Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Distance Master in Business Administration

«Διερεύνηση της Επίδρασης της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στον Κύκλο Ζωής των Επιχειρήσεων μέσω Στρατηγικής Επιχειρηματικής Ανάλυσης»

Φοιτητής: Βασίλειος Αθανασόπουλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία Σαρτζετάκη

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

«Διερεύνηση της Επίδρασης της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας στον Κύκλο Ζωής των Επιχειρήσεων μέσω Στρατηγικής Επιχειρηματικής Ανάλυσης»

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

Φοιτητής: Βασίλειος Αθανασόπουλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία Σαρτζετάκη

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Βασίλειος Αθανασόπουλος, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Περιεχόμενα

Πίνακας Εικόνων 4

Εισαγωγή 5

Κεφάλαιο 1ο – Μεθοδολογία της Έρευνας 6

Κεφάλαιο 2ο - Βιβλιογραφική Επισκόπηση: Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Κύκλος Ζωής 9

Επιχειρηματικότητα 9

Καινοτομία 10

2.1 Σημασία και ρόλος της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας 12

2.2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες Επιχειρηματικότητας 14

2.3 Προκλήσεις και Ευκαιρίες Καινοτομίας 16

Κύκλος Ζωής 18

Κεφάλαιο 3ο – Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάλυση 23

3.1 SWOT Ανάλυση Start Up Επιχειρήσεων 24

3.2 PESTEL Ανάλυση 27

3.3 Five Forces Ανάλυση 29

Κεφάλαιο 4ο - Σύνδεση της Στρατηγική Επιχειρηματικής Ανάλυσης με τον Κύκλο Ζωής της Επιχείρησης 31

Εφαρμογή ανάλυσης SWOT και Εκτίμηση Δυνάμεων σύμφωνα με την Five Forces Ανάλυση στα στάδια του Κύκλου Ζωής των Επιχειρήσεων 31

4.1 Στάδιο Συλλογής Ιδεών 31

4.2 Στάδιο Ίδρυσης - Εκκίνησης 33

4.3 Στάδιο Ανάπτυξης 35

4.4 Στάδιο Ωρίμανσης 38

4.5 Στάδιο Παρακμής 41

4.6 Στάδιο της Αναδιάρθρωσης 43

Κεφάλαιο 5ο – Μελέτη Περίπτωσης – Εταιρία Beretta 45

5.1 Προφίλ Εταιρείας 45

5.2 Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης Beretta 47

5.3 SWOT Ανάλυση της Εταιρίας Beretta 48

5.4 PESTEL Ανάλυση της Εταιρίας Beretta 51

5.5 Five Forces Ανάλυση της Εταιρίας Beretta 54

Συμπεράσματα 57

Βιβλιογραφία 58

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχημα 1. Μεθοδολογικο Πλαισιο Ερευνητικης Εργασιας 6
Εικονα 1. Κυκλος Ζωης των Επιχειρησεων. 22
Εικονα 2. *Επιχειρηματικη Στρατηγικη Αναλυση* 23
Εικονα 3. SWOT Αναλυση των Start Up Επιχειρησεων 27
Εικονα 4. Five Forces Analysis (Porter) για Startup Επιχειρησεις 30
Εικονα 5. SWOT Αναλυση στο Σταδιο της Συλλογης Ιδεων. 32
Εικονα 6.SWOT Αναλυση στο Σταδιο Ίδρυσης - Εκκινησης. 34
Εικονα 7. Εκτιμηση εντασης δυναμεων Porter's Five Forces στο Σταδιο της Ίδρυσης 35
Εικονα 8. SWOT Αναλυση στο Σταδιο της Αναπτυξης. 37
Εικονα 9. Εκτιμηση εντασης δυναμεων Porter's Five Forces στο Σταδιο της Αναπτυξης. 38
Εικονα 10. SWOT Αναλυση στο Σταδιο της Ωριμανσης. 39
Εικονα 11. Εκτιμηση εντασης δυναμεων Porter's Five Forces στο Σταδιο της Ωριμανσης. 40
Εικονα 12. SWOT Αναλυση στο Σταδιο της Παρακμης. 42
Εικονα 13. Εκτιμηση εντασης δυναμεων Porter's Five Forces στο Σταδιο της Παρακμης. 43
Εικονα 14. SWOT Αναλυση στο Σταδιο της Αναδιαρθρωσης. 44
Εικονα 15. SWOT Αναλυση στην Εταιρεια Beretta. 51
Εικονα 16. Porter's Five Forces Αναλυση στην εταιρεια Beretta. 56

Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και κατ' επέκταση από τις συνεχείς αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές εμφανίζονται σε διάφορους τομείς όπως στην επιστήμη, στην τεχνολογία, την οικονομία, τις επιχειρήσεις καθώς ακόμη και στην ψυχολογία του ανθρώπου. Όπως ακριβώς είχε δηλωθεί από τον Ηράκλειτο (6ο – 5ο αι. π.Χ.), η μόνη σταθερά είναι η αλλαγή, επομένως ότι μένει στάσιμο, πεθαίνει. Με γνώμονα τη ρήση του αρχαίου φιλόσοφου, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αλλάζουν και να πρωτοστατούν στον χώρο τους, προκειμένου να είναι αυτές που τελικά θα επιζήσουν.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, θα μελετηθούν οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρία επιδιώκει τη δραστηριοποίηση της στο οικονομικό σύνολο. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν οι έννοιες της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, καθώς και της μεταξύ τους σχέση. Σημαντικό γεγονός σε κάθε επιχειρηματικό κύκλο, είναι η ανάλυση και η μελέτη του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και πως επιτυγχάνεται η επιβίωσή τους λαμβάνοντας υπόψη τους δύο παραπάνω παράγοντες καθώς και άλλα στοιχεία που θα προκύψουν από την έρευνα αυτή. Επιπλέον, κρίνεται αναγκαίο να επιλεγεί μία εταιρία, προκειμένου να μελετηθεί αν το θεωρητικό μας υπόβαθρο ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, ενώ ακόμη να μελετηθεί κατά πόσο οι δύο παραπάνω έννοιες σε συνδυασμό με άλλα στοιχεία καθορίζουν τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων.

Κλείνοντας, η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την παρούσα βιβλιογραφική μελέτη, λαμβάνοντας υπόψη μεταξύ άλλων και την «μελέτη περίπτωσης», την περεταίρω πρόταση για μελλοντική έρευνα σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα και τέλος την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

Κεφάλαιο 1ο
Μεθοδολογία Έρευνας

Πρωτοτυπία

Η πρωτοτυπία της εργασίας βασίζεται σε διάφορα σημεία όπως στη συνέχεια. Αρχικά, το θέμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων έχει μελετηθεί ξεχωριστά σε προηγούμενες μελέτες και έρευνες, επομένως στην παρούσα, θα εξεταστεί ο τρόπος που αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ακόμη, πραγματοποιώντας την εφαρμογή εργαλείων ανάλυσης όπως SWOT, PESTEL και Porter's Five Forces σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης παρέχεται μία δομημένη ανάλυση της κατάστασης. Τέλος, πραγματοποιώντας ανάλυση περίπτωσης προσφέρει πρωτοτυπία, καθώς εξετάζεται πρακτικό παράδειγμα επιχείρησης που εφαρμόζει επιτυχώς τον συνδυασμό επιχειρηματικότητας καινοτομίας σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής τους.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας περιγράφεται ακολούθως:



Σχήμα 2. Μεθοδολογικό Πλαίσιο Ερευνητικής Εργασίας.

Βήμα 1ο: Καθορισμός Ερευνητικού Ερωτήματος

Αρχικά, καθορίστηκε το αντικείμενο της έρευνάς, το οποίο είναι ο συνδυασμός της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων καθώς και οι προκλήσεις και ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτόν.

Το ερευνητικό ερώτημα αφορά στο κατά πόσο η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα και ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων συνδέονται μεταξύ τους. Η καινοτομία των επιχειρήσεων έχει καθοριστικό ρόλο σε αυτές ή όχι; Πως εξασφαλίζει μια εταιρεία το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και παράλληλα πως εξασφαλίζει την ανάπτυξη και την επέκταση της εταιρείας. Ακόμη, αποτελεί η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα μέσα προσαρμογής της εταιρείας στο τρέχον επιχειρησιακό περιβάλλον;

Στόχος είναι η ανάδειξη του συνδυασμού επιχειρηματικότητας καινοτομίας και κύκλου ζωής των επιχειρήσεων καθώς και ποιες είναι οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που προκύπτουν σε διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής.

Βήμα 2ο: Βιβλιογραφική Έρευνα

Στο βήμα αυτό έγινε εκτενής βιβλιογραφική έρευνα για την συλλογή των σχετικών άρθρων, βιβλίων και ερευνητικών εργασιών σχετικά με το θέμα. Αναλύθηκαν οι διάφορες προσεγγίσεις και θεωρίες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία.

Βήμα 3ο: Ανάλυση Δευτερογενών Δεδομένων - Διαμόρφωση Πλαισίου Στρατηγικής Επιχειρηματικής Ανάλυσης

Στο στάδιο αυτό συλλέχθηκαν δεδομένα από διάφορες πηγές, όπως έρευνες αγοράς, αναλύσεις τάσεων που σχετίζονται με την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων προκειμένου να αναλυθούν. Επίσης, αναλύθηκαν τα δευτερογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν με σκοπό την ανάδειξη των προκλήσεων και ευκαιριών που προκύπτουν από την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Τέλος, εξετάστηκε πώς οι νεοφυείς επιχειρήσεις (start up) χρησιμοποιούν στρατηγικές για την προώθηση τους στην αγορά και τον τρόπο που αυτές συνάδουν με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Βήμα 4ο: Σύνδεση Επιχειρηματικής Στρατηγικής με τον Κύκλο Ζωής

Η επιχειρηματική στρατηγική ανάλυση σε συνδυασμό με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης μπορεί να είναι μια πολύ ισχυρή προσέγγιση για την ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών.

Αυτή η συνδυασμένη προσέγγιση υποστήριξε την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος για τη σύνδεση των στρατηγικών στη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησής και την αντιμετώπιση με επιτυχία των προκλήσεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Βήμα 5ο: Ανάλυση Μελέτης Περίπτωσης

Εξετάστηκε στο στάδιο αυτό μια μελέτη περίπτωσης επιχείρησης που έχει επιτύχει στον τομέα της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Έγινε στρατηγική επιχειρηματική ανάλυση που χρησιμοποίησαν και πώς αυτές συνέδεσαν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα με τον κύκλο ζωής της επιχείρησής τους.

Συμπεράσματα:

Στο στάδιο αυτό συνοψίστηκαν τα κύρια ευρήματα της έρευνάς και παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματά σχετικά με τις προκλήσεις, ευκαιρίες, στρατηγικές και τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2ο

Βιβλιογραφική Επισκόπηση: Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία και Κύκλος Ζωής

Επιχειρηματικότητα

Η έννοια της επιχειρηματικότητας χαρακτηρίζεται ως έννοια πολυδιάστατη και με πολλές πτυχές για αυτό τον τελευταίο αιώνα αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, προκειμένου να επιδοθεί στην λέξη αυτή συγκεκριμένος ορισμός.

Ο αρχικός ορισμός της επιχειρηματικότητας επιδόθηκε έπειτα από την εννοιολογική ερμηνεία της λέξης η οποία προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ», δηλαδή πραγματοποιώ ενέργειες προκειμένου να επιτευχθεί μια προσπάθεια. Στην προκειμένη περίπτωση, εννοείται ότι υπάρχει κάποιο σχέδιο το οποίο με τη σωστή αξιοποίηση των πόρων και τη διεξαγωγή των κατάλληλων ενεργειών, θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εταιρίας, η οποία θα διαθέσει στην αγορά ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή μια διαδικασία. Πολλές φορές η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομία καθώς πολλοί υποστηρίζουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία, προκειμένου να μπορέσει να παραχθεί θα πρέπει να πληροί τα χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου αγαθού. Σε συνέχεια των παραπάνω, κρίνεται αρχικά αναγκαίο να πραγματοποιηθεί η σύλληψη μιας ιδέας ή ενός προϊόντος το οποίο θα προσφέρει κάτι διαφορετικό στον καταναλωτή συγκριτικά με τα αντίστοιχα, ήδη υπάρχοντα, υποκατάστατα αγαθά και εν συνεχεία θα ακολουθήσει η ίδρυση της εταιρίας όπου έπειτα από τη διάθεση των απαραίτητων πόρων, γίνεται η ανάληψη του ρίσκου και το αγαθό εξάγεται στην αγορά.

Αρκετοί μελετητές όπως ο Drucker (Drucker, 1985) και Schumpeter (Schumpeter, 1934), δεν ερμηνεύουν την έννοια της επιχειρηματικότητα ως την ίδρυση μίας νεοσύστατης επιχείρησης εκτός και αν αυτή η νέα εταιρία εξασφάλιζε να εξάγει στην αγορά καινοτόμα αγαθά, τα οποία αυτή την στιγμή δεν διατίθονταν. Παρακάτω αναφέρονται συγκεκριμένα οι ορισμοί των δύο αυτών μελετητών:

1. Ο Τζόζεφ Σούμπετερ ήταν αυτός που δήλωσε ότι «Η επιχειρηματικότητα είναι η αντίληψη των ευκαιριών και η πραγματοποίηση νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών για τη δημιουργία νέων αξιών» (Schumpeter, 1934). Αναλυτικότερα, μία εκ των ιδεών του είναι η «δημιουργική καταστροφή» (Schumpeter, 1934) δηλαδή η επιχειρηματικότητα δεν αφορά μόνο στην

παραγωγή νέων επιχειρήσεων αλλά κυρίως αφορά στην δημιουργία τεχνολογιών και ιδεών οι οποίες έχουν ως στόχο να αντικαταστήσουν τα υφιστάμενα συστήματα. Οι καινοτομίες αυτές πέρα από τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων εξασφαλίζουν να τροποποιούν και να αλλάζουν τον οικονομικό τομέα. Ωστόσο υποστήριζε ότι ως πηγή καινοτομίας αποτελούν οι επιχειρηματίες, καθώς αυτοί αναγνωρίζουν και επιδιώκουν την δημιουργία νέων επιχειρήσεων σε συνέχεια της εκμετάλλευσης των νέων ιδεών.

2. Σύμφωνα με τον Πίτερ Ντράκερ, «Η επιχειρηματικότητα είναι η συσσώρευση των πόρων και η διαχείριση τους προς την επίτευξη στόχων, όπου ο στόχος μπορεί να είναι η αύξηση της αξίας ή η δημιουργία κάτι καινούργιου» (Drucker, 1985). Γενικά για τον Ντράκερ, η επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί μόνο την ίδρυση μιας νέας εταιρίας (τύπου start up), αλλά εμβαθύνει περισσότερο και το θεωρεί ως μια διαδικασία και ένας τρόπος σκέψης ο οποίος με την εύρεση πρωτοποριακών και πρωτότυπων λύσεων θα εισέλθει στην αγορά. Επομένως ο πυρήνας της επιχειρηματικότητας και κινητήριος τροχός της αποτελεί η καινοτομία, η οποία με την ορθή αξιοποίησή της, δημιουργώντας νέες ιδέες αλλά και με την κατάλληλη προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς θα έχει ως στόχο την επιχειρηματικότητα που επικεντρώνεται στις αξίες και ανάγκες του πελάτη.

Βασικές διαφορές στις δύο παραπάνω επιστημονικές προσεγγίσεις είναι ότι ο Ντράκερ σε αντίθεση με τον Σούμπετερ επικεντρώνεται κυρίως στον οργανωμένο χαρακτήρα της επιχειρηματικότητας ως συστήματος πρακτικής χωρίς να κρίνεται απαραίτητη η διαδικασία της καταστροφής. Ακόμη σύμφωνα με τον Ντράκερ, δίνεται έμφαση κυρίως στη διαχείριση των οργανώσεων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη λειτουργία της επιχείρησης προκειμένου να επικεντρωθεί στην κάλυψη των αναγκών των πελατών.

Καινοτομία

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε ιδιαίτερη αναφορά στον ορισμό της επιχειρηματικότητας. Διαπιστώθηκε ότι επιδόθηκαν αρκετοί ορισμοί της επιχειρηματικότητας κατά τη πάροδο των χρόνων, ωστόσο ιδιαίτερα σημαντικό είναι πως στην πλειοψηφία των ορισμών αυτών, η έννοια της επιχειρηματικότητας περιλάμβανε τον όρο της καινοτομίας. Επομένως για τις ανάγκες της εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμο να μελετηθεί ο ορισμός της καινοτομίας. Η καινοτομία διαφοροποιείται αναλόγως της οπτικής με την οποία κάποιος την μελετάει και από το πεδίο έρευνας του εκάστοτε μελετητή. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι κατά καιρούς

επιδόθηκαν και στην καινοτομία, όπως και την επιχειρηματικότητα, διάφοροι ορισμοί αναλόγως του πεδίου, του τομέα της έρευνας καθώς και της οπτικής γωνίας από την οποία μελετήθηκε. Παραθέτοντας τον ορισμό της καινοτομίας αναλόγως του πεδίου έρευνας και μελέτης διαπιστώνουμε ότι αρχικά ο J. Shumpeter ασχολήθηκε με την αναπτυξιακή καινοτομία, η οποία περιλαμβάνει την χρησιμοποίηση και εφαρμογή νέων προϊόντων, υπηρεσιών καθώς και αγαθών ή διαδικασιών τα οποία εισέρχονται στην επιχείρηση ή κατ' επέκταση στην αγορά (Schumpeter, 1934). Στη συνέχεια, ο (Drejer, 2002) την μελέτησε από την οπτική της διαχείρισης καινοτομίας, που αφορά στην σύνθεση της εφεύρεσης και της εφαρμογής, δηλαδή στην δημιουργία και στον τρόπο υλοποίησης των ιδεών αυτών η οποία προσδιορίζεται από πέντε βασικές δραστηριότητες όπως παρακάτω:

1. Τεχνολογική Ενοποίηση: αφορά στη σχέση μεταξύ τεχνολογίας και προϊόντων της εταιρίας.
2. Διαδικασία καινοτομιών: είναι όλες οι λειτουργικές ενέργειες που δημιουργούν και συντηρούν τις καινοτομίες.
3. Στρατηγικός Σχεδιασμός: αναφέρεται στο σχεδιασμό των τεχνολογιών που αφορούν την τεχνολογία.
4. Οργανωσιακή αλλαγή: που αφορά «στις οργανωσιακές αλλαγές συγκαταλέγοντας η διασπαστική φύση των καινοτομιών που άπτονται των απαιτήσεων για γνώσεις και δεξιότητες, νέες αγορές, καινούργιους υπαλλήλους κλπ.» (Καραγιάννης, Η. Γ. & Μπακούρος, Ι. Λ. , 2010)
5. Ανάπτυξη της επιχείρησης: δημιουργία νέων αγορών για τα προϊόντα των καινοτομιών.

Ακολούθως ο Εντριαν Σαλάνοβιτς, μελέτησε την καινοτομία από μία διαφορετική οπτική, την οικονομική. Η οικονομική καινοτομία, περιλαμβάνει την επινόηση, αξιολόγηση και την εφαρμογή νέων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, ο Χένρι Χέσμαν μελετώντας την καινοτομία από τεχνολογικής απόψεως, συμπεραίνει ότι είναι η εφεύρεση και χρήση νέων εργαλείων ή τεχνικών ή οποία έχει ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και παράλληλα την επίλυση των προβλημάτων που έχουν εμφανιστεί. Ωστόσο όλα τα παραπάνω είναι απορρέοντα της δήλωσης του Σουμπετερ: «Στην καπιταλιστική όμως πραγματικότητα,… δε μετράει ο

ανταγωνισμός των τιμών αλλά ο ανταγωνισμός για το νέο αγαθό, τη νέα τεχνολογία, την πηγή των προμηθευτών, το νέο τύπο οργάνωσης, …ανταγωνισμός ο οποίος … χτυπά όχι στα όρια των υπαρχουσών επιχειρήσεων αλλά στα θεμέλιά τους και στην ίδια τους τη λειτουργία» (Schumpeter, 1934)

2.1 Σημασία και ρόλος της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας

Στην προηγούμενη ενότητα, παρατέθηκαν οι ορισμοί της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, κατά το πέρασμα των χρόνων. Στο σημείο αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμο να αναλυθεί η σημασία και ο ρόλος των εννοιών αυτών στον κλάδο των επιχειρήσεων. Αρχικά, όπως είδαμε και προηγουμένως η επιχειρηματικότητα συνδέεται άμεσα με την δημιουργία επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο έχει ορισμένα κοινωνικά πλεονεκτήματα. Το βασικότερο εξ αυτών είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας το οποίο είναι ανάλογο με το μέγεθος της επένδυσης και της επικείμενης εταιρίας (Acs, Z. J., & Audretsch, D. B., 2010). Παράλληλα, η νεοσύστατη εταιρία, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας συνεισφέροντας αναλόγως της ανάπτυξής της στο εγχώριο ΑΕΠ (Carree, M. A., & Thurik, A. R. , 2005). Πέρα των παραπάνω, η επιχειρηματικότητα αυξάνει το επίπεδο των επενδύσεων στην χώρα και συνεισφέρει στην οικονομική αναβάθμιση της αγοράς αλλά και στην κοινωνική βελτίωση του πληθυσμού, μιας και τους δίνει επιπλέον ευκαιρίες για μελλοντική ενέργεια και δραστηριοποίηση, προσφέροντάς τους από την μία θέσεις εργασίας, από την άλλη, με τη καινοτόμα ανάπτυξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας ζωής και εργασίας (Bosma, N., Stam, E., Wennekers, S., & Schutjens, V. , 2012). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί δημιουργία συγκεκριμένων εργαλείων, όπως οι εκσκαφείς των οποίων η δημιουργία έκανε αρκετά πιο εύκολη και λιγότερο επίπονή την πραγματοποίηση έργων.

Η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, έχουν εισάγει νέες μεταβλητές στην λειτουργία της αγοράς. Μεταβλητές οι οποίες δεν παραμένουν σταθερές και δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν. Βασικότερη μεταβλητή της αγοράς είναι ο ανταγωνισμός. Εταιρίες οι οποίες είναι ανταγωνιστές στην αγορά, οφείλουν να

αναπτύξουν προϊόντα, υπηρεσίες ή και διαδικασίες οι οποίες θα είναι περισσότερο ευνοϊκές προς τους καταναλωτές. Συναφώς, κάθε επιχείρηση οφείλει να ερευνήσει και να μελετήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς, έχοντας πρώτα κατανοήσει τις ανάγκες του κοινού στο οποίο αναφέρονται, να συλλάβει μία ιδέα, να την αναπτύξει και υλοποιήσει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, η οποία θα πρέπει να εισαχθεί στην αγορά την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου να γίνει περισσότερο ελκυστική στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό, είναι δεδομένο ότι η εταιρία αυτή θα γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Με άλλα λόγια, μία εταιρία προκειμένου να επιβιώσει στην αγορά οφείλει να προσφέρει μία καινοτόμα ιδέα, υπηρεσία ή προϊόν, τα οποία δεν έχουν εισαχθεί στην αγορά και δεν προσφέρονται από λοιπές ανταγωνιστικές εταιρίες (Porter, 2008).

Η κινητήρια δύναμη για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων και τεχνολογικών επιτευγμάτων είναι η επιχειρηματικότητα. Επομένως ποια είναι η σημασία και ο ρόλος της καινοτομίας; Η καινοτομία πέρα από την ενίσχυση του ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα που προσφέρει σε μία επιχείρηση, εξασφαλίζει την επίλυση προβλημάτων καθώς επίσης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των απαιτήσεων και αναγκών των πελατών. Η εφαρμογή τη καινοτομίας, εξασφαλίζει την δημιουργία αγαθών και διαδικασιών οι οποίες εξυπηρετούν στην βελτίωση της ζωής των πελατών καθώς ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες τους. Στην διαδικασία αυτή, απαραίτητη παράμετρος είναι ο παράγοντας «χρόνος». Μία εταιρία προκειμένου να γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική, πέρα από την καινοτομία που πρέπει να εξασφαλίσει, απαιτείται να δαπανήσει κεφάλαια στην έρευνα προκειμένου να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό για να γίνει πλήρως επωφελές για το κοινό, και επικερδής για την εταιρία πρέπει να διανεμηθεί στην αγορά την κατάλληλη χρονική στιγμή, που εκτιμάται ότι θα επιφέρει τα μεγαλύτερα κέρδη στην εταιρία. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται η δυνατότητα μίας επιχείρησης να επεκταθεί σε νέες αγορές και νέους τομείς ενδυναμώνοντας και ενισχύοντας την επιβιωσιμώτητάς της. Επομένως εξασφαλίζεται με την καινοτομία η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ακόμη, βασικός παράγοντας της καινοτομίας, είναι επίλυση των προβλημάτων και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία e-shop. Οι ηλεκτρονικές αυτές σελίδες, επιτρέπουν στον καταναλωτή μέσω της χρήσης του διαδικτύου να αναζητήσουν όλα τα προϊόντα που επιθυμούν, να τα συγκρίνουν με άλλα παρεμφερή, να τα παραγγείλουν και να τους αποστέλλουν σε χώρο

και χρόνο που τους βολεύει και τέλος να τα πληρώσουν ηλεκτρονικά. Ένα εξίσου σημαντικό παράδειγμα είναι η δημιουργία του e-banking, όπου κάθε χρήστης έχει δυνατότητα πρόσβασης στους τραπεζικούς του λογαριασμούς ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου, πραγματοποιώντας οποιαδήποτε ενέργεια επιθυμεί, είτε μεταφορά είτε πάγωμα της κάρτας είτε η πληρωμή κάποιου λογαριασμού. Είναι προφανές ότι η καινοτομία εξασφάλισε την επίλυση προβλημάτων που απασχολούσαν μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Επιπλέον, άξιο αναφοράς είναι η δυνατότητα της καινοτομίας που επιτυγχάνει την προσαρμογή της επιχείρησης σε οποιοδήποτε αναπτυξιακό περιβάλλον. Όπως είπαμε και στην εισαγωγή, ο αρχαίος Έλληνα Ηράκλειτος δήλωνε «ό,τι δεν αλλάζει πεθαίνει», το ίδιο απόφθεγμα ακολουθούν και οι επιχειρήσεις, επομένως για την επιβίωσή τους κρίνεται σκόπιμη η προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα και στις νέες καταστάσεις. Προκειμένου να προλαβαίνουν τις εξελίξεις, οι επιχειρήσεις αρκετές φορές επιδιώκουν την επένδυση πόρων στην έρευνα και ανάπτυξη. Η παραπάνω επένδυση κρίνεται απολύτως απαραίτητη για διάφορους επιχειρηματικούς τομείς, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, οι εταιρίες παραγωγής όπλων, οι τεχνολογικές εταιρίες, οι εταιρίες φαρμάκων κλπ.

Τέλος, η συστηματική επιδίωξη της συνεχής τεχνολογικής ανάπτυξης αναβαθμίζει το κύρος της εταιρίας, την κάνει ιδιαίτερα πιο προσιτή και δημοφιλής προς τους νέους εργαζομένους με αποτέλεσμα μεγάλο ποσοστό να επιθυμεί να εργαστεί για την εταιρία αυτή, επιτυγχάνοντας έτσι την προσέλκυση νέων «ταλέντων», τα οποία θα στιγματίσουν και θα επιτύχουν την περαιτέρω ανάπτυξή της. Η εταιρία γίνει ιδιαίτερα δημοφιλής και στον κλάδο της, με αποτέλεσμα πολλές μικρότερες ή μεγαλύτερες εταιρίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικοί τομείς να επιδιώκουν την άμεση συνεργασία μεταξύ τους, ενισχύοντας την συνεργασία και την δικτύωσή τους.

2.2 Προκλήσεις και Ευκαιρίες Επιχειρηματικότητας

Στο σημείο αυτό, έχοντας αναπτύξει την σημασία και τον ρόλο της επιχειρηματικότητα, κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαίο να αναφερθούμε στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν τόσο στην επιχειρηματικότητα όσο και την καινοτομία. Οποιασδήποτε επιθυμεί να ξεκινήσει κάποια επιχείρηση, οφείλει να γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του, κατά την διάρκεια της έναρξης της επένδυσης του προκειμένου να γνωρίζει τις παραμέτρους που θα επηρεάσουν την

απόφασή του να επενδύσει (Ries, 2011), αρά παράλληλα και τον τρόπο που θα τις αντιμετωπίσει.

Ξεκινώντας από την επιχειρηματικότητα, μία από τις βασικότερες προκλήσεις που κλίνεται αντιμετωπίσει οποιοσδήποτε επιχειρηματίας είναι η εύρεση του κεφαλαίου. Η εύρεση του κεφαλαίου αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της έναρξης της επιχείρησης, καθώς καθορίζει το οικονομικό εύρος στο οποίο επιτρέπεται να κινηθεί προκειμένου να μην έχει ζημία. Όσο μεγαλύτερο το αρχικό κεφάλαιο ή η αρχική χρηματοδότηση, τόσο περισσότερες πιθανότητες να επενδύσει και να διαμορφώσει την εταιρία του, σύμφωνα με τα δικά του πρότυπα, πεποιθήσεις και επιθυμίες. Διαφορετικά, οφείλει να ανακαλύψει ενδιάμεσες λύσεις εντός του οικονομικού του περιθωρίου. Η παραπάνω πρόσκληση είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί με την χρησιμοποίηση πιθανών κονδυλίων ή επιδοτήσεων που κατά καιρούς δίνονται από το κράτος είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με την χρήση προγραμμάτων ΕΣΠΑ προκειμένου να βοηθήσουν τις start-up εταιρίες. Εναλλακτικά, πιθανό σενάριο είναι η προσπάθεια συνεργασίας με κάποια άλλη εταιρία είτε του ίδιου κλάδου είτε διαφορετικού, υπό μορφή συνιδρυτικού μέλους, διαφορετικά κρίνεται απαραίτητη η εύρεση επενδυτών προκειμένου να ενισχύσουν το αρχικό κεφάλαιο.

Παράλληλα με την εύρεση του αρχικού κεφαλαίου και της χρηματοδότησης, καθώς και την εύρεση μελλοντικών και πιθανών επενδυτών, ο νεοεισερχόμενος στην αγορά επιχειρηματίας πρέπει να εξασφαλίσει ότι η εταιρία του θα εισέλθει σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά. Λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους αυτές, πρέπει να μελετήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστικών εταιριών. Προκειμένου να αντιμετωπίσει το γεγονός αυτό, οφείλει να εισάγει στην αγορά προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία διαφέρουν από τα ίδια υπάρχοντα, ή τα ήδη υπάρχοντα να τα προσφέρει σε καλύτερη τιμή, προκειμένου να αντιμετωπίσει με κάποιο τρόπο την ανταγωνιστικότητα που δημιουργείται μεταξύ των λοιπών εταιριών (Christensen, 1997). Απαιτείται δηλαδή, η επίτευξη της καινοτομίας είτε του προϊόντος, είτε των υπηρεσιών είτε των διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Schumpeter, 1934). Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντικός τρόπος αντιμετώπισης της ανταγωνιστικότητας η δημιουργία μιας σωστής στρατηγικής μάρκετινγκ ώστε να καταφέρει να εισαχθεί δυναμικά και ανταγωνιστικά στην αγορά.

Επιπρόσθετα, κρίνεται άκρως απαραίτητο να μελετηθεί το οικονομικό και φορολογικό περιβάλλον της χώρας εγκατάστασης της εταιρίας, δηλαδή να μελετηθούν οι ισχύουσες νομικές και φορολογικές διατάξεις, αλλά κυρίως να μελετηθεί μέρος των παραπάνω διατάξεων που επίκειται να τροποποιηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, γεγονός το οποίο θα μεταβάλλει το τρέχον περιβάλλον της επιχείρησης. Βασικός τρόπος αντιμετώπισης της πρόκλησης αυτής, είναι η πρόσληψη αρμοδίων νομικών συμβούλων, ικανούς να γνωρίζουν από κατάλληλες πηγές, μελλοντικές νομοθετικές τροποποιήσεις.

Η επιχειρηματικότητα πέρα από τις προκλήσεις που κλίνεται να αντιμετωπίσει, έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Βασική ευκαιρία της επιχειρηματικότητας είναι η αξιοποίηση της καινοτομίας δίνοντας έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στην εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Με την χρήση των νέων τεχνολογικών προόδων και εξελίξεων διευκολύνεται αισθητά το έργο των εργαζομένων με αποτέλεσμα να αποδίδουν περισσότερο στην εργασία τους, ενώ παράλληλα να εξοικονομούν εργατοώρες. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα με τη σειρά της δίνει την ευκαιρία δημιουργίας επιχειρήσεων με αισθητό κοινωνικό αντίκτυπο. Αναπτύσσεται ένα επιχειρηματικό μοντέλο λαμβάνοντας και συνδυάζοντας κοινωνικούς και κερδοσκοπικούς στόχους. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που αναλύθηκαν μπορεί να διαφέρουν αναλόγως του κλάδου της επιχείρησης και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή λειτουργεί. Οι προκλήσεις και ευκαιρίες αυτές κρίνεται απαραίτητο να γνωστοποιούνται στον επιχειρηματία, προκειμένου να κινηθεί με συγκεκριμένο τρόπο και πρόγραμμα, ώστε να επιτύχει σταδιακά τους στόχους του.

2.3 Προκλήσεις και Ευκαιρίες Καινοτομίας

Σε συνέχεια της ανάλυσης της καινοτομίας διαπιστώνουμε ότι προκύπτουν οι παρακάτω προκλήσεις, αλλά και ορισμένες ευκαιρίες. Ιδιαίτερα σημαντική πρόκληση είναι ο οικονομικός κίνδυνος που διακατέχει οποιαδήποτε καινοτόμα ιδέα (Christensen, 1997). Η ανάπτυξη του καινοτόμου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας, δεν έχει εγγυημένη απόδοση στην αγορά και είναι πιθανή η απώλεια του κεφαλαίου. Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, και κατ' επέκταση οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, πάντα διακατέχονται από ρίσκο (Christensen, 1997). Δηλαδή, ένα ποσοστό το οποίο δηλώνει ότι η εταιρία δεν επέτυχε τους στόχους που είχε θέσει αρχικά ο μάνατζερ.

Ορισμένα παραδείγματα αποτυχίας μπορεί να οφείλονται είτε λόγω λανθασμένης μελέτης των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, είτε λόγω μη επίτευξης των απαιτούμενων προδιαγραφών, είτε λόγω έλλειψης κάλυψης της ζήτησης της αγοράς εξαιτίας του χαμηλού επενδυτικού κεφαλαίου. Σύνηθες είναι το φαινόμενο το νέο εμπορικό προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία να αποτελείται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα (Κώτσιος, 2015). Το γεγονός αυτό δεν είναι ιδιαίτερα προσιτό στον χρήστη με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαία η συνεχής αναβάθμιση και τροποποίηση του λογισμικού, της διαδικασίας ή της δομής, αναλόγως του τελικού προϊόντος. Άλλες φορές βέβαια, οι εργαζόμενοι επιφέρουν σθεναρή αντίσταση στις αλλαγές, ωστόσο η διαδικασία αυτή είναι φυσιολογική. Οποιαδήποτε αλλαγή εισέρχεται στον εργασιακό χώρο, αρχικά κατακρίνεται από το προσωπικό καθώς δεν είναι εξοικειωμένο με το νέο σύστημα ή διαδικασία, στην συνέχεια βέβαια, αναγκάζεται να προσαρμοστεί και εν τέλει να αποδεχτεί την αλλαγή.

Κατά την πάροδο του χρόνου, γίνονται εμφανή τα αποτελέσματα της καινοτομίας. Από μεριάς του προσωπικού, είναι δεδομένο ότι θα προσαρμοστούν στις νέες εξελίξεις, ιδιαίτερα όμως δύσκολο είναι οι μάνατζερ να αντιμετωπίσουν τυχών νομοθετικά εμπόδια τα οποία προκύπτουν από την υλοποίηση της καινοτομίας. Στην περίπτωση αυτή, κρίνεται απαραίτητη είτε η προσαρμογή του νομοθετικού πλαισίου στην καινοτομία, γεγονός που εξαρτάται από την επιρροή του μάνατζερ στην Κυβέρνηση, σε διαφορετική περίπτωση οφείλει η εταιρία να προσαρμόσει την καινοτομία σύμφωνα με τα νομοθετικά όρια.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την χρήση και εφαρμογή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι αλόγιστες. Αρχικά η δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία αγοραστικής αξίας, γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση των εσόδων της. Η ραγδαία αύξηση των εσόδων της εταιρίας εξασφαλίζει την ενίσχυση της δραστηριοποίησής της στην αγορά γεγονός που συνεπάγεται και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βοηθώντας την να ξεχωρίσει και να διακριθεί. Η όλη αυτή ραγδαία ανάπτυξη της εταιρίας και η ανάδειξη της στην αγορά, θα της επιφέρει τη δυνατότητα να γίνει δημοφιλής προς εργασία εταιρία, με αποτέλεσμα τα νέα ταλέντα να επιδιώκουν να εργαστούν και να δημιουργήσουν για αυτή. Παράλληλα με τα νέα ταλέντα που θα προσελκύσει, είναι βέβαια ότι ορισμένοι έμπειροι και δημιουργικοί εργαζόμενοι άλλων εταιριών να επιδιώξουν να

αναβαθμιστούν στην νέα αυτή καινοτόμα εταιρία, γεγονός που επιτρέπει στον μάνατζερ να είναι υπεύθυνος να προσελκύσει τα νέα αυτά ταλέντα (Collins, 2001).

Οι καινοτόμες ιδέες είναι αποδεδειγμένο ότι δύναται να δημιουργήσουν νέες αγορές και ευκαιρίες επέκτασης της εταιρίας. Ακόμη, δύναται να οδηγήσουν στην εξοικονόμηση χρημάτων, καθώς οι νέες διαδικασίες συνήθως επιδιώκουν την μείωση των πόρων ενώ αυξάνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων των οποίων η παραγωγικότητα αυξάνεται εκθετικά με την χρήση των νέων καινοτόμων ιδεών.

Κύκλος Ζωής

Το υπόβαθρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθορίζοντας τις ανάγκες, τις αξίες και τις προτεραιότητες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους εντάσσεται στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό οικοσύστημα (Bourdieu, 2005). Όπως φαίνεται, οι επιχειρήσεις από την ίδρυσή τους έως και τη διάσπασή τους αλληλοεπιδρούν όχι μόνο με το κοινωνικό σύνολο, αλλά και μεταξύ τους, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους στις ανάγκες και τις αλλαγές του κοινωνικού συνόλου προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις του. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Γι' αυτό και η διάρκεια ζωής των επιχειρήσεων είναι ανάλογη με την εξέλιξή τους σε σχέση με τις κοινωνικές ανάγκες, δημιουργώντας έναν δυναμικό σύνδεσμο μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου και της κοινωνίας που την περιβάλλει. Φαίνεται λοιπόν, ότι οι σχέσεις κοινωνικού συνόλου και επιχειρήσεων είναι άμεσα εξαρτώμενες μεταξύ τους.

Το κοινωνικοοικονομικό οικοσύστημα αποτελείται από πολίτες διαφόρων ηλικιακών ομάδων, από κοινωνικές ομάδες και κοινότητες, κοινωνικά σύνολα τα οποία μεμονωμένα και συλλογικά ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι οι κοινωνικές ομάδες είναι αυτές που καθορίζουν τις ανάγκες και προκαλούν τις προκλήσεις των επιχειρήσεων, καθώς κλίνονται να καλύψουν τις ανάγκες που προκύπτουν ή ήδη υπάρχουν. Διαπιστώνουμε εδώ ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι αυτόνομες οντότητες αλλά «ομάδες» που αλληλεπιδρούν συνεχώς με το κοινωνικό σύνολο οι ανάγκες του οποίου οδηγούν στην δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Η όλη αυτή επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον κύκλο

ζωής των επιχειρήσεων. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αναλυθεί ο όρος «κύκλος ζωής των επιχειρήσεων», να αναπτυχθούν τα στάδια στα οποία αυτό χωρίζεται και επιπλέον να αναλυθούν οι παράγοντες που τον επηρεάζουν και καθορίζουν την διάρκειά του. Πώς γίνεται μια εταιρεία να διαρκέσει από μερικά λεπτά έως εκατοντάδες χρόνια; Πώς μια εταιρεία όπως η Ιαπωνική ξενοδοχειακή μονάδα Χώσε αποτελεί την αρχαιότερη επιχείρηση, η οποία ιδρύθηκε το 718 μ.Χ. λειτουργεί μέχρι και σήμερα και διοικείται από την 49^{η} γενεά της οικογένειας; Πως η βιομηχανική εταιρεία όπλων Μπερέτα, κατασκευάζει όπλα από το 1526 έως και σήμερα; Τι διαφορετικό κάνουν οι εταιρίες αυτές σε αντίθεση με άλλες που διαρκούν ορισμένες μόνο ημέρες.

Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων είναι μία έννοια που αφορά στην εξέλιξη της πορείας που ακολουθεί η επιχείρηση από την ίδρυσή μέχρι το τέλος της. Αυτός ο κύκλος χρονολογικά μπορεί κυμαίνεται από μερικές μέρες έως εκατοντάδες χρόνια. Ο κύκλος ζωής, χωρίζεται σε διάφορα στάδια, καθένα από τα οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες προκλήσεις, ευκαιρίες και απαιτήσεις. Τα στάδια αυτά συνήθως είναι τα παρακάτω:

- **Προ – σύσταση (συλλογή ιδεών):** προκειμένου να ιδρυθεί μια επιχείρηση, πρέπει να λάβει υπόψη όλους τους παράγοντες και τις παραμέτρους που έχουν ειπωθεί στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με τις ανάγκες του πληθυσμού και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, τη σύλληψη μιας ιδέας, την καινοτομία που θα εφαρμόσει ο επιχειρηματίας και τη συνολική επιχειρηματικότητα - δραστηριότητά του, προκειμένου να ξεκινήσει μια start - up επιχείρηση (Κώτσιος, 2015).

- **Εισαγωγή (Ίδρυση - εκκίνηση**): Αποτελεί το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση ιδρύεται. Στο στάδιο αυτό οι ιδρυτές αναπτύσσουν το σκοπό της επιχείρησης, τους στόχους που έχει θέσει, το μοντέλο της επιχειρηματικής δραστηριότητας που θα ακολουθήσει, ενώ έχει επιλέξει και το προϊόν, τις υπηρεσίες, ή τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει, προκειμένου να εισαχθούν στον κόσμο της ανταγωνιστικής αγοράς. Η εταιρία έχει ξεκινήσει επίσημα να κατασκευάζει - παράγει το προϊόν ή την υπηρεσία που επέλεξε στο προηγούμενο στάδιο και έχει εισαχθεί κανονικά στην αγορά.

- **Ανάπτυξη:** Αυτό αποτελεί το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης, στο οποίο η επιχείρηση αναζητά πελάτες, επεκτείνεται στην αγορά και αναπτύσσεται σε μέγεθος και εύρος. Πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αξιοποιεί το

προϊόν, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες που παρέχει σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνουν προσιτές προς το κοινό, στο οποίο απευθύνεται, με σκοπό να αναγνωριστούν από αυτό. Στη συνέχεια αναλόγως της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, τα προϊόντα του αποκτούν ζήτηση στην αγορά. Έχοντας τη δυνατότητα να καλύψουν την απαιτούμενη ζήτηση, η εταιρεία σταδιακά αναπτύσσεται, αυξάνει το πελατολόγιό της και κατ' επέκταση τα έσοδά της, καθιστώντας την πλέον βασικό ανταγωνιστή της αγοράς, ισότιμο και ισάξιο των υπολοίπων επιχειρήσεων.

- **Ωριμότητα:** Σε αυτό το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης, η εταιρεία έχει επιτύχει τους στόχους της και είχε εδραιωθεί στην αγορά όπου σταδιακά σταθεροποιείται. Πλέον έχει επιτύχει σταθερούς πελάτες και σταθερά έσοδα, ενώ παράλληλα έρχεται αντιμέτωπη με τον αυξημένο ανταγωνισμό. Στο στάδιο αυτό στόχος της είναι η διατήρηση και η βελτίωση των λειτουργιών της. Ωστόσο, μία σοβαρή επιχείρηση, αναγνωρίζει ότι οφείλει να ξεκινήσει να αναζητά νέες ευκαιρίες ή νέους τομείς ανάπτυξης προκειμένου να συνεχίσει να εξελίσσεται, καθώς ποτέ μια επιχείρηση δεν πρέπει να παραμένει στάσιμη. Στο σημείο αυτό της ωριμότητας, όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητούν σταδιακά νέες ιδέες, καινοτόμες οι οποίες θα αλλάξουν το ίδιο το προϊόν, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες που προσφέρουν και θα στοχεύσουν στην περαιτέρω εξέλιξή τους ώστε να εδραιωθούν ως ανταγωνιστές της αγοράς.

- **Παρακμή (Πτώχευση ή αναδιάρθρωση):** Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με τη μείωση της ζήτησης στα προϊόντα ή υπηρεσίες της και δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της, με αποτέλεσμα εσφαλμένες στρατηγικές κινήσεις να δύναται να οδηγήσουν σε ευρύτερη οικονομική δυσκολία ή πτώχευση. Φαίνεται λοιπόν ότι στο στάδιο αυτό ξεκινάει μια σταδιακή παρακμή της επιχείρησης η οποία προκειμένου να αντιμετωπισθεί κρίνεται απαραίτητη η ανάγκη αναδιοργάνωσης της.

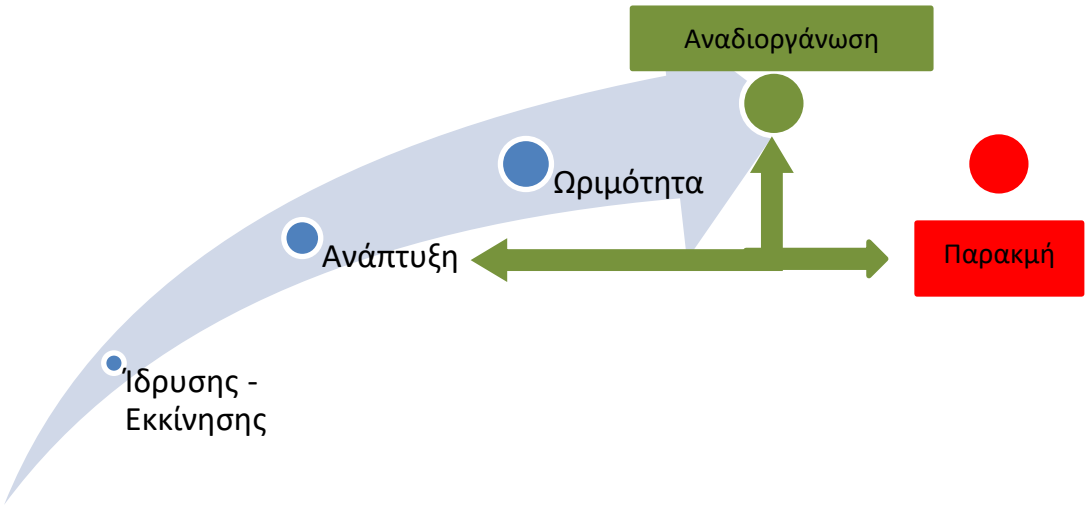
- **Αναδιάρθρωση – Αναδιοργάνωση:** Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και δύναται να εφαρμοστεί είτε κατά την διάρκεια της ωρίμανσης του κύκλου ζωής της επιχείρησης, είτε κατά το στάδιο της παρακμής. Ιδανικά, η επιχείρηση οφείλει να εφαρμόσει το στάδιο αυτό κατά τη διάρκεια της ωρίμανσης προκειμένου να διερευνήσει νέες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, να προσαρμοστεί στις νέες

τεχνολογικές εξελίξεις και να ανακαλύψει προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες οι οποίες θα ικανοποιήσουν πλήρως το κοινωνικό σύνολο. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα εξασφαλίσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα να έχουν σταθερή αξία και ζήτηση ενώ παράλληλα θα εισάγει σταδιακά τα νέα προϊόντα της τα οποία θα έχουν αρκετό χρόνο να προσαρμοστούν και να γνωριστούν από το κοινό μέχρις ότου κερδίσουν την αγορά Σε περίπτωση που το στάδιο αυτό εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια της παρακμής, η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγικές μετακινήσεις είτε σε θέματα προσωπικού, είτε σε τεχνολογικές εξελίξεις, είτε στην καλύτερη μελέτη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Κατά τη διάρκεια της παρακμής η διαδικασία της αναδιάρθρωσης απαιτεί περισσότερο χρόνο και ενδεχομένως μεγαλύτερες οικονομικές εισροές.

Έχοντας περάσει και το στάδιο της παρακμής η επιχείρηση οφείλει να πάρει συγκεκριμένες αποφάσεις προκειμένου να συγκροτηθεί ή ανανεωθεί με απώτερο σκοπό να επανέλθει στην αγορά. Αν η επιχείρηση καταφέρει να επιβιώσει από την προηγούμενη φάση, εφαρμόζοντας σωστή στρατηγική, ενδέχεται να προσαρμοστεί και να ανανεωθεί με σκοπό την εκ νέου είσοδό της στην αγορά, με νέες δυνατότητες και προοπτικές.

Η γνώμη που επικρατούσε παλαιότερα είναι αυτή του Grainer, το 1972 στην οποία δήλωνε ότι η μελλοντική εξέλιξη μιας επιχείρησης επηρεάζεται χαρακτηριστικά από το παρελθόν και το ιστορικό της. Για αυτό διέκρινε 2 βασικούς τύπους περιόδων στους οποίους μπορούμε να κατατάξουμε τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων. Η πρώτη περίοδος περιλαμβάνει το στάδιο της εισαγωγής και ανάπτυξης, στο οποίο η επιχείρηση έχει μια σταδιακά αναπτυσσόμενη πορεία, χωρίς ιδιαίτερες ανακατατάξεις, ενώ στη δεύτερη περίοδο η πορεία χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές του περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν ως συνέπεια την επιρροή στην επιχείρηση.

Έχοντας κάνει μια συνοπτική αναφορά στα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις μέσα στη διάρκεια του χρόνου του κύκλου ζωής περνούν πολλές φορές από τις παραπάνω φάσεις. Οι φάσεις αυτές είναι εκείνες που καθορίζουν τις αποφάσεις και τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι επιχειρηματίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν οποιεσδήποτε εμφανιζόμενες προκλήσεις.



Εικόνα 1. *Κύκλος Ζωής των Επιχειρήσεων.*

Κεφάλαιο 3ο

Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάλυση

Η επιχειρηματική στρατηγική ανάλυση είναι ένα σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση στρατηγικών στόχων στις επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή βοηθά τους επιχειρηματίες να κατανοήσουν καλύτερα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και απειλές, και να αναπτύξουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους.



Εικόνα 2. *Επιχειρηματική Στρατηγική Ανάλυση*

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί τον βασικό πυρήνα ανάπτυξης της αγοράς. Η έναρξη του «επιχειρείν» απαιτεί όραμα, κεφάλαιο και αντικειμενικό σκοπό της επιχείρησης. Προκειμένου μία επιχείρηση να εισέλθει στην αγορά κρίνεται αναγκαίο να μελετήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί, να μελετήσει τυχόν πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα της, ενώ παράλληλα οφείλει να αναγνωρίσει ευκαιρίες ή δυσχέρειες. Έχοντας πλήρη γνώση για το περιβάλλον της, ο μάνατζερ θα έχει την δυνατότητα να προσαρμοστεί στις εξελίξεις προκειμένου η εταιρία του να επιτύχει στην αγορά. Προκειμένου να επιτύχει την παραπάνω μελέτη, η σύγχρονη επιστήμη των οικονομικών και του μάνατζμεντ έχει καθορίσει ορισμένα εργαλεία τα οποία θα διευκολύνουν τις νέες εταιρίες να μελετήσουν του περιβάλλον

που δραστηριοποιούνται. Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι η SWOT Ανάλυση ενώ άλλα μοντέλα ανάλυσης του στρατηγικού μάρκετινγκ και της διοίκησης αποτελεί η ανάλυση PESTEL και η Five Forces. Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των παραπάνω μοντέλων και θα αναδειχθεί η αξία τους ως εργαλεία χρησιμοποίησης από τον νέο επιχειρηματία.

3.1 SWOT Ανάλυση Start Up Επιχειρήσεων

Στα πρωταρχικά τους βήματα, όλες οι start - up εταιρίες κρίνεται απολύτως αναγκαίο πριν την ίδρυσή τους να μελετήσουν την σκοπιμότητα της επιχειρηματικής τους ιδέας και την εκτίμηση του τρόπου συμπεριφοράς της στην αγορά (Drucker, 1985). Τα δεδομένα αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου να αναλυθεί λεπτομερώς το ρίσκο και κατ' επέκταση η υλοποίησή της ιδέας, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν ρίσκο, δηλαδή κίνδυνο ώστε κάτι να διαφοροποιηθεί από αυτά που έχουν σχεδιαστεί, ο οποίος όμως δεν εξαλείφεται, ωστόσο υπάρχει δυνατότητα να προβλεφθεί και να υπολογιστεί σε μεγάλο βαθμό. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί ένα είδος ανάλυσης, για κάποιους «εσωτερική ανάλυση», προκειμένου να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχειρηματικότητας, να μελετηθούν ορισμένες ευκαιρίες καθώς και ορισμένοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα.
Για την επίτευξη του πραγματοποιείται η ανάλυση SWOT. Το αρκτικόλεξο SWOT, προκύπτει από την αγγλική και αντιστοιχεί στα ακόλουθα: Δυνατότητες (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats). Στο σημείο αυτό θα πραγματοποιηθεί σύντομη ανάλυση SWOT στον τομέα της επιχειρηματικότητας:

- **Δυνατότητες (Strengths):** Ιδιαίτερα ισχυρό στοιχείο κάθε start-up εταιρίας είναι η καινοτομία και η δημιουργικότητά της. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας, προωθώντας συνεχώς νέες ιδέες, προϊόντα και διαδικασίες. Τα παραπάνω αγαθά, διαδικασίες ή υπηρεσίες που παρέχονται από την επιχείρηση της εξασφαλίζουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα καθώς προσφέρουν στην αγορά κάτι διαφορετικό σε σχέση με αυτά που παρέχονται μέχρι τώρα. Παρέχεται μία κύρια

ιδέα ή ένα προϊόν που ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Ακόμη ένα πλεονέκτημα της επιχειρηματικότητας είναι το ισχυρό δίκτυο σχέσεων μεταξύ συνεργατών και πελατών των οποίων η γνώση, η εμπειρία και η αξιοπιστία μεταξύ τους ενισχύει τις κοινωνικοοικονομικές τους σχέσεις. Βασικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης είναι η δυνατότητά ύπαρξης εξειδικευμένης ομάδας ιδρυτών που χαρακτηρίζονται από ταλέντο και εμπειρία. Μερικές ακόμη δυνατότητες αποτελούν οι πιθανές στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις που ενδεχομένως να έχουν συμφωνηθεί, ενώ ακόμη ένα πλεονέκτημα είναι η καλή χρηματοδότηση από επενδυτές ή η ύπαρξη ενός ισχυρούς αρχικού κεφαλαίου.

- **Αδυναμίες (Weaknesses):** Βασική αδυναμία, ιδίως στα πρώτα βήματα των νέων επιχειρήσεων είναι η ελλιπής χρηματοδότηση. Ο περιορισμένος προϋπολογισμός για μάρκετινγκ και προώθηση των προϊόντων της εταιρείας, είναι γεγονός ότι περιορίζει αρκετά την ανάπτυξή της και την υλοποίηση των σχεδίων της. Η ελλιπής χρηματοδότηση επιλύεται από την οικονομική τους ενίσχυση από άλλες μεγαλύτερες εταιρίες, γεγονός που δημιουργεί ιδιαίτερους κινδύνους σε περιόδους αστάθειας, καθώς οι μικρές εταιρίες γίνονται εξαρτώμενες από τις μεγαλύτερες. Ακόμη, κατά την έναρξη μιας νέας επιχείρησης αρκετές φορές το προσωπικό εμφανίζει έλλειψη εμπειρίας και επαγγελματισμού, η οποία οφείλεται στην απειρία του, με αποτέλεσμα την δυσχερή διαχείριση και λειτουργία της επιχείρησης. Πολλές φορές εμφανίζεται και ανεπάρκεια στο προσωπικό της επιχείρησης προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και οι εμφανιζόμενες απαιτήσεις, ενώ απαραίτητη είναι η σωστή επιλογή του προσωπικού που θα καλύψει βασικές θέσεις στην επιχείρηση. Κατά την πρόσληψη και τοποθέτησή τους πρέπει να ληφθούν υπόψη οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι κλίσεις και τα χαρακτηριστικά των νέων υπαλλήλων. Χαρακτηριστική αδυναμία της επιχειρηματικότητας είναι το αρκετά υψηλό κόστος παραγωγής, που εμφανίζεται ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδιά της καθώς έχουν ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Είναι μαθηματικώς βέβαιο, ότι στα πρώτα αυτά στάδια το κόστος παραγωγής θα είναι αρκετά πιο αυξημένο συγκριτικά με τα επόμενα βήματα της. Τέλος, η επιχείρηση στο στάδιο αυτό εξαρτάται από τους λίγους πελάτες που διαθέτει αλλά και από τους λίγους προμηθευτές της.

- **Ευκαιρίες (Opportunities):** οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και η δυνατότητα των εταιριών να προσαρμόζονται σε αυτές επιφέρει τη δυνατότητα της

καινοτομίας, της βελτιστοποίησης των διαδικασιών και των προϊόντων με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρίας με αποτέλεσμα την αύξηση της γραμμής παραγωγής. Σταδιακά, η επιχείρηση καταφέρνει να εισέλθει σε αναπτυξιακές αγορές εγχώριες ή του εξωτερικού, επιτυγχάνοντας αύξηση της ζήτησης και κατ' επέκταση των εσόδων της εταιρίας, ενώ παρέχεται η δυνατότητα συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις για τη δημιουργία κοινού οράματος, σκοπού και εν τέλη αμοιβαίου οφέλους.

- **Απειλές (Threats)**: είναι κατανοητό ότι οποιοδήποτε καινούργιο επενδυτικό σχέδιο διακατέχεται από μεγάλο ρίσκο και κατ' επέκταση μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο καθώς ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι υψηλός. Η οικονομική αβεβαιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πιθανή ύφεση που δύναται να επηρεάσει τη ρευστότητα, ενώ ο εντατικός ανταγωνισμός θα μειώσει αισθητά τα κέρδη. Παράλληλα, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αλλαγές είναι πιθανό να τροποποιήσουν τα σχέδια των επιχειρήσεων και να τις θέσουν σε μεγάλο κίνδυνο. Ακόμη, αλλαγές στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, θα επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, ενώ οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, μπορούν να καταστήσουν το προϊόν ξεπερασμένο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίοδος της πανδημίας λόγω της νόσου COVID-19 η οποία έχει ως αποτέλεσμα την πλήρη αλλαγή των επαγγελματικών σχεδίων όλων των επιχειρήσεων. Οι πλειοψηφία, είχε ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία τους, λόγω του περιορισμού των κινήσεων και των εργασιών, ενώ άλλες εταιρίες, όπως για παράδειγμα εταιρίες ταχυμεταφοράς προϊόντων, λόγω της αυξημένης ζήτησης τους έπρεπε να προσαρμοστούν άμεσα στις αλλαγές ώστε να αντιμετωπίσουν τον επερχόμενο κίνδυνο. Προφανές είναι το γεγονός ότι σε περίπτωση που οι εταιρίες αυτές δεν εξασφάλιζαν να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών είτε λόγω έλλειψης προσωπικού, είτε λόγω έλλειψης αποθηκών είτε λόγω έλλειψης μέσων, θα διέτρεχαν μεγάλο κίνδυνο καθώς το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού θα στρεφόταν σε άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες οι οποίες θα πετύχαιναν τις καταναλωτικές απαιτήσεις και ανάγκες.



Εικόνα 3. *SWOT Ανάλυση των Start Up Επιχειρήσεων*

3.2 PESTEL Ανάλυση

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Για έναν νέο επιχειρηματία, αποτελεί ένα εργαλείο κρίσιμο για τον σχεδιασμό μίας βιώσιμης και προσαρμοστικής στα νέα δεδομένα στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη του παράγοντες και τις μεταβλητές που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός του μοντέλου αυτού είναι ο επιχειρηματίας να κατανοήσει το ευρύτερο περιβάλλον όπου πρόκειται να ενεργήσει, να αναγνωρίσει και να μελετήσει τις απειλές και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες. Παράλληλα, μπορεί να προσδιορίσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της δικής του επιχείρησης σχετικά με το λοιπό εξωτερικό του περιβάλλον. Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω ο επιχειρηματίας καλείται να λάβει αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία του προκειμένου να προσαρμοστεί στις ισχύουσες εξωτερικές συνθήκες. Ο όρος PESTEL (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., 2008), αντιπροσωπεύει τους έξι βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως παρακάτω:

- **Πολιτικοί (Political):** οι παράγοντες αυτοί αφορούν στις πολιτικές επιρροές που ενδεχομένως να έχουν επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι η πολιτική σταθερότητα, το φορολογικό νομικό πλαίσιο που ισχύσει σε κάθε χώρα και λοιποί νόμοι που αποκτούν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μια επιχείρησης.

- **Οικονομικοί (Economic):** περιλαμβάνονται παράγοντες που αφορούν στις ισοτιμίες νομισμάτων, το χρησιμοποιούμενο από την εταιρία νόμισμα και το νόμισμα που πραγματοποιούν τις συναλλαγές της με εταίρους του εξωτερικού, ο πληθωρισμός της κάθε χώρας καθώς και τα επιτόκια που εφαρμόζουν οι τράπεζες προς τους επιχειρηματίες. Πρόσφατο παράδειγμα της εποχής μας, είναι η οικονομική κρίση του 2008 που μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια των χωρών επηρεάστηκαν από αυτούς τους οικονομικούς παράγοντες.

- **Κοινωνικοί (Social):** στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται θέματα όπως οι αλλαγές στις κοινωνικές τάσεις, ορισμένες δημογραφικές αλλαγές καθώς και η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.

- **Τεχνολογικοί (Technological):** περιλαμβάνονται θέματα όπως η ταχεία τεχνολογική εξέλιξη, η έρευνα και η ανάπτυξη και η διαθεσιμότητα των νέων αυτών τεχνολογιών στην επιχείρηση.

- **Περιβαλλοντικοί (Environmental):** αφορά περιβαλλοντικά θέματα τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση όπως, περιβαλλοντικοί νόμοι, επιπτώσεις της εταιρίας στο περιβάλλον βιωσιμότητα και άλλα.

- **Νομικοί (Legal):** αφορά στο νομικό πλαίσιο που επηρεάζουν την επιχείρηση, οι νόμοι, οι απαιτήσεις και οι περιορισμοί. Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο οι εταιρίες πέραν ισχύοντος νομικού πλαισίου, να αποκτούν εικόνα και για επικείμενα νομοσχέδια τα οποία ενδεχομένως να επηρεάσουν την μετέπειτα λειτουργία τους.

3.3 Five Forces Ανάλυση

Προκειμένου ο νέος επιχειρηματίας να κατανοήσει τη δυναμική του ανταγωνισμού στη βιομηχανία, να αναγνωρίσει τις πιθανές πηγές επιτυχίας ή δυσκολίας στην είσοδό του στην αγορά ή να αναπτύξει στρατηγικές για τη μείωση του κινδύνου και την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιούν ως εργαλείο την ανάλυση του Porter, Five Forces Analysis (Porter, 2008). Η ανάλυση Five Forces αποτελεί ένα πολυσήμαντο εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιείται για να αναλυθεί τόσο η δομή μιας βιομηχανίας όσο και ο ανταγωνισμός εντός αυτής. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει πέντε βασικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όπως παρακάτω (Porter, 2008):

- **Απειλή Νέων Εισόδων (Threat of New Entrants):** η δύναμη αυτή αφορά στους παράγοντες εκείνους που διευκολύνουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά και να ανταγωνιστούν με την υπάρχουσα επιχειρηματικότητα. Ακόμη, περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν αυτή τη δύναμη, όπως και τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν για να εισαχθούν στην αγορά όπως το απαιτούμενο κεφάλαιο, οι κατάλληλες άδειες κλπ.

- **Απειλή Αντικατάστασης (Threat of Substitutes):** περιλαμβάνει τα άλλα υποκατάστατα προϊόντα, αγαθά ή υπηρεσίες της αγοράς που δύναται να αντικαταστήσουν αυτά της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και αλλαγές στις προτιμήσεις και απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι startup πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εναλλακτικές λύσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τη ζήτηση τους.

- **Δύναμη Διαπραγμάτευσης των Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers):** είναι η επιρροή που διαθέτουν οι προμηθευτές στον βιομηχανικό τομέα στην τιμολόγηση και τους όρους προμήθειας η οποία εξαρτάται άμεσα από το μονοπώλιο της αγοράς. Εξαρτάται δηλαδή είτε από τον περιορισμένο αριθμό των προμηθευτών είτε από την ύπαρξη μοναδικών προϊόντων. Για τις start up επιχειρήσεις είναι σημαντικό να αναλυθούν οι σχέσεις τους με τους προμηθευτές και τον βαθμό εξάρτησής τους από αυτούς.

- **Δύναμη Διαπραγμάτευσης των Πελατών (Bargaining Power of Buyers):** αφορά στην επιρροή που διαθέτουν οι πελάτες στις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Αν δηλαδή οι πελάτες έχουν την δυνατότητα επιλογής άλλων προϊόντων ή υποκατάστατων, σε παρόμοια τιμή, τότε διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Οι start up επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες.

- **Βαθμός Ανταγωνισμού στη Βιομηχανία (Intensity of Competitive Rivalry):** όπως είναι προφανές, στο σημείο αυτό αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων στην αγορά. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι αριθμοί των εταιριών στην αγορά, η ταχύτητα στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς επίσης και τις διαφορές στα προϊόντα. Οι startup πρέπει να αξιολογήσουν τον ανταγωνισμό και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τις βοηθήσουν να ξεχωρίσουν.



Εικόνα 4. *Five Forces Analysis (Porter) για Startup Επιχειρήσεις.*

Κεφάλαιο 4ο

Σύνδεση της Στρατηγική Επιχειρηματικής Ανάλυσης με τον Κύκλο Ζωής της Επιχείρησης

Εφαρμογή ανάλυσης SWOT και Εκτίμηση Δυνάμεων Σύμφωνα με την Five Forces Ανάλυση στα Στάδια του Κύκλου Ζωής των Επιχειρήσεων

Προκειμένου να μπορούμε να παρέχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία των επιχειρήσεων στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής τους, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθεί SWOT και Five Forces (Porter, 2008) ανάλυση κάθε σταδίου.

4.1 Στάδιο Συλλογής Ιδεών

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση έχει αρκετό χρόνο προκειμένου να μελετήσει τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και ο επιχειρηματίας σε συνεργασία με τους υπόλοιπους συνεργάτες του, να επιλέξει ορισμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες τα οποία θα λάβει υπόψη προκειμένου να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία του ώστε να εισαχθεί στην αγορά.

Οι δυνατότητες του σταδίου αυτού χαρακτηρίζονται από τη δημιουργικότητα και την επαναστατική σκέψη των συνεργατών του επιχειρηματία. Στο στάδιο αυτό υπάρχουν ποικιλίες ιδεών οι οποίες θα συγκεντρωθούν θα αναλυθούν, θα εκτιμηθούν τα κόστη και οι δυνατότητες παραγωγής τους, με τελικό αποτέλεσμα να επιτευχθεί μια υγιής συνεργασία μεταξύ των συνεταίρων η των διευθυντών της εταιρίας.

Ο αδυναμίες που προκύπτουν στη φάση αυτή χαρακτηρίζονται από την ανασφάλεια, την απόρριψη ή την έλλειψη ιδεών καθώς επίσης και από την πιθανή περιορισμένη συμμετοχή των συμμετεχόντων σε αυτή την διαδικασία, ενώ αρκετές φορές παρατηρείται και δυσχέρειες στην εφαρμογή της καθοριζόμενης διαδικασίας προκειμένου ναι αποφασιστεί το τελικό προϊόν. Οι αδυναμίες αυτές, είναι ιδιαίτερα εμφανής σε όλες τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και κυρίως σε αυτές που οι συνέταιροι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, εικόνες ή επιθυμίες για το μέλλον της εταιρίας τους. Η ευγενής άμιλλα μεταξύ των εμπλεκομένων και η ορθολογική επιλογή των στρατηγικών τους σχεδίων, πρέπει να βασίζεται και να λαμβάνεται σύμφωνα με τα δεδομένα και έπειτα από τη λεπτομερή τους ανάλυση.

Ορισμένες από τις ευκαιρίες που δύναται να ανακύψουν είναι η δημιουργία καινοτόμων ιδεών που ενδεχομένως να ανοίξουν μελλοντικές ευκαιρίες και να οδηγήσουν στην ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιτυχημένη συλλογή αυτών των ιδεών η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στη δημιουργία πνεύματος ομάδας αναδεικνύοντας την ομαδική δυναμική και το συνεργατικό πνεύμα. Με τον τρόπο αυτό από τα πρώτα κιόλας στάδια της εταιρείας θα υπάρχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες στη συνέχεια θα εξελιχθούν σε καρποφόρες και επικερδής συμφωνίες.

Στην πορεία όμως, μπορούν να προκύψουν κατά τη διάρκεια του σταδίου της σύλληψης των ιδεών, ορισμένοι κίνδυνοι που αφορούν κυρίως στον ανταγωνισμό των ιδεών μεταξύ μελών της ομάδας και στην έλλειψη επαρκών πόρων για την υλοποίηση ορισμένων ιδεών που ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Οι δυσκολίες αυτές προκύπτουν συνήθως λόγω του ανταγωνισμού των ιδεών, καθώς όλοι εμπλεκόμενοι επιδιώκουν να διαφημίσουν το έργο τους ή την ιδέα τους, θέτοντας τα προσωπικά τους οφέλη παραπάνω από τα πλεονεκτήματα του γενικότερου συνόλου. Για τον λόγο αυτό, απολύτως απαραίτητη είναι η δημιουργία κουλτούρας και συναδελφικού πνεύματος, το οποίο με γνώμονα τη συνεργασία θα επιδιώκει την συλλογική επιτυχία της επιχείρησης κατακτώντας σημαντικό μέρος της αγοράς. Στο στάδιο αυτό, δεν κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.



Εικόνα 5. *SWOT Ανάλυση στο Στάδιο της Συλλογής Ιδεών.*

4.2 Στάδιο Ίδρυσης - Εκκίνησης

Στο στάδιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αρχική φάση της επιχείρησης. Ορισμένες από τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι η πιθανή εμπειρία των ιδιωτών. Σε περίπτωση που ο προϊστάμενος διαθέτει επιτυχημένη παρελθοντική εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο, είναι βέβαιο ότι επιτυγχάνει ευκολότερα την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη των συνεργατών του και των λοιπών εταίρων ενώ παράλληλα αναγνωρίζεται από το κοινό. Η φήμη του κάθε επιχειρηματία και κάθε εταιρείας στην αγορά προηγείται, με αποτέλεσμα έμπειροι πετυχημένοι ιδρυτές να κατέχουν σημαντικό προβάδισμα συγκριτικά με αρχάριους ή λιγότερο έμπειρους ομολόγους τους, προσφέροντάς ένα πλεονέκτημα στην εταιρία τους. Η προσφορά τους στην αγορά και κατ' επέκταση η προώθηση ενός καινοτόμου προϊόντος, υπηρεσία, ή διαδικασίας θα δώσει στην εταιρεία τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τον όρο καινοτόμου δεν είναι απαραίτητα η δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας από μηδενικής βάσης αλλά και η δημιουργία πρωτοποριακού προϊόντος ή υπηρεσίας ξεχωριστού από τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα. Η εύρεση ενός μοναδικού θέματος τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά μπορεί να δημιουργήσει θετική εικόνα προς αυτήν και το γενικότερο καταναλωτικό σύνολο. Επομένως κρίνεται απαραίτητη η σωστή στρατηγική τοποθέτησης στην αγορά.

Αντίστοιχα ορισμένες αδυναμίες που μπορούν να εμφανιστούν στο αρχικό στάδιο της επιχείρησης, είναι η έλλειψη εμπειρίας των επιχειρηματιών η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε αδυναμία τους εάν δεν έχουν δημιουργήσει ισχυρά σχέδια για την αντιμετώπιση της. Μια ακόμη ιδιαίτερα κρίσιμη αδυναμία αποτελεί ο περιορισμένος προϋπολογισμούς που ενδεχομένως να έχει η εταιρεία. Σε περίπτωση που οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας είναι μειωμένοι συγκριτικά με τους απαιτούμενους τότε ενδέχεται να δυσκολέψει η ταχεία ανάπτυξή της στην αγορά. Παράλληλα με την έλλειψη γνώσης της αγοράς, λόγω της απειρίας των επιχειρηματιών, είναι πολύ πιθανόν η εταιρεία να οδηγηθεί στην εφαρμογή λανθασμένου μάρκετινγκ και στρατηγικών πωλήσεων, γεγονός που θα είναι ιδιαίτερα επιζήμιο για την μετέπειτα πορεία της.

Ορισμένες από τις ευκαιρίες που προκύπτουν στο στάδιο αυτό είναι η πιθανώς αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας πού μπορεί να οδηγήσει

στην ραγδαία ανάπτυξή της. Συνέπεια αυτών, μπορεί να αποτελέσει ενδεχόμενη συνεργασία με άλλες εταιρείες οι οποίες να ανοίξουν νέες ευκαιρίες στην αγορά. Η χρήση των νέων τεχνολογιών καθώς και η εύρεση των τάσεων της αγοράς, που έχουν προκύψει ύστερα από μελέτη τους, μπορεί να δημιουργήσει ιδιαίτερο προβάδισμα στην εταιρεία.

Ωστόσο είναι κατανοητό ότι το στάδιο αυτό διακατέχεται και από αρκετούς κινδύνους. Έχοντας εξάγει η εταιρία τα νέα της προϊόντα στην αγορά είναι δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός θα είναι σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο, ειδικά σε μια καταναλωτική κοινωνία, στην οποία είναι δύσκολο να κατακτηθεί μερίδιο της αγοράς. Ακόμη οι οικονομικές συνθήκες μπορούν να επηρεάσουν τη χρηματοδότηση της εταιρείας, καθώς και πιθανές νομικές αλλαγές ή νομικές διαμάχες σε συνδυασμό με τη συνεχής μεταβαλλόμενη κατάσταση της οικονομίας χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης των εξελίξεων μπορούν να δημιουργήσουν επιζήμια προβλήματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι συνεχείς αλλαγές της φορολογίας και του γενικότερου νομοθετικού πλαισίου στη χώρα μας, ενώ ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι πρόσφατες οικονομικές κρίσεις από τις οποίες ανταπεξήλθε με ιδιαίτερο κόπο η χώρα μας. Όπως είναι λογικό, τα παραπάνω θα αποτελέσουν ιδιαίτερες δυσχέρειες για την επιχείρηση και την διάρκεια ζωής της στην αγορά.



***Εικόνα 6**.SWOT Ανάλυση στο Στάδιο Ίδρυσης - Εκκίνησης.*

Η εφαρμογή της ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter στο στάδιο της Ίδρυσης – Εκκίνησης έχει όπως παρακάτω:

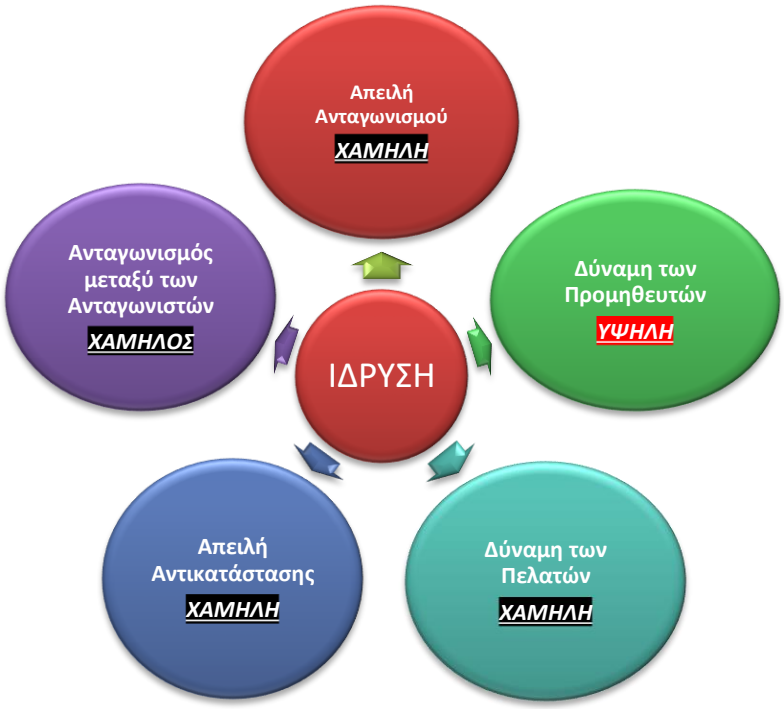
Απειλή ανταγωνισμού: Κατά το στάδιο της εκκίνησης, η απειλή ανταγωνισμού είναι συνήθως χαμηλή, καθώς η επιχείρηση είναι νέα στην αγορά.

Δύναμη των προμηθευτών: Οι προμηθευτές ενδέχεται να έχουν υψηλότερη επιρροή, καθώς η επιχείρηση είναι μικρή και ανεξερεύνητη.

Δύναμη των πελατών: Οι πελάτες ενδέχεται να έχουν περιορισμένη επιρροή στην τιμολόγηση, καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να κερδίσει πελάτες.

Απειλή αντικατάστασης: Σε γενικές γραμμές, η απειλή αντικατάστασης είναι χαμηλή, καθώς η επιχείρηση προσφέρει κάτι νέο στην αγορά.

Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών: Στο στάδιο της εκκίνησης, ο ανταγωνισμός ενδέχεται να είναι περιορισμένος, καθώς οι ανταγωνιστές είναι λίγοι.



Εικόνα 7. *Εκτίμηση έντασης δυνάμεων Porter's Five Forces στο Στάδιο της Ίδρυσης*

4.3 Στάδιο Ανάπτυξης

Στο στάδιο της ανάπτυξης έχει πραγματοποιηθεί η επιτυχημένη εισαγωγή της επιχείρησης στην αγορά, έχει σταθεροποιηθεί το κέρδος της και η προσέγγιση σταθερών πελατών με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει αποκτήσει ένα καλό μερίδιο της αγοράς. Στο σημείο αυτό, είναι δυνατή η αύξηση των εσόδων η οποία μπορεί να

επιφέρει επιπλέον κεφάλαια, επενδύσεις καθώς και μεριδίου της αγοράς. Αυτό θα έχει ως σκοπό την επίτευξη των στόχων της αγοράς, η οποία είναι δεδομένο ότι θα ενισχύσει και την εικόνα της εταιρείας.

Οι αδυναμίες που προκύπτουν στο στάδιο αυτό είναι η πιθανή ύπαρξη επικεντρωμένης εξάρτησης, γεγονός που σημαίνει ότι αν η εταιρεία εξαρτάται από ένα μόνο προϊόν ή από μια υπηρεσία σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, που μπορεί να την κάνει ιδιαίτερα ευάλωτη, καθώς κρίνεται απαραίτητο να εισαχθεί στην αγορά με επιπλέον επιλογές οι οποίες θα καλύπτουν μεγάλο εύρος της αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μία εταιρία κατασκευής κινητών π.χ. Xiaomi. Η εταιρία αυτή ξεκινήσει με την ίδρυσή της να παράγει μόνο κινητά τηλέφωνα - smart phones, τα οποία έγιναν ιδιαίτερα δημοφιλή στην ελληνική αγορά κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους και της καλής τους ποιότητας. Στην πορεία όμως, η εταιρία αυτά, ξεκίνησε να κατασκευάζει διάφορα κινητά όχι μόνο οικονομικά, που να ανταποκρίνονται σε ένα μεγάλο μέρος του κοινού, αλλά προχώρησε στην δημιουργία συσκευών, αρκετά πιο ακριβών και με δυνατότερα χαρακτηριστικά προκειμένου να προσεγγίσει μερίδιο της αγοράς που επιθυμεί να δαπανά μεγαλύτερα ποσά σε πιο επαγγελματικά κινητά. Σήμερα η εταιρία αυτή, πέρα από τον κλάδο της τηλεφωνίας έχει επεκταθεί ραγδαία και στη δημιουργία ηλεκτρικών συσκευών για τις ανάγκες όλου του καταναλωτικού κοινού. Επομένως, καμία εταιρία δεν είναι ασφαλής από τη δημιουργία μόνο ενός προϊόντος για την είσοδό της στην αγορά. Ακόμη μία πιθανή αδυναμία τους σταδίου αυτού είναι η αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της εταιρείας όπου ενδέχεται να είναι ανεπαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς, και κατ' επέκταση να απαιτείται η περαιτέρω υποστήριξη της, είτε στον τομέα της παραγωγής είτε στον τομέα του προσωπικού είτε ακόμη στο τομέα των υποδομών, χαρακτηριστικά τα οποία είναι απολύτως απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της εταιρίας.

Οι ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν στο στάδιο αυτό είναι η επέκταση της εταιρίας σε νέες αγορές και σε νέο αγοραστικό κοινό. Η μελέτη για την δημιουργία νέων προϊόντων και η εισαγωγή αυτών στην αγορά θα ενισχύσει σημαντικά το έργο της επιχείρησης, ενώ ακόμη είναι πιθανή και ορισμένες φορές αναγκαία η συνεργασία της με άλλες επιχειρήσεις. Η περαιτέρω συνεργασία με μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα επιφέρει ραγδαία οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη στην εταιρία γεγονός που θα την αναβαθμίσει στο καταναλωτικό κοινό.

Οι κίνδυνοι που ενδεχομένως προκύπτουν στο στάδιο της ανάπτυξης είναι οι ιδιαίτερα αυξημένες οικονομικές δυσκολίες που μπορούν να επηρεάσουν τη χρηματοδότηση και την ανάπτυξη καθώς και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα είναι πιθανό να επηρεάσει το μερίδιο της αγοράς.



Εικόνα 8. *SWOT Ανάλυση στο Στάδιο της Ανάπτυξης.*

Η εφαρμογή της ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter στο στάδιο της Ανάπτυξης έχει όπως παρακάτω:

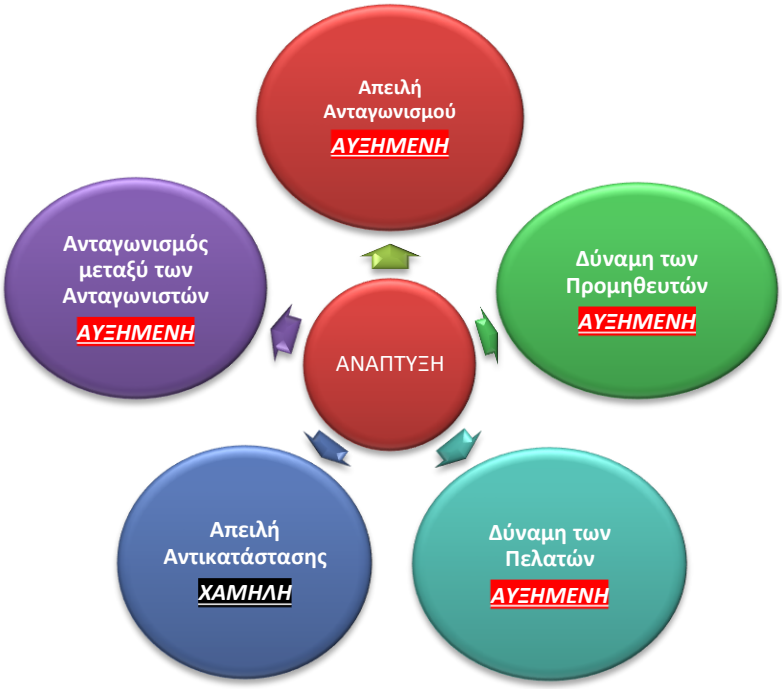
Απειλή ανταγωνισμού: κατά το στάδιο της ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός αυξάνεται και η απειλή ανταγωνισμού γίνεται πιο εμφανής.

Δύναμη των προμηθευτών: η δύναμη των προμηθευτών εξακολουθεί να εξαρτάται από την επιχείρηση, αλλά ενδέχεται να αυξηθεί καθώς απαιτούνται περισσότεροι πόροι.

Δύναμη των πελατών: οι πελάτες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιρροή και απαιτήσεις για καλύτερες υπηρεσίες.

Απειλή αντικατάστασης: η απειλή αντικατάστασης εξακολουθεί να είναι χαμηλή, αλλά οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις.

Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών: ο ανταγωνισμός μεταξύ των έτερων επιχειρήσεων αρχίζει σταδιακά να αυξάνεται.



Εικόνα 9. *Εκτίμηση έντασης δυνάμεων Porter's Five Forces στο Στάδιο της Ανάπτυξης.*

4.4 Στάδιο Ωρίμανσης

Στο στάδιο της ωρίμανσης η επιχείρηση έχει πλέον αποκτήσει ένα ιδιαίτερα μεγάλο κομμάτι της αγορά, είναι πλέον γνωστή στον ευρύτερο επιχειρηματικό κύκλο. Οι δυνατότητες που προκύπτουν στο στάδιο αυτό είναι σταθερή πελατεία που έχει αποκτήσει προκειμένου να εδραιωθεί στην αγορά. Ακόμη, η επιχείρηση διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, γνώση και μελέτη προκειμένου να εμβαθύνει στην κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι λόγω της αυξημένης ζήτησης των προϊόντων, υπηρεσιών ή των διαδικασιών που παράγονται από την εταιρία, αυτή μπορεί να έχει αναπτύξει προηγμένες διαδικασίες προκειμένου να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των πελατών.

Παρά αυτά συνεχίζουν να υπάρχουν ορισμένες αδυναμίες που χαρακτηρίζουν το στάδιο αυτό. βασική αδυναμία είναι το γεγονός ότι η παρεχόμενη τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστά από το κοινό γι’ αυτό και απαιτείται επιπλέον εύρεση καινοτόμων ιδεών η προϊόντων. Διαπιστώνουμε λοιπόν πολλές φορές ότι στο στάδιο αυτό υπάρχει έλλειψη καινοτομίας η οποία όμως είναι απολύτως απαραίτητη για τη συνέχιση λειτουργίας της εταιρείας. Ακόμη μια πιθανή αδυναμία είναι η προσαρμογή στις γρήγορες αλλαγές της αγοράς. Οι εταιρείες πολλές φορές έχοντας μελετήσει και να λύσεις τις ανάγκες της αγοράς, ανέπτυξαν προϊόν το οποίο

τις ικανοποιεί, και πλέον δεν δίνεται η απαραίτητη έμφαση δυσκολεύοντάς να προσαρμοστούν στις γρήγορες αλλαγές της. Ένα ακόμη συχνό φαινόμενο είναι ο κορεσμός της αγοράς προκαλεί ιδιαίτερες προκλήσεις για την εταιρεία.

Για ευκαιρίες που εμφανίζονται αφορούν αρχικά την αναβάθμιση των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών προκειμένου να καλύψουν τις τρέχουσες ανάγκες των καταναλωτών. Στη συνέχεια αναλόγως τις παραγωγές η εταιρεία δύναται να επεκταθεί σε νέες αγορές καθώς και σε νέο μερίδιο της αγοράς προκειμένου να συνεχίσει τη σταδιακή της ανάπτυξη. Συχνό επίσης είναι το φαινόμενο να συνάπτει συνεργασίες ή και εξαγορές μεταξύ εταιρειών προκειμένου να ενισχύει τη θέση της επιχείρησης τελικά μέσα από αυτή την συνεργασία η επιχείρηση δεν αποκτά μόνο οικονομική ενίσχυση, αλλά παράλληλα είναι δυνατό να αποκτήσει τεχνογνωσία και μεθόδους παραγωγής, καθώς και στρατηγικά σχέδια μάρκετινγκ του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά διαφορετικά από αυτά που χρησιμοποιούσαν μέχρι τώρα.

Όσον αφορά τους κινδύνους παρατηρούμε ότι στο στάδιο αυτό μου υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός από τους υπάρχοντες αλλά και από τους νέους παίκτες της αγοράς. Αυτοί οι νέοι παίκτες εισέρχονται στην αγορά με νέα προϊόντα υπηρεσίες τα οποία επιφέρουν πιθανή μείωση των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχονται αυτή τη στιγμή από την εταιρεία γεγονός που είναι ιδιαίτερα απειλητικό για τον κύκλο ζωής της. Όπως στο προηγούμενο στάδιο έτσι και σε αυτό, οι μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου καθώς και της γενικότερης οικονομίας έχουν καθοριστικό ρόλο στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.



Εικόνα 10. *SWOT Ανάλυση στο Στάδιο της Ωρίμανσης.*

Η εφαρμογή της ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter στο στάδιο της Ωρίμανσης έχει όπως παρακάτω:

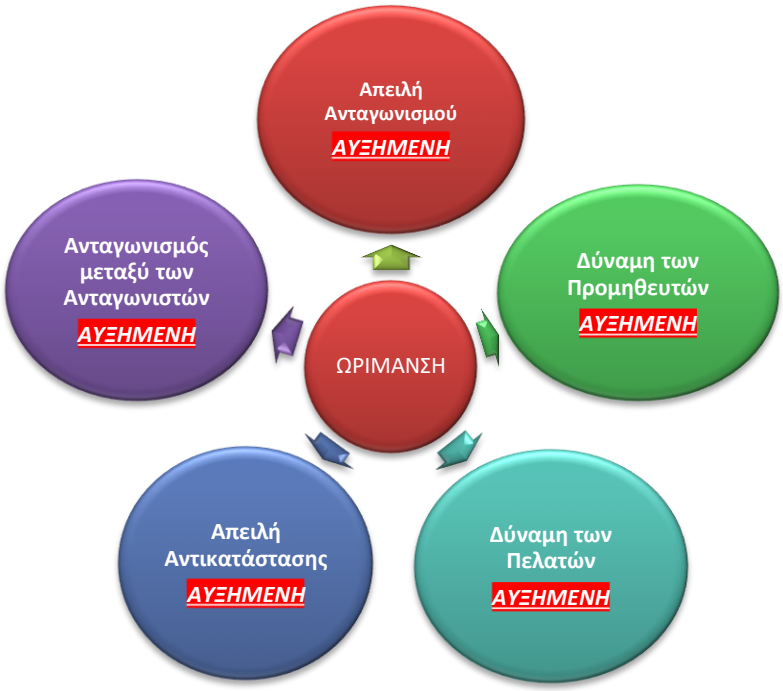
Απειλή ανταγωνισμού: ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένη πίεση.

Δύναμη των προμηθευτών: οι προμηθευτές ενδέχεται να είναι πιο αυστηροί στις συνθήκες προμήθειας.

Δύναμη των πελατών: οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στις τιμές και την ποιότητα.

Απειλή αντικατάστασης: η απειλή αντικατάστασης μπορεί να αυξηθεί, καθώς νέες τεχνολογίες και προϊόντα μπορεί να εισέλθουν στην αγορά.

Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών: Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών παραμένει έντονος.



Εικόνα 11. *Εκτίμηση έντασης δυνάμεων Porter's Five Forces στο Στάδιο της Ωρίμανσης.*

4.5 Στάδιο Παρακμής

Στο στάδιο της παρακμής η εταιρεία δεν έχει ιδιαίτερες δυνατότητες οπότε κρίνεται απολύτως αναγκαία η αναδιάρθρωση της δομής της, η αναπροσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών της προς τις απαιτήσεις του κοινού. Απαιτείται δηλαδή αναθεώρηση και η εκ νέου ενίσχυση της εσωτερικής της δομής προκειμένου να επιτύχει αποτελεσματικότερη λειτουργία, να επανασχεδιάσει ή να επανατοποθετήσει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες στην αγορά, προκειμένου αυτές να ανταποκριθούν στις νέες τάσεις, έχοντας λάβει υπόψη την εκ νέου μελέτη των καταναλωτικών αναγκών. Παράλληλα οφείλει να αναγνωρίσει την εξοικονόμηση του κόστους και να αναγνωρίσει τις νέες ευκαιρίες.

Οι αδυναμίες του σταδίου αυτού στην περίπτωση που είναι υπερβολικά εξαρτημένες από συγκεκριμένες αγορές μπορεί να είναι οικονομικά ευάλωτες σε επιπλέον αναταραχές. Σοβαρό πρόβλημα μπορεί να αποτελέσει στην εταιρία το γεγονός που θα επιδεινώσει την κατάσταση, ενώ παράλληλα θα αμαυρώσει την εικόνα της εταιρείας δυσκολεύοντας τη δυνατότητα ανάκτησης της εμπιστοσύνης των καταναλωτών.

Οι ευκαιρίες στο στάδιο αυτό είναι η αναδιοργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, η αναγνώριση νέων αγορών και η είσοδος σε αυτές για περαιτέρω επέκταση της εταιρείας και τη δημιουργία στρατηγικών συμμάχων προς εξασφάλιση κέρδους. Αναγκαία επίσης, είναι η επένδυση σε καινοτόμες λύσεις και προοδευτικά προϊόντα.

Οι κίνδυνοι που προκύπτουν είναι ότι ο εντεινόμενος ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει το μερίδιο της αγοράς. Η επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών δύναται να δημιουργήσει αναταραχές στις οικονομικές συνθήκες οι οποίες είναι πιθανό να δημιουργήσουν οικονομικές δυσκολίες. Ωστόσο, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η απώλεια της πελατείας λόγω της μη ικανοποίησης των αναγκών τους. Η εταιρία πρέπει να επικεντρωθεί άμεσα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της και την εκμετάλλευση ορισμένων ευκαιριών που ενδεχομένως να προκύψουν προκειμένου να αντιμετωπιστεί η περίοδος παρακμής



***Εικόνα 12**. SWOT Ανάλυση στο Στάδιο της Παρακμής.*

Η εφαρμογή της ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter στο στάδιο της Παρακμής έχει όπως παρακάτω:

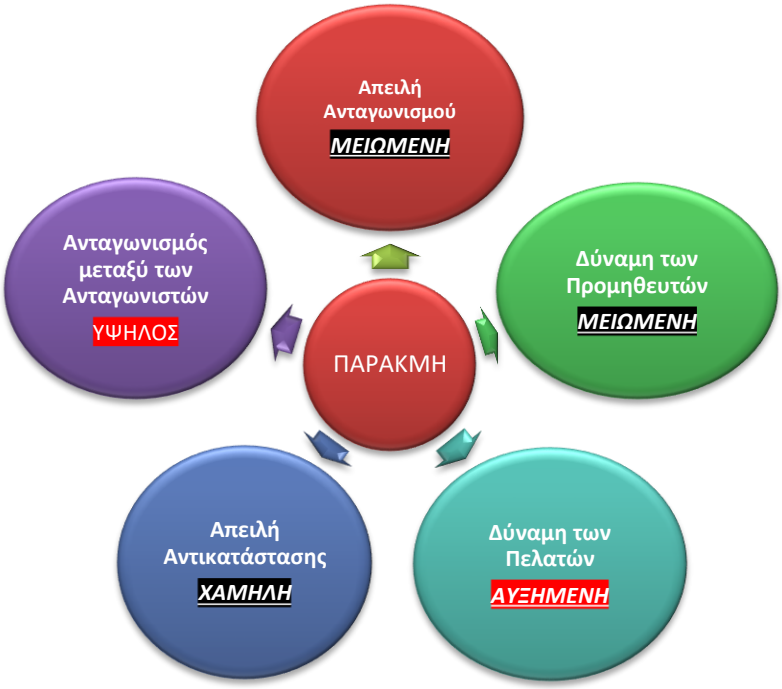
Απειλή ανταγωνισμού: κατά το στάδιο αυτό, ο ανταγωνισμός μπορεί να μειωθεί, καθώς ορισμένες επιχειρήσεις εγκαταλείπουν την αγορά

Δύναμη των προμηθευτών: οι προμηθευτές μπορεί να είναι λιγότερο αυστηροί, καθώς η ζήτηση μειώνεται.

Δύναμη των πελατών: οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν την ύπαρξή τους.

Απειλή αντικατάστασης: η απειλή αντικατάστασης παραμένει χαμηλή.

Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστών: παραμένει υψηλός.



Εικόνα 13*. Εκτίμηση έντασης δυνάμεων Porter's Five Forces στο Στάδιο της Παρακμής.*

4.6 Στάδιο της Αναδιάρθρωσης

Το στάδιο αυτό δύναται να πραγματοποιηθεί σε δύο διαφορετικές στιγμές. Είτε κατά το στάδιο της ωρίμανσης παράλληλα ή μετά από αυτό, είτε κατά το στάδιο της παρακμής προκειμένου η επιχείρηση να τροποποιήσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία τους και ενδεχομένως είναι υπεύθυνη για τη στασιμότητα της εταιρείας. Τα δραστικά μέτρα κρίνονται απαραίτητα προκειμένου η εταιρεία να συνεχίσει να παραμένει στην κορυφή (στάδιο ωρίμανσης) ή να επανέλθει στην αγορά (στάδιο παρακμής). οι αλλαγές μπορούν να αφορούν στην καινοτομία, στις τεχνολογικές εξελίξεις, στις αλλαγές του προσωπικού ακόμα καθώς επίσης και των στρατηγικών σχεδίων.

Οι δυνατότητες που προκύπτουν στο στάδιο αυτό αφορούν στην αναδιάρθρωση της εταιρείας προκειμένου αυτή να επανακαθορίσει το στρατηγικό της πλαίσιο, να τροποποιήσει τις διαδικασίες προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της εταιρείας ή ακόμα να αναζητήσει νέες ευκαιρίες ή αγορές. καθοριστικό ρόλο σε όλο αυτό θα αποτελέσει η πρωτοποριακή παραγωγή του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Οι αδυναμίες της εταιρείας στο στάδιο αυτό αφορούν στην πραγματοποίηση στοχευμένης αναδιάρθρωσης για την εύρεση επαρκής χρηματοδότησης προς επίτευξη

των εταιρικών στόχων, την πιθανή αντικατάσταση του προσωπικού με διαφορετικό περισσότερο κατάλληλο ή εργατικό (κυρίως όσον αφορά την ποιότητα της εργασίας και όχι τόσο την ποσότητα) προκειμένου η εταιρεία να ορθοποδήσει. Μια διαφορετική αδυναμία, είναι η αρνητική επίπτωση που ενδεχομένως να υπάρχει στην κοινή εικόνα.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν κατά το στάδιο της αναδιάρθρωσης μπορεί να οφείλονται στην υιοθέτηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών ικανών να αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης. Παράλληλα, πιθανές στρατηγικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις καθώς και η ανάπτυξη της εταιρείας σε νέες αγορές ενδεχομένως να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Κίνδυνοι κατά το στάδιο της αναδιάρθρωσης δύναται να είναι η εσφαλμένη επιλογή το προσωπικού των καίριων θέσεων λειτουργίας της επιχείρησης, η απώλεια πελατείας λόγω των αλλαγών που έχουν προκληθεί στα προϊόντα τις υπηρεσίες λαμβάνοντας υπόψη τον αυξημένο ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει τις νέες αγορές. Λόγω της φύσης του σταδίου αυτού, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter κρίνεται περιττή.



Εικόνα 14. *SWOT Ανάλυση στο Στάδιο της Αναδιάρθρωσης.*

Κεφάλαιο 5ο

Μελέτη Περίπτωσης - Εταιρία Beretta

5.1 Προφίλ Εταιρείας

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τις έννοιες της επιχειρηματικότητας της καινοτομίας αλλά και του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων αλλά και το πώς οι αυτές έννοιες αλληλεπιδρούν, κρίνεται σκόπιμο να μελετήσουμε στο κεφάλαιο αυτό την εταιρία Beretta Holdings. Η εταιρεία αυτή αποτελεί μια από τις παλαιότερες επιχειρήσεις η οποία ιδρύθηκε στις αρχές του 1500 από τον Mastro Bartolomeo Beretta (1490 – 1565) (Beretta Holding, 2024). Ο Bartolomeo Beretta καταγόταν από το Gardone της Ιταλίας, μια μικρή επαρχιακή πόλη και εργαζόταν σε ένα μικρό εργαστήριο όπου δημιουργούσε τις κατασκευές του και στην συνέχεια τα επιτεύγματά του. Αξιοποιώντας την τεχνολογία της εποχής, σε συνδυασμό με τη δημιουργικότητά του, κατάφερε τα επιτεύγματά του να πρωτοπορούν στην αγορά και να χαρακτηρίζονται από την ασυμβίβαστη ποιότητα του πρωτοποριακού τους σχεδιασμού, τη χρήση ανώτερων υλικών, την υπεranθεκτική κατασκευή και τη εξαιρετική εμφάνιση και απόδοσή τους. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτέλεσαν την ταυτότητα της εταιρίας, με το όνομα Beretta, να αντικατοπτρίζει την άψογη κατασκευή, την εξαιρετική ανθεκτικότητα και τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είχα ως αποτέλεσμα να αναλάβει την δημιουργία μέρους του οπλοστασίου των Βενετών. Για αυτούς κατασκεύασε συνολικά 185 κάννες αρκεβούζιων, η χρήση των οποίων τους εντυπωσίασε, για αυτό τον λόγο, το 1526 ανταμείφθηκε από το βασίλειο της Βενετίας με 296 δουκάτα (Beretta Holding, 2024).

Όπως φαίνεται η αναγνωρισιμότητα το τεχνίτη Bartolomeo Beretta έγινε έπειτα από την αμέριστη ικανοποίηση της δημοκρατία της Βενετίας. Στο πέρασμα των χρόνων η τέχνη της κατασκευής οπλικών συστημάτων μεταβιβάστηκε από πατέρα σε γιο και στη συνέχεια από γενεά σε γενεά. Τα μυστικά της λεπτομερής κατασκευής όπλων αλλά και της ανάλυσης και αξιοποίησης του εμπορίου είναι στοιχεία τα οποία κληροδότησε ο Bartolomeo στον υιό του Jacopo (1520) και αυτός με τη σειρά του στον διάδοχό του, Giovannino (1550 – μετά το 1577). Στη συνέχεια, η οικογενειακή επιχείρηση, συνέχισε τις παραδόσεις της στην παραγωγή οπλικών συστημάτων, με τον Giovan Antonio (1550 – μετά το 1649). Οι διάδοχοι της οικογένειας Beretta συνέχισαν την επιχείρηση, διατηρώντας ψηλά τον πήχη ανταγωνισμού της, παρέχοντας την άριστη ποιότητα

εμπορευμάτων. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στις αρχές του 1800 όπου ο Petro Antonio Beretta (1971 – 1853) μη λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς, τις δυσκολίες και τις δυσχέρειες που προέκυψαν από τους τότε πολέμους και την ξένη κατοχή κατάφερε να ταξιδέψει σε όλη την Ιταλία και είναι διαφημίσει την εταιρία του και την ποιότητα των προϊόντων του, με απώτερο σκοπό να μαζέψει παραγγελίες. Στη συνέχεια ο γιος του, Giuseppe, αποφάσισε να συνεχίσει το έργο του πατέρα του δημιουργώντας ακόμη μεγαλύτερες ευκαιρίες, δίνοντας αυτή τη φορά έμφαση στη διανομή των προϊόντων τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στις αρχές του 1900, ο Pietro Giuseppe Beretta (1870 – 1957) ως επικεφαλής της εταιρείας, έδωσε έμφαση στην εισαγωγή νέων μεθόδων κατασκευής, εκμοντερνισμού των προϊόντων, απλοποίηση των κατασκευών και ευρεσιτεχνίας των μηχανισμών λειτουργίας των προϊόντων της. Αυτή του η επιτυχία τον έκανε ιδιαίτερα γνωστό στην αγορά με συνέπεια να καθιερωθεί η εταιρεία Berretta, ως η πρώτη ιταλική κατασκευαστική εταιρεία όπλων, σαν μία από τις πιο σύγχρονες παραγωγικές μονάδες οπλικών συστημάτων παγκοσμίως. Η εταιρεία όμως δεν σταμάτησε εδώ.

Οι νεότερες γενιές, Giuseppe (1906 – 1933) και Carlo (1908 – 1984), εκσυγχρόνισαν ακόμα περισσότερο τα προϊόντα στους δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία στην κατασκευή στην αρχιτεκτονική τους και στο σχεδιασμό τους επιτυγχάνοντας την επέκταση της ιταλικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο συνάπτοντας εμπορικές και παραγωγικές δραστηριότητες με εταίρες ευρωπαϊκές χώρες καθώς και στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, διασφαλίζοντας τον πολυεθνικό χαρακτήρα της εταιρίας. Οι προσπάθειες της οικογένειας Beretta για συνεχείς εκσυγχρονισμό των προϊόντων της, την ανάπτυξη των δικτύων διανομής, την ενίσχυση των παραγωγικών δυνατοτήτων σε εργοστάσια άλλων χωρών, δημιούργησαν επιτυχίες στον εξοπλισμό κυρίως με οπλικά συστήματα του στρατού, των σωμάτων ασφαλείας καθώς και ιδιωτικών εταιρειών. Η παράδοση της οικογενειακής επιχείρησης συνεχίζεται μέχρι και σήμερα από τους απογόνους της, υπό την ηγεσία του Ugo Gussalli Beretta και των υιών του Pietro και Franco, όχι μόνο βελτίωσαν την παραγωγή των οπλικών συστημάτων με ιδιαίτερη έμφαση στα πολυβόλα, πιστόλια, αγωνιστικά όπλα, έδωσαν έμφαση στη δημιουργία παρελκόμενων του οπλισμού όπως είναι διόπτρες σκοπεύσεως, διόπτρες νυχτερινής σκόπευσης, προστατευτικά υλικά του μαχητή και γενικότερα τον ατομικό εξοπλισμό. Ιδιαίτερη επιτυχία της σημερινής εποχής είναι η σύνοψη του μεγαλύτερο στρατιωτικού συμβολαίου της εταιρίας με τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις για την προμήθεια

πιστολιών 92FS, προκειμένου να εξοπλίσουν τις στρατιωτικές δυνάμεις διαφόρων κλάδων των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Ακόμη ένα σημαντικό γεγονός είναι η συνεχής προμήθεια εξοπλισμού από συμμαχικές νατοϊκές δυνάμεις όπως είναι η Αγγλία Ιταλία, η Τουρκία, Ισπανία, η Γαλλία, η Φιλανδία, η Γερμανία και ο Καναδάς.

5.2 Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης Beretta

Έπειτα από την παραπάνω ιστορική αναδρομή, η ιταλική εταιρεία Beretta δημιουργήθηκε από έναν μάστορα εμπνευστή της δημιουργίας όπλων διαφορετικών από αυτά που πολεμούσαν εκείνη την περίοδο, ο οποίος αποφάσισε να διαφημίσει τις κατασκευές του σε τέτοια κοινωνική ομάδα που θα κάλυπτε τις ανάγκες του. Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στο βασίλειο των Βενετών όπου έπρεπε να ανταπεξέλθει στους συνεχείς πολέμους μεταξύ των εχθρών της. Το αποτέλεσμα της επιτυχίας του του προσέφερε τεράστια οικονομική αμοιβή ωθώντας τον στην ίδρυση μιας επιχείρησης παραγωγής όπλων. Μελετώντας τον κύκλο ζωής της επιχείρησης Beretta, διαπιστώνουμε στο σημείο αυτό ότι ο κατασκευαστής, Bartolomeo Beretta, μελέτησε τις ανάγκες του κοινού, αξιοποίησε την τεχνογνωσία του η οποία ήταν πρωτοποριακή συγκριτικά με αυτήν της αγοράς, και κατάφερε να ιδρύσει την επιχείρηση του.

Η τεχνογνωσία του σταδιακά μεταφέρθηκε στις επόμενες γενιές. Είναι ακόμη γνωστό ότι και άλλες εταιρείες προσπάθησαν να αντιγράψουν την τεχνογνωσία του. Ωστόσο οι επόμενες γενεές της οικογένειας, συνέχισαν ναι εκσυγχρονίζουν τεχνολογικά τα προϊόντα τους σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς, κάνοντας το έργο τους, πρωτοποριακό. Διαπιστώθηκε έτσι, ότι η εταιρεία αυτή δύναται να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό γιατί τα προϊόντα της παρέμειναν δημοφιλείς στην αγορά. Φαίνεται λοιπόν ότι το στάδιο της ανάπτυξης, στον κύκλο ζωής της επιχείρησης, έχει ιδιαίτερα θετικό πρόσημο για αυτήν την εταιρεία. Με την πάροδο των χρόνων η εταιρεία αυτή εισήχθη στο στάδιο της ωρίμανσης όπου τα προϊόντα της είναι ιδιαίτερα γνωστά όχι μόνο στην ιταλική κοινωνία, ούτε μόνο στην ευρωπαϊκή ήπειρο αλλά και σε όλο τον πλανήτη.

Οι συνεχιστές της εταιρείας και μέλη της οικογένειας, δεν δεχόντουσαν η εταιρεία τους εισαχθεί και να έρθει αντιμέτωπη με το στάδιο της παρακμής. Προκειμένου να

αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις επένδυαν μεγάλα κεφάλαια στην τεχνογνωσία, αξιοποιώντας πλήρως τις τεχνολογικές εξελίξεις της εκάστοτε χρονικής περιόδου, προκειμένου να δημιουργήσει προϊόντα τα οποία θα ήταν ανώτερα συγκριτικά με τα υπόλοιπα της αγοράς. Στο σημείο αυτό διαπιστώνουμε ότι πέρα από τον εκσυγχρονισμό των προϊόντων τους, στα οπλικά συστήματα, οι επόμενες γενεές της οικογένειας Beretta, επιδίωξαν την επέκταση της εταιρείας σε διαφορετικές περιοχές. Επιδίωξαν επίσης τη βελτίωση της διανομής των προϊόντων σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμη πέτυχαν την κατασκευή προϊόντων όχι μόνο στην ενδοχώρα της Ιταλίας αλλά και στις υπόλοιπες συμμαχικές χώρες, γεγονός που βελτίωσε τη διαδικασία παραγωγής και διανομής. Αυτό το στρατηγικό σχέδιο το οποίο δεν βασιζόταν μόνο στον εκσυγχρονισμό των οπλικών συστημάτων όπως πυροβόλα, καινοτόμησε στην δημιουργία διαδικασιών και στρατηγικών αποφάσεων ικανών να επεκτείνουν την επιχείρηση στη σημερινή της μορφή συμπληρώνοντας περίπου 5 αιώνες λειτουργίας.

Επομένως η εταιρεία έδωσε έμφαση και στην καινοτομία των διαδικασιών και υπηρεσιών. Τον 20ο αιώνα έχοντας περάσει από παγκόσμιους πολέμους και αρκετές δυσχέρειες θλιβερές για όλο τον πλανήτη, δημιουργήθηκε μια ωρίμανση όλων των προϊόντων στον ευρύτερο κύκλο των οπλικών συστημάτων. Τότε η εταιρεία ξεκίνησε τη δημιουργία όπλων όχι μόνο για στρατιωτικούς σκοπούς, αλλά και για αθλητικούς όπως είναι η σκοποβολή ή το κυνήγι. Ακόμη επέτυχε τη δημιουργία παρελκομένων οπλισμού όπως είναι οι διόπτρες, ακουστικά μαχητή, προστατευτικά και λοιπού ατομικού εξοπλισμού εισάγοντας στην αγορά διαφορετικά προϊόντα από αυτά που μέχρι τώρα παρασκεύαζε.

5.3 SWOT Ανάλυση της Εταιρίας Beretta

Έχοντας μελετήσει στις προηγούμενες ενότητες την ιστορική αναδρομή της ιταλικής εταιρείας Beretta Διαπιστώνουμε ότι η επιβίωσή της κατά τη διάρκεια των αιώνων αποτελεί είναι ιδιαίτερα μοναδικό χαρακτηριστικό καθώς είναι μία από τις ελάχιστες γνωστές εταιρείες που γράφουν σελίδες ιστορίας από το 1500 μ.Χ. Επίσης, μελετώντας τον κύκλο ζωής της εταιρείας μπορούμε να αν διαπιστώσουμε πλεονεκτήματα, τακτικές, στρατηγικές καθώς και καινοτόμες ιδέες που χρησιμοποιεί η εταιρεία από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής. Η μελέτη των

παραπάνω σταδίων, η προσαρμογή της σε αυτά, καθώς και η συνεχείς βελτίωση των υπηρεσιών της εταιρείας σε όλους τους τομείς, είτε στη διαφήμιση, είτε στο προϊόν, είτε στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς επίσης και στους τρόπους διανομής των προϊόντων μπορούμε να διαπιστώσουμε την πρωτοποριακή δράση της και την συνεχή εξέλιξή της, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις απαιτήσεις του κοινού. Σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η πραγματοποίηση μίας SWOT ανάλυσης προκειμένου να διαπιστώσουμε τις δυνατότητες, αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της εταιρείας Beretta στην πάροδο των αιώνων.

- **Δυνατότητες**

Αναλύθηκε σε προηγούμενες ενότητες ότι η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 1500 μ.Χ. με αποτέλεσμα να αποτελεί μια από τις παλαιότερες ενεργές εταιρείες, με ιδιαίτερα εντυπωσιακή ιστορία στην κατασκευή όπλων και έχοντας κατακτήσει ιδιαίτερο κύρος στον ευρύτερο χώρο της αγοράς. Η ιστορία και το κύρος της είναι δύο από τις ισχυρότερες πλευρές της εταιρείας αυτής, γεγονός που την ξεχωρίζει από εταιρείες ανταγωνιστικές. Ακόμη, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και κατ' επέκταση η άριστη ποιότητα κατασκευής των υλικών της, έχει προσελκύσει ιδιαίτερα μεγάλο μέρος της αγοράς. Τέλος η εταιρεία διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων καλύπτοντας με οπλισμό τον στρατιωτικό τομέα και τον αθλητικό τομέα, ενώ ακόμη παρέχει και εξαρτήματα - παρελκόμενα του οπλισμού όπως είναι οι νυχτερινές διόπτρες, red dots και άλλα επιπλέον υλικά ατομικής τακτικής. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην επιτυχία της οικογένειας να μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις από γενιά σε γενιά, να προσαρμόζεται στις εξελίξεις της εποχής και με το προσωπικό τους στοιχείο να γίνονται πρωτοπόρες στην αγορά Εφαρμόζοντας καινοτόμες αλλαγές τόσο στα προϊόντα στους όσο και στις υπηρεσίες και τις λοιπές διαδικασίες.

- **Αδυναμίες**

Μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες της εταιρείας αποτελεί το υψηλό κόστος παραγωγής αλλά καίριος το υψηλό κόστους που επενδύεται για την εύρεση προηγμένων τεχνολογιών για τις οποίες πολλές φορές απαιτείται έρευνα. Αυτές τις τεχνολογίες πρέπει να με συνοδεύουμε από την υψηλή ποιότητα εκεί γεγονός μπορεί να προκαλέσει πιθανές δυσκολίες στην ανταγωνιστικότητα του τιμών συγκριτικά με τις άλλες εταιρείες του ίδιου κύκλου. Ακόμη μια βασική αδυναμία είναι ότι ή εταιρεία θα πρέπει να μελετήσει τις ανάγκες των πολιτών που ως ιδιώτες σκοπεύουν να

εξοπλιστούν είτε για τον αθλητισμό είτε για κυνήγι με οπλισμό τις εταιρείες. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο καθώς η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόσει και τα προϊόντα της σύμφωνα με αυτές τις απαιτήσεις και όχι μόνο με τα στρατιωτικά πρότυπα.

- **Ευκαιρίες**

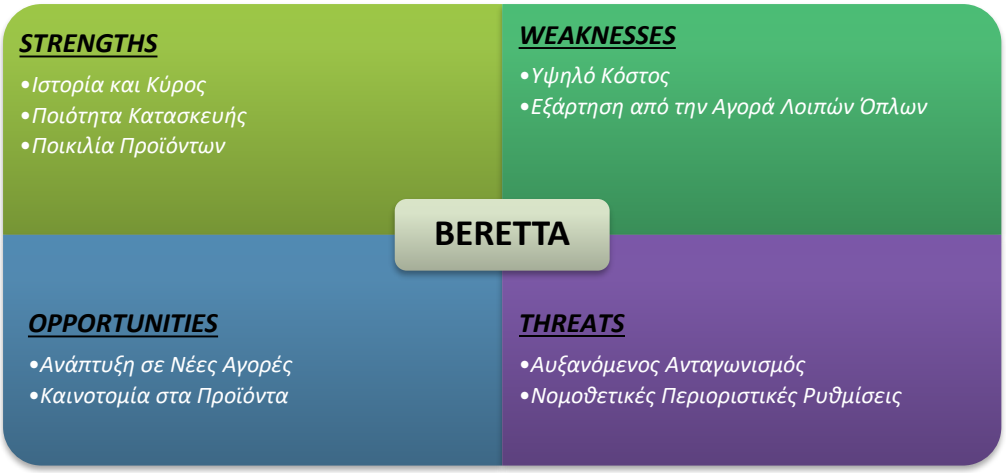
Κομβικό σημείο για την εμφάνιση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προκύπτουν για την εταιρεία απαιτεί η μελέτη των αναγκών του κοινού. Έχοντας μελετήσει αυτές τις ανάγκες και έχοντας δαπανήσει μεγάλα κόστη στην έρευνα και στην ανάπτυξη, Η καινοτομία που προκλήθηκε στις τεχνολογίες και στον σχεδιασμό θα έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί στα νέα προϊόντα. Είναι μια διαδικασία η οποία κρίνεται πολύ σημαντική για την πρόοδο και την ανάπτυξη της εταιρείας προκειμένου αυτή να έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και σε νέες αγορές, επεκτείνοντας την παρουσία της τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και διεθνώς. Η επέκταση της εταιρείας σε διεθνές επίπεδο, εξασφαλίζει την ευημερία της, την διασφάλιση νέων φ απλό μεταφοράς και επικοινωνίας με συμμαχικές χώρες, καθώς και την πιθανή συνεργασία με άλλες εταιρείες του εξωτερικού μοιράζοντας τα τεχνολογικά άλματα που έχουν πετύχει επιτευχθεί ναι απώτερο σκοπό τη δημιουργία κατάλληλο προϊόν προϊόντων ικανών να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς.

- **Απειλές**

Η αγορά διακατέχεται από αρκετές απειλές με βασικότερο να αποτελεί στην περίπτωσή μας ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός όποιος είναι πιθανό να πιέστε κέρδη και τα μερίδια της αγοράς. Ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από πλήρη αστάθεια, καθώς παγκοσμίως διαδραματίζονται αρκετά ένοπλα επεισόδια σε εμπόλεμες καταστάσεις, οι διεθνείς εταιρείες παραγωγής οπλισμού και εξοπλισμού επιδιώκουν την συνεχή εφεύρεση καινοτόμων τεχνολογιών που κρίνονται απαραίτητες για το πεδίο των μαχών. Με τον τρόπο αυτό για ανταγωνιστικότητα της αγοράς αυξάνεται εκθετικά. Αρνητικά επίσης μπορεί να επηρεάσουν και πιθανοί νέοι νομοθετικοί περιορισμοί Αλλάζοντας τις προδιαγραφές για την κατοχή και τη χρήση του οπλισμού. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται η αύξηση ή η μείωση της ζήτησης τους.

Όλα τα παραπάνω γεγονότα που προκύπτουν από την ανάλυση SWOT, είναι επίκαιρα αλλά παράλληλα και διαχρονικά. Τα γεγονότα που διαδραματίζονται τη σημερινή περίοδο στην περιοχή μας και γενικότερα παγκοσμίως, δεν είναι πρωτόγνωρα για την

ανθρώπινη φύση αλλά συνέβαινε και στο παρελθόν όπως και από τα πρώτα χρόνια ίδρυσης της εταιρείας. οι συνθήκες που γινόντουσαν τότε ήταν ακριβώς τα ίδια με τη σημερινή εποχή, η βασική τους διαφορά ήταν η έλλειψη της τεχνολογίας καθώς και οι λόγοι για τους οποίους διεξάγονταν οι ένοπλες συγκρούσεις. Επομένως, ο ρόλος και το έργο της εταιρείας παρέμεινε ακριβώς το ίδιο στη διάρκεια των χρόνων, προσαρμόζοντας απλά στις τεχνολογικές εξελίξεις.



***Εικόνα 15**. SWOT Ανάλυση στην Εταιρεία Beretta.*

5.4 PESTEL Ανάλυση της Εταιρίας Beretta

Στην ενότητα αυτή θα πραγματοποιηθεί PESTEL ανάλυση η οποία έχει ως σκοπό να εξετάσει το ευρύτερο περιβάλλον της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας Beretta λαμβάνοντας πάντα υπόψη τους βασικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που υποδιαιρούνται σε τομείς όπως παρακάτω: στον πολιτικό, στον οικονομικό, στον κοινωνικό, στον τεχνολογικό, στον περιβαλλοντικό και τον νομικό τομέα.

- **Πολιτικοί Παράγοντες**

Η εταιρεία Beretta είναι μια εταιρεία παραγωγής όπλων και γενικότερα κατασκευής μαχητικού εξοπλισμού. Επομένως η εξέλιξή της επηρεάζεται από τους πολιτικούς παράγοντες που επικρατούν στην συγκεκριμένη περιοχή, την τρέχουσα χρονική περίοδο. Οι πολιτικές αλλαγές στα κανονιστικά πλαίσια περί οπλοκατοχής και παραγωγής όπλων καθώς και οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που αφορούν την

εξαγωγή και την εισαγωγή αλλά και την κατασκευή αυτών ενδέχεται να επηρεάσει την παρουσία της εταιρείας διεθνώς.

Επιπρόσθετα, οι πολιτικές αστάθειες μπορεί να δημιουργήσουν αβεβαιότητα στον συγκεκριμένο χώρο και να επηρεάσουν τη ζήτηση για όπλα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα της σημερινής εποχής είναι οι πολιτικές αστάθειες που επικρατούν στην ανατολική Μεσόγειο αλλά και στις σχέσεις μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας. Οι πολιτικές αντιπαραθέσεις αυτών των κρατών μεταξύ τους είχε ως αποτέλεσμα την ένοπλη επίλυση των διαφορών τους. Είναι προφανές λοιπόν, ότι οι πολιτικές εξελίξεις σε μια περιοχή είναι άμεσα συνδεδεμένες και με τη ζήτηση των όπλων τη συγκεκριμένη περίοδο. Όσο περισσότερο δυσχέραιναν οι συζητήσεις μεταξύ των κρατών προκειμένου να λύσουν τις διαφορές τους μέσω του διαλόγου τόσο περισσότερο απαιτείται η ενίσχυση του οπλοστασίου της κάθε χώρας ιδιαίτερα σε μια περίοδο πολιτικών αλλαγών και διαφόρων. Λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις και τις αλλαγές, προκειμένου οι χώρες να εξασφαλίσουν το status quo στην περιοχή, επενδύουν περισσότερο στην εξοπλιστική ενίσχυση των ενόπλων δυνάμεων τους.

- **Οικονομικοί Παράγοντες**

Η οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας είναι δεδομένο ότι επηρεάζει τις βασικές αγορές στον εξοπλιστικό τομέα καθώς οι περίοδοι ύφεσης μπορούν να μειώσουν την ζήτηση για οπλισμό προκειμένου να επιτευχθεί η ασφάλεια της χώρας. Η ασφάλεια της κάθε χώρας είναι ένα "σπορ" ακριβό, επομένως απαιτείται η επένδυση τεράστιων κεφαλαίων προκειμένου να επιτευχθεί. Επομένως, οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται από την οικονομική σταθερότητα της χώρας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καθώς επίσης και από την ισοτιμία των νομισμάτων οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές εξαγωγής και εισαγωγής των προϊόντων επηρεάζοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας Beretta στις διεθνείς αγορές.

- **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Περιλαμβάνει κυρίως την αντίληψη του κοινού για τα όπλα στη συγκεκριμένη περιοχή. Αφορά στην κοινή γνώμη σχετικά με τη διάθεση και τη χρήση των όπλων αποτελώντας έτσι έναν βασικό παράγοντα από μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της εταιρείας. Η κοινωνική αποδοχή των οποίων και η συμβολή στην ασφάλεια είναι

σημαντικοί παράγοντες ωστόσο σε ορισμένα κοινωνικά σύνολα η παρουσία τους δεν είναι αποδεκτή και επιδιώκεται ο περιορισμός της. αναλόγως τη γεωγραφική περιοχή της κάθε χώρας, σε συνάρτηση με την δραστηριοποίηση των γειτόνων κρατών, δημιουργούνται κοινωνικές ανησυχίες είχε την ασφάλεια της χώρας οι οποίες μπορούν να αυξήσουν τη ζήτηση στα προϊόντα της εταιρείας ειδικά σε μια περίοδο αστάθειας ή αυξημένης ανησυχίας.

- **Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με την έρευνα και την καινοτομία, ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογικής ανάπτυξης. Η έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών στον τομέα των όπλων μπορεί να δώσει στην εταιρεία εξαιρετικά μεγάλο πλεονέκτημα καταλαμβάνοντας ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και αυξάνοντας σημαντικά την ανταγωνιστικότητά της στο συγκεκριμένο χώρο. Παράλληλα η επένδυση κεφαλαίων στην αυτοματοποίηση σε συνδυασμό με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών στην παραγωγή μπορεί να επιφέρει αποτελεσματικότητα και μείωση του κόστους.

- **Περιβαλλοντικοί Παράγοντες**

Η εικόνα της εταιρείας είναι πιθανό να βελτιωθεί, εάν η κατασκευή των προϊόντων της πραγματοποιείται με βιώσιμες πρακτικές. Λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές προκλήσεις είναι δεδομένο ότι θα επηρεαστεί η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας. Επομένως, η έμφαση της εταιρείας στη βιώσιμη παραγωγή θα επιφέρει πλεονεκτήματα στην εικόνα της εταιρείας.

- **Νομικοί Παράγοντες**

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λάβει υπόψη η εταιρία, είναι το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τον οπλισμό. Οι αλλαγές στους νόμους περί κατοχής και χρήσης των όπλων είναι κρίσιμες για την εταιρεία ενώ η συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις είναι ουσιώδης για τη συνέχιση της δραστηριότητάς της.

Έχοντας αναλύσει παραπάνω τους 6 παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρεία κυρίως στο εξωτερικό της περιβάλλον αλλά και στο εσωτερικό της διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία Beretta, σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της, από το 1500 έως και σήμερα λάμβανε υπόψη τους παράγοντες αυτούς προσαρμόζοντας στις συνεχείς αλλαγές.

5.5 Five Forces Ανάλυση της Εταιρίας Beretta

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να κατανοηθεί η ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία καθώς και οι δυνάμεις που διαμορφώνουν το βαθμό του κέρδους της. Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί η Five Forces Ανάλυση για την εταιρεία Beretta.

- **Απειλή Νέων Συμμετεχόντων (Threat of New Entrants)**

Η εταιρεία Beretta είναι μια από τις παλαιότερες εταιρείες κατασκευής όπλων παγκοσμίως. προκειμένου να εξασφαλίζει τις συνεχείς ανάπτυξη της και να διευρύνει τον κύκλο ζωής της, οφείλει να μελετά τους νέους συμμετέχοντες στον συγκεκριμένο κύκλο. Η μελέτη των ανταγωνιστών κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και τη συνέχιση της ανάπτυξης της. Η βιομηχανία κατασκευής όπλων είναι συνήθως υψηλά κερδοφόρα και απαιτεί ειδικές τεχνολογίες και σημαντικές επενδύσεις. Συναφώς είναι οι συμμετέχοντες είναι πιθανόν να αντιμετωπίσουν υψηλά εμπόδια κατά την είσοδό τους στον κύκλο αυτό. Η εταιρεία Beretta υπήρξε στο παρελθόν μια τέτοια εταιρεία ωστόσο πλέον καταλαμβάνοντας ένα σημαντικό μέρος της αγοράς κρίνεται απαραίτητο να μελετήσει τους νέους συμμετέχοντες ώστε να μη χάσει μέρος των πελατών της. Επομένως η εισαγωγή νέων συμμετεχόντων στην αγορά αποτελεί ιδιαίτερα υψηλή απειλή για την εταιρεία.

- **Εξουσία των Πελατών (Bargaining Power of Buyers)**

Χαρακτηρίζεται από μέτρια έως υψηλή εξουσία. Δραστηριοποιώντας τόσους αιώνες στην κατασκευή οπλισμού, η εταιρεία απέκτησε πελάτες ιδιαίτερης επιρροής και εξουσίας. Οι αγοραστές όπλων μπορεί να είναι από πλούσιοι επιχειρηματίες, στρατιωτικοί φορείς έως και κυβερνήσεις, με ιδιαίτερη επιρροή στις τιμές και τις προδιαγραφές. Έχοντας τέτοιους πελάτες, η εταιρεία οφείλει να προσέχει τα βήματά της και τα χρησιμοποιούμενα στρατηγικά σχέδια. Προς αντιμετώπιση, απαιτείται η εξειδίκευση των προϊόντων προκειμένου να μειώσει την πίεση που δέχεται από τους πελάτες της.

- **Εξουσία των Προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)**

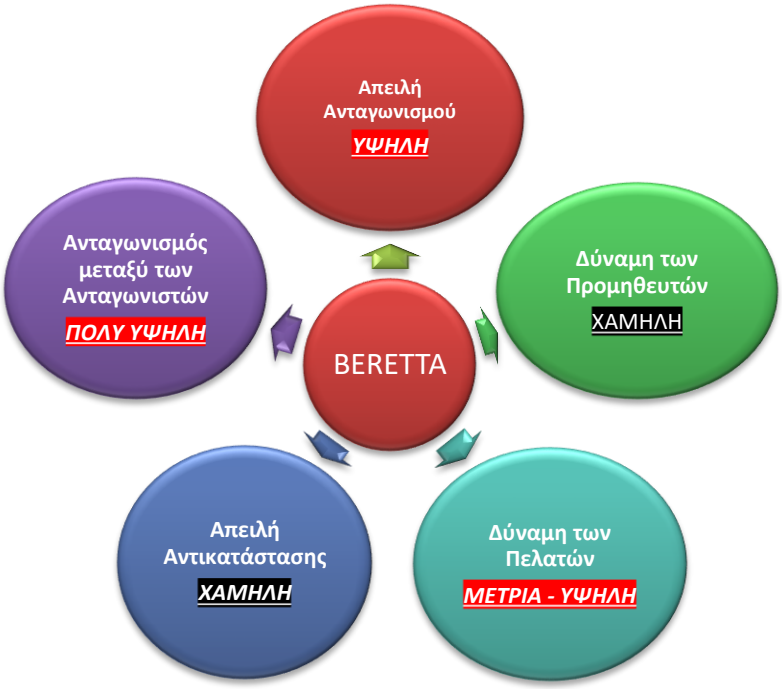
Όσον αφορά τους προμηθευτές των πρώτων υλών της εταιρείας, φαίνεται να έχουν από χαμηλή έως μέτρια εξουσία καθώς τα υλικά και οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί υπάρχει δυνατότητα να διατεθούν από άλλους προμηθευτές σε ολόκληρη την αγορά. Επομένως η εξουσία των προμηθευτών εις βάρος της εταιρείας δεν φαίνεται ναι είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για αυτήν, προκειμένου να της δημιουργήσει σοβαρό ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

- **Απειλή Υποκατάστασης (Threat of Substitutes)**

Τα προϊόντα της εταιρείας χαρακτηρίζονται από την ανθεκτική κατασκευή τους, την εξαιρετική ποιότητά τους και τον πρωτοποριακό σχεδιασμό τους. Είναι εξειδικευμένα και δύσκολα αντικαθίσταται από άλλες εναλλακτικές οι υποκατάστατες λύσεις. για το λόγο αυτό μεγάλος αριθμός των συμμαχικών χωρών του ΝΑΤΟ επένδυσε κεφάλαια στον εξοπλισμό των δυνάμεων τους από την εταιρεία αυτή. ιδιαίτερα σημαντική είναι η προμήθεια από τον αμερικανικό στρατό τεράστιας ποσότητας πιστολιών, αναδεικνύοντας έτσι την αξιοπιστία των προϊόντων αυτών. όταν μια χώρα όπως οι ΗΠΑ εμπιστεύεται την ιταλική αυτή εταιρεία για την προμήθεια (ελαφρούς) οπλισμού για τις ένοπλες δυνάμεις της Συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη αμερικανική εταιρεία, καταδεικνύει την εμπιστοσύνη της σε αυτήν. όταν ένας από τους ισχυρότερους στρατούς του κόσμου προτιμά την προμήθεια εξοπλισμού από την Beretta διαπιστώνουμε ούτε τα προϊόντα της δύσκολα αντικαθίσταται από άλλες λύσεις.

- **Ένταση Ανταγωνισμού (Rivalry Among Existing Competitors)**

Η ένταση του ανταγωνισμού για τη συγκεκριμένη εταιρεία κρίνεται από υψηλή έως πάρα πολύ υψηλή καθώς έρχεται να αντιμετωπίσει άλλους κατασκευαστές που προσφέρουν εξίσου υψηλής ποιότητας προϊόντα. οι εταιρείες ανταγωνίζονται βάσει της ποιότητας της καινοτομίας της τιμής και του προϊόντος. επομένως η εταιρεία Beretta οφείλει να μελετήσει τα παραπάνω, και να επικεντρωθεί στην παραγωγή προϊόντων τα οποία άλλες εταιρείες δεν δύνανται να παρασκευάσουν εξίσου ποιοτικά.



Εικόνα 16. *Porter's Five Forces Ανάλυση στην εταιρεία Beretta.*

Συμπεράσματα

Η έρευνα αναδεικνύει το ζωτικό ρόλο της καινοτομίας ως κινητήριας δύναμης για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η διαρκής ικανότητα προσαρμογής και υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια παρατηρούμε ότι η επιχειρηματικότητα διαμορφώνεται διαφορετικά κατά τη διάρκεια των σταδίων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Κατά το αρχικό στάδιο της ίδρυσης, η δυναμική της επιχειρηματικότητας επικεντρώνεται στην καινοτομία και την αναζήτηση νέων ευκαιριών. Στην επόμενη φάση της ανάπτυξης, η επιχείρηση αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετικά με την επέκταση και τη διαχείριση του αυξανόμενου όγκου εργασιών ενώ στη φάση της ωρίμανσης, η επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται στην καινοτομία διαδικασιών και προϊόντων για να διατηρήσει την αγορά, ενώ κατά τη φάση της ύφεσης η προσαρμογή και η αναδιοργάνωση γίνονται κρίσιμες και καθοριστικές για το μέλλον της.

Στη συνέχεια έχοντας μελετήσει πλήρως το επιχειρηματικό προφίλ της ιταλικής εταιρείας Beretta, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και προσαρμογής στις εξελίξεις των χρόνων καθώς η ίδρυσή της χρονολογείται από το 1500. Μελετώντας την εταιρεία αυτήν, διαπιστώνεται ότι ο κύκλος ζωής της επιχείρησης μπορεί να διαρκέσει αρκετές εκατοντάδες χρόνια, αν η διεύθυνση της εταιρείας έχει την ικανότητα να μελετά τις ανάγκες του κοινού, να προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε αυτές, και είναι ακόλουθοι των μεταβαλλόμενων εξελίξεων.

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και επιχειρηματικότητας παραμένει σταθερή καθ’ όλη τη διαδικασία του κύκλου ζωής. Οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τη σημασία της συνεχούς καινοτομίας διατηρούν μια ενεργή διαφοροποίηση και μπορούν να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στις διαφορετικές φάσεις της ανάπτυξής τους. όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνουν την ανάγκη για στρατηγική διαχείριση που συνδυάζει καινοτομία επιχειρηματικότητα και αναπροσαρμογή προκειμένου να διατηρηθεί μια ισχυρή θέση στην αγορά και να επιτευχθεί η βιωσιμότητα σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

Acs Z. J., Autio E., Szerb L. (2014). *National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications.* Research Policy.

Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2010). *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction.* New York: Springer.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Ifere, S.E. , Nyuur, R.B. , Khan, H. (2022). *entrepreneurs' learning from business failures: An emerging market perspective.* British Journal of Management.

Amorós, J.E. , Cristi, O., Naudé, W. (2021). *Entrepreneurship and subjictive well-being: Does the motivation to start-yp a firm matter?* Journal of Business Research.

Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.* Wiley.

Beldona, S., Chaganti, R., Habib, M. M., & Inkpen, A. C. (1997). Industry variety, life-cycle stages, and performance: A dynamic perspective. *Competitive Intelligence Review*.

Beretta Holding. (2024, Ιανουάριος 04). Ανάκτηση από https://berettaholding.com/en/our-history/

Bosma, N., Stam, E., Wennekers, S., & Schutjens, V. . (2012). *But Where Do Jobs Come From? Entrepreneurial versus Labour Market Determinants of the National Share of Self-Employed and Small-Business Owners.* Tinbergen Institute Discussion Papers.

Bourdieu, P. (2005). *The social structures of the economy.* Polity.

Carree, M. A., & Thurik, A. R. . (2005). *Understanding the role of entrepreneurship for economic growth (No. 1005).* Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma.* Harvard Business Review Press.

Codini, A. P. (2015). *Business networks along innovation life cycle.* Journal of Business & Industrial Marketing.

Collins, J. (2001). *Good to Great: Why some Companies Make the Leap...and Others Don't.* HarperCollins.

Curran, J. & Stanworth, J. (1989). *International Small Business Jurnal.* Kingston University.

Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. . (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business.* Harvard Business Press.

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

Drejer, A. (2002). *Situations for innovation management: towards a contingency model.* European journal of innovation management.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.* New York: Harper & Row.

Elert, N., Henrekson, M. . (2021). *Innovative entrepreneurship as a collaborative effort: An institutional framework* . Foundations and Trends in Entrepreneurship.

Ellis, D. (2020). *Developing a strategic framework of analysis for air transport management.* Transportation Research Procedia.

Forsman, H., & Temel, S. . (2011). *Innovation and business performance in small enterprises: An enterprise-level analysis.* . International Journal of Innovation Management.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innavvation.* London: Francis Pinter.

Gecevska, V., Cus, F., Polenakovic, R., & Chabert, P. (2011). Process of innovation in product lifecycle management business strategy. *Perspectives of Innovations, Economics, and Business*.

Holbrook, J. A. D., Hughes, L. P. (1998). *Innovation in enterprises in British Columbia.* Boston, MA: Springer US.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *(Exploring corporate strategy: Text and cases.* Edinburgh Gate: Pearson Education.

Johnson, S. (2010). *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation.* Riverhead Books.

Kawasaki, G. (2015). *The Art of the Start 2.0: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything.* Portfolio.

Kriss, M. (2021, June 28). *PEW PEW Tactical.* Ανάκτηση από https://www.pewpewtactical.com/beretta-history/

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. . (2017). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice.* Cengage Learning.

Lester, D. L., Parnell, J. A., & Menefee, M. L. (2008). Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises. Journal of Small Business Strategy, 19(2), 37-50.

Miller, D., & Friesen, P. H. . (1983). *Organizational Life Cycles and the Nature of Entrepreneurial Activity.* Entrepreneurship: Theory and Practice.

Mueller, D. C. (1972). *A life cycle theory of the firm.* The Journal of Industrial Economics.

Pacios, A. R. (2023). *Strategic Management and Planning.* . Reference Module in Social Sciences.

Padmore, T., Schuetze, H., & Gibson, H. . (1998). *Modeling systems of innovation: An enterprise-centered view.* Research policy.

Paul, J. (2020). *Scope framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization.* European Management Journal.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* Harvard Business Review.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy.* Harvard business review.

Renzl, B., Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2009). *TheLife Cycle of Corporate Entrepreneurship.* International Journal of Business Science and Applied Management.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business.

Sabol, A., Šander, M., & Fučkan, D. . (2013). *The concept of industry life cycle and development of business strategies.* In International conference "Active Citizenship by Management, Knowledge Management & Innovation Knowledge and Learning".

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* .

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research.* Academy of management review, 25(1), 217-226.

Tavassoli, S. (2015). Innovation determinants over industry life cycle. *Technological Forecasting and Social Change*.

Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future.* Crown Business.

Wang, K. C. (2005). *Business life cycles and five elements theory.* Institute of Business.

Καραγιάννης, Η. Γ. & Μπακούρος, Ι. Λ. . (2010). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα: Θεωρία - Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Κώτσιος, Π. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Σύλληψη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Λειτουργία (Β΄ Έκδοση)*. Παναγιώτης Κώτσιος.

Σουρλαντζή, Α. Χ. (2012). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία - Οικογενειακές επιχειρήσεις* (Doctoral dissertation, University of Piraeus (Greece)).