ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κεφάλαιο 9

Ανάπτυξη και Έλεγχος της Επιχείρησης

Συγγραφέας:

Ιωάννης Ε. Σπανός, *Επίκουρος Καθηγητής*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

9.1 Εισαγωγή 183

9.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης 184
9.2.1 Ανάπτυξη ή Όχι; 184
9.2.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης 185
9.2.2.1 Ανάπτυξη εντός της υπάρχουσας αγοράς 186
9.2.2.1.1 Διείσδυση Αγοράς 187
9.2.2.1.2 Ανάπτυξη Αγοράς 187
9.2.2.2 Ανάπτυξη εντός του κλάδου 188
9.2.2.2.1 Εξαγορές 189
9.2.2.2.2 Στρατηγικές Συμμαχίες 190
9.2.2.3 Ανάπτυξη εκτός κλάδου 191
9.2.2.4 Διεθνοποίηση Δραστηριοτήτων 191

9.3 Πρόσκτηση Πόρων 193
9.3.1 Πρόσληψη νέων εργαζομένων 193
9.3.2 Χρηματοδότηση της Επιχειρηματικής Ανάπτυξης 194
9.3.2.1 Εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης 195

9.4 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης 196
9.4.1 Αποκέντρωση, συντονισμός και έλεγχος 197
9.4.2 Έλεγχος μέσω αριθμοδεικτών 197
9.4.2 Μετάβαση προς «επαγγελματικό» μάνατζμεντ 199
9.4.2.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης και ελέγχου 199
9.4.2.2 Εμψύχωση και ηγεσία κατά την ανάπτυξη 200

9.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας 201
9.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης 201
9.5.2 Πρόσκτηση Πόρων 202
9.5.3 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης 203

9.6 Κατάσταση Πινάκων 203

9.1 Εισαγωγή

Έχοντας ξεπεράσει το αρχικό στάδιο ίδρυσης της και τους κινδύνους που συνδέονται με αυτό, η νέα επιχείρηση εισέρχεται με το ένα ή άλλο τρόπο στο στάδιο της ***ανάπτυξης***, αντιμετωπίζοντας ένα νέο θεμελιακό ερώτημα: πώς θα αναπτυχθεί. Η νέα αυτή κατάσταση συνοψίζεται στην αναζήτηση τρόπων διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε με επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές, νέες κατηγορίες προϊόντων ή/και αναζήτηση νέων κατηγοριών καταναλωτών. Πρόκειται για εντελώς νέες προκλήσεις που διαφέρουν θεμελιακά σε σύγκριση με τα αρχικά ζητήματα που αφορούσαν αυτή καθαυτή την επιβίωση της νέας επιχείρησης.

Οι δυσκολίες μετάβασης από το αρχικό στάδιο ίδρυσης σε αυτό της ανάπτυξης είναι πολλές. Ένα πρώτο βασικό ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η απόκτηση νέων πόρων πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η ανάπτυξη. Τα κύρια ζητήματα εδώ είναι η πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού και, βέβαια, η χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Με άλλα λόγια, από που θα αντλήσει κεφάλαια η επιχείρηση ούτως ώστε να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη της;

Πέρα όμως από τους αναγκαίους πόρους, η επιχείρηση που αναπτύσσεται θα πρέπει να μετασχηματισθεί οργανωτικά και διοικητικά. Ο κυριότερος λόγος για αυτό είναι ότι η επιχείρηση, στην προσπάθεια της να αναπτυχθεί, εισάγει σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας στο εσωτερικό της, απαιτώντας διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες από τον επιχειρηματία συγκριτικά με τη πρώιμη φάση ίδρυσης της επιχείρησης. Καθώς αυξάνει ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης η προϋπάρχουσα, γενικά άτυπη, οργάνωση της δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις και αναγκαστικά - στον ένα ή στον άλλο βαθμό - θα πρέπει να μετασχηματισθεί σε αυτό που θα ονομάζαμε «επαγγελματικό» μάνατζμεντ. Η εξέλιξη αυτή συνεπάγεται την εισαγωγή κλασσικών «εργαλείων» της οργάνωσης και διοίκησης όπως προϋπολογισμοί, «τυποποιημένες» πολιτικές και διαδικασίες για τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, μηχανισμούς ελέγχου κ.ο.κ.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε σφαιρικά όλα τα παραπάνω ζητήματα. Από τη μελέτη του θα είστε σε θέση να κατανοήσετε:

- Την φύση των διλημμάτων που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας μετά την πρώτη φάση ίδρυσης της επιχείρησης
- Τις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης που έχει στη διάθεσή του
- Τα πλεονεκτήματα αλλά και προβλήματα που ενέχει κάθε μία από αυτές
- Τα ζητήματα που συνδέονται με την πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού
- Τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης της ανάπτυξης
- Την φύση των οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων που υποβάλλει η ανάπτυξη, και τέλος
- Τα διαθέσιμα διοικητικά «εργαλεία» και επιλογές που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας για τη μετάβαση στην ανάπτυξη.

9.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

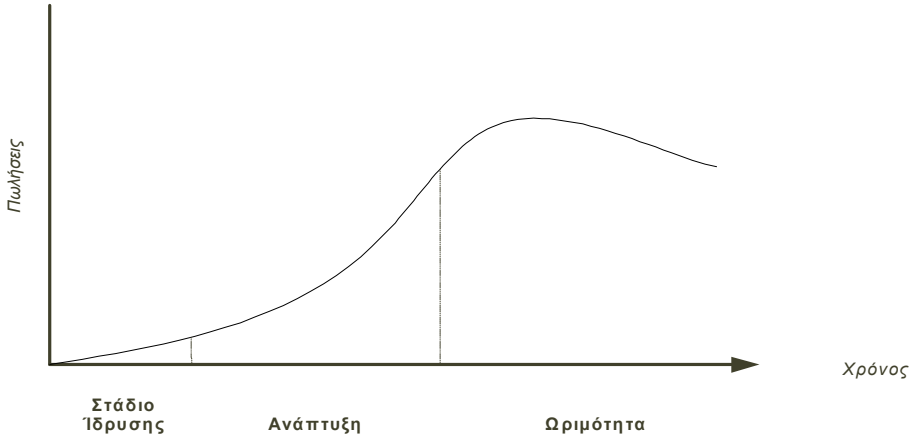
9.2.1 Ανάπτυξη ή Όχι;

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ομάδες στη βάση της στάσης τους αναφορικά με την ανάπτυξη: αυτές που προσανατολίζονται ενεργητικά προς την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους και αυτές που οι ιδρυτές τους πρωταρχικά ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση του προσωπικού τους εισοδήματος. Οι επιχειρηματίες της δεύτερης κατηγορίας, συνειδητά ή ασυνείδητα, προβληματίζονται από τις προκλήσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη της επιχείρησης, τους κινδύνους και αβεβαιότητες, τις αυξημένες απαιτήσεις σε διοικητικές και στρατηγικές δεξιότητες, τις πιθανότητες αποτυχίας που η εμπειρία δείχνει ότι είναι πολύ υψηλές.

Το επόμενο σχήμα (βασισμένο στο μοντέλο των Churchill και Lewis) δείχνει τα τυπικά στάδια εξέλιξης μιας νέας επιχείρησης. Κατά τα πρώτα χρόνια ίδρυσης της, τα έσοδα είναι σχετικά χαμηλά και παρουσιάζουν χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η αρχική αυτή φάση - σύμφωνα με σχετικές έρευνες σε αμερικανικές επιχειρήσεις - κρατά κατά μέσο όρο πέντε με επτά χρόνια, αν και η διάρκεια αυτή ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με το κλάδο. Η επιχείρηση είναι βασικά εστιασμένη στο / στα προϊόντα της, σε αυτό, με άλλα λόγια, που συνιστά την αρχική ιδέα του επιχειρηματία. Εισερχόμενη στο επόμενο στάδιο, αυτό της ανάπτυξης, και με την προϋπόθεση ότι έχει οργανώσει ικανοποιητικά τις παραγωγικές της διαδικασίες, η επιχείρηση σταδιακά εγκαταλείπει την «ομφαλοσκόπηση» και προσανατολίζεται περισσότερο ενεργητικά στην αγορά και τους υπάρχοντες και δυνητικούς καταναλωτές «αφουγκραζόμενη» τις ανάγκες τους με στόχο την ανάπτυξη και το χτίσιμο μόνιμης σχέσης μαζί τους. Εάν επιβιώσει αυτής της φάσης, η επιχείρηση εισέρχεται στην ωριμότητα. Το βασικό ζητούμενο σε αυτό το στάδιο είναι πώς η επιχείρηση θα παραμείνει ανταγωνιστική.

Σχήμα 9.1

Στάδια Ανάπτυξης της Επιχείρησης



Θα πρέπει να είναι σαφές ότι κάθε ένα από τα στάδια αυτά ενέχει κινδύνους για την επιχείρηση. Η εμπειρία δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εισέλθουν στη φάση ανάπτυξης. Άλλες δεν κατορθώνουν να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους πόρους για ανάπτυξη ή/και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, ενώ άλλες φθάνουν στην ωριμότητα για να περιέλθουν σε παρακμή και τελικά να εξαναγκαστούν σε έξοδο από την αγορά λόγω της αδυναμίας τους να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Εάν,

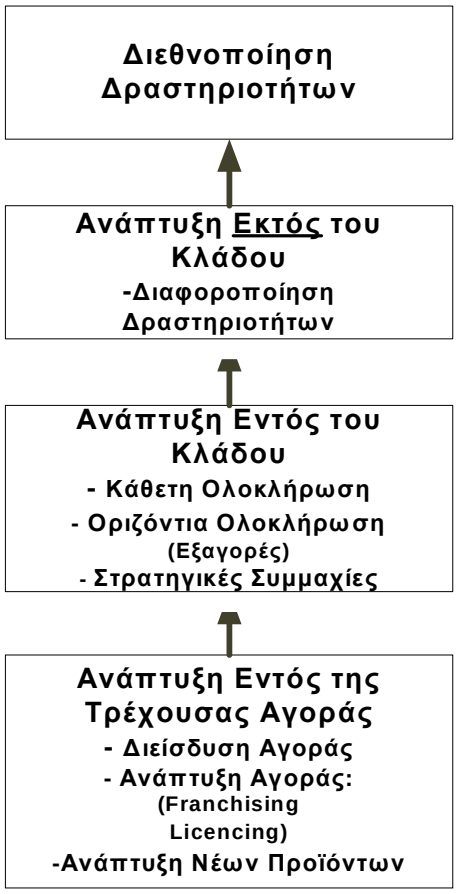
αντίθετα, η επιχείρηση εφευρίσκει τρόπους προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι δυνατόν να επανέλθει σε ένα νέο στάδιο ανάπτυξης.

9.2.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης

Θα πρέπει έως τώρα να έχει γίνει σαφές ότι πίσω από κάθε νέα επιχείρηση υπάρχει ένα αρχικό σπέρμα ιδέας, οράματος ενός ανθρώπου, του επιχειρηματία. Η νεοϊδρυθείσα επιχείρηση, με άλλα λόγια, αποτελεί την πραγμάτωση μιας ιδέας γύρω από τη λύση ενός προβλήματος, μιας εφεύρεσης που μπορεί να αξιοποιηθεί, ή την κάλυψη μιας ανάγκης με νέο τρόπο. Δεδομένου ότι στην αρχή οι πόροι που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας είναι περιορισμένοι, τα πάντα - στρατηγική, διαδικασίες κ.λπ. - περιστρέφονται γύρω από αυτή την αρχική ιδέα. Ταυτόχρονα βέβαια, πέρα από την αρχική ιδέα, υπάρχει συνήθως πολύ μικρή γνώση και εμπειρία γύρω από το πώς ακριβώς θα υλοποιηθεί το αρχικό αυτό όραμα. Η επιχείρηση «εξερευνά» το περιβάλλον - τόσο το εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και αυτό της αγοράς - για να σχηματοποιήσει σταδιακά το μοντέλο λειτουργίας της. Η κατάσταση αυτή είναι ίσως κάπως «χαοτική»· προσφέρει όμως βαθμούς ελευθερίας και ευελιξία αφήνοντας ανοικτές διάφορες εναλλακτικές επιλογές και ελαχιστοποιεί τα σταθερά κόστη της επιχείρησης.

Σχήμα 9.2

Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης



Στο βαθμό όμως που η αρχική ιδέα αποδεικνύεται βιώσιμη, είναι γενικά ευκολότερο για την επιχείρηση να αναζητήσει και αντλήσει πρόσθετους πόρους, είτε μέσα από τα κέρδη που απορρέουν από την δράση της, είτε από εξωτερικές πηγές (π.χ. δανειοδότηση). Καθώς αυξάνει η εμπιστοσύνη στις προοπτικές που ανοίγονται για την επιχείρηση, αυξάνονται τα κίνητρα για αναζήτηση στρατηγικών που θα διευρύνουν τους ορίζοντες της και θα παγιώνουν την επιβιωσιμότητα της. Σε αυτό το κρίσιμο στάδιο που η επιχείρηση βρίσκεται στο κατώφλι κρίσιμων στρατηγικών αποφάσεων. Αν το όραμα του επιχειρηματία είναι να αναπτύξει την επιχείρηση του, τότε έχει μια σειρά από εναλλακτικές στρατηγικές στη διάθεσή του (Σχήμα 2)· η επιλογή ανάμεσα τους συνιστά το αναπτυξιακό μοντέλο της επιχείρησης.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται την προσπάθεια ***πλήρους εκμετάλλευσης της τρέχουσας αγοράς.*** Με άλλα λόγια η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της με το να αυξήσει τις πωλήσεις της στους υπάρχοντες καταναλωτές ή/και με το αυξήσει τους καταναλωτές στην αγορά-στόχο που την ενδιαφέρει. Η δεύτερη επιλογή αφορά την περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί εντός του κλάδου στον οποίο ανήκει υπερβαίνοντας όμως τα όρια της συγκεκριμένης αγοράς που είχε αρχικά εστιάσει τη δράση της. Η τρίτη εναλλακτική σχετίζεται με την διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε νέους κλάδους. Η τελευταία αφορά την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Στην βάση όμως ποιων κριτηρίων θα γίνει η επιλογή του μοντέλου ανάπτυξης; Έπ' αυτού ο επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει σε μια σειρά βασικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα:

- Σε ποιες αγορές / κατηγορίες καταναλωτών θέλει να εστιάσει την προσοχή της η επιχείρηση και σε ποιες όχι;
- Τι θέλει να προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές της; Με άλλα λόγια, ποια στοιχεία του προϊόντος και των υπηρεσιών που το συνοδεύουν προσφέρουν αξία για τους καταναλωτές που στοχεύει η επιχείρηση;
- Ποιο είναι έως τώρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (εάν υπάρχει)της επιχείρησης και πώς μπορεί να το βελτιώσει; Πώς μπορεί να διασφαλίσει ότι θα είναι σε θέση να προσθέσει αξία ενώ ταυτοχρόνως θα κρατά τα κόστη σε τέτοια επίπεδα ώστε να επιτυγχάνει κέρδη;
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι επιμέρους επιχειρησιακοί στόχοι (π.χ. ανάπτυξη ποιότητας, ή δημιουργία τμήματος Ε&Α) και αντίστοιχες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις που συνεπάγεται η μία ή η άλλη στρατηγική; Μπορεί να τα αντιμετωπίσει η επιχείρηση;
- Τι πόροι και τι ικανότητες απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής;

Ανάλογα με τις απαντήσεις ο επιχειρηματίας θα επιλέξει τη μία ή την άλλη εναλλακτική στρατηγική. Ας τις δούμε όμως πιο αναλυτικά.

9.2.2.1 *Ανάπτυξη εντός της υπάρχουσας αγοράς*

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί έχει τρεις εναλλακτικές επιλογές: (α) την διείσδυση (market penetration), (β) την ανάπτυξη αγοράς (market development), και (γ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων (product development).

9.2.2.1.1 Διείσδυση Αγοράς

Με την ***διείσδυση αγοράς*** η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει τις πωλήσεις της και να γίνει ελκυστική σε μεγαλύτεροι αριθμό καταναλωτών - στο πλαίσιο πάντα της τρέχουσας αγοράς της - χρησιμοποιώντας, για παράδειγμα, περισσότερο αποτελεσματικές πολιτικές μάρκετινγκ των προϊόντων της, ή προσφέροντας καλύτερο σέρβις. Πρόκειται ασφαλώς για μια σχετικά «απλή» στρατηγική αν συγκριθεί με όλες τις υπόλοιπες καθώς δεν συνιστά παρά μια εντατικοποίηση των προσπαθειών της επιχείρησης σε αυτά που ήδη κάνει. Αποτελεί ίσως το πρώτο βήμα για μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί, και μπορεί να συνοψισθεί στο εξής μήνυμα: «παγίωσε και ενίσχυσε τη παρουσία σου στη δεδομένη αγορά πριν προχωρήσεις παραπέρα».

9.2.2.1.2 Ανάπτυξη Αγοράς

Η ***ανάπτυξη αγοράς*** συνίσταται στην προσπάθεια εξάπλωσης της παρουσίας των προϊόντων της επιχείρησης σε ευρύτερη γεωγραφικά περιοχή. Ο απλούστερος ίσως τρόπος για αυτό είναι μέσω του *franchising*, δεδομένου ότι η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί γρήγορα με σχετικά χαμηλό κόστος σε πολλές γεωγραφικές περιοχές ταυτόχρονα. Το χαμηλό κόστος προκύπτει από το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν χρειάζεται να αναπτύξει, με ίδια μέσα, ένα σύστημα διανομής σε εθνικό επίπεδο. Το franchising αποτελεί τη χαρακτηριστικότερη στρατηγική ανάπτυξης στο χώρο των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

Το franchising είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Ουσιαστικά ο δικαιοπάροχος προσφέρει στον δικαιοδόχο τεχνογνωσία, κεντρική υποστήριξη στην παραγωγή και μάρκετινγκ, καθώς και επαρκή υποστήριξη στις καθημερινές δραστηριότητες του ούτως ώστε το προϊόν να προσφέρεται με ενιαίο τρόπο και χαρακτηριστικά σε ένα ευρύ φάσμα γεωγραφικών αγορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξάπλωσης μέσω franchising είναι η εταιρεία Goody's ή η Γρηγόρης Μικρογεύματα.

Το franchising, ως στρατηγική ανάπτυξης προϋποθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά για να είναι επιτυχημένο. Το πιο σημαντικό από αυτά είναι μια επιτυχημένη και προσοδοφόρα επιχειρηματική ιδέα που έχει αποκτήσει αρκετή φήμη ούτως ώστε να είναι άμεσα αναγνωρίσιμη και ελκυστική τόσο για το δυνητικό δικαιοδόχο όσο και για τον καταναλωτή. Επιπρόσθετα, θα πρέπει η ιδέα και η διαδικασία «παραγωγής» της να μπορεί να συστηματοποιείται και επαναλαμβάνεται εύκολα (π.χ. το concept της ταχυφαγίας όπως υλοποιείται από την Goody's), και να συνοδεύεται από επαρκή υποστήριξη και εκπαίδευση από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο.

Όπως και με το franchising, το *licensing* δίνει την δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς χωρίς να χρειάζεται η επιχείρηση να επενδύει κεφάλαια σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και νέο ανθρώπινο δυναμικό. Με το licencing η επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης δικής της πνευματικής ιδιοκτησίας σε κάποια άλλη επιχείρηση για να παράγει ή διανέμει ένα νέο προϊόν. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει αναπτύξει μια πατέντα στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. μια νέα μέθοδο αξιοποίησης των αποβλήτων) μπορεί να παραχωρήσει το δικαίωμα χρήσης αυτής της πατέντας σε κάποια άλλη επιχείρηση με χρηματικό αντάλλαγμα (royalties). Το licencing μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση που κατασκευάζει παιδικά παιχνίδια

θέλει να κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα της μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα πολύ γνωστό εμπορικό σήμα (π.χ. Ολυμπιακός) πληρώνοντας τα αντίστοιχα δικαιώματα. Γενικά, το licencing ως εναλλακτική στρατηγική αφορά οτιδήποτε μπορεί να αποτελεί αντικείμενο προστασίας (είτε με την μορφή πατέντας, είτε προστατευμένου εμπορικού σήματος - trademark - είτε με την μορφή αναγνωρισμένης πνευματικής ιδιοκτησίας – copyright-) και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για να προσφέρει επιπλέον εισοδήματα σε αυτόν που το κατέχει είτε να κάνει πιο ελκυστικό το προϊόν στην αγορά που απευθύνεται.

Η τελευταία εναλλακτική στρατηγική, πάντα στο πλαίσιο ανάπτυξης της αγοράς, είναι η ανάπτυξη είτε εντελώς νέων είτε βελτιωμένων προϊόντων. Αποτελεί μια σαφώς πιο απαιτητική και δύσκολη στην υλοποίηση της στρατηγική. Η καινοτομία αποτελεί απαίτηση των καιρών στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι καταναλωτές «βομβαρδίζονται» συνεχώς με νέα προϊόντα έχοντας έτσι περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να επιλέξουν ανάμεσα τους. Μια επιχείρηση που δεν ανανεώνει τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει είναι περίπου σίγουρο ότι θα χάσει έδαφος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η καινοτομία φυσικά δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία. Στην απλούστερη της μορφή ενέχει την εισαγωγή μικρών βελτιώσεων στα προσφερόμενα προϊόντα, βελτιώσεις που αποτελούν τρόπον τινά την φυσιολογική εξέλιξη ενός προϊόντος σε ότι αφορά τα τεχνικά του χαρακτηριστικά, το design του, την συσκευασία κ.ο.κ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι η περιοδική αλλαγή, εξέλιξη της συσκευασίας προϊόντων ευρείας κατανάλωσης ούτως ώστε να ανανεώνεται το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η ανάπτυξη μιας «πραγματικής» καινοτομίας, είτε στο τρόπο με τον οποίο παράγεται το προϊόν - με θετικές συνέπειες στην ποιότητά του, στο κόστος παραγωγής κ.λπ. - είτε σε αυτά καθαυτά τα χαρακτηριστικά του αποτελεί σαφώς μια πολύ μεγαλύτερη πρόκληση για την επιχείρηση. Πρόκληση που προϋποθέτει σοβαρές επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη, δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό, πολλή προσπάθεια και βέβαια ανάληψη ρίσκου, καθώς το αποτέλεσμα της προσπάθειας για καινοτομία ποτέ δεν μπορεί να προδιαγραφεί εκ των προτέρων. Από την άλλη μεριά όμως, μια ριζική καινοτομία μπορεί να αποτελέσει την απαρχή και το όχημα εντυπωσιακής ανάπτυξης.

9.2.2.2 *Ανάπτυξη εντός του κλάδου*

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη εντός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται χρησιμοποιούν στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η στρατηγική ***κάθετης ολοκλήρωσης*** αποτελεί τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία εντός της αλυσίδας αξίας του κλάδου, είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων / υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Με τη στρατηγική ***οριζόντιας ολοκλήρωσης*** η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη συνήθως μέσω *εξαγορών* ανταγωνιστών της που παράγουν ίδια ή συμπληρωματικά με το δικό της προϊόντα. (Μέσω εξαγοράς μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί και εκτός κλάδου - βλ. ενότητα 0 -.)

Μια άλλη, αρκετά συνηθισμένη πρακτική για μικρές επιχειρήσεις είναι η δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής παρόμοιων με τα υπάρχοντα προϊόντα με άλλο όμως εμπορικό σήμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι όταν ένας παραγωγός τροφίμων παράγει το ίδιο δικό του επώνυμο προϊόν αυτή τη φορά όμως με την επωνυμία μεγάλης αλυσίδας λιανεμπορίου. Μια ακόμη μέθοδος οριζόντιας ολοκλήρωσης που είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις νέες μικρές επιχειρήσεις είναι αυτή των *στρατηγικών συμμαχιών*, που όπως θα δούμε παρακάτω μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της (βλ. ενότητα 0). Ας δούμε όμως τις εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες λίγο πιο αναλυτικά.

9.2.2.2.1 Εξαγορές

Με τον όρο ***εξαγορά*** εννοούμε την απόκτηση του συνόλου ή μέρους άλλης επιχείρησης έτσι ώστε αυτή να απορροφηθεί τελείως και να μην υπάρχει πια ως ξεχωριστή νομική οντότητα. Αποτελεί καλή λύση για είσοδο σε νέες αγορές ή νέα προϊόντα εντός του κλάδου (αλλά και εκτός) καθώς συνεπάγεται σχετικά χαμηλό κίνδυνο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι η εξαγοραζόμενη εταιρεία είναι επιτυχημένη, διαθέτει εμπειρία και «όνομα στην αγορά» ή τουλάχιστον είναι δυνητικά σε θέση να εξυγιανθεί και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που την εξαγοράζει. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση που εξαγοράζει στοχεύει στην οικειοποίηση κάποιων ιδιαίτερων πόρων ή/και ικανοτήτων της προς εξαγορά επιχείρησης (π.χ. πλεονεκτική τοποθεσία, τεχνογνωσία, ικανότητες μάρκετινγκ, ικανό ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.). Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι ότι μέσω της εξαγοράς η επιχείρηση «εξαλείφει» ένα επιπλέον ανταγωνιστή και «αυτόματα» μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς της (κατά το ποσοστό που κατέχει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση).

Μια «ιδιαίτερη» μορφή εξαγοράς είναι η λεγόμενη εχθρική εξαγορά (hostile takeover), κατά την οποία η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξαγοράζεται παρά τη θέλησή της. Το άτομο ή η επιχείρηση που προβαίνει στην εξαγορά της άλλης μπορεί να έχει σκοπό είτε τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή της είτε την ρευστοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού - για άμεση αποκόμιση κερδών - και τη διάλυσή της.

Εναλλακτική μορφή αποτελεί επίσης η μοχλευμένη ή αλλιώς εσωτερική εξαγορά (leveraged buyout). Πρόκειται για εξαγορά που γίνεται από άτομα που ανήκουν στην επιχείρηση και πιστεύουν ότι μπορούν να διοικήσουν την επιχείρηση πιο αποδοτικά. Για να πραγματοποιηθεί η μοχλευμένη εξαγορά απαιτείται ο αγοραστής να διαθέτει μεγάλο ύψος χρηματικού ποσού το οποίο βέβαια στην περίπτωση που πρόκειται για έναν νέο επιχειρηματία, μπορεί να το βρει μέσω δανειοδότησης. Συνήθως, τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης εταιρείας χρησιμοποιούνται ως ασφάλεια για την παροχή δανείου ενώ η χρηματοδότηση γίνεται με προσωρινό δάνειο και ακολούθως με έκδοση ομολογιών υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου. Στις περισσότερες περιπτώσεις στις οποίες έχει εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική επέκτασης έχουν εξαγοραστεί εταιρείες με μακροχρόνια σταθερά καθαρά κέρδη, καλή διοίκηση και ισχυρή θέση στην αγορά με συνήθως καλά αποτελέσματα.

Τέλος, ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να επεκταθεί είναι μέσω συγχώνευσης (merger). Πρόκειται για την αφομοίωση μιας μικρής επιχείρησης η οποία και διαλύεται από άλλη μεγαλύτερη, με αγορά των μετοχών της ή των στοιχείων του ενεργητικού της. Οι συγχωνεύσεις μοιάζουν τόσο πολύ με τις εξαγορές που συχνά οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Σχηματικά θα μπορούσε να ειπωθεί το εξής για την εννοιολογική τους διαφορά: Στην περίπτωση της εξαγοράς μια δυνατή επιχείρηση αποκτά μια μικρότερη και αδύνατη, είτε με την θέληση της τελευταίας (εξαγορά) είτε παρά την θέληση της (επιθετική εξαγορά). Στην περίπτωση της συγχώνευσης η διαφορά είναι ότι (α) η ανισοκατανομή δύναμης ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις δεν είναι τόσο έντονη, όσο στην περίπτωση της εξαγοράς, και (β) η «σχέση» ανάμεσα στις δύο εταιρείες είναι μάλλον «φιλική» και η συγχώνευση εκλαμβάνεται ως ένα μάλλον θετικό γεγονός τόσο για αυτή που «συγχωνεύεται» όσο και (προφανώς) για αυτή που «συγχωνεύει».

Παρόλα τα προφανή τους πλεονεκτήματα οι εξαγορές ενέχουν και σοβαρούς κινδύνους. Κατ' αρχήν μια επιτυχημένη επιχείρηση δύσκολα εξαγοράζεται και όταν αυτό συμβαίνει η επιχείρηση που εξαγοράζει θα πρέπει να καταβάλει ποσό που ακριβώς θα αντανακλά το «όνομα» και τις προοπτικές της εξαγοραζόμενης

επιχείρησης. Μια μικρή επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί ίσως να μην διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους για να εξαγοράσει μια υγιή ανταγωνίστρια. Ένας ακόμη σημαντικός κίνδυνος είναι αυτός της «αφομοίωσης» της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις, και μάλιστα μεγάλες με ισχυρή ανταγωνιστική θέση, δαπανούν σημαντικά ποσά για να εξαγοράσουν σημαντικούς ανταγωνιστές τους για να ανακαλύψουν στην πορεία ότι οι δυσκολίες μετά την εξαγορά, υπό την έννοια της πλήρους εναρμόνισης διαφορετικών στρατηγικών, εσωτερικών διαδικασιών, κουλτούρας, διατήρησης και αξιοποίησης έμπειρων στελεχών κ.τ.λ., είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τις δυσκολίες επίτευξης της εξαγοράς αφ' εαυτής. Η μικρή επιχείρηση, επομένως, *πριν* προχωρήσει σε μια τέτοια κίνηση, θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά το βαθμό στον οποίο η προς εξαγορά επιχείρηση ταιριάζει στο δικό της στρατηγικό προφίλ καθώς και το βαθμό στον οποίο μπορεί να πετύχει συνέργιες που θα της προσδώσουν πραγματικά και όχι πλασματικά στρατηγικά οφέλη.

9.2.2.2.2 Στρατηγικές Συμμαχίες

Μια ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική, εναλλακτική επιλογή στο πλαίσιο της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η δικτύωση μέσω ***στρατηγικών συμμαχιών***. Με τον όρο στρατηγική συμμαχία εννοούμε μία μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο ή και περισσοτέρων εταιρειών. Στην περίπτωση που η συνεργασία πάρει τυπική μορφή, δηλαδή αν οδηγήσει στην δημιουργία μιας ξεχωριστής (από τις δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) νομικής οντότητας τότε μιλάμε για ένα «κοινό εγχείρημα» (joint venture). Οι συμμαχίες ανάμεσα σε εταιρείες γίνονται με κίνητρο την ανταπόκριση στις προκλήσεις της αγοράς, την από κοινού εκμετάλλευση των τεχνολογιών που διαθέτουν, τη μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών, την συμπληρωματικότητα πόρων (π.χ. κεφαλαίων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών) ώστε να μπουν σε νέες αγορές κ.λπ.

Υπάρχουν πολλές μορφές στρατηγικών συμμαχιών. Μπορεί για παράδειγμα να συμμαχήσουν δύο - κατά τ' άλλα - ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα νέο προϊόν ή για να διεκδικήσουν ένα μεγάλο έργο που «ξεπερνάει» τις δυνατότητες της κάθε μίας ξεχωριστά. Η δικτύωση όμως δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας αλλά και επιχειρήσεις *κατά μήκος* της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Για παράδειγμα, στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας μπορεί να συνάψουν στρατηγική συμμαχία ένα πλεκτήριο, ένα βαφείο / φινιριστήριο, μια εταιρεία ετοίμου ενδύματος, και ένας ανεξάρτητος σχεδιαστικός οίκος για να αναπτύξουν από κοινού και συμπληρωματικά η μία με την άλλη προϊόντα (ενδύματα) υψηλής ποιότητας για να εισέλθουν σε μια ξένη και απαιτητική αγορά.

Μια άλλη μορφή συμμαχίας είναι αυτή που σχετίζεται με συνεργατική έρευνα που αφορά στην προσπάθεια ανάπτυξης μια νέας τεχνολογίας (research joint ventures - RJVs), προσπάθεια που ενέχει πολύ μεγάλες επενδύσεις σε χρόνο, προσπάθεια και κεφάλαια. Μια παραλλαγή είναι η συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ερευνητικούς φορείς και πανεπιστήμια (industry-university partnerships), πρακτική με ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της καινοτομίας τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν δημόσιοι ερευνητικοί φορείς.

Συνήθως, μια μικρή εταιρεία οδηγείται σε συμμαχίες για να αποκτήσει βελτιωμένη ή συμπληρωματική πρόσβαση σε:

Χρηματοοικονομικούς πόρους	Παραγωγική δυναμικότητα
Τεχνολογία, know - how	Κανάλια διανομής
Ανθρώπινους πόρους / ενίσχυση των ικανοτήτων του προσωπικού	Δυνατότητα προβολής / ενίσχυση φήμης
Προϊόντα ή γραμμές προϊόντων ή υπηρεσίες / πρόσβαση σε νέες αγορές – νέες δραστηριότητες	Χώρους παραγωγής / αποθήκευσης

Ανεξάρτητα πάντως από την ελκυστικότητα της δικτύωσης για μια μικρή επιχείρηση, είναι σημαντικό να ληφθούν προληπτικά μέτρα που θα διασφαλίζουν μια αρμονική συμμαχία. Για παράδειγμα, κάθε πλευρά, προτού εμπλακεί σε μια στρατηγική συμμαχία, πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει τους στόχους της. Έπειτα, πρέπει να αναρωτηθεί τι είναι διαθέσιμη να δώσει για να προχωρήσει αυτή η συμμαχία καθώς και τι προσδοκά να έχει αποκομίσει όταν αυτή λήξει. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κάθε εταίρος να έχει μια ρεαλιστική εκτίμηση για τα δυνητικά οφέλη από την σύναψη της συμμαχίας. Σημαντικό επίσης είναι να κατανοήσει τους σκοπούς της άλλης πλευράς έτσι ώστε να αποφευχθούν τριβές και δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων και στην εν γένει διαχείριση της συμμαχίας. Επίσης πρέπει να έχουν προβλεφθεί εκ των προτέρων μηχανισμοί «διαιτησίας» για την επίλυση ενδεχόμενων διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων. Τέλος, ο χρόνος (timing) της σύναψης της συμμαχίας αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρο επιτυχίας ή αποτυχίας. Σε μια εποχή «αγωνίας» που τα πάντα αλλάζουν, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογήσει όσο γίνεται καλύτερα αν η συμμαχία του προσφέρει προοπτικές ανάπτυξης ή αν αντίθετα δεσμεύει την επιχείρηση σου σε μία αδιέξοδη προσπάθεια.

9.2.2.3 *Ανάπτυξη εκτός κλάδου*

Όταν μια επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητες της επενδύοντας σε, ή εξαγοράζοντας επιχειρήσεις από, άλλους κλάδους, τότε ακολουθεί μια στρατηγική *διαφοροποίησης δραστηριοτήτων* (diversification). Στην περίπτωση που οι νέες δραστηριότητες αφορούν τεχνολογικά συγγενείς ή εν γένει συμπληρωματικούς κλάδους (με την έννοια ότι καλύπτουν συμπληρωματικές καταναλωτικές ανάγκες) τότε πρόκειται για *συσχετισμένη* διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (π.χ. η επέκταση από παραγωγή γάλακτος στην παραγωγή τυριών ή παγωτών). Στην περίπτωση που οι δραστηριότητες είναι άσχετες μεταξύ τους τότε πρόκειται για *ασυσχέτιστη* διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, κυρίως ή ασυσχέτιστη, αποτελεί μια όχι ιδιαίτερα συνηθισμένη στρατηγική ανάπτυξης για μια μικρή επιχείρηση. Αντίθετα, αφορά περισσότερο μεγάλες επιχειρήσεις με περίσσεια πόρων που θέλουν να τους διαθέσουν παραγωγικά σε νέες κατευθύνσεις. Στην περίπτωση πάντως που η στρατηγική αυτή αφορά όντως μια μικρή επιχείρηση, ιδιαίτερα αν αυτό σημαίνει εξαγορά, η κίνηση αυτή θα πρέπει να εξετασθεί πολύ προσεκτικά. Αν η εξαγορά μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης ενέχει κινδύνους και κόστη σαν αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, η εξαγορά επιχείρησης από άλλο κλάδο δημιουργεί πολλαπλάσιους δεδομένου ότι η επιχείρηση ανοίγεται σε χώρους που γνωρίζει λίγο ή ελάχιστα.

9.2.2.4 *Διεθνοποίηση δραστηριοτήτων*

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων δεν αποτελεί μια σημαντική στρατηγική επιλογή μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και για τις μικρές, προσφέροντας τους μια ελκυστική αν και προκλητική αναπτυξιακή επιλογή. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι καθ’

όλη την διάρκεια της δεκαετίας του 90 ο ρόλος των ΜΜΕ στο διεθνές εμπόριο έχει αναγνωριστεί ως πολύ σημαντικός. Η σημασία της διεθνοποίησης έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση, με το να διευρύνει την βάση πελατών της μέσω της διείσδυσης σε νέες διεθνείς αγορές, αυξάνει την παραγωγή της και επομένως τις προοπτικές ανάπτυξης της. Με άλλα λόγια, η διεθνοποίηση προσφέρει την δυνατότητα ανοίγματος ενός ευρέως φάσματος ευκαιριών σε νέες αγορές για την αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.

Δύο από τις πιο βασικές μορφές διεθνοποίησης μιας μικρής επιχείρησης είναι οι ***εξαγωγές*** και η ***άμεση επένδυση στο εξωτερικό*** (foreign direct investment –FDI). Η πρώτη είναι ίσως και η πιο διαδεδομένη στρατηγική για μικρές επιχειρήσεις δεδομένου ότι απαιτούνται συγκριτικά πολύ λιγότερα κεφάλαια και λαμβάνονται μικρότερα χρηματοοικονομικά ρίσκα σε σχέση με την άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Ταυτόχρονα, οι εξαγωγές προσφέρουν γρήγορη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές καθώς και την ευκαιρία για απόκτηση εμπειρίας που στη συνέχεια μπορεί να μετουσιωθεί στην ανάληψη άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση που εξάγει είναι εκτεθειμένη σε πιθανή οπορτουνιστική συμπεριφορά του εμπορικού της εταίρου στην ξένη αγορά, ιδιαίτερα αν υπάρχει μεγάλη ανισοκατανομή δύναμης ανάμεσα τους (όπως π.χ. ανάμεσα σε μια μικρή επιχείρηση και μία μεγάλη αλυσίδα λιανεμπορίου που διανέμει τα προϊόντα της στην ξένη αγορά). Η άμεση επένδυση προσφέρει επίσης την δυνατότητα εκμετάλλευσης πιθανών πλεονεκτημάτων της ξένης αγοράς, όπως χαμηλό εργατικό κόστος, άμεση πρόσβαση σε σημαντικές πρώτες ύλες κ.τ.λ. Και στη μία και στην άλλη πάντως περίπτωση, η έκθεση στον διεθνή ανταγωνισμό αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

Και οι δύο επιλογές πάντως δεν είναι δίχως δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές απορρέουν από εγγενή προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται (α) με την έλλειψη γνώσης των ιδιαιτεροτήτων της/των ξένων αγορών, και (β) την έλλειψη εμπειρίας στην υποστήριξη δραστηριοτήτων διεθνοποίησης. Το πρώτο αφορά τις σημαντικές διαφορές των ξένων αγορών από την εγχώρια και την συνεπακόλουθη ανάγκη για απόκτηση γνώσης και «χτίσιμο» ικανοτήτων για επιτυχή είσοδο σε αυτές. Οι διαφορές αυτές συνδέονται με το οικονομικό, νομικό/γραφειοκρατικό, πολιτικό (αν πρόκειται για είσοδο σε ασταθείς πολιτικά αγορές, π.χ. κάποιες βαλκανικές αγορές) και πολιτισμικό περιβάλλον της ξένης αγοράς που επιβάλλουν την σε σημαντικό βαθμό διαφοροποίηση των πρακτικών που έχει αναπτύξει η επιχείρηση σε σχέση με το πώς λειτουργεί στο εγχώριο περιβάλλον.

Το δεύτερο πρόβλημα, που βέβαια συνδέεται άμεσα με το πρώτο, αφορά τις δυσκολίες του «νέο-εισερχόμενου», παρόμοιες με αυτές που αντιμετωπίζει κάθε νέο-ιδρυθείσα επιχείρηση. Χρειάζεται να δημιουργήσει σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με εταίρους στις ξένες αγορές, να αγωνιστεί για να παγιώσει την θέση της, να προσλάβει και εκπαιδεύσει νέους ανθρώπους, κ.ο.κ. Αν και όλα τα παραπάνω αφορούν και κάθε μεγάλη εταιρεία που εισέρχεται στη διεθνή αρένα, τα προβλήματα είναι σαφώς μεγαλύτερα για μια νέα μικρή επιχείρηση ακριβώς εξαιτίας του μεγέθους της και της σχετικής έλλειψης πόρων που την χαρακτηρίζουν.

Για τους παραπάνω λόγους η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό μοχλό στη διεθνοποίηση μιας μικρής επιχείρησης. Μέσω αυτών μπορούν να μειωθούν τα ρίσκα, να υπάρξει καλύτερη πρόσβαση σε πληροφόρηση γύρω από τις ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς, να αντληθούν πόροι, να αξιοποιηθούν συμπληρωματικές ικανότητες ανάμεσα στους εταίρους της συμμαχίας κ.ο.κ. Φυσικά οι δυνατόν να υπάρξουν και προβλήματα, όπως δυσκολίες συντονισμού ανάμεσα στους εταίρους, ασυμφωνία στόχων, έλλειψη εμπιστοσύνης, κ.τ.λ. Είναι επομένως κρίσιμο για την επιχείρηση να συνάψει συμμαχία με τον/τους κατάλληλους εταίρους. Σχετικά με αυτούς

υπάρχουν τρεις πιθανές επιλογές: εταίρος από την εγχώρια αγορά, εταίρος από την ξένη αγορά, ή τέλος, εταίρος από τρίτη χώρα. Αν και κάθε μία από αυτές τις επιλογές έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, η εμπειρία φαίνεται να δείχνει ότι η συμμαχία με επιχείρηση της ξένης αγοράς είναι η καλύτερη καθώς προσφέρει το πλεονέκτημα της «από πρώτο χέρι» γνώσης των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς-στόχου.

9.3 Πρόσκτηση Πόρων

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, και ανεξάρτητα από την στρατηγική που χρησιμοποιείται προς αυτή την κατεύθυνση, η επιχείρηση θα χρειαστεί πρόσθετους πόρους για να γίνει δυνατή η υποστήριξη των διευρυμένων δραστηριοτήτων της. Από τους πιο σημαντικούς πόρους σε αυτή την φάση είναι το νέο ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα πρέπει να βρει πόρους για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη. Ας δούμε τι μπορεί και τι δυνατότητες έχει στη διάθεσή της και στα δύο αυτά μέτωπα.

9.3.1 Πρόσληψη Νέων Εργαζομένων

Η αναζήτηση νέων εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορους εναλλακτικούς τρόπους. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει αναζήτηση μέσω τοπικών Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, μέσω των γραφείων του ΟΑΕΔ, μέσω του ευρύτερου κύκλου γνωστών, συγγενών, επιχειρηματικών συνεργατών, εξωτερικών συμβούλων κ.λπ., αλλά και -τα τελευταία χρόνια- μέσω ιδιωτικών φορέων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να διαφημίσουν προσφερόμενες θέσεις εργασίας (π.χ. Kariera.gr). Φυσικά, το ίδιο μπορεί να πράξει και η επιχείρηση αν διαθέτει δικό της δικτυακό τόπο. Μία ακόμη πηγή εύρεσης προσωπικού, ιδίως στην περίπτωση που η πρόσληψη αφορά έμπειρα διοικητικά στελέχη, είναι οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι για την επιλογή ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων (π.χ. εταιρεία Hay Group). Αναμφισβήτητα οι υπηρεσίες αυτών των συμβούλων ενέχουν ένα σημαντικό κόστος για τον επιχειρηματία που όμως ενδέχεται να δικαιολογείται εάν η αναζήτηση μέσω άλλων πηγών έχει αποδειχθεί άκαρπη και όταν αφορά αναζήτηση έμπειρων στελεχών.

Η αναζήτηση νέων εργαζομένων ολοκληρώνεται με την συγκέντρωση των βιογραφικών των υποψηφίων. Η αξιολόγηση και τελική επιλογή δεν μπορεί παρά να βασίζεται σε κριτήρια που βέβαια ποικίλουν ανάλογα με την θέση εργασίας. Συνηθισμένα βασικά κριτήρια επιλογής, ανεξαρτήτως θέσης, είναι το επίπεδο και ποιότητα εκπαίδευσης του υποψήφιου και η προηγούμενη εμπειρία και δραστηριότητες του. Μετά την προκαταρκτική αξιολόγηση βάση των βιογραφικών δημιουργείται συνήθως μια αρχική λίστα υποψηφίων που φαίνεται να πληρούν τις βασικές απαιτήσεις για να κληθούν σε συνέντευξη. Αυτό το τελευταίο ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία πρόσληψης καθώς ο επιχειρηματίας είναι πλέον σε θέση να αξιολογήσει «δια ζώσης» τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων για να επιλέξει τον καταλληλότερο για την θέση (π.χ. ουσιαστική αξιολόγηση της «ποιότητας» της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας).

Όπως και κατά την αξιολόγηση των βιογραφικών, είναι σημαντικό να τεθούν εξαρχής κριτήρια αξιολόγησης (και αντίστοιχα ερωτήματα) που να αντανακλούν τις ουσιαστικές απαιτήσεις της υπό πλήρωση θέσης. Τα κριτήρια αυτά είναι πλέον λιγότερο «τυπικά», αφορώντας περισσότερο πλευρές της προσωπικότητας του υποψηφίου όπως, για παράδειγμα, επικοινωνιακές δεξιότητες, ομαδικό πνεύμα, αναλυτικές ικανότητες, προσωπικές φιλοδοξίες για εξέλιξη, εργασιακές αξίες κ.τ.λ. Εννοείται βέβαια πως τα κριτήρια και οι αντίστοιχες απαιτήσεις ποικίλουν ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της θέσης. Για παράδειγμα άλλες είναι οι απαιτήσεις για ένα απλό εργαζόμενο στην παρα-

γωγή και άλλες για ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος στο τμήμα μάρκετινγκ. Αντίστοιχα θα ποικίλει βέβαια και το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται για την πρόσληψη.

9.3.2 *Χρηματοδότηση της Επιχειρηματικής Ανάπτυξης*

Για μια μικρή νέα επιχείρηση με γενικά περιορισμένους κεφαλαιακούς πόρους, η διαχείριση των χρηματοροών της (cash-flow management) αποτελεί μια αδήριτη αναγκαιότητα που αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα κατά το στάδιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ο λόγος είναι πολύ απλός: ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει την έντονη ανάπτυξη των πωλήσεων.

Το πρώτο βήμα για την αποτελεσματική διαχείριση χρηματοροών είναι η ακριβέστερη δυνατή πρόβλεψη των πωλήσεων σε ετήσια βάση δεδομένου ότι το ύψος των πωλήσεων της επόμενης χρονιάς θα καθορίσει και τις ανάγκες για ρευστό που θα τις υποστηρίξουν. Το μέγεθος αυτό μπορεί να υπολογιστεί απλά ως εξής:

$$\big(\,(\,(\text{ΠΠ} - \text{ΜΠ}) + \text{ΓΕ} / \text{ΧΗ}\,)\,\big) \times \text{ΗΣ} \;=\; \text{απαιτούμενο ύψος ρευστών}$$

όπου:

ΠΠ = *πρόσθετες* προβλεπόμενες πωλήσεις για την επόμενη περίοδο

ΜΠ = μικτό κέρδος από τις πρόσθετες πωλήσεις (βασισμένο στο μέγεθος του *περιθωρίου* μικτού κέρδους της τρέχουσας περιόδου ή σε πρόβλεψη για την επόμενη χρονιά)

ΓΕ = *πρόσθετα* γενικά έξοδα για την επόμενη περίοδο

ΧΗ = χρόνος σε ημέρες της επόμενης διαχειριστικής περιόδου (δηλ. 360 ημέρες)

ΗΣ = μέσος αριθμός ημερών για την συλλογή των εισπρακτέων λογαριασμών (accounts receivable)

ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ας υποτεθεί ότι ένας επιχειρηματίας προβλέπει για την επόμενη χρονιά αύξηση των πωλήσεων κατά 2 εκ. ευρώ. Το μικτό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης του είναι 40%, και εύλογα προβλέπει ότι το περιθώριο αυτό θα διατηρηθεί και για το επόμενο έτος. Επίσης, ο επιχειρηματίας προβλέπει ότι θα χρειαστεί επιπλέον 100 χιλ. ευρώ σε γενικά έξοδα - τα οποία για λόγους συντηρητικότητας στην εκτίμηση υποθέτει ότι πληρώνονται μετρητά - για να «σηκώσει το βάρος» των πρόσθετων πωλήσεων (π.χ. έξοδα διαφήμισης, μισθοδοσία πρόσθετου προσωπικού κ.τ.λ.). Τέλος, ο επιχειρηματίας παρέχει κατά μέσο όρο 50 ημέρες περιθώριο πίστωσης στους πελάτες του.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, μπορεί να υπολογίσει τις πρόσθετες ανάγκες του σε ρευστά κατά την επόμενη περίοδο ως εξής: ((2 εκ.€ - €800,000) + 100,000) / 360 ημέρες = € 3,611 $\times$ 50 ημέρες = € 180,550.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτίμηση αυτή για πρόσθετες ανάγκες σε ρευστό –λόγω της αναμενόμενης αύξησης των πωλήσεων- για την επόμενη χρονιά είναι συντηρητική μια και έγινε η υπόθεση ότι τα πρόσθετα γενικά έξοδα πληρώνονται από την επιχείρηση σε μετρητά ενώ κάλλιστα όλο ή μέρος αυτού του ποσού θα μπορούσε να πληρωθεί με πίστωση. Αυτό προφανώς θα σήμαινε μικρότερες πρόσθετες ανάγκες σε ρευστό για την υποστήριξη της ανάπτυξης της επιχείρησης. Δεδομένων όμως των αβεβαιοτήτων σε ένα ούτως ή άλλως ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι προτιμητέα αυτή η συντηρητική προσέγγιση.

Τα ζητήματα βέβαια που συνδέονται με την χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν εξαντλούνται στην εκτίμηση των αναγκών για πρόσθετες χρηματοροές σε ετήσιο ορίζοντα. Το προφανές ερώτημα είναι: από που θα αντλήσει ο επιχειρηματίας τους πρόσθετους οικονομικούς πόρους για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη της επιχείρησης του;

9.3.2.1 *Εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης*

Για την περίπτωση που εξετάσαμε παραπάνω η προφανής απάντηση είναι είτε η άντληση δανειακού κεφαλαίου κίνησης μέσα από βραχυπρόθεσμο δανεισμό, είτε - στην περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό ή προτιμητέο για οποιοδήποτε λόγο - ο δανεισμός από φυσικά πρόσωπα που συνδέονται με τον επιχειρηματία (π.χ. οικογενειακό περιβάλλον, συνεργάτες, κ.τ.λ.). Τι γίνεται όμως με την χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων (π.χ. σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, προσλήψεις κ.τ.λ.) που ενέχουν σημαντικό κόστος για την επιχείρηση αλλά που ταυτόχρονα είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη της;

Εδώ ο επιχειρηματία έχει βασικά να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις εναλλακτικές λύσεις: (βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο) τραπεζικό δανεισμό, χρηματοοικονομική μίσθωση (leasing), άντληση κεφαλαίων χρηματοοικονομικού κινδύνου (venture capital) και συνεταιρισμό με ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα.

Δεδομένου ότι ο θεσμός του leasing σε σχέση με το κλασσικό τραπεζικό δανεισμό είναι λιγότερο γνωστός, θα δώσουμε περισσότερο έμφαση στην περιγραφή του πρώτου. Το leasing λοιπόν, αποτελεί ένα σχετικά σύγχρονο χρηματοδοτικό εργαλείο που επιτρέπει στην επιχείρηση να ανανεώνει, επεκτείνει ή εκσυγχρονίζει τον κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό χωρίς να δαπανά άμεσα δικά της κεφάλαια ή να δανείζεται από Τράπεζες. Το leasing λειτουργεί ως εξής: Η Τράπεζα αγοράζει για λογαριασμό της επιχείρησης το εξοπλισμό που χρειάζεται και της τον εκμισθώνει για συγκεκριμένη χρονική περίοδο έναντι κάποιου μισθώματος. Μετά το τέλος αυτής της περιόδου η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό έναντι κάποιας προ-συμφωνηθείσας τιμής ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι αρκετά. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Τα μισθώματα, αποτελούν λειτουργικές δαπάνες για την επιχείρηση και ως εκ τούτου μειώνουν το φορολογητέο εισόδημα εξοικονομώντας φόρους που εν τέλει μειώνουν το συνολικό κόστος της επένδυσης.
- Ο Φ.Π.Α. που αντιστοιχεί στο κόστος του εξοπλισμού δεν εκταμιεύεται άμεσα αλλά κατά την διάρκεια της σύμβασης.
- Το leasing δεν επιβαρύνεται όπως τα κοινά δάνεια με Ε.Φ.Τ.Ε.
- Πολλοί πάροχοι leasing δεν ζητούν (όχι κατά κανόνα τουλάχιστον) εμπράγματες εξασφαλίσεις.
- Δεν επηρεάζεται ο ισολογισμός (δανειακή επιβάρυνση) της επιχείρησης και έτσι μένει άθικτη η πιστοληπτική της ικανότητα όπως αντικατοπτρίζεται στους ισολογισμούς της.

Το Venture Capital, από την άλλη μεριά, είναι ένα σχετικά καινούργιο χρηματοδοτικό σχήμα για τον Ελληνικό χώρο που σιγά-σιγά κάνει αισθητή την παρουσία του. Στην ουσία πρόκειται για κεφάλαια τα οποία προσφέρονται από επενδυτές σε νέες, γρήγορα εξελισσόμενες επιχειρήσεις με ευοίωνες προοπτικές. Υπάρχουν ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες διαχειρίζονται venture capital το οποίο μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές: ιδιώτες επενδυτές, τραπεζικά κεφάλαια, ασφαλιστικά ταμεία, περιουσία ιδρυμάτων και άλλων οργανισμών, εταιρίες, ξένους επενδυτές, κ.λπ.

Οι εταιρίες αυτές:

- επιλέγουν για να χρηματοδοτήσουν νέες και γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις
- *αγοράζουν ουσιαστικά μέρος της επιχείρησης, συμμετέχοντας στο μετοχικό της κεφάλαιο*
- συμμετέχουν στο σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα παραχθούν
- παίρνουν υψηλά ρίσκα, αλλά περιμένουν και υψηλές αποδόσεις, και τέλος
- έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Οι εταιρίες Venture Capital χρηματοδοτούν ένα πολύ μικρό ποσοστό από τις προτάσεις που λαμβάνουν. Καθοριστικό για την επιλογή μιας επένδυσης είναι το "Επιχειρηματικό Σχέδιο" το οποίο πρέπει να καταρτιστεί από τον επίδοξο επιχειρηματία και να υποβληθεί σε αυτές.

Παρόλο που το venture capital έχει συνδεθεί στον κοινό νου ως μια πολύ σημαντική πηγή αρχικής χρηματοδότησης (seed capital) για πρωτο-σχηματιζόμενες επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα πάροχοι όπως η NBG Venture Capital, θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας, αναζητούν επενδυτικές ευκαιρίες σε επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια ανάπτυξης, από πρωτο-σχηματισμένες μέχρι πιο ώριμες με επιτυχημένη παρουσία στην αγορά. Αποτελούν έτσι μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης.

Μια ακόμη εναλλακτική (ή και συμπληρωματική προς τις προηγούμενες) λύση είναι η άντληση κεφαλαίων από κρατικές επιχορηγήσεις στο πλαίσιο αναπτυξιακών νόμων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ/ 2000-2206) στο πλαίσιο του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης χρηματοδοτεί δράσεις για την στήριξη και ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, το τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, ενισχύει ιδιωτικές επενδύσεις κ.τ.λ.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η δυνατότητα συνεταιρισμού με ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα που συνεισφέρουν κεφάλαιο σε αντάλλαγμα με απόκτηση μετοχών της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση η επιλογή ανάμεσα στις παραπάνω εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης της ανάπτυξης της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προσεκτικής μελέτης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε μία.

9.4 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης

Έχοντας αποφασίσει ποιο θα είναι το αναπτυξιακό της μοντέλο και η στρατηγική της, καθώς και για ποιες είναι οι επιχειρησιακές απαιτήσεις σε πόρους, το επόμενο βασικό ερώτημα για την επιχείρηση είναι ***πώς*** θα οργανωθεί και διοικηθεί η αναπτυξιακή προσπάθεια. Το στάδιο της ανάπτυξης επιβάλλει ένα εντελώς διαφορετικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης από αυτό που είχε εκ των πραγμάτων διαμορφωθεί κατά την πρώτη φάση ίδρυσης της επιχείρησης. Από την άτυπη οργάνωση των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης όπου «όλοι ασχολούνται με όλα - του επιχειρηματία συμπεριλαμβανομένου», η ανάπτυξη, και η αύξηση της πολυπλοκότητας που αυτή συνεπάγεται, διαμορφώνει την ανάγκη για «επαγγελματικό» μάνατζμεντ.

9.4.1 Αποκέντρωση, Συντονισμός και Έλεγχος

Τι σημαίνει η αύξηση της πολυπλοκότητας στο εσωτερικό της οργάνωσης; Κατ' αρχήν ένα βαθμό μεταβίβασης, ***αποκέντρωσης*** (decentralization) της ευθύνης και εξουσίας από τον επιχειρηματία προς τα στελέχη του και την χρήση τυπικών μηχανισμών ***συντονισμού και ελέγχου***. Η αποκέντρωση ορίζεται ως η εξουσιοδότηση για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Είναι δε εξαιρετικά σημαντική σε αυτό το στάδιο γιατί, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η ανάπτυξη συνεπάγεται σημαντική αύξηση της πολυπλοκότητας στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η πολυπλοκότητα, με την σειρά της, επιβάλλει την ανάγκη για νέες ιδέες και την απόκτηση και αξιοποίηση πληροφορίας· όλα αυτά όμως μπορούν να γίνουν ποιο εύκολα από τα άτομα που βρίσκονται κοντά στην πηγή του προβλήματος, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για αποκέντρωση.

Η δεύτερη διάσταση του επαγγελματικού μάνατζμεντ αφορά τη χρήση περισσότερο τυπικών μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου όπως προϋπολογισμοί και λειτουργικά προγράμματα, τυπικοί μηχανισμοί αξιολόγησης των εργαζομένων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες «για το πώς γίνονται τα πράγματα εδώ». Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αποκτήσουν συγκεκριμένους ρόλους και ευθύνες στο πλαίσιο ενός σαφώς μεγαλύτερου βαθμού εξειδικεύσεις της εργασίας στο εσωτερικό της οργάνωσης, και αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να ενταχθούν σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσω ακριβώς αυτών των μηχανισμών. Ουσιαστικά πρόκειται για δομικά στοιχεία της οργάνωσης και διαδικασίες που έχουν σαν στόχο την επίτευξη ενότητας, ενορχηστρωμένης δράσης - και ελέγχου της - ανάμεσα στα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Θα σταθούμε κάπως πιο λεπτομερειακά σε ένα μηχανισμό ιδιαίτερα κρίσιμο για την παρακολούθηση της ανάπτυξης της μιας νέας και μικρής επιχείρησης: το χρηματοοικονομικό έλεγχο μέσω αριθμοδεικτών.

9.4.2 Έλεγχος μέσω Αριθμοδεικτών

Ένα από προβλήματα που συχνότερα συναντώνται σε μικρές επιχειρήσεις κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης τους είναι η απουσία μηχανισμών που να υποστηρίζουν την συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση της χρηματοοικονομικής τους «υγείας». Το πρόβλημα αυτό εν μέρει οφείλεται στο γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις, δεδομένης της έλλειψης πόρων που τις χαρακτηρίζουν, συνήθως χρησιμοποιούν εξωτερικούς λογιστές για την «τακτοποίηση» των οικονομικών τους καταστάσεων. Ένας άλλος λόγος είναι ότι ο επιχειρηματίας και οι συνεργάτες του είναι περισσότερο απασχολημένοι με τα στρατηγικά και οργανωτικά προβλήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη ή ακόμη και με τα «καθημερινά» διαχειριστικά προβλήματα που απορρέουν από αυτή, αντιμετωπίζοντας την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων περισσότερο ως μια γραφειοκρατική διαδικασία με στόχο την ικανοποίηση των φορολογικών τους υποχρεώσεων, παρά ως μηχανισμό ελέγχου της πορείας της επιχείρησης. Η έντονη ανάπτυξη όμως μπορεί να φέρει «ίλιγγο» και η σχετικά απλή διαδικασία ανάλυσης μέσω αριθμοδεικτών μπορεί να είναι σωτήρια στην έγκαιρη διάγνωση πιθανής «υπερθέρμανσης» της επιχείρησης.

Οι αριθμοδείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολλοί και εντάσσονται σε πολλές, διακριτές μεταξύ τους κατηγορίες. Εδώ θα αναφερθούμε περιληπτικά σε μερικούς από τους πιο βασικούς. Πιο συγκεκριμένα: (α) δείκτες ρευστότητας, (β) δείκτες δραστηριότητας, (γ) δείκτες μόχλευσης, και (δ) δείκτες κερδοφορίας. Οι *δείκτες ρευστότητας* δείχνουν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις

βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ο *τρέχων δείκτης* (current ratio) δείχνει το βαθμό στον οποίο οι τρέχουσες υποχρεώσεις μπορούν να καλυφθούν από τα διαθέσιμα μετρητά της επιχείρησης και από άλλα στοιχεία του ενεργητικού που μπορούν εύκολα να ρευστοποιηθούν { τρέχον ενεργητικό / τρέχουσες υποχρεώσεις }. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο καλύτερα μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση χωρίς να αναγκαστεί να προσφύγει σε δανεισμό. Συνήθως μια τιμή μεγαλύτερη του 2 είναι ικανοποιητική. Μια περισσότερο αξιόπιστη εκδοχή του προηγούμενου είναι ο δείκτης acid test: { (τρέχον ενεργητικό - αποθέματα) / τρέχουσες υποχρεώσεις }. Η διαφορά είναι ότι σε αυτό το δείκτη αφαιρούμε το ύψος των αποθεμάτων που αποτελούν και το λιγότερο άμεσα ρευστοποιήσιμο στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού. Έτσι η εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι περισσότερο αξιόπιστη.

Οι *δείκτες δραστηριότητας* αντικατοπτρίζουν την εν γένει αποδοτικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης. Δύο από αυτούς έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον έλεγχο της ανάπτυξης της μικρής επιχείρησης. Ο πρώτος μετράει το μέσο αριθμό ημερών που απαιτούνται για την μετατροπή των εισπρακτέων λογαριασμών σε μετρητά (δείκτης μέσης περιόδου συλλογής - average collection period) και δίνεται από την εξής σχέση: { λογαριασμοί εισπρακτέοι / μέσος όρος πωλήσεων ανά ημέρα }. Ο δείκτης αυτός προσφέρει ένα μέτρο της ικανότητας της επιχείρησης να «συλλέγει» από τους πελάτες της. Προφανώς, όσο μικρότερος ο αριθμός των ημερών τόσο το καλύτερο.

Ο δεύτερος δείκτης αντανακλά την ικανότητα της επιχείρησης να «κυκλοφορεί» τα αποθέματα της (inventory turnover). Δίνεται από την σχέση: { κόστος πωληθέντων / αποθέματα }. Υψηλό μέγεθος δείκτη δείχνει ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται με αποδοτικό τρόπο τα αποθέματα της, με άλλα λόγια ότι δεν έχει ούτε πολύ υψηλά ούτε πολύ χαμηλά αποθέματα πρώτων υλών σε σχέση με τον όγκο των πωλήσεων της.

Οι δείκτες μόχλευσης γενικά αντανακλούν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποιεί δανειακά κεφάλαια. Ο δείκτης δανειακών κεφαλαίων (debt ratio) συγκεκριμένα, δείχνει το ποσοστό κατά το οποίο το συνολικό ενεργητικό της επιχείρησης χρηματοδοτείται από δανειακά κεφάλαια: { συνολικές υποχρεώσεις / συνολικό ενεργητικό }. Ο δείκτης δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio), που δίνεται από την σχέση { συνολικές υποχρεώσεις / ίδια κεφάλαια } δείχνει το βαθμό δανεισμού της επιχείρησης σε σύγκριση με τα κεφάλαια που έχει συνεισφέρει από ίδιους πόρους ο επιχειρηματίας. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο περισσότερο «χρεωμένη» είναι η επιχείρηση και τόσο μεγαλύτερο το ρίσκο για ενδεχόμενους νέους πιστωτές.

Τέλος, οι δείκτες κερδοφορίας δείχνουν διάφορες πλευρές της επίδοσης της επιχείρησης. Παραδείγματα αυτών των δεικτών είναι ο δείκτης καθαρού ή μικτού περιθωρίου κέρδους { καθαρά (ή μικτά) κέρδη / πωλήσεις } ή ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού { καθαρά κέρδη / συνολικό ενεργητικό }. Για αυτούς, όπως και για όλους τους προηγούμενους δείκτες είναι σημαντικό για τον επιχειρηματία να τους συγκρίνει με τους αντίστοιχους δείκτες άλλων επιχειρήσεων ή το μέσο όρο του κλάδου ούτως ώστε να είναι σε θέση να σχηματίσει ακριβέστερη εικόνα για την θέση της επιχείρησης του σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Επίσης έχει ενδιαφέρον να τους παρακολουθεί διαχρονικά ούτως ώστε να έχει πεδίο αναφοράς και σύγκρισης της εξέλιξης και των προοπτικών της επιχείρησης.

9.4.2 Μετάβαση προς «Επαγγελματικό» Μάνατζμεντ

Επανερχόμενοι στο ευρύτερο ζήτημα της διοίκησης της ανάπτυξης, είναι σημαντικό να δούμε τι σημαίνει για τον επιχειρηματία αυτή η μετάβαση, αυτός ο σταδιακός έστω μετασχηματισμός από μια πλήρως «οργανική» και άτυπη σε μια περισσότερο επαγγελματική φιλοσοφία μάνατζμεντ. Μία μεταφορά που φαίνεται να συμπυκνώνει τις προκλήσεις για τον επιχειρηματία είναι αυτή που τον θέλει να μετατρέπεται «από παίκτη σε προπονητή». Με άλλα λόγια, από αυτόν που πρωτίστως δρα («όλα πρέπει να περνάνε από τα χέρια μου») σε μάνατζερ και ηγέτη. Στην μετάβαση αυτή ο επιχειρηματίας, όπως είπαμε παραπάνω, έχει δύο βασικά «εργαλεία» στη διάθεσή του: την αποκέντρωση-μεταβίβαση εξουσίας από την μια, και την χρήση τυπικών μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου από την άλλη. Κατά το πρώτο διάστημα ίδρυσης της επιχείρησης, τόσο ο βαθμός αποκέντρωσης όσο και η χρήση τυπικών μηχανισμών βρίσκονται σε χαμηλό βαθμό· τα πάντα «περιστρέφονται γύρω από τον επιχειρηματία». Αυτό φυσικά μπορεί να συνεχιστεί και κατά το στάδιο της ανάπτυξης. Θα ήταν όμως λάθος.

Μια εναλλακτική επιλογή είναι ο συνδυασμός μεγάλου βαθμού αποκέντρωσης - μικρού βαθμού χρήσης μηχανισμών ελέγχου. Ο συνδυασμός αυτός κατατείνει σε ένα μάλλον «άναρχο» μοντέλο μάνατζμεντ όπου η δυνατότητα ελέγχου είναι περιορισμένη και η επιτυχία επαφίεται στο βαθμό ωριμότητας αυτών στους οποίους έχει αποκεντρωθεί η εξουσία. Στον αντίποδα βρίσκεται ο συνδυασμός υψηλού βαθμού τυπικού ελέγχου με χαμηλή αποκέντρωση. Η προσέγγιση αυτή κατατείνει προς ένα γραφειοκρατικό μοντέλο όπου η έμφαση είναι στον έλεγχο και ελάχιστα ή καθόλου στην δημιουργικότητα και ευελιξία, φαινόμενα που αναμφισβήτητα συνδέονται με την αποκέντρωση.

Ο πιο αποτελεσματικός συνδυασμός - στο πλαίσιο που εξετάζουμε - είναι αυτός που χαρακτηρίζει το «επαγγελματικό» μάνατζμεντ, δηλαδή υψηλή αποκέντρωση και ταυτόχρονα χρήση τυπικών μηχανισμών ελέγχου. Προσοχή όμως. Η μετάβαση από την κατάσταση του «τα πάντα περιστρέφονται γύρω από τον επιχειρηματία» στο επαγγελματικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι σταδιακή· τόσο ο ίδιος ο επιχειρηματίας όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν εξελικτικά στις απαιτήσεις του νέου μοντέλου. Οι δεξιότητες που απαιτούνται, για παράδειγμα, από τα στελέχη για να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες ευθύνες δεν «χτίζονται» από την μια μέρα στην άλλη, όπως και οι συνήθειες που έχουν παγιωθεί κατά το πρώτο διάστημα ίδρυσης της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικό να προηγηθεί η ανάπτυξη και «τεστάρισμα» των μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου από την αποκέντρωση εξουσίας ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κλυδωνισμοί μετάβασης από την μία κατάσταση στην άλλη.

Αν η διαμόρφωση μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου και η αποκέντρωση εξουσίας αποτελούν απτά, «πρακτικά» ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης, υπάρχουν και κάποια άλλα λιγότερο πρακτικά, «άυλα» και όχι άμεσα προφανή αλλά εξίσου θεμελιώδη προβλήματα που θα πρέπει να απασχολήσουν τον επιχειρηματία κατά το στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησης. Τα προβλήματα αυτά αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα και την εμψύχωση και ηγεσία.

9.4.2.1 *Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης και ελέγχου*

Στο στάδιο που συζητάμε, οι αξίες και το όραμα του επιχειρηματία δεν μπορούν πλέον να κοινοποιούνται με την ίδια αμεσότητα στους εργαζόμενους απλά και μόνο γιατί το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει. Θα πρέπει επομένως, για να είναι αποτελεσματική η επιρροή του επιχειρηματία, να θεσμοποιούνται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και ο επιχειρηματίας απλά δεν μπορεί

πια να έχει τον άμεσο και ενδελεχή έλεγχο και να επηρεάζει ότι συμβαίνει ανά πάσα στιγμή στην επιχείρηση, χρειάζεται να υποκαταστήσει την παρουσία του με κάτι άυλο, κάτι που θα νοηματοδοτεί και κατευθύνει δράσεις και αποφάσεις «εν ονόματι» του. Αναφερόμαστε εδώ σε αυτή την περιρρέουσα ατμόσφαιρα που διαμορφώνει την ταυτότητα κάθε επιχείρησης και που ονομάζουμε οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι οργανωσιακές αξίες και κουλτούρα αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό μοχλό επιρροής της συμπεριφοράς και επίδοσης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση στο βαθμό που είναι σε αρμονία τόσο με τις εργασιακές αξίες και ανάγκες των εργαζομένων όσο και με τις ανάγκες της αγοράς. Πώς θεσμοποιούνται οι αξίες σε κουλτούρα; Με την «ενστάλαξη» των αξιών αυτών στις εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα της επιχείρησης, είτε αυτά αφορούν διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής, ποιότητας στις παραγωγικές διαδικασίες και στην εξυπηρέτηση πελατών, κ.ο.κ.

9.4.2.2 *Εμψύχωση και ηγεσία κατά την ανάπτυξη*

Ο επιχειρηματίας αποτελεί αναπόφευκτα ένα «πρότυπο» για τους εργαζόμενους της επιχείρησης καθώς το στυλ με το οποίο παίζει το ρόλο του αλλά και αυτές καθαυτές οι πρακτικές που χρησιμοποιεί διαμορφώνουν το χαρακτήρα του «εργασιακού ήθους» - οργανωτικότητα, συνέπεια, ευθύνη, συναδελφικότητα, κ.τ.λ.- της επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας δίνει την εικόνα κάποιου που δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την τύχη της επιχείρησης, τότε οι εργαζόμενοι θα διαμορφώσουν αντίστοιχη στάση. Αν δείχνει ότι δεν εμπιστεύεται τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, είναι πολύ πιθανό ότι την ίδια στάση να ακολουθήσουν και οι μάνατζερ με τους δικούς τους υφιστάμενους.

Ο επιχειρηματίας ως ηγέτης δεν είναι απλά αυτός που έχει την αρχική ιδέα, παίρνει τις στρατηγικές αποφάσεις, και γενικά έχει την συνολική ευθύνη για την πορεία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι αυτός που *εμπνέει*, που δίνει το όραμα - υποστηρίζοντας το δίνοντας ο ίδιος το «καλό παράδειγμα»- και που παρακινεί τους εργαζόμενους στην υλοποίηση του. Στην φάση «απογείωσης» της επιχείρησης, με τις έντονες προκλήσεις και αλλαγές σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη εμψύχωσης και κίνητρα για να δεσμευτούν οι ίδιοι στο αναπτυξιακό όραμα του επιχειρηματία.

Παρόλο που η ηγεσία αποτελεί ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο που μπορεί να εξεταστεί από πολλές πλευρές, στο πλαίσιο που μας απασχολεί εδώ μπορούν να αναφερθούν μια σειρά από συμπεριφορές που ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που είναι κατάλληλα για μια νέα επιχείρηση στην φάση ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας-ηγέτης:

- Δίνει ο ίδιος το παράδειγμα στα στελέχη και εργαζόμενους υιοθετώντας και προβάλλοντας ένα σύνολο ηθικών αξιών σε ατομικό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο που αφορούν τόσο το εσωτερικό της οργάνωσης («πώς δουλεύουμε εδώ μέσα») όσο και την συμπεριφορά της επιχείρησης προς την αγορά (π.χ. σεβασμός στον καταναλωτή, κοινωνική υπευθυνότητα, κ.τ.λ.).
- Δείχνει έμπρακτα σεβασμό και ενδιαφέρον στις ανάγκες και ευημερία των εργαζομένων.
- Δεν προσπαθεί να «τα κάνει όλα μόνος του». Αποκεντρώνει εξουσία (αλλά και τις αντίστοιχες ευθύνες) σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα για την λήψη αποφάσεων.

- Αναγνωρίζει έμπρακτα την διαφορετικότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους και συμπεριφέρεται ανάλογα.
- Εμψυχώνει και επιβραβεύει την συνεισφορά των εργαζομένων τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο ομάδας.
- Παρέχει κίνητρα και ανταμείβει την ποιότητα και τις νέες ιδέες.
- Αναγνωρίζει έμπρακτα την ανάγκη των εργαζομένων να αντλούν ικανοποίηση από την δουλειά τους.

9.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας

9.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Γενική Βιβλιογραφία

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin.
Το βιβλίο αυτό εξετάζει διεξοδικά και ολοκληρωμένα πολλές από τις πτυχές που συνδέονται με την ανάπτυξη μιας νέας και μικρής επιχείρησης. Το κεφ. 9 ιδιαίτερα, εξετάζει τις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης και απετέλεσε το σημείο εκκίνησης για την συγγραφή της σχετικής ενότητας.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου.
Το κεφ. 6 αναλύει διεξοδικά τις επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης όχι όμως σε αναφορά συγκεκριμένα για τις μικρές επιχειρήσεις. Αποτελεί όμως μια πολύ καλή συμπληρωματική πηγή για αυτές τις στρατηγικές.

Hisrich, R. and Peters, M. (2002), *Entrepreneurship*, 5th Ed., McGraw.
Βιβλίο για την επιχειρηματικότητα με διεξοδική κάλυψη μιας σειράς θεμάτων. Το κεφ. 15 αναφέρεται στις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης.

Επιμέρους Θέματα

Προβλήματα και διλήμματα για τον επιχειρηματία κατά την φάση ανάπτυξης της επιχείρησης

Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, May-June. Κλασσικό άρθρο γύρω από τα στάδια ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων.

Bhide, A. (1996), The Questions every entrepreneur must answer, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 120-130.

Reshmi, Mitra and Venugopal Pingali (1999), Analysis of growth stages in small firms: A case study of automobile ancillaries in India, Journal of Small Business Management. Milwaukee: Jul, Vol. 37, Iss. 3; pg. 62, 14 pgs.

Clark, D., Berkeley, N. and Steuer N. (2001), Attitudes to growth among owners of small and medium-sized enterprises and the implications for business advice: Some evidence from the clothing industry in Coventry, London: Apr-Jun 2001. Vol. 19, Iss. 3; pg. 72, 6 pgs.

Διεθνοποίηση και μικρές επιχειρήσεις

Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001), The internationalization and performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22, pp. 565-586.

Naidu, G.M. and Prasad, V.K. (1994), Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms, Journal of Business Research, 31, pp. 107-115.

Masurel, E. (2001), Export behaviour of service sector SMEs, International Small Business Journal. London: Jan-Mar, Vol. 19, Iss. 2; pg. 80, 5 pgs.

Graham, P.G. (1999), Small business participation in the global economy, European Journal of Marketing. Bradford: 1999. Vol. 33, Iss. 1/2; pg. 88.

Δικτύωση, Στρατηγικές συμμαχίες και μικρές επιχειρήσεις

Hoffmann, W.H. and Schlosser, R. (2001), Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey, Long Range Planning. London: Jun 2001. Vol. 34, Iss. 3; pg. 357.

Havnes, P.-A. and Senneseth, K. (2001), A panel study of firm growth among SMEs in networks, Small Business Economics. Dordrecht: Jun 2001, Vol 16, Iss 4, pg 293.

Μικρές επιχειρήσεις και καινοτομία

Keizer, J.A., Dijkstra, L., Halman, J.I.M., Tchnovotion Amsterdam (2002), Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands, Jan., Vol. 22, Iss. 1; pg. 1.

Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. and Perren, L., Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review.

Technovation. Amsterdam: Jan 1998. Vol. 18, Iss. 1; pg. 39, 17 pgs.

Franchising

Πληροφορίες για franchising στην Ελλάδα: http://www.franchising.gr/gr/

9.5.2 Πρόσκτηση Πόρων

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin. κεφ. 8 για την απόκτηση νέου ανθρώπινου δυναμικού, κεφ. 18 για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης

Πληροφορίες για δυνατότητες χρηματοδότησης στο Ελληνικό περιβάλλον: http://binfo.thessaloniki-market.gr/banking/association.htm

9.5.3 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης

Χαρακτηριστικά οργάνωσης και διοίκησης και καλές πρακτικές στο μάνατζμεντ μικρών επιχειρήσεων

Hock, L.-N. (2002), Profile of the 'Enterprise-50' companies and other SMEs in Singapore, Singapore Management Review, Vol. 24, Iss. 1; pg. 27.

Samson, T., Lee, W.B., Walter, W.C. and Chung, W.W.C. (2001), Growth of a small manufacturing enterprise and critical factors for success, International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol. 3, Iss. 4, 5; pg. 444.

O'Gorman, C. (2001), The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7, Iss. 2; pg. 60.

Schamp, T. and Deschoolmeester, D. (1998), Strategic and operational planning attitudinal changes and the survival and growth of business start-ups revisited Management training matters, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, Vol. 4, Iss. 2; pg. 141.

Yeh-Yun L.-C. (1998), Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases, Journal of Small Business Management. Milwaukee: Oct, Vol. 36, Iss. 4; pg. 43, 14 pgs.

Μηχανισμοί χρηματοοικονομικού ελέγχου

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin. (Κεφάλαιο 16).

McMahon, R.G.P. (2001), Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics, International Small Business Journal. London: Apr-Jun, Vol. 19, Iss. 3; pg. 10, 19 pgs.

Μάνατζμεντ και έλεγχος του ανθρώπινου κεφαλαίου

Heneman, R.L., Tansky, J.W. and Camp, M. (2000), Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, Vol. 25, Iss. 1; pg. 11, 16 pgs.

Η κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης

Chueke, R. and Armstrong, R., Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development?, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradf.

9.6 Κατάσταση Πινάκων

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 9.1 Στάδια Ανάπτυξης της Επιχείρησης _____ 184

Σχήμα 9.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης _____ 185

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Κεφάλαιο 9

Ανάπτυξη και Έλεγχος της Επιχείρησης

Συγγραφέας:

Ιωάννης Ε. Σπανός, *Επίκουρος Καθηγητής*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

9.1 Εισαγωγή 183

9.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης 184
9.2.1 Ανάπτυξη ή Όχι; 184
9.2.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης 185
9.2.2.1 Ανάπτυξη εντός της υπάρχουσας αγοράς 186
9.2.2.1.1 Διείσδυση Αγοράς 187
9.2.2.1.2 Ανάπτυξη Αγοράς 187
9.2.2.2 Ανάπτυξη εντός του κλάδου 188
9.2.2.2.1 Εξαγορές 189
9.2.2.2.2 Στρατηγικές Συμμαχίες 190
9.2.2.3 Ανάπτυξη εκτός κλάδου 191
9.2.2.4 Διεθνοποίηση Δραστηριοτήτων 191

9.3 Πρόσκτηση Πόρων 193
9.3.1 Πρόσληψη νέων εργαζομένων 193
9.3.2 Χρηματοδότηση της Επιχειρηματικής Ανάπτυξης 194
9.3.2.1 Εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης 195

9.4 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης 196
9.4.1 Αποκέντρωση, συντονισμός και έλεγχος 197
9.4.2 Έλεγχος μέσω αριθμοδεικτών 197
9.4.2 Μετάβαση προς «επαγγελματικό» μάνατζμεντ 199
9.4.2.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης και ελέγχου 199
9.4.2.2 Εμψύχωση και ηγεσία κατά την ανάπτυξη 200

9.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας 201
9.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης 201
9.5.2 Πρόσκτηση Πόρων 202
9.5.3 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης 203

9.6 Κατάσταση Πινάκων 203

9.1 Εισαγωγή

Έχοντας ξεπεράσει το αρχικό στάδιο ίδρυσης της και τους κινδύνους που συνδέονται με αυτό, η νέα επιχείρηση εισέρχεται με το ένα ή άλλο τρόπο στο στάδιο της ***ανάπτυξης***, αντιμετωπίζοντας ένα νέο θεμελιακό ερώτημα: πώς θα αναπτυχθεί. Η νέα αυτή κατάσταση συνοψίζεται στην αναζήτηση τρόπων διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε με επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές, νέες κατηγορίες προϊόντων ή/και αναζήτηση νέων κατηγοριών καταναλωτών. Πρόκειται για εντελώς νέες προκλήσεις που διαφέρουν θεμελιακά σε σύγκριση με τα αρχικά ζητήματα που αφορούσαν αυτή καθαυτή την επιβίωση της νέας επιχείρησης.

Οι δυσκολίες μετάβασης από το αρχικό στάδιο ίδρυσης σε αυτό της ανάπτυξης είναι πολλές. Ένα πρώτο βασικό ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η απόκτηση νέων πόρων πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η ανάπτυξη. Τα κύρια ζητήματα εδώ είναι η πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού και, βέβαια, η χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Με άλλα λόγια, από που θα αντλήσει κεφάλαια η επιχείρηση ούτως ώστε να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη της;

Πέρα όμως από τους αναγκαίους πόρους, η επιχείρηση που αναπτύσσεται θα πρέπει να μετασχηματισθεί οργανωτικά και διοικητικά. Ο κυριότερος λόγος για αυτό είναι ότι η επιχείρηση, στην προσπάθεια της να αναπτυχθεί, εισάγει σημαντικό βαθμό πολυπλοκότητας στο εσωτερικό της, απαιτώντας διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες από τον επιχειρηματία συγκριτικά με τη πρώιμη φάση ίδρυσης της επιχείρησης. Καθώς αυξάνει ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης η προϋπάρχουσα, γενικά άτυπη, οργάνωση της δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις και αναγκαστικά - στον ένα ή στον άλλο βαθμό - θα πρέπει να μετασχηματισθεί σε αυτό που θα ονομάζαμε «επαγγελματικό» μάνατζμεντ. Η εξέλιξη αυτή συνεπάγεται την εισαγωγή κλασσικών «εργαλείων» της οργάνωσης και διοίκησης όπως προϋπολογισμοί, «τυποποιημένες» πολιτικές και διαδικασίες για τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, μηχανισμούς ελέγχου κ.ο.κ.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε σφαιρικά όλα τα παραπάνω ζητήματα. Από τη μελέτη του θα είστε σε θέση να κατανοήσετε:

- Την φύση των διλημμάτων που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας μετά την πρώτη φάση ίδρυσης της επιχείρησης
- Τις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης που έχει στη διάθεσή του
- Τα πλεονεκτήματα αλλά και προβλήματα που ενέχει κάθε μία από αυτές
- Τα ζητήματα που συνδέονται με την πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού
- Τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης της ανάπτυξης
- Την φύση των οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων που υποβάλλει η ανάπτυξη, και τέλος
- Τα διαθέσιμα διοικητικά «εργαλεία» και επιλογές που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας για τη μετάβαση στην ανάπτυξη.

9.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

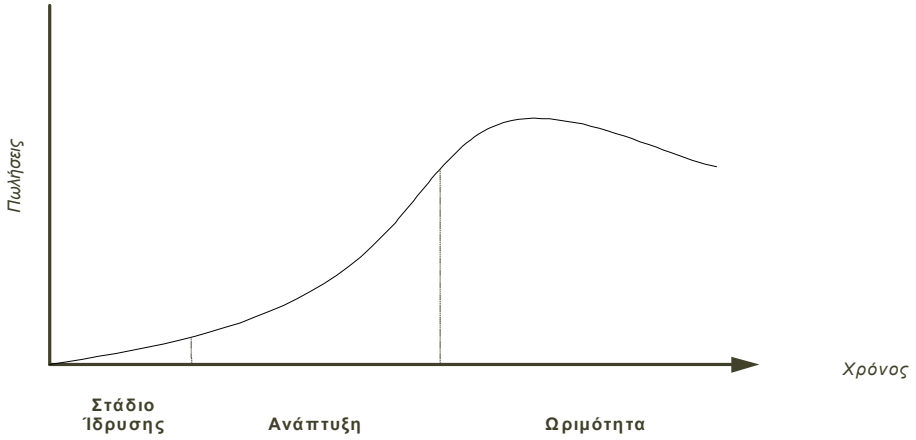
9.2.1 Ανάπτυξη ή Όχι;

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο ομάδες στη βάση της στάσης τους αναφορικά με την ανάπτυξη: αυτές που προσανατολίζονται ενεργητικά προς την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους και αυτές που οι ιδρυτές τους πρωταρχικά ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση του προσωπικού τους εισοδήματος. Οι επιχειρηματίες της δεύτερης κατηγορίας, συνειδητά ή ασυνείδητα, προβληματίζονται από τις προκλήσεις που συνδέονται με την ανάπτυξη της επιχείρησης, τους κινδύνους και αβεβαιότητες, τις αυξημένες απαιτήσεις σε διοικητικές και στρατηγικές δεξιότητες, τις πιθανότητες αποτυχίας που η εμπειρία δείχνει ότι είναι πολύ υψηλές.

Το επόμενο σχήμα (βασισμένο στο μοντέλο των Churchill και Lewis) δείχνει τα τυπικά στάδια εξέλιξης μιας νέας επιχείρησης. Κατά τα πρώτα χρόνια ίδρυσης της, τα έσοδα είναι σχετικά χαμηλά και παρουσιάζουν χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Η αρχική αυτή φάση - σύμφωνα με σχετικές έρευνες σε αμερικανικές επιχειρήσεις - κρατά κατά μέσο όρο πέντε με επτά χρόνια, αν και η διάρκεια αυτή ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με το κλάδο. Η επιχείρηση είναι βασικά εστιασμένη στο / στα προϊόντα της, σε αυτό, με άλλα λόγια, που συνιστά την αρχική ιδέα του επιχειρηματία. Εισερχόμενη στο επόμενο στάδιο, αυτό της ανάπτυξης, και με την προϋπόθεση ότι έχει οργανώσει ικανοποιητικά τις παραγωγικές της διαδικασίες, η επιχείρηση σταδιακά εγκαταλείπει την «ομφαλοσκόπηση» και προσανατολίζεται περισσότερο ενεργητικά στην αγορά και τους υπάρχοντες και δυνητικούς καταναλωτές «αφουγκραζόμενη» τις ανάγκες τους με στόχο την ανάπτυξη και το χτίσιμο μόνιμης σχέσης μαζί τους. Εάν επιβιώσει αυτής της φάσης, η επιχείρηση εισέρχεται στην ωριμότητα. Το βασικό ζητούμενο σε αυτό το στάδιο είναι πώς η επιχείρηση θα παραμείνει ανταγωνιστική.

Σχήμα 9.1

Στάδια Ανάπτυξης της Επιχείρησης



Θα πρέπει να είναι σαφές ότι κάθε ένα από τα στάδια αυτά ενέχει κινδύνους για την επιχείρηση. Η εμπειρία δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εισέλθουν στη φάση ανάπτυξης. Άλλες δεν κατορθώνουν να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους πόρους για ανάπτυξη ή/και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, ενώ άλλες φθάνουν στην ωριμότητα για να περιέλθουν σε παρακμή και τελικά να εξαναγκαστούν σε έξοδο από την αγορά λόγω της αδυναμίας τους να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Εάν,

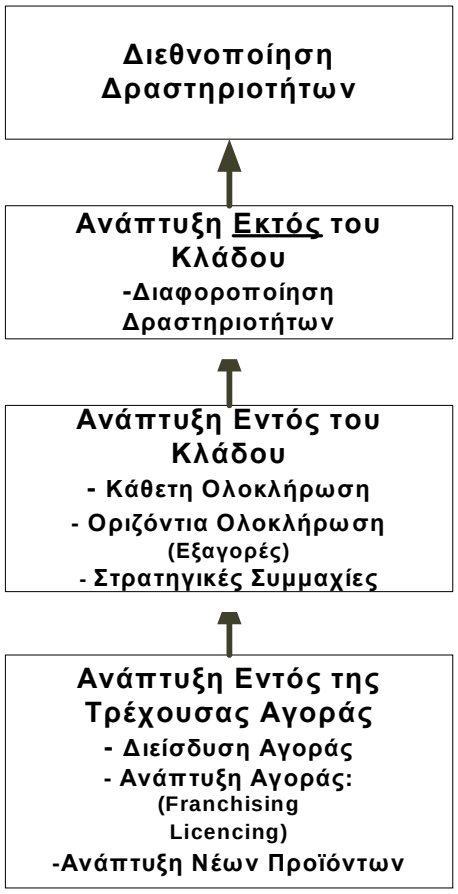
αντίθετα, η επιχείρηση εφευρίσκει τρόπους προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι δυνατόν να επανέλθει σε ένα νέο στάδιο ανάπτυξης.

9.2.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης

Θα πρέπει έως τώρα να έχει γίνει σαφές ότι πίσω από κάθε νέα επιχείρηση υπάρχει ένα αρχικό σπέρμα ιδέας, οράματος ενός ανθρώπου, του επιχειρηματία. Η νεοϊδρυθείσα επιχείρηση, με άλλα λόγια, αποτελεί την πραγμάτωση μιας ιδέας γύρω από τη λύση ενός προβλήματος, μιας εφεύρεσης που μπορεί να αξιοποιηθεί, ή την κάλυψη μιας ανάγκης με νέο τρόπο. Δεδομένου ότι στην αρχή οι πόροι που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας είναι περιορισμένοι, τα πάντα - στρατηγική, διαδικασίες κ.λπ. - περιστρέφονται γύρω από αυτή την αρχική ιδέα. Ταυτόχρονα βέβαια, πέρα από την αρχική ιδέα, υπάρχει συνήθως πολύ μικρή γνώση και εμπειρία γύρω από το πώς ακριβώς θα υλοποιηθεί το αρχικό αυτό όραμα. Η επιχείρηση «εξερευνά» το περιβάλλον - τόσο το εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και αυτό της αγοράς - για να σχηματοποιήσει σταδιακά το μοντέλο λειτουργίας της. Η κατάσταση αυτή είναι ίσως κάπως «χαοτική»· προσφέρει όμως βαθμούς ελευθερίας και ευελιξία αφήνοντας ανοικτές διάφορες εναλλακτικές επιλογές και ελαχιστοποιεί τα σταθερά κόστη της επιχείρησης.

Σχήμα 9.2

Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης



Στο βαθμό όμως που η αρχική ιδέα αποδεικνύεται βιώσιμη, είναι γενικά ευκολότερο για την επιχείρηση να αναζητήσει και αντλήσει πρόσθετους πόρους, είτε μέσα από τα κέρδη που απορρέουν από την δράση της, είτε από εξωτερικές πηγές (π.χ. δανειοδότηση). Καθώς αυξάνει η εμπιστοσύνη στις προοπτικές που ανοίγονται για την επιχείρηση, αυξάνονται τα κίνητρα για αναζήτηση στρατηγικών που θα διευρύνουν τους ορίζοντες της και θα παγιώνουν την επιβιωσιμότητα της. Σε αυτό το κρίσιμο στάδιο που η επιχείρηση βρίσκεται στο κατώφλι κρίσιμων στρατηγικών αποφάσεων. Αν το όραμα του επιχειρηματία είναι να αναπτύξει την επιχείρηση του, τότε έχει μια σειρά από εναλλακτικές στρατηγικές στη διάθεσή του (Σχήμα 2)· η επιλογή ανάμεσα τους συνιστά το αναπτυξιακό μοντέλο της επιχείρησης.

Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται την προσπάθεια ***πλήρους εκμετάλλευσης της τρέχουσας αγοράς.*** Με άλλα λόγια η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της με το να αυξήσει τις πωλήσεις της στους υπάρχοντες καταναλωτές ή/και με το αυξήσει τους καταναλωτές στην αγορά-στόχο που την ενδιαφέρει. Η δεύτερη επιλογή αφορά την περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί εντός του κλάδου στον οποίο ανήκει υπερβαίνοντας όμως τα όρια της συγκεκριμένης αγοράς που είχε αρχικά εστιάσει τη δράση της. Η τρίτη εναλλακτική σχετίζεται με την διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε νέους κλάδους. Η τελευταία αφορά την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Στην βάση όμως ποιων κριτηρίων θα γίνει η επιλογή του μοντέλου ανάπτυξης; Έπ' αυτού ο επιχειρηματίας θα πρέπει να απαντήσει σε μια σειρά βασικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα:

- Σε ποιες αγορές / κατηγορίες καταναλωτών θέλει να εστιάσει την προσοχή της η επιχείρηση και σε ποιες όχι;
- Τι θέλει να προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές της; Με άλλα λόγια, ποια στοιχεία του προϊόντος και των υπηρεσιών που το συνοδεύουν προσφέρουν αξία για τους καταναλωτές που στοχεύει η επιχείρηση;
- Ποιο είναι έως τώρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (εάν υπάρχει)της επιχείρησης και πώς μπορεί να το βελτιώσει; Πώς μπορεί να διασφαλίσει ότι θα είναι σε θέση να προσθέσει αξία ενώ ταυτοχρόνως θα κρατά τα κόστη σε τέτοια επίπεδα ώστε να επιτυγχάνει κέρδη;
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι επιμέρους επιχειρησιακοί στόχοι (π.χ. ανάπτυξη ποιότητας, ή δημιουργία τμήματος Ε&Α) και αντίστοιχες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις που συνεπάγεται η μία ή η άλλη στρατηγική; Μπορεί να τα αντιμετωπίσει η επιχείρηση;
- Τι πόροι και τι ικανότητες απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής;

Ανάλογα με τις απαντήσεις ο επιχειρηματίας θα επιλέξει τη μία ή την άλλη εναλλακτική στρατηγική. Ας τις δούμε όμως πιο αναλυτικά.

9.2.2.1 *Ανάπτυξη εντός της υπάρχουσας αγοράς*

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί έχει τρεις εναλλακτικές επιλογές: (α) την διείσδυση (market penetration), (β) την ανάπτυξη αγοράς (market development), και (γ) την ανάπτυξη νέων προϊόντων (product development).

9.2.2.1.1 Διείσδυση Αγοράς

Με την ***διείσδυση αγοράς*** η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει τις πωλήσεις της και να γίνει ελκυστική σε μεγαλύτεροι αριθμό καταναλωτών - στο πλαίσιο πάντα της τρέχουσας αγοράς της - χρησιμοποιώντας, για παράδειγμα, περισσότερο αποτελεσματικές πολιτικές μάρκετινγκ των προϊόντων της, ή προσφέροντας καλύτερο σέρβις. Πρόκειται ασφαλώς για μια σχετικά «απλή» στρατηγική αν συγκριθεί με όλες τις υπόλοιπες καθώς δεν συνιστά παρά μια εντατικοποίηση των προσπαθειών της επιχείρησης σε αυτά που ήδη κάνει. Αποτελεί ίσως το πρώτο βήμα για μια επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί, και μπορεί να συνοψισθεί στο εξής μήνυμα: «παγίωσε και ενίσχυσε τη παρουσία σου στη δεδομένη αγορά πριν προχωρήσεις παραπέρα».

9.2.2.1.2 Ανάπτυξη Αγοράς

Η ***ανάπτυξη αγοράς*** συνίσταται στην προσπάθεια εξάπλωσης της παρουσίας των προϊόντων της επιχείρησης σε ευρύτερη γεωγραφικά περιοχή. Ο απλούστερος ίσως τρόπος για αυτό είναι μέσω του *franchising*, δεδομένου ότι η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί γρήγορα με σχετικά χαμηλό κόστος σε πολλές γεωγραφικές περιοχές ταυτόχρονα. Το χαμηλό κόστος προκύπτει από το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν χρειάζεται να αναπτύξει, με ίδια μέσα, ένα σύστημα διανομής σε εθνικό επίπεδο. Το franchising αποτελεί τη χαρακτηριστικότερη στρατηγική ανάπτυξης στο χώρο των υπηρεσιών και του λιανεμπορίου.

Το franchising είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Ουσιαστικά ο δικαιοπάροχος προσφέρει στον δικαιοδόχο τεχνογνωσία, κεντρική υποστήριξη στην παραγωγή και μάρκετινγκ, καθώς και επαρκή υποστήριξη στις καθημερινές δραστηριότητες του ούτως ώστε το προϊόν να προσφέρεται με ενιαίο τρόπο και χαρακτηριστικά σε ένα ευρύ φάσμα γεωγραφικών αγορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξάπλωσης μέσω franchising είναι η εταιρεία Goody's ή η Γρηγόρης Μικρογεύματα.

Το franchising, ως στρατηγική ανάπτυξης προϋποθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά για να είναι επιτυχημένο. Το πιο σημαντικό από αυτά είναι μια επιτυχημένη και προσοδοφόρα επιχειρηματική ιδέα που έχει αποκτήσει αρκετή φήμη ούτως ώστε να είναι άμεσα αναγνωρίσιμη και ελκυστική τόσο για το δυνητικό δικαιοδόχο όσο και για τον καταναλωτή. Επιπρόσθετα, θα πρέπει η ιδέα και η διαδικασία «παραγωγής» της να μπορεί να συστηματοποιείται και επαναλαμβάνεται εύκολα (π.χ. το concept της ταχυφαγίας όπως υλοποιείται από την Goody's), και να συνοδεύεται από επαρκή υποστήριξη και εκπαίδευση από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο.

Όπως και με το franchising, το *licensing* δίνει την δυνατότητα ανάπτυξης της αγοράς χωρίς να χρειάζεται η επιχείρηση να επενδύει κεφάλαια σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και νέο ανθρώπινο δυναμικό. Με το licencing η επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης δικής της πνευματικής ιδιοκτησίας σε κάποια άλλη επιχείρηση για να παράγει ή διανέμει ένα νέο προϊόν. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση έχει αναπτύξει μια πατέντα στην παραγωγική διαδικασία (π.χ. μια νέα μέθοδο αξιοποίησης των αποβλήτων) μπορεί να παραχωρήσει το δικαίωμα χρήσης αυτής της πατέντας σε κάποια άλλη επιχείρηση με χρηματικό αντάλλαγμα (royalties). Το licencing μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση που κατασκευάζει παιδικά παιχνίδια

θέλει να κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα της μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα πολύ γνωστό εμπορικό σήμα (π.χ. Ολυμπιακός) πληρώνοντας τα αντίστοιχα δικαιώματα. Γενικά, το licencing ως εναλλακτική στρατηγική αφορά οτιδήποτε μπορεί να αποτελεί αντικείμενο προστασίας (είτε με την μορφή πατέντας, είτε προστατευμένου εμπορικού σήματος - trademark - είτε με την μορφή αναγνωρισμένης πνευματικής ιδιοκτησίας – copyright-) και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για να προσφέρει επιπλέον εισοδήματα σε αυτόν που το κατέχει είτε να κάνει πιο ελκυστικό το προϊόν στην αγορά που απευθύνεται.

Η τελευταία εναλλακτική στρατηγική, πάντα στο πλαίσιο ανάπτυξης της αγοράς, είναι η ανάπτυξη είτε εντελώς νέων είτε βελτιωμένων προϊόντων. Αποτελεί μια σαφώς πιο απαιτητική και δύσκολη στην υλοποίηση της στρατηγική. Η καινοτομία αποτελεί απαίτηση των καιρών στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι καταναλωτές «βομβαρδίζονται» συνεχώς με νέα προϊόντα έχοντας έτσι περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για να επιλέξουν ανάμεσα τους. Μια επιχείρηση που δεν ανανεώνει τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει είναι περίπου σίγουρο ότι θα χάσει έδαφος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η καινοτομία φυσικά δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία. Στην απλούστερη της μορφή ενέχει την εισαγωγή μικρών βελτιώσεων στα προσφερόμενα προϊόντα, βελτιώσεις που αποτελούν τρόπον τινά την φυσιολογική εξέλιξη ενός προϊόντος σε ότι αφορά τα τεχνικά του χαρακτηριστικά, το design του, την συσκευασία κ.ο.κ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι η περιοδική αλλαγή, εξέλιξη της συσκευασίας προϊόντων ευρείας κατανάλωσης ούτως ώστε να ανανεώνεται το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η ανάπτυξη μιας «πραγματικής» καινοτομίας, είτε στο τρόπο με τον οποίο παράγεται το προϊόν - με θετικές συνέπειες στην ποιότητά του, στο κόστος παραγωγής κ.λπ. - είτε σε αυτά καθαυτά τα χαρακτηριστικά του αποτελεί σαφώς μια πολύ μεγαλύτερη πρόκληση για την επιχείρηση. Πρόκληση που προϋποθέτει σοβαρές επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη, δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό, πολλή προσπάθεια και βέβαια ανάληψη ρίσκου, καθώς το αποτέλεσμα της προσπάθειας για καινοτομία ποτέ δεν μπορεί να προδιαγραφεί εκ των προτέρων. Από την άλλη μεριά όμως, μια ριζική καινοτομία μπορεί να αποτελέσει την απαρχή και το όχημα εντυπωσιακής ανάπτυξης.

9.2.2.2 *Ανάπτυξη εντός του κλάδου*

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη εντός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται χρησιμοποιούν στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Η στρατηγική ***κάθετης ολοκλήρωσης*** αποτελεί τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία εντός της αλυσίδας αξίας του κλάδου, είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων / υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Με τη στρατηγική ***οριζόντιας ολοκλήρωσης*** η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη συνήθως μέσω *εξαγορών* ανταγωνιστών της που παράγουν ίδια ή συμπληρωματικά με το δικό της προϊόντα. (Μέσω εξαγοράς μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί και εκτός κλάδου - βλ. ενότητα 0 -.)

Μια άλλη, αρκετά συνηθισμένη πρακτική για μικρές επιχειρήσεις είναι η δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής παρόμοιων με τα υπάρχοντα προϊόντα με άλλο όμως εμπορικό σήμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι όταν ένας παραγωγός τροφίμων παράγει το ίδιο δικό του επώνυμο προϊόν αυτή τη φορά όμως με την επωνυμία μεγάλης αλυσίδας λιανεμπορίου. Μια ακόμη μέθοδος οριζόντιας ολοκλήρωσης που είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις νέες μικρές επιχειρήσεις είναι αυτή των *στρατηγικών συμμαχιών*, που όπως θα δούμε παρακάτω μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της (βλ. ενότητα 0). Ας δούμε όμως τις εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες λίγο πιο αναλυτικά.

9.2.2.2.1 Εξαγορές

Με τον όρο ***εξαγορά*** εννοούμε την απόκτηση του συνόλου ή μέρους άλλης επιχείρησης έτσι ώστε αυτή να απορροφηθεί τελείως και να μην υπάρχει πια ως ξεχωριστή νομική οντότητα. Αποτελεί καλή λύση για είσοδο σε νέες αγορές ή νέα προϊόντα εντός του κλάδου (αλλά και εκτός) καθώς συνεπάγεται σχετικά χαμηλό κίνδυνο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι η εξαγοραζόμενη εταιρεία είναι επιτυχημένη, διαθέτει εμπειρία και «όνομα στην αγορά» ή τουλάχιστον είναι δυνητικά σε θέση να εξυγιανθεί και να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που την εξαγοράζει. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση που εξαγοράζει στοχεύει στην οικειοποίηση κάποιων ιδιαίτερων πόρων ή/και ικανοτήτων της προς εξαγορά επιχείρησης (π.χ. πλεονεκτική τοποθεσία, τεχνογνωσία, ικανότητες μάρκετινγκ, ικανό ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.). Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα είναι ότι μέσω της εξαγοράς η επιχείρηση «εξαλείφει» ένα επιπλέον ανταγωνιστή και «αυτόματα» μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς της (κατά το ποσοστό που κατέχει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση).

Μια «ιδιαίτερη» μορφή εξαγοράς είναι η λεγόμενη εχθρική εξαγορά (hostile takeover), κατά την οποία η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξαγοράζεται παρά τη θέλησή της. Το άτομο ή η επιχείρηση που προβαίνει στην εξαγορά της άλλης μπορεί να έχει σκοπό είτε τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξή της είτε την ρευστοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού - για άμεση αποκόμιση κερδών - και τη διάλυσή της.

Εναλλακτική μορφή αποτελεί επίσης η μοχλευμένη ή αλλιώς εσωτερική εξαγορά (leveraged buyout). Πρόκειται για εξαγορά που γίνεται από άτομα που ανήκουν στην επιχείρηση και πιστεύουν ότι μπορούν να διοικήσουν την επιχείρηση πιο αποδοτικά. Για να πραγματοποιηθεί η μοχλευμένη εξαγορά απαιτείται ο αγοραστής να διαθέτει μεγάλο ύψος χρηματικού ποσού το οποίο βέβαια στην περίπτωση που πρόκειται για έναν νέο επιχειρηματία, μπορεί να το βρει μέσω δανειοδότησης. Συνήθως, τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης εταιρείας χρησιμοποιούνται ως ασφάλεια για την παροχή δανείου ενώ η χρηματοδότηση γίνεται με προσωρινό δάνειο και ακολούθως με έκδοση ομολογιών υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου. Στις περισσότερες περιπτώσεις στις οποίες έχει εφαρμοστεί αυτή η στρατηγική επέκτασης έχουν εξαγοραστεί εταιρείες με μακροχρόνια σταθερά καθαρά κέρδη, καλή διοίκηση και ισχυρή θέση στην αγορά με συνήθως καλά αποτελέσματα.

Τέλος, ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορεί μια επιχείρηση να επεκταθεί είναι μέσω συγχώνευσης (merger). Πρόκειται για την αφομοίωση μιας μικρής επιχείρησης η οποία και διαλύεται από άλλη μεγαλύτερη, με αγορά των μετοχών της ή των στοιχείων του ενεργητικού της. Οι συγχωνεύσεις μοιάζουν τόσο πολύ με τις εξαγορές που συχνά οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Σχηματικά θα μπορούσε να ειπωθεί το εξής για την εννοιολογική τους διαφορά: Στην περίπτωση της εξαγοράς μια δυνατή επιχείρηση αποκτά μια μικρότερη και αδύνατη, είτε με την θέληση της τελευταίας (εξαγορά) είτε παρά την θέληση της (επιθετική εξαγορά). Στην περίπτωση της συγχώνευσης η διαφορά είναι ότι (α) η ανισοκατανομή δύναμης ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις δεν είναι τόσο έντονη, όσο στην περίπτωση της εξαγοράς, και (β) η «σχέση» ανάμεσα στις δύο εταιρείες είναι μάλλον «φιλική» και η συγχώνευση εκλαμβάνεται ως ένα μάλλον θετικό γεγονός τόσο για αυτή που «συγχωνεύεται» όσο και (προφανώς) για αυτή που «συγχωνεύει».

Παρόλα τα προφανή τους πλεονεκτήματα οι εξαγορές ενέχουν και σοβαρούς κινδύνους. Κατ' αρχήν μια επιτυχημένη επιχείρηση δύσκολα εξαγοράζεται και όταν αυτό συμβαίνει η επιχείρηση που εξαγοράζει θα πρέπει να καταβάλει ποσό που ακριβώς θα αντανακλά το «όνομα» και τις προοπτικές της εξαγοραζόμενης

επιχείρησης. Μια μικρή επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί ίσως να μην διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους για να εξαγοράσει μια υγιή ανταγωνίστρια. Ένας ακόμη σημαντικός κίνδυνος είναι αυτός της «αφομοίωσης» της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις, και μάλιστα μεγάλες με ισχυρή ανταγωνιστική θέση, δαπανούν σημαντικά ποσά για να εξαγοράσουν σημαντικούς ανταγωνιστές τους για να ανακαλύψουν στην πορεία ότι οι δυσκολίες μετά την εξαγορά, υπό την έννοια της πλήρους εναρμόνισης διαφορετικών στρατηγικών, εσωτερικών διαδικασιών, κουλτούρας, διατήρησης και αξιοποίησης έμπειρων στελεχών κ.τ.λ., είναι κατά πολύ μεγαλύτερες από τις δυσκολίες επίτευξης της εξαγοράς αφ' εαυτής. Η μικρή επιχείρηση, επομένως, *πριν* προχωρήσει σε μια τέτοια κίνηση, θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά το βαθμό στον οποίο η προς εξαγορά επιχείρηση ταιριάζει στο δικό της στρατηγικό προφίλ καθώς και το βαθμό στον οποίο μπορεί να πετύχει συνέργιες που θα της προσδώσουν πραγματικά και όχι πλασματικά στρατηγικά οφέλη.

9.2.2.2.2 Στρατηγικές Συμμαχίες

Μια ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική, εναλλακτική επιλογή στο πλαίσιο της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η δικτύωση μέσω ***στρατηγικών συμμαχιών***. Με τον όρο στρατηγική συμμαχία εννοούμε μία μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο ή και περισσοτέρων εταιρειών. Στην περίπτωση που η συνεργασία πάρει τυπική μορφή, δηλαδή αν οδηγήσει στην δημιουργία μιας ξεχωριστής (από τις δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) νομικής οντότητας τότε μιλάμε για ένα «κοινό εγχείρημα» (joint venture). Οι συμμαχίες ανάμεσα σε εταιρείες γίνονται με κίνητρο την ανταπόκριση στις προκλήσεις της αγοράς, την από κοινού εκμετάλλευση των τεχνολογιών που διαθέτουν, τη μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών, την συμπληρωματικότητα πόρων (π.χ. κεφαλαίων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών) ώστε να μπουν σε νέες αγορές κ.λπ.

Υπάρχουν πολλές μορφές στρατηγικών συμμαχιών. Μπορεί για παράδειγμα να συμμαχήσουν δύο - κατά τ' άλλα - ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα νέο προϊόν ή για να διεκδικήσουν ένα μεγάλο έργο που «ξεπερνάει» τις δυνατότητες της κάθε μίας ξεχωριστά. Η δικτύωση όμως δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας αλλά και επιχειρήσεις *κατά μήκος* της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Για παράδειγμα, στο χώρο της κλωστοϋφαντουργίας μπορεί να συνάψουν στρατηγική συμμαχία ένα πλεκτήριο, ένα βαφείο / φινιριστήριο, μια εταιρεία ετοίμου ενδύματος, και ένας ανεξάρτητος σχεδιαστικός οίκος για να αναπτύξουν από κοινού και συμπληρωματικά η μία με την άλλη προϊόντα (ενδύματα) υψηλής ποιότητας για να εισέλθουν σε μια ξένη και απαιτητική αγορά.

Μια άλλη μορφή συμμαχίας είναι αυτή που σχετίζεται με συνεργατική έρευνα που αφορά στην προσπάθεια ανάπτυξης μια νέας τεχνολογίας (research joint ventures - RJVs), προσπάθεια που ενέχει πολύ μεγάλες επενδύσεις σε χρόνο, προσπάθεια και κεφάλαια. Μια παραλλαγή είναι η συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ερευνητικούς φορείς και πανεπιστήμια (industry-university partnerships), πρακτική με ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της καινοτομίας τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν δημόσιοι ερευνητικοί φορείς.

Συνήθως, μια μικρή εταιρεία οδηγείται σε συμμαχίες για να αποκτήσει βελτιωμένη ή συμπληρωματική πρόσβαση σε:

Χρηματοοικονομικούς πόρους	Παραγωγική δυναμικότητα
Τεχνολογία, know - how	Κανάλια διανομής
Ανθρώπινους πόρους / ενίσχυση των ικανοτήτων του προσωπικού	Δυνατότητα προβολής / ενίσχυση φήμης
Προϊόντα ή γραμμές προϊόντων ή υπηρεσίες / πρόσβαση σε νέες αγορές – νέες δραστηριότητες	Χώρους παραγωγής / αποθήκευσης

Ανεξάρτητα πάντως από την ελκυστικότητα της δικτύωσης για μια μικρή επιχείρηση, είναι σημαντικό να ληφθούν προληπτικά μέτρα που θα διασφαλίζουν μια αρμονική συμμαχία. Για παράδειγμα, κάθε πλευρά, προτού εμπλακεί σε μια στρατηγική συμμαχία, πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει τους στόχους της. Έπειτα, πρέπει να αναρωτηθεί τι είναι διαθέσιμη να δώσει για να προχωρήσει αυτή η συμμαχία καθώς και τι προσδοκά να έχει αποκομίσει όταν αυτή λήξει. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κάθε εταίρος να έχει μια ρεαλιστική εκτίμηση για τα δυνητικά οφέλη από την σύναψη της συμμαχίας. Σημαντικό επίσης είναι να κατανοήσει τους σκοπούς της άλλης πλευράς έτσι ώστε να αποφευχθούν τριβές και δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων και στην εν γένει διαχείριση της συμμαχίας. Επίσης πρέπει να έχουν προβλεφθεί εκ των προτέρων μηχανισμοί «διαιτησίας» για την επίλυση ενδεχόμενων διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων. Τέλος, ο χρόνος (timing) της σύναψης της συμμαχίας αποτελεί μια ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρο επιτυχίας ή αποτυχίας. Σε μια εποχή «αγωνίας» που τα πάντα αλλάζουν, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογήσει όσο γίνεται καλύτερα αν η συμμαχία του προσφέρει προοπτικές ανάπτυξης ή αν αντίθετα δεσμεύει την επιχείρηση σου σε μία αδιέξοδη προσπάθεια.

9.2.2.3 *Ανάπτυξη εκτός κλάδου*

Όταν μια επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητες της επενδύοντας σε, ή εξαγοράζοντας επιχειρήσεις από, άλλους κλάδους, τότε ακολουθεί μια στρατηγική *διαφοροποίησης δραστηριοτήτων* (diversification). Στην περίπτωση που οι νέες δραστηριότητες αφορούν τεχνολογικά συγγενείς ή εν γένει συμπληρωματικούς κλάδους (με την έννοια ότι καλύπτουν συμπληρωματικές καταναλωτικές ανάγκες) τότε πρόκειται για *συσχετισμένη* διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (π.χ. η επέκταση από παραγωγή γάλακτος στην παραγωγή τυριών ή παγωτών). Στην περίπτωση που οι δραστηριότητες είναι άσχετες μεταξύ τους τότε πρόκειται για *ασυσχέτιστη* διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, κυρίως ή ασυσχέτιστη, αποτελεί μια όχι ιδιαίτερα συνηθισμένη στρατηγική ανάπτυξης για μια μικρή επιχείρηση. Αντίθετα, αφορά περισσότερο μεγάλες επιχειρήσεις με περίσσεια πόρων που θέλουν να τους διαθέσουν παραγωγικά σε νέες κατευθύνσεις. Στην περίπτωση πάντως που η στρατηγική αυτή αφορά όντως μια μικρή επιχείρηση, ιδιαίτερα αν αυτό σημαίνει εξαγορά, η κίνηση αυτή θα πρέπει να εξετασθεί πολύ προσεκτικά. Αν η εξαγορά μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης ενέχει κινδύνους και κόστη σαν αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, η εξαγορά επιχείρησης από άλλο κλάδο δημιουργεί πολλαπλάσιους δεδομένου ότι η επιχείρηση ανοίγεται σε χώρους που γνωρίζει λίγο ή ελάχιστα.

9.2.2.4 *Διεθνοποίηση δραστηριοτήτων*

Η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων δεν αποτελεί μια σημαντική στρατηγική επιλογή μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και για τις μικρές, προσφέροντας τους μια ελκυστική αν και προκλητική αναπτυξιακή επιλογή. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι καθ’

όλη την διάρκεια της δεκαετίας του 90 ο ρόλος των ΜΜΕ στο διεθνές εμπόριο έχει αναγνωριστεί ως πολύ σημαντικός. Η σημασία της διεθνοποίησης έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση, με το να διευρύνει την βάση πελατών της μέσω της διείσδυσης σε νέες διεθνείς αγορές, αυξάνει την παραγωγή της και επομένως τις προοπτικές ανάπτυξης της. Με άλλα λόγια, η διεθνοποίηση προσφέρει την δυνατότητα ανοίγματος ενός ευρέως φάσματος ευκαιριών σε νέες αγορές για την αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.

Δύο από τις πιο βασικές μορφές διεθνοποίησης μιας μικρής επιχείρησης είναι οι ***εξαγωγές*** και η ***άμεση επένδυση στο εξωτερικό*** (foreign direct investment –FDI). Η πρώτη είναι ίσως και η πιο διαδεδομένη στρατηγική για μικρές επιχειρήσεις δεδομένου ότι απαιτούνται συγκριτικά πολύ λιγότερα κεφάλαια και λαμβάνονται μικρότερα χρηματοοικονομικά ρίσκα σε σχέση με την άμεση επένδυση στο εξωτερικό. Ταυτόχρονα, οι εξαγωγές προσφέρουν γρήγορη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές καθώς και την ευκαιρία για απόκτηση εμπειρίας που στη συνέχεια μπορεί να μετουσιωθεί στην ανάληψη άμεσης επένδυσης στο εξωτερικό. Από την άλλη μεριά, η επιχείρηση που εξάγει είναι εκτεθειμένη σε πιθανή οπορτουνιστική συμπεριφορά του εμπορικού της εταίρου στην ξένη αγορά, ιδιαίτερα αν υπάρχει μεγάλη ανισοκατανομή δύναμης ανάμεσα τους (όπως π.χ. ανάμεσα σε μια μικρή επιχείρηση και μία μεγάλη αλυσίδα λιανεμπορίου που διανέμει τα προϊόντα της στην ξένη αγορά). Η άμεση επένδυση προσφέρει επίσης την δυνατότητα εκμετάλλευσης πιθανών πλεονεκτημάτων της ξένης αγοράς, όπως χαμηλό εργατικό κόστος, άμεση πρόσβαση σε σημαντικές πρώτες ύλες κ.τ.λ. Και στη μία και στην άλλη πάντως περίπτωση, η έκθεση στον διεθνή ανταγωνισμό αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

Και οι δύο επιλογές πάντως δεν είναι δίχως δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές απορρέουν από εγγενή προβλήματα και προκλήσεις που σχετίζονται (α) με την έλλειψη γνώσης των ιδιαιτεροτήτων της/των ξένων αγορών, και (β) την έλλειψη εμπειρίας στην υποστήριξη δραστηριοτήτων διεθνοποίησης. Το πρώτο αφορά τις σημαντικές διαφορές των ξένων αγορών από την εγχώρια και την συνεπακόλουθη ανάγκη για απόκτηση γνώσης και «χτίσιμο» ικανοτήτων για επιτυχή είσοδο σε αυτές. Οι διαφορές αυτές συνδέονται με το οικονομικό, νομικό/γραφειοκρατικό, πολιτικό (αν πρόκειται για είσοδο σε ασταθείς πολιτικά αγορές, π.χ. κάποιες βαλκανικές αγορές) και πολιτισμικό περιβάλλον της ξένης αγοράς που επιβάλλουν την σε σημαντικό βαθμό διαφοροποίηση των πρακτικών που έχει αναπτύξει η επιχείρηση σε σχέση με το πώς λειτουργεί στο εγχώριο περιβάλλον.

Το δεύτερο πρόβλημα, που βέβαια συνδέεται άμεσα με το πρώτο, αφορά τις δυσκολίες του «νέο-εισερχόμενου», παρόμοιες με αυτές που αντιμετωπίζει κάθε νέο-ιδρυθείσα επιχείρηση. Χρειάζεται να δημιουργήσει σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με εταίρους στις ξένες αγορές, να αγωνιστεί για να παγιώσει την θέση της, να προσλάβει και εκπαιδεύσει νέους ανθρώπους, κ.ο.κ. Αν και όλα τα παραπάνω αφορούν και κάθε μεγάλη εταιρεία που εισέρχεται στη διεθνή αρένα, τα προβλήματα είναι σαφώς μεγαλύτερα για μια νέα μικρή επιχείρηση ακριβώς εξαιτίας του μεγέθους της και της σχετικής έλλειψης πόρων που την χαρακτηρίζουν.

Για τους παραπάνω λόγους η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό μοχλό στη διεθνοποίηση μιας μικρής επιχείρησης. Μέσω αυτών μπορούν να μειωθούν τα ρίσκα, να υπάρξει καλύτερη πρόσβαση σε πληροφόρηση γύρω από τις ιδιαιτερότητες της ξένης αγοράς, να αντληθούν πόροι, να αξιοποιηθούν συμπληρωματικές ικανότητες ανάμεσα στους εταίρους της συμμαχίας κ.ο.κ. Φυσικά οι δυνατόν να υπάρξουν και προβλήματα, όπως δυσκολίες συντονισμού ανάμεσα στους εταίρους, ασυμφωνία στόχων, έλλειψη εμπιστοσύνης, κ.τ.λ. Είναι επομένως κρίσιμο για την επιχείρηση να συνάψει συμμαχία με τον/τους κατάλληλους εταίρους. Σχετικά με αυτούς

υπάρχουν τρεις πιθανές επιλογές: εταίρος από την εγχώρια αγορά, εταίρος από την ξένη αγορά, ή τέλος, εταίρος από τρίτη χώρα. Αν και κάθε μία από αυτές τις επιλογές έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, η εμπειρία φαίνεται να δείχνει ότι η συμμαχία με επιχείρηση της ξένης αγοράς είναι η καλύτερη καθώς προσφέρει το πλεονέκτημα της «από πρώτο χέρι» γνώσης των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς-στόχου.

9.3 Πρόσκτηση Πόρων

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, και ανεξάρτητα από την στρατηγική που χρησιμοποιείται προς αυτή την κατεύθυνση, η επιχείρηση θα χρειαστεί πρόσθετους πόρους για να γίνει δυνατή η υποστήριξη των διευρυμένων δραστηριοτήτων της. Από τους πιο σημαντικούς πόρους σε αυτή την φάση είναι το νέο ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα πρέπει να βρει πόρους για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη. Ας δούμε τι μπορεί και τι δυνατότητες έχει στη διάθεσή της και στα δύο αυτά μέτωπα.

9.3.1 Πρόσληψη Νέων Εργαζομένων

Η αναζήτηση νέων εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορους εναλλακτικούς τρόπους. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει αναζήτηση μέσω τοπικών Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, μέσω των γραφείων του ΟΑΕΔ, μέσω του ευρύτερου κύκλου γνωστών, συγγενών, επιχειρηματικών συνεργατών, εξωτερικών συμβούλων κ.λπ., αλλά και -τα τελευταία χρόνια- μέσω ιδιωτικών φορέων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να διαφημίσουν προσφερόμενες θέσεις εργασίας (π.χ. Kariera.gr). Φυσικά, το ίδιο μπορεί να πράξει και η επιχείρηση αν διαθέτει δικό της δικτυακό τόπο. Μία ακόμη πηγή εύρεσης προσωπικού, ιδίως στην περίπτωση που η πρόσληψη αφορά έμπειρα διοικητικά στελέχη, είναι οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι για την επιλογή ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων (π.χ. εταιρεία Hay Group). Αναμφισβήτητα οι υπηρεσίες αυτών των συμβούλων ενέχουν ένα σημαντικό κόστος για τον επιχειρηματία που όμως ενδέχεται να δικαιολογείται εάν η αναζήτηση μέσω άλλων πηγών έχει αποδειχθεί άκαρπη και όταν αφορά αναζήτηση έμπειρων στελεχών.

Η αναζήτηση νέων εργαζομένων ολοκληρώνεται με την συγκέντρωση των βιογραφικών των υποψηφίων. Η αξιολόγηση και τελική επιλογή δεν μπορεί παρά να βασίζεται σε κριτήρια που βέβαια ποικίλουν ανάλογα με την θέση εργασίας. Συνηθισμένα βασικά κριτήρια επιλογής, ανεξαρτήτως θέσης, είναι το επίπεδο και ποιότητα εκπαίδευσης του υποψήφιου και η προηγούμενη εμπειρία και δραστηριότητες του. Μετά την προκαταρκτική αξιολόγηση βάση των βιογραφικών δημιουργείται συνήθως μια αρχική λίστα υποψηφίων που φαίνεται να πληρούν τις βασικές απαιτήσεις για να κληθούν σε συνέντευξη. Αυτό το τελευταίο ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο στη διαδικασία πρόσληψης καθώς ο επιχειρηματίας είναι πλέον σε θέση να αξιολογήσει «δια ζώσης» τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων για να επιλέξει τον καταλληλότερο για την θέση (π.χ. ουσιαστική αξιολόγηση της «ποιότητας» της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας).

Όπως και κατά την αξιολόγηση των βιογραφικών, είναι σημαντικό να τεθούν εξαρχής κριτήρια αξιολόγησης (και αντίστοιχα ερωτήματα) που να αντανακλούν τις ουσιαστικές απαιτήσεις της υπό πλήρωση θέσης. Τα κριτήρια αυτά είναι πλέον λιγότερο «τυπικά», αφορώντας περισσότερο πλευρές της προσωπικότητας του υποψηφίου όπως, για παράδειγμα, επικοινωνιακές δεξιότητες, ομαδικό πνεύμα, αναλυτικές ικανότητες, προσωπικές φιλοδοξίες για εξέλιξη, εργασιακές αξίες κ.τ.λ. Εννοείται βέβαια πως τα κριτήρια και οι αντίστοιχες απαιτήσεις ποικίλουν ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της θέσης. Για παράδειγμα άλλες είναι οι απαιτήσεις για ένα απλό εργαζόμενο στην παρα-

γωγή και άλλες για ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος στο τμήμα μάρκετινγκ. Αντίστοιχα θα ποικίλει βέβαια και το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται για την πρόσληψη.

9.3.2 *Χρηματοδότηση της Επιχειρηματικής Ανάπτυξης*

Για μια μικρή νέα επιχείρηση με γενικά περιορισμένους κεφαλαιακούς πόρους, η διαχείριση των χρηματοροών της (cash-flow management) αποτελεί μια αδήριτη αναγκαιότητα που αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα κατά το στάδιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ο λόγος είναι πολύ απλός: ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει την έντονη ανάπτυξη των πωλήσεων.

Το πρώτο βήμα για την αποτελεσματική διαχείριση χρηματοροών είναι η ακριβέστερη δυνατή πρόβλεψη των πωλήσεων σε ετήσια βάση δεδομένου ότι το ύψος των πωλήσεων της επόμενης χρονιάς θα καθορίσει και τις ανάγκες για ρευστό που θα τις υποστηρίξουν. Το μέγεθος αυτό μπορεί να υπολογιστεί απλά ως εξής:

$$\big(\,(\,(\text{ΠΠ} - \text{ΜΠ}) + \text{ΓΕ} / \text{ΧΗ}\,)\,\big) \times \text{ΗΣ} \;=\; \text{απαιτούμενο ύψος ρευστών}$$

όπου:

ΠΠ = *πρόσθετες* προβλεπόμενες πωλήσεις για την επόμενη περίοδο

ΜΠ = μικτό κέρδος από τις πρόσθετες πωλήσεις (βασισμένο στο μέγεθος του *περιθωρίου* μικτού κέρδους της τρέχουσας περιόδου ή σε πρόβλεψη για την επόμενη χρονιά)

ΓΕ = *πρόσθετα* γενικά έξοδα για την επόμενη περίοδο

ΧΗ = χρόνος σε ημέρες της επόμενης διαχειριστικής περιόδου (δηλ. 360 ημέρες)

ΗΣ = μέσος αριθμός ημερών για την συλλογή των εισπρακτέων λογαριασμών (accounts receivable)

ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ας υποτεθεί ότι ένας επιχειρηματίας προβλέπει για την επόμενη χρονιά αύξηση των πωλήσεων κατά 2 εκ. ευρώ. Το μικτό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης του είναι 40%, και εύλογα προβλέπει ότι το περιθώριο αυτό θα διατηρηθεί και για το επόμενο έτος. Επίσης, ο επιχειρηματίας προβλέπει ότι θα χρειαστεί επιπλέον 100 χιλ. ευρώ σε γενικά έξοδα - τα οποία για λόγους συντηρητικότητας στην εκτίμηση υποθέτει ότι πληρώνονται μετρητά - για να «σηκώσει το βάρος» των πρόσθετων πωλήσεων (π.χ. έξοδα διαφήμισης, μισθοδοσία πρόσθετου προσωπικού κ.τ.λ.). Τέλος, ο επιχειρηματίας παρέχει κατά μέσο όρο 50 ημέρες περιθώριο πίστωσης στους πελάτες του.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, μπορεί να υπολογίσει τις πρόσθετες ανάγκες του σε ρευστά κατά την επόμενη περίοδο ως εξής: ((2 εκ.€ - €800,000) + 100,000) / 360 ημέρες = € 3,611 $\times$ 50 ημέρες = € 180,550.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εκτίμηση αυτή για πρόσθετες ανάγκες σε ρευστό –λόγω της αναμενόμενης αύξησης των πωλήσεων- για την επόμενη χρονιά είναι συντηρητική μια και έγινε η υπόθεση ότι τα πρόσθετα γενικά έξοδα πληρώνονται από την επιχείρηση σε μετρητά ενώ κάλλιστα όλο ή μέρος αυτού του ποσού θα μπορούσε να πληρωθεί με πίστωση. Αυτό προφανώς θα σήμαινε μικρότερες πρόσθετες ανάγκες σε ρευστό για την υποστήριξη της ανάπτυξης της επιχείρησης. Δεδομένων όμως των αβεβαιοτήτων σε ένα ούτως ή άλλως ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι προτιμητέα αυτή η συντηρητική προσέγγιση.

Τα ζητήματα βέβαια που συνδέονται με την χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν εξαντλούνται στην εκτίμηση των αναγκών για πρόσθετες χρηματοροές σε ετήσιο ορίζοντα. Το προφανές ερώτημα είναι: από που θα αντλήσει ο επιχειρηματίας τους πρόσθετους οικονομικούς πόρους για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη της επιχείρησης του;

9.3.2.1 *Εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης*

Για την περίπτωση που εξετάσαμε παραπάνω η προφανής απάντηση είναι είτε η άντληση δανειακού κεφαλαίου κίνησης μέσα από βραχυπρόθεσμο δανεισμό, είτε - στην περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό ή προτιμητέο για οποιοδήποτε λόγο - ο δανεισμός από φυσικά πρόσωπα που συνδέονται με τον επιχειρηματία (π.χ. οικογενειακό περιβάλλον, συνεργάτες, κ.τ.λ.). Τι γίνεται όμως με την χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων (π.χ. σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, προσλήψεις κ.τ.λ.) που ενέχουν σημαντικό κόστος για την επιχείρηση αλλά που ταυτόχρονα είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη της;

Εδώ ο επιχειρηματία έχει βασικά να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις εναλλακτικές λύσεις: (βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο) τραπεζικό δανεισμό, χρηματοοικονομική μίσθωση (leasing), άντληση κεφαλαίων χρηματοοικονομικού κινδύνου (venture capital) και συνεταιρισμό με ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα.

Δεδομένου ότι ο θεσμός του leasing σε σχέση με το κλασσικό τραπεζικό δανεισμό είναι λιγότερο γνωστός, θα δώσουμε περισσότερο έμφαση στην περιγραφή του πρώτου. Το leasing λοιπόν, αποτελεί ένα σχετικά σύγχρονο χρηματοδοτικό εργαλείο που επιτρέπει στην επιχείρηση να ανανεώνει, επεκτείνει ή εκσυγχρονίζει τον κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό χωρίς να δαπανά άμεσα δικά της κεφάλαια ή να δανείζεται από Τράπεζες. Το leasing λειτουργεί ως εξής: Η Τράπεζα αγοράζει για λογαριασμό της επιχείρησης το εξοπλισμό που χρειάζεται και της τον εκμισθώνει για συγκεκριμένη χρονική περίοδο έναντι κάποιου μισθώματος. Μετά το τέλος αυτής της περιόδου η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό έναντι κάποιας προ-συμφωνηθείσας τιμής ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι αρκετά. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Τα μισθώματα, αποτελούν λειτουργικές δαπάνες για την επιχείρηση και ως εκ τούτου μειώνουν το φορολογητέο εισόδημα εξοικονομώντας φόρους που εν τέλει μειώνουν το συνολικό κόστος της επένδυσης.
- Ο Φ.Π.Α. που αντιστοιχεί στο κόστος του εξοπλισμού δεν εκταμιεύεται άμεσα αλλά κατά την διάρκεια της σύμβασης.
- Το leasing δεν επιβαρύνεται όπως τα κοινά δάνεια με Ε.Φ.Τ.Ε.
- Πολλοί πάροχοι leasing δεν ζητούν (όχι κατά κανόνα τουλάχιστον) εμπράγματες εξασφαλίσεις.
- Δεν επηρεάζεται ο ισολογισμός (δανειακή επιβάρυνση) της επιχείρησης και έτσι μένει άθικτη η πιστοληπτική της ικανότητα όπως αντικατοπτρίζεται στους ισολογισμούς της.

Το Venture Capital, από την άλλη μεριά, είναι ένα σχετικά καινούργιο χρηματοδοτικό σχήμα για τον Ελληνικό χώρο που σιγά-σιγά κάνει αισθητή την παρουσία του. Στην ουσία πρόκειται για κεφάλαια τα οποία προσφέρονται από επενδυτές σε νέες, γρήγορα εξελισσόμενες επιχειρήσεις με ευοίωνες προοπτικές. Υπάρχουν ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες διαχειρίζονται venture capital το οποίο μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές: ιδιώτες επενδυτές, τραπεζικά κεφάλαια, ασφαλιστικά ταμεία, περιουσία ιδρυμάτων και άλλων οργανισμών, εταιρίες, ξένους επενδυτές, κ.λπ.

Οι εταιρίες αυτές:

- επιλέγουν για να χρηματοδοτήσουν νέες και γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις
- *αγοράζουν ουσιαστικά μέρος της επιχείρησης, συμμετέχοντας στο μετοχικό της κεφάλαιο*
- συμμετέχουν στο σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών που θα παραχθούν
- παίρνουν υψηλά ρίσκα, αλλά περιμένουν και υψηλές αποδόσεις, και τέλος
- έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Οι εταιρίες Venture Capital χρηματοδοτούν ένα πολύ μικρό ποσοστό από τις προτάσεις που λαμβάνουν. Καθοριστικό για την επιλογή μιας επένδυσης είναι το "Επιχειρηματικό Σχέδιο" το οποίο πρέπει να καταρτιστεί από τον επίδοξο επιχειρηματία και να υποβληθεί σε αυτές.

Παρόλο που το venture capital έχει συνδεθεί στον κοινό νου ως μια πολύ σημαντική πηγή αρχικής χρηματοδότησης (seed capital) για πρωτο-σχηματιζόμενες επιχειρήσεις, στην πραγματικότητα πάροχοι όπως η NBG Venture Capital, θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας, αναζητούν επενδυτικές ευκαιρίες σε επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια ανάπτυξης, από πρωτο-σχηματισμένες μέχρι πιο ώριμες με επιτυχημένη παρουσία στην αγορά. Αποτελούν έτσι μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης.

Μια ακόμη εναλλακτική (ή και συμπληρωματική προς τις προηγούμενες) λύση είναι η άντληση κεφαλαίων από κρατικές επιχορηγήσεις στο πλαίσιο αναπτυξιακών νόμων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ/ 2000-2206) στο πλαίσιο του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης χρηματοδοτεί δράσεις για την στήριξη και ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, το τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων, ενισχύει ιδιωτικές επενδύσεις κ.τ.λ.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η δυνατότητα συνεταιρισμού με ένα ή περισσότερα φυσικά πρόσωπα που συνεισφέρουν κεφάλαιο σε αντάλλαγμα με απόκτηση μετοχών της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση η επιλογή ανάμεσα στις παραπάνω εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης της ανάπτυξης της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προσεκτικής μελέτης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που προσφέρει η κάθε μία.

9.4 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης

Έχοντας αποφασίσει ποιο θα είναι το αναπτυξιακό της μοντέλο και η στρατηγική της, καθώς και για ποιες είναι οι επιχειρησιακές απαιτήσεις σε πόρους, το επόμενο βασικό ερώτημα για την επιχείρηση είναι ***πώς*** θα οργανωθεί και διοικηθεί η αναπτυξιακή προσπάθεια. Το στάδιο της ανάπτυξης επιβάλλει ένα εντελώς διαφορετικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης από αυτό που είχε εκ των πραγμάτων διαμορφωθεί κατά την πρώτη φάση ίδρυσης της επιχείρησης. Από την άτυπη οργάνωση των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης όπου «όλοι ασχολούνται με όλα - του επιχειρηματία συμπεριλαμβανομένου», η ανάπτυξη, και η αύξηση της πολυπλοκότητας που αυτή συνεπάγεται, διαμορφώνει την ανάγκη για «επαγγελματικό» μάνατζμεντ.

9.4.1 Αποκέντρωση, Συντονισμός και Έλεγχος

Τι σημαίνει η αύξηση της πολυπλοκότητας στο εσωτερικό της οργάνωσης; Κατ' αρχήν ένα βαθμό μεταβίβασης, ***αποκέντρωσης*** (decentralization) της ευθύνης και εξουσίας από τον επιχειρηματία προς τα στελέχη του και την χρήση τυπικών μηχανισμών ***συντονισμού και ελέγχου***. Η αποκέντρωση ορίζεται ως η εξουσιοδότηση για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Είναι δε εξαιρετικά σημαντική σε αυτό το στάδιο γιατί, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η ανάπτυξη συνεπάγεται σημαντική αύξηση της πολυπλοκότητας στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η πολυπλοκότητα, με την σειρά της, επιβάλλει την ανάγκη για νέες ιδέες και την απόκτηση και αξιοποίηση πληροφορίας· όλα αυτά όμως μπορούν να γίνουν ποιο εύκολα από τα άτομα που βρίσκονται κοντά στην πηγή του προβλήματος, δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για αποκέντρωση.

Η δεύτερη διάσταση του επαγγελματικού μάνατζμεντ αφορά τη χρήση περισσότερο τυπικών μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου όπως προϋπολογισμοί και λειτουργικά προγράμματα, τυπικοί μηχανισμοί αξιολόγησης των εργαζομένων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες «για το πώς γίνονται τα πράγματα εδώ». Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αποκτήσουν συγκεκριμένους ρόλους και ευθύνες στο πλαίσιο ενός σαφώς μεγαλύτερου βαθμού εξειδικεύσεις της εργασίας στο εσωτερικό της οργάνωσης, και αυτοί οι ρόλοι θα πρέπει να ενταχθούν σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μέσω ακριβώς αυτών των μηχανισμών. Ουσιαστικά πρόκειται για δομικά στοιχεία της οργάνωσης και διαδικασίες που έχουν σαν στόχο την επίτευξη ενότητας, ενορχηστρωμένης δράσης - και ελέγχου της - ανάμεσα στα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Θα σταθούμε κάπως πιο λεπτομερειακά σε ένα μηχανισμό ιδιαίτερα κρίσιμο για την παρακολούθηση της ανάπτυξης της μιας νέας και μικρής επιχείρησης: το χρηματοοικονομικό έλεγχο μέσω αριθμοδεικτών.

9.4.2 Έλεγχος μέσω Αριθμοδεικτών

Ένα από προβλήματα που συχνότερα συναντώνται σε μικρές επιχειρήσεις κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης τους είναι η απουσία μηχανισμών που να υποστηρίζουν την συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση της χρηματοοικονομικής τους «υγείας». Το πρόβλημα αυτό εν μέρει οφείλεται στο γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις, δεδομένης της έλλειψης πόρων που τις χαρακτηρίζουν, συνήθως χρησιμοποιούν εξωτερικούς λογιστές για την «τακτοποίηση» των οικονομικών τους καταστάσεων. Ένας άλλος λόγος είναι ότι ο επιχειρηματίας και οι συνεργάτες του είναι περισσότερο απασχολημένοι με τα στρατηγικά και οργανωτικά προβλήματα που συνδέονται με την ανάπτυξη ή ακόμη και με τα «καθημερινά» διαχειριστικά προβλήματα που απορρέουν από αυτή, αντιμετωπίζοντας την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων περισσότερο ως μια γραφειοκρατική διαδικασία με στόχο την ικανοποίηση των φορολογικών τους υποχρεώσεων, παρά ως μηχανισμό ελέγχου της πορείας της επιχείρησης. Η έντονη ανάπτυξη όμως μπορεί να φέρει «ίλιγγο» και η σχετικά απλή διαδικασία ανάλυσης μέσω αριθμοδεικτών μπορεί να είναι σωτήρια στην έγκαιρη διάγνωση πιθανής «υπερθέρμανσης» της επιχείρησης.

Οι αριθμοδείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολλοί και εντάσσονται σε πολλές, διακριτές μεταξύ τους κατηγορίες. Εδώ θα αναφερθούμε περιληπτικά σε μερικούς από τους πιο βασικούς. Πιο συγκεκριμένα: (α) δείκτες ρευστότητας, (β) δείκτες δραστηριότητας, (γ) δείκτες μόχλευσης, και (δ) δείκτες κερδοφορίας. Οι *δείκτες ρευστότητας* δείχνουν την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις

βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ο *τρέχων δείκτης* (current ratio) δείχνει το βαθμό στον οποίο οι τρέχουσες υποχρεώσεις μπορούν να καλυφθούν από τα διαθέσιμα μετρητά της επιχείρησης και από άλλα στοιχεία του ενεργητικού που μπορούν εύκολα να ρευστοποιηθούν { τρέχον ενεργητικό / τρέχουσες υποχρεώσεις }. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο καλύτερα μπορεί να ανταποκριθεί η επιχείρηση χωρίς να αναγκαστεί να προσφύγει σε δανεισμό. Συνήθως μια τιμή μεγαλύτερη του 2 είναι ικανοποιητική. Μια περισσότερο αξιόπιστη εκδοχή του προηγούμενου είναι ο δείκτης acid test: { (τρέχον ενεργητικό - αποθέματα) / τρέχουσες υποχρεώσεις }. Η διαφορά είναι ότι σε αυτό το δείκτη αφαιρούμε το ύψος των αποθεμάτων που αποτελούν και το λιγότερο άμεσα ρευστοποιήσιμο στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού. Έτσι η εκτίμηση της δυνατότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της είναι περισσότερο αξιόπιστη.

Οι *δείκτες δραστηριότητας* αντικατοπτρίζουν την εν γένει αποδοτικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης. Δύο από αυτούς έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον έλεγχο της ανάπτυξης της μικρής επιχείρησης. Ο πρώτος μετράει το μέσο αριθμό ημερών που απαιτούνται για την μετατροπή των εισπρακτέων λογαριασμών σε μετρητά (δείκτης μέσης περιόδου συλλογής - average collection period) και δίνεται από την εξής σχέση: { λογαριασμοί εισπρακτέοι / μέσος όρος πωλήσεων ανά ημέρα }. Ο δείκτης αυτός προσφέρει ένα μέτρο της ικανότητας της επιχείρησης να «συλλέγει» από τους πελάτες της. Προφανώς, όσο μικρότερος ο αριθμός των ημερών τόσο το καλύτερο.

Ο δεύτερος δείκτης αντανακλά την ικανότητα της επιχείρησης να «κυκλοφορεί» τα αποθέματα της (inventory turnover). Δίνεται από την σχέση: { κόστος πωληθέντων / αποθέματα }. Υψηλό μέγεθος δείκτη δείχνει ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται με αποδοτικό τρόπο τα αποθέματα της, με άλλα λόγια ότι δεν έχει ούτε πολύ υψηλά ούτε πολύ χαμηλά αποθέματα πρώτων υλών σε σχέση με τον όγκο των πωλήσεων της.

Οι δείκτες μόχλευσης γενικά αντανακλούν το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποιεί δανειακά κεφάλαια. Ο δείκτης δανειακών κεφαλαίων (debt ratio) συγκεκριμένα, δείχνει το ποσοστό κατά το οποίο το συνολικό ενεργητικό της επιχείρησης χρηματοδοτείται από δανειακά κεφάλαια: { συνολικές υποχρεώσεις / συνολικό ενεργητικό }. Ο δείκτης δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio), που δίνεται από την σχέση { συνολικές υποχρεώσεις / ίδια κεφάλαια } δείχνει το βαθμό δανεισμού της επιχείρησης σε σύγκριση με τα κεφάλαια που έχει συνεισφέρει από ίδιους πόρους ο επιχειρηματίας. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο περισσότερο «χρεωμένη» είναι η επιχείρηση και τόσο μεγαλύτερο το ρίσκο για ενδεχόμενους νέους πιστωτές.

Τέλος, οι δείκτες κερδοφορίας δείχνουν διάφορες πλευρές της επίδοσης της επιχείρησης. Παραδείγματα αυτών των δεικτών είναι ο δείκτης καθαρού ή μικτού περιθωρίου κέρδους { καθαρά (ή μικτά) κέρδη / πωλήσεις } ή ο δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού { καθαρά κέρδη / συνολικό ενεργητικό }. Για αυτούς, όπως και για όλους τους προηγούμενους δείκτες είναι σημαντικό για τον επιχειρηματία να τους συγκρίνει με τους αντίστοιχους δείκτες άλλων επιχειρήσεων ή το μέσο όρο του κλάδου ούτως ώστε να είναι σε θέση να σχηματίσει ακριβέστερη εικόνα για την θέση της επιχείρησης του σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Επίσης έχει ενδιαφέρον να τους παρακολουθεί διαχρονικά ούτως ώστε να έχει πεδίο αναφοράς και σύγκρισης της εξέλιξης και των προοπτικών της επιχείρησης.

9.4.2 Μετάβαση προς «Επαγγελματικό» Μάνατζμεντ

Επανερχόμενοι στο ευρύτερο ζήτημα της διοίκησης της ανάπτυξης, είναι σημαντικό να δούμε τι σημαίνει για τον επιχειρηματία αυτή η μετάβαση, αυτός ο σταδιακός έστω μετασχηματισμός από μια πλήρως «οργανική» και άτυπη σε μια περισσότερο επαγγελματική φιλοσοφία μάνατζμεντ. Μία μεταφορά που φαίνεται να συμπυκνώνει τις προκλήσεις για τον επιχειρηματία είναι αυτή που τον θέλει να μετατρέπεται «από παίκτη σε προπονητή». Με άλλα λόγια, από αυτόν που πρωτίστως δρα («όλα πρέπει να περνάνε από τα χέρια μου») σε μάνατζερ και ηγέτη. Στην μετάβαση αυτή ο επιχειρηματίας, όπως είπαμε παραπάνω, έχει δύο βασικά «εργαλεία» στη διάθεσή του: την αποκέντρωση-μεταβίβαση εξουσίας από την μια, και την χρήση τυπικών μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου από την άλλη. Κατά το πρώτο διάστημα ίδρυσης της επιχείρησης, τόσο ο βαθμός αποκέντρωσης όσο και η χρήση τυπικών μηχανισμών βρίσκονται σε χαμηλό βαθμό· τα πάντα «περιστρέφονται γύρω από τον επιχειρηματία». Αυτό φυσικά μπορεί να συνεχιστεί και κατά το στάδιο της ανάπτυξης. Θα ήταν όμως λάθος.

Μια εναλλακτική επιλογή είναι ο συνδυασμός μεγάλου βαθμού αποκέντρωσης - μικρού βαθμού χρήσης μηχανισμών ελέγχου. Ο συνδυασμός αυτός κατατείνει σε ένα μάλλον «άναρχο» μοντέλο μάνατζμεντ όπου η δυνατότητα ελέγχου είναι περιορισμένη και η επιτυχία επαφίεται στο βαθμό ωριμότητας αυτών στους οποίους έχει αποκεντρωθεί η εξουσία. Στον αντίποδα βρίσκεται ο συνδυασμός υψηλού βαθμού τυπικού ελέγχου με χαμηλή αποκέντρωση. Η προσέγγιση αυτή κατατείνει προς ένα γραφειοκρατικό μοντέλο όπου η έμφαση είναι στον έλεγχο και ελάχιστα ή καθόλου στην δημιουργικότητα και ευελιξία, φαινόμενα που αναμφισβήτητα συνδέονται με την αποκέντρωση.

Ο πιο αποτελεσματικός συνδυασμός - στο πλαίσιο που εξετάζουμε - είναι αυτός που χαρακτηρίζει το «επαγγελματικό» μάνατζμεντ, δηλαδή υψηλή αποκέντρωση και ταυτόχρονα χρήση τυπικών μηχανισμών ελέγχου. Προσοχή όμως. Η μετάβαση από την κατάσταση του «τα πάντα περιστρέφονται γύρω από τον επιχειρηματία» στο επαγγελματικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι σταδιακή· τόσο ο ίδιος ο επιχειρηματίας όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοστούν εξελικτικά στις απαιτήσεις του νέου μοντέλου. Οι δεξιότητες που απαιτούνται, για παράδειγμα, από τα στελέχη για να αντιμετωπίσουν τις αυξημένες ευθύνες δεν «χτίζονται» από την μια μέρα στην άλλη, όπως και οι συνήθειες που έχουν παγιωθεί κατά το πρώτο διάστημα ίδρυσης της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικό να προηγηθεί η ανάπτυξη και «τεστάρισμα» των μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου από την αποκέντρωση εξουσίας ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κλυδωνισμοί μετάβασης από την μία κατάσταση στην άλλη.

Αν η διαμόρφωση μηχανισμών συντονισμού και ελέγχου και η αποκέντρωση εξουσίας αποτελούν απτά, «πρακτικά» ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης, υπάρχουν και κάποια άλλα λιγότερο πρακτικά, «άυλα» και όχι άμεσα προφανή αλλά εξίσου θεμελιώδη προβλήματα που θα πρέπει να απασχολήσουν τον επιχειρηματία κατά το στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησης. Τα προβλήματα αυτά αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα και την εμψύχωση και ηγεσία.

9.4.2.1 *Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης και ελέγχου*

Στο στάδιο που συζητάμε, οι αξίες και το όραμα του επιχειρηματία δεν μπορούν πλέον να κοινοποιούνται με την ίδια αμεσότητα στους εργαζόμενους απλά και μόνο γιατί το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει. Θα πρέπει επομένως, για να είναι αποτελεσματική η επιρροή του επιχειρηματία, να θεσμοποιούνται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει και ο επιχειρηματίας απλά δεν μπορεί

πια να έχει τον άμεσο και ενδελεχή έλεγχο και να επηρεάζει ότι συμβαίνει ανά πάσα στιγμή στην επιχείρηση, χρειάζεται να υποκαταστήσει την παρουσία του με κάτι άυλο, κάτι που θα νοηματοδοτεί και κατευθύνει δράσεις και αποφάσεις «εν ονόματι» του. Αναφερόμαστε εδώ σε αυτή την περιρρέουσα ατμόσφαιρα που διαμορφώνει την ταυτότητα κάθε επιχείρησης και που ονομάζουμε οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι οργανωσιακές αξίες και κουλτούρα αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό μοχλό επιρροής της συμπεριφοράς και επίδοσης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα μπορεί να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση στο βαθμό που είναι σε αρμονία τόσο με τις εργασιακές αξίες και ανάγκες των εργαζομένων όσο και με τις ανάγκες της αγοράς. Πώς θεσμοποιούνται οι αξίες σε κουλτούρα; Με την «ενστάλαξη» των αξιών αυτών στις εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα της επιχείρησης, είτε αυτά αφορούν διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής, ποιότητας στις παραγωγικές διαδικασίες και στην εξυπηρέτηση πελατών, κ.ο.κ.

9.4.2.2 *Εμψύχωση και ηγεσία κατά την ανάπτυξη*

Ο επιχειρηματίας αποτελεί αναπόφευκτα ένα «πρότυπο» για τους εργαζόμενους της επιχείρησης καθώς το στυλ με το οποίο παίζει το ρόλο του αλλά και αυτές καθαυτές οι πρακτικές που χρησιμοποιεί διαμορφώνουν το χαρακτήρα του «εργασιακού ήθους» - οργανωτικότητα, συνέπεια, ευθύνη, συναδελφικότητα, κ.τ.λ.- της επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας δίνει την εικόνα κάποιου που δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την τύχη της επιχείρησης, τότε οι εργαζόμενοι θα διαμορφώσουν αντίστοιχη στάση. Αν δείχνει ότι δεν εμπιστεύεται τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, είναι πολύ πιθανό ότι την ίδια στάση να ακολουθήσουν και οι μάνατζερ με τους δικούς τους υφιστάμενους.

Ο επιχειρηματίας ως ηγέτης δεν είναι απλά αυτός που έχει την αρχική ιδέα, παίρνει τις στρατηγικές αποφάσεις, και γενικά έχει την συνολική ευθύνη για την πορεία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι αυτός που *εμπνέει*, που δίνει το όραμα - υποστηρίζοντας το δίνοντας ο ίδιος το «καλό παράδειγμα»- και που παρακινεί τους εργαζόμενους στην υλοποίηση του. Στην φάση «απογείωσης» της επιχείρησης, με τις έντονες προκλήσεις και αλλαγές σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο, οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη εμψύχωσης και κίνητρα για να δεσμευτούν οι ίδιοι στο αναπτυξιακό όραμα του επιχειρηματία.

Παρόλο που η ηγεσία αποτελεί ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο που μπορεί να εξεταστεί από πολλές πλευρές, στο πλαίσιο που μας απασχολεί εδώ μπορούν να αναφερθούν μια σειρά από συμπεριφορές που ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά ηγεσίας που είναι κατάλληλα για μια νέα επιχείρηση στην φάση ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας-ηγέτης:

- Δίνει ο ίδιος το παράδειγμα στα στελέχη και εργαζόμενους υιοθετώντας και προβάλλοντας ένα σύνολο ηθικών αξιών σε ατομικό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο που αφορούν τόσο το εσωτερικό της οργάνωσης («πώς δουλεύουμε εδώ μέσα») όσο και την συμπεριφορά της επιχείρησης προς την αγορά (π.χ. σεβασμός στον καταναλωτή, κοινωνική υπευθυνότητα, κ.τ.λ.).
- Δείχνει έμπρακτα σεβασμό και ενδιαφέρον στις ανάγκες και ευημερία των εργαζομένων.
- Δεν προσπαθεί να «τα κάνει όλα μόνος του». Αποκεντρώνει εξουσία (αλλά και τις αντίστοιχες ευθύνες) σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα για την λήψη αποφάσεων.

- Αναγνωρίζει έμπρακτα την διαφορετικότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους και συμπεριφέρεται ανάλογα.
- Εμψυχώνει και επιβραβεύει την συνεισφορά των εργαζομένων τόσο ατομικά όσο και σε επίπεδο ομάδας.
- Παρέχει κίνητρα και ανταμείβει την ποιότητα και τις νέες ιδέες.
- Αναγνωρίζει έμπρακτα την ανάγκη των εργαζομένων να αντλούν ικανοποίηση από την δουλειά τους.

9.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας

9.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Γενική Βιβλιογραφία

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin.
Το βιβλίο αυτό εξετάζει διεξοδικά και ολοκληρωμένα πολλές από τις πτυχές που συνδέονται με την ανάπτυξη μιας νέας και μικρής επιχείρησης. Το κεφ. 9 ιδιαίτερα, εξετάζει τις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης και απετέλεσε το σημείο εκκίνησης για την συγγραφή της σχετικής ενότητας.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου.
Το κεφ. 6 αναλύει διεξοδικά τις επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης όχι όμως σε αναφορά συγκεκριμένα για τις μικρές επιχειρήσεις. Αποτελεί όμως μια πολύ καλή συμπληρωματική πηγή για αυτές τις στρατηγικές.

Hisrich, R. and Peters, M. (2002), *Entrepreneurship*, 5th Ed., McGraw.
Βιβλίο για την επιχειρηματικότητα με διεξοδική κάλυψη μιας σειράς θεμάτων. Το κεφ. 15 αναφέρεται στις εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης.

Επιμέρους Θέματα

Προβλήματα και διλήμματα για τον επιχειρηματία κατά την φάση ανάπτυξης της επιχείρησης

Churchill, N.C. and Lewis, V.L. (1983), The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, May-June. Κλασσικό άρθρο γύρω από τα στάδια ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων.

Bhide, A. (1996), The Questions every entrepreneur must answer, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 120-130.

Reshmi, Mitra and Venugopal Pingali (1999), Analysis of growth stages in small firms: A case study of automobile ancillaries in India, Journal of Small Business Management. Milwaukee: Jul, Vol. 37, Iss. 3; pg. 62, 14 pgs.

Clark, D., Berkeley, N. and Steuer N. (2001), Attitudes to growth among owners of small and medium-sized enterprises and the implications for business advice: Some evidence from the clothing industry in Coventry, London: Apr-Jun 2001. Vol. 19, Iss. 3; pg. 72, 6 pgs.

Διεθνοποίηση και μικρές επιχειρήσεις

Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001), The internationalization and performance of SMEs, Strategic Management Journal, 22, pp. 565-586.

Naidu, G.M. and Prasad, V.K. (1994), Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms, Journal of Business Research, 31, pp. 107-115.

Masurel, E. (2001), Export behaviour of service sector SMEs, International Small Business Journal. London: Jan-Mar, Vol. 19, Iss. 2; pg. 80, 5 pgs.

Graham, P.G. (1999), Small business participation in the global economy, European Journal of Marketing. Bradford: 1999. Vol. 33, Iss. 1/2; pg. 88.

Δικτύωση, Στρατηγικές συμμαχίες και μικρές επιχειρήσεις

Hoffmann, W.H. and Schlosser, R. (2001), Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey, Long Range Planning. London: Jun 2001. Vol. 34, Iss. 3; pg. 357.

Havnes, P.-A. and Senneseth, K. (2001), A panel study of firm growth among SMEs in networks, Small Business Economics. Dordrecht: Jun 2001, Vol 16, Iss 4, pg 293.

Μικρές επιχειρήσεις και καινοτομία

Keizer, J.A., Dijkstra, L., Halman, J.I.M., Tchnovotion Amsterdam (2002), Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands, Jan., Vol. 22, Iss. 1; pg. 1.

Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. and Perren, L., Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: A literature review.

Technovation. Amsterdam: Jan 1998. Vol. 18, Iss. 1; pg. 39, 17 pgs.

Franchising

Πληροφορίες για franchising στην Ελλάδα: http://www.franchising.gr/gr/

9.5.2 Πρόσκτηση Πόρων

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin. κεφ. 8 για την απόκτηση νέου ανθρώπινου δυναμικού, κεφ. 18 για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης

Πληροφορίες για δυνατότητες χρηματοδότησης στο Ελληνικό περιβάλλον: http://binfo.thessaloniki-market.gr/banking/association.htm

9.5.3 Διοίκηση και Έλεγχος της Ανάπτυξης

Χαρακτηριστικά οργάνωσης και διοίκησης και καλές πρακτικές στο μάνατζμεντ μικρών επιχειρήσεων

Hock, L.-N. (2002), Profile of the 'Enterprise-50' companies and other SMEs in Singapore, Singapore Management Review, Vol. 24, Iss. 1; pg. 27.

Samson, T., Lee, W.B., Walter, W.C. and Chung, W.W.C. (2001), Growth of a small manufacturing enterprise and critical factors for success, International Journal of Manufacturing Technology and Management, Vol. 3, Iss. 4, 5; pg. 444.

O'Gorman, C. (2001), The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 7, Iss. 2; pg. 60.

Schamp, T. and Deschoolmeester, D. (1998), Strategic and operational planning attitudinal changes and the survival and growth of business start-ups revisited Management training matters, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradford, Vol. 4, Iss. 2; pg. 141.

Yeh-Yun L.-C. (1998), Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases, Journal of Small Business Management. Milwaukee: Oct, Vol. 36, Iss. 4; pg. 43, 14 pgs.

Μηχανισμοί χρηματοοικονομικού ελέγχου

Allen, K. (1999), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin. (Κεφάλαιο 16).

McMahon, R.G.P. (2001), Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics, International Small Business Journal. London: Apr-Jun, Vol. 19, Iss. 3; pg. 10, 19 pgs.

Μάνατζμεντ και έλεγχος του ανθρώπινου κεφαλαίου

Heneman, R.L., Tansky, J.W. and Camp, M. (2000), Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, Vol. 25, Iss. 1; pg. 11, 16 pgs.

Η κουλτούρα ως μοχλός ανάπτυξης

Chueke, R. and Armstrong, R., Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development?, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Bradf.

9.6 Κατάσταση Πινάκων

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 9.1 Στάδια Ανάπτυξης της Επιχείρησης _____ 184

Σχήμα 9.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης _____ 185