



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2<sup>η</sup> Διάλεξη

Η ίδρυση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης

Ναούμ Μυλωνάς

# Εισαγωγικές έννοιες

- ▶ **Αναγνώριση ευκαιριών** – εντοπισμός πιθανών νέων αγαθών ή υπηρεσιών που μπορούν να οδηγήσουν σε πολλά υποσχόμενες επιχειρήσεις
- ▶ **Επιχειρηματική επαγρύπνιση**
  - ▶ Israel Kirzner «οι επιχειρηματίες επαγρυπνούν για να εντοπίσουν ευκαιρίες που υπάρχουν ήδη και περιμένουν να εντοπιστούν»
- ▶ **Νεοφυείς επιχειρήσεις** – νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα που δημιουργήθηκαν από το μηδέν
- ▶ **Ιδέες νέων αγορών** – νέες επιχειρηματικές ιδέες που εστιάζουν στην παροχή στους πελάτες ενός υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας που δεν είναι διαθέσιμο στη δική τους αγορά

# Η δημιουργία μιας νεοφυούς επιχείρησης

## Νέα αγορά

- Προσφορά νέας προπληρωμένης υπηρεσίας πλυντηρίου σε φοιτητές πανεπιστημίου που είναι διαθέσιμη σε άλλες πανεπιστημιούπολεις

## Νέα τεχνολογία

- Ανάπτυξη εφαρμογής που επιτρέπει στους κατόχους κατοικίδιων να βρουν ραντεβού σε κτηνιάτρους με τη συσκευή κινητού τους

## Αλλαγή πορείας

- Εάν η αρχική ιδέα αποδειχθεί ακατάλληλη είναι καλύτερο να αποτύχει γρήγορα και να αποτύχει φθηνά

## Νέο όφελος – πλεονέκτημα

- Χρήση τηλεχειριζόμενων drones με ψηφιακή βιντεοκάμερα για την ανίχνευση και χαρτογράφηση στοιχείων σχετικά με προβλήματα άρδευσης

# Οι συνηθέστερες πηγές καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών

- ▶ Προσωπική εργασιακή εμπειρία
- ▶ Χόμπι και προσωπικά ενδιαφέροντα
- ▶ Τυχαία ανακάλυψη
- ▶ Άλλες πηγές ιδεών
  - ▶ Επίσκεψη εκθέσεων, φορείς, ερευνητικά ιδρύματα
  - ▶ Παρατήρηση τάσεων
  - ▶ Ιδιαίτερη προσοχή σε όλες τις μορφές αλλαγών

# Χρήση καινοτόμας σκέψης για τη δημιουργία επιχειρηματικών ιδεών

- ▶ Τολμήστε να δανειστείτε ιδέες από υπάρχοντα αγαθά και υπηρεσίες από άλλους κλάδους
- ▶ Συνδυάστε δύο επιχειρήσεις για να δημιουργήσετε ένα άνοιγμα στην αγορά. Π.χ χώροι που οι πελάτες μπορούν να δειπνήσουν βλέποντας μια ταινία
- ▶ Ξεκινήστε με ένα πρόβλημα (Richard Branson, *Virgin Group*)
- ▶ Αναγνωρίστε μια νέα τάση και αξιοποιείστε την
- ▶ Εξερευνήστε τρόπους βελτίωσης ενός υπάρχοντος αγαθού ή υπηρεσίας
- ▶ Σκεφτείτε τους πιθανούς τρόπους βελτίωσης των δραστηριοτήτων ενός πελάτη
- ▶ Εκμεταλλευτείτε την οικονομία του διαμοιρασμού (Airbnb, Uber)
- ▶ Μελετήστε ένα προϊόν αν μπορεί να γίνει «πράσινο»

# Χρήση εσωτερικών και εξωτερικών αναλύσεων για την αξιολόγηση νέων επιχειρηματικών ιδεών

1. Ανάλυση από έξω προς τα μέσα
2. Ανάλυση από μέσα προς τα έξω
3. Ενσωμάτωση της ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

# Ανάλυση από έξω προς τα μέσα

- ▶ Το μάκρο ή έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον:
  - ▶ PESTEL: Πολιτικό-νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικό-πολιτισμικό, Τεχνολογικό, Παγκόσμιο και Δημογραφικό
  - ▶ Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter: νέοι ανταγωνιστές, υποκατάστατα αγαθά / υπηρεσίες, αντιπαλότητα, Προμηθευτές, αγοραστές
- ▶ Το ανταγωνιστικό περιβάλλον
  - ▶ Άμεσοι ανταγωνιστές
  - ▶ Έμμεσοι ανταγωνιστές
  - ▶ Δυνητικοί ανταγωνιστές

# Ανάλυση από μέσα προς τα έξω

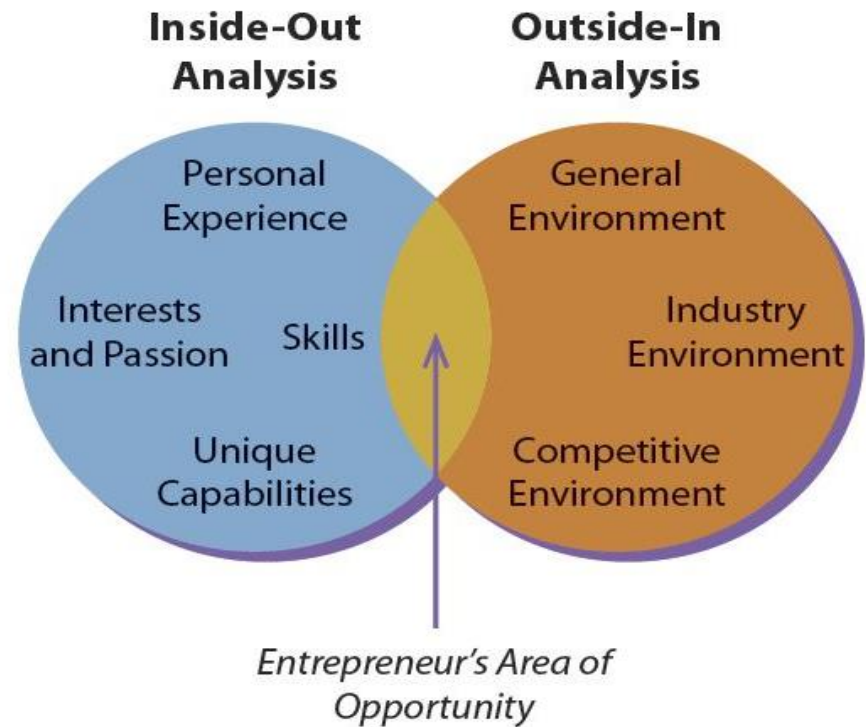
- ▶ Αξιοποίηση των εσωτερικών υλικών και άυλων πόρων και των ικανοτήτων
- ▶ Βασικές ικανότητες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
  - ▶ Βασικές ικανότητες: οι ικανότητες εκείνες που κάνουν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και αντανακλούν τις επιδιώξεις και την προσωπικότητά της
  - ▶ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: το όφελος που απολαμβάνει μια επιχείρηση όταν διαθέτει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που θεωρούνται από την αγορά στόχο της ως καλύτερα από αυτά των ανταγωνιστών



# Ενσωμάτωση της ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

- ▶ Επιτυγχάνεται με την SWOT analysis
- ▶ Το «γλυκό σημείο της ευκαιρίας» του επιχειρηματία

## The Entrepreneur's Opportunity "Sweet Spot"





Επιλογή στρατηγικών  
ανάδειξης ευκαιριών

# Στρατηγικές επιλογές ευρείας βάσης

- ▶ Στρατηγική προσανατολισμένη στο κόστος (low cost strategy)
  - ▶ Διατήρηση του κόστους χαμηλά από τις επιχειρήσεις για να μπορούν να ανταγωνιστούν
  - ▶ Κριτική για την ακαταλληλότητα της στις ΜμΕ – πόλεμος τιμών με ισχυρούς ανταγωνιστές
  - ▶ Ωστόσο, σκεφτείτε μια ΜμΕ να πουλά προϊόντα στο Skroutz.gr
- ▶ Στρατηγική προσανατολισμένη στη διαφοροποίηση
  - ▶ Δίνει έμφαση στη μοναδικότητα του αγαθού ή υπηρεσίας μιας επιχείρησης από την άποψη ενός χαρακτηριστικού πλην του κόστους
  - ▶ Έμφαση στις τακτικές μάρκετινγκ από το σχεδιασμό ως την προώθηση για να πειστεί ο καταναλωτής για αυτήν την μοναδικότητα.

# Στρατηγικές εστίασης

- ▶ Οι ΜμΕ λόγω των περιορισμένων πόρων τους και της έλλειψης εμπειρίας είναι πιθανότερο να επιτύχουν αν αποφύγουν τον ανταγωνισμό με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν ένα «προστατευμένο» τμήμα της αγοράς.
- ▶ Επικέντρωση των προσπάθειών τους στις ανάγκες ενός πολύ περιορισμένου τμήματος της αγοράς ή σε μια **εξειδικευμένη αγορά (niche market)**
- ▶ Εστιάζοντας ορισμένες ΜμΕ σε μια εξειδικευμένη αγορά αναπτύσσουν μοναδική εμπειρία που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αξίας και εξυπηρέτησης για τους πελάτες.
- ▶ Philip Kotler: “There are riches in niches”

# Μειονεκτήματα στρατηγικής εστίασης για τις ΜμΕ

- ▶ Αν η ΜμΕ σε μια αγορά niche είναι κερδοφόρα, αυτή θα αντιμετωπίσει μια εισροή νέων ανταγωνιστών που θα διεκδικήσουν μερίδιο στην ίδια αγορά, μέχρι το σημείο που ο τομέας πάψει να είναι κερδοφόρος – **το παράδοξο της προσέλκυσης**
- ▶ Σύμφωνα με τον Porter μια κατακερματισμένη αγορά μπορεί να διαβρωθεί όταν:
  - ▶ Η στρατηγική εστίασης αποτελεί αντικείμενο μίμησης
  - ▶ Το τμήμα-στόχος έχει χάσει την μοναδικότητά του
  - ▶ Το τμήμα-στόχος έχει χάσει τη ζήτησή του
  - ▶ Ο κλάδος έχει καταταμηθεί από νέες επιχειρήσεις

# Διαλογή νέων επιχειρηματικών ιδεών

- ▶ Δυνατό σημείο της επιχειρηματικής ιδέας
- ▶ Αγορά στόχος και πελάτες
- ▶ Επαγγελματικοί κλάδοι και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ▶ Δυνατότητα ιδρυτή(ών) – εμπειρία, δεξιότητες που σχετίζονται με τον κλάδο
- ▶ Κεφαλαιακές απαιτήσεις και επιχειρηματικές επιδόσεις

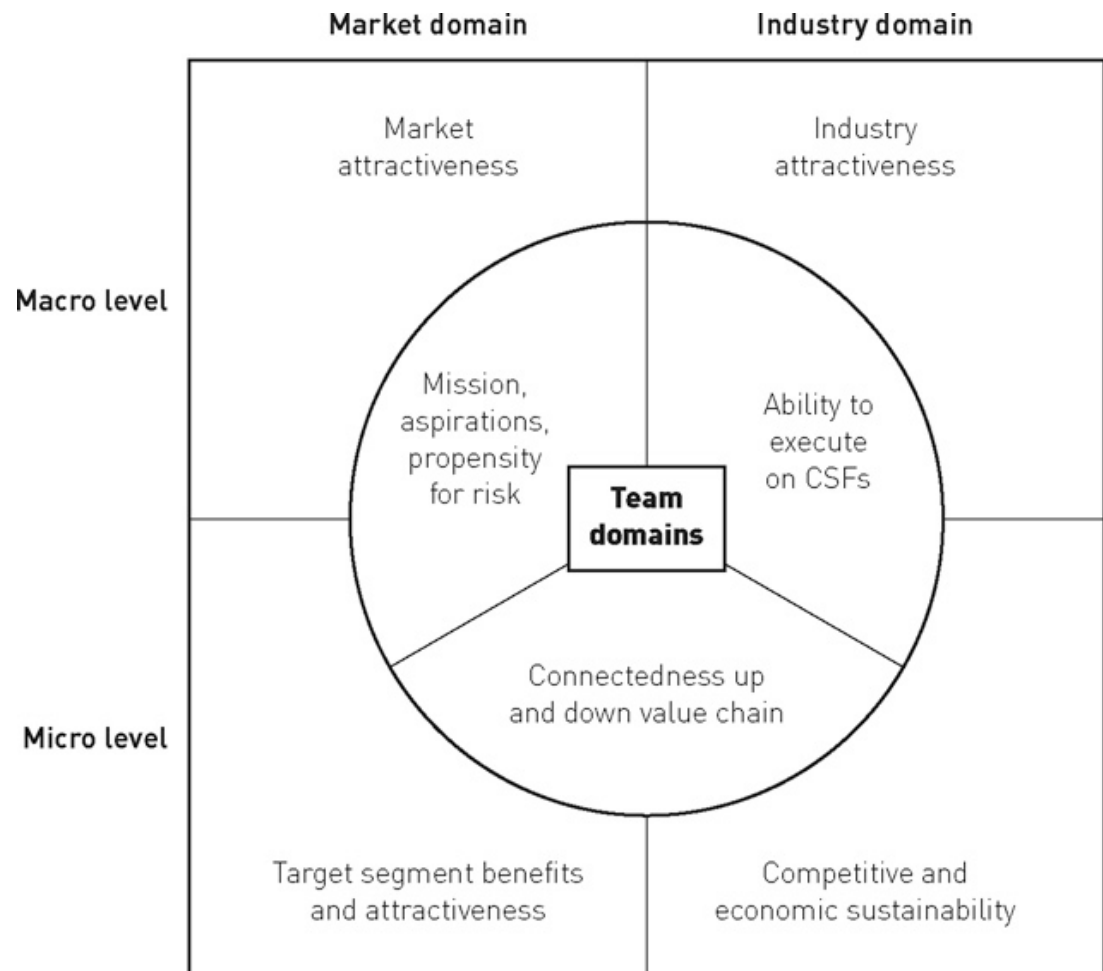
# Εφικτότητα της επιχειρηματικής ιδέας

**Ανάλυση σκοπιμότητας:** μια προκαταρκτική εκτίμηση μιας επιχειρησιακής ιδέας που μετρά κατά πόσον το προβλεπόμενο εγχείρημα είναι πιθανόν να επιτύχει.

- ▶ Αναγνώριση των επενδυτικών ευκαιριών ή επενδυτικών ιδεών – **Μελέτες Επενδυτικών Ιδεών** → **αναγνώριση επενδυτικών στόχων**
- ▶ Ανάλυση Εναλλακτικών Λύσεων του ΕΣ και προκαταρκτική επιλογή, καθώς και προετοιμασία του επενδυτικού σχεδίου - **Προμελέτη και Μελέτη Σκοπιμότητας** → **τελική ανάλυση**
- ▶ Αξιολόγηση του ΕΣ και απόφαση για επένδυση ή όχι – **Έκθεση Αξιολόγησης** → **απόφαση για επένδυση**
- ▶ Οι **Μελέτες Υποστήριξης** αποτελούν επίσης μέρος προετοιμασίας του ΕΣ που συνήθως εκτελούνται χωριστά και προσαρτώνται → **προεπιλογή και αρχική ανάλυση**

# Προοπτικές της αγοράς

John Mullins (2010) The New Business Road Test, Financial Times Prentice Hall.





# Αγορά Vs Κλάδος

- ▶ Η αγορά αποτελείται από αγοραστές (υπάρχοντες ή δυνητικούς), ενώ ο κλάδος από πωλητές που ανταγωνίζονται μεταξύ τους προσφέροντας πανομοιότυπα ή παρόμοια προϊόντα σε μια ίδια γενική ομάδα αγοραστών
- ▶ Ελκυστικότητα του κλάδου → μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter

# Ηγεσία νέου εγχειρήματος

- ▶ 3 Διαστάσεις ικανοτήτων:
  - ▶ Η καταλληλότητα της επιχείρησης για την αποστολή, τις φιλοδοξίες και το επίπεδο άνεσης του ηγέτη που απολαμβάνει
  - ▶ Η αντίληψη του ηγέτη για τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για την επιτυχία της επιχείρησης και η ικανότητά του να τους υλοποιήσει
  - ▶ Οι διασυνδέσεις του ηγέτη με προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές και άλλους φορείς του κλάδου απαραίτητους για την πραγματοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας