



Τμήμα Λογιστικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ**

-ΚΑΤΣΑΠΡΑΚΑΚΗΣ ΜΥΡΩΝ-

-ΤΣΑΚΩΝΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ-

Επιβλέπων Καθηγητής

ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΘΗΝΑ -2017-

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας Περιεχομένων.....	2
Ευχαριστίες	4
Περίληψη (Ελληνικά).....	5
Περίληψη (Αγγλικά).....	6
Εισαγωγή	7
1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Ορισμός Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	9
1.3 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	10
1.3.1 Μοντέλο Dubin.....	12
1.4 Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	15
1.4.1 Βασικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διαδικασία Αναγνώρισης και Ανάπτυξης Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	16
1.5 Κατηγορίες Επιχειρηματικών Ευκαιριών	20
1.6 Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	22
1.6.1 Φύση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας.....	23
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	
2.1 Ορισμός Αβεβαιότητας.....	23
2.2 Γιατί υπάρχει αβεβαιότητα;.....	24
2.3 Είδη Αβεβαιότητας.....	27
2.4 Κατηγορίες Αβεβαιότητας.....	28
2.5 Επίπεδα Αβεβαιότητας.....	31
2.6 Γνωστικός Έλεγχος στη Λήψη Αποφάσεων σε περιόδους Αβεβαιότητας.....	34
2.7 Στρατηγικός Σχεδιασμός μέσω Σεναρίων.....	36
3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
3.1 Εισαγωγή.....	38
3.2 Ορισμός Επιχειρηματικότητας.....	39

3.3	Πόροι και Επιχειρηματική Ομάδα.....	42
3.4	Η Επιχειρηματικότητα σε περιόδους Αβεβαιότητας.....	44
4.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	
4.1	Ορισμός Επιχειρηματικής Καινοτομίας.....	46
4.2	Είδη Επιχειρηματικής Καινοτομίας	
4.2.1	Είδη Καινοτομίας σχετικά με τη Μορφή και το Αντικείμενο της.....	47
4.2.2	Είδη Καινοτομίας σχετικά με τη Ριζοσπαστικότητα της.....	48
4.2.3	Είδη Καινοτομίας σχετικά με την Πηγή της.....	49
4.2.4	Είδη Καινοτομίας ανάλογα με τη Στρατηγική.....	50
4.2.5	Καινοτομία εκ των Άνω προς τα Κάτω και εκ των Κάτω προς τα Πάνω.....	51
4.3	Οφέλη Καινοτομίας.....	52
4.4	Παράγοντες που Συμβάλλουν στην Επιτυχία μιας Καινοτομίας.....	54
4.5	Δείκτες καινοτομίας για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων....	55
4.6	Εμπόδια Καινοτομίας.....	57
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
5.6	Συμπεράσματα.....	58
	Βιβλιογραφία.....	60

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή κο. Συκιανάκη Νικόλαο και την καθηγήτρια κα. Κωνσταντακοπούλου Δήμητρα κυρίως για την εμπιστοσύνη που μας έδειξαν, και την υπομονή που έκαναν κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας. Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση τους, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

Θα θελαμαμε επίσης να απευθύνουμε τις ευχαριστίες μας στους γονείς μας, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μας με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η μελέτη της επιχειρηματικότητα σε συνθήκες αβεβαιότητας. Αρχικά προσδιορίζεται η έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας και αναλύονται τα τρία βήματα για τον εντοπισμό της, μέσα στα οποία περιγράφεται και η θεωρία του Dubin. Στο ίδιο κεφάλαιο ορίζονται οι κατηγορίες των επιχειρηματικών ευκαιριών. Προχωρώντας στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται περιγραφή της αβεβαιότητας και των αιτιών της ύπαρξής της στον επιχειρηματικό τομέα απαντώντας σε κάποια θεμελιώδη ερωτήματα. Επιπροσθέτως, γίνονται γνωστές οι κατηγορίες της αβεβαιότητας στις αποφάσεις των επιχειρηματιών. Στο κεφάλαιο αυτό απαριθμούνται τα επίπεδα της αβεβαιότητας στη διαδικασία μοντελοποίησης και υπογραμμίζεται η σημασία του γνωστικού ελέγχου στη λήψη αποφάσεων σε περιόδους αβεβαιότητας με μια αναφορά στις ιδιότητές του. Τελειώνοντας αυτή την ενότητα, γίνεται αναφορά στα ποιοτικά αλλά και ποσοτικάσενάριατης λήψης αποφάσεων. Έπειτα ορίζεται το πεδίο της επιχειρηματικότητας, όπου μέσα από την αναφορά σε μεγάλους επιστήμονες γίνεται καλύτερη η κατανόηση του όρου. Εδώ υπογραμμίζεται η σημασία των επιχειρηματικών πόρων και της ομάδας για την επιτυχία της επιχείρησης. Σημαντική είναι η επισήμανση των προβλημάτων των επιχειρήσεων σε περιόδους αβεβαιότητας (κρίσης) και των κινήτρων της. Τέλος καθορίζεται τι είναι καινοτομία και γίνεται η κατηγοριοποίηση των ειδών της. Κάπου εδώ, υπογραμμίζονται τα οφέλη της καινοτομίας, τα εμπόδιά της και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της. Καταλήγοντας, συμπεραίνεται ότι μέσα από μια συνεχή αναζήτηση πληροφοριών μπορεί να επιτύχει και να καινοτομήσει μια επιχείρηση ακόμα και σε καιρούς αβεβαιότητας.

ABSTRACT

This paper attempts to study entrepreneurship in uncertain periods of time. At first, there is a definition of what business opportunity is and an analysis of the three steps of its detection, within which the theory of Dubin is described. Here, the concept of entrepreneurial alertness is explained. In this chapter there is also a definition of the categories of the business opportunities. Moving on to the next chapter, business uncertainty and its causes of existence are described, answering some fundamental questions. Furthermore, the categories of uncertainty in the decisions of entrepreneurs become known. This chapter lists the levels of uncertainty in the modeling process and underlines the importance of cognitive control in making decisions under uncertainty pointing out its nature. To conclude this section, reference is made to the qualitative and quantitative scenarios of decision making. In addition, there is a definition of entrepreneurship, which with the help of great scientists is better understood. Afterwards, the importance of business resources and business team is underlined in order for the company to be successful and the business problems under uncertainty and its incentives are identified. Finally, it is determined what innovation and its classification is, its benefits, obstacles and the factors that contribute to its success. It is concluded that through a constant search for information, a business can achieve and innovate even through difficult times.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα και η αβεβαιότητα είναι δύο έννοιες που δεν είναι σύνηθες να συνάδουν. Αυτό συμβαίνει γιατί κατά κανόνα η επιχειρηματικότητα ανθίζει όταν υπάρχουν συνθήκες σταθερότητας, οικονομικής ευμάρειας και η δυνατότητα μιας ακριβής πρόβλεψης των αποτελεσμάτων που θα έχουν ενδεχόμενα επιχειρηματικά ρίσκα. Είναι λοιπόν προφανές πως η επιχειρηματικότητα περιορίζεται και μειώνεται με την αβεβαιότητα και την οικονομική κρίση.

Παρόλα αυτά κάτι που πρέπει να σημειωθεί και να αποτελέσει τροφή για σκέψη είναι πως στην Κίνα που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και την πιο ραγδαία αναπτυσσόμενα οικονομική υπερδύναμη χρησιμοποιούν το ίδιο ιδεόγραμμα για να περιγράψουν τόσο την κρίση, όσο και την ευκαιρία. Αυτή η αντίληψη πρέπει να αποτελέσει βασικό άξονα δράσης των επιχειρηματιών στην προσπάθειά τους για ανακάλυψη μιας επιχειρηματικής ιδέας που θα οδηγήσει σε ευκαιρία κέρδους.

Η επιχειρηματική ιδέα όμως που οδηγεί στην ευκαιρία είναι κάτι που πρέπει να σκεφτεί πολύ μεθοδικά ο εκάστοτε επιχειρηματίας μιας και η ευκαιρία δεν είναι κάτι που υπάρχει και περιμένει να ανακαλυφθεί αλλά το αποτέλεσμα μιας πολυπαραγοντικής μελέτης της αγοράς με σκοπό της ορθότερης κατανόησης των κενών που υπάρχουν. Οι δυσκολίες που εκ των πραγμάτων υπάρχουν σε ένα τέτοιο εγχείρημα, πολλαπλασιάζονται από τις αλλαγές που βιώνουμε τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο λόγω της πρωτοφανούς οικονομικής κρίσης της χώρας.

Σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει και να ορίσει την έννοια της επιχειρηματικότητας και να ορίσει παράλληλα την επιχειρηματική ευκαιρία μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας άρα και υψηλού ρίσκου για τον επιχειρηματία. Γίνεται επίσης μια ανάλυση της επιχειρηματικής καινοτομίας και των ειδών που την απαρτίζουν καθώς αποτελεί σημαντικότερο πολεμοφόδιο για τους τολμηρούς που σκοπεύουν να επιχειρήσουν μέσα σε καταστάσεις οικονομικής αβεβαιότητας. Μέσα σ' αυτό το γενικότερο κλίμα αναστάτωσης και σύγχυσης, η σύνδεση της καινοτομίας με την επιχειρηματικότητα, η ικανότητα του επιχειρηματία δηλαδή να δώσει φρέσκιες ιδέες στην αγορά, ίσως και να είναι η λύση για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1.1 Εισαγωγή

Η αναγνώριση των σωστών ευκαιριών σε μια νέα επιχείρηση είναι το πιο σημαντικό προσόν ενός καινοτόμου επιχειρηματία. Οι ευκαιρίες συχνά φτιάχνονται δεν βρίσκονται έτοιμες και απαιτείται δημιουργική δουλειά στην οποία πρέπει πάντα να γίνονται προσαρμογές. Για τον εντοπισμό αυτών των ευκαιριών χρειάζεται προσεκτική αναζήτηση των αναγκών της αγοράς και ικανότητα εντοπισμού των αντίστοιχων πόρων. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες υπάρχουν σε μια ποικιλία μορφών: ευκαιρίες στις αγορές πόρων και στις αγορές προϊόντων. Σε μοντέλα ισορροπίας οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είτε δεν υπάρχουν είτε κατανέμονται τυχαία στον πληθυσμό. Για την επιτυχία αυτής της διαδικασίας είναι απαραίτητα τα παρακάτω βήματα που θα αναλύσουμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο :

- 1.η αναγνώριση των εκάστοτε ευκαιριών
2. η ανάπτυξη των ευκαιριών
- 3.η αξιολόγηση και η εκτίμησή τους.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι καταστάσεις στις οποίες μπορούν να εισαχθούν και να πωληθούν νέα αγαθά, υπηρεσίες, πρώτες ύλες και οργάνωση μεθόδων σε κόστος μεγαλύτερο από αυτό της παραγωγής τους. Παρά το γεγονός ότι η αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών είναι μια υποκειμενική διαδικασία, οι ευκαιρίες είναι αντικειμενικά φαινόμενα που δεν είναι γνωστά στους ενδιαφερόμενους ανά πάσα στιγμή. Αυτή είναι μία κυκλική, συνεχής και διαδραστική διαδικασία που συνεπάγεται την επιχειρηματική εγρήγορση του επιχειρηματία και δίνει αξία στις επιχειρήσεις και τα μέλη της.

1.2 Επιχειρηματική Ευκαιρία

Σε γενικές γραμμές ευκαιρία είναι η δυνατότητα να εκπληρώσει κανείς μία ανάγκη της αγοράς μέσα από ένα δημιουργικό συνδυασμό πόρων για παροχή αξίας υψηλού επιπέδου. Πρόκειται για ένα φάσμα φαινομένων που ξεκινάνε χωρίς κάποια συγκεκριμένη μορφή και αναπτύσσονται μέσα στο χρόνο π.χ. μία ακαθόριστη ανάγκη ή κάποιοι υποαπασχολούμενοι πόροι ή δυνατότητες. Οι υποψήφιοι αγοραστές ίσως να μην μπορούν να αναγνωρίσουν όλες τους τις ανάγκες ή τα ενδιαφέροντα αλλά μπορούν να τα αναγνωρίσουν αν κάποιος τους τα παρουσιάσει και τους δείξει τα οφέλη τους. Αυτές οι ευκαιρίες από τη σκοπιά του πελάτη αντιπροσωπεύουν την αναζήτηση αξίας. Όσο λοιπόν οι ανάγκες της αγοράς καθορίζονται πιο ειδικά, η ευκαιρία εξελίσσεται από την πρωταρχική της μορφή και μία επιχειρηματική ιδέα αρχίζει να αναδύεται. Καθώς η επιχειρηματική ιδέα αναπτύσσεται, γίνεται πιο περίπλοκη συμπεριλαμβανομένης της έννοιας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, δηλαδή του τι πρέπει να προσφέρεται στην αγορά, την έννοια της αγοράς δηλαδή σε ποιον θα προσφέρεται, της εφοδιαστικής αλυσίδας και του μάρκετινγκ και πώς το προϊόν ή η υπηρεσία θα παραδίδονται στην αγορά. Όσο αυτή η πιο ακριβής και διαφοροποιημένη επιχειρηματική ιδέα ωριμάζει, αναπτύσσεται σε μια επιχείρηση-μοντέλο, που αντιπαραθέτει τις ανάγκες και τους πόρους της αγοράς. Περιλαμβάνει ένα οικονομικό μοντέλο που εκτιμά την αξία που δημιουργείται, πώς αυτή μπορεί να διανεμηθεί μεταξύ των μετόχων και τον εντοπισμό των κυριότερων παραγόντων κινδύνου που επηρεάζουν τις ταμειακές ροές. Κάπου εδώ προστίθενται επίσημες ταμειακές ροές, χρονοδιαγράμματα δραστηριοτήτων, περισσότερες απαιτήσεις πόρων και δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται ως μια ομαλή ακολουθία που μπορεί να εφαρμοσθεί από τους συμμετέχοντες όμως σπάνια είναι ομαλή ή ολοκληρωτικά εφαρμόσιμη.

1.3 Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Η αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών περιλαμβάνει τρεις διακριτές διαδικασίες. Αυτές είναι:

1. Η αντίληψη των αναγκών της αγοράς και των υποαπασχολούμενων πόρων
2. Το συνταίριασμα μεταξύ των ιδιαίτερων αναγκών της αγοράς και των καθορισμένων πόρων
3. Το ταίριασμα των μέχρι τούδε ξεχωριστών αναγκών και των πόρων με τη μορφή ενός επιχειρηματικού πλάνου

Δεν πρόκειται λοιπόν για απλή αναγνώριση ευκαιριών αλλά για α)Αντίληψη β)Ανακάλυψη και γ)Δημιουργία.

α) Το είδος των επιχειρηματικών ευκαιριών, οι ανάγκες της αγοράς ή οι υποαπασχολούμενοι πόροι μπορούν να εντοπιστούν από μερικά άτομα μπορεί και όχι. Αυτό συμβαίνει λόγω της ετερογένειας στην ατομική ευαισθησία και στις ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας. Ο τρόπος σκέψης των ατόμων διαφέρει ως προς της παροχή αξίας, αναγνώριση συμφερόντων και τις πιθανές εφαρμογές. Αυτές οι διαφορές προέρχονται από τις διακυμάνσεις στο γενετικό υλικό, το υπόβαθρο, την εμπειρία και την πληροφόρησή τους για την εκάστοτε ευκαιρία. Ορισμένα άτομα είναι τόσο ευαίσθητα στις ανάγκες της αγοράς, που αντιλαμβάνονται δυνατότητες για νέα προϊόντα συνεχώς και σε οποιοδήποτε περιβάλλον. Άλλα άτομα μπορεί να είναι ευαίσθητα στην αναγνώριση υποαπασχολούμενων ή μη πόρων (αχρησιμοποίητη γη, μονάδες παραγωγής που δε λειτουργούν- ανεκμετάλλευτη τεχνολογία) που όμως δεν μπορούν να καθορίσουν τη χρήση τους για την εξασφάλιση αξίας. Εφευρέτες και επιστήμονες μπορεί να παράγουν ιδέες χωρίς να λαμβάνεται υπόψιν η αποδοχή της αγοράς ή η εμπορική βιωσιμότητά τους. Άρα όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η ιδέα και πιο ακριβής τόσο πιο πιθανό είναι να γίνει αντιληπτή σε ένα ευρύτερο φάσμα ατόμων.

β) Η αντίληψη ενός προϋπάρχοντος «ταιριάσματος» των αναγκών και των πόρων της αγοράς αντιπροσωπεύει την ανακάλυψη του τύπου της εξερεύνησης μιας συγκεκριμένης περιοχής ή προϊόντος-χώρου της αγοράς. Η πιο ολοκληρωμένη

θεωρία για την ανακάλυψη της ευκαιρίας στην επιχειρηματική συμπεριφορά ανήκει στον Kirzner (1973). Σύμφωνα με αυτήν, οι επιχειρηματίες αποφασίζουν να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση ή την επέκταση σε μία αγορά, όταν νομίζουν ότι υπάρχει μία ευκαιρία αναδιάταξης πόρων σε πιο ελπιδοφόρες ευκαιρίες, όμως σε κάθε δεδομένη στιγμή οι συμμετέχοντες στην αγορά εμπλέκονται σε δραστηριότητες που ίσως βρίσκονται σε μια ανισορροπία. Η αδυναμία προσαρμογής συμβαίνει όταν ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί πόρους για την παραγωγή μονάδων προϊόντος A, όταν τους ίδιους πόρους μπορούσε να χρησιμοποιήσει για την παραγωγή μονάδων του B. Έτσι η τιμή θα είναι υψηλότερη γιατί παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες. Οι διαθέσιμοι πόροι υποχρησιμοποιούνται και λόγω της ανεπαρκούς πληροφόρησης οι επιχειρηματίες συνεχίζουν να πωλούν τους πόρους τους σε τιμές πιο χαμηλές από ότι αν περνούσαν σε παραγωγή του B. Ο Kirzner λέει ότι οι επιχειρηματίες πωλούν όχι μόνο προϊόντα αλλά τις γνώσεις τους και την ικανότητα συγκέντρωσης πόρων. Η επιλογή των πελατών δεν είναι μόνο μεταξύ των προσόντων A,B,Γ αλλά μεταξύ διαφορετικών επιπέδων ποιότητας και χαρακτηριστικών των προϊόντων. Η απόφαση για τις προδιαγραφές δε γίνεται με βάση την εξοικονόμηση των πόρων, αλλά την αναγνώριση των ειδών που θα αγοράσουν οι πελάτες, τη διαθέσιμη τεχνολογία και τους πόρους που συναρμολογούνται και βοηθούν στην παραγωγή.

γ) Η δημιουργία προϋποθέτει ταίριασμα των αναγκών και των πόρων. Είναι συνδυασμός πόρων για παράδοση αξίας μεγαλύτερης από την εκάστοτε και μπορεί να οδηγήσει σε δραματική αναδιάρθρωση της υπάρχουσας επιχείρησης.

1.3.1 Μοντέλο Dubin

Πολλά μοντέλα αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών έχουν παρουσιαστεί από μεγάλους επιστήμονες που όμως εστιάζουν σε μερικές από τις πέντε πτυχές αναγνώρισης της ευκαιρίας του Dubin (1978). Εν ολίγοις δεν έχει βρεθεί ακόμα κάποια ολοκληρωμένη θεωρία που να διασαφηνίζει πλήρως το συγκεκριμένο θέμα. Γι αυτό υπάρχει η θεωρία του Dubin που στηρίζεται σε θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες. Η θεωρία αυτή έχει χρησιμοποιηθεί σε τομείς όπως μάρκετινγκ, μάρκετινγκ και στην οργανωτική θεωρία.

ΠΥΛΩΝΕΣ

1. Έννοιες της θεωρίας
2. Νόμοι αλληλεπίδρασης μεταξύ των εννοιών
3. Όρια θεωρίας- που αναμένεται να έχει εφαρμογές
4. Καταστάσεις του συστήματος θεωρίας- πότε είναι λειτουργική
5. Προτάσεις θεωρίας- λογικά συμπεράσματα από τη θεωρία στην πράξη
6. Εμπειρικοί δείκτες- για να κάνουν τις προτάσεις ελέγξιμες
7. Υποθέσεις-δηλώσεις σχετικά με τις προβλεπόμενες τιμές και σχέσεις μεταξύ μονάδων
8. Έρευνα- εμπειρική δοκιμή των προβλεπόμενων τιμών και τις σχέσεις τους

1. Έννοιες της θεωρίας

Ο πρώτος πυλώνας αφορά τα δομικά στοιχεία από τα οποία κατασκευάστηκε η θεωρία. Συχνά οι έννοιες ανάπτυξη, αναγνώριση, αξιολόγηση επιχειρηματικής ευκαιρίας συγχέονται και επικαλύπτουν η μία την άλλη. Αυτές οι έννοιες αντιστοιχούν στις κύριες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα πριν το σχηματισμό ή την αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης. Λόγου χάριν κανείς θα περίμενε ότι η αναγνώριση προηγείται της ανάπτυξης όμως κάποια δραστηριότητα ανάπτυξης μπορεί να συμβεί πριν από την αναγνώριση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας από κάποιους που δε συμμετέχουν στην αρχική ανάπτυξη.

2. Νόμοι αλληλεπίδρασης μεταξύ των εννοιών

Δείχνουν πώς οι αλλαγές σε μία ή περισσότερες μονάδες επηρεάζουν το υπόλοιπο σύνολο. Το αποτέλεσμα που μας ενδιαφέρει είναι μια σειρά από επιτυχημένες επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν μέσα από μια αναπτυξιακή διαδικασία της επιχειρηματικής ευκαιρίας, την αναγνώριση και την αξιολόγησή της. Αυτή η διαδικασία είναι επαναληπτική γιατί είναι πιθανόν να διεξαχθούν αξιολογήσεις αρκετές φορές σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης, όπου μπορούν να αναγνωριστούν πρόσθετες ευκαιρίες και προσαρμογές στο αρχικό όραμα. Οι αναπτυξιακές διαδικασίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των ατόμων και των μονάδων που τις επιχειρούν. Μερικοί υπερέρχουν στις εφευρέσεις και άλλοι στη δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων, σπάνια μπορεί να υπερέρχουν και στα δύο. Οι εφευρέτες μπορούν να αναπτύξουν τις εφευρέσεις τους σε ένα πλήρες επιχειρηματικό πλάνο αν υπάρχει οικονομική ευχέρεια (από την επιχείρηση). Αλληλεπιδράσεις:

- Μεταξύ των κοινωνικών δικτύων και επιχειρηματικής εγρήγορσης. Όσο πιο μεγάλο κοινωνικό δίκτυο έχει το άτομο, τόσο μεγαλύτερη η εγρήγορση άρα και πιο επιτυχείς οι επιχειρηματικές ευκαιρίες.
- Όσο πιο μεγάλο είναι το ενδιαφέρον του επιχειρηματία σε ένα τομέα τόσο πιο υψηλή είναι και η εγρήγορση.
- Υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση των γνώσεων του επιχειρηματία και της διαδικασίας ανάπτυξης της ευκαιρίας. Αυτή η αλληλεπίδραση οδηγεί σε μια επαναληπτική διαδικασία μάθησης, τη μάθηση διπλού βρόγχου, καθώς και στην ανάπτυξη ενός διαδρόμου γνώσης που οδηγεί σε αυξημένη εγρήγορση και σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

3. Τα όρια της θεωρίας

Ο Dublin περιγράφει ότι τα όρια της θεωρίας καθορίζουν το επίπεδο στο οποίο εφαρμόζεται η θεωρία. Ο VandeVen (1996) έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικά κοινά στοιχεία μεταξύ των διαδικασιών ίδρυσης των επιχειρήσεων, των ανεξάρτητων νεοσύστατων επιχειρήσεων και εσωτερικών εταιρικών εγχειρημάτων. Ο τομέας στον οποίο εφαρμόζεται η θεωρία είναι αυτός της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και

ανάπτυξης τόσο των ανεξάρτητων επιχειρήσεων όσο και των νέων που δημιουργούνται στα πλαίσια υφιστάμενων εταιριών.

4.Καταστάσεις του συστήματος της θεωρίας

Μια κατάσταση κατά την οποία όλες οι μονάδες του συστήματος λαμβάνουν χαρακτηριστικές τιμές που κρατάνε στο χρόνο και έχουν χαρακτηριστική αξία. Όλες οι μονάδες του συστήματος έχουν τιμές που είναι μετρήσιμες και διακριτές και έχουν τρία χαρακτηριστικά:

- Αποκλειστικότητα-όλες οι μονάδες περιλαμβάνονται στην κατάσταση του συστήματος
- Η σχέση μεταξύ των μονάδων εμμένει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα για να προσδιοριστεί η καλή προσαρμογή μεταξύ τους.
- Όλες οι μονάδες λαμβάνουν μοναδικές τιμές για την εν λόγω κατάσταση.

5.Προτάσεις θεωρίας

Είναι λογικά συμπεράσματα από τη θεωρία στην πράξη γιατί είναι προτάσεις που μπορούν να υποβληθούν σε εμπειρικό έλεγχο. Οι οκτώ παρακάτω είναι διατυπωμένες προτάσεις από τη θεωρία αναγνώρισης ευκαιριών:

- Υψηλό επίπεδο εγρήγορσης συνδέεται με επιτυχή αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών και ανάπτυξη.
- Η επιτυχής αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας συνδέεται με την ύπαρξη ενός εκτεταμένου κοινωνικού δικτύου που περιλαμβάνει: αδύναμους δεσμούς, συνολική δράση, συνεργασίες, εσωτερικό κύκλο.
- Για την επιτυχή ταυτοποίηση ευκαιριών, οι γνώσεις ειδικού ενδιαφέροντος αλλά και βιομηχανικού είναι απαραίτητες.
- Προηγούμενη γνώση προβλημάτων πελατών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχούς επιχειρηματικής αναγνώρισης ευκαιρίας.
- Προηγούμενη γνώση των αγορών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχούς επιχειρηματικής αναγνώρισης ευκαιρίας.

- Προηγούμενη γνώση των τρόπων εξυπηρέτησης των αγορών αυξάνει την πιθανότητα επιτυχούς επιχειρηματικής αναγνώρισης ευκαιρίας.
- Υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής εγρήγορσης σχετίζονται με υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής δημιουργικότητας και αισιοδοξίας.
- Τα αποτελέσματα της διαδικασίας ταυτοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών εμπλουτίζει τη βάση γνώσεων του επιχειρηματία και την αύξηση εγρήγορσης με στόχο τον εντοπισμό μελλοντικών ευκαιριών.

Οι πρώτοι πέντε πυλώνες είναι τα δομικά στοιχεία της θεωρίας του Dubin και οι τελευταίοι τρία είναι η διαδικασία της εμπειρικής επαλήθευσης και χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας. Για τη δραστηριότητα αυτή ο ερευνητής προσδιορίζει εμπειρικούς δείκτες για να κάνει τις προτάσεις ελέγξιμες, δηλώνει υποθέσεις σχετικά με τις προβλεπόμενες τιμές και τις σχέσεις μεταξύ μονάδων θεωρίας και διεξάγει έρευνα για να δοκιμάσει εμπειρικά τις προβλεπόμενες τιμές και σχέσεις. Οι προτάσεις 1-7 μπορούν να δοκιμαστούν με μια ποσοτική μελέτη χρησιμοποιώντας μια εκ των υστέρων έρευνα παραγόντων, που περιλαμβάνει ένα δείγμα επιτυχημένων επιχειρημάτων. Η πρόταση 8 αφορά διαμήκεις διεργασίες που περιλαμβάνουν αλλαγές στις γνωστικές καταστάσεις και τις γνωστικές βάσεις.

1.4 Ανάπτυξη Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες δεν είναι απλές έννοιες. Είναι το αποτέλεσμα παρατήρησης των τάσεων που προμηνύουν αλλαγές. Αυτές τις τάσεις τις διακρίνει ο επιχειρηματίας και είναι αυτές που τον οδηγούν στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτό περιλαμβάνει προληπτικές προσπάθειες ανάπτυξης νέων προϊόντων αλλά η αναπτυξιακή διαδικασία οδηγεί σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων όχι μόνο σε ένα προϊόν. Οι ευκαιρίες αναπτύσσονται και δημιουργούνται ιδέες που οδηγούν σε πλήρη άνθιση των επιχειρηματικών σχεδίων. Όμως η διαδικασία της ανάπτυξης ευκαιρίας είναι εννοιολογικά διαφορετική από την αναγνώριση ευκαιρίας. Είναι μια συνεχής, ενεργητική διαδικασία απαραίτητη για το σχηματισμό μιας επιχείρησης.

1.4.1 Βασικοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διαδικασία Αναγνώρισης και Ανάπτυξης της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

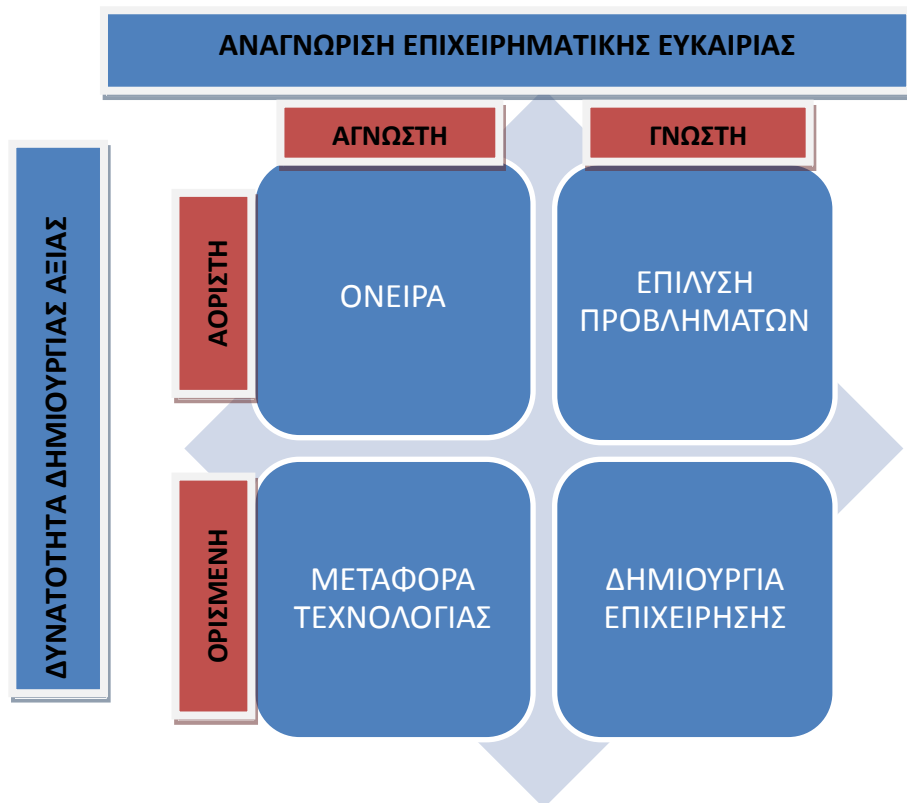
Η διαδικασία της ανάπτυξης ξεκινά όταν η επιχειρηματική εγρήγορση υπερβαίνει τα όρια. Η εγρήγορση μπορεί να ενισχυθεί όταν συνυπάρχουν παράγοντες όπως οι παρακάτω:

1. Επιχειρηματική εγρήγορση
2. Ασύμμετρη πληροφόρηση και προηγούμενη γνώση
3. Τυχαία ανακάλυψη VS Συστηματική έρευνα
4. Κοινωνική δικτύωση
5. Προσωπικά γνωρίσματα: αισιοδοξία, αυτοπεποίθηση, δημιουργικότητα
6. Τύπος της εκάστοτε ευκαιρίας

1. Οι Ray και Cardozo (1996) υποστηρίζουν ότι κάθε αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας από έναν υποψήφιο επιχειρηματία έχει ακολουθήσει μια κατάσταση αυξημένης εγρήγορσης για πληροφορίες. Εγρήγορση σημαίνει μια τάση για παρατήρηση και ευαισθησία σε πληροφορίες με περιστατικά, πρότυπα συμπεριφοράς με ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα χρηστών και κατασκευαστών, ανικανοποίητες ανάγκες, συμφέροντα και νέους συνδυασμούς πόρων. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η εγρήγορση τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα για να αναγνωρισθεί μια επιχειρηματική ευκαιρία.
2. Σύμφωνα με τον Von Hippel (1994) υπάρχει επιχειρηματικότητα λόγω της ασυμμετρίας πληροφόρησης μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Ο Shane (1999) διατύπωσε την άποψη ότι οι επιχειρηματίες θα ανακαλύψουν ευκαιρίες επειδή η προηγούμενη γνώση πυροδοτεί την αναγνώριση της αξίας των νέων πληροφοριών. Στην μελέτη του ο Shane για τις διαδικασίες αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών επιβεβαίωσε μια σειρά από υποθέσεις που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Κάθε δεδομένη επιχειρηματική ευκαιρία δεν είναι αυτονόητη για όλους τους εν δυνάμει επιχειρηματίες γιατί δε διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες πληροφορίες την ίδια στιγμή
 - Η ιδιοσυγκρασιακή προηγούμενη γνώση του κάθε ατόμου δημιουργεί ένα διάδρομο γνώσης που του επιτρέπει να αναγνωρίζει μόνο ορισμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Τρεις μεγάλες διαστάσεις προηγούμενης γνώσης είναι σημαντικές για τη διαδικασία της επιχειρηματικής ανακάλυψης: η εκ των προτέρων γνώση των αγορών, η εκ των προτέρων γνώση των τρόπων εξυπηρέτησης των αγορών και η προηγούμενη γνώση των προβλημάτων των πελατών.
3. Πριν την αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών προηγείται μια συστηματική έρευνα για τις διαθέσιμες ευκαιρίες. Πολλοί ερευνητές όμως έχουν αμφισβητήσει αυτή την προσέγγιση, υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι δεν ψάχνουν για ευκαιρίες αλλά αναγνωρίζουν την αξία των νέων πληροφοριών που τυχαίνει να λάβουν. Αυτό που διακρίνει την ανακάλυψη από την επιτυχή αναζήτηση είναι ότι η πρώτη περιλαμβάνει την έκπληξη που συνοδεύει τη συνειδητοποίηση ότι κάποιος έχει αγνοήσει κάτι στην πραγματικότητα που ήταν άμεσα διαθέσιμο. Τυχαία ανακάλυψη μπορεί να προκύψει από την αυξημένη επιχειρησιακή εγρήγορση, ενώ ο επιχειρηματίας βρίσκεται σε κατάσταση «παθητικής αναζήτησης», μια κατάσταση στη οποία είναι δεκτικός και δεν ασχολείται με τη διαδικασία της αναζήτησης. Έτσι οι επιχειρηματίες με υψηλότερη εγρήγορση θα ήταν πιθανότερο να βιώσουν μια «τυχαία» ανακάλυψη επιχειρηματικής ευκαιρίας.
4. Ο Granovetter (1973) υποστηρίζει ότι οι ασθενείς δεσμοί (περιστασιακές γνωριμίες) μπορούν να αποτελέσουν μοναδικές πηγές πληροφόρησης από ότι οι στενοί φίλοι και η οικογένεια επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πιο αδύναμους δεσμούς από ότι ισχυρούς. Ο Hills (1997) υποστήριξε επίσης ότι η ποιότητα των κοινωνικών επαφών μπορεί να επηρεάσει χαρακτηριστικά όπως η εγρήγορση και η δημιουργικότητα. Υποστηρίχθηκε επίσης ότι οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ευκαιρίες με την επιδίωξη τριών γνωστικών δραστηριοτήτων: τη συλλογή πληροφοριών, τη σκέψη μέσα από την ομιλία και την αξιολόγηση πόρων μέσω ενεργούς αλληλεπίδρασης με ένα εκτεταμένο δίκτυο ανθρώπων.

5. Δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχει αποδειχθεί ότι σχετίζονται με την επιτυχή αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Πρώτον, η αισιοδοξία οδηγεί σε υψηλή αναγνώριση ευκαιρίας. Η επιχειρηματική αισιοδοξία σχετίζεται με την αυτοπεποίθηση του ατόμου στο να πετύχει δύσκολους στόχους αλλά όχι με την έννοια της αισιοδοξίας ως προς την ανάληψη κινδύνου. Εν ολίγοις το άτομο έχει την τάση να βλέπει τις ευκαιρίες και όχι τις απειλές σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η δημιουργικότητα που βοηθάει τους επιχειρηματίες να ανακαλύψουν ευκαιρίες που οι άλλοι δε βλέπουν και στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με έρευνες οι επιχειρηματίες που δουλεύουν με ομάδες δεν είναι τόσο δημιουργικοί σε σχέση με αυτούς που δε δουλεύουν.
6. Η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών ευκαιριών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τους τέσσερις τύπους ευκαιριών που παρουσιάζονται στην παρακάτω μήτρα. Οι ανάγκες της αγοράς ή της αξίας μπορεί να είναι γνωστή ή άγνωστη. Η δυνατότητα δημιουργίας αξίας μπορεί να είναι ορισμένη ή απροσδιόριστη. Η ορισμένη περιλαμβάνει πνευματικές, ανθρώπινες, οικονομικές και υλικές προδιαγραφές προϊόντος ή υπηρεσίας.



Σε αυτή τη μήτρα η αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας μπορεί να αντιπροσωπεύει προβλήματα και η ικανότητα δημιουργίας αξίας λύσεις. Το πάνω αριστερά κελί εκπροσωπεί το είδος της δημιουργικότητας που έχει σχέση με τους καλλιτέχνες, ονειροπόλοι, σχεδιαστές, εφευρέτες ενδιαφέρονται για μια νέα κατεύθυνση γνώσης. Εδώ τα προβλήματα και οι λύσεις είναι άγνωστα. Προχωρώντας στο πάνω δεξιά κελί όπου τα προβλήματα είναι γνωστά και οι λύσεις όχι, ο στόχος της ανάπτυξης ευκαιρίας σε αυτή την κατάσταση είναι ο σχεδιασμός ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας για την αντιμετώπιση μιας ανάγκης της αγοράς. Στο κάτω αριστερά κελί οι λύσεις είναι γνωστές αλλά τα προβλήματα όχι, περιλαμβάνει προκλήσεις τεχνολογίας και την αναζήτηση εφαρμογών όχι μόνο ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Τέλος, στο κάτω δεξιά κελί όπου και τα προβλήματα είναι γνωστά αλλά και οι λύσεις, η ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών περιλαμβάνει το «ταίριασμα» γνωστών πόρων και αναγκών για το σχηματισμό επιχειρήσεων που μπορούν να δημιουργήσουν και να παραδώσουν αξία. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι επιχειρήσεις που σχηματίζονται σε κελιά που και οι δύο πτυχές είναι άγνωστες είναι λιγότερο πιθανό να πετύχουν από τις άλλες που και οι δύο πτυχές είναι γνωστές.

1.5 Κατηγορίες επιχειρηματικών ευκαιριών

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, ο Drucker (1985) περιέγραψε τρεις διαφορετικές κατηγορίες επιχειρηματικών ευκαιριών:

1. Τη δημιουργία νέων πληροφοριών (εφεύρεση νέων τεχνολογιών)
2. Την εκμετάλλευση των ανεπαρκειών της αγοράς που προκύπτουν από την ασυμμετρία πληροφοριών
3. Την αντίδραση στις αλλαγές του σχετικού κόστους και τα οφέλη των εναλλακτικών χρήσεων των πόρων που συμβαίνει στις πολιτικές, ρυθμιστικές και δημογραφικές αλλαγές.

Πιο αναλυτικά:

1. Η επιχειρηματική εφεύρεση ή ανακάλυψη συμβαίνει όταν κάποιος εικάζει ότι ένας συνδυασμός πηγών δε χρησιμοποιείται σωστά (χαμηλή τιμή, λάθος τοποθέτηση). Αν η εικασία είναι σωστή το άτομο έχει επιχειρηματικό κέρδος, στην αντίθετη περίπτωση έχει ζημία. Η επιχειρηματικότητα απαιτεί την ύπαρξη διαφορετικών πεποιθήσεων για την αξία των πόρων για δύο λόγους. Πρώτον, η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την από κοινού παραγωγή όπου αρκετές διαφορετικές πηγές πρέπει να συνδυαστούν για να δημιουργήσουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Για να αποκτήσει ο επιχειρηματίας τον έλεγχο αυτών των πόρων για να κάνει την ευκαιρία κερδοφόρα, η εικασία του πρέπει να διαφέρει από τις εικασίες των ιδιοκτητών των πόρων και άλλων πιθανών επιχειρηματιών. Δεύτερον, αν όλοι οι εν δυνάμει επιχειρηματίες είχαν τα ίδια επιχειρηματικά πιστεύω θα ανταγωνίζονταν για να λάβουν το ίδιο κέρδος , χωρίζοντάς το σε σημείο που το κίνητρο εύρεσης της επιχειρηματικής ευκαιρίας θα μηδενιζόταν.
2. Τα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την πιθανότητα εκμετάλλευσης της επιχειρηματικής ευκαιρίας δεν αυξάνουν κατ' ανάγκη και την πιθανότητα επιτυχίας, παραδείγματος χάριν η υπεραισιοδοξία μπορεί να σχετίζεται και με την υψηλή εκμετάλλευση αλλά και με την αποτυχία. Οι επιχειρηματικές

ευκαιρίες υπάρχουν γιατί τα μέλη της κοινωνίας έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις για τη σχετική αξία των πόρων που τους δίνεται η δυνατότητα μετατροπής, για την τιμή της αγοράς και για τις νέες αγορές. Η κατοχή εκ των προτέρων πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό ευκαιριών, είναι συμπληρωματικές με τα νέα στοιχεία που πυροδοτούν επιχειρηματικές εικασίες. Οι πληροφορίες μπορεί να είναι σχετικές με τις ανάγκες των πελατών ή συγκεκριμένες πτυχές της λειτουργίας παραγωγής. Επειδή η ανακάλυψη ευκαιριών δεν είναι μια βελτιστοποιημένη διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι κάνουν μηχανικά υπολογισμούς ως απάντηση σε ένα δεδομένο σύνολο εναλλακτικών λύσεων που τους επιβάλλονται, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν νέα μέσα και κατάλληλες σχέσεις που δημιουργούνται από μια δεδομένη μεταβολή προκειμένου να ανακαλύψουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να εντοπίζουν τέτοιες σχέσεις. Έρευνες έδειξαν ότι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες βλέπουν ευκαιρίες σε καταστάσεις που οι άλλοι τείνουν να βλέπουν κινδύνους.

3. Οι επιχειρηματίες πρέπει να έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με τις τιμές καθορισμού της αγοράς. Αυτό γιατί οι οικονομίες λειτουργούν σε μια κατάσταση ισορροπίας. Τεχνολογικές, κοινωνικές, κανονιστικές αλλαγές προσφέρουν μια συνεχή παροχή νέων πληροφοριών σχετικά με τους διάφορους τρόπους χρήσης των πόρων για την ενίσχυση του πλούτου. Καθιστώντας δυνατή τη μετατροπή πόρων σε μια πιο πολύτιμη μορφή, οι νέες πληροφορίες μεταβάλλουν την αξία των πόρων όπως και την τιμή της ισορροπίας τους. Επειδή οι πληροφορίες είναι ατελώς διανεμηθέντες, δεν τις λαμβάνουν όλοι οι οικονομικοί φορείς ταυτόχρονα. Έτσι, μπορούν να αγοράσουν πόρους κάτω από την τιμή ισορροπίας τους και να έχουν κέρδος από τον ανασυνδυασμό τους και στη συνέχεια να τους πουλήσουν.

1.6 Αξιολόγηση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες αξιολογούνται σε κάθε επίπεδο της ανάπτυξής τους. Τα άτομα συνεχίζουν τις έρευνες για τις ανάγκες της αγοράς, τους πόρους, τις εφευρέσεις μέχρι να μη χρειάζεται περαιτέρω εξέταση ή μια πιο επίσημη επιδίωξη της δυνατότητας. Μόλις οι πόροι έχουν δεσμευτεί για την αναπτυξιακή διαδικασία, η αξιολόγηση γίνεται πιο επίσημη. Στην περίπτωση των εφευρέσεων των υποψήφιων νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η πρώτη επίσημη αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει μια ανάλυση σκοπιμότητας που να απαντάει στο ερώτημα αν ο συγκεκριμένος συνδυασμός πόρων δημιουργεί αξία. Μια τέτοια ανάλυση αξιολογεί επίσης αν η αξία του συγκεκριμένου συνδυασμού πόρων μπορεί να μεταφραστεί σε οικονομική επιτυχία. Επιπροσθέτως, είναι χρήσιμη για τους υποψήφιους μετόχους γιατί υπονοεί την ύπαρξη επιχειρηματικής ιδέας, έστω και σε μια στοιχειώδη μορφή. Η αξιολόγηση ενός πλήρως ανεπτυγμένου επιχειρηματικού σχεδίου αναφέρεται ως «δέουσα επιμέλεια», που σημαίνει ότι τα άτομα που εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων για δέσμευση πόρων, επενδύσεις, εξαγορά θα έχουν ασκήσει τη δέουσα επιμέλεια στην αξιολόγησή τους. Μια δημοφιλής διαδικασία αξιολόγησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα συνθηκών είναι η διαδικασία «stage-gate», που προϋποθέτει αξιολόγηση σε κάθε ένα από τα επίπεδα της ανάπτυξης. Έστω και μια επιχειρηματική ευκαιρία να περάσει μέσα από αυτές τις «πύλες», εξαρτάται από μια σειρά περιορισμών που βιώνουν οι επιχειρηματίες όπως παραδείγματος χάριν: στόχοι απόδοσης, προτιμήσεις κινδύνου, οικονομικοί πόροι, ευθύνες και προσωπικοί στόχοι. Μια ευκαιρία που δεν περνά με επιτυχία μέσα από μια «πύλη», στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης ή εφαρμογής μπορεί να αναθεωρηθεί ή ακόμα και να ματαιωθεί.

1.6.1 Φύση Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

Για να αξιοποιήσει ο επιχειρηματίας σωστά μια επιχειρηματική ευκαιρία πρέπει να πιστεύει ότι το αναμενόμενο κέρδος θα είναι αρκετά μεγάλο για να αντισταθμίσει το κόστος ευκαιρίας της απώλειας χρόνου, την έλλειψη ρευστότητας στην επένδυση χρόνου και χρημάτων και την ασφάλεια για την κάλυψη της αβεβαιότητας. Η εκμετάλλευση της επιχειρηματικής ευκαιρίας είναι πιο συνηθισμένη όταν αναμένεται μεγάλη ζήτηση, τα περιθώρια κέρδους του κλάδου υψηλά, ο κύκλος ζωής της τεχνολογίας στα αρχικά στάδια, ο ανταγωνισμός σε ένα συγκεκριμένο χώρο όχι πολύ υψηλός και το κόστος κεφαλαίου χαμηλό.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

2.1 Ορισμός Αβεβαιότητας

Τι εννοούμε με τον όρο ρίσκο ή κίνδυνο δεν είναι σαφές ζήτημα επειδή πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν τη λέξη με διαφορετικές έννοιες και ορισμούς γι' αυτό είναι δύσκολο να την ορίσουμε. Το σίγουρο είναι ότι λόγω της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος στο οποίο βρισκόμαστε υπάρχει και κίνδυνος. Οι φιλοσοφικές ταξινομήσεις των πιθανοτήτων επικεντρώθηκαν σε ένα ερώτημα με δύο βασικές επιλογές: από πού προέρχεται η αβεβαιότητα; από την εγγενή αβεβαιότητα του συστήματος και την αβεβαιότητα που προκύπτει από την ελλιπή μας γνώση. Η τελευταία περιλαμβάνει την έλλειψη παρατηρήσεων, αντικρουόμενα στοιχεία και η αβεβαιότητα λόγω μεταβλητότητας της φύσης, λόγω μεταβλητότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, της διαφορετικότητας και της τυχαιότητας της φύσης. Αυτές οι δύο ερμηνείες της πιθανότητας ονομάστηκαν από τους φιλόσοφους Hacking (1975) και Gillies (2000) επιστημονική πιθανότητα και αιτιολογική. Μια από τις πρώτες και πολύ σημαντικές διακρίσεις ήρθε από τον F. Knight (1971), ο οποίος διέκρινε τις αβεβαιότητες, που είναι ποσοτικά προσδιορίσιμες και τις ονόμασε κινδύνους και σε

εκείνες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά, που τις ονόμασε αβεβαιότητες. Οι Funtowicz (1990) και Ravetz (1993) πρότειναν να χαρτογραφήσουν τους κινδύνους ως μέτρο της αβεβαιότητας και του αντίκτυπου και υποστήριξαν ότι η χαμηλή αβεβαιότητα και οι επιπτώσεις είναι γνωστά από την εφαρμοσμένη επιστήμη, για τα οποία είναι πλέον κατάλληλα τα παραδοσιακά μαθηματικά εργαλεία ανάλυσης κινδύνου. Κίνδυνοι με μέση αλλά όχι υψηλή αβεβαιότητα και οι επιπτώσεις τους ανήκουν στον τομέα της «επαγγελματικής παροχής συμβουλών», η οποία χρησιμοποιεί την επιστήμη, τα προβλήματα, οι λύσεις και οι μέθοδοί της είναι διαφορετικές. Σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή αβεβαιότητα, από υψηλό διακύβευμα και επείγουσες αποφάσεις, χρησιμοποιούμε τη μεθοδολογία της «post-normal» επιστήμης. Οι Renn και Klink (2004) χρησιμοποίησαν επίσης τον παραπάνω χάρτη με άξονες που υποδηλώνουν την αβεβαιότητα και τις επιπτώσεις, και εντόπισαν τομείς στο χάρτη που οριοθετούν ποιοτικά διαφορετικές καταστάσεις κινδύνου, αλλά αυτό αποκλίνει από τις τρεις περιοχές του χάρτη των Funtowicz και Ravetz. Για παράδειγμα τα σημεία στο χάρτη όπου η πιθανότητα είναι μικρή αλλά η δυνητική ζημία μεγάλη, τους αποκαλούν Δαμόκλειο Σπάθη. Αυτή η ονομασία προέκυψε από το όνομα του Έλληνα βασιλιά που σύμφωνα με το μύθο είχε ένα σπαθί να αιωρείται από πάνω του κρεμασμένο σε ένα λεπτό κομμάτι σπάγκου, δηλαδή η αναλογία ότι η πιθανότητα να σπάσει ο σπάγκος οποιαδήποτε στιγμή είναι χαμηλή, αλλά όταν συμβεί αυτό το αποτέλεσμα είναι δραματικό. Σημεία με υψηλή πιθανότητα και υψηλή ζημία, τα αποκαλούν κινδύνους της Κασσάνδρας, την προφήτισσα από την Τροία που ήξερε για την τύχη της πόλης αλλά οι προειδοποιήσεις της αγνοήθηκαν. Η μεγαλύτερη περιοχή του χάρτη όπου δεν υπάρχει ενημέρωση για τις πιθανότητες εκδήλωσης του γεγονότος ή των αποτελεσμάτων τους λέγεται κίνδυνος της Πανδώρας και που στη μυθολογία είναι η αιτία όλων των δεινών.

2.2 Γιατί υπάρχει η αβεβαιότητα;

Το πεδίο της πρόβλεψης έχει προχωρήσει αρκετά τα τελευταία χρόνια όμως οι managers πρέπει να διδαχθούν από την ιστορία για το τι μπορούν να προβλέψουν και τι όχι και να αναπτύξουν σχέδια που είναι ευαίσθητα σε εκπλήξεις. Έρευνα στην ψυχολογία δείχνει ότι τα απλά στατιστικά μοντέλα προβλέπουν με μεγαλύτερη ακρίβεια από ότι η κρίση πολύ ειδικευμένων επαγγελματιών σε δύσκολες

διαγνωστικές εργασίες. Οι λόγοι για τους οποίους υπάρχει αβεβαιότητα, από εμπειρικά στοιχεία είναι οι εξής:

- Το μέλλον είναι κάπως σαν το παρελθόν αλλά ποτέ ακριβώς το ίδιο. Αυτό σημαίνει ότι τα πρότυπα του παρελθόντος δεν μπορούν να παρέχουν ακριβείς προβλέψεις.
- Υπάρχουν πολλά στατιστικά εξελιγμένα μοντέλα που μπορούν να εξηγήσουν δεδομένα του παρελθόντος σχεδόν τέλεια. Όμως δεν μπορούν αναγκαστικά να προβλέψουν το μέλλον
- Αντίθετα, απλά στατιστικά μοντέλα δεν εξηγούν το παρελθόν πολύ καλά αλλά είναι καλύτερα στο να προβλέπουν το μέλλον από ότι τα πιο πολύπλοκα.
- Τα εμπειρικά στοιχεία έχουν δείξει επίσης, ότι η ανθρώπινη κρίση είναι ακόμα χειρότερη στην πρόβλεψη του μέλλοντος από ότι τα στατιστικά μοντέλα.
- Στην πραγματικότητα, ένας εμπειρογνώμονας δεν προβλέπει με μεγαλύτερη ακρίβεια από κάποιον που είναι ευφυής και καλά ενημερωμένος.
- Αν τα στατιστικά μοντέλα είχαν ανθρώπινα συναισθήματα, το μέγεθος των σφαλμάτων τους θα ήταν πολύ μεγαλύτερο.
- Κατά μέσο όρο οι ανεξάρτητες προβλέψεις πολλών ατόμων βελτιώνουν την ακρίβεια της πρόβλεψης.

Ο HaukeRiesch ξεκινάει από την ερώτηση «Τι θέλουμε να ξέρουμε για τον κίνδυνο;» και κάνει έναν πίνακα διάφορων κατηγοριών κινδύνου που έχουν σχεδιαστεί για να απαντήσουν την ερώτηση με διαφορετικούς τρόπους.

Γιατί είμαστε αβέβαιοι; Το ερώτημα αυτό έχει ήδη απαντηθεί παραπάνω με το σύστημα διάκρισης της αβεβαιότητας σε επιστημολογική και οντολογική. Συχνά παραμένει θέμα ευκολίας και κρίσης που συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του προβλήματος υπό μελέτη, καθώς και με την τρέχουσα κατάσταση γνώσης ή άγνοιας. Στη φιλοσοφική λογοτεχνία πιο συχνά θεωρείται η διάκριση αυτή να είναι αποτέλεσμα διαφορετικών κοσμοθεωριών, παραδείγματος χάριν ο ντετερμινισμός ή αλλιώς η μοιρολατρία, όμως όλες οι αβεβαιότητες είναι επιστημονικές.

Ποιος είναι αβέβαιος; Το ζήτημα του αντικειμένου της αβεβαιότητας είναι ενδιαφέρον από την άποψη των ψυχολόγων και κοινωνιολόγων που θέλουν να γνωρίζουν τι επίδραση έχει η αβεβαιότητα στην κοινωνία. Το θέμα της αβεβαιότητας

είναι επίσης σημαντικό για τη χάραξη πολιτικής γιατί θα πρέπει να γνωρίζουν πώς τα άτομα ανταποκρίνονται σε κινδύνους ή αναπαραστάσεις του. Τα άτομα όμως έχουν διαφορετικές ταυτότητες και κοσμοθεωρίες. Η κατανόηση του ποιοι είναι οι φορείς, πώς αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο, πώς επηρεάζονται από άλλες ομάδες είναι ζωτικής σημασίας για το τι ρόλο διαδραματίζει ο κίνδυνος στις αποφάσεις σχεδιασμού.

Πώς εκπροσωπείται η αβεβαιότητα; Η αναπαράσταση της αβεβαιότητας μπορεί να πάρει πολλές μορφές που πάλι σχετίζονται με το πού βρίσκεται ο κίνδυνος και αν γίνεται αντιληπτός. Αν θέλουμε να μάθουμε περισσότερα σχετικά με μια κατάσταση μπορούμε να δώσουμε μια λίστα πιθανών αποτελεσμάτων με κάποια ποιοτική ή ποσοτική ένδειξη ανάλογα με το πόσο πιθανό θα ήταν κάθε αποτέλεσμα. Πώς εμείς εκπροσωπούμε τους κινδύνους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γνώση μας για την κατάσταση, αρνούμενοι τον κίνδυνο. Είναι μια έγκυρη δράση όταν δεν έχουμε παρατηρήσει κάποιον κίνδυνο και μια λίστα με τις πιθανές εκβάσεις είναι χρήσιμη όταν μας λείπει η γνώση για κάποιο πιθανό αποτέλεσμα. Μπορούμε να εκφράσουμε τις πιθανότητες σε ποσοστά ή σε φυσικές συχνότητες, όπου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι είναι διαισθητικά καλύτεροι στο να κατανοούν τις φυσικές συχνότητες ή ιδιοσυχνότητες. Μπορούν να κατασκευαστούν ιστογράμματα, διαγράμματα πίτας τα οποία δίνουν διαφορετικές εντυπώσεις του πόσο επικίνδυνο είναι κάτι.

Πώς αντιδρούν οι άνθρωποι στην αβεβαιότητα; Θα έπρεπε να αντιδρούν λογικά σε έναν κίνδυνο κάνοντας μια ανάλυση κόστους-οφέλους για την αξιολόγησή του; Εδώ το θέμα δεν είναι τόσο πολύ σχετικό με τη φύση του κινδύνου, ή ακόμη και αν οι κίνδυνοι είναι πραγματικοί ή όχι, αλλά με το ρόλο που η αύξηση της συνειδητοποίησης των κινδύνων παίζει μέσα στη σύγχρονη κοινωνία. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η διαισθητική απαισιόδοξη επαγωγή μέσω της οποίας οι άνθρωποι έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι πάντα υπάρχουν απροσδόκητες αβεβαιότητες και η πιθανότητα να πάνε τα πράγματα στραβά με κάθε πιθανή νέα τεχνολογική εφεύρεση. Έτσι καθώς η κοινωνία έχει γίνει πιο αντανάκλαστική για τα τεχνολογικά της επιτεύγματα, η συνειδητοποίηση του κινδύνου έχει γίνει μια πιο ισχυρή κινητήρια δύναμη της κοινωνίας από ότι ήταν στο παρελθόν, όταν οι κίνδυνοι γίνονταν αντιληπτοί λόγω των δυνάμεων της φύσης όχι των συνεπειών των πράξεων της κοινωνίας μας. Ο Hogg (2007) χρησιμοποιεί μια κοινωνική, ψυχολογική άποψη, τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας για να περιγράψει τα θέματα εμπιστοσύνης της ομάδας και υποστηρίζει ότι η ταυτότητά μας για το πού ανήκουμε και πόσο

επηρεαζόμαστε από τις εκδηλώσεις κινδύνου, προκύπτει ότι τα μέλη της τα εμπιστεύονται περισσότερο από τα μέλη που δεν ανήκουν στην ομάδα. Τα μέλη που τα χαρακτηριστικά και οι αξίες τους είναι σύμφωνα με τους κανόνες της ομάδας είναι πιο εμπιστεύσιμα από ότι τα περιθωριακά μέλη.

Για τι ακριβώς είμαστε αβέβαιοι; Ο Wynneμιλάει για την αβεβαιότητα στις αιτιώδεις αλυσίδες και τα δίκτυα. Ομοίως ο Walkerαναφέρεται στις «θέσεις» αβεβαιότητας, ορίζοντάς την ως ότι «αυτή εκδηλώνεται σε ένα σύνθετο μοντέλο» και διακρίνει την αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο, τα μοντέλα, τις εισόδους, τις παραμέτρους της και το τελικό αποτέλεσμα. Υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών κινδύνου, λόγου χάριν μπορεί να μας ενδιαφέρει το πώς διαφορετικές αναπαραστάσεις κινδύνου και πτυχές του μπορούν να επηρεάσουν διαφορετικά τα άτομα και τις ομάδες.

2.3 Είδη Αβεβαιότητας

Υπάρχουν δύο ειδών αβεβαιότητες και παρουσιάζονται με δύο απλά παραδείγματα της καθημερινής ζωής. Αυτές είναι: η αβεβαιότητα του μετρό και η αβεβαιότητα της καρύδας. Η πρώτη σχηματίζει μια καμπυλοειδή κατανομή, όπου στον άξονα x απεικονίζονται τα λεπτά για να φθάσει κάποιος στο γραφείο του και στον άξονα y βρίσκεται ο αριθμός ημερών για το πόσο χρονικό διάστημα θα διαρκέσει το ταξίδι. Με δεδομένο ότι συνήθως δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στα δρομολόγια του μετρό όπως παραδείγματος χάριν: κλείσιμο μετρό, διακοπές ρεύματος, απεργίες, παρατηρήθηκε ότι τα παρελθοντικά γεγονότα επαναλαμβάνονται ακριβώς τα ίδια στο μέλλον. Η δεύτερη δεν είναι τόσο σπάνια όσο ακούγεται. Το να πέσει μια καρύδα σε κάποιο κεφάλι είναι κάτι που σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να προβλεφθεί. Μπορεί το πέσιμο μιας καρύδας να αναπαριστά και θετικά συμβάντα εκτός από φούσκες, υφέσεις, κρίσεις, όπως as πούμε να κερδίσει κανείς το λόττο ή μια κληρονομιά. Η επιχειρηματική ζωή είναι μια μίξη αυτών των δύο αβεβαιοτήτων, όμως ο τομέας των προβλέψεων έχει κάνει εξαιρετική δουλειά όλα αυτά τα χρόνια και πρακτικά αλλά και ακαδημαϊκά.

Μια συμβουλή για την αντιμετώπιση της καρύδας είναι τα λεγόμενα τρία Α: Αποδοχή, Αξιολόγηση και Αύξηση.

- Αποδεχτείτε το γεγονός ότι ζείτε σε έναν αβέβαιο κόσμο.
- Αξιολογείτε το επίπεδο αβεβαιότητας που αντιμετωπίζετε με στατιστικά μοντέλα και λάβετε υπ' όψιν σας τις «καρύδες» που μπορεί να βρεθούν στο δρόμο σας.
- Αυξήστε το εύρος της αβεβαιότητας. Οι πιθανότητες είναι μεγάλες να έχετε υποτιμήσει το εύρος της αβεβαιότητας, όσο ρεαλιστικά κι αν νομίζατε ότι το εκτιμήσατε. Αν έχετε λίγα ιστορικά δεδομένα χρήσιμα για τη μοντελοποίηση του μέλλοντος, διπλασιάστε τη διαφορά μεταξύ της μεγαλύτερης και της μικρότερης παρατήρησης. Για να εκτιμηθεί η διακύμανση με ακρίβεια θα πρέπει να παρατηρηθούν οι τιμές των δύο άκρων. Ακραίες τιμές όμως εμφανίζονται σπάνια οπότε είναι απίθανο να τις παρατηρήσετε σε μικρά δείγματα. Απαραίτητο είναι επίσης ένα πλάνο για την προστασία από αυτά που δεν μπορούν να προβλεφθούν.

2.4 Κατηγορίες Αβεβαιότητας

Η αβεβαιότητα σημαίνει ουσιαστικά απουσία προμήθειας πληροφοριών ή αδυναμία λήψης αυτών των πληροφοριών. Για να την κατανοήση και την αντιμετώπισή τους παρουσιάζονται εδώ οι διαστάσεις της. Η αποσύνθεση αβέβαιων καταστάσεων σε αυτές τις διαστάσεις προσφέρει μια εικόνα για τη φύση τους και πώς να αντλήσουμε χρήσιμες πληροφορίες από αυτές. Η αβεβαιότητα και η μεταβλητότητα των πληροφοριών χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Τη μετρική (αβεβαιότητα και μεταβλητότητα στις μετρήσεις)
2. Την κατασκευαστική ή διαρθρωτική (αβεβαιότητα λόγω πολυπλοκότητας συμπεριλαμβανομένων των μοντέλων και της επικύρωσής τους)
3. Τη χρονική (αβεβαιότητα στο παρελθόν και το μέλλον)

4. Τη μεταφραστική (αβεβαιότητα στην επεξήγηση αβέβαιων αποτελεσμάτων)

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αβεβαιότητα και το λάθος εντοπίζονται σε αυτές τις κατηγορίες. Οι υποκειμενικές και αντικειμενικές πτυχές τους αντιμετωπίζονται και υπάρχει μεταξύ τους αλληλεξάρτηση.

1. Η αβεβαιότητα της μέτρησης έγκειται στην αδυναμία μας να κάνουμε διακρίσεις μεταξύ τιμών μέσα σε μία παράμετρο, κάτι το οποίο ονομάζεται ανακρίβεια. Γίνονται παρατηρήσεις σχετικά με τον κόσμο χρησιμοποιώντας ονομαστικές, τακτικές και αναλογικές κλίμακες. Σε κάθε περίπτωση τις διακρίνουμε με βάση την ανακρίβεια κάθε τύπου κλίμακας, δηλαδή την ελάχιστη μονάδα μέτρησης για την οποία μπορεί κανείς να διακρίνει διαφορές από τη μία μονάδα στην άλλη. Η μέτρηση περιλαμβάνει τη λήψη πολλαπλών παρατηρήσεων των τιμών της κλίμακας και τη χρήση στατιστικών μοντέλων. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται κατανομή συχνότητας και είναι μια δομημένη λίστα σχετικής εμφάνισης ιστορικών μετρήσεων.
2. Η διαρθρωτική αβεβαιότητα, ως αποτέλεσμα πολυπλοκότητας εξαρτάται τόσο από τον αριθμό των παραμέτρων που χρησιμοποιούνται όσο και το βαθμό στον οποίο τα μοντέλα της περίπλοκης κατάστασης είναι χρήσιμα. Η πολυπλοκότητα περιλαμβάνει τον αριθμό των βαθμών ελευθερίας σε ένα σύστημα και πώς οι παράμετροί τους αλληλεπιδρούν. Γραμμικές και μη γραμμικές θεωρίες βελτιστοποίησης με ενιαίους και πολλαπλούς στόχους είναι ένα μέσο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας των συστημάτων. Όταν τα συστήματα γίνονται περίπλοκα είναι απαραίτητη η απλοποίηση μιας ή περισσότερων παραμέτρων.
3. Η μελλοντική αβεβαιότητα ή αλλιώς πιθανότητα αποτιμάται από «τύχη». Πριν από ένα γεγονός, μπορεί να κατασκευαστεί ένα μοντέλο πιθανοτήτων για τις πιθανές του εκβάσεις. Όταν λάβει χώρα ένα συμβάν, θεωρούμε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα ως «τυχερό» και ένα ανεπιθύμητο ως «άτυχο». Σε όλα τα μοντέλα πιθανοτήτων υπάρχει η πεποίθηση ότι το μέλλον θα συμπεριφερθεί όπως το παρελθόν. Η πεποίθηση ότι ένα τέτοιο μοντέλο εκφράζει σωστά τις πιθανότητες των παραμέτρων σε ένα σύστημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με τρεις διαφορετικές θέσεις:

- *apriori* (εκ των προτέρων): οι καθοριστικοί παράγοντες ενός τυχερού παιχνιδιού είναι γνωστές πριν από την έναρξη ενός τυχερού παιχνιδιού όμως τα αποτελέσματα είναι άγνωστα.
- *frequentis* (συχνότητα): οι καθοριστικοί παράγοντες ενός τυχερού παιχνιδιού εκτιμώνται από τη δειγματοληψία γεγονότων του παρελθόντος ή από δοκιμαστικά τεστ. Τα τεστ αυτά γίνονται για την απαίτηση απευθείας πληροφοριών από νέα δείγματα.
- υποκειμενικότητα: οι υποκειμενικοί καθοριστικοί παράγοντες ενός τυχερού παιχνιδιού καθορίζονται από την απόφαση του εκτιμητή.

Οι παρελθοντικές πληροφορίες υπόκεινται σε διαφορετικές ερμηνείες όσο οι απαιτήσεις αλλάζουν ή όταν επιβάλλεται πολιτική ορθότητα. Αν κάποιος έχει μια πλήρη σειρά ιστορικών πληροφοριών για ένα σκοπό, δεν υπάρχει αβεβαιότητα. υπάρχει μόνο αβεβαιότητα στη μέτρηση και στην πολυπλοκότητα. Στα στοχαστικά ασυνεχή συστήματα, η ανοικοδόμηση του χρόνου είναι αδύνατη. Οι ιστορικές πληροφορίες σχετικά με τη συχνότητα εμφάνισης πρέπει να υπολογίζονται κατά τη στιγμή του συμβάντος. Δεν υπάρχει πιθανότητα στο παρελθόν.

4. Η μεταφραστική διάσταση διαφέρει από τις άλλες τρεις και συμβαίνει όταν αυτές έχουν ήδη εξεταστεί. Οι άνθρωποι διακρίνονται από διαφορετικές προοπτικές, στόχους αξίες, δυνατότητες και επίπεδα εκπαίδευσης. Όλα αυτά επηρεάζουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αλληλεπιδρούν και συμβάλλουν στην αβεβαιότητα. κάθε τύπος επαγγελματία επιθυμεί να μειώσει την αβεβαιότητα με διαφορετικό τρόπο. Ο επιστήμονας μειώνει την αβεβαιότητα αποκτώντας περισσότερες και καλύτερες μετρήσεις για την απόκτηση μεγαλύτερης εμπιστοσύνης στα μοντέλα και καλύτερων προβλέψεων. Οι τεχνικοί ασχολούνται με βεβαιότητες, φτιάχνουν δηλαδή ολοκληρωμένα συστήματα, αποφεύγοντας την εξέταση των κινδύνων και της αβεβαιότητας. Οι managers των τεχνικών συστημάτων ασχολούνται με τις αβεβαιότητες και παίρνουν ρίσκα για την εξασφάλιση της καλής απόδοσης του συστήματος.

2.5 Επίπεδα Αβεβαιότητας

Διακρίνονται τρεις τύποι αβεβαιότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας μοντελοποίησης και δύο εκτός πλαισίου. Η χρήση του όρου μοντελοποίηση μπορεί να εφαρμοστεί σε ποικίλες αβεβαιότητες της πραγματικής ζωής και μπορεί να περιλαμβάνει την επίσημη μαθηματική εφαρμογή του όρου καθώς και την πιο ασαφή καθημερινή χρήση του μοντέλου ώστε να επιτευχθεί η δυνατότητα εφαρμογής του σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων κινδύνου της πραγματικής ζωής. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ακριβής μαθηματική, στατιστική μοντελοποίηση είναι ανέφικτη.

Επίπεδο 1: Αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα. Το μοντέλο αυτό είναι γνωστό, οι παράμετροι γνωστές και προβλέπεται ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με μια πιθανότητα p . Παραδείγματος χάριν, η ρίψη ενός ζεύγους ζαριών: το μοντέλο μας σε αυτή την περίπτωση είναι οι θεμελιώδεις νόμοι της κλασικής πιθανότητας, οι παράμετροι είναι η υπόθεση ότι η ζαριά είναι δίκαιη και η προβλεπόμενη έκβαση μπορεί να είναι δύο εξάρια, δηλαδή $p=1/6 * 1/6= 1/36$. Αυτό το επίπεδο υπάρχει μόνο σε εξιδανικευμένες καταστάσεις.

Επίπεδο 2: Αβεβαιότητα για τις παραμέτρους. Το μοντέλο εδώ είναι γνωστό, αλλά οι παράμετροι άγνωστες. Όταν οι παράμετροι είναι σταθερές, τότε το μοντέλο προβλέπει ένα αποτέλεσμα με πιθανότητα p . Αυτό κρύβει διαφορετικούς λόγους για τους οποίους μπορεί να είμαστε αβέβαιοι. Μπορούμε να έχουμε αρκετά καλές ποσοτικοποιημένες πιθανότητες για το πώς πρέπει να είναι οι παράμετροι, αν θα μπορούσαν να πάρουν καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με το σύστημα που έχει διαμορφωθεί. Θα μπορούσαμε επίσης να είμαστε αβέβαιοι για το πώς καλύτερες μετρήσεις έχουν επιτευχθεί ή για την αβεβαιότητα σχετικά με τις παραμέτρους που μπορεί να εκφράζονται μόνο σαν κατανομή πιθανοτήτων ή μια ποιοτική λίστα δυνατοτήτων. Η αβεβαιότητά μας για το αν οι παράμετροι είναι επιστημολογικές ή οντολογικές μπορεί να παρασταθεί με πολλούς τρόπους.

Επίπεδο 3: Αβεβαιότητα σχετικά με το μοντέλο. Υπάρχουν πολλά μοντέλα από τα οποία μπορούμε να επιλέξουμε και υπάρχει μια ιδέα για το πόσο πιθανό είναι κάθε μοντέλο να αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Τα μοντέλα είναι συνήθως απλουστεύσεις για το πώς λειτουργεί ο κόσμος και υπάρχουν συχνά διάφοροι

τρόποι μοντελοποίησης για οποιαδήποτε κατάσταση. Εδώ μπορεί να υπάρξουν διαφορές μεταξύ των εμπειρογνομώνων, πράγμα που σημαίνει ότι οι καταναλωτές (που δεν είναι επαγγελματίες) που αξιολογούν ένα κίνδυνο, σχετίζουν την αβεβαιότητα για το μοντέλο της επιλογής συχνά με άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα πόση εμπιστοσύνη έχουν στους εμπειρογνώμονες. Ωστόσο η ικανότητα και η εντιμότητα είναι υποθέσεις που γίνονται έμμεσα (μόνο σπάνια θα είναι αρκετά ειλικρινείς για να εξετάσουν τις δικές τους αρμοδιότητες ως μέρος του συνολικού κινδύνου αξιολόγησης-κάνοντας μια δική του εκτίμηση ο καταναλωτής σε μια αξιολόγηση κινδύνου δημιουργεί ακόμα περισσότερα προβλήματα) και όχι ως μέρος της διαδικασίας μοντελοποίησης.

Επίπεδο 4: Αβεβαιότητα σχετικά με ανεπάρκειες και σιωπηρές παραδοχές. Κάθε μοντέλο, όπως προείπαμε είναι μόνο ένα μοντέλο πραγματικού κόσμου όμως ποτέ δεν αντιπροσωπεύει τον αληθινό κόσμο. Υπάρχουν επομένως αναπόφευκτοι περιορισμοί ακόμη και στα καλύτερα μοντέλα. Αυτοί οι περιορισμοί θα μπορούσαν να προκύψουν επειδή ορισμένες πτυχές που γνωρίζουμε έχουν παραλειφθεί, είτε λόγω της παρέκκλισης από τα δεδομένα ή τους περιορισμούς των υπολογισμών. Υπάρχουν πάντα πολλές υποθέσεις για τον κόσμο που πρέπει να γίνουν και δεν αποτελούν μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης υποδειγμάτων, επειδή έχουν υπονοηθεί για τον ένα ή για τον άλλο λόγο. Οποιοδήποτε λάθος στο θεμελιώδες υπόβαθρο που αποκτάται σε ένα μοντέλο που υποτίθεται ότι αντικατοπτρίζει τον πραγματικό κόσμο, θα κάνει το μοντέλο λιγότερο αξιόπιστο. Αυτές είναι ανεπάρκειες κατά τη διαδικασία της μοντελοποίησης. Για να αντιμετωπιστούν οι ανεπάρκειες μπορούν να διατυπωθεί ποιοτική απαρίθμηση παραγόντων που έχουν μείνει εκτός μοντέλου.

Επίπεδο 5: Αβεβαιότητα σχετικά με άγνωστες ανεπάρκειες. Όπως έχει πει ο αμερικάνος πολιτικός και επιχειρηματίας D. Rumsfeld (2002), δε γνωρίζουμε καν τι δεν γνωρίζουμε. Και ο Πλάτωνας όμως έχει αναφερθεί στα «άγνωστα» με το περίφημο παράδοξο του Μένωνα. Πώς μπορούμε να γνωρίσουμε κάτι όταν δεν ξέρουμε καν ότι υπάρχει; Σχετίζεται επίσης με την αντίληψη του Taleb (2005) «τα γεγονότα των μαύρων κύκνων στα οικονομικά, που είναι γεγονότα που δεν είχαν καν ληφθεί υπόψη αλλά λόγω του αντίκτυπού τους έχουν την τάση να αλλάξουν το πεδίο και είναι μια από τις έννοιες που χρησιμοποιήθηκε για να προειδοποιήσει σχετικά με την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. Μπορούμε όμως να

αναγνωρίσουμε μέσω απλής ταπεινοφροσύνης ότι μπορεί πάντα να έχουμε άδικο. Ένας άλλος τρόπος είναι να υπολογίσουμε κάθε πιθανότητα με το να αφήσουμε τη φαντασία μας να δουλέψει. Αυτή η προσέγγιση φυσικά δεν πρόκειται να είναι σε θέση να καλύψει όλα όσα μπορούν να πάνε λάθος.

Τα παραδοσιακά μαθηματικά και φιλοσοφικά προβλήματα της θεωρίας πιθανοτήτων ασχολούνται με το επίπεδο 1 της αβεβαιότητας. Οι στατιστικοί ασχολούνται κυρίως με το επίπεδο 2 και 3, βρίσκοντας το σωστό μοντέλο και προσαρμόζοντάς το κατάλληλα. Τα επίπεδα 4 και 5 έχουν κυρίως χρησιμοποιηθεί από τον Beck και Giddens για την προσέγγιση των κινδύνων, όπου υποτίθεται ότι η σύγχρονη κοινωνία ζει με την αυξημένη συνειδητοποίηση ότι οι άγνωστοι κίνδυνοι είναι διάχυτοι και ότι ακόμα κι αν γνωρίζουμε κάτι για αυτούς μπορεί πάλι να υπάρξουν απρόβλεπτα γεγονότα που ο Beck ονομάζει «ανεπιθύμητες συνέπειες» που συνδέονται με τη νέα τεχνολογία, αλλά όχι πάντα.

Παράδειγμα επιπέδων

Η τεχνητή κλιματική αλλαγή παρουσιάζει ιδιαίτερο πρόβλημα, όχι επειδή υπάρχουν αμφιβολίες ότι συμβαίνει, αλλά επειδή η πρόβλεψη του πόσο άσχημη θα είναι, είναι πολύ ασαφής. Στην πραγματικότητα γνωρίζουμε τόσο λίγα για το κλίμα και τις καιρικές συνθήκες γιατί είναι πολύπλοκες και πάντα υπάρχουν πιθανοί παράγοντες που δεν μπορούμε να γνωρίζουμε και μπορεί να μας φέρουν προ εκπλήξεως. Αβεβαιότητες στη μοντελοποίηση της κλιματικής αλλαγής κυριαρχούνται από τα επίπεδα 4 και 5. Υπάρχουν πολλά μοντέλα από τα οποία μπορούμε να επιλέξουμε, αλλά δεν έχουμε πολλή γνώση για το πώς δουλεύουν και πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι προβλέψεις αυτές είναι τελείως απρόβλεπτες. Ακόμα κι αν οι επιστήμονες έχουν επαρκή εκτίμηση της αξιοπιστίας των μοντέλων της, θεωρούν ότι είναι δύσκολο να τις κοινοποιήσουν, ιδίως όταν οι εκτιμήσεις δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Για κάποιον μη ειδικό η πιο σημαντική αβεβαιότητα δεν έχει να κάνει με το ποιο μοντέλο είναι καλύτερο, αλλά με το ποιον εμπειρογνώμονα θα εμπιστευτούν. Επειδή υπάρχει τόσο μεγάλη διαφωνία και αναξιπιστία στις εκτιμήσεις των ειδικών, όμως αυτή η αβεβαιότητα κοστίζει περισσότερο στους ειδικούς παρά στους μη.

2.6 Γνωστικός έλεγχος στη Λήψη Αποφάσεων σε περιόδους Αβεβαιότητας

Ο όρος γνωστικός έλεγχος περιγράφει σε γενικές γραμμές τη δυνατότητα να διαμορφώσει το άτομο συμπεριφορά με ένα προσαρμοστικό τρόπο, ως συνάρτηση των τρεχόντων στόχων και εμποδίων. Διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα και ορισμοί έχουν δώσει έμφαση σε διάφορους τομείς ελέγχου στο παρελθόν. Αυτές περιλαμβάνουν

- (i) την ικανότητα του ανθρώπινου γνωστικού συστήματος με την ίδια ρύθμιση για την εκτέλεση ειδικών καθηκόντων Botvinick (2001)
- (ii) την ικανότητα να συντονίζει σκέψεις ή ενέργειες σε σχέση με τους εσωτερικούς του στόχους Koechlin (2003)
- (iii) την απόκτηση και την εφαρμογή των κανόνων συμπεριφοράς που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένας δεδομένος στόχος σε μια δεδομένη κατάσταση Miller&Cohen, (2001)
- (iv) τη στήριξη της ευέλικτης συμπεριφοράς από την επιλογή των δράσεων που είναι συνεπής με τους στόχους και τα κατάλληλες για το περιβάλλον Badre (2008). Η ποικιλομορφία σε θεωρητικά μοντέλα προκύπτει από την αξιοσημείωτη πρόοδο που έχει σημειωθεί στην κατανόηση του γνωστικού ελέγχου και την ευέλικτη επιλογή της συμπεριφοράς κατά το παρελθόν δύο δεκαετίες.

Οι άνθρωποι συχνά αντιμετωπίζουν πολύπλοκες αποφάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν την απόκτηση και την ενσωμάτωση των πληροφοριών μεταξύ διαφόρων εισερχόμενων μεταβλητών. Συχνά χρησιμοποιούν μια ποικιλία στρατηγικών για να απλοποιηθεί η εκπροσώπηση αυτών των προβλημάτων Tversky&Kahneman,(1974) Payne (1988) Gigerenzer&Goldstein, (1996).

Ένα πλαίσιο για τον έλεγχο κρίνει απαραίτητη την προσαρμοστική χρήση στρατηγικών σε σύνθετα περιβάλλοντα αποφάσεων. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι

τρεις ιδιότητες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη στρατηγική έλεγχο. Αυτές είναι: η επιλογή, η βελτιστοποίηση, και η ιεραρχία.

ΕΠΙΛΟΓΗ

Ο γνωστικός έλεγχος περιλαμβάνει την επιλογή των δράσεων της επιχείρησης που συνάδουν με τους παρόντες στόχους και το ανάλογο πλαίσιο (Badré, 2008). Αυτή η επιλογή μπορεί να συμβαίνει σε διάφορα επίπεδα που κυμαίνονται από την απλή επιλογή, στη σύνθετη στρατηγική επιλογή και την εναλλαγή εργασιών. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου εκ τούτου, είναι αυτό που διευκολύνει την επεξεργασία σε αβέβαια περιβάλλοντα, καθώς και υποστηρίζει την ανάληψη πολλών καθηκόντων ταυτόχρονα κατά την άσκηση πολλαπλών στόχων.

ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Ένα γνωστικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα παρακολουθεί και συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τους εσωτερικούς επιχειρηματικούς στόχους και τα πρότυπα, και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για άριστη οργάνωση και προσαρμοστική συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να εντοπίσει τα λάθη, τα δυσμενή αποτελέσματα και να χρησιμοποιήσει αυτό το σφάλμα που σχετίζεται με την απόκριση να καθοδηγήσει το επόμενες προσαρμογές αξίας.

ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Παρόμοια με μια ιεραρχική οργάνωση που αποτελείται από τους προϊσταμένους, υφιστάμενους και σαφώς καθορισμένες γραμμές επικοινωνίας, τα αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου λειτουργούν σε πολλαπλά επίπεδα. Κάθε επίπεδο έχει επηρεαστεί από ένα υψηλότερο επίπεδο και με τη σειρά του επηρεάζει τις επιδόσεις σε χαμηλότερα επίπεδα. Για παράδειγμα, το χαμηλότερο επίπεδο του ελέγχου θα μπορούσε να σχετίζεται με την αισθητηριακής επεξεργασίας και την επιλογή των κινήσεων των νευρώνων, ενώ το υψηλότερο

επίπεδο ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει την ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων και να επιλέγει μεταξύ ορισμένων ταυτόχρονων ενεργειών. Τα σήματα ελέγχου μέσα σε μια ιεραρχία απορρέουν κατά κύριο λόγο, αλλά όχι αποκλειστικά, με ένα από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα στα χαμηλότερα.

2.7 Στρατηγικός Σχεδιασμός μέσω Σεναρίων

Λήψη αποφάσεων κάτω από μεγάλη αβεβαιότητα. Ανάμεικτη ποσοτική μοντελοποίηση και σχεδιασμός σεναρίων.

Η ποσοτική μοντελοποίηση έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει το σχετικά εγγύς μέλλον ενώ ο σχεδιασμός σεναρίου είναι ένα ποιοτικό εργαλείο για την ανάπτυξη πληροφοριών μακροπρόθεσμα. Η πρώτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα στις αυτοκινητοβιομηχανίες για επιχειρησιακό σχεδιασμό γιατί πολλά στελέχη προέρχονται από μηχανικό αλλά και οικονομικό υπόβαθρο. Ο σχεδιασμός σεναρίου έχει στόχο να παρέχει μια ρεαλιστική εναλλακτική λύση στα πλαίσια ανάλυσης και στρατηγικής της επιχείρησης. Τα σενάριο δεν προβλέπουν το μέλλον αλλά περιγράφουν με ακρίβεια το περιβάλλον λειτουργίας ενός οργανισμού για το τι θα αντιμετωπίσουν. Αυτές οι δύο τεχνικές δε χρησιμοποιούνται ποτέ μαζί, όμως κάποιες προκλήσεις συστήνουν τη χρήση και των δύο για καλύτερη κατανόηση τυχόν ασαφειών.

Σενάρια Αβεβαιότητας ποιοτικά και ποσοτικά

- Λαϊκιστική πολιτική σε συνδυασμό με κακή οικονομική διαχείριση συνεπάγεται την απώλεια επιχειρήσεων και εμπιστοσύνης των πολιτών.
- Αποσπασματικές ρυθμίσεις αγοράς και ιδιωτικοποιήσεις αλλά καμία συναίνεση για μελλοντική ανάπτυξη.
- Σε περιόδους κρίσης ξένου συναλλάγματος η ζήτηση πέφτει και η ανεργία αυξάνεται. Αν σταθεροποιηθεί μπορεί να έρθει μια ισχυρή ανάκαμψη και η δημιουργία ενός εργατικού συνασπισμού που παρέχει πολιτική κάλυψη σε ρεφορμιστικά στοιχεία.
- Ανάπτυξη εξαγωγών για βιώσιμη ανάπτυξη.

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη κάθε οικονομετρικής ανάλυσης της αγοράς είναι να γίνει η κατανόηση της θεμελιώδους αγοράς. Όταν μιλάμε για διαρκή αγαθά σε χώρες που αυξάνεται ο πληθυσμός και το επίπεδο του εισοδήματος είναι υψηλό, υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη σε αυτό τον τομέα γιατί υπάρχουν και νέοι αγοραστές αλλά και αυτοί που θέλουν να τα αντικαταστήσουν. Στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες υπάρχει μόνο η αντικατάσταση αγαθών. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα να ανταποκριθούν σε ένα ταχέως κυμαινόμενο εύρος των συνθηκών της αγοράς. Για να προγραμματιστεί αυτού του είδους η δυναμική λειτουργία πρέπει να γίνει κατανόηση του εύρους και της φύσης της μεταβλητότητας που έχει κλιθεί κανείς να διαχειριστεί.

3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή

Ορίζουμε το πεδίο της επιχειρηματικότητας ως την επιστημονική έρευνα του πώς, από ποιόν και με τι ευκαιρίες δημιουργούνται μελλοντικά αγαθά, υπηρεσίες που ανακαλύπτονται, αξιολογούνται και αξιοποιούνται. Αν και το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας παρέχει ερευνητικά ερωτήματα για πολλά επιστημονικά πεδία, οι μελετητές εκφράζουν τρία βασικά ερωτήματα σε σχέση με την επιχειρηματικότητα και τα οποία θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο:

- Γιατί, πότε και πώς εμφανίζονται οι ευκαιρίες για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών;
- Γιατί, πότε και πώς κάποιιοι άνθρωποι και όχι άλλοι ανακαλύπτουν και εκμεταλλεύονται αυτές τις ευκαιρίες;
- Γιατί, πότε και πώς διαφορετικοί τρόποι δράσης χρησιμοποιούνται για την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών;

Επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία όπου πρώτα γίνεται ανακάλυψη και έπειτα δράση πάνω σε μια ασταθή ευκαιρία. Ο όρος «ανακάλυψη» είναι παραπλανητικός γιατί η ευκαιρία δεν υπάρχει για να ανακαλυφθεί. Αντ' αυτού ο επιχειρηματίας πρέπει να φανταστεί ή να υποθέσει τις τιμές των αγαθών και των πόρων των επόμενων περιόδων. Αυτή είναι η πράξη-κλειδί, να φανταστούμε μια επιχειρηματική ευκαιρία. Μόλις η σύλληψη γίνει, μια συμβατική ανάλυση-έρευνα θα δείξει πόσο κερδοφόρα θα είναι και σε τι πιθανότητα. Το να ασχοληθεί κανείς με την επιχειρηματικότητα είναι σημαντικό γιατί πολλές τεχνικές πληροφορίες ενσωματώνονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούνται και είναι ένας μηχανισμός μέσω του οποίου οι αναποτελεσματικότητες και οι αβεβαιότητες του χώρου και του χρόνου ανακαλύπτονται και μετριάζονται. Τέλος, απομονώνει επιχειρηματικές καινοτομίες σε προϊόντα και διαδικασίες και την αντιλαμβανόμαστε ως την πιο κρίσιμη κινητήρια δύναμη της διαδικασίας της αλλαγής.

3.2 Ορισμός της Επιχειρηματικότητας

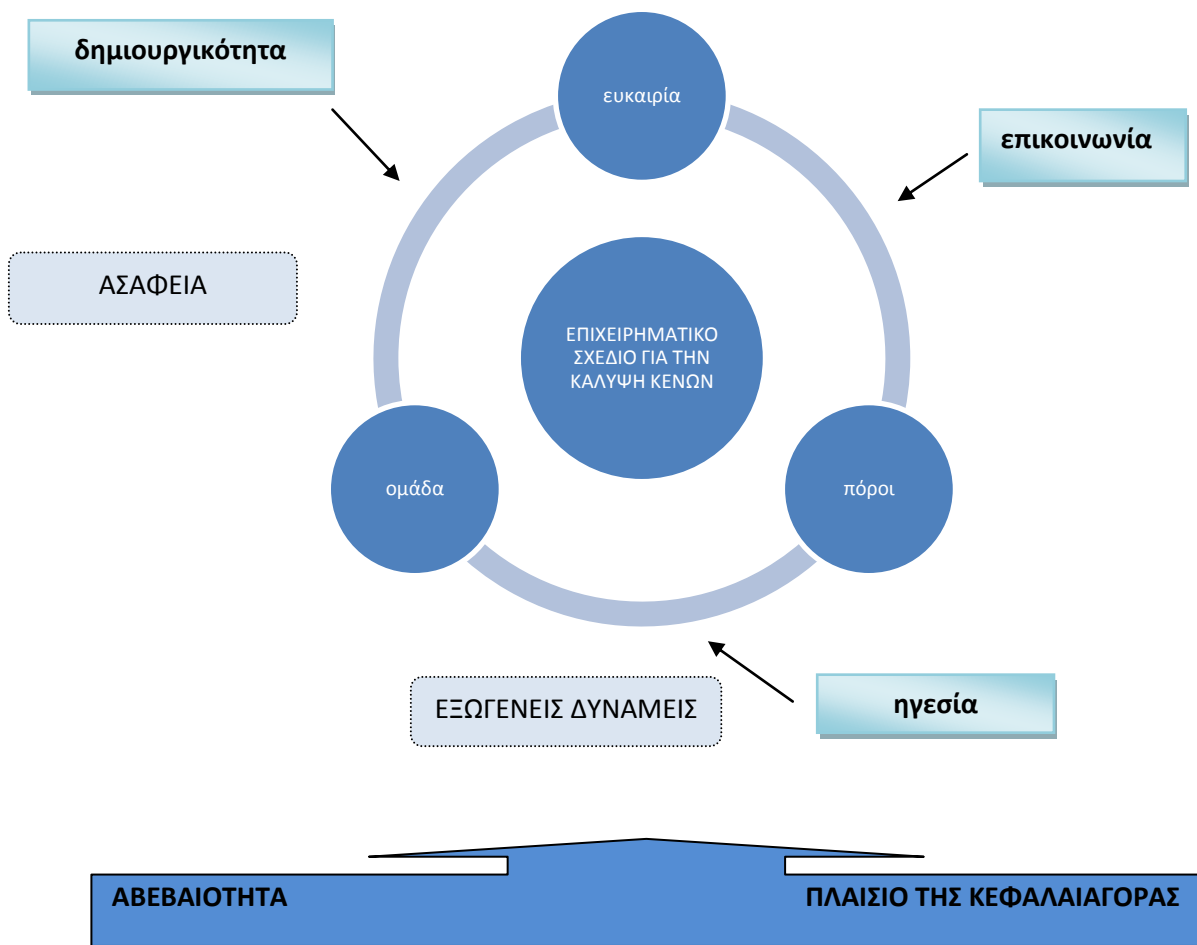
Η επιχειρηματικότητα απαιτεί προθυμία να αναλάβει ο επιχειρηματίας προσωπικά ρίσκα αλλά και οικονομικά αλλά με ένα πολύ υπολογισμένο τρόπο για να πετύχει να εξισορροπήσει τον κίνδυνο με πιθανή ανταμοιβή. Η επιχειρηματικότητα βοηθάει στη δημιουργία, τη βελτίωση, την υλοποίηση και την ανανέωση της αξίας όχι μόνο για τους ιδιοκτήτες αλλά και σε όλους τους συμμετέχοντες στο εγχείρημα. Οι επιχειρηματίες-ηγέτες τοποθετούν φαντασία, κίνητρα, δέσμευση, πάθος, επιμονή, ομαδική εργασία και όραμα στις εταιρίες τους. Αντιμετωπίζουν διλήμματα και πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις παρά τις ασάφεια και τις αντιφάσεις του περιβάλλοντος. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας δημιουργίας αξίας είναι ότι μεγαλώνει η συνολική οικονομική «πίτα», όπως και τα κοινωνικά οφέλη. Ένας επιχειρηματίας αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως ένας προπονητής, ο οποίος πρέπει να συνδυάσει και να εξισορροπήσει μια ομάδα διαφορετικών ανθρώπων με διαφορετικές δεξιότητες, ταλέντα και προσωπικότητες σε μια υπέροχη ομάδα.

Για να αποκτήσει κανείς χρήματα πρέπει πρώτα να χάσει ένα μεγάλο μέρος τους. Για να πετύχει κάποιος πρέπει πρώτα να βιώσει την αποτυχία. Είναι ένα κοινό μοτίβο όπου αποτυγχάνει η πρώτη επιχείρηση αλλά ο επιχειρηματίας μαθαίνει και αργότερα δημιουργεί μια εξαιρετικά επιτυχημένη εταιρία. Η επιχειρηματικότητα απαιτεί σκέψη, προετοιμασία και σχεδιασμό αλλά είναι ένα γεγονός που δεν μπορείς να το σχεδιάσεις. Ο εξαιρετικά δυναμικός χαρακτήρας της τεχνολογίας των αγορών και του ανταγωνισμού καθιστά αδύνατο να γνωρίζουμε όλους τους ανταγωνιστές, πόσο μάλλον σε πέντε χρόνια από τώρα. Η επιχειρηματικότητα απαιτεί μια κλίση προς τη δράση και μια αίσθηση επείγοντος αλλά απαιτεί επίσης υπομονή και επιμονή. Όσο μεγαλύτερη είναι η οργάνωση, η μεθοδικότητα, ο έλεγχος και η πειθαρχία τόσο λιγότερο ελέγχεται το μέλλον. Αποκτάται μεγαλύτερη ευελιξία και ευκινησία στη στρατηγική και στην τακτική. Ένα από τα μεγαλύτερα λάθη των επίδοξων επιχειρηματιών είναι η στρατηγική. Σκέφτονται πολύ στενόμυαλα γιατί πιστεύουν ότι μια μικρή επιχείρηση είναι πιο προσιτή, πιο εύχρηστη, λιγότερο απαιτητική και δεν περιλαμβάνει μεγάλο ρίσκο, όμως συμβαίνει στην πραγματικότητα το αντίθετο. Αν η εκάστοτε επιχείρηση δεν μπορεί να πληρώσει τουλάχιστον πέντε φορές τον τρέχοντα μισθό του επιχειρηματία, τότε ο κίνδυνος της φθοράς δεν αξίζει τον κόπο. Μελέτες

έδειξαν ότι τα ποσοστά επιτυχίας είναι υψηλά αν και η πλειοψηφία των αποτυχιών εμφανίζεται στα πρώτα δύο με πέντε χρόνια. Για κάποιους άλλους μπορεί να είναι περισσότερα. Ένα ορισμένο επίπεδο αποτυχίας είναι μέρος της «δημιουργικής καταστροφής» που περιγράφηκε από τον Schumpeter (1939). Πρόκειται για ένα μέρος της δυναμικής της καινοτομίας και της οικονομικής ανανέωσης, μια διαδικασία που απαιτεί και «γεννήσεις» αλλά και «θανάτους». Είναι επίσης μέρος της διαδικασίας μάθησης που συνδέεται με την απόκτηση επιχειρηματικής γνώσης. Μπορεί οι επιχειρήσεις να κλείνουν αλλά οι επιχειρηματίες επιβιώνουν και μαθαίνουν. Εμπειρικά στοιχεία μιας μελέτης έδειξαν ότι όσο πιο νέα και πιο μικρή είναι η επιχείρηση τόσο πιο προβληματική μπορεί να είναι και η επιβίωσή της. Παρόλη την ποικιλία των επιχειρήσεων, των επιχειρηματιών, της γεωγραφίας και της τεχνολογίας, κεντρικές κινητήριες δυνάμεις κυριαρχούν στη δυναμική επιχειρηματική διαδικασία. Τα χαρακτηριστικά των δυνάμεων αυτών είναι τα εξής:

- Οι οδηγούμενες από την ευκαιρία
- Αυτές που καθοδηγούνται από τον επιχειρηματία και την επιχειρηματική ομάδα
- Είναι πόροι φειδωλοί και δημιουργικοί
- Εξαρτώνται από την εφαρμογή και την ισορροπία μεταξύ τους
- Είναι ολοκληρωμένες και ολιστικές
- Είναι βιώσιμες

Αυτά είναι τα ελεγχόμενα συστατικά της επιχειρηματικής διαδικασίας που μπορούν να επηρεαστούν, να αξιολογηθούν και να μεταβληθούν. Ιδρυτές και επενδυτές επικεντρώνονται σε αυτές για να αναλύσουν κινδύνους και να κρίνουν τι αλλαγές μπορούν να γίνουν για να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιτυχίας. Παρακάτω θα δούμε το μοντέλο του Timmonsπου αφορά στην επιχειρηματική διαδικασία.



ΙΔΡΥΤΗΣ(ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ)

Στην καρδιά της διαδικασίας βρίσκεται η ευκαιρία. Επιτυχημένοι επιχειρηματίες και επενδυτές γνωρίζουν πως μια πολύ καλή ιδέα δεν είναι πάντα μια ευκαιρία. Για κάθε εκατό ιδέες που παρουσιάζονται στους επενδυτές για να φτιαχτεί ένα επιχειρηματικό πλάνο, συνήθως λιγότερες από τέσσερις χρηματοδοτούνται. Αμέτρητες ώρες έχουν σπαταληθεί από επίδοξους επιχειρηματίες κυνηγώντας ιδέες που δεν οδηγούν πουθενά. Ένα σημαντικό προσόν για έναν επιχειρηματία είναι να μπορεί να αξιολογήσει γρήγορα αν υπάρχει μέλλον στην ιδέα και να αποφασίσει πόσος χρόνος και προσπάθεια θα επενδυθεί. Αρχικά κατανοούμε την ευκαιρία εστιάζοντας στην ετοιμότητα της αγοράς: οι τάσεις των καταναλωτών και οι συμπεριφορές που αναζητούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Εν ολίγοις όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη, το μέγεθος, η διάρκεια και η ευρωστία των ακαθάριστων και καθαρών περιθωρίων κέρδους και των ελευθέρων ταμειακών ροών τόσο μεγαλύτερη και η ευκαιρία. Όσο πιο ατελής είναι η αγορά τόσο καλύτερη και η ευκαιρία. Όσο μεγαλύτερη είναι ταχύτητα της αλλαγής, των ασυνεχειών, του χάους τόσο μεγαλύτερη και η ευκαιρία.

Όσο μεγαλύτερα είναι τα κενά στην πληροφόρηση και τις γνώσεις τόσο πιο αξιόλογες και οι ευκαιρίες που προσφέρονται.

3.3 Πόροι και Επιχειρηματική ομάδα

Πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στους υλικούς και τους άυλους. Όταν μιλάμε για υλικούς πόρους αναφερόμαστε στους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς, τους ανθρώπινους και τους οργανωτικούς πόρους. Όσον αφορά τους άυλους πόρους εννοούμε τους τεχνολογικούς, τους πόρους καινοτομίας, τη φήμη, την εταιρική κουλτούρα, την επωνυμία προϊόντος και την πληροφόρηση για τον πελάτη. Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες. Μια από τις μεγαλύτερες παρανοήσεις μεταξύ των επιχειρηματιών είναι ότι θα πρέπει πρώτα να έχουν εξασφαλίσει όλους τους πόρους, ειδικά τα χρήματα, για να πετύχει η επιχείρηση. Επενδυτές όμως, εδώ και χρόνια δηλώνουν πως υπάρχουν πάρα πολλά χρήματα για το κυνήγι πολύ λίγων ευκαιριών. Οι πιο επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν επινοήσει δημιουργικές και φειδωλές στρατηγικές για να συγκεντρώσουν και να αποκτήσουν τον έλεγχο των πόρων. Σύμφωνα με αυτούς ένα από τα χειρότερα πράγματα που μπορεί να συμβούν σε έναν επιχειρηματία είναι να έχει πάρα πολλά χρήματα από πολύ νωρίς. Νέες αποτελεσματικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν και να ελέγξουν τους πόρους αλλά όχι κατ' ανάγκη να τους κατέχουν κιόλας. Έτσι ο καθένας γνωρίζει ότι κάθε μονάδα χρήματος μετράει και η αρχή της διατήρησης της καθαρής θέσης γίνεται ένας τρόπος για να μεγιστοποιηθεί η αξία για τον κάθε μέτοχο.

Επιχειρηματική ομάδα

Υπάρχει μια μικρή διαμάχη για το αν η επιχειρηματική ομάδα είναι βασικό συστατικό στο υψηλότερο δυναμικό εγχείρημα. Σύμφωνα με τον επιχειρηματία JohnDoerr, στον κόσμο σήμερα υπάρχει αφθονία τεχνολογίας, επιχειρηματιών και χρημάτων. Αυτό που δεν υπάρχει είναι επιτυχημένες ομάδες, κάτι το οποίο είναι και η μεγαλύτερη πρόκληση. Σίγουρα ένα νέο εγχείρημα απαιτεί έναν ηγέτη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως: να επικοινωνεί, να φτιάχνει ομάδες, να μεταδίδει γνώσεις στην ομάδα και να μαθαίνει και ο ίδιος μέσα από αυτή την επικοινωνία μεταξύ τους. Ένας ηγέτης εφαρμόζει μια φιλοσοφία που επιβραβεύει την επιτυχία και υποστηρίζει την ελκρινή αποτυχία, μοιράζεται τον πλούτο με αυτούς που βοήθησαν στη δημιουργία του και θέτει υψηλά πρότυπα τόσο για την απόδοση όσο και για τη συμπεριφορά της ομάδας. Οικοδομώντας μια βιώσιμη επιχείρηση σημαίνει την επίτευξη οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις επόμενες γενιές. Πρέπει να υπάρχει μια αυξημένη κοινωνική ευαισθητοποίηση από όλη την επιχειρηματική ομάδα, σχετικά με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν, τους ενεργειακούς πόρους και τη ρύπανση. Ανεξάρτητα από την περιουσιακή συνεισφορά του κάθε μέλους, η σχέση των μελών της αρχικής επιχειρηματικής ομάδας είναι ισότιμη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο ομόφωνα αλλιώς η επιχειρηματική ιδέα δεν τους εκφράζει. Η ομοφωνία των αποφάσεων δε σημαίνει συμβιβασμό στο ελάχιστο, αλλά σύγκλιση στην κοινή φιλοδοξία, της οποίας θα μοιραστούν τα προσδοκώμενα θετικά αποτελέσματα, ανάλογα με τη συνεισφορά και την ανάληψη κινδύνου. Το έργο της ομάδας είναι αρχικά η ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου και έπειτα η διεύρυνση της με άτομα που δεν επιθυμούν να διακινδυνεύσουν περιουσιακά στοιχεία ή δεν τα κατέχουν. Στο έργο της ανήκει και η προώθηση αυτού του σχεδίου σε συνεργάτες, συνεταιίρους και σε χρηματοδότες κεφαλαιακής υποστήριξης. Με την κατανόηση αυτών των παραγόντων ο επιχειρηματίας και η ομάδα του χτίζουν μια σταθερή μακροχρόνια βάση για την επιχείρηση. Αυτή η επαναληπτική επιχειρηματική διαδικασία βασίζεται στη λογική, τη δοκιμή και το λάθος. Είναι ενστικτωδώς αλλά και συνειδητά προγραμματισμένη.

3.4 Η Επιχειρηματικότητα σε περιόδους Αβεβαιότητας

Η οικονομική αβεβαιότητα ή πιο επίκαιρα οικονομική κρίση δημιουργεί πολλά προβλήματα στις αγορές. Γενικότερα, η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πολλά εμπόδια τα οποία ο επιχειρηματίας πρέπει να ξεπεράσει, συχνά όμως αδυνατεί να τα ξεπεράσει και οδηγείται στην πτώχευση. Σε περιόδους τέτοιες τα εμπόδια αυτά συγκεντρώνονται στο κεφάλαιο, στον τομέα των πωλήσεων και στα χρηματικά διαθέσιμα αφού το αγοραστικό κοινό αντιμετωπίζει και αυτό προβλήματα και περιορίζεται μόνο στην ικανοποίηση των βασικών του αναγκών και μειώνει έτσι την κατανάλωσή του. Οι μεγαλύτεροι φόβοι που καλείται να αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι οι εξής:

- Οι δυσκολίες σχετικά με τις συναλλαγές με το εξωτερικό, που είναι αποτέλεσμα της κακής οικονομικής κατάστασης και του ασταθούς τραπεζικού και πολιτικού περιβάλλοντος, καθώς οι ξένοι προμηθευτές ασκούν πίεση στην εκάστοτε αγορά που αντιμετωπίζει πρόβλημα απαιτώντας πληρωμή με μετρητά καθώς δε δέχονται πλέον επιταγές και την καταβολή μεγαλύτερου μέρους προκαταβολής.
- Η αγορά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος της άρα είναι πιθανόν να επέλθει το «πάγωμα» των επενδύσεων.
- Η παράλυση των Δημόσιων υπηρεσιών που μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερα προβλήματα γραφειοκρατίας και πληρωμών από το δημόσιο.

Έτσι, τα στελέχη και οι επιχειρηματίες απογοητεύονται από την αδυναμία του κράτους να δώσει κάποια λύση σε αυτά τα προβλήματα με αποτέλεσμα να μεγεθύνονται στον τομέα της κατανάλωσης, της προμήθειας πρώτων υλών και των εξαγωγών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται μεγαλύτερες ανασφάλειες και αβεβαιότητες στους μελλοντικούς επιχειρηματίες. Η ανάληψη ρίσκων, η αβεβαιότητα του ανθρώπου για το μέλλον, η μεγάλη ευθύνη, η ανάγκη για κεφάλαιο, ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες και που οδηγούνται τελικά στην πτώχευση είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που οδηγούν τον επιχειρηματία να παύσει τις επιχειρηματικές του κινήσεις και να προγραμματίσει ξανά τα επιχειρηματικά του σχέδια. Πολλοί είναι αυτοί που θέλουν

να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση όμως τους φοβίζει η πολιτικό-οικονομική αστάθεια, ιδιαίτερα στις ευρωπαϊκές χώρες σαν την Ελλάδα. Παρόλα αυτά τα εμπόδια όμως σημαντική είναι η διατήρηση μιας θετικής στάσης απέναντι στην επιχειρηματικότητα για την εκπλήρωση των παρακάτω κινήτρων:

- Αυτοπραγμάτωση
- Ανεξαρτησία από τους εργοδότες
- Επιχειρηματικότητα ανάγκης λόγω έλλειψης άλλων δυνατοτήτων ικανοποιητικής απασχόλησης. Δηλαδή προκειμένου κάποιος να μείνει άνεργος, να προτιμήσει να ανοίξει την δική του επιχείρηση.
- Η περίοδος της οικονομικής κρίσης που βιώνεται είναι κατάλληλη να επενδύει κανείς σε καινοτομίες που ενδεχομένως να απορροφήσουν κρίσιμους πόρους και, κυρίως, μπορεί να αυξήσουν την αβεβαιότητα για την πορεία μιας επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν γενική η πεποίθηση ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις σε «δημιουργική ενέργεια» την περίοδο αυτή. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της . Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Οι εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν και καθορίζουν το νέο υπόδειγμα στον κλάδο τους. Η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από μία επιχείρηση στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην πελατεία, επειδή δημιουργεί τις αναγκαίες «στιγμές αλήθειας», τις αφορμές δηλαδή δοκιμασίας και αξιολόγησης, που αναδεικνύουν τα θετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει. (Clayton&Raynor, 2003)

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

4.1 Ορισμός Επιχειρηματικής Καινοτομίας

Καινοτομώ στα αρχαία ελληνικά σημαίνει ανοίγω νέους δρόμους ενώ ο αγγλικός όρος "innovation" προέρχεται από το λατινικό ρήμα "inno" που έχει την έννοια του "κάνω κάτι νέο". Στην οικονομική ορολογία όμως εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του '20.

Πιο συγκεκριμένα, ο Schumpeter (1934) ορίζει την καινοτομία ως “ νέος συνδυασμός νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού ” με αποκλειστικό σκοπό την εμπορική του αξιοποίηση. Αρκετά αργότερα το 1982 ο Christopher Freeman όρισε ως βιομηχανική καινοτομία τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας και βελτιωμένης διαδικασίας ή εξοπλισμού. Επίσης καινοτομία ορίζεται ως, κάθε ιδέα, τρόπος παρουσίασης ή εργαλείο το οποίο είναι νέο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά του είναι διαφορετικά από εκείνα των προηγούμενων. Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η καινοτομία συνδέεται τόσο με τη διαδικασία όσο και με το αποτέλεσμα. Καινοτομία υφίσταται στην παραγωγή, στην αφομοίωση και στην εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε έναν νέο προϊόν ή σε μια νέα υπηρεσία, σε μια μέθοδο παραγωγής και διανομής των προϊόντων. Επίσης, η καινοτομία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην τεχνολογία, στη διαχείριση, στην οργάνωση της εργασίας, καθώς και στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Εντούτοις, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε μια βελτίωση του προϊόντος ή της υπάρχουσας παραγωγικής διαδικασίας. Η καινοτομία δεν θα πρέπει να συγχέεται με την ανακάλυψη ή την εφεύρεση και αυτό διότι δεν αναφέρεται αποκλειστικά στην γέννηση ιδεών αλλά αποτελεί μια ολόκληρη και συνολική διαδικασία που εμπεριέχει και την πρακτική εφαρμογή ιδεών. Επιπλέον η έννοια του τεχνολογικού επιτεύγματος με την καινοτομία είναι δυο διαφορετικές έννοιες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η καινοτομία αποτελεί το μέσο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών.

4.2 Είδη Επιχειρηματικής Καινοτομίας

4.2.1 Είδη Καινοτομίας σχετικά με τη Μορφή και το Αντικείμενο της

Η καινοτομία μπορεί να εμφανίζεται σε διάφορες μορφές και να προέρχεται από διάφορες πηγές. Σχετικά με τις μορφές της διακρίνεται σε 2 κατηγορίες, την τεχνολογική καινοτομία και τη μη τεχνολογική καινοτομία. Στην τεχνολογική καινοτομία περιλαμβάνονται όλες οι επιστημονικές, τεχνολογικές, οικονομικές, οργανωτικές και εμπορικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες αποσκοπούν σε ενέργειες προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης και να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά της. Οι μη τεχνολογικές καινοτομίες σχετίζονται με οργανωτικές και διοικητικές καινοτομίες, για την υλοποίηση προηγμένων τεχνικών διοίκησης. Στη μη τεχνολογική καινοτομία ανήκουν όλες οι δραστηριότητες καινοτομίας, που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως τεχνολογικές. Οι δραστηριότητες αυτές δεν αναφέρονται σε υλοποιημένα τεχνολογικά νέα προϊόντα ή διαδικασίες.

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD 2005):

καινοτομία προϊόντος, όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες). Η καινοτομία προϊόντος εμπίπτει στην κατηγορία της τεχνολογικής καινοτομίας.

καινοτομία διαδικασίας, όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα

προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά). Η καινοτομία διαδικασίας ανήκει στην κατηγορία της τεχνολογικής καινοτομίας.

εμπορική καινοτομία(marketinginnovation) όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του. Η εμπορική καινοτομία ανήκει στην κατηγορία της μη τεχνολογικής καινοτομίας.

οργανωσιακή καινοτομία(organizationalinnovation) όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της. Η οργανωσιακή καινοτομία ανήκει και αυτή στην κατηγορία της μη τεχνολογικής καινοτομίας.

4.2.2 Είδη Καινοτομίας σχετικά με τη Ριζοσπαστικότητα της

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας μπορεί να γίνει ανάλογα με τη ριζοσπαστικότητά της. Έτσι, οι καινοτομίες χωρίζονται σε ριζοσπαστικές, ημι-ριζοσπαστικές και σε βελτιωτικές. Η ριζοσπαστική καινοτομία(radicalinnovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας. Η ριζοσπαστική καινοτομία αλλάζει εντελώς (καταργεί) την υπάρχουσα τεχνολογία και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο που αντλείται αξία από την αγορά. Κατά τονLeifer (2000) ριζοσπαστική καινοτομία ορίζεται ως αυτή που έχει τη δυναμική να παράγει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα στοιχεία. Αυτά είναι να αποτελούν ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης, να υπάρχουν

βελτιώσεις κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω από των
υπαρχόντων χαρακτηριστικών επίδοσης, ή να προσφέρει μια σημαντική μείωση του
κόστους, περίπου της τάξεως του 30 %.

Προφανώς συμπεραίνουμε ότι, η ριζοσπαστική καινοτομία είναι αυτή στην οποία
αναφέρθηκε ο Schumpeter και συνοδεύει τις μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις
(π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.). Αντίθετα, οι
βελτιωτικές καινοτομίες (ή οριακές, ή σταδιακές) είναι νέοι συνδυασμοί οι οποίοι δεν
αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από
την αγορά. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η
αυτοκινητοβιομηχανία η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των
αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση. Ανάμεσα στις δύο προηγούμενες μορφές
καινοτομίας υπάρχουν οι ημι-ριζοσπαστικές καινοτομίες οι οποίες είναι νέοι
συνδυασμοί που επιφέρουν αλλαγή είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε στο
επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα δύο ταυτοχρόνως).

4.2.3 Είδη Καινοτομίας σχετικά με την Πηγή της

Ο ΟΟΣΑ στο Εγχειρίδιο Όσλο έκανε μία ακόμα συστηματική ταξινόμηση των ειδών
καινοτομίας διακρίνοντας τις πηγές καινοτομίας σε δύο ομάδες: Καινοτομία με
Έρευνα και ανάπτυξη (E&A) και καινοτομία χωρίς Έρευνα και Ανάπτυξη (μη E&A).
Σκοπός αυτής της μεθόδου ταξινόμησης ήταν να καταδειχθεί ότι δεν είναι
απαραίτητο όλες οι διαδικασίες καινοτομίας στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και
/ ή να υλοποιούνται σε συνεργασία με οργανισμούς E&A (πανεπιστήμια, ινστιτούτα
ερευνών, κλπ.). Μάλιστα, η πλειονότητα των καινοτόμων ΜΜΕ δεν συνδέονται με
κάποιον οργανισμό Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A). Λίγες διαθέτουν τα δικά τους
τμήματα E&A (ενδοεταιρικά Τμήματα E&A), ενώ άλλες καινοτομούν χάρη στο
ικανό προσωπικό που διαθέτουν.

4.2.4 Είδη Καινοτομίας ανάλογα με τη Στρατηγική

Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες σε σχέση με τη στρατηγική καινοτομίας της αντίστοιχης εταιρείας: ανοιχτού και κλειστού τύπου καινοτομία.

Η ανοιχτού τύπου καινοτομία (open innovation) περιλαμβάνει στρατηγικές με τις οποίες οι εταιρείες αποκτούν τεχνολογίες τις οποίες έχουν ανάγκη και αξιοποιούν τεχνολογίες που έχουν ήδη αναπτύξει. Στην περίπτωση του ανοιχτού τύπου καινοτομίας οι εταιρείες λαμβάνουν τεχνολογία από πολλαπλές πηγές. Οι στρατηγικές του ανοιχτού τύπου καινοτομίας επιδιώκουν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα μέσω της οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων με άλλους εταίρους. Είναι από δύσκολο έως απίθανο να δημιουργηθεί μια επαναστατική καινοτομία με αυτού του τύπου την καινοτομία κάτι με το οποίο συμφωνεί και η ιστορία.

Η κλειστού τύπου καινοτομία (close innovation) ακολουθεί τη στρατηγική της πρόσληψης των ευφύστερων επαγγελματιών ενός κλάδου. Σύμφωνα με την καινοτομία κλειστού τύπου μία εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει τα δικά της νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι η πρώτη που τα διαθέτει στην αγορά. Η εταιρεία που πρωτοστατεί στις δαπάνες για E&A αποκτά τελικά και την ηγετική θέση στην αγορά. Τέλος, μία εταιρεία θα πρέπει να διαφυλάσσει με προσοχή την πνευματική της ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές της να μην επωφελούνται από τις ιδέες της.

4.2.5 Καινοτομία εκ των Άνω προς τα Κάτω και εκ των Κάτω προς τα Πάνω

Στους περισσότερους οργανισμούς η καινοτομία συνήθως προέρχεται « εκ των άνω προς τα κάτω » ή « εκ των κάτω προς τα άνω ». Η καινοτομία « εκ των άνω προς τα κάτω » έχει το πλεονέκτημα ότι οι έχοντες την εξουσία καθορίζουν « το ρυθμό » – είναι εκείνοι που θέτουν τους στόχους και παρέχουν χρηματοδότηση. Την υλοποίηση αναλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό . Όσοι λοιπόν απασχολούνται στο έργο δεν είναι αναγκασμένοι να «εκλιπαρούν» για χρηματοδότηση. Αυτή η προσέγγιση έχει συνήθως τη μορφή μιας οδηγίας , όπως :

- Θα εξερευνήσουμε αυτή τη νέα αγορά.
- Θα καταργήσουμε κάποιο τμήμα της τρέχουσας γραμμής προϊόντων.
- Θα ανταγωνιστούμε σε ένα νέο κομμάτι της αγοράς με ένα νέο προϊόν.
- Θα επενδύσουμε σε αυτή τη νέα τεχνολογία στοχεύοντας στο μέλλον.
- Θα επενδύσουμε σε μεθόδους αυτοματοποιημένης παραγωγής.

Είναι προφανές ότι με αυτού του είδους τις οδηγίες γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι της εταιρίας για το μέλλον και οι μόνοι περιοριστικοί παράγοντες είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» είναι η καινοτομία η οποία γεννιέται κάπου στα «βάθη» της εταιρείας. Όλοι είναι ευπρόσδεκτοι αν θέλουν να συμμετάσχουν σε αυτό το είδος καινοτομίας. Η καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» θέτει τις μεγαλύτερες προκλήσεις γι' αυτούς που την επιδιώκουν– αυτούς που σκέφτονται διαφορετικά από τους υπόλοιπους, που θέτουν διαρκώς ερωτήματα, που έχουν πολλά ενδιαφέροντα, που δυσαρεστούνται όταν δεν γίνονται αλλαγές, που θεωρούνται υπερόπτες, που δίνουν μία διαφορετική άποψη των πραγμάτων, που ρωτούν «γιατί όχι» πιο συχνά από το «γιατί», που δημιουργούν προβλήματα στα διοικητικά στελέχη της πρώτης γραμμής, που είναι η πηγή ζωής και το μέλλον της επιχείρησης. Αυτοί είναι εκείνοι που συλλαμβάνουν ιδέες και είναι πρόθυμοι να υποστούν την επίπονη διαδικασία που απαιτείται ώστε να πείσουν πρώτα τον εαυτό τους και στη συνέχεια πολλά επίπεδα της διοίκησης για την αξία αυτών των ιδεών.

4.3 Οφέλη Καινοτομίας

Οι καινοτομίες προσφέρουν σημαντικά οφέλη στις εταιρείες, αλλά επίσης παρουσιάζουν πραγματικό κόστος όσον αφορά τα χρήματα και το χρόνο. Οι ηγέτες μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα- υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία.

Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Συγκεκριμένα κατά τον Porter (2001):

- Οι νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.
- Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών. Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.

- Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας. Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
- Η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας. Οι προστιθέμενες δαπάνες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα).
- Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών.

Η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. (Porter, Stern, 2001).

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης.
- Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων. (Porter, Stern, 2001).

4.4 Παράγοντες που Συμβάλλουν στην Επιτυχία μιας Καινοτομίας

Στη επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες:

- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει.
- Η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού.
- Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο το νέο προϊόν αποδίδει ό,τι υπόσχεται.
- Η ευκολία χρήσης που σημαίνει ότι η δυνατότητα χρήσης του συμβιβάζεται με τις γνώσεις και τις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. (Καρβούνης, 1995).

Συνοψίζοντας, ένας καινοτόμος πρέπει:

- να αναγνωρίζει πότε έχει μια καινοτόμο ιδέα που έχει οικονομική αξία,
- να γνωρίζει τα θέματα που αφορούν την διανοητική ιδιοκτησία και τους παρεχόμενους τρόπους προστασίας,
- να είναι έτοιμος για αναζήτηση επαγγελματικών συμβουλών,
- να υιοθετήσει τις κατάλληλες διαδικασίες εμπιστευτικότητας για να διαφυλάξει τα δικαιώματά του, και
- να εξασφαλίσει την απαραίτητη χρηματοδότηση για την ανάπτυξη και την εκμετάλλευση των προϊόντων.
- να είναι αυστηρός και ρεαλιστής στην αξιολόγηση της δυνατότητας εμπορευματοποίησής των διανοητικών του αγαθών.

4.5 Δείκτες καινοτομίας για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων

Οι δείκτες καινοτομίας που παρουσιάζονται στο αφιέρωμα αναφέρονται στην περίοδο 2010-2012 και αποτυπώνουν τους τέσσερις καθιερωμένους "τύπους" καινοτομίας, και συγκεκριμένα την παραγωγή ενός νέου για την επιχείρηση ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), την εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας, την εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης οργανωσιακής μεθόδου και, τέλος, την εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης ή μεθόδου μάρκετινγκ.

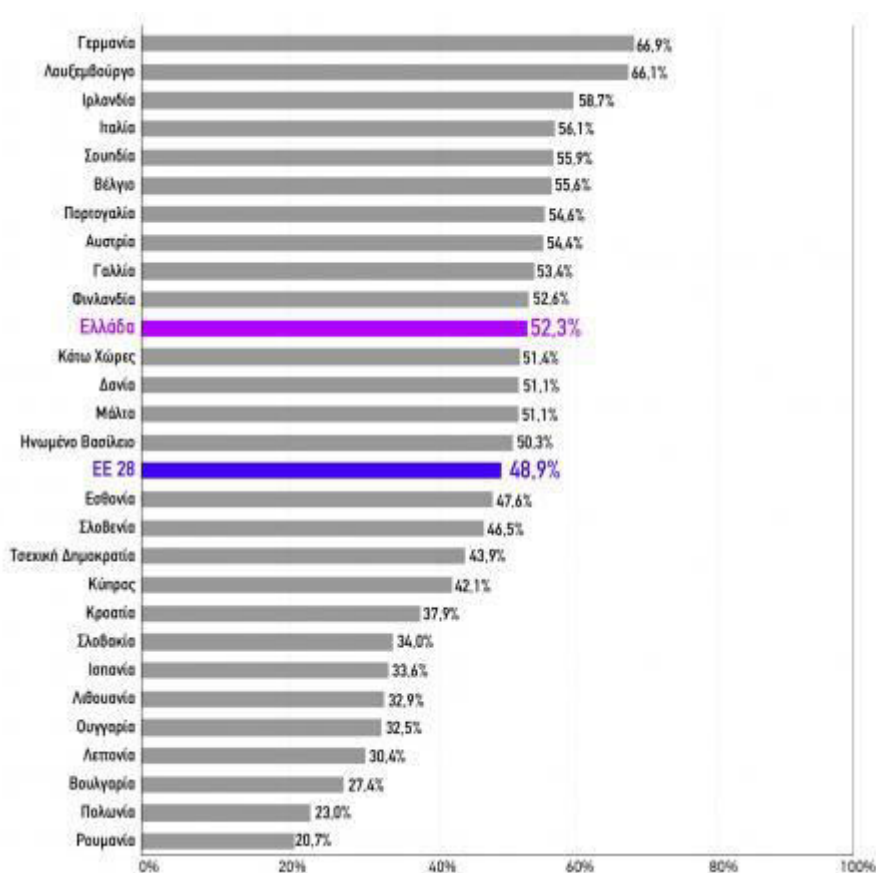
Ακόμα, καταγράφουν τις δαπάνες για καινοτομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων προϊόντων στην επιχείρηση και στην αγορά, τις στρατηγικές και τα εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών. Ο επόμενος κύκλος της έρευνας για την καινοτομία, με αναφορά στην τριετία 2012-2014, θα πραγματοποιηθεί εντός του 2015 και τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα το α' εξάμηνο του 2016.

Οι δείκτες καινοτομίας έρχονται να αποτελέσουν βασικό εργαλείο για την κατανόηση της καινοτομικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, για την τριετία 2010-2012, την αρχή μιας περιόδου με υψηλές οικονομικές και κοινωνικές απαιτήσεις. Την περίοδο αυτή, το 52,3% των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζονται καινοτόμες σε τουλάχιστον έναν από τους παραπάνω τύπους καινοτομίας.

Η πλειονότητα είναι καινοτόμες στην οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ, με ποσοστό που φθάνει το 45,4%. Καινοτομίες προϊόντος ή/και διαδικασίας (τη συχνά αποκαλούμενη "τεχνολογική καινοτομία") αναπτύσσει το 34,3% των επιχειρήσεων.

Με βάση τα παραπάνω ποσοστά, η Ελλάδα, όσον αφορά το σύνολο της καινοτόμων επιχειρήσεων, βρίσκεται στην 11η θέση μεταξύ των 28 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ξεπερνώντας τον μέσο ευρωπαϊκό όρο (48,9%).

Όσον αφορά την καινοτομία προϊόντος ή /και διαδικασίας η Ελλάδα βρίσκεται στη 16η θέση, κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (36,0%). Τέλος, σε σχέση με την οργανωσιακή καινοτομία ή/και καινοτομία μάρκετινγκ καταλαμβάνει την 5η θέση, πολύ πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (37,1%).



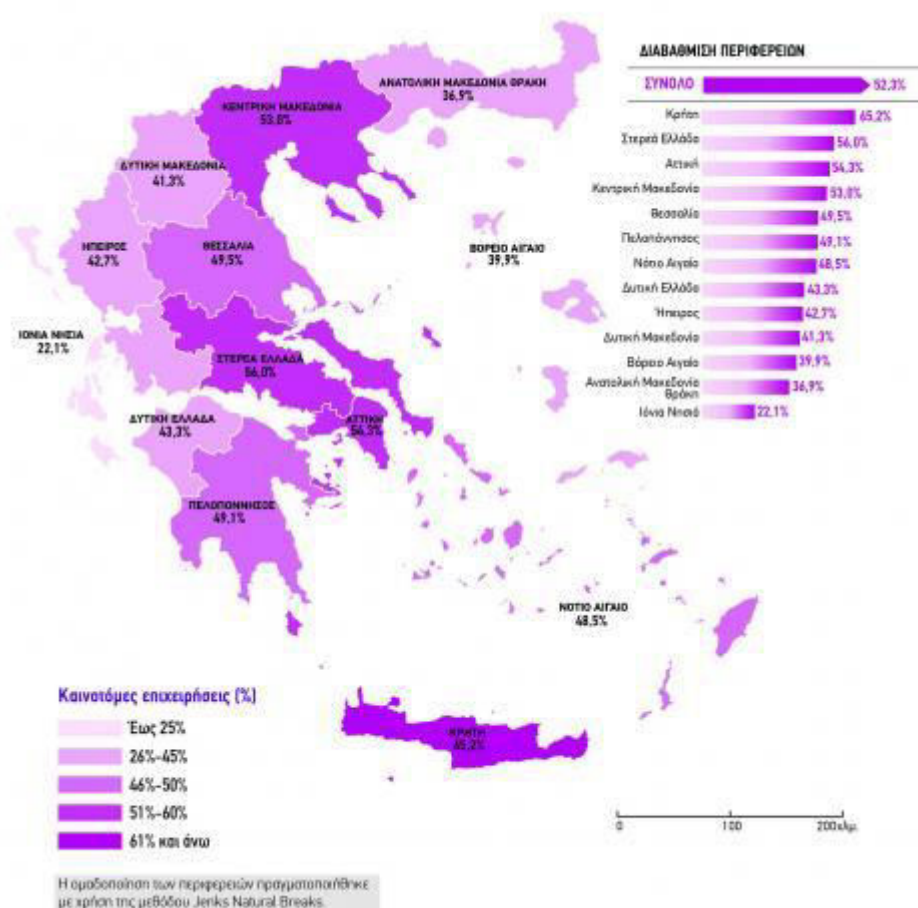
Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων στις χώρες μέλη της ΕΕ28, 2010-2012

Τα μεγάλα αστικά κέντρα εξακολουθούν να είναι πόλοι έλξης της καινοτομικής δραστηριότητας, αλλά και η περιφέρεια καταγράφει σημαντικές επιδόσεις. Περιφέρειες, όπως η Κρήτη ή η Στερεά Ελλάδα, αποτελούν κεντρικά σημεία στον καινοτομικό χάρτη της χώρας.

Για την ανάπτυξη των καινοτομιών σε διαδικασίες ή/και προϊόντα (καινοτομίες που κάποιες φορές αναφέρονται και ως "τεχνολογική καινοτομία") απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις.

Συνολικά, οι δαπάνες των ελληνικών επιχειρήσεων για καινοτομικές δραστηριότητες το 2012 ανέρχονται στα 1,9 δισεκατομμύρια Ευρώ. Αυτές αφορούν κυρίως σε αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού, λογισμικού και κτιρίων, σε ποσοστό 63,1% των συνολικών δαπανών.

Ακολουθούν οι δαπάνες για ενδοεπιχειρησιακή E&A, με ποσοστό 25,5%, ενώ αισθητά χαμηλότερα είναι τα ποσοστά δαπανών για τις υπόλοιπες δραστηριότητες.



Ποσοστό (%) καινοτόμων επιχειρήσεων ανά περιφέρεια, 2010-2012.

4.6 Εμπόδια Καινοτομίας

Τα εμπόδια στην καινοτομία (Neely&Hii, 1998), τα διακρίνουν σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση. Μεταξύ των εσωτερικών περιλαμβάνονται ο συντηρητισμός, η έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων, οι ιεραρχικές δομές επικοινωνίας, οι άκαμπτες οργανωτικές δομές. Τα εξωτερικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη υποδομής, την έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας, τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και συστήματα κατάρτισης και την γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας.

Οι Camagni&Capello (1999) και ο OECD (2005) στο εγχειρίδιο του Όσλο αναφέρονται σε εμπόδια που σχετίζονται με:

- οικονομικούς παράγοντες,
- επιχειρησιακούς,
- την αγορά, και
- τους θεσμούς.

Ένα άλλο εμπόδιο που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι αυτό της «εξάρτησης από προϋπάρχουσα πορεία», όπου μια επιχείρηση μπορεί να «εγκλωβιστεί» στην πορεία εισαγωγής καινοτομίας που επέλεξε και να είναι πρακτικά πολύ δύσκολο να απεγκλωβιστεί λόγω υψηλού κόστους ή χρονικής καθυστέρησης. Ο «εγκλωβισμός» μπορεί να επέλθει όταν η επιχείρηση δεν αλληλεπιδρά σε μεγάλο βαθμό με το περιβάλλον της και κατά αυτό τον τρόπο οδηγείται στο να αναπτύσσει συγκεκριμένους τύπους δραστηριότητας και να εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Σε ένα σύστημα που περιλαμβάνει πολλές τέτοιες επιχειρήσεις, ο «εγκλωβισμός» μπορεί να αποβεί ωφέλιμος όταν οι επιχειρήσεις δρουν προς μια αποδοτική κατεύθυνση, αλλά και μειονέκτημα όταν το σύστημα

αγνοεί και δεν εκμεταλλεύεται άλλες πιθανές οδούς ανάπτυξης. Κατά συνέπεια, ένα σύστημα οφείλει να είναι όσο το δυνατό πιο ανοικτό, ώστε να αποφεύγει παρόμοιες αρνητικές συνέπειες (Fagerberg, 2005).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά αυτό που γίνεται κατανοητό είναι ότι πρέπει να υπάρχει μεγάλη προσοχή από τους επιχειρηματίες σε νέα εγχειρήματα, ιδιαίτερα σε περιόδους μεγάλης αβεβαιότητας όπως αυτή που ζούμε, διότι η επιχειρηματική επιτυχία και επιτυχία εξαρτώνται από πολλούς αστάθμητους παράγοντες. Μέσα σε αυτούς τους παράγοντες πρέπει να συνυπολογιστεί και η δυνατότητα από τους εκάστοτε επενδυτές ή επιχειρηματίες να αναγνωρίσουν μία ευκαιρία και να την εκμεταλλευτούν ώστε να τους αποφέρει τα προσδοκώμενα κέρδη.

Όμως παρά το γεγονός ότι η αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών είναι μια υποκειμενική διαδικασία, οι ευκαιρίες είναι αντικειμενικά φαινόμενα που δεν είναι γνωστά στους ενδιαφερόμενους ανά πάσα στιγμή. Αυτή είναι μία κυκλική, συνεχής και διαδραστική διαδικασία που συνεπάγεται την επιχειρηματική εγρήγορση του επιχειρηματία και δίνει αξία στις επιχειρήσεις και τα μέλη της. Πρέπει επομένως οι επιχειρηματίες να εκπαιδευτούν στο να έχουν αντίληψη των αναγκών της αγοράς, να μπορούν να φανταστούν την επιχειρηματική ευκαιρία που προκύπτει και τέλος να έχουν την ικανότητα και την εγρήγορση να δημιουργήσουν.

Η επιχειρηματική εγρήγορση αποτελεί όμως μια συνειρμική διαδικασία και όχι κατευθυνόμενη. Η γενική εγρήγορση λοιπόν προκύπτει μέσα από μια συνεχή

αναζήτηση για πληροφορίες, μέσω μιας ευρείας και μη κατευθυνόμενης σάρωσης που θα πραγματοποιηθεί σε μη συμβατικούς χρόνους και τόπους σε αντίθεση με την κατευθυνόμενη-ορθολογική αναζήτηση. Πρέπει ο επιχειρηματίας λοιπόν να είναι σε θέση να μπορεί να συγκεντρώνει πληροφορίες συνεχώς και να τις επεξεργάζεται σε σχέση με τις ανάγκες της αγοράς, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει εάν μπορεί να δημιουργήσει μια επιχειρηματική ευκαιρία.

Ο νέος επιχειρηματίας, ειδικότερα σε μεταβαλλόμενα και αβέβαια περιβάλλοντα, πρέπει να προσθέσει νέα όπλα ανάπτυξης στην επιχειρηματική του φαρέτρα. Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα στην προσπάθεια για επιβίωση και ανάπτυξη μιας νέας εταιρίας είναι η ανάπτυξη ή υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών και καινοτομικών διαδικασιών. Μία εμπορική αξιοποίηση συνδυαζόμενης υπάρχουσας ή νέας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κτλ είναι σε θέση να δώσει μια μεγάλη ώθηση στον δύσκολο στίβο του ανταγωνισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ardichivili, A., Cardozo, R., and Sourav, R. 2003. "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development." *Journal of Business Venturing* 18(1):105-123
- Kaish, S., and Gilad, B., 1991. "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests and General Alertness." *Journal of Business Ventruring*6(1): 45-61
- Low M.B., and MacMillan, I.C. 1988. "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges." *Journal of Management* 14(2):139-161
- Makridakis, S., Hogarth, R.M., and Gaba, A. 2010. "Why forecasts fail. What to Do Instead." *MIT Sloan Management Review* 51(2): 83-90
- Riesch, H. 2012. "Levels of Uncertainty." In *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk*, edited by Rowe, W. D. 1994. "Understanding Uncertainty." *Risk Analysis* 14(5): 743-750
- Rowe, W.D. 1994. "Understanding Uncertainty". *Risk Analysis* 14(5): 743-750
- Shane, S., and Venkataraman, S. 2000. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." *Academy of Management Review* 25(1): 217-226
- Springer Kennedy, P. J., and Avila, R.J. 2013. "Decision Making Under Extreme Uncertainty: Blending Quantitative Modeling and Scenario Planning." *Strategy and Leadership* 41(4):30-36

- Timmons, Jeffrey A. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw Hill
- Venkataraman, V., and Huettel, S.A. 2012. “Strategic control in decision-making under uncertainty.” , *European Journal of Neuroscience* 35(7): 1075-1082
- Oslo Manual, 3rd Edition. (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
- Mark Stefik and Barbara Stefik (2004). *Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*.
- Gerard H.(Gus) Gaynor (2002). *Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*
- Porter E. M., Stern S. (2001). «*Innovation: Location Matters*.» MIT Sloan Management Review, Summer, ps 28-36
- Neely, A. & Hii, J. (1998). «*Innovation and Business Performance: a literature review*, *The Judge Institute of Management Studies*», University of Cambridge
- Camagni, R. & Capello, R. (1999). ‘*Innovation and performance of SME’s in Italy: the relevance of spatial aspects*’, in *Innovation, Networks and Localities*, Fischer, M. et al, Springer, Berlin-Heidelberg-NY.
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the literature*’, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (eds), Oxford University Press, New York
- Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος(Σ.Β.Β.Ε), «*Καινοτομία- ο δρόμος για την επιτυχία*», Θεσσαλονίκη 2006
- Ελένη Σαλαβού, Εκδόσεις Καστανιώτη, «*Δρόμοι εξέλιξης στο επιχειρείν*», 2006
- Ζ. Γεωργαντά, Εκδόσεις Ανίκουλα, «*Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες*» Θεσσαλονίκη, 2003
- Καρβούνης Σ., Εκδόσεις Σταμούλης, «*Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας*», 1995
- <http://www.ekt.gr/el/magazines>



ΤΕΛΟΣ