

1

Μικρές επιχειρήσεις: Η μεγάλη εικόνα

Συνοπτικός πίνακας περιχομένων

1.1	Η σημασία της αβεβαιότητας	40
1.2	Αβεβαιότητα που οφείλεται στην αγορά, στους πελάτες και στις φιλοδοξίες	42
1.3	Τρόποι περιορισμού της αβεβαιότητας	46
1.4	Μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις: Οι βασικές διαφορές	48
	Περύληψη	54
	Ερώτηση για συζήτηση	55

Κύριοι διδακτικοί στόχοι

Ολοκληρώνοντας αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει:

- Να έχετε κατανοήσει τις έννοιες του ρίσκου και της αβεβαιότητας.
- Να έχετε εκτιμήσει τη σημασία της αβεβαιότητας που οφείλεται στην αγορά, στους πελάτες και στις φιλοδοξίες.
- Να μπορείτε να διακρίνετε τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τα γνωστά-γνωστά. Πράγματα που ξέρουμε ότι τα ξέρουμε. Υπάρχουν τα γνωστά-άγνωστα. Δηλαδή πράγματα που ξέρουμε ότι δεν τα ξέρουμε. Όπως υπάρχουν και τα άγνωστα-άγνωστα. Πράγματα που δεν ξέρουμε ότι δεν τα ξέρουμε.

Donald Rumsfeld, τέως Υπουργός Άμυνας των ΗΠΑ (2002)

1.1 Η σημασία της αβεβαιότητας

Σε αντίθεση με την παραπάνω γνωστή αλλά περίπλοκη διατύπωση, θα ήταν πιο εύκολο να κατανοήσουμε σε τι διαφέρει το ρίσκο από την αβεβαιότητα χρησιμοποιώντας το παράδειγμα δύο κλειστών κουτιών. Έστω ότι το ένα κουτί περιέχει 100 μπαλάκια, από τα οποία 60 είναι κόκκινα και 40 μαύρα. Αυτό σημαίνει ότι η γνωστή κατανομή είναι τρία κόκκινα μπαλάκια για κάθε δύο κόκκινα. Το άλλο κουτί περιέχει και αυτό 100 μπαλάκια που *πιθανόν* να είναι ή όλα μαύρα ή κανένα. Τώρα σκεφτείτε ότι ζητούν από κάποιους να στοιχηματίσουν. Κερδίζει όποιος τραβήξει μαύρο μπαλάκι. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα, ποιο από τα δύο κουτιά να διαλέξουν; Το πρώτο με τη γνωστή, αλλά και πάλι με ρίσκο, αναλογία; Ή το δεύτερο με την αβέβαιη αναλογία;

Σε γενικές γραμμές, στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε ότι το ρίσκο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες και οι μικρές επιχειρήσεις είναι πολύ μεγαλύτερο από εκείνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Και τις περισσότερες φορές πολύ διαφορετικής φύσης. Μια μεγάλη επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να αντιμετωπίσει πρόβλημα

«εσωτερικής» αβεβαιότητας απ' ό,τι μια μικρή. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που βρίσκονται στην κορυφή της διοίκησης οφείλουν να βεβαιώνονται ότι οι «στρατηγικές» τους επιλογές εφαρμόζονται σωστά από τα στελέχη του μεσαίου διοικητικού κλιμακίου και τους εργαζομένους. Κάτι που μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες – διαβάστε παρακάτω το παράδειγμα του Τερματικού Σταθμού 5 στο αεροδρόμιο του Heathrow.

Αυτό δεν ισχύει τόσο πολύ στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων. Σε αυτές, ο ιδιοκτήτης μπορεί εύκολα να διοικεί με επιτόπου έλεγχο των εργαζομένων στην επιχείρησή του. Είναι πιθανό ότι με την επιτόπου παρακολούθηση και έλεγχο των εργαζομένων θα αναθεωρήσει τις αποφάσεις του, κάτι που ίσως τον κάνει να ανατρέξει στις απόψεις μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων την επόμενη φορά.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις μια τόσο εκτεταμένη λήψη απόψεων των εργαζομένων είναι πολύ δύσκολη, πράγμα που σημαίνει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην κορυφή είναι πιθανό να εφαρμόζονται με πιο άνισο, και άρα αβέβαιο, τρόπο απ' ό,τι στις μικρές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι Forth κ.ά. (2006) αναφέρουν ότι το 69% των εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις συμφωνούν πως «αυτοί που βρίσκονται στα πιο υψηλά κλιμάκια είναι οι πλέον κατάλληλοι να παίρνουν αποφάσεις για αυτή την επιχείρηση», ενώ την ίδια άποψη είχε μόνο το 46% εκείνων που εργαζόνταν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά ένα μέρος, αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή ενός μεγάλου επιχειρηματικού οργανισμού δεν έχει πραγμα-

Παράδειγμα

Η έναρξη του Τερματικού Σταθμού 5

Ο Σταθμός 5, τερματικός σταθμός επιβατών του αεροδρομίου London Heathrow, ο οποίος κόστισε 4,3 δις λίρες, εγκαινιάστηκε το 2008. Πριν ανοίξει, ο Willie Walsh, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της British Airways, έκανε την εξής δήλωση: «Ο Τερματικός Σταθμός 5 διαθέτει εξαιρετικές εγκαταστάσεις και πιστεύουμε στ' αλήθεια ότι οι πελάτες μας θα απολαύσουν τους χώρους, την άνεση και τις ευκολίες που παρέχονται». Τις πρώτες μέρες της λειτουργίας του, εκατοντάδες πτήσεις ακυρώθηκαν και περίπου 15.000 αποσκευές χάθηκαν όταν κατέρρευσε το σύστημα διαχείρισης αποσκευών. Ο Willie Walsh υποχρεώθηκε να προβεί σε δημόσια απολογία: «Και πάλι ήθελα να ζητήσω συγγνώμη από τους πελάτες που είχαν προβλήματα στις πτήσεις τους ή καθυστερήσεις στην παραλαβή των αποσκευών». Διάφορες δικαιολογίες δόθηκαν για το φιάσκο: η ελλιπής κατάρτιση του προσωπικού, το μέγεθος του σταθμού, το νέο σύστημα διαχείρισης των αποσκευών και το κακό μάντζμεντ. Μολονότι ο Willie Walsh δεν παραιτήθηκε, οι γενικοί διευθυντές των επιχειρησιακών λειτουργιών και οι διευθυντές των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών υπέβαλαν την παραίτησή τους. Τελικά αποδείχθηκε ότι καμία από αυτές τις εξελίξεις δεν είναι εύκολα προβλέψιμη. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της British Airways δυσκολεύτηκαν πραγματικά προσπαθώντας να επικοινωνήσουν τη στρατηγική τους στους εργαζομένους. Το αποτέλεσμα ήταν ότι κάποιοι από αυτούς έχασαν τη δουλειά τους.

τική επίγνωση της κατάστασης. Οι Harris και Ogbonna (2009) υποστηρίζουν ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες δεν κοινοποιούν τα παράπονα των τελευταίων' αλλά ακόμα και όσα περνούν από τη «λογοκρισία» των υπαλλήλων συνήθως αποσιωπούνται από τους ανώτερους υπαλλήλους. Αυτή η απόκρυψη συμβαίνει πολύ πιο δύσκολα σε μια μικρή επιχείρηση.

Ωστόσο, αυτά τα πλεονεκτήματα συμπεριφοράς δεν προφυλάσσουν τις μικρές επιχειρήσεις από την «εξωτερική» αβεβαιότητα. Σε αυτό το κεφάλαιο μας απασχολούν τρία είδη εξωτερικής αβεβαιότητας: αυτή που οφείλεται στην αγορά, αυτή που οφείλεται στους πελάτες και εκείνη που οφείλεται στις φιλοδοξίες. Στη συνέχεια θα δούμε τι μπορούν να κάνουν οι μικρές επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες για να περιορίσουν αυτή την αβεβαιότητα και θα εξετάσουμε τις βασικές διαφορές μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων.

1.2 Αβεβαιότητα που οφείλεται στην αγορά, στους πελάτες και στις φιλοδοξίες

Η εξωτερική αβεβαιότητα έχει τρεις συνιστώσες. Την αβεβαιότητα που οφείλεται στην αγορά, την αβεβαιότητα που οφείλεται στους πελάτες και εκείνη που οφείλεται στις φιλοδοξίες. Θα τις εξετάσουμε διαδοχικά.

Αβεβαιότητα που οφείλεται στην αγορά

Μια βασική διαφορά των μικρών από τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι η ισχύς στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, είτε ανεξάρτητα είτε σε συνδυασμό με άλλες, συχνά έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις τιμές μιας αγοράς κάνοντας παρακράτηση των προμηθειών. Χάρη σε αυτή τη δύναμη επιρροής, η μεγάλη επιχείρηση μπορεί να γίνει διαμορφωτής τιμών. Αντίθετα, η μικρή επιχείρηση δεν έχει παρόμοια ισχύ στην αγορά και έτσι πρέπει να δεχτεί αναγκαστικά ότι η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει βρίσκεται εκτός του ελέγχου της. Για αυτόν το λόγο λέμε ότι η μικρή επιχείρηση είναι αποδέκτης τιμών.

Ένα παράδειγμα αυτής της απουσίας ανταγωνιστικής ισχύος αποτελούν πολλές μικρές επιχειρήσεις οι οποίες εξαρτώνται υπερβολικά από έναν και μόνο πελάτη ή από έναν ιδιαίτερα στενό κύκλο πελατών. Αυτή η κατάσταση έχει αλλάξει λίγο με τα χρόνια. Ήδη από το 1971, η Έκθεση Bolton έδειξε ότι περισσότεροι από το ένα τρίτο των μικρών βιοτεχνών πραγματοποίησαν το ένα τέταρτο των πωλήσεών τους, ή και παραπάνω, σε έναν μόνο πελάτη. Πιο πρόσφατα, οι Kitson και Wilkinson (2000) βρήκαν ότι το 37% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) βασίζονταν σε έναν μόνο πελάτη για πάνω από το ένα τέταρτο των πωλήσεών τους. Μεγαλύτερη έκπληξη, ίσως, προκαλεί το γεγονός ότι το 20% των επιχειρήσεων με 1-9 υπαλλήλους (πολύ μικρές επιχειρήσεις) πραγματοποίησαν *τουλάχιστον* τις μισές πωλήσεις τους σε έναν μόνο πελάτη. Αυτό δείχνει ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι να εξαρτάται από έναν μόνο πελάτη.

Επιπλέον οι μικρές επιχειρήσεις έχουν την τάση να συγκεντρώνονται σε αγορές όπου δεν υπάρχουν πολλά **εμπόδια εισόδου**, όπως για παράδειγμα υψηλά κεφάλαια εκκίνησης (δηλαδή τα εμπόδια εισόδου είναι μικρά). Με την ίδια λογική, τείνουν να επιλέγουν αγορές όπου η επέκταση των δραστηριοτήτων δεν προσφέρει μεγάλα πλεονεκτήματα κόστους (δηλαδή οι **οικονομίες κλίμακας** είναι περιορισμένες). Τέτοια παραδείγματα είναι οι κομμωτές, οι καθαριστές τζαμιών και οι οδηγοί ταξί, αλλά και ένας διαρκώς αυξανόμενος αριθμός μικρών επιχειρήσεων στους τομείς της Τεχνολογίας Πληροφοριών (IT) και των υπηρεσιών προς επιχειρήσεις. Συνεπώς, εκεί όπου η είσοδος γίνεται εύκολα, υπάρχει συνήθως αμείλικτος ανταγωνισμός και μεγάλη αβεβαιότητα για την ανεξάρτητη επιχείρηση.

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αντεπεξέλθουν στην αβεβαιότητα που οφείλεται στην αγορά με ανταγωνιστικές τιμές, μειώνοντας το κόστος τους σε κάθε ευκαιρία. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συνήθως πολύ μικρότερα κόσθη λόγω οικονομιών κλίμακας, αυτή η τακτική μπορεί να αποβεί προβληματική. Πράγματι, οι Saridakis κ.ά. (2008) έδειξαν ότι όσες νέες επιχειρήσεις αναφέρουν ως βασικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την τιμή έχουν πολύ λιγότερες πιθανότητες βραχυπρόθεσμης επιβίωσης σε σχέση με άλλες νέες επιχειρήσεις που εστιάζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε παράγοντες όπως οι υπηρεσίες προς τους πελάτες ή η καινοτομία.

Μια δεύτερη προσέγγιση αποτελεί η προσπάθεια εντοπισμού κάποιας **εξειδικευμένης αγοράς** («φωλιά» αγοράς). Η εξειδικευμένη αγορά είναι μια μικρή, περιορισμένη αγορά όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν κέρδη άνω του μέσου όρου χάρη στην προσφορά κάποιου εξειδικευμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η εξειδίκευση μπορεί να είναι γεωγραφική (π.χ. το μοναδικό κατάστημα στην περιοχή), να αφορά την παροχή κάποιας εξειδικευμένης υπηρεσίας (π.χ. εικοσιτετράωρη τηλεφωνική υπηρεσία) ή την ικανότητα του ιδιοκτήτη να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών του καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Δυστυχώς, οι εξειδικευμένες αγορές των μικρών επιχειρήσεων τείνουν να είναι προσωρινές: αν παράγονται κέρδη άνω του μέσου όρου και τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, τότε είναι πιθανό να εισέλθουν στην εξειδικευμένη αγορά ανταγωνιστές, αμβλύνοντας τα περιθώρια κέρδους.

Οι συνέπειες ή οι παράπλευρες απώλειες που προκαλούνται από μια λάθος απόφαση μπορεί να είναι πολύ σοβαρές. Όπως θα δούμε στα κεφάλαια 9 και 10, περίπου το 30-40% των επιχειρήσεων που ιδρύονται σήμερα δεν θα υφίστανται σε τρία χρόνια.

Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις θα κλείσουν χωρίς να εκτεθούν σε κίνδυνο οι ιδιοκτήτες ή οι πιστωτές, αλλά και μόνο το γεγονός ότι κλείνουν δείχνει ότι πολλοί ιδιοκτήτες πήραν τη λάθος απόφαση από την αρχή, όταν αποφάσισαν να τις ξεκινήσουν. Ας μην ξεχνάμε και το γεγονός ότι υπάρχουν και κάποιοι ιδιοκτήτες που αποκοτούν μεγάλα χρέη και ο φόβος υπερχρέωσης είναι λογικό να επηρεάζει καθοριστικά την ψυχολογία και τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών.

Αβεβαιότητα που οφείλεται στους πελάτες

Μια δεύτερη πηγή αβεβαιότητας για τη μικρή επιχείρηση είναι ο πελάτης ή οι πελάτες

της. Ο Knight (1921) υπέθεσε ότι οι υπάλληλοι μπορούν (συνήθως) να είναι βέβαιοι ότι θα πληρωθούν. Αντιθέτως, οι ιδιοκτήτες αγοράζουν τις εισροές της επιχείρησής τους σε μια *καθορισμένη* τιμή, ενώ πωλούν τις εκροές της σε *ακαθόριστη* τιμή. Με άλλα λόγια, γνωρίζουν τα κόστη των εισροών τους, αλλά είναι αβέβαιοι για το πόσα προϊόντα μπορούν να πουλήσουν και σε ποια τιμή. Επομένως, το εισόδημα του επιχειρηματία το αποτελούν τα *ακαθόριστα* έσοδα πλην του *καθορισμένου* κόστους, ενώ το εισόδημα του υπαλλήλου αντιστοιχεί στον *καθορισμένο* μισθό που αυτός γνωρίζει ότι θα λάβει στο τέλος της εβδομάδας ή του μήνα.

Οι επιπτώσεις αυτής της αβεβαιότητας γίνονται αντιληπτές με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης της μικρής επιχείρησης είναι μια μεγαλύτερη επιχείρηση, τότε ίσως η πρώτη προσπαθήσει να μειώσει την οφειλόμενη στον πελάτη αβεβαιότητα, με το να καταστεί υπερβολάβος του πελάτη. Στο πλαίσιο αυτής της σχέσης ο πελάτης δέχεται, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα συνήθως, να αγοράζει όλη την εκροή της (μικρής) επιχείρησης ή μεγάλο μέρος της. Αυτό αποτελεί εγγύηση για τη μικρή επιχείρηση, μειώνοντας, επομένως, την αβεβαιότητά της.

Ωστόσο, ενώ υπάρχει μείωση της αβεβαιότητας που αφορά τις πωλήσεις, δεν πρέπει να ξεχνούμε ότι σε μια σχέση υπερβολαβίας ο (μεγάλος) πελάτης συνηθίζει να επιβάλλει πρόσθετες απαιτήσεις στην (μικρή) επιχείρηση. Ο πελάτης μπορεί να απαιτεί η παραγωγή του προϊόντος να γίνεται με ειδικό τρόπο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα υλικά. Στις διαπραγματεύσεις του συμβολαίου, η (μικρή) επιχείρηση συχνά αναγκάζεται να αποκαλύψει τα κόστη της, μειώνοντας έτσι τις ευκαιρίες για κερδοσκοπία. Εν ολίγοις, παρόλο που η υπερβολαβία μπορεί να αποτελέσει λύση για την αβεβαιότητα, ενδέχεται να οδηγήσει σε μικρότερα περιθώρια κέρδους. Έτσι, η μείωση της αβεβαιότητας επιτυγχάνεται θυσιάζοντας κέρδη.

Ωστόσο, οι Johnson κ.ά. (1999) βρήκαν ότι η βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης δείχνει να μη σχετίζεται με την εξάρτησή της από πελάτες. Αυτό το αποδίδουν σε δύο αντικρουόμενες επιδράσεις. Αν ο (μεγάλος) πελάτης αναπτύσσεται, τότε και ο (μικρός) προμηθευτής πιθανότατα θα αναπτυχθεί, αν όμως ο (μεγάλος) πελάτης γνωρίζει ύφεση, τότε θα μειωθεί και το μέγεθος του (μικρού) προμηθευτή. Καθώς και οι δύο αυτές περιπτώσεις είναι πιθανές, δεν είναι εύκολο να προβλέψει κανείς αν οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από μικρότερο αριθμό πελατών αναπτύσσονται πιο γρήγορα ή πιο αργά από όσες έχουν μεγαλύτερη πελατειακή βάση. Πάντως, είναι βέβαιο πως, όταν οι υπόλοιπες παράμετροι είναι ίδιες, η εξαρτώμενη επιχείρηση κινδυνεύει περισσότερο.

Αβεβαιότητα που οφείλεται στις φιλοδοξίες

Ήδη τονίσαμε ότι βασικό χαρακτηριστικό των μικρών επιχειρήσεων είναι η ποικιλομορφία. Ενώ είναι λογικό να υποθέσουμε ότι οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις επιδιώκουν αύξηση της μετοχής τους ή μεσοπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, αυτό δεν φαίνεται να ισχύει τόσο για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ως μοναδικό τους σκοπό την εξασφάλιση κάποιου εισοδήματος για απλή διαβίωση του ιδιοκτήτη τους. Συνηθέστερα, οι μικρές επιχειρήσεις

προσφέρουν ενδιαφέρουσα απασχόληση στους ιδιοκτήτες τους, παρόλο που αυτοί θα μπορούσαν να κερδίζουν πολύ περισσότερα ως υπάλληλοι (Hamilton 2000).

Ακόμα, μπορεί να υπάρχουν και διάφοροι άλλοι λόγοι για τους οποίους κάποιος θέλει να ξεκινήσει μια επιχείρηση, όπως: οι ιδιοκτήτες μπορεί να θέλουν να δημιουργήσουν μια επιχείρηση ή να παρατείνουν τη λειτουργία της –έστω με ελάχιστα κέρδη– για να την κληροδοτήσουν στα παιδιά τους. Άλλες φορές, μπορεί να είναι χόμπι που παρεμπιπτόντως να εξασφαλίζει και ένα μικρό εισόδημα. Μια τελευταία κατηγορία ατόμων πιστεύουν ότι μπορούν να πλουτίσουν. Γνωρίζουν ότι μια τέτοια πιθανότητα είναι μικρή, όπως επίσης γνωρίζουν ότι για να συμβεί αυτό θα πρέπει να παραμείνουν εν ενεργεία. Με λίγα λόγια, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων παρακινούνται από διάφορους λόγους και φιλοδοξίες, και θα ήταν αφελές να πιστέψουμε ότι τα κίνητρα αυτά είναι μόνο, ή κυρίως, χρηματικής φύσης (Gimeno κ.ά. 1997). Επιπλέον, ο κάθε ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης μπορεί να αντιδράσει με πολύ διαφορετικό τρόπο στις συνθήκες τις αγοράς και στις εξωτερικές περιστάσεις.

Παρά τη μεγάλη ποικιλία φιλοδοξιών, η επιθυμία για ανάπτυξη της επιχείρησης μάλλον αποτελεί την εξαίρεση παρά τον κανόνα, ειδικά στις πιο μικρές επιχειρήσεις. Αν και το θέμα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων θα το εξετάσουμε πιο λεπτομερώς στα κεφάλαια 11-15, έχει σημασία να σταθούμε λίγο στα πορίσματα της Hakim (1989). Αυτή βρήκε ότι από ένα σύνολο περίπου 750.000 βρετανικών επιχειρήσεων που πήραν μέρος στην έρευνα το 55% δεν ανέφερε σχέδια για ανάπτυξη, παρόλο που η βρετανική οικονομία ήταν σε ανάπτυξη. Το πόρισμα αυτό συνδέεται άμεσα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, καθώς το 60% των επιχειρήσεων με λιγότερους από 3 υπαλλήλους δεν επιθυμούσε ανάπτυξη, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις επιχειρήσεις με 25-49 υπαλλήλους ήταν 2%. Άρα, όσο μικρότερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να επιδιώκει ανάπτυξη της κλίμακάς της.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την ύπαρξη φιλοδοξιών είναι και ο αριθμός των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Δεδομένου ότι μια επιχείρηση δεν ανήκει αναγκαστικά σε ένα μόνο άτομο, μπορούμε να υποθέσουμε πως όταν ένα άτομο είναι ιδιοκτήτης πολλών επιχειρήσεων (**επιχειρηματικότητα χαρτοφυλακίου**) ή όταν μια επιχείρηση διοικείται από ομάδα ατόμων, τότε θα υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη απόκλιση φιλοδοξιών ανάμεσα στους ιδιοκτήτες ή στα διοικητικά στελέχη των μικρών επιχειρήσεων.

Είναι επίσης πολύ πιθανό να υπάρχει σχέση ανάμεσα στις φιλοδοξίες του ιδιοκτήτη μιας (μικρής) επιχείρησης και στα ατομικά του χαρακτηριστικά. Έτσι, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγάλη ποικιλομορφία στο σύνολό τους, οι σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει την ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ των επιχειρηματικών φιλοδοξιών του ιδιοκτήτη και των στοιχείων της προσωπικότητάς του. Πιο συγκεκριμένα, όπως θα δούμε στην κλασική έρευνα (πιο κάτω), οι Arabsheibani κ.ά. (2000) έδειξαν ότι οι επιχειρηματίες είναι σαφώς πιο αισιόδοξοι όσον αφορά τις προσωπικές τους ικανότητες και προοπτικές από τον γενικότερο πληθυσμό.

Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συνήθως συνδυάζουν διαφορετικούς στόχους για τη λειτουργία της επιχείρησής τους: εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επι-

χείρησης, κάλυψη των οικογενειακών αναγκών, παραγωγή επαρκούς διαθέσιμου εισοδήματος και, μόνο στην περίπτωση ορισμένων ιδιοκτητών, ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών για ανάπτυξη. Επομένως, αν υποθέσουμε ότι μια μεγάλη επιχείρηση επιθυμεί τη μεγιστοποίηση του κέρδους της και την αύξηση της αξίας των μετοχών της, η υπόθεση αυτή είναι εντελώς άχρηστη για την περίπτωση των μικρότερων επιχειρήσεων.

Σε αυτή την ενότητα αναγνωρίσαμε τρία είδη εξωτερικής αβεβαιότητας: αυτή που οφείλεται στην αγορά, αυτή που οφείλεται στους πελάτες και εκείνη που οφείλεται στις φιλοδοξίες. Οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να είναι αποδέκτες τιμών, να εξαρτώνται από λίγους πελάτες και να ανήκουν σε άτομα με ευρύ φάσμα φιλοδοξιών.

1.3 Τρόποι περιορισμού της αβεβαιότητας

Μέχρι τώρα θεωρήσαμε δεδομένη την παραδοχή ότι οι περισσότεροι προτιμούν τη βεβαιότητα από την αβεβαιότητα. Μια περίπτωση, ωστόσο, όπου αυτό δεν ισχύει είναι όταν τα πιθανά κέρδη μπορούν να είναι πολύ μεγαλύτερα υπό καθεστώς αβεβαιότητας. Σκεφτείτε το παράδειγμα με τα δύο κουτιά που αναφέραμε στην αρχή του κεφαλαίου. Αν το αβέβαιο κουτί προσφέρει μεγαλύτερα κέρδη (ή μικρότερες ζημιές), τότε έχει πιο πολλές πιθανότητες να επιλεγεί.

Οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιθανό να επιδιώξουν αύξηση των κερδών και μείωση των ζημιών ή βελτίωση των πιθανοτήτων τους. Τώρα θα δούμε τέσσερις τρόπους με τους οποίους προσπαθούν να το πετύχουν αυτό οι μικρές επιχειρήσεις.

Αρχικά, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να τη δηλώσει ως ανώνυμη εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιοκτήτες/διευθύνοντες δεν θα ευθύνονται προσωπικά για τα χρέη της επιχείρησης σε περίπτωση που αυτή χρεοκοπήσει, εκτός αν είχαν εμπλακεί σε παράνομες δραστηριότητες. Έτσι μπορεί να περιοριστούν οι παράπλευρες απώλειες για τις οποίες ίσως να θεωρηθούν προσωπικά υπεύθυνοι οι ιδιοκτήτες/διευθύνοντες. Η επιλογή νομικής μορφής εξαρτάται, ακόμα, από θέματα αξιοπιστίας και φορολογίας. Μια νεοσύστατη επιχείρηση ίσως φανεί πιο αξιόπιστη σε πελάτες και οικονομικούς οργανισμούς αν πάρει τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας, γιατί τότε θα έχει καταχωρηθεί επισήμως και θα εκδίδει ετήσιες αναφορές προσβάσιμες στο κοινό. Υπό αυτή την έννοια, η επιλογή νομικής μορφής όχι μόνο περιορίζει τις παράπλευρες απώλειες αλλά επίσης ενισχύει τα προσδοκώμενα οφέλη. Ίσως για αυτούς τους λόγους, οι Harhoff κ.ά. (1998) αλλά και οι Schutjens και Wever (2002), από τη Γερμανία και την Ολλανδία αντίστοιχα, διαπίστωσαν ότι η ίδρυση ανώνυμης εταιρείας συνήθως συνοδεύεται από ταχύτερη ανάπτυξη. Η επιλογή μπορεί να επηρεαστεί και από φορολογικούς παράγοντες (βλ. Crawford και Freedman 2008). Τα στοιχεία αυτά θα τα εξετάσουμε πιο λεπτομερώς στα Κεφάλαια 14 και 19.

Ένας δεύτερος τρόπος με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα είναι να εστιάζουν στη βραχυπρόθεσμη βιωσιμότητα έναντι των μακροπρόθεσμων κερδών. Δεδομένου ότι οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων απειλούνται από τον υπαρκτό κίνδυνο να κλείσει η επιχείρησή τους, με πιθανή συνέπεια την προ-

σωπική και οικογενειακή τους χρεοκοπία, είναι επόμενο να λειτουργούν με μικρότερους κατά μέσο όρο χρονικούς ορίζοντες απ' ό,τι θα έκαναν αν είχαν μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό αντανακλάται και στο είδος των επενδύσεων που πραγματοποιούν. Για παράδειγμα, θα ήταν πιο ορθολογικό για τον ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης να επενδύσει λιγότερα στην κατάρτιση του προσωπικού του απ' ό,τι αν είχε μεγάλη επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι θετικές συνέπειες της κατάρτισης γίνονται αισθητές μόνο μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, όταν δηλαδή η μικρή επιχείρηση μπορεί να μην υπάρχει πια.

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν στην αβεβαιότητα και με έναν τρίτο τρόπο, επενδύοντας λιγότερα σε κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό (π.χ. μηχανήματα) που έχουν πιο περιορισμένο εύρος χρήσεων σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση απρόβλεπτων αλλαγών της ζήτησης ο εν λόγω εξοπλισμός θα έμενε άχρηστος. Και επειδή οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να έρθουν αντιμέτωπες με τέτοιες αλλαγές, είναι λογικό εκ μέρους τους να επενδύσουν λιγότερα σε τέτοιου είδους εξοπλισμό, ακόμα και αν αυτό συνεπάγεται υψηλότερο κόστος βάσης.

Ένας τέταρτος τρόπος με τον οποίο οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της αβεβαιότητας είναι με τη δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων, αντί για μία μοναδική επιχείρηση. Έτσι, στην περίπτωση που προ-

Κλασική έρευνα

Arabsheibani, G., de Meza, D., Maloney, J. και Pearson, B. (2000), «And a Vision Appeared unto Them of Great Profit: Evidence of Self-deception Among the Self-employed», *Economics Letters*, 67, 45-41

Χρησιμοποιώντας 20.000 παρατηρήσεις από την Έκθεση της Βρετανικής Επιτροπής Νοικοκυριών 1990-1996, οι Arabsheibani κ.ά. έδειξαν ότι:

- Μεταξύ των αυτοαπασχολούμενων, 4,6 φορές περισσότεροι προέβλεψαν βελτίωση των οικονομικών τους και μετά επιδείνωση σε σχέση με εκείνους που προέβλεψαν επιδείνωση και μετά βελτίωση.
- Η αντίστοιχη αναλογία για τους υπαλλήλους ήταν 2,9.

Αυτό σχετίζεται με τα πορίσματα των Cooper κ.ά. (1988), σύμφωνα με τους οποίους το 68% των επιχειρηματιών πίστευαν ότι η δική τους επιχείρηση είχε μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας από τις υπόλοιπες του ίδιου τομέα, ενώ μόνο το 5% πίστευαν το αντίθετο.

Η έρευνα αυτή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι είναι γενικά αισιόδοξοι για τα γεγονότα που δεν μπορούν να ελέγξουν, οι επιχειρηματίες της «υπεραισιόδοξης» μερίδας είναι δυσανάλογα πολλοί. Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματίες είναι σαφώς πιο αισιόδοξοι από τον μέσο όρο.

κύψει κάποια επισφαλής αλλά δυνητικά επικερδής ευκαιρία, ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης μπορεί να επιλέξει να ιδρύσει μια νέα, ανεξάρτητη εταιρεία. Η βασική λογική είναι ότι, με τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματίας «μοιράζει» τα ρίσκα η επιχείρηση με τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα μπορεί να κλείσει χωρίς να θέσει σε κίνδυνο τα συνολικά συμφέροντα του επιχειρηματία. Έρευνες για την επιχειρηματικότητα χαρτοφυλακίου δείχνουν ότι αυτή η πρακτική είναι πολύ διαδεδομένη. Σύμφωνα με τους Westhead και Wright (1998), το 12% των νέων επιχειρήσεων ιδρύθηκαν από άτομα που ήταν ήδη ιδιοκτήτες άλλων επιχειρήσεων (επιχειρηματίες χαρτοφυλακίου), ενώ το 25% των επιχειρήσεων ανήκαν σε άτομα ήδη δραστηριοποιημένα επαγγελματικά τα οποία όμως δεν ήταν ιδιοκτήτες όταν ξεκίνησαν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις τους (**κατά συρροήν επιχειρηματικότητα**). Οι Greene κ.ά. (2008) κατέληξαν και αυτοί σε ανάλογα πορίσματα: βρήκαν ότι το 17% ήταν επιχειρηματίες χαρτοφυλακίου και το 31% κατά συρροήν επιχειρηματίες.

Σε αυτή την ενότητα είδαμε τέσσερις τρόπους με τους οποίους οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να περιορίσουν την αβεβαιότητα: ιδρύοντας ανώνυμες εταιρείες, λειτουργώντας με σύντομους χρονικούς ορίζοντες που έχουν ως βάση τη βιωσιμότητα, περιορίζοντας τις επενδύσεις και με την επιχειρηματικότητα χαρτοφυλακίου. Τις πρακτικές αυτές θα τις δούμε πιο προσεκτικά στη Μελέτη περίπτωσης 1 (Κατανοώντας την επιχειρηματικότητα – Ο ανταγωνισμός στο αποτεφρωτήριο: Burgess και Υιοί εναντίον Austin's).

1.4 Μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις: Οι βασικές διαφορές

Αντλώντας στοιχεία από την περίπτωση που αναφέραμε προηγουμένως και από τη γενικότερη συζήτηση περί αβεβαιότητας, στον Πίνακα 1.1 συνοψίζονται 17 βασικά σημεία –πέρα από το καθαυτό μέγεθος– στα οποία διαφέρουν οι μικρές από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Για καθένα από τα σημεία αυτά, στον Πίνακα 1.1 παρέχονται εμπειρικά στοιχεία.

Πίνακας 1.1**Οι βασικές διαφορές μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων**

Σημείο (βιβλιο- γραφική αναφορά)	Μικρές επιχειρήσεις	Μεγάλες επιχειρήσεις	Ποια η διαφορά;
1. Κίνδυνος αποτυχίας (Honjo 2000, Harhoff κ.ά. 1998, Hart και Oulton 1996)	Οι μικρές επιχειρήσεις κινδυνεύουν πολύ περισσότερο από τις μεγάλες επιχειρήσεις να διακοπεί η εμπορική τους δραστηριότητα. Ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι η βασική διαφορά των μικρών από τις μεγάλες επιχειρήσεις.	Παρόλο που οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν και αυτές να αποτύχουν, πολλές φορές μάλιστα παταγωδώς και με εκτεταμένη κάλυψη από τα μέσα επικοινωνίας, ο κίνδυνος δεν είναι τόσο αισθητός όσο στις μικρές επιχειρήσεις.	Κάνει τις μικρές επιχειρήσεις να εστιάζουν περισσότερο στη βραχυπρόθεσμη βιωσιμότητα. Αναγκάζονται να επενδρώσουν περισσότερο στη διαθεσιμότητα μετρητών παρά στο κέρδος. Κάνει κάποιες μικρές επιχειρήσεις να επιδιώκουν τη γρήγορη ανάπτυξη έτσι ώστε να αυξάνονται σε μέγεθος, μειώνοντας τον κίνδυνο αποτυχίας.
2. Ισχύς στην αγορά (βλ. Μελέτη περίπτωσης 1: Κατανοώντας την επιχειρηματικότητα – Ο ανταγωνισμός στο αποτεφροτήριο: Burgess και Υιοί εναντίον Austin's)	Δεν έχουν καθόλου ισχύ στην αγορά σε ό,τι αφορά τον καθορισμό τιμών, με την εξαίρεση κάποιων τοπικών αγορών. Αναγκάζονται να γίνουν ανταγωνιστικές με άλλους τρόπους, π.χ. με προσφορά υπηρεσιών, ποιότητα και χρονική ακρίβεια.	Είναι πολύ πιθανό να έχουν την απαραίτητη ισχύ ώστε να θέτουν εκείνες τις τιμές τους, αν και είναι αναγκασμένες να το πράττουν με προσοχή για να μην τραβούν την προσοχή των ανεξάρτητων αρχών ανταγωνισμού.	Κάνει τους εξωτερικούς οργανισμούς χρηματοδότησης περισσότερο επιλεκτικούς σε ό,τι αφορά τη χρηματοδότηση των μικρών επιχειρήσεων. Οι τιμές της αγοράς επηρεάζονται σημαντικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες, χάρη σε οικονομίες κλίμακας, καταφέρνουν να καθορίσουν χαμηλές τιμές. Οι ανταγωνιστικές τακτικές των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων έχουν την τάση να διαφέρουν αισθητά. Οι μικρές επιχειρήσεις φαίνονται να αντιμετωπίζουν πρόβλημα «εξωτερικής αβεβαιότητας» επειδή δεν έχουν ισχύ στην αγορά.

Πίνακας 1.1 – Συνέχεια

3. Διοίκηση (Cosh κ.ά. 2005)	Η μικρή επιχείρηση συνήθως ανήκει στο ίδιο άτομο ή στα ίδια άτομα που τη διευθύνουν.	Οι ιδιοκτήτες είναι συνήθως ιδιώτες μέτοχοι ή οικονομικοί οργανισμοί, και η διοίκηση αναλαμβάνουν επαγγελματίες που συνήθως κατέχουν λίγες μετοχές οι ίδιοι.	Στις μικρές επιχειρήσεις τα συμφέροντα των ιδιοκτητών συμπίπτουν με εκείνα των διοικητικών στελεχών. Αυτό συμβαίνει σπανιότερα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, δεδομένου ότι τα «πακέτα» αμοιβής των διευθυντικών στελεχών εξαρτώνται σφάως από το μέγεθος της επιχείρησης, είναι πιθανό οι διευθύνοντες να ευνοήσουν μια εξαγορά που θα αυξήσει το μέγεθος της επιχείρησης, αλλά που δεν θα φέρει αναγκαστικά μακροπρόθεσμη αύξηση της μετοχής. Τέτοιου είδους πιέσεις απαντώνται σπανιότερα σε μικρές επιχειρήσεις.
4. Κίνηση ιδιοκτητή (Gray 2002, Hart και Oulton 1996)	Κάποιοι είναι «συνειδητοποιημένοι» ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων οι οποίοι επιδιώκουν να εξασφαλίσουν μια άνετη ζωή ή να κληροδοτήσουν την επιχείρηση στα παιδιά τους. Άλλοι μπορεί να επιθυμούν τη γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης.	Παραδοσιακά, οι ιδιοκτήτες ή μέτοχοι των μεγάλων επιχειρήσεων προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αξία της εταιρείας. Στόχος της διοίκησης είναι να πετύχει τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών.	Οι επιδόσεις των μικρών επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από πολύ μεγαλύτερη ποικιλία. Όσο μικρότερη η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο το εύρος των επιδόσεων, εν μέρει λόγω της μεγαλύτερης ποικιλίας στα κίνητρα των ιδιοκτητών.
5. Επωνυμία (Shocker κ.ά. 1994, Hatten και Schendel 1977)	Η επωνυμία (brand) δεν έχει αξία – πέρα από την αφοσίωση των καταναλωτών της τοπικής κοινωνίας.	Η επωνυμία μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις ως θετικός παράγοντας. Παρέχει αναγνωρισμότητα, που ενισχύει την εμπιστοσύνη και τελικά την αφοσίωση των πελατών.	Η προστασία μιας δημοφιλούς επωνυμίας είναι ζωτικής σημασίας για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
6. Στρατηγική (Man κ.ά. 2002, Rangone 1999)	Αναγκάζεται να είναι ευέλικτη, αφού δεν έχει τη δυνατότητα να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας. Επομένως είναι πιο πιθανό να στραφεί σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πελάτες.	Η μεγάλη επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα που έχει στις τιμές και το προβάδισμα που αποκτή μέσω εντατικών επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, Έρευνα και Ανάπτυξη.	Πρωτοπόρες στην ανάπτυξη νέων αγορών και, το κυριότερο, νέων τομέων παραγωγής ήταν συχνά οι μικρότερες επιχειρήσεις. Μόλις αυτοί οι νέοι τομείς παραγωγής σταθεροποιούνται, το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων αυξάνεται, εν μέρει επειδή γίνονται πιο σημαντικές οι οικονομίες κλίμακας.

Πίνακας 1.1 – Συνέχεια

<p>7. Εσωτερική οργάνωση (Curran και Blackburn 2001)</p>	<p>Διαδικαστική. Σε έναν μεγάλο οργανισμό υπάρχουν πολλά στελέχη μεσαίου διοικητικού κλιμακίου που «φιλτράρουν» τις αποφάσεις των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Ένας τρόπος να ενημερώνονται όλοι για τις αποφάσεις, και για τους λόγους για τους οποίους λήφθηκαν, είναι η ενημέρωση να γίνεται γραπτώς.</p>	<p>Η κύρια διοικητική ανησυχία των μεγάλων επιχειρήσεων είναι να βεβαιώνονται ότι οι αποφάσεις των υψηλόβαθμων στελεχών ακολουθούνται πιστά σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η διοίκηση αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου της στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, εφαρμόζοντας «διαδικασίες» και τύπους. Αντίθετα, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης είναι σε συνεχή επαφή με τους πελάτες του.</p>
<p>8. Μισθοί και παροχές στους εργαζομένους (Brown κ.ά. 1990, Troske 1999)</p>	<p>Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως δίνουν μικρότερους μισθούς και προσφέρουν λιγότερες πρόσθετες παροχές.</p>	<p>Οι μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν διαφορετικού τύπου εργαζομένους. Ο εργαζόμενος μικρής επιχείρησης έχει πιο πολλές πιθανότητες να είναι ηλικιωμένος ή πολύ νεαρός και να διέπεται από ομαδικό πνεύμα, ενώ είναι λιγότερο πιθανό να διαθέτει τυπικά προσόντα.</p>
<p>9. Ανθρώπινοι πόροι (Vickers κ.ά. 2005, Forth κ.ά. 2006)</p>	<p>Στην καλύτερη περίπτωση, οι μικρές επιχειρήσεις παρέχουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Στη χειρότερη περίπτωση, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χαρακτηρίζεται από ανεπαρκή σφάλεια και εκμετάλλευση.</p>	<p>Γενικότερα, η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να είναι πιο μεγάλη στις μικρές παρά στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να λαμβάνουν υψηλότερες συνολικές αποδοχές, όμως οι εργαζόμενοι στις μικρές επιχειρήσεις ίσως αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση λόγω ευελιξίας και ομαδικότητας.</p>
<p>10. Κατάρτιση και πρόσληψη (Carroll κ.ά. 1999, Storey 2005)</p>	<p>Οι μικρές επιχειρήσεις παρέχουν στοιχειώδη τυπική κατάρτιση και προσλαμβάνουν νέο προσωπικό μέσω άτυπων διαδικασιών.</p>	<p>Ορισμένοι θεωρούν τις μικρές επιχειρήσεις «οποθρορμικές», επειδή χρησιμοποιούν άτυπες διαδικασίες. Όμως, με αυτό τον τρόπο παρερμηνεύονται τα κίνητρα και οι περιορισμοί των μικρών επιχειρήσεων. Παραμένει αδιευκρίνιστο αν οι μικρές επιχειρήσεις παρέχουν περισσότερη άτυπη κατάρτιση συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις.</p>

Πίνακας 1.1 – Συνέχεια

11. Επενδυτικές πολιτικές (Cosh και Hughes 1994)	Οι μικρές επιχειρήσεις ζοδεύουν αναλογικά λιγότερα σε πάγιο εξοπλισμό, ειδικά όταν αυτός δεν είναι ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται εύκολα σε άλλες κρίσεις, ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης.	Οι εντατικές επενδύσεις είναι βασικές για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας που ενισχύουν το πλεονέκτημα κόστους των μεγάλων επιχειρήσεων.	Οι επενδύσεις και το μετοχικό κεφάλαιο ανά υπαλλήλο είναι πολύ μεγαλύτερα στις μικρές απ' ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις.
12. Πηγές χρηματοδότησης	Οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων ακολουθούν μια ιεραρχία που ευνοεί τις εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης έναντι των εξωτερικών. Οι εξωτερικοί χρηματοδότες έχουν ελλιπή πληροφόρηση για τις μικρές επιχειρήσεις.	Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επλέγουν από πολλές πηγές χρηματοδότησης. Τα προβλήματα πληροφόρησης δεν είναι τόσο έντονα όσο στις μικρές επιχειρήσεις.	Κύριες πηγές χρηματοδότησης για τις μικρές επιχειρήσεις είναι κυρίως οι οικονομίες της ιδιοκτητή και τα παρακρατημένα κέρδη. Οι επιχειρηματίες τράπεζες που προσφέρουν βραχυπρόθεσμα δάνεια διαδραματίζουν και αυτές σημαντικό ρόλο στις περισσότερες χώρες. Η χρησιμοποίηση εξωτερικής χρηματοδότησης γίνεται σπάνια. Οι μικρές επιχειρήσεις παίρνουν δάνεια με υψηλότερα επιτόκια σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.
13. Καινοτομία (van Praag και Versloot 2007)	Οι μικρές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να εκμεταλλεύονται επιχειρηματικές καινοτομίες αλλά λιγότερο πιθανό να τις υιοθετούν.	Η καινοτομία των μεγάλων επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλες δαπάνες για βασική Έρευνα και Ανάπτυξη.	Παρόλο που οι πιο πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν είναι καινοτόμες, και ακόμα λιγότερες επιδίδονται σε τυποποιημένη Έρευνα και Ανάπτυξη, όσες το κάνουν μπορούν να εισάγουν νέες ιδέες στην αγορά, εύκολα και γρήγορα, αρκεί να έχουν πρόσβαση στους κατάλληλους χρηματοδότες.
14. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Jennings και Beaver 1997)	Ευέλικτες, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες του πελάτη, καινοτόμες.	Μπορούν να επενδύουν και να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες.	Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας, και άρα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι ανταγωνιστικές στις τιμές τους. Επίσης έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μεγαλύτερο φάσμα συνδεδεμένων υπηρεσιών, απαλλάσσοντας τους πελάτες τους από την ανάγκη να ψάξουν αλλού.

Πίνακας 1.1 – Συνέχεια

15. Πολιτική επιτροπή (Danpreuther 1999)	Μια μεμονωμένη μικρή επιχείρηση, δρώντας από μόνη της, έχει ελάχιστη επιρροή στην κυβέρνηση. Η λύση είναι να προσχωρήσει σε κάποιο λόμπι. Δυστυχώς, οι περισσότεροι ιδιοκτήτες μικρής επιχείρησης δεν είναι από τη φύση τους «συνεργάσιμοι», πράγμα που σημαίνει ότι τα μέλη των λόμπι για τις μικρές επιχειρήσεις δεν είναι «τοπικές» μικρές επιχειρήσεις — με εξαίρεση τις χώρες όπου η εγγραφή σε λόμπι είναι υποχρεωτική.	Οι κυβερνήσεις συμβουλεύονται συχνά τις μεγάλες επιχειρήσεις, ακόμα και στα πρώιμα στάδια εκπόνησης των νομοσχεδίων. Καθώς ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων είναι περιορισμένος, η διαδικασία είναι εύκολη και μη χρονοβόρα για τις κυβερνήσεις.	Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σημαντική ισχύ και μπορούν να επηρεάζουν τη διαμόρφωση της κυβερνητικής πολιτικής. Σε περίπτωση εφαρμογής νέων νόμων, το κόστος συμμόρφωσης είναι πολύ μεγαλύτερο για τις μικρές απ' ό,τι για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούν ότι, ενώ εκείνες είναι απολύτως νομοταγείς, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να μην εφαρμόζουν όλους τους νόμους, διαφεύγοντας από τον έλεγχο του κράτους.
16. Πώς βλέπει τον εαυτό της	Οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούν ότι εστιάζουν στον πελάτη, δίνοντας έμφαση στις υπηρεσίες.	Οι μεγάλες επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι αξιόπιστες και ότι οφείλουν να προστατεύσουν τη φήμη τους.	
17. Η άποψη των «άλλων»	Η μεγάλη επιχείρηση θεωρεί τη μικρή αναξιόπιστη, αφερέγγυα και τη βλέπει σαν μια ανεύθυνη «αρπαχτή».	Η μικρή επιχείρηση θεωρεί τη μεγάλη επιχείρηση γραφειοκρατική, απομακρυσμένη από τον πελάτη, αλλά πρόθυμη να εκμεταλλευτεί την κυριαρχία της στην αγορά.	
Λέξεις-κλειδιά	Αβεβαιότητα. Ποικιλία. Ευελιξία. Αποτυχία.	Αξιοπιστία. Επωνυμία. Ισχύς στην αγορά. Επιρροή.	

Περίληψη

Σε αυτό το κεφάλαιο είδαμε ότι οι μικρές επιχειρήσεις διαφέρουν ριζικά από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε αρκετούς τομείς πέραν του μεγέθους. Πολλές από αυτές τις διαφορές οφείλονται στις μεγαλύτερες πιθανότητες που έχει μια μικρή επιχείρηση να κλείσει, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό αντανακλά την έλλειψη αξιοπιστίας και ισχύος της στην αγορά. Επιπλέον, το εξωτερικό περιβάλλον είναι μεγαλύτερη πηγή αβεβαιότητας για τις μικρές παρά για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Θεωρούμε ότι αυτές οι μορφές εξωτερικής αβεβαιότητας έχουν άμεση επίπτωση στον τρόπο με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις ρυθμίζουν την οργάνωσή τους – τις «εσωτερικές» διαφορές. Προκειμένου να επιβιώσει και να πετύχει, μια μικρή επιχείρηση οφείλει να είναι ευέλικτη. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να δώσει λιγότερη έμφαση στους μακροπρόθεσμους στόχους και περισσότερη στη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη δυνατότητα για ευελιξία.

Το βασικό πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι, ενώ η εξωτερική αβεβαιότητα με την οποία έρχονται αντιμέτωπες είναι μεγαλύτερη από εκείνη των μεγάλων επιχειρήσεων, αντιμετωπίζουν λιγότερη εσωτερική αβεβαιότητα. Σε μια μικρή επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης ελέγχει από πιο κοντά τι συμβαίνει, και έτσι δίνεται λιγότερη σημασία στην τυπική οργάνωση ή στις γραπτές διαδικασίες. Ακόμα, οι μικρές επιχειρήσεις διαλέγουν τους υπαλλήλους τους διαφορετικά απ' ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίς να δίνουν τόση σημασία σε τυπικά προσόντα. Περισσότερο τις ενδιαφέρει ο «αέρας» του υπαλλήλου και η γνώμη που έχουν για αυτόν άτομα της εμπιστοσύνης τους. Εκείνος που παίρνει την απόφαση είναι κατά πάσα πιθανότητα ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, ενώ σε μια μεγάλη επιχείρηση υπεύθυνος είναι μάλλον κάποιος «ειδικός» από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων.

Βέβαια, όλα τα παραπάνω είναι γενικεύσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις, ίσως επειδή είναι τόσο πολλές, εμφανίζουν τεράστια ποικιλία, και είναι επόμενο καθεμία από τις γενικεύσεις που αναφέραμε προηγουμένως να μην ισχύει για κάποιες επιχειρήσεις. Αυτό είναι αρκετά εμφανές στη Μελέτη περίπτωσης 1 –Κατανοώντας την επιχειρηματικότητα–, όπου μια μικρή επιχείρηση απέκτησε μεγαλύτερη ισχύ στην αγορά από την ανταγωνίστριά της, αν και γενικά η απουσία ισχύος στην αγορά θεωρείται ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων.