

2024-01

þý ' ± Ã^{1 0} ¿⁻ » ì³ ¿¹ ± À ¿ Ä Å Ç⁻ ± Â ¼⁻ ±

þý µ À¹ Ç µ⁻ Á · Ã · Â^{0 ± 1} Ä Á ì À ¿¹

þý ± ½ Ä¹ Ã Ä Á ¿ Æ ® Â Ä · Â^{0 ±} Ä ¬ Ã Ä ± Ã

þý “ µ Î Á^{3 1} ¿ Â, ” µ Á ¼ µ Ä ¶ ® Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç^{1 ± 0 ì} Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± ”¹ ¿⁻⁰ · Ä · Â • À¹ Ç µ¹ Á ® Ä µ É ½, £ Ç ¿ » ® Ý^{1 0} ¿ ½ ¿ ¼^{1 0} Î ½
þý ”¹ ¿⁻⁰ · Ä · Â, ± ½ µ À¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • µ ¬ À ¿ »¹ Â ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/12724>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Distance Master in Business Administration

**ΒΑΣΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΕΜΕΡΤΖΗΣ

Αθήνα, Ιανουάριος 2024



Distance Master in Business Administration

**ΒΑΣΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΕΜΕΡΤΖΗΣ

Ιανουάριος 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γεώργιος Δεμερτζής, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως σκοπό την ανάδειξη των λόγων για τους οποίους μια επιχείρηση οδηγείται στην αποτυχία. Την ανάλυση και εντοπισμό της πηγής ή των πηγών αυτών. Εν συνεχεία την παροχή πιθανών τρόπων με τους οποίους θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τους λόγους αποτυχίας ή να τους προλάβει πριν αυτοί εμφανιστούν προκειμένου να πολλαπλασιαστεί η πιθανότητα επιτυχίας της επιχείρησης. Στο θεωρητικό κομμάτι παρουσιάζονται ορισμοί εννοιών όπως επιχειρηματίας, επιχειρηματικότητα κ.α. στα οποία γίνεται αναφορά στην εργασία. Στην συνέχεια παρατίθεται η ακολουθούμενη μεθοδολογία της παρούσας εργασίας η οποία είναι η περιγραφική ποιοτική βιβλιογραφική έρευνα μέσα από την μελέτη και ανάλυση δευτερογενών δεδομένων τα οποία πηγάζουν από επιστημονικά άρθρα, διαδικτυακές βιβλιοθήκες, ιστοσελίδες και επιστημονικά βιβλία.

Η εργασία βασίστηκε στην έρευνα της CB Insights που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική πάνω σε 191 επιχειρήσεις που απέτυχαν, εντοπίζοντας έτσι τα 20 συχνότερα αίτια αποτυχίας. Στόχος είναι οι νεοεισερχόμενοι και οι επιχειρηματίες να αξιοποιήσουν την γνώση που εξάγεται από την ανάλυση των αιτιών αποτυχίας. Μέσα από λεπτομερή και εύκολα κατανοητή ανάλυση, διαπιστώνονται τα σημεία εκείνα που συχνά παραγκωνίζονται αλλά παίζουν καίριο ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα παραθέτονται παραδείγματα για την ευκολότερη κατανόηση κάποιων αιτιών.

Την ανάλυση των αιτιών ακολουθούν οι προτάσεις για τον τρόπο πρόληψης ή αντιμετώπισης αυτών. Επιχειρείται να δοθεί η λύση σε κάθε αιτία ξεχωριστά, παρόλο που αυτές δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν αυτόνομες καθώς συχνά, αν όχι πάντα, είναι αλληλοεξαρτώμενες. Επίσης καθοριστικός αναδεικνύεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού καθώς με την συνεχή τεχνολογική εξέλιξη, αντικαθίσταται η εργασία από φυσική σε διανοητική. Έτσι είναι μονόδρομος η συνεχής και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να ακολουθεί τις εξελίξεις και να προσαρμόζεται σε αυτές. Τέλος κλείνει με συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από την απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων και προτάσεις προς τις επιχειρήσεις χωρίς αυτές να είναι βέβαιο ότι θα εξασφαλίσουν την επιτυχία. Τα συμπεράσματα αυτά επιδέχονται βελτίωσης λόγω των μεγάλων περιορισμών που αντιμετωπίστηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας όπως είναι ο περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής της, η μικρή ύπαρξη ερευνών πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	12
2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ	12
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	14
2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ.....	17
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	21
3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	21
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ	22
3.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ	23
4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ.....	25
4.1 ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΑΓΚΗΣ	26
4.2 ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	27
4.3 ΜΗ ΟΡΘΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	28
4.4 ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	29
4.5 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ.....	30
4.6 ΜΗ ΕΥΧΡΗΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	31
4.7 ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	31
4.8 ΕΛΛΙΠΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	32
4.9 ΑΓΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	33
4.10 ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	34
4.11 ΚΑΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ.....	35
4.12 ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	35
4.13 ΑΣΤΟΧΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	36
4.14 ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ – ΠΑΘΟΥΣ	37
4.15 ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	38
4.16 ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	38
4.17 ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΣΧΕΡΕΙΕΣ.....	39
4.18 ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΚΤΥΟΥ	39
4.19 ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ	40
4.20 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	40
5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΑΙΤΙΑ	42
5.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	42
5.2 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	42

5.3	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	43
5.4	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	44
5.5	ΟΡΘΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ.....	45
5.6	ΕΥΧΡΗΣΤΟ ΚΑΙ ΦΙΛΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	47
5.7	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	47
5.8	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	48
5.9	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	48
5.10	ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΘΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	49
5.11	ΟΡΘΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ.....	50
5.12	ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ.....	50
5.13	ΕΥΣΤΟΧΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	51
5.14	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ	52
5.15	ΟΡΘΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	52
5.16	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	53
5.17	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ.....	54
5.18	ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	54
5.19	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ.....	54
5.20	ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ	55
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ	56
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη ταχύτητα αλλαγών καθώς και από αστάθεια. Για να καταστούν οι επιχειρήσεις βιώσιμες, επιβάλλεται να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν νέους τρόπους ώστε να παραμείνουν επιτυχημένες, όπως για παράδειγμα μέσω της καινοτομίας (Comberg & Velamuri, 2017). Εάν δεν καταφέρουν να παραμείνουν επιτυχημένες, οδηγούνται στην αποτυχία η οποία προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα σε κάθε επίπεδο (προσωπικό και επαγγελματικό). Παρόλο που στην σύγχρονη κοινωνία μονοπωλούν το ενδιαφέρον μόνο οι επιτυχίες, υπάρχει τεράστια γνώση η οποία πηγάζει από τις αποτυχίες. Όπως είπε και ο ιδρυτής της HONDA, Soichiro Honda: « η επιτυχία επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την επαναλαμβανόμενη αποτυχία και την ενδοσκόπηση, από τα οποία η πρώτη αντιπροσωπεύει το 1% της εργασίας το οποίο προέρχεται από το 99% αυτού που χαρακτηρίζεται ως αποτυχία».

Ο δεσμός μεταξύ αυτών των δύο είναι άρρηκτος, καθώς επίσης η αποτυχία είναι το αλατοπίπερο που νοστιμεύει την επιτυχία. Διότι στις περισσότερες των περιπτώσεων, μέσα από την αποτυχία οδηγούμαστε σε μεγάλες επιτυχίες. Έχοντας κατά νου ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα που χαρακτηρίζεται από ασφαλή και προβλέψιμη πορεία, είναι δυνατή μόνο σε μονοπωλιακό ή ολιγοπωλιακό καθεστώς το οποίο δεν είναι δυνατόν να επικρατήσει στην αγορά λόγω νομοθεσιών που το αποτρέπουν.

Έτσι επιβάλλεται η δημιουργία μηχανισμών και γνώσεων που θα λειτουργούν ως αντισταθμιστικοί παράγοντες στην πιθανή αποτυχία που караδοκεί σε όλες τις επιχειρηματικές δράσεις. Καθόσον 2 στις 10 επιχειρήσεις οδηγούνται στην αποτυχία από τον πρώτο κίόλας χρόνο λειτουργίας τους. Πηγή: (Bureau of Labor/<https://www.entrepreneur.com>).

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην παρουσίαση και ανάλυση βασικών αιτιών σύμφωνα με τα οποία πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται στην αποτυχία. Θα δοθεί έμφαση τόσο στο ελληνικό όσο και στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και θα προταθούν τρόποι ανατροπής αυτών των αιτιών προκειμένου να επιτευχθεί μείωση ή εξάλειψη της κάθε απειλής.

Αρχικά παραθέεται το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο αναλύονται οι ορισμοί της επιχειρηματικότητας, του επιχειρηματία, της στρατηγικής, του σχεδιασμού, του κινδύνου και της αποτυχίας. Ορισμοί που είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε προκειμένου να μην υπάρχουν σκοτεινά σημεία στην συνέχεια της εργασίας. Μέσα από την κατανόηση των

παραπάνω ορισμών θέτονται καλές βάσεις προκειμένου να είναι δυνατή η κατανόηση της εργασίας και να μην δημιουργηθούν συγχύσεις.

Έπειτα αναλύεται με λεπτομέρεια η ακολουθούμενη ερευνητική μέθοδος η οποία είναι η περιγραφική ποιοτική έρευνα μέσα από την εκτίμηση, ανάλυση και περιγραφή των χαρακτηριστικών τους θέματος. Έγινε χρήση δευτερογενών δεδομένων μέσα από επιστημονικά άρθρα, διαδικτυακές βιβλιοθήκες, ιστοσελίδες και επιστημονικά βιβλία.

Έτσι ακολουθεί τον τέταρτο κεφάλαιο όπου σύμφωνα με την έρευνα της CB Insights, γνωρίζουμε τους 20 συχνότερους λόγους αποτυχίας μια επιχείρησης οι οποίου θα αναλυθούν και θα προταθούν πιθανοί τρόποι αντιμετώπισής τους. Θα δοθούν σε σειρά σύμφωνα με την συχνότητα εμφάνισής τους. Θα αναλυθούν διεξοδικά και σε βάθος μέσα από πολλές και διαφορετικές πηγές ανάλυσης προκειμένου κάθε μια από αυτές να αποδομηθεί στα επιμέρους στοιχεία που το αποτελούν και να αντιμετωπιστεί από την βάση του. Μόνο μέσα από την πλήρη κατανόηση της κάθε αιτίας και του προσδιορισμού της πηγής της θα καταστεί δυνατή η θεραπεία της.

Πρώτη αιτία είναι η μη ύπαρξη ανάγκης, όπου μια επιχείρηση διαθέτει ένα προϊόν που είναι αχρείαστο στην αγορά. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η αγορά δεν είναι έτοιμη για αυτό ή είναι κακή η στιγμή που το προσφέρει. Κάθε επιχείρηση υπάρχει για να δημιουργεί αξία για τους πελάτες, την κοινωνία τους ιδιοκτήτες κλπ. Αυτό υλοποιείται με την δημιουργία υπηρεσιών και αγαθών προς ικανοποίηση αναγκών που μέχρι σήμερα παρέμεναν ανικανοποίητες ή προσφέροντας αποδοτικότερους τρόπους ικανοποίησης από τους ανταγωνιστές.

Η έλλειψη μετρητών μαζί με τις πολιτικές πωλήσεων που εφαρμόζονται από την εταιρεία, ο κύκλος ρευστότητας, η χρηματοδότηση και συνολικά η διαχείριση των οικονομικών είναι ένας ακόμη λόγος.

Όπως και η κακή ομάδα διοίκησης και η αναποτελεσματική στελέχωση. Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας καθώς πολλές φορές προφέρονται αγαθά ακριβότερα από τον ανταγωνισμό ή σχεδόν ίδια τιμή για χαμηλότερη προσφερόμενη αξία.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις διαθέτουν τα αγαθά τους σε υψηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό ή τα δίνουν στην ίδια τιμή αλλά η πρόταση αξίας τους είναι υποδεέστερη. Έτσι διαπιστώνεται έλλειψη ανταγωνιστικότητας.

Επίσης το μεγάλο κόστος κτίσης το οποίο μπορεί να πηγάζει από την αναποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης καθώς μπορεί και τα διατιθέμενα προϊόντα να μην είναι καθόλου φιλικά προς τον χρήστη. Έτσι προκύπτει η ανάγκη για μελέτη και διαφοροποίηση των μεθόδων τιμολόγησης αλλά η ανάγκη παροχής αγαθών φιλικών προς τον χρήστη.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης το οποίο θα αποτελέσει το σχέδιο δράσης της και θα πρέπει να είναι άριστα σχεδιασμένο και λειτουργικό με τρόπο ώστε να επιφέρει τα ποθητά αποτελέσματα και ταυτόχρονα να προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα που προκύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ακολουθεί η σχεδίαση και η συνεχής βελτίωση καινοτόμων προϊόντων μέσα από την συλλογή απαραίτητων πληροφοριών από το κοινό που τα καταναλώνει. Σε διαφορετική περίπτωση, μιλάμε για ένα φτωχό μάρκετινγκ το οποίο αγνοεί τους πελάτες και έτσι επέρχεται το πιο σύνηθες λάθος στον επιχειρηματικό κόσμο.

Σε πληθώρα καινοτόμων αγαθών χρειάζεται χρόνος προκειμένου να γίνουν αυτά αποδεκτά και να ωριμάσει η ιδέα της χρήσης τους μέσα στο μυαλό των καταναλωτών. Έτσι πρέπει να επιλέγεται με τεράστια προσοχή ο χρόνος εισαγωγής τους στην αγορά έτσι ώστε να μην απορριφτούν από τους καταναλωτές ή υπάρχει περίπτωση να εισαχθούν όταν οι καταναλωτές πλέον δεν έχουν ανάγκη το συγκεκριμένο αγαθό αλλά κάποιο νέο πιο σύγχρονο.

Πολλές επιχειρήσεις μετά από την επίτευξη μια επιτυχίας, χάνουν τον προσανατολισμό τους θεωρώντας ότι μπορούν να κάνουν τα πάντα με αποτέλεσμα να χάνονται μέσα στην τεράστια φαρέτρα τους.

Η έλλειψη συνεργασίας του μάνατζμεντ με τους επενδυτές και η μη ύπαρξη ξεκάθαρης εικόνας για το ποιος θα πάρει τις αποφάσεις, οδηγεί σε σύγχυση και στην λήψη κακών αποφάσεων. Αποτέλεσμα αυτού θα μπορούσε να είναι και η αστοχία της αλλαγής. Δηλαδή η υλοποίηση αλλαγής αλλά στην λάθος κατεύθυνση και στον λάθος τομέα.

Το όραμα και το πάθος είναι από τα πρώτα στοιχεία που θα πρέπει να λάβουν υπόσταση κατά την έναρξη της επιχείρησης καθώς είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Μαζί με την επιλογή της αποδοτικά και πλεονεκτικά καλύτερη τοποθεσία στην οποία θα εδρεύει η εταιρεία έτσι ώστε να επωφεληθεί από αυτήν και όχι να της δημιουργήσει προβλήματα τα οποία κάποια στιγμή θα αποβούν μοιραία.

Οι επενδυτές είναι το αίμα της επιχείρησης. Χωρίς αυτούς δεν μπορεί να κάνει τίποτα. Έτσι είναι καθοριστικής σημασίας προσέλκυση νέων επενδυτών και η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Μέσα από αυτούς θα καταφέρει να υλοποιήσει νέα σχέδια και θα γιγαντωθεί κατακτώντας μεγαλύτερη πίτα της αγοράς στόχο.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, επίκαιρα ζητήματα είναι τα νομικά και θεσμικά εμπόδια τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται με τεράστια προσοχή και γρήγορα διότι μπορεί να αποδειχτούν βάνουσα για την επιχείρηση. Όπως επίσης και η κακή δικτύωση και συμβολή της εταιρείας από εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι πολλές φορές αποδεικνύονται εξαιρετική επιλογή.

Η συνεχής ανάγκη για βελτίωση, εξέλιξη, επίτευξη νέων στόχων, η τεράστια πίεση και πολλοί άλλοι παράγοντες οδηγούν το προσωπικό στην εξουθένωση. Με αποτέλεσμα εν τέλει να μην μπορούν να φέρουν εις πέρας ούτε τα βασικά καθήκοντά τους και έτσι να καταρρέει το δυναμικό της επιχείρησης και στην συνέχεια και η ίδια η επιχείρηση.

Τέλος η επιβεβλημένη ανάγκη για συνεχείς αλλαγές, λόγω των μεταβολών σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οδηγεί την επιχείρηση να επιχειρήσει να κατακτήσει κάτι νέο και άγνωστο. Οπότε είναι καθοριστικής σημασίας η αλλαγή να στεφθεί με επιτυχία.

Από τα παραπάνω αλλά και από την διεθνή βιβλιογραφία κατανοούμε ότι η αποτυχία στον κόσμο των επιχειρήσεων εμφανίζεται αρκετά συχνά με ολέθρια αποτελέσματα για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Φυσικά και προκύπτει ένας τεράστιος όγκος γνώσης και εμπειρίας μέσα από κάθε αποτυχία την οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί τόσο ο επιχειρηματίας που απέτυχε αλλά και πολλοί άλλοι που θα μελετήσουν την αποτυχία του. Έτσι θα είναι σε θέση να αποφύγουν λάθη που έκαναν άλλοι και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας.

Μια καλή επιχειρηματική ιδέα από μόνη της δεν είναι αρκετή ώστε να οδηγήσει στην επιτυχία. Πολλαπλοί κίνδυνοι εμφανίζονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι τα 20 παραπάνω αίτια αποτυχίας αφού αναλύθηκαν διεξοδικά και σε βάθος μέσα από επιστημονικά άρθρα και βιβλία, βρέθηκε η πηγή τους και τα πρωτογενή στοιχεία τους και μπορούν να αντιμετωπιστούν. Έτσι στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παραθέτονται προτεινόμενες λύσεις για κάθε αιτία ξεχωριστά όπως αυτές προέκυψαν από μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν προηγουμένως, προκύπτει ότι η αποτυχία δύναται να προκληθεί από μια μόνο αιτία ή συνδυασμό αιτιών. Τις περισσότερες φορές εμφανίζεται μία και έπειτα ακολουθούν και άλλες. Μπορεί να προκληθεί από αδυναμία εντοπισμού της αιτίας ή των αιτιών αλλά και από την καθυστερημένη αντίδραση.

Η πρόληψη μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό με:

- ❖ Ορθή στελέχωση.
- ❖ Συνεχής παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ❖ Συνεχής εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση του προσωπικού.

Για να επιβιώσει ο επιχειρηματίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει :

- Να έχει σαφές όραμα σύμφωνα με το οποίο θα χαράζει την στρατηγική του, θα θέσει τους στόχους του και θα διαμορφώσει την κουλτούρα της επιχείρησης.
- Να υπάρχει επαρκής ρευστότητα και καλά οργανωμένη διαχείριση του ταμείου.
- Να έχει το βλέμμα στο περιβάλλον και πως αυτό αλλάζει, ώστε να μπορεί να προσαρμόσει άμεσα και αποτελεσματικά το επιχειρηματικό μοντέλο στις νέες συνθήκες.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία, ιστοσελίδες και διαδικτυακές βιβλιοθήκες. Η βιβλιογραφία διαμορφώθηκε βάση απόψεων, μελετών, ερευνών και εμπειριών επαγγελματιών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο βιβλίο του Γωνιάδη Ηρακλή με τίτλο «Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της επιχειρηματικότητας» στο οποίο πραγματοποιεί διεξοδική μελέτη σχετικά με τα αίτια που οδηγούν μια επιχείρηση στην αποτυχία βασιζόμενος στην έρευνα της CB Insight.

2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Curran και Stanworth (1989) ο ορισμός της επιχειρηματικότητας «αφορά στη δημιουργία μιας νέας οικονομικής οντότητας, επικεντρωμένης σε ένα προϊόν ή υπηρεσία ή, τουλάχιστον, σε ένα που να διαφέρει σημαντικά από προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται κάπου αλλού στην αγορά» (Deakins & Freel, Επιχειρηματικότητα, μετφ. 2007., 2006)

Η σχολή επιχειρήσεων του Harvard χαρακτηρίζει την επιχειρηματικότητα ως μια διαδικασία κατά την οποία ανιχνεύετε ή δημιουργείτε μια ευκαιρία την οποία εκμεταλλευόμαστε χωρίς να αναγκαστεί ο έλεγχος ή η διάθεση των απαραίτητων μέσων (<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>).

Κατά τους Venkatamaran και Shane (2000) είναι «οι ενέργειες κατά τις οποίες κάποιος ανακαλύπτει, αξιολογεί και αξιοποιεί ευκαιρίες παραγωγής μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών».

Ο (Drucker P. , 2014) αναφέρει ως επιχειρηματικότητα «την διαδικασία του μάνατζμεντ για τη δημιουργία και επίτευξη επιτυχίας».

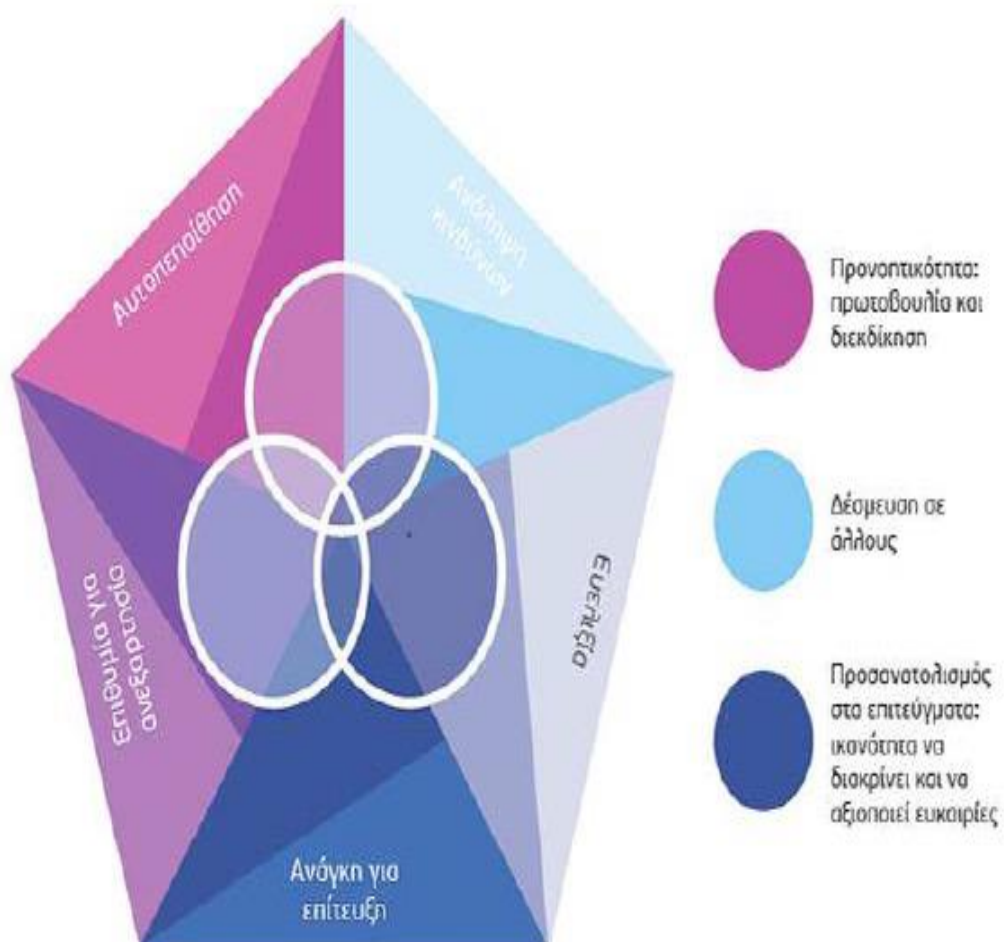
Η επιχειρηματικότητα αφορά τη ανάπτυξη μια καινούριας οικονομικής οντότητας στο κέντρο της οποίας βρίσκεται ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία (Curran & Stanworth, 1989).

Η επιχειρηματικότητα είναι ο κύριος πυλώνας στον οποίο στηρίζεται η πρόοδος της οικονομίας, ενώ συνδυαζόμενη με την τεχνολογική εξέλιξη και την έρευνα, παίζει βασικό ρόλο στην δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης καταπολεμώντας την ανεργία, προωθούν την καινοτομία και παράγουν πλούτο (Chiles, Bluedom, & Gupta, 2007).

Ο Kirzner χαρακτηρίζει τον επιχειρηματία ως έναν άνθρωπο χωρίς ειδικές γνώσεις που βλέπει τις ευκαιρίες πριν από τους άλλους. Πιθανότατα να είναι ένας απλός έμπορος μέσα στην αγορά.

Ο Knight λέει ότι ο επιχειρηματίας είναι αυτός που αναλαμβάνει κινδύνους που σχετίζονται με την αβεβαιότητα και το κέρδος αποτελεί την ανταμοιβή του για αυτήν την ανάληψη κινδύνου.

Τα βασικά γνωρίσματα της προσωπικότητας ενός επιχειρηματία κατά τον Meredith (1962), φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: Βασικά γνωρίσματα προσωπικότητας επιχειρηματία.

Ο Schumpeter (1950) χαρακτηρίζει ως επιχειρηματία «το άτομο που συνδυάζει πόρους με νέους τρόπους». Είναι μια προσέγγιση κατά την οποία ο επιχειρηματίας παράγει αξία με την χρησιμοποίηση καινοτόμων συνδυασμών πόρων. Δηλαδή την προσφορά νέου αγαθού, την εφαρμογή καινούριας μεθόδου παραγωγής κλπ.

Επιχειρηματίας είναι εκείνος που φέρνει στη ζωή μια νέα επιχείρηση, μέσα στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα προκειμένου να παράγει κέρδος, μέσα από την ανίχνευση ευκαιριών και την συγκέντρωση κατάλληλων πόρων ώστε να τις εκμεταλλευτεί. Είναι πολλοί αυτοί που έχουν επιχειρηματικές ιδέες αλλά δεν τις κάνουν πράξη ποτέ. Επιχειρηματίας είναι αυτός που δίνει υλική υπόσταση τις ιδέες του.

Κατά τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), η επιχειρηματικότητα με τον επιχειρηματία σχετίζονται καθώς ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης μέσω της οποίας επιδιώκει να δημιουργήσει αξία διαμέσου της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η στρατηγική είναι η περιγραφή του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση, καθώς και των μέσων που αναγκαιούν για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Συμπεριλαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων, των στόχων, των πολιτικών και των σχεδίων για την υλοποίησή τους. Επιπλέον η επιχείρηση στοχεύει στην εδραίωσή της στον επιχειρηματικό κόσμο μέσα από κάποιους τομείς δράσης της. Μέσω αυτών η επιχείρηση παράγει αξία για όλους τους εταίρους, προμηθευτές, πελάτες, εργαζομένους της, καθώς και για την κοινωνία.

Η στρατηγική είναι πολυπαραγοντική και επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες με αποτέλεσμα να έχει αρκετές και διαφορετικές μορφές και διαστάσεις. Οι συνεχείς διαφοροποιήσεις στο περιβάλλον καθώς και η επιδιωκόμενη καινοτομία, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε πολλές και συχνές αλλαγές στρατηγικής. Μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική επιβάλλεται να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα παρακάτω:

- Να είναι εύκολα κατανοητή από το σύνολο των εμπλεκομένων.
- Η παροχή λεπτομερειών στους εργαζομένους σχετικά με τον επιδιωκόμενο σκοπό μέσα από την ανάθεση αρμοδιοτήτων, την καθοδήγηση, την παροχή ελευθερίας λήψης πρωτοβουλιών και την ανατροφοδότηση.

- Προσεκτική διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Κατανομή των χρησιμοποιούμενων πόρων με των πλέον αποτελεσματικό τρόπο στους διάφορους τομείς δραστηριότητας.
- Το σύνολο των συμμετεχόντων της επιχειρηματικής δράσης να έχουν κατανοήσει το αντικείμενο πάνω στο οποίο θα εργαστούν, αντιλαμβανόμενοι ταυτόχρονα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους.
- Να σχεδιάζετε πάντα στον απόηχο των συχνών μεταβολών που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής θα πρέπει να έχουν αποσαφηνιστεί:

- Ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης.
- Για ποιο λόγο υπάρχει.
- Από ποιες αρχές και αξίες θα διέπεται.
- Τα προϊόντα που θα παρέχει και σε ποια αγορά.
- Εντοπισμός των καταναλωτικών αναγκών που προσδοκά να καλύψει.
- Μελέτη του κλάδου και του τρόπου κίνησής του.
- Εξακρίβωση τομών δράσης της.
- Δυνατοί τρόποι υλοποίησης των στόχων.
- Αναγκαίες δεξιότητες και στοιχεία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

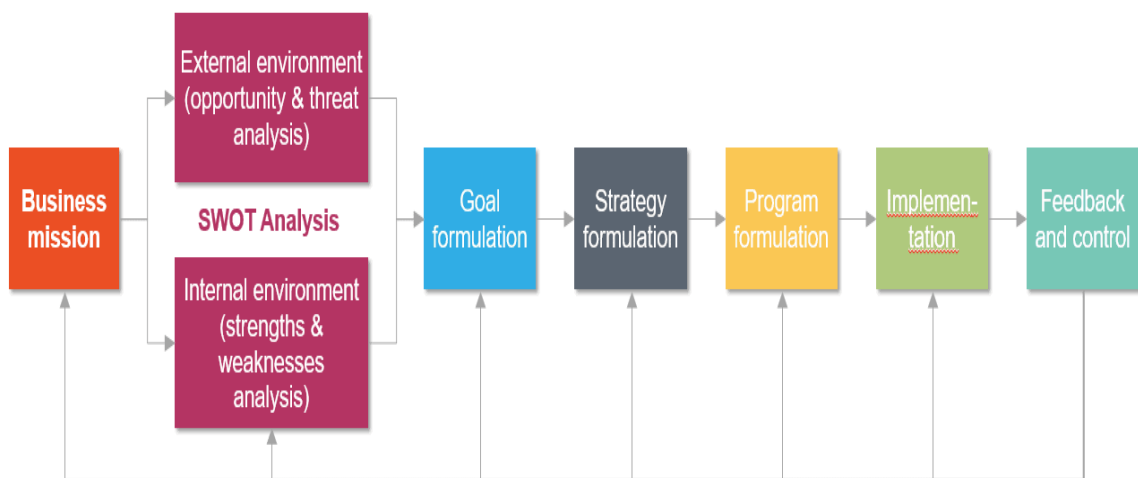
Κατά τον J. Welch στρατηγική είναι «να κάνετε σαφείς τις επιλογές που θα ανταγωνιστείτε. Δεν είναι δυνατόν να είστε για όλους τα πάντα, ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή το τι έχει στο πορτοφόλι της η επιχείρηση» (<https://www.forrester.com>).

Πρόκειται για μια συνεχώς επανασχεδιαζόμενη διαδικασία που αναζητά συνεχώς την ορθότερη κατεύθυνση μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έτσι επιβάλλεται η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων με ευέλικτο τρόπο ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα. Στην διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητα η συμμετοχή των εργαζομένων λόγω ανταγωνισμού, τεχνολογικής προόδου, διαφοροποίηση των καταναλωτικών συμπεριφορών και οικονομικές μεταβολές.

Επιβεβλημένη ανάγκη είναι επίσης και ο επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός, προκειμένου να προσδιοριστεί η θέση που θα βρίσκεται η επιχείρηση τα επόμενα τρία με

πέντε χρόνια καθώς και των αναγκαίων ενεργειών. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογούνται οι πόροι που διατίθενται, γίνονται εμφανή τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και υλοποιείται αξιολόγηση του ανταγωνισμού. Πολλαπλασιάζοντας έτσι τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων της. Επιτυγχάνετε ασφαλέστερη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Porter, ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θέτει στόχους, παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1: Διαδικασία επιχειρησιακού στρατηγικού σχεδιασμού (<https://digiaide.com/strategic-planning-process/>).

Με τον στρατηγικό σχεδιασμό αξιολογείται η υπάρχουσα κατάσταση, θέτονται οι μελλοντικά επιδιωκόμενοι στόχοι και η απαραίτητες στρατηγικές. Γίνεται ανάθεση καθηκόντων και διαμορφώνονται οι διάφορες τακτικές που θα επιλύσουν τα εμφανιζόμενα προβλήματα προσφέροντας έτσι την συνεχή πρόοδο. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να:

- Είναι συνυφασμένος με την όλη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Γίνει βίωμα προκειμένου να μην δυσκολεύει την προσαρμογή των συμμετεχόντων.
- Παρέχεται ανατροφοδότηση από τους εμπλεκόμενους και τρόποι βελτίωσης.
- Υπάρχει συγκεκριμένος χρόνος περάτωσης και με καθορισμένο προϋπολογισμό των διάφορων δράσεων.
- Είναι να είναι αυτός που θα οδηγήσει στην αλλαγή.

2.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Κάθε επιχειρηματίας μέσα από την επιχειρηματική του δράση αναλαμβάνει κινδύνους διότι είναι ο μόνος τρόπος για να λειτουργήσει μια επιχείρηση. Ο κίνδυνος είναι συνυφασμένος με την αβεβαιότητα και την έκθεση σε απειλές (Kannan & Thangavel, 2008), προκαλώντας δυσάρεστες συνέπειες. Όμως η επιχείρηση δύναται να γιγαντωθεί μέσα από την ανάληψη μεγαλύτερων κινδύνων (Drucker P. F., 1977).

Επομένως ο κίνδυνος είναι βασικός πυλώνας για την επιχείρηση προσφέροντας ευκαιρίες και απειλές (Lowe, 2010). Όπως προκύπτει, οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον κίνδυνο είναι αυτές που πετυχαίνουν, ενώ αυτές που δεν καταφέρνουν να τον διαχειριστούν ορθά οδηγούνται στην αποτυχία (Skjapper, 1977).

Παρότι έχουν γίνει απόπειρες εντοπισμού ενδεχόμενων επιχειρηματικών αποτυχιών και για τον προσδιορισμό των λόγων τους, δεν υφίσταται ακόμα γενικά αποδεκτός ορισμός της επιχειρηματικής αποτυχίας. Ένα σοβαρό πρόβλημα που εμφανίζεται στην ανάλυση των αποτυχιών σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, είναι οι στατιστικές και οι πηγές. Η έλλειψη αξιόπιστων μέτρων σχετικά με τις αποτυχίες, αποτελεί κατά κύριο λόγο εμπόδιο, διότι ακόμα και η απρόσεκτη χρήση της λέξης αποτυχία όπως και συνώνυμα αυτής.

Γενική αντίρρηση για την χρησιμοποίηση κάποιου ορισμού ο οποίος βασίζεται στο κόστος ευκαιρίας, είναι ότι η υπόθεση του στόχου αύξησης του κέρδους δεν δύναται να εφαρμοστεί στις μικρές επιχειρήσεις με ευκολία. Παλαιότερες μελέτες μας δείχνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις ικανοποιούνται με μικρότερα κέρδη ή ακόμα και να δώσουν μεγαλύτερο κεφάλαιο από την τσέπη τους για την σωτηρία της επιχείρησης. Πιθανότατα μια μικρή επιχείρηση να συνεχίσει να λειτουργεί για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα ακόμα και είναι ασύμφορη.

Ο ευρύτερος ορισμός για την αποτυχία λαμβάνει υπόψη όλα τα είδη ασυνέχειας. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ενδιαφέρον για την επιβίωσή τους. οι αντιρρήσεις για έναν τέτοιο ορισμό είναι πολυάριθμες. Επιχειρήσεις που παύουν να λειτουργούν οριστικά λόγω αρρώστιας ή γήρατος του επιχειρηματία ή οι πόροι μετακινούνται σε άλλες περιοχές με καλύτερες αποδόσεις, δεν είναι σωστό να θεωρηθούν αποτυχημένες.

Αναφορικά με την αποτυχία, πέρα από τον τρόπο που θα την διαχειριστούμε, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τους λόγους που την επιφέρουν. Οφείλεται δηλαδή στην στρατηγική που ακολουθήσαμε, φταίει το μάρκετινγκ, το μάνατζμεντ ή το ίδιο το προϊόν.

Είναι ο μόνος τρόπος προκειμένου να προβούμε σε κατάλληλες ενέργειες εξάλειψης της πιθανότητας εμφάνισής της. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται από πελάτες, προμηθευτές, εργαζομένους και γενικά τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εντοπίζοντας και εξαλείφοντας με αυτόν τον τρόπο κάθε τι μη λειτουργικό αλλά ταυτόχρονα μαθαίνουμε και αυτά που αποδίδουν σωστά.

Οι αποτυχίες των επιχειρήσεων είναι κύριο χαρακτηριστικό της οικονομίας, υπάρχει μια σχετική δυσκολία στην ανάλυσή τους εξαιτίας των διαφόρων ορισμών της επιχειρηματικής αποτυχίας, των πολλαπλών λόγων που την προκαλούν κ.α. Όσοι οικονομικοί τόσο και μη οικονομικοί παράγοντες οδηγούν στην αποτυχία μια επιχείρησης (Ooghe & De Prijcker, 2008). Ο James Clear διαχωρίζει την αποτυχία σε τρία μέρη και οφείλεται στην αποτυχία :

- ❖ Της στρατηγικής.
- ❖ Της τακτικής.
- ❖ Του οράματος.

Προκειμένου να οδηγηθούμε στην απόφαση αν θα συνεχίσουμε ή θα εγκαταλείψουμε
Πηγή: (<https://www.insider.com/>).

Αναλυτικότερα η αποτυχία στην στρατηγική αναφέρεται την αδυναμία υλοποίησης των επιθυμητών αποτελεσμάτων που οφείλεται στην λανθασμένη υλοποίηση καθώς ήταν γνωστό το τι και το πώς πρέπει να γίνει. Έτσι εδώ καλούμαστε να αλλάξουμε τον τρόπο υλοποίησης χρησιμοποιώντας οπωσδήποτε την αποκτηθείσα από την αποτυχία γνώση. Η τακτική αποτυχία προκύπτει από την αναποτελεσματική εκτέλεση ενός σαφώς καθορισμένου σχεδίου και για να το αντιστρέψουμε πρέπει να καταγραφούν οι διαδικασίες και να μετρηθούν τα αποτελέσματα των μεγεθών όπως πωλήσεις.

Στην αποτυχία του οράματος πρέπει να γίνει ολική αλλαγή σκέψης. Θα πρέπει να προέρχεται από εμάς και να εκφράζει την προσωπικότητα και τις αξίες μας. Να έχει στόχο την υλοποίηση του ονείρου μας, το οποίο επιβάλλεται να είμαστε διατεθειμένοι να το κυνηγήσουμε. Σε διαφορετική περίπτωση που είναι κάτι δανεικό και δεν μας εκφράζει, δεν θα έχουμε το σθένος να το υποστηρίξουμε μέχρι τέλους.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών σταδίων καθώς οι αδυναμίες της μιας μπορούν να εκληφθούν σαν αδυναμίες άλλης. Ωστόσο αυτήν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υπάρχουσα γνώση πάνω στον τομέα που αποτύχαμε ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές αποτυχίες, από τους λόγους της αρχικής αποτυχίας και επομένως να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας. Όπως έχουν αναφέρει και αρκετοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες: «κάθε επιτυχία συνοδεύεται από αρκετές πρότερες αποτυχίας». Είναι φανερό ότι ο δεσμός μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας είναι πολύ ισχυρός και στο πλείστο των περιπτώσεων η αποτυχία χρησιμοποιείται ως εργαλείο ώστε να οδηγηθούμε στην επιτυχία.

Το μεγαλύτερο μέρος των νεοφυών επιχειρήσεων (Deakins & Freel, 2017), καθίστανται αποτυχημένες από τον πρώτο κιόλας χρόνο λειτουργίας τους. Από την έρευνα της CB Insights (<https://www.researchgate.net/>) μας γίνονται γνωστά τα είκοσι βασικά αίτια που οδηγούν σε αποτυχία μια επιχείρηση. Η πρώτη και πιο συχνά εμφανιζόμενη είναι η ανυπαρξία της ανάγκης, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν το οποίο η αγορά δεν χρειάζεται.

Κάθε επιχείρηση δημιουργείται προκειμένου να δημιουργεί αξία σε πελάτες, ιδιοκτήτες, εργαζομένους κλπ. Αυτό το πετυχαίνει με την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που δύναται να ικανοποιήσουν ανάγκες που μέχρι σήμερα ήταν ανικανοποίητες ή να ικανοποιήσουν ανάγκες με βέλτιστο τρόπο από αυτόν των ανταγωνιστών. Ακολουθεί η ανεπάρκεια μετρητών που προκύπτει από διάφορους παράγοντες, όπως και η μη αποτελεσματική και μη ικανή ομάδα διοίκησης. Στην συνέχεια υπάρχουν αρκετοί ακόμα λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση καταλήγει στην αποτυχία όπως είναι η έλλειψη ανταγωνιστικότητας, η κακή τιμολόγηση, η απουσία ορθού επιχειρηματικού μοντέλου, το κακό μάρκετινγκ και πολλοί άλλοι.

Παίρνοντας μια γεύση από τους λόγους αποτυχίας, διαπιστώνουμε το πόσο συχνό φαινόμενο είναι η αποτυχία μια επιχείρησης και από πόσους πολλούς παράγοντες μπορεί να οδηγηθεί εκεί. Καραδοκούν συνεχώς κίνδυνοι αποτυχίας τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι είναι μονόδρομος η συνεχής προσπάθεια αντιμετώπισης των δυσκολιών χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα προϋπάρχουσα γνώση από παλαιότερα λάθη. Καθοριστικό επίσης είναι να μην απογοητευτεί ο επιχειρηματίας διότι έτσι θα οδηγηθεί σε σίγουρη αποτυχία. Δεν υφίσταται επιχειρηματική απόπειρα χωρίς απώλειες, αρκεί κάθε νέα απόπειρα να υλοποιείται με την χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων αποτελεσματικά.

Σχεδόν κάθε πρόβλημα έχει και την λύση του, ως τέτοια θα αντιμετωπιστούν τα αίτια αποτυχίας και οι λόγοι εμφάνισής τους. Κατόπιν εκτενής ανάλυσής τους και πλαισιώνοντάς τα από όλες της μεριές θα οδηγηθούμε στις καλύτερες δυνατές λύσεις τους. Πρόκειται κυρίως για αστάθμητους παράγοντες που κατανοήθηκαν ελλιπώς ή εκτιμήθηκαν λανθασμένα. Μέσα από την ανάλυση και την κατανόηση των αιτιών, θα προκύψουν οι λύσεις αυτών των προβλημάτων οι οποίες θα αποτελούν χρυσορυχείο προϋπάρχουσας γνώσης για τους νέους επιχειρηματίες.

Όλες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, θα πρέπει να είναι συνεχώς σε εγρήγορση ώστε να αναπροσαρμόζουν την στρατηγική, την τακτική και το όραμά τους. Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμήσουν τους κινδύνους του περιβάλλοντος. Λαμβάνοντας συνεχώς πληροφορίες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εξάγοντας χρήσιμα συμπεράσματα που θα την βοηθήσουν να λάβει σωστές αποφάσεις για το μέλλον και να διορθώσει παλιά λάθη.

Πληθώρα επιχειρήσεων κατάφερε να αντιστρέψει την κατάσταση υπέρ της και από αποτυχία, να απολαμβάνει πλέον μεγάλη επιτυχία. Πολλές άλλες όμως δεν τα κατάφεραν και οδηγήθηκαν στην εγκατάλειψη της προσπάθειας. Από όλες αυτές τις επιχειρήσεις όμως, έχει προέλθει ένα τεράστιος όγκος δεδομένων. Αποτυχίες τόσο νέων όσο και μεγάλων παλαιών εταιριών, προσφέροντάς μας άπλετη γνώση από την οποία πρέπει να ωφεληθούμε.

Αυτός είναι και βασικός λόγος εκπόνησης της παρούσας εργασίας η οποία αποσκοπεί στην παρουσίαση και ανάλυση βασικών αιτιών σύμφωνα με τα οποία πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται στην αποτυχία. Ιδιαίτερα χρήσιμα αποτελέσματα μας δίνει η έρευνα της CB Insights που υλοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, εντοπίζοντας τους κύριους λόγους αποτυχίας. Αν και η έρευνα έλαβε χώρα στην Αμερική, τα θέματα που προκύπτουν από την μη σωστή διαχείριση, τους αστάθμητους παράγοντες της αγοράς και τον ανταγωνισμό, είναι δυνατόν να τους βρούμε σε όλες της χώρες του κόσμου.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ως έρευνα μπορεί να ορισθεί η διαδικασία βημάτων με στόχο να συλλεχθούν και να αναλυθούν δεδομένα σχετικά με ένα θέμα (Creswell, 2008). Αυτήν μπορούμε να την διακρίνουμε ως προς το αντικείμενο που εξετάζεται, την χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία και τις πηγές τις οποίες θα χρησιμοποιήσουμε.

- Κατά αντικείμενο: περιγραφική, εξερευνητική, αιτιολογική.
- Κατά μεθοδολογία: ποιοτική, ποσοτική.
- Κατά πηγές: πρωτογενείς, δευτερογενείς.

3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Αρχικά προσδιορίστηκε η θεματική περιοχή προκειμένου να διαμορφωθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Μετά από έρευνα στην διεθνή βιβλιογραφία εντοπίστηκε κενό στους λόγους που οδηγούν στην αποτυχία μια επιχείρηση και έτσι επετεύχθη και ο προσδιορισμός των ερευνητικών ερωτημάτων.

Στην εν λόγω εργασία, με θεωρητική προσέγγιση, θα γίνει προσπάθεια προκειμένου να λυθούν δύσκολα και πολυπαραγοντικά προβλήματα μέσα από την απάντηση των εξής ερωτημάτων:

- I. Ποια είναι τα κύρια αίτια για τα οποία απειλούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην αποτυχία;
- II. Ποιοι είναι οι λόγοι που για τους οποίους δημιουργούνται τα παραπάνω αίτια;
- III. Κατά πόσο οι μεταβολές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησης;
- IV. Ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι αντιμετώπισης των αιτιών αυτών;

Στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί περιγραφική ποιοτική βιβλιογραφική έρευνα μέσα από την εκτίμηση, ανάλυση και περιγραφή των χαρακτηριστικών του θέματος που μελετάται το οποίο είναι ο προσδιορισμός των αιτιών αποτυχίας μιας επιχείρησης και οι τρόποι αντιστροφής αυτών. Βασιζόμενη σε επιστημονικά άρθρα, διαδικτυακές βιβλιοθήκες, ιστοσελίδες και επιστημονικά βιβλία, θα γίνει χρήση δευτερογενών δεδομένων, αξιοποιώντας τα.

Θα χρησιμοποιηθούν δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν από την CB Insights τα οποία έχουν δημοσιευθεί. Θα αναλυθούν περαιτέρω προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και προτάσεις για τους επιχειρηματίες, ο οποίοι να μπορούν να επωφεληθούν από αυτά και έτσι να αποφύγουν λάθη άλλων, εκμεταλλευόμενοι υπάρχουσα συσσωρευμένη γνώση.

Πιο συγκεκριμένα θα υλοποιηθεί θεωρητική ανασκόπηση κύριων εννοιών και βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τους λόγους αποτυχίας μιας επιχείρησης και τους τρόπους αντιμετώπισής τους κάνοντας χρήση μελέτης περιπτώσεων ως παράδειγμα για την διαφώτιση της θεωρητικής προσέγγισης προκειμένου να γίνει κατανοητή.

Μετά από ενδελεχή και λεπτομερή μελέτη διεθνούς βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε η συλλογή δευτερογενών δεδομένων από την έρευνα της CB Insights, από όπου μάθαμε τους 20 συχνότερους λόγους αποτυχίας μια επιχείρησης. Παίρνοντας τα δεδομένα αυτής της έρευνας, θα πραγματοποιηθεί παρακάτω ενδελεχής ανάλυση και αποδόμιση αυτών των αιτιών μέσα από την χρήση επιστημονικών άρθρων και βιβλίων καθώς και διαδικτυακών βιβλιοθηκών προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα στο σύνολό τους και με πληρότητα.

3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και την χρήση δευτερογενών δεδομένων, θα γίνει παρουσίαση βασικών στοιχείων τα οποία υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση όπως είναι επιχειρηματικότητα, ο επιχειρηματίας, η στρατηγική, ο σχεδιασμός, ο κίνδυνος και η αποτυχία. Ορισμοί που είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε προκειμένου να κατανοηθεί με ευκολία η παρούσα εργασία.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική από την CB Insights, μέσω της οποίας αναδείχθηκαν οι είκοσι κύριες αιτίες αποτυχίας των επιχειρήσεων, θα αποτελέσει πυλώνα της εργασίας. Θα μελετηθεί το κατά πόσο, οι αλλαγές σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό, επηρεάζουν την επιβίωση

της. Θα αναλυθούν σε βάθος όλες οι αιτίες και θα επιχειρηθεί η πλήρης κατανόηση αυτών σε βάθος προκειμένου να δοθεί η μεγαλύτερη δυνατή εικόνα από αυτές στους αναγνώστες προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστες καταστάσεις στις επιχειρήσεις τους.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης των λόγων αποτυχίας, θα δοθούν ανά αιτία τρόποι μέσω των οποίων μπορούν να αποφευχθούν πολλές δύσκολες καταστάσεις και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε βιώσιμες λύσεις και να την καταστήσουν κερδοφόρα και ανταγωνιστική, όπως και ικανή να ανταπεξέλθει στην συνεχείς αλλαγές τόσο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όσο και των αναγκών των καταναλωτών. Να αντιμετωπίσουν προβλήματα στα πρώτα στάδια εμφάνισής τους ή και μετά από λίγο καιρό αφού αυτά πιθανόν να μην γίνουν αντιληπτά από την πρώτη στιγμή. Ταυτόχρονα θα δοθούν λύσεις πρόληψης προκειμένου να αποφευχθεί η εμφάνιση των αιτιών μέσα από σωστή σχεδίαση, υλοποίηση και λειτουργία της επιχείρησης.

3.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ

Στην συγκεκριμένη ανάλυση, επιδιώκεται ο προσδιορισμός των λόγων αποτυχίας των επιχειρήσεων καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκολο πρόβλημα που πηγάζει από πολλούς αστάθμητους παράγοντες. Θα πρέπει να αναλυθεί και να εξεταστεί από κάθε άποψη κάθε μια αιτία ξεχωριστά. Να εντοπιστεί η ρίζα της και να αντιμετωπιστεί εκεί που είναι ακόμα μικρή και δεν έχει προκαλέσει σοβαρά ζητήματα. Όσο καθυστερούμε να αντιμετωπίσουμε μια κατάσταση, τόσο αυτή θα γιγαντώνεται και θα απειλεί την επιχείρηση προκαλώντας ταυτόχρονα την εμφάνιση και άλλων αιτιών.

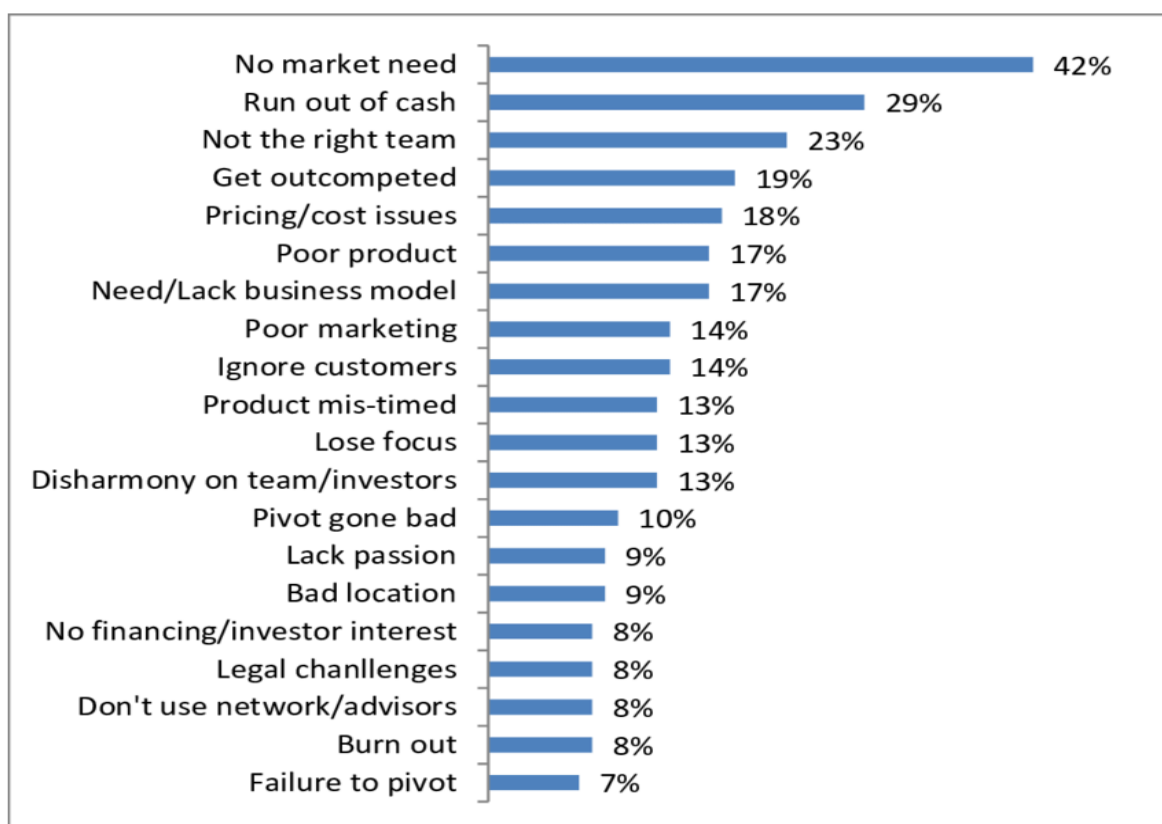
Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό και φλέγον ζήτημα καθώς το μεγαλύτερο μέρος των νέων επιχειρήσεων οδηγείται στην αποτυχία. Έρευνες έχουν προσδιορίσει τους βασικούς λόγους που συμβαίνει αυτό. Αλλά ο προσδιορισμός από μόνος του δεν βοηθάει ιδιαίτερα στην επίλυση του προβλήματος. Θα υλοποιηθεί ανάλυση αυτών και θα δοθούν τρόποι αντιμετώπισής τους προκειμένου να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο στα χέρια νέων αλλά και παλαιών επιχειρηματιών που σκοπεύουν να ανοίξουν την δική τους επιχείρηση.

Έτσι με την κατανόηση των λόγων αποτυχίας και την μελέτη και εφαρμογή των τρόπων αντιστροφής της κατάστασης, η επιχείρηση θα απομακρύνεται από τον κίνδυνο αποτυχίας. Μέσω της συγκέντρωσης ερευνών και μελετών, η συγκεκριμένη εργασία θα είναι αναγκαία και θα αποτελεί ένα πολύ σημαντικό όπλο στην φαρέτρα, σε όλους τους νέους επιχειρηματίες καθώς θα προσφέρει συγκεντρωμένη γνώση παραθέτοντας τις απειλές που θα οδηγήσουν στην αποτυχία και δίνοντας ταυτόχρονα όπλα για την αντιμετώπισή τους. Όπλα που προκύπτουν μέσα από μελέτη, σύγκριση και αξιολόγηση πηγών και ιδεών μέσα από την παγκόσμια βιβλιογραφία. Μετά από αναγωγή αυτών στην ελληνική πραγματικότητα θα δοθούν οι αποτελεσματικότεροι και αποδοτικότεροι τρόποι αντιστροφής της κατάστασης.

4. ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Κάθε επιχειρηματίας που αποφασίζει να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση έχει ένα όραμα και προσπαθεί να το εκπληρώσει. Κανένας δεν ξεκινάει με σκοπό την αποτυχία. Όμως οι κίνδυνοι που караδοκούν είναι πολλοί και εύκολα οδηγούν μια επιχείρηση στο χείλος της καταστροφής. Έτσι είναι επιβεβλημένη η ανάγκη για ενδελεχή αξιολόγηση των ρίσκων και πρόβλεψη των πιθανών αιτιών αποτυχίας προκειμένου να αντιμετωπιστούν πριν προλάβουν να εμφανιστούν ή έστω στα αρχικά τους στάδια.

Οι είκοσι (20) βασικότεροι λόγοι αποτυχίας μιας επιχείρησης σε φθίνουσα σειρά εμφανίζονται παρακάτω:



Πίνακας 1: Είκοσι (20) βασικοί λόγοι αποτυχίας της επιχείρησης. (CB insights 2014)

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

Ο Μαγικός τρόπος που θα μας οδηγήσει στην επιτυχία δεν υπάρχει. Υπάρχουν μόνο τρόποι δράσης οι οποίοι θα μετριάσουν ή θα περιορίσουν τον κίνδυνο αποτυχίας. Μπορεί ενώ πηγαίνει καλά η επιχείρηση, ξαφνικά να παρουσιαστεί μια ρωγμή η οποία μπορεί να την ισοπεδώσει. Έτσι θα πρέπει να γίνει το ταχύτερο δυνατό αντιληπτή και να αντιμετωπιστεί.

4.1 ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΝΑΓΚΗΣ

Για να δημιουργήσει αξία ένα προϊόν ή κάποια υπηρεσία θα πρέπει να υπάρχει κι η αντίστοιχη ανάγκη την οποία ικανοποιεί. Έτσι η επιχείρηση, πρέπει να εκτιμήσει την ύπαρξη της ανάγκης που αποσκοπεί να καλύψει προκειμένου το καταναλωτικό κοινό να ανταποκριθεί και να κάνει χρήση της αξίας που προσφέρει η εταιρεία. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα αναλάβει τα έξοδα για την έρευνα, τον σχεδιασμό, την όλη παραγωγή και την τοποθέτηση του αγαθού στην αγορά.

Όμως ακόμα και αν η επιχείρηση έχει υλοποιήσει επιτυχών όλα αυτά και θεωρεί ότι έχει τοποθετήσει στην αγορά ένα καινοτόμο και επαναστατικό προϊόν που θα καλύψει υπαρκτές ανάγκες, πάντα τον τελευταίο λόγο τον έχουν οι καταναλωτές. Αυτοί θα αποφασίσουν αν όντως το προϊόν καλύπτει την ανάγκη τους και έτσι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να το αποκτήσουν. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις, είτε νέες, είτε παλαιές επιχειρήσεις που έχουν πολλά χρόνια επιτυχημένης δράσης.

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση οδηγήθηκε στο να προσφέρει ένα μη αναγκαίο αγαθό, είναι οι εξής:

1. Δεν κατάφερε ο επιχειρηματίας να αντιληφθεί τις επιθυμίες και τα θέλω των υποψήφιων καταναλωτών, διότι του διέφυγαν οι προσδοκίες, οι προτιμήσεις και τα κίνητρα που έχουν οι καταναλωτές.
2. Αδυναμία μέτρησης του μεγέθους αποδοχής της, αλλά και του προϊόντος από τους δυνητικούς καταναλωτές και ταυτόχρονα, μη σωστή εισχώρηση του αγαθού στην αγορά.
3. Λανθασμένη πρόβλεψη για ανάγκη, που στην πραγματικότητα δεν υφίσταται και απόπειρα εισόδου σε μια αγορά για την οποία δεν γνωρίζουμε σχεδόν τίποτα και δυσκολευόμαστε να εκτιμήσουμε τον τρόπο αντίδρασής της.
4. Προβαίνει σε αλλαγές προϊόντων τα οποία χωρίς λόγο, καθώς αυτά συνεχίζουν να καταναλώνονται χωρίς καμία μείωση από τους καταναλωτές. Θα πρέπει η επιχείρηση να αφουγκράζεται και να αντιλαμβάνεται πιθανές ενδείξεις για αλλαγές στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των αγαθών της. Ενώ όταν δεν υπάρχουν αυτές να διατηρεί τα προϊόντα της απaráλλαχτα, διότι με αυτόν τον τρόπο μεγαλώνει η πιστότητα των πελατών και αποφεύγεται η δημιουργία άσκοπης σύγχυσης στους καταναλωτές από την εφαρμογή αχρείαστων αλλαγών σε αγαθά.

Όπως προκύπτει από την έρευνα, το 42% των επιχειρήσεων οδηγείται στην αποτυχία λόγω έλλειψης της ανάγκης που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Αυτό είναι αποτέλεσμα της κακής απόδοσης του μάρκετινγκ το οποίο δεν κατάφερε να εντοπίσει τις πραγματικές ανάγκες των υποψήφιων καταναλωτών, όπως επίσης απέτυχε στην επιλογή της αγοράς – στόχου. Θα πρέπει να γίνεται ορθή συλλογή δεδομένων από τα πρώτα στάδια, δηλαδή από τον σχεδιασμό ενός αγαθού, αλλά κατόπιν εισαγωγής του την αγορά μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες αστοχίας. Κατά αυτόν τον τρόπο θα γνωρίζει κάθε στιγμή η επιχείρηση πως ανταποκρίνονται οι καταναλωτές στην προσφερόμενη αξία και αν χρειάζεται να προβεί σε αλλαγές ή ακόμα και κατάργηση του αγαθού.

4.2 ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Η απουσία ρευστότητας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα καθώς το 29% των επιχειρήσεων οδηγούνται σε αποτυχία εξαιτίας της. Πρόκειται για την δεύτερη αιτία αποτυχίας μιας επιχείρησης που σκαρφάλωσε τόσο ψηλά από την εμφάνιση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2009 και την πανδημία του Covid-19, καθώς η απουσία μετρητών προκάλεσε τεράστια προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Μια επιχείρηση που φαίνεται να έχει μεγάλες και κερδοφόρες επιχειρήσεις, αυτό δεν αποδεικνύει ότι αυτά τα χρήματα είναι άμεσα διαθέσιμα. Πολλές πληρωμές γίνονται με μεγάλη καθυστέρηση ή και καθόλου μετά από πτώχευση ή ακάλυπτες επιταγές. Λόγοι μείωσης της ρευστότητας αποτελούν και τα τεράστια κόστη που έχει η επιχείρηση, καθώς και οι παράνομες αντιγραφές και διαθέσεις των αγαθών της από τρίτους. Έτσι οι επιχειρήσεις προκειμένου να το αντιμετωπίσουν αυτό, οδηγούνται στην μείωση των τιμών τους περιορίζοντας το περιθώριο κέρδους, προκειμένου να αποθαρρύνουν του επίδοξους αντιγραφείς. Επίσης ένα σημαντικός λόγος είναι το χαμηλό περιθώριο κέρδους μετά από επιλογή της εταιρείας να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της προκειμένου να βελτιώσει την διαπραγματευτική της ισχύ.

Η τεχνολογική εξέλιξη έδωσε την δυνατότητα στους καταναλωτές να μπορούν να αναζητούν, συγκρίνουν και αγοράζουν προϊόντα, οποιαδήποτε ώρα της ημέρας και σε οποιοδήποτε μέρος και αν αυτοί βρίσκονται. Επίσης οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθυνθούν σε μεγαλύτερο κοινό, ευκολότερα. Όμως με αυτόν τον τρόπο μεγάλωσε και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα την προσφυγή στην επιπλέον μείωση των τιμών. Συνεπώς κάθε μείωση της τιμής οδηγεί και σε ελαχιστοποίηση της κερδοφορίας, άρα και της ρευστότητας της επιχείρησης.

Έτσι οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στη νέα τάξη πραγμάτων, αντιμετωπίζοντας τις αλλαγές που έχει επιφέρει η νέα τεχνολογία. Οι καταναλωτές ψάχνουν συνεχώς το φθηνότερο, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε ολοένα και μεγαλύτερες απώλειες κερδοφορίας λόγω μείωσης των τιμών προκειμένου να διατηρήσουν την διαπραγματευτική τους ισχύ και να μην μειωθεί το πελατολόγιό τους.

Μελέτη περίπτωσης 1 (<http://www.babisvovos.gr/>) :

Η Μπάμπης Βωβός Διεθνής Τεχνική Εταιρεία, είναι μια εταιρεία δημιουργίας και εκμετάλλευσης ακινήτων κυρίως για χρήση ως γραφεία. Η εταιρεία μετά από πολλά χρόνια επιτυχημένης πορείας, ήρθε αντιμέτωπη με την κρίση του 2009 όπου πολλές εταιρείες που μίσθωναν ακίνητα της Βωβός, να αλλάξουν επαγγελματική στέγη. Επίσης η πτώση της οικοδομής και η απώλεια επενδύσεων με ταυτόχρονα τον τεράστιο δανεισμό της επιχείρησης, οδήγησαν σε σοβαρή έλλειψη ρευστότητας. Η εταιρεία έπρεπε πλέον να βρει τρόπο να ανταπεξέλθει στα υπέρογκα έξοδά της προκειμένου να συνεχίσει να είναι λειτουργική. Όπως γίνεται αντιληπτό, η εταιρεία από μια επιτυχημένη και κερδοφόρα επιχείρηση, κατέληξε να παλεύει για την επιβίωσή της. Προχώρησε στην εκπόνηση σχεδίου προκειμένου μέσα από διάφορα μέτρα να μπορέσει να καλύψει τις υποχρεώσεις της και σε βάθος χρόνου να καταστεί και πάλι κερδοφόρα.

4.3 ΜΗ ΟΡΘΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ομάδα διοίκησης προκύπτει από τις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που είναι το θεσμικό μέρος ενός οργανισμού και βάση νόμου δίνουν εντολές στους υπόλοιπους (Greenberg & Baron, 2013). Αυτή η ομάδα θα πρέπει να μπορεί να χαράσσει στρατηγική, να φέρνει εις πέρας τις διαδικασίες παραγωγής και να καταφέρνει την επίτευξη της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της εταιρείας. Με εμπιστοσύνη, καθορισμό αξιών, ενθάρρυνση για λήψη πρωτοβουλιών και την ανάδειξη μέσα από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, μπαίνουν ισχυρά θεμέλια για μια ορθή ομάδα διοίκησης. Αν η ομάδα αυτήν δεν διαθέτει ούτε αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, τότε είναι αυτήν που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην αποτυχία. Με ποσοστό 23%, η ακατάλληλη ομάδα διοίκησης αποτελεί την τρίτη αιτία αποτυχίας μιας επιχείρησης αποτυπώνοντας έτσι την σημαντικότητά της.

Από την εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19 και έπειτα, παρατηρήθηκε μια τεράστια αύξηση στην εξ αποστάσεως εργασία. Με αυτόν τον τρόπο δυσχεραίνεται το έργο της ομάδας διοίκησης καθώς είναι πολύ πιο δύσκολο να καλλιεργηθούν και να διατηρηθούν οι

δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων. Η εργασία από απόσταση ήρθε για να μείνει καθώς προσφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα την πρόσληψη εργαζόμενου που μένει αρκετά μακριά από την επιχείρηση.

Ωστόσο η ομάδα διοίκησης βρίσκεται αντιμέτωπη με μεγάλες προκλήσεις σχετικά με την επικοινωνία με την ομάδα και την ροή πληροφοριών. Αυτά και τα δύο λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας περνάνε μια κρίση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Διότι η καθημερινή επαφή στον χώρο εργασίας βοηθούσε ιδιαίτερα στην εύκολη ανταλλαγή απόψεων και την δημιουργία μέσω αυτών πολλών καινοτόμων ιδεών. Αυτό πλέον είναι πιο δύσκολο και γίνεται χειρότερο όσο μεγαλώνει η ομάδα, καθώς όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο δύσκολο γίνεται το να σκέφτονται και να ενεργούν σαν ένα (McChrystal., Collins, & Silverman, 2015).

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει ενιαία κουλτούρα στο σύνολο του προσωπικού της προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική και να υλοποιήσει τους στόχους της. Οι πληροφορίες θα πρέπει να μπορούν εύκολα να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, διότι αυτό προσφέρει την γέννηση νέων ιδεών και εξοικονομεί χρήματα. Η δημιουργία σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους δεν περιορίζεται μόνο στα φυσικά όρια της εταιρείας, αλλά και έξω από αυτήν μέσα από πληθώρα δραστηριοτήτων. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι μέσα από την ομαδική δουλειά, είναι ευκολότερο να επιτευχθούν οι στόχοι.

4.4 ΑΝΥΠΑΡΚΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ανταγωνιστικότητα υπάρχει παντού στη ζωή μας, είτε μιλάμε για την εργασίας μας, είτε για την προσωπική μας ζωή. Στην επαγγελματική μας ζωή επιδιώκουμε συνεχώς να είμαστε σε θέση να ανταγωνιζόμαστε τους καλύτερους προκειμένου να εξελισσόμαστε και να προοδεύουμε. Χωρίς τον ανταγωνισμό η εξέλιξη θα ήταν πολύ πιο αργή.

Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και τα λάθη δεν συγχωρούνται. Η μόνη περίπτωση που δεν υπάρχει ανταγωνισμός, είναι όταν προσφέρει ένα αγαθό το οποίο έχουν εγκαταλείψει όλοι. Το περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και σε συνάρτηση με την τεχνολογική εξέλιξη, παρουσιάζονται συνεχώς νέα καινοτόμα και πιο ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, κάνοντας τα παλαιότερα, ξεπερασμένα και αδύναμα να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να φανεί ικανή να καταστεί όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστική προκειμένου να παραμείνει αποτελεσματική και συνεχίσει να υπάρχει. Αφουγκραζόμενη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον,

επιβάλλεται η συνεχής βελτίωση των προϊόντων ή υπηρεσιών της, η διάθεση πληθώρας επιλογών και η υποστήριξη και μετά την απόκτηση του αγαθού όπου αυτό απαιτείται. Δεν θα πρέπει να έχει στο νου της απλά να είναι ανταγωνιστική και να χάσει την επαφή της με τους πελάτες και να κάνει λάθη που κάνουν και οι ανταγωνιστές της και χάσουν τους πραγματικούς στόχους τους. Θα διαμορφώσει την δική της πορεία ανταγωνιζόμενη τις άλλες εταιρείες και παραμένοντας ανταγωνιστική και πάντα μαζί με τις εξελίξεις.

Το καθόλου μικρό ποσοστό του 19% των επιχειρήσεων, οδηγούνται στην αποτυχία λόγω αδυναμίας τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η μελέτη του ανταγωνισμού είναι απαραίτητη και εις βάθος. Δηλαδή δεν θα πρέπει να εξετάσει μόνο την τιμή στην οποία διαθέτει ο ανταγωνιστής τα αγαθά του, αλλά και στις επιπλέον παροχές και τα χαρακτηριστικά που έχουν τα προσφερόμενα προϊόντα. Έτσι θα εντοπίσει τα σημεία που υπερτερεί, καθώς και αυτά τα οποία πρέπει να βελτιώσει ώστε να μην χάσει μεγάλη μερίδα των καταναλωτών.

4.5 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Με ποσοστό 18%, η κοστολόγηση έρχεται ως πέμπτη αιτία αποτυχίας των επιχειρήσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για το ποσό που καλείται να καταβάλει ο καταναλωτής για την πρόταση αξίας που προσφέρει η επιχείρηση. Ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, δηλαδή και όσα προσφέρονται μετά την πώληση του αγαθού. Η τιμή θα πρέπει να επιλέγεται με σύνεση, διότι παίζει καθοριστικό ρόλο για την πορεία της εταιρείας, το μέγεθος των πωλήσεων, καθώς και τους καταναλωτές που θα προσελκύσει να αγοράσουν αυτά που προσφέρει.

Η τιμή στα χέρια της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο εργαλείο το οποίο πρέπει να διαχειριστεί έτσι ώστε να κερδίσει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς και να αποκομίσει μεγάλη κερδοφορία. Μετά θα βρίσκεται σε θέση ισχύος και θα μπορεί άνετα να προσφέρει εκπτώσεις και προσφορές για να μεγαλώσει ακόμα περισσότερο το πελατολόγιό της. Για την επιλογή της τιμής όμως, θα πρέπει να υπολογίσει και να αθροίσει τα διάφορα κόστη της αλυσίδας παραγωγής, όπως είναι τα απαραίτητα υλικά, η αμοιβή των υπαλλήλων, το κόστος μεταφοράς, οι φόροι, τα ασφαλιστικά ταμεία, το κόστος διαφήμισης κ.α.

Επομένως, η επιχείρηση πριν καθορίσει την τιμή πρέπει να κάνει μια σωστή κοστολόγηση της προσφερόμενης αξίας. Διότι πολλές επιχειρήσεις έχουν οδηγηθεί στην καταστροφή καθώς θέλοντας να έχουν ανταγωνιστικές τιμές, δεν υπολογίζουν σωστά τα επιμέρους

κόστη με αποτέλεσμα να βγαίνουν ζημιωμένες. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο μετά από κακό υπολογισμό του κόστους, να προσφέρει τα αγαθά της σε μεγαλύτερη τιμή από τον ανταγωνισμό, κάτι που θα επηρεάσει αρνητικά το μερίδιο αγοράς και τον αριθμό των πελατών.

4.6 ΜΗ ΕΥΧΡΗΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

Ο καταναλωτής όταν επιλέγει να αγοράσει ένα προϊόν, εκτός από την προσφερόμενη αξία, αξιολογεί και την ευκολία χρήσης αυτού που αγοράζει. Έτσι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να μην αποτελούν μέρος του 17% των αποτυχημένων για αυτόν τον λόγο, θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην σχεδίαση των προϊόντων τους. Διότι όσο πιο εύχρηστο είναι το αγαθό, τόσο πιο ευχαριστημένος είναι ο καταναλωτής και πρόθυμος να μοιραστεί την εμπειρία του από την χρήση του συγκεκριμένου αγαθού.

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές, επιδιώκοντας να εντυπωσιάσουν το κοινό τους, σχεδιάζουν και παράγουν προϊόντα ιδιαίτερα πολύπλοκα που απαιτούν εξοικείωση με διάφορες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα να μην φέρνει τα αναμενόμενα κέρδη. Επίσης δεν είναι λίγες αυτές που παρέχουν οδηγίες χρήσης των αγαθών τους, που το μόνο που καταφέρνουν είναι να μπερδέψουν ακόμα περισσότερο τον καταναλωτή. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα οι πελάτες τους να προσφεύγουν σε τεχνική υποστήριξη με επιπλέον κόστος για αυτούς. Έτσι δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με την συγκεκριμένη επιλογή προϊόντος και συνεπώς δεν θα μεταφέρουν θετικά συναισθήματα σε άλλους υποψήφιους καταναλωτές.

Σημαντικό ρόλο στα μάτια του καταναλωτή παίζει στις μέρες μας και το κατά πόσο το προϊόν που θα αγοράσει, είναι φιλικό προς το περιβάλλον. Θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία η επιχείρηση ώστε να βοηθάει όσο μπορεί την αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής κρίσης. Φυσικά δεν θα πρέπει να γίνονται όλα αυτά εις βάρος της ποιότητας του προϊόντος.

4.7 ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ένα 17% των επιχειρήσεων αποτυγχάνουν διότι δεν διαθέτουν σχέδιο δράσης για το τι θα προσφέρουν στο κοινό τους, ποιο θα είναι το κοινό τους και πως θα ανταποκριθούν στα διάφορα έξοδα, αυτό είναι το επιχειρηματικό μοντέλο. Δηλαδή πως η επιχείρηση σχεδιάζει να εισέλθει και σε ποια αγορά, πως θα αποκτήσει έσοδα πλευρίζοντας τους υποψήφιους πελάτες της μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους. Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι

το πιο αποτελεσματικό όπλο εναντίον του ανταγωνισμού, καθώς επίσης για την επίτευξη κερδοφορίας και για να έλξουν επενδύσεις, θα πρέπει η στρατηγική να είναι συνυφασμένη με το επιχειρηματικό μοντέλο.

Μια καινοτόμα και αποδεδειγμένα χρήσιμη πρόταση αξίας από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο σε ένα ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον θα πρέπει να το διακατέχει η ευελιξία. Όλα όσα υπάγονται σε αυτό θα πρέπει να δύναται να αλλάξουν οποιαδήποτε στιγμή ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική η επιχείρηση και άρα να συνεχίσει να υπάρχει.

4.8 ΕΛΛΙΠΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μέσα από το μάρκετινγκ η εταιρεία μαθαίνει για το πως συμπεριφέρεται ο καταναλωτής, μελετά τι έχει ανάγκη και έτσι καθορίζει την προσφερόμενη πρόταση αξίας ανάλογα. Αποτελεί κομβικής σημασίας λειτουργία καθώς εντοπίζει την ευκαιρία και συμβάλει στην προετοιμασία και την διάθεση του προϊόντος στο κοινό. Συμβάλει στην δημιουργία δυνατών δεσμών με τους πελάτες και ταυτόχρονα προβλέπει τις πωλήσεις. Προβαίνει στην αξιολόγηση των προσφερόμενων, από τους ανταγωνιστές, αγαθών προκειμένου να εντοπίσει κενά, ατέλειες, σφάλματα τα οποία εκμεταλλεύεται ώστε να παράγει τα δικά της καλύτερα προϊόντα.

Το 14% των επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις στο μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα την αδυναμία συνέχισης της λειτουργίας της επιχείρησης. Διότι μέσω αυτού, ερευνούνται ζητήματα όπως:

- 1) Το κόστος της συνολικής επένδυσης για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος.
- 2) Το αντίτιμο που προτίθενται να καταβάλλουν οι καταναλωτές.
- 3) Το ύψος των τιμών των ανταγωνιστών.
- 4) Εκτίμηση ύψους πωλήσεων.
- 5) Πόσο θα κοστίσει το νέο προϊόν και τι περιθώριο κέρδους έχουμε.
- 6) Το χρονικό διάστημα ανάκτησης του ποσού που καταβάλλαμε για την επένδυση.

Οι καταναλωτές στην σημερινή εποχή έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες και έτσι είναι πολύ καλά ενημερωμένοι. Έτσι το προσωπικό του μάρκετινγκ θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τις πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών, διότι μόνο έτσι θα τον κάνουν να επιλέξει το δικό τους προϊόν. Το μάρκετινγκ είναι αποτελεσματικό

όταν προσφέρει μια πρόταση αξίας ανταγωνιστική και ταυτόχρονα προσφέρει ικανοποίηση στο κοινό. Η επιχείρηση διαμορφώνει την στρατηγική της, στηριζόμενη στο μίγμα μάρκετινγκ το οποίο περιλαμβάνει:

- a) Το προϊόν.
- b) Την τιμή.
- c) Την προώθηση.
- d) Την διανομή.

Μέσω αυτής εκμεταλλεύεται τους διατιθέμενους πόρους της μέσα από προσφερόμενες ευκαιρίες προκειμένου να μεγαλώσει τις πωλήσεις και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.9 ΑΓΝΟΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Οι επιχειρήσεις που χάνουν την επαφή με τους πελάτες τους ανέρχεται στο 14%. Είναι τεράστιας σημασίας η απόκτηση, διατήρηση και σταδιακή αύξηση της πελατειακής βάσης για μια επιχείρηση. Από την στιγμή που θα καταφέρει η επιχείρηση να αποκτήσει έναν αριθμό πελατών, θα πρέπει από εκεί και πέρα να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και συνεχή επαφή με αυτούς ώστε να αφουγκράζεται τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά τους συναισθήματα και έτσι να αντιδράει ανάλογα. Μέσα από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας που προσφέρονται πλέον, αυτό γίνεται ιδιαίτερα εύκολο, απλά χρειάζεται σωστή διαχείριση και ερμηνεία των μηνυμάτων.

Επιδίωξη της επιχείρησης πρέπει να είναι η άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος αντιμετωπίζει ο πελάτης της σχετικά με το προϊόν της. Έτσι θα κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού της και θα αποκτήσει καλύτερη φήμη στην αγορά. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών είναι το κύριο όργανο σε αυτήν την προσπάθεια, καθώς μέσα από αυτά θα έρθει ο μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών σχετικά με το τι κάνει καλά η επιχείρηση και το τι πρέπει να αλλάξει άμεσα. Σε καμία περίπτωση η επιχείρηση δεν θα πρέπει να βλέπει την εξυπηρέτηση πελατών σαν ένα μεγάλο πρόβλημα διότι θα καταλήξει να χάσει όλο της το κοινό. Θα πρέπει να το βλέπει σαν ένα παράθυρο μέσω του οποίου βλέπει όλα τα συναισθήματα που προκαλούνται στους καταναλωτές από την παρεχόμενη αξία

Μελέτη περίπτωσης 2 (<https://www.pwc.com>) :

Σύμφωνα με την εταιρεία PwC και την έρευνα Global Consumer Insights 2018 που υλοποίησε, συμπεραίνει την ολοένα αυξανόμενη σπουδαιότητα που έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η σημαντικότητα των εκπεμπόμενων μηνυμάτων ως προς την αξιοπιστία και την αυθεντικότητα των εμπορικών σημάτων. Συγκεκριμένα αποφαίνεται ότι:

- Η αγορά ενός προϊόντος επηρεάζεται κατά 35% από την εμπιστοσύνη των καταναλωτών ως προς το εμπορικό σήμα.
- Η αγορά ενός προϊόντος επηρεάζεται κατά 37% από τις γνώμες και τις κριτικές άλλων καταναλωτών, τις οποίες αναζητούν στο διαδίκτυο.
- Υπάρχει ιδιαίτερος δισταγμός στην χρήση ηλεκτρονικών αγορών λόγω διαφόρων απατών που έχουν συμβεί. Για αυτό το 57% είπε ότι περιηγείται σε ασφαλείς ιστότοπους και το 51% προτιμάει επιχειρήσεις από τις οποίες έχει αγοράσει ξανά και εμπιστεύεται.

4.10 ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΧΡΟΝΙΚΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η κατάλληλη επιλογή του χρόνου εισόδου της επιχείρησης ή του προϊόντος στην αγορά – στόχος, είναι μια περίπλοκη διαδικασία που το 13% το κάνει τελείως λάθος. Γίνεται ελλιπής ή καθόλου μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, τεχνολογικών, νομικών μεταβολών καθώς επίσης και της καταναλωτικής συμπεριφοράς πριν την είσοδο ενός νέου αγαθού. Με αποτέλεσμα να πολλαπλασιάζουν της πιθανότητες αποτυχίας τους εξαιτίας των πολλών και συνεχών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά την καταναλωτική ανάγκη, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σίγουρη για το αν υπάρχει όντως η ανάγκη και να προσδιορίσει το μέγεθός της. Πρέπει να είναι συγκρατημένη ώστε να αποφύγει άσκοπα υψηλά κόστη. Διότι πολλά τεχνολογικά προϊόντα ανακλήθηκαν λόγω κακών υπολογισμών, όπως τα windows vista τα οποία κυκλοφόρησαν το 2007 και το 2008 αντικαταστάθηκαν από τα windows 7, εξαιτίας κακής μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Πολλές επιχειρήσεις, εξαιτίας του συνεχούς αγώνα δρόμου με τον ανταγωνισμό, λανσάρουν ένα νέο αγαθό γρηγορότερα από όσο χρειάζεται μόνο και μόνο για να προλάβουν τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφή ένα πραγματικά καινοτόμο και χρήσιμο προϊόν, μόνο επειδή ήρθε την λάθος χρονική στιγμή και το καταναλωτικό κοινό δεν ήταν έτοιμο για αυτό. Άλλες επιχειρήσεις καθυστερούν σημαντικά την εισαγωγή του νέου αγαθού προκειμένου να είναι σίγουροι για την ύπαρξη

της ανάγκης. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση θα στερηθεί κέρδη και θα χάσει αρκετή ανταγωνιστική ισχύ. Είναι εξαιρετικά σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει επακριβώς τις ανάγκες των καταναλωτών καθώς επίσης και πότε το χρειάζονται, τι προτίθενται να ξοδέψουν για αυτήν και τι είναι ικανός να προσφέρει ο ανταγωνιστής.

4.11 ΚΑΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Το 13% των επιχειρήσεων χάνουν τον προσανατολισμό τους και καταλήγουν να ασχολούνται με διαφορετικά πράγματα από αυτά που οδήγησαν στη δημιουργία τους. Η επιχείρηση από την αρχή της σύστασής της, έχει θέσει έναν σαφή προσανατολισμό με βάση τον οποίο θα πορευθεί και θα διαμορφώσει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτό είναι κάτι το οποίο πολλές επιχειρήσεις το ξεχνάνε μετά από κάποια επιτυχία, νομίζοντας ότι πλέον μπορούν να κάνουν τα πάντα, στρέφονται και προς άλλες κατευθύνσεις καταναλώνοντας πολλούς πόρους χωρίς ιδιαίτερα αποτελέσματα, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται. Αυτό γίνεται γιατί ο ανταγωνισμός θα εκμεταλλευτεί τα κενά που θα δημιουργηθούν από τον αποπροσανατολισμό της επιχείρησης, καθώς θα έχει στρέψει αλλού την προσοχή της, αυτός θα κερδίσει σημαντικό μέρος της αγοράς της επιχείρησης.

Τα συνήθη σφάλματα των επιχειρήσεων είναι ότι προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πάντες και κυνηγάνε το εύκολο και περιστασιακό κέρδος, χάνοντας την ταυτότητά τους και τον κύριο άξονα κατεύθυνσής της στον οποίο βασίζεται η κερδοφορία της. Προφανώς και είναι ευπρόσδεκτη κάθε νέα επιχειρηματική ευκαιρία, χωρίς όμως να χάσει τον προσανατολισμό της και την πελετειακή της βάση. Θα πρέπει να έχει στραμμένη την προσοχή της στα δυνατά της σημεία και να τα εκμεταλλεύεται. Η παροχή μεγάλου όγκου αγαθών απαιτεί και τεράστιες υποδομές και κάνει την επιχείρηση πιο δυσκίνητη. Επίσης ο εμπλουτισμός των προϊόντων της με επιπλέον χαρακτηριστικά, υπάρχει κίνδυνος να προκαλέσει σύγχυση το κοινό, λόγω αύξησης της πολυπλοκότητάς τους.

4.12 ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ MANAGEMENT ME ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Αυτό το φαινόμενο εμφανίζεται στο 13% των επιχειρήσεων και μπορεί εύκολα να οδηγήσει την επιχείρηση στην καταστροφή. Λόγοι σύγκρουσης μπορεί να είναι πιθανές τροποποιήσεις σε προϊόντα ή η ομάδα μάνατζμεντ είναι αντίθετη και δεν ακολουθεί τις συμβουλές των επενδυτών. Οι επενδυτές είναι αυτοί που διαθέτουν τα χρήματά τους,

αναλαμβάνοντας το ρίσκο και αναμένουν την κατάλληλη ανταμοιβή, ενώ πρέπει να λαμβάνουν γνώση για θέματα κερδοφορίας και ζημιών. Η ομάδα μανάτζμεντ είναι αυτήν που πρέπει να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτά τα ποσά, ώστε να αποδώσει η επένδυση.

Οι επενδυτές θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και να τους παρέχεται η απαραίτητη ενημέρωση σχετικά με την επένδυσή τους, καθώς ένα δυσαρεστημένος επενδυτής μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα ανεξάρτητα από το ποσοστό της εταιρείας που κατέχει. Από την άλλη μεριά οι επενδυτές δεν θα πρέπει να μπλέκονται στα πόδια της ομάδας μανάτζμεντ, να την εμπιστευτούν και να την αφήσουν να κάνει την δουλειά της με τον τρόπο που ξέρουν. Συχνά οι διαφορετικές αντιλήψεις, τα προσωπικά συμφέροντα των δύο πλευρών, μεγαλώνουν το πρόβλημα. Διαφωνίες και κακή συνεργασία, πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα για να μην οδηγηθεί η επιχείρηση στο τέλος της.

4.13 ΑΣΤΟΧΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παρακολουθούν τις τροποποιήσεις του περιβάλλοντος και να αλλάζουν ανάλογα, ώστε να παραμείνουν λειτουργικές. Το 10% αυτών, δεν καταφέρνει να υλοποιήσει αποτελεσματικά τις επιδιωκόμενες αλλαγές. Μόλις προβεί σε αλλαγή η επιχείρηση, πρέπει ταχύτατα να προσαρμοστεί σε αυτήν. Κρίσιμης σημασίας είναι χρόνος υλοποίησης της αλλαγής, εκτιμώντας αρκετές παραμέτρους. Θα πρέπει να αποφεύγουν να λαμβάνουν βεβαιασμένες αποφάσεις και να σχεδιάζουν την νέα στρατηγική, πριν την μελέτη και κατανόηση των αιτιών αποτυχίας του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η αλλαγή πρέπει να είναι μια καλά σχεδιασμένη ενέργεια του μανάτζμεντ, με την ενημέρωση όλου του εμπλεκόμενου προσωπικού το οποίο πρέπει να λειτουργήσει σαν μια καλά συγχρονισμένη μπάντα προκειμένου να λειτουργήσει ο σχεδιασμός και η οργάνωση καθώς και να αντιμετωπιστούν πιθανές συγκρούσεις. Πριν την ανάληψη της αλλαγής θα πρέπει να έχουν εξαλειφθεί κάθε δυσλειτουργία της επιχείρησης. Έτσι με την χρήση όλων των δεξιοτήτων και δυνατών σημείων της, η επιχείρηση θα εντοπίσει το νέο της πελατολόγιο μέσα από την νέα πρόταση αξίας ή την τροποποίηση της υπάρχουσας.

Είναι δεδομένο ότι η αλλαγή θα προκαλέσει έντονα συναισθήματα φόβου για το άγνωστο, τα οποία θα αντιμετωπιστούν με την σαφή ανάθεση ρόλων και εκμεταλλευόμενοι την

υπάρχουσα εμπειρία. Κατά την διάρκεια της αλλαγής θα πρέπει να γίνουν και στην νοοτροπία της επιχείρησης, πιθανόν στη δομή της και τις αξίες της. Δημιουργώντας έτσι την επιθυμία για αλλαγή μέσω την καινοτομίας, της βελτίωσης της εργασιακής εμπειρίας και της ποιότητας ζωής του προσωπικού.

Μελέτη περίπτωσης 3 (<https://www.olympia-electronics.gr>) :

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Olympia Electronics A.E. η οποία αρχικά δημιουργήθηκε παρέχοντας στην αγορά ηλεκτρονικά παιχνίδια το 1979. Το 1982 απαγορεύτηκαν αυτά από προσχέδιο νόμου και έτσι έπρεπε να προβεί σε μεγάλη αλλαγή προκειμένου να συνεχίσει την λειτουργία της. Έτσι, εκμεταλλεζόμενη τα μέσα, την τεχνογνωσία και το έμπειρο προσωπικό της, στράφηκε στα ηλεκτρονικά συστήματα ασφαλείας. Με ορθό και επιτυχημένο μάρκετινγκ, κατάφερε να κατακτήσει νέες αγορές, εκμεταλλεύτηκε διαφορετικά κανάλια διανομής καταφέροντας να καταστήσει επιτυχημένη αυτήν την αλλαγή. Με αυτό το παράδειγμα γίνεται σαφής η σημαντικότητα της αλλαγής, κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερες επιτυχίες.

4.14 ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ – ΠΑΘΟΥΣ

Η έλλειψη πάθους οδηγεί στην απουσία δημιουργικότητας, τη μιζέρια και την εντύπωση ότι εκτελούμε αγγαρεία, με αποτέλεσμα το 9% των επιχειρήσεων να αποτυγχάνουν για αυτό. Διότι η επιχείρηση αδυνατεί να επικεντρωθεί στους στόχους της, κάτι το οποίο μπορεί να είναι και το έναυσμα για να προβεί σε ριζική αλλαγή η επιχείρηση. Η απουσία πάθους πηγάζει από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η ρουτίνα και η έλλειψη πρόκλησης. Επίσης μπορεί να εμφανιστεί λόγω της ενασχόλησης με πολλά και διαφορετικά πράγματα μέσα στην επιχείρηση ή με την ανάληψη μιας δραστηριότητας την οποία θεωρεί κατώτερη των ικανοτήτων του ο υπάλληλος.

Πρέπει να φροντίζει η διοίκηση της εταιρείας ώστε το προσωπικό της να διακατέχεται από πάθος διότι είναι μεταδοτικό και σημάδι επιτυχίας. Τους καταναλωτές τους έλκει ο δυναμισμός και το πάθος που εκπέμπει η επιχείρηση. Ταυτόχρονα μεγιστοποιείται η απόδοση σε οτιδήποτε κάνουν και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες εκτός ορίων ασφαλείας. Το πάθος αποδεικνύει την πίστη σε αυτό που δημιουργούμε γεμίζοντάς μας με ικανοποίηση. Όταν δύο ανταγωνιστές προσφέρουν παρόμοια πρόταση αξίας, οι καταναλωτές θα επιλέξουν την εταιρεία που επιδεικνύει μεγαλύτερο πάθος. Κάθε

επιτυχημένη επιχείρηση διακατέχεται εκτός των άλλων και από πάθος για αυτό που κάνουν.

4.15 ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Το 9% των επιχειρήσεων προβαίνουν σε επιπόλαιες και μη καλά σχεδιασμένες επιλογές τοποθεσίας, στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση με αποτέλεσμα να απειλούνται από τα πρώτα τους κιόλας βήματα. Η τοποθεσία εγκατάστασης είναι από τα πρώτα στοιχεία που πρέπει να επιλέξουμε για την επιχείρηση, καθώς επηρεάζει πληθώρα παραγόντων όπως πρόσβαση σε κανάλια διανομής, σε δημόσιες υπηρεσίες και πολλά άλλα.

Το κόστος είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιλογής τοποθεσίας, μαζί με το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θα έχουμε. Η κακή επιλογή τοποθεσίας μπορεί να αναγκάσει την εταιρεία σε μια μεταστάθμευση η οποία θα κοστίσει πολύ. Μια καλή επιλογή τοποθεσίας μπορεί να αντισταθμίσει την όχι και τόσο καλή αγορά. Με τον ανταγωνισμό να караδοκεί από παντού, η επιχείρηση δεν πρέπει να αφήνει τίποτα στην τύχη του, διότι έτσι αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης δυσχερειών.

4.16 ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Το 8% των επιχειρήσεων αποτυγχάνουν σχεδόν πριν ακόμα ξεκινήσουν ή στην πορεία τους όταν ψάχνουν επιπλέον επενδυτές και η πρόταση που προσφέρουν δεν τους προσελκύει. Για κάθε επιχείρηση, η χρηματοδότηση είναι καίριας σημασίας για την δημιουργία της ή την επέκτασή της παραπέρα. Ο επενδυτής θα συνυπολογίσει πολλούς παράγοντες πριν αποφασίσει να προβεί στην επένδυση, όπως για παράδειγμα το ρίσκο που φέρει η συγκεκριμένη επένδυση, οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, η αναμενόμενη απόδοση κ.α.

Από την πλευρά της η εταιρεία θα πρέπει να πλευρίζει υποψήφιους επενδυτές που διαθέτουν τους πόρους που έχει ανάγκη, αλλά και να διαθέτει γνώση πάνω στην επιδιωκόμενη επένδυση. Αυτό γιατί όποιος έχει τα απαραίτητα κεφάλαια και μόνο, δεν σημαίνει ότι επιθυμεί να τα επενδύσει και επίσης είναι πολύ πιθανό η επιχείρηση να επωφεληθεί από πιθανές γνώσεις του χρηματοδότη σχετικά με την πρόταση αξίας που προσδοκά να υλοποιήσει. Μέσα από εύστοχο μάνατζμεντ και καλά σχεδιασμένη και

δουλεμένη παρουσίαση μπορεί να πειστεί και πιο δύσπιστος επενδυτής παρέχοντας όλα τα απαραίτητα οικονομικά στοιχεία της επένδυσης.

Μελέτη περίπτωσης 4

Ένα υποψήφιος επιχειρηματίας, ο Sam Sisakhti, έχοντας εγκαταλείψει τις σπουδές του, προσπαθεί να υλοποιήσει μια ιδέα που έχει για την δημιουργία μια διαδικτυακής εταιρείας πώλησης δυσεύρετων ρούχων. Χωρίς σχέδιο, επιχείρησε να προσεγγίσει πολλούς επενδυτές χωρίς αποτέλεσμα. Τότε αποφάσισε να δημιουργήσει την δική του ομάδα με την οποία θα διαμόρφωνε με λεπτομέρεια την ιδέα του και θα ήταν σε θέση να την παρουσιάσει με τρόπο ώστε να φανεί ελκυστική. Έτσι μέσα από την επιλογή κατάλληλου προσωπικού κατάφερε να πείσει πληθώρα επενδυτών και να εκτοξεύσει την εταιρεία του. Συμπεράνουμε λοιπόν ότι μια καλή ιδέα από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία, απαραίτητο είναι και να στελεχωθεί από το κατάλληλο προσωπικό (Γωνιάδης, 2022).

4.17 ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΣΧΕΡΕΙΕΣ

Επίσης ένα 8% των επιχειρήσεων αδυνατεί να αντιμετωπίσει νομικά ζητήματα που προκύπτουν και αναγκάζονται σε τερματισμό της λειτουργίας τους. Αδυνατούν να θέσουν εξ αρχής, σαφές καταστατικό πλαίσιο το οποίο να ορίζει επακριβώς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μετόχων ώστε να αποφεύγονται σοβαρά λάθη στην πορεία. Πολλές φορές δεν διαθέτουν ούτε εγχειρίδιο λειτουργίας για την εταιρεία, με βάση το οποίο ρυθμίζονται όλες οι λεπτομέρειες λειτουργίας της επιχείρησης.

Το σύγχρονο πολύπλοκο περιβάλλον μαζί με τους χιλιάδες νόμους που στοχεύουν στην προστασία του κοινωνικού συνόλου, η εταιρεία πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική. Η αποκατάσταση είναι σχεδόν πάντα ακριβότερη από την πρόληψη, για αυτό και μόνο θα πρέπει η επιχείρηση να προνοήσει από την αρχή για να μην το πληρώσει ακριβά αργότερα. Μια επιχείρηση με νομικές περιπέτειες δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής ούτε για τους καταναλωτές αλλά ούτε και για επενδυτές.

4.18 ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΚΤΥΟΥ

Όπως λέμε και στην καθομιλουμένη, ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι δικτυωμένος, ώστε μέσα από τις γνωριμίες και τις επαφές του να ωφελήσει την επιχείρησή του. Όμως το 8% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει ισχυρές επαγγελματικές και κοινωνικές επαφές. Είναι κάτι

το οποίο δημιουργείται σταδιακά και θέλει χρόνο για να φέρει αποτελέσματα. Μέσα από αυτές τις επαφές, η γνώση μοιράζεται και ενισχύεται ωφελώντας και τις δύο πλευρές.

Σύμφωνα με έρευνα του πανεπιστημίου της Οξφόρδης, 78 στους 100 καταναλωτές εμπιστεύονται τους φίλους τους, ενώ μόνο 14 στους 100 δείχνουν εμπιστοσύνη στα brand (Γωνιάδης, 2022). Για αυτό το λόγο είναι πολλά τα οφέλη από μια καλή δικτύωση, όπως απόκτηση μεγαλύτερης επιρροής και βελτίωση της φήμης, προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού, ανίχνευση ευκαιριών, μεγάλη και χρήσιμη ανταλλαγή πληροφοριών και πολλά ακόμη.

4.19 ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ

Η κούραση και κυρίως η ψυχολογική φθορά, είναι η αιτία αποτυχίας του 8% των εταιρειών. Το μεγάλο και μη παραγωγικό άγχος, καταβάλλει το προσωπικό και επιδρά καταστροφικά στην ψυχολογική τους κατάσταση και εν συνεχεία στην απόδοσή τους στην εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι παύσουν να είναι παραγωγικοί, τότε και η επιχείρηση σταματάει να αποδίδει. Είναι κάτι που προσβάλλει κυρίως μέλη της επιχείρησης με πολλές ευθύνες και απαιτούν πολλά και συνεχώς. Όταν αρχίσει να τους καταβάλλει η κούραση και η ψυχική εξάντληση, είναι πλέον αργά καθώς αρχίζει ένα κύκλος κατηγοριών προς τον εαυτό τους για τα διάφορα προβλήματα που αρχίζουν να προκύπτουν από την κακή τους πλέον απόδοση.

Πρέπει να υπάρχει μέτρο στην πίεση που βάζουμε το προσωπικό, αφούγκραζόμενοι συνεχώς τις ανάγκες του και επεμβαίνοντας όπου κρίνεται απαραίτητο. Υπάρχουν πολλές ενδείξεις που θα μας ενημερώσουν για αυτό που θα ακολουθήσει, αρκεί να είμαστε κοντά στο προσωπικό και να έχουμε τα αυτιά και τα μάτια μας ανοιχτά. Για παράδειγμα η ξαφνική αποστροφή για τον περίγυρο ή η έλλειψη δημιουργικότητας είναι κρίσιμα σημάδια. Το μόνο άγχος που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, είναι το παραγωγικό άγχος που θα τους ωθήσει να ολοκληρώσουν τις υποχρεώσεις τους αποτελεσματικά. Άλλα εύκολα μπορεί να οδηγήσει στον κορεσμό και να αρχίσει να λειτουργεί αρνητικά, για αυτό θα πρέπει συνεχώς να ακούμε τους εργαζομένους.

4.20 ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τέλος, το 7% των επιχειρήσεων επιμένει να εφαρμόσει αλλαγές χωρίς να μπορεί να τις υποστηρίξει ή είναι αχρείαστες, με αποτέλεσμα την αποτυχία τους. Μετά από κακή

εκτίμηση των δυνατοτήτων της καθώς επίσης και λανθασμένη μελέτη και σχεδιασμό, η επιχείρηση αποπειράται να αλλάξει. Κάτι που επιφέρει εκτός από τα μεγάλα έξοδα, φέρνει δυσπιστία και διχασμό στους κόλπους της επιχείρησης.

Μελέτη περίπτωσης 5

Υπάρχει πληθώρα ξένων και ελληνικών επιχειρήσεων που προέβησαν σε καθοριστικές και επιτυχείς αλλαγές. Η ελληνική MLS ξεκίνησε ως επιχείρηση παροχής ηλεκτρονικών παιχνιδιών και μεταστράφηκε σε πωλητή συσκευών τεχνολογίας. Το Twitter από μια εταιρεία μέσω της οποίας μπορούσες να κατεβάσεις μουσική, έγινε η πλέον διαδεδομένη πλατφόρμα κοινοποίησης ειδήσεων και σχολίων. Επίσης η πανίσχυρη εταιρεία κινητών τηλεφώνων, Nokia, αρχικά δραστηριοποιούνταν στον χαρτοπολτό. Όλες αυτές εντόπισαν την ευκαιρία και με προσεκτική μελέτη και σχεδιασμό, επιχείρησαν την αλλαγή και πέτυχαν.

5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΑΙΤΙΑ

5.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις αδυνατούν να εντοπίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Πριν από τον καθορισμό της προσφερόμενης αξίας θα πρέπει να διάγει σε βάθος έρευνα στα παρακάτω:

- Την τάση που παρουσιάζει ο κλάδος που δραστηριοποιείται μέσα από συγκρίσεις στατιστικών μεγεθών.
- Πως οι εξέλιξη της τεχνολογίας επιδρά στον κλάδο και με ποίο τρόπο μπορεί να ευνοηθεί από αυτό η επιχείρηση.
- Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς και από τι πελάτες αποτελείται (εισόδημα, δημογραφικά στοιχεία κλπ.).
- Ποιος είναι ο ανταγωνισμός που θα κλιθεί να αντιμετωπίσει και τι μέγεθος έχει.
- Ποιο είναι το αναμενόμενο μέγεθος πωλήσεων ώστε να αποφασίσει αν θα προχωρήσει στον διαμερισμό υφιστάμενης πίτας ή θα προβεί στην δημιουργία νέας (Γωνιάδης, 2022).

Με καλά σχεδιασμένα και σε βάθος έρευνα όλων αυτών, η επιχείρηση θέτει πολύ ισχυρά θεμέλια. Εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα τον έγκαιρο εντοπισμό μελλοντικών ευκαιριών. Έτσι θα καθιερωθεί στην αγορά η επιχείρηση και θα διαθέτει μεγάλη ανταγωνιστική ισχύ.

5.2 ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ίσως το σημαντικότερο για την επιβίωση των επιχειρήσεων, είναι να έχει αποτελεσματική διαχείριση της ρευστότητας. Η ρευστότητα είναι η κινητήριος δύναμη, διότι χωρίς χρήματα θα αρχίσουν να καταρρέουν σιγά σιγά όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Κύρια προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η πώληση προϊόντων και ξεχνάνε να ρυθμίζουν όσα τους οφείλουν πιστεύοντας ότι θα πάρουν τα χρήματά τους κάποια στιγμή χωρίς αυτό να τους επηρεάζει. Πρέπει να εξασφαλίζουν ώστε να έχουν πάντα ρευστό στο ταμείο τους προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν ευκολότερα σε δύσκολες περιόδους.

Τρόποι μέσα από τους οποίους μπορούν σχετικά εύκολα να εξασφαλίσουν ρευστότητα, είναι οι παρακάτω:

- Υλοποίηση πωλήσεων με άμεση καταβολή αντιτίμου ή με την χρήση σταθερού επιτοκίου για μηδενισμό των καθυστερήσεων.
- Εκτέλεση διακανονισμών για μείωση του χρονικού διαστήματος αποπληρωμής.
- Χρήση των ευκολιών που προσφέρει η τεχνολογία για την υλοποίηση ηλεκτρονικών πληρωμών και την άμεση ενημέρωση σχετικά με την διαθέσιμη ρευστότητα καθώς και χρήση κατάλληλα διαμορφωμένων λογισμικών (Big Data Analysis κλπ).
- Προπληρωμή όπου χρειάζεται και αποφυγή λήψης επιταγών.

Η ορθή διαχείριση της ρευστότητας αποτελεί τεράστιο πλεονέκτημα για την επιχείρηση διότι κάθε στιγμή διαθέτει μετρητά για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της χωρίς να προσφύγει στον δανεισμό. Μπορεί εύκολα και άμεσα να διαθέσει κεφάλαια για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία που εμφανίστηκε ξαφνικά. Δηλαδή αποτελούν καίριας σημασίας όπλο για την εταιρεία προκειμένου να υλοποιήσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

5.3 ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΟΜΑΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική λειτουργία μια επιχείρησης, εξαρτάται από την ικανότητα των διοικητικών ομάδων. Κινήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση είναι:

- Η ορθή ιεράρχηση και συμπλήρωση των θέσεων αυτών είναι βασικός παράγοντας. Η κάθε θέση θα πρέπει να περιγράφεται με λεπτομέρεια σχετικά με όσα προσφέρει και όσα απαιτεί, δηλαδή μισθολογικές απολαβές, επαγγελματική εξέλιξη, αναγκαία προσόντα κλπ.
- Στην συνέχεια μέσα από συνεντεύξεις, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει και να προσλάβει τα στελέχη εκείνα που θεωρεί ότι θα ανταπεξέλθουν καλύτερα στην συγκεκριμένη θέση, μέσα από την ανάγνωση του βιογραφικού του αλλά και την διαδικασία των συνεντεύξεων, προκειμένου να ανακτηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου.
- Ακολουθεί η εκπαίδευσή του και η περίοδος προσαρμογής, η οποία μπορεί να γίνει υπό πίεση ώστε να δείξει στην πράξη τις δυνατότητές του.

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού από την αρχή, είναι τεράστιας σημασίας, διότι η επιχείρηση δεν σταματάει να λειτουργεί και οι υποχρεώσεις τρέχουν. Είναι βασικό να υλοποιούνται τόσο οι επιχειρηματικοί στόχοι όσο και οι προσωπικοί, γιατί αν ένα από τα

δύο δεν πραγματοποιείται τότε η συνεργασία θα τερματιστεί ως αναποτελεσματική. Η απόλυση και αντικατάσταση εργαζομένου, κυρίως όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία διοίκησης, επιφέρει μεγάλα κόστη στην επιχείρηση και χαμένο πολύτιμο χρόνο. Οι λόγοι την απόλυσης ή αποχώρησης του εργαζομένου είναι πολλοί, όπως η μη ικανοποιητική επαγγελματική εξέλιξη, κακή επικοινωνία κ.α. Η αντικατάσταση εργαζομένου δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση, κυρίως όταν αυτοί διαθέτουν μοναδικές γνώσεις, διότι η διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και προσαρμογής του νέου υπαλλήλου, παίρνει χρόνο και κοστίζει.

Σημαντικό επίσης είναι να καλλιεργείται η εμπιστοσύνη, η αλληλεγγύη και ο σεβασμός στους κόλπους της εταιρείας. Μέσα από την ανάθεση καθηκόντων χτίζεται η εμπιστοσύνη και οδηγείται ο εργαζόμενος στην πλήρη αφοσίωσή του. Η ανάθεση πρέπει να γίνεται κατόπιν ορισμού των ορθών καθηκόντων, στον κατάλληλο συνεργάτη με τον πλέον ορθό τρόπο προκειμένου να χειραφετηθεί λαμβάνοντας αποφάσεις στα πλαίσια του νόμιμου και του ηθικού (McChrystal., Collins, & Silverman, 2015). Με αυτόν τον τρόπο επικεντρώνονται όλοι στα καθήκοντά τους και εφόσον το σύνολο του προσωπικού έχει γνώση των αρμοδιοτήτων του, τότε επιτυγχάνεται η αλληλεγγύη και ο σεβασμός. Πολύ σημαντική είναι επίσης η συνεχής παροχή ανατροφοδότησης και επιβράβευσης των υφισταμένων όπου κρίνεται αυτό απαραίτητο.

5.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρήσεις πρέπει να παραμένουν συνεχώς ανταγωνιστικές, γιατί την ημέρα που θα πάψουν να είναι, αυτόματα θα πάψουν και να υφίστανται. Μέσα από την έρευνα και την μελέτη του ανταγωνισμού, ανιχνεύει τα αδύναμα σημεία τα οποία εκμεταλλεύεται προς όφελός της, για να αυξήσει την ανταγωνιστική της ισχύ. Την οποία για την διατηρήσει, επιβάλλονται τα παρακάτω:

- ❖ Να γνωρίζει σε βάθος τον ανταγωνισμό και τι αυτός προσφέρει. Δηλαδή τα προϊόντα του, η τιμή που τα διαθέτει, τι μέρος της αγοράς κατέχει, ποια είναι η φήμη του κλπ.
- ❖ Καινοτομεί με προϊόντα που δεν δύναται να προσφέρει ο ανταγωνισμός ή τα προσφέρει πριν από αυτόν όταν η αγορά είναι έτοιμη να τα δεχθεί.
- ❖ Παρακολουθεί συνεχώς τους καταναλωτές, ώστε να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις αλλαγές και να προβαίνει σε διορθώσεις.

- ❖ Εκπαιδεύει το προσωπικό ώστε να κατέχει βελτιώνει συνεχώς τις δεξιότητές του.
- ❖ Εκτελεί ελέγχους σε όλες τις διαδικασίες και διορθώνει πιθανά λάθη.
- ❖ Με την χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων, βελτιώνει και ενισχύει την εικόνα της.
- ❖ Το επιχειρηματικό της μοντέλο πρέπει να είναι ευέλικτο προκειμένου να μπορεί να προσαρμοστεί ταχύτατα στις νέες συνθήκες που πιθανός να δημιουργηθούν.
- ❖ Να δημιουργήσει δυνατούς δεσμούς με συνεργάτες που έχουν μεγάλη επιρροή και πληροφόρηση, αλλά και με όλους όσους διανέμουν τα αγαθά της.

5.5 ΟΡΘΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Η κοστολόγηση των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση, επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων. Ο ανταγωνισμός, η αγορά, ο καλύτερος τιμής – προώθησης είναι μερικοί από αυτούς που οδηγούν την επιχείρηση να ορίσει την τιμή των αγαθών της. Οι κυριότερες στρατηγικές κοστολόγησης είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστική: μετά από έρευνα σχετικά με τις τιμές των ανταγωνιστών, ορίζεται μια παραπλήσια τιμή. Πλεονεκτεί λόγω την ευκολίας υπολογισμού, δεν υφίσταται μεγάλη απώλεια πωλήσεων διότι η τιμές είναι λίγο πάνω ή λίγο κάτω από τους ανταγωνιστές και βοηθούν τους πωλητές να παίξουν καθοριστικό ρόλο στο μέγεθος των πωλήσεων. Μειονεκτεί καθώς δεν διαθέτεται καθαρή εικόνα για την ζήτηση, ακολουθούνται πρακτικές του ανταγωνισμού που πιθανόν να είναι λάθος και περιορίζεται στην πολιτική κοστολόγησης χωρίς να αναζητούνται νέες ιδέες.
- Κόστος και Markup: στο κόστος παραγωγής του προϊόντος, προστίθεται ένα ποσοστό και έτσι διαμορφώνεται η τελική τιμή. Πλεονεκτεί λόγω εύκολου υπολογισμού και δίνει έμφαση στην ποιότητα και όχι μόνο στο κόστος. Μειονεκτεί διότι σε αρκετές περιπτώσεις το κόστος παραγωγής δεν είναι γνωστό από την αρχή με αποτέλεσμα να υπάρχουν επιπλέον χρεώσεις στην αγοραστή ή των πωλητή.
- Διείσδυση: εδώ η επιχείρηση ορίζει μια χαμηλή τιμή, η οποία είναι κάτω από αυτήν του ανταγωνισμού, προκειμένου να μπει στην αγορά και να την γνωρίσει

το καταναλωτικό κοινό. Αυτήν την τιμή στην συνέχεια αυξάνει σταδιακά με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας της προσφερόμενης αξίας για να μην υπάρχουν αντιδράσεις για τις αυξήσεις. Πλεονεκτεί όσον αφορά την προσφερόμενη ταχύτητα εισόδου στην αγορά και τα μεγάλα επίπεδα πωλήσεων. Μειονεκτεί διότι η επιχείρηση επιφορτίζεται με την κάλυψη μεγάλων εξόδων την περίοδο γνωριμίας που οι τιμές είναι αρκετά χαμηλές. Επίσης η μετέπειτα αυξήσεις πιθανόν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες και να πάνουν να αγοράζουν τα προϊόντα της και υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να θεωρηθεί η επιχείρηση χαμηλότερης κατηγορίας αν δεν διαφημιστεί και προβληθεί με τον κατάλληλο τρόπο.

- Αποβουτύρωση: η πρόταση αξίας που προσφέρεται εδώ, είναι καινοτόμα και με πολύ καλύτερα χαρακτηριστικά από τα υπόλοιπα της αγοράς. Έτσι η επιχείρηση ξεκινάει με την πώληση των αγαθών σε υψηλές τιμές και αναλόγως της προφοράς και της ζήτησης, δύναται να την μειώσει. Πλεονεκτεί εξαιτίας των τεράστιων κερδών που επιφέρει και συμβάλει στην μείωση του κόστους παραγωγής. Μειονεκτεί λόγω της δυσαρέσκειας που προκαλεί στους καταναλωτές που αγόρασαν ακριβά το πρώτο διάστημα και της κρισιμότητας που έχει η περίοδος που χρειάζεται για να πέσει η τιμή ή να εμφανιστούν ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Ομαδοποίηση: εδώ συνδυάζεται η παροχή αγαθών και υπηρεσιών μέσω της οποίας επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας και επομένως αύξηση της τιμής τους. Πλεονεκτεί καθώς μέσω αυτής πωλούνται αγαθά και υπηρεσίες που δεν ιδιαίτερη ζήτηση, το κόστος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ είναι μικρό και η προσφερόμενη αξία μεγιστοποιείται για τους πελάτες. Μειονεκτεί διότι είναι δύσκολος ο διαχωρισμός αυτών που πωλούνται εύκολα με αυτά που πωλούνται δύσκολα προσθέτοντας έτσι έξτρα κόστος και έτσι καταλήγει να συμφέρει μόνο αυτόν που αγοράζει.
- Γραμμή προϊόντων: τα προϊόντα διανέμονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες τους και στην συνέχεια κοστολογούνται. Πλεονεκτεί για την ευκολία υπολογισμού και την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού πελατών λόγω την μεγαλύτερης πληθώρας προϊόντων σε διαφορετικές τιμές ανάλογα με τις δυνατότητές τους. Μειονεκτεί καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να νιώσουν εξαπατημένοι οι καταναλωτές λόγω της σχέσης τιμής – όφελος και δεν είναι διατεθειμένοι να δώσουν επιπλέον χρήματα για προϊόν με περισσότερες λειτουργίες.

5.6 ΕΥΧΡΗΣΤΟ ΚΑΙ ΦΙΛΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Από την πρώτη στιγμή της δημιουργίας ενός προϊόντος, πρέπει να έχει γίνει μελέτη για την σωστή δημιουργία του προκειμένου να αποδώσει τα αναμενόμενα. Η επιτυχία του εξαρτάται από χαρακτηριστικά όπως:

- Η αξιοπιστία, μέσω της οποίας θα κάνει το κοινό να το εμπιστευτεί διότι πολύ εύκολα πλέον οι καταναλωτές στρέφονται σε άλλο ανταγωνιστικό αγαθό που ικανοποιεί την ίδια ανάγκη.
- Προσαρμοστικότητα, καθώς θα πρέπει να μπορεί εύκολα να αλλάξει και να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες των καταναλωτών.
- Να διακρίνεται από άριστη λειτουργία τόσο των κύριων όσο και των δευτερευόντων χαρακτηριστικών του και να είναι κατασκευασμένο σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο του κράτους.
- Να μπορεί ο καταναλωτής να το εντοπίσει εύκολα στην αγορά και να διαθέτει υψηλή ποιότητα.
- Να είναι καλοσχεδιασμένο και με εμφάνιση που να έλκει τους καταναλωτές.
- Να χαίρει αναγνωρισιμότητας μέσα από την διαφήμιση και τις καλές κριτικές.

5.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Η επιχείρηση πρέπει να αντιληφθεί κατά πόσο το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει, είναι το ορθότερο και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Θα προβεί σε συλλογή πληροφοριών και να αποσαφηνίσει:

- ❖ Την προσφερόμενη πρόταση αξίας η οποία πρέπει να πλεονεκτεί έναντι του ανταγωνισμού και ταυτόχρονα να ικανοποιεί την ανάγκη του καταναλωτή.
- ❖ Την αγορά – στόχος, δηλαδή ποιο είναι το καταναλωτικό κοινό στο οποίο αναφέρεται, ποια η αγοραστική τους δύναμη και ποια ανάγκη του θα καλύψει.
- ❖ Εξασφάλιση πρώτων υλών.
- ❖ Με ποιον τρόπο θα πραγματοποιηθεί η διανομή των προϊόντων της.
- ❖ Πως θα γίνει σωστή και αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων.

Συνοπτικά θα πρέπει να βρει το κοινό και τι αυτό δύναται να προσφέρει, τι κάνει μοναδικό προσφερόμενο αγαθό της ώστε να επικρατήσει στην αγορά και πόσο εύκολα μπορεί να προσαρμοστεί το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει στις αλλαγές της ζήτησης.

5.8 ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Πρώτο και βασικό μέλημα των επιχειρήσεων που διαθέτουν φτωχό μάρκετινγκ είναι:

- Η επιπλέον στελέχωση και ο επαναπρογραμματισμός του τμήματος μάρκετινγκ. Τα νέα στελέχη θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της αγοράς και να γνωρίζουν την προσφερόμενη αξία της επιχείρησης.
- Επίσης θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πόρους ώστε να μην δυσχεραίνεται το έργο τους.
- Η εφαρμοζόμενη στρατηγική μάρκετινγκ έχει ως βάση το μίγμα μάρκετινγκ το οποίο έχει τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία είναι το προϊόν, η τιμή, η διανομή και η προώθηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα αναλύσει σε βάθος.

Επιπλέον, το μάρκετινγκ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την τεχνολογική εξέλιξη και την ευκολία που προσφέρει αυτήν για την επικοινωνία με τους καταναλωτές αλλά και την εύρεση πληροφοριών. Η δημιουργία μια ασφαλούς και εύχρηστης πλατφόρμας, είναι τα πρώτα βήματα του διαδικτυακού μάρκετινγκ. Το καταναλωτικό κοινό πρέπει να νιώθει ασφάλεια κατά την περιήγησή του στην πλατφόρμα και να μπορεί να έχει εύκολη πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία προκειμένου να είναι πλήρως ενημερωμένος σχετικά με την προσφερόμενη αξία. Η επιχείρηση έτσι έχει πρόσβαση σε πολύ μεγαλύτερο κοινό. Έρευνα της Eurostat, έδειξε ότι το ποσοστό των ηλεκτρονικών αγορών των χρηστών το 2017 ήταν 45%, το 2020 59% και το 2022 71%.

Κλείνοντας κρίνεται απαραίτητο να σημειωθεί ότι για να είναι επιτυχημένο το μάρκετινγκ της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι ίδιο σε όλα τα μέσα. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί την εντύπωση ότι η επιχείρηση δεν είναι αξιόπιστη καθώς διαχειρίζεται τα κανάλια διανομής της με διαφορετικό τρόπο.

5.9 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Οι επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην βελτίωσή τους, πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα παράπονα των καταναλωτών και να τους παροτρύνουν να κάνουν παράπονα, διότι μέσα από αυτά θα εντοπίσουν κενά και αδυναμίες στο προϊόν και θα το βελτιώσουν. Επίσης ενισχύεται και η σχέση του πελάτη με την εταιρεία γιατί όταν ο πελάτης βλέπει ότι η γνώμη του μετράει, θα συνεχίσει να είναι πελάτης.

Οι πελάτες κατανέμονται στις εξής κατηγορίες:

- Οι πελάτες οι οποίοι είναι πιστοί στην επιχείρηση. Είναι η κύρια ομάδα στήριξης ενός καινούργιου αγαθού και μέσω αυτής παράγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τον αν το νέο αγαθό θα καταφέρει να σταθεί σε όλη την αγορά.
- Οι αδιάφοροι πελάτες οι οποίοι αγοράζουν παρορμητικά ότι τους τραβήξει την προσοχή.
- Οι πελάτες που κυνηγάνε τις προσφορές. Αυτοί ναι μεν συμβάλουν αποτελεσματικά στα έσοδα της επιχείρησης, αλλά δεν ενδιαφέρονται για άλλα αγαθά της.
- Οι πελάτες ανάγκης που ξοδεύουν για να αποκτήσουν το εν λόγω αγαθό επειδή τους ικανοποιεί μια ανάγκη εκείνη την στιγμή και όχι επειδή γνωρίζουν το αγαθό.
- Οι πελάτες που δεν μπορούν να αποφασίσουν, ο οποίος ενδιαφέρονται κυρίως για την διαδικασία αγοράς και όχι για το προϊόν κάθε αυτό.
- Οι πελάτες που ικανοποιούνται πολύ δύσκολα ή και καθόλου. Είναι αυτοί που πάντα θέλουν και κάτι επιπλέον. Αυτοί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πάντα, διότι τα παράπονά τους έχουν και επιχειρήματα.

Η εξασφάλιση μια πελατειακής βάσης πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης. Όταν αυτήν εξασφαλιστεί θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην διατήρησή και την διεύρυνσή της. Διότι οι καταναλωτές πλέον έχουν πρόσβαση σε πολλά και διαφορετικά προϊόντα, με αποτέλεσμα να μπορούν με πολύ μεγάλη ευκολία να εγκαταλείπουν μια εταιρεία αν δουν ότι αυτά που προσφέρουν δεν αξίζουν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες της και να τους συμπεριφέρεται σαν τον πολυτιμότερο περιουσιακό της στοιχείο, διότι το καλύτερο μέσω διαφήμισης είναι ένας ευχαριστημένος πελάτης.

5.10 ΧΡΟΝΙΚΑ ΟΡΘΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για να εισάγει ένα προϊόν η επιχείρηση, είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία τους προϊόντος. Η εισαγωγή στην αγορά γρηγορότερα, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το προϊόν να είναι ελλιπές ή οι καταναλωτές να μην είναι έτοιμοι να το δεχθούν. Από την άλλη μεριά, μια αργοπορημένη είσοδος,

μπορεί να βρει μια αγορά που έχει αλλάξει ανάγκες. Για να βρεθεί η κατάλληλη χρονική στιγμή, απαιτείται η διεξαγωγή ερευνών στην αγορά – στόχος.

Όσον αφορά τους καταναλωτές, θα πρέπει να γίνεται η καλύτερη δυνατή προετοιμασία τους για την υποδοχή του νέου προϊόντος. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- Την επιστράτευση ατόμων που ο λόγος τους επηρεάζει πολλούς, όπως για παράδειγμα ιδιαίτερα δραστήρια άτομα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Επίσης πιθανή δωρεάν διάθεση αριθμού προϊόντων, ίσως αποτελέσει μια καλή διαφήμιση για το νεοεισαχθέν αγαθό και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

5.11 ΟΡΘΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η επιχείρηση πρέπει να έχει στραμμένη την προσοχή της συνεχώς στην ικανοποίηση των πελατών. Θα πρέπει να προχωρήσει στον ορισμό μικρότερων στόχων μέσα από τους οποίους θα επιτύχει μεγαλύτερους και μεταγενέστερους στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί, σε διαφορετική περίπτωση χάνει πολύτιμο χρόνο η επιχείρηση και δίνει την δυνατότητα στους ανταγωνιστές να την προσπεράσουν και να πάρουν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

Μέσα από συνεχή έλεγχο των τεθέντων στόχων και τροποποίηση αυτών όπου απαιτείται θα καταφέρει να παραμείνει ανταγωνιστική και θα διατηρήσει τον προσανατολισμό της. Πάντα οι στόχοι πρέπει να είναι εντός των δυνατοτήτων της και να αποσκοπούν στην ικανοποίηση του κοινού της.

5.12 ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ επενδυτών και μάνατζερ, είναι ένα φαινόμενο που δεν απουσιάζει σχεδόν από καμία επιχείρηση. Αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ηρεμία, νηφαλιότητα και αμοιβαίο σεβασμό στο πλαίσιο αναζήτησης της δικαιότερης λύσης. Με σημάδια καχυποψίας, απαξίωσης και σε κάποιες περιπτώσεις με την επίδειξη δύναμης οδηγούν σε άσχημες καταστάσεις. Για την εξομάλυνση των σχέσεων υπάρχουν τρόποι όπως:

- ❖ Η ενίσχυση των καναλιών μέσω των οποίων υλοποιείται η επικοινωνία προκειμένου να είναι ευκολότερη, πιο άμεση και συχνότερη η επαφή των δύο πλευρών.

- ❖ Εντοπισμός της βάσης του προβλήματος και αντιμετώπισή του άμεσα και αποτελεσματικά. Μέσα από καλή επιχειρηματολογία και κατανόηση των αιτιών, αποφασίζεται η ορθότερη λύση και έτσι ενισχύονται οι σχέσεις τους.
- ❖ Σύνταξη εγγράφων από τους επενδυτές σχετικά με τον τρόπο που θα λειτουργεί η επιχείρηση και με ποιο τρόπο δεσμεύονται οι μάνατζερ.
- ❖ Χρήση εξωτερικών συνεργατών (διαμεσολαβητές, συμβούλια) μόνιμα και όχι μόνο όταν προκύπτει ανάγκη, μέθοδος η οποία δεν υποβαθμίζει σε καμία περίπτωση την διοίκηση της επιχείρησης (Γωνιάδης, 2022).
- ❖ Έσχατη λύση είναι να επιβάλει ο ισχυρός την άποψή του, αναγκάζοντας τους υπόλοιπους σε συμμόρφωση.

5.13 ΕΥΣΤΟΧΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η επιχείρηση μπαίνει στο παιχνίδι της αλλαγής, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές που έχουν συμβεί ή προβλέπονται να έρθουν στο περιβάλλον. Με την υλοποίηση επιτυχημένων αλλαγών, οι επιχειρήσεις διατηρούν και πολλές φορές αυξάνουν την ανταγωνιστική τους ισχύ, καταλαμβάνοντας έτσι μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Οι αλλαγές όμως δεν είναι μια απλή διαδικασία και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σε καμία περίπτωση ως τέτοια. Βασική προϋπόθεση είναι να αναγνωρισθεί το κομμάτι που χρήζει αλλαγής, από πού πηγάζει το πρόβλημα και πόσο άμεσα κρίνεται η αντιμετώπισή του. Μόλις κατανοηθούν τα παραπάνω και σχεδιαστεί με λεπτομέρεια η αλλαγή, ακολουθεί η ψυχολογική προετοιμασία του προσωπικού, προκειμένου να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για αλλαγή.

Οι (Kotter & Cohen, 2005), ανέδειξαν οκτώ φάσεις οι οποίες θα επηρεάσουν τα συναισθήματα του προσωπικού προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή, τα οποία είναι:

- 1) Η ενίσχυση της αναγκαιότητας της αλλαγής.
- 2) Η δημιουργία της ομάδας που θα αναλάβει την υλοποίηση της αλλαγής.
- 3) Η σύλληψη του οράματος και ο σαφής καθορισμός του τρόπου πραγμάτωσης της αλλαγής.
- 4) Επαύξηση της πειθούς και της συμπαράστασης και επίτευξη της ομαδικότητας με ταυτόχρονη απομάκρυνση των αρνητών της αλλαγής.
- 5) Παραχώρηση αρμοδιοτήτων στους πλέον κατάλληλους, από τους μάνατζερ, οι οποίοι θα υλοποιήσουν την αλλαγή.

- 6) Ανάδειξη κάθε νίκης ώστε να μειωθούν ακόμα περισσότερο οι αμφιβολίες που υπάρχουν για την αλλαγή.
- 7) Παραμένουμε και επιμένουμε στους τεθέντες στόχους χωρίς να οπισθοχωρούμε καθόλου.
- 8) Παγιώνεται η αλλαγή και συνειδητοποιεί το προσωπικό ότι αυτήν είναι η νέα πραγματικότητα μέχρι να την επόμενη φορά που θα απαιτηθεί μια αλλαγή.

Το κλειδί για την επίτευξη αποτελεσματικών και ανώδυνων αλλαγών, είναι οι μάνατζερ της επιχείρησης οι οποίοι επιφορτίζονται με αυτήν. Θα πρέπει να σκέφτονται συνεχώς έξω από το όρια που έχει θέσει η αντίληψη που επικρατεί την παρούσα στιγμή. Με την σωστή διαχείριση των πόρων και τον καθορισμό των ενεργειών που αναγκαιούν και με ποια σειρά, θέτουν τα θεμέλια για μια πολλά υποσχόμενη αλλαγή.

5.14 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ

Η εύρεση και ο καθορισμός των ορίων ανάμεσα στην επαγγελματική με την προσωπική μας ζωή, είναι κρίσιμο ζήτημα για την ευημερία μας. Η επίτευξη την ισορροπίας ανάμεσα σε αυτά τα δύο είναι ζωτικής σημασίας. Για την επιτυχία και στα δύο, βασικό συστατικό είναι το πάθος που θα επιδείξουμε. Έτσι για την επιτυχημένη επαγγελματική μας πορεία θα επιτευχθεί μόνο με χρήση πάθους για αυτό που κάνουμε.

Είναι δεδομένο ότι στην δουλειά μας θα υπάρξουν αρκετές στιγμές που το πάθος μας για αυτό που έχουμε αναλάβει θα είναι ελάχιστο έως καθόλου. Ωστόσο θα πρέπει να το τονώσουμε προκειμένου να επιτύχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να γίνει με:

- Την επιδίωξη ενασχόλησης με πράγματα που μας ενδιαφέρουν πραγματικά.
- Τον εντοπισμό και ενίσχυση των στοιχείων εκείνων που μας ικανοποιούν και θα μας προσφέρουν οφέλη.
- Τον εντοπισμό και εφαρμογή νέων οπτικών και τακτικών σε υπάρχουσες καταστάσεις, μέσα από πιο ευχάριστες διαδικασίες.
- Την βελτίωση, στο πλαίσιο του δυνατού, του περιβάλλοντος εργασίας μας.

5.15 ΟΡΘΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η επιλογή της πλέον χρηστικής τοποθεσίας για την επιχείρηση, περνάει μέσα από την έρευνα διαφόρων στοιχείων τα οποία θα παίξουν καθοριστικό ρόλο για την επιλογή της τοποθεσίας. Αυτά που πρέπει να ερευνηθούν είναι:

- Πόσο εύκολη η προσέγγιση των υποψήφιων πελατών στην αγορά στόχο.
- Υπάρχει το αναγκαίο εργατικό δυναμικό το οποίο πρέπει να έχει τα απαραίτητα προσόντα προκειμένου να επανδρώσουν την επιχείρηση.
- Πόσο εύκολα προσεγγίζεται η επιχείρηση.
- Υπάρχουν διαθέσιμοι χώροι για την στάθμευση των πελατών αλλά και για μεγαλύτερα οχήματα με τα οποία θα πραγματοποιείται ο εφοδιασμός της επιχείρησης.
- Προσφέρει εγγύτητα με τους βασικούς προμηθευτές.
- Νομικό πλαίσιο και κανονισμοί που διέπουν την συγκεκριμένη περιοχή.
- Υπήρχαν άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις στην συγκεκριμένη περιοχή που απέτυχαν και ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτό.
- Επίπεδα εγκληματικότητας και ευκολία επίτευξης ασφάλειας.
- Δυνατότητα για επέκταση των εγκαταστάσεων με μικρό κόστος.
- Κατά πόσο συνάδει το στιλ της επιχείρησης με αυτό της τοποθεσίας.

5.16 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Η προσέλκυση και η επιτυχία υλοποίησης μια επένδυσης για την επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό και επωφελή σε πολλά πράγματα την επιχείρηση. Όμως για να πειστεί ένας υποψήφιος επενδυτής, δεν είναι τόσο απλό. Η επιχείρηση θα πρέπει:

- Να διαθέτει μια ενδιαφέρουσα και πολλά υποσχόμενη επενδυτική πρόταση.
- Να έχει οργανώσει και δουλέψει την ορθή παρουσίαση αυτής της πρότασης προκειμένου να γίνεται εύκολα κατανοητή και χωρίς να υπάρχουν σκοτεινά σημεία.
- Να δίνονται στους επενδυτές οικονομικά στοιχεία απόδοσης της επένδυσης προκειμένου να μπορεί αυτός να τα συγκρίνει με το ρίσκο που θα λάβει.
- Να παραθέτει στους επενδυτές ποια θα είναι τα κέρδη, τι φόροι καταβάλλονται και ποιες είναι οι αποσβέσεις.
- Να είναι σε θέση να λύσει οποιαδήποτε απορία του επενδυτή σχετικά με την επενδυτική πρόταση αλλά και γενικά την επιχείρηση.

5.17 ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ

Πλέον υπάρχει πληθώρα νομικών διατάξεων που στοχεύουν στην προστασία του προσωπικού της επιχείρησης, του κοινωνικού συνόλου αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να θωρακιστεί νομικά ώστε να αποφύγει νομικά ατοπήματα τα οποία θα της στοιχίσουν πολλά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πρόσληψη συμβούλων ο οποίοι εξειδικεύονται σε τέτοια θέματα. Θα διευκολυνθεί η επιχείρηση σε θέματα λογιστικής, φορολογίας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και γενικά θα αποφευχθούν εκθέσεις της επιχείρησης σε νομικά ζητήματα. Οι σύμβουλοι θα έχουν τις δικές τους επιστημονικές ομάδες ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας που αναλαμβάνουν.

5.18 ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η δικτύωση της επιχείρησης μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κομμάτια. Το πρώτο κομμάτι αποτελούν εκείνοι τους οποίους γνωρίζεις η επιχείρηση, ενώ το δεύτερο αποτελείτε από αυτούς οι οποίοι γνωρίζουν την επιχείρηση. Πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα σε αυτά τα δύο κομμάτια και μέσα από το κλίμα εμπιστοσύνης και την δυναμικότητα που εκπέμπει η επιχείρηση, θα οδηγηθεί στην επιτυχία. Για να ενισχύσει η επιχείρηση την δικτύωσή της θα πρέπει:

- ❖ Να συναναστρέφεται συνεχώς με πολλούς και διάφορους ανθρώπους και επιχειρήσεις τόσο στον δικό της τομέα αλλά και άσχετους, συμπεριλαμβανομένων τοπικών φορέων και πολιτικών.
- ❖ Να διοργανώνει εκδηλώσεις στις οποίες θα προσκαλεί ανθρώπους διαφόρων κλάδων εργασίας.
- ❖ Να συμμετέχει και να παραβρίσκεται σε εκδηλώσεις και συνέδρια που οργανώνουν άλλοι.
- ❖ Να προσφέρει κοινωνική βοήθεια όπου μπορεί.

5.19 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις, το περιβάλλον εργασίας είναι ιδιαίτερα απαιτητικό και εξουθενωτικό. Το άγχος και οι πιέσεις για την ολοκλήρωση της τεθείσας εργασίας είναι τεράστια. Επομένως αναγκαστεί η λήψη μέτρων τα οποία θα μειώσουν την εξουθένωση του προσωπικού. Τέτοια μέτρα είναι:

- Πρέπει όλοι να εμπενδώσουν ότι το πολυτιμότερο αγαθό είναι η υγεία μας, ψυχική και σωματική. Έτσι μαζί με την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, πρέπει να διαφυλαχθεί η υγεία.
- Εύρεση και ανάλυση των αιτιών που οδηγούν στην εξουθένωση και στόχευση στη ρίζα του προβλήματος.
- Εύρεση και σωστή εκμετάλλευση ελεύθερου χρόνου με τρόπο που χαροποιεί τον καθένα.
- Καθορισμός προτεραιότητας εκτέλεσης της κάθε εργασίας ώστε να μην πέφτουν όλες μαζί.
- Το διάλλειμα είναι ζωτικής σημασίας και μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση ενός προβλήματος μέσω της γέννησης μιας νέας ιδέας κατά την διάρκειά του.
- Να μην μεταφέρεται ανολοκλήρωτη δουλειά στο σπίτι.
- Η αποτυχία είναι πάντοτε ένα πιθανό σενάριο από το οποίο όμως και πάλι θα ευνοηθούμε μέσα από την γνώση που θα μας προσφέρει.

5.20 ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να και να υλοποιεί αλλαγές σε διάφορους τομείς, αλλά μόνο εφόσον υπάρχει ανάγκη να γίνει αυτό. Η επιχείρηση αφού δει τις ενδείξεις, θα πρέπει να υπολογίσει τις δυνάμεις της και να σχεδιάσει την απαιτούμενη αλλαγή. Ενδείξεις που εγείρουν την επιχείρηση για τις αλλαγές που πρέπει να κάνει είναι:

- Εμφάνιση προβλημάτων με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Απουσίας ενδιαφέροντος.
- Μειωμένη αποτελεσματικότητα.
- Οι επενδυτές μειώνονται.
- Η αγορά έχει αρχίσει και μεταβάλλεται.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΔΥΣΧΕΡΕΙΕΣ

Κάθε επιχείρηση αποτελεί έναν ξεχωριστό οργανισμό με τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τις δικές της ιδιαιτερότητες και όλα αυτά που συνθέτουν το πολυπαραγωγικό σύστημά της. Όλες όμως θα πρέπει να σχεδιαστούν και υλοποιηθούν μετά από σκληρή και σοβαρή δουλειά. Θα πρέπει να μελετηθούν συνθήκες και προβλήματα που αντιμετώπισαν επιχειρήσεις του είδους της αλλά και γενικότερα άλλες επιχειρήσεις.

Θα πρέπει να γίνει έρευνα σε βάθος προκειμένου να εκμεταλλευτεί ο επιχειρηματίας, την υπάρχουσα γνώση και μέσω αυτής να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις για τον ίδιο και την επιχείρησή του. Δεν θα πρέπει να συμπεριφερθεί σε καμία περίπτωση αλόγιστα και να θεωρήσει ότι ξέρει τα πάντα και μπορεί να ανταπεξέλθει σε πυροσβεστικά σε οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί την στιγμή που αυτό θα εμφανιστεί.

Η παρούσα εργασία μετά από διεξοδική και σε βάθος μελέτη της έρευνας της CB Insights που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική πάνω σε 191 επιχειρήσεις που απέτυχαν, καθώς και διασταύρωση των αποτελεσμάτων αυτής στην διεθνή βιβλιογραφία, παραθέτει τα 20 συχνότερα αίτια αποτυχίας μιας επιχείρησης συμβάλλοντας και παρέχοντας συμπυκνωμένης γνώσεις προς τους επιχειρηματίες για πράγματα και καταστάσεις που θα πρέπει να αποφύγουν, αλλά και αυτά που επιβάλλεται να κάνουν προκειμένου να πετύχει η επιχείρησή τους.

Μέσα από την ανάλυση των είκοσι κυριότερων λόγων για τους οποίους οδηγείται μια επιχείρηση στην αποτυχία, προκύπτει η αλληλένδετη σχέση μεταξύ των αιτιών αυτών. Η κάθε αιτία από μόνη της σαφώς και μπορεί να προκαλέσει την κατάρρευση μιας επιχείρησης, αλλά της περισσότερες φορές αυτήν προκύπτει μετά από ντόμινο αιτιών.

Δηλαδή εμφανίζεται μια αιτία και η επιχείρηση αδυνατεί να την αντιμετωπίσει έγκαιρα και αποτελεσματικά και έτσι αρχίζει σταδιακά και η εμφάνιση και άλλων αιτιών, οδηγώντας έτσι την επιχείρηση σε τεράστια δυσχέρεια κάνοντας την αντιστροφή της κατάστασης ιδιαίτερα δύσκολη. Κανένα σημάδι, μικρό ή μεγάλο δεν θα πρέπει να αγνοείται, καθώς μπορεί να αποτελεί τον προάγγελο μεγάλων δεινών και δυσκολιών που θα πνίξουν την επιχείρηση σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς να είναι κανείς σε θέση να προβάλει αντίσταση.

Εφόσον αναλύθηκαν σε βάθος και εντοπίστηκε η πηγή της κάθε αιτίας, παρατέθηκαν τρόποι πρόβλεψης και θεραπείας κάθε αιτίας ξεχωριστά. Βλέποντας κανείς τις προτάσεις, διαπιστώνει εύκολα ότι πολλές από αυτές θα μπορούσαν να υλοποιηθούν και να συμπεριληφθούν στον αρχικό σχεδιασμό της επιχείρησης, όταν ακόμα αυτήν βρίσκεται στα χαρτιά και δεν έχει λάβει υλική διάσταση.

Επίσης πολλές άλλες προτάσεις, θα μπορούσε να τις έχει έτοιμες ο κάθε επιχειρηματίας έτσι ώστε να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει όταν και όπου απαιτηθεί προκειμένου να προλάβει χειρότερες καταστάσεις. Μέσα από τις προτεινόμενες μεθόδους ανάταξης της παρούσας εργασίας, οι οποίες είναι προτάσεις και δεν αποτελούν δέσμευση ότι μέσα από αυτές είναι σίγουρη η αντιστροφή της κατάστασης, θα επιχειρήσει ο επιχειρηματίας να διορθώσει τα αίτια που οδηγούν την επιχείρησή του στην καταστροφή.

Όπως σε κάθε τομέα της ζωής μας, έτσι και στις επιχειρήσεις τον πρωταρχικό και κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι άνθρωποι που την απαρτίζουν. Από τον επιχειρηματία και ηγετικά στελέχη της εταιρείας μέχρι και τον τελευταίο εργάτη. Όλοι μαζί σαν σύνολο θα εργαστούν αρμονικά προκειμένου να παραμείνει στη ζωή η επιχείρηση. Το σύνολο όμως του προσωπικού θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις νέες τεχνολογίες που εισέρχονται στην αγορά. Άρα είναι επιβεβλημένη η ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι απολαβές και διευκολύνσεις που δίνονται ως αντάλλαγμα του κόπου τους, θα πρέπει να υπολογίζονται και να υλοποιούνται στο έπακρο ώστε όλοι να είναι ευχαριστημένοι και να εργάζονται με προθυμία πάθος και υψηλό ηθικό. Στοιχεία τα οποία θα πολλαπλασιάσουν την αποτελεσματικότητα και θα βελτιώσουν την εικόνα της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη του ο κάθε επιχειρηματίας πριν ξεκινήσει την δική του επιχείρηση, είναι ότι σε περίπτωση που αποτύχει θα συμπαρασύρει πολλούς άλλους στην ανεργία. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αυτός ο αριθμός διαφέρει αλλά σε καμία περίπτωση δεν περνά απαρατήρητος. Διότι με την κατάρρευση της εταιρείας, όλο το προσωπικό που εργάζεται άμεσα και έμμεσα σε αυτήν, αυτόματα χάνει την δουλειά του και καλείται πλέον να βγει στην αγορά εργασίας προκειμένου να συνεχίσει να ανταπεξέρχεται στις δικές του υποχρεώσεις που συνεχίζουν να υπάρχουν.

Οπότε παρατηρείται ότι μια κατάρρευση επιχείρησης που απλά μπορεί να φαίνεται σαν κάτι απλό, μπορεί να έχει τεράστιες οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις σε μια οικονομία. Μπορεί να οδηγήσει οικογένειες στην μετανάστευση ή την καταστροφή, να αυξήσει τα έξοδα μια τοπικής οικονομίας η οποία μέχρι πρότινος χρησιμοποιούσε τα δικά της αγαθά, αλλά πλέον πρέπει να τα προμηθευτεί από επιχείρηση που εδρεύει αρκετά μακριά. Έτσι η αποτυχία μια επιχείρησης που αρχικά θεωρούμε ότι απλά επιδρά αρνητικά μόνο στον επιχειρηματία, διαπιστώνεται ότι είναι ένα πρόβλημα με πολλούς και ποικίλους αποδέκτες σε κάθε επίπεδο και προκαλώντας πολλά και δύσκολα στην επίλυση προβλήματα.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν όλου του είδους τις εξελίξεις και σχεδιάζουν και εφαρμόζουν τροποποιήσεις προκειμένου να τις ακολουθήσουν. Οι νέες τεχνολογίες είναι σύμμαχος του επιχειρηματία μόνο εφόσον χρησιμοποιηθούν σωστά. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να προκαλέσουν πολλαπλά προβλήματα και άσχημες επιπτώσεις. Οι νομικές τροποποιήσεις που επέρχονται για τον κλάδο ή γενικότερα την κοινωνία, είναι καίριας σημασίας να μελετηθούν, κατανοηθούν και εφαρμοστούν το ταχύτερο δυνατό.

Το αδυσώπητο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι απρόβλεπτο κάποιες φορές και δεν συγχωρεί. Για την επιβίωση του επιχειρηματία μέσα σε αυτό, προτείνονται τα εξής:

- I. Να έχει σαφές όραμα σύμφωνα με το οποίο θα χαράξει την στρατηγική του, θα θέσει τους στόχους του και θα διαμορφώσει την κουλτούρα της επιχείρησης. Όλα αυτά θα πρέπει να τα κοινωνήσει στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης.
- II. Να έχει το βλέμμα στο περιβάλλον και πως αυτό αλλάζει, ώστε να μπορεί να προσαρμόσει άμεσα και αποτελεσματικά το επιχειρηματικό μοντέλο στις νέες συνθήκες.
- III. Να υπάρχει επαρκής ρευστότητα και καλά οργανωμένη διαχείριση του ταμείου.
- IV. Να μην δρα εγωιστικά και με υπερβολές, αλλά μέσα από ρεαλιστική σκέψη.

Ο σωστός επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος κατά κύριο λόγο σχεδιάζει και προλαμβάνει καταστάσεις και όχι αυτός που θεραπεύει. Σίγουρα θα χρειαστεί να ανταπεξέλθει και να επέμβει θεραπευτικά σε κάτι, αλλά αυτό θα πρέπει να είναι η μειοψηφία των περιπτώσεων. Η πρόληψη μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό με:

- Ορθή στελέχωση.
- Συνεχής παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Συνεχής εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση του προσωπικού.

Ο επιχειρηματίας που είναι καλός ηγέτης, δεν στοχεύει μόνο στην δική του ευημερία, αλλά και στην παροχή μια καλής και άνετης ζωής στους εργαζομένους. Έτσι αυτοί είναι αφοσιωμένοι και εμπιστεύονται την επιχείρηση, αυξάνοντας την απόδοσή τους. Ταυτόχρονα ο επιχειρηματίας καθοδηγώντας στελέχη με αρκετές και διαφορετικές δεξιότητες, ανοίγει ένα λαμπρό δρόμο μπροστά του. Αυτά τα στελέχη είναι ικανά να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν σε όλες τις συνθήκες και αλλαγές που θα προκύψουν, επιφέροντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Η καλή δικτύωση, η ανταγωνιστική ισχύς αλλά και τα όσα ακούγονται για την επιχείρηση δια στόματος του προσωπικού της, των καταναλωτών της αλλά και των προμηθευτών, λαμβάνονται από τους επενδυτές. Οι επενδυτές, εκτός των άλλων, θα εκτιμήσουν και αυτά προκειμένου να αποφασίσουν αν θα επενδύσουν στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι για άλλη μια φορά διαπιστώνεται η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των αιτιών αποτυχίας.

Το επιχειρηματικό ταξίδι είναι τεράστιο, με πολλές δυσκολίες, αβεβαιότητες και πολύ κόπο. Οι μάχες που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν θα είναι σκληρές και πολλές φορές άνισες. Ο ανταγωνισμός είναι αδυσώπητος και κανένας δεν θα συγχωρέσει λάθη που θα γίνουν, αλλά όλοι θα προσπαθήσουν να ευνοηθούν από αυτά και να πλήξουν τον αντίπαλο.

Όλες οι κινήσεις και ο δρόμος στον οποίο θα επιλέξει να βαδίσει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι καλά μελετημένα και σχεδιασμένα. Με την σωστή επιλογή συνεργατών και χωρίς να αφηθεί τίποτα στην τύχη του ομαλοποιούνται οι συνθήκες επιτυχίας. Μέσα από συνεχή εγρήγορση και παρακολουθώντας στενά τις αλλαγές του περιβάλλοντος, ο επιχειρηματίας είναι πάντα ενήμερος και έτοιμος να λάβει την σωστή απόφαση για την επιχείρησή του.

Στον κόσμο που συνεχώς αλλάζει, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τακτικές σαν αυτές που προτάθηκαν στην παρούσα εργασία αλλά να βρει και άλλες που θα την βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες. Στηριζόμενη στο όραμα, την στρατηγική και την κουλτούρα της, θα πρέπει να παραμένει συνεχώς ανταγωνιστική και να ακολουθεί τις εξελίξεις των καιρών.

Η τεχνολογική εξέλιξη κάνει άλματα και συνεχώς μας παρουσιάζει κάτι νέο το οποίο καλείται ο κάθε επιχειρηματίας να το χρησιμοποιήσει προκειμένου να κάνει το έργο του ευκολότερο. Υπάρχουν όμως και τεχνολογίες οι οποίες μπορεί να βλάψουν ή να δυσχεράνουν την αποστολή μια επιχείρησης καθώς αυτήν για να μπει στους κύκλους εργασίας της επιχείρησης, απαιτείται να γίνουν γενναίες αλλαγές. Επίσης αν αφήσει ο επιχειρηματίας την τεχνολογία να προχωρήσει χωρίς αυτός να την ακολουθήσει, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγηθεί αργά ή γρήγορα στην αφάνεια και επομένως στην αποτυχία.

Κατά την συγγραφή της παρούσας, εμφανίστηκαν δυσχέρειες και προκλήσεις όπως ο περιορισμένος χρόνος για την εκπόνησή της, η εύρεσης δευτερογενών δεδομένων, η πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία που πολλές φορές είναι ιδιαίτερα δύσκολή και δαπανηρή καθώς επίσης και εύρεση δεδομένων για τον σκοπό της εν λόγω εργασίας. Υπάρχει τεράστιο κενό στον τομέα των αιτιών που προκαλούν ή οδηγούν μια επιχείρηση την αποτυχία.

Αυτό αποτέλεσε τον κύριο λόγο που αποφάσισα να πραγματοποιήσω την εν λόγω έρευνα, καθώς κατά την αναζήτηση μου στην διεθνή βιβλιογραφία διαπίστωσα την έλλειψη γνώσης πάνω στον τομέα αυτό και έτσι αποφάσισα να προσπαθήσω να μικρύνω αυτό το κενό μέσα από την εκπόνηση της παρούσας. Οι πηγές, τα επιστημονικά άρθρα και βιβλία που βασίστηκα, ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να εντοπισθούν και να αξιοποιηθούν προκειμένου να συσσωρευτεί η γνώση που προσφέρετε.

Με όρεξη, μεράκι και μεγάλη προσπάθεια αντιμετωπίστηκαν όλες οι δυσκολίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προκειμένου να εκπονηθεί με την δέοντα σοβαρότητα και παράγοντας χρήσιμα συμπεράσματα η εν λόγω εργασία. Προτρέπω και άλλους να εργαστούν με την ίδια προθυμία και ζήλο προκειμένου να συμβάλουν ή και να διορθώσουν αποτελέσματα και γνώση που προσφέρεται από την συγκεκριμένη εργασία. Μόνο έτσι θα καταφέρουμε να εξελιχθούμε και να προστατέψουμε πολλούς επιχειρηματίες αλλά και το προσωπικό που εργάζεται άμεσα και έμμεσα στις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να μην χάσουν τις δουλειές τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bureau of Labor/<https://www.entrepreneur.com>. (n.d.).

Chiles, T. H., Bluedom, A. C., & Gupta, V. K. (2007). Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship. *Organization Studies* , σσ. Vol. 28, No. 4, pp. 467-49.

Comberg, C., & Velamuri, V. K. (2017). *The introduction of a competing business model: The case of eBay*. 26.

Curran, J., & Stanworth, J. (1989). *International Small Business Journal*.

Deakins, D., & Freel, M. (2017). Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις – Νεοφυείς Επιχειρήσεις. Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία: Rosili.

Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Επιχειρηματικότητα, μετφ. 2007*. Κριτική.

Drucker, P. F. (1977). *Management - An abridged and revised version of management:Tasks, responsibilities, practices*. London: Pan BooksHillson& Murray-Webster.

Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.

Greenberg, J., & Baron, A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Kannan, N., & Thangavel, N. (2008). Risk management in the financial services industry. *Academic Open Internet Journal*, 22(7). *Academic Open Internet Journal* , σ. 22(7).

Kotter, P., & Cohen, S. (2005). *Η καρδιά της αλλαγής*. Αθήνα: Interbooks.

Lowe, S. W. (2010). *Risk management*. London: The Chartered Insurance Institute.

McChrystal, S., Collins, T., & Silverman, D. (2015). *Team of Teams*. UK: Penguin Random House.

Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision* , σσ. Vol. 46 Iss: 2, pp.223 – 242.

Skipper, H. D. (1977). *International Risk and Insurance*. New York: McGraw-Hill.

Γωνιάδης, Η. Ι. (2022). *Πλοηγός στα αχαρτογράφητα νερά της Επιχειρηματικότητας*. Θεσσαλονίκη: Μπαρμπουνάκη.