

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ:** «Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ- ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ-ΔΙΑΝΟΜΗ, ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗ»



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΤΣΑΟΥΣΙΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ Α.Μ:7057**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΧΡΙΜΑΝΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2008**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

Πρόλογος

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.**

Ενότητα 1. Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού

1

Ενότητα 2.	Η απόφαση για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας	2
Ενότητα 3.	Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου	3
Ενότητα 4.	Το επιχειρηματικό σχέδιο	4
4.1	Σκοπός και αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης	5
4.1.1	Σύντομη παρουσίαση της ευρύτερης αγοράς στην οποία προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση	5
4.1.2	Περιγραφή της Επιχείρησης	6
4.2	Περιγραφή των Προϊόντων/Υπηρεσιών	7
4.3	Αγορά	7
4.3.1	Περιγραφή τοποθέτησης επιχείρησης στην Αγορά	7
4.3.2	Μέγεθος Αγοράς Στόχου/Τάσεις	8
4.3.3	Αγοραστικό κοινό - Πελάτες	8
4.3.4	Ανταγωνισμός	9
4.4	Λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης	9
4.5	Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης	10
4.5.1	Υπολογισμός Παγίων Στοιχείων	10
4.5.2	Χρηματοδότηση Παγίων Στοιχείων Επιχείρησης	11
4.5.3	Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας	12
4.5.4	Προϋπολογισμός Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης	13
4.5.5	Υπολογισμός Εσόδων	14
4.5.6	Προβλέψεις Πωλήσεων	15
4.5.7	Προϋπολογισμός Εσόδων και Δαπανών	16

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Διαδικασία Σύστασης Επιχείρησης**

Ενότητα 1.	Μορφές Επιχειρήσεων	17
Ενότητα 2.	Προϋποθέσεις Ίδρυσης	20
2.1	Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε)	20
2.2	Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε)	21
2.3	Ετερόρρυθμη Εταιρία (Ε.Ε)	22
2.4	Ομόρρυθμη Εταιρία (Ο.Ε)	23
Ενότητα 3.	Διαδικασίες Σύστασης Επιχείρησης	23
Ενότητα 4.	Διαδικασία σύστασης Ομόρρυθμης Εταιρίας (Ο.Ε)	24
Ενότητα 5.	Διαδικασία σύστασης Ετερόρρυθμης Εταιρίας (Ε.Ε)	26
Ενότητα 6.	Διαδικασία σύστασης Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε)	28
Ενότητα 7.	Διαδικασία σύστασης Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε)	31

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Χρηματοδότηση Επιχείρησης**

Ενότητα 1.	Η Χρηματοδότηση των επιχειρήσεων	36
Ενότητα 2.	Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης	36
Ενότητα 3.	Πηγές Χρηματοδότησης για κάθε μία φάση της Επιχείρησης	39
Ενότητα 4.	Η Χρηματοδότηση της Καινοτομίας	40
Ενότητα 5.	Εργαλεία Χρηματοδότησης	42
5.1	Τραπεζικά προϊόντα	42
5.1.1	Λογαριασμοί Όψεως	42
5.1.2	Κεφάλαιο Κίνησης	42
5.1.3	Πάγιες Επενδύσεις και Εξοπλισμός	43
5.1.4	Εγγυήσεις	43
5.1.5	Συνεταιριστικές Τράπεζες – Venture Capital	44
5.1.6	Οι Υπερναλήψεις	45
5.1.7	Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)	45
5.1.8	Ειδικές Κατηγορίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	46
5.1.9	Εταιρίες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ε.Κ.Ε.Σ.)	50
Ενότητα 6.	Το Τρίτο Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξη	53
Ενότητα 7.	Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) του Γ' ΚΠΣ	56
7.1	ΠΕΠ Ηπείρου	56
Ενότητα 8.	Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ	57
Ενότητα 9.	Δομές Στήριξης και Ενίσχυσης των Επιχειρήσεων	59
9.1	ΕΟΜΜΕΧΑ.Ε.	59
Ενότητα 10.	Θεσμικό Πλαίσιο Χρηματοδότησης και Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων	60
10.1	Ν. 2601798 - Αναπτυξιακός Νόμος Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική & Περιφερειακή Ανάπτυξη της Χώρας	60

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Παραγωγή και Λειτουργία Επιχείρησης**

Ενότητα 1.	Η Παραγωγή και η Λειτουργία της Επιχείρησης	63
Ενότητα 2.	Χωροθέτηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας	63
2.1	Επιλογή της περιοχής εγκατάστασης	63
2.2	Ασφάλεια των εγκαταστάσεων	63
2.3	Ασφάλιση των εγκαταστάσεων	66
2.4	Επιλογή στέγασης	66
2.5	Κατασκευή των κτιρίων	67
Ενότητα 3.	Τεχνολογία	68
3.1	Τεχνολογία παραγωγής	68
3.2	Τεχνογνωσία παραγωγής	69

Ενότητα 4.	Καινοτομία	70
Ενότητα 5.	Διοίκηση	72
Ενότητα 6.	Οργάνωση	73
6.1	Σκοποί της Οργάνωσης	74
6.2	Συντονισμός	74
6.3	Εξουσία	76

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Διανομή Προώθηση και Προβολή**

Ενότητα 1.	Η Διανομή, Προώθηση και Προβολή των Προϊόντων της Επιχείρησης	77
Ενότητα 2.	Η έννοια και σημασία του Marketing Plan	77
2.1	Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης	77
2.2	Πελάτες στόχος	78
2.3	Στόχοι της Στρατηγικής Μάρκετινγκ	78
2.4	Μέσα Επίτευξης	78
Ενότητα 3.	Η έννοια και η σημασία της Έρευνας Αγοράς	78
Ενότητα 4.	Προώθηση των Πωλήσεων	79
4.1	Οι «10 Εντολές» των Πωλήσεων	79
4.2	Διαφήμιση	80
4.2.1	Συμμετοχή σε οργανωμένες προωθήσεις	82
4.2.2	Υλικά και μέσα προώθησης	82
Ενότητα 5.	Δίκτυα πωλήσεων-Διανομής	82
5.1	Logistics - Έμφαση στον περιορισμό του κόστους επιστροφών	83
5.2	Πρόληψη για τον περιορισμό στα επιστρεφόμενα προϊόντα	83
5.3	Βέλτιστη διαχείριση της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας	85
5.4	Πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων ZERO RETURNS	85
	Συμπεράσματα	

## Πρόλογος

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα αλλά και σε κάθε είδος οργάνωσης. Η επιχειρηματικότητα που συνδέεται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης αναφέρεται στην ικανότητα ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας να αναγνωρίζει και να εκμεταλλεύεται διάφορες ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει οικονομικό όφελος ή οποιαδήποτε άλλη μορφή προστιθέμενης αξίας. Η έννοια της επιχειρηματικότητας αφορά τα άτομα, τις επιλογές και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, την εξαγορά ή τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Σήμερα, για την επιτυχή υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται η ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με την ενάρτη διαχείριση και την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις τρέχουσες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της ζωής της, γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με τους στόχους και τη στρατηγική που εφαρμόζει.

Οι επιχειρηματίες ως σύνολο ανθρώπων που ασχολούνται με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συνιστούν μία ανομοιογενή ομάδα δεδομένου ότι προέρχονται από διάφορους επαγγελματικούς χώρους. Παρόλο αυτά υπάρχουν ορισμένες κοινές επαγγελματικές αξίες επιχειρηματικής συμπεριφοράς, ηθικής και νοοτροπίας μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν η ετοιμότητα για ανάληψη κινδύνων καθώς και η επιθυμία για ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να αποκτήσει η σύγχρονη οικονομία της γνώσης ανταγωνιστικό και δυναμικό χαρακτήρα. Ουσιαστικά αποτελεί κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλλοντας

παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση πολυάριθμων φαινομένων κοινωνικής παθογένειας.

# 1. Η Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Επιχειρηματικός σχεδιασμός σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας αποφασίζει τι θα κάνει, πως θα το κάνει και τότε θα το κάνει και οργανώνει προσεκτικά μια σειρά ενεργειών για την υλοποίηση αυτών των αποφάσεων.

Η αξία του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι ότι:

- ✚ Η αποδοχή του ή όχι διαχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τις ανεπιτυχείς.
- ✚ Δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα προκύψουν στην πορεία.
- ✚ Στην αξιοποίηση πολύ περισσότερων στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον που κινείται, σε σχέση με τον επιχειρηματία που επιμένει στη φιλοσοφία “Εγώ ξέρω- Εγώ αποφασίζω”.
- ✚ Οι Επιχειρηματίες αποκτούν έναν οδηγό πλεύσης, τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα.
- ✚ Παρέχει ένα είδος “χάρτη” που καθοδηγεί την πορεία του επιχειρηματία και του επιτρέπει να τροποποιήσει τα σχέδια του, ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις δυσκολίες που ενδεχομένως θα εμφανιστούν στο δρόμο.
- ✚ Βοηθά τον επιχειρηματία την εξασφάλιση χρηματοδότησης. Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν ανάγκη από το αίσθημα της σιγουριάς που τους δίνει η γνώση ότι ο επιχειρηματίας ξέρει ακριβώς που είναι και ποιες οι προοπτικές της επιχείρησής του.
- ✚ Πληροφορεί για τα επενδυτικά κεφάλαια και το κεφάλαιο κίνηση που θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας για το επιχειρηματικό του εγχείρημα, τότε θα το χρειαστεί και με ποιο τρόπο θα το αποκτήσει.
- ✚ Τον βοηθά να κατανοήσει και να αναλύσει με οργανωμένο τρόπο το είδος της επιχείρησης που ξεκινά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.
- ✚ Τον αναγκάζει να καταγράψει και να αναλύσει τον ανταγωνισμό.
- ✚ Εισάγει ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, κατά τρόπο που περιλαμβάνονται λάθη και αστοχίες.
- ✚ Προστατεύει τον επιχειρηματία από τον κίνδυνο να μπει στα τυφλά σε μια επιχειρηματική διαδικασία, όταν του λείπουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες.
- ✚ Στην περίπτωση αγοράς μιας υφιστάμενης επιχείρησης.

- ✚ Στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο.
- ✚ Δίνει μια δραστική απάντηση στο ερώτημα, εάν πρέπει κανείς να ξεκινήσει μια επιχείρηση ή όχι, μέσα από οργανωμένη παράθεση και ανάλυση των στοιχείων και προγραμματισμό ενεργειών.

## 2. Η απόφαση για την έναρξη Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

Κάθε άνθρωπος μπορεί να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα ως κύρια ή συμπληρωματική οικονομική ενέργεια. Για να μπορέσει όμως να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά θα πρέπει να κατανοήσει και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα τον βοηθήσει αφενός να αποφασίσει αν και κατά πόσο η προσπάθεια του αξίζει τις θυσίες και τον κόπο και αφετέρου να προγραμματίσει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί.

Γίνετε λοιπόν αντιληπτό ότι πρώτη βασική ενέργεια (βήμα) πριν από την εκκίνηση μια επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι συμβόλαιο του επιχειρηματία με τον εαυτό του. Έχει όλα τα χαρακτηριστικά κάθε συμβολαίου. Δηλαδή έχει:

- ✚ Τη βάση της αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία ο επιχειρηματίας δίνει για να πάρει, αποτελεί δηλαδή δoσοληψία.
- ✚ Δεσμεύει τον επιχειρηματία, δηλαδή τον υποχρεώνει να ακολουθήσει του όρους που τίθενται.
- ✚ Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αναθεώρησης των όρων.
- ✚ Προβλέπει τους όρους και τη διαδικασία αποχώρησης από το σχέδιο.
- ✚ Έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα για την εκπλήρωση του κάθε όρου.
- ✚ Είναι σαφές και ακριβές, ώστε να μπορεί ακόμη και να μεταβιβαστεί σε άλλους.
- ✚ Δεν έχει καταστατικό χαρακτήρα, δηλαδή δεν απαιτείται ιδιαίτερος τύπος για τη μεταβολή των όρων του, αλλά συναίνεση των μερών.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια δεσμευτική υπόσχεση του επιχειρηματία ή της ομάδας επιχειρηματιών, ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης που διοικεί θα γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων και θα οδηγεί σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», σελ 51.

### 3. Η σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και διαδοχή δραστηριοτήτων. Για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητο να σημειωθούν τα παρακάτω:

Το επιχειρηματικό σχέδιο το καταρτίζει ο επιχειρηματίας ή μια ομάδα επιχειρηματιών. Οι λόγοι για τους οποίους το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία, όπως ορίστηκε παραπάνω, είναι δύο:

- ✓ Σχέδιο που έχει καταρτιστεί από άλλον, εκτός από αυτόν που θα το εφαρμόσει είναι αδύνατο να υλοποιηθεί, αφενός διότι δε λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες ή επιθυμίες του επιχειρηματία, με αποτέλεσμα να μην είναι απόλυτα κατανοητό, και αφετέρου διότι δημιουργεί αίσθημα «υπακοής» και κατωτερότητας.
- ✓ Εφόσον άλλος καταρτίσει το σχέδιο, ο ίδιος ο επιχειρηματίας επαναπαύεται σε αυτό και έτσι δεν αποδέχεται την ανάγκη επιστημονικής υποστήριξης, τόσο στην κατάρτιση του σχεδίου όσο και στην υλοποίησή του. Αυτό άλλωστε, δε συμβαίνει μόνο στην Ελλάδα, απλά συμβαίνει πιο έντονα και πιο συχνά από ότι σε άλλες χώρες. Ακόμη πιο έντονο είναι το φαινόμενο όταν οι επιχειρηματίες, όπως ορίστηκαν παραπάνω, έχουν ήδη επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή κατέχουν Δημόσια θέση.<sup>2</sup>

Ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη υποστήριξης για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, επειδή:

- ✚ Χρειάζεται την απαραίτητη μεθοδολογία για την ίδια τη σύνταξη του σχεδίου, την οποία δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει.
- ✚ Χρειάζεται κάποιον που θα αναζητήσει για λογαριασμό του τις απαραίτητες επιστημονικές και τεχνικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να επιλέξει τους καταλληλότερους χωρίς να δημιουργεί αντιπάθειες ή να υποπίπτει σε «υποχρεώσεις».
- ✚ Έχει ανάγκη από κάποιον εκπαιδευμένο και με διαθέσιμο χρόνο στην καταγραφή των στοιχείων του σχεδίου, ώστε να επιδοθεί απερίσπαστος στις κορυφαίες δραστηριότητες της επιχειρηματικής δράσης, όπως η λήψη αποφάσεων, εξασφάλιση κεφαλαίων, τις σχέσεις με τη Δημόσια Διοίκηση, τις

---

❖ <sup>2</sup> Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», σελ 58.

σχέσεις με τις ομάδες πίεσης, την εξασφάλιση συνεργασιών και την οργάνωση των δικτύων.

Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο σε συνεργασία του επιχειρηματία με κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη, είτε αυτά ανήκουν ήδη στη διοικητική ομάδα της επιχείρησης είτε ανήκουν (το συνηθέστερο) σε επιχειρήσεις συμβούλων.

Στην περίπτωση της επιχείρησης συμβούλων, είναι απαραίτητη η παρουσία όλων των μελών της ομάδας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, τουλάχιστον στην αρχή και στο τέλος κάθε φάσης του σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή αλλά και να προβλέπεται η τυχαία αποχώρηση κάποιου μέλους.

Σε κάθε περίπτωση, τα ειδικά στελέχη για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό θέτουν κάθε φορά ένα ζήτημα μιας ενότητας (ποτέ τα στάδια ή μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν τίθενται όλα μαζί στον επιχειρηματία), περιμένουν από τον επιχειρηματία να διατυπώσει ο ίδιος την ανάγκη απόκτησης πρόσθετων πληροφοριών, τεχνικών ικανοτήτων, ή υπολογισμών και οι απαντήσεις εκμαιεύονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία με τη μορφή «λήψης απόφασης» η οποία κάθε φορά καταγράφεται από την ομάδα υποστήριξης, ώστε να αποτελέσει ένα ενιαίο κείμενο.

#### **4. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο**

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Είναι δηλαδή μια γραπτή έκθεση με την οποία ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα σχετικά δεδομένα που αφορούν την υπό ίδρυση ή την υπό λειτουργία επιχείρηση του.<sup>3</sup>

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί και πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στη μορφή της επιχείρησης αλλά και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πρέπει να είναι προσεκτικά διατυπωμένο, ώστε να δίνει τις σωστές κατευθύνσεις επισημαίνοντας τα σημεία στα οποία θα επικεντρώσει την προσοχή και την προσπάθεια του ο επιχειρηματίας.

Θα πρέπει ωστόσο, να είναι αρκετά ανοιχτό σε επαναπροσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών που θα οδηγήσουν σε μεγέθυνση της εταιρείας.

---

❖ <sup>3</sup> Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», σελ 62.

Θα πρέπει να περιέχει στοιχεία και αναφορές που να θέτουν τους επιδιωκόμενους στόχους που θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Τέτοιας μορφής στοιχεία αποτελούν οι αναφορές σε επιδιωκόμενους δείκτες μεγέθυνσης, κερδοφορίας, επιδιωκόμενο ποσοστό αύξηση των πωλήσεων κ.λπ.

Πρέπει να μεταδίδει μια εικόνα, ένα όραμα το οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξη του. Τέλος δεν θα πρέπει να είναι προσδιοριστικό, ώστε να μη λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης, αλλά ούτε και πολύ ευρύ και γενικό, διότι έτσι καθίσταται άνευ σημασίας.

Με στόχο τη σωστή καθοδήγηση του αναγνώστη ως προς τον επιχειρηματικό σχεδιασμό δημιουργήθηκε ένα πρότυπο σχέδιο-παράδειγμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο αποτελείται από τα εξής μέρη:

#### **4.1 Σκοπός και αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης**

Είναι απαραίτητο να υπάρχει μία ξεκάθαρη παρουσίαση των δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει η επιχείρηση. Η περιγραφή της επιχείρησης είναι ο εταιρικός στόχος και θα πρέπει να προσφέρει τις παρακάτω πληροφορίες:

- ✚ Ποιοι είμαστε
- ✚ Τι σκοπεύουμε να προσφέρουμε
- ✚ Τις ανάγκες ποιας αγοράς σκοπεύουμε να καλύψουμε
- ✚ Γιατί η επιχειρηματική ιδέα μας είναι βιώσιμη

Πολλές φορές οι επιχειρηματίες κάνουν το λάθος να λειτουργούν χωρίς εταιρικό στόχο, πράγμα που επηρεάζει τη δυνατότητα της εταιρείας να αναπτυχθεί και να κερδοφορήσει. Μία οργανωμένη και κατανοητή περιγραφή της επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς επίσης και στη σωστή παρουσίαση της επιχείρησης σε επενδυτές και μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η παρουσίαση της επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνει:

##### **4.1.1 Σύντομη παρουσίαση της ευρύτερης αγοράς στην οποία προτίθεται να δραστηριοποιηθεί**

Σκοπός είναι να αναλυθεί η αγορά και οι ευκαιρίες που προσφέρει για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Ταυτόχρονα με αυτή την παρουσίαση δίνεται η δυνατότητα να φανεί η θέση που μπορεί να καταλάβει η επιχείρηση στη συγκεκριμένη αγορά. Πρέπει να παρουσιασθεί η παρούσα

κατάσταση της αγοράς αλλά και οι δυνατότητες της για μελλοντική ανάπτυξη. Επίσης θα πρέπει να αναλυθούν οι διάφορες κατηγορίες της αγοράς και πιο συγκεκριμένα οι πιθανές επιδράσεις που μπορεί να έχουν στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό να συμπεριλάβει τα νέα προϊόντα και τις εξελίξεις της αγοράς που πιθανόν να βλάψουν ή να ωφελήσουν την επιχείρηση.

Τέλος, θα πρέπει να παρουσιαστούν οι εθνικές ή οικονομικές τάσεις και παράγοντες που θα επηρεάσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης (νέοι αναπτυξιακοί νόμοι, ευνοϊκές χρηματοδοτήσεις για νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του περιβάλλοντος κ.α) Οι πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν για την παρουσίαση της αγοράς πρέπει να είναι έγκυρες και να αναφέρονται στην παρούσα κατάσταση. Δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί μόνο μία πηγή πληροφοριών.

Πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν από κυβερνητικούς φορείς, οικονομικά έντυπα, ενώσεις-σωματεία, επιχειρηματικές μελέτες και έρευνες πανεπιστημίων. Σε μερικές περιπτώσεις η συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων από συνεντεύξεις με πελάτες και προμηθευτές βοηθάει στο να σχηματιστεί μία ξεκάθαρη εικόνα του τι ζητάει η αγορά και πως δραστηριοποιούνται οι ανταγωνιστές<sup>4</sup>.

#### **4.1.2 Περιγραφή της Επιχείρησης**

Είναι απαραίτητο να δηλωθεί με μία ή δυο προτάσεις ο σκοπός της επιχείρησης και σε ποιόν απευθύνονται οι υπηρεσίες/προϊόντα της. Αυτό θα αποτελέσει τον πρωταρχικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης που θα είναι και ο βασικός άξονας γύρω από τον οποίο θα αναπτυχθούν όλα. Μία ξεκάθαρη περιγραφή δείχνει αποφασιστικότητα.

Με βάση αυτή την δήλωση ο επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει σε μία πιο λεπτομερή περιγραφή της επιχείρησης του. Πρέπει όμως να δώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες στα ακόλουθα θέματα:

- Τι είδους επιχείρηση θα είναι; (π.χ Χονδρικού - Λιανικού Εμπορίου, Βιοτεχνία, Κατασκευαστική Εταιρεία, Προσφοράς Υπηρεσιών).
- Πότε θα ιδρυθεί;
- Ποια θα είναι η νομική της υπόσταση; (π.χ Α.Ε, Ο.Ε, Ε.Π.Ε, Συνεταιρισμός).
- Ποιοι είναι οι εταίροι και τι γνώσεις/εμπειρίες προσφέρουν στην επιχείρηση;

---

<sup>4</sup>Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», σελ 69.

- Ποια αγορά θα καλύψει; Ποιοι θα είναι οι πελάτες της; Πώς θα πωλούνται τα προϊόντα/υπηρεσίες της;
- Ποιες δομές υποστήριξης λειτουργίας θα αναπτυχθούν; (π.χ Τμήμα μηχανογράφησης, Εξυπηρέτησης πελατών, Μάρκετινγκ, Προώθηση πωλήσεων).

## **4.2 Περιγραφή των Προϊόντων/Υπηρεσιών**

Η Περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν δίνοντας συγκεκριμένες λεπτομέρειες σχετικά με το τι προσφέρεται και τις δυνατότητες εκμετάλλευσης τους από τους πελάτες της. Συγκεκριμένα θα πρέπει να περιγράφει:

- ❖ Τι προϊόντα/υπηρεσίες θα πουλάει.
- ❖ Πως θα ωφεληθούν οι πελάτες της από τα προϊόντα/υπηρεσίες της.
- ❖ Ποια είναι η διαφοροποίηση των δικών της προϊόντων/υπηρεσιών από τα υπόλοιπα της αγοράς (το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα).

Πρέπει να παρουσιάσει τους λόγους για τους οποίους τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης του θα είναι επιτυχημένα στην αγορά. Ειδικά εάν επιδιώκει χρηματοδοτήσεις, το συγκεκριμένο κομμάτι χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Θα πρέπει να επικεντρωθεί στους παράγοντες επιτυχίας, τονίζοντας τα δυνατά σημεία της επιχείρησης προβάλλοντας επιχειρήματα σχετικά με την άρτια οργάνωση της, την χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού υψηλής ποιότητας, την σύγχρονη ανάπτυξη της αγοράς, την διαφοροποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών σε θέματα ποιότητας και τιμής από τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο θα πρέπει να αποφύγει τις αναφορές σε γενικούς στόχους αλλά να εξηγεί τις μεθόδους που σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για να ξεχωρίσει.

## **4.3 Αγορά**

### **4.3.1 Περιγραφή τοποθέτησης Επιχείρησης στην Αγορά**

Η τοποθέτηση στην αγορά αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης. Πως τα προϊόντα/υπηρεσίες της θα σταθούν στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για να ξεκαθαρίσει την θέση της στην αγορά πρέπει να γνωρίζει την θέση των ανταγωνιστών της και τις προτιμήσεις των πελατών της. Με τα στοιχεία αυτά θα μπορεί να κατανοήσει τι προσφέρουν οι

ανταγωνιστές της, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τελικά να κατανοήσει πως μπορεί να διαφοροποιηθεί μέσα στην αγορά.

Μερικά ερωτήματα που χρήσιμο είναι να απαντηθούν είναι τα εξής:

- ❖ Τι είναι ξεχωριστό στα προϊόντα/υπηρεσίες
- ❖ Ποιες οι ανάγκες των πελατών που μπορούν να καλυφθούν
- ❖ Πως τοποθετούνται οι πελάτες στην αγορά

Ένας ακόμη τρόπος είναι η έρευνα για τους ανταγωνιστές κάνοντας επισκέψεις στην επιχείρησή τους ή ρωτώντας για τα προϊόντα/υπηρεσίες τους ώστε να γίνει γνωστό τι προσφέρουν και πόσο κοστίζουν αλλά και τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών.

Σημαντικό είναι να γίνουν κατανοητές οι συνήθειες πρακτικές της αγοράς, όπως τιμολόγηση, διανομή, χρέωση κλπ. Πληροφορίες σχετικά με αυτές τις πρακτικές είναι συνήθως διαθέσιμες από τα Σωματεία-Ενώσεις του κλάδου, τα Επιμελητήρια, και τους Κυβερνητικούς φορείς που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα.

#### **4.3.2 Μέγεθος Αγοράς Στόχου/Τάσεις**

Το τμήμα αυτό αναλύει το συνολικό μέγεθος του αγοραστικού κοινού. Τέτοια χρήσιμα στοιχεία είναι συνήθως αποτελέσματα ερευνών αγοράς που υπάρχουν σε οικονομικά περιοδικά ή έντυπα που ασχολούνται με τον συγκεκριμένο κλάδο. Συνδυάζοντας τα στοιχεία αυτά απεικονίζεται η υπάρχουσα κατάσταση καθώς και η δυνατότητα ανάπτυξης της. Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζονται οι παράγοντες/τάσεις της αγοράς, οι κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές, οι κυβερνητικές πολιτικές που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξη του αγοραστικού κοινού.

#### **4.3.3 Αγοραστικό κοινό-Πελάτες**

Το τμήμα αυτό αναλύει το αγοραστικό κοινό στο οποίο στοχεύουν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Γίνετε αναφορά στο προφίλ του αγοραστικού κοινού που επιθυμεί η επιχείρηση να αποκτήσει.

Συνδυάζει τις προσδοκίες της με μελέτες-έρευνες που προσφέρουν στοιχεία σχετικά με τις τάσεις του αγοραστικού κοινού, τις απαιτήσεις του σε σχέση με τα προϊόντα/υπηρεσίες, την συχνότητα ζήτησης των προϊόντων/υπηρεσιών κ.α. Επίσης σημαντική στο σημείο αυτό είναι και η αναφορά στην γεωγραφική περιοχή στην οποία θα προσφέρονται οι προϊόντα/υπηρεσίες της.

#### 4.3.4 Ανταγωνισμός

Στο τμήμα αυτό αναφέρεται η θέση που λαμβάνει μέσα στην ανταγωνιστική αγορά με τα προϊόντα/υπηρεσίες της. Παρουσιάζοντας την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές κατανοώντας την αγορά προκειμένου να αντιμετωπιστούν πιθανά εμπόδια στην ανάπτυξη της. Γίνετε μια μικρή παρουσίαση των κύριων ανταγωνιστών της, συμπεριλαμβάνοντας και τις ετήσιες πωλήσεις τους και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν.

Είναι σημαντικό μέσα από αυτή την διαδικασία να αναγνωριστούν οι πραγματικοί ανταγωνιστές της. Να εντοπιστούν οι τομείς που είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της. Ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν:

- ✚ Ποιος προσφέρει τις καλύτερες τιμές
- ✚ Ποιος προσφέρει καλύτερη ποιότητα
- ✚ Ποιος έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς
- ✚ Γιατί κάποιες εταιρείες εισήχθησαν ή αποσύρθηκαν από την αγορά

Η επιχείρηση μαθαίνει από τα λάθη ή τις επιτυχίες των ανταγωνιστών σας. Βρίσκει την αιτία για την οποία προτιμούν οι πελάτες τους ανταγωνιστές της (λόγω των χαμηλών τιμών, της υψηλής ποιότητας, της καλής εξυπηρέτησης;).

#### 4.4 Λειτουργία και Οργάνωση της Επιχείρησης

Σε αυτό το κεφάλαιο πρέπει να παρουσιασθεί η σύνθεση της διοίκησης και της στελέχωσης των τμημάτων που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης καθώς και οι ανάγκες προσωπικού για την σωστή λειτουργία και απόδοση.

Αναπτύσσετε το θέμα της στελέχωσης ανά τμήμα και δίνοντας πληροφορίες για τα απαραίτητα προσόντα κάθε υπαλλήλου και της αρμοδιότητες που καλείται να αναλάβει.

Η χρήση ενός οργανογράμματος θα βοηθήσει στην καλύτερη διάγνωση αναγκών της επιχείρησης. Προσαρμόζοντας το οργανόγραμμα στις ανάγκες της επιχείρησης. Είναι αναγκαίο να έχουν ήδη προσδιοριστεί οι δραστηριότητες της επιχείρησης έτσι ώστε να ξέρει τις εργασίες που πρέπει να εκτελεί. Προσπαθώντας να αναλύονται σε βάθος όλες τις ανάγκες της επιχείρησης για να μπορέσει να έχει μία πραγματική εικόνα του προσωπικού που θα απασχολήσει.

Στη συνέχεια πρέπει να σχεδιάζετε η περιγραφή εργασίας κάθε υπαλλήλου, η οποία θα διευκολύνει την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Η περιγραφή εργασίας

περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος υπάλληλος.

#### **4.5 Οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης**

Στο τμήμα αυτό της μελέτης πρέπει να αναλυθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης σύμφωνα με τις δραστηριότητες που σκοπεύει να αναπτύξει. Συγκεκριμένα θα πρέπει να αναλυθούν τα εξής:

##### **α) Υπολογισμός Παγίων Στοιχείων**

- ✓ Κόστος Ίδρυσης Επιχείρησης (δαπάνες ίδρυσης, σχεδιασμού, κλπ).
- ✓ Κόστος Παγίων Επενδυτικών Στοιχείων Επιχείρησης (δαπάνες εξοπλισμού για λειτουργία της επιχείρησης).

##### **β) Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας της Επιχείρησης**

- ✓ Λειτουργικά Έξοδα (δαπάνες ηλεκτρικού φωτισμού, επικοινωνιών).
- ✓ Μισθοί και επιβαρύνσεις προσωπικού
- ✓ Άλλες δαπάνες (έξοδα προβολής, διοικητικά έξοδα).

##### **γ) Υπολογισμός Αναγκαίων Κεφαλαίων**

- ✓ Κεφάλαιο για Αγορά Εξοπλισμού
- ✓ Κεφάλαιο Κίνησης
- ✓ Πηγές Χρηματοδότησης

##### **δ) Έσοδα της Επιχείρησης**

##### **ε) Βιωσιμότητα της Επιχείρησης**

#### **4.5.1 Υπολογισμός Παγίων Στοιχείων**

Στο τμήμα αυτό θα παρουσιασθούν τα παρακάτω :

- ✓ Ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης. Αυτό θα περιλαμβάνει την γεωγραφική τοποθεσία που επιλέχθηκε, την χωροταξική περιγραφή των εγκαταστάσεων (m<sup>2</sup>, αριθμός γραφείων/αποθηκών κ.λ.π). Επίσης είναι χρήσιμο να αιτιολογηθεί η

επιλογή του συγκεκριμένου χώρου βάσει ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει στην επιχείρηση (φθηνότερο ενοίκιο, στρατηγική θέση στην αγορά, καταλληλότητα χώρων κ.α).

- ✓ Ο εξοπλισμός που είναι απαραίτητο να αγοράσει η επιχείρηση για τις ανάγκες λειτουργίας της.
- ✓ Τα έξοδα ίδρυσης της Επιχείρησης. Εδώ πρέπει να συμπεριληφθούν ιδρυτικές και προλειτουργικές δαπάνες όπως εγγραφή σε Επιμελητήρια, έναρξη στην Εφορία κ.α.
- ✓ Άλλα έξοδα της Επιχείρησης. Τέτοια έξοδα μπορεί να είναι δαπάνες τηλεφωνικής σύνδεσης, σύνδεσης με την ΔΕΗ, δημιουργία λογότυπου και διαφημιστικού τρίπτυχου κ.α.
- ✓ Απρόβλεπτα έξοδα Επιχείρησης. Πρέπει να γίνει πρόβλεψη για έκτακτα έξοδα που θα προκύψουν κατά την ίδρυση της επιχείρησης. Αυτό το ποσό αποτελεί περίπου το 5% των συνολικών δαπανών παγίων στοιχείων.
- ✓ Αποσβέσεις. Αναλυτική παρουσίαση των αποσβέσεων των παγίων στοιχείων κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

#### **4.5.2 Χρηματοδότηση Παγίων Στοιχείων Επιχείρησης**

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά στις χρηματοδοτήσεις τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση από κυβερνητικούς φορείς όπως ο ΟΑΕΔ, ο ΕΟΜΜΕΧ και το Υπουργείο Ανάπτυξης καθώς επίσης και Ευρωπαϊκά Προγράμματα Χρηματοδότησης Νέων Επιχειρήσεων. Επίσης παρουσιάζετε και η δυνατότητα χρηματοδότησης από ίδιους πόρους καθώς και η αναλογία εξωτερικής χρηματοδότησης και ίδιων πόρων.

Τέλος, αναλύετε η χρήση των χρηματοδοτήσεων για την κάλυψη των δαπανών. Πρέπει να καλύπτονται οι δαπάνες με την χρηματοδότηση από εξωτερικούς φορείς και από ίδιους πόρους. Αυτό δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ξεκινήσει κατά την ίδρυση της. Πρέπει να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα των δυνατοτήτων χρηματοδότησης της επιχείρησης για να προβάλλετε η βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας.

### **4.5.3 Υπολογισμός Κόστους Λειτουργίας**

Το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης υπολογίζεται από τις παρακάτω κατηγορίες εξόδων δαπανών

#### **Αμοιβές Προσωπικού**

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση για την λειτουργία της μπορεί να υπολογίσει τις αμοιβές τους.

Είναι απαραίτητο να αναφερθεί η βάση με την οποία υπολογίζονται οι μισθοί του προσωπικού. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας βάσει των οποίων υπολογίζεται ο προβλεπόμενος μισθός ανά κατηγορία εργαζομένων και οι προβλεπόμενες εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις (δώρα, επίδομα αδείας).

Με το ίδιο σκεπτικό θα υπολογισθούν όλοι οι μισθοί του Μόνιμου προσωπικού. Για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης δεν ισχύουν οι εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις.

Ο υπολογισμός των αμοιβών προσωπικού θα υπολογισθεί για ένα διάστημα πέντε (5) χρόνων. Κάθε χρόνο θα πρέπει να υπολογίζεται μία νόμιμη αύξηση.

#### **Δαπάνες Ενοικίου**

Με τον ίδιο τρόπο υπολογίζονται οι δαπάνες ενοικίου. Εάν υποθέσουμε ότι το μηνιαίο ποσό ενοικίου είναι 530,00 Ευρώ, η ετήσια δαπάνη ενοικίου θα είναι: 530,00 Ευρώ X 12 μήνες = 6.360,00 Ευρώ. Τα ενοίκια επιβαρύνονται βάσει νόμου με αύξηση 10 % ετησίως.

#### **Δαπάνες Ύδρευσης – Φωτισμού-Τηλεφώνου**

Είναι απαραίτητο να βασιστείτε σε κάποιους υπολογισμούς για τις δαπάνες Ύδρευσης-Φωτισμού. Οι δαπάνες Ύδρευσης υπολογίζονται ανά τρίμηνο και οι δαπάνες Φωτισμού ανά τετράμηνο. Στη συνέχεια πρέπει να υπολογίσετε ότι οι δαπάνες αυτές θα προσ αυξάνονται κατά ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 5 -7 %.

#### **Δαπάνες Προβολής και Διαφήμισης**

Για την σωστή παρουσίαση των υποστηρικτικών λειτουργιών της επιχείρησης και της επαγγελματικής διάθεσης πρέπει να γίνει ένας αρχικός υπολογισμός των ενεργειών προβολής και διαφήμισης με στόχο την προώθηση των πωλήσεων.

Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν την εκτύπωση επαγγελματικών καρτών, την εκτύπωση διαφημιστικών φυλλαδίων και την διαφήμιση σε εμπορικά έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα.

Επίσης θα πρέπει η επιχείρηση να δείξει την διάθεση της για την συνεχή προβολή και διαφήμιση. Αυτό μπορεί να φανεί με μία πρόβλεψη ετήσιας αύξησης των δαπανών για τέτοιες ενέργειες κατά ένα ποσοστό της τάξης του 5-8 %.

#### **Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή**

Για την λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να λάβουμε υπόψη τα έξοδα γραφικής ύλης (χαρτί εκτύπωσης, φωτοαντίγραφα κ.λ.π) και αναλώσιμα του Η/Υ (μελάνι, δισκέτες κ.λ.π). Οι δαπάνες αυτές υπολογίζονται σε μηνιαία βάση και υπολογίζεται ετήσια προσαύξηση.

Στις δαπάνες αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται διάφορα υλικά καθαρισμού, εισφορές σε Επιμελητήρια-Ταμεία, και γενικά δαπάνες που είναι σταθερής μορφής και επαναλαμβανόμενες. Οι δαπάνες πρέπει να υπολογίζονται με ετήσια προσαύξηση.

#### **Δαπάνες Συντήρησης και Κίνησης Αυτοκινήτου**

Σε περίπτωση που η χρήση αυτοκινήτου είναι απαραίτητη για την λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να συμπεριληφθεί και ο υπολογισμός δαπανών για Συντήρηση και Κίνηση Αυτοκινήτου. Τέτοιες δαπάνες περιλαμβάνουν καύσιμα, λιπαντικά, ανταλλακτικά, ασφάλειες και λοιπές δαπάνες. Οι δαπάνες για καύσιμα υπολογίζονται σε μηνιαία βάση. Οι υπόλοιπες δαπάνες υπολογίζονται βάσει χιλιομέτρων. Υπάρχει ετήσια προσαύξηση.

#### **Απρόβλεπτα Έξοδα**

Τα απρόβλεπτα έξοδα υπολογίζονται σε ποσοστό 5% επί των προβλεπόμενων ετήσιων λειτουργικών εξόδων και εκτιμάται ότι θα προσαυξάνονται κατά 5% κάθε χρόνο.

#### **4.5.4 Προϋπολογισμός Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης**

Στο τμήμα αυτό παρουσιάζεται το συνολικό κόστος Λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό το κόστος προκύπτει από το άθροισμα των δαπανών Αμοιβών Προσωπικού και όλων των Εξόδων λειτουργίας (δαπάνες ενοικίου, ύδρευσης-φωτισμού, κ.λ.π.). Το άθροισμα αυτό μας δίνει το ποσό που είναι απαραίτητο για να μπορέσει να καλύπτει η επιχείρηση τις δαπάνες της.

Το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης υπολογίζεται ως το μηνιαίο κόστος λειτουργίας X 2 μήνες.

Υποθέτουμε ότι το Ετήσιο Κόστος λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι: 35.000 €. Το μηνιαίο Κόστος λειτουργίας θα είναι:  $35.000 \text{ €} / 12 \text{ μήνες} = 2.917 \text{ €}$

Άρα το αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης θα είναι:  $2.917 \text{ €} \times 2 = 5.834 \text{ €}$ . Το ποσό αυτό πρέπει να δείξουμε ότι θα καλυφθεί από ίδιους πόρους και άλλες πηγές χρηματοδότησης, εάν είναι δυνατόν.

#### **4.5.5 Υπολογισμός Εσόδων**

Τα έσοδα μιας επιχείρησης προέρχονται από τις δραστηριότητες που θα αναπτύξει. Υπολογίζεται με βάση την πολιτική τιμολόγησης των προϊόντων/υπηρεσιών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να παρουσιαστεί μία μεθοδολογία στην ανάπτυξη τιμολόγησης. Για παράδειγμα, ένα μαγαζί πώλησης ρούχων που βρίσκεται σε καλή τοποθεσία μπορεί να πουλάει ακριβότερα τα προϊόντα του σε σχέση με τον ανταγωνισμό γιατί έχει το πλεονέκτημα της ευνοϊκής τοποθεσίας.

Τα έσοδα χρειάζονται προσεκτική εκτίμηση. Είναι εύκολο να παρουσιάσουμε τα προϊόντα/υπηρεσίες ως υψηλής ποιότητας και σε χαμηλή τιμή. Είναι αναγκαίο να αποδειχθεί η δυνατότητα κέρδους υπό αυτές τις συνθήκες. Εάν η επιχείρηση ξεκινήσει με χαμηλές τιμές στα προϊόντα/υπηρεσίες της τότε ίσως είναι δύσκολο να μπορέσει να τις αυξήσει αργότερα. Εάν χρεώσει περισσότερο από τους ανταγωνιστές σας θα πρέπει να αποδείξει την ύπαρξη υψηλής ποιότητας και εγγύησης.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι τιμολόγησης. Ο καθένας έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πρέπει να βρει ποια μέθοδος ταιριάζει στην δική της περίπτωση.

**Τιμολόγηση με υπολογισμό του κόστους και πρόσθεση κέρδους (Cost-Plus).** Αυτή η μέθοδος είναι σχεδιασμένη ώστε να καλύπτονται πάντα τα σταθερά και κυμαινόμενα έξοδα. Προσθέτοντας στα άμεσα και έμμεσα έξοδα το κέρδος υπολογίζουμε την τιμή του προϊόντος/υπηρεσίας.

**Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό.** Εάν η αγορά έχει συγκεκριμένες τιμές και η διαφοροποίηση στα προϊόντα/υπηρεσίες είναι δύσκολη τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό. Κάνοντας μία διάγνωση της αγοράς και των τιμών που ισχύουν μπορεί να εντοπίσει που μπορούν να κυμανθούν οι τιμές της. Είναι απαραίτητο να διαλέξει με βάση τα πλεονεκτήματα της την κατάλληλη τιμή που θα είναι αποδεκτή από το αγοραστικό κοινό που θα απευθυνθεί.

**Τιμολόγηση με βάση την Ζήτηση.** Εάν το αγοραστικό κοινό της διαφέρει πολύ στην σύνθεση του τότε μπορεί να τιμολογήσει με βάση την δυναμική της ζήτησης. Μπορούν να ισχύουν διαφορετικές τιμές με βάση τις παραγγελίες που κάνει ο κάθε πελάτης.

#### **4.5.6 Προβλέψεις Πωλήσεων**

Οι προβλέψεις πωλήσεων της επιχείρησής σας βασίζονται στον υπολογισμό: των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων/υπηρεσιών της, του μεγέθους της αγοράς και του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Η πρόβλεψη των πωλήσεων θα συμπεριλάβει τις πωλήσεις των επόμενων πέντε (5) χρόνων. Η πρόβλεψη πωλήσεων είναι πολύ σημαντική για την σύνταξη άλλων οικονομικών

Είναι απαραίτητο να επιχειρηματολογήσει για την λογική με βάση την οποία έγιναν οι προβλέψεις. Τονίζοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της από την υπόλοιπη αγορά.

Είναι χρήσιμο να στηρίξει την πρόβλεψη των πωλήσεων της στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων/υπηρεσιών της, το μέγεθος της αγοράς, τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και τις πωλήσεις περασμένων ετών, εάν λειτουργεί ήδη η επιχείρηση, ή πωλήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων εάν ξεκινάει τώρα.

#### 4.5.7 Προϋπολογισμός Εσόδων και Δαπανών

Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί ένα οδηγό για τον Προϋπολογισμό Εσόδων και Δαπανών. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχουν συλλέχθει στα προηγούμενα τμήματα της μελέτης παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα έσοδα και τις δαπάνες της επιχείρησης

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ</b>	<b>1° Έτος</b>	<b>2° Έτος</b>	<b>3° Έτος</b>	<b>4° Έτος</b>	<b>5° Έτος</b>
Έσοδα					
Αμοιβές Προσωπικού					
Δαπάνες Ενοικίου					
Δαπάνες Ύδρευσης - Φωτισμού					
Δαπάνες Τηλεφώνου					
Δαπάνες Προβολής - Διαφήμισης					
Δαπάνες Γραφικής ύλης και					
Αναλωσίμων Η/Υ					
Λοιπές Δαπάνες					
Δαπάνες Συντήρησης και					
Κίνησης Αυτοκινήτου					
Απρόβλεπτα έξοδα					
Σύνολο Δαπανών					
Μικτά Κέρδη προ Φόρων					
Απόδοση (κέρδη/έσοδα χ100)					

## 1. Μορφές Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παραθέτει η Γενική Γραμματεία Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης κάθε τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να είναι:

**Ατομική επιχείρηση:** Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημα της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.

**Εταιρική επιχείρηση:** Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, και την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι: Ομόρρυθμη, Ετερόρρυθμη, Ανώνυμη Εταιρεία και Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

- ✚ Στις **ομόρρυθμες (Ο.Ε.)** όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας. Επιπλέον υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Ο.Ε είναι **α)** Η από κοινού εμπορία(άρα και η επιδίωξη κέρδους), ασκούμενη από δύο τουλάχιστον πρόσωπα **β)** Η κοινή επωνυμία **γ)** Τα απεριόριστο και το αλληλέγγυο της ευθύνης όλων των εταίρων<sup>5</sup>. Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι βασικό, προκειμένου η σχετική δραστηριότητα να θεωρηθεί ως εταιρική. Η επωνυμία μιας Ο.Ε ή μιας εταιρείας γενικότερα αποτελεί το «όνομα» με το οποίο συμβαλλόμενοι εκδηλώνονται μαζί σαν ενιαία οντότητα στις συναλλαγές τους προς εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο ιδρύθηκε η εταιρεία. Το τρίτο χαρακτηριστικό, που αναφέρεται στην ευθύνη των

---

❖ <sup>5</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 59.

εταίρων, αποτελεί την ειδοποιό διαφορά που ξεχωρίζει την Ο.Ε από κάθε άλλη εταιρική μορφή.

✚ Στις **ετερόρρυθμες (Ε.Ε.)** ένας τουλάχιστον εταίρος είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφληση τους. Στην Ε.Ε. διακρίνουμε λοιπόν δύο ομάδες εταίρων με διαφορετική έκταση ευθύνης: αυτόν ή αυτούς που υπέχουν απεριόριστη ευθύνη (ομόρρυθμοι εταίροι) και αυτόν ή αυτούς που η ευθύνη των περιορίζεται ως ένα ρητά καθοριζόμενο ποσό τουλάχιστον ίσο με την κεφαλαιακή εισφορά των (ετερόρρυθμοι εταίροι). Το περιορισμένο της ευθύνης των ετερόρρυθμων εταίρων καθιστά δυνατό να εισέρχονται στην εταιρία με την ιδιότητα αυτή άτομα οποία θα δίσταζαν να αναλάβουν το βάρος της ευθύνης ομορρύθμου εταίρου. Η μειωμένη όμως ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων συνεπάγεται γι' αυτούς και κάποιους περιορισμούς που ορίζει ο νόμος ή προκύπτουν από την ερμηνεία του νόμου. Οι περιορισμοί αυτοί είναι κυρίως οι εξής: **α)** Δεν μπορεί να περιληφθεί το όνομά των στην εταιρική επωνυμία. **β)** Δεν μπορούν να αναλάβουν καθήκοντα που προσιδιάζουν στην προς τα έξω διαχείριση της εταιρίας. Έτσι δεν μπορούν να εκπροσωπήσουν την εταιρία ούτε ως πληρεξούσιοι των εταίρων ή του διαχειριστή και ακόμα δεν μπορούν να δημιουργήσουν δεσμεύσεις, έστω και μεμονωμένων πράξεων, στο όνομα ή για λογαριασμό της εταιρίας. **γ)** Δεν μπορούν να εισφέρουν προσωπική εργασία, αλλά η κεφαλαιακή τους μερίδα πρέπει να εκφράζει πραγματικά υλική αξία<sup>6</sup>.

✚ Στις **ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.)**, που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε μέτοχος διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του

---

<sup>6</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 120-121.

χάνουν τελείως την αξία τους. Τα κύρια χαρακτηριστικά, λοιπόν, των επιχειρήσεων που έχουν μορφή Α.Ε. είναι: **α)** Η καθαρή περιουσία (ίδιο κεφάλαιο) της επιχείρησης διαχωρίζεται σε μετοχικό κεφάλαιο και σε μη μετοχικό κεφάλαιο (αποθεματικά, διαφορές υπέρ το άρτιο, ποσό προοριζόμενα για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, κέρδη εις νέο κ.λ.π.). **β)** Φορείς του κεφαλαίου των Α.Ε. είναι οι κάτοχοί των τίτλων μετοχών (μέτοχοι) οι οποίοι διατηρούν ενοχικό και όχι εμπράγματο δικαίωμα επί της περιουσίας της Α.Ε. Οι μέτοχοι δεν έχουν τα δικαιώματα εταίρου προσωπικής εταιρίας και πολλές φορές δεν έχουν τη συνείδηση επιχειρηματία αλλά μάλλον του κεφαλαιούχου-επενδυτή. **γ)** Η ιδιότητα του μετόχου μεταβιβάζεται με τη μεταβίβαση του τίτλου της μετοχής. **δ)** Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις κάθε μετόχου εξαρτώνται από το ύψος της κεφαλαιακής του συμμετοχής, γι' αυτό η Α.Ε. χαρακτηρίζεται ως κεφαλαιουχική ή κεφαλαιακή εταιρία και όχι ως προσωπική. **ε)** Η Α.Ε. αποτελεί νομικό πρόσωπο του οποίου τα δικαιώματα και υποχρεώσεις απορρέουν από το νόμο και το καταστατικό. **στ)** Κατά ρητή διάταξη του νόμου, έχει την εμπορική ιδιότητα έστω και αν το αντικείμενο των εργασιών της δεν είναι εμπορικές πράξεις. **ζ)** Η οικονομική ευθύνη των μετόχων έναντι των τρίτων περιορίζεται μέχρι το ποσό συμμετοχής τους στη διαμόρφωση του κεφαλαίου της Α.Ε.<sup>7</sup>

✚ Οι **εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)** είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιριών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρίας. Το κύριο γνώρισμα των εταιριών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες. Κύριο χαρακτηριστικό της Ε.Π.Ε. είναι το περιορισμένο της ευθύνης των εταίρων, που μπορεί γενικώς να παραβληθεί με την ευθύνη των μετόχων της Α.Ε. Μεταξύ όμως Ε.Π.Ε. και Α.Ε. υπάρχει βασική διαφορά που συνίσταται στο ότι τα εταιρικά μερίδια στα οποία υποδιαιρείται το κεφάλαιο της ΕΠΕ δεν μπορούν να αντιπροσωπευθούν από μετοχικούς τίτλους. Ακόμα, η

---

<sup>7</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 156.

λήψη αποφάσεων στην Συνέλευση των Εταίρων της Ε.Π.Ε. λαμβάνεται με πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού εταίρων ενώ ταυτόχρονα οι πλειοψηφούντες εταίροι πρέπει να εκπροσωπούν πάνω από το μισό του κεφαλαίου. Εισάγεται δηλαδή σύνθετο κριτήριο πλειοψηφίας προσώπων και κεφαλαίων, γεγονός τονίζει τον ενδιάμεσο χαρακτήρα της. Μειονέκτημα του τρόπου αυτού είναι ότι εισάγει μηχανισμό εμπλοκής, δημιουργώντας κάποτε καταστάσεις όπου η λήψη αποφάσεως αποβαίνει αδύνατη, όπως π.χ όταν, προκειμένου να επιλεγεί μία από τις δύο πολιτικές χ και Ψ, την πρώτη υποστηρίζει ο εταίρος Α που ελέγχει το 51% του κεφαλαίου, ενώ η δεύτερη υποστηρίζεται από τους εταίρους Β και Γ που ελέγχουν μαζί το υπόλοιπο 49%.<sup>8</sup>

## 2. Προϋποθέσεις ίδρυσης

### 2.1 Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε)

Για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές (άρθρο 8, Κ.Ν. 2190/20). Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν ορίζεται.

Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18<sup>ο</sup>) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.<sup>9</sup>

Κατώτερο όριο γενικώς για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρείας είναι τα είκοσι εκατομμύρια (60.000) Ευρώ. (άρθρο 8, παρ.2 Κ.Ν. 2190/20, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 11 παρ.1 του Ν.2579/98), ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή κατά τις διατάξεις του Ν.Δ. 1297/72 και του Ν. 2166/93 ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 300.000 Ευρώ. Σύμφωνα με το Ν.2842/2000, το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την

---

<sup>8</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 430.

<sup>9</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 157.

ίδρυση Α.Ε. από 1/1/2002 ορίζεται στα 60.000 Ευρώ Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2,5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 58.500) Ευρώ.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση της.
- ✓ Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές.
- ✓ Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυση της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- ✓ Η μακρά διάρκεια της (συνήθως 50 ετών).
- ✓ Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
- ✓ Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
- ✓ Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

## **2.2 Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν.3190/1955, η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση, ωστόσο απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιόγραφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες.

Για την ίδρυση εταιρείας περιορισμένης ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 18.000 Euro ενώ θα πρέπει να έχει καταβληθεί ολόκληρο κατά την υπογραφή του Καταστατικού (άρθρο 4 παρ.1 του Ν.3190/1955 όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.3 του αρθρ. 11 του Ν.2579/1998). Το μισό τουλάχιστον του ποσού αυτού πρέπει να είναι καταβεβλημένο σε μετρητά. Περιορισμός ως προς το ύψος του κεφαλαίου δεν υπάρχει. Σύμφωνα με το Ν.2842/2000, το ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυση Ε.Π.Ε. από 1/1/2002 ορίζεται στα 18.000 Euro. Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2.5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 17.550 Euro).

Σύμφωνα με το άρθρο 43α του Ν.3190/1955 που τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του Π.Δ. 279/1993, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να συστήσει και ένα μόνο πρόσωπο ή μία

ήδη συνεστημένη ΕΠΕ να μετατραπεί σε μονοπρόσωπη. Ωστόσο, η μονοπρόσωπη ΕΠΕ είναι άκυρη, αν ο εταίρος (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) που τη συνέστησε είναι και μοναδικός εταίρος σε άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ, ή αν έχει συσταθεί από άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ<sup>10</sup>.

Βασικά χαρακτηριστικά της Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης είναι:

- ✓ Η διαίρεση του κεφαλαίου σε "μερίδες συμμετοχής" κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30,00 Ευρώ.
- ✓ Συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυση της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- ✓ Η ορισμένη διάρκεια της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).
- ✓ Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων.
- ✓ Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
- ✓ Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή διαχειριστών.

### **2.3 Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε)**

Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα).

Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Βασικά χαρακτηριστικά της Ετερόρρυθμης Εταιρείας είναι:

- ✓ Διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων

---

<sup>10</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 122.

απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς του στην εταιρεία.

- ✓ Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτιση της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

## **2.4 Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)**

Για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα).

Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18<sup>ο</sup>) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν. 1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.<sup>11</sup>

Βασικά χαρακτηριστικά της Ομόρρυθμης Εταιρείας είναι:

- ✓ Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους.
- ✓ Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
- ✓ Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτιση της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

## **3. Διαδικασίες Σύστασης Επιχείρησης**

Οι διαδικασίες που θα ακολουθήσει ένας επιχειρηματίας για την ίδρυση μίας επιχείρησης είναι πολλές φορές καθοριστικές για την παραπέρα εξέλιξη της. Μια αρχικά λαθεμένη απόφαση για την νομική μορφή που θα έχει ή για τον τόπο εγκατάστασης της μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την ανάπτυξη της ή όχι.

---

<sup>11</sup> Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», σελ 94.

Για να ιδρυθεί μία επιχείρηση πρέπει να ακολουθηθούν όλες οι σχετικές διαδικασίες, που προβλέπονται από τους σχετικούς νόμους (Εμπορικό νόμο, νόμο περί Α.Ε., νόμο περί Ε.Π.Ε., νόμο περί Συνεταιρισμών, νόμο περί Επιμελητηρίων, νόμο περί φορολογίας εισοδήματος και Κ.Β.Σ., Ασφαλιστικούς νόμους κλπ.), όπως περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που παρουσιάζονται στη συνέχεια αναφέρονται στις διαδικασίες σύστασης και έναρξης επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

#### **4. Διαδικασία σύστασης Ομόρρυθμης Εταιρείας (Ο.Ε)**

##### **Στάδιο 1°: ΠΡΟΕΓΚΡΙΣΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ**

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον είναι γνωστός ο σκοπός και ο τύπος της, είναι σκόπιμη η επίσκεψη στο οικείο Επιμελητήριο για να βεβαιωθεί ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ετερόρρυθμη Εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου.

Κατά την επίσκεψη στο Επιμελητήριο, πρέπει να κατατεθεί συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο 4,4€. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα δοθεί βεβαίωση Προέγκριση Επωνυμίας.

Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέχθηκε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλεγεί νέα επωνυμία.

(Το στάδιο αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτική αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθεί ότι η επωνυμία που επιλέχθηκε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στο καταστατικό.)

##### **Στάδιο 2°: ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ- ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ**

Στη συνέχεια πρέπει να γίνει η σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού-καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυση της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

### **Στάδιο 3°: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Ο.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο Επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το Επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), δύο χαρτόσημα των 0,70 Ευρώ και μία αίτηση.

Το Επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

### **Στάδιο 4°: Δ.Ο.Υ. ΕΔΡΑΣ**

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην ΔΟΥ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομιστούν δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το Επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό και θα επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

### **Στάδιο 5°: ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ & ΤΑΜΕΙΟ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΔΙΚΗΓΟΡΩΝ**

Στη συνέχεια πρέπει να θεωρηθεί το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

### **Στάδιο 6°: ΠΡΩΤΟΔΙΚΕΙΟ ΕΔΡΑΣ**

Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης-σύστασης της Ο.Ε.

### **Στάδιο 7°: ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ**

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο Επιμελητήριο.

## **Στάδιο 8°: Δ. Ο. Υ. ΕΔΡΑΣ**

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της Ο.Ε. είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας και οι απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

### **5. Διαδικασία σύστασης Ετερόρρυθμης Εταιρείας (Ε.Ε)**

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον είναι γνωστός ο σκοπός και ο τύπος της, είναι σκόπιμη η επίσκεψη στο οικείο Επιμελητήριο για να βεβαιωθεί ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ετερόρρυθμη Εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου.

Κατά την επίσκεψη στο Επιμελητήριο, πρέπει να κατατεθεί συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο των 7 Ευρώ. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα δοθεί βεβαίωση Προέγκρισης Επωνυμίας. Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέχθηκε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλεγεί νέα επωνυμία.

(Το στάδιο αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτικό αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθεί ότι η επωνυμία που επιλέχθηκε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να γίνουν αλλαγές στο καταστατικό. Στη συνέχεια πρέπει να γίνει η σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού-καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυση της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Ε.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο Επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιο αριθμό), δύο χαρτόσημα των 0,70 Ευρώ και μία αίτηση.

Το Επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβληθεί στην ΔΟΥ έδρας ο φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το Επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραμμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης-σύστασης της Ε.Ε.

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο Επιμελητήριο.

Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν τα ακόλουθα δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της Ε.Ε. είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας. Για τις ενέργειες/δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσετε στη ΔΟΥ έδρας για την έναρξη εργασιών, επισκεφτείτε την αρμόδια ΔΟΥ όπου μπορείτε να δείτε τα έντυπα TAXIS τα οποία ζητούνται κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία. Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

## 6. Διαδικασία σύστασης Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)

Η διαδικασία σύστασης Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

<b>1° στάδιο: Σύνταξη σχεδίου καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Νομικός σύμβουλος - δικηγόρος
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Σχέδιο (draft) καταστατικού
<b>2° στάδιο: Προέγκριση επωνυμίας &amp; διακριτικού τίτλου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Επιμελητήριο (Βιομηχανικό, Βιοτεχνικό, κλπ)
Δικαιολογητικά:	Αίτηση Παράβολο 4,4 Ευρώ
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση προέγκρισης
<b>3° στάδιο: Καταβολή γραμματίου προείσπραξης για παράσταση δικηγόρου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δικηγορικός Σύλλογος της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Σχέδιο καταστατικού υπογεγραμμένο από τον
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Γραμμάτιο προείσπραξης δικηγόρου το οποίο θα δοθεί στο συμβολαιογράφο
<b>4° στάδιο: Σύνταξη και υπογραφή καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Συμβολαιογράφος
Δικαιολογητικά:	Σχέδιο καταστατικού Γραμμάτιο προείσπραξης ΔΣ Νομιμοποίηση εταιρειών-μετόχων που είναι ιδρυτές
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Καταστατικό σε πολλά αντίγραφα
<b>5° στάδιο: Έλεγχος επωνυμίας και διακριτικού τίτλου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Επιμελητήριο
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ 2 (1 απλό) Αίτηση Βεβαίωση προέγκρισης (αν υπάρχει)
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση έγκρισης επωνυμίας και διακριτικού τίτλου "Σεντονάκι" επισυνάπτεται στο καταστατικό
<b>6° στάδιο: Υποβολή δήλωσης καταβολής Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (ΦΣΚ). 1% επί του κεφαλαίου-Πληρωμή παράβολου δημοσίου &amp; ΤΑΠΕΤ</b>	

Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2 Επιταγή με το ποσό Έντυπα TAXIS
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Σφραγίδα καταβολής ΦΣΚ πάνω στο "σεντονάκι" Διπλότυπο πληρωμής Θεωρημένο αντίγραφο δήλωσης Παράβολο & ΤΑΠΕΤ
<b>7° στάδιο: Αγορά ενσήμων</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Ταμείο Προνοίας και Ταμείο Νομικών
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Ένσημα
<b>8° στάδιο: Άδεια σύστασης &amp; έγκριση καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Πρωτοδικείο της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2 "Σεντονάκι" με σφραγίδα Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου Αντίγραφο δήλωσης Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου Παράβολο + ΤΑΠΕΤ
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Άδεια σύστασης Έγγραφο στο μητρώο ΕΠΕ
<b>9° στάδιο: Δημοσίευση προίληψης καταστατικού στο ΦΕΚ ΑΕ/ΕΠΕ</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Εθνικό Τυπογραφείο
Δικαιολογητικά:	Περίληψη καταστατικού (απλή) ΤΑΠΕΤ
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Κωδικός δημοσιεύματος ΦΕΚ (μετά από περίπου 2 μήνες)

<b>10° στάδιο: Έναρξη Εργασιών (Λογιστική)</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2  Άδεια σύστασης  Πλήρη στοιχεία εταίρων +ΑΦΜ τους+ασφαλιστική ενημερότητα
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση έναρξης επιτηδεύματος  ΑΦΜ εταιρείας
<b>11° στάδιο: Θεώρηση βιβλίων και στοιχείων</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Βεβαίωση έναρξης επιτηδεύματος  Εταιρικά βιβλία  Μπλοκ, κλπ, σφραγισμένα, αριθμημένα
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βιβλία  Μπλοκ αποδείξεων, τιμολογίων, κλπ
<b>12° στάδιο: Άλλα στοιχεία που υπόκεινται σε δημοσιότητα (ν.31 90/55)</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	
Δικαιολογητικά:	Άλλα στοιχεία που υπόκεινται σε δημοσιότητα (ν.3190/55)  Α) Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις  Β) Όλες οι αποφάσεις της Συνέλευσης των εταίρων που τροποποιούν το αρχικό καταστατικό υπόκεινται στον ίδιο τύπο όπως περιγράφεται παραπάνω: συμβολαιογραφικό έγγραφο, καταχώρηση στο Μ. ΕΠΕ και περίληψη στο ΦΕΚ  Γ) Απόφαση της επιβλέπουσας αρχής για ανάκληση άδειας  Δ) Η (με οποιονδήποτε τρόπο) λύση της εταιρίας

Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Γραμμάτιο προείσπραξης δικηγόρου το οποίο θα δοθεί στο συμβολαιογράφο
-------------------------------	---

## 7. Διαδικασία σύστασης Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε)

Η διαδικασία σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε), περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

<b>1° στάδιο: Σύνταξη σχεδίου (draft) καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Νομικός σύμβουλος - δικηγόρος
Δικαιολογητικά:	Διάφορες πληροφορίες όπως: Επωνυμία, Έδρα, Σκοπός, Κεφάλαιο, Τύπος μετοχών
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Σχέδιο (draft) καταστατικού
<b>2° στάδιο: Προέγκριση επωνυμίας &amp; διακριτικού τίτλου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Επιμελητήριο (Βιομηχανικό, Βιοτεχνικό, κλπ)
Δικαιολογητικά:	Αίτηση Παράβολο 4,4 Ευρώ
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση προέγκρισης
<b>3° στάδιο: Καταβολή γραμματίου προείσπραξης για παράσταση δικηγόρου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δικηγορικός Σύλλογος της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση
Δικαιολογητικά:	Σχέδιο καταστατικού υπογεγραμμένο από τον δικηγόρο
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Γραμμάτιο προείσπραξης δικηγόρου το οποίο θα δοθεί στο συμβολαιογράφο
<b>4° στάδιο: Σύνταξη και υπογραφή καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Συμβολαιογράφος
Δικαιολογητικά:	Σχέδιο καταστατικού Γραμμάτιο προείσπραξης ΔΣ Νομιμοποίηση εταιρειών-μετόχων που είναι ιδρυτές
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Καταστατικό σε πολλά αντίγραφα
<b>5° στάδιο: Έλεγχος επωνυμίας και διακριτικού τίτλου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Επιμελητήριο
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ 2 (1 απλό) Αίτηση Βεβαίωση προέγκρισης (αν υπάρχει)

Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση έγκρισης επωνυμίας και διακριτικού τίτλου "Σεντονάκι" επισυνάπτεται στο καταστατικό
<b>6° στάδιο: Υποβολή δήλωσης καταβολής Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (ΦΣΚ). 1% επί του κεφαλαίου</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	ΦΑΕ/ΦΑΒΕ
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2 Επιταγή με το ποσό Έντυπα TAXIS
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Σφραγίδα καταβολής πάνω στο καταστατικό Διπλότυπο πληρωμής Θεωρημένο αντίγραφο δήλωσης
<b>7° στάδιο: Πληρωμή παράβολου δημοσίου &amp; ΤΑΠΕΤ</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Οποιαδήποτε Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
Δικαιολογητικά:	
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Παράβολο & ΤΑΠΕΤ
<b>8° στάδιο: Άδεια σύστασης &amp; έγκριση καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Νομαρχία ή Γενική Γραμματεία Εμπορίου
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2 "Σεντονάκι" με σφραγίδα Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου Αντίγραφο δήλωσης Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου Παράβολο + ΤΑΠΕΤ Αίτηση

Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Άδεια σύστασης Έγγραφο στο μητρώο ΜΑΕ και ανακοίνωση για δημοσίευση στο ΦΕΚ Τροποποιήσεις στο Καταστατικό
<b>9° στάδιο: Τροποποίηση καταστατικού σύμφωνα με υποδείξεις διοικητικής αρχής</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Συμβολαιογράφος και επιμελητήριο
Δικαιολογητικά:	Καταστατικό με διορθώσεις της Νομαρχίας ή της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Τροποποιητική πράξη καταστατικού
<b>10° στάδιο: Άδεια σύστασης &amp; έγκρισης καταστατικού</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Νομαρχία ή Γενική Γραμματεία Εμπορίου
Δικαιολογητικά:	Τροποποιητική πράξη καταστατικού χ2 Νέα ανακοίνωση χ 3 Νέα Αίτηση
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Άδεια σύστασης + εγγραφή στο ΜΑΕ Ανακοίνωση για δημοσίευση
<b>11° στάδιο: Δημοσίευση Ανακοίνωσης Σύστασης στο ΦΕΚ ΑΕ/ΕΠΕ</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Εθνικό Τυπογραφείο
Δικαιολογητικά:	Ανακοίνωση υπογεγραμμένη από τη Νομαρχία ή τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου Εταιρικά βιβλία ΤΑΠΕΤ+Διπλότυπο Εφορίας
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Κωδικός δημοσιεύματος ΦΕΚ (μετά από περίπου 2 μήνες)
<b>12° στάδιο: Έναρξη εργασιών (λογιστική)</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία της περιοχής στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση

Δικαιολογητικά:	Καταστατικό χ2 Άδεια σύστασης Πλήρη στοιχεία μελών Διοικητικού Συμβουλίου +ΑΦΜ τους
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βεβαίωση έναρξης επιτηδεύματος ΑΦΜ Εταιρείας
<b>13° στάδιο: Θεώρηση βιβλίων και στοιχείων</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	ΦΑΕ/ΦΑΒΕ
Δικαιολογητικά:	Βεβαίωση έναρξης επιτηδεύματος Εταιρικά βιβλία Μπλοκ, κλπ, σφραγισμένα, αριθμημένα
Αποκομιζόμενο δικαιολογητικό:	Βιβλία Μπλοκ αποδείξεων, τιμολογίων, κλπ Βιβλίο πρακτικών ΔΣ, Βιβλίο πρακτικών ΓΣ Βιβλίο μετόχων, κλπ
<b>14° στάδιο: Εγγραφή ως μέλος</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Επιμελητήριο
Δικαιολογητικά:	Ανακοίνωση υπογεγραμμένη από Νομαρχία Αίτηση
<b>15° στάδιο: Άλλα στοιχεία που υπόκεινται σε δημοσιότητα (άρθρα 7 α και 7 β. ν. 2190/1920)</b>	
Φορέας ή άτομο που ενεργεί	Μ.ΑΕ και Εθνικό τυπογραφείο
Δικαιολογητικά	Άλλα στοιχεία που υπόκεινται σε δημοσιότητα (άρθρα 7α και 7 β. ν. 2190/1920):  Α)αποφάσεις ΔΣ και ΓΣ: για τη συγκρότηση του ΔΣ σε σώμα, και εκχώρηση αρμοδιοτήτων, για την

	<p>τροποποίηση του καταστατικού, για το διορισμό παύση διαχειριστών &amp; εκπροσώπων, για την αντικατάσταση συμβούλων, για την αύξηση/μείωση μετοχικού κεφαλαίου</p> <p>Β)πρακτικό ΔΣ για την πιστοποίηση μετοχικού κεφαλαίου</p> <p>Γ) ετήσιες οικονομικές καταστάσεις</p> <p>Δ)απόφαση της εποπτεύουσας αρχής για ανάκληση άδειας</p> <p>Ε) η (με οποιονδήποτε τρόπο) λύση της εταιρίας</p> <p>ΣΤ) απόφαση δικαστηρίου που κηρύσσει άκυρη ή σε πτώχευση την εταιρία, ή που ακυρώνει πράξεις του ΔΣ</p>
--	--

## 1. Η Χρηματοδότηση των Επιχειρήσεων

Για να δημιουργήσει κανείς δική του επιχείρηση και να αναπτύξει τη δραστηριότητά της χρειάζεται κατάλληλη χρηματοδότηση. Μολονότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρηματίες βρίσκουν τους πρώτους επενδυτές τους ανάμεσα στα μέλη της οικογένειάς τους ή στους φίλους τους, συχνά αναγκάζονται να προσφύγουν σε άλλες πηγές επενδύσεων. Η πρόσβαση σε κατάλληλη χρηματοδότηση, εντούτοις, αποδεικνύεται συχνά δύσκολη, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διότι οι χρηματοπιστωτικοί παράγοντες αρνούνται να αναλάβουν τον κίνδυνο που είναι εγγενής σε αυτές. Οι συνακόλουθες δυσλειτουργίες της αγοράς διακυβεύουν την ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα και συνεπώς και την ευρωπαϊκή ανάπτυξη. Είναι λοιπόν ουσιώδες να εξασφαλιστεί ένα ευνοϊκότερο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις.

Η Χρηματοοικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μέσα σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον προϋποθέτει την ορθή επιλογή των κατάλληλων χρηματοδοτικών μέσων και εργαλείων, τον προσδιορισμό του άριστου μεγέθους εξωτερικής χρηματοδότησης και την ορθή χρήση αυτού για να επιτευχθούν οι ευρύτεροι οικονομικοί στόχοι που έχουν τεθεί από τους φορείς ανάπτυξης και λειτουργίας αυτών.

Τα χρηματοδοτικά μέσα και εργαλεία των επιχειρήσεων που είναι την στιγμή αυτή διαθέσιμα στη χώρα ποικίλουν ως προς την μορφή (ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά) και το κόστος που η χρήση τους συνεπάγεται. Σε κάθε περίπτωση η επιλογή της καταλληλότερης μορφής χρηματοδότησης των επιχειρήσεων βρίσκεται σε συνάρτηση με την εκτίμηση του κινδύνου που αυτή επιφέρει και το στάδιο του κύκλου επιχειρηματικής ζωής το οποίο η επιχείρηση διανύει.

## 2. Ο Κύκλος ζωής της επιχείρησης

Στην θεωρία και την πράξη της επιχειρηματικής χρηματοδότησης διακρίνονται οι εξής φάσεις επιχειρηματικής πορείας:

**Επιχειρηματική Διαμόρφωση:** Το στάδιο αυτό εγκλείει δύο επιμέρους χρονικά φάσεις:

- ✓ Την ανάπτυξη και είσοδο του προϊόντος της επιχείρησης στην αγορά καθώς και εφαρμογής του πρώτου μάρκετινγκ. Η διάρκεια του σταδίου αυτού εκτιμάται από δύο έως πέντε έτη.

- ✓ Την φάση της κατασκευής και οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας σε χρονικό ορίζοντα μέχρι και πέντε έτη.

**Γρήγορη Ανάπτυξη:** Στα πλαίσια του σταδίου αυτού η επιχείρηση πραγματοποιεί επέκταση του κατεχόμενου από αυτήν μεριδίου αγοράς λόγω ταχύτατης ανάπτυξης των πωλήσεων της. Το στάδιο αυτό δύναται να διαρκέσει από τρία έως επτά έτη.

**Επέκταση:** Εδώ οι πωλήσεις της επιχείρησης συνεχίζουν να έχουν ανοδική πορεία. Η ίδια επιχειρεί επέκταση του κατεχόμενου απ'αυτήν μεριδίου αγοράς με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε μια προσπάθεια μεγέθυνσης του βάθους γραμμής προϊόντος της. Την ίδια στιγμή σε συνδυασμό με τα διαθέσιμα κεφάλαια, τις πηγές χρηματοδότησης της, την διαμόρφωση των καταναλωτικών αναγκών και προτιμήσεων ενδέχεται η επέκταση της επιχείρησης σε διαφορετικούς με τους μέχρι τώρα τομείς λειτουργίας της (διαφοροποίηση) με την εισαγωγή νέων προϊόντων μη συσχετιζόμενων με τα ήδη προσφερόμενα από αυτήν σε νέες αγορές υπάρχουσες και αναδεικνυόμενες (ενίσχυση πλάτους γραμμής προϊόντος μέσα από την επιχειρηματική διαφοροποίηση). Η μέση διάρκεια του σταδίου αυτού εκτιμάται σε δύο ως τρία έτη.

**Διαδοχή:** Πρόκειται για κομβικό σημείο αναφοράς που χρίζει ιδιαίτερης προσοχής για τρεις λόγους:

- ✓ Η επιχείρηση πλέον θεωρείται ώριμη και καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια διατήρησης και επέκτασης του κατεχομένου από αυτήν μεριδίου αγοράς.
- ✓ Οι αρχικοί φορείς της επιχείρησης έχουν αρχίσει ήδη την αναζήτηση των προσώπων που θα τους διαδεχθούν στην ιεραρχία και την διοίκηση του οργανισμού μέσα από το οικογενειακό ή εργασιακό περιβάλλον τα οποία είναι δυνατόν είτε να μην ενδιαφέρονται για την συνέχιση της προγενέστερης επιχειρηματικής δραστηριότητας είτε να μην διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους και ικανότητες.
- ✓ Ο ανταγωνισμός έχει φθάσει στο ανώτατο σημείο σε βαθμό που να μην δικαιολογεί οποιοδήποτε σφάλμα έστω και ελάχιστο.

**Ωρίμανσης:** Στην φάση αυτή η επιχείρηση διαπιστώνει ότι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων της επιβραδύνεται. Η ανάπτυξη της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ζήτηση αντικατάστασης. Οι χρηματοδοτικές της ανάγκες αυξάνονται κυρίως για λόγους συγκράτησης, επιχειρηματικής επέκτασης και διαφοροποίησης. Η διοίκηση αυτής θα πρέπει να διαθέτει επαρκή ικανότητα

πρόβλεψης των εξελίξεων και λήψης δραστήριων μέτρων προς κάθε αναγκαία κατεύθυνση. Η διάρκεια του εν λόγω σταδίου εκτιμάται από ένα ως τρία έτη.

**Παρακμή:** Οι πωλήσεις της επιχείρησης έχουν αρχίσει να πέφτουν σημαντικά συνεπεία μιας αναποτελεσματικής διοίκησης που δεν κατάφερε να προβλέψει και να διακρίνει τις εξελίξεις στην αγορά, οι χρηματοδοτικές ανάγκες της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα μεγάλες και οι επιλογές της επιχείρησης περιορισμένες.

Οι φάσεις της επιχειρηματικής πορείας όπως αναλύθηκαν παραπάνω απαιτούν διαφορετική μορφή χρηματοδότησης τόσο από απόψεως μεγέθους όσο και χρονικής διάρκειας. Κατά συνέπεια σε κάθε φάση της επιχειρηματικής πορείας η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει χρήση των πλέον κατάλληλων μορφών χρηματοδότησης όπως αυτές διατίθενται στην αγορά.

### 3. Πηγές Χρηματοδότησης για κάθε μία φάση της Επιχείρησης

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές μέθοδοι χρηματοδότησης των επιχειρήσεων σε συνάρτηση των φάσεων εξέλιξης της επιχειρηματικής πορείας. Πιο συγκεκριμένα:

Κύριες πηγές χρηματοδότησης	Προ Εκκίνηση	Εκκίνηση	Γρήγορη Ανάπτυξη	Επέκταση	Διαδοχή	Ωρίμανση
Ίδια κεφάλαια	✓	✓	✓			
Οικογένεια	✓	✓	✓			
Τράπεζες		✓	✓	✓	✓	✓
Δομές Στήριξης ΜΜε		✓	✓	✓	✓	✓
Προμηθευτές άλλων μορφών πίστωσης	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Περιφερειακές Εταιρείες Ανάπτυξης	✓	✓	✓			
Κρατικοί Οργανισμοί Χρηματοδότησης		✓	✓	✓	✓	✓
Κεφαλαιοποίηση Αποθεματικών			✓	✓	✓	✓
Venture Capitals Επιχειρηματικά κεφάλαια Υψηλού κινδύνου		✓	✓	✓	✓	✓
Seed Capitals Κεφάλαια Χρηματοδότηση Ανάπτυξης Προϊόντων	✓	✓				
Χρηματαγορές				✓	✓	✓

#### 4. Η Χρηματοδότηση της καινοτομίας

Οι καινοτόμες, τεχνολογικά βασισμένες επιχειρήσεις στις μέρες μας έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην δημιουργία νέων επαγγελματιών στα πλαίσια λειτουργίας των βιομηχανιών που στηρίζονται στην εντατική γνώση. Παρά το υπάρχον αρνητικό κλίμα αναμένεται ταχεία ανάπτυξη του τομέα της καινοτομίας στο άμεσο μέλλον. Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων καινοτομίας στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε αντίθεση με την κατάσταση που επικρατεί γι' αυτές στις ΗΠΑ κρίνεται αδύναμη γεγονός που αποδίδεται στην κατώτερη του αναμενόμενου απόδοση αυτών τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Τα περισσότερα Κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής απόδοσης της Ευρώπης προϋποθέτει την ανάπτυξη και χρήση καινοτόμων, εξειδικευμένων τεχνολογιών και διαδικασιών στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο όρος χρηματοδότηση της καινοτομίας σημαίνει την προσφορά κεφαλαίων σε επιχειρήσεις νέες οι οποίες αναπτύσσουν και προσφέρουν στην αγορά προϊόντα τα οποία είτε έχουν καθαρά επιστημονικό υπόβαθρο, είτε περιέχουν επιπρόσθετα στοιχεία διαφοροποίησης και εξειδίκευσης. Τις επιχειρήσεις αυτές τις συναντάμε σε τομείς όπως: Η Πληροφορική Τεχνολογία, Οι Ανθρωπιστικές Επιστήμες, Ο Ιατρικός Εξοπλισμός καθώς και Επιστήμες που εξαρτώνται έντονα από την βιομηχανία. Η σπουδαιότητα των επιχειρήσεων καινοτομίας ενισχύεται από το γεγονός ότι οι δραστηριότητες τους αποτελούν εισροή και επίδραση μέσα από την αλυσίδα προσφοράς στην δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων.

Ο ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων καινοτομίας ανήλθε κατά μέσο όρο στο 25%, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους. Εάν και αναμένονται χαμηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης γι' αυτές στο προσεχές μέλλον εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που επικρατούν σε Παγκόσμιο επίπεδο έχει γίνει αντιληπτό ότι η καινοτομία αποτελεί σε κάθε περίπτωση αφετηρία και βάση της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων καινοτομίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσφορά επαρκούς χρηματοδότησης σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής τους πορείας. Η κεφαλαιακή τους δομή θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ίδια όσο και δανειακά κεφάλαια καθώς και οι δύο αυτές πηγές χρηματοδότησης έχουν την δική τους ξεχωριστή οντότητα και θέση στην διάρκεια του επιχειρηματικού κύκλου ζωής. Εντούτοις οι επιχειρήσεις καινοτομίας στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αντιμετωπίζουν προβλήματα εκπλήρωσης των χρηματοδοτικών τους αναγκών.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι νέες επιχειρήσεις καινοτομίας στην προσπάθεια πρόσβασης τους στη χρηματοδότηση είναι τα εξής:

- ✚ Ο κίνδυνος που συνδέεται με την χρήση νέων τεχνολογιών.
- ✚ Ο κίνδυνος που συνεπάγεται η χρήση νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις καινοτομίας αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στα πλαίσια του δανεισμού αυτών από τις εμπορικές τράπεζες. Η χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί πρόκληση για τις εμπορικές τράπεζες ακόμη και χωρίς τους επιπρόσθετους συσχετιζόμενους κινδύνους με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την έρευνα και ανάπτυξη (R&D) χαρακτηρίζονται από τις τράπεζες ως επιχειρήσεις υψηλού κινδύνου και υψηλής απόδοσης "High risk-high return".

Οι κίνδυνοι αυτοί αναδεικνύονται επειδή οι προοπτικές μάρκετινγκ των προϊόντων καινοτομίας κρίνονται αβέβαιες καθώς η εξέλιξη και η τεχνολογική αλλαγή δημιουργούν νέους ανταγωνιστές και νέες ευκαιρίες.

- ✚ Η περιορισμένη προσφορά ιδίων κεφαλαίων στις καινοτόμες επιχειρήσεις.
- ✚ Μια νέα επιχείρηση καινοτομίας χρειάζεται κατά κανόνα χρηματοδότηση που κυμαίνεται μεταξύ 50.000 € και 500.000 € για έρευνα και ανάπτυξη, εισαγωγή και ενίσχυση των βιομηχανικών προτύπων παραγωγής, έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, έρευνα αγοράς, κεφάλαιο κινήσεως. Στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας των επιχειρήσεων καινοτομίας οι δαπάνες για τις προαναφερόμενες ανάγκες κρίνονται δεδομένες ενώ την ίδια στιγμή οι εισροές τους κρίνονται αβέβαιες. Μια ισχυρή χρηματοοικονομικά καθαρή θέση (ίδια κεφάλαια και αποθεματικά) θα διασφαλίσει την επιχείρηση μέχρι την στιγμή της πραγματοποίησης των πρώτων κερδών. Επιπρόσθετα ένα υψηλό ποσοστό ιδίων κεφαλαίων εντός της κεφαλαιακής της δομής αποτελεί σε κάθε περίπτωση εχέγγυο στις μελλοντικές προσπάθειες της για άντληση χρηματοδότησης.
- ✚ Η έλλειψη απτών περιουσιακών στοιχείων ως βάση εγγυήσεων χρηματοδότησης.
- ✚ Η παροχή πιστώσεων από τις εμπορικές τράπεζες και τους άλλους χρηματοδοτικούς οργανισμούς τις περισσότερες φορές βασίζεται στην ύπαρξη επαρκών απτών εχεγγύων. Οι χρηματοδοτικοί οργανισμοί στην πλειοψηφία τους δεν αποδέχονται άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η πνευματική ιδιοκτησία και η επιχειρησιακή φήμη ως εχέγγυα αν και στην περίπτωση των επιχειρήσεων καινοτομίας τα άυλα περιουσιακά στοιχεία αποτελούν το κυριότερο περιουσιακό

στοιχείο Το γεγονός αυτό ουσιαστικά δημιουργεί ένα δίλημμα για τις επιχειρήσεις καινοτομίας.

## **5. Εργαλεία Χρηματοδότησης**

### **5.1 Τραπεζικά προϊόντα**

Η κύρια οδός χρηματοδότησης επιχειρήσεων ήταν και συνεχίζει να είναι ο τραπεζικός τομέας. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 56 Ελληνικές και Ξένες Τράπεζες (σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών).

Οι περισσότερες Τράπεζες προσφέρουν σήμερα μία πλήρη σειρά των συνηθέστερων χρηματοδοτικών προϊόντων τα οποία περιλαμβάνουν: λογαριασμούς όψεως, δάνεια κεφαλαίου κίνησης, δάνεια παγίου εξοπλισμού, και εγγυήσεις. Επιπρόσθετα, πολλές τράπεζες προσφέρουν και μία σειρά άλλων προϊόντων όπως εταιρικές πιστωτικές κάρτες (Executive cards), ομολογιακά δάνεια (προορίζονται για μεγάλες επιχειρήσεις και εκδότης του δανείου είναι η δανειζόμενη επιχείρηση), δάνεια σε συνάλλαγμα, κοινοπρακτικά δάνεια (δάνεια από περισσότερες της μιας Τράπεζας από κοινού), leasing, κ.ά. Τα τελευταία χρόνια, τα προϊόντα αυτά κερδίζουν διαρκώς έδαφος στις χρηματοδοτικές πρακτικές των Ελληνικών επιχειρήσεων.

#### **5.1.1. Λογαριασμοί Όψεως**

Οι λογαριασμοί ΟΨΕΩΣ απευθύνονται σε επαγγελματίες, με σκοπό την εξυπηρέτηση τους κατά τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές.

Οι λογαριασμοί όψεως κάνουν τις επιχειρηματικές συναλλαγές πιο ευέλικτες (δεν χρειάζεται να κρατάει ο επιχειρηματίας μεγάλο ταμείο, ούτε να τρέχει στην τράπεζα συνέχεια) και εάν δίνουν τη δυνατότητα "Υπερανάληψης (Overdraft)" μπορούν να καλύψουν και ανάγκες χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης.

Συνήθως, για το άνοιγμα ενός λογαριασμού όψεως απαιτείται ένα κατώτατο ποσό κατάθεσης και το καταστατικό της εταιρίας (εάν πρόκειται για εταιρική μορφή επιχείρησης). Περισσότερες πληροφορίες στα κατά τόπους Τραπεζικά Καταστήματα.

#### **5.1.2 Κεφάλαιο Κίνησης**

Σκοπός των βραχυπρόθεσμων δανείων κεφαλαίου κίνησης είναι η ενίσχυση της ρευστότητας της επιχείρησης, η χρηματοδότηση εισαγωγών-εξαγωγών, η αντιμετώπιση τρεχουσών αναγκών

της επιχείρησης, η αγορά μετοχών ή εταιρικών μεριδίων, κλπ. Και μπορούν να καλύψουν μέχρι και 100% των αναγκών μιας επιχείρησης.

Το βασικό επιτόκιο των δανείων αυτών μπορεί να είναι κυμαινόμενο ή σταθερό και διαμορφώνεται ανάλογα με την ακριβή μορφή του δανείου (π.χ. διάρκεια), τις συνθήκες της αγοράς (π.χ. τρέχοντα επιτόκια) και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Είναι συνήθως διάρκειας ολίγων μηνών αλλά μπορεί να διαρκούν και μερικά χρόνια. Περισσότερες πληροφορίες στα κατά τόπους Τραπεζικά Καταστήματα.

### **5.1.3 Πάγιες Επενδύσεις και Εξοπλισμός**

Χορηγούνται με σκοπό την εκτέλεση των επενδυτικών προγραμμάτων της επιχείρησης (δημιουργία, επέκταση ή συμπλήρωμα των κτιριακών εγκαταστάσεων, απόκτηση καινούργιου ή μεταχειρισμένου εξοπλισμού κ.λ.π.) και καλύπτουν συνήθως ένα μέρος των συνολικών αναγκών της επιχείρησης. Το ποσοστό κάλυψης εξαρτάται από την κατηγορία και τη μορφή της χρηματοδότησης και από το μέγεθος, την αποδοτικότητα και τις προοπτικές της επιχείρησης.

Το βασικό επιτόκιο των δανείων αυτών μπορεί να είναι κυμαινόμενο ή σταθερό και διαμορφώνεται ανάλογα με την ακριβή μορφή του δανείου (π.χ. διάρκεια), τις συνθήκες της αγοράς (π.χ. τρέχοντα επιτόκια) και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης (πάντα όμως μικρότερο του επιτοκίου των δανείων κεφαλαίου κίνησης). Τα δάνεια αυτά είναι συνήθως διάρκειας πολλών ετών. Περισσότερες πληροφορίες στα κατά τόπους Τραπεζικά Καταστήματα.

### **5.1.4 Εγγυήσεις**

Απαραίτητες πολλές φορές για την ανάληψη επιχειρηματικών συμβάσεων, κυρίως όσον αφορά συμβόλαια του ευρύτερου δημόσιου τομέα, είναι οι εγγυητικές επιστολές οι οποίες συνήθως παρέχονται από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλλά και ενίοτε από επαγγελματικούς φορείς όπως τα επιμελητήρια. Οι προϋποθέσεις καθώς και το κόστος για την έκδοση μιας επιστολής διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και το σημείο έκδοσης της επιστολής.

### 5.1.5 Συνεταιριστικές Τράπεζες, Venture Capital<sup>12</sup>

Σκοπός όλων αυτών των χρηματοδοτικών σχημάτων είναι να υπερνικηθούν οι εγγενείς αδυναμίες και οι αυξημένοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που συνδέονται με τη χρηματοδότηση μικρών ή νέων επιχειρήσεων. Οι συνεταιρισμοί είναι μία νομική μορφή η οποία έχει χρησιμοποιηθεί κατά κόρον στο πρόσφατο και απώτερο παρελθόν για να εξυπηρετήσει πολλούς σκοπούς. Οι πιο συνήθεις συνεταιρισμοί έχουν είτε Παραγωγικό είτε Προμηθευτικό αντικείμενο.

Παρ' όλα αυτά δεν λείπουν εκείνοι με αντικείμενο: Ασφαλιστικό, Μεταφορικό, ή Πιστωτικό. Οι τελευταίοι είναι γνωστοί και ως Συνεταιριστικές Τράπεζες. Οι Συνεταιριστικές Τράπεζες μπορεί να προσφέρουν μία πλήρη σειρά τραπεζικών προϊόντων ή να έχουν ένα περιορισμένο αντικείμενο (π.χ. στεγαστικά δάνεια) ανάλογα με τον καταστατικό τους σκοπό.

Το Venture Capital είναι ένα καινούργιο χρηματοδοτικό σχήμα για τον Ελληνικό χώρο που σιγά-σιγά κάνει την εμφάνιση του. Στην ουσία αποτελεί κεφάλαια τα οποία προσφέρονται από επενδυτές σε νέες, γρήγορα εξελισσόμενες επιχειρήσεις με ευοίωνες προοπτικές. Το Venture Capital μπορεί να αποτελέσει μια πολύ σημαντική πηγή αρχικής χρηματοδότησης για πρωτοσηματιζόμενες επιχειρήσεις. Υπάρχουν ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες διαχειρίζονται Venture Capital το οποίο μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές: ιδιώτες επενδυτές, ασφαλιστικά ταμεία, περιουσία ιδρυμάτων και άλλων οργανισμών, εταιρίες, ξένους επενδυτές, κλπ.

Οι εταιρίες αυτές:

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

Οι εταιρίες Venture Capital χρηματοδοτούν ένα πολύ μικρό ποσοστό από τις προτάσεις που λαμβάνουν. Καθοριστικό για την επιλογή μιας επένδυσης είναι το "Επιχειρηματικό Σχέδιο" το οποίο πρέπει να καταρτιστεί από τον επίδοξο επιχειρηματία και να υποβληθεί σε αυτές<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Ο όρος «Venture Capital» έχει αποδοθεί στα ελληνικά ως «κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών». Η λέξη «Venture» προέρχεται μάλλον από τη γαλλική λέξη «aventure», η οποία σημαίνει απρόβλεπτες δραστηριότητες που ενέχουν κινδύνους. Επομένως, «venture» είναι η ανάληψη κινδύνου.

### 5.1.6 Οι Υπεραναλήψεις

Οι Υπεραναλήψεις αποτελούν πηγή βραχυπρόθεσμης επιχειρηματικής πίστωσης, θεωρούνται κατά κανόνα ακριβότερη μορφή χρηματοδότησης σε σχέση με τα τραπεζικά δάνεια στην πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών Χωρών εκτός της Αγγλίας όπου η αγορά ακολουθεί διαφορετικούς κανόνες. Στα πλαίσια των Υπεραναλήψεων οι τράπεζες είναι δυνατόν να παραχωρήσουν για τις συνεχείς ανάγκες της επιχείρησης βραχυπρόθεσμο κατά κύριο λόγο δανεισμό με την μορφή ανοικτού λογαριασμού μέχρι κάποιου ύψους χορήγησης διατηρώντας την ίδια στιγμή το δικαίωμα να το ανακαλέσει μετά από σύντομη προειδοποίηση.

Η παραχώρηση τους εξαρτάται από την αξιολόγηση κινδύνου της επιχείρησης από τις τράπεζες. Οι τράπεζες κατά κανόνα απαιτούν απόδοση επί των υπεραναλήψεων που κυμαίνεται σε ποσοστό από 8 έως 20% και πολλές φορές αρνούνται να προσφέρουν βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δάνεια στις επιχειρήσεις αφού αυτές κρίνονται περισσότερο επικερδείς γι' αυτές. Παρ' όλα αυτά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προετοιμάζονται να πληρώσουν το επιπλέον τίμημα των υπεραναλήψεων εξαιτίας της ευελιξίας που αυτές προσφέρουν.

Οι περισσότερες Ελληνικές Τράπεζες προσφέρουν την δυνατότητα Υπεραναλήψεων στα πλαίσια των δυνατοτήτων των λογαριασμών όψεως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως μέσο ενίσχυσης και κάλυψης των αναγκών τους σε κεφάλαιο κίνησης.

### 5.1.7 Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).

Η χρηματοδοτική Μίσθωση αποτελεί μια μοντέρνα μορφή μεσοπρόθεσμης χρηματοδότησης κατάλληλη για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αναζητούν την ανανέωση, τον εκσυγχρονισμό ή την επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων τους, χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων ή η προσφυγή σε δανεισμό. Η λειτουργία της πραγματοποιείται ως εξής: Η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης (the lessor) αγοράζει το συγκεκριμένο πάγιο στοιχείο, σύμφωνα με τις οδηγίες του μελλοντικού μισθωτού και στην συνέχεια του το εκμισθώνει (the lessee). Κατά συνέπεια η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης έχει την νομική ιδιοκτησία του συγκεκριμένου παγίου στοιχείου, ενώ ο μισθωτής έχει την κατοχή και το δικαίωμα χρησιμοποίησης του (οικονομική ιδιοκτησία). Έτσι όλοι οι κίνδυνοι και τα σχετικά έξοδα λειτουργίας, ασφάλισης, φθοράς, συντήρησης κ.λπ. βαρύνουν τον μισθωτή.

---

❖ <sup>13</sup>Βασιλείου Δημήτριος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», σελ 301.

Στα πλαίσια της χρηματοδοτικής μίσθωσης διακρίνουμε δύο περιόδους: Την Κύρια και την Δευτερεύουσα.

✓ Κατά την κύρια περίοδο το μίσθωμα πληρώνεται τις περισσότερες φορές εξαμηνιαία και πάντα στην αρχή της περιόδου. Στην διάρκεια της περιόδου αυτής ο εκμισθωτής προσπαθεί να καλύψει το κόστος του παγίου, τους τόκους, τις λοιπές δαπάνες και το αναμενόμενο κέρδος. Εάν υπολογίσουμε την παρούσα αξία στην αρχή της περιόδου της χρηματοδοτικής μίσθωσης των ελάχιστων μισθωμάτων που θα πληρώνει ο μισθωτής ανά εξάμηνο για όλη την περίοδο της μίσθωσης (δεν λαμβάνονται υπόψη δαπάνες για ασφάλιστρα και συντήρηση), θα πρέπει να είναι ίση με το 90% του κόστους του περιουσιακού στοιχείου που μισθώνεται, αφού προηγούμενα αφαιρεθεί οποιαδήποτε επιχορήγηση.

✓ Η δευτερεύουσα περίοδος μπορεί να διαρκέσει όσο χρόνο ζητήσει ο μισθωτής αφού ο ίδιος διατηρεί το δικαίωμα παράτασης της μίσθωσης για απροσδιόριστο χρονικό διάστημα με πολύ χαμηλό μίσθωμα το οποίο δεν ξεπερνά το 2-4% σε ετήσια βάση του αρχικού κόστους κτήσης του παγίου.

Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι παρ' όλο που δεν έχει δοθεί στον μισθωτή η ευκαιρία να αγοράσει το περιουσιακό αυτό στοιχείο στο τέλος της κύριας περιόδου της χρηματοδοτικής μίσθωσης, του δίνεται η ευκαιρία να συνεχίσει να το χρησιμοποιεί με σχεδόν ασήμαντο κόστος, το οποίο σημαίνει, για ότι αφορά την χρήση του περιουσιακού αυτού στοιχείου, ότι δεν είναι πολύ διαφορετικό από το να του ανήκει. Βλέπουμε λοιπόν ότι μια συμφωνία μίσθωσης (leasing), δεν δίνει στον μισθωτή το δικαίωμα στο τέλος της περιόδου να γίνει κύριος του περιουσιακού στοιχείου. Αντίθετα με μια συμφωνία μίσθωσης-πώλησης (hirepurchase), ο μισθωτής έχει το δικαίωμα να αγοράσει το περιουσιακό στοιχείο στο τέλος της περιόδου μίσθωσης. Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι η υπολειμματική αξία του περιουσιακού στοιχείου που διατέθηκε με χρηματοδοτική μίσθωση στον μισθωτή (lessee) ανήκει στον εκμισθωτή (lessor).

#### **5.1.8 Ειδικές Κατηγορίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης.**

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες μισθώσεων, η λειτουργική μίσθωση και η χρηματοδοτική μίσθωση. Θα πρέπει, πάντως, να σημειωθεί ότι μέσα σε καθεμία από αυτές τις δύο κατηγορίες υπάρχουν διάφορες υποκατηγορίες μισθώσεων. Επιπλέον, υπάρχουν και ορισμένοι τύποι μισθώσεων οι οποίοι δεν μπορούν να ενταχθούν σε κάποια από τις δύο αυτές κατηγορίες. Οι σημαντικότερες μορφές μισθώσεων είναι οι εξής:

Η **λειτουργική μίσθωση** είναι μια μίσθωση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: (1) είναι βραχυπρόθεσμη, με διάρκεια μικρότερη από την οικονομική ζωή του περιουσιακού στοιχείου που μισθώνεται, (2) μπορεί να ακυρωθεί από τον μισθωτή (εάν αυτός καταβάλει, όπως γίνεται συνήθως, κάποια χρηματική αποζημίωση στον εκμισθωτή), και (3) ο εκμισθωτής αναλαμβάνει την πλήρη συντήρηση του εκμισθωμένου περιουσιακού στοιχείου.

Η **χρηματοδοτική μίσθωση** είναι μια μίσθωση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: (1) είναι μεσοπρόθεσμη, με διάρκεια η οποία συνήθως αντιστοιχεί στην οικονομική ζωή του περιουσιακού στοιχείου που μισθώνεται, (2) δεν μπορεί να ακυρωθεί από τον μισθωτή, (3) ο εκμισθωτής ουδεμία υποχρέωση συντήρησης του εκμισθωμένου περιουσιακού στοιχείου αναλαμβάνει. Τα μισθώματα που καταβάλλονται καλύπτουν την αποπληρωμή του κόστους του περιουσιακού στοιχείου, καθώς επίσης και μια απόδοση των χρημάτων του εκμισθωτή.

Η **πώληση και επαναμίσθωση** είναι μια μίσθωση κατά οποία μια επιχείρηση (ο μισθωτής) πωλεί ένα περιουσιακό της στοιχείο σε μια εταιρεία μισθώσεων (τον εκμισθωτή), κάνοντας συγχρόνως τη συμφωνία να το εκμισθώσει για μια συγκεκριμένη περίοδο, πληρώνοντας ένα συγκεκριμένο μίσθωμα. Πρόκειται ουσιαστικά για μια μορφή έμμεσης χρηματοδότησης [εναλλακτική ενός ενυπόθηκου δανείου, η οποία προκύπτει συνήθως από την ανάγκη εύρεσης κεφαλαίων. Επιπλέον, η μίσθωση αυτή παρέχει φορολογικό πλεονέκτημα στον μισθωτή όταν πρόκειται για εμπορικά και βιομηχανικά ακίνητα. Ενώ η κατοχή γης δεν παρέχει τη δυνατότητα απόσβεσης, τα μισθώματα εκπίπτουν της φορολογίας και έμμεσα η επιχείρηση είναι ικανή να «αποσβέσει» την αξία της γης που κατέχει.

Η **συμμετοχική ή μοχλευμένη μίσθωση** είναι μια μίσθωση κατά την οποία ο εκμισθωτής δανείζεται ένα τμήμα των χρημάτων που χρειάζονται για την αγορά του περιουσιακού στοιχείου. Ενώ στις προηγούμενες μισθώσεις συμμετείχαν δύο συνήθως μέρη (δηλαδή ο μισθωτής και ο εκμισθωτής), στη συμμετοχική μίσθωση προστίθεται και ένας τρίτος συμμετέχων. Αυτός είναι ο δανειστής, ο οποίος βοηθά στη χρηματοδότηση, που είναι απαραίτητη για να αποκτηθεί το περιουσιακό στοιχείο που θα εκμισθωθεί. Θα πρέπει να αναφερθεί, πάντως, ότι, από την πλευρά του μισθωτή, δεν υπάρχει καμιά διαφορά με τις προηγούμενες μισθώσεις. Το δάνειο εξασφαλίζεται με μια υποθήκη στο περιουσιακό στοιχείο, καθώς επίσης και με νομική μεταφορά της απαίτησης της μίσθωσης και των μισθωμάτων. Επιπρόσθετα, ο ίδιος ο μισθωτής μπορεί να εγγυηθεί το χρέος. Για παράδειγμα, σε μερικές συμβάσεις ο εκμισθωτής εκδίδει ομολογίες εγγυημένες από τον μισθωτή. Η εγγύηση αυτή μειώνει τον κίνδυνο στον οποίο είναι εκτεθειμένοι οι αγοραστές των ομολογιών (δανειστές) και επομένως έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους του δανεισμού.

Η **μίσθωση ventor** είναι μια μίσθωση κατά την οποία ο προμηθευτής αναλαμβάνει και τον ρόλο του εγγυητή για όλους τους πελάτες του οι οποίοι είναι και πελάτες (μισθωτές) της εταιρείας μισθώσεων. Πρόκειται για τη συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή και μιας εταιρείας μισθώσεων, η οποία παρέχει έμμεση χρηματοδότηση των πωλήσεων του προμηθευτή και έχει ως σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και των δύο μερών.

Το είδος της μίσθωσης με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη διεθνώς είναι η χρηματοδοτική μίσθωση.<sup>14</sup>

<b>ΜΟΡΦΗ</b>	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΧΡΗΣΗ</b>
Άμεση μίσθωση (Direct leasing)	Η σχέση είναι διμερής δηλαδή σε αυτήν εισέρχονται μόνο ο εκ-μισθωτής - κατασκευαστής του παγίου στοιχείου και ο μισθωτής. Αντίθετα με την χρηματοδοτική μίσθωση που η σχέση είναι τριμερής και περιλαμβάνει τον κατασκευαστή του παγίου στοιχείου, την ανεξάρτητη εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης και τον μισθωτή που χρησιμοποιεί το πάγιο στοιχείο. Κύριο προσδιοριστικό στοιχείο για να χαρακτηριστεί μια μίσθωση σαν άμεση, είναι η υπερίσχυση της "εμπορικής" επί της "χρηματοδοτικής" πλευράς	Επιχειρήσεις και ελεύθεροι επαγγελματίες
Αντίστροφη μίσθωση/πώληση και εκμίσθωση (sale and lease back)	Στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση πωλεί μηχανολογικό εξοπλισμό που έχει στην κυριότητα της στην εταιρεία Leasing , με τον όρο της επανεκμίσθωσης του εξοπλισμού στην επιχείρηση για τη συνέχιση της λειτουργίας της	Επιχειρήσεις που επιθυμούν μείωση δανεισμού, αναδιάρθρωση ισολογισμού και επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη κεφαλαίων και αδυνατούν να προσφύγουν στον τραπεζικό δανεισμό.

❖ <sup>14</sup> Βασιλείου Δημήτριος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», σελ 278-279.

<p>Χρηματοδοτική μίσθωση (Asset leasing)</p>	<p>Η εν λόγω μίσθωση παρουσιάζει σημαντικές ιδιομορφίες, γι'αυτό και η εργασία αυτή διεξάγεται συνήθως από εξειδικευμένες εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης που ασχολούνται αποκλειστικά με τον κλάδο αυτό. Οι κυριότερες ιδιομορφίες είναι οι εξής</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Πολύ μεγάλη διάρκεια μίσθωσης.</li> <li>✚ Ενδεχόμενη σημαντική αύξηση της αξίας του εκμισθούμενου στοιχείου.</li> <li>✚ Σημαντική Υπολειμματική αξία (γηπέδου και εγκαταστάσεων) που δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί από πριν.</li> <li>✚ Αυξημένος κίνδυνος για τον εκμισθωτή αφού το μισθωμένο ακίνητο δεν μπορεί να μετακινηθεί.</li> </ul> <p>Οι ειδικές σχέσεις μεταξύ του εκμισθωτή και του μισθωτή στην περίπτωση των ακινήτων, είναι ότι η εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης αναλαμβάνει να κατασκευάσει ή να αγοράσει σύμφωνα με τις προδιαγραφές του μελλοντικού μισθωτού, ακίνητο το οποίο εκμισθώνει για προκαθορισμένη διάρκεια βάσει ορισμένης διαδικασίας σε συγκεκριμένη αξία. Φυσικά όλα τα έξοδα συντήρησης βαρύνουν τον μισθωτή. Η διάρκεια της μίσθωσης κυμαίνεται από 10 έως 30 χρόνια.</p>	
--	--	--

Στα πλεονεκτήματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις περιλαμβάνονται:

- ✚ Η εξασφάλιση σε αυτές σύγχρονου παγίου και μηχανολογικού εξοπλισμού χωρίς άμεση εκροή κεφαλαίων και αρκετά φορολογικά πλεονεκτήματα.
- ✚ Αύξηση αποδοτικότητας και βελτίωση της κεφαλαιακής συγκρότησης της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- ✚ Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις η χρηματοδοτική μίσθωση συμφέρει αισθητά έναντι ισόποσου και ίσης διάρκειας μεσοπρόθεσμου τραπεζικού δανείου έστω και αν το επιτόκιο της μίσθωσης είναι υψηλότερο από το επιτόκιο δανεισμού. Βασικός συντελεστής της περίπτωσης αυτής είναι ότι τα μισθώματα θεωρούνται λειτουργικές δαπάνες και εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έξοδα της επιχείρησης ενώ στην περίπτωση του τραπεζικού δανεισμού εκπίπτουν μόνο οι τόκοι και οι αποσβέσεις.

Στα μειονεκτήματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις περιλαμβάνονται:

- ✚ Ο μισθωτής χάνει την υπολειμματική αξία στο τέλος της περιόδου μίσθωσης, ενώ αν το είχε αγοράσει και είχε δανειστεί γι' αυτό θα ήταν ιδιοκτήτης. Αυτό καλύπτεται εν μέρει με ρήτρα που δίνει διακριτική ευχέρεια στο μισθωτή να αγοράσει το πάγιο στοιχείο, στο τέλος της περιόδου σε πολύ χαμηλή τιμή (Δικαίωμα προαίρεσης, Option).
- ✚ Την πιθανότητα να διαμορφωθούν μισθώματα σε υψηλά επίπεδα αφ' ενός λόγω ύπαρξης υψηλών επιτοκίων στον βραχυπρόθεσμο-μεσοπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό.
- ✚ Οι πολυεθνικές εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης μπορούν να καθυστερήσουν την περαιτέρω ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής διευκολύνοντας τις εισαγωγές μηχανημάτων κλπ, με την ταχύτερη διεκπεραίωση και τις χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις που αυτές είναι σε θέση μόνο να προσφέρουν.

#### **5.1.9 Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Ε.Κ.Ε.Σ.)**

Για επιχειρήσεις οι οποίες δεν επιθυμούν να αυξήσουν τα επίπεδα δανεισμού τους ή δεν μπορούν να παρέχουν την απαραίτητη εξασφάλιση (εγγύηση), η τραπεζική χρηματοδότηση-υπό τη μορφή εξασφαλισμένου δανείου και υπεραναλήψεις-δεν είναι δυνατή. Εάν δεν μπορείτε να εξασφαλίσετε κεφάλαια από τα δικά σας αποθεματικά, τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου

(γνωστά επίσης και ως private equity) μπορεί να είναι η απάντηση. Οι Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών οι οποίες για συντομία αναφέρονται ως Ε.Κ.Ε.Σ., παρέχουν χρηματοδότηση χωρίς εγγύηση με αντάλλαγμα ένα ποσοστό συμμετοχής στο μετοχικό σας κεφάλαιο. Αναλαμβάνουν μεγαλύτερο κίνδυνο από ό,τι οι τράπεζες, προσδοκώντας υψηλότερες αποδόσεις.

Οι ΕΚΕΣ χρηματοδοτούν επιχειρήσεις από τις οποίες αναμένουν ικανοποιητική απόδοση, ανεξάρτητα από το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκονται οι επιχειρήσεις αυτές. Η μόνη διαφορά είναι ότι οι κεφαλαιούχοι επιχειρηματικών συμμετοχών οι οποίοι επενδύουν σε αρχικά στάδια αναμένουν μεγαλύτερες αποδόσεις από εκείνους οι οποίοι επενδύουν σε πιο ανεπτυγμένες φάσεις εξέλιξης.

Με άλλα λόγια, οι κεφαλαιούχοι επιχειρηματικών συμμετοχών είναι αποδέκτες κινδύνου, χωρίς όμως να είναι και λάτρεις κινδύνου. Στο παρελθόν οι περισσότερες επενδύσεις κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών έγιναν κυρίως σε περιοχές που είχαν να κάνουν με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και γενικά ηλεκτρονικά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πολλοί θεωρούν τους κεφαλαιούχους επιχειρηματικών συμμετοχών επενδυτές υψηλής τεχνολογίας.

Η εντύπωση αυτή είναι λανθασμένη. Οι επενδύσεις κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών στοχεύουν στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να δημιουργηθούν νέες αγορές και όχι στην υποστήριξη νέων επιστημονικών και τεχνολογικών επιτευγμάτων. Επομένως, οι ΕΚΕΣ εξετάζουν οποιαδήποτε επένδυση είναι πιθανό να αποφέρει υψηλά κέρδη.

Ανάλογα με τις διαδοχικές φάσεις ανάπτυξης μιας επιχείρησης, μπορεί να διακρίνει κανείς έξι στάδια χρηματοδότησης, μέσω του κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών<sup>15</sup>.

(α) **Το στάδιο της αρχικής δημιουργίας ή «σποράς».** Στη φάση αυτή, η επιχείρηση δεν έχει ακόμη δημιουργηθεί, και επομένως χρειάζεται ένα σχετικά μικρό ποσό κεφαλαίου για να πραγματοποιηθεί μια ιδέα ή να αναπτυχθεί ένα προϊόν. Το μάρκετινγκ συνήθως δεν περιλαμβάνεται στη φάση αυτή. Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι η χρηματοδότηση της «σποράς» ενέχει τον μεγαλύτερο κίνδυνο για την εταιρεία κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, καθώς είναι πολύ πιθανό το χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα να αποδειχθεί ανεφάρμοστο (έχει υπολογιστεί ότι περίπου το 70% των προγραμμάτων εγκαταλείπονται στο τέλος αυτού του σταδίου).

(β) **Το στάδιο της εκκίνησης.** Η χρηματοδότηση αυτή απευθύνεται είτε σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι στη διαδικασία της οργάνωσης είτε σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν

---

<sup>15</sup> Πρέπει να σημειωθεί ότι ο καθορισμός των σταδίων χρηματοδότησης είναι μάλλον «χαλαρός» και επομένως συναντώνται αποκλίσεις από ερευνητή σε ερευνητή.

δημιουργηθεί μέσα στο τελευταίο έτος αλλά δεν έχουν ακόμη πουλήσει προϊόντα τους στην αγορά. Στη φάση αυτή, τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για την προετοιμασία του επιχειρηματικού Προγράμματος (business plan), το μάρκετινγκ και τα έξοδα για την ανάπτυξη του προϊόντος.

(γ) **Το πρώτο στάδιο.** Η χρηματοδότηση, στη φάση αυτή, απευθύνεται σε επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει τα κεφάλαιά τους (συνήθως για την ανάπτυξη ενός πρωτότυπου προϊόντος) και χρειάζονται επιπλέον κεφάλαια για να αρχίσουν την Παραγωγή και τις πωλήσεις. Οι επιχειρήσεις του πρώτου σταδίου βρίσκονται στην αρχική τους ανάπτυξη και επομένως θεωρείται μάλλον απίθανο να είναι κερδοφόρες.

(δ) **Το δεύτερο στάδιο.** Στη φάση αυτή, η επιχείρηση πουλά τα προϊόντα της, αλλά λειτουργεί ακόμη πραγματοποιώντας ζημίες. Για τον λόγο αυτό, η επιχείρηση χρειάζεται να χρηματοδοτηθεί με κεφάλαια κίνησης<sup>16</sup>.

(ε) **Το τρίτο στάδιο.** Η χρηματοδότηση, στο στάδιο αυτό, απευθύνεται σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν τουλάχιστον στο νεκρό τους σημείο και σχεδιάζουν κάποια επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Αυτό το είδος της χρηματοδότησης είναι γνωστό και ως ενδιάμεση χρηματοδότηση. Στο σημείο αυτό, Θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η ενδιάμεση χρηματοδότηση αποτελεί χρέος μειωμένης εξασφάλισης και είναι ένας τύπος μακροπρόθεσμης μάλλον χρηματοδότησης. Επομένως, η ενδιάμεση χρηματοδότηση έχει μεγαλύτερη διάρκεια από έναν τυπικό βραχυπρόθεσμο δανεισμό και λιγότερο μόνιμο χαρακτήρα από το μετοχικό κεφάλαιο.

(στ) **Το τέταρτο στάδιο.** Η χρηματοδότηση, στο στάδιο αυτό, απευθύνεται σε επιχειρήσεις οι οποίες πρόκειται να εισαγάγουν τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο μέσα σε 6 μήνες ή το πολύ σε 1 έτος. Αυτό το είδος της χρηματοδότησης είναι γνωστό και ως χρηματοδότηση σύνδεσης. Η χρηματοδότηση αυτή οφείλει την ονομασία της στο ότι συνδέει το κενό που υπάρχει στη χρηματοδότηση της επιχείρησης από την παρούσα κατάσταση ωστόσο η επιχείρηση βρει μόνιμους χρηματοδότες (για παράδειγμα, μέσω της εισαγωγής των μετοχών της στο χρηματιστήριο).

Οι παραπάνω φάσεις χρηματοδότησης διαρκούν συνήθως 5-10 έτη και οι ΕΚΕΣ δεν είναι απαραίτητο να χρηματοδοτούν όλα τα στάδια. Οι ΕΚΕΣ σπανίως χορηγούν όλα μαζί τα κεφάλαια τα οποία χρειάζεται μια επιχείρηση. Σε κάθε στάδιο, χορηγούνται τα κεφάλαια τα οποία είναι απαραίτητα για να φτάσει η επιχείρηση στο επόμενο στάδιο. Εάν η εξέλιξη της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιητική, η ΕΚΕΣ μπορεί να αρνηθεί τη χορήγηση επιπλέον κεφαλαίων και επομένως να οδηγήσει την επιχείρηση σε κλείσιμο. Το τελευταίο είναι

---

<sup>16</sup> Κεφάλαιο κίνηση ή μόνιμο ή καθαρό κεφάλαιο κίνηση λέγεται η διαφορά του κυκλοφορούντος ενεργητικού από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

συνήθως αναπόφευκτο, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να βρεθεί άλλος επενδυτής ο οποίος θα διαθέσει κεφάλαια τα οποία αρνήθηκε ο προηγούμενος επενδυτής, ο οποίος γνώριζε καλά την επιχείρηση. Στην περίπτωση που ο κεφαλαιούχος επιχειρηματικών συμμετοχών δεν είναι αρκετά ικανοποιημένος από τα αποτελέσματα της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, μπορεί να διαθέσει επιπλέον κεφάλαια με λιγότερο ευνοϊκότερους όρους, σε μικρότερη ποσότητα, ή να αλλάξει τη διοίκηση της επιχείρησης, εφόσον έχει φυσικά, τη δυνατότητα αυτή.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονιστεί ότι η συμμετοχή αρκετών κεφαλαιούχων επιχειρηματικών συμμετοχών στην ίδια επιχείρηση είναι ιδιαίτερα συχνή. Ο σημαντικότερος λόγος της συμμετοχής αυτής οφείλεται στην άποψη ότι η συνεργασία τους οδηγεί σε καλύτερη επιλογή χρηματοδοτούμενων επιχειρήσεων<sup>17</sup>. Και αυτό διότι η συνεργασία κεφαλαιούχων επιχειρηματικών συμμετοχών, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κεφαλαιούχους με καλή φήμη, είναι πιθανό να προσφέρει καλύτερη πληροφόρηση και μεγαλύτερη εμπειρία.<sup>18</sup>

## **6. Το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης**

Το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Γ'ΚΠΣ)<sup>19</sup> αποτελεί το μεγαλύτερο αναπτυξιακό πρόγραμμα της χώρας. Πρόκειται για ένα φιλόδοξο πρόγραμμα που ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες και μελλοντικές συνθήκες ανταγωνισμού που θα αντιμετωπίσει η Ελλάδα στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον και της επιτρέπει να ολοκληρώσει όλα εκείνα τα έργα και τις παρεμβάσεις που είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξή της.

Το Γ' Κ.Π.Σ. είναι το προϊόν της συμφωνίας στην οποία κατέληξαν η Ελληνική Κυβέρνηση και οι Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις κοινοτικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα. Καταρτίστηκε με βάση το Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης που υποβλήθηκε από την Ελλάδα στην Ε.Ε.

Το Γ' ΚΠΣ στοχεύει στην πραγματική σύγκλιση της Ελληνικής οικονομίας, την αντιμετώπιση της ανεργίας, την βελτίωση των υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης, την διασφάλιση της προόδου στον τομέα του περιβάλλοντος, στην αντιμετώπιση των διοικητικών

---

<sup>17</sup> Υπάρχουν και άλλοι λόγοι, όπως για παράδειγμα το «στόλισμα βιτρίνας».

<sup>18</sup> Βασιλείου Δημήτριος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», σελ 306-308.

<sup>19</sup> Το κείμενο του ΚΠΣ υπογράφηκε τον Νοέμβριο του 2000 (Ε2000 3405/28-11-2000) και αναθεωρήθηκε τον Δεκέμβριο του 2004 (Ε2004 2412/3-12-04), τον Δεκέμβριο του 2005 (Ε2005 4788 τελικό /12-12-05) και τον Δεκέμβριο του 2006 (Ε2006 6419 τελικό 7-12-06).

αδυναμιών, στην αντιμετώπιση του ελλείμματος των βασικών υποδομών, στην ενίσχυση και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τομέων της οικονομίας, στην κάλυψη της υστέρησης στον τομέα των καινοτομιών (ιδιαίτερα της κοινωνίας της πληροφορίας), στην αντιμετώπιση των ελλειμμάτων στους τομείς που σχετίζονται με την ποιότητα ζωής και στην άμβλυση των ενδοπεριφερειακών κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων και την σύγκλιση των Ελληνικών Περιφερειών με τις άλλες Ευρωπαϊκές.

Στα πλαίσια του Γ' ΚΠΣ υλοποιούνται από την Ελλάδα 25 Προγράμματα και 4 κοινοτικές πρωτοβουλίες με την συνδρομή των διαρθρωτικών ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τα έργα περιβάλλοντος και μεταφορών με την συνδρομή του ταμείου συνοχής. Για κάθε πρόγραμμα υπάρχει η αντίστοιχη αρχή η οποία ακολουθώντας ένα πλαίσιο κανονισμών και θεσμών είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση, διαχείριση, έλεγχο και πληρωμή των έργων.

Περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ✚ Τους άξονες προτεραιότητας για τη δράση των κοινοτικών διαρθρωτικών ταμείων.
- ✚ Την συνοπτική περιγραφή των επιχειρησιακών προγραμμάτων με τους ειδικούς στόχους και τις προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί.
- ✚ Το ενδεικτικό σχέδιο χρηματοδότησης που προσδιορίζει για κάθε άξονα και για κάθε έτος το ποσό των συνολικών κονδυλίων που προβλέπονται
- ✚ Τις διατάξεις εφαρμογής του Γ' ΚΠΣ.

Οι στόχοι-προτεραιότητες του Γ' ΚΠΣ εστιάζονται σε επενδύσεις στο φυσικό, ανθρώπινο και γνωστικό κεφάλαιο, που μπορούν να συμβάλουν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην εμβάθυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα είναι:

- ✚ Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και προώθηση της απασχόλησης.
- ✚ Ανάπτυξη του συστήματος μεταφορών (οδικές, σιδηροδρομικές, αστικές μεταφορές, αερολιμένες, λιμένες, συνδυασμένες μεταφορές και εμπορευματικά κέντρα, ασφάλεια).
- ✚ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη (περιλαμβάνει τους τομείς Μεταποίησης και Υπηρεσιών, Έρευνας και Τεχνολογίας, Τουρισμού, Ενέργειας–Φυσικών Πόρων).
- ✚ Αγροτική ανάπτυξη και αλιεία.

- ✚ Ποιότητα ζωής (παρεμβάσεις που αφορούν στο περιβάλλον και στη φυσική κληρονομιά, στον πολιτισμό και στον τομέα της υγείας–πρόνοιας).
- ✚ Κοινωνία της πληροφορίας (παρεμβάσεις που αφορούν τομείς όπως εκπαίδευση, πολιτισμό, δημόσια διοίκηση, υγεία και πρόνοια, περιβάλλον, απασχόληση, ψηφιακή οικονομία, επικοινωνίες).
- ✚ Περιφερειακή ανάπτυξη (με στόχο την μείωση των αποκλίσεων ανάπτυξης μεταξύ των περιφερειών, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και την αύξηση της απασχόλησης) .

Οι συνολικοί πόροι του Γ' ΚΠΣ και του Ταμείου Συνοχής ανέρχονται σε 47.75 δις ευρώ. Η δημόσια δαπάνη, εθνική και κοινοτική, ανέρχεται σε 36.68 δις ευρώ και η εκτιμώμενη ιδιωτική συμμετοχή σε 10.86 δις ευρώ. Παραμένουν ως αποθεματικά, επίδοσης και προγραμματισμού, 2.29 δις ευρώ που αναμένεται να κατανεμηθούν στην νέα προγραμματική περίοδο με βάση κριτήρια επίδοσης και αποτελεσματικότητας. Σημαντικοί πόροι επίσης θα αντληθούν από τις τέσσερις κοινοτικές πρωτοβουλίες, INTERREG LEADER, EQUAL, URBAN. Η συνολική κοινοτική συμμετοχή σε όλα τα παραπάνω χρηματοδοτικά εργαλεία είναι 25 δις Ευρώ.

Τα προγράμματα του Γ' ΚΠΣ αφορούν όλον τον Ελληνικό Πληθυσμό. Οι δικαιούχοι μπορεί να ανήκουν σε οποιαδήποτε ομάδα του και βέβαια αφορούν όλους τους τομείς της κοινωνικής και παραγωγικής δραστηριότητας. Οι δικαιούχοι και οι ωφελούμενοι είναι οι άνεργοι, οι νέοι, οι γυναίκες, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, τα άτομα κοινωνικά ευπαθών ομάδων, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι επιχειρήσεις τους, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις κ.λπ., σε όλους τους τομείς της παραγωγικής και της κοινωνικής δραστηριότητας (Αγροτική ανάπτυξη, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Τουρισμός, Τεχνολογική έρευνα και καινοτομία, Κοινωνία της Πληροφορίας, Ενέργεια, Περιβάλλον, Κοινωνικές υποδομές και δημόσια Υγεία, Μεταφορές, Τηλεπικοινωνίες, αστική ανάπτυξη, ανάπτυξη ορεινών και μειονεκτικών περιοχών).

Για την επίτευξη των στόχων του Γ' ΚΠΣ καταρτίστηκαν και υλοποιούνται 25 Επιχειρησιακά Προγράμματα εκ των οποίων

- τα 11 είναι Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και αφορούν εθνικές τομεακές πολιτικές
- τα 13 είναι Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ένα για κάθε μία από τις 13 διοικητικές περιφέρειες της χώρας και στα οποία έχει κατανεμηθεί το 1/3 περίπου των διαθέσιμων πιστώσεων.

- και 1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Τεχνική βοήθεια» που στόχο έχει να ενδυναμώσει, να στηρίξει και να βελτιώσει το σύστημα διαχείρισης, παρακολούθησης και ελέγχου του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

## 7. Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) του Γ' ΚΠΣ

Η υλοποίηση του Γ' ΚΠΣ και η επίτευξη των αναπτυξιακών του στόχων περνάει μέσα από 25 επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα. Στο πλαίσιο αυτό το περιφερειακό σκέλος υλοποιείται κυρίως μέσω των 13 Π.Ε.Π. που αφορούν συγκεκριμένους αναπτυξιακούς στόχους για κάθε μία από τις 13 Περιφέρειες της χώρας.

### 7.1 ΠΕΠ Ηπείρου

Το Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΠΕΠ) της Περιφέρειας Ηπείρου συγκροτείται από πέντε Άξονες Προτεραιότητας, ως εξής:

Οι στόχοι κατά τομέα παραγωγής διαμορφώνονται ως εξής:

Άξονας 1: Ανάδειξη της Περιφέρειας ως Δυτικής Πύλης της Ευρώπης για την Βόρειο Ελλάδα, Αναπτυξιακή αξιοποίηση του πλεονεκτήματος των μεγάλων έργων μεταφορών.

Άξονας 2: Ενίσχυση των αστικών υποδομών και Υπηρεσιών.

Άξονας 3: Ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας-προστασία και ανάδειξη των φυσικών πολιτιστικών πόρων.

Άξονας 4: Αειφόρος ανάπτυξη της υπαίθρου.

Άξονας 5: Υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Άξονας 6: Τεχνική Βοήθεια.

**Πρωτογενής τομέας:** Διαφοροποίηση της παραγωγής προς τη βιολογική γεωργία και κτηνοτροφία, τα προϊόντα ονομασίας προέλευσης κ.ά. Βελτίωση και πιστοποίηση της ποιότητας, η τυποποίηση και ο εκσυγχρονισμός των δομών εμπορίας και μεταποίησης. Προστασία και αξιοποίηση των φυσικών πόρων με ιδιαίτερη έμφαση στην ορθολογική διαχείριση των βοσκοτόπων. Ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού του τομέα.

**Μεταποίηση και ΜΜΕ:** Προσέλκυση επενδύσεων για νέες μονάδες με στόχο την αξιοποίηση των νέων μεταφορικών συνδέσεων που σε μεγάλο βαθμό αίρουν την απομόνωση της περιφέρειας. Αναπλήρωση απωλειών από την εγκατάσταση επιχειρήσεων στην Αλβανία λόγω του χαμηλού εργατικού κόστους. Στήριξη των ΜΜΕ για την ανάπτυξη εξαγωγικού προσανατολισμού, την καθετοποίηση της αγροτικής παραγωγής και την κατοχύρωση της θέσης τους στην ανερχόμενη αγορά.

**Τριτογενής τομέας:** Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού, οι εμπορευματικές και μεταφορικές υπηρεσίες, η υγεία και εκπαίδευση και οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες αναμένεται να αποτελέσουν τις προωθητικές δραστηριότητες του τομέα. Στους κλάδους αυτούς θα επιδιωχθεί η ταχεία αύξηση της απασχόλησης, η προσαρμογή των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή των αναγκαίων υποστηρικτικών υποδομών

Επιπλέον στο πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης του ΠΕΠ Ηπείρου ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δοθεί στην προώθηση και ενίσχυση της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα βασικοί στόχοι του ΠΕΠ Ηπείρου αποτελεί η σύνδεση της παραγωγής με την επιστημονική γνώση, η ενθάρρυνση της αξιοποίησης νέων μεθόδων σε όλους τους τομείς, ήτοι στην τεχνολογία, στην βιομηχανία, στην εμπορία, στον τουρισμό, στην γεωργία, στην κοινή ωφέλεια, στην δημόσια υγεία, στις διοικητικές διαδικασίες, στην εκπαίδευση κ.α. αναμένεται να δώσουν την ώθηση για την ανάπτυξη της περιφέρειας.

## **8. Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ**

Παράλληλα με τα Π.Ε.Π. υλοποιούνται από τις Ελληνικές Αρχές και 11 Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, καθώς και ένα Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Τεχνικής Βοήθειας. Τα Επιχειρησιακά αυτά Προγράμματα αφορούν συγκεκριμένους τομείς της Κοινωνικής και Οικονομικής ζωής της χώρας και είναι τα εξής:

- Εκπαίδευση-Εκσυγχρονισμός του εκπαιδευτικού συστήματος και βελτίωση των υποδομών.
- Απασχόληση και επαγγελματική κατάρτιση-επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο με στόχο την πρόληψη της ανεργίας και τη διευκόλυνση της επαγγελματικής επανένταξης μέσα από εξατομικευμένη προσέγγιση. Ποιοτική κατάρτιση, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Προώθηση των ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών και ένταξη των μειονεκτούντων ομάδων

- Δρόμοι, λιμάνια, αστική ανάπτυξη και σιδηρόδρομοι, αεροδρόμια, αστικές συγκοινωνίες. Τα δύο αυτά προγράμματα έχουν στόχο την ολοκλήρωση της ένταξης της χώρας στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, τη μείωση των επιπτώσεων από την περιφερειακή της θέση στην Ε.Ε. και το μεγαλύτερο άνοιγμά της προς την Ανατολική Ευρώπη και τα Βαλκάνια, καθώς και τον περιορισμό της κυκλοφοριακής συμφόρησης, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον.
- Ανταγωνιστικότητα-ποικίλες ενισχύσεις για τις επιχειρήσεις (κυρίως τις μικρομεσαίες) και για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων, κυρίως χάρη σε νέες μορφές χρηματοδότησης, βελτίωση της τουριστικής προσφοράς, επέκταση του ενεργειακού δικτύου και διαφοροποίηση των ενεργειακών πηγών.
- Αγροτική ανάπτυξη-ενισχύσεις στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις, στις δραστηριότητες μεταποίησης και διάθεσης στην αγορά με στόχο τον εκσυγχρονισμό της γεωργίας , με σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον και την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας χάρη σε ολοκληρωμένες δράσεις τοπικής ανάπτυξης.
- Αλιεία-Εκσυγχρονισμός του στόλου και του εξοπλισμού και εξορθολογισμός της παραγωγής , λαμβάνοντας υπόψη την προστασία των αλιευτικών πόρων και του περιβάλλοντος.
- Περιβάλλον-Διασφάλιση της ορθολογικής διαχείρισης των περιβαλλοντικών πόρων. Προσαρμογή στις ευρωπαϊκές προδιαγραφές σε ότι αφορά το πόσιμο νερό, τα λύματα και τα απόβλητα. Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και παιδεία.
- Πολιτισμός-Αξιοποίηση της πολιτισμικής κληρονομιάς και προώθηση του σύγχρονου πολιτισμού.
- Υγεία και Κοινωνική Πρόνοια-Αναδιάρθρωση των υπηρεσιών υγείας, κατάρτιση του προσωπικού, μεταρρύθμιση του τομέα της πνευματικής υγείας.
- Κοινωνία της Πληροφορίας-Προώθηση των τεχνολογιών της πληροφορίας στις δημόσιες υπηρεσίες, τα σχολεία, τις τοπικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών και ανάπτυξη των συνδέσεων υψηλής ταχύτητας.

## **9. Δομές Στήριξης και Ενίσχυσης των επιχειρήσεων**

### **9.1 ΕΟΜΜΕΧ Α.Ε**

Ο ΕΟΜΜΕΧ, με την πολυετή εμπειρία του, έχει αποκτήσει συνθετική αντίληψη και ειδική γνώση των προβλημάτων και των αναγκών των ΜΜΕ, διαθέτει ισχυρό δίκτυο συνεργασιών, σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, κατέχει σημαντική τεχνογνωσία στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στη διαχείριση αναπτυξιακών προγραμμάτων και έχει καθιερωθεί στη συνείδηση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Ο ΕΟΜΜΕΧ μπορεί να εκδίδει Εγγυητικές Επιστολές (ε.ε.) πάσης φύσεως υπέρ των ΜΜΕ και των Συνεταιρισμών και Κοινοπραξιών τους εκτός από εκείνες (ε.ε) που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για έμμεση χρηματοδότηση. Η έκδοση τέτοιων εγγυητικών επιστολών από το Τραπεζικό σύστημα είναι εξαιρετικά δυσχερής γιατί κατά κανόνα οι Τράπεζες ζητούν την κατάθεση ποσού ίσου προς το ποσό της εγγυητικής επιστολής, το οποίο και δεσμεύουν μέχρι της επιστροφής της επιστολής (CASH COLLATERAL), πράγμα που είναι ουσιαστικά αδύνατο για τις περισσότερες ΜΜΕ. Για μεγαλύτερους πελάτες οι τράπεζες προσδιορίζουν εκ των προτέρων ένα όριο (PLAFOND) εγγυητικών επιστολών μέσα στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να παίρνουν εγγυητικές επιστολές με απλή αίτηση τους.

Ο ΕΟΜΜΕΧ μπορεί να χορηγεί τις παραπάνω εγγυητικές επιστολές σε μεταποιητικές επιχειρήσεις βιοτεχνικής ή χειροτεχνικής μορφής που υπάγονται στην ANE 197/1978 όπως αυτή ισχύει σήμερα, καθώς και συν/σμούς - κοινοπραξίες βιοτεχνών. Εγγυητικές επιστολές μπορούν να χορηγηθούν και σε κοινοπραξίες βιοτεχνών στις οποίες μπορούν να μετέχουν και βιομηχανικές επιχειρήσεις, όταν κρίνεται ότι το προς παραγωγή είδος από την Κοινοπραξία απαιτεί τη συμμετοχή βιομηχανικών μονάδων (ως LEADER κλπ.) Την τελική ευθύνη έγκρισης εγγυητικών επιστολών σε Κοινοπραξίες στις οποίες συμμετέχουν και βιομηχανικές επιχειρήσεις έχει το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΟΜΜΕΧ ανεξαρτήτου ύψους εγγυητικής επιστολής.

## 10.Θεσμικό πλαίσιο χρηματοδότησης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων

### 10.1 Ν. 2601/98 - Αναπτυξιακός Νόμος Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική & Περιφερειακή Ανάπτυξη της Χώρας

Σκοπός του αναπτυξιακού νόμου είναι η ανάπτυξη των ιδιωτικών επενδύσεων στην Ελλάδα και μέσω αυτών:

- ✓ Η συμβολή στην επίτευξη των στόχων της περιφερειακής ανάπτυξης.
- ✓ Η αύξηση των θέσεων απασχόλησης.
- ✓ Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.
- ✓ Η αναδιάρθρωση τομέων και κλάδων της παραγωγής.
- ✓ Η αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών στον ελληνικό και τον ευρύτερο διεθνή χώρο.
- ✓ Η συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Στα υπαγόμενα επενδυτικά προγράμματα και σχέδια παρέχονται τα ακόλουθα είδη ενισχύσεων:

- Επιχορήγηση που συνίσταται στη δωρεάν παροχή από το Δημόσιο χρηματικού ποσού για την κάλυψη τμήματος της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου.
- Επιδότηση των τόκων που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλομένων τόκων των μεσομακροπρόθεσμων δανείων τετραετούς τουλάχιστον διάρκειας, που λαμβάνονται για την υλοποίηση της ενισχυόμενης δαπάνης της επένδυσης
- Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλομένων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση της χρήσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού
- Φορολογική απαλλαγή ύψους μέχρι ενός ποσοστού επί της αξίας της ενισχυόμενης επένδυσης ή/ και της αξίας της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση. Η ενίσχυση αυτή συνίσταται στην απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμομένων κερδών της πρώτης δεκαετίας από την πραγματοποίηση της

επένδυσης ή του προγράμματος, με το σχηματισμό ισόποσου αφορολόγητου αποθεματικού.

Παρέχονται ειδικά κίνητρα, πέραν των ανωτέρω, για ιδiazόντως σημαντικές βιομηχανικές, μεταλλευτικές και τουριστικές επενδύσεις, ύψους άνω των είκοσι πέντε (75) εκ. Ευρώ. με σημαντικές επιπτώσεις στη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας και στην απασχόληση με τη δημιουργία 300 τουλάχιστον νέων θέσεων μόνιμης απασχόλησης. Τα είδη ενισχύσεων παρέχονται εναλλακτικά σε δύο "πακέτα" κινήτρων ως εξής:

- Επιχορήγηση η/και επιδότηση τόκων ή/και επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης
- Φορολογική απαλλαγή και επιδότηση τόκων αν ληφθεί επενδυτικό δάνειο
- Επίσης προβλέπονται:
  - Ειδικά καθεστώτα ενίσχυσης, στα πλαίσια ισόρροπης περιφερειακής ανάπτυξης, περιφερειών ή τμημάτων περιφερειών της χώρας ή ορισμένων κατηγοριών επιχειρήσεων, τα οποία περιλαμβάνουν εκτός των προαναφερομένων ειδών ενισχύσεων, πρόσθετα κίνητρα καθώς και ειδικά πρόσθετα κριτήρια επιλεξιμότητας και υπαγωγής.
  - Πολυετή επιχειρηματικά σχέδια διάσωσης και αναδιάρθρωση μεγάλων υφιστάμενων μεταποιητικών ή μεταλλευτικών επιχειρήσεων που απασχολούν τουλάχιστον 150 άτομα, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό, την εξυγίανση και ανάπτυξη τους, βάσει ολοκληρωμένων επιχειρηματιών προτάσεων

Για την εφαρμογή των ενισχύσεων του νόμου οι φορείς (εταιρείες ή ατομικές επιχειρήσεις) της επενδυτικής δραστηριότητας, διακρίνονται σε νέους ή παλαιούς.

Νέοι φορείς θεωρούνται οι νεοϊδρυόμενες εταιρείες ή ατομικές επιχειρήσεις, καθώς και εκείνες που υποβάλλουν αίτηση υπαγωγής πριν παρέλθει πενταετία από τη σύσταση τους ή την έναρξη επιτηδεύματος προκειμένου για ατομικές επιχειρήσεις.

Παλαιοί φορείς είναι εκείνοι που υποβάλλουν αίτηση για εφαρμογή των ενισχύσεων του παρόντος, μετά την πάροδο πενταετίας από τη σύσταση τους ή την έναρξη επιτηδεύματος προκειμένου για ατομικές επιχειρήσεις. Οι φορείς οι οποίοι προέρχονται από συγχώνευση ή

απορρόφηση υφισταμένων επιχειρήσεων, θεωρούνται ως παλαιοί εφόσον έστω και για μία από αυτές, έχει παρέλθει πενταετία από τη σύσταση της.

## 1. Η Παραγωγή και η Λειτουργία της Επιχείρησης

Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης αλλά και ο προσδιορισμός των στοιχείων λειτουργίας της διέρχονται μέσα από τον προσεκτικό επιχειρηματικό σχεδιασμό βασικών επιχειρηματικών ζητημάτων όπως η χωροθέτηση, η τεχνολογία, η διοίκηση, και η οργάνωση.

## 2. Χωροθέτηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας

### 2.1 Επιλογή της περιοχής εγκατάστασης

Τα κριτήρια επιλογής του τόπου εγκατάσταση αποτελούν ειδικότερο αντικείμενο της οικονομικής Γεωγραφίας, η οποία συνθέτει τα γεωγραφικά με τα κοινωνικά και οικονομικά στοιχεία μιας περιοχής, ώστε να προκύψουν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα σύγκρισης.

Σε γενικές γραμμές, πρέπει να εξεταστούν οι παράγοντες της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης, της συγκοινωνίας για τη μεταφορά πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, η παροχή νερού (αν απαιτείται), ηλεκτρικής ισχύος κλπ, από γεωγραφική άποψη. Από κοινωνική άποψη, πρέπει να εξεταστεί η δυναμική των ομάδων που αντιστέκονται στη δημιουργία της επένδυσης, καθώς και των ομάδων που την υποστηρίζουν. Από πολιτική άποψη, πρέπει να εξεταστούν τα «κίνητρα» για επενδύσεις σε κάθε πιθανή περιοχή εγκατάστασης.

Διαθεσιμότητα συγκοινωνιών. Δεν αρκεί να υπάρχουν οι υποδομές, είναι απαραίτητο να υπάρχουν και «δρομολόγια» τέτοια που να επιτρέπουν την μετακίνηση προσώπων, πρώτων υλών και εμπορευμάτων σε προβλέψιμους χρόνους. Η έννοια της εξέτασης, σύμφωνα με τα παραπάνω, έχει σημασία μόνο ως προς την καταγραφή. Δεν αποτελεί αντικείμενο του επιχειρηματικού σχεδιασμού, ούτε η ανατροπή της κρατούσας κατάστασης, ούτε η ερμηνεία της.

### 2.2 Ασφάλεια των εγκαταστάσεων

Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης, ποικίλει και η ανάγκη εξασφάλισης των εγκαταστάσεων. Η ασφάλεια των εγκαταστάσεων πρέπει να αντιμετωπίζεται:

- ✓ **Την κλοπή υλικών.** Η φύλαξη των εγκαταστάσεων, οι συναγερμοί, η σήμανση των υλικών και ο έλεγχος των «επισκεπτών» της επιχείρησης, αποτελούν ταυτόχρονα αντικείμενο προγραμματισμού, κόστους και εκτίμησης των συνθηκών κάτω από τις οποίες θα γίνεται έλεγχος.

- ✓ **Την καταστροφή από βανδαλισμούς.** Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης ή και του προϊόντος εκτιμάται και η πιθανότητα καταστροφών. Ιδιαίτερα πιθανές είναι οι καταστροφές σε επιχειρήσεις που βρίσκονται κοντά ή μέσα σε αστικά κέντρα, τα αντικείμενα τους είναι στο επίκεντρο της δημοσιότητας ή οι επιχειρηματίες (ιδιοκτήτες) δίνουν λαβή για πολιτικές, αθλητικές ή κοινωνικές αντιπαραθέσεις.
- ✓ **Την καταστροφή από φυσικές καταστροφές.** Πλημμύρες, σεισμοί, ισχυροί άνεμοι και άλλα τυχαία γεγονότα μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές ζημιές στην περιουσία της επιχείρησης. Οι περιπτώσεις φυσικών καταστροφών πρέπει να προβλέπονται, αφού αργά ή γρήγορα θα συμβούν, και να υπάρχει έτοιμο σχέδιο αντιμετώπισης τους, το οποίο να αποτελεί μέρος του ευρύτερου επιχειρηματικού σχεδιασμού.
- ✓ **Τη φωτιά.** Σε όλες τις επιχειρήσεις ο κίνδυνος πυρκαγιάς είναι καθημερινός. Η πρόβλεψη της αντιμετώπισης, αλλά και της πρόληψης, αποτελεί σοβαρό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Η πρόληψη απαιτεί την εγκατάσταση, ύστερα από ειδική μελέτη μηχανικού, πυροσβεστικών συστημάτων, την ανάθεση καθηκόντων για τον τακτικό έλεγχο της λειτουργικότητας τους (ημερομηνίες λήξης πυροσβεστήρων, πληρότητα αποθήκης νερού, ροή προς τις εξόδους νερού, λειτουργία συστημάτων ανίχνευσης καπνού και θερμότητας, το προσπελάσιμο των εξόδων κινδύνου, εισόδου πυροσβεστικών οχημάτων καθώς και η πρόβλεψη τακτικών ασκήσεων συναγερμού).
- ✓ **Τη στρατολόγηση.** Προκειμένου ο Στρατός να αντιμετωπίσει καταστάσεις Γενικής Επιστράτευσης, ανάλογα με το είδος της (εμπορικής ή παραγωγικής) επιχείρησης, εντάσσει στα σχέδια επιστράτευσης, τόσο τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και το προσωπικό τους και τα μεταφορικά μέσα. Επειδή η Στρατολογία γνωρίζει μόνο τις επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν, είναι σοβαρό μέρος του επιχειρηματικού σχεδιασμού η πριν την ίδρυση της επιχείρησης γνώση της ένταξης της σε τυχόν επιστράτευση. Σε τέτοια περίπτωση πρέπει να συνταχθεί και στρατολογικό σχέδιο της επιχείρησης, σύμφωνα με τις οδηγίες του Στρατού.
- ✓ **Την ασφάλεια του προσωπικού.** Ανάλογα με το αντικείμενο της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα μέτρα για την ασφάλεια του προσωπικού. Το Υπουργείο Εργασίας μέσω των τοπικών (σε κάθε Νομαρχία) «Επτοπών Εργασίας» εκδίδει κατά καιρούς τα ελάχιστα απαιτούμενα μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων και ελέγχει την εφαρμογή τους. Η μη τήρηση των ελαχίστων μέτρων ασφαλείας επισύρει πρόστιμα. Πέρα, όμως, από τα ελάχιστα όρια ασφαλείας που

απαιτεί η Νομοθεσία, επειδή κάθε ατύχημα, έστω και ασήμαντο, προκαλεί σημαντική καθυστέρηση στην όλη παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης, όταν σχεδιάζεται μια νέα (παραγωγική ή εμπορική) δραστηριότητα πρέπει να εκπονείται και ειδικό σχέδιο στο οποίο θα προδιαγραφούν οι κανόνες ασφαλείας και θα προβλέπεται η αντιμετώπιση ατυχημάτων. Πρόβλεψη, επίσης, πρέπει να υπάρχει για την καταβολή ενίσχυσης σε τυχόν παθόντες κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, με τη μορφή αποθεματικού.

- ✓ **Την υγιεινή των εργαζομένων.** Ο «Επόπτης Εργασίας» ελέγχει, επίσης, και την ύπαρξη υποδομών για την υγιεινή των εργαζομένων, όπως τουαλέτας, ντους, ιματιοθήκες, αποδυτήρια και χώρους ανάπαυλας. Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αφιερώνεται ειδικό κεφάλαιο για την υγιεινή των εργαζομένων, επειδή η ύπαρξη και λειτουργικότητα των υποδομών έχει κόστος, αλλά και επειδή πρέπει να περιληφθεί στην ανάθεση καθηκόντων.
- ✓ **Τις μεταφορές των εργαζομένων.** Εάν ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης είναι σε απόσταση από τα κέντρα στάθμευσης των μαζικών μέσων μεταφοράς, είναι απαραίτητο να εκπονηθεί σχέδιο μεταφοράς προσωπικού στο οποίο μπορεί να περιλαμβάνεται και ιδιωτικό λεωφορείο, που από μόνο του αποτελεί ένα ξεχωριστό επιχειρηματικό σχέδιο, αφού, τουλάχιστον το βασικό ερώτημα, αν θα υπάρχει ιδιόκτητο ή ενοικιασμένο λεωφορείο, πρέπει να απαντηθεί με συστηματικό τρόπο και ύστερα από εκτίμηση της σχέσης κόστους ωφέλειας.
- ✓ **Τη μεταφορά προσωπικού για την εκτέλεση υπηρεσίας.** Η σχέση με τις Τράπεζες και τις Δημόσιες Υπηρεσίες απαιτεί τη συνεχή μετακίνηση μελών του διοικητικού προσωπικού από και προς το Διοικητικό Κέντρο της περιοχής, καθώς επίσης και τη μετακίνηση για την προμήθεια μικρούλικων. Ο σχεδιασμός αυτών των μετακινήσεων μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος τους, που συχνά όταν είναι απρογραμμάτιστες οι μετακινήσεις, καταλήγει να είναι εξαιρετικά σοβαρό, αλλά και να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων στη διοίκηση.

## **2.3 Ασφάλιση των εγκαταστάσεων**

Παρά τις οποιεσδήποτε προβλέψεις και τα οποιαδήποτε μέτρα πρόληψης, σύμφωνα με το λεγόμενο νόμο του Μέρφυ, «οτιδήποτε μπορεί να πάει στραβά, τελικά θα πάει στραβά κάποτε», οι απρόβλεπτες ζημιές κάποτε μπορεί να συμβούν. Για το λόγο αυτό, αλλά και επειδή οι επιχειρήσεις ιδρύονται ή επεκτείνονται για μια συνεχή και «άπειρη» πορεία, είναι απαραίτητο να ασφαλίζονται.

Η ασφάλιση πρέπει να περιλαμβάνει προγράμματα ασφάλισης για κάθε κίνδυνο που σχετίζεται με την περιουσία και το προσωπικό, ώστε ότι και αν προκύψει, η επιχείρηση να είναι σε θέση να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της.

Πέρα από την ακίνητη και κινητή περιουσία, οι επιχειρήσεις μπορούν να ασφαλίζουν και τις πιστώσεις (ιδιαίτερα τις εξαγωγικές), τα εργατικά ή άλλα ατυχήματα, που σχετίζονται με το προσωπικό, ακόμη και αποκάλυψη του απορρήτου.

Στο συνολικό επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι απαραίτητο να περιλαμβάνεται η περιγραφή, ο προϋπολογισμός και οι βασικοί όροι των ασφαλιστικών συμβάσεων που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στα προτεινόμενα συμβόλαια κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των σχεδίων.

## **2.4 Επιλογή στέγασης**

Η επιλογή της στέγασης αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως αυτό σκιαγραφείται από τις συζητήσεις των μελών της επιχειρηματικής ομάδας, η οποία αρχίζει να φαντάζεται μια επιχειρηματική δραστηριότητα από τα κτίρια της.

Η επιλογή της στέγασης, όμως, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη διάρθρωση του κεφαλαίου της επιχείρησης, αφού, κατά παράδοση, απορροφά μεγάλο μέρος του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Η απόφαση της επιλογής του τρόπου στέγασης συνδέεται επίσης με την παράδοση της διαρκούς αύξησης της αξίας των ακινήτων, πράγμα που κάνει τα μέλη της επιχειρηματικής-επενδυτικής ομάδας να πιστεύουν ότι οι κτιριακές εγκαταστάσεις καθιστούν την επένδυση ασφαλή και τους επιτρέπει να ελπίζουν σε κερδοσκοπία γης.

Η υπόθεση ότι η αξία των ακινήτων διαρκώς αυξάνεται είναι, κατά κάποιον τρόπο, ακριβής και κατά κάποιον άλλο λανθασμένη. Τα αστικά ακίνητα, ιδίως τα καταστήματα σε περιοχές που θεωρούνται «αγορά», οι μονοκατοικίες και τα εξοχικά σπίτια, πράγματι παρουσιάζουν διαρκή άνοδο της αξίας τους.

Αντίθετα τα βιομηχανικά ακίνητα, Αποθήκες, Εργοστάσια, παρουσιάζουν διαρκή μείωση που οφείλεται στη μειωμένη επενδυτική δραστηριότητα, το υψηλό κόστος που απαιτείται για την προσαρμογή στις ανάγκες του αγοραστή, τον εξοπλισμό που στεγάζει και δεν είναι κατάλληλος που δύσκολα εκποιείται ή αφαιρείται και τη γενικότερη εικόνα που παρουσιάζει στην αγορά μια επιχείρηση που έκλεισε για οποιονδήποτε λόγο και απαιτείται μεγάλη δημοσιότητα για να ανατραπεί.

Τα κριτήρια για την επιλογή του τρόπου στέγασης είναι:

- Ο χρόνος αποπεράτωσης.
- Η σχέση με το παραγόμενο προϊόν.
- Το κόστος κατασκευής.
- Το κόστος μετατροπής, αν αργότερα χρειαστεί.
- Η δυνατότητα επέκτασης είτε κατά πλάτος, είτε καθ' ύψος.

## 2.5 Κατασκευή των κτιρίων

Η κατασκευή των κτιρίων απαιτεί την έκδοση μιας σειράς αδειών. Οι ίδιες οι άδειες δεν απαιτείται να περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά μόνο η πρόβλεψη τους και μια έκθεση ενός μηχανικού ότι η προτεινόμενη κατασκευή επιτρέπεται από τις αρχές και μάλιστα για να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων.

Ο σύμβουλος του επιχειρηματικού σχεδιασμού πρέπει να εξαντλήσει κάθε προσπάθεια παρουσίασης των εναλλακτικών επιλογών κατασκευής (ή ενοικίασης) κτιριακών εγκαταστάσεων, ώστε η απόφαση της επιχειρηματικής ομάδας να έχει λάβει υπόψη όλες τις παραμέτρους, όπως:

- ✚ Η ταχύτητα της αποπεράτωσης σημαίνει ταχύτερη έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας και ασφαλέστερη εκτίμηση της αγοράς.
- ✚ Μεγαλύτερη ταχύτητα αποπεράτωσης σημαίνει μεγαλύτερο χρόνο ζωής του προϊόντος, που όσο καινοτόμο και να είναι, ανταγωνίζεται άλλα έστω και υποκατάστατα.
- ✚ Μικρότερο κόστος κατασκευής, ή ελάχιστο κόστος προσαρμογής ενοικιασμένου χώρου, σημαίνει περισσότερα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης και κατά συνέπεια μεγαλύτερους κύκλους εργασιών και ταχύτερη και μεγαλύτερη κερδοφορία.

Η κατασκευή των κτιρίων συνοδεύεται και από λοιπές δομικές εργασίες, όπως είναι:

- Η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου.

- Η διαμόρφωση οδικής πρόσβασης (συγκοινωνιακός κόμβος).
- Βιολογικός καθαρισμός (όταν υπάρχουν λύματα).
- Μεταφορικές υποδομές, όπως:
  - Λιμενικές εγκαταστάσεις.
  - Σιδηροδρομικές γραμμές.
  - Εναέριες μεταφορικές ταινίες.

### **3. Τεχνολογία**

#### **3.1 Τεχνολογία παραγωγής**

Η Τεχνολογία παραγωγής συνδέεται με τις μηχανές (είτε αυτές είναι διαθέσιμα προϊόντα στη Βιομηχανική Αγορά, είτε αποτελούν διατάξεις ιδιοκατασκευής) που έχουν σχέση με παραγόμενα προϊόντα ή υποβοήθηση στην παροχή υπηρεσιών. Τεχνολογία παραγωγής είναι δυνατό να παράγεται και από τη διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας από τα ΤΕΙ, τα Πολυτεχνεία ή και εξειδικευμένα Ερευνητικά Κέντρα.

Στον επιχειρηματικό σχεδιασμό δεν ενδιαφέρει μόνο η αρχική τεχνολογία (τόσο σαν άθροισμα μηχανών, όσο και σαν διαδικασίες παραγωγής) αλλά και η διαδικασία πληροφόρησης και απόκτησης νέας τεχνολογίας.

Η πρώτη και κυρίαρχη πηγή πληροφόρησης για τη διαθεσιμότητα νέας τεχνολογίας είναι, βέβαια, οι γενικές και κλαδικές διεθνείς εκθέσεις, χωρίς να είναι δυνατό να αποτελέσουν τη βάση προσπορισμού συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι σύγχρονες πηγές πληροφόρησης για τη διαθεσιμότητα νέας ανταγωνιστικής τεχνολογίας ξεκινούν από το internet και εκτείνονται μέχρι τα ειδικά γραφεία «τεχνομεσιτείας» και «σύνδεσης της έρευνας με την παραγωγή» γνωστά σαν «Liaison Offices».

Κύριο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν οι προϋπολογισμοί και οι προγραμματισμένες δραστηριότητες για την απόκτηση νέας τεχνολογίας

### 3.2 Τεχνογνωσία παραγωγής

Είναι προφανές ότι με τον ίδιο παραγωγικό εξοπλισμό είναι δυνατή η χρήση διαφορετικών μεθόδων παραγωγής, που από αυτές εξαρτάται και η μορφή του τελικού προϊόντος που το χαρακτηρίζουν.

Η τεχνογνωσία παραγωγής, γνωστή σαν Know-how, μπορεί να αποκτηθεί με μια από τις παρακάτω μεθόδους:

- ❖ **Αγορά «με το κλειδί στο χέρι».** Επιχειρήσεις που προσφέρουν πρώτες ύλες ή μηχανολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή συγκεκριμένης κατηγορίας τελικών προϊόντων τείνουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις στις οποίες περιλαμβάνεται και η παραγωγική διαδικασία, ακόμη και η εκπαίδευση του βασικού παραγωγικού προσωπικού. Επιχειρήσεις Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, ειδικά μελετητικά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, σύμβουλοι ποιότητας, γραφεία ειδικών εργολάβων και άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις τείνουν να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις, που περιλαμβάνουν ακόμη και την τεχνικοοικονομική μελέτη, όχι όμως τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, ο οποίος πρέπει να προηγηθεί. Μέρος του σχεδίου είναι και η απόκτηση τεχνογνωσίας με αγορά ολοκληρωμένης λύσης, έχει όμως το μειονέκτημα ότι η παραγωγική διαδικασία, το προϊόν και κατά συνέπεια οι ανταγωνιστικοί όροι είναι πανομοιότυποι με τους ανταγωνιστές.
- ❖ **Συμφωνία πληρωμής δικαιωμάτων «License».** Είναι δυνατή η απόκτηση της τεχνογνωσίας από επιτυχημένες επιχειρήσεις, είτε πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και η ονομασία του προϊόντος είτε όχι, κατόπιν ειδικής συμφωνίας καταβολής δικαιωμάτων. Σε τέτοια περίπτωση πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί η σύμβαση, ώστε να μη δεσμεύει την επιχείρηση που αποκτά τη μέθοδο για πάντα και θα διαπιστώνεται η έκταση χρήσης της μεθόδου. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει και τις διαδικασίες και το κόστος ειδικών νομικών που θα συντάξουν τη σχετική συμφωνία, που συνήθως είναι και διεθνής, ώστε να μη καταλήξει σε ουσιαστική εκχώρηση των εγκαταστάσεων στον πωλητή της τεχνολογίας.
- ❖ **Εσωτερική ανάπτυξη μεθόδων.** Εάν πρόκειται για επιχείρηση που δεν έχει ακόμη ιδρυθεί, η εσωτερική ανάπτυξη τεχνογνωσίας μπορεί να γίνει είτε σε προστατευμένο περιβάλλον (θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, τεχνολογικά πάρκα, τεχνοπόλεις, BICs, κλαδικά εργαστήρια κλπ). Στις περιπτώσεις αυτές απαιτείται ένα ξεχωριστό «μικρό» επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο θα αναφέρονται κυρίως οι μέθοδοι ανάπτυξης

τεχνογνωσίας, ο τρόπος και η ευθύνη καταχώρισης των διαφορετικών προσεγγίσεων στην τελική μέθοδο, οι όροι επιλογής της τελικής μεθόδου, ο χρόνος ολοκλήρωσης, ο τρόπος καταγραφής και περιγραφής της μεθόδου, η καταχώρηση της μεθόδου στις Βιομηχανικές Ιδιοκτησίες (πατέντα), το προσωπικό που θα είναι ο αρχικός φορέας γνώσεων της μεθόδου και φυσικά το κεφάλαιο που συνολικά θα διατεθεί.

- ❖ **Ανάπτυξη μεθόδων κατά παραγγελία.** Τα διάφορα Εργαστήρια των ΤΕΙ, των Πολυτεχνείων και των Πανεπιστημίων, καθώς επίσης και τα ειδικά Ερευνητικά Κέντρα, αναλαμβάνουν την ανάπτυξη μεθόδων παραγωγής, ενώ είναι δυνατό να αναλάβουν και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η κατάρτιση τέτοιων συμβάσεων ανάπτυξης τεχνογνωσίας είναι ελεύθερη, συνήθως χρηματοδοτείται κατά ένα μέρος και από εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα. Οι φυσικοί ενδιάμεσοι μεταξύ των επιχειρήσεων και των Ερευνητικών Κέντρων είναι ο ΕΟΜΜΕΧ, τα Ευρωπαϊκά Κέντρα Επιχείρησης και Καινοτομίας (ΒΙC), όπου υπάρχουν, τα Κέντρα Αναδιανομής Τεχνολογίας (ΙRС) και τα Γραφεία Τεχνομεσιτείας. Εύλογα, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τα συγκεκριμένα πρόσωπα τα οποία θα αναπτύξουν την τεχνογνωσία και μια προκαταρκτική συμφωνία μαζί τους.
- ❖ **Ανάπτυξη μεθόδων σε συνεργασία.** Κάθετες και οριζόντιες συνεργασίες με συμπληρωματικά συμφέροντα μπορούν να αναπτύξουν τεχνογνωσία σε μέρη, μόνο εφόσον δεν διαταράσσεται η δυνατότητα ανάπτυξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σημαντικά στοιχεία του σχεδίου ανάπτυξης τεχνογνωσίας σε συνεργασία (αυτόνομα, με ανάθεση, μεικτά) αποτελούν η σαφής κατοχύρωση της Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας και η μυστικότητα (το απόρρητο) του κάθε μέρους. Συνεπώς το επιχειρηματικό σχέδιο, εφόσον επιλεγεί τέτοια μέθοδος ανάπτυξης τεχνογνωσίας, πρέπει να λάβει υπόψη την αναγκαιότητα εξειδικευμένων Νομικών υπηρεσιών

#### 4. Καινοτομία

Ο όρος "καινοτομία" είναι κάπως ασαφής και διφορούμενος: στην τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη "καινοτομία" υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια του όρου (καινοτομική διαδικασία), το βάρος πέφτει στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και παράγεται η καινοτομία, στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή) και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, για σαφώς οριοθετημένες φάσεις και για αυτόματη αλληλουχία, αλλά μάλλον για ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων και "παλινδρομικών κινήσεων" μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων, των οποίων η πείρα, οι γνώσεις και η τεχνογνωσία ενισχύονται και εμπλουτίζονται αμοιβαία.

Έτσι εξηγείται η διαρκώς μεγαλύτερη σημασία που αποδίδεται στην πράξη στους μηχανισμούς αλληλεπιδράσεων μέσα στην επιχείρηση (συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μονάδων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία), αλλά και στα δίκτυα τα οποία συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της (άλλες επιχειρήσεις, υπηρεσίες υποστήριξης, κέντρα τεχνογνωσίας, ερευνητικά εργαστήρια κτλ.). Η σχέση με τους χρήστες, η συνεκτίμηση της εκφραζόμενης ζήτησης, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς και της κοινωνίας έχουν επίσης εξίσου μεγάλη - αν όχι μεγαλύτερη - σημασία με την άριστη γνώση των τεχνολογιών.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια του όρου (η καινοτομία ως αποτέλεσμα), το βάρος πέφτει στο νέο προϊόν, τη νέα μέθοδο ή τη νέα υπηρεσία. Διακρίνουμε, έτσι την ριζική καινοτομία (όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου ή του δίσκου compact) και τη βελτιωτική καινοτομία, η οποία μεταβάλλει, με προοδευτικές βελτιώσεις, τα προϊόντα, τις μεθόδους ή τις υπηρεσίες.

Η εμφάνιση των νέων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών μπορεί να γίνει σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά στις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των ταχυδρομικών υπηρεσιών ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, η καινοτομία δεν είναι κατ' ανάγκη συνώνυμη με την (υψηλή) τεχνολογία, παρά το γεγονός ότι κάνει την εμφάνισή της όλο και πιο συχνά στους βιομηχανικούς εξοπλισμούς, τα υλικά, τα λογισμικά (ενσωματωμένη τεχνολογία) και τις μεθόδους.

Η έννοια της καινοτομίας, που επιστημολογικά πρέπει να διακριθεί σαφώς από την εφεύρεση και την ανακάλυψη, προσδιορίζει κυρίως την εισαγωγή νέων στοιχείων σε προϊόντα, μεθόδους παραγωγής, τρόπους διανομής, τύπο παροχής υπηρεσιών ή και προβολής, ανεξάρτητα

από την εμφανή ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτομία πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς στο επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να αποτελέσει τον κύριο μοχλό επίτευξης του τελικού στόχου, που είναι η κάλυψη μιας «φωλιάς» των καταναλωτών (market niche).

Η καταγραφή της καινοτομίας (ή των καινοτομιών) αποτελεί την κεντρική γραμμή εκπόνησης του υπολοίπου επιχειρηματικού σχεδίου.

## 5. Διοίκηση

Ο σχεδιασμός του συστήματος διοίκησης, όπως και τα υπόλοιπα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι δυνατό να οδηγήσει και σε απόρριψη της επιχειρηματικής ιδέας, διαπιστώνοντας ότι είναι ανέφικτη, ή ότι το κόστος διοίκησης είναι τόσο μεγάλο ώστε μια κατ' αρχήν φαινομενικά κερδοφόρα ιδέα να γίνεται ζημιογόνα.

Η επιχειρηματική ομάδα, ακόμη και όταν αποτελείται από έμπειρους επιχειρηματίες, έχει την τάση να κατανέμει «ευθύνες» διοίκησης στα μέλη της. Έτσι η συνηθέστερη πρώτη προσέγγιση του συστήματος διοίκησης, από πλευράς της επιχειρηματικής ομάδας, είναι να εντάσσει τα μέλη επικεφαλής σε διάφορα τμήματα ή λειτουργίες.

Όταν, στη συνέχεια, αποκαλύπτονται οι δυσκολίες που συνδέονται με την ένταξη της επιχειρηματικής ομάδας στη διεύθυνση της επιχείρησης, εμφανίζεται μια άλλη τάση, διόγκωσης του οργανογράμματος με κάθε είδους «ειδικούς» που θα προσληφθούν. Σε κάθε περίπτωση παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η επιχειρηματική ομάδα αποτελείται από τους «επενδυτές» που συνεισφέρουν το κεφάλαιο και έχουν την επιχειρηματική ιδέα, και τα βασικά στελέχη (τεχνικών και οικονομικών ειδικοτήτων) που εγγυώνται την υλοποίηση του σχεδίου με τρόπο που να οδηγεί σε κερδοφορία.

Η ένταξη των μελών της επενδυτικής επιχειρηματικής ομάδας στη διεύθυνση (στο οργανόγραμμα) αποτελεί και τη συχνότερη αιτία αποτυχίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αφού τυχόν ελλιπής απόδοση τους στις θέσεις που καταλαμβάνουν δεν είναι δυνατό να σημαίνει «ποινή», όπως και η εξαιρετική απόδοση δεν είναι δυνατό να σημαίνει «αμοιβή» (προαγωγή, αύξηση αποδοχών κλπ). Είναι προφανές ότι τέτοια σχήματα διοίκησης καταδικάζουν σε διάλυση την επιχειρηματική δραστηριότητα που θα προκύψει με βεβαιότητα στην πρώτη διαφωνία, η οποία θα καταλήξει σε έκρηξη.

Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από δύο ακραίες τάσεις στη διοίκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η μια κυριαρχείται από συγκεντρωτισμό των εξουσιών και την

ενεργό ανάμειξη σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οποία είναι κυρίως οικογενειακή που μεριμνά ώστε να διατηρείται ο έλεγχος (με το περίφημο 51%) ακόμη και μεταξύ των γενεών.

Η αντίθετη της, αφορά κυρίως ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όπου είναι αδύνατη η φυσική παρουσία του «εφοπλιστή» (τουλάχιστον σε περισσότερα από ένα πλοία) και η οποία κυριαρχείται από πλήρη εξουσιοδότηση, ιεραρχία, συντονισμό, αλλά και απόλυτη πειθαρχία (όπως προβλέπεται από το Διεθνές Ναυτικό Δίκαιο) και βασίζεται στην εμπιστοσύνη.

Είναι προφανές ότι η μεταφορά της ναυτιλιακής διοίκησης σε χερσαίες επιχειρηματικές δραστηριότητες ούτε σκόπιμη είναι ούτε και εφικτή. Είναι επίσης προφανές ότι αν η επιχειρηματική ομάδα δεν αποδεχτεί το διαχωρισμό της διοίκησης (την οποία προφανώς θα διατηρήσει για τα μέλη της) από τη διεύθυνση (από την οποία τα μέλη της θα πρέπει οπωσδήποτε να απέχουν), η επιχειρηματική της δραστηριότητα, όσο καλή και αν είναι η επιχειρηματική ιδέα, και όσο καλά και αν έχουν προετοιμαστεί τα υπόλοιπα μέρη του σχεδίου, είναι εξαρχής καταδικασμένη σε αποτυχία.

Ο ρόλος του «συμβούλου» του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι και πάλι εξαιρετικά δύσκολος, διότι θα πρέπει να πείσει τα μέλη της επενδυτικής επιχειρηματικής ομάδας να απέχουν από αυτό που θεωρούν όχι μόνο δικαίωμα αλλά και υποχρέωση τους, δηλαδή τον άμεσο έλεγχο των διοικητικών δραστηριοτήτων.

Θα πρέπει επίσης να πείσει τους επενδυτές να αποφύγουν και τον έμμεσο έλεγχο με την τοποθέτηση προσώπων εμπιστοσύνης στις διευθυντικές θέσεις, δημιουργώντας ένα σύστημα προσωποκεντρικό. Αντίθετα θα πρέπει να πείσει ότι μεγιστοποιείται ο έλεγχος με ένα διοικητικό σύστημα που δεν εξαρτάται από πρόσωπα αλλά από διαδικασίες μέσα από τις οποίες τα πρόσωπα αλλάζουν χωρίς να επηρεάζουν την αποδοτικότητα.

## **6. Οργάνωση**

Η οργάνωση προηγείται κάθε άλλης διοικητικής δράσης και έχει την έννοια του καθορισμού των ρόλων κάθε θέσης εργασίας, έτσι ώστε, ανεξάρτητα από τα πρόσωπα που θα τοποθετηθούν στις θέσεις αυτές, το σύνολο της ομάδας των προσώπων να γνωρίζει εκ των προτέρων τι και πως θα το κάνει. Η οργάνωση αποτυπώνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποτελεί μεθοδολογία διάσπασης ενός συνολικού έργου σε επιμέρους εργασίες, ώστε με την ομαδοποίηση τους, να ολοκληρώνονται έργα τα οποία κανένας μόνος του δεν θα ήταν σε θέση να υλοποιήσει.

## 6.1 Σκοποί της Οργάνωσης

Η οργάνωση αποσκοπεί στην απεξάρτηση της επιχειρηματικής δράσης από τις προσωπικές επιλογές των στελεχών και των εργαζομένων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης δεν εξαρτώνται πλέον από τη διάθεση και τις ψυχολογικές συνθήκες των στελεχών και των εργαζομένων.

Το συνολικό οργανωτικό σχήμα που θα αποτυπωθεί στα επιμέρους στοιχεία της οργάνωσης, επιλέγεται για να εξυπηρετήσει ορισμένους σκοπούς της επιχείρησης, οι οποίοι θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια, ώστε να μην αμφισβητούνται (ή να ερμηνεύονται) διαφορετικά και κατά περίπτωση, τόσο από τη διοίκηση όσο και από τα στελέχη. Ανάλογα με την επιχειρηματική ιδέα, την αγορά, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού, διατυπώνονται διαφορετικοί σκοποί της οργάνωσης.

Οι σκοποί δεν μένουν για πάντα σταθεροί, όπως άλλωστε και η συνολική οργάνωση της επιχείρησης υπόκειται σε αναθεωρήσεις, ή όπως ονομάζονται, αναδιοργανώσεις. Τότε είναι απαραίτητο να διατυπωθούν εκ νέου οι σκοποί της οργάνωσης και είναι προφανές ότι, εξαιτίας των μεταβολών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, θα απαιτηθεί και μεταβολή τους. Πάντως, στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου (3-5 χρόνια) οι σκοποί της οργάνωσης θα πρέπει να μένουν σταθεροί.<sup>20</sup>

Μια γενική διατύπωση των σκοπών της οργάνωσης θα πρέπει να περιλαμβάνει, σε μια σύντομη διατύπωση:

- ❖ Τις σχέσεις διοίκησης (επιχειρηματικής-επενδυτικής ομάδας) και προσωπικού.
- ❖ Την επιδιωκόμενη ωφέλεια για τα δύο μέρη, δηλαδή τους ιδιοκτήτες και τους εργαζόμενους.
- ❖ Η διατύπωση των σκοπών και των επιδιώξεων της οργάνωσης χρησιμεύει για:
  - Την εξειδίκευση των επιμέρους ενοτήτων της οργάνωσης με ενιαίο τρόπο.
  - Την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων με συγκροτημένο και ενιαίο τρόπο.
  - Την ανάπτυξη της επιχείρησης, χωρίς να απαιτείται αναδιοργάνωση.

## 6.2 Συντονισμός

---

❖ <sup>20</sup>Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», σελ. 25.

Για να είναι δυνατή η ολοκλήρωση ενός έργου για το οποίο απαιτείται η συνεργασία πολλών ανθρώπων (και μέσων) είναι απαραίτητος ο συντονισμός τους, πέρα από τη διάσπαση του έργου σε επιμέρους έργα.

Ο συντονισμός μεριμνά για την ανάλυση των διαδικασιών και την ανάθεση καθηκόντων, ώστε τόσο η διάσπαση ενός έργου σε επιμέρους έργα, όσο και η κατανομή τους σε θέσεις εργασίας (που καταλαμβάνονται από πρόσωπα) να εξασφαλίζουν την κατάτμηση των έργων.

Τα επιμέρους έργα τοποθετούνται (ήδη από τον προγραμματισμό) σε αλληλουχία (ώστε μερικά να γίνονται ταυτόχρονα) και παραλληλότητα (ώστε κάποια άλλα να γίνονται ταυτόχρονα). Τίθεται όμως το ερώτημα, πως μια ομάδα εργαζομένων ή ένας εργαζόμενος γνωρίζει πότε ξεκίνησε μια διαδικασία (ένα επιμέρους έργο) ή πότε ολοκληρώθηκε κάποια άλλη, ώστε να αρχίσει και αυτός την άσκηση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί;

Ο συντονισμός γίνεται με γνώση των συνθηκών που επικρατούν κατά το χρόνο της κατάρτισης του προγράμματος, δηλαδή πριν από την έναρξη του έργου. Είναι γνωστό, όμως, ότι όλες οι συνθήκες διαρκώς μεταβάλλονται, συνεπώς όταν εκτελείται το πρόγραμμα οι διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν αναγκαστικά θα διαφοροποιήσουν τα πραγματικά αποτελέσματα από τα προβλεφθέντα.

Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητο να εγκατασταθεί ένα απλοποιημένο σχήμα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να διασφαλίζεται η εκτέλεση των προγραμμάτων, ιδίως με το συγχρονισμό (αλληλουχίας και παραλληλότητας) των διεργασιών.

Το ίδιο, κατά προτίμηση (μπορεί να είναι και άλλο) απλοποιημένο σχήμα πρέπει να δείχνει και τις θέσεις εργασίας που έχουν αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων καθώς και το σημείο έως το οποίο εκτείνεται αυτή η αρμοδιότητα. Το πλέον συνηθισμένο σχήμα είναι το «οργανόγραμμα». Οι γραμμές του οργανογράμματος δείχνουν τις «αποκλειστικές και επίσημες» γραμμές επικοινωνίας μεταξύ των θέσεων εργασίας. Δεν αφορούν κατά κύριο λόγο την ανθρώπινη επικοινωνία, με την οποία δεν ασχολείται η οργάνωση, αυτή καθαυτή (η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η κοινωνική ανθρωπολογία ασχολούνται με αυτά τα αντικείμενα, δεν αποτελούν όμως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, στα πλαίσια της οργάνωσης, αλλά στα πλαίσια του ίδιου του καθορισμού των θέσεων εργασίας), αλλά την επικοινωνία μεταξύ των θέσεων στις οποίες ο προγραμματισμός αναθέτει καθήκοντα εντός των προκαθορισμένων ορίων.

Η ιεραρχική δόμηση του οργανογράμματος δεν σημαίνει υποχρεωτικά σχέση εξουσίας, αλλά περιορίζεται στην περιγραφή της αρμοδιότητας λήψης λειτουργικών αποφάσεων συντονισμού.

### 6.3 Εξουσία

Για κάθε θέση εργασίας του οργανογράμματος, ήδη από την κατάρτιση του κατά τη διάρκεια της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι απαραίτητο να προβλέπεται και να περιγράφεται η εξουσία, οριζόμενη ως:

- ✚ Αρμοδιότητα εντολής εργασίας σε άλλες θέσεις εργασίας.
- ✚ Αρμοδιότητα ελέγχου εκτέλεσης των εντολών.
- ✚ Αρμοδιότητα συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων.
- ✚ Αρμοδιότητα χειρισμού του εξοπλισμού ο οποίος έχει διατεθεί στη θέση εργασίας.
- ✚ Αρμοδιότητα χρήσης του χώρου που έχει διατεθεί στη θέση εργασίας.
- ✚ Αρμοδιότητα πραγματοποίησης δαπανών ορισμένου ύψους και συγκεκριμένων κατηγοριών.
- ✚ Αρμοδιότητα αναφοράς σε άλλες θέσεις εργασίας για:
  - Την πορεία των ανατεθέντων έργων
  - προβλήματα εργασίας, συνεργασίας, εξοπλισμού, χώρου ή ταμείου. ην υποβολή αιτήματος για διάθεση προσωπικού, χώρου, εξοπλισμού, εργαλείων, υλικών, χρημάτων και υπηρεσιών, από άλλα τμήματα της επιχείρησης ή από εξωτερικούς συνεργάτες

## **1. Η Διανομή, προώθηση και προβολή των προϊόντων της Επιχείρησης**

Τα δεδομένα της διανομής προώθησης και προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης περιγράφονται μέσα από το σχεδιασμό και υλοποίηση του Marketing plan της εταιρίας αλλά και από την έρευνα αγοράς που θα πρέπει να υλοποιήσει.

## **2. Η έννοια και σημασία του Marketing plan**

Ένα Marketing plan είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση που θέλει να προβάλλει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σωστά και αποτελεσματικά. Η δημιουργία του Marketing plan είναι μεν μια χρονοβόρα διαδικασία αλλά αξίζει πραγματικά τον κόπο γιατί θα σας "γλιτώσει" πολύ χρόνο στο μέλλον. Το Marketing plan θα σας βοηθήσει να δείτε καθαρά που "βαδίζει" η επιχείρηση σας αλλά και τι ακριβώς θέλετε να πετύχετε κατά την διάρκεια της πορείας αυτής.

Επιπλέον, το Marketing plan παρουσιάζει με λεπτομέρεια τα σημαντικότερα βήματα που πρέπει να κάνετε για να φτάσει η επιχείρηση σας στο στάδιο που επιθυμείτε. Ένα ακόμα όφελος του Marketing plan είναι πως κατά την διάρκεια της δημιουργίας του, σας δίνεται η ευκαιρία να σκεφτείτε πόσο χρόνο θα πάρει να πραγματοποιήσετε το κάθε προσχεδιασμένο "βήμα" καθώς και τι θα σας κοστίσει σε χρήματα, χρόνο και προσπάθεια.

Ενδεικτικά αναφέρονται τα σημαντικότερα θέματα που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο επιχειρηματίας κατά την διάρκεια οργάνωσης και σχεδιασμού της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης του.

### **2.1 Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης**

Βασική παράμετρο αποτελεί η κατανόηση αλλά και η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του επιχειρηματικού κλάδου στον οποίο επιθυμεί ο επιχειρηματίας να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση που πρέπει να πραγματοποιηθεί αποτελείται από τρεις βασικές κατηγορίες:

**Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.** Στην κατηγορία αυτή θα πρέπει να καταγραφεί η ζήτηση και οι μελλοντικές τάσεις ζήτησης για το προϊόν/υπηρεσία που θα παράγεται. Ιδιαίτερης σημασίας σημεία που θα πρέπει να προσεχθούν είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν του δυνητικούς πελάτες στην αγορά ή χρήση του προϊόντος-υπηρεσίας, το δημογραφικό προφίλ της περιοχής δραστηριοποίησης της επιχείρησης, καθώς και παράγοντες όπως η υφισταμένη τεχνογνωσία και υποδομή της περιοχής.

**Νομικό Πλαίσιο.** Στη κατηγορία αυτή ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους περιορισμούς που τυχόν θα επιφέρει η υφιστάμενη νομοθεσία στην δραστηριότητα της επιχείρησης ως προς την προβολή και προώθηση των προϊόντων της.

**Ανταγωνιστικό Περιβάλλον.** Η καταγραφή των κυριότερων ανταγωνιστών, της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν και της τεχνογνωσίας τους αποτελούν σημαντική παράμετρο κατανόησης της αγοράς αλλά και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτή. Επίσης σημαντικό ζήτημα αποτελεί και η καταγραφή των προμηθευτών πρώτων υλών καθώς και ο υπολογισμός του κόστους απόκτησης αυτών των υλών.

## **2.2 Πελάτες στόχος**

Περιλαμβάνει την δημογραφική ταυτότητα των δυνητικών πελατών που θα θελήσουν να αγοράσουν ή να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης καθώς και κοινωνικοοικονομικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά της κατανάλωσης και γενικότερα της ζήτησης.

## **2.3 Στόχοι της Στρατηγικής Μάρκετινγκ**

Περιλαμβάνει την αναλυτική περιγραφή των μετρήσιμων στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση ως προς την στρατηγική μάρκετινγκ που έχει επιλέξει και αφορά κυρίως τις ετήσιες πωλήσεις που αναμένεται να πραγματοποιηθούν

## **2.4 Μέσα Επίτευξης**

Περιλαμβάνει τις τακτικές και μεθόδους για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης. Βασικοί παράμετροι είναι:

- Η συσκευασία, η εικόνα και η ποιότητα του προϊόντος.
- Η μεθοδολογία προώθησης και διανομής των προϊόντων.
- Ο τόπος πώλησης των προϊόντων.
- Η τιμή πώλησης των προϊόντων.

Η Έρευνα Αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων (στρατηγικών και τακτικών) με το μικρότερο δυνατό ρίσκο για υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Σήμερα που οι συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, οι επιχειρήσεις έχουν ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αξιοποίηση κάθε είδους πληροφορίας η οποία μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ή τη διατήρηση μίας επιτυχημένης πορείας. Μία από τις πλέον σημαντικές πηγές πληροφόρησης είναι η γνώμη του καταναλωτή/πελάτη η οποία, δια μέσου της έρευνας αγοράς, μπορεί να αξιοποιηθεί και να προστατεύσει τις μελλοντικές πωλήσεις και την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει ότι η έρευνα αγοράς αποτελεί μια επιστημονική διαδικασία η οποία στηρίζεται στην μεθοδολογία συγκέντρωσης και ανάλυσης ερωτηματολογίων. Το κόστος αυτής της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για το λόγο αυτό ενδείκνυται η αγορά κλαδικών μελετών από εξειδικευμένους φορείς και εταιρίες της περιοχής δραστηριότητας τους.

## **4.Πρώθηση των πωλήσεων**

### **4.1 Οι «10 Εντολές» των Πωλήσεων**

Οι ακόλουθες «εντολές», πηγάζουν από έρευνα "180 Μυστικά για Επιτυχημένες Πωλήσεις", R.F Taylor που πραγματοποιήθηκε μεταξύ καταναλωτών και αποδίδουν με ιδιαίτερη απλότητα τα σημεία που πρέπει να προσέξει ένας επιχειρηματία για να επιτύχει στην προώθηση των πωλήσεων του.

- 1** Μάθετε όσο το δυνατόν περισσότερα για τον αγοραστή πριν έρθετε σε επαφή μαζί του.
- 2** Μιλήστε του περισσότερο για τα πράγματα που τον ενδιαφέρουν. Πείτε του πως θα βελτιωθεί η θέση του από την στιγμή που θα γίνει πελάτης σας.
- 3** Να θυμάστε ότι οι πωλήσεις γίνονται με το μυαλό και με την καρδιά. Κάντε την καρδιά του να κατευθύνει το μυαλό του.
- 4** Μιλήστε του για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας, αλλά με γνώμονα τα κέρδη και τους στόχους του.
- 5** Να ακούτε προσεκτικά τα σχόλια που σας κάνει.
- 6** Αν είναι ήδη υπάρχον πελάτης σας, συνεχίστε να τον ανιχνεύετε για πρόσθετες ανάγκες, ώστε να επιτευχθεί μια διασταυρούμενη πώληση.
- 7** Μη θεωρήσετε τη συνεργασία σας εξασφαλισμένη. Για αυτό να προσπαθείτε σκληρά να την διατηρήσετε όπως κάνατε για να την ξεκινήσετε. Να βλέπετε τον αγοραστή πάντα σαν υποψήφιο πελάτη του ανταγωνιστή σας.
- 8** Να είστε εξυπηρετικός και ευγενικός.

- 9 Να αναγνωρίζετε και να σέβεστε την ανάγκη ενός πελάτη για κάποιο προϊόν π.χ. να καλύπτει τις ανάγκες του.
- 10 Τέλος, από την σκοπιά του αγοραστή, μια καλή πώληση για σας είναι μια καλή αγορά για εκείνον. Μία αξιόλογη συναλλαγή είναι μια διμερής σχέση όπου και οι δύο πλευρές είναι κερδισμένες.

## 4.2 Διαφήμιση

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή, αλλά αρκετοί είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι η επιχείρησή τους προβάλλεται από μόνη της, έτσι δίνουν μικρή έως και καθόλου σημασία σε ενέργειες που θα έχουν σαν στόχο να κάνουν γνωστή την ύπαρξη της και σε τελική ανάλυση να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν.

Υπάρχει η άποψη, σε αρκετούς, ιδιαίτερα μικρούς επιχειρηματίες, ότι μια δαπάνη σε τέτοιες ενέργειες «είναι πεταμένα λεφτά», προτιμώντας έτσι να επενδύσουν κάπου άλλου, αλλά η πραγματικότητα είναι ότι η διαφήμιση και η προώθηση είναι το οξυγόνο που δίνει ζωή στην επιχείρηση.

Ωστόσο η αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες είναι πολύ σημαντική για κάθε τύπο επιχείρησης. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά η διαφήμιση βοηθάει σημαντικά στην ανάπτυξη και ωρίμανση της επιχείρησης. Αν όμως χρησιμοποιηθεί με λάθος τρόπο, μπορεί να μετατραπεί σε ένα πολύ δαπανηρό λάθος.

Στο πλαίσιο αυτό αποτελεί βασική αναγκαιότητα κατά την διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδιασμού να αναλύεται ένα μείγμα διαφήμισης και προώθησης σε όρους κόστους και προσδιορισμό των πιθανών αποτελεσμάτων σε όρους πωλήσεων.

Είναι προφανές ότι η επιλογή των μέσων διαφήμισης, η έκταση της και η χρονική κατανομή της θα προσδιοριστεί από την έρευνα του Marketing, που θα προηγηθεί.

Σε καμιά περίπτωση η διαφημιστική δαπάνη δεν θα προσδιορίζεται σαν ποσοστό των κερδών ή των πωλήσεων, αφού αυτό αποτελεί πρωθύστερο σχήμα (πρέπει να προηγηθεί για να υπάρχουν

πωλήσεις και κέρδη), παρά το γεγονός ότι οι κατεστημένες επιχειρήσεις αποφασίζουν με τέτοιους όρους.<sup>21</sup>

<b>Κατάλογο ελέγχου για την ανάπτυξη ενός προγράμματος διαφήμισης</b>		
	<b>Παρατηρήσεις</b>	<b>Προτάσεις</b>
Χρήση ενός απλού, μοναδικού μηνύματος	Οι άνθρωποι έχουν πρόβλημα να θυμούνται ονόματα, και πολύπλοκες προτάσεις, απλές προτάσεις και λέξεις -κλειδιά, όπως «ποιότητα», «εξυπηρέτηση», κ.λ.π.	Ανάπτυξη όσο το δυνατό περισσότερων μηνυμάτων με την χρήση της μεθόδου του brainstorming, δοκιμή των καλύτερων μηνυμάτων με την βοήθεια γνωστών και φίλων
Δημιουργία ενός μοναδικού στυλ και λογότυπου	Το λογότυπο της αντανακλά την προσωπικότητα και το στυλ της επιχείρησης. Είναι σταθερά έτσι ώστε να μην μπερδεύουν τους καταναλωτές	Δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων πρωτότυπων, έλεγχος με την βοήθεια γνωστών και φίλων
Η διαφήμιση να αντανακλά την πραγματικότητα	Το μήνυμα, αντανακλά την πραγματικότητα, παραπλανητικές ή ψεύτικες υποσχέσεις δεν έχουν θέση στο πρόγραμμα προβολής	Προβολή των πραγματικά ισχυρών σημείων της επιχείρησης ή του προϊόντος.
Η διαφήμιση βοηθά τους καταναλωτές	Το μήνυμα καλεί τον καταναλωτή, να δοκιμάσει ή να αγοράσει	Αναγράφονται η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, έτσι ώστε να διευκολύνεται ο υποψήφιος πελάτες
Η διαφήμιση να είναι επαγγελματική και αισθητικά ωραία	Αν πρόκειται να υπάρξει έκδοση, ή κάποια άλλη σχετική ενέργεια, αυτή θα πρέπει να αντανακλά επαγγελματισμό και να είναι ωραία από αισθητική άποψη,	Χρήση Η/Υ και ειδικών για την τεχνική υποστήριξη τέτοιων ενεργειών
Η διαφήμιση είναι επέκταση της προσωπικότητας και της ηθικής του επιχειρηματία		Φράσεις που μπορεί να προσβάλλουν τον καταναλωτή πρέπει να αποφεύγονται

<sup>21</sup> J.Dean «Τιμολογιακή Πολιτική και Διαφημίσεις» σελ 124.

#### 4.2.1 Συμμετοχή σε οργανωμένες προωθήσεις

Οργανωμένες προωθήσεις γίνονται κυρίως:

- Σε Εκθέσεις (Διεθνείς, τοπικές, κλαδικές, αυτόνομες)
- Εκστρατείες προώθησης συμπληρωματικών προϊόντων σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις.
- Χορηγίες

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει:

- Το λόγο συμμετοχής σε προωθήσεις
- Τις συγκεκριμένες συμμετοχές σε χρονικό βάθος
- Τον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων
- Τον τρόπο και το προβλεπόμενο κόστος κατασκευής της επιθυμητής εικόνας.

#### 4.2.2 Υλικά και μέσα προώθησης

Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια:

- Το είδος των υλικών και των μέσων προώθησης των πωλήσεων
- Η αιτιολόγηση της επιλογής τους
- Το κόστος τους
- Τα προβλεπόμενα αποτελέσματα
- Ο τρόπος εξασφάλισης της προμήθειας / κατασκευής τους
- Οι παράμετροι μέτρησης της αποτελεσματικότητας τους σε όρους πωλήσεων/κερδών.

### 5. Δίκτυα Πωλήσεων-Διανομής

Η απόφαση για τον προσδιορισμό των δικτύων διανομής (πωλήσεων) απαιτεί μια πρόσθετη έρευνα, είτε πρόκειται για τη χρήση δικτύων που ήδη λειτουργούν, είτε για τη δημιουργία νέων.

Η έρευνα για τα δίκτυα πωλήσεων δεν ακολουθεί καμιά από τις γνωστές μεθοδολογίες του Marketing, αφού βασίζεται σε προσωπικές επαφές και προκαταρκτικές συμφωνίες με αυτούς (πρόσωπα, κυρίως, ή και επιχειρήσεις) που αποτελούν ή πρόκειται να αποτελέσουν τους διάφορους κόμβους του δικτύου.

Στην πορεία εξάπλωσης και ενδυνάμωσης του δικτύου διανομής κεντρικός άξονας δράσης θα πρέπει να είναι η συνεκμετάλλευση των υπάρχοντων τοπικών δικτύων προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των ωφελειών.

Η κατανομή του βάρους διανομής στις γεωγραφικές περιφέρειες η δραστηριότητα της επιχείρησης θα μπορούσε να εξεταστεί μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις και εργολάβους που πληρούν τις ανάλογες απαιτήσεις και προδιαγραφές που θέτει η επιχείρηση αλλά και που προδιαγράφουν τα προϊόντα (π.χ. περιπτώσεις ευπαθών ή μικρής διάρκειας καταναλωτικών προϊόντων). Πέρα όμως από τους κύριους άξονες δράσεις των δικτύων διανομής, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει και ουσιαστικές δυνατότητες παρεμβάσεων όσον αφορά το δραστικό περιορισμό στα κόστη επιστροφών των προϊόντων.

### **5.1 Logistics- Έμφαση στον περιορισμό του κόστους επιστροφών**

Τα ιδιαίτερα αυξημένα κόστη επιστροφών που χαρακτηρίζουν πολλές εταιρίες, ιδιαίτερα αυτές που παράγουν καταναλωτικά προϊόντα, είναι βέβαιο ότι παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Προς την κατεύθυνση αυτή κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε τρεις κατευθύνσεις:

- Πρόληψη για τον περιορισμό στα επιστρεφόμενα προϊόντα
- Βέλτιστη διαχείριση για τη μείωση του κόστους όσο αφορά την αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (Reverse Logistics)
- Πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων Zero Returns

### **5.2 Πρόληψη για τον περιορισμό στα επιστρεφόμενα προϊόντα**

Όσον αφορά την πρώτη κατεύθυνση θα πρέπει καταρχήν να γίνει μία έρευνα στα διαθέσιμα δεδομένα της εταιρίας για τον εντοπισμό των σημείων πώλησης, τα οποία «κοστίζουν» περισσότερο στην επιχείρηση, όσο αφορά τις επιστροφές. Για την καλύτερη κατανόηση του ζητήματος αναπτύχθηκε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που μεταποιεί και πουλά προϊόντα διατροφής. Στο πλαίσιο λειτουργίας μιας τέτοιας επιχείρησης μία πρώτη ομαδοποίηση μπορεί να αποτελέσει ο διαχωρισμός των σημείων πώλησης σε δύο κατηγορίες:

- Τα Supermarkets
- Τα συνοικιακά καταστήματα (παντοπωλεία)

Τα Supermarkets αποτελούν τα σημεία πώλησης με τις μεγαλύτερες σε όγκο παραγγελίες και είναι γεγονός ότι η σημασία τους στα δίκτυα διανομής των προϊόντων διατροφής ενισχύεται συνεχώς. Στόχος είναι το προϊόν να είναι συνεχώς διαθέσιμο στα ράφια και να μην δημιουργούνται ελλείψεις και κενά παρουσίας, ιδιαίτερα σε περιόδους, ημέρες ή ώρες αιχμής. Προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να περιοριστεί αισθητά τόσο ο χρόνος παραμονής των προϊόντων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (απόθεμα = κόστος) όσο και ο χρόνος διανομής των προϊόντων στα σημεία πώλησης.

Ο χρόνος παραμονής των προϊόντων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης μπορεί να περιοριστεί σημαντικά μέσα από την ακριβή και σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση για τη ζήτηση των προϊόντων από τα σημεία πώλησης και ιδιαίτερα από τα Supermarkets, το πλήθος των οποίων είναι πλέον εφοδιασμένα με κατάλληλες τεχνολογίες παρακολούθησης και καταγραφής των προϊόντων. Στο χώρο αυτό μπορούν να εξεταστούν οι δυνατότητες στενότερης συνεργασίας και υιοθέτησης συμβατών εφαρμογών διασύνδεσης της εταιρίας με τα Supermarkets, προκειμένου να υπάρχει πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο για τη ζήτηση. Οι νέες πρακτικές και τάσεις στο χώρο αυτό αφορούν το συνεχή έλεγχο των αποθεμάτων και την κατανομή τους ανά παραγγελία και συμβάλουν αποτελεσματικά στον καλύτερο σχεδιασμό της παραγωγής.

Επιπλέον, στην πορεία για την αποτελεσματική αύξηση της διαθεσιμότητας του προϊόντος προς τους τελικούς καταναλωτές η αξιοπιστία των εργολάβων διανομής-διακίνησης συνιστά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας.

Η δεύτερη κατηγορία σημείων πώλησης αφορά τα συνοικιακά καταστήματα (παντοπωλεία), τα οποία χαρακτηρίζονται κυρίως για τις μικρές σε όγκο παραγγελίες. Η σημασία των καταστημάτων αυτών είναι γεγονός ότι αποδυναμώθηκε τα τελευταία χρόνια, αλλά παραμένει υπολογίσιμη.

Η στρατηγική προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης με τα καταστήματα αυτά θα πρέπει να είναι σαφώς διαφοροποιημένη από τα Supermarkets. Στην περίπτωση αυτή, οι επιστροφές είναι μικρότερες σε όγκο, αλλά τα καταστήματα αυτά έχει υπολογιστεί ότι επιβαρύνουν περισσότερο τα μεταφορικά κόστη της επιχείρησης λόγω του μεγάλου αριθμού τους. Σημείο κλειδί στη συνεργασία με τα καταστήματα αυτά πρέπει να αποτελέσει ο αυστηρός έλεγχος και η ελάχιστη δυνατή επιβάρυνση όσο αφορά τα επιπρόσθετα μεταφορικά κόστη επιστροφών. Η καταγραφή της ζήτησης στα παραπάνω σημεία πώλησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαίσθηση και το κριτήριο των ιδιοκτητών, και συνεπώς, στην περίπτωση αυτή, τα περιθώρια μεγαλύτερου ελέγχου και περιορισμού των επιστροφών είναι αρκετά περιορισμένα.

---

### 5.3 Βέλτιστη διαχείριση της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας

Οι πρακτικές της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας αναγνωρίζονται ολοένα και περισσότερο για τη στρατηγική τους σημασία στη βιωσιμότητα της σύγχρονης επιχείρησης.

Από την οπτική γωνία της αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας (Reverse Logistics), το μεγαλύτερο θέμα όσο αφορά τη διαδικασία επιστροφής των προϊόντων είναι να εφαρμοστεί η πλέον αποδοτική και αποτελεσματική μέθοδος μετακίνησης των προϊόντων από τα σημεία στα οποία αυτά είναι άχρηστα ή ανεπιθύμητα (P.O.S. ή εναποθέσεις σε συγκεκριμένους χώρους της αποθήκης) στο χώρο της εκ' νέου επεξεργασίας τους, πιθανώς σε κάποιο άλλο προϊόν. Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει το συντομότερο δυνατό την ακριβή διάθεση-διάταξη κάθε επιστρεφόμενου προϊόντος, δηλαδή θα πρέπει να αποφασίσει έγκαιρα τον τελικό προορισμό κάθε επιστρεφόμενης μονάδας ή συσκευασίας.

Ταυτόχρονα κρίνεται χρήσιμο να διασφαλιστεί ο έλεγχος των επιστρεφόμενων προϊόντων (αυστηρή μείωση του αριθμού τους). Τα επιστρεφόμενα προϊόντα πρέπει να μπορούν πραγματικά να αξιοποιηθούν περαιτέρω από την επιχείρηση ή δεν θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην αντίστροφη αλυσίδα, αφού τότε συνιστούν επιπρόσθετα και αδικαιολόγητα κόστη.

### 5.4 Πιλοτική εφαρμογή προγραμμάτων Zero Returns

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι στο πλαίσιο της μείωσης των ιδιαίτερα αυξημένων επιστροφών της εταιρίας θα μπορούσε να εξεταστεί τουλάχιστον σε πρώτη φάση (πιλοτικό στάδιο) και η εφαρμογή των διεθνών πρακτικών-προγραμμάτων μηδενικών επιστροφών (Zero Returns). Σύμφωνα με τα προγράμματα αυτά, ο κατασκευαστής συνάπτει συμφωνητικό με τα σημεία λιανικής πώλησης, με το οποίο και απαλλάσσεται από τη διαχείριση επιστροφών.

Με τον τρόπο αυτό οι λιανοπωλητές επιβαρύνονται μεν με τη διαχείριση των επιστροφών, αλλά αποζημιώνονται από τον κατασκευαστή με ένα σταθερό ή κυμαινόμενο χρηματικό ποσό, το οποίο βασίζεται τόσο στα επίπεδα των συναλλαγών όσο και στο σύνολο των επιστροφών τους, ενώ ταυτόχρονα ο κατασκευαστής αποβάλλει ή ελαχιστοποιεί αποτελεσματικά τα κόστη των επιστρεφόμενων προϊόντων.

## Συμπεράσματα

Οι ταχύτατοι ρυθμοί εξέλιξης της τεχνολογίας και οι αλλαγές σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει ένα πρωτόγνωρο τοπίο ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα αποτελεί σημείο κλειδί τόσο για την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης όσο και για την εξελικτική πορεία της οικονομίας στο σύνολο της.

Κάθε άνθρωπος μπορεί να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα ως κύρια ή συμπληρωματική οικονομική ενέργεια. Για να μπορέσει όμως να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά θα πρέπει να κατανοήσει και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα τον βοηθήσει αφενός να αποφασίσει αν και κατά πόσο η προσπάθεια του αξίζει τις θυσίες και τον κόπο και αφετέρου να προγραμματίσει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί.

Η ανάπτυξη των συναλλαγών και του ανταγωνισμού, αλλά και οι πρόοδοι της τεχνικής υπαγορεύουν πολλές φορές την ανάγκη συγκεντρώσεως της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ενιαίους φορείς, σε μεγάλες σχετικά οικονομικές μονάδες.

Γενικά η προσπάθεια του «συνεργάζεσθαι εταιρικά προς επίτευξη κέρδους» είναι αποτέλεσμα οικονομικής σκοπιμότητας ή και αντικειμενικής ή υποκειμενικής αδυναμίας του επιχειρηματία για να προχωρήσει μόνος στη δημιουργία ατομικής επιχείρησεως. Έτσι, ένας επιχειρηματίας μπορεί να επιδιώξει τη σύμπραξη με άλλο ή άλλα άτομα, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις οικονομικές ή τεχνικές προϋποθέσεις που υπαγορεύονται από δεδομένη επιχειρηματική αναγκαιότητα.

Ωστόσο για να δημιουργήσει κανείς δική του επιχείρηση και να αναπτύξει τη δραστηριότητά της χρειάζεται κατάλληλη χρηματοδότηση. Μολονότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρηματίες βρίσκουν τους πρώτους επενδυτές τους ανάμεσα στα μέλη της οικογένειάς τους ή στους φίλους τους,

συχνά αναγκάζονται να προσφύγουν σε άλλες πηγές επενδύσεων. Η πρόσβαση σε κατάλληλη χρηματοδότηση, εντούτοις, αποδεικνύεται συχνά δύσκολη, διότι οι χρηματοπιστωτικοί παράγοντες αρνούνται να αναλάβουν τον κίνδυνο που είναι εγγενής σε αυτές.

Είναι λοιπόν ουσιώδες να εξασφαλιστεί ένα ευνοϊκότερο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Η Χρηματοοικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μέσα σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον προϋποθέτει την ορθή επιλογή των κατάλληλων χρηματοδοτικών μέσων και εργαλείων, τον προσδιορισμό του άριστου μεγέθους εξωτερικής χρηματοδότησης και την ορθή χρήση αυτού για να επιτευχθούν οι ευρύτεροι οικονομικοί στόχοι που έχουν τεθεί από τους φορείς ανάπτυξης και λειτουργίας αυτών.

Η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης αλλά και ο προσδιορισμός των στοιχείων λειτουργίας της διέρχονται μέσα από τον προσεκτικό επιχειρηματικό σχεδιασμό βασικών επιχειρηματικών ζητημάτων όπως η χωροθέτηση, η τεχνολογία, η διοίκηση, και η οργάνωση.

Οι ενέργειες προβολής και προώθησης στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα της στα μάτια του καταναλωτή, αλλά αρκετοί είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι η επιχείρηση τους προβάλλεται από μόνη της, έτσι δίνουν μικρή έως και καθόλου σημασία σε ενέργειες που θα έχουν σαν στόχο να κάνουν γνωστή την ύπαρξη της και σε τελική ανάλυση να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν.

Στη σημερινή κοινωνία, τα πράγματα δεν είναι τόσο τεχνοκρατικά άσπρα - μαύρα. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις κρίνονται αυστηρά και καθημερινά από την αγορά: από τον καταναλωτή, από τον πελάτη, από τα μέσα ενημέρωσης, από την ίδια την κοινωνία των πολιτών και μάλιστα στο διεθνή στίβο. Έτσι, πληρώνουν άμεσα και ακριβά κάθε τους λάθος, κάθε τους αποτυχία. Το ίδιο το συμφέρον τους τούς επιβάλλει να προσπαθούν περισσότερο. Τις υποχρεώνει να βασίζονται στην αξιοκρατία, στη δημιουργική πρωτοβουλία,

στην επαγγελματική συνείδηση, στο σχεδιασμό και στην έμπνευση. Και τις οδηγεί υποχρεωτικά και σε επενδύσεις και σε αυξημένες παροχές προς τους εργαζομένους. Αυτή η επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων τις αναγκάζει να έχουν αυξημένο αίσθημα ευθύνης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**



- ❖ Σαρσέντης Βασίλειος-Παπαναστασίου Αναστάσιος «Λογιστική Εταιρειών», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002.
- ❖ Βασιλείου Δημήτριος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Πάτρα 1999.
- ❖ Παπαδάκης Βασίλειος «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μένου, Αθήνα 2002.
- ❖ Stanton W. Burskirk «Διοίκηση και Οργάνωση των Πωλήσεων», Εκδόσεις Παπαζήση, 2001.
- ❖ Σιώμοκος Γεώργιος «Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2007.
- ❖ Πολυχρονόπουλος Γεώργιος-Ρόντος Κων/νος «Εργαλεία και Τεχνικές λήψης Επιχειρησιακών Αποφάσεων» Εκδόσεις Interbooks, 2005.
- ❖ Αυλωνίτης Γεώργιος-Σταθακόπουλος Βλάσης «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, 2003.
- ❖ Θεοδωρόπουλος Ανδρέας «Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός», Εκδόσεις Προπομπός, 2002.
- ❖ Βέλτρας Νικόλαος «Πωλήσεις-Μάρκετινγκ δύο κρίκοι της ίδιας Αλυσίδας», Εκδόσεις Σταμούλη, 2003.
- ❖ Χυτήρης Λεωνίδα «Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης», Εκδόσεις Interbooks, 2006.
- ❖ J.Dean «Τιμολογιακή Πολιτική και Διαφημίσεις», Εκδόσεις Παπαζήση, 1999.
- ❖ Γαλάνης Βασίλειος «Βασικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 2006.



## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ❖ <http://www.eommex.gr/greek/index.htm>
- ❖ <http://www.ependyseis.gr/default.htm>
- ❖ [http://www.ypan.gr/index\\_c cms.htm](http://www.ypan.gr/index_c cms.htm)
- ❖ <http://www.wbc-net.org/gr/index.asp?p=7-9>
- ❖ <http://www.hellaskps.gr/>
- ❖ [http://www.antonistikotita.gr/epan/site/Home/t\\_section](http://www.antonistikotita.gr/epan/site/Home/t_section)
- ❖ <http://www.leaseguide.com/index2.htm>
- ❖ [http://en.wikipedia.org/wiki/Venture\\_capitalist](http://en.wikipedia.org/wiki/Venture_capitalist)
- ❖ [http://www.ekathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_3\\_27/03/2008\\_26\\_4044](http://www.ekathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_3_27/03/2008_26_4044)
- ❖ [http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan)
- ❖ [http://www.presscode.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=227&Itemid=75](http://www.presscode.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=227&Itemid=75)
- ❖ <http://europa.eu/scadplus/leg/el/lvb/n26110.htm>