



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ  
ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΙ ΝΟΜΟΙ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**

**ΚΑΛΑΪΤΖΑΚΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ Α.Μ. 3029**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**Κ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΜΑΡΤΙΟΣ 2011**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### (ΜΜΕ)

#### 1.1 Εισαγωγή

Η οικονομική θεωρία μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1970 τόνιζε τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων θεωρώντας ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης συμβαδίζει με την τάξη μεγέθους της.

Το μέγεθος της παραγωγής και οι οικονομίες κλίμακας θεωρούνταν καθοριστικά στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης, προβλέποντας έτσι την επικράτηση των μεγάλων επιχειρήσεων και την εξαφάνιση των μικρομεσαίων. Τα εμπειρικά όμως στοιχεία διεθνώς δείχνουν ότι τα οικονομικά αποτελέσματα δεν συμβαδίζουν με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εμφανίζονται να κατέχουν πάνω από 95% του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά και να απασχολούν το περισσότερο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει τη συμβολή των ΜΜΕ ως βασικό παράγοντα αύξησης της απασχόλησης, βελτίωσης της παραγωγικότητας και προώθησης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

Η Ε.Ε. εφαρμόζει τον ορισμό αυτό στα Κοινοτικά Προγράμματα, συστήνει δε, χωρίς να δεσμεύει, προς τις χώρες-μέλη και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων την υιοθέτηση του ίδιου ορισμού για τα προγράμματά τους.

#### Προοπτικές ανάπτυξης

Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ για την ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα υψηλό και στην επιτυχία τους συμπεριφορά στηρίζεται η ανάπτυξη. Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα παρουσιάζουν προβλήματα αλλά και προοπτικές. Προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες στρατηγικές επιλογές με ή χωρίς τη βοήθεια του ελληνικού δημοσίου. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης για τις ΜΜΕ, όπως υφίσταται σε πολλές χώρες της Ε.Ε. εδώ και δεκαετίες. Στο ειδικό αυτό πλαίσιο θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να κωδικοποιηθούν όλα τα υφιστάμενα μέτρα υπέρ των ΜΜΕ, να εντοπισθούν οι ελλείψεις και να αναληφθούν νέες πρωτοβουλίες, όπως η δημιουργία νέου χρηματοδοτικού πλαισίου στήριξης, δημιουργία απαιτούμενων υποδομών, όπως εκθεσιακοί χώροι, κέντρα καινοτομίας και σχεδιασμού προϊόντων, υποστήριξης και πληροφόρησης των ΜΜΕ, στήριξη των παραγομένων προϊόντων με κατοχύρωση των προδιαγραφών ποιότητας και αποκλεισμού των προϊόντων που δεν πληρούν προϋποθέσεις υγιούς ανταγωνισμού, ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργασιών των επιχειρήσεων, συνεργασίες με πανεπιστημιακά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα για προώθηση της έρευνας, τεχνογνωσίας και καινοτομίας, δημιουργία «θερμοκοιτίδων», για τη στήριξη των νέων επιχειρήσεων, προώθηση της δικτύωσης τους και του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ΜΜΕ κ.ά. Η εμπειρία και τα αποτελέσματα από την

ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ το 1980 έδειξαν ότι οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας, δυναμισμού και ευελιξίας, στοιχεία που δικαιολογούν αισιόδοξες προβλέψεις για την αντιμετώπιση δυσχερειών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει η ενιαία ευρωπαϊκή και διεθνής αγορά.

Είναι αξιοσημείωτο σήμερα, ότι οι μικρές επιχειρήσεις και η επιχειρηματικότητα έχουν προσελκύσει περισσότερο από ποτέ την προσοχή της θεωρίας της διοίκησης. Πέραν της ειδικής ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, δημοσιεύσεις με συμβουλές επιτυχίας, άρθρα με ιστορίες επιχειρηματικών άθλων και βιογραφίες επιτυχημένων επιχειρηματιών κάνουν την εμφάνισή τους ολοένα και εντονότερη. Είναι απλά άλλη μια μόδα του χώρου της εκπαίδευσης στη διοίκηση επιχειρήσεων, ή έχει πλέον αναγνωριστεί η αξία της μελέτης του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;

Στις αρχές του εικοστού αιώνα, το μεγάλο μέγεθος στις επιχειρήσεις θεωρούνταν μοναδικό μέσω επιχειρηματικής επιβίωσης και κατ' επέκταση επιτυχίας. Ήταν άλλωστε μοναδικός τρόπος επίτευξης όλων των στόχων της ορθολογικής διοίκησης (οικονομίες κλίμακας, μαζική παραγωγή, βελτιστοποίηση οικονομικών δεικτών, κλπ.). Αντιθέτως, οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούνταν μη αποδοτικές και κατά συνέπεια παραδείγματα προς αποφυγή. Όμως, όπως αναφέρει ο Burns, P. (2001) στη βιβλιογραφική του ανασκόπηση, η ιστορία της διοίκησης επιχειρήσεων αναφέρει πολλά παραδείγματα' επιτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όχι μόνο φαίνεται ότι μπορούν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό, αλλά είναι και πιο κατάλληλες να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Τα χαρακτηριστικά τους περιλαμβάνουν επίσης την καλύτερη κατανόηση του πελάτη και την ευχερέστερη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες. Πάνω από όλα όμως δίνουν την ευκαιρία σε ανθρώπους να ικανοποιήσουν την ανάγκη της δημιουργίας, αξιοποιώντας νέες ιδέες. Τουλάχιστο στον «ανεπτυγμένο» κόσμο των παραδοσιακών κεφαλαιοκρατικών χωρών, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι αποτελούν απάντηση στην εξαρτημένη σχέση εργασίας που επέβαλε η βιομηχανική επανάσταση και η γραφειοκρατία. Οι συντελεστές παραγωγής (ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό) αναζητούν πλέον περισσότερο ανεξάρτητους εργασιακούς συσχετισμούς, στοιχεία των οποίων θα μελετήσουμε με λεπτομέρεια στα παρακάτω κεφάλαια.

Στη χώρα μας από την άλλη πλευρά η διάδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (σύμφωνα με μελέτες, καλύπτουν περίπου το 90% του συνόλου των επιχειρήσεων), δε θα πρέπει να εκληφθεί ως ένα σημάδι «υποανάπτυκτης» ή «αναπτυσσόμενης» οικονομίας, αλλά αντιθέτως, μια έκφραση της ιδιοσυγκρασίας του λαού αυτού, καθώς επίσης και των ιδιαίτερων

χαρακτηρισμών του πολιτικοοικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι διάφορες οικονομικές μονάδες.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 «Διαχωρισμός Επιχειρήσεων»

**Διακρίσεις Επιχειρήσεων** [Κύρια Πηγή: Κυριαζόπουλος Π. - Τερζίδης, Κ. (2000), σελ. 16-38]

#### **A) Με βάση τον Επιδιωκόμενο σκοπό**

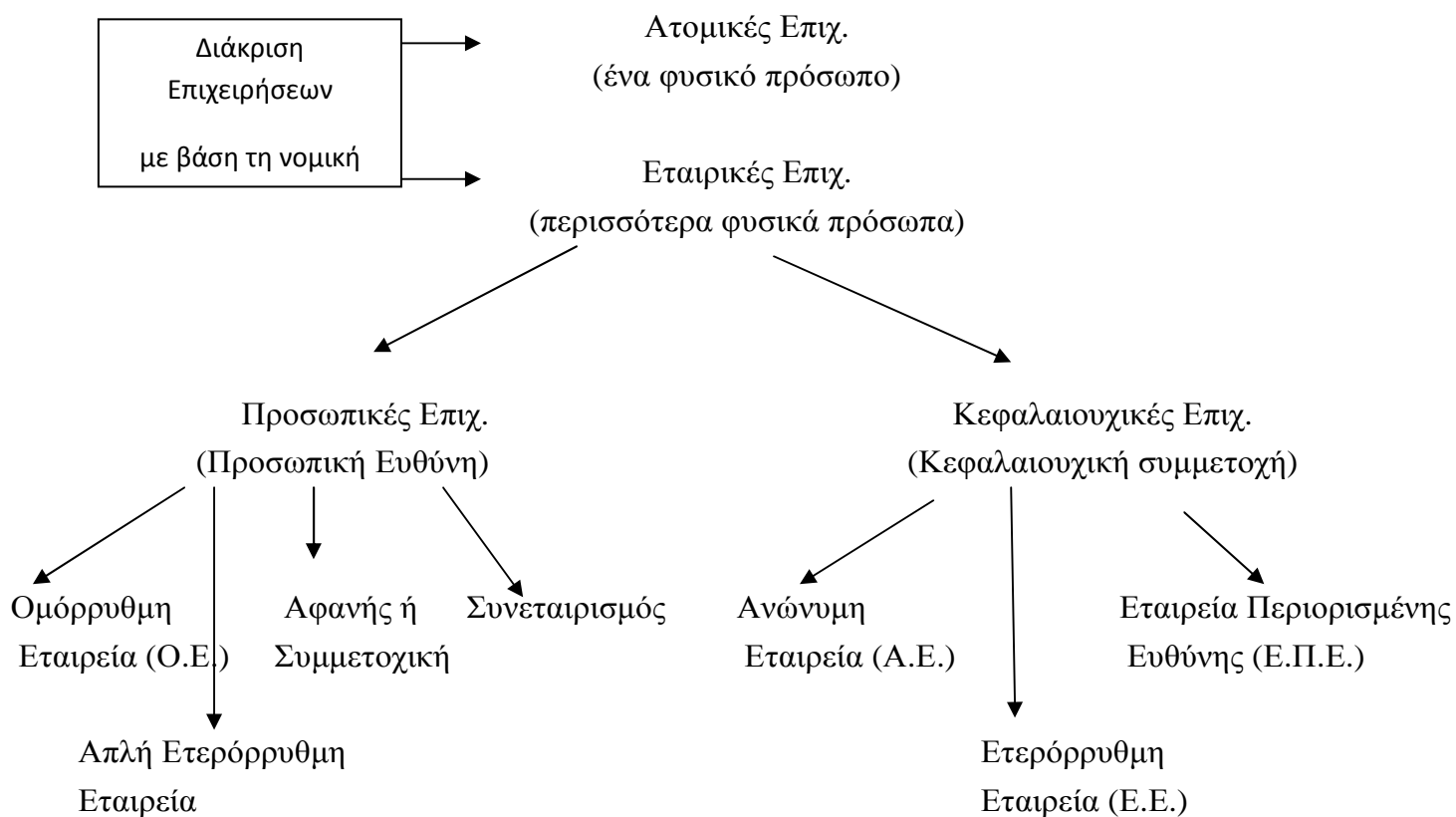
- Κερδοσκοπικοί οργανισμοί (στόχος η μεγιστοποίηση του κέρδους)
- Μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί (φιλανθρωπικές οργανώσεις, δημόσιοι οργανισμοί, ιδρύματα κλπ)

#### **B) Με βάση τον κλάδο δραστηριότητας**

- Πρωτογενής τομέας παραγωγής (γεωργικές, κτηνοτροφικές, δασικές κλπ. επιχειρήσεις):  
Εκμετάλλευση υπεδάφους, Καλλιέργεια γεωργικών εδαφών, εκμετάλλευση δασικού ή θαλάσσιου πλούτου
- Δευτερογενής τομέας παραγωγής (βιομηχανίες, βιοτεχνίες): Μεταποίηση προϊόντων πρωτογενούς τομέα
- Τριτογενής τομέας παραγωγής (μεταφορικές, ασφαλιστικές, τουριστικές): Διάθεση προϊόντων δευτερογενούς τομέα και παροχή υπηρεσιών

#### **Γ) Με βάση τη νομική μορφή** [Παπανίκος, Γ. Ποζιός, Ι. (1993), σελ. 30-48]

Η απόφαση να πάρει μια επιχείρηση συγκεκριμένη νομική μορφή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Σε γενικές γραμμές η διάκριση των επιχειρήσεων βάσει της νομικής τους μορφής περιγράφεται από το παρακάτω σχήμα:



### Δ) Με βάση το μέγεθος

Η κατάταξη των επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος γίνεται σε τρεις κατηγορίες: μικρές μεσαίες και μεγάλες με συνήθη συμβατικά κριτήρια των αριθμό των απασχολουμένων, το απασχολούμενο κεφάλαιο, τον κύκλο εργασιών, το παραγωγικό δυναμικό και κάποια κριτήρια τεχνικής φύσης, (π.χ. ιπποδύναμη μηχανημάτων, ποσότητα ηλεκτρικής ενέργειας που καταναλώνεται, έκταση γεωργικής γης, τονάζ γεωργικών προϊόντων κλπ.).

Στην όποια προσπάθεια ταξινόμησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο κλάδος της δραστηριότητας καθώς επίσης το ότι δύσκολα ένα κριτήριο από μόνο του αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη για την τοποθέτηση μιας επιχείρησης σε μια ή άλλη κατηγορία. Κάποιες επιχειρήσεις είναι Capital Intensive και κάποιες άλλες Labour Intensive. Επίσης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η χώρα-Αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μια μεγάλη επιχείρηση στην Ελλάδα δεν είναι απαραίτητα μεγάλη για τα δεδομένα των Η.Π.Α.

Σύμφωνα με την 2003/361/ΕΚ Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία δημοσιεύτηκε στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων, η διάκρισή τους με βάση το μέγεθος γίνεται με τα εξής κριτήρια:

- Πολύ μικρή επιχείρηση: < 10 εργαζομένους και κύκλο εργασιών ή σύνολο ισολογισμού < 2 εκατ. €
- Μικρή επιχείρηση: < 50 εργαζομένους και κύκλο εργασιών ή σύνολο ισολογισμού < 10 εκατ. €
- Μεσαία επιχείρηση: 50 < εργαζομένους < 250 και κύκλο εργασιών ή σύνολο ισολογισμού < 43 εκατ. €
- Μεγάλη επιχείρηση: 250 ή περισσότερο εργαζομένους και κύκλο Εργασιών ή σύνολο ισολογισμού > 43 εκατ. €

Σύμφωνα με την ίδια πηγή: «Μια επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ΜΜΕ, εάν το 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου της ή των δικαιωμάτων ψήφου της ελέγχεται, άμεσα ή έμμεσα, από έναν ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς ή δημόσιους φορείς, μεμονωμένα ή από κοινού. Στον υπολογισμό του αριθμού των απασχολούμενων εργαζομένων και των χρηματοοικονομικών ποσών παίρνουμε ως σημείο αναφοράς την τελευταία κλεισμένη διαχειριστική χρήση και υπολογίζεται σε ετήσια βάση. Στον κύκλο εργασιών δεν συμπεριλαμβάνεται το ΦΠΑ.

## 2.2 «Ορισμός και χαρακτηριστικά μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης»

Βλέπουμε λοιπόν ότι ενώ παραδοσιακά επικρατούσε η αντίληψη στην Ελλάδα ότι μικρομεσαία ήταν σε γενικές γραμμές μια βιοτεχνική επιχείρηση ή μια επιχείρηση εντάσεως εργασίας, πλέον έχουν εισαχθεί ποσοτικά κριτήρια που διευκολύνουν τη στατιστική απεικόνιση και παρακολούθηση του κλάδου αυτού.

Σε καμία περίπτωση δεν απορρίπτουμε τα κριτήρια μεγέθους που εισάγονται στην προηγούμενη παράγραφο (2.1). Αντιθέτως τα χρησιμοποιούμε για να έχουμε μια κοινή γλώσσα στην Ευρωπαϊκή αγορά. Είναι παράλληλα όμως αδιαμφισβήτητο ότι το όποιο κριτήριο μεγέθους για να καθορίσουμε τις ΜΜΕ είναι εκ των πραγμάτων αυθαίρετο γιατί στηρίζεται στα πρότυπα που ορίζουν οι άνθρωποι στην εκάστοτε αγορά. Όπως αναφέρει ο Burns, P. (2001), το να είναι κάποια μικρή επιχείρηση δεν έχει να κάνει μόνο με το μέγεθος. Έχει επιπλέον να κάνει με τα εν γένει

χαρακτηριστικά

τους.

Συγκεκριμένα:

1. Η προσωποποιημένη διοίκηση (personalised management) της επιχείρησης. Ο ιδιοκτήτης / διαχειριστής μιας μικρής επιχείρησης είναι σε όλες τις περιπτώσεις υπεύθυνος για τις αποφάσεις της επιχείρησής του. Ένας τέτοιος βαθμός ανάμειξης στις αποφάσεις της επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να σηματοδοτήσει την επιχειρηματική της κουλτούρα (business culture). Πολύ συχνά, η λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη / διαχειριστή και στην πιθανότητα της απομάκρυνσής του από την επιχείρηση, θα έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της επιχείρησης.
2. Το μικρό μερίδιο αγοράς (small market share). Οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, εξαιτίας του πολύ μικρού μεγέθους τους, δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν ούτε την τιμή πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους ούτε να διαμορφώσουν την ποσότητα που παράγουν. Η δύναμη αγοράς που κατέχουν είναι μειωμένη, καθώς δεν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και έτσι αναγκάζονται να αγοράζουν σε μεγαλύτερη τιμή. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει, λοιπόν, να πωλούν σε ακριβότερη τιμή και γίνονται λιγότερο ανταγωνιστικές. Γι' αυτό το λόγο, οι μικρές επιχειρήσεις πολύ συχνά ειδικεύονται σε συγκεκριμένες αγορές (niche markets). Η αφοσίωση των καταναλωτών (customer loyalty). Οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα εκείνες που λειτουργούν σε συγκεκριμένες αγορές, αποκτούν συχνά ένα μικρό αλλά αφοσιωμένο αριθμό καταναλωτών. Σε μερικές περιπτώσεις που κάποιοι από αυτούς τους αφοσιωμένους καταναλωτές 'εγκαταλείπουν' την επιχείρηση τότε η τελευταία μπορεί να αποτύχει να επιβιώσει.
3. Η χρηματοδότηση (finance). Οι ΜΜΕ πολύ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες να συγκεντρώσουν χρήματα προκειμένου να μπορέσουν να επεκταθούν και η επιβιώσή τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις συναλλαγές των πελατών τους. Συχνά, εάν οι πελάτες της επιχείρησης αδυνατούν να αποπληρώσουν τα χρέη τους προς την επιχείρηση, η επιχείρηση αδυνατεί να επιβιώσει.



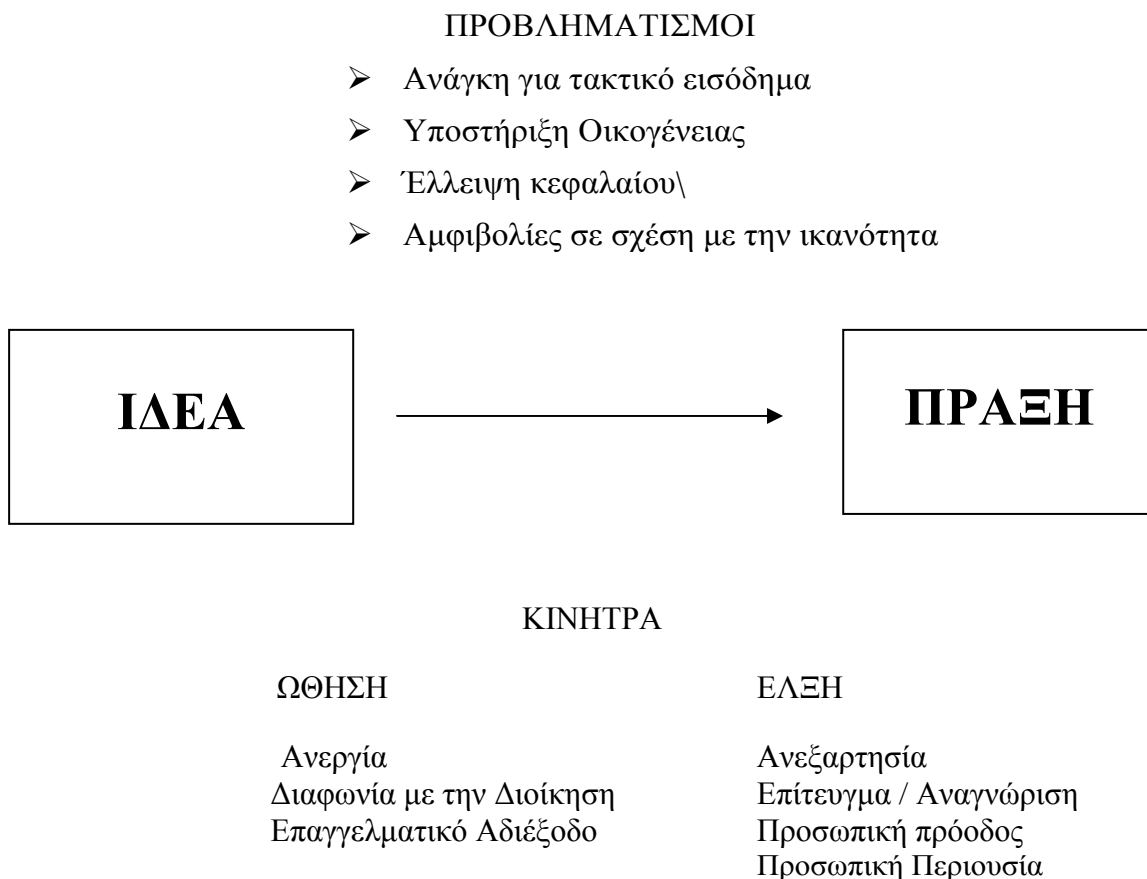
Οι ΜΜΕ δεν είναι απλά μικρογραφίες μεγαλύτερων εταιριών. Αντίθετα, λειτουργούν με πολύ διαφορετικά κριτήρια, παίρνουν αποφάσεις με γνώμονα την προσωπικότητα του διαχειριστή, βασίζονται στις προσωπικές σχέσεις, και αντιμετωπίζουν το ρίσκο πολλές φορές όχι σε ορθολογική βάση. Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες τους τις βλέπουν ως διέξοδο από την ανεργία, ως μέσο αξιοποίησης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, ως μέσο κοινωνικής ανάδειξης ή τελικά ως μέσο έκφρασης της μεγαλύτερης τάσης για αυτό-απασχόληση στις σύγχρονες κοινωνίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### «Ιδρύοντας μια ΜΜΕ»

#### 3.1 Εξερευνώντας και αξιοποιώντας μια επιχειρηματική ιδέα

Μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να είναι το έναυσμα για το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης που στη συνέχεια, αν τα κίνητρα υπερνικήσουν τις αναστολές, ενδιασμούς ή προβλήματα, υλοποιείται και οδηγεί στη γένεση μιας επιχείρησης. Σχηματικά αυτό μπορεί να παρασταθεί με το παρακάτω σχήμα:



Η ιδέα αυτή συνήθως συνδυάζεται με ένα «κενό» στην προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών της αγοράς, το οποίο ένας επίδοξος επιχειρηματίας καλείται να καλύψει. Βέβαια πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου η επιχείρηση που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας δεν είναι κάτι καινούργιο, οι εξαιρετικές ικανότητες και προσωπικότητά του όμως είναι σε θέση να κάνουν την επιχείρηση να πετύχει. Σε οποιαδήποτε περίπτωση οι συνήθεις λογικές αιτίες που οδηγούν στην ίδρυση μιας ΜΜΕ σχετίζονται με:

- Μια ανάγκη στην αγορά που υπάρχει, δεν υπάρχουν όμως προϊόντα ή υπηρεσίες να την

καλύψουν.

- Την αξιοποίηση μιας ευρεσιτεχνίας, τεχνικής ή γενικότερα ειδικής γνώσης, η οποία Π.χ. μπορεί να έχει ανακαλυφθεί τυχαία, να είναι προϊόν σκόπιμης έρευνας, ερασιτεχνικής απασχόλησης ή έχει περάσει από γενιά σε γενιά.

Οι Longenecker, Justin G. - Moore, Carlos W.- Petty, William J. (1995) στο βιβλίο τους διαχωρίζουν τις ιδέες ίδρυσης σε:

Τύπου Α: προϊόν ή Υπηρεσία υπήρχε σε μια αγορά, αλλά όχι σε αυτή που επιθυμεί να την εντάξει ο επιχειρηματίας, όπως Π.χ. το ιδιωτικό ΚΤΕΟ στο νομό Λασιθίου,

Τύπου Β: Προϊόν ή Υπηρεσία είναι προϊόν μιας τεχνικά νέας διαδικασίας, όπως Π.χ. η αξιοποίηση της τεχνολογίας Bluetooth στην κινητή τηλεφωνία .

Τύπου Γ: Οι λειτουργίες δεν είναι καινούργιες, οι τρόποι εκτέλεσής τους όμως είναι νέοι και βελτιωμένοι, όπως Π.χ. η βελτιωμένη εξυπηρέτηση σε ένα χώρο ξενοδοχειακό ή μαζικής εστίασης, κλπ.

Το λάθος που συχνά γίνεται από νέους επιχειρηματίες είναι ότι πιστεύουν τυφλά ότι η ιδέα τους θα πετύχει. Μπορούν όμως να πείσουν τώρα και στο μέλλον την αγορά να ακολουθήσει; Πριν προχωρήσει στην αξιοποίηση της οποιας επιχειρηματικής ιδέας, σημαντική άσκηση είναι η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση όλων των παραμέτρων που θα επηρεάσουν αυτή την επένδυση.

Συγκεκριμένα, κρίσιμης σημασίας είναι:

- Η κίνηση να γίνεται τη σωστή χρονική στιγμή.
- Η ικανότητα και ετοιμότητα του επιχειρηματία για διαρκή βελτίωση
- Η καλή γνώση της αγοράς.
- Ο ορθός οικονομικός σχεδιασμός.
- Η μελέτη ποικιλίας σεναρίων ανάπτυξης, από αισιόδοξα έως απαισιόδοξα.
- Η σωστή εκτίμηση του ανταγωνισμού.
- Η σωστή επιλογή προμηθευτών.
- Η σωστή επιλογή προσωπικού και συνεργατών.
- Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει με διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

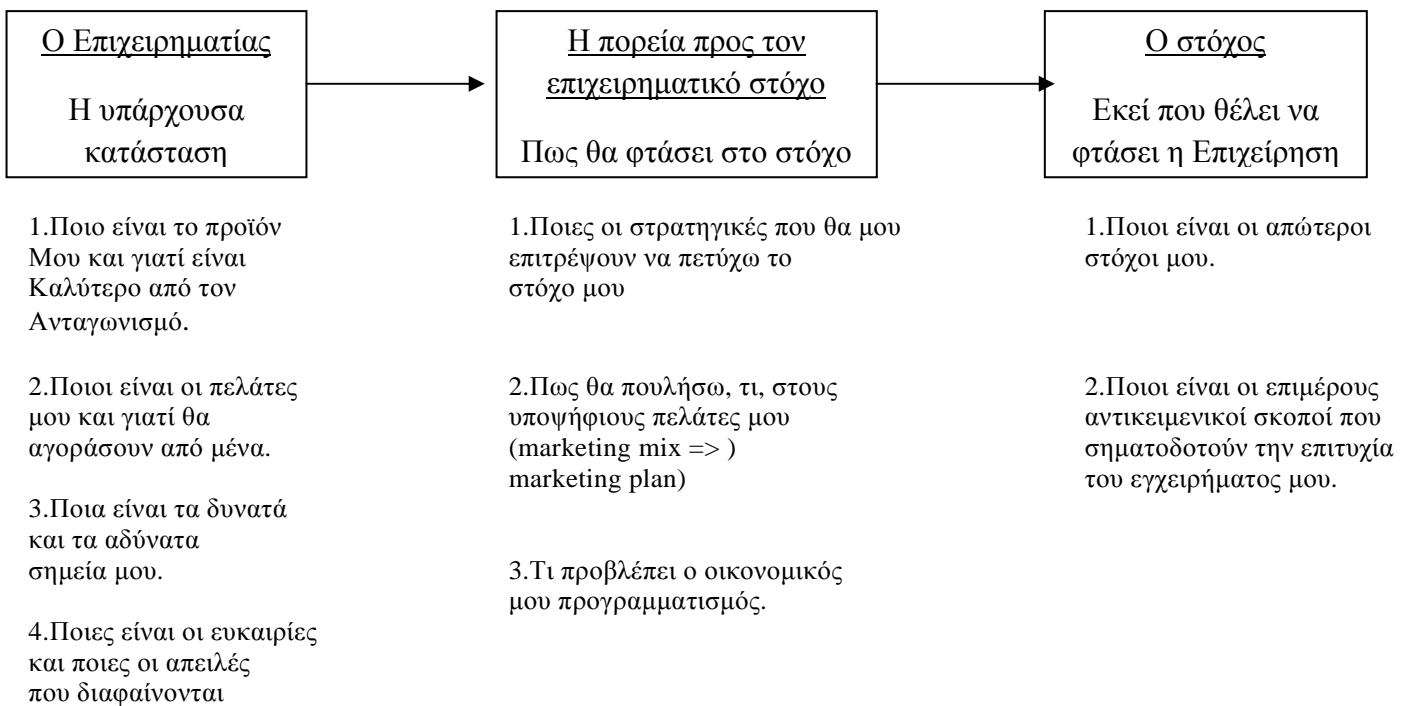
Λέξεις κλειδιά όπως βιωσιμότητα, μελέτη σεναρίων, χρηματοδοτήσεις κλπ. πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη και θα μας απασχολήσουν περισσότερο παρακάτω.

Έλλειψη λοιπόν των παραπάνω μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία του εγχειρήματος σε πρώιμο ακόμα στάδιο της ανάπτυξής του. Από την άλλη πλευρά, ένα καλό μέσο προετοιμασίας και αξιολόγησης της ιδέας είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

### 3.2 «Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)»

#### 3.2.1 Ο ορισμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου και η αναγκαιότητα ύπαρξής του

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να συντάσσεται ,προτού ο επιχειρηματίας προχωρήσει στην επένδυση, μια και εκεί ουσιαστικά ελέγχεται αν είναι πρακτικά εφαρμόσιμη η επιχειρηματική ιδέα. Επίσης μπορεί να τον βοηθήσει να προλάβει λάθη ή πιθανές παραλήψεις, να σκεφθεί τις πηγές' άντλησης κεφαλαίων, καθώς επίσης να λάβει μια πρώτη εικόνα για την πιθανή της πορεία μέσα από τα σενάρια που θα μελετηθούν.



Τα σημεία του παραπάνω σχήματος πρέπει να περιγράφονται από ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο αφού αποτυπώσει την τρέχουσα εικόνα της επιχείρησης (αν ήδη υπάρχει), τους στόχους της και τον προβλεπόμενο τρόπο λειτουργίας, δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. πιθανούς χρηματοδότες) να αποκομίσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει εκτενή ανάλυση του υπολογίσιμου ρίσκου το οποίο ετοιμάζεται να αναλάβει, την οργάνωση που σκοπεύει να υιοθετήσει και το πώς θα υλοποιήσει το σχέδιο δράσης της.

«Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που απαιτείται να ανατροφοδοτείται και να αλλάζει, όσο η επιχείρηση αναπτύσσεται.» ΚΕΤΑ Κρήτης (Οδηγός Ίδρυσης Επιχείρησης)

κρίσιμο σημείο για την αξιολόγηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι ρεαλιστικές υποθέσεις και τα ακριβή και ρεαλιστικά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη.

### 3.2.2 Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Κατά βάση το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια έκθεση, η οποία απαρτίζεται από μερικά βασικά τμήματα. Δεν υπάρχει «τέλεια» ή «ενδεδειγμένη» μορφή επιχ. σχεδίου και η δομή του μπορεί να

#### Κορμός Επιχειρηματικού Σχεδίου

##### Περίληψη:

Ανακεφαλαίωση του συνόλου του σχεδίου (1-3 Σελίδες). Έχει δυναμική γραφή και στόχο έχει να πείσει τον αναγνώστη για την αναμενόμενη επιτυχία του εγχειρήματος. Συνήθως γράφεται τελευταίο.

##### Γενική περιγραφή της επιχείρησης:

Όνομα, διακριτικός τίτλος, διεύθυνση έδρας, νομική μορφή, κλάδος δραστηριότητας, ιστορικό (αν υπάρχει ήδη), τόπος δραστηριότητας (πχ. Ελλάδα και εξωτερικό). Γενική περιγραφή στόχων της επιχείρησης.

##### Σχέδιο προϊόντων και υπηρεσιών:

Σαφής προσδιορισμός χαρακτηριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, αναφορά περιπτώσεων καινοτομιών/ευρεσιτεχνιών, γιατί θα τα αγοράσουν οι πελάτες έναντι του ανταγωνισμού, πλάνο ζήτησης (σταθερή ή εποχιακή), after sales service, παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτησή τους.

##### Σχέδιο μάρκετινγκ:

Πρέπει να αποτυπώνει με λεπτομέρεια το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, καθώς και τη στρατηγική της όσον αφορά τους παρακάτω τομείς: **Αγορά**(-ές) που απευθύνεται το προϊόν (περιγραφή αγοράς, μέγεθος αγοράς, τάσεις), **Πελάτες** στους οποίους απευθύνεται (χαρακτηριστικά τους, δημογραφικά κλπ., έλεγχος ικανοποίησής τους, κατά κεφαλή κατανάλωση), **Ανταγωνισμός** (Ποιοι είναι, γιατί είμαστε καλύτεροι), **Κανάλια διανομής**, **Στόχοι πωλήσεων, προβολή/Διαφήμιση, Τιμολόγηση** (πιστώσεις, κλπ.).

##### Σχέδιο οργάνωσης και Διοίκησης:

Ρυθμίσεις που αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης, όπως Διοικητικό συμβούλιο, Γενική οργανωτική δομή, τμήματα, περιγραφή θέσεων και εργασιών, προσωπικό (κριτήρια αναζήτησης, πρόσληψης, εκπαίδευσης), Κόστος θέσεων εργασίας, Εξωτερικοί συνεργάτες.

### **Λειτουργικό Σχέδιο:**

Ο τρόπος με τον οποίο θα δημιουργηθεί το προϊόν, όπως Μηχανήματα, εργασία, πρώτες ύλες, απαιτήσεις επεξεργασίας. Θα πρέπει να διευκρινίζει το πώς διασφαλίζεται η ο έλεγχος και η ποιότητα παραγωγής, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, κλπ.

### **Οικονομικό Σχέδιο/Ανάλυση:**

Εδώ αποτυπώνονται οι επιχειρηματικές προβλέψεις για την οικονομική πορεία της επιχείρησης τα επόμενα 5-10 χρόνια. περιγράφει τις ανάγκες για οικονομικούς πόρους καθώς και τις πηγές από τις οποίες θα αντληθούν. Μέσα από ισολογισμούς και ταμειακές ροές αποτυπώνεται η διαχρονική θέση της επιχείρησης και η πορεία των οικ. της μεγεθών. Πρέπει να ορίζει για πόσο απαιτείται εξωτερική χρηματοδότηση, πότε θα μπορούν να πουλήσουν οι επενδυτές (π.χ. venture capitalists) και πότε οι θετικές ταμειακές ροές θα σημαίνουν και θετικές καθαρές παρούσες αξίες (NPV). Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στα θέματα χρηματοδοτήσεων (κόστος επένδυσης, πηγές άντλησης κεφαλαίων, δάνεια, προγράμματα επιχορηγήσεων, κλπ.)

### **Παραρτήματα:**

Επιπλέον στοιχεία για την κατανόηση του σχεδίου (π.χ. βιογραφικό σημείωμα επιχειρηματία ή στελεχών, prospectus ή προσφορές μηχανημάτων, σχέδια κτιρίων ή διαδικασιών, μελέτες αγοράς, συμβόλαια, σχετική νομοθεσία, κλπ.)

διαφέρει κατά περίπτωση. Μια ενδεικτική μορφή αποδίδεται από τους Longenecker, Justin G. - Moore, Carlos W. - Petty, William J. (1995) στο παρακάτω σχήμα:

Πρακτικές Συμβουλές κατά τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

1. Ίσως να είναι καλό να υπάρχει σελίδα περιεχομένων για τους αναγνώστες που δεν έχουν πολύ χρόνο.

2. Να έχει ληφθεί υπόψη σε ποιόν απευθύνεται το πλάνο. Ίσως απαιτεί άλλη προσέγγιση.

- Για δική μας κατανόηση / προετοιμασία;
- Για τραπεζικό δανεισμό;
- Για προσέλκυση κεφαλαίων;

3. Δεν χρειάζεται να είναι υπερβολικά μεγάλο.

4. Έλεγχοι όπως ο γραμματικός, ο συντακτικός ή ο ορθογραφικός είναι σημαντικοί

τίποτα όμως δεν είναι σημαντικότερο από την ακρίβεια στα οικονομικά στοιχεία, του υπολογισμούς και τη σαφή αποτύπωση των υποθέσεων/παραδοχών της μελέτης.

### **3.3 Το Σχέδιο Μάρκετινγκ**

Το επίσημο σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

✓ Ανάλυση της αγοράς:

Ποιοι είναι οι πελάτες στους οποίους απευθυνόμαστε (προφίλ πελατών). Ποια είναι τα οφέλη του προϊόντος για αυτούς τους πελάτες. Πρόβλεψη πωλήσεων (αισιόδοξη, απαισιόδοξη, περισσότερο πιθανή).

✓ Ανταγωνισμός:

Ποιες είναι οι ανταγωνίστριες εταιρίες, ποιοι τις διοικούν, τι προϊόντα προσφέρουν, κλπ.

✓ Στρατηγική του μάρκετινγκ:

Σε ποιους πελάτες, με ποιο προϊόν, τι προώθηση, τι τιμή.

✓ Το τελικό προϊόν:

Φίρμα προϊόντος, συσκευασία, εγγύηση κλπ.

✓ Σχέδια προώθησης του προϊόντος:

Μέθοδοι προώθησης του προϊόντος (π.χ. διαφήμιση, ή face to face πώληση). Αριθμός πωλητών, κλπ.

✓ Σχέδια διανομής:

Πως εμπλέκονται οι ενδιαμέσοι στην προώθηση ενός προϊόντος και σε περίπτωση εξαγωγών, ανάπτυξη όλων των μεθόδων διάθεσης στο εξωτερικό

✓ Σχέδια καθορισμού τιμής:

ορισμοί σταθερού και μεταβλητού κόστους, με εναλλακτικά σενάρια για την εξαγωγή του ανάλογου περιθωρίου κέρδους.

**3.4 Διαδικασίες – Ίδρυσης:** [πηγή: ΚΕΤΑ Κρήτης «Οδηγός Ίδρυσης Επιχείρησης – Start up kit », σελ. 63-70]

### 3.4.1 Γενικές Οδηγίες

Οι διαδικασίες ίδρυσης μιας επιχείρησης διαφέρουν κυρίως ανάλογα με τη νομική τους μορφή. Υπάρχουν κάποια σημεία ταύτισης:

**Ασφαλιστικός Φορέας:** Όταν η επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται σε πόλη άνω των 2.000 κατοίκων, (σύμφωνα με το Ν.2084/92) η εγγραφή στον ασφαλιστικό φορέα είναι υποχρεωτική τόσο για φυσικά πρόσωπα όσο και για εταίρους (μέλη νομικών προσώπων), άνω των 18 ετών. Ανάλογα με την επιχειρηματική δραστηριότητα, η εγγραφή γίνεται στο ΤΕΒΕ, ΤΑΕ, ΤΣΜΕΔΕ, ΤΣΑΥ, κλπ.

**Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.):** Υποβολή εντύπου Μ5 «Δήλωση υπό Ίδρυση Επιχείρησης». Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών και πριν την έναρξη των εργασιών της επιχείρησης υποβάλλεται η δήλωση διακοπής των εργασιών ίδρυσης της επιχείρησης. Παράλληλα υποβάλλεται το έντυπο Μ2 «Δήλωση έναρξης / μεταβολής εργασιών Φυσικού προσώπου» για τα Φυσικά πρόσωπα και το έντυπο Μ3 «Δήλωση έναρξης / μεταβολής εργασιών Μη Φυσικού προσώπου» για τα νομικά πρόσωπα. Για τκ; υπόλοιπες δηλώσεις ή δικαιολογητικά που τυχόν απαιτούνται αρμόδια είναι η κατά τόπους ΔΟΥ για να ενημερώσει τους ενδιαφερόμενους.

**Έκδοση Αριθμού Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.):** Απαραίτητο για κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που συναλλάσσεται με πράξεις που δύνανται να φορολογηθούν. Η απόδοση ΑΦΜ στις υπό ίδρυση επιχειρήσεις γίνεται από τα Γραφεία Μητρώου των αρμοδίων Δ.Ο.Υ. Ο ΑΦΜ αλλάζει μόνο σε περίπτωση που φυσικό πρόσωπο (ατομική επιχείρηση) μετατραπεί σε νομική.

**Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων:** Όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν τέτοια σύμφωνα με τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων. Η θεώρησή τους γίνεται τη ΔΥΟ στην οποία είναι ενταγμένη η έδρα της επιχείρησης. Οι Α.Ε εντάσσονται σε ΔΟΥ ΦΑΒΕ και ΦΑΕΕ. Η κατηγορία βιβλίων που τηρούνται εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών τη επιχείρησης. Π.χ. Μέχρι 1.000.000€ μπορεί να τηρούνται Β' ή Γ' κατηγορίας βιβλία. Πάνω από 1.000.000€, υποχρεούται να τηρεί Γ' κατηγορίας βιβλία.

### 3.4.2 Διαδικασίες ανάλογα με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων

#### *Ατομική επιχείρηση*

- Απλούστερη μορφή
- Δεν απαιτούνται ιδιαίτερες νομικές διαδικασίες
- Βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας βιβλία (σε μερικές περιπτώσεις όπως παραδοσιακά καφενεία τηρούνται



Βιβλία Αγορών - έσοδα προσδιορίζονται βάσει των αγορών)

- ο Συντελεστής φορολόγησης: Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το ύψος των κερδών
- ο Βιβλία Γ' κατηγορίας βιβλία: Κέρδη = έσοδα - κόστος πωληθέντων - δαπάνες λειτουργίας

### **Προσωπική Εταιρία (Ο.Ε. ή Ε.Ε.)**

ο Βασικά χαρακτηριστικά:

• Ομόρρυθμοι Εταίροι ευθύνονται στο σύνολο της περιουσίας τους για τις υποχρεώσεις της εταιρίας και σε περίπτωση λύσης αυτής έχουν ευθύνη χρεών τους.

• Απλούστερη μορφή εταιρίας από πλευράς διαδικασιών και εξόδων ίδρυσης. Δεν απαιτεί συμβολαιογραφική πράξη.

• Μπορεί να τηρεί Β' ή Γ' κατηγορίας βιβλία.

• Δεν υπάρχει ελάχιστο ποσό κεφαλαίου (αυτό καθορίζεται από τους εταίρους).

ο Επίσκεψη στο επιμελητήριο: Έλεγχος της επωνυμίας (αν υπάρχει άλλη με την ίδια επωνυμία στα όρια του Νομού), συμπλήρωση αίτησης και βεβαίωση προέγκρισης επωνυμίας. Αν υπάρχει κι άλλη πρέπει να βρεθεί άλλη επωνυμία. Η επωνυμία αποτελείται από τα ονόματα των εταίρων. Ο διακριτικός τίτλος (δ.τ.) που δύναται να δοθεί πρέπει επίσης να ελεγχθεί.

ο Σύνταξη καταστατικού από δικηγόρο: Υποχρεωτικά μέλη, επωνυμία, έδρα, σκοπός, το κεφάλαιο (και ο τρόπος καταβολής του), ποσοστό συμμετοχής των εταίρων, η διάρκεια, οι διαχειριστές.

ο Πληρωμή στη ΔΟΥ του φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου (1% επί του κεφαλαίου) Καταβολή (μέσω Εθνικής Τράπεζας) των αναλογούντων δικαιωμάτων υπέρ ταμείου Νομικών (0,5% του κεφαλαίου).

ο Κατάθεση Καταστατικού στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση.

ο Εγγραφή στο επιμελητήριο (πληρωμή εγγραφής και ετήσιας συνδρομής)

ο Έναρξη των εργασιών της επιχείρησης στην αρμόδια ΔΟΥ. Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά είναι τα ακόλουθα:

• Έντυπο Μ3 «Δήλωση έναρξης / μεταβολής εργασιών Μη Φυσικού προσώπου».

• Θεωρημένο καταστατικό από το Πρωτοδικείο.

• Βεβαίωση εγγραφής στο επιμελητήριο

• Εγγραφή μελών σε ασφαλιστικό φορέα (Τ.Ε.Β.Ε., Τ.Α.Ε. κλπ)

• Μισθωτήριο θεωρημένο από τη Δ.Ο.Υ. του ιδιοκτήτη (αν πρόκειται για ενοικίαση

• Συμβόλαιο ιδιοκτησίας και υπεύθυνη δήλωση από Αστυνομία (αυτού που παραχωρεί) αν πρόκειται για δωρεάν παραχώρηση.

• Χαρτόσημο έναρξης που πληρώνεται επιτόπου στη Δ.Ο.Υ. κατά την έναρξη.

## **Εταιρική Μορφή (Α.Ε. ή Ε.Π.Ε.)**

### **Ανώνυμες Εταιρίες**

- Βασικά χαρακτηριστικά:
  - Ελάχιστο κεφάλαιο για τη σύσταση: 60.000€ (Ν2842/2000).
  - Κεφάλαιο = Ίσα μερίδια (μετοχές)
  - Αυστηροί όροι δημοσιότητας για την Ίδρυση και τη εποπτεία της επιχείρησης.
  - Διάρκεια συνήθως 50 έτη.
  - Μέτοχοι υπόχρεοι έως του ποσού που έχουν εισφέρει στην εταιρία.
  - Δύο απαραίτητα όργανα για τη λειτουργία της: Δ.Σ. και Γ.Σ.
  
- Σύνταξη καταστατικού από δικηγόρο: Συμβολαιογραφικού τύπου, περιλαμβάνοντας τα ιδρυτικά μέλη, την εταιρική επωνυμία, το σκοπό, την έδρα, τη διάρκεια, το ποσό και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου, αριθμό μετοχών, διατάξεις Γ.Σ. και Δ.Σ., τους ελεγκτές, τα δικαιώματα των μετόχων, τον ισολογισμό, τη διάθεση των κερδών.
- Επίσκεψη στο επιμελητήριο: Έλεγχος της επωνυμίας (αν υπάρχει άλλη με την ίδιο επωνυμία στα όρια του Νομού), συμπλήρωση αίτησης και βεβαίωση προέγκρισης επωνυμίας. Αν υπάρχει κι άλλη πρέπει να βρεθεί άλλη επωνυμία.
- Περίληψη του καταστατικού στη Διεύθυνση Εμπορίου για να καταχωρηθεί στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών.
- Καταβολή στο δικηγορικό σύλλογο γραμματίου είσπραξης για το δικηγόρο που θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού.
- Υπογραφή καταστατικού από τα ιδρυτικά μέλη και το δικηγόρο που το συνέταξε ενώπιον συμβολαιογράφου. Στο συμβολαιογράφο προσκομίζεται επίσης το σχέδιο του καταστατικού, τα Α.Φ.Μ. των μετόχων, αντίγραφα των ταυτοτήτων τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το δικηγορικό σύλλογο. Η αμοιβή του συμβολαιογράφου ορίζεται από τη σχετική Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α. 74084/23-10-96).
  - Το καταστατικό θεωρείται από το Επιμελητήριο για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου.
  - Πληρωμή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.) 1% επί του κεφαλαίου.
    - Με την προσκόμιση δυο αντιγράφων του καταστατικού (ένα από τα οποία θεωρήθηκε από το Επιμελητήριο) και επιταγή για το ποσό που αναλογεί.
  - Πληρωμή παράβολου δημοσίου (για τη δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως) και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ στην εφορία.
  - Πληρωμή στην Εθνική Τράπεζα ποσοστό 1% επί του μετοχικού κεφαλαίου υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού (Υ.Α. 2279/10-09-2000).
  - Κατάθεση Καταστατικού στη Νομαρχία για να εγκριθεί. Αν δε ζητηθούν τροποποιήσεις, στέλνεται από τη Νομαρχία στο Εθνικό Τυπογραφείο η απόφαση έγκρισης σύστασης για να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
  - Εγγραφή στο Επιμελητήριο. Έναρξη εργασιών στην εφορία και θεώρηση βιβλίων και στοιχείων. Η έναρξη πρέπει να γίνει 10 ημέρες από την ημέρα έγκρισης σύστασης.

- ο Συγκρότηση του Δ.Σ. σε Σώμα.

### **Εταιρίες περιορισμένης Ευθύνης**

Στη Γ.Σ. αποφάσεις παίρνονται μόνο μέσα από ποσοτική και αριθμητική πλειοψηφία. Δηλ. > μισών εταίρων, να εκπροσωπούνται από, > μισού εταιρικού κεφαλαίου.

- ο Βασικά Χαρακτηριστικά:

- Ελάχιστο κεφάλαιο για τη σύσταση: 18.000€ (Ν2842/2000), από το οποίο, το 1/2 τουλάχιστο σε μετρητά.
- Σύμφωνα με τον Ν. 3190/1955, επιτρέπεται η ίδρυση Ε.Π.Ε. από ένα πρόσωπο (μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.)
- ισχύουν όροι δημοσιότητας για την ίδρυσή της και τα τη διάρκεια της ζωής της. περιορισμένη ευθύνη εταίρων, με το ποσό που έχουν εισφέρει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.
- Δύο απαραίτητα όργανα για τη λειτουργία της: Διαχειριστής και Γ.Σ. των εταίρων.

- ο Σύνταξη καταστατικού από δικηγόρο: Συμβολαιογραφικού τύπου, περιλαμβάνοντας τα ιδρυτικά μέλη, την εταιρική επωνυμία, το σκοπό, την έδρα, τη διάρκεια, το ποσό και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.

- ο Επίσκεψη στο επιμελητήριο: Έλεγχος της επωνυμίας (αν υπάρχει άλλη με την ίδια επωνυμία στα όρια του Νομού), συμπλήρωση αίτησης και βεβαίωση προέγκρισης επωνυμίας. Αν υπάρχει κι άλλη πρέπει να βρεθεί άλλη επωνυμία.

- ο Καταβολή στο δικηγορικό σύλλογο γραμματίου είσπραξης για το δικηγόρο που θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού.

- ο Υπογραφή καταστατικού από τα ιδρυτικά μέλη και το δικηγόρο που το συνέταξε ενώπιον συμβολαιογράφου. Στο συμβολαιογράφο προσκομίζεται επίσης το σχέδιο του καταστατικού, τα Α.Φ.Μ. των μετόχων, αντίγραφα των ταυτοτήτων τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το δικηγορικό σύλλογο. Η αμοιβή του συμβολαιογράφου ορίζεται από τη σχετική Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α. 74084/23-10-96).

- ο Το καταστατικό θεωρείται από το Επιμελητήριο για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου.

- ο Πληρωμή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.) 1% επί του κεφαλαίου.

- Με την προσκόμιση δυο αντιγράφων του καταστατικού (ένα από τα οποία θεωρήθηκε από το Επιμελητήριο) και επιταγή για το ποσό που αναλογεί.

- ο Πληρωμή παράβολου δημοσίου (για τη δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως) και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ στην εφορία.

- ο Θεώρηση Καταστατικού από το ταμείο Νομικών και ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

- ο Κατάθεση του υπογεγραμμένου καταστατικού στο Πρωτοδικείο για την έγκριση

σύστασης της εταιρίας και καταχώρησής της στο μητρώο εταιριών περιορισμένης ευθύνης. Το Πρωτοδικείο, αφού εκδώσει την απόφαση έγκρισης για τη σύσταση της Ε.Π.Ε. την αποστέλλει το Εθνικό Τυπογραφείο για να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

- ο Εγγραφή στο Επιμελητήριο.
- ο Έναρξη εργασιών στην εφορία και θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

**3.5 Αδειοδοτήσεις** [Πηγή: ΚΕΤΑ Κρήτης «Οδηγός Ίδρυσης Επιχείρησης - Start up kit», σελ. 82-86]

### 3.5.1 Αδειοδοτήσεις μεταποιητικών επιχειρήσεων

Μια μεταποιητική δραστηριότητα δεν μπορεί να εγκατασταθεί οπουδήποτε. παράγοντες όπως ο τύπος του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί, η μόλυνση που προκαλεί στο περιβάλλον και οι πιθανοί κίνδυνοι προς τους εργαζομένους επηρεάζουν την εγκατάσταση ή όχι της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Κατ' αρχήν (στάδιο 1), ο επιχειρηματίας πρέπει να ρωτήσει στην Υπηρεσία Πολεοδομίας που είναι αρμόδια για τη συγκεκριμένη περιοχή για το αν είναι δυνατή η εγκατάσταση στο χώρο αυτό. Συνεπώς, δεν προβαίνει σε καμία αγορά οικοπέδου ή άλλη επένδυση στο ακίνητο αυτό αν δεν διευκρινιστεί η παραπάνω ερώτηση. Αν έχει επιβεβαιωθεί ότι η επιχείρηση θα εγκατασταθεί σε οργανωμένους βιοτεχνικούς χώρους όπως οι ΒΙ.ΠΕ., ΒΙΟ.ΠΑ., Β.Ε.Π.Ε., δεν απαιτείται έλεγχος για τη χρήση γης.

Στο επόμενο (στάδιο 2), πρέπει να υλοποιηθεί η μελέτη περιβαλλοντικών όρων. Η αρμόδια αρχή για την έγκριση της μελέτης αυτής μπορεί να είναι η Δ/ση Περιβάλλοντος του ΥΠ.Ε.ΧΩ.Δ.Ε., η υπηρεσία της Νομαρχίας (Δ/ση Βιομηχανίας) ή η αντίστοιχη υπηρεσία της Περιφέρειας. Ποια από τις παραπάνω θα επιληφθεί, καθώς επίσης και το ποια δικαιολογητικά θα απαιτηθούν εξαρτάται από την κατηγορία όχλησης στην οποία έχει ενταχθεί η δραστηριότητα.

Έπειτα (στάδιο 3), σε περιπτώσεις εκτός επαγγελματικών εργαστηρίων που απαλλάσσονται (και παίρνουν Απαλλακτικό Αδείας), πρέπει να εξασφαλιστεί άδεια εγκατάστασης και άδεια λειτουργίας. Αν το κτίριο πρόκειται να χτιστεί, τα απαιτούμενα σχεδιαγράμματα πρέπει να υποβληθούν στη Δ/ση Ανάπτυξης, η οποία με τη σειρά της θα φροντίσει για την χορήγηση βεβαίωσης έκδοσης Οικοδομικής Άδειας από την Πολεοδομία. Αν υπάρχει ήδη ο χώρος δεν απαιτείται χορήγηση βεβαίωσης έκδοσης Οικοδομικής Άδειας από την Πολεοδομία. Επίσης, οι παραπάνω άδειες δεν απαιτούνται εφόσον οι εγκατάσταση πρόκειται να γίνει σε έναν από τους παραπάνω ειδικούς χώρους (ΒΙ.ΠΕ., ΒΙΟ.ΠΑ., Β.Ε.Π.Ε., κλπ.). Ειδικές άδειες για τους χώρους αυτούς εκδίδει η Δ/ση Ανάπτυξης της Νομαρχίας.

Στο στάδιο 4, αν η δραστηριότητα συνδέεται με διάθεση υγρών βιομηχανικών αποβλήτων, πριν ξεκινήσει τα έργα πρέπει να λάβει άδεια διάθεσης υγρών βιομηχανικών αποβλήτων. Η άδεια αυτή μπορεί να χορηγηθεί μετά την άδεια εγκατάστασης και πριν την άδεια λειτουργίας. Μέσα στα δικαιολογητικά που απαιτούνται για τη χορήγηση της τελευταίας, είναι και η άδεια διάθεσης υγρών βιομηχανικών αποβλήτων.

Στο στάδιο 5, αφού έχουν ληφθεί τα παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να κάνει αίτηση για την έκδοση άδειας λειτουργίας. Αυτή όμως πρέπει να γίνει σε χρόνο που να ισχύει ακόμα η άδεια εγκατάστασης. Οι αιτήσεις γίνονται στη Δ/νση Ανάπτυξης της Νομαρχίας.

**ΠΡΟΣΟΧΗ:** Η άδεια εγκατάστασης απλά σημαίνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να εγκατασταθεί σε μια περιοχή, όχι όμως και να λειτουργήσει εκεί. Η μια άδεια δεν υποκαθιστά την άλλη.

### 3.5.2 Αδειοδοτήσεις λοιπών επιχειρήσεων

(Σε άλλες επιχειρήσεις, κυρίως στο εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών, απαιτούνται και εκεί αντίστοιχες άδειες. Παραδείγματα:

- Τρόφιμα/ποτά: Σε επιχειρήσεις όπου γίνεται άμεση διάθεση στο κοινό, όπως καφετέριες, μπαρ, κλπ., απαιτείται άδεια από την υγειονομική υπηρεσία της Νομαρχίας. Τυπικά κριτήρια αξιολόγησης, είναι ο αριθμός θέσεων ανά τετραγωνικό μέτρο, η έκταση της κουζίνας, οι χώροι ατομικής υγιεινής, κλπ.

- Παιδότοποι, χώροι εκπαίδευσης ή παιχνιδιού παιδιών: Άδεια από το Δήμο και προϋποθέσεις χώρων, ασφαλείας, αντικειμένων κλπ, περιγράφονται από ειδική απόφαση των Υπουργείων, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης, Ανάπτυξης, Υγείας και Πρόνοιας

- τουριστικές επιχειρήσεις: Άδεια από τον Ε.Ο.Τ. με ειδικά δικαιολογητικά που κατατίθενται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης (πχ. τουριστικό γραφείο, ξενοδοχείο, κλπ).

- Ειδικές Επαγγελματικές κατηγορίες: Κατηγορίες επαγγελμάτων με ειδική γνώση (επιστημονική ή όχι) όπως σχολές οδηγών, καταστήματα πώλησης φυτοφαρμάκων, κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## «Η χρηματοδότηση της επιχείρησης»

Πριν καταφύγει ο επενδυτής (και επίδοξος επιχειρηματίας) στην προφανή μορφή χρηματοδότησης που είναι ο τραπεζικός δανεισμός, σωστό θα ήταν να μελετήσει με προσοχή το εύρος και το ύψος των αναγκών του για χρηματοδότηση. Το επόμενο βήμα είναι να κάνει έρευνα αγοράς και να ανακαλύψει το πλέον συμφέρον χρηματοδοτικό προϊόν ανάλογα με τη φύση της επένδυσης που σχεδιάζει. παρακάτω παραθέτονται μερικά παραδείγματα.

Με άλλα λόγια η λειτουργία της χρηματοδότησης έχει σκοπό την εξασφάλιση όρων για τις ενδεδειγμένες επενδύσεις και την ομαλή καθημερινή λειτουργία καθώς και τον έλεγχο της αποδοτικότητας όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η χρηματοδότηση στοχεύει στην εξεύρεση κεφαλαίων και αποδοτική τοποθέτηση τους στην εκάστοτε επιχείρηση.

### Ξένα ή ίδια κεφάλαια

Ο βασικός διαχωρισμός της χρηματοδότησης είναι σε ίδια κεφάλαια και ξένα κεφάλαια. Κατά μια απλουστευμένη και γενική άποψη, τα ξένα κεφάλαια είναι το δανειακό κεφάλαιο ενώ με τον όρο ίδια εννοούμε τα κεφάλαια των ιδιοκτητών. Στην επιχείρηση επιζητείται ισορροπία ίδιων και ξένων όρων. Ο επιτυχής συνδυασμός των δυο αποτελεί την άριστη λύση και όχι η μονόπλευρη υπερβολή διότι δημιουργούνται βλαπτικές παρενέργειες. Η διαρκής ενσωμάτωση των κερδών στην επιχείρηση ευνοεί την ανάπτυξη αλλά δυσαρεστεί τους μετόχους. Η υπέρμετρη προσφυγή στον εξωτερικό δανεισμό θέτει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία της επιχείρησης έναντι των δανειστών της.

### Σύγκριση ξένων και ιδίων κεφαλαίων Τα Ξένα κεφάλαια είναι εξοφλήσιμα

Οι δανειστές είναι όλοι απαιτητικοί. Τους ενδιαφέρει κυρίως η εγγύηση και οι ταμειακές ροές. Θα σας δανείσουν μόνο αν κατέχετε περισσότερα από αυτά που χρωστάτε (ώστε να μπορούν να πολιορκήσουν τα περιουσιακά σας στοιχεία σε περίπτωση αδυναμίας εξόφλησης) και αν μπορείτε να αποδείξετε ότι σίγουρα μπορείτε να τους ξεπληρώσετε. Το βασικό κόστος για σας είναι η χρέωση τόκου.

### Τα ίδια κεφάλαια δεν είναι εξοφλήσιμα

Οι μέτοχοι ανακτούν το κεφάλαιο τους σε μια δυο μέρες. Ή η επιχείρηση καταρρέει και οι μέτοχοι παίρνουν τα τελευταία απομεινάρια, αφού πρώτα έχουν τακτοποιηθεί όλοι οι άλλοι πιστωτές. Ή οι μέτοχοι ξεκλειδώνουν την αξία πουλώντας τις μετοχές τους σε άλλον επενδυτή. Εάν η επιχείρηση διευθυνθεί επιτυχώς, τότε θα αυξηθεί το ποσό που είναι πρόθυμος να πληρώσει ο κόσμος για τις μετοχές σας. Οι μέτοχοι μπορούν τότε να πουλήσουν τις μετοχές τους με κάποιο ασφάλιστρο. Συνήθως πρέπει να τους χαροποιείται συνεχώς δίνοντας τους μερίσματα (μοιράζοντας λίγο από το ετήσιο κέρδος ως πληρωμές τόκου). Καθώς οι μέτοχοι είναι οι ιδιοκτήτες της εταιρίας, εκείνοι με υψηλή αναλογία μετοχών θα θέλουν να έχουν λόγο στο ηώς διοικείται. Ένας ή μια ομάδα μετόχων με υψηλό συμφέρον μπορεί να επηρεάσει τις πλειοψηφικές αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή, το κόστος είναι κυρίως η υποχρέωση για καλή διαχείριση και η απώλεια της κυριότητας και του ελέγχου. Φαίνεται ότι εάν οι δανειστές είναι απαιτητικοί, οι μέτοχοι μπορεί να είναι χειρότεροι.

Τα ξένα κεφάλαια είναι ένα βάρος. Η εξόφληση του αρχικού κεφαλαίου κ του τόκου απομυζούν το ταμείου της επιχείρησης. Τα ίδια κεφάλαια δεν συνεπάγονται απαραίτητα τον αποχωρισμό μετρητών. Ακόμα και η διανομή μερισμάτων μπορεί να αναβληθεί για μια περίοδο όπου το ταμείο θα περνάει καλύτερες μέρες. Επιπλέον οι επενδυτές ιδίων κεφαλαίων δέχονται υψηλότερο κίνδυνο με αντάλλαγμα καλύτερες μελλοντικές αποδόσεις. Αυτό σημαίνει ότι μπορείτε να πείσετε τους χρηματοδότες να δώσουν τα λεφτά τους για τις μετοχές σας. Παρόλο όμως που οι συνέπειες των ιδίων κεφαλαίων για τις ταμειακές ροές είναι πιο ανώδυνες, το συνολικό κόστος είναι στη πραγματικότητα μεγαλύτερο από εκείνο των ξένων κεφαλαίων.

Γιατί το κόστος των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερο από των ξένων; Διαβάστε τα παρακάτω επιχειρήματα.

1. Οι επενδυτές σας ζητούν απόδοση κεφαλαίου μεγαλύτερη από το επιτόκιο  $\square$  που θα μπορούσαν να κερδίσουν από μια επένδυση μικρότερου κινδύνου.
2. Ο δανεισμός ξένων κεφαλαίων έχει εγγύηση τα στοιχεία του ενεργητικού και τις ταμειακές ροές, άρα  $\square$  πρέπει να είναι μικρότερος κίνδυνος από τα ίδια κεφάλαια σας.
3. Συνεπώς, λογικά, τα ίδια κεφάλαια πρέπει να επιφέρουν μεγαλύτερη απόδοση από το επιτόκιο που πληρώνετε για το χρέος σας. Αν δε συνέβαινε αυτό, οι επενδυτές σας θα σας εγκατέλειπαν. Με άλλα λόγια, αυξάνετε την απόδοση κεφαλαίου με το να την δανείζεστε και να την χρησιμοποιείτε για να μπορείτε να δανειστείτε με χαμηλότερο κόστος. Όταν αυξάνετε την αναλογία ξένων κεφαλαίων (σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια σας), το συνολικό κόστος κεφαλαίου πέφτει. Αν έχετε τα ίδια κέρδη για μικρότερο ποσό ιδίων κεφαλαίων, η απόδοση κεφαλαίου (κέρδος διαιρούμενο με την καθαρή θέση) πρέπει να αυξηθεί.

#### 4.1 Τραπεζικός Δανεισμός,

Καταρχήν ο επιχειρηματίας πρέπει να ορίσει τον ορίζοντα της ανάγκης του για χρηματοδότηση.

Οι Χρηματοδοτήσεις, ανάλογα με τη διάρκειά τους, χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

➤ Τις βραχυπρόθεσμες χορηγήσεις, που καλύπτουν κυρίως ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης. Αυτές προκύπτουν κυρίως λόγω προβλημάτων ρευστότητας που αντιμετωπίζει η επιχείρηση λόγω του ότι εξοφλεί τις υποχρεώσεις της νωρίτερα από ότι εισπράττει τις απαιτήσεις της. Προτεινόμενες εξασφαλίσεις προς τα πιστωτικά ιδρύματα πέραν των ενοχικών εγγυήσεων (δηλαδή των υπογραφών των εγγυητών) είναι το ενέχυρο επιταγών ή η εκχώρηση απαιτήσεων όπως π.χ. εγκεκριμένων επιχορηγήσεων. Μάλιστα η προεξόφληση μελλοντικών απαιτήσεων μέσω χρηματοδότησης επιταγών πελατείας τείνει να γίνει η περισσότερο διαδεδομένη μορφή βραχυπρόθεσμου δανεισμού. Η διάρκεια τέτοιων δανείων είναι συνήθως από 1 έως 5 έτη. Η μορφή τους ποικίλει μεταξύ Αλληλόχρεων Λογαριασμών, Τοκοχρεολυτικών ή Χρεολυτικών Δανείων.

➤ Τις μακροπρόθεσμες χορηγήσεις, που καλύπτουν αγορά πάγιου εξοπλισμού (π.χ. μηχανήματα)

ή παγίων εγκαταστάσεων (π.χ. κτίρια). Τα κεφάλαια που αντλούνται σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ μεγαλύτερα και ανάλογα με την περίπτωση η διάρκεια των δανείων μπορεί να

είναι έως 15 (εξοπλισμός ή 30 έτη (επαγγελματική στέγη). Στις περισσότερες των περιπτώσεων χορηγείται από τα πιστωτικά ιδρύματα περίοδο χάριτος κατά τις οποίες χρεώνονται μόνο τόκοι ούτως ώστε να μην επιβαρύνεται ταμειακά η επιχείρηση. Μετά την πάροδο αυτής ξεκινά η κανονική αποπληρωμή του δανείου. Το επιτόκιο των μακροπρόθεσμων χορηγήσεων είναι πάντα χαμηλότερο από αυτό των βραχυπρόθεσμων.

#### Σημεία ιδιαίτερης προσοχής αποτελούν τα παρακάτω:

1. Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει βραχυπρόθεσμο δανεισμό για χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων που κανονικά θα έπρεπε να χρηματοδοτηθούν με μακροπρόθεσμο δανεισμό. Αυτό μη - ορθολογική χρηματοδοτική διαχείριση που πέραν του υψηλού της κόστους πιθανά να οδηγήσει σε μη- ομαλή λειτουργία της λόγω προβλημάτων ρευστότητας.
2. Ιδιαίτερα σε νέες επιχειρήσεις σχεδόν βέβαιο είναι ότι θα ζητηθούν εγγυήσεις από την Τράπεζα για τη χορήγηση του δανείου. Συνήθως προσημειώνονται ακίνητα (ειδικά στο μακροπρόθεσμο δάνεια) με την εγγραφή βάρους σε αυτά, προς εξασφάλιση της απαίτησης της Τράπεζας.

Αξίζει να αφιερώνεται χρόνος από τους επιχειρηματίες προς διερεύνηση του σωστού ιδρύματος από το οποίο θα χρηματοδοτηθεί, διότι σημαντικές διαφορές υπάρχουν όσον αφορά την πολιτική των επιτοκίων, τα οικονομικά της μεγέθη (προϋπολογιστικά και απολογιστικά) και τις διαδικασίες που ακολουθούνται.

- Οι υποψήφιοι δανειολήπτες αξιολογούνται από τις τράπεζες όσον αφορά: Τις εγγυήσεις που παρέχονται,
  - Την εμπειρία και το ιστορικό του επιχειρηματία
  - Το είδος και τη δραστηριότητα της επιχείρησης
  - Την ύπαρξη δυσμενών και την τακτοποίησή τους (αν έχει γίνει)

## **4.2 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)**

### ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ LEASING

Είναι μία σύγχρονη μέθοδος μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων και επαγγελματιών για την απόκτηση παγίων στοιχείων, δηλ. εξοπλισμού και ακινήτων για επαγγελματική χρήση. Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από νομική μορφή και μέγεθος, καθώς και κάθε επαγγελματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη μορφή χρηματοδότησης. Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό



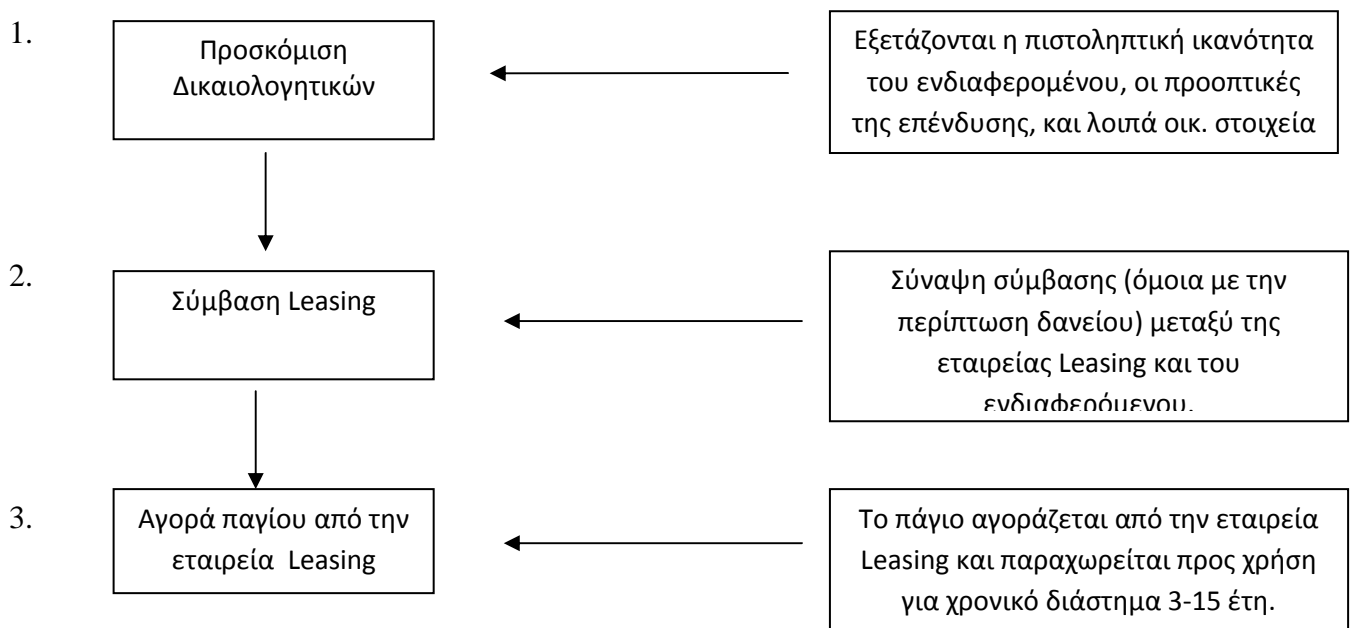
στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να συνεχίσει τη μίσθωση. Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής είναι από 3 έως 5 χρόνια, ή δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού. Η Χρηματοδοτική Μίσθωση ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις.

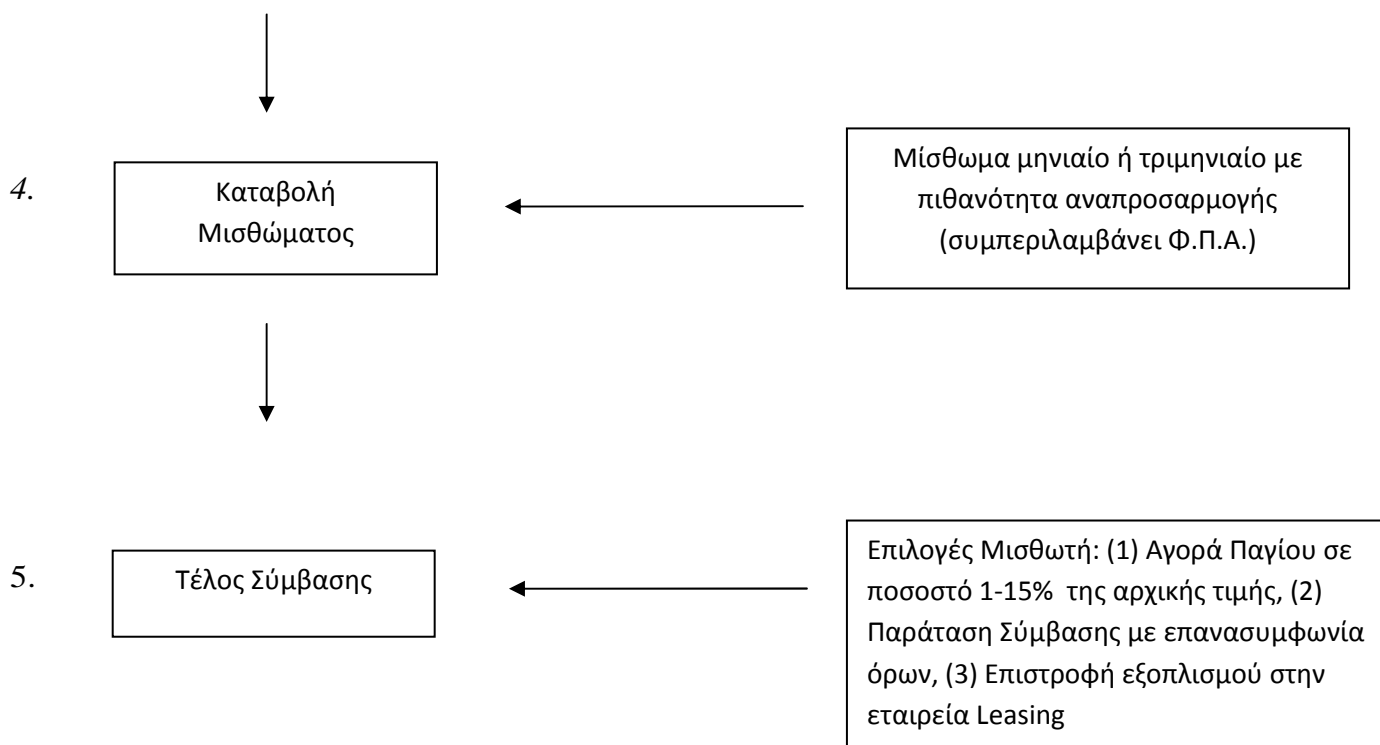
Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

- Δεν χρειάζεται να καταβάλλει αμέσως τα ποσά □ που απαιτούνται για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού γεγονός ουσιώδες για νέες και μικρές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα
- Δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρμετρο δανεισμό
- Έχει την επιλογή μετά το πέρας της μίσθωσης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει τη σύμβαση.
- Απαλλάσσεται από τον φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη
- Εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες
- Δεν χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις όπως συμβαίνει με τον τραπεζικό δανεισμό διότι οι διαδικασίες του Leasing είναι απλούστερες και ταχύτερες

Η χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing) εξυπηρετεί την απόκτηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων όπως αυτοκίνητα, έπιπλα ή μηχανολογικό εξοπλισμό. Το Leasing προσφέρεται από εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης, συνήθως θυγατρικές τραπεζών, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή τέτοιων προϊόντων. χαρακτηριστικό αυτής της μορφής χρηματοδότησης είναι ότι τα μισθώματα εκπίπτουν εξ' ολοκλήρου από τα έσοδα του μισθωτή.

Η διαδικασία που ακολουθείται περιγράφεται από το παρακάτω σχήμα:





Ελάχιστα Σχετικά δικαιολογητικά: Έναρξη εργασιών, Φορολογικές δηλώσεις, Περιουσιακά στοιχεία, Προσφορά ή προτιμολόγιο προμηθευτή

#### Πλεονεκτήματα Leasingg:

- Οι διαδικασίες απόκτησης εξοπλισμού είναι απλές και ταχείες.  
Χρηματοδοτείται το 100% της επένδυσης
- Υπάρχει φορολογική έκπτωση των μισθωμάτων
- Οι δόσεις θεωρούνται λειτουργικές δαπάνες και εκπίπτουν από φόρους
- Πιθανά χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης
- Σε τέτοιες συμβάσεις η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με φόρους ή τέλη πλέον του ΦΠΑ
- Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εγγυήσεις που απαιτούνται για την απόκτηση του παγίου είναι μικρότερες από ότι στην περίπτωση του δανείου
- Η επιχείρηση (και κατά συνέπεια οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της) δεν επιβαρύνονται από υπέρμετρο δανεισμό

#### Σημεία προσοχής:

- Πρέπει να γίνεται έρευνα αγοράς για την αναζήτηση του χαμηλότερου μισθώματος και των καλύτερων παρερχομένων υπηρεσιών ή διευκολύνσεων (όπως Π.χ. περίοδο χάριτος πριν την καταβολή του πρώτου μισθώματος)
- Από τη στιγμή της απόκτησης του πάγιου στοιχείου ο μισθωτής είναι υπεύθυνος να το συντηρεί και να το ασφαλίζει

### **4.3 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)**

Σύμφωνα με τον ορισμό που αποδίδεται στον Οδηγό Ίδρυσης ΜΜΕ του ΚΕΤΑ Κρήτης, σκοπός των κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών είναι «η χρηματοδότηση νέο-ιδρυμένων ή μικρομεσαίων επιχειρήσεων με συμμετοχή στο κεφάλαιό τους με σκοπό, μεταξύ άλλων να αντλήσουν από τις υπεραξίες που θα προκύψουν είτε από την εισαγωγή των τελευταίων στο χρηματιστήριο, είτε μέσω πώλησης της συγκεκριμένης εταιρίας σε στρατηγικό επενδυτή.» (Start up kit, σελ. 051).

Οι εταιρίες που διαχειρίζονται αυτά τα κεφάλαια είναι συνήθως εταιρίες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών (Ε.Π.Ε.Υ.)

Οι εταιρίες που παρέχουν τέτοια κεφάλαια θέλουν να έχουν λόγο στην πορεία της ΜΜΕ, για αυτό το λόγο καταλαμβάνουν συχνά θέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης. Κύριος γνώμονας τέτοιων επενδύσεων είναι η γρήγορη ανταποδοτικότητα.

Παραδείγματα επιχειρήσεων που άντλησαν κεφάλαια από το venture capital είναι τα Goody's, ο Γερμανός, η Chipita, Κ.α.

Για να χρηματοδοτηθεί μια νέα επιχείρηση από αυτή την πηγή συνήθως θα συντρέχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι καλά στημένο και ελκυστικό.
2. Ο κλάδος στον οποίο προτίθεται να μπει η επιχείρηση έχει προοπτικές.
3. Η ίδια η επιχείρηση μέσα σε αυτό τον κλάδο έχει ευκαιρίες να διακριθεί γρήγορα.
4. Η επιχειρηματική και διοικητική ομάδα, είναι έμπειρη, δυναμική, χαρισματική.
5. Η έξοδος και ρευστοποίηση της συμμετοχής του venture capital είναι εύκολη.

Τέλος σημειώνεται ότι τα ποσά που συνήθως επενδύονται από εταιρίες venture capital είναι 300.000€ - 1.500.000€ και η διάρκεια της επένδυσης είναι από 3 έως 5 έτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΜΕΡΟΣ Β'**

#### **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιαστής μίος ΜΜΕ περιλαμβάνει τη σωστή αποτύπωση των δαπανών/επενδύσεων που θα απαιτηθούν για την έναρξη της επιχείρησης καθώς επίσης και των δαπανών λειτουργίας της στο διηνεκές. Παράλληλα επιβεβλημένη είναι η στοχοθέτηση των πωλήσεων κατά της διάρκειας των χρήσεων λειτουργίας και η παρακολούθησή τους μέσω σεναρίων (αισιόδοξο, απαισιόδοξο, ρεαλιστικό). Άρτια χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης και των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης που προκύπτουν. Τέλος, η χρήση δεικτών στην ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη ορθών αποφάσεων για την περαιτέρω πορεία της.

#### **4.β.1 Προϋπολογισμός δαπανών αρχικής επένδυσης και κόστους λειτουργίας**

Πριν ακόμα αρχίσει να επενδύει ο επιχειρηματίας, ως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να αποφασίσει και να καταγράψει στοιχεία που αφορούν τους παρακάτω τομείς:

1. Έξοδα ίδρυσης: Ανάλογα με τη νομική μορφή της επιχείρησης τα έξοδα ίδρυσης ποικίλουν.
2. Τόπο εγκατάστασης: Αυτό θα επηρεάσει το ύψος της επένδυσης σε κτιριακά. Για παράδειγμα αν αποφασίσει να χτίσει την έδρα της επιχείρησης ο ίδιος θα πρέπει να υπολογίσει το κόστος δανεισμού ενός μακροπρόθεσμου δανείου, ενώ αν αντ' αυτού ενοικιάζε έναν υπάρχοντα χώρο, το αντισταθμιστικό κόστος θα ήταν αυτό ενός ενοικίου. Επίσης η διαμόρφωση του χώρου εγκατάστασης μπορεί να σχετίζεται με προϋποθέσεις της νομοθεσίας προκειμένου να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες άδειες εγκατάστασης, λειτουργίας, κλπ. Τέτοια κόστη πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη.
3. Εξοπλισμός: Ο εξοπλισμός που θα εγκατασταθεί στο τόπο λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να αγοραστεί καινούργιος μέσω ενός μέσο-μακροπρόθεσμου δανείου, να αγοραστεί μεταχειρισμένος με τον ίδιο τρόπο ή με τη χρήση ιδίων κεφαλαίων ή ακόμα και να εξασφαλιστεί μέσω ενός προγράμματος χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing).
4. Προμήθεια εμπορευμάτων ή/και Α, Β Υλών: Ένα κεφάλαιο θα απαιτηθεί για την αρχική προμήθεια προϊόντων ή υλικών θα απαιτηθούν για την έναρξη της παραγωγικής ή/και εμπορικής διαδικασίας. Λόγω του ότι η επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στο προενταξιακό στάδιο, οι όροι προμήθειας δεν είναι ακόμα οι καλύτεροι δυνατοί. Αργότερα, καθώς η επιχείρηση θα εδραιώνεται στη συνείδηση των προμηθευτών και της αγοράς, αυτοί αναμένεται να βελτιωθούν.
5. Λοιπές δαπάνες παραγωγής και λειτουργίας: Αποτελούν συμπληρωματικές δαπάνες όχι άμεσα συνδεδεμένες με το προϊόν που παράγεται ή την υπηρεσία που παρέχεται, αλλά απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες μπορεί να είναι έξοδα προμήθειας αναλωσίμων γραφείου ή παραγωγής, κλπ.

Δαπάνες μάρκετινγκ: Είναι οι αρχικές δαπάνες προώθησης του προϊόντος, έρευνας αγοράς, διαφημιστική καμπάνια, στήσιμο του δικτύου πωλήσεων κλπ. Οι δαπάνες αυτές σε επόμενο στάδιο θα μεταβληθούν σε σχεδιασμένες δαπάνες με ετήσια, εξαμηνιαία ή τριμηνιαία αναθεώρηση.

Το άθροισμα των παραπάνω δαπανών θα αποτελέσει το συνολικό αρχικό ύψος επένδυσης και

δαπανών ίδρυσης. Στοιχεία αυτών σε επόμενες χρήσεις θα αποτελέσουν μέρος της παρακολούθησης της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αφού λοιπόν προσδιοριστεί το συνολικό ύψος των κεφαλαίων που θα απαιτηθούν, η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε άντληση κεφαλαίων, η υποχρέωση επιστροφής των οποίων θα πρέπει να προσπαθήσουν να είναι όσο το δυνατό μακριά στο μέλλον, ούτως ώστε με την έναρξή της να έχουν δημιουργηθεί απαιτήσεις που θα καλύψουν μέρος αυτών των υποχρεώσεων. Για τις απαιτήσεις αυτές που θα προέλθουν από ης πωλήσεις θα μιλήσουμε στην επόμενη φάση.

#### **4.β.2 Προϋπολογισμός πωλήσεων**

Το να προϋπολογίσει κανείς τα σταθερά κόστη λειτουργίας του μπορεί να θεωρηθεί από κάποιους σχετικά απλό. Μια προσπάθεια υπολογισμού όμως του μεταβλητού κόστους προϋποθέτει πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο ίσως είναι ιδιαίτερό δύσκολο να γίνει σωστό, ιδίως σε περιπτώσεις όπου ο επιχειρηματίας είναι νέος στο χώρο ή το αντικείμενο της δραστηριότητας δεν έχει δοκιμαστεί. Πάνω από όλα σημαντικό είναι να προβεί σε ένα σχεδιασμό πωλήσεων με σενάρια (αισιόδοξο, απαισιόδοξο, ρεαλιστικό), μέσα από ανάλυση των οποίων η επιχείρηση θα προβλέπεται πως θα ανταπεξέλθει. Για να επιτευχθεί μια τέτοια ανάλυση, παραδοχές θα πρέπει να γίνουν σχετικά με τα παρακάτω -

- Το κόστος πωληθέντων ανά μονάδα προϊόντος: Στην περίπτωση μιας εμπορικής επιχείρησης, αυτό αφορά το κόστος αγοράς του προϊόντος από της προμηθεύτριες επιχειρήσεις. Όταν όμως έχουμε παραγόμενο προϊόν, εκτενής ανάλυση πρέπει να γίνει όσον αφορά το στοιχείο που απαρτίζουν το μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Πρέπει δηλαδή να γίνεται αναγωγή σε επίπεδο μονάδας παραγομένου προϊόντος. Το ύψος του κόστους αυτού λογικά αναμένεται να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς αυξάνονται τα μεγέθη της επιχείρησης, δεδομένων των αναμενόμενων οικονομιών κλίμακας και της αύξησης της διαπραγματευτικής ικανότητας της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών της.
- Η τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος: Αυτή καθορίζεται από παράγοντες όπως το κόστος πωληθέντων (ανά μονάδα) και τον ανταγωνισμό στην αγορά και την αγοραστική δύναμη των πελατών της επιχείρησης. Η διαφορά αυτής από το κόστος πωληθέντων καθορίζει το μικτό περιθώριο ανά μονάδα προϊόντος, το οποίο ανάλογα με την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης μπορεί να είναι χαμηλό ή ψηλό ανάλογα με τους παραπάνω παράγοντες. Προσοχή πρέπει να δίνεται ούτως ώστε να μην συρρικνώνεται το μικτό περιθώριο κέρδους σε σημείο που να μην υπάρχει κέρδος ή ακόμα και να γίνεται ζημιογόνος η περαιτέρω λειτουργία της επιχείρησης.
- Ο όγκος (αριθμός) των πωληθέντων μονάδων: Πολλές φορές είναι συνάρτηση της τιμής του προϊόντος και λοιπών περιβαλλοντικών παραγόντων όπως εποχικότητα, προτιμήσεις καταναλωτών, νομοθεσίας, θρησκείας κλπ. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις υποθέσεις που υιοθετούνται εδώ γιατί πολλές φορές αποτυχία επιχειρήσεων αποτελεί η μη κάλυψη του ελάχιστου στόχου πωλήσεων ούτως ώστε αυτές να είναι κερδοφόρες .

#### **4.β.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων (κέρδους - ζημιών)**

Η ανάλυση του παρακάτω πίνακα θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να εντοπίσει το ύψος των

πωλήσεων που πρέπει να εξασφαλιστούν στο επόμενο διάστημα για να είναι η επιχείρηση κερδοφόρος. Η ανάλυση κέρδους-ζημίας σε ιδανικές συνθήκες πρέπει να γίνεται σε επίπεδο προϊόντος ούτως ώστε να μπορούν να ληφθούν αποφάσεις όσον αφορά τη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας στο επίπεδο αυτό. Όμως λόγω του ότι συχνά τα προϊόντα είναι πάρα πολλά, οι επιχειρήσεις περιορίζονται στην ανάλυσή αυτή σε επίπεδο κατηγορίας προϊόντων. Επίσης τα στοιχεία που προκύπτουν δεν πρέπει να θεωρούνται στατικά, αλλά αντιθέτως να επαναξιολογούνται σε τακτική βάση (π.χ. επίπεδο μήνα), ούτως ώστε να βελτιώνονται κάθε φορά οι προβλέψεις.

#### **4.β.4 Ανάλυση ταμειακής ρευστότητας**

- Η μελέτη της ταμειακής ρευστότητας, διευκολύνει τη ΜΜΕ να προγραμματίσει χρονικά τις πληρωμές της βάσει της διαθεσιμότητας μετρητών, στις περιόδους αυξημένων εισπράξεων.

#### **4.β.5 Χρηματοοικονομικό Δείκτες ΜΜΕ**

Η χρήση των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών στη διοίκηση μιας ΜΜΕ την εξυπηρετούν να παρακολουθήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τη λειτουργία των διάφορων τμημάτων της και να τη συγκρίνει με άλλες ΜΜΕ του κλάδου. Βέβαια κρίνοντας αντικειμενικά αξίζει να σημειωθεί ότι οι παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων των ΜΜΕ σπάνια αφήνει περιθώριο για πραγματική μελέτη δεικτών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μόνο μικρός αριθμός ΜΜΕ τηρούν Γ' κατηγορίας βιβλία. Σε γενικές γραμμές πάντως, οι τομείς στους οποίους εξειδικεύονται αυτοί οι δείκτες έχουν να κάνουν με την παρακολούθηση της Αποδοτικότητας της επιχείρησης, της Ρευστότητας της, της Δραστηριότητάς της και της Διάρθρωσης των Κεφαλαίων της. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι κυριότεροι δείκτες αυτών των τεσσάρων κατηγοριών. Αξίζει να δοθεί προσοχή στις στήλες «Σκοπός» και «Σχολιασμός» για την πληρέστερη κατανόησή τους.

#### **4.β.6 Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης**

Το λειτουργικό κύκλωμα της ΜΜΕ πολλές φορές χαρακτηρίζεται από περιπτώσεις όπου η εξόφληση των υποχρεώσεων γίνεται νωρίτερα από την είσπραξη των απαιτήσεων. Το κενό που δημιουργείται δημιουργεί ανάγκη κεφαλαίου κίνησης, για να συνεχίσει να λειτουργεί απρόσκοπτα η ΜΜΕ. Το κενό αυτό συνήθως καλύπτεται από βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

### **Κεφάλαιο 5**

#### **Οι Λειτουργίες μιας ΜΜΕ**

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης γενικά, όπως πιθανά να είναι γνωστές από μελέτη βιβλιογραφίας της διοίκησης επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την οικονομική διεύθυνση, τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, τις δημόσιες σχέσεις, τη μηχανογράφηση,

και άλλες. Η ενσωμάτωση όμως αυτών των λειτουργιών στη δομή μιας μικρομεσαίας επιχείρησης προϋποθέτουν την οργανωτική της ανάπτυξη σε ένα τέτοιο στάδιο του κύκλου ζωής της που να το επιτρέπει. Η σταδιακή οργανωτική ανάπτυξη μιας ΜΜΕ συνεπάγεται την προσάρτηση λειτουργιών σε αυτή, που νωρίτερα λόγω έλλειψης πόρων και τεχνογνωσίας δεν ήταν δυνατό αυτό να γίνει. Σε σχέση με αυτό, πολλοί επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες ΜΜΕ, θα ισχυρίζονταν ότι λειτουργίες όπως Π.χ. οι δημόσιες σχέσεις, είναι πολυτέλεια και δεν είναι δυνατό να ενσωματωθούν στη δομή της επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν και των οικονομικών δυσχερειών της αγοράς.

Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά μερικές από τις λειτουργίες των ΜΜΕ που παίρνουν τη μορφή τμημάτων και διευθύνσεων ανάλογα με το μέγεθος της. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ρόλος του συντονισμού των επιμέρους τμημάτων, που σε μεγάλες εταιρίες έχει το γραφείο της γενικής Διεύθυνσης και το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), συνήθως αναλαμβάνεται από τον επιχειρηματία (συνήθως ταυτόχρονα ιδρυτή και ιδιοκτήτη). Σε περίπτωση οικογενειακών επιχειρήσεων αυτό γίνεται μέσα στα πλαίσια αυτής, με τους διαδόχους να έχουν ανερχόμενο ρόλο στη λήψη Αποφάσεων. Οι επιχειρηματίες επιπλέον είναι υπεύθυνοι για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδίου που περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με την κατεύθυνσή της (π.χ. σε ποια αγορά θα δραστηριοποιηθούμε, ποια προϊόντα θα πουλήσουμε, τι, πώς, πότε, γιατί, .. κλπ.). Αν και η θεωρία -ης διοίκησης επιχειρήσεων επιβάλλει θέσπιση επίσημων διαδικασιών με έγγραφη αποτύπωση σχεδίων, στην πραγματικότητα οι ΜΜΕ, ιδιαίτερα στα πρώιμα στάδια ανάπτυξής τους σπάνια ασχολούνται επίσημα και σοβαρά με τη Γενική Διεύθυνση.

## 5.1 παραγωγή

Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας στις ΜΜΕ, εξαρτάται τις περισσότερες φορές από την ιστορία και τους λόγους ύπαρξής τους. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει κληρονομηθεί από προηγούμενες γενιές επιχειρηματιών, η παραγωγική της λειτουργία βασίζεται σε τεχνικές παλαιότερων εποχών, οι οποίες έχουν προσαρμοστεί για να καλύπτουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες του σήμερα. Αντίθετα, άλλη είναι η προσέγγιση αν η ίδρυσή της βασίζεται στην εμπειρία του επιχειρηματία από άλλες, μεγάλες και οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Καθοριστικό ρόλο ως προς το πόσο οργανωμένη είναι η λειτουργία αυτή, βάσει των αρχών της επιστήμης και των κανόνων best practice στην αγορά. Απαιτείται συχνά η πρόσληψη μηχανικών παραγωγής και διοίκησης, και εμπειρών διευθυντών παραγωγής από άλλες εταιρίες. Αν η ΜΜΕ μπορέσει να ανταπεξέλθει οικονομικά στην αμοιβή αυτών, τα οφέλη θα είναι πολλαπλά. Όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ καλούνται να απαντήσουν όπως:

- Να παράγω ή όχι;
- Πόσο πρέπει να παράγω;
- Πώς θα συνδυάσω τους παραγωγικούς συντελεστές;
- Τι είδους τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιήσω;

Αυτές όταν ο επιχειρηματίας έχει τον έλεγχο της παραγωγής και όχι TQ στέλεχος συνήθως λαμβάνονται όχι με τα πλέον ορθολογικά κριτήρια, που θα βελτιστοποιούσαν τη χρήση των παραγωγικών

συντελεστών και θα μεγιστοποιούσαν το κέρδος. Αντίθετα με την ανάλυση δεδομένων και τη χρήση επιστημονικών τεχνικών διοίκησης, οι επιχειρηματίες εμπιστεύονται το ένστικτό.

Ανάλογα με τον κλάδο της, η θεωρία της διοίκησης επιβάλλει την εφαρμογή διαφορετικής παραγωγικής διαδικασίας στην πράξη. Οι ΜΜΕ δεν είναι πάντα σε θέση να υιοθετούν όλο το φάσμα των διαθέσιμων διαδικασιών παραγωγής.

- ο Συνεχή παραγωγική Διαδικασία (Process Production)

Αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου απαιτείται συνεχής και σταθερή ροή παραγωγής όλο το 24-ωρο / χρόνο. Η παραγωγή μεταλλευμάτων ή οι χημικές βιομηχανίες συνήθως απαιτούν τέτοιας μορφής παραγωγική διαδικασία. Λόγω του ότι απαιτείται υψηλό κεφάλαιο, τεχνολογία και τεχνογνωσία, οι ΜΜΕ συνήθως δεν δραστηριοποιούνται αυτό το χώρο.

- ο Παραγωγή κατά παραγγελία (Unit/Batch Production)

Υπάρχει εξαρχής συγκεκριμένος αγοραστής ενώ η παραγωγή ξεκινά και σταματά ανάλογα με τις παραγγελίες που έχουν ληφθεί. Συνήθως η τεχνογνωσία που απαιτείται είναι υψηλή αλλά και η ευελιξία που προσφέρει είναι μεγάλη. Τέτοιου είδους παραγωγής είναι κατ' εξοχήν αυτό που συνίσταται για ΜΜΕ και αυτό που έχει κυρίως εφαρμοστεί περισσότερο έως σήμερα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν εργαστήρια έργων τέχνης, ειδικών μηχανημάτων, δομικών κατασκευών, κλπ.

- ο Μαζική παραγωγή (Mass Production)

Εδώ παράγονται προϊόντα σταθερής ποιότητας και μεγάλης ποσότητας όπου η δημιουργία παραλλαγών στο προϊόν ή δεν είναι εφικτή ή δε συμφέρει να λάβει χώρα. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελούν οι βιομηχανίες ηλεκτρικών ή ηλεκτρονικών συσκευών, αυτοκινήτων κλπ. ΜΜΕ έχουν κάνει απόπειρες να δραστηριοποιηθούν με τέτοιου είδους παραγωγικές διαδικασίες, η επιβίωσή τους όμως είναι δύσκολη αν δεν λάβουν αρκετό μέγεθος και οικονομίες κλίμακας για να ανταγωνισθούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που το έχουν ήδη πετύχει αυτό. Ίσως μια στρατηγική που θα τους δώσει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιβιώσουν, είναι να εξειδικευτούν, δηλαδή με ανώτερη ποιότητα να απαιτήσουν μεγαλύτερη τιμή σε ένα μερίδιο της αγοράς. Πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων ή της υψηλής τεχνολογίας λειτουργούν με αυτό τον τρόπο.

Επιμέρους λειτουργίες των τμημάτων παραγωγής, όπως οι προμήθειες πρώτων υλών στις ΜΜΕ δεν έχουν οργανωμένη μορφή και γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, με αποτέλεσμα συχνά να μη γίνεται επαρκής έρευνα αγοράς για την επίτευξη της καλύτερης τιμής. Η συντήρηση και έλεγχος του μηχανολογικού εξοπλισμού δεν γίνεται όσο οργανωμένα θα έπρεπε, με έλλειψη προληπτικής συντήρησης. Τέλος ο έλεγχος ποιότητας γίνεται ανεπίσημα και με έλλειψη μεθοδολογίας

## 5.2 Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ σπάνια κατέχει στις ΜΜΕ ανάλογη προτεραιότητα με αυτή κατέχουν τμήματα όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις, ή το λογιστήριο. Ο λόγος είναι ότι τα οφέλη ενός επιτυχημένου μίγματος μάρκετινγκ, συχνά δεν αποφέρουν άμεσα υπολογίσιμο αποτέλεσμα (κέρδος) για τον επιχειρηματία. Αντίθετα είναι μια επένδυση με περισσότερο μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.

Σε αυτά τα πλαίσια ο Murphy (1996) αναγνώρισε τις παρακάτω ιδιαιτερότητες των ΜΜΕ όσον



αφορά την αντιμετώπισή τους έναντι του μάρκετινγκ:

1. Η μακροπρόθεσμη συμβολή του μάρκετινγκ προσκρούει στην βραχυπρόθεσμη προσέγγιση που έχουν οι επιχειρηματίες.
2. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει αρκετές δαπάνες, που πολλές φορές οι επιχειρηματικές θεωρούν πολυτέλεια.
3. Το στοιχείο του μάρκετινγκ που αναγνωρίζουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σχέση με τα υπόλοιπα είναι η διαφήμιση, σε σημείο που αρκετές φορές τα θεωρούν συνώνυμα.

Συστατικό στοιχείο της λειτουργίας του μάρκετινγκ αποτελεί και η έρευνα αγοράς, που μπορεί να προσφέρει ουσιαστική πληροφόρηση σε σχέση με τις τάσεις στην αγορά, την πρόβλεψη της ζήτησης, την αναγνώριση των αναγκών ή της ικανοποίησης του καταναλωτή, την αποτελεσματικότητα μιας διαφημιστικής εκστρατείας, κλπ. Η έρευνα αγοράς όμως αφενός λόγω του υψηλού της κόστους και αφετέρου εξαιτίας της έλλειψης αξιόπιστων αποτελεσμάτων συχνά παραγκωνίζεται και δε χρησιμοποιείται από τους επιχειρηματίες, διαχειριστές των ΜΜΕ.

Η διαφήμιση από την πλευρά της μπορεί να συνεισφέρει, η αποτελεσματικότητά της όμως εξαρτάται από το σωστό timing και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Στην αρχή της λειτουργίας της ΜΜΕ, στόχο έχει να την κάνει γνωστή στο ευρύ κοινό, ενώ αργότερα αν ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων το σωστό timing έχει να κάνει με το πότε η υποψήφιοι πελάτες θα έχουν χρήματα να αγοράσουν ή πότε οι ανάγκες τους είναι πιθανότερο να τους οδηγήσουν σε αγορά. Συχνά η διαφήμιση με τέτοιο σκοπό συνδυάζεται με προσφορές προϊόντων (βλεπ. προσφορές super markets).

### 5.3 Πωλήσεις

Συνήθως η στρατηγική των πωλήσεων συνδυάζεται με τη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. κρίσιμη είναι η αναγνώριση των επιθυμητών («των καλών») Πελατών, που συνήθως θεωρούνται αυτοί που αγοράζουν μεγάλη ποσότητα. Δεν είναι όμως πάντα αυτό σωστό. Αν αυτοί πληρώνουν με μεγάλη πίστωση ή αν απαιτούν μεγάλες εκπτώσεις, η ΜΜΕ πρέπει να προσαρμόσει την τιμολογιακή της πολιτική ώστε να μη θυσιάζει την κερδοφορία. Πολλές φορές οι μικροί πελάτες που πληρώνουν ακριβά και μετρητοίς είναι εξίσου επιθυμητοί. Για αυτό το λόγω συχνά οι ΜΜΕ δημιουργούν ένα χαρτοφυλάκιο πελατών που να συνδυάζει τα παραπάνω. Κάτι τέτοιο βέβαια στα πρώτα στάδια της ζωής της είναι δύσκολο να γίνει γιατί αναγκαία είναι η γρήγορη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα να προσπαθεί να πουλήσει όσο το δυνατό περισσότερο για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς. Αργότερα, όταν έχει εγκατασταθεί στην αγορά και να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, αρχίζει να επιλέγει σε διαμορφώνει την πολιτική της.

Τέλος, γεγονός είναι ότι στις περισσότερες ΜΜΕ ο ίδιος ο επιχειρηματίας διεξάγει τις πωλήσεις και μόνο όταν το μέγεθος της είναι αρκετά μεγάλο αυτός περιορίζεται σε ένα περισσότερο διοικητικό ρόλο, αναθέτοντας το ρόλο του πωλητή σε επαγγελματίες. Μια τέτοια μετατόπιση αρμοδιοτήτων είναι ούτως ή

άλλως επιβεβλημένη για να αφιερωθεί χρόνος αργότερα στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και σε άλλες λειτουργίες που συνεισφέρουν στην παραπέρα ανάπτυξή της

#### **5.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ τις περισσότερες φορές δεν εμφανίζει το ίδιο επίπεδο οργάνωσης που παρατηρείται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται από λιγότερη τυπικότητα ή επισιμότητα, χωρίς αυτό να αποτελεί απαραίτητα μειονέκτημα. Κι αυτό γιατί η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος πέραν των εξόδων λειτουργίας του που πολλές φορές είναι απαγορευτικά στα πρώτα στάδια της ύπαρξής της, συνεπάγεται τη δέσμευση κονδυλίων της επιχείρησης για τη σωστή εφαρμογή της πολιτικής του. Συνίσταται λοιπόν ένα περισσότερο ευέλικτο σχήμα που επενδύει στις σχέσεις εργοδότη εργαζομένου. Πιθανότατα στην αρχή, ναι! Τι γίνεται όμως όταν αυξάνετε ο αριθμός των υπαλλήλων και η πολυπλοκότητα στη διαχείρισή τους; Μάλλον τότε χρειάζεται μια περισσότερο οργανωμένη λειτουργία που θα ρυθμίζει τις σχέσεις των εργαζομένων και θα φροντίζει για τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις και δικαιώματα. Μια τέτοια εργασία από την πλευρά της επιχείρησης πρέπει να γίνεται ήδη κατά την ίδρυσή της, αν είναι δυνατό, από τη φάση του επιχειρηματικού σχεδίου και να αναθεωρείται τακτικά για να λαμβάνει υπόψη τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της. Με αυτό τον τρόπο θα προσλαμβάνεται ο αναγκαίος αριθμός κατάλληλων υποψηφίων. Η πηγές προσέλκυσης υποψηφίων ποικίλουν από καταχωρίσεις αγγελιών σε τοπικής ή εθνικής εμβέλειας μέσα μαζικής ενημέρωσης ή διαδικτυακούς τόπους, τα γραφεία του ΟΑΕΔ ή ΚΠΑ (Κέντρα Προώθησης Απασχόλησης), ιδιώτες συμβούλους εύρεσης προσωπικού, ή τέλος το δίκτυο των γνωριμιών και επαγγελματικών/κοινωνικών επαφών του επιχειρηματία. φυσικό το κόστος για την επιχείρηση ποικίλει ανάλογα με το μέσο και για αυτό το λόγο συχνά καταφεύγουν οι ΜΜΕ στην τελευταία περίπτωση. Σε οποιαδήποτε πάντως περίπτωση μεγάλη προσοχή κατά την επιλογή του προσωπικού πρέπει να αποδίδεται στην ταύτιση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου με τις ανάγκες της θέσης αλλά και της επιχείρησης γενικότερα, για να αποφεύγεται η μετέπειτα απομάκρυνσή του, με το κόστος (πραγματικό ή ευκαιριακό) που αυτή συνεπάγεται. Μετά την πρόσληψή του, το προσωπικό πρέπει να ενταχθεί σε ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης για να ενσωματωθεί ομαλά στις παραγωγικές ή διοικητικές διεργασίες της επιχείρησης, αλλά και να συνεχίσει να αποδίδει ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της. Αυτό ισχύει θεωρητικά. Στην πραγματικότητα όμως οι περισσότερες ΜΜΕ δεν αφιερώνουν το χρόνο ή τα κεφάλαια για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους. Παράδειγμα μελέτης υποδεικνύει ότι «το 82,1% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν είχαν καταρτίσει το προσωπικό τους το 2004 ενώ σε αυτές στις οποίες πραγματοποιήθηκε κατάρτιση αφορούσε κυρίως την υποχρεωτική εκπαίδευση εργαζομένων σε συγκεκριμένα τεχνικά θέματα (π.χ. τεχνικούς ασφαλείας).» (ΚΕΤΑ Start Up Kit, σελ. 23).

Αυτό είναι ιδιαίτερα ατυχές τη στιγμή που υπάρχουν πόροι μέσω Λ.Α.Ε.Κ. (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την κατάρτιση), ΟΑΕΔ ή προγραμμάτων Π.Ε.Π. (Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων) οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν. Επίσης τα ΚΕΚ (Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης) 'τρέχουν' προγράμματα οργανωτικής, επαγγελματικής ή τεχνικής

φύσης όπως πιστοποιήσεις ISO, τεχνικών ασφαλείας, τεχνικών πωλήσεων κ.α. Αντί λοιπόν να εκμεταλλεύονται τα διαθέσιμα (επιδοτούμενα) κονδύλια βελτιώνοντας την τεχνογνωσία του προσωπικού, την αποδοτικότητά του, ικανοποίησή του και την εν τέλει βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, επιμένουν στην κοντόφθαλμη λογική του «πρέπει να μη διακόσω τη ροή της δουλειάς». Κλείνοντας αυτό το κομμάτι σημειώνεται ότι όλα τα παραπάνω παρέχουν τη δυνατότητα για *εξωτερική* εκπαίδευση, στην ουσία όμως από ότι φαίνεται η περισσότερη εκπαίδευση είναι *εσωτερική* (από άλλους εργαζομένους της επιχείρησης) ή κατά τη διάρκεια της δουλειάς (on-the-job). Επίσης, σημαντικό στοιχείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η υποκίνηση του προσωπικού, οι οποίες στις MME δεν παίρνει συχνά τη μορφή οργανωμένων προγραμμάτων αλλά αντίθετα βασίζεται στην ψυχολογική σχέση («το ψυχολογικό συμβόλαιο») που υπάρχει μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Σε πολλές παραδοσιακές ή/και οικογενειακές MME οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των δυο περιβάλλεται από στοιχεία ψυχολογικής υποκίνησης, και το όραμα

του επιχειρηματία συχνά το ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι. Για να γίνεται όμως σωστή υποκίνηση, αυτή πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και την προσωπικότητά τους. Το επίπεδο του μισθού και τα οικονομικά κίνητρα συμπληρώνουν τα ψυχολογικά στο χαρτοφυλάκιο των κινήτρων που οφείλει να διαχειριστεί ο επιχειρηματίας. Παραδείγματα αυτών αποτελούν οι κατανομές μισθών ανάλογα με την απόδοση, η κατανομή κερδών ανάλογα με την πορεία της επιχείρησης, η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους, κλπ.

Για να είναι βιώσιμη όμως η οποιαδήποτε πολιτική υποκίνησης θα πρέπει να προηγείται και να ακολουθεί αυτής μια διαφανής διαδικασία αξιολόγησης με προκαθορισμένους, ρεαλιστικούς στόχους, ανάλογα με τη θέση του κάθε εργαζομένου, τις δεξιότητες και τις ανάγκες του. Είναι κρίσιμο τα κριτήρια αξιολόγησης να ερμηνεύονται από το προσωπικό ως αξιοκρατικά, ούτως ώστε να διαφυλάσσεται ένας καλό εργασιακό κλίμα.

Έχοντας κάνει μια σύντομη αναδρομή στα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επανερχόμαστε στην αρχική ερώτηση του αν θα πρέπει να υπάρχουν επίσημες διαδικασίες ή ακόμα και επίσημο τμήμα διοίκησης αυτού του τομέα. Από όσα προαναφέρθηκαν φαίνεται ότι όσο μεγαλώνει η επιχείρηση καλό θα ήταν να υπάρχει έστω ένα εγχειρίδιο που θα περιγράφει τους κανόνες γύρω από κάθε θέση, τις σχέσεις με τους άλλους εργαζόμενους και τη διοίκηση. Αυτό θα συμβάλει στον ορισμό του «δικαίου» μέσα στην επιχείρηση και στην αποφυγή παρεξηγήσεων. Επίσης, η επένδυση σε πρόσληψη ενός υπευθύνου ανθρωπίνων πόρων ή ακόμα και η οργάνωση ολόκληρου τμήματος με αυτό το σκοπό έρχεται υπό προϋποθέσεις.

Όπως αναφέρουν οι Longenecker, et al. (1995, σελ. 291), οι προϋποθέσεις για την πρόσληψη ενός δ/ντη ανθρωπίνων πόρων σε μια MME είναι οι παρακάτω:

- «1. Όταν υπάρχει ένας βασικός αριθμός υπαλλήλων (Τι εννοούμε βασικό ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση αλλά προτείνονται 100 υπάλληλοι ως παράδειγμα).*
- 2. Όταν οι υπάλληλοι αντιπροσωπεύονται από ένα συνδικάτο.*
- 3. Όταν η αναλογία των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται ή αποχωρούν προς το σύνολο του προσωπικού είναι μεγάλη*
- 4. Όταν η ανάγκη για ταλαντούχο ή επαγγελματικό προσωπικό δημιουργεί προβλήματα στην*

*πρόσληψη ή επιλογή.*

*5. Όταν οι επιθεωρητές ή χειριστές απαιτούν επαρκή εκπαίδευση.*

*6. Όταν το ηθικό του υπαλλήλου δεν είναι ικανοποιητικό.*

*7. Όταν είναι έντονος ο ανταγωνισμός Υις το προσωπικό.»*

Παρόλα αυτά έως να οριστικοποιηθεί αν θα συσταθεί επίσημη λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αυτή τη αρμοδιότητα μπορεί να την αναλάβει ένας περιστασιακός υπεύθυνος (δηλαδή αναληφθεί εξωτερικά με τη μέθοδο του outsourcing), ή ο ίδιος ο επιχειρηματίας.

## **Κεφάλαιο 6**

### **Ειδικά θέματα διοίκησης ΜΜΕ**

#### **6.1 Δικαιόχρηση (Franchising)**

Μια ραγδαία αναπτυσσόμενη μέθοδος ανάπτυξης ΜΜΕ είναι αυτή της δικαιόχρησης. Όλο και περισσότερες νέες επιχειρήσεις εντάσσονται σε τέτοια σχήματα αποτελώντας μέλη αλυσίδων όμοιων επιχειρήσεων. Το έντονο αυτό ενδιαφέρον μάλιστα χαρακτηριστικά αποτυπώνεται από τη συμμετοχή

νέων επιχειρηματιών σε κεντρικές εκθέσεις franchise.

Το σχήμα λειτουργεί ως εξής: Η εταιρία δικαιούχος (franchisor) δημιουργεί και παρέχει το σύστημα λειτουργίας της σε ενδιαφερόμενες εταιρίες, δικαιούχους (franchisee), οι οποίες αγοράζουν το σύστημα και εντάσσονται στην αλυσίδα franchise. Συνήθως στην έναρξη της συνεργασίας καταβάλλεται από τον δικαιούχο ένα εφάπαξ ποσό .. εισόδου (entry fee). Σε πολλές περιπτώσεις προβλέπεται από τη σύμβαση δικαιόχρησης (franchise contract) που υπογράφεται μεταξύ των δυο μερών η καταβολή αμοιβής ετήσιας ανανέωσης (annual renewal fee), δηλαδή ενός ποσού ετησίως για την ανανέωση της συνεργασίας. Το ύψος του ποσού αυτού είναι σχετικό με το αντικείμενο της δραστηριότητας και το μέγεθος της εταιρίας και δε χρεώνεται πάντα. Αυτό που χρεώνεται πάντως σχεδόν σε κάθε περίπτωση είναι το franchise fee, δηλαδή ένα ποσοστό επί του τζίρου της επιχείρησης από το δικαιούχο στο δικαιούχο. Το ύψος του ποσοστού αυτού ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση και αντικατοπτρίζει το ύψος των υπηρεσιών που παρέχονται από το δικαιούχο στο δικαιούχο. Η ιδέα πάντως πίσω από αυτό είναι να εξαρτάται η επιτυχία του ενός από την επιτυχία του άλλου.

Πριν αποφασίσει μια επιχείρηση να ενταχθεί σε ένα σχήμα franchise θα πρέπει να αναλογιστεί τα παρακάτω:

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από το δικαιούχο στο δικαιούχο ανταποκρίνονται στο επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται (δηλ. εκπαίδευση προσωπικού, μεταφορά τεχνογνωσίας, πωλήσεις, επιλογή προσωπικού, χρηματοοικονομικά κλπ.).

- ο Κατά πόσο υποστηρίζει ο δικαιούχος την επιλογή έδρας της επιχείρησης.
- ο Ποιες είναι οι προδιαγραφές του υλικοτεχνικού εξοπλισμού που απαιτείται για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- ο Ποιο είναι το ύψος των προωθητικών ενεργειών που απαιτείται και με ποιο τρόπο κατανέμεται μεταξύ δικαιούχου και δικαιούχου.
- ο Η αποκλειστικότητα που παρέχει στο δικαιούχο για διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια σαφώς καθορισμένη.

Τι παρέχει το σύστημα της δικαιόχρησης για την επιχείρηση;

1. Το ρίσκο που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας εφαρμόζοντας μια δοκιμασμένη ιδέα με γνωστά προϊόντα ή υπηρεσίες είναι σαφώς χαμηλότερο σε σχέση με την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας από το μηδέν.
2. Ο επιχειρηματίας επωφελείται από τις παροχές του συστήματος δικαιόχρησης σε θέματα τεχνογνωσίας, υποστήριξη σε θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, επιλογή προσωπικού, Εκπαίδευσης, διαμόρφωσης καταστήματος κλπ.
3. Οι κεντρικές συμφωνίες προμήθειας προϊόντων που γίνονται από την εταιρία του δικαιούχου ωφελούν μέσω του μειωμένου κόστους και το δικαιούχο.

Τι κίνδυνοι ή πιθανά προβλήματα εκτιμούνται από ένα σύστημα της δικαιόχρησης για την επιχείρηση;

1. Ελλιπής υποστήριξη από το δικαιοπάροχο στο δικαιούχο σε θέματα που προαναφέρθηκαν.
2. Υπερβολικά δεσμευτική σύμβαση δικαιόχρησης με υψηλές αμοιβές και σκληρούς όρους για το δικαιοπάροχο.
3. Προβλήματα συνεργασίας, επικοινωνίας κλπ, μεταξύ των δυο μερών.
4. Ελλιπή παιδεία και εμπειρία από την επιχείρηση, καθώς και χαλαρή στάση όσον αφορά θέματα συμμόρφωσης με τις υποδείξεις του δικαιοπαρόχου.

## **6.2 Νέες τεχνολογίες, Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce)**

Αρκετή συζήτηση γίνεται στις μέρες μας για την ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής των νέων τεχνολογιών πληροφορικής από τις ΜΜΕ. Κατ' ουσία όμως αυτό που είναι απαραίτητο είναι η καταγραφή των αναγκών των ΜΜΕ σε τέτοιες τεχνολογίες, ο προσδιορισμός των σημείων στα οποία αυτές θα μπορούσαν να προσφέρουν λύσεις, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και γενικότερα να συμβάλουν στη βελτιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος, του κέρδους δηλαδή, άμεσα ή έμμεσα. Οι ανάγκες λοιπόν για επένδυση σε αυτό τον τομέα θα πρέπει να έχουν καταγραφεί αμέσως από το ξεκίνημα της δραστηριότητας της επιχείρησης, στο επιχειρηματικό σχέδιο, όπου σε κάθε λειτουργία, τομέα δραστηριότητάς της θα πρέπει να φαίνεται πως κατανέμεται αυτή η επένδυση και αν είναι δυνατό να δικαιολογείται πως αυτή αναμένεται να συμβάλει. Η απλή προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού hardware ή software, αν υπάρχουν τα κεφάλαια που θα την καταστήσουν εφικτή, είναι απλή υπόθεση και υπάρχει πλειάδα προμηθευτών για να βοηθήσουν σε αυτό. Δυσκολότερο όμως είναι να εξευρεθούν συνεργάτες, σύμβουλοι για να κατευθύνουν τη ΜΜΕ προς η σωστή κατεύθυνση, σεβόμενοι τις ανάγκες, περιορισμούς και σχέδιά της για ανάπτυξη.

Πρώτο βήμα προς τον εναγκαλισμό τέτοιων τεχνολογιών είναι η ενσωμάτωση του ηλεκτρονικού υπολογιστή σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης, οι υπηρεσίες του οποίου είναι προφανής σε θέματα:

- οργάνωση γραφείου και διαχείρισης αρχείων: Αν και η διατήρηση αρχείου με τη μορφή του παραδοσιακού φακέλου (φυσική μορφή) είναι απαραίτητη για πολλά έντυπα και για λόγους τήρησης back-up (αρχείο ασφαλείας), τα περισσότερα αρχεία μπορούν αν τηρούνται σε ηλεκτρονική μορφή. Τα οφέλη είναι πολλαπλά και προφανή, ξεκινώντας από ταχύτητα διαχείρισης εγγράφων, αναζήτησης, μεταφοράς, κλπ.

- παραγωγικής διαδικασίας: Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών στην παραγωγική διαδικασία μπορεί αυξήσει την αποδοτικότητα της χρήσης των μηχανών παραγωγής, συσκευασίας και διακίνησης προϊόντων, ελαχιστοποιώντας τα περιθώρια λάθους και αυξάνοντας την ταχύτητα.

- Επικοινωνίας: Η διακίνηση εγγράφων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί πλέον κλασική έκφραση ταχείας, ασφαλούς και οικονομικής επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων.

- Ηλεκτρονικού εμπορίου: Με την αξιοποίηση δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων, η επιχείρηση μπορεί να βρει νέους δίαυλους προώθησης προϊόντων εξεύρεσης προμηθευτών, διεκπεραίωσης συναλλαγών κλπ. Σε αυτή την εφαρμογή, λόγω της αυξανόμενης σημασίας που έχει αποκτήσει τα τελευταία χρόνια, θα γίνει ιδιαίτερη μνεία παρακάτω.

Πέρα της (απλής) χρήσης του ηλεκτρονικού υπολογιστή, νέες πύλες έχουν ανοίξει στην επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχει το διαδίκτυο (internet). Μερικά από αυτά περιλαμβάνουν υπηρεσίες ενημέρωσης του επιχειρηματία για θέματα που αφορούν την οικονομία, την αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι διαθέσιμα. Είναι πλέον ευχερέστερη η ανεύρεση νέων προμηθευτών, πελατών και προϊόντων. Επίσης, η αμεσότητα της επικοινωνίας μέσω της έμμεσης κατάργησης των συνόρων και της μείωσης των αποστάσεων κάνει την ελαχιστοποιεί το χρόνο επικοινωνίας και μειώνει το κόστος αυτής. Τέλος, οι συναλλαγές που περιλαμβάνει η εμπορική δραστηριότητα γίνονται πλέον ευκολότερα.

Φυσικά από το μίγμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης που εκμεταλλεύεται τα οφέλη του διαδικτύου δε θα μπορούσε να λείπει το στοιχείο του 'τόπου', το οποίο εκφράζεται με τη κατασκευή ιστοσελίδας (website) της επιχείρησης, ή με άλλα λόγια ενός διαδικτυακού τόπου. Η σελίδα αυτή αναρτάται στον Παγκόσμιο Ιστό (World Wide Web, www), όπου και γίνεται η αναζήτησή της από τους επισκέπτες του διαδικτύου. Το site της επιχείρησης θα μπορούσε πλέον να χαρακτηριστεί η ψηφιακή μεταφορά του φυσικού 'μαγαζιού' μιας επιχείρησης, μια και οι χρήστες πλέον, πέρα από μια απλή πλοήγηση για την ενημέρωσή τους σε όλα τα θέματα που αφορούν την Ίδια την επιχείρηση και τα προϊόντα της, μπορούν να παραγγείλουν, να παραπονεθούν και γενικότερα να επικοινωνήσουν με αυτή. Τα οφέλη μιας επιτυχημένης ιστοσελίδας είναι πολλά και προφανή, γενικά δυο από τα οποία:

- Το Χαμηλό κόστος: Δεν πληρώνουμε ενοίκιο ή άλλα πάγια έξοδα (υπάλληλοι, ΔΕΗ, ΟΤΕ, Νερό, κλπ.) σε μαγαζί μιας κεντρικής λεωφόρου, όπου ούτως ή άλλως θα απευθυνόμασταν σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Τα παραπάνω έξοδα αντικαθίστανται από νέα πάγια έξοδα συντήρησης ιστοσελίδων, τα οποία όμως είναι κατά πολύ χαμηλότερα. Επίσης, μια καλά στημένη ιστοσελίδα είναι εργαλείο προώθησης ασύγκριτα φθηνότερο από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο ή άλλα μέσα.

- Η Συνεχής προσβασιμότητα: Το διαδίκτυο δεν έχει ώρες λειτουργίας. Η πρόσβαση είναι ανοικτή 24 ώρες το εικοσιτετράωρο, όλες τις μέρες του χρόνου και υπάρχει ετοιμότητα επεξεργασίας αιτημάτων. Ο χρήστης μπορεί να αφιερώσει όσο χρόνο επιθυμεί ανάλογα πολλές φορές με το ενδιαφέρον της ιστοσελίδας.

Για να είναι επιτυχημένη όμως μια ιστοσελίδα, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η μεγάλη επισκεψιμότητα της σελίδας, δηλαδή ο υψηλός αριθμός επισκεπτών της. Για να επιτευχθεί αυτό. Γι' αυτό η επιχείρηση οφείλει να τη διαφημίσει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω των παραδοσιακών έντυπων, τηλεοπτικών ή ραδιοφωνικών μέσων, αλλά και με ηλεκτρονικά μέσα. Στο διαδίκτυο, οι τρόποι προώθησης είναι οι εξής:

1. Με μαζική αποστολή ενημερωτικών μηνυμάτων από τη σελίδα σε παραλήπτες λιστών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email listS) ή ακόμα και από σελίδες προς κινητά τηλέφωνα.
2. Με τα εικονίδια (banners) σε δημοφιλείς 'κεντρικούς' διαδικτυακούς τόπους που αποτελούν τον παραδοσιακό τρόπο προώθησης. Η αποτελεσματικότητά τους τα τελευταία χρόνια έχει κατακριθεί από πολλούς λόγω του ότι πολλοί χρήστες του διαδικτύου τα θεωρούν ενοχλητικά.
3. Μέσω των μηχανών αναζήτησης, οι οποίες είναι ιστοσελίδες που αναζητούν άλλες ιστοσελίδες βάσει του θέματος που ενδιαφέρει το χρήστη. Η επιχείρηση πρέπει να προβάλλεται σε πολλές μηχανές αναζήτησης, ούτως ώστε να μεγαλώνουν οι πιθανότητες να εντοπιστεί από τους ενδιαφερόμενους. Σημασία όμως δεν έχει μόνο να εμφανίζεται η ιστοσελίδα στις καταχωρήσεις μιας μηχανής αναζήτησης, αλλά και η σειρά με την οποία εμφανίζεται. Ποια η αξία του να εμφανίζεται η διεύθυνση της σελίδας μας ως καταχώρηση Νο 1025; Υπάρχουν λοιπόν επιχειρήσεις διαδικτύου που αναλαμβάνουν να φέρνουν τη διεύθυνση της ιστοσελίδας του πελάτη της ανάμεσα στις «πιο πάνω» αναζητήσεις.

Λειτουργικά συστήματα νέων τεχνολογιών πληροφορικής που συνδυάζουν πολλές φορές τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου είναι:

- Τα Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning, ERP): Αυτά τα συστήματα ενοποιούν τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, διευκολύνοντας τη ροή και επεξεργασία πληροφοριών μεταξύ τμημάτων, τα οποία βλέπουν την πληροφορία real-time. Παραδείγματος χάρη, όταν γίνεται παραλαβή πρώτων υλών στις αποθήκες μιας επιχείρησης, η ενημέρωση του βιβλίου των αποθηκών συγχρόνως σηματοδοτεί τη διαθεσιμότητά τους προς χρήση από την παραγωγή, κλείνει τη διαδικασία εντολής παραγγελίας που είχε στείλει το τμήμα προμηθειών και ανοίγει τη διαδικασία εξόφλησης του τιμολογίου από το λογιστήριο.
- Τα Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management, CRM): Είναι συστήματα αξιοποίησης βάσεων δεδομένων, στις οποίες συντηρούνται στοιχεία πελατών, όπως στοιχεία επικοινωνίας, δημογραφικά, ενδιαφερόντων, προτιμήσεων, κλπ. Κάθε επαφή με υφιστάμενο ή εν δυνάμει πελάτη εμπλουτίζει αυτή τη βάση, η οποία στη συνέχεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να οργανωθούν καμπάνιες μάρκετινγκ ή άλλα μέσα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Το σημαντικό πλεονέκτημα αυτών των συστημάτων είναι η ταχεία, σχετική και στοχευόμενη επικοινωνία της επιχείρησης με τρίτους, βελτιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητά και κατά επέκταση την εξοικονόμηση πόρων.



## **Κεφάλαιο 7**

### **Αναπτυξιακοί Νόμοι**

Τολμηρά μέτρα για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και ακόμη περισσότερο τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προωθεί το Υπουργείο Ανάπτυξης λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και υιοθετώντας πρακτικές άλλων ευρωπαϊκών κρατών που γνωρίζουν σημαντική οικονομική ανάπτυξη. Η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, της γνώσης, της καινοτομίας και η εξυγίανση του οικονομικού περιβάλλοντος, αποτελεί κομβικό σημείο για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται η προσπάθεια της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Ανάπτυξης για ενίσχυση των ΜΜΕ, οι οποίες αποτελούν το 99% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα από το Υπουργείο Ανάπτυξης εφαρμόζεται ήδη μια ολοκληρωμένη σειρά μέτρων για την ενίσχυση των ΜΜΕ, που αφορούν:

- Τη σύσταση Εθνικού Συμβουλίου Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΕΣΜΕ) με στόχο τη διαμόρφωση μιας εθνικής πολιτικής για τις ΜΜΕ με την ενεργό συμμετοχή της επιχειρηματικής κοινότητας, καθώς και το συντονισμό των σχετικών πολιτικών που εφαρμόζονται από διάφορα Υπουργεία και φορείς στήριξης.
- Την διευκόλυνση της πρόσβασης των ΜΜΕ στα διάφορα προγράμματα του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ) με την απλούστευση των διαδικασιών υποβολής της αίτησης για χρηματοδότηση, αξιολόγησης της αίτησης και ένταξης στο Πρόγραμμα, την αύξηση των διαθέσιμων για τις ΜΜΕ κονδυλίων καθώς και την αύξηση του ποσοστού χρηματοδότησης από 40% σε 45% έως 55%.
- Τη δυνατότητα χρηματικής ενίσχυσης των εμπορικών επιχειρήσεων καθώς και του τομέα των υπηρεσιών μέσω δράσεων του ΕΠΑΝ.
- Την εκπόνηση ειδικού προγράμματος για την ενίσχυση των κλάδων Κλωστοϋφαντουργίας, Ένδυσης, Υπόδησης και Δέρματος, προκειμένου οι κλάδοι αυτοί να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό των τρίτων χωρών όπως είναι η Κίνα.
- Την επεξεργασία μέτρων πολιτικής για τη διευκόλυνση της μεταβίβασης των ΜΜΕ.
- Την απλούστευση των διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα δε των ΜΜΕ, με την αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου Αδειοδοτήσεων των μεταποιητικών επιχειρήσεων και τη δημιουργία των κατάλληλων υποδομών τύπου υπηρεσίας μιας στάσης (one stop shop) στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις.
- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δομών στήριξης των ΜΜΕ με την ενίσχυση των Κέντρων Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ), των Κέντρων Υποδοχής Επενδυτών (ΚΥΕ), του ΕΟΜΜΕΧ, του ΕΛΟΤ, του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ), καθώς και των Βιομηχανικών και των Επιχειρηματικών Περιοχών (ΒΕΠΕ).
- Τη θέσπιση και εφαρμογή νέου αποτελεσματικού Αναπτυξιακού νόμου, που ενισχύει ιδιαίτερα τις ΜΜΕ με αυξημένα ποσοστά επιχορήγησης έως και 55%.
- Την ενεργοποίηση και αναβάθμιση του Εθνικού Συμβουλίου Ποιότητας για την Ανάπτυξη (ΕΣΠΑ), που προβλέπει ειδική δράση για την υποβοήθηση των ΜΜΕ, προκειμένου να εφαρμόσουν τεχνικές και εργαλεία για την ποιότητα.
- Την εξασφάλιση υγιών συνθηκών ανταγωνισμού σε όλες τις αγορές με την αναβάθμιση και ενίσχυση της Επιτροπής Ανταγωνισμού σε μέσα, αρμοδιότητες και προσωπικό, για τον αποτελεσματικό έλεγχο στην αγορά και την κατάργηση της δεσπόζουσας θέσης των μεγάλων επιχειρήσεων σε βάρος των μικρών.
- Την ενεργοποίηση της κείμενης νομοθεσίας για έλεγχο και προστασία από το παραεμπόριο.
- Την εφαρμογή νέου νόμου για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των εμπορικών δραστηριοτήτων.
- Την ανακήρυξη του έτους 2005 καθώς και των υπόλοιπων χρόνων έως το 2010 ως Έτη Ανταγωνιστικότητας, στο πλαίσιο του οποίου οργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις που στοχεύουν ιδιαίτερα στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ.
- Την ιδιαίτερη μέριμνα για την υποστήριξη των ΜΜΕ, στο σχεδιασμό του Δ' ΚΠΣ που αφορά την περίοδο 2007-2013, με την ένταξη μέτρων ενίσχυσης προσαρμοσμένων στις ανάγκες τους. Επίσης ανάλογη μέριμνα λαμβάνεται για την υποστήριξη των ΜΜΕ με κατάλληλα μέτρα και στο Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων για τη Στρατηγική της Λισσαβόνας (2005-2008), που εκπονείται στο

πλαίσιο εφαρμογής των στόχων της Λισσαβόνας. Αξίζει επίσης να σημειώσω δύο διεθνείς πρωτοβουλίες του Υπουργείου Ανάπτυξης, στο τομέα των ΜμΕ.

-Η μία αφορά τον ηγετικό ρόλο που ανέλαβε η Ελλάδα, σε πρωτοβουλία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για την εξάλειψη των εμποδίων πρόσβασης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές. Ο ρόλος της Ελλάδας, συγκεκριμένα του Υπουργείου Ανάπτυξης και του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, συνίσταται στην εκπόνηση διεθνούς μελέτης του ΟΟΣΑ, καθώς και τη διοργάνωση στην Ελλάδα το 2006 υψηλού επιπέδου διεθνούς Διάσκεψης, στην οποία αναμένεται να συμμετάσχουν 80 περίπου κράτη, για τη λήψη μέτρων εξάλειψης των προαναφερθέντων εμποδίων.

-Η δεύτερη αφορά την προώθηση της Ευρώ μεσογειακής Βιομηχανικής Συνεργασίας, με τη διοργάνωση στην Ελλάδα το 2006, της 6ης Ευρώ μεσογειακής Υπουργικής Διάσκεψης για τη Βιομηχανία, από κοινού με τη Φινλανδία, που θα ασκεί εκείνη την περίοδο την Προεδρία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην εν λόγω Διάσκεψη θα συμμετάσχουν 35 κράτη. Τα παραπάνω μέτρα που έχουν την αποδοχή του επιχειρηματικού κόσμου αναμφίβολα θα τονώσουν τις ΜΜΕ και κατ' επέκταση την ελληνική οικονομία. Το πρόβλημα όμως του ανταγωνισμού δεν θα λυθεί μόνο με κυβερνητικές παρεμβάσεις, αλλά ούτε και μπορεί η ίδια η πολιτεία να υποκαταστήσει τις επιχειρήσεις. Η Νέα Διακυβέρνηση λαμβάνει και θα λάβει όπου και όποτε χρειαστεί όλα τα απαραίτητα μέτρα για να εξασφαλίσει ένα υγιές περιβάλλον σε κάθε επιχείρηση που λειτουργεί νόμιμα. Είναι πολύ σπουδαίος ο νέος επιθετικός ρόλος που καλούνται να παίξουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις και δεν μένει παρά να ανοίξουν τα φτερά τους, να εκμεταλλευτούν τα νέα κίνητρα που παρέχει η πολιτεία, να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές, να εστιάσουν στα δυνατά τους σημεία και να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

## **7.1 Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004**

Ο νόμος του ελληνικού κράτους **3299/04** (ΦΕΚ 261/Α'/23-12-2004) είναι ο τρέχων νόμος για τις κρατικές ενισχύσεις των επενδυτικών σχεδίων σε ολόκληρη την Ελλάδα, και για τον λόγο αυτό αποκαλείται συχνά ως ο "**νέος αναπτυξιακός νόμος**". Οι αναπτυξιακοί νόμοι που προηγήθηκαν του 3299/04 (από τον πιο πρόσφατο έως τον παλαιότερο) είναι οι: 2601/98, 1892/90 και 1262/82. Βλέπουμε λοιπόν ότι από την ένταξη της χώρας μας στην (τότε) Ε.Ο.Κ., έχουν εκδοθεί τέσσερις αναπτυξιακοί νόμοι, περίπου ένας ανά οκταετία. Στο μεσοδιάστημα μεταξύ των εκδόσεων νέων αναπτυξιακών νόμων ψηφίζονται τροποποιητικοί νόμοι, όπως για παράδειγμα ο Ν. 3522/06, τροποποιητικός του 3299/04.

Σκοπός του αναπτυξιακού νόμου είναι ο καθορισμός της επενδυτικής, αναπτυξιακής και βιομηχανικής πολιτικής του ελληνικού κράτους. Στον νόμο περιγράφονται και οριοθετούνται οι δαπάνες που επιδοτούνται ανά τομέα δραστηριότητας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής) και καθορίζεται η ενίσχυση που δικαιούται ο υποψήφιος επιχειρηματίας ανάλογα με την περιοχή της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, το ποσό της επένδυσης που επιθυμεί να πραγματοποιήσει, τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί κ.ο.κ.

Ο Αναπτυξιακός Νόμος 3299/2004 ψηφίστηκε με σκοπό την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην ελληνική επικράτεια, παρέχοντας κίνητρα ιδιωτικών επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή σύγκλιση.

Ο Αναπτυξιακός Νόμος παρέχει εναλλακτικά (όχι ταυτόχρονα) στα επενδυτικά σχέδια τις παρακάτω ενισχύσεις:

- Παροχή **επιχορήγησης** από το ελληνικό Δημόσιο ή επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης (**Leasing**).
- **Φορολογική απαλλαγή** από την καταβολή του φόρου εισοδήματος μη διανεμομένων κερδών.
- **Επιδότηση κόστους** δημιουργούμενων **θέσεων εργασίας** για 2 χρόνια.

Ο αναπτυξιακός νόμος παρέχει τη δυνατότητα συνδυασμού των παραπάνω ειδών ενισχύσεων, υπαγόμενα σε ειδικά καθεστώτα ενισχύσεων.

### Επιλέξιμοι Φορείς

Επιλέξιμες θεωρούνται **υφιστάμενες** (παλιές και νέες) ή **υπό σύσταση** επιχειρήσεις, που πρόκειται να υλοποιήσουν ένα από τα επιλέξιμα επενδυτικά σχέδια που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα. Διευκρινίζεται ότι τα διάφορα επενδυτικά σχέδια διακρίνονται σε **2 κατηγορίες** ανάλογα με τον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### Επιλέξιμες Δαπάνες

Στα πλαίσια του Αναπτυξιακού Νόμου, οι **κύριες** επιλέξιμες δαπάνες είναι οι ακόλουθες:

- Η κατασκευή , επέκταση και εκσυγχρονισμός **κτιριακών** ,ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων , καθώς και οι δαπάνες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου.
- Η αγορά **γηπέδων** έως 10% της επένδυσης για μικρές επιχειρήσεις.
- Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων **μηχανημάτων** , ειδικών εγκαταστάσεων και λοιπού **εξοπλισμού**. Τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση.
- Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων **συστημάτων αυτοματοποίησης** διαδικασιών και μηχανοργάνωσης , συμπεριλαμβανομένων των δαπανών αγοράς του αναγκαίου λογισμικού.
- Οι **δαπάνες μελετών** που αποσκοπούν στην εισαγωγή , ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, τεχνογνωσίας σύγχρονων μεθόδων και βιομηχανικών σχεδίων παραγωγής ηλεκτρισμού.
- Η αγορά καινούργιων **μεταφορικών μέσων** διακίνησης υλικών και προϊόντων εντός του χώρου της εντασσόμενης μονάδας. Η αγορά καινούργιων μεταφορικών μέσων μαζικής μεταφοράς προσωπικού.
- Τις δαπάνες μελετών, αγορές καινούργιου σύγχρονου εξοπλισμού, εγκατάστασης και λειτουργίας των αναγκαίων υποδομών και διαδικασιών, καθώς και τα έξοδα πιστοποίησης των προϊόντων και των διαδικασιών **διασφάλισης της ποιότητας**.
- Τις δαπάνες **μελετών** και τις **αμοιβές συμβούλων** για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου (με περιορισμούς & σε ποσοστό έως 8% του επενδυτικού σχεδίου).

Στις επιλέξιμες δαπάνες **δεν συμπεριλαμβάνονται** τα ακόλουθα:

- **Λειτουργικές Δαπάνες**.
- Η αγορά **επιβατικών αυτοκινήτων** μέχρι έξι (6) θέσεων.
- Η αγορά **επίπλων και σκευών γραφείου**.
- Η ανέγερση ή η επέκταση κτιριακών εγκαταστάσεων σε οικόπεδο που **δεν ανήκει** ή δεν έχει εκμισθωθεί για χρονική διάρκεια 15 ετών (κατά περίπτωση) στο φορέα της επένδυσης.

### Καταβολή ενισχύσεων

## *Επιχορήγηση*

Η επιχορήγηση καταβάλλεται σε 2 ισόποσες δόσεις, η 1<sup>η</sup> με την υλοποίηση του 50% και η 2<sup>η</sup> με την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης και της έναρξης της παραγωγικής λειτουργία της επένδυσης.

## *Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης*

Η επιδότηση καταβάλλεται σε 2 ισόποσες δόσεις, η 1<sup>η</sup> δόση σε ποσοστό 50%, μετά την εγκατάσταση του συνόλου του μισθωμένου εξοπλισμού και η 2<sup>η</sup> μετά τη λήξη του χρόνου ολοκλήρωσης της επένδυσης, με την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης και την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας.

## *Επιδότηση κόστους δημιουργουμένων θέσεων εργασίας*

Καταβάλλεται ανά εξάμηνο μέσα στο πρώτο έτος που ακολουθεί από τη λήξη της προθεσμίας ολοκλήρωσης και την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας της επένδυσης.

## **Βασικές Αρχές Αναπτυξιακού Νόμου:**

Τις βασικές αρχές του νέου Αναπτυξιακού Νόμου, που θα παρουσιαστούν στην Επιτροπή Παραγωγής Εμπορίου της Βουλής την Πέμπτη έδωσε στη δημοσιότητα το υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας.

## **Μορφές ενίσχυσης**

Σε ότι αφορά τις μορφές ενίσχυσης, όπως αναφέρεται στο σχετικό ενημερωτικό σημείωμα, η σημαντικότερη τομή αφορά στο φορολογικό κίνητρο, όπου τροποποιείται τόσο ο τρόπος ενίσχυσης όσο και η επιλεξιμότητα των σχεδίων που μπορούν να υπαχθούν στο καθεστώς αυτό.

Συγκεκριμένα, προτείνεται ως προς τον τρόπο ενίσχυσης, η απαλλαγή φόρου από το σύνολο των πραγματοποιούμενων κερδών μέχρι τη συμπλήρωση του ισόποσου της ενίσχυσης που θα λάμβανε η επένδυση αν εντασσόταν στο καθεστώς της απλής επιχορήγησης, έναντι της υποχρέωσης μη διανομής κερδών με τη δημιουργία αφορολόγητου αποθεματικού που ίσχυε μέχρι σήμερα.

Για την επιλεξιμότητα, ο νέος νόμος προβλέπει τη διενέργεια διαδικασίας αντίστοιχης με αυτή που ακολουθείται σε όλες τις άλλες μορφές ενίσχυσης με τη διαφορά ότι οι προτάσεις υποβάλλονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, αξιολογούνται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που ισχύει στα λοιπά καθεστώτα ενίσχυσης, αλλά έχουν ως μοναδική προϋπόθεση για την υπαγωγή τους στον Αναπτυξιακό νόμο την πλήρωση των κριτηρίων φερεγγυότητας του φορέα και τη συγκέντρωση βαθμολογίας ανώτερης από το 50% της μέγιστης δυνατής βαθμολογίας. Οι προτάσεις αυτές δηλ. δεν έχουν την υποχρέωση της συγκριτικής αξιολόγησης.

Οι άλλες μορφές ενίσχυσης περιλαμβάνουν την επιχορήγηση κεφαλαίου, την επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης, την επιχορήγηση χρεωλυσίου μακροπρόθεσμου δανείου και την επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης απασχόλησης.

## **Σε τέσσερις φάσεις η καταβολή των ενισχύσεων**

Η καταβολή των ενισχύσεων πραγματοποιείται σε τέσσερις φάσεις: α) προκαταβολή μέχρι 25% με την υπαγωγή του επενδυτικού σχεδίου, β) καταβολή μέχρι 25% επιπλέον με την ολοκλήρωση του 50% της συνολικής επένδυσης, γ) καταβολή επιπλέον 40% (και ότι δεν έχει εισπραχθεί κατά τις πρώτες δύο

φάσεις) μετά τον έλεγχο ολοκλήρωσης του έργου, και δ) το υπόλοιπο 10% καταβάλλεται μετά το πέρας της τριετίας από την ολοκλήρωση της επένδυσης και εφόσον έχουν τηρηθεί τα προβλεπόμενα. Το στοιχείο αυτό αποτελεί μία ακόμα σημαντική τομή η οποία καθιστά το νέο νόμο ενεργητικό και όχι παθητικό όπως ήταν ο προηγούμενος, δεδομένου ότι θα παρακολουθείται η λειτουργία της ενισχυόμενης επιχείρησης και μετά την ολοκλήρωση.

### **Διαδικασία αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο υπό κατάθεση σχέδιο νόμου, για επενδυτικούς φορείς που πληρούν τα κριτήρια φερεγγυότητας και διάθεσης των ιδίων κεφαλαίων η αξιολόγηση γίνεται:

A) σε ποσοστό 50% επί του συνόλου της βαθμολογίας με βάση τη συμβολή της επένδυσης στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ποιότητας και της εξωστρέφειας, όπως αυτή προσδιορίζεται από τη συμβολή στην αύξηση του ΑΕΠ, την εξαγωγική επίδοση της μονάδας και την υποκατάσταση εισαγωγών στον κλάδο, τη συμβολή στον παραγωγικό και τεχνολογικό μετασχηματισμό, του βαθμού καινοτομίας, τη συμβολή στη δικτύωση επιχειρήσεων, τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα και τη συμμετοχή των Ιδίων κεφαλαίων στην επένδυση

B) σε ποσοστό 30% επί του συνόλου της βαθμολογίας με βάση το κατά πόσο η προτεινόμενη επένδυση ενσωματώνει δράσεις που σχετίζονται με την πράσινη επιχειρηματικότητα και την προστασία του περιβάλλοντος, όπως αυτό προσδιορίζεται από τη συμβολή στην εξοικονόμηση ενέργειας, καθώς και στην αξιοποίηση υφιστάμενων υποδομών και στην αναβάθμιση υπηρεσιών

Γ) σε ποσοστό 20% επί του συνόλου της βαθμολογίας με βάση το κατά πόσο η προτεινόμενη επένδυση ενισχύει την απασχόληση και συμβάλλει στην ισόρροπη ανάπτυξη, όπως αυτά προσδιορίζονται από τις νέες και διατηρούμενες θέσεις απασχόλησης, την εγκατάσταση σε ορεινή, μειονεκτική ή νησιωτική περιοχή, και την αξιοποίηση πλουτοπαραγωγικών πηγών σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Η τελική βαθμολογία που συγκεντρώνεται από τα παραπάνω κριτήρια, ταξινομείται κατά φθίνουσα κλίματα και γίνεται η τελική επιλογή μεταξύ των προτάσεων με υψηλότερη βαθμολογία μέχρις εξάντλησης των διαθέσιμων πόρων.

### **Ποια επενδυτικά σχέδια θα υπάγονται στον Αναπτυξιακό**

Δυνατότητα υποβολής προτάσεων έχουν όλοι σχεδόν οι κλάδοι, με εξαίρεση δραστηριότητες που απαγορεύονται από την κοινοτική νομοθεσία, συγκεκριμένοι κλάδοι υπηρεσιών, καθώς και δραστηριότητες που αφορούν στην παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών.

Επιπλέον, προβλέπεται η υποβολή επενδυτικών σχεδίων με ειδικά καθεστώτα για α) επιχειρηματικά σχέδια διάσωσης και αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων, β) έκτακτες και στοχευόμενες περιφερειακές και τομεακές ενισχύσεις γ) ενισχύσεις προς νεοϊδρυθείσες πολύ μικρές και μικρές καινοτόμες και υψηλής τεχνολογίας επιχειρήσεις καθώς και ενισχύσεις για καινοτόμο διεργασία και οργανωτική καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών, δ) ειδικές ρυθμίσεις για επενδυτικά σχέδια σε Ζώνες Καινοτομίας, Επιχειρηματικά και Τεχνολογικά Πάρκα και ε) ειδικές ρυθμίσεις για μεγάλες επενδύσεις.

### **Ποσοστά και ύψος των περιφερειακών ενισχύσεων**

Για όλα τα επενδυτικά σχέδια τηρούνται τα όρια του εγκεκριμένου από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Χάρτη Περιφερειακών Ενισχύσεων 2007-2013 αλλά ταυτόχρονα ενισχύεται και η περιφερειακή σύγκλιση. Το ποσοστό ενίσχυσης κάθε επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και τον Νομό στον οποίο υλοποιείται.

Για τον καθορισμό των ποσοστών ενίσχυσης χρησιμοποιείται ως βάση το κατά κεφαλή ΑΕΠ κάθε νομού σε σχέση με το αντίστοιχο της χώρας ενώ η επικράτεια χωρίζεται σε τρεις Ζώνες κινήτρων. Οι νομοί οι οποίοι έχουν κατά κεφαλή ΑΕΠ πολύ υψηλότερο από τον εθνικό μέσο όρο ενισχύονται με ποσοστά 15%, 20% και 25% για Μεγάλες, Μεσαίες και Μικρές - Πολύ Μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα. Οι νομοί με κατά κεφαλή ΑΕΠ μεγαλύτερο από το 70% του μέσου όρου της χώρας, ενισχύονται με ποσοστά 30%, 35% και 40% αντίστοιχα.

Τέλος, οι νομοί με κατά κεφαλή ΑΕΠ μικρότερο από το 70% του μέσου όρου της χώρας, τα νησιά του Αιγαίου και Ιονίου πελάγους, οι νησιωτικές περιοχές που ανήκουν διοικητικά σε νομούς της ηπειρωτικής Ελλάδας, καθώς και οι παραμεθόριοι Νομοί της χώρας, ενισχύονται με ποσοστά 40%, 45% και 50% αντίστοιχα.

Παράλληλα, προβλέπεται εξασφάλιση πόρων ύψους 20% του συνολικού προϋπολογισμού οι οποίοι θα κατευθύνονται αποκλειστικά για επενδύσεις που θα πραγματοποιούνται σε μειονεκτούντες νομούς που αδικούνται από τον Εγκεκριμένο Χάρτη Περιφερειακών Ενισχύσεων της Ε.Ε.

### **Διαφάνεια και ταχύτητα στην υποβολή και αξιολόγηση**

Τα επενδυτικά σχέδια ύψους μέχρι 3 εκατ. ευρώ θα υποβάλλονται, θα αξιολογούνται και θα ελέγχονται από τις Διευθύνσεις Σχεδιασμού και Ανάπτυξης των Περιφερειών, ενώ τα επενδυτικά σχέδια άνω του ύψους αυτού θα υποβάλλονται, αξιολογούνται και ελέγχονται είτε από τη Γενική Διεύθυνση Ιδιωτικών Επενδύσεων του Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, είτε από την Επιχειρησιακή Μονάδα Ανάπτυξης του Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, με έδρα τη Θεσσαλονίκη, για εκείνα τα επενδυτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στις Περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας και Δυτικής Μακεδονίας.

Η διαδικασία προσκλήσεων θα διενεργείται δύο φορές ετησίως, εντός δύο εξαμηνιαίων περιόδων με τις αιτήσεις υπαγωγής να υποβάλλονται τον Ιανουάριο και τον Ιούλιο κάθε έτους. Η αξιολόγηση γίνεται με τυχαία επιλογή ατόμων από το Μητρώο Πιστοποιημένων Αξιολογητών στο οποίο περιλαμβάνονται αξιολογητές τόσο από τις αρμόδιες υπηρεσίες όσο και εξωτερικοί ή και εμπειρογνώμονες σε ειδικά θέματα.

Αν η απόκλιση των δύο βαθμών υπερβαίνει το 20% της συνολικής κλίμακας σε πάνω από τρία κριτήρια αξιολόγησης, τότε ανατίθεται η αξιολόγηση σε τρίτο αξιολογητή, ο οποίος ορίζει την τελική βαθμολογία, η οποία θα κινείται υποχρεωτικά μέσα στο εύρος των αρχικών βαθμών.

Για την προαγωγή της διαφάνειας ο νέος νόμος προβλέπει πέρα από τη δημιουργία του μητρώου αξιολογητών, μία σειρά από ρυθμίσεις όπως

- \* ο διαχωρισμός του μητρώου αξιολογητών και ελεγκτών που θα απαρτίζεται τόσο από στελέχη των υπηρεσιών όσο και από εξωτερικά στελέχη και εμπειρογνώμονες σε ειδικά θέματα,
- \* η διατήρηση της ανωνυμίας του αξιολογητή καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολόγησης,
- \* η παρακολούθηση της πορείας αξιολόγησης του κάθε επενδυτικού φακέλου μέσα από το διαδίκτυο
- \* η παρακολούθηση της επένδυσης μετά την ολοκλήρωση,
- \* η σύσταση Σώματος Εσωτερικών Ελεγκτών

\* η σύσταση συμβουλίου παρακολούθησης και αξιολόγησης του αναπτυξιακού αποτελέσματος και εντοπισμού προβλημάτων στην εφαρμογή του νόμου, το οποίο θα απαρτίζεται στην πλειονότητά του από τους φορείς της αγοράς.

Τέλος, σημειώνεται ότι στο νέο νόμο αυξήθηκε το ελάχιστο απαιτούμενο ποσό του επενδυτικού σχεδίου στα 200.000 ευρώ, δεδομένου ότι ποσά χαμηλότερα από αυτό δύναται να καλυφθούν από άλλα αναπτυξιακά εργαλεία.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Σημειώσεις Μαθήματος: Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων 2006, κος Κουτεντάκης ΤΕΙ Ηρακλείου  
Σημειώσεις Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων ΤΕΙ Πάτρας  
Χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Νομού Ξάνθης  
ΚΕΤΑ Κρήτης (Οδηγός Ίδρυσης Επιχείρησης)

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[http:// www.deserve.gr](http://www.deserve.gr)

[http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html?cm\\_sp=ExternalLink-\\_-Federal-\\_-SBA](http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html?cm_sp=ExternalLink-_-Federal-_-SBA)

[http://www.ekt.gr/content/display?ses\\_lang=el&ses\\_mode=rnd&prnbr=74799](http://www.ekt.gr/content/display?ses_lang=el&ses_mode=rnd&prnbr=74799)

<http://www.keta-kriti.gr/>

[http://www.ypan.gr/c\\_announce/45\\_4934\\_cms.htm](http://www.ypan.gr/c_announce/45_4934_cms.htm)

<http://www.competitive-greece.gr/news/greek/42/article/12216/Article.aspx>

<http://www.eede.gr/content.asp?id=409&source=left>

[http://www.ypan.gr/c\\_announce/45\\_4933\\_cms.htm](http://www.ypan.gr/c_announce/45_4933_cms.htm)

<http://www.sieben.gr/ebstartup.asp>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Small\\_business](http://en.wikipedia.org/wiki/Small_business)

[http://www.sba.gov/tools/audiovideo/Podcasts/index.html?cm\\_sp=ExternalLink-\\_-Federal-\\_-SBA](http://www.sba.gov/tools/audiovideo/Podcasts/index.html?cm_sp=ExternalLink-_-Federal-_-SBA)

<http://www.business.gov/start/online-business/>

<http://www.business.gov/manage/green-business/energy-efficiency/>

<http://www.business.gov/start/assistance.html>

[http://www.gsrt.gr/default.asp?V\\_ITEM\\_ID=15&V\\_LANG\\_ID=1](http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=15&V_LANG_ID=1)

<http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=9115>

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82\\_3299/2004](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CF%82_3299/2004)

<http://anom.pbs.gr/?q=node/135>

