αναποτελεσματική σύνδεση του ερευνητικού και ακαδημαϊκού έργου για την αγορά και τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στα θέματα της νέας οικονομίας και

8. η έλλειψη κρίσιμης μάζας διαμορφωτών γνώσης (opinion leaders) που να γνωρίζει ουσιαστικά.

2.3 Σύγκριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα με την Ευρώπη

Η Ελλάδα «χάνει το τρένο» των προηγμένων τεχνολογιών και η διεύρυνση του τεχνολογικού χάσματος που τη χωρίζει με τις λοιπές χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κινδυνεύει να οδηγήσει σε περιθωριοποίηση την ελληνική οικονομία. (δημοσίευμα οικονομικής εφημερίδας Ναυτεμπορική-Ιανουάριος 2003)

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της Eurostat τα ελλείμματα του κρατικού προϋπολογισμού της Ελλάδας είναι μεγάλα καθώς και τα τεράστια ελλείμματα που παρουσιάζει σε επενδύσεις και επιδόσεις τεχνολογίας. Η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των χωρών της ΕΕ από πλευράς ποσοστού απασχολούμενων σε τομείς υψηλής τεχνολογίας, εταιρειών υψηλής προστιθέμενης αξίας, αριθμού εφαρμογών πατέντων.

Η διαφορετική στρατηγική που υιοθετούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε κάθε χώρα, συνίσταται κυρίως στο διαφορετικό επενδυτικό προσανατολισμό τους ιδιαίτερα στις τεχνολογικές επενδύσεις τους. Το 69,2% από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επένδυσαν την περίοδο 1999-2003 έδωσαν προτεραιότητα στην ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των κτιριακών τους εγκαταστάσεων. Αντίθετα, το 50,4% των ευρωπαϊκών μικρομεσαίων επιχειρήσεων επένδυσαν στην βελτίωση και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην αγορά πατέντων, τη χρήση νέων υλικών και παραγωγικών τεχνολογιών προκειμένου να αναβαθμίσουν την ανταγωνιστικότητα τους. (Έρευνα για το οικονομικό περιβάλλον, θεσμικό πλαίσιο και ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του Θεοδοσίου Μπαλάσκα και της Μαρίας Τσάμπρα που έγινε το χρονικό διάστημα 2000-2003 για λογαριασμό του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)

Η χώρα μας αποτελεί ουραγό σε ότι αφορά την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και θα ήταν αρκετά ειρωνικό να μιλάμε για ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου την στιγμή που η πλειονότητα των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων, δεν έχουν καν σύνδεση με το Internet.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

«Ενώ η φύση... παρουσιάζει μια τάση να μειώνει την απόδοση, ο άνθρωπος... παρουσιάζει την τάση να αυξάνει την απόδοση. Η γνώση αποτελεί την πιο ισχυρή μηχανή μας για παραγωγή· μας καθιστά ικανούς να υποτάσσουμε τη φύση και... να ικανοποιούμε τις ανάγκες μας.

Alfred Marshall

Για να βρούμε αποδεικτικά στοιχεία για το ρόλο της τεχνολογίας στην οικονομική ανάπτυξη, αρκεί απλά να κοιτάξουμε τριγύρω μας. Η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου είναι τόσο έντονα συσχετισμένη με την τεχνολογική πρόοδο ώστε συχνά αυτά τα δύο είναι μη διακριτά το ένα από το άλλο. Οι σύγχρονες εφευρέσεις έχουν μεταβάλει τους τρόπους με τους οποίους παράγονται τα αγαθά, προσφέροντας στους εργαζόμενους την ικανότητα να παράγουν ασύγκριτα περισσότερες ποσότητες απ' ό,τι παρήγαγαν μερικές γενιές πριν. Η τεχνολογική πρόοδος μας έδωσε επίσης τη δυνατότητα να καταναλώνουμε νέα αγαθά και υπηρεσίες, από αεροπορικά ταξίδια μέχρι και φερμουάρ, οι οποίες δεν υπήρχαν πριν από 100 χρόνια.

Πέρα από τις παρατηρήσεις αυτές, μπορούμε εξάλλου να στραφούμε και σε πιο επίσημους δείκτες για να καταδείξουμε τη σημασία της τεχνολογικής αλλαγής για την οικονομική μεγέθυνση. Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 7, η λογιστική της μεγέθυνσης έδειξε πως μεταβολές στην παραγωγικότητα συνεισέφεραν ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Όταν βελτιώνεται η παραγωγικότητα, οι ίδιοι παραγωγικοί συντελεστές μπορούν να συνδυαστούν για να παράγουν περισσότερο προϊόν. Μια φυσική εξήγηση για τις βελτιώσεις στην παραγωγικότητα είναι η βελτιωμένη τεχνολογία – για παράδειγμα, η εφεύρεση μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας.

Η παρατήρηση πως η τεχνολογική αλλαγή υπήρξε μια ισχυρή ώθηση για τη μεγέθυνση εγείρει δύο ερωτήματα: Πρώτον, τι είναι αυτό το οποίο εξηγεί την τεχνολογική πρόοδο αυτή καθαυτή; Δεύτερον, ενώ η τεχνολογική αλλαγή δείχνει να είναι μια προφανής εξήγηση για την αύξηση της παραγωγικότητας στις πλουσιότερες χώρες κατά τους δύο τελευταίους αιώνες, μπορούν οι τεχνολογικές αποκλίσεις να εξηγήσουν τις διαφορές στα επίπεδα παραγωγικότητας μεταξύ χωρών σήμερα;

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάζουμε αρκετά ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την τεχνολογία. Ξεκινάμε εξετάζοντας τη φύση της τεχνολογικής προόδου, δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στα κίνητρα για δημιουργία νέας τεχνολογίας τα οποία παρέχονται στους εν δυνάμει εφευρέτες. Κατόπιν αναλύουμε το πώς επηρεάζουν το ρυθμό της αύξησης της παραγωγής οι μεταβολές στη διάθεση πόρων προς δημιουργία τεχνολογίας και το πώς διαχέεται η τεχνολογική πρόοδος εκτός εθνικών συνόρων. Τέλος, μελετάμε τους φραγμούς οι οποίοι εμποδίζουν τη μεταφορά της τεχνολογίας από τις πλούσιες στις φτωχές χώρες.

Επανεξετάζουμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες της τεχνολογικής προόδου στο Κεφάλαιο 9, όπου εκφράζουμε και το ερώτημα του πόσο γρήγορα αναμένεται να βελτιωθεί η τεχνολογία στο μέλλον. Στο Κεφάλαιο 10, επανερχόμαστε στο ερώτημα, σε τι βαθμό μπορούν οι διαφορές στην τεχνολογία να εξηγήσουν τις αποκλίσεις στην παραγωγικότητα μεταξύ πλούσιων και φτωχών χωρών.

8.1. Η Φύση της Τεχνολογικής Προόδου

Ως παράδειγμα τεχνολογικής προόδου, μπορούμε να εξετάσουμε κάτι τόσο απλό όσο ένα καινούριο λογισμικό πρόγραμμα. Σκεφθείτε τι συμβαίνει όταν προσθέτετε ένα καινούριο λογισμικό στον υπολογιστή σας. Το κεφάλαιο (ο υπολογιστής) και η εργασία (εσείς, ως χρήστης) που εμπλέκονται στην παραγωγή δεν μεταβλήθηκαν καθόλου. Ωστόσο, με το πρόσφατα εγκατεστημένο λογισμικό, το προϊόν που μπορείτε να παράγετε με το συγκεκριμένο κεφάλαιο και τη συγκεκριμένη εργασία αυξήθηκε.

Σε αλγεβρικούς όρους έκφρασης της παραγωγικής διαδικασίας, μια τέτοια τεχνολογική πρόοδος περιλαμβάνεται ως μεταβολή της τιμής της παραμέτρου A στη συνάρτηση παραγωγής Cobb-Douglas, $y = Ak^{\alpha}h^{1-\alpha}$, όπου y είναι το ανά εργαζόμενο παραγόμενο προϊόν, A είναι μέτρο της παραγωγικότητας, k το ανά εργαζόμενο φυσικό κεφάλαιο, και h το ανά εργαζόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο. Με άλλα λόγια, μια βελτίωση στην τεχνολογία σημαίνει ότι δεδομένες ποσότητες φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν να συνδυαστούν ώστε να παράγουν περισσότερο προϊόν απ' ό,τι ήταν προηγουμένως δυνατό.

Καθώς η τεχνολογία μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται οι παραγωγικοί συντελεστές για να παράγουν προϊόν, οι μεταβολές στην τεχνολογία μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία οικονομικής μεγέθυνσης. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της τεχνολογίας είναι το ότι αυτή επιτρέπει σε μια οικονομία να υπερβεί τα όρια που επιβάλλονται από τις φθίνουσες οριακές αποδόσεις. Αυτό είναι το θέμα του αποσπάσματος του Alfred Marshall στο ξεκίνημα του κεφαλαίου. Θυμηθείτε από το Κεφάλαιο 6 πως η ποσότητα του ανά εργαζόμενο ανθρώπινου κεφαλαίου, h , δε μπορεί να αυξάνεται επ' άδριστο. Παρομοίως, το Κεφάλαιο 3 κατέδειξε πως οι φθίνουσες οριακές αποδόσεις εμποδίζουν το φυσικό κεφάλαιο να οδηγηθεί από μόνο του σε συνεχή αύξηση του προϊόντος. Οπότε, ακόμη και αν όλοι οι πόροι μιας κοινωνίας ήταν δέσμευμένοι στην παραγωγή παραγωγικών συντελεστών, κάποια στιγμή η οικονομία θα άγγιζε μια κατάσταση σταθερότητας, όπου η μεγέθυνση του κατά κεφαλή προϊόντος θα σταματούσε. Ωστόσο η ζοφερή αριθμητική των φθινουσών αποδόσεων αναιρείται μόλις επιτρέψουμε μεταβολές στην τεχνολογία. Για όσο μπορεί η παράμετρος A να αυξάνεται, το κατά κεφαλή εισόδημα μπορεί να συνεχίσει να αυξάνεται. (Το μαθηματικό παράρτημα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζει το πώς τεχνολογική πρόοδος μπορεί να ενσωματωθεί στο υπόδειγμα Solow του Κεφαλαίου 3).

Δημιουργία Τεχνολογίας

Η δημιουργία νέων τεχνολογιών απαιτεί επένδυση. Όπως και στην περίπτωση της δημιουργίας κεφαλαίου, κάποιος πρέπει να χρησιμοποιήσει πόρους, οι οποίοι θα μπορούσαν να δεσμευθούν για κάτι άλλο, προκειμένου να δημιουργήσει, να τελειοποιήσει, και να θέσει σε εφαρμογή μια παραγωγική ιδέα. Η φύση αυτής της ιδέας περί επένδυσης σε τεχνολογία παρουσίασε ιδιαίτερες διακυμάνσεις σε διάφορους τόπους και εποχές. Οι σύγχρονες οικονομίες αφιερώνουν εκτενείς πόρους στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) ως μια συστηματική προσπάθεια να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και διαδικασίες. Το έτος 2005, οι Ηνωμένες Πολιτείες αφιέρωσαν το 2,5% του ΑΕγχΠ των σε R&D. Ο Πίνακας 8.1 παρουσιάζει στοιχεία για τον αριθμό των ερευνητών (όπως ορίζονται οι επαγγελματίες οι οποίοι ασχολούνται με τη σύλληψη ή δημιουργία νέας γνώσης, προϊόντων, διαδικασιών, μεθόδων, και συστημάτων) οι οποίοι απασχολούνται στις πέντε χώρες με το υψηλότερο επίπεδο R&D, καθώς και για το ποσοστό του εργατικού δυναμικού το οποίο απασχολείται στην έρευνα αλλά και για το ποσό το οποίο δαπανάται σε έρευνα. Ο πίνακας παρουσιάζει επίσης συνολικά μεγέθη για την ομάδα των 30 εύρωστων κρατών του ΟΟΣΑ.

Αυτή η εκούσια διοχέτευση τόσο πολλών πόρων στη δημιουργία τεχνολογίας, εντούτοις, αποτελεί ένα μάλλον πρόσφατο φαινόμενο. Πριν από τα μέσα του 19ου αιώνα, η τεχνολογική εξέλιξη αποτελούσε κυρίως προϊόν "μανιακών εφευρητών" παρά επίσημα εκπαιδευμένων επιστημόνων. Ακόμη και σήμερα, η επίσημη έρευνα και ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων συχνά επισκιάζεται

ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΕΣ, ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΟ ΓΟΝΙΔΙΟ ΤΗΣ ΕΞΟΛΟΘΡΕΥΣΗΣ

Όπως είδαμε, το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τεχνολογίας - η ευκολία μεταβίβασής της από ένα άτομο ή μία επιχείρηση στην άλλη - ενέχει το μειονέκτημα πως καθίσταται δύσκολο για το δημιουργό μιας νέας τεχνολογίας να δρέψει τις οικονομικές απολαβές από αυτή. Αυτή η έλλειψη αποκλειστικότητας μειώνει εξ αρχής το κίνητρο για δημιουργία νέας τεχνολογίας. Έχει αναγνωριστεί εδώ και πολύ καιρό το γεγονός πως επιτρέποντας στον εφευρέτη να αποκομίζει τα περισσότερα από τα οφέλη που προέρχονται από την εργασία του αυξάνουμε το ρυθμό εφεύρεσης νέων τεχνολογιών. Το προοίμιο του νόμου της Βενετίας του 1474 περί ευρεσιτεχνιών καταδεικνύει αυτό ακριβώς: «Εάν δίδονταν παροχές για τα έργα και τους μηχανισμούς οι οποίοι ανακαλύπτονται από άτομα υψηλής ευφυΐας, έτσι ώστε άλλοι οι οποίοι μπορούν να δουν τα έργα αυτά να μη μπορούν να τα κατασκευάσουν και να αφαιρέσουν τη δόξα από τον εφευρέτη, περισσότεροι άνθρωποι θα έβησαν την ευφυΐα τους σε εφαρμογή... και θα κατασκεύαζαν μηχανισμούς μεγάλης χρησιμότητας για το καλό της ανθρωπότητας.»¹ Αντίστοιχα, το Σύνταγμα των Ηνωμένων Πολιτειών εξουσιοδοτεί το Κογκρέσο να εφαρμόσει νόμους που «θα προάγουν την πρόοδο της επιστήμης και των χρησιμων τεχνιών, εξασφαλίζοντας στους συγγραφείς και εφευρέτες το για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αποκλειστικό δικαίωμα στα αντίστοιχα έργα και εφευρέσεις των».

Ένα δικαίωμα ευρεσιτεχνίας ή αλλιώς πατέντα αποτελεί μια κυβερνητική επιχορήγηση η οποία παρέχει στο δημιουργό

μιας εφεύρεσης το αποκλειστικό δικαίωμα να φτιάξει, να κάνει χρήση, και να πουλήσει την εφεύρεση αυτή για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 20 χρόνια). Στοιχεία τα οποία υπόκεινται σε πατέντα συμπεριλαμβάνουν νέα προϊόντα και διαδικασίες, χημικές ενώσεις, διακοσμητικά σχέδια, ακόμη και νέες ποικιλίες χλωρίδας. Προκειμένου να λάβει μια πατέντα, ένας εφευρέτης πρέπει να παράγει κάτι το οποίο είναι καινοτόμο (δηλαδή, όχι κάτι το οποίο είναι ήδη γνωστό) και μη προφανές. Επιπλέον, δεν μπορεί κάποιος να «πατεντάρει» φυσικούς νόμους, φυσικά φαινόμενα, ή αφηρημένες ιδέες. Οι εφευρέτες σε γενικές γραμμές πρέπει να υποβάλλουν αίτηση για πατέντα ξεχωριστά σε κάθε χώρα την οποία θέλουν να προφυλάξει την εφεύρεσή τους. Η Αρχή Ευρεσιτεχνιών των Ηνωμένων Πολιτειών χορήγησε 196.436 πατέντες για το έτος 2006.

Ορισμένες φορές, οι πατέντες δεν αποτελούν την καλύτερη μέθοδο προστασίας μιας καινοτομίας, καθώς η πατέντα σε μια εφεύρεση απαιτεί δημόσια λεπτομερή περιγραφή. Μια τέτοια περιγραφή ενδεχομένως να διευκολύνει τους ανταγωνιστές να εφεύρουν ένα πολύ κοντινό υποκατάστατο, και μόλις λήξει η πατέντα οι άλλοι να μπορούν να το αντιγράψουν επακριβώς. Για το λόγο αυτό, η φόμουλα της Coca Cola δεν πατενταρίστηκε ποτέ και παραμένει μυστικό για περισσότερο από έναν αιώνα. Μια έρευνα του 1994 μεταξύ διοικητικών στελεχών εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης κατέδειξε πως τα στελέχη αυτά θεωρούσαν τη μυστικότητα δύο φορές πιο

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1

Ερευνητές και Δαπάνες για Έρευνα, 2005

Χώρα	Αριθμός Ερευνητών	Ερευνητές ως Ποσοστό του Εργατικού Δυναμικού	Δαπάνες για Έρευνα (\$ δις)	Δαπάνες για Έρευνα ως Ποσοστό του ΑΕγχΠ
Ηνωμένες Πολιτείες	1.334.628	0,89%	312,5	2,5
Ιαπωνία	677.206	1,02%	118,0	3,0
Γερμανία	268.100	0,61%	61,7	2,4
Γαλλία	200.064	0,72%	40,4	2,1
Κορέα	179.812	0,76%	31,6	2,9
Σύνολο OECD	3.707.255	0,66%	740,5	2,1

Πηγή: Βάση δεδομένων του OECD Main Science and Technology Indicators

από τις προσπάθειες ανεξάρτητων εφευρετών οι οποίοι περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους έξω από κάποιο γκαράζ.

Η περισσότερη R&D διεξάγεται από ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες επιζητούν μεγιστοποίηση των κερδών τους. Ωστόσο, η ιδιαίτερη φύση της τεχνολογίας οδήγησε επί μακρόν τις κυβερνήσεις στο να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην έρευνα. Για παράδειγμα, το 1714 η Βρετανική κυβέρνηση προσέφερε βραβείο αξίας £20,000 για τη δημιουργία ενός ακριβούς μέτρου υπολογισμού του γεωγραφικού μήκους.¹ Το 2006 στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 31% του R&D επιχορηγή-

¹Sobel (1995).

σημαντική από τις πατέντες για την προστασία νέων παραγωγικών διαδικασιών.¹

Οι πατέντες είναι χρήσιμες μόνο εφόσον σε νόμιμη προστασία κατά της αντιγραφής μπορεί να εφαρμοσθεί. Το 1976, ο Bill Gates, με τη «Μια Ανοιχτή Επιστολή στους Ερασιτέχνες» τόνισε το ίδιο γεγονός: «Όπως γνωρίζει η πλειοψηφία των ερασιτεχνών, οι περισσότεροι από εσάς κλέβετε το λογισμικό σας. Το μόνιμο πρόβλημα να πληρωθεί, το δε λογισμικό όμως είναι κάτι που μοιράζεται. Ποιος νοιάζεται εάν αυτοί οι οποίοι εργάστηκαν πάνω σε αυτό θα πληρωθούν; ...Κάτι το οποίο κάνετε... είναι να εμποδίζετε τη συγγραφή καλού λογισμικού. Ποιος μπορεί να επιτελεί επαγγελματική εργασία χωρίς αντάλλαγμα;».

Το ίδιο πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν οι δημιουργοί λογισμικού προκύπτει και για τις επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν νέες ποικιλίες φυτών. Στην περίπτωση μιας εσοδείας όπως είναι οι πατάτες, ένας αγρότης ο οποίος αγοράζει μια φορά σπόρους πατάτας από μια εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει σπόρους από την καλλιέργεια της πρώτης χρονιάς για να φυτέψει και τον δεύτερο χρόνο ενώ μπορεί ακόμη και να προμηθεύσει τους σπόρους αυτούς σε φίλους του. Μια τέτοια συμπεριφορά, μπορεί να είναι τεχνικά παράνομη, αλλά σε πρακτικό επίπεδο η εταιρία δεν μπορεί να κάνει κάτι γι' αυτό. Παρόμοια, μια εταιρία η οποία έχει επενδύσει εντονότατα στη δημιουργία μιας νέας ποικιλίας φυτού θα έχει περιορισμένη ευκαιρία να πουλήσει τους σπόρους της ποικιλίας αυ-

τής και ως αποτέλεσμα θα είναι εξ' αρχής απρόθυμη να ενεργήσει μια τέτοια επένδυση. Με μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση, η εταιρία Monsanto Corporation προσπάθησε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό αναπτύσσοντας ένα «γονίδιο εξολόθρευσης» το οποίο επέτρεπε μεν στη σοδειά της πρώτης χρονιάς να αναπτυχθεί φυσιολογικά αλλά εξασφάλιζε πως οποιουδήποτε σπόρος έβγαινε από τη σοδειά αυτή θα ήταν άγονος.²

Παρότι οι πατέντες, καθώς και οι άλλες μορφές προστασίας, είναι πολύτιμες για την προαγωγή της έρευνας, δεν είναι πάντα κοινωνικά ορθές. Άραξ και μια εταιρία αναπτύξει μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η εταιρία αυτή θα λειτουργήσει ως μονοπώλιο, μεγιστοποιώντας τα έσοδα της χρεώνοντας μια υψηλή τιμή και, με τον τρόπο αυτό, θα περιορίσει τα οφέλη της τεχνολογίας αυτής. Οι πιθανοί χρήστες της τεχνολογίας αυτής, ή και αυτοί οι οποίοι δεν μπορούν να πληρώσουν την υψηλή τιμή του μονοπωλίου, συχνά εξαγριώνονται από τα κέρδη τα οποία αποφέρει η προστασία της πατέντας. Πολύ πρόσφατα, το ζήτημα αυτό τέθηκε στην περίπτωση των πλέον καινούριων φαρμάκων.

¹Mokyr (1990)

²Cohen, Nelson, και Walsh (2000)

³Pollan (1998)

θηκε από την κυβέρνηση, παρότι ένα μεγάλο μέρος της προσπάθειας αυτής είχε ως στόχο στρατιωτικές παρά παραγωγικές εφαρμογές. Για να δώσουμε ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα, το διαδίκτυο δημιουργήθηκε και καλλιεργήθηκε υπό την αιγίδα του αμερικανικού κράτους. Ο σημαντικότερος τρόπος ωστόσο με τον οποίον η κυβέρνηση βοηθά το R&D είναι η παροχή νομικής προστασίας στους εφευρέτες κατά της αντιγραφής της δουλειάς τους, υπό τη μορφή ενός δικαιώματος ευρεσιτεχνίας ή αλλιώς πατέντας. (βλέπε το πλαίσιο «Ευρεσιτεχνίες, Εμπορικά Μυστικά και το Γονίδιο της Εξολόθρευσης»).

Μεταφορά Τεχνολογίας

Η παρατήρηση πως η συσσώρευση καλύτερης τεχνολογίας οδήγησε σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής δεν αποδεικνύει άμεσα τη διαφορά μεταξύ της τεχνολογίας και των υπολοίπων εισροών στην παραγωγή. Εξάλλου, έχουμε ήδη δει πως η συσσώρευση φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου έχει επίσης οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγή. Η διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και συμβατικών παραγωγικών συντελεστών (όπως το φυσικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο) έγκειται στο ότι ενώ οι συμβατικοί παραγωγικοί συντελεστές είναι αντικείμενα (ακόμη και το ανθρώπινο κεφάλαιο υφίσταται ως νευρικοί δίοδοι εντός του μυαλού ενός ανθρώπου), η τεχνολογία ουσιαστικά αποτελείται από ιδέες οι οποίες υπολείπονται σταθερής φυσικής υπόστασης.

Ένα αποτέλεσμα της μη φυσικής υπόστασης της τεχνολογίας είναι πως ενώ οι συμβατικοί παραγωγικοί συντελεστές είναι **ανταγωνιστικοί** όσον αφορά στη χρήση τους, η τεχνολογία είναι **μη ανταγωνιστική**. Εάν ένα κομμάτι φυσικού κεφαλαίου όπως ένα σφυρί χρησιμοποιείται από κάποιον, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιον άλλο ταυτόχρονα. Παρομοίως, ένα κομμάτι ανθρώπινου κεφαλαίου όπως η τεχνολογική εκπαίδευση ενός μηχανολόγου μπορεί να χρησιμοποιείται κατά την εκτέλεση ενός μόνο καθήκοντος τη φορά. Για την τεχνολογία ισχύει το ακριβώς αντίθετο. Η χρήση μιας τεχνολογίας από κάποιον δεν εμποδίζει με κανένα τρόπο άλλους από το να την χρησιμοποιήσουν και μάλιστα το ίδιο αποτελεσματικά. Ο Thomas Jefferson τόνισε αυτήν την ιδιότητα της τεχνολογίας: «Ο περίεργος χαρακτήρας της, επίσης, είναι πως κανένας δεν κατέ-

χει τη λιγότερη καθώς όλοι οι άλλοι κατέχουν το όλον αυτής. Αυτός ο οποίος δέχεται μια ιδέα από μένα, εισπράττει από μόνος του τη γνώση χωρίς να μειώνει τη δική μου - όπως αυτός ο οποίος ανάβει μια λαμπάδα από τη δική μου, δέχεται φως χωρίς να με συσκοτίζει.»²

Η μη ανταγωνιστική φύση της τεχνολογίας σημαίνει πως, εξετάζοντας την, θα πρέπει να εστιάσουμε στη μεταφορά μεταξύ εταιριών και χωρών περισσότερο απ' όσο θα κάναμε με τους πιο παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η ευχέρεια μεταβίβασης μπορεί να αποτελέσει πολύ μεγάλο πλεονέκτημα. Εάν μια χώρα είναι φτωχή επειδή υπολείπεται κεφαλαίου, μπορεί να αυξήσει το εισόδημά της μόνο πραγματοποιώντας τη δαπανηρή επένδυση της δημιουργίας νέου κεφαλαίου. Η μεταφορά κεφαλαίου από μια πλούσια χώρα σε μια φτωχή χώρα θα έφερνε τη φτωχή χώρα σε καλύτερη κατάσταση αλλά την πλούσια σε χειρότερη. Αντιθέτως, εάν μια χώρα είναι φτωχή επειδή υστερεί σε τεχνολογίες, τεχνολογίες μπορούν να μεταφερθούν από άλλη χώρα χωρίς να επιδεινώσουν την κατάσταση της τελευταίας.

Ωστόσο υπάρχει και μια σκοτεινή πλευρά σε αυτήν τη μαγική ιδιότητα της τεχνολογίας: η μη ανταγωνιστικότητα των ιδεών συχνά συνοδεύεται από ένα χαμηλό επίπεδο αποκλειστικότητας. **Αποκλειστικότητα** είναι ο βαθμός στον οποίον ο ιδιοκτήτης ενός στοιχείου (όπως ενός αγαθού, ή ενός παραγωγικού πόρου) μπορεί να εμποδίσει άλλους από το να χρησιμοποιήσουν αυτό το στοιχείο χωρίς την άδειά του. Το φυσικό κεφάλαιο διακρίνεται από έναν υψηλό βαθμό αποκλειστικότητας. Καθώς το φυσικό κεφάλαιο είναι περιουσιακό στοιχείο, ο ιδιοκτήτης του μπορεί εύκολα να εμποδίσει τους άλλους από το να το χρησιμοποιήσουν. Και επειδή η χρήση του είναι αποκλειστική, ο ιδιοκτήτης ενός στοιχείου φυσικού κεφαλαίου λαμβάνει άμεσα μια απόδοση από αυτό, χρεώνοντας άλλους για τη χρήση του. Αντιθέτως, οι ιδέες συχνά είναι μη αποκλειστικές - η ίδια η φύση τους καθιστά δύσκολο για κάποιον να εμποδίσει τους άλλους από το να τις χρησιμοποιήσουν. Συχνά, λόγω έλλειψης αποκλειστικότητας, το άτομο το οποίο δημιούργησε μια νέα τεχνολογία δεν θα μπορούσε να απολαύσει το μεγαλύτερο μέρος από τα οφέλη της δημιουργίας του. Το γεγονός αυτό μειώνει τα κίνητρα για δημιουργία τεχνολογίας.³

Προσδιοριστικοί Παράγοντες Δαπανών Έρευνας και Ανάπτυξης

Το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης σε R&D πραγματοποιείται ιδιωτικά από εταιρείες. Η συγκέντρωση της τεχνολογικής δημιουργίας στον ιδιωτικό τομέα καθίσταται ακόμη πιο προφανής εάν επεκταθούμε πέρα από το τυπικό R&D το οποίο διενεργείται εντός των εργαστηρίων. Οι εταιρείες καταβάλλουν επίσης εκτενείς προσπάθειες για να διορθώσουν τις παραγωγικές διαδικασίες προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα ή να χαμηλώσουν το κόστος παραγωγής - μια διαδικασία γνωστή και ως "shop floor R&D". Κατά συνέπεια, ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών εξαρτάται κυρίως από τις ιδιωτικές εταιρείες, και εφόσον επιθυμούμε να κατανοήσουμε τους παράγοντες της δαπάνης σε R&D, θα πρέπει να εξετάσουμε το πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει μια εταιρεία η οποία αποφασίζει το εάν και πόσο θα επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη.

Θεώρηση Κερδοφορίας. Μια εταιρεία θα εμπλακεί σε R&D ελπίζοντας στην εφεύρεση κάτι νέου: ενός νέου προϊόντος ή μιας καινούριας, πιο αποδοτικής διαδικασίας παραγωγής κάποιου υπάρχοντος προϊόντος. Εάν η εταιρεία επιτύχει, θα μπορέσει να αυξήσει τα κέρδη της. Στην καλύτερη περίπτωση (από πλευράς επιχείρησης), η εφεύρεσή της θα της προσφέρει μονοπώλιο στην πώληση ενός προϊόντος, επιτρέποντας της να αποκομίσει υπερκανονικά κέρδη. Εναλλακτικά, μια εφεύρεση μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία τα μέσα ώστε να παράγει προϊόν το οποίο πωλούν και άλλες εταιρείες, αλλά το κάνει σε χαμηλότερη τιμή. Σε κάθε περίπτωση, το επιπρόσθετο κέρδος το οποίο προκύπτει από αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί και το κίνητρο το οποίο εξ αρχής οδηγεί την εταιρεία στο να πραγματοποιήσει έρευνα και ανάπτυξη. Όσο μεγαλύτερο είναι το αναμενόμενο κέρδος το οποίο συνδέεται με την εφεύρεση ενός στοιχείου, τόσο περισσότερο πρόθυμη είναι η επιχείρηση να δαπανήσει σε μια προσπάθεια εφεύρεσης του στοιχείου αυτού. Η παρατήρηση αυτή υποδεικνύει αρκετές από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την έκταση της έρευνας και ανάπτυξης την οποία διενεργούν οι εταιρείες.

Πρώτον, το μέγεθος της δαπάνης την οποία μια εταιρεία προτίθεται να δεσμεύσει σε R&D θα εξαρτηθεί από την έκταση των πλεονεκτημάτων που θα επιφέρει μια νέα εφεύρεση. Εάν οι άλλες

²Jefferson (1967).

³Romer (1990).

εταιρείες μπορούν να αντιγράψουν με ευκολία την νέα τεχνολογία και να την εφαρμόσουν στη δική τους παραγωγή, τότε η εταιρεία που διενήργησε την έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας αυτής δεν θα επωφεληθεί από τη δαπάνη της. Για πολλές εφευρέσεις, το κλειδί για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προέρχεται από την κατοχή μιας εφεύρεσης η οποία μπορεί να πατενταριστεί και επομένως να προστατευτεί από αμοίμηση.

Δεύτερον, η εταιρεία θα επηρεαστεί από το μέγεθος της αγοράς στην οποία θα μπορέσει να πουλήσει το προϊόν της. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαθέσιμη αγορά, τόσο περισσότερα τα κέρδη τα οποία θα αποφέρει η νέα εφεύρεση. Έτσι, επιτρέποντας στους εφευρέτες να πουλήσουν τα προϊόντα τους σε περισσότερες χώρες, η διεθνής οικονομική ολοκλήρωση ενισχύει τα κίνητρα για διεξαγωγή έρευνας και ανάπτυξης.

Τρίτον, η εταιρεία θα λάβει υπόψη το πόσο θα διαρκέσει το πλεονέκτημα που επιφέρει μια νέα εφεύρεση. Θα μπορέσουν οι ανταγωνιστές να δημιουργήσουν ένα προϊόν το οποίο θα κάνει σχεδόν το ίδιο πράγμα; Θα εφεύρει κάποιος ένα ακόμη καλύτερο προϊόν μέσα στα επόμενα χρόνια; Εάν η εφεύρεση επιδέχεται πατέντας, πόσο θα διαρκέσει η πατέντα αυτή; Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα για το οποίο η εταιρεία θα απολαμβάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της εφεύρεσής της, τόσο περισσότερα χρήματα θα προτίθεται να δαπανήσει σε R&D για να αποκτήσει το πλεονέκτημα αυτό.

Τέλος, η αβεβαιότητα η οποία περιβάλλει την ερευνητική διαδικασία θα επηρεάσει τη δαπάνη της εταιρείας σε R&D. Εάν μια εταιρεία επενδύει \$1 δις στην κατασκευή ενός νέου εργοστασίου, μπορεί να είναι αρκετά οίγουρη πως στο τέλος θα κατέχει ένα χρήσιμο στοιχείο κεφαλαίου. Αντιθέτως, μια επένδυση \$1 δις σε R&D μπορεί να αποδώσει ένα νέο, κυρίαρχο στην αγορά προϊόν, ή μπορεί και να μην αποδώσει τίποτα. Η παρατήρηση αυτή υποδηλώνει πως εταιρείες οι οποίες έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια να μοιραστούν τους κινδύνους των επενδύσεων σε R&D, ή οι οικονομίες εντός των οποίων οι κίνδυνοι αυτοί επιμερίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό, θα είναι περισσότερο πρόθυμες να αναλάβουν επικίνδυνες επενδύσεις. Η πρόσφατη εξάπλωση των καινοτομικών κεφαλαίων (τα οποία κατευθύνουν επενδύσεις σε καινούριες εταιρείες) και η προτίμηση των επενδυτών για «μετοχές υψηλής τεχνολογίας» έχουν αυξήσει σε μεγάλο βαθμό τη ροή κεφαλαίων προς την έρευνα και ανάπτυξη.

Δημιουργική Καταστροφή. Αυτή η περιγραφή των κινήτρων που λαμβάνει υπόψη μια εταιρεία προκειμένου να αποφασίσει πόση έρευνα και ανάπτυξη θα διενεργήσει καθιστά σαφές ένα ακόμη δεδομένο: τις περισσότερες φορές, τα κέρδη τα οποία αποκομίζει μια επιχείρηση ως επακόλουθο της δημιουργίας μιας νέας τεχνολογίας αποτελούν ζημία για άλλες επιχειρήσεις. Ο οικονομολόγος Joseph Schumpeter ονόμασε **δημιουργική καταστροφή** τη διαδικασία κατά την οποία νέες εφευρέσεις αποφέρουν κέρδη στις εταιρείες, τα κέρδη αυτά ουσιαστικά λειτουργούν ως κίνητρο για ενασχόληση με έρευνα, και οι νέες τεχνολογίες που δημιουργούνται (συχνά και οι εταιρείες οι οποίες της δημιούργησαν) τελικά απαξιώνονται από ακόμα πιο νέες τεχνολογίες. Η φράση του Schumpeter συλλαμβάνει εύστοχα τη δίκαιη φύση της διαδικασίας. Αν και συχνά γιορτάζουμε τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών, ο ενθουσιασμός αυτός αγνοεί τις δυσμενείς ανακατατάξεις που υφίστανται οι εταιρείες και οι εργαζόμενοι τους οποίους οι νέες τεχνολογίες απαρχαίνουν. Η ιστορία αφθονεί από παραδείγματα ανθρώπων οι οποίοι επηρεάστηκαν αρνητικά από την τεχνολογική πρόοδο και την πολέμηση – με το πιο ξακουστό παράδειγμα τους Λουδίτες, οι οποίοι κατά τις αρχές του 19ου αιώνα κατέστρεψαν υφαντουργικό εξοπλισμό ο οποίος τους οδηγούσε στην ανεργία. Σε ακόμη πιο πεζό επίπεδο, εταιρείες που διέθεταν τεχνολογίες που κυριαρχούσαν στην αγορά συχνά προσπάθησαν να καταπνίξουν νέες γενιές τεχνολογιών. Για παράδειγμα, το 2000, ένα περιφερειακό δικαστήριο των ΗΠΑ καταδίκασε τη Microsoft ως ένοχη στην κατηγορία ότι καταχράστηκε το μονοπώλιό της στα λειτουργικά συστήματα προκειμένου να παρεμποδίσει καινοτομίες στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Εφόσον η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να είναι τόσο καταστροφική, η εδραίωση ενός οικονομικού συστήματος το οποίο να ενθαρρύνει την τεχνολογική αλλαγή μπορεί να είναι μια ιδιαίτερα λεπτή υπόθεση. Επειδή τα οικονομικά συστήματα δεν θέτουν πάντα τα σωστά κίνητρα, πολλές φορές η εφαρμογή νέων τεχνολογιών παρεμποδίζεται.

8.2. Σχέση Μεταξύ Δημιουργίας Τεχνολογίας και Ανάπτυξης

Στο τμήμα αυτό εξετάζουμε δύο υποδείγματα για τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και οικονομικής ανάπτυξης. Ξεκινάμε με το υπόδειγμα μιας μεμονωμένης χώρας. Κατόπιν προχωρούμε σε ένα

μενες χώρες απ' ότι μεταξύ ανεπτυγμένων χωρών, καθώς σε μεγάλη έκταση η σιωπηρή γνώση δεν αφορά τόσο σε μια συγκεκριμένη τεχνολογία όσο έναν τύπο τεχνολογίας. Δεύτερον, αν η σιωπηρή γνώση είναι σημαντική, η επιτυχής μεταφορά μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας σε μια αναπτυσσόμενη χώρα είναι πιθανόν να συνδέεται με μεγάλες εξωτερικές οικονομίες, καθώς, κατά τη διαδικασία, το απόθεμα σιωπηρής γνώσης θα αυξηθεί, επιτρέποντας την εύκολη μεταφορά περαιτέρω τεχνολογιών. Αυτή η επίδραση εξωτερικών οικονομιών θα μπορούσε να εξηγήσει το γιατί χώρες όπως η Νότιος Κορέα και η Ταϊβάν κατάφεραν, εντός λίγων δεκαετιών, να ανέλθουν διαδοχικά τεχνολογικά επίπεδα και να προσεγγίσουν ταχύτατα τις τεχνολογίες αιχμής.

8.4. Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε το ρόλο της τεχνολογικής εξέλιξης στην οικονομική ανάπτυξη. Βελτιώσεις στην τεχνολογία σημαίνει πως οι ίδιες εισροές μπορούν να παράγουν μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος. Έτσι, η τεχνολογική πρόοδος αποτελεί το κλειδί για συνεχή οικονομική ανάπτυξη.

Όπως και στην περίπτωση του φυσικού αλλά και του ανθρώπινου κεφαλαίου, η δημιουργία νέας τεχνολογίας απαιτεί την επένδυση πόρων. Για την τεχνολογία, η επένδυση αυτή ονομάζεται έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

Δύο βασικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας είναι πως είναι μη ανταγωνιστική και συχνά μη αποκλειστική. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στο γεγονός πως η χρήση μιας τεχνολογίας από κάποιον δεν εμποδίζει τους άλλους από το να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία αυτή. Η έλλειψη αποκλειστικότητας αναφέρεται στο γεγονός πως είναι συχνά δύσκολο για το δημιουργό μιας τεχνολογίας να εμποδίζει άλλους ανθρώπους από το να την χρησιμοποιήσουν. Και οι δυο ιδιότητες αυτές προκύπτουν από το ότι οι τεχνολογίες είναι κατ' ουσία ιδέες και όχι αντικείμενα. Υπό αυτήν τη έννοια, η τεχνολογία διαφέρει πολύ από τους συντελεστές της παραγωγής, όπως το φυσικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Το πλεονέκτημα της μη ανταγωνιστικής φύσης της τεχνολογίας είναι ότι ο οποιοσδήποτε χρησιμοποιεί μια νέα τεχνολογία δεν είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει κόπο για να την δημιουργήσει. Εάν ισχυε το ίδιο και για το ανθρώπινο κεφάλαιο, τότε θα μπορούσατε να μάθετε διαφορεικό λογισμό βάζοντας κάποιον φίλο σας να πάρει το μάθημα! Το μειονέκτημα του χαρακτηριστικού αυτού είναι πως καθιστά δύσκολη για το δημιουργό μιας νέας τεχνολογίας την αποκομιδή του οφέλους της επένδυσής του. Η ιστορία της τεχνολογίας είναι γεμάτη από παραδείγματα εφευρετών οι οποίοι προσπάθησαν να περιορίσουν τη διάδοση της γνώσης που δημιούργησαν, προκειμένου να απολαύσουν την απόδοση για την επένδυση που έκαναν.

Εξετάσαμε επίσης το γιατί οι τεχνολογίες μεταβιβάζονται ευκολότερα μεταξύ πλούσιων χωρών παρά από πλούσιες σε φτωχότερες χώρες. Είδαμε πως συγκεκριμένες τεχνολογίες αποτυγχάνουν να εισρεύσουν από τις πλούσιες στις φτωχές χώρες είτε επειδή είναι ακατάλληλες για χρήση, δεδομένων των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών των φτωχών χωρών, είτε επειδή οι φτωχές χώρες δε διαθέτουν τη σιωπηρή γνώση που απαιτείται προκειμένου να θέσουν τις συγκεκριμένες τεχνολογίες σε λειτουργία. Το ζήτημα της τεχνολογικής μεταφοράς από τις πλούσιες στις φτωχές χώρες είναι μείζονος σημασίας καθώς η συντριπτική πλειοψηφία της παγκόσμιας έρευνας και ανάπτυξης διεξάγεται στις πλούσιες χώρες.

Θα επιστρέψουμε στο ζήτημα του πως σχετίζονται τεχνολογία και ανάπτυξη αρκετές φορές στο βιβλίο αυτό. Μεγάλο μέρος του επόμενου κεφαλαίου είναι αφιερωμένο στη συνάρτηση τεχνολογικής παραγωγής η οποία καθορίζει το πώς μετατρέπονται οι εισροές R&D σε τεχνολογική πρόοδο. Επίσης, μελετάμε ιστορικά στοιχεία σχετικά με την ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης και εξετάζουμε τι μας αποκαλύπτουν τα στοιχεία αυτά για τις μελλοντικές προοπτικές της τεχνολογικής εξέλιξης. Στο Κεφάλαιο 10, εξετάζουμε με μεγαλύτερη προσοχή τη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και παραγωγικότητας, αναζητώντας το βαθμό στον οποίο οι διαφορές στην παραγωγικότητα μεταξύ χωρών εξηγούνται από τις τεχνολογικές αποκλίσεις των χωρών. Στο μέρος IV του βιβλίου εξετάζουμε ορισμένους «θεμελιώδεις» προσδιοριστικούς παράγοντες της μεγέθυνσης και μελετάμε το κατά πόσον ορισμένοι ιδιαίτεροι παράγοντες (πολιτισμός, γεωγραφία, και ποιότητα διακυβέρνησης) διευκόλυναν ή παρεμπόδισαν την τεχνολογική μεταφορά διαμέσου εθνικών συνόρων. Τέλος στο Κεφάλαιο 16, όπου ερευνούμε το πώς περιορίζει η στενότητα των φυσικών πόρων την μεγέθυνση, αξιολογούμε το κατά πόσο οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν διεξοδο στο παραπάνω πρόβλημα.

Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων

4^η Ενότητα

Ερωτήματα Μελέτης

- 1 Τι είναι η επιχειρηματικότητα;
- 2 Τι ειδικά χαρακτηριστικά έχουν οι μικρές επιχειρήσεις;
- 3 Πώς ξεκινά κανείς μια μικρή επιχείρηση;

Παράρτημα



ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

παράρτημα ■ Επιχειρηματικότητα και διοίκηση μικρών επιχειρήσεων

Ερώτημα Μελέτης 1	Ερώτημα Μελέτης 2	Ερώτημα Μελέτης 3
Η Φύση της Επιχειρηματικότητας	Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις	Δημιουργία Νέας Επιχείρησης
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ποιοι είναι οι επιχειρηματίες; ■ Χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών ■ Ποικιλομορφία και επιχειρηματικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Πώς να ξεκινήσεις ■ Διαδικτυακή επιχειρηματικότητα ■ Οικογενειακές επιχειρήσεις ■ Γιατί αποτυγχάνουν πολλές μικρές επιχειρήσεις; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Κύκλοι ζωής των επιχειρηματικών εταιρειών ■ Γράφοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο ■ Επιλέγοντας τη μορφή ιδιοκτησίας ■ Χρηματοδοτώντας τη νέα επιχείρηση
Έλεγχος Μάθησης 1	Έλεγχος Μάθησης 2	Έλεγχος Μάθησης 3

Οι άνθρωποι που έχουν καινοτόμες ιδέες για νέες επιχειρήσεις δεν είναι βέβαιο πως θα τις μετατρέψουν σε πραγματικότητα. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτών, δε, είναι γυναίκες. Ο οργανισμός Count-Me-In for Women Economic Independence προσπαθεί να ανατρέπει την κατάσταση δίνοντας στις γυναίκες επιχειρηματίες μια ευκαιρία να ξεκινήσουν. Συν-ιδρυμένη από τον Nell Merlino (ο οποίος δημιούργησε και το Take Our Daughters to Work Day) και την Iris Burnett, η Count-Me-In παρέχει δάνεια "μικρο-πίστωσης" ύψους \$500 έως \$10.000 για να βοηθήσει τις γυναίκες να ξεκινήσουν και να επεκτείνουν τις μικρές τους επιχειρήσεις. Τα δάνεια προς γυναίκες εγκρίνονται με ένα μοναδικό πιστωτικό σύστημα το οποίο δεν θεωρεί μειονέκτημα καταστάσεις όπως ένα διαζύγιο, η διακοπή της εργασίας για το μέγαλωμα των παιδιών ή η ηλικία - όλ' αυτά που μπορεί να αποθαρρύνουν τους συμβατικούς δανειστές. Ο Merlino λέει: "Οι γυναίκες είναι ιδιοκτήτριες του 38% όλων των επιχειρήσεων της χώρας αλλά ακόμα έχουν πολύ μικρότερη πρόσβαση σε κεφάλαια από τους άντρες εξαιτίας των τηρούμενων διαδικασιών". Η Count-Me-In σκοπεύει να τα αλλάξει όλ' αυτά.¹

■ Η Geneva Francois έλαβε ένα δάνειο \$1.500 από την Count-Me-In για να κατασκευάσει ράφια αποθήκευσης για την ειδική μαγειρική σάλτσα "Geneva's Splash" -, τα οποία παρασκευάζονται και εμφιαλώνονται στην κουζίνα της. Η Francois είναι μια 65χρονη χήρα. Λέει: "Μια τράπεζα δεν θα δάνειζε χρήματα σε μια γυναίκα 65 χρόνων. Είναι τόσο απλό".

■ Η Heather McCartney είναι παντρεμένη με έναν διευθυντή λυκείου στη Νέα Υόρκη. Έλαβε ένα δάνειο \$5.000 για να επεκτείνει την "Ethnic Edibles", τη γραμμή παραγωγής μπισκότων και εργαλείων κοπής μπισκότων της που είναι σχεδιασμένα με βάση παραδοσιακά αφρικάνικα μοτίβα. Τα χρήματα θα χρησιμοποιηθούν για συσκευασία και marketing.²

Σκέψου το. Υπάρχουν τόσα πολλά που μπορεί να πετύχει κανείς με τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία. Στην πραγματικότητα, αυτό αποτελεί ένα κεφάλαιο παραδειγμάτων. Στόχος είναι όχι μόνο να σε ενημερώσει αλλά και να σε εξοικειώσει με τη φύση της επιχειρηματικότητας, των μικρών επιχειρήσεων και της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Θέλει, επίσης, να σε παρακινήσει να σκεφτείς τη δημιουργία της δικής σου επιχείρησης, να γίνεις το αφεντικό του εαυτού σου και να συμβάλεις με το δικό σου τρόπο στην πρόοδο της κοινωνίας. Πώς το βλέπεις; Μπορούμε να σε υπολογίζουμε ως μέρος του κόσμου της επιχειρηματικότητας και των μικρών επιχειρήσεων;

Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιτυχία σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον εξαρτάται από την **επιχειρηματικότητα** (*entrepreneurship*). Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη στρατηγική σκέψη και τη συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών. Ο H. Wayne Huizenga, ο οποίος ξεκίνησε τη Waste Management με μόνο \$5.000 και ήταν κάποτε ιδιοκτήτης της Blockbuster Video και της Miami Dolphins, το περιγράφει ως εξής: "Ένα σημαντικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας είναι το ένστικτο που σε παρακινεί να πιστεύεις ότι κάτι θα δουλέψει ακόμα και όταν όλοι οι άλλοι σου λένε το αντίθετο. Εσύ λες: "Θα κάνω τα πάντα για να εξασφαλίσω πως θα δουλέψει. Θα βγω εκει έξω και θα το κάνω να συμβεί".³

ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ;

Ο **επιχειρηματίας** (*entrepreneur*) είναι ένα άτομο πρόθυμο στην ανάληψη ρίσκου, το οποίο αναλαμβάνει δράση για την επίδιξη ευκαιριών που αρνούνται ν' αναγνωρίσουν οι άλλοι ή που ενδεχομένως τις θεωρούν προβληματικές και επικίνδυνες. Οι επιχειρηματίες ξεκινούν νέες επιχειρήσεις οι οποίες δίνουν ζωή σε νέα προϊόντα ή ιδέες υπηρεσιών. Οι ιστορίες τους είναι πλούσιες σε ιδέες ικανές να μας βάλουν σε σκέψεις και προβληματισμούς. Παρ' ότι οι άνθρωποι στα επόμενα παραδείγματα είναι διαφορετικοί, μοιράζονται κάτι κοινό. Καθένας από αυτούς έχτισε μια επιτυχημένη μακροχρόνια επιχείρηση με βάση τις πρωτότυπες ιδέες και τη σκληρή εργασία.⁴

Έπειτα από μια σταδιοδρομία στις πωλήσεις, η Mary Kay Ash "αποσύρθηκε" για ένα μήνα. Το έτος ήταν 1963. Όταν ξεκίνησε να γράφει ένα βιβλίο για να βοηθήσει τις γυναίκες να ανταγωνιστούν στον κυριαρχούμενο από άντρες επιχειρηματικό κόσμο, συνειδητοποίησε ότι αυτό που έγραφε ήταν ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Από το σχέδιο αυτό προέκυψε η Mary Kay Cosmetics. Ξεκινώντας με μια επένδυση \$5.000 η εταιρεία λειτουργεί τώρα διεθνώς και θεωρείται μια από τις καλύτερες εταιρείες για να εργάζεσαι στην Αμερική. Στόχος της Mary Kay από την αρχή ήταν να "βοηθήσει τις γυναίκες σε όλο τον κόσμο να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους".

Θέλεις να ξεκινήσεις μια αεροπορική εταιρεία; Ο Richard Branson αποφάσισε να το κάνει και την ονόμασε Virgin Atlantic. Η καριέρα του ξεκίνησε στη χώρα του την Αγγλία με την έκδοση ενός φοιτητικού περιοδικού και μια μικρή εταιρεία αποστολής δίσκων βινυλίου μέσω ταχυδρομείου. Από τότε έχει κάνει τη Virgin μια από τις περισσότερο αναγνωρισμένες επωνυμίες διεθνώς. Η Virgin Group αποτελεί έναν όμιλο επιχειρήσεων ο οποίος απασχολεί περίπου 25.000 ανθρώπους στον κόσμο. Είναι ιδιοκτήτης περίπου 200 εταιρειών, συμπεριλαμβανόμενων της Virgin Mobile, της Virgin Records ακόμα και μιας επιχείρησης διαστημικών ταξιδιών, της Virgin Galactic. Είναι όλες πολύ δημιουργικές και φιλόδοξες - αλλά τέτοιος είναι και ο Branson. "Λατρεύω να μαθαίνω πράγματα για τα οποία γνωρίζω πολύ λίγα", λέει.

Με ένα όραμα και ένα δάνειο \$175.000 ο Earl Graves ξεκίνησε το περιοδικό Black Enterprise το 1970. Η αρχική του επιτυχία οδήγησε στη διαφοροποιημένη εταιρεία πληροφοριών Earl G.Graves Ltd., συμπεριλαμβάνοντας το BlackEnterprise.com. Ο Graves μεγάλωσε στο Brooklyn της Νέας Υόρκης και σε ηλικία των 6 ετών πλούσε χριστουγεννιάτικες κάρτες στους γείτονες. Σήμερα το business school του Baltimore Morgan State University φέρει τμητικά το όνομά του. Ο Graves λέει: "Αισθάνομαι ότι ένα μεγάλο μέρος του ρόλου μου ως εκδότη του Black Enterprise είναι να αποτελέσει καταλύτη για την οικονομική ανάπτυξη των μαύρων σε αυτή τη χώρα".

Το 1973, η Anita Rodick ήταν μια 33χρονη νοικοκυρά η οποία αναζητούσε νέους τρόπους αύξησης του οικογενειακού της εισοδήματος. Εντόπισε ένα κενό στην αγορά για φυσικά προϊόντα υγιεινής και περιποίησης δέρματος, τα οποία άρχισε να αναμιγνύει

■ Η επιχειρηματικότητα είναι συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών.

■ Ο επιχειρηματίας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ευκαιρίες εκει όπου οι άλλοι βλέπουν προβλήματα και κινδύνους.



Dallas Morning News/News Com



Jack Dabaghian/Reuters/Landow LLC



©AP/Wide World Photos



©AP/Wide World Photos

και να πουλάει από ένα μικρό κατάστημα στο Brighton της Αγγλίας. Η εταιρεία Body Shop μεγάλωσε τόσο πολύ ώστε να έχει 1500 καταστήματα σε 47 χώρες με 24 διαφορετικές γλώσσες, πουλώντας ένα προϊόν κάθε μισό δευτερόλεπτο σε έναν από τους 86 εκατομμύρια πελάτες της. Γνωστή για τη δέσμευσή της στα ανθρώπινα δικαιώματα, στο περιβάλλον και στην οικονομική ανάπτυξη, η Roddick είπε κάποτε: "Αν πιστεύεις ότι είσαι πολύ μικρός για να έχεις επιρροή, προσπάθησε να κοιμηθείς με ένα κουνούπι".

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Μια συνηθισμένη εικόνα ενός επιχειρηματία είναι αυτή του ιδρυτή μιας νέας επιχείρησης η οποία επιτυγχάνει σε μεγάλη κλίμακα όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι επιχειρηματίες, όμως, λειτουργούν και σε μικρότερες και με λιγότερο δημοσιότητα κλίμακες. Όσοι αναλαμβάνουν το ρίσκο της αγοράς του δικαιώματος franchise ενός τοπικού καταστήματος McDonalds ή Subway Sandwich, και ανοίγουν ένα μικρό κατάστημα λιανικής ή γίνονται αυτοαπασχολούμενοι, είναι επίσης επιχειρηματίες. Παρομοίως, οποιοσδήποτε αναλαμβάνει ευθύνη για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας αλλαγής στις δραστηριότητες εντός ενός οργανισμού επιδεικνύει επίσης τις αρετές της επιχειρηματικότητας.

Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι επιχειρηματίες τείνουν να μοιράζονται ορισμένες *στάσεις και προσωπικά χαρακτηριστικά*. Το γενικό προφίλ περιλαμβάνει ένα άτομο το οποίο έχει μεγάλη αυτοπεποίθηση, είναι αποφασιστικό, ανθεκτικό, προσαρμοσίμο και επιδιώκει πάντα να αριστεύει.⁵ Θα πρέπει να αναγνωρίσεις τις διαστάσεις αυτές στα προηγούμενα παραδείγματα. Όπως φαίνεται στο σχήμα Α.1, τα τυπικά χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας των επιχειρηματιών περιλαμβάνουν τα παρακάτω:⁶

- *Εσωτερική εστία ελέγχου*: Οι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι ελέγχουν το πεπρωμένο τους. Είναι αυτο-κατευθυνόμενοι και τους αρέσει η αυτονομία.
- *Υψηλό επίπεδο ενέργειας*: Οι επιχειρηματίες είναι επίμονοι, σκληρά εργαζόμενοι και διατεθειμένοι να καταβάλουν εξαιρετικές προσπάθειες για να επιτύχουν.
- *Υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα*: Οι επιχειρηματίες έχουν κίνητρο να επιτύχουν στόχους οι οποίοι αποτελούν προκλήσεις. Νιώθουν ικανοποίηση από τα ευμενή σχόλια για την απόδοσή τους.
- *Αποδοχή αβεβαιότητας*: Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν ρίσκο. Αποδέχονται καταστάσεις με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.
- *Αυτο-νεοίτηση*: Οι επιχειρηματίες αισθάνονται ικανοί, πιστεύουν στους εαυτούς τους και είναι διατεθειμένοι να λάβουν κρίσιμες αποφάσεις.
- *Πάθος και προσανατολισμός στη δράση*: Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να δράσουν πριν εμφανιστούν τα προβλήματα. Απέχονται καταστάσεις με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

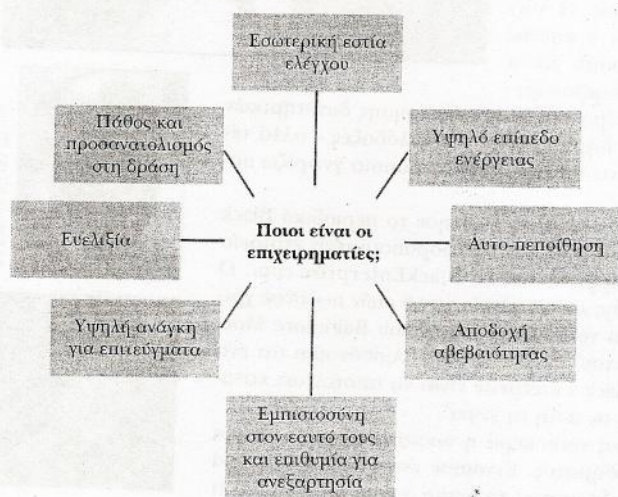
Εμφανιστούν τα προβλήματα. Απέχονται καταστάσεις με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

- *Εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και επιθυμία για ανεξαρτησία*: Οι επιχειρηματίες επιθυμούν ανεξαρτησία. Βασίζονται στον εαυτό τους. Θέλουν να είναι οι ίδιοι τα αφεντικά, κι όχι να εργάζονται για άλλους.

- *Ενεργητικότητα*: Οι επιχειρηματίες είναι διατεθειμένοι να αναγνωρίσουν προβλήματα και λάθη και να αλλάξουν τον τρόπο δράσης τους όταν δεν αποδίδουν τα αρχικά σχέδια.

Οι επιχειρηματίες διαθέτουν συνήθως μοναδικά υπόβαθρα και προσωπικές εμπειρίες.⁷ Οι εμπειρίες της παιδικής ηλικίας και το οικογενειακό του περιβάλλον φαίνεται να κάνουν διαφορά. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν πως οι γονείς των περισσό-

ΣΧΗΜΑ Α.1
Χαρακτηριστικά και στοιχεία των επιχειρηματιών.



τερων επιχειρηματιών ήταν και οι ίδιοι είτε επιχειρηματίες είτε αυτο-απασχολούμενοι. Οι επιχειρηματίες, συχνά ανατρέφονται σε οικογένειες οι οποίες ενθαρρύνουν την ευθύνη, την πρωτοβουλία και την ανεξαρτησία. Άλλο ένα ζήτημα είναι η *σταδιοδρομία ή το εργασιακό παρελθόν*. Οι επιχειρηματίες που αναπτύσσουν μια επιχειρηματική προσπάθεια συχνά προχωρούν και σε άλλες. Η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα ή κλάδο είναι χρήσιμη.

Οι επιχειρηματίες συνήθως αναδεικνύονται κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων *παραθύρων ευκαιριών σταδιοδρομίας*. Οι περισσότεροι ξεκινούν τις επιχειρήσεις τους μεταξύ των ηλικιών 22 και 45, ένα ηλικιακό εύρος το οποίο φαίνεται να επιτρέπει την ανάληψη ρίσκου. Παρ' όλα αυτά, η ηλικία δεν πρέπει να θεωρείται εμπόδιο. Όταν ο Tony DeSio ήταν 50 ετών ίδρυσε την αλυσίδα Mail Boxes Etc. Την πούλησε για \$300 εκ. όταν ήταν 67 ετών και υπέφερε από προβλήματα καρδιάς. Εντός ενός έτους ξεκίνησε την PixArts, μια άλλη αλυσίδα franchise που βασίζεται στη φωτογραφία και στην τέχνη.⁸

Τέλος, μια έρευνα στο Harvard Business Review υποδηλώνει ότι οι επιχειρηματίες μπορεί να έχουν μοναδικά και βαθιά εσωτερικευμένα ενδιαφέροντα ζωής. Το άρθρο περιγράφει τους επιχειρηματίες ως έχοντες έντονο ενδιαφέρον στη δημιουργική παραγωγή - απολαμβάνοντας την έναρξη νέων έργων, φλερτάροντας με το άγνωστο και αναζητώντας μη συμβατικές λύσεις. Έχουν, επίσης, ισχυρό ενδιαφέρον για τον έλεγχο επιχειρήσεων - απολαμβάνοντας να καθορίζουν τις εξελίξεις. Ο συνδυασμός δημιουργικής παραγωγής και ελέγχου της επιχείρησης είναι χαρακτηριστικός για ανθρώπους οι οποίοι θέλουν να ξεκινούν πράγματα και να τα κατευθύνουν προς ένα στόχο.⁹

Αναμφισβήτητα, οι επιχειρηματίες επιδιώκουν την ανεξαρτησία και την αίσθηση κυριαρχίας η οποία έρχεται με την επιτυχία. Αυτό φαίνεται να καθοδηγεί τον Tony DeSio του προηγούμενου παραδείγματος. Όταν ερωτήθηκε από έναν ρεπόρτερ τι του άρεσε περισσότερο στην επιχειρηματικότητα, αυτός απάντησε: "το να μπορώ να λαμβάνω αποφάσεις χωρίς να πρέπει να περάσω μέσα από στρώματα εταιρικής ιεραρχίας - σα να είσαι ο κυρίαρχος του δικού σου πεπρωμένου". Για να βοηθήσει να διατηρήσουμε την προοπτική των πραγμάτων, το Έξυινο Μάνατζμεντ Α.1 βοηθά στην κατάρριψη ορισμένων συνηθισμένων μύθων για την επιχειρηματικότητα.¹⁰

ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΑ

Όταν οι οικονομολόγοι μιλούν για τους επιχειρηματίες, κάνουν διάκριση μεταξύ αυτών που παρακινούνται από την αναζήτηση νέων ευκαιριών και εκείνων που παρακινούνται από την απόλυτη ανάγκη.¹¹ Αυτοί που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία επιδιώκουν την **επιχειρηματικότητα που βασίζεται στην ανάγκη** (*necessity-based entrepreneurship*), ξεκινούν νέες επιχειρήσεις γιατί έχουν λίγες ή καθόλου επαγγελματικές ευκαιρίες. Ορισμένες φορές, πρόκειται για γυναίκες ή μειονότητες οι οποίοι έχουν υποφέρει από το φαινόμενο της "γυάλινης οροφής" και έχουν αντιμετωπίσει κλειστές επαγγελματικές πόρτες. Το National Foundation for Women Business Owners (NFWBO) αναφέρει ότι οι γυ-

ΕΞΥΙΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Α.1

Μύθοι για την επιχειρηματικότητα

- Οι επιχειρηματίες γεννιούνται, δεν γίνονται. Ψευδές! Το ταλέντο που αποκτάται και ενισχύεται από την εμπειρία είναι το θεμέλιο της επιχειρηματικής επιτυχίας.
- Οι επιχειρηματίες είναι τζογαδόροι. Ψευδές! Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν ρίσκο αλλά το ρίσκο βασίζεται σε πληροφόρηση και είναι υπολογισμένο.
- Τα χρήματα είναι το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία. Ψευδές! Τα χρήματα δεν αποτελούν εγγύηση της επιτυχίας. Υπάρχουν πολλά σημαντικότερα πράγματα από τα χρήματα. Πολλοί επιχειρηματίες ξεκινούν με πολύ λίγα.
- Πρέπει να είσαι νέος για να γίνεις επιχειρηματίας. Ψευδές! Η ηλικία δεν αποτελεί εμπόδιο στην επιχειρηματικότητα. Με την ηλικία συχνά έρχεται η εμπειρία, οι γνώριμες και άλλοι χρήσιμοι πόροι.
- Πρέπει να έχεις πτυχίο διοίκησης επιχειρήσεων για να γίνεις επιχειρηματίας. Ψευδές! Μπορεί να μην χρειάζεται κανένα πτυχίο. Παρ' ότι ένα πτυχίο διοίκησης επιχειρήσεων μπορεί να μην είναι απαραίτητο, αν υπάρχει βοηθά στη μελέτη και στην κατανόηση θεμελιωδών αξιών των επιχειρήσεων.

■ Η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στην ανάγκη αναπτύσσεται στις περιπτώσεις που δεν υπάρχουν άλλες επιλογές απασχόλησης.

ναίκες είναι ιδιοκτήτες άνω των 9 εκ. επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, αυτό αντιπροσωπεύει το 38% περίπου όλων των αμερικάνικων επιχειρήσεων.¹² Η επιχειρηματικότητα προσφέρει στις γυναίκες ευκαιρίες να διαγράψουν τη δική τους πορεία και να κερδίσουν οικονομική ανεξαρτησία, παρέχοντάς τους ένα μονοπάτι επαγγελματικής επιτυχίας το οποίο μπορεί σε άλλη περίπτωση να είναι μπλοκαρισμένο.¹³

Το NFWBO αναφέρει ότι οι γυναίκες ιδρύουν νέες επιχειρήσεις δύο φορές περισσότερο από τον εθνικό μέσο όρο με τις περισσότερες να παρακινούνται από μια νέα ιδέα ή συνειδητοποιώντας ότι θα μπορούσαν να κάνουν για τον εαυτό τους αυτό που κάνουν ήδη για άλλους εργοδότες. Ανάμεσα στις γυναίκες που αφήνουν την απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα για να ιδρύσουν δικές τους επιχειρήσεις, το 33% δήλωσε ότι δεν τους έπαιρνε στα σοβαρά ο πρώην εργοδότης τους, και το 29% ότι είχαν βιώσει φαινόμενα "γυάλινης οροφής".¹⁴ Στο *Women Business Owners of Color: Challenges and Accomplishments*, το NFWBO συζητά τα κίνητρα των έγχρωμων γυναικών που αναπτύσσουν επιχειρηματικότητα λόγω προβλημάτων "γυάλινης οροφής" – μη απολαμβάνοντας αναγνώριση ή αξία από τους εργοδότες τους, μη αντιμετωπιζόμενες σοβαρά, και βλέποντας τους άλλους να προάγονται αντί γι' αυτές.¹⁵

Οι επαγγελματικές δυσκολίες εξηγούν γιατί η επιχειρηματικότητα των μειονοτήτων είναι ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της αμερικάνικης οικονομίας. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούνται από επιχειρηματίες μειονοτήτων απασχολούν περισσότερους από 4 εκατομμύρια Αμερικάνους εργαζόμενους και παράγουν περισσότερο από \$500 δις. σε ετήσια έσοδα – και η τάση είναι ανοδική. Στην τελευταία απογραφή μικρών επιχειρήσεων, αυτές που άνηκαν σε Αφρο-Αμερικάνους είχαν αυξηθεί κατά 45%, των Ισπανόφωνων κατά 31% και των Λασιτών κατά 24%. Οι μικρές επιχειρήσεις που άνηκαν σε γυναίκες είχαν αυξηθεί κατά 24%.¹⁶

Έλεγχος Μάθησης 1



Βεβαιώσου ότι μπορείς να:

- Ορίσεις την επιχειρηματικότητα
- Καταγράψεις τα βασικά προσωπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών
- Εξηγήσεις την επιρροή του υποβάθρου και της εμπειρίας στους επιχειρηματίες
- Ορίσεις την επιχειρηματικότητα που βασίζεται στην ανάγκη
- Συζητήσεις τα κίνητρα της επιχειρηματικότητας γυναικών και μειονοτήτων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

■ Η μικρή επιχείρηση έχει λιγότερους από 500 υπαλλήλους, ανήκει και λειτουργεί ανεξάρτητα και δεν κυριαρχεί στον αντίστοιχο κλάδο.

Το U.S. Small Business Administration (SBA) ορίζει τη **μικρή επιχείρηση** (*small business*) ως μια επιχείρηση με 500 ή λιγότερους υπαλλήλους, η οποία ανήκει και λειτουργεί ανεξάρτητα, και δεν κυριαρχεί στον αντίστοιχο κλάδο.¹⁷ Το 99% περίπου των Αμερικάνικων επιχειρήσεων εμπίπτουν σε αυτόν τον ορισμό και το 87% περίπου απασχολεί λιγότερα από 20 άτομα.

Ο τομέας των μικρών επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικός στα περισσότερα κράτη του κόσμου διότι αυτές προσφέρουν σημαντικά οικονομικά πλεονεκτήματα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, απασχολούν το 52% των ιδιωτικών υπαλλήλων, παρέχουν το 51% της παραγωγής του ιδιωτικού τομέα, εξασφαλίζουν το 35% των κυβερνητικών συμβάσεων και δημιουργούν περίπου τις 7 από τις 10 νέες θέσεις εργασίας στην οικονομία.¹⁸ Οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι κυρίαρχες στους οικονομικούς τομείς των υπηρεσιών και του λιανικού εμπορίου. Το υψηλό κόστος εισόδου τις κάνει

λιγότερο συνηθισμένες σε άλλους τομείς όπως η βιομηχανική παραγωγή και οι μεταφορές.

ΠΩΣ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙΣ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρηματίες ξεκινούν τις δικές τους μικρές επιχειρήσεις. Μια έρευνα αναφέρει τα παρακάτω κίνητρα: 1) θέλουν να είναι αφεντικά του εαυτού τους και να ελέγχουν οι ίδιοι το μέλλον τους, 2) πρόκειται να εργαστούν για μια οικογενειακή επιχείρηση, και 3) αναζητούν την εκπλήρωση ενός ονείρου.¹⁹ Αφού ληφθεί η απόφαση να ακολουθηθεί ο δρόμος της μικρής επιχείρησης, οι πιο συνηθισμένοι τρόποι υλοποίησής της είναι: η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, η αγορά μιας υπάρχουσας ή η αγορά και λειτουργία ενός καταστήματος με **δικαιοχρησία** (*franchise*) – στην οποία ένας ιδιοκτήτης πουλά σε έναν άλλον το δικαίωμα λειτουργίας της ίδιας επιχείρησης σε κάποια άλλη τοποθεσία. Μια αλυσίδα franchise, όπως τα Subway, τα Quiznos ή η Domino's Pizza, λειτουργεί κάτω από το επιχειρηματικό όνομα και την καθοδήγηση του αρχικού ιδιοκτήτη. Ως αντάλλαγμα, η μητρική εταιρεία λαμβάνει ένα μέρος των εσόδων ή μια σταθερή αμοιβή από τον αδειοδοτούμενο franchisee.

■ Η δικαιοχρησία είναι η πώληση εκ μέρους ενός ιδιοκτήτη επιχείρησης του δικαιώματος λειτουργίας της ίδιας επιχείρησης σε μια άλλη τοποθεσία.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Έχεις ξεκινήσει μια εταιρεία διαδικτύου; Το διαδίκτυο δημιουργεί πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών. Ρίξε μια ματιά στην κίνηση του eBay και φαντάσου πώς αρκετοί άνθρωποι σήμερα λειτουργούν μικρές εμπορικές επιχειρήσεις από τα σπίτια τους.

Το SBA λέει ότι το 85% των μικρών επιχειρήσεων διενεργούν ήδη επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω Internet.²⁰ Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις είναι παλαιότερες, που τροποποίησαν τους παραδοσιακούς τρόπους για να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες εκμεταλλευόμενες το Internet. Για άλλους, ο παλιός τρόπος λειτουργίας σε ένα φυσικό κατάστημα έχει δώσει τη θέση του σε εξ ολοκλήρου ψηφιακές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτό συνέβη στον Rod Spencer και στο κατάστημά του S&S Sportscards στο Worthington του Ohio. Έκλεισε το κατάστημα όχι γιατί η επιχείρηση τα πήγαινε άσχημα – το αντίθετο μάλιστα. Το κέντρο βάρους, όμως, της επιχείρησης μετατοπιζόταν στον κυβερνοχώρο. Όταν οι πωλήσεις μέσω Internet ξεπέρασαν κατά πολύ τις πωλήσεις από το κατάστημα, ο Spencer αποφάσισε να ακολουθήσει τον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πλέον, εργάζεται από το σπίτι του με έναν υπολογιστή και μια σύνδεση υψηλής ταχύτητας. Αυτό εξοικονομεί το κόστος ενοικίασης φυσικού χώρου και την πρόσληψη υπαλλήλων καταστήματος. Μπορώ να κάνω λιγότερες συναλλαγές συνολικά", λέει "και να βγάλω υψηλότερο κέρδος".²¹

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι **οικογενειακές επιχειρήσεις** (*family businesses*), αυτές που ανήκουν και ελέγχονται οικονομικά από μέλη της ίδιας οικογένειας, αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως. Το Family Firm Institute αναφέρει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανέρχονται στο 78% των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες και παρέχουν το 60% της απασχόλησης της χώρας.²²

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τα ίδια προβλήματα με τις υπόλοιπες μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις – να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της στρατηγικής, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της λειτουργικής αριστείας. Όταν όλα πάνε καλά, η οικογενειακή επιχείρηση μοιάζει με ιδανική κατάσταση – όλοι εργάζονται πάνα καλά, μοιραζόμενοι αξίες και έναν κοινό στόχο, και γνωρίζοντας πως ότι κάνουν ωφελεί την οικογένεια. Τα πράγματα, όμως, δεν λειτουργούν πάντα τέλεια – καθώς η επιχείρηση αλλάζει χέρια σε διαδοχικές γενιές. Πράγματι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα.

"Εντάξει, μπαμπά, είναι ο αδερφός σου. Αυκό σημαίνει ότι πρέπει να ανεχτούμε καλύτερη εργασία και ένα ακανόνιστο ωράριο το οποίο δεν θα ανεχόμασταν ποτέ από κα-

■ Μια οικογενειακή επιχείρηση ανήκει σε και ελέγχεται από μέλη της ίδιας οικογένειας.

■ Μια **έχθρα σε οικογενειακή επιχείρηση** λαμβάνει χώρα όταν τα μέλη της οικογένειας έχουν σημαντικές διαφωνίες για τον τρόπο με τον οποίο θα έπρεπε να διοικείται η επιχείρηση.

■ Το **πρόβλημα διαδοχής** αφορά το ζήτημα ποιος θα διοικήσει την επιχείρηση όταν φύγει ο σημερινός επικεφαλής.

■ Ένα **σχέδιο διαδοχής** περιγράφει πώς θα γίνει ο χειρισμός της μετάβασης ηγεσίας και των σχετιζόμενων οικονομικών ζητημάτων.

νέναν άλλον στην επιχείρηση".²³ Το παράπονο αυτό αποκαλύπτει ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί συχνά να δημιουργήσει εκρηκτικές συνθήκες σε μια οικογενειακή επιχείρηση – τις **έχθρες της οικογενειακής επιχείρησης** (*family business feud*). Με απλά λόγια, τα μέλη της οικογένειας που την ελέγχουν διαφωνούν για τις εργασιακές ευθύνες, την επιχειρηματική στρατηγική, τις λειτουργικές προσεγγίσεις, τα οικονομικά ή άλλα ζητήματα. Το παράδειγμα είναι ενδεικτικό ενός δια-γενεακού προβλήματος, αλλά η έχθρα μπορεί να προκύψει ανάμεσα σε συζύγους, αδέρφια ή σε γονείς και παιδιά. Δεν έχει σημασία. Αν δεν επιλυθούν οι διαφωνίες της οικογένειας προς όφελος της επιχείρησης, η εταιρεία θα έχει πρόβλημα επιβίωσης σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ένα άλλο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι το **πρόβλημα διαδοχής** (*succession problem*) – η μεταβίβαση της ηγεσίας από τη μια γενιά στην άλλη. Μια έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους κατέδειξε ότι το 66% σκόπευαν να κρατήσουν την επιχείρηση εντός της οικογένειας.²⁴ Το κρίσιμο ερώτημα είναι, όμως, πώς θα διανεμηθούν τα περιουσιακά στοιχεία και ποιος θα διοικήσει την επιχείρηση όταν φύγει ο σημερινός επικεφαλής; Παρ' ότι το πρόβλημα αυτό δεν ισχύει μόνο για τις μικρές επιχειρήσεις, είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μια οικογενειακή επιχείρηση, η οποία ήδη λειτουργεί αρκετά χρόνια, αποτελεί συχνά πηγή τόσο επιχειρηματικής ορμής όσο και οικονομικού πλούτου. Ιδανικά, και τα δύο μένουν ανέπαφα κατά τη διαδικασία διαδοχής. Τα στατιστικά της διαδοχής, όμως, είναι διαφωτιστικά. Περίπου το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν στη δεύτερη γενιά, το 12% επιβιώνουν έως την τρίτη και μόνο το 3% αναμένεται να επιβιώσει πέρα από αυτή.²⁵

Οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι προτείνουν ένα **σχέδιο διαδοχής** (*succession plan*) – μια επίσημη δήλωση η οποία περιγράφει πώς θα γίνει ο χειρισμός της μετάβασης ηγεσίας και των σχετιζόμενων οικονομικών θεμάτων όταν έρθει η αντίστοιχη ώρα. Ένα σχέδιο διαδοχής πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τις διαδικασίες επιλογής ή διορισμού της νέας ηγεσίας της επιχείρησης, τις νομικές πτυχές κάθε μεταβίβασης ιδιοκτησίας και οικονομικά και περιουσιακά σχέδια που σχετίζονται με τη μεταβίβαση. Τα θεμέλια της αποδοτικής εφαρμογής ενός σχεδίου διαδοχής τίθενται πολύ πριν προκύψει η ανάγκη χρησιμοποίησής του. Το σχέδιο πρέπει να είναι κοινό και κατανοητό από όλους όσους επηρεάζονται από αυτό. Ο επλεγμένος διάδοχος πρέπει να προετοιμαστεί αποκτώντας την εμπειρία και εκπαίδευση για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου ρόλου όταν χρειαστεί.

ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν έναν υψηλό βαθμό αποτυχίας – αρκετά υψηλό για να προκαλεί ανησυχία. Το SBA αναφέρει ότι μέχρι και το 60-80% των νέων επιχειρήσεων κλείνουν μέσα στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας τους.²⁶ Βέβαια, πρέπει να διευκρινίσουμε το κράτος μετρά ως "αποτυχία" κάθε επιχείρηση που κλείνει, είτε αυτό συμβαίνει λόγω θανάτου ή συνταξιοδότησης του ιδιοκτήτη είτε λόγω πώλησης σε κάποιον άλλον είτε λόγω μη κερδοφορίας παραγωγής κέρδους.²⁷ Παρ' όλα αυτά, το γεγονός παραμένει: πολλές νέες μικρές επιχειρήσεις δεν τα καταφέρνουν. Και, όπως φαίνεται στο σχήμα Α.2, οι περισσότερες αποτυχίες είναι αποτέλεσμα κακών επιλογών και λάθους τρόπου διοίκησης.²⁸

■ **Έλλειψη εμπειρίας** – η έλλειψη επαρκούς γνώσης για τη διοίκηση μιας επιχείρησης στην αντίστοιχη αγορά ή στο συγκεκριμένο τομέα.

ΣΧΗΜΑ Α.2

Οκτώ λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι μικρές επιχειρήσεις.



- Έλλειψη εξειδίκευσης - η έλλειψη εξειδίκευσης στις βασικές αρχές λειτουργίας των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανόμενων των οικονομικών, των αγορών, των πωλήσεων και της παραγωγής.
- Έλλειψη στρατηγικής και στρατηγικής ηγεσίας - μη διάθεση χρόνου για τη διαμόρφωση οράματος και αποστολής ή για τη χάραξη και σωστή εφαρμογή μιας στρατηγικής.
- Έλλιπής οικονομικός έλεγχος - μη παρακολούθηση των αριθμών και άποια ελέγχου των οικονομικών της επιχείρησης.
- Υπερβολικά γρήγορη ανάπτυξη - μη διάθεση χρόνου για την καθιέρωση της θέσης της επιχείρησης, τη σωστή οργάνωση και τη συστηματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της ανάπτυξης.
- Μη επαρκής δέσμευση - μη αφιέρωση επαρκή χρόνο στις προδιαγραφές διοίκησης μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης.
- Ηθική αποτυχία - επικρατεί η λογική της απάτης, του ψεύδους και της κατάχρησης.

Βεβαιώσου ότι μπορείς να:

- Δώσεις τον ορισμό του SBA για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Απεικονίσεις τις ευκαιρίες επιχειρηματικότητας στο Internet.
- Συζητήσεις το πρόβλημα διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής του.
- Καταγράψεις αρκετούς λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Έλεγχος
Μάθησης 2



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είτε ενδιαφέρεσαι για επιχείρηση χαμηλής ή υψηλής τεχνολογίας είτε πρόκειται για διαδικτυακή ή μη επιχείρηση, πάντα υπάρχουν ευκαιρίες για τον πραγματικό επιχειρηματία. Για να ακολουθήσεις την επιχειρηματικότητα και να ξεκινήσεις μια νέα εταιρεία, χρειάζεσαι καλές ιδέες και το κουράγιο να τους δώσεις μια ευκαιρία να υλοποιηθούν. Πρέπει, όμως, να είσαι προετοιμασμένος να ανταποκριθείς και να κυριαρχήσεις στη δοκιμασία της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορείς να διακρίνεις ένα κενό στην αγορά το οποίο παραβλέπουν οι άλλες καθιερωμένες επιχειρήσεις; Μπορείς να ανακαλύψεις μια νέα αγορά η οποία δεν έχουν εντοπίσει οι υπάρχουσες εταιρείες; Μπορείς να δημιουργήσεις το **πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης** (*first mover advantage*) εκμεταλλευόμενος ένα κενό της αγοράς ή εισερχόμενος σε μια αγορά πριν από τους ανταγωνιστές; Αυτές είναι μερικές από τις ερωτήσεις που πρέπει να κάνεις και στις οποίες πρέπει να απαντήσεις κατά τη διαδικασία έναρξης μιας νέας επιχείρησης.

■ Το πλεονέκτημα πρώτης κίνησης δημιουργείται όταν είσαι ο πρώτος που εκμεταλλεύεται ένα κενό αγοράς ή εισέρχεται σε μια αγορά.

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το σχήμα Α.3 περιγράφει τα συνηθισμένα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Δείχνει τη σχετικά προβλέψιμη εξέλιξη των μικρών επιχειρήσεων. Η επιχείρηση ξεκινά με το **στάδιο γέννησης** - στο οποίο ο επιχειρηματίας αγωνίζεται να ιδρύσει τη νέα επιχείρηση, να επιβιώσει και να ελέγξει τη βιωσιμότητα του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου στην αγορά. Η επιχείρηση τότε περνά στο στάδιο του **αποφασιστικού βήματος** στο οποίο το επιχειρηματικό μοντέλο αρχίζει να αποδίδει, η επιχείρηση απολαμβάνει ανά-



ΣΧΗΜΑ Α.3
Στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης.

πιτυξη και η πολυπλοκότητα της διοίκησης της επιχειρηματικής λειτουργίας επεκτείνεται σημαντικά. Ακολουθεί το *στάδιο της ωρίμανσης* στο οποίο ο επιχειρηματίας βιώνει τα πλεονεκτήματα της αγοραστικής επιτυχίας και της οικονομικής σταθερότητας, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τη διαρκή διοικητική πρόκληση του να παραμείνει ανταγωνιστικός σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν συχνά ουσιαστικά διλήμματα ελέγχου και διοίκησης όταν οι επιχειρήσεις τους αναπτύσσονται, όπως αυτό της πιθανής διαφοροποίησης ή της διεθνούς επέκτασης. Συναντούν παραλλαγές του προβλήματος διαδοχής που περιγράφηκε προηγουμένως σε σχέση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτή τη φορά, το πρόβλημα είναι η διαδοχή από την επιχειρηματική ηγεσία στην επαγγελματική στρατηγική ηγεσία. Η πρώτη ιδρύει την επιχείρηση και την κατευθύνει στα πρώτα στάδια της ζωής της, ενώ η δεύτερη διαχειρίζεται και καθοδηγεί την επιχείρηση στην ωριμότητα ως μια διαρκώς εξελισσόμενη και πιθανώς ακόμα αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Αν ο επιχειρηματίας δεν είναι σε θέση ή δεν είναι διατεθειμένος να ανταποκριθεί στις ανάγκες στρατηγικής ηγεσίας των σταδίων του κύκλου ζωής, η συνέχιση της επιβίωσης της επιχείρησης και η επιτυχία μπορεί να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πώληση της επιχείρησης ή τη μεταβίβαση του ελέγχου της σε επαγγελματίες.

ΚΑΤΑΣΤΡΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Όσοι ιδρύουν νέες επιχειρήσεις ή ξεκινούν νέες μονάδες εντός ήδη υφιστάμενων εταιρειών, μπορούν να ωφεληθούν από ένα καλό **επιχειρηματικό σχέδιο** (*business plan*). Το σχέδιο περιγράφει τις λεπτομέρειες που είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της αρχικής χρηματοδότησης και τη λειτουργία μιας νέας επιχείρησης.²⁹

Οι τράπεζες και οι άλλοι χρηματοδότες θέλουν να δουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο πριν δανείσουν χρήματα ή επενδύσουν σε μια νέα επιχείρηση. Οι ανώτεροι managers θέλουν να δουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο πριν κατανεύμουν περιορισμένους πόρους της οργάνωσης για την υποστήριξη ενός επιχειρηματικού έργου. Υπάρχει σοβαρός λόγος γ' αυτό. Η λεπτομερής σκέψη που χρειάζεται για την προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της νέας πρωτοβουλίας. Αναγκάζει τον επιχειρηματία να εξετάσει σημαντικά ζητήματα και προκλήσεις πριν ξεκινήσει. Ο Ed Federkeil, ο οποίος ίδρυσε μια μικρή επιχείρηση που ονομάζεται California Custom Sport Trucks, λέει: "Σου δίνει κατεύθυνση αντί να βάζεις το κλειδί στην πόρτα κάθε μέρα και να αναρωτιέσαι τι θα κάνεις σήμερα".³⁰

ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Μια από τις σημαντικές επιλογές σχεδιασμού που πρέπει να γίνουν κατά την έναρξη μιας νέας επιχείρησης είναι η νομική μορφή της. Υπάρχει μια σειρά εναλλακτικών, και η επιλογή ανάμεσά τους απαιτεί προσεκτική εξέταση των αντίστοιχων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Εν συντομία, οι μορφές ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

Ατομική επιχείρηση (*sole proprietorship*) είναι απλά ένα άτομο ή ένα παντρεμένο ζευγάρι που επιδιώκει την επιχειρηματικότητα για το κέρδος. Στην πραγματικότητα δεν πρόκειται για σύσταση επιχείρησης. Το άτομο διεξάγει επιχειρηματικές συναλλαγές με

■ Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τις λεπτομέρειες που είναι απαραίτητες για τη χρηματοδότηση και τη λειτουργία μιας νέας επιχείρησης.

■ Ατομική επιχείρηση είναι ένα άτομο το οποίο επιδιώκει την επιχειρηματικότητα για το κέρδος.

το προσωπικό του όνομα: για παράδειγμα, "Σχέδια Trana Lopez". Μια ατομική επιχείρηση είναι απλή στη δημιουργία, στη διοίκηση και στο κλείσιμο, και αποτελεί την πιο κοινή μορφή ιδιοκτησίας μικρής επιχείρησης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Παρ' όλα αυτά, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης φέρει προσωπική ευθύνη για τα χρέη και τις υποχρεώσεις της.

Ένας **συνεταιρισμός** (*partnership*) δημιουργείται όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν να συνεισφέρουν πόρους για την έναρξη και λειτουργία μιας επιχείρησης από κοινού. Υποστηρίζεται, συνήθως, από μια έγγραφη συμφωνία συνεργασίας. Οι συνέταιροι συμφωνούν στη συνεισφορά πόρων και προσόντων στη νέα επιχείρηση και στη διανομή των κερδών και ζημιών. Σε μια **ομόρρυθμη εταιρεία** (*general partnership*), την πιο απλή και συνηθισμένη μορφή, μοιράζονται και τις ευθύνες διοίκησης. Μια **ετερόρρυθμη εταιρεία** (*limited partnership*) αποτελείται από έναν ομόρρυθμο εταίρο και έναν ή περισσότερους ετερόρρυθμους εταίρους, οι οποίοι δεν συμμετέχουν στην καθημερινή διαχείριση της επιχείρησης. Μοιράζονται τα κέρδη αλλά οι ζημιές τους περιορίζονται στο ποσό της επένδυσής τους. Μια **ετερόρρυθμη εταιρεία περιορισμένης ευθύνης**, συνηθισμένη ανάμεσα σε επαγγελματίες, όπως οι λογιστές και οι δικηγόροι, περιορίζει την ευθύνη του κάθε συνεταίρου για την αμέλεια ενός άλλου.

Μια **ανώνυμη εταιρεία** (*corporation*), αναγνωριζόμενη συνήθως από το "Α.Ε." στο όνομά της, συνιστά μια νομική οντότητα στην οποία παραχωρείται δικαίωμα λειτουργίας από το κράτος και η οποία υφίσταται ανεξάρτητα από τους ιδιοκτήτες της. Η εταιρεία μπορεί να είναι κερδοσκοπική, όπως η Microsoft, ή μη κερδοσκοπική όπως η Count-Me-In, μια εταιρεία που βοηθά τις γυναίκες επιχειρηματίες να ξεκινήσουν με την παροχή μικρών δανείων. Η συγκεκριμένη εταιρική μορφή προσφέρει δύο σημαντικά πλεονεκτήματα: (1) δίνει στον οργανισμό ορισμένα νομικά δικαιώματα (π.χ. να εμπλέκεται σε συμβάσεις), και (2) η επιχείρηση ευθύνεται η ίδια για τις υποχρεώσεις της. Αυτό αποκλείει τους ιδιοκτήτες από την προσωπική ευθύνη και προσδίδει στην επιχείρηση τη δική της προσωπικότητα η οποία μπορεί να επεκταθεί πέρα από αυτή των ιδιοκτητών της. Το μειονέκτημα της σύστασης εταιρείας είναι κυρίως το υψηλό κόστος ίδρυσης και η πολυπλοκότητα των εγγράφων που απαιτούνται για τη λειτουργία της.

Πρόσφατα, η **εταιρεία περιορισμένης ευθύνης** (*limited liability corporation*), ή Ε.Π.Ε., έχει γίνει πολύ δημοφιλής. Ο εταιρικός αυτός τύπος συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των άλλων μορφών - ατομική επιχείρηση, συνεταιρισμός και της ανώνυμης εταιρείας. Ως προς την ευθύνη, λειτουργεί ως εταιρεία, προστατεύοντας τα περιουσιακά στοιχεία των εταίρων απέναντι σε αξιώσεις εταιρικών δανειστών. Ως προς το φορολογικό πλαίσιο, λειτουργεί ως συνεταιρισμός σε περίπτωση πολλών ιδιοκτητών και ως ατομική επιχείρηση στην περίπτωση ενός μόνο ιδιοκτήτη.

ΕΞΥΠΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Α.2

Τι περιλαμβάνεται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο

- **Σύνοψη** - γενική περιγραφή του σκοπού της επιχείρησης και υπογράμμιση των βασικών του στοιχείων.
- **Ανάλυση κλάδου** - φύση του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών τάσεων, των σημαντικών νομικών ή ρυθμιστικών ζητημάτων και των πιθανών κινδύνων.
- **Περιγραφή της επιχείρησης** - αποστολή, ιδιοκτήτες και νομική μορφή.
- **Περιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών** - ομημαντικά αγαθά ή υπηρεσίες με ανταγωνιστική μοναδικότητα.
- **Περιγραφή της αγοράς** - μέγεθος αγοράς, ισχυρά σημεία και αδυναμίες των ανταγωνιστών, πενταετείς στόχοι πωλήσεων.
- **Στρατηγική Marketing** - χαρακτηριστικά προϊόντων, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση και έρευνα αγοράς.
- **Περιγραφή των δραστηριοτήτων** - μέθοδοι παραγωγής ή εξυπηρέτησης, προμηθειές και προμηθευτές και διαδικασίες ελέγχου.
- **Περιγραφή στελέχωσης** - διοικητικά προσόντα και προσόντα στελέχωσης που χρειάζονται και είναι διαθέσιμα, αμοιβή και συστήματα ανθρωπίνων πόρων.
- **Χρηματοοικονομικές προβλέψεις** - προβλέψεις ταμειακών ροών για 1-5 χρόνια, νεκρών σφαιρών και επενδυτικών κεφαλαίων ανά φάση.
- **Κεφαλαιακές ανάγκες** - απαραίτητα χρηματικά ποσά που είναι απαραίτητα για τη διοίκηση του διαθέσιμου επιχειρηματικού κεφαλαίου και του ποσού που απαιτείται από νέες πηγές.
- **Ορόσημα** - ένα χρονοδιάγραμμα με ημερομηνίες που απεικονίζουν πότε θα ολοκληρωθούν τα βασικά στάδια της νέας επιχείρησης.

■ Ένας **συνεταιρισμός** ιδρύεται όταν δύο ή περισσότεροι συμφωνούν να συνεισφέρουν πόρους για να ξεκινήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση από κοινού.

■ Η **ανώνυμη εταιρεία** είναι μια νομική οντότητα που υφίσταται ανεξάρτητα από τους ιδιοκτήτες της.

■ Η **εταιρεία περιορισμένης ευθύνης** είναι μια υβριδική μορφή επιχείρησης η οποία συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης, του συνεταιρισμού και της ανώνυμης εταιρείας.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΩΝΤΑΣ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η έναρξη μιας νέας επιχείρησης χρειάζεται χρήματα και αυτά πρέπει συχνά να αντληθούν από εξωτερικές πηγές. Ρεαλιστικά, το κόστος έναρξης μιας νέας επιχείρησης μπορεί εύκολα να υπερβεί το πόσο που έχει διαθέσιμο από προσωπικές πηγές κάποιος που θέλει να γίνει επιχειρηματίας.

Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους μπορεί ένας επιχειρηματίας να αποκτήσει εξωτερική χρηματοδότηση για μια νέα επιχείρησή του. Η **χρηματοδότηση μέσω χρέους** (*debt financing*) περιλαμβάνει το δανεισμό χρημάτων από κάποιο άλλο άτομο, μια τράπεζα ή άλλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Το δάνειο αυτό πρέπει να αποπληρωθεί μέσα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα εντόκως. Απαιτεί, επίσης, εμπράγματα εγγυήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν την υποθήκευση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης ή προσωπικών περιουσιακών στοιχείων, όπως μια κατοικία, για να εξασφαλίσουν το δάνειο σε περίπτωση χρεοκοπίας. Η **χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων** (*equity financing*) περιλαμβάνει τη μεταβίβαση μετοχών της εταιρείας σε εξωτερικά πρόσωπα, ως αντάλλαγμα για τη χρηματική επένδυσή τους. Τα χρήματα αυτά δεν χρειάζεται να επιστραφούν. Αποτελούν μια μορφή επένδυσης και ο επενδυτής αναλαμβάνει τον κίνδυνο των δυνητικών κερδών ή ζημιών. Σε αντάλλαγμα για την ανάληψη του κινδύνου αυτού ο επενδυτής γίνεται, αναλογικά, συνδιοκτήτης της επιχείρησης.

Η χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων πραγματοποιείται συνήθως από **επιχειρηματικά κεφάλαια** (*venture capitalists*), εταιρείες και άτομα, οι οποίοι επενδύουν σε νέες εταιρείες με αντάλλαγμα ένα μερίδιο στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρηματικών κεφαλαίων τείνουν να επικεντρώνονται σε σχετικά μεγάλες επενδύσεις, \$1 εκ. και άνω, και συνήθως αναλαμβάνουν κάποιον διοικητικό ρόλο, όπως μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε να επιβλέπουν την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ελπίδα τους είναι ότι μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση θα αποκτήσει μια γερή βάση αγοράς και είτε θα πωληθεί με κέρδος σε μια άλλη επιχείρηση είτε θα γίνει **υποψήφια για δημόσια εγγραφή** (*initial public offering*). Αυτή λαμβάνει χώρα όταν πωλούνται μετοχές της επιχείρησης για πρώτη φορά στο ευρύ κοινό και, έκτοτε, αρχίζουν να διαπραγματεύονται σε ένα μεγάλο χρηματιστήριο. Όταν μια δημόσια εγγραφή είναι επιτυχημένη και οι τιμές αγοράς της μετοχής ανεβαίνουν, η αρχική επένδυση του επιχειρηματικού κεφαλαίου αυξάνει σε αξία. Η αναμονή μιας τέτοιας απόδοσης στην επένδυση αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο του επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι το επιχειρηματικό μοντέλο του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

Όταν δεν είναι διαθέσιμα μεγάλα ποσά επιχειρηματικού κεφαλαίου στον επιχειρηματία, μια άλλη σημαντική επιλογή χρηματοδότησης είναι ο **επενδυτής-άγγελος** (*angel investor*). Πρόκειται για ένα εύπορο άτομο το οποίο είναι διατεθειμένο να επενδύσει με αντάλλαγμα μετοχές της νέας επιχείρησης. Οι επενδυτές-άγγελοι είναι ιδιαίτερα συνηθισμένοι και χρήσιμοι στα πρώιμα στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η παρουσία τους μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη άλλων επενδυτών και να βοηθήσει στην προσέλκυση επιπρόσθετης χρηματοδότησης για την επιχείρηση, η οποία δεν θα ήταν διαθέσιμη σε άλλη περίπτωση. Για παράδειγμα, όταν η Liz Cobb ήθελε να ξεκινήσει την εταιρεία σχεδιασμού συστημάτων αμοιβών των πωλήσεων της, Incentive Systems, επικοινωνήσε με 15 έως 20 εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου. Της πήραν συνέντευξη οι 10 και όλες την απέρριψαν. Αφού κατάφερε να εξασφαλίσει \$250.000 από δύο επενδυτές-αγγέλους, οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου ενδιαφέρθηκαν εκ νέου. Κατάφερε να εξασφαλίσει \$2 εκ. σε χρηματοδότηση και από τότε η επιχείρησή της μεγάλωσε και απασχολεί πλέον 70 υπαλλήλους.³²

■ Η **χρηματοδότηση μέσω χρέους** περιλαμβάνει το δανεισμό χρημάτων τα οποία πρέπει να αποπληρωθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

■ Η **χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων** περιλαμβάνει τη μεταβίβαση μετοχών της εταιρείας σε εξωτερικά επενδυτικά κεφάλαια.

■ Τα **επιχειρηματικά κεφάλαια** πραγματοποιούν μεγάλες επενδύσεις σε νέες επιχειρήσεις με αντάλλαγμα τη συμμετοχή στο μετοχικό του κεφάλαιο.

■ **Δημόσια εγγραφή** είναι η πώληση μετοχών για πρώτη φορά στο ευρύ κοινό και, στη συνέχεια, η διαπραγμάτευσή τους στο χρηματιστήριο.

■ Ο **επενδυτής-άγγελος** είναι ένα εύπορο άτομο διατεθειμένο να επενδύσει σε μια νέα επιχείρηση, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα μετοχές της νέας επιχείρησης.

Έλεγχος Μάθησης 3



Βεβαιώσου ότι μπορείς να:

- Εξηγήσεις την έννοια του πλεονεκτήματος της πρώτης κίνησης.
- Απεικονίσεις τον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης.
- Αναγνωρίσεις τα σημαντικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου.
- Διακρίνεις μεταξύ ατομικής επιχείρησης, συνεταιρισμού και εταιρείας.
- Διακρίνεις μεταξύ της χρηματοδότησης μέσω χρέους και της χρηματοδότησης μέσω ιδίων κεφαλαίων.
- Εξηγήσεις τους ρόλους των επιχειρηματικών κεφαλαίων και των επενδυτών-αγγέλων στη χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων.

ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Σύνοψη ερωτημάτων μελέτης

1 Τι είναι η επιχειρηματικότητα;

- Η επιχειρηματικότητα είναι συμπεριφορά ανάληψης ρίσκου η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών.
- Επιχειρηματίας είναι κάποιος ο οποίος αναλαμβάνει ρίσκο για να επιδιώξει ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι βλέπουν προβλήματα ή κινδύνους.
- Οι επιχειρηματίες τείνουν να είναι δημιουργικοί άνθρωποι με αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, αντοχή, προσαρμοστικότητα και διάθεση να αριστεύουν. Θέλουν να είναι κυρίαρχοι του πεπρωμένου τους.
- Οι γυναίκες και οι μειονότητες αντιπροσωπεύονται σε μεγάλο ποσοστό μεταξύ των επιχειρηματιών με ορισμένους να παρακινούνται από την ανάγκη ή την έλλειψη εναλλακτικών επιλογών σταδιοδρομίας.

2 Τι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έχουν οι μικρές επιχειρήσεις;

- Η επιχειρηματικότητα έχει ως αποτέλεσμα την ίδρυση πολλών μικρών επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας και άλλα οφέλη στις οικονομίες.
- Το διαδίκτυο έχει δημιουργήσει ένα τεράστιο φάσμα νέων ευκαιριών για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτές που ανήκουν και ελέγχονται οικονομικά από μέλη της ίδιας οικογένειας, αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Συχνά, όμως, υποφέρουν από προβλήματα διαδοχής.

- Οι μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν υψηλό βαθμό αποτυχίας, με το 60-80% από αυτές να αποτυγχάνουν εντός των πέντε πρώτων ετών. Πολλές αποτυχίες είναι αποτέλεσμα κακής διοίκησης.

3 Πώς ξεκινά κάποιος μια νέα επιχείρηση;

- Οι επιχειρήσεις τείνουν να ακολουθούν τα στάδια κύκλου ζωής της γέννησης, του αποφασιστικού βήματος και της ωριμότητας, με καθένα από αυτά να περιλαμβάνει διαφορετικές διοικητικές προκλήσεις.
- Μια νέα επιχείρηση πρέπει να καθοδηγείται από ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο περιγράφει την ιδιαίτερη φύση της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας της και τα μέσα χρηματοδότησής της.
- Μια κρίσιμη επιλογή είναι η νομική μορφή της επιχείρησης. Οι μορφές της ατομικής επιχείρησης, της ανώνυμης εταιρείας και της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης διαθέτουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.
- Δυο βασικοί τρόποι χρηματοδότησης μιας νέας επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση μέσω χρέους – με τη σύναψη δανείων – και η χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων – η απόκτηση μετοχών ως αντάλλαγμα της επένδυσης κεφαλαίων.
- Τα επιχειρηματικά κεφάλαια συγκεντρώνουν σημαντικά χρηματικά ποσά και κάνουν επενδύσεις σε νέες επιχειρήσεις λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα ένα ποσοστό μετοχών της επιχείρησης. Ένας επενδυτής-άγγελος είναι ένα πλούσιο άτομο το οποίο είναι πρόθυμο να επενδύσει χρήματα με αντάλλαγμα την απόκτηση μετοχών στη νέα επιχείρηση.

Αυτο-έλεγχος (self test)

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

1. _____ περιλαμβάνεται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που είναι συνηθισμένα μεταξύ των επιχειρηματιών.
(α) Η εξωτερική εστία ελέγχου (β) Η έλλειψη ευελιξίας (γ) Η αυτο-πεποίθηση (δ) Η χαμηλή αυτο-εξάρτηση
2. Όταν ένας επιχειρηματίας δεν φοβάται το ρίσκο και είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους, αυτά αποτελούν ενδείξεις ενός ατόμου με _____.
(α) υψηλή αποδοχή αβεβαιότητας (β) εσωτερική εστία ελέγχου (γ) ανάγκη για επιτεύγματα (δ) προσανατολισμό στη δράση.

■ Παράρτημα: Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων

3. Περίπου το _____ των αμερικάνικων επιχειρήσεων εμπίπτει στον ορισμό των "μικρών επιχειρήσεων" που χρησιμοποιεί το SBA.
(α) 40% (β) 99% (γ) 75% (δ) 81%
4. Όταν ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης πουλά σε ένα άλλο άτομο το δικαίωμα να λειτουργήσει την επιχείρηση αυτή σε μια άλλη τοποθεσία, αυτό αποτελεί _____.
(α) έναν όμιλο επιχειρήσεων (β) δικαιοχρησία (franchise) (γ) μια κοινοπραξία (joint venture) (δ) μια ετερόρρυθμη εταιρεία
5. Ένας ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης ο οποίος προβληματίζεται για τη μεταβίβαση της επιχείρησής του στους κληρονόμους μετά από τη συνταξιοδότησή ή το θάνατό του πρέπει να προετοιμάσει ένα επίσημο σχέδιο _____.
(α) συνταξιοδότησης (β) διαδοχής (γ) δικαιοχρησίας (δ) ρευστοποίησης
6. Ανάμεσα στους πιο συνηθισμένους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν είναι _____.
(α) η έλλειψη επιχειρηματικής εξειδίκευσης (β) οι αυστηροί οικονομικοί έλεγχοι (γ) η αργή ανάπτυξη (δ) τα υψηλά ηθικά πρότυπα
7. Όταν μια νέα επιχείρηση καλύπτει ένα κενό στην αγορά πριν από τους ανταγωνιστές της, αυτό καλείται _____.
(α) δι-επιχειρηματικότητα (β) δημόσια εγγραφή (γ) σχεδιασμός διαδοχής (δ) πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης
8. Όταν μια νέα επιχείρηση μόλις ξεκινά, ο ιδιοκτήτης της συνήθως αγωνίζεται να _____.
(α) κερδίσει αποδοχή στην αγορά (β) βρει συνεταιρικούς για επέκταση (γ) προετοιμάσει μια δημόσια εγγραφή (δ) αποκτήσει επαγγελματικά προσόντα η ομάδα διοίκησης.
9. Ένας ιδιοκτήτης επιχειρηματικού κεφαλαίου ο οποίος λαμβάνει μετοχές ως αντάλλαγμα για την επένδυσή του σε μια νέα επιχείρηση παρέχει _____.
(α) χρηματοδότηση μέσω χρέους (β) χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων (γ) εταιρική χρηματοδότηση (δ) συνεταιρική χρηματοδότηση
10. Στην _____, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης δανείζεται χρήματα τα οποία πρέπει τελικά να επιστραφούν μαζί με τον προ-συμφωνημένο τόκο στο δανειστή.
(α) χρηματοδότηση μέσω χρέους (β) χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων (γ) συνεταιρική χρηματοδότηση (δ) περιορισμένη χρηματοδότηση
11. _____ λαμβάνουν μετοχές μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για την παροχή κρίσιμων κεφαλαίων έναρξης στον επιχειρηματία.
(α) Οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (β) Οι επενδυτές-άγγελοι (γ) Οι SBDC (δ) Οι δι-επιχειρηματίες
12. Ανάμεσα στις μορφές ιδιοκτησίας μικρών επιχειρήσεων, η _____ προστατεύει τους ιδιοκτήτες από πιθανή προσωπική ευθύνη για επιχειρηματικές ζημιές.
(α) ατομική επιχείρηση (β) δικαιοχρησία (γ) ετερόρρυθμη εταιρεία (δ) ανώνυμη εταιρεία
13. Το πρώτο συστατικό ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου είναι συνήθως _____.
(α) μια ανάλυση κλάδου (β) μια στρατηγική marketing (γ) μια σύνοψη (δ) ένα σύνολο ορόσημων
14. Οι τρέχουσες τάσεις στην ιδιοκτησία μικρών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες πιθανότατα δείχνουν ότι _____.
(α) ο αριθμός επιχειρήσεων που ανήκουν σε γυναίκες ή μειονότητες φθίνει (β) η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων διεξάγουν συναλλαγές μέσω Internet (γ) οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούν περισσότερες θέσεις εργασίας απ' ό,τι οι μικρότερες (δ) ελάχιστες μικρές επιχειρήσεις εμπλέκονται σε διεθνείς δραστηριότητες εισαγωγών/εξαγωγών
15. Αν μια νέα επιχείρηση έχει φτάσει στο σημείο στο οποίο επιδιώκει τη δημόσια εγγραφή, η εταιρεία πιθανότατα _____.
(α) οδεύει στη χρεοκοπία (β) προσπαθεί να βρει έναν επενδυτή-άγγελο (γ) υποβάλει νομικά έγγραφα για να γίνει συνεταιρισμός περιορισμένης ευθύνης (δ) είναι αρκετά επιτυχημένη και το κοινό θα αγοράσει σε μεγάλο βαθμό τις μετοχές της

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΤΟΜΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ

16. Ποια είναι η σχέση μεταξύ ποικιλομορφίας και επιχειρηματικότητας;
17. Ποια είναι τα σημαντικά στάδια στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης, και ποιες οι διοικητικές προκλήσεις σε κάθε στάδιο;
18. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας μικρής επιχείρησης με τη νομική μορφή του περιορισμένου συνεταιρισμού;
19. Ποια είναι η διαφορά, αν υπάρχει, μεταξύ του επιχειρηματικού κεφαλαίου και ενός επενδυτή-αγγέλου;

ΕΡΩΤΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

20. Ας υποθέσουμε ότι έχεις μια σπουδαία ιδέα για μια πιθανή νέα επιχείρηση μέσω Internet. Συζητώντας την ιδέα με μια φίλη, αυτή σε συμβουλεύει να είσαι πολύ προσεκτικός στη σύνδεση της επιχειρηματικής σου ιδέας με πιθανούς πελάτες

και, κατόπιν, στην αποτύπωσή της σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. "Σε κάθε περίπτωση", λέει, "δεν θα επιτύχεις χωρίς πελάτες και ποτέ δεν θα σου δοθεί η ευκαιρία να επιτύχεις αν δεν μπορείς να προσελκύσεις χρηματοδότες μέσω ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου". Με αυτές τις συμβουλές στο μυαλό σου, προχωράς. Τι ερωτήσεις θα κάνεις και ποιες απαντήσεις θα δώσεις για να εξασφαλίσεις ότι είναι εστιασμένοι στους πελάτες σε αυτή την επιχείρηση; Ποιοι είναι οι σημαντικοί τομείς που θα κάλυπτες συντάσσοντας το αρχικό επιχειρηματικό σου σχέδιο;

Μελέτη περίπτωσης: παράρτημα

Sprinkles - Καθοδηγώντας μια Γλυκιά Τάση

Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν ακούν για μικρά κέικ, το μυαλό τους πάει σε σπιτικά σνακ ή προ-οσκευασμένα. Ο φούρνος της Candace Nelson, όμως, ο οποίος φτιάχνει αποκλειστικά μικρά κέικ, απέδειξε ότι τα στασιτικά υψηλής ποιότητας σε ένα συλλεγισμένο περιβάλλον μπορούν να παρακάμψουν τη μανία για χαμηλούς υδατάνθρακες και να εμπνεύσουν τους λάτρεις του φαγητού να περιμένουν σε μεγάλες ουρές για μια γεύση παραδείσου σε μέγεθος μπουκιάς.

Όταν τηλεφωνεί η Oprah

Το μεγάλο μπαμ της Candace Nelson έγινε χάρη σε δύο από τις διασημότερες γυναίκες του κόσμου, 300 μικρά κέικ και μια εξαντλητική πτήση χωρίς ύπνο. Όλα ξεκίνησαν όταν η Barbra Streisand αγόρασε δώδεκα μικρά κέικ για τη φίλη της, την Oprah Winfrey από το νέο φούρνο της Nelson, το Sprinkles. Πολύ σύντομα, η Nelson έλαβε ένα τηλεφώνημα στις 2 π.μ. από έναν από τους παραγωγούς της Winfrey με μια παραγγελία της τελευταίας στιγμής: "Φέρε 300 μικρά κέικ στο Chicago για μια εμφάνιση το επόμενο πρωί στην εκπομπή *Breakfast with Oprah*".

"Δεν μπορείς να πεις όχι στην Oprah", αστειεύεται η Nelson. Έτσι η investment banker που έγινε φουρνάρισσα έκτασσε πάνω από τους φούρνους της επί έξι ώρες πριν πάρει μια ολονύχτια πτήση για την πόλη των ανέμων. Έφτασε στα studios της Oprah με σακούλες αγορών γεμάτες από τα gourmet κέικ της - καρύδα, κόκκινο βελούδο, βανίλια Μαδαγασκάρης και επικάλυψη της αναγκαίας παχιάς στρώσης από ζάχαρη άχνη και κρέμα βουτύρου της Sprinkles. Όπως πολλοί άλλοι πριν από αυτήν, η Nelson σύντομα επωφελήθηκε από το μαγικό άγγιγμα της Oprah - οι πωλήσεις μικρών κέικ στο κατάστημα του Beverly Hills εκτοξεύτηκαν κατά 50%, στα 1.500 τεμάχια την ημέρα.¹ Με \$ 3,25 το κέικ, σχεδόν όσο έξι ντόνατς Kri-

spy Kreme, τα νέα ήταν πολύ γλυκά για τη Nelson και τον άντρα της Charles, ο οποίος είναι συνιδιοκτήτης της αλυσίδας Sprinkles.

Επανεφευρίσκοντας μια κλασική συνταγή

Μη περιοριζόμενα πια στα πάρτυ γενεθλίων και στις τάξεις του σχολείου, τα μικρά κέικ κερδίζουν εκ νέου τις προτιμήσεις των καταναλωτών καθώς οι στερημένοι από γλυκά ενήλικοι ανακαλύπτουν ξανά ένα από τα σημαντικότερα γλυκίσματα της παιδικής τους ηλικίας. Παρά την τρέλα για χαμηλούς υδατάνθρακες μεταξύ των ατόμων που προσέχουν πολύ τις θερμίδες της διαίτας τους, τα μικρά κέικ έχουν πλέον τα δικά τους blogs, μπόλ μαγειρέματος και διαφημιστικά stands - το Amazon.com πουλά δεκάδες βιβλία συνταγών αφιερωμένα στις γλυκές απολαυστικές μπουκιές.

Σύμφωνα με τη Ruth Reichl, αρχισυντάκτη του περιοδικού *Gourmet*, "Η άνθηση του μικρού κέικ έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με την επιστροφή στην εθνική διατροφική μας ταυτότητα, η οποία σχετίζεται με την απόλαυση. Στην εποχή μας, που κυριαρχεί η ανασφάλεια και οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες, οι άνθρωποι θέλουν να θυμηθούν την εποχή της αθωότητάς τους. Όταν το *Gourmet* αφιέρωσε ένα εξώφυλλο στα μικρά κέικ, οι παθιασμένοι αναγνώστες έστειλαν γράμματα σχεδόν επί ένα χρόνο, κάποιοι επιπλήττοντάς τους για την ανάδειξη ενός σνακ σε επικουρικό πρότυπο και άλλοι μοιραζόμενοι τις πιο



CHIP CHIPMAN/Bloomberg News/Landow