ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

οικονομία - επιχειρήσεις

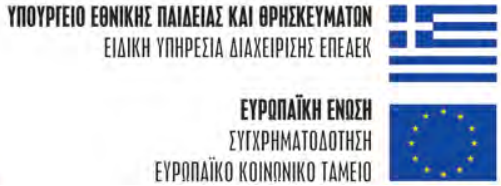
Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα -Επιχειρήσεις

ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

ΓΓΕΕ
ΙΔΕΚΕ
ΕΛΛΑΔΑ 2008
Ανάπτυξη παντού. Ανάπτυξη για όλους.
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

Επιστημονική Ευθύνη	Γεώργιος Λελεδάκης, Λέκτορας Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών
Συγγραφή	Ιωάννης Γκαγκάτσιος

*Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό παράχθηκε στο πλαίσιο του Έργου **«Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΙΙ»**, το οποίο εντάσσεται στο **Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. ΙΙ** του **ΥΠ.Ε.Π.Θ,**, Μέτρο 1.1. Ενέργεια 1.1.2.Β. και συγχρηματοδοτείται από την **Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Κ.Τ.).***



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ, Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ 5

Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 5

1.1. Η έννοια της δημιουργικότητας 6

1.2. Η φύση της δημιουργικότητας 7

1.3. Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα 7

1.4. Η δημιουργική σκέψη και οι άλλες νοητικές ικανότητες 8

1.5. Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας 9

1.6. Χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων 11

1.7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα 12

1.7.1. Γενικά 12

1.7.2. Δημιουργικότητα και επιχείρηση 12

1.8. Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας 15

Σύνοψη 16

Ερωτήσεις 17

Βιβλιογραφία 19

Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ ΙΔΕΩΝ 21

Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 21

2.1. Brainstorming (μέθοδος του Καταιγισμού Αυθορμήτων Ιδεών) 22

2.1.1. Η έννοια 22

2.1.2. Οι βασικές αρχές της μεθόδου Brainstorming 22

2.1.3. Η διαδικασία της τεχνικής Brainstorming 23

Αντίστροφο Brainstorming 24

2.2. Κατάλογος Osborn 25

2.3. Η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης 26

2.3.1. Έννοια και σκοπός 26

2.3.2. Η διαδικασία 26

2.4. Η συνεκτική μέθοδος 26

2.4.1. Η έννοια 26

2.4.2. Είδη αναλογικών σχέσεων 26

2.5. Η τεχνική «κατάλογος χαρακτηριστικών» 28

2.5.1. Έννοια και σκοπός 28

2.5.2. Η διαδικασία 28

2.6. Η τεχνική «πλάγια σκέψη» ... 28
2.7. Η τεχνική των έξι καπέλων σκέψης ... 30
2.8. Η τεχνική «Ανθισμένο Νούφαρο» ... 31
2.9. Άλλες τεχνικές παραγωγής ιδεών ... 31
2.9.1. Το Πρότυπο «δημιουργική επίλυση προβλημάτων» ... 31
2.9.2. Η τεχνική του τυχαίου ερεθίσματος ... 31
2.9.3. Η τεχνική του αντιθέτου ... 31
2.9.4. Η τεχνική Συν, Πλην, Ενδιαφέρον (de Bono) ... 32
2.9.5. Η τεχνική Συνυπολογισμός όλων των παραγόντων (de Bono) ... 32
2.10. Τομείς, Προϋποθέσεις και αναμενόμενα αποτελέσματα ... 32
Σύνοψη ... 33
Ερωτήσεις ... 35
Βιβλιογραφία ... 37
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη ... 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ... 39
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις ... 39
3.1. Δημιουργικότητα και καινοτομία ... 40
3.2. Ορισμός και είδη καινοτομίας ... 41
3.3. Ο ρόλος της καινοτομίας στην προσπάθεια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ... 42
3.4. Για ποιους λόγους είναι αναγκαία η καινοτομία ... 42
3.5. Καινοτομία και επιχείρηση ... 43
3.6. Μοντέλα καινοτομίας ... 44
3.7. Ριζικές, οριακές και ενδιάμεσες μορφές καινοτομίας ... 45
3.8. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας ... 46
3.9. Κύκλος ζωής προϊόντος και διάδοση καινοτομιών ... 48
3.10. Το νέο προϊόν και η ομαδοποίηση των καταναλωτών ... 49
Σύνοψη ... 50
Ερωτήσεις ... 51
Απάντηση σε Παράρτημα ... 53
Βιβλιογραφία ... 54
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη ... 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ... 57
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις ... 57
4.1. Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας ... 58
4.2. Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα ... 59
α. Επιχειρηματικότητα στον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής ... 59
β. Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες ... 59
γ. Επιχειρηματικότητα και διαχείριση κινδύνου ... 59

δ. Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς 60
4.3. Τα είδη της επιχειρηματικότητας 60
α. Η αμιγής επιχειρηματικότητα 60
β. Η μικτή επιχειρηματικότητα 61
4.4. Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας 62
4.5. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 64
Σύνοψη 67
Ερωτήσεις 68
Βιβλιογραφία 69
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΕΩΣ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ 73
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 73
5.1. Αυτοαξιολόγηση 74
5.2. Συνήθη χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία 75
5.3. Προετοιμασία για την έναρξη της επιχείρησης 76
5.3.1.Η επιχειρηματική ιδέα 76
5.3.2. Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) 77
5.3.3. Ο Οικονομικός σχεδιασμός και η χρηματοδότηση της επιχείρησης 78
5.3.4. Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan) 79
5.3.5. Η νομική μορφή της επιχείρησης 84
5.3.6. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας 84
5.3.7. Η τοποθεσία της επιχείρησης 85
5.3.8. Η επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού 85
5.3.9. Οι απαραίτητες εγγραφές και άδειες 86
5.4 Λόγοι αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων 86
Σύνοψη 88
Ερωτήσεις 89
Απαντήσεις σε ασκήσεις αυτοαξιολόγησης 91
Βιβλιογραφία 92
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ 95
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 95
6.1. Η επιχειρηματική ιδέα 96
6.2. Παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών 97
6.3. Ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών 97
6.4. Πηγές επιχειρηματικών ιδεών 98
6.5. Καινοτόμες και μιμητικές ιδέες 99
6.5.1. Καινοτόμες ιδέες 99

6.5.2 Μιμητικές ιδέες ... 100
6.6. Στάδια της διαδικασίας παραγωγής ιδεών ... 101
Σύνοψη ... 105
Ερωτήσεις ... 106
Βιβλιογραφία ... 107
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη ... 108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ... 109
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις ... 109
7.1. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο ... 110
7.2. Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου ... 110
7.3. Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου ... 112
7.4. Συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών ... 114
7.5. Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου ... 116
7.5.1. Προκαταρκτικά ... 116
7.5.2. Η επιχείρηση, τα προϊόντα και οι στόχοι της ... 116
7.5.3. Το σχέδιο διοίκησης και λειτουργικής διαχείρισης (Management Plan) ... 118
7.5.4. Το σχέδιο marketing (Marketing Plan) ... 119
7.5.5. Το σχέδιο οικονομικής διαχείρισης ... 121
7.5.6. Τα παραρτήματα ... 124
Σύνοψη ... 126
Ερωτήσεις ... 127
Απαντήσεις σε ασκήσεις αυτοαξιολόγησης ... 128
Βιβλιογραφία ... 129
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη ... 130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8
ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ... 131
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις ... 131
1. Η ατομική επιχείρηση ... 133
1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο ... 133
1.2. Η επωνυμία ... 133
1.3. Η αρχή του μεταβλητού κεφαλαίου ... 133
1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης ... 133
1.4.1. Πλεονεκτήματα ... 133
1.4.2. Μειονεκτήματα ... 133
1.5. Διαδικασίες για την έναρξη της ατομικής επιχείρησης ... 134
2. Εταιρεία ... 135
2.1. Η έννοια της εταιρείας ... 135
2.2. Είδη εταιρειών ... 135
2.3. Το νομικό πρόσωπο της εμπορικής εταιρείας ... 135
2.4. Επιλογή του είδους της εταιρείας ... 136

2.5. Η εμπορικότητα των εταιρειών ... 137
2.6. Η εμπορική ιδιότητα των εταίρων ... 138
2.7. Το κεφάλαιο των εταιρειών αρχή της σταθερότητας των κεφαλαίων) ... 138
2.8. Διαδικασίες για έναρξη επιτηδεύματος ... 138
3. Προσωπικές Εταιρείες ... 140
3.1. Ομόρρυθμος Εταιρεία ... 140
3.2. Ετερόρρυθμος Εταιρεία ... 141
3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προσωπικών εταιρειών ... 141
4. Ανώνυμος Εταιρεία ... 142
4.1. Έννοια και βασικά χαρακτηριστικά ... 142
4.2. Η επωνυμία ... 142
4.3. Όργανα της Ανώνυμης Εταιρείας ... 143
4.4. Το μετοχικό κεφάλαιο ... 143
4.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Α.Ε. ... 144
4.6. Διαδικασίες και δικαιολογητικά για Α.Ε. ... 145
5. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) ... 148
5.1. Η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΠΕ ... 148
5.2. Η ΕΠΕ αποτελεί ενδιάμεση μορφή εταιρείας ... 148
5.3. Το εταιρικό κεφάλαιο ... 149
5.4. Σύσταση ... 150
5.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΕΠΕ ... 151
Σύνοψη ... 152
Ερωτήσεις ... 153
Βιβλιογραφία ... 156
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη ... 157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ... 159
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις ... 159
9.1. Τραπεζικός Δανεισμός ... 160
9.1.1. Είδη δανείων ... 160
9.1.1.1. Ανάλογα με τη διάρκειά τους ... 160
9.1.1.2. Ανάλογα με τρόπο διασφάλισης της Τράπεζας ... 160
9.1.2. Χαρακτηριστικά των τραπεζικών δανείων ... 161
9.1.3. Έγκριση δανείου ... 161
9.1.4. Η ευθύνη του επιχειρηματία ... 162
9.2. Χρηματοδοτική Μίσθωση ... 162
9.2.1. Το εννοιολογικό περιεχόμενο της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ... 162
9.2.2. Τρόποι εφαρμογής του Leasing ... 164
9.2.2.1. Άμεση Μίσθωση (Direct Leasing) ... 164
9.2.2.2. Πώληση και επαναμίσθωση παγίων στοιχείων (Sale and Lease Back) ... 165
9.2.2.3. Συμμετοχική ή εξισορροποιητική Χρηματοδοτική Μίσθωση

(Lever-aged Leasing) 166
9.2.2.4. Μίσθωση κατά παραγγελία (Custom Lease) 166
9.2.2.5. Χρηματοδοτική Μίσθωση - Πώληση (Vendor Lease Program) 166
9.2.2.6. Ειδική Μορφή Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (Master Lease Line) 167
9.2.2.7. Μίσθωση με παροχή υπηρεσιών (Service Leasing) 167
9.2.2.8. Χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων (real estate lease) 167
9.2.2.9. Διεθνής ή Διασυνοριακή Μίσθωση (Off - Shore ή Cross - Border) 168
9.2.2.10. Ειδικότερες Μορφές Leasing 168
9.2.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης 168
9.2.3.1. Πλεονεκτήματα 168
9.2.3.2. Μειονεκτήματα 170
9.2.4. Ο θεσμός του Leasing στην Ελλάδα 171
9.2.4.1. Θεσμικό πλαίσιο 171
9.2.4.2. Οι επιδόσεις του κλάδου χρηματοδοτικής μίσθωσης στην Ελλάδα και οι προοπτικές του 172
9.3. Factoring 175
9.3.1. Το εννοιολογικό περιεχόμενο του Factoring 175
9.3.2. Πελάτες του Factoring 176
9.3.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά του Factoring 176
9.3.4. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Factoring 176
9.3.5. Είδη Factoring 178
9.3.5.1. Πλήρες ή γνήσιο Factoring (full service factoring) 178
9.3.5.2. Factoring με ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής 178
9.3.5.3. Εγχώριο (Domestic) Factoring 178
9.3.5.5. Factoring χωρίς χρηματοδότηση (Maturity Factoring) 179
9.3.5.4. Factoring μόνο για χρηματοδότηση (Bulk Factoring) 179
9.3.5.6. Διεθνές (International) Factoring 179
9.3.5.7. Το εισαγωγικό Factoring 179
9.3.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring 180
9.3.6.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring για τον Προμηθευτή - Εκχωρητή (Factoree) 180
9.3.6.1.1. Πλεονεκτήματα 180
9.3.6.1.2. Μειονεκτήματα του Factoring για τον Προμηθευτή – Εκχωρητή 180
9.3.6.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring για την ε-ταιρεία Factoring (Factor) 181
9.3.6.2.1. Πλεονεκτήματα 181
9.3.6.2.2. Μειονεκτήματα 181
9.3.7. Το Factoring στην Ελλάδα 181
9.3.8. Το Fortaiting 182

9.3.8.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Fortaiting 182
9.3.8.1.1. Πλεονεκτήματα του Fortaiting 182
9.3.8.1.2. Μειονεκτήματα του Fortaiting 183
9.3.8.2. Σύγκριση Factoring – Fortaiting 183
Σύνοψη 184
Ερωτήσεις 185
Απάντηση στην Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 187
Βιβλιογραφία 188
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 189

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (VENTURE CAPITAL) 191
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 191
10.1. Έννοια. Βασικά χαρακτηριστικά 192
10.2. Μορφές χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων 192
10.3. Φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης και χρηματοδότησής της 194
14.4. Η επιλογή επενδυτικών προτάσεων (προσδιοριστικοί παράγοντες – κριτήρια επιλογής) 195
10.5. Τρόποι πραγματοποίησης επενδύσεων από τις επιχειρήσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου 197
10.6. Τρόπος παρακολούθησης της επιχείρησης από τις εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου 197
10.7. Ποια είναι η συνεισφορά των εταιρειών Venture Capital; 198
10.8. Οφέλη του Επιχειρηματικού Κεφαλαίου 198
10.9. Παράγοντες που συνετέλεσαν στην γρήγορη εξάπλωση των εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου 199
10.10. Ο θεσμός του επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ελλάδα 200
10.11. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΛΕΥΘΩ» 202
10.11.1. Το Τεχνολογικό Πάρκο 202
10.11.2. Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας 202
10.12. ΝΕΧΑ (Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά) 203
Σύνοψη 206
Ερωτήσεις 207
Βιβλιογραφία 208
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 209

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ 211
Σκοπός του κεφαλαίου, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 211
11.1. Πηγές άντλησης πληροφοριών 211
11.2 Προγράμματα που εντάσσονται στο Γ' ΚΠΣ και αφορούν σε συγκεκριμένους νομούς ή και σε όλη την Ελλάδα 213
11.3. Περίληψη του αναπτυξιακού νόμου 3299/2004 224

11.4. Πρόγραμμα επιχορήγησης Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών από τον ΟΑΕΔ 225
11.5. Περιλήψεις των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ: STAGE και πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για την πρόσληψη επιδοτούμενων ανέργων 226

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

FRANCHISING 231
Σκοπός του κεφαλαίου, Προσδοκώμενα αποτελέσματα, Έννοιες κλειδιά, Εισαγωγικές παρατηρήσεις 231
12.1. Ορισμός - Βασικές έννοιες 232
12.2. Υποχρεώσεις των συνεργαζομένων 233
12.3. Βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού franchising 234
12.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του franchising 234
12.4.1. Για τον δικαιοπάροχο (franchisor) 234
12.4.2. Για τον δικαιοδόχο (franchisee) 235
12.5. Βασικά είδη του franchising 236
12.6. Προέλευση και ανάπτυξη του franchising στην Ελλαδα 236
Σύνοψη 238
Ερωτήσεις 239
Απάντηση στην Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 240
Βιβλιογραφία 241
Οδηγός για περαιτέρω μελέτη 242

Διαδικτυακές Συνδέσεις 243

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η επιχειρηματικότητα έχει προβληθεί ως σημαντικός αναπτυξιακός παράγοντας, αφού πολλές καινοτομίες και ένα μεγάλο μέρος των νέων θέσεων εργασίας οφείλονται σ' αυτή τη μορφή δραστηριότητας. Η επιχειρηματική επιτυχία είναι αποτέλεσμα κυρίως της κατάλληλης προετοιμασίας και ενεργειών.

Ο διεθνής ανταγωνισμός, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και οι αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα καθιστούν σήμερα την καινοτομία, τη σημαντικότερη συνιστώσα της οικονομικής ανάπτυξης αλλά και προϋπόθεση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Η ανταγωνιστικότητα των οικονομιών και των επιχειρήσεων κρίνεται πλέον από χαρακτηριστικά που αφορούν την ποιότητα, την πρωτοτυπία του σχεδίου και την καινοτομικότητα των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά αυτά παραπέμπουν στην ικανότητα εντοπισμού, υιοθέτησης και διάχυσης της νέας παραγωγικής τεχνολογικής γνώσης που εξελίσσεται διαρκώς, και επίσης, είναι αποτέλεσμα δημιουργικής αντιμετώπισης των προβλημάτων και στρατηγικών επιλογών.

Έτσι προκύπτει η ανάγκη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για την προώθηση της καινοτομίας, η διαμόρφωση του οποίου εξαρτάται από τη συνεργασία των επιχειρήσεων, τη συγκρότηση δικτύων μεταφοράς τεχνολογίας, τις υποδομές που προσφέρουν υπηρεσίες για τη διακίνηση της πληροφορίας, την επικοινωνία, την επιμόρφωση κτλ. Επειδή η δημιουργική σκέψη είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου κόσμου, θα πρέπει να βρει τη θέση που της αξίζει στις επιχειρήσεις (αλλά και στους άλλους κοινωνικούς θεσμούς). Εννοούμε τις διαδικασίες και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ώστε να εννοήσουν τη δημιουργική σκέψη. Η γνώση των μεθόδων παραγωγής ιδεών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τα άτομα, τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς κτλ. Διότι επιτρέπει την εξεύρεση νέων ιδεών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων ή την επίλυση ποικίλων προβλημάτων. Επίσης, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας εξαρτάται σημαντικά και από το πλαίσιο χρηματοδότησης και την πρόσβαση στα σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Το βιβλίο αυτό έχει σκοπό να εμπλουτίσει τις γνώσεις των σπουδαστών με την ανάλυση σημαντικών πλευρών της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ώστε να τους προσφέρει ένα βασικό υπόβαθρο γνώσεων για την κατανόηση των σχετικών θεμάτων και για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και εξειδίκευση.

Τα ερωτηματολόγια και οι ασκήσεις που περιλαμβάνει θα βοηθήσουν τον αναγνώστη όχι μόνο να κατανοήσει το αντικείμενο αλλά και να κάνει μια αυτοαξιολόγηση.

Πληροφορίες για πηγές γνώσεων και πληροφοριών συμπληρωματικές προς το κείμενο παρέχουν οι βιβλιογραφικές πηγές, οι οδηγοί περαιτέρω μελέτης, καθώς και οι διαδικτυακές συνδέσεις.

Αναλυτικά τα επιμέρους κεφάλαια του βιβλίου επικεντρώνονται στα παρακάτω θέματα:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην έννοια, τη φύση και την αξιολόγηση της δημιουργικής σκέψης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** περιγράφονται οι τεχνικές παραγωγής πρωτότυπων ιδεών.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η σχέση μεταξύ δημιουργικότητας, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναπτύσσεται η έννοια της επιχειρηματικότητας και οι διάφορες μορφές της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύγχρονη έννοια της συλλογικής επιχειρηματικότητας.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** περιγράφονται τα βήματα από τη σύλληψη της ιδέας έως την έναρξη της επιχείρησης.

Στο **έκτο κεφάλαιο** εξετάζονται η ανάπτυξη, η αξιολόγηση και η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** αναλύεται η ανάπτυξη και η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου και αναδεικνύεται ο ρόλος του στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στο **όγδοο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα είδη και οι τρόποι σύστασης των επιχειρήσεων (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ).

Στο **ένατο κεφάλαιο** καλύπτεται η τραπεζική χρηματοδότηση και οι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης (χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων).

Στο **δέκατο κεφάλαιο** παρουσιάζονται η χρηματοδότηση με παραχώρηση ιδιοκτησίας (κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών), οι θερμοκοιτίδες, τα τεχνολογικά πάρκα και η νέα χρηματιστηριακή αγορά.

Στο **ενδέκατο κεφάλαιο** περιγράφονται οι κρατικές και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις.

Τέλος, στο **δωδέκατο κεφάλαιο** αναλύεται η δικαιοχρησία.

Τέλος θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιστημονικό σύμβουλο του ΙΔΕΚΕ κ. Γ. Λελεδάκη, λέκτορα στο Πανεπιστήμιο Αθηνών για τις πολύτιμές παρατηρήσεις του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ, Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η αναφορά στην έννοια, τη φύση και την αξιολόγηση της ανθρώπινης δημιουργικότητας και η περιγραφή των σταδίων του δημιουργικού κύκλου και των ανασταλτικών παραγόντων που παρεμποδίζουν τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της δημιουργικότητας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Ορίζετε την έννοια της δημιουργικότητας.
- Αναλύετε τη φύση της δημιουργικότητας.
- Περιγράφετε τις φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας.
- Αναφέρετε τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου.
- Εξηγείτε τη σημασία της δημιουργικής σκέψης και να περιγράφετε τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Έννοιες κλειδιά

- Δημιουργική σκέψη.
- Πνευματική ευχέρεια.
- Πνευματική ευλυγισία.
- Πρωτοτυπία.
- Κριτική σκέψη.
- Στάδια δημιουργικού κύκλου.
- Εμπόδια στη δημιουργική σκέψη.
- Αξιολόγηση.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η δημιουργικότητα θεωρείται ένα από τα πιο επιθυμητά προσόντα όχι μόνο στην αγορά εργασίας, αλλά και σε όλους σχεδόν τους τομείς της ανθρώπινης ζωής.

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει οκτώ ενότητες. Στην πρώτη ενότητα αναλύεται η έννοια της δημιουργικότητας. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η δημιουργικότητα σαν ένα καθολικά ανθρώπινο φαινόμενο. Στην τρίτη ενότητα εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζεται σήμερα αυξημένο ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα. Στην τέταρτη ενότητα συσχετίζεται η δημιουργική σκέψη με τις άλλες νοητικές ικανότητες. Στην πέμπτη ενότητα περιγράφονται οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας. Στην έκτη ενότητα αναφέρονται και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου. Στην έβδομη ενότητα αναφέρονται οι παράγοντες που επιδρούν (θετικά ή αρνητικά) στην δημιουργικότητα και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο χώρο των επιχειρήσεων. Στο όγδοο κεφάλαιο τονίζεται η ανάγκη αξιολόγησης της δημιουργικότητας.

1.1. Η έννοια της δημιουργικότητας

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της δημιουργικότητας. Μερικοί από αυτούς ορίζουν την δημιουργικότητα ως:

- Την παραγωγή νέων πρωτότυπων ιδεών που συνιστούν μια ριζική καινοτομία ή λύση σ' ένα πρόβλημα και μια ριζοσπαστική αναδιατύπωση του προβλήματος (Newell & Shaw, 1972).
- Την αξιοποίηση με διαφορετικό τρόπο της υπάρχουσας γνώσης.
- Την καινούργια ιδέα που είναι δημιουργική όταν είναι αξιοποιήσιμη ή προϊδεάζει για θετική αξιολόγηση (Higgins, 1999).
- Τη νοητική ικανότητα με την οποία η εξέταση και η επεξεργασία των δεδομένων του προβλήματος γίνονται με έναν πιο ελεύθερο τρόπο που επιτρέπει νέους και ανορθόδοξους συνδυασμούς, με σκοπό την εύρεση μεγάλου αριθμού πρωτότυπων ιδεών και πιθανών λύσεων (Παρασκευόπουλος Γ., 2004).
- Την εισαγωγή μιας διαφορετικής οπτικής στο πρόβλημα (M. Syrett και J. Lammiman).
- Τη δυνατότητα συμβιβασμού των φαινομενικά ασυμβίβαστων. Κάτι τέτοιο απαιτεί να χρησιμοποιείται η λογική «και το ένα /και το άλλο» και όχι «είτε το ένα είτε το άλλο» και στηρίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές αλλά εξίσου έγκυρες διαδρομές από το Α στο Β (M. Syrett και J. Lammiman).
- Την ικανότητα παραγωγής ενός νέου έργου, ιδέας κ.λπ. με βάση τη φαντασία (Μαγνήσαλης Κ, 1998).

Συνδυάζοντας στοιχεία από τις παραπάνω απόψεις μπορούμε να ορίσουμε τη δημιουργικότητα ως την ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών ή τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σ' ένα πρόβλημα.

Τι πρέπει να θυμάστε

Η δημιουργική φαντασία γεννάει ένα νέο προϊόν, μια νέα εικόνα, ένα έργο τέχνης, μια νέα λύση σ' ένα πρόβλημα.

1.2. Η φύση της δημιουργικότητας

Η δημιουργική ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο σε μερικές μορφές ανθρώπινης δραστηριότητας (ποίηση, ζωγραφική, φιλοσοφία κ.λπ.), αλλά δημιουργικός μπορεί να είναι κανείς και σε δραστηριότητες της καθημερινής ζωής (μαγείρεμα, παιχνίδι, διαρρύθμιση του σπιτιού κ.λπ.). Επίσης, η δημιουργική αντιμετώπιση των προβλημάτων δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των μεγαλοφυών, αλλά, λίγο ή πολύ, δημιουργικοί είναι όλοι οι άνθρωποι. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ποσοτικές διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους. Τα δημιουργικά άτομα αναγνωρίζονται ως τέτοια γιατί έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό αυτό που έχουμε όλοι οι άνθρωποι.

Η δημιουργική σκέψη είναι η ειδοποιός διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα έμβια όντα καθώς και από τα πιο εξελιγμένα μηχανικά συστήματα. Μια πράξη που συντελείται σύμφωνα με μια σχολαστική συνταγή δεν έχει γενικά καμιά ανάγκη προσφυγής στη δύναμη της φαντασίας. Στις τέτοιου είδους πράξεις η μηχανή μπορεί να αντικαταστήσει τον άνθρωπο. Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη γεννιέται και αναπτύσσεται μέσα στην κοινωνική ζωή, μέσα από την επαφή του ανθρώπου με την γνώση, από την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων.

Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη δεν μπορεί να εισαχθεί στο κεφάλι του ανθρώπου σαν ένα σύστημα κανόνων. Είναι ένα ιδιαίτερο ταλέντο που μπορεί να εξασκηθεί. Το άτομο εκπαιδεύεται να σκέφτεται δημιουργικά από όλο το περιβάλλον του: την οικογένεια, τα παιχνίδια, το σχολείο. Επίσης, η δημιουργική φαντασία καλλιεργείται από τις τέχνες (ποίηση, θέατρο, λογοτεχνία κ.λπ.).

Η καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης συμπίπτει με την ελευθερία τόσο από την εξουσία της νεκρής φόρμουλας όσο και από την πίεση τυχαίων περιστάσεων. Μια αναπτυγμένη, δημιουργική διάνοια βλέπει τη ζωή σε όλη της την πληρότητα, τη ζωντάνια, τη συνθετότητά της. Στην πραγματική ζωή διακρίνει όχι μόνο αυτό που ήδη γνωρίζει από πολύ καιρό, αυτό που έμαθε από βιβλία, οδηγίες κ.λπ., αλλά διακρίνει και τα ανέκδοτα στοιχεία της, αυτά που δεν βρήκαν ακόμα την έκφρασή τους σε μια φράση μια φόρμουλα, έναν οδηγό κλπ. Επίσης, η δημιουργικότητα υπάρχει εκεί όπου η πράξη ανταποκρίνεται σ' ένα σκοπό, σ' ένα συγκεκριμένο στόχο.

1.3. Λόγοι που εξηγούν το αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργικότητα

Η ικανότητα για δημιουργική σκέψη θεωρείται σήμερα ένα από τα επιθυμητά προσόντα όχι μόνο στον τομέα της εργασίας, αλλά και στους υπόλοιπους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Το μεγάλο ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα πηγάζει από τις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες για την αλλαγή των αξιών.

- Η χρησιμοποίηση των μηχανών αρχικά και της ηλεκτρονικής τεχνολογίας αργότερα επέτρεψαν τη μείωση των ωρών εργασίας, με αποτέλεσμα να δίνεται σε περισσότερους ανθρώπους η δυνατότητα και η ευκαιρία να ασχολούνται με τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντά τους, τα σπορ, τα χόμπι και άλλες δραστηριότητες που έχουν λίγο ή πολύ δημιουργικό χαρακτήρα.

- Η δημιουργική δραστηριότητα θεωρείται αντίδοτο στο στρες και το άγχος που δημιουργούν οι σύγχρονες συνθήκες ζωής.
- Η όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών απαλλάσσουν τους ανθρώπους από τις πνευματικές εργασίες της ρουτίνας και τους επιτρέπει να ασχολούνται με θέματα που έχουν δημιουργικό χαρακτήρα.
- Το ενδιαφέρον για τη δημιουργικότητα τροφοδοτούν οι σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μοναδικότητα του μαθητή και στις ατομικές διαφορές.
- Η πολυπλοκότητα και η συνεχής μεταβολή των σύγχρονων κοινωνιών (μεταβολή της τεχνολογίας, νέες ανάγκες, κ.λπ.)

Τι πρέπει να θυμάστε

Η ανάγκη για δημιουργικότητα γενικά προέρχεται από:

- Την ύπαρξη ψυχολογικών (π.χ. η εσωτερική ανάγκη για δημιουργία) και υλικών αναγκών (π.χ νέα μηχανή).
- Πολυπλοκότητα της σύγχρονης ζωής η οποία μεταβάλλεται και μας θέτει μπροστά από συνεχείς προκλήσεις, προβλήματα, αντιθέσεις κλπ.

1.4. Η δημιουργική σκέψη και οι άλλες νοητικές ικανότητες

Από λειτουργική άποψη υπάρχουν τέσσερις τουλάχιστον κατηγορίες νοητικών ικανοτήτων:

Α. η ικανότητα της προσοχής, της παρατήρησης, της αναγνώρισης και της κατανόησης του εισερχόμενου υλικού (λειτουργίες της πρόσληψης).

Β. η ικανότητα της εντύπωσης, της διατήρησης και της αναπαράστασης των παραστάσεων και επαναφοράς των πληροφοριών σε μεταγενέστερο στάδιο (λειτουργίες της μνήμης).

Γ. η συγκλίνουσα – κριτική σκέψη κατά την οποία το άτομο στοχεύει σε μια μόνο κατεύθυνση, αναζητεί τη μία και μοναδική σωστή και παραδεδειγμένη απάντηση, δημιουργεί μία και μοναδική λύση ενός προβλήματος. Η ανάλυση, η σύγκριση, η ταξινόμηση και η αξιολόγηση του εισερχόμενου υλικού γίνεται με τέτοιο τρόπο και συνδυασμούς, ώστε το παραγόμενο προϊόν να είναι η μία, η κοινή, η λογική λύση. Η συγκλίνουσα σκέψη βασίζεται στην κρίση, αποβλέπει στην αξιολόγηση και αντιπροσωπεύει τη λογικότητα του ανθρώπου.

Δ. Η αποκλίνουσα σκέψη είναι μορφή σκέψης που βασίζεται στη φαντασία και αποβλέπει στη δημιουργία νέων ιδεών.

Κυριότερες επιμέρους συνιστώσες της δημιουργικής σκέψης είναι:

- Η πνευματική ευχέρεια, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να παράγει μεγάλο αριθμό ιδεών.
- Η πνευματική ευλυγισία, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να παράγει μεγάλο αριθμό διαφορετικής κατηγορίας ιδεών.
- Η πρωτοτυπία, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να παράγει νέες, μη συνηθισμένες, καινοτόμες ιδέες.

Οι δύο πρώτες νοητικές λειτουργίες (πρόσληψη, μνήμη) δεν παράγουν κάτι καινούργιο, απλώς αναπαράγουν τα μαθημένα, επαναφέρουν στη μνήμη διάφορες πληροφορίες και αποκωδικοποιούν το εισερχόμενο υλικό. Αντίθετα οι δύο τελευταίες (συγκλίνουσα – κριτική σκέψη, αποκλίνουσα σκέψη) είναι παραγωγικές με την έννοια ότι παράγουν νέα στοιχεία, πέραν των δεδομένων. Συνήθως οι διάφοροι τρόποι πνευματικής παραγωγής ή αντιμετώπισης προβλημάτων συνδυάζουν και τις δύο αυτές μορφές σκέψης, είναι δηλαδή ταυτόχρονα συγκλίνοντες και αποκλίνοντες, κατευθυνόμενοι και ελεύθεροι.

Κάθε μία από τις τέσσερις παραπάνω νοητικές λειτουργίες έχει τη δική της αξία και χρησιμότητα, γι' αυτό και είναι απαραίτητο να αναπτύσσονται αρμονικά σε κάθε άτομο.

Για να απαντηθούν διάφορα προβλήματα και ερωτήσεις, ενεργοποιούνται διαφορετικές νοητικές λειτουργίες. Ερωτήσεις όπως «πότε έγινε η Γαλλική Επανάσταση», ή «τι είναι ο νόμος της ζήτησης;» απαιτούν τη δραστηριοποίηση των λειτουργιών της μνήμης. Ερωτήσεις του τύπου «Ποια είναι η διαφορά μεταξύ άνεργου και άεργου;» ή «Γιατί η βελτίωση της τεχνολογίας αυξάνει την προσφορά;» απαιτούν κριτική αξιολόγηση και την εύρεση της μιας λύσης (συγκλίνουσα σκέψη). Αντίθετα, ερωτήσεις όπως «πώς θα ήταν η Ελλάδα σήμερα, αν δε γινόταν ο β' παγκόσμιος πόλεμος», απαιτούν την εξέταση του προβλήματος από νέα οπτική (αποκλίνουσα σκέψη). Η δημιουργικότητα προϋποθέτει γερά γνωστικά θεμέλια. Κανείς δε μπορεί να δημιουργήσει με το τίποτε και μέσα στο κενό. Ωστόσο, η μηχανική απομνημόνευση είναι ίσως ο μεγαλύτερος εχθρός της δημιουργικής σκέψης.

Ο De Bono ανέπτυξε τις έννοιες της κάθετης και πλάγιας σκέψης. Η κάθετη σκέψη επεξεργάζεται ήδη υπάρχουσες ιδέες. «Η κάθετη σκέψη ασχολείται με το σκάψιμο μιας τρύπας βαθιά. Η πλάγια σκέψη ασχολείται με το σκάψιμο της τρύπας κάπου αλλού»

Τι πρέπει να θυμάστε

Κύριο χαρακτηριστικό της δημιουργικής σκέψης είναι η αναζήτηση πολλών και μη καθιερωμένων λύσεων.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

- Διαβάστε ένα βιβλίο μέχρι τη μέση και βρείτε όσα περισσότερα σενάρια μπορείτε για τη συνέχεια.
- Σκεφθείτε τις εμπειρίες που είχατε στο παρελθόν. Μπορείτε να σκεφτείτε κάτι που αν παρατηρηθεί με δημιουργική προοπτική μπορεί να σας βοηθήσει να επιλύσετε κάποιο από τα παρόντα προβλήματά σας;

1.5. Οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας

Οι περισσότερες ιδέες γεννιούνται από ανθρώπους που στηρίζονται σε προοπτικές τις οποίες έχουν διαμορφώσει οι δικές τους μοναδικές, σημαίνουσες επιρροές, (εμπειρίες, προσωπικά αναγνώσματα, ψυχαγωγικές δραστηριότητες, στοιχεία από σεμινάρια κ.λπ.), για να σκεφθούν ένα πιεστικό πρόβλημα με νέο τρόπο. Οι επιρροές αυτές μπορεί να είναι πολύ παλιές και να έχουν ελάχιστη σχέση με τις άμεσες δραστηριότητές τους. Το μυαλό επεξεργάζεται πληροφορίες για τις οποίες δεν έχουμε πάντα συνειδητή επίγνωση, όχι μόνο όταν κοιμόμαστε και ονειρευόμαστε, αλλά και όταν είμαστε ξύπνιοι ως αποτέλεσμα διά-

φορες ιδέες, ανακαλύψεις, λύσεις κλπ, παραμένουν κρυμμένες στο υποσυνείδητό μας έως ότου ένα γεγονός, ένα αίσθημα ή μια διαδικασία σκέψης τις απελευθερώσει. Η «σπίθα» που πυροδοτεί αυτή τη διαδικασία εμφανίζεται συνήθως σε μη εργασιακό περιβάλλον ή σε ένα χώρο όπου οι πιεστικές ή καθημερινές ευθύνες δεν λειτουργούν ως αντιπερισπασμός, δηλαδή ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν.

Οι ιδιότητες του συνειδητού αλλά και του ασυνείδητου τρόπου σκέψης είναι σημαντικές για τη δημιουργικότητα. Ο συνειδητός τρόπος σκέψης είναι γραμμικός, αργός, επεξεργάζεται μόνο μια έννοια κάθε φορά και τέλος, είναι εξηγήσιμος. Ο ασυνείδητος τρόπος σκέψης είναι μη γραμμικός, ανεξήγητος και γεννά εναλλακτικές λύσεις. Το κάθε άτομο με ένα μοναδικό συνειδητό ή ασυνείδητο τρόπο προσδιορίζει τη σημασία των ερεθισμάτων, δηλαδή των μηνυμάτων που έρχονται από το περιβάλλον και εξετάζει τα δεδομένα που υπάρχουν.

Η δημιουργική δραστηριότητα για να ολοκληρωθεί και να παραγάγει την πρωτότυπη ιδέα ή λύση, διέρχεται τις παρακάτω φάσεις:

Α. Προπαρασκευή. Κατά τη φάση αυτή το άτομο:

- Προσπαθεί να καθορίσει ποιο είναι το πρόβλημα και να το οριοθετήσει.
- Συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με αυτό, για να γνωρίσει τη δομή του.
- Εντοπίζει τις δυσκολίες που υπάρχουν και ποιες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί και έχουν αποτύχει.

Β. Επώαση. Η φάση αυτή αποβλέπει στη μεταφορά του προβλήματος από το συνειδητό στο υποσυνείδητο και την αναζήτηση λύσεων σ' αυτό. Κατά τη φάση αυτή το άτομο δε σκέφτεται συνειδητά το πρόβλημα αλλά αφήνει το υλικό που συνέλεξε να κινείται ελεύθερα στο επίπεδο του προσυνείδητου ακόμα και του υποσυνείδητου. Το υλικό που συγκεντρώθηκε υφίσταται μια εσωτερική επεξεργασία και επίσης, συσχετίζονται τα στοιχεία του προβλήματος. Η παραπάνω ασύνειδη δραστηριότητα μπορεί να συμβαίνει για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα σε στιγμές χαλάρωσης ή όταν ασχολείται με μια ρουτινιάρικη ή επουσιώδη δραστηριότητα που δεν απαιτεί την προσοχή του και μπορεί να αφήσει το μυαλό του να περιπλανηθεί σε ένα θέμα που φέρνει από το πίσω μέρος του μυαλού του στο μπροστινό (π.χ. όταν το άτομο βλέπει τηλεόραση, ταξιδεύει με το τρένο, κάνει περίπατο στον κήπο κ.λπ.).

Γ. Φωτισμός. Σε αυτό το στάδιο, εντελώς ξαφνικά και χωρίς το άτομο να σκέφτεται το πρόβλημα παρουσιάζεται η λύση του ή τουλάχιστον ένα καθοριστικό στοιχείο της. Είναι η φάση του «εύρηκα» του Αρχιμήδη.

Δ. Επαλήθευση και επεξεργασία. Σε αυτή τη φάση το άτομο επεξεργάζεται όλες τις λεπτομέρειες και επαληθεύει τη λύση του προβλήματος, υπολογίζει τις προεκτάσεις, τις συνέπειες, τη χρησιμότητα, τις πρακτικές εφαρμογές κ.λπ.

Οι παραπάνω φάσεις δεν επισυμβαίνουν απαραίτητα σε σταθερή διαδοχή. Μπορεί το άτομο να παραλείψει μια φάση, να επιστρέψει σε μια προηγούμενη κ.λπ.

1.6. Χαρακτηριστικά των δημιουργικών ατόμων

Οι σχετικές έρευνες έχουν επισημάνει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του δημιουργικού ατόμου που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα, πολύ ή λίγο με τη δημιουργική παραγωγή. Μερικά από αυτά είναι:

- Η ανεξαρτησία στη διάθεση και την κοινωνική συμπεριφορά. Τα δημιουργικά άτομα είναι περισσότερο αυτοπροσδιοριζόμενα και λιγότερο ετεροκαθοριζόμενα. Δείχνουν μεγάλη αυτοπεποίθηση και ανεξαρτησία ώστε εύκολα τολμούν να διαφέρουν από τους άλλους, να σκέφτονται «εκτός της πεπατημένης», να αναζητούν το εξεζητημένο. Αδιαφορούν για τις παγιωμένες συνήθειες, τις στερεότυπες λύσεις, τις καθιερωμένες «σωστές» συμπεριφορές, τον λεγόμενο «καθωσπρεπισμό». Τέλος, δεν ενδιαφέρονται για δέσμευση αν το τίμημα είναι ο συμβιβασμός.
- Η δυναμικότητα. Δεν φοβούνται τα λάθη και την αποτυχία, αναλαμβάνουν «ρίσκα» για να πετύχουν δημιουργικό αποτέλεσμα. Έχουν την τόλμη να υποβάλλουν πρωτότυπες ή ενοχλητικές ερωτήσεις και να παρουσιάζουν ασυνήθιστες λύσεις σε πράγματα που σκέφτονται Επιμένουν στο δράμα τους και θεωρούν την ομοφωνία ως συμβιβασμό.
- Η ανεκτικότητα στις περιβαλλοντικές προκλήσεις ειδικά σε ό,τι αφορά νέες εμπειρίες.
- Ευαισθησία στους ερεθισμούς. Συλλαμβάνουν και τροφοδοτούν τον εγκέφαλο με ποικιλόμορφα ερεθίσματα (εικόνες, ήχους, οσμές, γεύσεις κ.λπ.) σε πρωτόγνωρους συνδυασμούς και ένταση.
- Διεισδυτικότητα. Έχουν τη δυνατότητα να συνδέουν μεταξύ τους έννοιες, γεγονότα ή απόψεις που κανείς στο παρελθόν δεν είχε συνδέσει. Επίσης, μπορούν να διακρίνουμε αν έχει νόημα να συνεχίσουμε ένα συνδυασμό ή αν αυτός δεν οδηγεί πουθενά.
- Ικανότητα αυστηρού καθορισμού της αντίφασης. Για το δημιουργικό άτομο κάθε πρόβλημα που δε μπορεί να επιλυθεί με τις γνωστές μεθόδους εμφανίζεται ως αντίφαση. Η εμφάνισή της είναι το σήμα για να αρχίσει να λειτουργεί η δημιουργική σκέψη.
- Περιέργεια, ενθουσιασμός, τάση αμφισβήτησης και ευρύτητα πνεύματος. Τα δημιουργικά άτομα ψάχνουν για διδάγματα στα πιο παράξενα μέρη και προς αιώνια αγανάκτηση των γύρω τους, αμφισβητούν τα πάντα. Μια συνεχής διαδικασία σχεδόν παιδιάστικων ερωτημάτων – γιατί αυτό; γιατί εκείνο; - τους καθιστούν πάντοτε ανοικτούς σε νέες ιδέες. Τα δημιουργικά άτομα έχουν μια ακόρεστη περιέργεια για τα πάντα γύρω τους και αντλούν ιδέες από όλες τις πτυχές της ζωής τους και από τις πιο απίθανες πηγές. Το μυαλό τους λειτουργεί αμφίπλευρα (κοιτάζουν τα συνηθισμένα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες).
- Χιούμορ. Σύμφωνα με έρευνες το χιούμορ περιλαμβάνει αρκετές διανοητικές διεργασίες: λειτουργική μνήμη (συγκράτηση μιας πληροφορίας στο μυαλό ενώ γίνεται η επεξεργασία της), γνωστική μετατόπιση (εξέταση μιας κατάστασης με διαφορετικούς τρόπους ή διαφορετική προοπτική) και αφηρημένη σκέψη. Με άλλα λόγια, το πλούσιο και λεπτό χιούμορ, δηλαδή το είδος που εμπεριέχει μια πνευματώδη απάντηση ή κάποια ειρωνεία κλπ. συνδέεται με τις ίδιες διανοητικές διεργασίες που προωθούν την εναλλακτική σκέψη.

- Διαίσθηση. Τα δημιουργικά άτομα έχουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν μια λίγο φανερή αλλά στην πραγματικότητα πολύ σημαντική λεπτομέρεια, να βάλουν στην άκρη μεμιάς, χωρίς πειραματισμούς, το μεγαλύτερο μέρος των λύσεων και να συγκεντρώνονται σε μια περιορισμένη ομάδα.

Άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι: η εσωστρέφεια, η ευρύτητα ενδιαφερόντων, η προαίσθηση, η πνευματική ευκαμψία, η φαντασία, η αισιόδοξη διάθεση, η αξιολόγηση κλπ. Τα παραπάνω γνωρίσματα χαρακτηρίζουν τα δημιουργικά άτομα ως σύνολο. Το κάθε όμως συγκεκριμένο άτομο δεν παρουσιάζει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά παρουσιάζει κάποια από αυτά και σε τέτοιο συνδυασμό ώστε να κάνουν τη διαφορά.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η βελτίωση των δημιουργικών ικανοτήτων επιτυγχάνεται με
- Απόκτηση γνώσεων σε μια ποικιλία πεδίων.
- Έκθεση σε διαφορετικά βιωματικά ερεθίσματα.
- Ανάπτυξη των δημιουργικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.

1.7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργικότητα

1.7.1. Γενικά

Ένα περιβάλλον επιδρά θετικά στη δημιουργικότητα όταν:
- Ενθαρρύνει την επικοινωνία.
- Υποστηρίζει την ανάληψη πρωτοβουλίας.
- Αποδέχεται τη διαφορετικότητα και παρατηρεί προσεκτικά τις εξαιρέσεις.
- Παρέχει την ελευθερία να υποβάλλονται πρωτότυπες ή ενοχλητικές ερωτήσεις και να παρουσιάζονται ασυνήθιστες λύσεις.

Αντίθετα, επιδρά αρνητικά όταν:
- Απορρίπτει εντελώς νέες ιδέες χωρίς συζήτηση.
- Απορρίπτει ανθρώπους που φαίνονται λιγότερο προβλέψιμοι και αναλαμβάνουν περισσότερο ρίσκο.
- Δε δίνει κίνητρα και αποθαρρύνει τη συμμετοχή σε δημιουργικές διαδικασίες.
- Αρνείται την αλλαγή.
- Απαγορεύει τον πειραματισμό.

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν εμπόδια που σχετίζονται με τους φόβους, τα άγχη και τις ανασφάλειές του, την παγίωση συνηθειών κ.λπ.

1.7.2. Δημιουργικότητα και επιχείρηση

Η δημιουργικότητα είναι το κλειδί για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Αναμενόμενα αποτελέσματα της δημιουργικότητας στον τομέα των επιχειρήσεων είναι:
- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Η βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων.

- Η βελτίωση και η εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής.
- Η μείωση του κόστους.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λπ.

Πιθανοί φορείς της δημιουργικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι:
- Οι εργαζόμενοι ως άτομα ή ως ομάδες.
- Οι πελάτες.
- Οι προμηθευτές.
- Τα διοικητικά στελέχη.

Επειδή ένας μεγάλος αριθμός ιδεών προέρχονται από τους εργαζόμενους που δουλεύουν ως άτομα ή ως ομάδες, η επιχείρηση πρέπει για να εξασφαλίσει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της δημιουργικότητας να:
- Παρέχει κίνητρα (οικονομικά και άλλα) για να εξασφαλίσει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της δημιουργικότητας.
- Να ανταμείβει τις δημιουργικές πρωτοβουλίες.
- Να επεξεργάζεται τις νέες ιδέες με απώτερο στόχο την εφαρμογή τους.

Η δημιουργική δραστηριότητα των εργαζομένων στο χώρο της επιχείρησης ευνοείται από:
- Τη συνεχή πληροφόρηση και εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας.
- Τη διαμόρφωση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που προσφέρει διαφοροποιημένα ερεθίσματα (π.χ. κάδρα ζωγραφικής στους τοίχους).
- Την απουσία λογοκρισίας.
- Τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων της δημιουργικής διαδικασίας.
- Την ελευθερία των εργαζομένων να υποβάλλουν πρωτότυπες ή ενοχλητικές ερωτήσεις.
- Την ελευθερία να παρουσιάζουν ασυνήθιστες λύσεις για τα προβλήματα που αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού (μερικές φορές οι λύσεις αυτές μπορεί να φαίνονται ανεφάρμοστες στα μάτια των άλλων).
- Την ενθάρρυνση του διαλόγου και της ανταλλαγής απόψεων μέσα από την καθιέρωση τυπικών και την ενθάρρυνση άτυπων μορφών επικοινωνίας.
- Αναγνώριση της ατομικής δημιουργικότητας τόσο από οικονομική όσο και από την πλευρά της δημοσιότητας.
- Καταπολέμηση της «ομαδικής σκέψης».
- Αντιμετώπιση των παραγόντων που αποτελούν πηγές στρες. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν σχέση με τη θέση εργασίας (φόρτος δουλειάς, χρονική πίεση, κακές συνθήκες κ.λπ.), το ρόλο στην επιχείρηση (ασαφής ρόλος, σύγκρουση ρόλων, έλλειψη διοικητικής υποστήριξης κ.λπ.), τις σχέσεις (με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους κ.λπ.), την εξέλιξη σταδιοδρομίας (ανασφάλεια, κ.λπ.), την προοπτική της επιχείρησης (συγχωνεύσεις, αλλαγή στρατηγικής, κ.λπ.) κ.ά.
- Καθιέρωση κινήτρων ώστε τα άτομα να αντλήσουν έμπνευση από το δικό τους κόσμο και των άλλων ανθρώπων εκτός επιχείρησης.
- Τη μετακίνηση των εργαζομένων από πόστο σε πόστο για να μειώνεται το αίσθημα της ρουτίνας.

- Ανταμοιβή των εργαζομένων με βάση τον αριθμό των παραγωγικών ιδεών που εκφράζουν.
- Ανταμοιβή προϊσταμένων για τον αριθμό των ιδεών που εκφράζονται από αυτούς και τους υφιστάμενούς τους.
- Ανάθεση της εκτέλεσης των παραγωγικών ιδεών στους υπαλλήλους που τις πρότειναν (κάτι τέτοιο θα επιδράσει ευνοϊκά στην ψυχολογία τους, θα δώσει την ευκαιρία για εμπλουτισμό των γνώσεών τους κ.λπ.).
- Ανταμοιβή της δημιουργικότητας με βάση την πρωτοτυπία και την εφικτότητα.

Οι σημαντικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της δημιουργικότητας είναι:
- Το εργασιακό στρες, οι πάρα πολλές ώρες και μια μορφή αδιάλειπτης παρουσίας που επεκτείνεται από το γραφείο στο σπίτι με τα κινητά τηλέφωνα και τους υπολογιστές στο σπίτι που συνδέονται με τα e-mail του γραφείου.
- Η κυριαρχία της κουλτούρας της απόδοσης μομφών που καθιστά ασφαλέστερη την τήρηση των κανόνων από την ανάληψη των κινδύνων.
- Το άγχος που προκαλεί η προοπτική συγκεκριμένων αλλαγών (μετεγκατάσταση, συγχώνευση κ.λπ.), στην οποία οι ρόλοι ή οι θέσεις εργασίας ενδέχεται να τεθούν υπό εξέταση.
- Η πολιτική που συχνά υιοθετούν οι εταιρείες σε περιόδους οικονομικής ύφεσης: μετατόπιση του κέντρου βάρους στο περιορισμό των ζημιών και στην περικοπή των εξόδων και η παραμέληση άλλων θεμάτων, όπως είναι η καλλιέργεια των συνθηκών όπου μπορούν να ανθήσουν οι ιδέες.
- Η έλλειψη ευαισθησίας των διευθυντών ή των ανώτερων στελεχών ή των κινήτρων να διακρίνουν το δυναμικό των ιδεών που πλανώνται στην επιχείρησή τους. Ή ακόμα χειρότερα, να θεωρούν την πρωτότυπη σκέψη ως απειλή και συνεπώς να την αποθαρρύνουν ή να την καταπνίγουν.
- Η μη αναγνώριση της ατομικής πρωτοβουλίας έχει ζωτική σημασία γιατί λειτουργεί σαν αντικίνητρο για την ενθάρρυνση και παρακίνηση του προσωπικού να είναι πιο δημιουργικό.
- Η μετατροπή των καινοτόμων ιδεών σε δόγματα.
- Η κυριαρχία της «ομαδικής σκέψης».
- Κυριαρχία της άποψης ότι η λήψη καλών αποφάσεων σημαίνει ότι παρουσιάζεται ένα νικητήριο επιχείρημα το οποίο θα θριαμβεύσει επί ενός αντιπάλου με ένα επιχείρημα το οποίο θα ηττηθεί.
- Η απουσία συνθηκών που ενθαρρύνουν την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων, την παρουσίαση ασυνήθιστων λύσεων ή την υποβολή πρωτότυπων ή ενοχλητικών ερωτήσεων.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται με κίνητρα:
- Υποστήριξη από το περιβάλλον.
- Επιβράβευση, υλική ή ηθική, μιας καινοτομικής πρότασης.

1.8. Η αξιολόγηση της δημιουργικότητας

Οι πρωτότυπες ιδέες από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Πρέπει να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να τεθούν σε εφαρμογή. Κατά την αξιολόγηση της δημιουργικής σκέψης χρησιμοποιούνται τρία κριτήρια:

- Η ποσότητα των ιδεών.
- Τα διαφορετικά είδη ιδεών.
- Η σπανιότητα – μοναδικότητα των ιδεών.

Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία θα πρέπει με συγκεκριμένα κριτήρια να γίνει συγκριτική εκτίμηση των προτεινόμενων ιδεών και να γίνει η κατάλληλη επιλογή. Τέτοια κριτήρια είναι:

- Η χρησιμότητα.
- Η πρακτικότητα.
- Το κόστος υλοποίησης.
- Ο απαιτούμενος χρόνος για την εφαρμογή της.
- Τα μέσα και τα πρόσωπα που απαιτούνται.
- Οι επιπτώσεις (στο περιβάλλον, κ.λπ.).
- Κ.ά.

ΣΥΝΟΨΗ

Ο καθένας διαθέτει δημιουργικές ικανότητες αλλά πολλοί λίγοι ξέρουν να τις χρησιμοποιούν. Η λύση στο πρόβλημα της απελευθέρωσης της δημιουργικότητας είναι πάντοτε:

- Η απόκτηση γνώσεων (θεωρητικό υπόβαθρο).
- Οι συγκεκριμένοι στόχοι.
- Η οργάνωση.
- Ένας μικρός καλπασμός της φαντασίας.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποια είναι η έννοια της δημιουργικότητας;

2. Ποια είναι η σημασία της δημιουργικότητας;

3. Ποιες είναι οι φάσεις της δημιουργικής διαδικασίας; Να περιγράψετε τα χαρακτηριστικά τους.

4. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου;

5. Ποιοι είναι οι σπουδαιότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στην χρησιμοποίηση και αξιοποίηση της δημιουργικότητας;

6. Ποια είναι τα σημαντικότερα κριτήρια για την αξιολόγηση της δημιουργικότητας;

Να απαντήσετε αν είναι σωστές ή λανθασμένες οι παρακάτω προτάσεις:

7. Δημιουργικός μπορεί να είναι κανείς και σε τομείς της καθημερινής ζωής.

Σωστό Λάθος

8. Η δημιουργικότητα είναι προνόμιο των μεγαλοφυών.

Σωστό Λάθος

9. Το δημιουργικό άτομο διαπιστώνει προβλήματα, λάθη, ατέλειες και ελλείψεις εκεί όπου οι άλλοι τα βλέπουν όλα σωστά και τέλεια.

Σωστό Λάθος

10. Η δημιουργική σκέψη δεν μπορεί με κατάλληλη άσκηση να αυξηθεί.

Σωστό Λάθος

11. Ένα από τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού ατόμου είναι ότι παράγει νέες ιδέες ακόμη και για κοινά προβλήματα.

Σωστό Λάθος

12. Το δημιουργικό άτομο υποτάσσεται στην τάξη και δεν αμφισβητεί.

Σωστό Λάθος

13. Να αντιστοιχίσετε τα δεδομένα της πρώτης με τα δεδομένα της δεύτερης στήλης.

Στήλη Α	**Στήλη Β**
1. πνευματική ευχέρεια	**Α.** ικανότητα του ατόμου να παράγει νέες ιδέες
2. πνευματική ευλυγισία	**Β.** ικανότητα του ατόμου να παράγει μεγάλο αριθμό διαφορετικού είδους ιδεών
3. πρωτοτυπία	**Γ.** ικανότητα ατόμου να παράγει μεγάλο αριθμό ιδεών

Να αντιστοιχίσετε τα δεδομένα της πρώτης με τα δεδομένα της δεύτερης στήλης.

Στήλη Α	**Στήλη Β**
1. προπαρασκευή	**Α.** εσωτερική επεξεργασία στο επίπεδο του ασυνειδήτου
2. επώαση	**Β.** διερεύνηση του προβλήματος από όλες τις πλευρές και οριοθέτησή του
3. φωτισμός	**Γ.** ξεπηδά απροσδόκητα μια πρωτότυπη ιδέα
4. αξιολόγηση – επαλήθευση	**Δ.** εξέταση της εγκυρότητας και της χρησιμότητας της νέας ιδέας

Να σημειώσετε τη σωστή απάντηση

14. Ένα από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα είναι:
- **α.** Η κριτική στις νέες ιδέες.
- **β.** Το έντονο στρες.
- **γ.** Η μη αποδοχή της διαφορετικότητας.
- **δ.** Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας.

15. Ένα από τα εμπόδια στη δημιουργική σκέψη είναι:
- **α.** Η φαντασία.
- **β.** Η έντονη περιέργεια.
- **γ.** Το πηγαίο χιούμορ.
- **δ.** Η έλλειψη εμπιστοσύνης στις δημιουργικές μας δυνάμεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Boden M.A. *"Creativity and artificial intelligence"*, Artificial Intelligence, N 103, 1998.

De Bono, *Serious Creativity*, Harper Collins, London.

Higgins L.F. *"Applying principles of creativity management to Marketing research efforts in high – technology markets"*, Industrial Marketing Management, N. 28, 1999.

Davis & J.A. Scott, (Eds), «*Training Creative Thinking*, Melbourne», Fl Krieyer.

Gordon, W.J.J., «*Synetics*», New York, Hurper & Row, 1961

Μαγνήσαλη Κ.Γ., «*Δημιουργική θεωρία και τεχνική ανάπτυξης της δημιουργικότητας*», Interbooks, 1996.

Μαγνήσαλης Κ., «*Δημιουργική Σκέψη*», εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Osborne A.Γ., «*Applied Imagination: principles and Procedures of Creative Thinking*», N. York Scribner's, 1963.

Gardner, «*Multiple intelligences*», N. York, 1993

Παρασκευόπουλος Γ., «*Δημιουργική σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια*», εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2004.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Παρασκευόπουλος Γ., Δημιουργική Σκέψη στο Σχολείο και στην οικογένεια.
Στο βιβλίο αυτό γίνεται ευρεία αναφορά στην έννοια, τη φύση και την αξιολόγηση των δύο παραγωγικών λειτουργιών: της συγκλίνουσας – κριτικής σκέψης και της αποκλίνουσας – δημιουργικής σκέψης. Επίσης εξετάζονται θέματα όπως: οι επιδιωκόμενοι σκοποί στην καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης, οι τρόποι άσκησης των επιμέρους δημιουργικών ικανοτήτων, οι ειδικές τεχνικές για τη δημιουργική παραγωγή ιδεών, οι τρόποι άρσης των εμποδίων που αναστέλλουν την εκδίπλωση των δημιουργικών ικανοτήτων κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΩΝ ΙΔΕΩΝ

Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις τεχνικές παραγωγής νέων ιδεών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων ή τη λύση ποικίλων προβλημάτων.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Αναλύετε τη χρησιμότητα των τεχνικών παραγωγής ιδεών.
- Περιγράφετε και να εφαρμόζετε τις κυριότερες τεχνικές παραγωγής ιδεών.
- Προσδιορίζετε τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή τους.

Έννοιες κλειδιά

- Brainstorming (Καταιγισμός αυθορμήτων ιδεών).
- Αντίστροφο Brainstorming.
- Μορφολογική ανάλυση.
- Κατάλογος ερωτήσεων Osborn.
- Άγρια ιδέα.
- Κατάλογος Χαρακτηριστικών.
- Συνεκτική μέθοδος.
- Αναλογική σκέψη.
- Πλάγια σκέψη.
- Έξι καπέλα.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η γνώση των τεχνικών παραγωγής ιδεών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τα άτομα και τις ομάδες, γιατί επιτρέπει την εξεύρεση νέων ιδεών για την επίλυση ποικίλων προβλημάτων ή για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει έντεκα ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται η έννοια, η σημασία, οι αρχές και η διαδικασία της τεχνικής brainstorming. Στη **δεύτερη ενότητα** παρουσιάζεται ο κατάλογος των ερωτήσεων που έχουν προταθεί από τον A. Osborn για να διευκολύνουν τη δημιουργική παραγωγή. Στην **τρίτη ενότητα** παρουσιάζεται η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης. Στην

τέταρτη ενότητα παρουσιάζονται η έννοια της συνεκτικής μεθόδου και τα είδη αναλογικών σχέσεων. Στην **πέμπτη ενότητα** παρουσιάζεται η τεχνική «κατάλογος χαρακτηριστικών». Στην **έκτη ενότητα** παρουσιάζεται η τεχνική «πλάγια σκέψη». Στην **έβδομη ενότητα** παρουσιάζεται η τεχνική των Έξι Καπέλων Σκέψης. Στην **όγδοη ενότητα** παρουσιάζεται η τεχνική «Ανθισμένο Νούφαρο». Στη **δέκατη ενότητα** παρουσιάζονται κάποιες άλλες τεχνικές παραγωγής ιδεών. Τέλος, στην **ενδέκατη ενότητα** αναφέρονται οι τομείς, οι προϋποθέσεις και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών.

2.1. Brainstorming (μέθοδος του Καταιγισμού Αυθορμήτων Ιδεών)

2.1.1. Η έννοια

Η τεχνική brainstorming αποτελεί μια από τις πιο γνωστές μεθόδους παραγωγής ιδεών. Χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Alex Osborn το 1938 στις ΗΠΑ. Πρόκειται για μια διαδικασία όπου μια ομάδα ατόμων, ατομικά ή συνεργατικά, ενεργεί με σκοπό να παραχθεί ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για την επίλυση ενός πρακτικού προβλήματος. Η ικανότητά της να βρίσκει πρωτότυπες λύσεις είναι αναγνωρισμένη και η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε χιλιάδες εφαρμογές (σχεδιασμός προϊόντος, επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, διαφήμιση, αντιμετώπιση διοικητικών ζητημάτων κ.λπ.).

2.1.2. Οι βασικές αρχές της μεθόδου Brainstorming

Σύμφωνα με τον A. Osborn κατά την εφαρμογή της μεθόδου brainstorming πρέπει να ακολουθούνται οι παρακάτω κανόνες ή αρχές:

- Η αξιολόγηση ή η κριτική οποιουδήποτε είδους (σχόλιο, μορφασμός κλπ) κατά τη διάρκεια της σύσκεψης απαγορεύεται. Η μέθοδος brainstorming στηρίζεται στην αρχή ότι η οποιαδήποτε κριτική μιας ιδέας σπρώχνει τους συμμετέχοντες στην αυτοάμυνα και συνθλίβει τη δημιουργικότητα. Επίσης, επειδή η κάθε σκέψη λειτουργεί ως ερέθισμα για κάποια άλλη, οποιαδήποτε προσπάθεια ταξινόμησης ή εκλογίκευσης των ιδεών βάσει της καταλληλότητάς τους ή της σχετικότητάς τους, θα διακόψει τη δημιουργική ροή.
- Ενθαρρύνεται η ελεύθερη και απεριόριστη ροή σκέψεων και ιδεών. Οι συμμετέχοντες στη σύσκεψη πρέπει να αφεθούν ελεύθεροι να ονειρευτούν το μονοπάτι που θα τους οδηγήσει στο πρόβλημα και όχι να αναλύουν κάθε σκέψη. Οι συμμετέχοντες δεν πρέπει να ασκήσουν κριτική σε καμιά ιδέα όσο τρελή και ανεφάρμοστη κι αν φαίνεται. Όσο πιο άγριες είναι οι ιδέες τόσο το καλύτερο, διότι όσο ανέφικτες ή γελοίες κι αν φαίνονται αυτές συνήθως σπάνε τα καλούπια, με άλλα λόγια η δημιουργική σημασία τςη άγριας ιδέας έγκειται στο γεγονός ότι δημιουργεί ασυνέχεια, η οποία παράγει το πρωτότυπο, τον εναλλακτικό τρόπο θεώρησης, τη νέα ιδέα, η οποία δίνει λύσεις ή αποτελεί αφετηρία για λύσεις. Στην ιστορία αναφέρονται περιπτώσεις αποτελεσματικής χρήσης της μεθόδου αυτής. Τέτοιες είναι η κατασκευή του «Δούρειου Ίππου» από τον πολυμήχανο Οδυσσέα και η λύση του «Γόρδιου Δεσμού» από τον Μέγα Αλέξανδρο. Σε άλλες περιπτώσεις μια άγρια ιδέα, αφού τροποποιηθεί, μπορεί να γίνει εφαρμόσιμη, πρωτότυπη κλπ.
- Ενθαρρύνεται η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών. Κύριος στόχος της τεχνικής brainstorming είναι η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού ιδεών – λύσεων για το προς επίλυση πρόβλημα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προτεινόμενων λύσεων

τόσο μεγαλύτερη γίνεται και η πιθανότητα να αυξηθεί ο αριθμός των πρωτότυπων – εφαρμόσιμων ιδεών. Η ποσότητα εγκλείει την ποιότητα και οι πρωτότυπες ιδέες είναι όψιμες. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, στην αρχή της δημιουργικής παραγωγής η σκέψη κινείται περισσότερο στα συνήθη, στα κοντινά, στα γνωστά κλπ. Καθώς όμως εξαντλούνται οι λύσεις αυτές, το άτομο εξαναγκάζεται να εξετάσει το θέμα από νέες διαφορετικές οπτικές, να αναζητήσει νέες και πρωτότυπες ιδέες, να συνδέει έννοιες ή ιδέες που δεν είχαν συσχετιστεί στο παρελθόν κλπ.

- Ενθαρρύνεται η γόνιμη σύζευξη των ιδεών. Για να μεγαλώσει ο κατάλογος των προτεινόμενων ιδεών ενθαρρύνονται τα μέλη της ομάδας να βρουν τρόπους να τροποποιούν τις ιδέες των άλλων, ακόμα και τις δικές τους ή να συνδυάζουν δύο ή περισσότερες ιδέες για να παραχθούν νέες.
- Η αξιολόγηση των προτεινόμενων ιδεών. Η κριτική αξιολόγηση των ιδεών, που είναι αναπόσπαστο μέρος της δημιουργικής διαδικασίας, γίνεται μετά την τελική καταγραφή των προτεινόμενων ιδεών. Κατά τη φάση αυτή επιλέγεται η πιο κατάλληλη, μια ή περισσότερες λύσεις, με βάση πολλαπλά κριτήρια όπως: το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος, η χρησιμότητα, τα διαθέσιμα μέσα, οι επιπτώσεις στο περιβάλλον κ.α.

2.1.3. Η διαδικασία της τεχνικής Brainstorming

- Η συγκρότηση της ομάδας. Οι συνεδριάσεις Καταιγισμού ιδεών πραγματοποιούνται από μια ομάδα 5-10 ατόμων (π.χ. στελέχη, πωλητές, διαφημιστές, διανομείς κ.λπ.). Τα άτομα αυτά πρέπει να διαθέτουν διαφορετικό και ποικίλο υπόβαθρο γνώσεων και να έχουν ευρεία ικανότητα παραγωγής ιδεών. Η συμμετοχή στην ομάδα ατόμων διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου απαγορεύεται. Ο Πρόεδρος της ομάδας θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις αρχές και τις διαδικασίες παραγωγής ιδεών. Ο ρόλος του δεν περιορίζεται στην απλή εποπτεία ή στον έλεγχο του χρόνου, αλλά περιλαμβάνει την υποστήριξη και καθοδήγηση της εργασίας της ομάδας.
- Η προετοιμασία της συνεδρίασης. Σε αυτή τη φάση γίνονται οι εξής επιμέρους ενέργειες:
  - Καθορισμός του προβλήματος.
  - Συλλογή και διερεύνηση των σχετικών πληροφοριών.
  - Μελέτη και ανάλυση όλων των στοιχείων του προβλήματος.
  - Ενημέρωση των μελών της ομάδας για τη μέθοδο καταιγισμού αυθόρμητων ιδεών και την τεχνική εφαρμογής της.
  - Καθορισμός του τόπου και του χρόνου της συνάντησης.
- Η διεξαγωγή της συνεδρίασης. Κατά τη φάση της διεξαγωγής της συνεδρίασης γίνονται οι παρακάτω ενέργειες:
  - Ο Πρόεδρος θέτει το πρόβλημα, δίνει περαιτέρω εξηγήσεις πάνω στο πρόβλημα και στη συνέχεια γίνονται ερωτήσεις για τυχόν διευκρινίσεις ή απορίες.
  - Ο Πρόεδρος παρουσιάζει τους βασικούς κανόνες της μεθόδου Καταιγισμού Αυθορμήτων Ιδεών και ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν μεγάλο αριθμό ιδεών, όσο εξωπραγματικές κι αν είναι ορισμένες από αυτές. Στους συμμετέχοντες δίνεται χρόνος να σκεφθούν ιδέες – λύσεις.

- Κάθε μέλος της ομάδας παρουσιάζει με τη σειρά του μια ιδέα, η οποία αποτελεί ερέθισμα για παραγωγή άλλων ιδεών. Κάθε προτεινόμενη πρόταση κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης αριθμείται. Αυτό επιτρέπει στον Πρόεδρο να γνωρίζει πόσες υποδείξεις έχουν γίνει σε ένα ορισμένο χρονικό πλαίσιο και ανάλογα να ασκεί μια πίεση στην ομάδα λέγοντας «περισσότερες ιδέες», «ακόμα πέντε ιδέες» κ.λπ.
- Επίσης, εναλλακτικά, θα μπορούσε ο καθένας να καταγράφει τις ιδέες του χωρίς να τις συζητά ή να τις ανακοινώνει αρχικά. Ο Πρόεδρος διαπιστώνει, ρωτώντας, ποιος από τους συμμετέχοντες έχει σκεφθεί το μεγαλύτερο αριθμό ιδεών. Στη συνέχεια αντιγράφει τις ιδέες του πιο παραγωγικού μέλους σ' ένα πίνακα, έτσι που αυτές να είναι αντιληπτές από όλους. Όσο γράφονται οι ιδέες του πρώτου μέλους, οι υπόλοιποι διαγράφουν τις ιδέες που είχαν σκεφθεί και οι ίδιοι, αλλά που είναι παρόμοιες μ' αυτές του πίνακα. Ο Πρόεδρος προχωρεί στον συμμετέχοντα με τον επόμενο μεγαλύτερο αριθμό ιδεών, ακολουθώντας την ίδια διαδικασία, και ούτω καθ' εξής, έως ότου είναι στον πίνακα όλες οι ιδέες των μελών. Στη συνέχεια τα μέλη αρχίζουν να χτίζουν πάνω στις ιδέες που έχουν διατυπωθεί, προτείνοντας παραλλαγές ή εντελώς νέες ιδέες. Η διάρκεια της συνεδρίασης για την εξεύρεση μιας ιδέας πρέπει να είναι 30 έως 45 λεπτά περίπου. Ο Καταιγισμός Αυθορμήτων Ιδεών θέτει ένα βασικό πλαίσιο ή αποτελεί την αρχική φάση για την εφαρμογή διαφόρων άλλων ομαδικών τεχνικών παραγωγής ιδεών (κατάλογος Osborn, μορφολογική ανάλυση κ.λπ.).
- Η φάση της αξιολόγησης. Κατά τη φάση αυτή επιλέγεται η πιο κατάλληλη ιδέα με βάση ένα κατάλογο κριτηρίων αξιολόγησης.

Αντίστροφο Brainstorming

Πρόκειται για μια παραλλαγή της τεχνικής Brainstorming που χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει την εφαρμοστικότητα ή την «ευρωστία» κάθε λύσης που προέκυψε από την ανταλλαγή τρελών ιδεών και να διευκολύνει την εξέταση του προβλήματος από νέες προοπτικές και συνεπώς, την διεύρυνση των πιθανών λύσεων. Στην τεχνική αυτή το αρχικό ερώτημα – πρόβλημα διατυπώνεται με το αντίθετό του. Η ερώτηση που πρέπει να τεθεί και να συζητηθεί είναι: με ποιους τρόπους μπορεί να αποτύχει αυτή η ιδέα ή λύση; Αυτό θα βοηθήσει την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η τεχνική Brainstorming είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού ιδεών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Βασικές αρχές της τεχνικής αυτής είναι:
- Η απαγόρευση της κριτικής.
- Η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών.
- Η ελεύθερη και απεριόριστη ροή ιδεών. Όσο πιο ασυνήθης, προκλητική, αλλόκοτη, άγρια είναι η ιδέα τόσο το καλύτερο.
- Ο συνδυασμός και η βελτίωση των ιδεών.
- Η αξιολόγηση των προτεινόμενων ιδεών.

2.2. Κατάλογος Osborn

Η εν λόγω τεχνική βασίζεται σε μια σειρά ερωτήσεων που είναι ειδικά σχεδιασμένες και έχουν προταθεί από τον A. Osborn να χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τη δημιουργική παραγωγή. Ο κατάλογος του Osborn χρησιμοποιείται σ' όλες τις τεχνικές δημιουργικής παραγωγής ιδεών, όπως είναι η τεχνική brainstorming, η τεχνική Κατάλογος Χαρακτηριστικών, η συνεκτική μέθοδος, η τεχνική «πλάγια σκέψη», το πρότυπο «Δημιουργική επίλυση προβλημάτων» και η μορφολογική ανάλυση.

Κατάλογος Osborn

- Άλλες χρήσεις; Νέοι τρόποι χρησιμοποίησης όπως είναι; Άλλες χρήσεις αν τροποποιηθεί;
- Προσαρμογές; Με τι άλλο μοιάζει; Ποιες άλλες ιδέες φέρνει στο μυαλό μας; Υπάρχει παραλληλισμός με το παρελθόν; Ποιον μπορώ να αντιγράψω; Ποιον μπορώ να μιμηθώ; Άλλη οπτική γωνία;
- Μεγεθύνσεις; Τι μπορεί να προστεθεί; Θα μπορούσε να γίνει μεγαλύτερο, ισχυρότερο, πλατύτερο, υψηλότερο, συχνότερο; Μεγαλύτερης αξίας; Γιατί να μη διπλασιαστεί, πολλαπλασιαστεί; Τι καινούργια συστατικά μπορούν να προστεθούν; Τι είναι υπερβολή;
- Σμικρύνσεις; Τι μπορεί να αφαιρεθεί; Γιατί να μη γίνει μικρότερο; ελαφρύτερο, αραιότερο, κοντύτερο, βραδύτερο; Γιατί να μη διαχωριστεί το ένα από το άλλο, γιατί να μη διαιρεθεί, συμπυκνωθεί, ελαχιστοποιηθεί;
- Τροποποιήσεις; Τι αλλαγές μπορούν να γίνουν στο χρώμα, στην κίνηση, στον ήχο, στο σχήμα, στην οσμή. Άλλο ξεκίνημα; Άλλο τέλος; Τι αλλαγές πρέπει να γίνουν για να υπάρξει μια αλλαγή σημασίας; Τι αλλαγές μπορούν να γίνουν στη διαδικασία; Σε τι άλλες μορφές αυτό μπορεί να γίνει; Άλλες αλλαγές;
- Αντικαταστάσεις; Τι μπορεί να αντικαταστήσει αυτό; Ποια άλλη διαδικασία; Άλλη κινητήρια δύναμη; Άλλος ήχος; Άλλη προσέγγιση; Άλλα υλικά;
- Αναδιατάξεις; Πώς αυτό μπορεί να ανακατανεμηθεί; Μήπως η διάταξη πρέπει να αλλάξει; Μήπως θα πρέπει να εναλλαγούν τα επιμέρους στοιχεία; Το πρώτο να γίνει τελευταίο; Άλλη ακολουθία; Άλλο μοντέλο; Αλλαγή ρυθμού; Μετάθεση αιτίας και αποτελέσματος;
- Αντιστροφές; Γιατί να μη γίνει εναλλαγή ρόλων; Γιατί να μην αντιστραφούν οι παράγοντες; Αντιμετάθεση αιτίου – αποτελέσματος; Ανατροπή ισορροπιών; Αναποδογύρισμα; Αντιμετάθεση θετικού – αρνητικού;
- Συνδυασμός; Τι συνδυασμός πρέπει να γίνει, ιδεών, μερών, στοιχείων, σκοπών; Μήπως πρέπει να δημιουργηθεί ένα καινούργιο κράμα, μείγμα, σύνολο; Άλλη σύνθεση;

Τι πρέπει να θυμάστε:

Η τεχνική των ερωτήσεων είναι ένας δημιουργικός τρόπος παραγωγής ιδεών ο οποίος βασίζεται σε μια σειρά ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται για κάθε πρόβλημα. Η εν λόγω τεχνική χρησιμοποιείται κυρίως για τη βελτίωση ή την τροποποίηση προϊόντων καθώς και για τη δημιουργία νέων προϊόντων.

2.3. Η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης

2.3.1. Έννοια και σκοπός

Η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης ξεκινάει από τη «διάσπαση» ενός προϊόντος εις τα εξ' ων συνετέθη. Για μια κατηγορία προϊόντων μπορούν να επιλεχθούν τα κύρια χαρακτηριστικά τους (π.χ. σχήμα, συστατικά, χρώμα, μέγεθος) ώστε να προσδιορισθούν όλοι οι δυνατοί συνδυασμοί μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών. Σκοπός της μεθόδου είναι ο εντοπισμός «κενών» στην αγορά, δηλαδή συνδυασμών που δεν εξυπηρετούνται από κανένα υπάρχον προϊόν και που άρα υπάρχουν πιθανές ευκαιρίες για ένα νέο προϊόν. Επίσης, η επινόηση νέων τρόπων εκτέλεσης διάφορων ενεργειών.

2.3.2. Η διαδικασία

Η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του θέματος ή του προβλήματος.
- Ανάλυση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων.
- Κατάρτιση του καταλόγου των δυνατών συνδυασμών τους.
- Μελέτη των συνδυασμών και επινόηση λύσεων που να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές.

Η δυσκολία της τεχνικής αυτής έγκειται στο μεγάλο αριθμό ιδεών που προκύπτουν από τους πολλαπλούς δυνατούς συνδυασμούς.

2.4. Η συνεκτική μέθοδος

2.4.1. Η έννοια

Η συνεκτική μέθοδος είναι μια από τις κυριότερες μεθόδους παραγωγής ιδεών. Εισηγητής της μεθόδου είναι ο William J.J. Gordon. Συνεκτική είναι η μέθοδος προσδιορισμού και επίλυσης ενός προβλήματος, η οποία εφαρμόζεται από μια μικρή ομάδα ατόμων και στηρίζεται στη συνένωση – συσχέτιση πραγμάτων, δεδομένων ή στοιχείων που καταφανώς είναι άσχετα μεταξύ τους, μέσω αναλογικών σχέσεων και παραλληλιών: Με άλλα λόγια, η συνεκτική μέθοδος χρησιμοποιεί για την παραγωγή ιδεών την αναλογική σκέψη.

Η αναλογική σκέψη είναι η ικανότητα του ατόμου να βρίσκει σχέσεις ανάμεσα σε έννοιες ή πράγματα, όπως: σχέσεις αιτιότητας (αιτίου – αποτελέσματος, διαδοχής (προτέρου – υστέρου), εξωτερικής ομοιότητας (σχήμα, μέγεθος, χρώμα κ.λπ.), σύστασης και υφής (μεταλλικά, ξύλινα κ.λπ.), χρήσης (τροφή, προστασία κ.λπ.). Επίσης, είναι η ικανότητα να δανείζεται κανείς ιδέες από ένα τομέα και να τις χρησιμοποιεί σ' έναν άλλο τομέα, να δανείζεται μια λύση σ' ένα πρόβλημα και να την εφαρμόζει, να τη μεταβιβάζει σ' έναν άλλο.

2.4.2. Είδη αναλογικών σχέσεων

Η συνεκτική μέθοδος χρησιμοποιεί τέσσερα είδη αναλογικών σχέσεων.

- Άμεση αναλογία. Είναι εκείνη που αποβλέπει στην πραγματική σύγκριση παράλληλων δεδομένων από διαφορετικούς τομείς. Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία δανειζόμαστε ιδέες – γνώσεις, τεχνικές, μορφές συμπεριφοράς – από έναν τομέα και τις

μεταβιβάζουμε και επιλύουμε προβλήματα σ' έναν άλλο τομέα. Παράδειγμα άμεσης αναλογίας είναι η βιονική μέθοδος, όπου αναζητούμε τρόπους με τους οποίους έχουν επιλυθεί παρόμοια προβλήματα στη φύση από ζώα, μυρμήγκια, πουλιά κ.α. Άλλο παράδειγμα είναι η χρησιμοποίηση από τον A. Osborn των τεσσάρων πράξεων της Αριθμητικής σαν μια μέθοδο παραγωγής ιδεών.

- Προσωπική αναλογία. Είναι η διαδικασία κατά την οποία μπαίνουμε στη θέση κάποιου άλλου προσώπου, πράγματος ή κατάστασης και βιώνουμε το πρόβλημα από τη δική του οπτική. Η προσωπική αναλογία είναι ένα είδος «παίξιμου ρόλου» που μας επιτρέπει να βιώσουμε το πρόβλημα και έτσι να βρούμε νέες ιδέες για την επίλυσή του.
  Παραδείγματα προσωπικής αναλογίας:
  - μπαίνουμε στη θέση του μαθητή τις παραμονές των εξετάσεων, ή στη θέση ενός δένδρου στην πυρκαγιά.
  - Μπαίνουμε στη θέση ενός προσώπου π.χ. του εργαζομένου κατά τη στιγμή της απόλυσης.
  - Μπαίνουμε στη θέση ενός πράγματος π.χ. ενός ρολογιού που δε δουλεύει.
  - Μπαίνουμε στη θέση μιας κατάστασης π.χ. βρισκόμαστε σ' ένα μεγάλο σεισμό.
- Η συμβολική αναλογία. Είναι εκείνη η διαδικασία κατά την οποία επιχειρούμε να εκφράσουμε, να περιγράψουμε, να υπονοήσουμε ή να αναδείξουμε μια κατάσταση, μια συμπεριφορά, ένα πρόβλημα, μια άποψη, χρησιμοποιώντας συμβολισμούς – αλληγορίες. Η συμβολική αναλογία χρησιμοποιείται ευρύτατα στη λογοτεχνία, στις καλές τέχνες, στη μουσική, στη διαφήμιση, καθώς και σε άλλους τομείς.
  Παραδείγματα συμβολικής αναλογίας:
  - Από τη μουσική: «Συννεφιασμένη Κυριακή μοιάζεις με την καρδιά μου», για την αρνητική εσωτερική – ψυχική διάθεση
  - Από την ποίηση: «Για να γυρίσει ο ήλιος θέλει δουλειά πολλή» (Ελύτης), για τη δυσκολία και την προσπάθεια που απαιτείται για να επιτευχθεί μια επιθυμητή αλλαγή.

  Συχνά η συμβολική αναλογία παίρνει τη μορφή «οξύμωρου σχήματος», όπου δύο σημασιολογικά αντιφατικές λέξεις ή φράσεις ενώνονται και συνεκφέρονται για να εκφράσουν ένα βαθύτερο νόημα π.χ. «σπεύδε βραδέως». Η οξύμωρη συμβολική αναλογία, η οποία μπορεί να πάρει γλωσσικές και εικονογραφημένες μορφές, σχετιζόμενη με το προς επίλυση πρόβλημα, μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή νέων ιδεών.
- Η φανταστική αναλογία. Είναι η διαδικασία κατά την οποία για την αντιμετώπιση ενός θέματος ή ενός προβλήματος, φανταζόμαστε μια ιδανική – υποθετική κατάσταση, χωρίς κανέναν περιορισμο, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές, πρωτότυπες ιδέες. Π.χ. υποθέτουμε ότι μπορούμε να γκρεμίσουμε την Αθήνα και να την ξανακτίσουμε με σεβασμό στο περιβάλλον, στην ιστορία κλπ. Στο τέλος αξιολογούμε τις ιδέες που δημιούργησε αυτή η υπόθεση προσπαθώντας να βρούμε σημεία συνύπαρξης μεταξύ της υποθετικής – φανταστικής κατάστασης και της υπαρκτής κατάστασης.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Να προσδιορίσετε ένα διαφημιστικό μήνυμα και να εφαρμόσετε την τεχνική της Συμβολικής Αναλογίας, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό.

2.5. Η τεχνική «κατάλογος χαρακτηριστικών»

2.5.1. Έννοια και σκοπός

Η τεχνική του Καταλόγου Χαρακτηριστικών είναι μια μέθοδος παραγωγής ιδεών η οποία βασίζεται στην προετοιμασία ενός καταλόγου χαρακτηριστικών, ιδιοτήτων, μερών κ.λπ. του επίμαχου προβλήματος ή προϊόντος. Στόχος της τεχνικής αυτής η οποία επινοήθηκε από τον R. Crawford είναι η χρησιμοποίηση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος για την παραγωγή νέων ιδεών.

2.5.2. Η διαδικασία

Η τεχνική του Καταλόγου Χαρακτηριστικών περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του θέματος ή του προβλήματος.
- Καταγραφή όσο δυνατόν περισσότερων γνωρισμάτων, ιδιοτήτων και μερών του προϊόντος.
- Εξέταση καθεμίας χωριστά από τις καταγραφές αυτές, αναζητώντας τρόπους να τις τροποποιήσουμε και έτσι να καταλήξουμε σε ένα ή περισσότερα βελτιωμένα προϊόντα.
- Συσχέτιση των νέων ιδεών που προκύπτουν με το θέμα και αξιολόγηση τους.

Η τεχνική του Καταλόγου Χαρακτηριστικών προϋποθέτει αναπτυγμένη την αναλυτική ικανότητα δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει σε πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις τα επιμέρους στοιχεία τους.

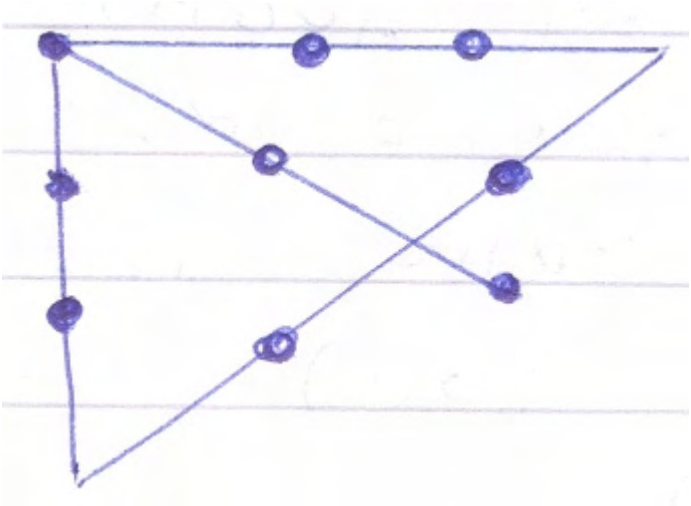
2.6. Η τεχνική «πλάγια σκέψη»

Η εν λόγω τεχνική επινοήθηκε από τον Edward de Bono και βασίζεται στη χρησιμοποίηση του πιθανού, της υπόθεσης και του δυνατού για την παραγωγή νέων ιδεών. Σύμφωνα με τον Edward de Bono, ο άνθρωπος για την επίλυση ενός προβλήματος χρησιμοποιεί τη λεγόμενη «κάθετη σκέψη». Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην επεξεργασία και λογική ανάλυση των δεδομένων του προβλήματος, στη σύγκριση, στην αξιολόγηση και τελικά, στην επιλογή της λύσης, την οποία λύση με την ίδια διαδικασία προσπαθεί να τελειοποιήσει. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη, όμως εγκλωβίζει το άτομο στην «κυρίαρχη ιδέα» και δεν το αφήνει να δει πέρα από τα αυτονόητα να ψάξει για εναλλακτικές λύσεις. Η κυρίαρχη ιδέα δεν του επιτρέπει να αναζητήσει άλλες λύσεις παρά μόνο όσες είναι εξαρχής τοποθετημένες στο περιοριστικό πλαίσιο που αυτή θέτει. Η κυρίαρχη σκέψη προέρχεται από μια συγκεκριμένη αλληλουχία εμπειριών και μια πρωταρχική δέσμη εννοιών και δεν έχει απόλυτη αξία. Το άτομο θα πρέπει να ξεφύγει από την κάθετη σκέψη και να μπει στο ελεύθερο χώρο της «πλάγιας σκέψης», αναζητώντας εναλλακτικούς τρόπους θεώρησης. Έτσι θα υπερβεί τους περιορισμούς του συστήματος σκέψης ΝΑΙ / ΟΧΙ και την προσήλωση σε ένα τρόπο θεώρησης των πραγμάτων που εξαιρεί όλους τους άλλους. Στο χώρο της

πλάγιας σκέψης κυριαρχεί η φαντασία, η διάθεση για αναζήτηση και η διάθεση για αποδοχή νέων ιδεών. Μετά την αναζήτηση στη σφαίρα του πιθανού θα πρέπει να επανέλθει στην πραγματικότητα και να αξιολογήσει τις προτεινόμενες λύσεις και να εντοπίσει ποιες από αυτές είναι ανεφάρμοστες κάτω από τις δεδομένες συνθήκες και ποιες συνάδουν προς τις προσωπικές του επιθυμίες και δεσμεύσεις.

Παράδειγμα

Σε ένα χαρτί γράφουμε εννέα τελείες, διευθετημένες σε ίσες αποστάσεις σε τρεις σειρές. Ζητείται να ενώσουμε τις τελείες αυτές – και τις 9 – με τέσσερις ευθείες γραμμές, χωρίς να σηκώσουμε το μολύβι από το χαρτί (με μια τετραμερή μονοκοντυλιά). Πολλοί από όσους επιχειρούν να λύσουν το πρόβλημα αυτό με τις εννέα τελείες δεν τα καταφέρνουν, παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες και το εγκαταλείπουν. Η «μη λύση» οφείλεται στο ότι σε όλες τις επιχειρούμενες προσπάθειες κυριαρχεί η ιδέα ότι η συρόμενη τετραμερής μονοκοντυλιά πρέπει να είναι μέσα στο χώρο που ορίζουν οι 9 τελείες, να μη βγει έξω από αυτό το νοητό τετράγωνο πλαίσιο. Το πρόβλημα όμως δεν έχει θέσει τέτοιον περιορισμό. Τον περιορισμό αυτόν τον «υπαγόρευσε» η λογική της κλειστής κάθετης σκέψης. Από τη στιγμή που ο λύτης εντοπίσει την περιοριστική κεντρική ιδέα – την οποία σημειωτέον, στο πρόβλημα αυτό, την «εφεύρε» ο ίδιος ο λύτης, την «υπέθεσε» ο ίδιος – θα μπορέσει εύκολα να βρει τη λύση. Θα πρέπει δηλαδή, όπως λέει ο Edward de Bono να εκφύγει από την κάθετη σκέψη και να μπει στον ελεύθερο χώρο της λεγόμενης «πλάγιας σκέψης».



(Το πρόβλημα «οι 9 τελείες» λυμένο)

Από το βιβλίο του Γ. Παρασκευόπουλου «Δημιουργική σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια», Ελληνικά Γράμματα, σελ. 90,91.

2.7. Η τεχνική των έξι καπέλων σκέψης

Η τεχνική των Έξι Καπέλων Σκέψης δημιουργήθηκε από τον Edward de Bono και είναι η διαδοχική αλλαγή του τρόπου σκέψης κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης. Σύμφωνα με τον Edward de Bono υπάρχουν έξι τρόποι σκέψης που συμβολίζονται με έξι καπέλα διαφορετικού χρώματος. Συγκεκριμένα:

- Το λευκό καπέλο αντιπροσωπεύει τις μνημονικές λειτουργίες, την ουδέτερη και αντικειμενική στάση. Η τεχνική του λευκού καπέλου αφορά τα αντικειμενικά στοιχεία και πληροφορίες. Το λευκό καπέλο αναζητεί την εξεύρεση στοιχείων και πληροφοριών για ένα πρόβλημα ή κατάσταση χωρίς να κάνει αξιολογήσεις και επιλογές.
- Το κόκκινο καπέλο αντιπροσωπεύει τα συναισθήματα. Συμβολίζει το θυμό, την οργή, την ένταση, τα αισθήματα. Το κόκκινο καπέλο αναζητεί τις συγκινήσεις, τα αισθήματα, τα δικά μας και των άλλων, για ένα προβλήματα ή μια κατάσταση χωρίς κρίση και δικαιολογίες.
- Το μαύρο καπέλο αντιπροσωπεύει την κριτική σκέψη. Το μαύρο καπέλο:
  - Παρατηρεί τα σφάλματα στη διαδικασία της σκέψης και στις μεθόδους της.
  - Κρίνει και αξιολογεί ιδέες του παρόντος και του μέλλοντος για να διαπιστώσει τη χρησιμότητά τους.
  - Αξιολογεί με ορισμένα κριτήρια αν τα στοιχεία, οι πληροφορίες και τα δεδομένα είναι σωστά.
- Το κίτρινο καπέλο αντιπροσωπεύει τη θετική και εποικοδομητική στάση. Το κίτρινο καπέλο αναζητεί τα θετικά στοιχεία και την αισιόδοξη άποψη για ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση. Επίσης, δημιουργεί και αναπτύσσει προτάσεις για αλλαγές, βελτιώσεις, καινοτομίες.
- Το πράσινο καπέλο αντιπροσωπεύει τη δημιουργική σκέψη. Το πράσινο καπέλο αναζητεί το νέο, τη δημιουργική αντιμετώπιση του προβλήματος. Ερευνά διαζευκτικές λύσεις, πιστεύοντας ότι η ποιότητα μιας απόφασης εξαρτάται από το είδος και την ποσότητά τους.
- Το μπλε καπέλο αντιπροσωπεύει τη σκέψη για τη σκέψη, τη σκέψη του ελέγχου και της διαδικασίας. Το μπλε καπέλο αναζητεί τη διαδικασία, τον έλεγχο και την αξιολογική άποψη για ένα πρόβλημα ή κατάσταση.

Ο σκοπός τα τεχνικής των Έξι Καπέλων Σκέψης είναι η επισήμανση του συγκεκριμένου τρόπου σκέψης τον οποίο ένα άτομο ή ομάδα είναι ικανό να χρησιμοποιήσει σε μια περίσταση, αντί να προσπαθεί να χρησιμοποιήσει όλους τους τρόπους μαζί. Η τεχνική των Έξι Καπέλων απαιτεί τη χρησιμοποίηση των καπέλων κατά μια διαδικασία και ένα – ένα ανάλογα με την περίσταση.

Άσκηση Αυτοαξιολόγησης

Πάρτε μια εφημερίδα και επιλέξτε δύο – κατά τη γνώμη σας – σημαντικές οικονομικές ειδήσεις. Στη συνέχεια φορέστε το κίτρινο και το πράσινο καπέλο σας. Τι παρατηρείτε;

2.8. Η τεχνική «Ανθισμένο Νούφαρο»

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται για μια εξέταση σε βάθος των διαφόρων λύσεων σε ένα πρόβλημα. Αρχίζει με μια κεντρική ιδέα (π.χ. αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος) γύρω από την οποία υπάρχουν οκτώ άδεια κουτιά ή κύκλοι. Με την τεχνική brainstorming, οκτώ ιδέες ή λύσεις καταγράφονται στα κουτιά αυτά. Στη συνέχεια υπάρχουν οκτώ άδεια κουτιά για κάθε μια από τις παραπάνω ιδέες, τα οποία συμπληρώνονται με νέες ιδέες κλπ. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται έως ότου προκύψει ένας ικανοποιητικός αριθμός ιδεών ή μία ικανοποιητική λύση.

2.9. Άλλες τεχνικές παραγωγής ιδεών

2.9.1. Το Πρότυπο «δημιουργική επίλυση προβλημάτων»

Η εν λόγω διαδικασία προτάθηκε από τον Alex Osborn και προωθήθηκε από τον συνεργάτη του S.J. Parnes και περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Συλλογή των δεδομένων του προβλήματος.
- Ακριβής ορισμός και διατύπωση του προβλήματος.
- Παραγωγή προτεινόμενων ιδεών – λύσεων με τη χρησιμοποίηση των διαφόρων ειδικών τεχνικών παραγωγής ιδεών (brainstorming, πλάγια σκέψη, συνεκτική μέθοδος κ.λπ.).
- Αξιολόγηση των προτεινόμενων ιδεών – λύσεων με συγκεκριμένα κριτήρια (χρησιμότητα, κόστος, διαθέσιμα μέσα κ.λπ.).

Η παραπάνω σειρά – ακολουθία των σταδίων είναι ενδεικτική. Κάποια χρήση τεχνικών παραγωγής ιδεών γίνεται όχι μόνο στο τρίτο αλλά και στα υπόλοιπα στάδια. Σε κάθε στάδιο χρήσιμο είναι να διατίθεται χρόνος για εσωτερική επεξεργασία (επώαση).

2.9.2. Η τεχνική του τυχαίου ερεθίσματος

Η εν λόγω τεχνική βασίζεται σε μια σειρά συνειρμών για ένα πρόβλημα ή θέμα μετά από τυχαία ερεθίσματα (οπτικά, ακουστικά ή οπτικοακουστικά).
Η τεχνική του Τυχαίου Ερεθίσματος περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- Τη συσχέτισή του με τυχαία ερεθίσματα (π.χ. ανοίγουμε μια εφημερίδα ή ένα λεξικό και παίρνουμε τυχαία μια λέξη την οποία σχετίζουμε με το θέμα και στη συνέχεια μια άλλη κ.λπ.).
- Καταγραφή των ιδεών που έχουν γεννηθεί από τη συσχέτιση αυτή.
- Επιλογή των ιδεών που θεωρούνται ικανοποιητικές για τη λύση του προβλήματος.

2.9.3. Η τεχνική του αντιθέτου

Η εν λόγω τεχνική βασίζεται σε μια σειρά συνειρμών προερχομένων από την έννοια του Αντιθέτου.
Η τεχνική του Αντιθέτου περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του προβλήματος.
- Καταγραφή των κύριων γνωρισμάτων του.
- Μια αντίθετη μεταβολή σε αυτά (π.χ. είναι πλατύ, τι θα γίνει αν είναι μακρύ κ.λπ.).
- Καταγραφή των διαφόρων συνδυασμών ιδεών με τις παρουσιαζόμενες αλλαγές.

2.9.4. Η τεχνική Συν, Πλην, Ενδιαφέρον (de Bono)

Η εν λόγω τεχνική χρησιμοποιεί για την παραγωγή ιδεών τις παραπάνω ενέργειες. Στόχος της είναι η απαλλαγή από προκαταλήψεις και μονομέρειες και η διεύρυνση του τρόπου σκέψης.
Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του προβλήματος.
- Καταγραφή των θετικών, των αρνητικών στοιχείων καθώς και αυτών που παρουσιάζουν απλά ενδιαφέρον.
- Συσχέτιση των στοιχείων που προέκυψαν.
- Αξιολόγηση των νέων ιδεών.

2.9.5. Η τεχνική Συνυπολογισμός όλων των παραγόντων (de Bono)

Η εν λόγω τεχνική επιδιώκει να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με το πρόβλημα ή με τη λήψη της απόφασης. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό του θέματος.
- Καταγραφή όλων των παραγόντων που συνδέονται μ' αυτό και συσχέτισή τους με το χώρο και το χρόνο.
- Αξιολόγηση των νέων ιδεών που προκύπτουν.

2.10. Τομείς, Προϋποθέσεις και αναμενόμενα αποτελέσματα

Οι τεχνικές παραγωγής πρωτότυπων ιδεών χρησιμοποιούνται:

- Από οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.
- Από κάθε είδους και μεγέθους επιχειρήσεις (ατομικές επιχειρήσεις και εταιρείες, πρωτογενούς, δευτερογενούς ή τριτογενούς τομέα).
- Κατά την εκπαιδευτική διαδικασία κ.λπ.

Ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων, οι τεχνικές παραγωγής ιδεών μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα πεδία της επιχείρησης:

- Στρατηγικός σχεδιασμός.
- Ανάπτυξη προϊόντος.
- Χρηματοοικονομικά.
- Μάρκετινγκ.
- Διαχείριση ποιότητας κ.λπ.

Ορισμένα αναμενόμενα αποτελέσματα της εφαρμογής των τεχνικών παραγωγής ιδεών στις επιχειρήσεις είναι:

- Η καινοτομία (νέα προϊόντα ή διαδικασίες).
- Η βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Η ευελιξία.
- Η μείωση του κόστους.
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνικών παραγωγής πρωτότυπων ιδεών είναι:

- Η ύπαρξη ενός υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού.
- Ένας σαφής στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης.
- Ύπαρξη των συνθηκών εκείνων που ευνοούν τη δημιουργικότητα.

ΣΥΝΟΨΗ

Η γνώση των τεχνικών παραγωγής πρωτότυπων ιδεών είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τα άτομα και τις ομάδες, γιατί επιτρέπει την εξεύρεση νέων ιδεών για την επίλυση ποικίλων προβλημάτων ή την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι γνωρίζετε για την τεχνική Brainstorming;
2. Τι είναι άγρια ιδέα;
3. Τι είναι συνεκτική μέθοδος;
4. Τι είναι η τεχνική «πλάγια σκέψη»;
5. Τι γνωρίζετε για την τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης;
6. Τι γνωρίζετε για την τεχνική των Έξι Καπέλων Σκέψης;
7. Να αναφέρετε τις ερωτήσεις που περιλαμβάνει ο κατάλογος Osborn.
8. Τι γνωρίζετε για την τεχνική «Ανθισμένο Νούφαρο»;

Να απαντήσετε αν είναι σωστές ή λανθασμένες οι παρακάτω προτάσεις

1. Ο όρος brainstorming σημαίνει τη χρησιμοποίηση του νου για καταιγισμό ενός προβλήματος με πολλές ιδέες προς επίλυσή του.
2. Κατά τη διαδικασία brainstorming η «παραγωγή ιδεών» και η «αξιολόγηση ιδεών» γίνονται ταυτόχρονα.
3. Κατά τη διαδικασία brainstorming επιτρέπονται να εκφραστούν μόνο οι πιο λογικές και σωστές ιδέες.
4. Ακόμα και αν μια ιδέα φαίνεται απίθανη, εξωπραγματική και χωρίς πρακτική εφαρμογή, μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα προς μια ιδέα που θα είναι αυθεντική και με πρακτική εφαρμογή.
5. Όσο επιμένει το άτομο να παράγει περισσότερες ιδέες τόσο μικρότερη γίνεται η πιθανότητα να παραχθούν περισσότερες πρωτότυπες ιδέες.
6. Στη τεχνική του αντίστροφου brainstorming το ερώτημα – πρόβλημα διατυπώνεται με το αντίθετό του.
7. Η παραγωγή μιας πρωτότυπης ιδέας είναι θέμα τυχαίας σύμπτωσης και όχι προϊόν μιας σκόπιμης μεθοδικής διαδικασίας.
8. Η προσωπική αναλογία είναι ένα είδος «παίξιμου ρόλων».
9. Η φανταστική αναλογία είναι ένα είδος υπόθεσης χωρίς περιορισμούς.
10. Η προσέγγιση της πλάγιας σκέψης εγκλωβίζει το άτομο στην «κυρίαρχη ιδέα».
11. Στην τεχνική «κατάλογος χαρακτηριστικών» τροποποιούνται τα καταλογραφέντα χαρακτηριστικά.
12. Η συνεκτική μέθοδος χρησιμοποιεί για τη δημιουργική παραγωγή ιδεών την αναλογική σκέψη.
13. Η συμβολική αναλογία είναι η διαδικασία κατά την οποία δανειζόμαστε ιδέες από ένα τομέα και τις μεταβιβάζουμε και επιλύουμε προβλήματα σ’ έναν άλλο τομέα.

Να σημειώσετε τη σωστή απάντηση

14. Η συνεκτική μέθοδος χρησιμοποιεί:

α. Την άμεση αναλογία.
β. Την έμμεση αναλογία.
γ. Τη συμβολική αναλογία.
δ. Τη φανταστική αναλογία.
ε. Όλα τα παραπάνω.

15. Η τεχνική της μορφολογικής ανάλυσης περιλαμβάνει:

α. Εντοπισμό και καταγραφή των χαρακτηριστικών.
β. Αναζήτηση τρόπων τροποποίησής τους.
γ. Αναζήτηση τρόπων συσχετισμού μεταξύ τους.
δ. Τα α και β μαζί.
ε. Τα α και γ μαζί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Crawford R.P *The techniques of creative thinking*. In G.A. Davis & J.A. Scott, Thaining Creative thinking, Melbourne de Bono, Πέρα από το ΝΑΙ και το ΟΧΙ, ΑΣΕ, 1987.

Higgins L.F., *«Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high technology markets»*, Industrial Marketing Management, N.28.

Gordon W.J.J., *Synectics*, N. York, Harper Row, 1961.

Μαγνήσαλης Κ. *Μηχανισμοί μεθόδων παραγωγής ιδεών*, Interbooks, 1998.

Παρασκευόπουλος Γ. *Δημιουργική σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια*, Ελληνικά Γράμματα, 2004.

Osborn A.F., *Applied imagination*, N. York, Scribners.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Παρασκευόπουλος Γ. Δημιουργική Σκέψη στο Σχολείο και στην Οικογένεια, Ελληνικά Γράμματα 2004.
Στο βιβλίο αυτό αφού παρουσιάζεται η θεωρία της δημιουργικής σκέψης, στη συνέχεια αναλύονται οι κυριότερες τεχνικές για τη δημιουργική παραγωγή ιδεών.

Μαγνήσαλης Κ, Μηχανισμοί μεθόδων παραγωγής ιδεών, Interbooks, 1998.
Στο βιβλίο αυτό παρουσιάζονται οι μηχανισμοί παραγωγής ιδεών και κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από ασκήσεις και πρακτικές περιπτώσεις που αποβλέπουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και εμβάθυνση των θεμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αναδείξει τη σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας καθώς και το ρόλο της τελευταίας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Επεξηγείτε την έννοια την ανταγωνιστικότητας.
- Ορίζετε την έννοια της καινοτομίας και να περιγράφετε τα είδη της.
- Αναλύετε τον ρόλο της καινοτομίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Περιγράφετε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας.
- Αναφέρετε τις συνήθεις αιτίες αποτυχίας των νέων προϊόντων.
- Εξηγείτε τι σημαίνει κύκλος ζωής του προϊόντος και πώς σχετίζεται με τη διάδοση της καινοτομίας.

Έννοιες – Κλειδιά

- Δημιουργικότητα.
- Καινοτομία.
- Ανταγωνιστικότητα.
- Νέο προϊόν.
- Κύκλος ζωής του προϊόντος.
- Ομάδες καταναλωτών.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Αν και το πλεονέκτημα της ανταγωνιστικότητας μπορεί να προκύψει και με άλλους τρόπους (μέγεθος εταιρείας, κατοχή συγκεκριμένων πόρων κ.λπ.), η σύγχρονη οικονομική ζωή ευνοεί ολοένα και περισσότερο εκείνες τις επιχειρήσεις που αξιοποιώντας γνώση, τεχνολογία και εμπειρία, δημιουργούν νέα προϊόντα, μεθόδους ή τεχνολογία. Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με μεθοδικό τρόπο μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην καινοτομία. Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από ενότητες. Στην πρώτη ενότητα προσδιορίζε-

ται η σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας. Στη δεύτερη ενότητα ορίζεται η έννοια της καινοτομίας και διακρίνονται τα είδη της. Στην τρίτη ενότητα εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομία συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Στην τέταρτη ενότητα περιγράφονται οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την καινοτομία. Στην πέμπτη ενότητα αναφέρονται οι προϋποθέσεις των επιτυχημένων καινοτομιών. Στην έκτη ενότητα παρουσιάζονται τα μοντέλα καινοτομίας. Στην έβδομη ενότητα διακρίνονται οι μορφές καινοτομίας με βάση τον βαθμό επίδρασης στις ικανότητες της επιχείρησης και τις αλλαγές που φέρνει μια καινοτομία στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Στην όγδοη ενότητα παρουσιάζονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας. Στην ένατη ενότητα αναλύεται η σχέση του «κύκλου ζωής προϊόντος» με τη διάδοση μιας καινοτομίας. Στη δέκατη ενότητα αναφέρεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ της διάδοσης ενός προϊόντος και της συμπεριφοράς των καταναλωτών.

3.1. Δημιουργικότητα και καινοτομία

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα αβέβαιο και γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Γι' αυτό χρειάζονται δημιουργικές ιδέες και δημιουργικές στρατηγικές δράσης για την επίλυση προβλημάτων. Η δημιουργική σκέψη επιτρέπει:

- Την καλύτερη κατανόηση των προβληματικών καταστάσεων.
- Τον εντοπισμό πολλών προβλημάτων.
- Τη δημιουργία πολλαπλών λύσεων που είναι διαφορετικές από ό,τι στο παρελθόν.
- Την εξέταση εναλλακτικών λύσεων σε διάφορες καταστάσεις που θα προκύψουν στο μέλλον.

Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με συστηματικό τρόπο μπορεί να διαδραματίσει ένα ουσιαστικό ρόλο στην καινοτομία. Η σύλληψη μιας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες που αποτελούν το σημείο εκκίνησης. Επίσης, η εξέλιξη της καινοτομίας παρουσιάζει προβλήματα που για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργικότητα.

Η καινοτομία προκύπτει όταν η δημιουργικότητα λαμβάνει χώρα μέσα στις κατάλληλες συνθήκες μιας επιχείρησης ή οργανισμού (δυνατότητες για την ανάπτυξη ατομικών και ομαδικών ικανοτήτων, τεχνικές παραγωγής, ιδεών, συνεχής ροή πληροφοριών κ.λπ.). Σύμφωνα με την M.A. Boden υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας που συνιστούν διαφορετικούς τρόπου δημιουργίας καινοτόμων ιδεών:

- Η «συνδυαστική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών.
- Η «διερευνητική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών με τη διερεύνηση δομημένων εννοιών.
- Η «μετασχηματιστική» δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό κάποιας διάστασης ή χαρακτηριστικού μιας δομής προκειμένου να δημιουργηθούν νέες δομές.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η δημιουργικότητα συνίσταται στη δημιουργία νέων ιδεών ή την ανασύνθεση γνωστών δεδομένων σε κάτι νέο, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σε ένα πρόβλημα. Η σύλληψη μιας καινοτομίας προϋποθέτει δημιουργικές ιδέες που αποτελούν το σημείο αφετηρίας.

3.2. Ορισμός και είδη καινοτομίας

Η επιτυχία πολλών εταιρειών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομικότητά τους. Ως καινοτομία μπορεί να ορισθεί η μετατροπή μιας νέας εφεύρεσης ή ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη χρήσιμη εφαρμογή.
Μια καινοτομία είναι:

- **Καινοτομία προϊόντος** όταν αφορά το προϊόν της παραγωγής μιας εταιρείας. Με αυτό το είδος της καινοτόμου δράσης η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν (π.χ. παράγει ένα απορρυπαντικό που δεν μολύνει τη φύση). Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:
  - Αντικατάσταση προϊόντων.
  - Βελτίωση ποιότητας.
  - Διαφοροποίηση προϊόντος.
  - Ανάπτυξη νέων αγορών.

- **Καινοτομία διαδικασίας παραγωγής** όταν αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος (τεχνολογίες πληροφορικής, νέες μορφές ενέργειας κ.λπ.). Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα την:
  - Ευελιξία της παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη γρήγορη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές της αγοράς.
  - Μείωση του κόστους (μείωση του κόστους εργασίας, εξοικονόμηση πρώτων υλών και ενέργειας κ.λπ.). Η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους επιτρέπει την προσφορά του προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή και την πώλησή του σε άτομα που πρώτα δε θα το αγόραζαν εξαιτίας της υψηλής τιμής του (π.χ. προσωπικοί υπολογιστές.).
  - Προσαρμογή σε κανονισμούς / πρότυπα.
  - Περιβαλλοντική προστασία.

- **Οργανωτική καινοτομία** που αφορά στην χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένη οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος (ευελιξία, συστήματα παράδοσης στη στιγμή, βελτιστοποίηση των αλυσίδων παραγωγής, παραγωγή σε δίκτυο κ.λπ.).

Η εμφάνιση νέων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών μπορεί να γίνει σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημόσιους ή ιδιωτικούς, γεωργικούς, βιομηχανικούς ή υπηρεσιών. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η καινοτομία δεν είναι κατ' ανάγκη συνώνυμη με την υψηλή τεχνολογία, διότι μεγάλος αριθμός καινοτομιών προκύπτει από νέους συνδυασμούς ή από νέες χρήσεις (γουόκμαν) ή ακόμα από τη δημιουργικότητα στο σχεδιασμό προϊόντων.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Μία καινοτομία είναι:

- Καινοτομία προϊόντος όταν αφορά το προϊόν της παραγωγής μιας επιχείρησης.
- Καινοτομία διαδικασίας όταν αφορά τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος.
- Οργανωτική καινοτομία όταν εστιάζεται στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

3.3. Ο ρόλος της καινοτομίας στην προσπάθεια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ανταγωνιστικότητα εκφράζει το κατά πόσο το προϊόν μιας εταιρείας προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών και εξασφαλίζει μερίδιο της αγοράς που επιτρέπει την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η ανταγωνιστικότητα ενός οποιουδήποτε προϊόντος εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, την τιμή του, την ποιότητά του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την έγκαιρη εξυπηρέτηση της αγοράς κ.ά. Με άλλα λόγια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση θα πρέπει ο συνδυασμός δύο ή περισσοτέρων από τις παραπάνω παραμέτρους να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κ.λπ..

Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Για να κατορθώσει μια εταιρεία να προσφέρει κάτι διαφορετικό πρέπει να χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ή να αξιοποιήσει υπάρχουσες τεχνολογίες με νέους τρόπους. Η διαφοροποίηση αυτή που αφορά τις τεχνολογικές ικανότητες μιας εταιρείας συνήθως επιτρέπει την απόκτηση και διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαφοροποίηση μπορεί να αφορά και τον τρόπο οργάνωσης, το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας, την κατοχή συγκεκριμένων πόρων, το μέγεθος της εταιρείας κ.ά. Τα σχετικά πλεονεκτήματα όμως που προκύπτουν είναι συνήθως βραχυπρόθεσμα καθώς εύκολα αποτελούν αντικείμενο μίμησης.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν.

3.4. Για ποιους λόγους είναι αναγκαία η καινοτομία

Η ανάγκη για καινοτομία υπαγορεύεται από παράγοντες όπως:

- οι τεχνολογικές βελτιώσεις. Η σύγχρονη τεχνολογία αναπτύσσεται με γρήγορο ρυθμό, συντομεύει το χρόνο που απαιτείται μεταξύ εφεύρεσης και εμπορικής εφαρμογής μιας νέας ιδέας και προσφέρει πάρα πολλές ευκαιρίες για καινοτομίες.
- Οι ενέργειες των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση που δεν καινοτομεί διακινδυνεύει να δει τις πωλήσεις της να μειώνονται και οι καταναλωτές να στρέφονται σ' ένα ανταγωνιστικό προϊόν που ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με το δικό της, αλλά καλύτερα, γρηγορότερα ή φθηνότερα.

- Η επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης. Έτσι τα νέα προϊόντα μπορεί να αναπτυχθούν: α) για να αντικαταστήσουν υπάρχοντα προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται, β) προκειμένου να αυξήσουν την ταμειακή ροή έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν αυξημένες δαπάνες σε άλλους τομείς και τέλος, γ) με στόχο την αύξηση της «παρουσίας» της επιχείρησης στα κανάλια διανομής έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν ανταγωνιστικές ενέργειες.
- Η προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή το νέο προϊόν αξιοποιεί τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όπως είναι η επάνδρωσή της με ικανά και δημιουργικά στελέχη, η τεχνολογική της ικανότητα, η δυναμική παρουσία της στα κανάλια διανομής, η ύπαρξη ανεκμετάλλευτου ή εποχιακού παραγωγικού δυναμικού, το όνομα της επιχείρησης κ.ά.
- Η στρατηγική της αγοράς (υπεράσπιση μεριδίου αγοράς, εγκατάσταση προγεφυρώματος σε αναπτυσσόμενη μελλοντική αγορά ή «κατάληψη» τμήματος της αγοράς πριν διεισδύσουν οι ανταγωνιστές της κ.λπ.).
- Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικό – οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες (δημογραφικά χαρακτηριστικά, κοινωνική σύνθεση πληθυσμού, κατά κεφαλή εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο κ.λπ.).
- Η εμφάνιση νέων αναγκών (για παράδειγμα τα κλιματιστικά μηχανήματα που καλύπτουν τις ανάγκες που προέκυψαν από τις καιρικές μεταβολές κ.λπ.).
- Η ανάγκη αντιμετώπισης των πιέσεων που ασκούν στο κόστος παράγοντες όπως είναι η αύξηση στις τιμές των εισροών, η σπανιότητα κρίσιμων συντελεστών κ.λπ.
- Η επέκταση της επιχείρησης με νέα προϊόντα σε άλλους κλάδους της αγοράς (εγχώριας και διεθνούς) με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση των κερδών της.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις η καινοτομία αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Αυτός είναι ο λόγος που η δραστηριότητά τους γύρω από την ανάπτυξη νέων προϊόντων τείνει να λάβει εκρηκτικές διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι κάτω από τις σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού η στήριξη των πωλήσεων αποκλειστικά σε υπάρχοντα προϊόντα και η χρησιμοποίηση των ίδιων μεθόδων και διαδικασιών οδηγούν σε αργό αλλά βέβαιο μαρασμό.

3.5. Καινοτομία και επιχείρηση

Οι πετυχημένες καινοτομίες προϋποθέτουν:
- Διαμόρφωση στρατηγικής ως προς τις κατευθύνσεις που θα επιδιώξει η επιχείρηση. Αυτές θα καθορίσουν τους στόχους, τα μέσα, τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθεί η προσπάθεια και τα κριτήρια έγκρισης ιδεών ή προτάσεων.
- Δημιουργική σκέψη για την παραγωγή πραγματικά πρωτότυπων καινοτομιών.
- Προγραμματισμό, ο οποίος θέτει τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινείται η δημιουργικότητα και ελέγχει τα «προϊόντα της δημιουργικής σκέψης ως προς την εφαρμοστικότητά τους (εμπορική βιωσιμότητα).

Σε μια μικρή επιχείρηση υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη μεθόδευσης στην καινοτομία διότι μία και μόνο αποτυχία μπορεί να την οδηγήσει σε χρεοκοπία. Η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας, που είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης οικονομίας συχνά συμβαδίζει με την ίδρυση και ανάπτυξη σχετικά μικρών επιχειρήσεων γύρω από μια τεχνολογική καινοτομία, μερικές δε από αυτές σημειώνουν ιδιαίτερη επιτυχία. Από την άλλη μεριά η ανάγκη μεθοδικής ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά είναι απαραίτητα και στη μεγάλη επιχείρηση, η οποία συνήθως ασχολείται με μια γκάμα προϊόντων, διακινδυνεύει μεγαλύτερα κεφάλαια, έχει πιο πολύπλοκη και δυσκίνητη οργάνωση κ.λπ.

3.6. Μοντέλα καινοτομίας

Αυτό που διαφοροποιεί τα παρακάτω μοντέλα μεταξύ τους είναι το στοιχείο που κυριαρχεί στο κάθε ένα.

- Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία.
  Η καινοτομία ως ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία στηρίζεται στους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης μεταξύ λειτουργιών και παραγόντων (συνεργασία τμημάτων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία κ.λπ.) και ακολουθεί τα εξής στάδια: α) εργαστηριακή έρευνα, β) χρηματοδότηση, γ) έρευνα αγοράς, δ) ανάπτυξη προϊόντος και ε) παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

- Η καινοτομία στο ευρύτερο σύστημα θεσμών και οργάνων άσκησης πολιτικής.
  Η καινοτομική δραστηριότητα αξιοποιεί πλεονεκτήματα που δημιουργούν τα δίκτυα που συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της: πανεπιστημιακά εργαστήρια, δημόσια ινστιτούτα Έρευνας και Ανάπτυξης, τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης άλλων επιχειρήσεων, οργανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας (τεχνολογικά πάρκα, τεχνολογικά δίκτυα, σύμβουλοι τεχνολογίας, κ.λπ.), συστήματα τεχνολογικής πληροφόρησης (τεχνικές βάσεις δεδομένων, πατέντες, πρότυπα κ.λπ.), οργανισμοί χρηματοδότησης (τράπεζες, venfure capital κ.λπ.) και τέλος, κρατικά όργανα άσκησης πολιτικής (αναπτυξιακά κίνητρα κ.λπ.).

- Η καινοτομία στο πλαίσιο βιομηχανικής συνοικίας
  Αναφερόμαστε στις ευνοϊκές προϋποθέσεις που δημιουργούνται για την καινοτομία από την ενίσχυση εταιρειών υπηρεσιών παραγωγής που ιδρύονται από ομάδες επιχειρήσεων, όπως εταιρείες έρευνας αγοράς, πληροφόρησης, εμπορικής προώθησης, προώθησης εξαγωγών κ.λπ. Επίσης, ευνοϊκές προϋποθέσεις δημιουργούνται και από την οργάνωση βιομηχανικών και τεχνολογικών πάρκων και τη μεγαλύτερη εγγύτητα των επιχειρήσεων που ενισχύουν τις τοπικές συσπειρώσεις και τη δημιουργία εξωτερικών οικονομιών.

- Η καινοτομία σε ψηφιακό περιβάλλον
  Οι νέες προοπτικές που δημιουργεί το διαδίκτυο (on line εργαλεία καινοτομίας, βάσεις δεδομένων κ.λπ.) ενισχύουν την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

3.7. Ριζικές, οριακές και ενδιάμεσες μορφές καινοτομίας

Σύμφωνα με ένα γενικά αποδεκτό ορισμό «προϊόν είναι το σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων τα οποία, θεωρούμενα σαν μια ενότητα, έχουν τη δυνατότητα δημιουργίας ωφελήματος για τον αγοραστή» (Stanton W). Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής δεν αγοράζει «προϊόντα», αγοράζει ωφελήματα. Ενδιαφέρεται όχι για την αυτοτελή αξία των συστατικών των προϊόντων αλλά για το ωφέλημα που θα κερδίσει από την απόκτηση, κατανάλωση ή χρήση τους. Για παράδειγμα, η οδοντόκρεμα αγοράζεται όχι διότι είναι οδοντόκρεμα αλλά διότι παρέχει την ελπίδα πιο λευκών δοντιών, μεγαλύτερης γοητείας, λιγότερων επισκέψεων στον οδοντογιατρό κ.λπ.. Επίσης σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό κανένα προϊόν δεν αποτελείται αποκλειστικά από υλικά ή άυλα στοιχεία. Για παράδειγμα, εκτός από τη μηχανή και το αμάξωμά του, το αυτοκίνητο συνοδεύεται από «άυλα» συστατικά, όπως η εγγύηση, η εξυπηρέτηση, η συντήρηση αλλά και η κοινωνική προβολή του κατόχου του. Ακόμα, η «άυλη» τραπεζική εξυπηρέτηση συνοδεύεται από υλικά στοιχεία (κτίρια, έπιπλα, υπολογιστές κ.λπ.) και από προσωπικό.

Σύμφωνα με τον P. Kotler προϊόν είναι το κάθετι που μπορεί να διατεθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει το ενδιαφέρον του αγοραστή, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Με αυτή την ευρεία έννοια του προϊόντος και μια ιδέα μπορεί να θεωρηθεί ως προϊόν από τη στιγμή που προσφέρεται στην αγορά και αγοράζεται από κάποιους γιατί τους ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Ακόμα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν άτομα (π.χ. ποδοσφαιριστές, τραγουδιστές κ.λπ.) μπορούν να προσφερθούν στην αγορά λόγω της ικανότητάς τους να προσφέρουν οφέλη και να ικανοποιούν ανάγκες.

Ποιο είναι όμως «νέο» προϊόν; Σύμφωνα με μια γνωστή αντίληψη «η σαφέστερη ένδειξη για το κατά πόσο το προϊόν δεν μιμείται απλώς κάποιο άλλο που ήδη υπάρχει, είναι οι προσπάθειες που θα αναλώσουν οι χρήστες προκειμένου να το αξιολογήσουν» (Pressemier E.A). Με άλλα λόγια η καινοτομία συνδέεται με «αλλαγή και έλλειψη εμπειρίας». Επίσης, η καινοτομία μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο επιδρά στις ικανότητες μιας εταιρείας.

Επειδή όμως ο παραπάνω ορισμός είναι πολύ γενικός, μπορεί να γίνει διάκριση των νέων προϊόντων στις παρακάτω κατηγορίες (αν και τα όρια που τις χωρίζουν είναι συχνά ασαφή):

- Ριζικές καινοτομίες.
  Είδη προϊόντων που όταν προσφέρονται για πρώτη φορά επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην κοινωνία γενικά (π.χ. το αυτοκίνητο, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, το τηλέφωνο, η τηλεόραση). Μια καινοτομία είναι ριζική όταν η τεχνολογική γνώση που απαιτείται για την εκμετάλλευση είναι πολύ διαφορετική από την υπάρχουσα, απαξιώνοντας την τελευταία.

- Οριακές ή απλές καινοτομίες.
  Νέα προϊόντα που είναι παρόμοια με προϋπάρχοντα ή αποτελούν ίσως μια μικρή βελτίωση της κατηγορίας στην οποία ανήκουν και δεν απαιτούν αλλαγές στον τρόπο χρήσης ή κατανάλωσής τους (π.χ. νέα μάρκα σοκολάτας με πιο πλούσια γεύση).

Σε αυτού του είδους την καινοτομία, η προγενέστερη γνώση χρησιμοποιείται προκειμένου να δημιουργηθεί νέα γνώση και να παραχθεί ένα νέο προϊόν. Με άλλα λόγια η καινοτομία βελτιώνει τις προϋπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Οι καινοτομίες στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι οριακές.

- Συνεχείς καινοτομίες.
  Προϊόντα που δεν αλλάζουν τις συνήθειες των καταναλωτών αν και περιέχουν αρκετά νέα στοιχεία (π.χ. βελτιωμένα μοντέλα αυτοκινήτων).

- Ουσιώδεις καινοτομίες.
  Προϊόντα που αν και σαν «είδος» είναι γνωστά, προϋποθέτουν κάποια σημαντική προσαρμογή των συνηθειών του αγοραστή για τη χρήση τους (π.χ. ο στιγμιαίος καφές).

Τι πρέπει να θυμάστε:
Η ανάπτυξη και η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της σύγχρονης επιχείρησης και ένα βασικό στοιχείο της καθημερινής ζωής μας. Βέβαια η σημασία και ο βαθμός της «νεότητας» της κάθε καινοτομίας διαφέρουν από τη μία περίπτωση στην άλλη (π.χ ο προσωπικός υπολογιστής αποτελεί μεγαλύτερη καινοτομία από μια νέα μάρκα σαμπουάν, όπως και οι μηχανές αυτόματης ανάληψης χρημάτων των Τραπεζών πλησιάζουν πιο πολύ στον αυστηρό ορισμό του «νέου» από ένα δίσκο με νέες εκτελέσεις παλιών επιτυχιών ενός συνθέτη).

3.8. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας

Στη επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες:
- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει (π.χ. ο στιγμιαίος καφές πρόσφερε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και προσπάθειας σε σχέση με τα προϋπάρχοντα είδη καφέ).
- Η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού.
- Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή (για παράδειγμα, στα καταναλωτικά είδη προσφέρονται δείγματα) και διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο το νέο προϊόν αποδίδει ό,τι υπόσχεται.
- Η ευκολία χρήσης που σημαίνει ότι η δυνατότητα χρήσης του συμβιβάζεται με τις γνώσεις και τις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. (Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση το νέο προϊόν να αποτύχει για τον παραπάνω λόγο. Αυτό συμβαίνει όταν το προϊόν απευθύνεται σε αγοραστικό κοινό που προτιμά να ασχολείται με πολύπλοκα προϊόντα για λόγους τεχνικούς, προσωπικούς, επίδειξης κ.λπ.).

Αιτίες αποτυχίας των καινοτομιών

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και αναπτύσσουν ένα μεγάλο αριθμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών κάθε χρόνο. Όμως, παρά τη σημασία της καινοτομίας για την οικονομική ευρωστία μιας επιχείρησης, οι αριθμοί δείχνουν ότι η δραστηριότητα αυτή καταλήγει συχνά σε αποτυχία παρά σε επιτυχία. Η αποτυχία εκφρασμένη σε αποτυχημένες επενδύσεις, μεί-

ωση γοήτρου στην αγορά ή ψυχολογικές επιδράσεις στο προσωπικό έχει σοβαρές συνέπειες, γι' αυτό και έχει αναπτυχθεί ένα ζωηρό ενδιαφέρον για τον εντοπισμό και την καταπολέμηση των αιτιών του μεγάλου ποσοστού αποτυχίας και τη διαμόρφωση κατάλληλων μεθόδων για την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων.

Οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας νέων προϊόντων μετά το λανσάρισμα στην αγορά είναι:

- Έλλειψη ουσιαστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα η σημαντική υπερεκτίμηση του τυχόν πλεονεκτήματος από τα στελέχη της επιχείρησης.
- Μειονεκτικός συνδυασμός τιμής / ποιότητας. Το προϊόν προσφέρει την ίδια ή χειρότερη ποιότητα με τα υπάρχοντα, σε υψηλότερες ή παρόμοιες τιμές
- Ανεπαρκή γνώση για τις τεχνολογικές και άλλες συνθήκες που απαιτούνται για να κατασκευαστεί το νέο προϊόν.
- Ανεπαρκής οικονομική στήριξη και έρευνα αγοράς.
- Απρόβλεπτες αντιδράσεις των ανταγωνιστών: οι τελευταίοι αντέδρασαν με τη διάθεση ομοειδών ή καλύτερων προϊόντων ή με τιμολογιακό πόλεμο ή γενικά πιο γρήγορα και έντονα από ό,τι είχε προβλεφθεί.
- Λανθασμένη επιλογή χρονικής στιγμής εισόδου του προϊόντος στην αγορά, με την έννοια ότι το προϊόν τοποθετήθηκε ή πριν να είναι η αγορά αρκετά ώριμη για να το δεχθεί ή αφού πια είχαν παρέλθει οι ευνοϊκές συνθήκες, οι οποίες υπήρχαν κατά την αρχική σύλληψη της ιδέας.
- Υπερβολικό ενθουσιασμό των δημιουργών του νέου προϊόντος με αποτέλεσμα την απόκρυψη ή τη μείωση της σημασίας αρνητικών στοιχείων της σχετικής έρευνας.
- Λανθασμένη στόχευση του προϊόντος (product positioning) ή τμηματοποίηση και επιλογή τμήματος – στόχου (Market Targeting).
- Έλλειψη υποστήριξης για το προϊόν εξαιτίας διαφορών στον τρόπο αντίληψης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης.

Εκτός από τις αιτίες αποτυχίας νέων προϊόντων, η αποτελεσματική καινοτομία γίνεται όλο και πιο δύσκολη υπόθεση για τη σημερινή αγορά:

- Οι αγοραστικές συνήθειες και προτιμήσεις μεταβάλλονται με μεγαλύτερη ταχύτητα από το χρόνο που συνήθως απαιτείται από τη σύλληψη ως την υλοποίηση μιας ιδέας.
- Η ανεύρεση πραγματικά «νέων» ιδεών αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου με συνέπεια την ανάπτυξη μικροβελτιώσεων που οδηγούν σε οξύτατο ανταγωνισμό, λιγότερο σημαντικά πλεονεκτήματα κ.ά.
- Η συνεχής μείωση του χρόνου μεταξύ της εισαγωγής ενός προϊόντος και της απαρχαίωσής του που προκαλείται από την τεχνολογική πρόοδο και τον ανταγωνισμό, αφήνει πολύ μικρά χρονικά περιθώρια για τη σωστή μελέτη και ανάπτυξη νέων προϊόντων και μειώνει την κερδοφόρα διάρκεια της ζωής τους.
- Ο μεγάλος αριθμός των νέων προϊόντων που συναγωνίζονται για το ενδιαφέρον του υποψήφιου αγοραστή οδηγεί στην ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή και προγραμματισμό

κατά την ανάπτυξή τους σήμερα σε σχέση με προηγούμενες εποχές, προκειμένου να ξεχωρίσει το πλεονέκτημα που ίσως έχουν.
- Οι περιορισμοί που επιβάλλονται στις προδιαγραφές των προϊόντων από τη σύγχρονη αντίληψη (μέσω του κράτους, οικολογικών και καταναλωτικών οργανώσεων ή της σημασίας της κοινής γνώμης) δημιουργούν την ανάγκη για αυστηρότερο σχεδιασμό, μεγαλύτερες επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη κ.ά.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Να αναφέρετε κάποιους από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

3.9. Κύκλος ζωής προϊόντος και διάδοση καινοτομιών

Ο κύκλος ζωής προϊόντος αναφέρεται στην πορεία των πωλήσεων από την είσοδο του προϊόντος στην αγορά μέχρι τη στιγμή κατά την οποία αυτό αποσύρεται. Ο κύκλος ζωής, ανεξάρτητα από τη διάρκειά του, περιλαμβάνει πέντε κύριες φάσεις:
- Εισαγωγή στην αγορά. Κατά τη φάση της εισαγωγής, οι περισσότεροι αγοραστές δεν γνωρίζουν πολλά πράγματα για το προϊόν, του οποίου οι πωλήσεις είναι ακόμα χαμηλές. Επίσης, το προϊόν χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος παραγωγής και προώθησης και έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού. Η οικονομική άνεση των πιθανών αγοραστών αυτής της περιόδου επιτρέπει την τιμολόγηση σε υψηλά επίπεδα και άρα τη γρήγορη επανάκτηση των εξόδων ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Η ποιότητα είναι σημαντικό στοιχείο του προϊόντος, ενώ η διαφήμιση έχει κυρίως ενημερωτικό χαρακτήρα.
- Ανάπτυξη των πωλήσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της φάσης είναι η γρήγορη αύξηση των πωλήσεων, αλλά και η αύξηση του ανταγωνισμού καθώς εμφανίζονται παραγωγοί οι οποίοι προσπαθούν να το μιμηθούν. Η προώθηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία και αποβλέπει πια στη διαφοροποίηση του προϊόντος και όχι στην ενημέρωση. Η σχετική οικονομική άνεση των αγοραστών διατηρεί τις τιμές σε σχετικά υψηλά επίπεδα. Η σημαντική αύξηση των πωλήσεων και η σχετική οικονομική άνεση των αγοραστών διατηρεί τις τιμές σε σχετικά υψηλά επίπεδα.
- Ωρίμανση. Κατά τη φάση αυτή η ζήτηση για το προϊόν φθάνει στο υψηλότερο σημείο, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και η τιμή του προϊόντος συμπιέζεται. Από κάποιο σημείο και μετά, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται. Η διαφήμιση έχει το ρόλο της υπενθύμισης. Αναπτύσσεται επίσης προβληματισμός για τροποποιήσεις που θα επιτρέψουν την παράταση της ζωής του προϊόντος.
- Κορεσμός της αγοράς. Σε αυτή τη φάση το προϊόν έχει πλέον διαδοθεί στην πλειοψηφία των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. Η αγορά μειώνει το ενδιαφέρον της για το προϊόν (εισαγωγή νέων υποκατάστατων, μεταβολές των προτιμήσεων, κ.λπ.), με αποτέλεσμα τη συνεχή πτώση των πωλήσεων και των κερδών. Εκτός από τη διαφήμιση και την τιμή, ιδιαίτερη σημασία αποκτούν η δυνατότητα εξυπηρέτησης, οι ευκολίες κ.λπ..
- Παρακμή. Οι καταναλωτές έχουν στραφεί σε άλλα προϊόντα και ελάχιστοι το αγοράζουν. Τα έξοδα marketing μειώνονται συνεχώς και το ενδιαφέρον και τα κεφάλαια της επιχείρησης κατευθύνονται στην υποστήριξη και ανάπτυξη νέων προϊόντων: Το προϊόν

συνεχίζει να παράγεται σε μικρές ποσότητες για την εξυπηρέτηση των «υπερσυντηρητικών» αγοραστών ή αν το επιβάλλει ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, της επιχείρησης. Η τιμή ανεβαίνει για να καλύψει την αύξηση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής.

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο και τη διαδικασία αποδοχής του νέου προϊόντος από τους καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα, ο καταναλωτής:

- Αρχικά πληροφορείται σχετικά με το προϊόν, αλλά δεν γνωρίζει ακόμα αρκετά στοιχεία γι' αυτό.
- Αρχίζει να δείχνει ενδιαφέρον και να αναζητεί περισσότερες πληροφορίες γι' αυτό.
- Επεξεργάζεται τις πληροφορίες, εντοπίζει τα πλεονεκτήματα και συσχετίζει το όφελος με το κόστος απόκτησης του αγαθού.
- Δοκιμάζει το προϊόν για να βεβαιωθεί για τα οφέλη.
- Αγοράζει ή απορρίπτει το προϊόν.

3.10. Το νέο προϊόν και η ομαδοποίηση των καταναλωτών

Η διαδικασία αποδοχής ενός προϊόντος διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Η διάθεση αποδοχής ενός νέου προϊόντος από τον καταναλωτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εισόδημα και από τα προσωπικά ψυχολογικά και άλλα χαρακτηριστικά του. Με κριτήριο το χρόνο που χρειάζονται πριν αγοράσουν ένα νέο προϊόν και τη σχετική επίδραση κάθε ομάδας στη διάθεση των άλλων ομάδων να το αγοράσουν, συνήθως οι καταναλωτές κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες.

- Οι νεωτεριστές (3% του συνόλου των καταναλωτών): ανήκουν σε ανώτερες κοινωνικές κατηγορίες και έχουν οικονομική άνεση, καλύτερη μόρφωση και μικρότερη ηλικία από το μέσο όρο. Είναι άτομα που θέλουν να ξεχωρίζουν και είναι διατεθειμένοι να δοκιμάσουν νέα προϊόντα.
- Οι «πρώιμοι αποδέκτες» (13% του συνόλου των καταναλωτών): είναι άτομα που διαθέτουν κοινωνικό κύρος και θα αγοράσουν το προϊόν αν διαπιστώσουν ότι οι νεωτεριστές έμειναν ικανοποιημένοι απ' αυτό.
- Η «πρώιμη μαζική αγορά» (34% του συνόλου των καταναλωτών): αποτελείται από άτομα συνήθως με μέσα εισοδήματα, τα οποία αποδέχονται την καινοτομία επηρεαζόμενη από τους πρώιμους αποδέκτες ή αφού έχουν λάβει αρκετές πληροφορίες γι' αυτή από τις διαφημίσεις.
- Η «συντηρητική πλειοψηφία» (34% του συνόλου): τα μέλη της αγοράζουν νέα προϊόντα μόνο όταν αυτά έχουν εγκατασταθεί μόνιμα στην αγορά και ο ανταγωνισμός έχει επιφέρει βελτιώσεις σ' αυτά και μείωση της τιμής.
- Οι «αργοπορημένοι αγοραστές» (16% του συνόλου): αλλάζουν δύσκολα τις συνήθειες και τις πεποιθήσεις τους, διαθέτουν χαμηλή αγοραστική δύναμη και θα αγοράσουν το νέο προϊόν όταν το παλαιό προϊόν έχει αποσυρθεί από την αγορά και υποχρεώνονται να πάρουν το νέο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

ΣΥΝΟΨΗ

Ορισμένα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας δημιουργικότητας είναι η καινοτομία μέσω ιδεών για νέα προϊόντα ή μεθόδους και η συνεχής βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται σημαντικά η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης η οποία εκφράζει την δυνατότητά της να προσφέρει καλύτερη τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση κ.λπ. από τους ανταγωνιστές της.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι εννοούμε με τον όρο «καινοτομικό»;
2. Πώς συνδέεται η δημιουργικότητα με την καινοτομία;
3. Τι εννοούμε με τον όρο «ανταγωνιστικότητα»;
4. Τι εννοούμε με τους όρους: «καινοτομία προϊόντος», «καινοτομία διαδικασίας» και «οργανωτική καινοτομία»;
5. Πώς η καινοτομία συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας;
6. Για ποιους λόγους είναι αναγκαία η καινοτομία;
7. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις των επιτυχημένων καινοτομιών;
8. Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ της «ριζικής» και της «οριακής» καινοτομίας;
9. Να αναφέρετε τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας.
10. Να αναφέρετε τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας των νέων προϊόντων;
11. Πώς σχετίζεται ο «κύκλος ζωής προϊόντος» με τη διάδοση της καινοτομίας;
12. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:
    - Η σύλληψη μιας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες.
      Σωστό Λάθος
    - Μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της προτιμώνται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών.
      Σωστό Λάθος
    - Η ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων αφορά μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις.
      Σωστό Λάθος
    - Η έννοια της καινοτομίας περιλαμβάνει μόνο τις ριζικές καινοτομίες.
      Σωστό Λάθος
    - Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και μεθόδους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν.
      Σωστό Λάθος
    - Οι καινοτομίες στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι ριζικές.
      Σωστό Λάθος
    - Η καινοτομία συνδέεται αποκλειστικά με την υψηλή τεχνολογία.
      Σωστό Λάθος

13. Να βρείτε τη σωστή απάντηση στις παρακάτω προτάσεις:
Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται:

α. Από το είδος του προϊόντος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

β. Από την τιμή του προϊόντος.

γ. Από την ποιότητα.

δ. Από την ταχύτητα εξυπηρέτησης της αγοράς και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

ε. Απ' όλα τα παραπάνω.

14. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:

α. Αντικατάσταση προϊόντων.

β. Βελτίωση της ποιότητας.

γ. Διαφοροποίηση του προϊόντος.

δ. Ανάπτυξη νέων αγορών και όλα τα παραπάνω.

ε. Τίποτα από τα παραπάνω.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΕ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Η ποιότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν στην ανάπτυξη ενός προϊόντος εξαρτάται από τις απαντήσεις που θα δοθούν στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιο είναι το βασικό ωφέλημα που θα παρέχει το νέο προϊόν στον καταναλωτή;
- Ποια τμήματα της αγοράς ενδιαφέρει το προϊόν;
- Ποια είναι τα πιο επικερδή τμήματα της αγοράς, με βάση μια σειρά κριτηρίων; (π.χ. αγοραστική ικανότητα, δυνατότητα επηρεασμού, αγοραστικές συνήθειες κ.λπ.), (επιλογή στόχων).
- Τι προσφέρει το νέο προϊόν;
- Ποια είναι τα επιμέρους ωφελήματα που λογικά αναμένει ο αγοραστής – στόχος (λογική τιμή, ευκολία χρήσης κ.λπ.);
- Τι τελική μορφή πρέπει να πάρει το προϊόν (χρώμα, μέγεθος, σχήμα κ.λπ.);
- Ποιες είναι οι δυνατότητες της επιχείρησης; Με άλλα λόγια, διαθέτει η επιχείρηση τις ικανότητες να αναπτύξει το προϊόν (οικονομικές και τεχνικές δυνατότητες, ικανότητα στελεχών στο σχεδιασμό και την εμπορία κ.λπ.);
- Τι κερδοφόρα ικανότητα διαθέτει το προϊόν;
- Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα εξαρτάται από τον σωστό προϋπολογισμό εξόδων (άμεσων και γενικών) και ζήτησης (μέγεθος τμήματος – στόχου, συχνότητα αγοράς κ.λπ.).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Boden M.A., *"Creativity and artificial intelligence"*, Artificial Intelligence, No 103, σελ 347-356.

Ιωαννίδης Στ, *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*, Εκδ. Παπαζήση, 2001.

Καραγιάννης Α, *Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας*, εκδ. Interbooks.

Kotler P., *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, εκδ. Interbooks, 1971.

Παπαδόπουλος Ν.Γ, *Η ανάπτυξη νέων προϊόντων*, εκδ. Γαλαίος, 1988.

Παρασκευόπουλος Γ., *Δημιουργική σκέψη στο σχολείο και στην οικογένεια*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2004.

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., *Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας»* επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναξάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης, 2005.

Syrett M και Lammiman J., *Επιτυχημένες καινοτομίες*, εκδ. Κέρκυρα, 2004.

Σεφερτζή Ε. (επιμ.), *Καινοτομία*, εκδ. Gutenberg, 1998.

Σπανού Ε.Γ., *Γιατί δεν καινοτομούν οι ελληνικές επιχειρήσεις*; περ. Επιλογή, Τ. 1^{ο} 2007

Παράσκας Θ., *Ανταγωνιστικότητα – Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την Ε.Ε., προοπτικές και προτάσεις*, εκδ. Σιδέρη, 2003.

Σπανός Ι., *Μετασχηματίζοντας την επιχείρηση, Μελέτες περίπτωσης στο «καινοτομικό ταξίδι»*, εκδ. Σιδέρη.

Κομνηνός Ν., *Τεχνοπόλεις και στρατηγικές ανάπτυξης στην Ευρώπη*, Gutenberg, 1993.

Καρβούνης Σ., *Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας*, εκδ. Σταμούλης

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι, Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της Γνώσης και Ελλάδα, από τη συλλογή (επιμ. Χρ. Κόλλιας, Χ. Ναξάκης, Μ. Χλέτσος). *«Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ελληνικής Οικονομίας»*, εκδ. Πατάκης, 2004.

Οι συγγραφείς στο κείμενό τους αυτό εξετάζουν το ρόλο της καινοτομίας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αναφέρονται στις δυνάμεις που ωθούν την καινοτομία και σε κάποιες σημαντικές παραμέτρους της καινοτομικής δραστηριότητας και τέλος, διερευνούν τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομικής διαδικασίας στην Ελλάδα και των ελληνικών καινοτομικών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός του κεφαλαίου-προσδοκώμενα αποτελέσματα:
Ο σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την έννοια της επιχειρηματικότητας και τα είδη της. Επιπλέον, περιγράφοντας κάποιες σημαντικές πλευρές της δραστηριότητας του επιχειρηματία θα γίνει προσπάθεια να αναδειχθεί η σημασία της επιχειρηματικότητας για την ίδρυση και ανάπτυξη της επιχείρησης και τις επιπτώσεις της στην οικονομική ανάπτυξη.

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Εξηγείτε την έννοια και τη σημασία της επιχειρηματικότητας.
- Να περιγράφετε την επιχειρηματικότητα ως οικονομική δραστηριότητα.
- Να διακρίνετε τα είδη της επιχειρηματικότητας.
- Να γνωρίζουν τις τάσεις και τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.

Έννοιες κλειδιά:

- Επιχειρηματικότητα.
- Μικτή επιχειρηματικότητα.
- Αμιγής επιχειρηματικότητα.
- Καινοτομία.
- Διαχείριση κινδύνου.
- Ευκαιρίες κέρδους.
- Επιχειρηματικότητα ανάγκης.
- Συλλογική επιχειρηματικότητα.
- Επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο οι εκπαιδευόμενοι θα γνωρίσουν κάποιες από τις αναντικατάστατες δραστηριότητες του επιχειρηματία. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου αναπτύσσεται η έννοια της επιχειρηματικότητας. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας ως δραστηριότητα. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται τα είδη της επιχειρηματικότητας Στη τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά στις σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας. Στην πέμπτη εξετάζεται η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.

4.1. Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινή γλώσσα, στις πολιτικές δηλώσεις και φυσικά στις ακαδημαϊκές αναλύσεις. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η κοινή διαπίστωση ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας είναι συνάρτηση, εξαρτάται και προσδιορίζεται μεταξύ άλλων παραγόντων και από την επιχειρηματικότητα. Η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, οι οποίες δε θα επικεντρώνονται μόνο στη δημιουργία των επιχειρήσεων αλλά και στον εκσυγχρονισμό τους, συνεπάγεται για τη χώρα αύξηση του εθνικού πλούτου, παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών, αφθονία και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και φυσικά δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης.

Ενώ η σχετική συζήτηση είναι έντονη, ο όρος «επιχειρηματικότητα» δεν έχει λάβει ένα ακριβές περιεχόμενο κοινά αποδεκτό. Αυτό σχετίζεται κύρια με το γεγονός ότι ο επιχειρηματίας, ο οποίος κατά κύριο λόγο την ασκεί, ανάλογα με τον τρόπο που δρα, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης που ιδρύει και τα μέσα που διαθέτει ενσωματώνει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες έτσι ώστε να είναι δύσκολο να δοθεί το πλήρες περιεχόμενο του ρόλου του.

Το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας είναι πολυδιάστατο αφού, για παράδειγμα, η εκμετάλλευση των ευκαιριών σημαίνει να ενεργεί ο επιχειρηματίας διαφορετικά από τους άλλους.

Με την επιχειρηματικότητα ο άνθρωπος επιχειρεί, δηλαδή, προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο, χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Σε αυτή τη διαδικασία ο επιχειρηματίας εκτελεί πολύ χρήσιμες και αναντικατάστατες λειτουργίες για τον εαυτό του και για την επιχείρηση.

Περιγράφοντας την επιχειρηματικότητα μέσω των δραστηριοτήτων του επιχειρηματία που την υλοποιεί θα λέγαμε ότι η έννοια αυτή:

- Σημαίνει τον άριστο τρόπο οργάνωσης και συνδυασμού των συντελεστών της παραγωγής για τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών.
- Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και της δημιουργικής μίμησης κάθε πρωτοποριακής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Εμπεριέχει το στοιχείο του κινδύνου.
- Εκφράζει την ικανότητα κάποιου να διαβλέπει, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά, η οποία συνήθως λειτουργεί με ατέλειες.
- Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ασκηθεί συνδυάζοντας όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

4.2. Η επιχειρηματικότητα ως δραστηριότητα

α. Επιχειρηματικότητα στον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής

Ο L. Walras επικέντρωσε τη λειτουργία του επιχειρηματία στο συντονισμό των συντελεστών παραγωγής με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες. Έτσι θα μπορέσει να πετύχει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, των εμποδίων στη ροή πληροφοριών και στη λήψη των αποφάσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Επίσης γίνεται σωστή επιλογή ατόμων και αξιοποιούνται καλύτερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Τέλος, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η επιχειρηματικότητα μπορεί να δράσει ως παράγοντας που θα μειώσει την «άγνωστη αναποτελεσματικότητα» δηλαδή τη διαφορά μεταξύ του θεωρητικά ανώτατου ύψους της αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και του ύψους που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται. Σύμφωνα με μια νεότερη προσέγγιση, επιχειρηματίας είναι «το άτομο που εξειδικεύεται στη λήψη αποφάσεων για τον συνδυασμό των σπάνιων παραγωγικών πόρων». Αυτή η λειτουργία του επιχειρηματία μπορεί να ασκηθεί από άτομα που έχουν επάρκεια πληροφοριών και ιδιαίτερες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων για τον αποτελεσματικό συνδυασμό και την κατανομή των πόρων (M. Casson).

β. Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες

Σύμφωνα με τον Drucker (και άλλους) η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από τη δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών».

Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται στις εξής καινοτομικές ενέργειες:

- Στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού.
- Στη χρησιμοποίηση μίας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους.
- Στη δημιουργία μίας νέας αγοράς.
- Στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος.

Σύμφωνα με τον Schumpeter ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει.

Ο επιχειρηματίας με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία.

γ. Επιχειρηματικότητα και διαχείριση κινδύνου

Το να είναι κανείς επιχειρηματίας σημαίνει, εκτός των άλλων, να μάθει να διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Με άλλα λόγια να έχει τη διάθεση να πειραματιστεί και να βρει τρόπους να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους στις οικονομικές του δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον F. Knight η πραγματική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που κυριαρχεί στην οικονομική ζωή. Η αβεβαιότητα μπορεί να προέρχεται από τις παρακάτω συνθήκες:

- Τη μεταβολή των κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών (π.χ. μεταβολή στη ζήτηση των προϊόντων, διεθνείς συγκυρίες, ξαφνική αλλαγή κρατικής οικονομικής πολιτικής κ.λπ.)
- Την ατελή γνώση (πληροφόρηση) που έχουν οι επιχειρηματίες για τις τρέχουσες και τις μελλοντικές συνθήκες.

Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τους παραπάνω κινδύνους που δεν μπορούν να προβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν και που κανείς άλλος δεν αναλαμβάνει, με σκοπό να εισπράξει μια αμοιβή (το κέρδος του) ακαθόριστου ύψους.

δ. Επιχειρηματικότητα και αξιοποίηση ευκαιριών λόγω ατελειών της αγοράς

Η επιχειρηματικότητα αφορά την ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες κέρδους και να δρα με βάση αυτές.

Σύμφωνα με τον I.Kizzner επιχειρηματικότητα είναι η «συνεχής προσπάθεια του επιχειρηματία να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δε διαθέτουν οι άλλοι». Έτσι, όταν ο επιχειρηματίας ανακαλύπτει ορισμένες αγορές φθηνότερων εισροών, γνωρίζει αγορές στις οποίες μπορεί να πουλά σε υψηλότερη τιμή το προϊόν του και τότε θα δραστηριοποιηθεί και θα εκμεταλλευθεί αυτή την ευκαιρία κέρδους που του παρουσιάζεται.

Οι ευκαιρίες αυτού του τύπου είναι μικρής χρονικής διάρκειας, αφού η μη ύπαρξη κάποιας αποκλειστικότητας θα οδηγήσει στη δημιουργία ίδιας ή παρόμοιας επιχείρησης από άλλους επιχειρηματίες με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού και τη μείωση των κερδών. Η παραπάνω διαδικασία ωφελεί και τους καταναλωτές αφού:

- Θα έχουν στη διάθεσή τους προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν ήξεραν ότι υπάρχουν και τα οποία τους ικανοποιούν κάποια ανάγκη.
- Για το ίδιο προϊόν θα πληρώνουν χαμηλότερη τιμή αφού ανακαλύφθηκε μια πηγή που παράγει και προσφέρει φθηνότερα.

4.3. Τα είδη της επιχειρηματικότητας

Τα είδη της επιχειρηματικότητας είναι:

α) η αμιγής και β) η μικτή επιχειρηματικότητα.

α) Η αμιγής επιχειρηματικότητα

Οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικότητας που γράψαμε στο προηγούμενο τμήμα ανήκουν στην αμιγή επιχειρηματικότητα, δηλαδή στην επιχειρηματικότητα που εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (πχ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία εκφράζονται με τη σύλληψη για αξιοποίηση μιας νέας παραγωγικής ιδέας.

Η αμιγής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν μπορούν εξίσου αποτελεσματικά με τον επιχειρηματία να πραγματοποιηθούν από μισθωτούς υπαλλήλους ή άλλους φορείς (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες).

Ωστόσο η επιχειρηματικότητα με αυτή τη μορφή δε συναντάται συχνά στην πραγματική οικονομική ζωή. Όταν ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δράση, τις περισσότερες φορές, είναι υποχρεωμένος για διάφορους λόγους να αναλάβει δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί το αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητάς του. Έτσι στην πράξη ο ρόλος του επιχειρηματία εκπληρώνεται με μία από τις μορφές της μικτής επιχειρηματικότητας.

β) Η μικτή επιχειρηματικότητα

Μικτή επιχειρηματικότητα ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κ.λπ.).

Η μικτή επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και σε επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

- Η **μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων** περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες κάλλιστα θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα (πχ. ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή μισθωτούς υπαλλήλους) χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η μορφή αυτή επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται σήμερα κυρίως σε περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας ιδρύει μια επιχείρηση. Σε περασμένες περιόδους (αλλά και σήμερα στις μη αναπτυγμένες χώρες) ο επιχειρηματίας συνήθως αναλάμβανε μια σειρά τέτοιων εργασιών εξαιτίας της έλλειψης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Η μεικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων τείνει σήμερα, στις προηγμένες οικονομίες, να εκλείψει γιατί:
  - ο Ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να είναι τέλειος γνώστης διαφόρων ειδικών θεμάτων (λογιστικά, τεχνικά ζητήματα κ.α.).
  - ο Το εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει αυτές τις γνώσεις σε άτομα πρόθυμα να εργασθούν. Άρα αυτό που απαιτείται είναι η σωστή επιλογή προσωπικού.
  - ο Είναι πιο αποδοτικό να αφιερώνει το χρόνο του στην ανακάλυψη μιας νέας ευκαιρίας για κέρδος.

- **Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων** ασκεί το άτομο που προχωρά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρησή του. Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας τείνει σήμερα να περιορισθεί γιατί:
  - ο Αυξάνονται οι δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας.
  - ο Η διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών - επενδυτών έχει γίνει πιο φανερή.

4.4. Σύγχρονες τάσεις της επιχειρηματικότητας

Για δεκαετίες ολόκληρες, στα κυρίαρχα νεοκλασικά θεωρητικά σχήματα η επιχειρηματικότητα ταυτίζοταν με την διαχείριση και την άριστη κατανομή των πόρων για την μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης. Στο πλαίσιο του υποδείγματος της γενικής ισορροπίας απουσίαζε οποιαδήποτε έννοια της επιχειρηματικότητας που θα έδινε βάρος στην ανάληψη πρωτοβουλιών του επιχειρηματία και θα τόνιζε την «ενεργητική» διάσταση των αποφάσεων και ενεργειών του στη διαμόρφωση και εξέλιξη του οικονομικού περιβάλλοντος. Στην νεοκλασική ανάλυση ο επιχειρηματίας θεωρείται ως ο παθητικός υπολογιστής που αντιδρά μηχανικά σε αλλαγές που του επιβάλλονται από τυχαίες εξωγενείς εξελίξεις στις οποίες δεν ασκεί ούτε προσπαθεί να ασκήσει οποιαδήποτε επιρροή. Εξαίρεση στον παραπάνω κανόνα αποτελούν οι προσπάθειες που υπήρξαν από σημαντικούς θεωρητικούς (Fr. Knight, J. Shcumpeter κ.α.) να εντάξουν την έννοια της επιχειρηματικότητας στις θεωρίες τους για την λειτουργία της οικονομίας.

Οι πρόσφατες εξελίξεις που σχετίζονται με την παγκοσμιοποίηση και την τεχνολογική επανάσταση (κυρίως στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας) έχουν σαν συνέπεια την αύξηση του ενδιαφέροντος για την επιχειρηματικότητα και το βαθμό ανάπτυξής της στις σύγχρονες οικονομίες.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με:

- Τη συνεχή αναζήτηση νέων πεδίων δράσης, που προσδίδει στον φορέα της, τον επιχειρηματία, κεντρικό ρόλο στην αναπτυξιακή διαδικασία.
- Την ύπαρξη οράματος για νέες δραστηριότητες, τη διάδοσή του στους συνεργάτες ώστε να το ενστερνιστούν και τη σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες, ώστε να δίνει σ' αυτές νόημα.
- Την ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου που μόνο ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει.
- Τη διαμόρφωση στόχων και σχεδίων καθώς και την ικανότητα υλοποίησής τους στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα με σύγχρονες μεθόδους.
- Τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από την διαχείριση και τον έλεγχο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο και την ικανότητά τους να κατακτούν ή να δημιουργούν νέες αγορές.
- Την παρακολούθηση του περιβάλλοντος, την αντιμετώπιση των απειλών και των περιορισμών και την αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σ' αυτό
- Την απαραίτητη γνώση που θα παράσχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα κατανόησης, υιοθέτησης και αξιοποίησης νέων ιδεών, καινοτομιών και σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων που αλλάζουν ριζικά δραστηριότητες, διαμορφώνουν νέα προϊόντα κ.ά.

Στο νέο οικονομικό περιβάλλον η επιχειρηματικότητα θα αναπτύσσεται **συλλογικά**, τόσο στις νέο-ιδρυόμενες και μικρές επιχειρήσεις όσο και στις μεγάλες. Η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ επιχειρήσεων, πανεπιστημίων, ερευνητικών ινστιτούτων και χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ορίζονται **συλλογικές επιχειρηματικές δραστηριότητες** ή **επιχειρηματικά δί-**

κτυα που σταδιακά εξαπλώνονται και αντικαθιστούν τις παραδοσιακές ιεραρχικές εταιρείες. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι βιομηχανίες δε μπορούν να ορισθούν απλά ως το άθροισμα ξεχωριστών επιχειρήσεων που παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και ανταγωνίζονται η μία την άλλη, αλλά πρέπει να οριστούν ως αστερισμοί συλλογικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών δικτύων που ασχολούνται με την ίδια δραστηριότητα.

Στις υπολειτουργία ήδη μικρές ή στις μικρές νέο-ιδρυόμενες επιχειρήσεις, η συλλογική επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή στρατηγικών συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ των μεμονωμένων επιχειρηματιών (ανάπτυξη δικτύων επιχειρηματικής συνεργασίας, clusters), των εταιρειών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (εταιρειών venture capital), και των κέντρων επώασης νέων επιχειρήσεων, των ερευνητικών ινστιτούτων, των οργανισμών εκπαίδευσης και των κέντρων καινοτομίας.

Η επιτυχής ανάπτυξη και το ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας δεν είναι ένα θέμα μόνο ατομικής διαχειριστικής ικανότητας αλλά ένα συλλογικό ζήτημα. Έτσι τα ερευνητικά ινστιτούτα και τα κέντρα καινοτομίας προσφέρουν νέες ιδέες, οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών ή άλλοι εξειδικευμένοι χρηματοδοτικοί οργανισμοί προσφέρουν τη χρηματοδότη ση και τον έλεγχο των διαδικασιών, οι επιχειρηματίες προσφέρουν τη σύγχρονη οργάνωση, τις διαχειριστικές και άλλες ικανότητες. Τα Επιστημονικά και Τεχνολογικά Πάρκα και οι θερμοκοιτίδες παρέχουν επίσης συμβουλές σχετικά με τεχνικά, νομικά, οργανωτικά και χρηματοοικονομικά θέματα, πληροφορίες σε ζητήματα που σχετίζονται με την αγορά, χώρους με κατάλληλη υποδομή και τέλος, επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων των φορέων εκμετάλλευσης στις εγκαταστημένες επιχειρήσεις.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η συλλογική επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική.

Η εσωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα αναπτύσσεται μέσα σε παραδοσιακές εταιρίες με την άμβλυνση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ μετόχων, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Το χαμήλωμα των εσωτερικών ορίων δεν είναι μόνο θέμα τεχνικό (ενδοδίκτυα κ.λπ.) αλλά και θέμα θεσμών (κυκλική μετακίνηση του εργατικού δυναμικού, ομαδική εργασία, μεταθέσεις κ.λπ.) που επιτρέπουν στα μέλη της εταιρείας να αναπτύξουν για τη συνολική διαδικασία και όχι μόνο για τα τμήματά της και επίσης, διευκολύνουν την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και τη συνεχή ροή πληροφόρησης. Επιπλέον, τα παραπάνω διευκολύνονται και από την κατάργηση των πολλαπλών επιπέδων μεσαίων διοικητικών στελεχών και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Η **εξωτερική** συλλογική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται πέρα από τα εξωτερικά όρια των παραδοσιακών εταιριών κατά δύο τρόπους: κάθετα και οριζόντια.

Η **κάθετη** εξωτερική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μεταξύ των παραγωγών, των μεταφορέων, των πωλητών και των προμηθευτών. Παίρνει τη μορφή μιας συμμαχίας μεταξύ ανεξάρτητων εταιριών ή της συνεργασίας των εταιρειών που προκύπτουν από τη διαίρεση μίας μεγάλης εταιρείας.

Η **οριζόντια** εξωτερική συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να αναπτύσσεται και πέρα από τις εταιρίες για την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.

Η συλλογική επιχειρηματικότητα μπορεί να υλοποιηθεί με κοινές συμφωνίες για προϊό-

ντα και εμπόριο, με αλληλοσυμμετοχές στο εταιρικό κεφάλαιο (equity positions), με συμφωνίες για μεταφορά και διακίνηση και με συμφωνίες εκχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (franchise agreement).

Συχνά τα επιχειρηματικά δίκτυα αποτελούνται από μια κεντρική μονάδα όπως η IBM, η SONY ή η NOKIA η οποία χειρίζεται την ανακάλυψη ή τη βελτίωση των νέων προϊόντων και βρίσκεται πίσω από το νέο προϊόν, ενώ οι περιφερειακές μονάδες μπορεί να αποτελούνται από συμμαχίες της κεντρικής εταιρείας οι οποίες χειρίζονται τη συναρμολόγηση, τη μαζική παραγωγή, τη διακίνηση και την λιανική πώληση.

Η συλλογική επιχειρηματική δραστηριότητα δίνει τις ευκαιρίες και τα κίνητρα σε μέλη και μη μέλη παραδοσιακών εταιρειών να μοιράζονται και να ενσωματώνουν τεχνικές και οικονομικές πληροφορίες για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επίσης, δημιουργεί τις δομές εκείνες που επιτρέπουν σε πάρα πολλούς κρυμμένους επιχειρηματίες, διασκορπισμένους μεταξύ των προμηθευτών, των μεταφορέων και των πελατών και των συνεργατών να ενώσουν τις προσπάθειές τους για την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.

Τι πρέπει να θυμάστε

Η επιχειρηματικότητα στις σημερινές συνθήκες αποδεικνύεται μία δυναμική συλλογική διαδικασία. Απαιτεί σχέσεις όχι μόνο μεταξύ ατόμων αλλά και μεταξύ ποικίλων οργανισμών. Όσο πιο σύνθετο, πιο ισχυρό και πιο ποικιλόμορφο είναι το δίκτυο αυτών των σχέσεων τόσο μεγαλύτερες είναι οι προοπτικές για το νέο εγχείρημα, τόσο μεγαλύτερη είναι η βοήθεια που μπορεί να εξασφαλίσει ο επιχειρηματίας και τέλος, τόσο ευκολότερη είναι η πρόσβασή του σε ευκαιρίες.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Χωριστείτε σε ομάδες 4-5 ατόμων και συζητήστε τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Με ποιους τρόπους μια μικρή επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί το σύγχρονο περιβάλλον της συλλογικής επιχειρηματικότητας;
2. Να διακρίνετε κάποιες από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή εταιρεία και στην συλλογική επιχείρηση.
3. Από ποιες πηγές (πρόσωπα, φορείς) μπορεί να προέλθει μια καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα σύμφωνα με τη σύγχρονη έννοια της επιχειρηματικότητας;

4.5. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έρευνα του ΙΟΒΕ[1] το 2004 περίπου το 5,8% του ενεργού πληθυσμού της Ελλάδας (390.000 άτομα περίπου) είχαν επιχειρηματική δραστηριότητα που αφορούσε είτε την ιδιοκτησία και διοίκηση μιας επιχείρησης είτε τις διαδικασίες για την ίδρυση μίας επιχείρησης. Για το ίδιο έτος ο συνολικός αριθμός των νέων επιχειρηματιών εκτιμάται σε 108.000. Η επένδυση που απαιτείται για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότη-

[1] Ιωαννίδης Στ., *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα*, ΙΟΒΕ, Αθήνα

τας στη χώρα μας κυμαίνεται κατά μέσο όρο περί τις 80.000 ευρώ, ποσό υψηλό σε σχέση με άλλες χώρες που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Πάνω από το μισό του αρχικού κεφαλαίου για την εκκίνηση προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία ενώ οι τράπεζες παρέχουν το 33,7% της πρόσθετης χρηματοδότησης που απαιτείται και τα κρατικά προγράμματα καλύπτουν το 14,5%.

Η κυρίαρχη κατηγορία των νέων επιχειρηματιών στην Ελλάδα είναι αυτή των 5-44 ετών, όπως και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παρά τη σχετική βελτίωση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, η ποιοτική διάστασή της υστερεί.

Πιο συγκεκριμένα:

Α) Το 28% των επιχειρηματικών εγχειρημάτων που εκδηλώθηκαν το 2004 είχαν ως κίνητρο την ανάγκη (επιχειρηματικότητα ανάγκης, δηλ. προέρχεται από την αδυναμία εξασφάλισης άλλης μορφής απασχόλησης), όταν το αντίστοιχο ποσοστό των άλλων ευρωπαϊκών χωρών δεν ξεπερνά το 18%).

Β) Παρατηρείται περιορισμένη ικανότητα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, αφού ένα μεγάλο μέρος των νέων επιχειρήσεων συνδέεται με την αυτοαπασχόληση. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα παίρνει τη μορφή μιας κυρίως ατομικής πρωτοβουλίας και προσπάθειας. Ο αριθμός των φυσικών προσώπων που συμμετέχουν στην δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι μόλις 1,5 και φέρνει την Ελλάδα χαμηλά στην παγκόσμια κατάταξη. Το στοιχείο αυτό είναι μια από τις αιτίες για το υψηλό ποσοστό επιχειρηματικότητας ανάγκης που εμφανίζεται στην Ελλάδα.

Γ) Το 56,8% του συνόλου των εγχειρημάτων που καταγράφηκαν το 2004 αφορά επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες προς τον τελικό καταναλωτή. Πρόκειται για το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, μετά την Πορτογαλία. Το είδος αυτό της επιχειρηματικότητας προσελκύει σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματικότητα ανάγκης και τους αυτοαπασχολούμενους. Αντιθέτως, η Ελλάδα κατέχει μεταξύ των άλλων ευρωπαϊκών χωρών το μικρότερο ποσοστό επιχειρηματικότητας στον πρωτογενή τομέα (2,31%) και στις υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις (8,6%) , ενώ μειώνεται το ποσοστό των επιχειρηματικών εγχειρημάτων στον τομέα της μεταποίησης.

Δ) Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, δηλαδή η επιχειρηματικότητα που αποτελεί έκφραση επιδίωξης, εξεύρεσης και εκμετάλλευσης κερδοφόρων ευκαιριών, παραμένει στις χαμηλές θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης (23η θέση μεταξύ 33 χωρών).

Ε) Από το σύνολο των επιχειρηματικών εγχειρημάτων που καταγράφτηκαν στην Ελλάδα ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι εγχειρήματα υψηλών δυνατοτήτων (16,14%) και αυτό την κατατάσσει στην 13η θέση μεταξύ 16 ευρωπαϊκών χωρών στη διετία 2003-4. (Ως επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων, εννοούμε αυτή που συμβάλλει στην επέκταση των αγορών, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης και ενισχύει τον εξαγωγικό προσανατολισμό της χώρας).

ΣΤ) Η απουσία σύγχρονης επιχειρηματικής κουλτούρας είναι μια άλλη σημαντική πλευρά του γενικότερου ελλείμματος επιχειρηματικότητας που εμφανίζει η Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει ότι ο φόβος της αποτυχίας είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας που αποτρέπει την ανάληψη επιχειρηματικών προσπαθειών (52% και είναι το μεγαλύτερο ανάμεσα σε 33 χώρες).

Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία άλλης έρευνας[2] που δείχνουν ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες θεωρούν ως σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, την εργατικότητα, την τιμιότητα και την κατοχή τεχνικών γνώσεων και εμπειριών, ενώ ικανότητες που έχουν θεωρηθεί διεθνώς ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας (ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ιδεών, οργανωτική ικανότητα κ.λπ.) θεωρούνται δευτερεύουσες.

Ωστόσο, υπάρχουν και θετικές εξελίξεις που δημιουργούν αισιοδοξία, όπως είναι η τάση αύξησης των εγχειρημάτων σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας κ.ά. Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας που έχει στόχο την εκμετάλλευση της ευκαιρίας και τη σύλληψη νέων ιδεών, ενσωματώνει τη νέα τεχνολογία, δημιουργεί θέσεις απασχόλησης και έχει εξαγωγικό προσανατολισμό.

[2] Χασσίδ Ι., Καραγιάννης, Α., *Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία*, Interbooks, σελ. 206-208

ΣΥΝΟΨΗ

Οι αναντικατάστατες δραστηριότητες του επιχειρηματία είναι οι εξής:

- Συνδυάζει τους συντελεστές της παραγωγής, συντονίζει τις εργασίες και παίρνει τις κρίσιμες αποφάσεις.
- Καινοτομεί.
- Αναλαμβάνει κινδύνους που δεν μπορούν να υπολογιστούν.
- Διαβλέπει και αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά.

Η επιχειρηματικότητα μεταξύ άλλων συμβάλλει:

- Στη μείωση του κόστους.
- Στη δημιουργία νέων προϊόντων.
- Στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.
- Στην αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων μιας οικονομίας.

Η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε αμιγή επιχειρηματικότητα και μικτή επιχειρηματικότητα (επιχειρηματικότητα του κεφαλαίου και επιχειρηματικότητα των εργαζομένων). Τέλος, στις σύγχρονες συνθήκες η επιχειρηματικότητα παίρνει τη μορφή της συλλογικής επιχειρηματικότητας η οποία διακρίνεται σε εσωτερική ή και εξωτερική επιχειρηματικότητα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Να διατυπώσετε την έννοια της επιχειρηματικότητας.

2. Τι γνωρίζετε για την επιχειρηματικότητα που δραστηριοποιείται με τις καινοτομίες;

3. Ποια είναι τα είδη επιχειρηματικότητας και τι γνωρίζετε για αυτά;

4. Τι είναι η επιχειρηματικότητα ανάγκης;

5. Τι ονομάζουμε επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων;

6. Τι είναι η συλλογική επιχειρηματικότητα και ποιες είναι οι μορφές της;

7. Ποιες είναι οι τάσεις και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα;

8. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις και να αιτιολογήσετε την απάντησή σας:

- Ο επιχειρηματίας αναπτύσσει επιχειρηματικότητα μόνο όταν έχει δικά του κεφάλαια.
- Η αλλαγή μεθόδου παραγωγής ενός προϊόντος είναι καινοτόμος δράση.
- Όλες οι δραστηριότητες του επιχειρηματία μπορούν να υποκατασταθούν εξίσου καλά από τους υπαλλήλους της .
- Υπάρχουν κίνδυνοι που απειλούν μια επιχείρηση αλλά ο επιχειρηματίας μπορεί να τους εξαλείψει τελείως.

9. Να βρείτε τη σωστή απάντηση στην παρακάτω ερώτηση: Η μικτή επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι:

α) Επιχειρηματικότητα των κεφαλαιούχων;

β) Επιχειρηματικότητα των εργαζομένων;

γ) Το α) και το β) μαζί;

δ) Κανένα από τα παραπάνω;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολόπουλος Ι., *Ειδικά θέματα Χρηματοοικονομικής διοίκησης*, εκδόσεις Σταμούλης 2005, σελ. 45-51 και 587-605.

Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*, Α.Σ.Ε., Βιβλιοθήκη Management, 1990.

Ιωαννίδης Στ., *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*, εκδ. Παπαζήση, 2001.

Ιωαννίδης Στ, *Σύγχρονες θεωρίες για τη φύση της επιχείρησης*, εκδ. Παπα- ζήση, 1995.

Καραγιάννης Α., *Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας*, εκδ. Interbooks, 1994.

Καραγιάννης Α, *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία*, εκδ. Interbooks, 1999.

Καραγιάννης Α, *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, ΟΕΔΒ.

Kirzner I.M, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press.

Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston and New York: Houghton Mifflin.

Μουρδουκούτας Π., Παπαδημητρίου Σ., Ιωαννίδης Στ., *Επιχειρηματικότητα: θεσμοί και πολιτική*, εκδ. Κλειδάριθμος, 2004.

Πετράκης Π., *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, εκδ. Παπαζήση, 1996.

Schumpeter J.A., *The theory of Economic Development: An inquity into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle*, Oxford University Press, 1978.

Στασινόπουλος Γ, *Επιχειρηματικότητα: Η ελλειμματική αναπτυξιακή παράμετρος της ελληνικής οικονομίας, στη συλλογή «Οικονομικές αλλαγές και κοινωνικές αντιθέσεις στην Ελλάδα»*, επιμ. Γ. Αργείτη, εκδ. Τυπωθήτω, 2005.

Χασσίδ Ι., Καραγιάννης Α., *Η επιχειρηματικότητα στην ελληνική οικονομία*, εκδ. Interbooks, 1999.

Παλάσκας Θ., *Ανταγωνιστικότητα - Απασχόληση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και την ΕΕ: προοπτικές και προτάσεις*, εκδ. Σιδέρη, 2003.

Schumpeter J.A., *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία*, εκδ. Παπαζήση.

Πεπελάση Μίνογλου Ι., *Επιχειρηματικότητα, στη συλλογή*, επιμ. Κωστή Κ., Πετμεζά Σ., *«Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας του 19^{ου} αι»*, εκδ. Αλεξάνδρεια, 2006.

Καρασαββίδου Ε., Τερζίδης Κ., *Ευελιξία, ευέλικτη επιχείρηση, νέες μορφές απασχόλησης και ο ρόλος του Management: κριτική προσέγγιση*, στη συλλογή *«Κοινωνικές ανισότητες και κοινωνικός αποκλεισμός»*, Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, 1998.

Βουδούρη Ει., *Η πρόκληση του επιχειρείν*, εκδ. Σιδέρη, 2005.

Πουλούδη Ν., *Ηλεκτρονικό επιχειρείν*, εκδ. Σιδέρη.

Μουρδουκούτας Π., *Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία*, εκδ. Σταμούλης, 2006.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **Πάνος Μουρδουκούτας. *Η επιχειρηματικότητα στη νέα οικονομία*, εκδ. Σιδέρη 2001.**

   Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η παγκοσμιοποίηση είναι ένα σύστημα συνεχούς αυτοκαταστροφής τόσο των συμβατικών προϊόντων και του τρόπου διεκπεραίωσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όσο και των στρατηγικών και του τρόπου διεξαγωγής του ανταγωνισμού. Σε αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν την προσοχή τους σε στρατηγικές δημιουργικής καταστροφής (εγκατάλειψη των παραδοσιακών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που δέχονται ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις ή έχουν απαξιωθεί οικονομικά κ.λπ.). Επιχειρώντας μια συγκριτική μελέτη των τριών βασικών σταδίων της επιχειρηματικής δραστηριότητας (του πρώιμου βιομηχανικού καπιταλισμού (ατομικό μοντέλο), του ύστερου βιομηχανικού καπιταλισμού (εταιρικό μοντέλο) και του σύγχρονου μεταβιομηχανικού, ο συγγραφέας καταλήγει ότι αυτή η δύσκολη «τέχνη της δημιουργικής καταστροφής» μπορεί μόνο να υλοποιηθεί μέσα στο νέο μοντέλο των «επιχειρηματικών δικτύων» που διαμορφώθηκε βαθμιαία τα τελευταία είκοσι χρόνια, παρακολουθώντας την ανάπτυξη της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της πληροφορικής. Πρόκειται για συλλογικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που βρίσκονται σε εγρήγορση για την επιχειρηματική ευκαιρία με απώτερο στόχο την «καταστροφή» των ώριμων δραστηριοτήτων της.

2. **Καραγιάννης Α., *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία*, εκδ. Interbooks, 1999.**

   Στο βιβλίο αυτό παρουσιάζονται διεξοδικά οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της επιχειρηματικότητας και του ρόλου του επιχειρηματία. Εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους οι διάφοροι παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος (οικονομικού, κοινωνικού, πολιτισμικού) της επιχείρησης επιδρούν στην διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας στα άτομα καθώς και τα μέσα με τα οποία η οικονομική πολιτική μπορεί να γίνει μοχλός ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας (μείωση και απλοποίηση της γραφειοκρατίας κ.λπ.). Τέλος, περιγράφονται τα διάφορα κίνητρα που συνδυαζόμενα μεταξύ τους οδηγούν το άτομο να ακολουθήσει την καριέρα του επιχειρηματία και επίσης, εξετάζονται τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία.

3. **Στασινόπουλος Γ, Επιχειρηματικότητα: *Η ελλειμματική αναπτυξιακή παράμετρος της ελληνικής οικονομίας, στη συλλογή «Οικονομικές αλλαγές και κοινωνικές αντιθέσεις στην Ελλάδα»*, επιμ. Γ. Αργείτη, εκδ. Τυπωθήτω, 2005.**

   Το κείμενο επικεντρώνεται στο δίπτυχο επιχειρηματικότητα - ανταγωνιστικότητα, αναδεικνύοντας το ρόλο της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη. Αναλύονται δύο βασικά ρεύματα σκέψης: η θεσμική - εξελικτική προσέγγιση (Veblen Th., Schumpeter J.A, κ.α) και η νεοαυστριακή προσέγγιση (Knight F., Kirzner I. κ.λπ.). Σκοπός της μελέτης είναι η διεύρυνση των στοιχείων που ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τη συμβολή της επιχειρηματικότητας στην ανταγωνιστικότητα. Τέλος, εξετάζοντας τις τάσεις των βασικών δεικτών της ελληνικής οικονομίας, περιγράφεται το προφίλ της ε-

πιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και συσχετίζεται το αναπτυξιακό πρόβλημα της Ελλάδας με τις ανεπάρκειες της εγχώριας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4. **Στ. Ιωαννίδη, *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*, εκδ. Παπαζήση, 2001.**

   Σκοπός του βιβλίου είναι η διατύπωση μιας θεωρίας περί επιχείρησης η οποία να βασίζεται στην έννοια της επιχειρηματικότητας. Στην κατεύθυνση αυτή: **α)** παρουσιάζεται η θεωρία της γενικής ισορροπίας η οποία αποτελούσε το κυρίαρχο παράδειγμα στην οικονομική θεωρία κατά το μεγαλύτερο μέρος της μεταπολεμικής περιόδου, **β)** αναλύονται οι νέες θεωρίες περί επιχείρησης, οι οποίες εκφράζονται από το ρεύμα της Νέας Θεσμικής Οικονομικής και **γ)** επιχειρείται η διατύπωση μιας έννοιας της επιχειρηματικότητας βασισμένη στη σύγχρονη αυστριακή οικονομική θεωρία, η οποία να είναι σε θέση να αποτελέσει τη βάση για μια εναλλακτική θεωρία περί επιχείρησης.

5. **Χασσίδ Ι., Καραγιάννης Α., *Η επιχειρηματικότητα στην ελληνική οικονομία*, εκδ. Interbooks, 1999.**

   Στη μελέτη αυτή θίγονται ορισμένες βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Με εφαρμογή μεθοδολογίας έρευνας - πεδίου και με σημείο αναφοράς παρόμοια έρευνα του 1960, συγκεντρώθηκαν στοιχεία από 500 επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα και των υπηρεσιών και διερευνήθηκαν μια σειρά από οικονομικά, μορφωτικά, κοινωνικά και άλλα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών. Εξετάστηκαν τα κίνητρά τους για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τις λύσεις που εφαρμόστηκαν κ.λπ.. Τέλος, μέσα από συσχετίσεις διαφόρων χαρακτηριστικών μεταξύ τους ελέγχονται βασικές υποθέσεις που έχουν προταθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία για άλλες χώρες και σε διαφορετικές πολιτισμικές, κοινωνικές και άλλες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΕΩΣ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σκοπός

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στις αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν το ξεκίνημα της επιχείρησης.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Περιγράφετε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος επιχειρηματίας.
- Αναφέρετε τις σημαντικότερες ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν το ξεκίνημα της επιχείρησης.
- Κατανοείτε την ανάγκη της αυτοαξιολόγησης και αυτοανάλυσης για την συνειδητοποίηση των κινήτρων που ωθούν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας και των ικανοτήτων που διαθέτει.

Έννοιες κλειδιά

- Επιχειρηματική ιδέα.
- Αυτοαξιολόγηση.
- Επιχειρηματικό σχέδιο.
- Έρευνα αγοράς.
- Προώθηση.
- Τιμολογιακή πολιτική.
- Σχέδιο Marketing.
- Σχεδιασμός παραγωγής.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει και να οργανωθεί μια επιχείρηση είναι η σύλληψη μιας ιδέας. Η συσσωρευμένη εμπειρία όμως από χιλιάδες νέες επιχειρήσεις που πέτυχαν και

από ακόμα περισσότερες που απέτυχαν, δείχνει ότι αυτό δεν αρκεί. Πριν προχωρήσει κανείς στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης, πρέπει να έχει:

- Συνειδητοποιήσει τους λόγους για τους οποίους θέλει να γίνει επιχειρηματίας.
- Τα απαραίτητα προσόντα και χαρακτηριστικά για να έχει πιθανότητες να επιτύχει σαν επιχειρηματίας.
- Κάνει τις απαραίτητες ενέργειες πριν το ξεκίνημα της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα τονίζεται η ανάγκη για αυτοαξιολόγηση και συνειδητοποίηση των λόγων για τους οποίους κάποιος θέλει να γίνει επιχειρηματίας. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία. Στην τρίτη ενότητα αναπτύσσονται τα απαραίτητα βήματα και ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι το ξεκίνημα της επιχείρησης. Στην τέταρτη ενότητα γίνεται αναφορά σε κάποιες από τις πιο συνηθισμένες αιτίες αποτυχίας των επιχειρήσεων.

5.1. Αυτοαξιολόγηση

Πριν προχωρήσει κανείς στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης, πρέπει:

- Να συνειδητοποιήσει τα κίνητρά του για να γίνει επιχειρηματίας.
- Να αξιολογήσει τις ικανότητές του (οργανωτική ικανότητα, δημιουργικότητα, ισχυρή θέληση, ικανότητα προγραμματισμού κ.λπ.).
- Να εντοπίσει τις αδυναμίες του και να προσπαθήσει να τις μειώσει ή να τις εξαλείψει.
- Να εκτιμήσει το είδος της επιχείρησης που πρακτικά μπορεί να ιδρύσει, λαμβάνοντας υπόψιν τα απαιτούμενα κεφάλαια, τις γνώσεις, την εμπειρία και τα ταλέντα που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει.

Οι λόγοι που μπορούν να παρακινήσουν κάποιον να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση συνήθως είναι:

- Η απόκτηση χρημάτων.
- Η ανάγκη για ανεξαρτησία.
- Η επιθυμία να κάνει κάτι δημιουργικό.
- Η επιδίωξη κοινωνικού κύρους.
- Η επιθυμία να αποδείξει στον εαυτό του και στους άλλους ότι μπορεί να τα καταφέρει.

Εκτός όμως από τους παραπάνω παράγοντες που ωθούν κάποιον να γίνει επιχειρηματίας υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες που αναγκάζουν το άτομο να κάνει δική του επιχείρηση για να ξεφύγει από τη δύσκολη οικονομική και κοινωνική θέση στην οποία βρίσκεται για διάφορες αιτίες (απόλυση από τη δουλειά του, κακές σχέσεις με τον προϊστάμενο, ανιαρή απασχόληση, μετανάστης ή πρόσφυγας κ.λπ.).

5.2. Συνήθη χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία

Τα σημαντικότερα ειδικά χαρακτηριστικά και προσόντα που διαθέτει συνήθως ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι:

- Η τάση ανάληψης πρωτοβουλιών.
- Η προτίμηση του να είναι προσωπικά υπεύθυνος για τις πράξεις του και να μη ρίχνει τα λάθη του σε άλλους.
- Η ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους εργαζόμενους, πελάτες κ.λπ.
- Η αναλυτική ικανότητα, η κριτική σκέψη και η ικανότητα δημιουργίας καινοτομιών.
- Η πίστη ότι μπορεί με τις δικές του δυνάμεις, ενέργειες και ικανότητες να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τις επιτυχίες ή αποτυχίες της επιχείρησής του.
- Η ύπαρξη ενός ψυχολογικού κινήτρου που το οδηγεί να προσπαθεί να επιτύχει κάτι καινούριο στη ζωή του.
- Η επιδεξιότητα στην οργάνωση της εργασίας των άλλων ανθρώπων και στην ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος της επιχείρησης.
- Η ικανότητα προσαρμογής στις διάφορες μεταβολές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και η προσπάθεια εκμετάλλευσης προς όφελός τους των μεταβολών αυτών.
- Η κατανόηση των τεχνικών πλευρών της παραγωγικής διαδικασίας για προϊόντα και υπηρεσίες και η ικανότητα αξιοποίησης των πληροφοριακών στοιχείων που τις αφορούν και τις επηρεάζουν.
- Η ασυνήθιστη εργατικότητα, κυρίως όταν χρειάζεται να βρεθούν νέοι τρόποι για να βελτιώσουν το προϊόν, την παραγωγική διαδικασία, την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, την προώθηση κ.λπ.
- Η ικανότητα θέσπισης ρεαλιστικών στόχων με την έννοια ότι βασίζει το πρόγραμμα δράσης του σε επαρκείς γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά και το αντικείμενο της επιχείρησής του.

Η γνώμη των Ελλήνων επιχειρηματιών[3]

Σύμφωνα με σχετική έρευνα, οι Έλληνες επιχειρηματίες θεώρησαν ότι οι τρεις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να τους διακρίνουν ώστε να έχουν μεγάλες ελπίδες επιτυχίας είναι:

- Η εργατικότητα.
- Η τιμιότητα.
- Η γνώση της αγοράς και της επιχείρησης.

[3] Πηγή: Ι. Χασσίδ, Α. Καραγιάννης, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία», κεφάλαιο 10 σελ. 197-208

Όλοι οι επιχειρηματίες δεν έχουν τις ίδιες δυνατότητες. Άλλοι διαθέτουν μερικά από τα προσόντα και χαρακτηριστικά που αναφέρονται πιο πάνω, άλλοι όλα, άλλοι τα διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό και άλλοι σε μικρό. Σημασία όμως δεν έχει μόνο σε ποιο βαθμό ή έκταση διαθέτει κάποιος τα προσόντα που χαρακτηρίζουν ένα επιτυχημένο επιχειρηματία αλλά και κατά πόσο θα τα εκμεταλλευτεί και θα τα χρησιμοποιήσει.

Τι πρέπει να θυμάστε

Όταν αποφασίσει κανείς να ξεκινήσει δική του επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν και κατά πόσο διαθέτει τα βασικά χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για να επιτύχει στις επιχειρήσεις. Εάν αντιληφθεί ότι διαθέτει λίγα μόνο από αυτά τα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να έχει ο επιτυχημένος επιχειρηματίας, τότε θα πρέπει να βελτιώσει τον εαυτό του και να σκεφθεί αρκετά αν θα πρέπει να γίνει επιχειρηματίας.

5.3. Προετοιμασία για την έναρξη της επιχείρησης

Η δημιουργία και η διαχείριση μιας επιχείρησης είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα που χρειάζεται σωστή προετοιμασία. Ο μεθοδικός σχεδιασμός δεν εγγυάται βέβαια την επιχειρηματική επιτυχία, συμβάλλει όμως στον περιορισμό του ρίσκου και στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια επιτυχή και κερδοφόρα επιχείρηση. Με βάση τις επιλογές που του προσφέρονται, ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει κάποιες αποφάσεις. Σε αυτές τις επιλογές περιλαμβάνονται:

- Το άνοιγμα μιας εντελώς νέας επιχείρησης.
- Η εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης.
- Η ένταξη σε δίκτυο δικαιόχρησης (Franchising).
- Η συνέχιση μιας υπάρχουσας οικογενειακής επιχείρησης κ.λπ.

Επίσης, πριν το ξεκίνημα απαιτούνται οι παρακάτω ενέργειες που θα θέσουν το εγχείρημα σε γερές βάσεις.

5.3.1.Η επιχειρηματική ιδέα

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματική δράση. Πρόκειται για την υπόθεση ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει την τεχνική και οικονομική δυνατότητα να παράγει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει εκδηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή τέτοια ώστε να υπάρχει διαφορά συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους και έτσι να προκύπτει κέρδος.

Ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι η ανταπόκριση σε μια ανθρώπινη ανάγκη ή επιθυμία. Σύμφωνα με τον Φ. Κότλερ το προϊόν είναι κάθε τι που μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει το ενδιαφέρον, να αγορασθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη.

Η επιχειρηματική ιδέα θα στεφθεί από επιτυχία στην πραγμάτωσή της, αν και σε ποιο βαθμό προσφέρει:

- κάτι καινούργιο που δεν προσφέρει κάποιος άλλος (νέο προϊόν, νέα υπηρεσία, νέα χαρακτηριστικά ή τεχνολογία).
- κάτι καλύτερο από ό,τι υπάρχει στην αγορά (βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τα προσφερόμενα στην αγορά με πλεονεκτήματα την αντοχή στο χρόνο, το ότι είναι πιο εύχρηστο, ταχύτερο ή βελτιωμένης τεχνολογίας. Για παράδειγμα, απορρυπαντικό που μπορεί να καθαρίσει όλους τους λεκέδες ή που δεν μολύνει τη φύση κ.λπ.)
- ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν με μικρότερη τιμή αφού έκανε μια καινοτομία στη μέθοδο παραγωγής ή οργάνωσε την επιχείρησή του με αποδοτικότερο τρόπο. Έτσι μπορεί να πουλήσει φθηνότερα το προϊόν του που θα το αγοράσουν και άτομα που πριν δεν ήταν σε θέση να το αγοράσουν (σχετικά παράδειγματα είναι οι μικρές αριθμομηχανές και οι προσωπικοί υπολογιστές).
- Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε μια νέα αγορά ή δημιουργεί ο ίδιος μια νέα αγορά για το προϊόν του. Για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας που παράγει σνάκς και τα διαθέτει σε μια νέα αγορά (π.χ. Νιγηρία) την οποία ο ίδιος θα δημιουργήσει διαμέσου διαφόρων τεχνικών προώθησης προϊόντων.

5.3.2. Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan)

Πριν ληφθούν δεσμευτικές αποφάσεις για την έναρξη της νέας επιχείρησης είναι απαραίτητη η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο είναι ένα βασικό εργαλείο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε φάση εξέλιξής της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι:

- Περιγράφει το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης.
- Εντοπίζει το μέγεθος της απαιτούμενη χρηματοδότησης καθώς και της πιθανής εξωτερικής επένδυσης.
- Διευκολύνει τους χρηματοδότες και επενδυτές να εκτιμήσουν το μέγεθος του εγχειρήματος.
- Βελτιώνει την διοικητική ικανότητα του επικεφαλής της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εγχειρίδιο που βοηθάει τους επιχειρηματίες ιδιαίτερα στα στάδια σχηματισμού και έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησής τους. Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο μεταβάλλεται μαζί με την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο πρέπει να ανανεώνεται σε ετήσια βάση.

5.3.3. Ο Οικονομικός σχεδιασμός και η χρηματοδότηση της επιχείρησης

Ο μελλοντικός επιχειρηματίας πριν ακόμα από το ξεκίνημα της επιχείρησης, πρέπει να ετοιμάσει ένα σωστό, ρεαλιστικό προϋπολογισμό, τόσο για τα πραγματικά ποσά που χρειάζονται για την εκκίνηση (επενδυτικό κεφάλαιο, έξοδα εγκατάστασης κ.λπ.) όσο και για τα ποσά που θα χρειαστούν για να συνεχιστεί η λειτουργία της (έξοδα λειτουργίας, κεφάλαιο κίνησης κ.λπ.). Οι απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα είναι κρίσιμης σημασίας για την προοπτική του εγχειρήματος:

- Υπάρχει λεπτομερής υπολογισμός των κεφαλαίων που απαιτούνται για την ίδρυση της επιχείρησης;
- Πόσα κεφάλαια δικά του μπορεί να διαθέσει ο επιχειρηματίας για την ίδρυση της επιχείρησης;
- Πόσα κεφάλαια θα χρειαστεί να δανειστεί και πώς θα καλύψει τους τόκους και τις δόσεις του κεφαλαίου;
- Τι κεφάλαιο κίνησης θα χρειαστεί για να καλυφθούν οι ανάγκες του πρώτου έτους;
- Τι στόχο για πωλήσεις, μικτό κέρδος, λειτουργικές δαπάνες και λειτουργικό κέρδος έχουν τεθεί για το πρώτο έτος;
- Υπάρχουν δυνατότητες επιχορήγησης από το κράτος ή από άλλους φορείς της επιχείρησης;
- Υπάρχει δυνατότητα συνεταιρισμού με κάποιον που θα βάλει κεφάλαια ή κάτι άλλο;
- Έχει υπολογιστεί ένα κεφάλαιο για την αντιμετώπιση κάποιων απρόβλεπτων καταστάσεων, τουλάχιστον στα δύο πρώτα χρόνια της επιχείρησης;
- Έχει προσδιοριστεί ποιο στοιχείο της λειτουργίας της επιχείρησης θα έχει τα περισσότερα έξοδα ;
- Έχει υπολογιστεί η ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρέπει να πουλά η επιχείρηση για να μην έχει ζημία;
- Ποια πρέπει να είναι η ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρέπει να πουλά η επιχείρηση ώστε να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα; Με το επιχειρηματικό σχέδιο στο χέρι, ο επιχειρηματίας απευθύνεται σε υποψήφιους χρηματοδότες: οικογένεια και φίλους, επενδυτές ή τράπεζες. Οι πιθανοί χρηματοδότες θα μετρήσουν την εγκυρότητα της επιχειρηματικής ιδέας, την ποιότητα της ηγετικής ομάδας, την βιωσιμότητα της επιχείρησης, το μέγεθος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί και τις δυνατότητες κάλυψης των πληρωμών κεφαλαίου και τόκου.

Πηγές κεφαλαίων για το ξεκίνημα της επιχείρησης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με σχετική μελέτη[4], οι περισσότεροι από τους Έλληνες επιχειρηματίες στηρίχθηκαν στις προσωπικές τους κυρίως οικονομικές δυνατότητες για την ίδρυση της επιχείρησης καθώς και στην οικονομική ενίσχυση της οικογένειας Ο τρόπος αυτός χρηματοδότησης της ίδρυσης της επιχείρησης δεν είναι διακριτικό χαρακτηριστικό μόνο της ελληνικής οικονομίας αλλά συναντάται και σε άλλες περισσότερο αναπτυγμένες χώρες

[4] Πηγή: Καραγιάννης Α, Χασσίδ Ι, «Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία», Interbooks, σελ 213.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης των νέων εγχειρημάτων:

Προσωπική αποταμίευση	43%
Οικογενειακή βοήθεια	23%
Εκποίηση προσωπικής περιουσίας	4%
Εκποίηση οικογενειακής περιουσίας	2%
Κληρονομιά	1%
Από φίλους με τόκο	3%
Τραπεζικός δανεισμός	9%
Επιδοτούμενα δάνεια	1%
Πιστώσεις προμηθευτών	14%
Σύνολο	**100%**

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 1

Να αναφέρετε μερικά είδη δαπανών που θα περιλαμβάνει ο προϋπολογισμός έναρξης της επιχείρησης (βρείτε τη δική μας απάντηση στο παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου).

5.3.4. Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός. Ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιούνται οι μέθοδοι και τεχνικές του μάρκετινγκ, μαζί με άλλους παράγοντες, προεξοφλεί σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης.

Κατά τη σύνταξη του σχεδίου μάρκετινγκ πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα:

- Ποιο είναι το είδος πελατών (προτιμήσεις, οικονομικές δυνατότητες, συνήθειες κ.λπ.) που θα επιδιώξει να προσελκύσει η επιχείρηση;
- Ποιο μερίδιο της αγοράς διεκδικεί η επιχείρηση, πώς θα το διατηρήσει, αλλά ακόμα κι πώς θα το αυξήσει;
- Ποια είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε σχέση με τις τιμές;
- Για ποιο λόγο θα προτιμήσουν οι καταναλωτές το προϊόν της επιχείρησης;
- Με ποιους τρόπους θα διαφημιστεί η επιχείρηση και το προϊόν της;
- Η αγορά αυξάνει, συρρικνώνεται ή παραμένει σταθερή;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, τι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα έχουν, ποιο είναι το μερίδιο τους στην αγορά;
- Ποια θα είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών για να εμποδίσουν την απόσπαση πελατείας από αυτούς;
- Αν πρόκειται για δίκτυο δικαιόχρησης (franchise), ποιοι περιορισμοί ισχύουν για την περιοχή δικαιοδοσίας της επιχείρησης, τι υποστήριξη μπορεί να προσδοκά από τον δικαιοδόχο (franchisor) για την προώθηση των πωλήσεων;

- Υπάρχουν δυνατότητες προώθησης σε αγορές του εξωτερικού του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει η επιχείρηση;
- Αν ναι, με ποιο τρόπο θα γίνει η διακίνηση του προϊόντος προς το εξωτερικό και ποια τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ίδρυσης υποκαταστημάτων στο εξωτερικό;

Η έρευνα της αγοράς

Η έρευνα της αγοράς στοχεύει στην ακριβή χαρτογράφηση των αναγκών της αγοράς σε αγαθά ή υπηρεσίες και φυσικά στον προσδιορισμό του βαθμού ζήτησής τους. Η έρευνα αγοράς είναι το μέσο για να εντοπιστούν ευκαιρίες και να γίνουν αντιληπτές οι μεταβολές που συντελούνται σε αυτή.

Για μια επιτυχή έρευνα αγοράς απαιτείται:

- Εξέταση των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων από διάφορες πλευρές: μέγεθος, οργάνωση και διοίκηση, περιοχές επιρροής, τιμολογιακή πολιτική, κερδοφορία, στρατηγική, προσόντα έρευνας και ανάπτυξης, αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης ή διανομής, χαρακτηριστικά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (εξειδικευμένα μηχανήματα, στόλοι παράδοσης κ.λπ.), πρόσβαση σε πνευματική ιδιοκτησία (εμπορικά σήματα, πατέντες, πνευματικά δικαιώματα κ.λπ.), σε ποια τμήματα της αγοράς επικεντρώνονται, αν έχουν πλήρεις σειρές προϊόντων ή μεμονωμένα προϊόντα, έμφαση στην τιμή ή στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος κ.λπ. Έτσι θα προσδιοριστεί ο τρόπος αντιμετώπισής τους από την επιχείρηση ή θα τις ανταγωνιστεί μέσω της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών ή μέσω των τιμών. Για την εξέταση των ανταγωνιστών μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες πηγές: ερωτήσεις σε προμηθευτές, ερωτήσεις σε πελάτες, κατάλογοι επιμελητηρίων, άρθρα στον τύπο, διαφημιστικά φυλλάδια, κατάλογοι στο διαδίκτυο κ.λπ.
- Κατηγοριοποίηση των υποψηφίων πελατών ώστε να προσδιοριστεί η αγορά - στόχος της επιχείρησης με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει το σχέδιο του προϊόντος και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ στην εκάστοτε ομάδα. Ομάδα αγοράς είναι μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοιες ανάγκες. Κριτήρια κατηγοριοποίησης των υποψηφίων πελατών είναι: η ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα, το μορφωτικό επίπεδο, τα ενδιαφέροντά τους, το εισόδημά τους, η γεωγραφική θέση, αγοραστικές συνήθειες κ.λπ.
- Εντοπισμός των πιθανών προμηθευτών, ανάλυση και σύγκριση τιμών και όρων πληρωμής. Ο εντοπισμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει εξαρχής το σχεδιασμό και την επιλογή εγκατάστασης της επιχείρησης.

Η ποσοτική έρευνα αγοράς παράγει αριθμητικά στοιχεία (μέγεθος της αγοράς, ηλικία, φύλο κ.λπ.), ενώ η ποιοτική έρευνα βοηθά στην κατανόηση της νοοτροπίας, των κριτηρίων επιλογής, των προτιμήσεων και των απόψεων των καταναλωτών.

Η έρευνα αγοράς μπορεί να είναι:

- Έρευνα πρόσωπο με πρόσωπο, που είναι ο παραδοσιακός τρόπος συλλογής στοιχείων, συνήθως με τη μορφή συνεντεύξεων στο δρόμο. Μια τέτοια έρευνα πρέπει να διεξάγεται σ' ένα περιβάλλον σχετικό με τον στόχο που έχει η επιχείρηση στην αγορά. Αν την κάνει για λογαριασμό της επιχείρησης κάποιος επαγγελματίας ή γραφείο έχει μεγάλο κόστος, αν την κάνει ο επιχειρηματίας μόνος του απαιτεί σκληρή δουλειά, πολύ χρόνο και γνώσεις.
- Τηλεφωνική έρευνα, η οποία επειδή περιορίζει αναγκαστικά τον αριθμό των ερωτήσεων που μπορούν να τεθούν, απαιτεί καλή προετοιμασία.
- Ερωτηματολόγια τα οποία μπορεί να συμπληρώσει μόνος του ο πελάτης και είναι ο πιο φθηνός τρόπος. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού - στόχου.

Η τιμολογιακή πολιτική

Μια από τις τεχνικές του μάρκετινγκ για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι η στρατηγική τιμών που εφαρμόζει η επιχείρηση. Για την διαμόρφωσή της είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση για την πολιτική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές στο θέμα της τιμολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Η τιμολογιακή πολιτική δεν είναι απλά ο καθορισμός μιας τιμής πώλησης για το προϊόν αλλά περιλαμβάνει την πολιτική ως προς τις εκπτώσεις που θα γίνουν, τον καθορισμό τιμών στους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους, την ενιαία ή μη τιμολόγηση κ.λπ. Έτσι λοιπόν η επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής είναι αποτέλεσμα των στόχων που επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση. Οι πλέον σημαντικοί στόχοι της επιχείρησης είναι:

- Η επιδίωξη μέγιστου κέρδους ή ανεκτού κέρδους ή απλά επιβίωσης, ανάλογα με την συγκυρία (υπερπαραγωγή, μεταβολή στις προτιμήσεις των καταναλωτών κ.λπ.)
- Η αύξηση των πωλήσεων. Τα υψηλότερα επίπεδα πωλήσεων οδηγούν σε χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος και άρα σε υψηλότερο κέρδος. Όταν το κόστος μειώνεται με την ανάπτυξη της αγοράς και η ζήτηση είναι ευαίσθητη στις μεταβολές των τιμών, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή.
- Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Η επιδίωξη αυτή προϋποθέτει ότι οι υπαρκτές αγορές δεν είναι κορεσμένες, ότι οι αγορές μεγαλώνουν και / ή τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών μικραίνουν και επίσης, ότι η απόδοση της επένδυσης μάρκετινγκ είναι υψηλή.
- Η δημιουργία μιας εικόνας μοναδικότητας του προϊόντος.

Κατά τον καθορισμό των τιμών λαμβάνονται υπόψιν:

- Το κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος δηλαδή όλα τα έξοδα που πληρώνει η επιχείρηση από τη στιγμή της παραγωγής του προϊόντος μέχρι να φθάσει στον τελικό καταναλωτή (πρώτες ύλες, ενοίκια, έξοδα διανομής, έξοδα διαφήμισης κ.λπ.)
- Η ζήτηση που έχει ή πιστεύεται ότι θα έχει το συγκεκριμένο προϊόν.

- Η τιμή των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση μπορεί να υποχρεωθεί να αυξήσει ή να μειώσει τις τιμές όχι γιατί μεταβλήθηκε το κόστος ή η ζήτηση του προϊόντος, αλλά γιατί μεταβλήθηκε η τιμή του αντίστοιχου προϊόντος του ανταγωνιστή. Υπάρχουν γενικά τρεις επιλογές: α) ίδια τιμή με τον ανταγωνισμό, β) ανώτερη τιμή από τον ανταγωνισμό (όταν υπάρχει θετική συσχέτιση τιμής και ποιότητας) και γ) κατώτερη τιμή από τον ανταγωνισμό (συνήθως όταν τα έξοδα είναι λίγα και η ποιότητα χαμηλή). Ο μειοδοτικός διαγωνισμός είναι ένα παράδειγμα όπου ο καθορισμός της τιμής πώλησης γίνεται αφού ληφθεί υπόψη η τιμή των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση που συμμετέχει σε τέτοιους διαγωνισμούς καθορίζει τόσο υψηλή τιμή ώστε να καλύπτονται οι δαπάνες και να εξασφαλίζει κέρδη αλλά επίσης φροντίζει να είναι τόσο χαμηλή ώστε είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών.
- Η φάση του οικονομικού κύκλου (ύφεση, άνοδος, κρίση, κάθοδος). Στις φάσεις της καθόδου και της ύφεσης οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών ενώ στη φάση της ανόδου υπάρχουν περισσότερα περιθώρια για αύξηση της τιμής.
- Η επίδραση των μεσαζόντων.
- Η τιμή που καθορίζει η ηγετική επιχείρηση του κλάδου (κυρίως σε καταστάσεις ολιγοπωλίου).
- Η κρατική παρέμβαση, η δυνατότητα δηλαδή του κράτους να θέτει ανώτατες ή κατώτατες τιμές. Η τιμή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή, το ύψος των παραγγελιών, τις απαιτήσεις κάθε τμήματος της αγοράς κ.λπ. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση δεν αποκομίζει το ίδιο κέρδος από κάθε πωλούμενη μονάδα.

Οι στρατηγικές τιμολόγησης παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία. Η επιλογή της κατάλληλης μορφής είναι σημαντική για την υλοποίηση των επιδιώξεων της επιχείρησης. Κάποιες από τις βασικότερες είναι:

- Η ενιαία τιμολόγηση ή ο καθορισμός δύο ή περισσότερων τιμών πώλησης για το ίδιο προϊόν.
- Ο καθορισμός της τιμής πώλησης με τρόπο ψυχολογικά ελκυστικό για τους καταναλωτές όπως είναι η άρτια / περιττή τιμολόγηση (π.χ. 99 αντί για 100), η τιμολόγηση γοήτρου (κυρίως σε προϊόντα υψηλών καταναλωτικών προτιμήσεων) κ.λπ.
- Ο καθορισμός της τιμής για λόγους προβολής ή προώθησης πωλήσεων (η τιμή καθορίζεται στο κόστος ή κάτω από αυτό και επίσης χρησιμοποιούνται και άλλα εργαλεία προώθησης όπως βραβεία, κουπόνια, δείγματα δωρεάν κ.λπ.) ο οποίος χρησιμοποιείται κυρίως σε περιόδους κάμψης των πωλήσεων.
- Η τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος κατά την εισάγωγή του στην αγορά.
  Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο ακραίες επιλογές:
  - Καθορισμός πολύ υψηλής τιμής σε ένα αρχικό στάδιο όπου κυκλοφορούν μικρές ποσότητες και δίνεται η ευκαιρία σε καταναλωτές με υψηλά εισοδήματα να το αγοράσουν πρώτοι. Στη συνέχεια, αφού αρχίσει η μαζική παραγωγή του προϊόντος και από τους ανταγωνιστές, οι τιμές αρχίζουν και πέφτουν δίνοντας τη δυνατότητα σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών να αγοράσουν το προϊόν.

- Καθορισμός πολύ χαμηλής τιμής με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση σε όλα τα τμήματα της αγοράς και την απόκτηση κερδών μέσα από τον μεγάλο όγκο πωλήσεων και τη μείωση του κόστους μέσα από οικονομίες κλίμακας. Με αυτήν την πολιτική, η επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει μερίδιο από τους ανταγωνιστές ή και να αποτρέψει νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά (λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους).

Η παραπάνω πολιτική είναι κατάλληλη όταν το προϊόν αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό κατά την είσοδό του στην αγορά, ικανοποιεί τις ανάγκες μεγάλου αριθμού καταναλωτών και υπάρχει μεγάλη ευαισθησία των καταναλωτών στις μεταβολές των τιμών.

Η προώθηση των προϊόντων

Η προώθηση έχει ως προορισμό την επικοινωνία της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό. Είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πωλητή και αγοραστή με στόχο τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας και καταναλωτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του καταναλωτή. Με άλλα λόγια, η προώθηση αναλαμβάνει το δύσκολο έργο της πληροφόρησης του κοινού σχετικά με:

- Την ύπαρξη και τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τις ανάγκες που εξυπηρετεί.
- Την τιμή και τα σημεία διάθεσής του.
- Την εταιρεία που παράγει το προϊόν.

Η προώθηση συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πείθοντας τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν λόγω της ανώτερης ποιότητάς του, της καλύτερης τιμής του ή της μοναδικότητάς του για ορισμένη χρήση. Ακόμα, επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά προβάλλοντας στοιχεία που έχουν να κάνουν με τις εξυπηρετήσεις και ευκολίες που παρέχει το κατάστημα ή η εταιρία, η εκμετάλλευση και ο χειρισμός εποχιακών πωλήσεων κ.λπ.

Ο τρόπος προσέγγισης των υποψηφίων πελατών διαφέρει από περιοχή σε περιοχή και είναι ανάλογη του μεγέθους της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση. Η πρώτη εντύπωση είναι σημαντική. Για νέους επιχειρηματίες επιβάλλεται (όταν αυτό είναι εφικτό) μια προσωπική επαφή (τηλεφωνική επικοινωνία μέσω υλικού που απευθύνεται προσωπικά).

Υπάρχουν γενικά πολλοί τρόποι προώθησης: διανομή φυλλαδίων, διαφήμιση, συμμετοχή σε εκθέσεις του κλάδου, δείγματα, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις (π.χ. γνωριμίες με δημοσιογράφους βοηθούν την καλύτερη προβολή της επιχείρησης, γνωριμία με δυνητικούς πελάτες και συστάσεις από κοινούς γνωστούς, «δικτύωση»).

Θα πρέπει η επιχείρηση να διαμορφώσει ένα πλάνο προωθητικών ενεργειών, μέσα στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων της, για την επίτευξη των στόχων της.

Επίσης θα πρέπει να καταρτίσει ένα πρόγραμμα πωλήσεων για να καθοριστούν οι ενέργειες που εξασφαλίζουν την παραγγελία (telemarketing, επισκέψεις στους πελάτες, προώθηση μέσω ταχυδρομείου κ.λπ.).

Τι πρέπει να θυμάστε

Ένα αποτελεσματικό marketing plan είναι απαραίτητο για να καθοριστούν οι κινήσεις που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να δημιουργηθεί ζήτηση από την αγορά και να οριστούν οι τρόποι με τους οποίους θα φθάσουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από την επιχείρηση στους πελάτες.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 2

Να αναφέρετε μερικά από τα ονόματα με τα οποία εμφανίζεται η τιμή στην αγορά.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 3

Σε ποια ερωτήματα πρέπει να απαντήσει ο νέος επιχειρηματίας κατά τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησής του;

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 4

Να αναφέρετε κάποιους λόγους για τους οποίους ένας προμηθευτής μπορεί να παρέχει μειώσεις των τιμών (εκπτώσεις).

5.3.5. Η νομική μορφή της επιχείρησης

Κατά τη λήψη της απόφασης για την νομική μορφή της επιχείρησης (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ, κ.λπ.) θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να ληφθούν υπόψη:

- Οι επιδιωκόμενοι σκοποί.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια.
- Οι σχέσεις μεταξύ των προσώπων, νομικών και φυσικών που ιδρύουν την επιχείρηση (βλ. κεφάλαιο 7).

5.3.6. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας εξετάζονται τα παρακάτω:

- Τι προϊόν πρέπει να παραχθεί (καθορισμός προτύπων παραγωγής και αξιολόγησή τους).
- Τα κατάλληλα μηχανήματα και ο απαραίτητος εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί και επίσης το κόστος τους.
- Ο προσδιορισμός της απαραίτητης τεχνογνωσίας (know how).
- Το είδος των εγκαταστάσεων που εξυπηρετούν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία.
- Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται για το προσωπικό και το πώς θα προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στην παραγωγική διαδικασία.
- Η δημιουργία χρονοδιαγράμματος παραγωγής και η εξέταση των λεπτομερειών παραγωγής συγκεκριμένων μονάδων.
- Η υιοθέτηση ενός συστήματος ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας (έλεγχος ποσοτικός, ποιοτικός, κόστους και αποθεμάτων).

- Η πιθανότητα ενοικίασης μέρους ή όλου του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση άδειας για την ίδρυση της επιχείρησης.
- Οι όροι και οι κανονισμοί που πρέπει να εκπληρώνει η επιχείρηση σύμφωνα με τον νόμο.

5.3.7. Η τοποθεσία της επιχείρησης

Κατά την επιλογή της τοποθεσίας λαμβάνονται υπόψη τα εξής κρίσιμα στοιχεία:

- Ο χώρος εργασίας (σπίτι, γραφείο).
- Το ολικό εμβαδόν και η δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης
- Οι χώροι στάθμευσης.
- Η ευκολία πρόσβασης.
- Οι δημογραφικές αλλαγές που πιθανόν συμβαίνουν στην περιοχή (μετακινήσεις κατοίκων από ή προς την περιοχή).
- Η κατεύθυνση προς την οποία αναπτύσσεται η περιοχή (αστική, τουριστική, βιομηχανική, αγροτική κ.λπ.).
- Η ύπαρξη άλλων εναλλακτικών λύσεων.

5.3.8. Η επιλογή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η σωστή επιλογή και η αξιοποίηση του προσωπικού σχετίζονται με την παραγωγικότητα. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να δοθεί έμφαση:

- Στις ειδικότητες που χρειάζονται για να στελεχωθεί η επιχείρηση.
- Στα βασικά χαρακτηριστικά και προσόντα των απασχολουμένων (τυπικές γνώσεις και ικανότητες, εμπειρία, στοιχεία προσωπικότητας κ.λπ.
- Στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Στα συγκεκριμένα άτομα που θα τη στελεχώσουν.
- Στις διαδικασίες πρόσληψης και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο εργοδότης απέναντί τους. Η ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας και της σημασίας που θέλει να καλύψει η επιχείρηση με την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου είναι προϋπόθεση για τον προσδιορισμό των ικανοτήτων, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων που θα έχει το άτομο που θα καλύψει τη θέση αυτή.

Οι κύριοι τρόποι εξεύρεσης προσωπικού είναι:

- Οι καταχωρίσεις σε εφημερίδες.
- Οι ανακοινώσεις σε καταστήματα.
- Οι επαφές με γνωστούς.
- Οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.
- Οι συστάσεις άλλων εργαζομένων της επιχείρησης.
- Οι παρόμοιες επιχειρήσεις που μειώνουν το προσωπικό τους.
- Οι πίνακες του ΟΑΕΔ.

Είναι επίσης σημαντικό ο επιχειρηματίας να:

- Υπολογίσει το ύψος των μισθών που θα πρέπει να πληρώσει στους υπαλλήλους που θα απασχολήσει.
- Να εξετάσει άλλες εκτός του μισθού απαιτήσεις που μπορεί να υπάρχουν από τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις διάφορες συμβάσεις του κλάδου τους.
- Γνωρίζει σχετικά με την ισχύουσα εργατική νομοθεσία αναφορικά με μισθούς, ωράρια, άδειες, υπερωρίες κ.λπ.
- Σχεδιάσει τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρησή του ώστε οι υπάλληλοί του να εργάζονται όσο το δυνατόν αποδοτικότερα.
- Σκεφτεί ένα σύστημα ελέγχου της απόδοσης των υπαλλήλων του.
- Επιλέξει τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Να επιλέξει τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τους εργαζομένους να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλλουν προσπάθειες, να πετυχαίνουν τους στόχους και γενικά να αποδίδουν.

5.3.9. Οι απαραίτητες εγγραφές και άδειες[5]

Αυτές οι διαδικασίες εξαρτώνται από τον τύπο και τη νομική μορφή της επιχείρησης (βλ. κεφάλαιο 8). Παρόλα αυτά ενδεικτικά αναφέρονται:

- Εξασφάλιση Αριθμού Φορολογικού Μητρώου.
- Εξασφάλιση Αριθμού Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.
- Εγγραφή στο κατάλληλο Επιμελητήριο (Εμπορικό, Βιομηχανικό, Τεχνικό κ.λπ.).
- Εγγραφή στο Μητρώο Κοινωνικών Ασφαλίσεων.
- Άδεια για τεχνική εγκατάσταση και λειτουργία από τη Δημοτική Αρχή.
- Άδεια εξάσκησης επαγγέλματος για ορισμένα επαγγέλματα.

5.4 Λόγοι αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων

Ο επιχειρηματίας που σκοπεύει να κάνει μια επιχείρηση αντιμετωπίζει κινδύνους που μπορεί να τον οδηγήσουν στην αποτυχία. Συνήθως οι αποτυχίες των νέων εγχειρημάτων οφείλονται στους παρακάτω λόγους:

- Μη εξοικείωση με αυτό που ζητάει η αγορά και άγνοια των οικονομικών δυνατοτήτων και προτιμήσεων αυτών που μπορεί να γίνουν πελάτες της επιχείρησης.
- Έλλειψη στοιχειώδους επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- Μη σωστή εκτίμηση των κεφαλαίων που χρειάζονται για να παραχθεί το προϊόν.
- Ανεπαρκή γνώση για τις τεχνολογικές και άλλες ανάγκες που χρειάζονται για να κατασκευαστεί το προϊόν.
- Έλλειψη ικανότητας για μάρκετινγκ.
- Έλλειψη αξιόπιστου δικτύου διανομής.

[5] Αναζητείστε τις σχετικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις στο παράρτημα: Διαδικτυακές συνδέσεις

- Αδυναμία σύλληψης των μηνυμάτων της αγοράς και ανάλογης προσαρμογής της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.
- Υπερδανεισμός.
- Ακατάλληλη τοποθεσία (μη προσβάσιμη, έλλειψη χώρων στάθμευσης κ.λπ.
- Μη κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Έλλειψη οργανωτικής ικανότητας του επικεφαλής.
- Έλλειψη αντικειμενικότητας, με την έννοια ότι απουσιάζουν οι προϋποθέσεις για να σκεφτεί και να αποφασίσει ο επιχειρηματίας αντικειμενικά και χωρίς συναισθηματισμούς για την πορεία της επιχείρησης (συλλογή και μελέτη των απαραίτητων πληροφοριών, εμπειρία κ.λπ.).

Τι πρέπει να θυμάστε

Η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας απαιτεί από τον επιχειρηματία να ξεπεράσει τις τυχόν υπάρχουσες αδυναμίες του.

ΣΥΝΟΨΗ

Η επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας σε μεγάλο βαθμό είναι αποτέλεσμα σωστής προετοιμασίας και ενεργειών. Όταν κάποιος αποφασίσει να ξεκινήσει δική του επιχείρηση:

α) πρέπει να ξέρει για ποιο λόγο θέλει να κάνει δική του επιχείρηση.

β) είναι σημαντικό να ελέγξει τα προσόντα και τις αδυναμίες του.

γ) να σχεδιάσει όσο μπορεί καλύτερα την επιχείρηση που θα κάνει έτσι ώστε να του αποδίδει κέρδη για όσο μεγαλύτερο διάστημα ΄γίνεται.

Το συνολικό σχέδιο με το οποίο θα προχωρήσει ανάμεσα στα άλλα περιλαμβάνει:

α) εξέταση με αντικειμενικότητα των δυνατοτήτων που έχει να επιτύχει.

β) τη στρατηγική προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα παράγει η επιχείρησή τους.

γ) τον τρόπο οργάνωσης και διοίκηση.

δ) τα μέσα που χρειάζεται για να λειτουργήσει (κεφάλαια, κτίρια, οικόπεδα, μηχανήματα κ.λπ.) και τους τρόπους με τους οποίους θα τα αποκτήσει.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Να αναφέρετε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία.

2. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;

3. Ποιο είναι το περιεχόμενου του οικονομικού σχεδιασμού;

4. Ποιοι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμολογιακή της πολιτική;

5. Ποιος είναι ο ρόλος της προώθησης στη λειτουργία της επιχείρησης;

6. Ποιο είναι το περιεχόμενο του σχεδιασμού της παραγωγικής διαδικασίας;

7. Ποια είναι τα κυριότερα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή της τοποθεσίας της επιχείρησης;

8. Να αναφέρετε τους κυριότερους λόγους αποτυχίας των επιχειρήσεων.

9. Να απαντήσετε εάν είναι σωστές ή λάθος οι παρακάτω προτάσεις.

α. Όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν με την ίδια ένταση να γίνουν οικονομικά ανεξάρτητοι.

β. Η επιτυχία στην επιχειρηματική προσπάθεια συνεπάγεται και κοινωνική αναγνώριση.

γ. Οι οικονομικές δυσκολίες οδηγούν όλους τους ανθρώπους σε απογοήτευση και τους κάνουν ανίκανους να δημιουργήσουν κάτι.

δ. Η τάση ανάληψης πρωτοβουλιών αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό του επιτυχημένου επιχειρηματία.

ε. Πετυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται μόνο όσοι διαθέτουν ειδική μόρφωση.

στ. Όταν υπάρχει καλή επιχειρηματική ιδέα τότε δεν έχει καμία σημασία η προετοιμασία για την έναρξη της επιχείρησης.

ζ. Τους επιτυχημένους επιχειρηματίες διακρίνουν ορισμένα χαρακτηριστικά και προσόντα.

η. Ο επιχειρηματίας είναι ένας τύπος ανθρώπου με ασυνήθιστη εργατικότητα.

θ. Ο επιχειρηματίας διακρίνεται για την ικανότητα προσαρμογής στις διάφορες μεταβολές.

ι. Όλοι οι επιχειρηματίες έχουν τις ίδιες δυνατότητες.

κ. Η επικοινωνία συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

10. Ο επιχειρηματίας που σχεδιάζει να κάνει μια καινοτομία θα πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες για :

α. Τα παρόμοια προϊόντα που υπάρχουν .

β. Τις επιθυμίες των καταναλωτών.

γ. Την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

δ. Όλα τα παραπάνω.

11. Ο επιχειρηματίας μπορεί να επιλέξει:

α. Το άνοιγμα μιας εντελώς νέας επιχείρησης.

β. Την εξαγορά μις υπάρχουσας επιχείρησης.

γ. Τη συνέχιση μιας υπάρχουσας οικογενειακής επιχείρησης.

δ. Όλα τα παραπάνω.

12. Η κατάλληλη πολιτική τιμολόγησης ενός νέου προϊόντος κατά την εισαγωγή του στην αγορά είναι:

α. Καθορισμός αρχικά πολύ χαμηλής τιμής με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση σε όλα τα τμήματα της αγοράς.

β. Τιμολόγηση προβολής ή προώθησης του προϊόντος.

γ. Τιμολόγηση με έκπτωση.

δ. Τίποτα από τα παραπάνω.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ο «Προϋπολογισμός έναρξης» περιλαμβάνει: εφάπαξ ποσά που απαιτούνται για την εκκίνηση (εξοπλισμός, προκαταβολές, εγγυήσεις για ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λπ.), αμοιβές συνεργείων, δαπάνες υλικών, νομικές αμοιβές και άλλες επαγγελματικές αμοιβές, ενοίκια, άδειες λειτουργίας, προβολή και διαφήμιση, κόστος προσωπικού (προ έναρξης) κ.λπ.

2. Δίδακτρα, εισιτήρια, νοσήλια, τέλος, διόδια, ημερομίσθιο, ναύλος, συνδρομή, εισφορά, ασφάλιστρο, επιτόκιο, προμήθεια κ.λπ.

3. **α)** Με ποιον τρόπο θα υπολογίζει την τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας του που θα προσφέρει η επιχείρησή του;

β) Ποια η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών του όσον αφορά στην τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει η επιχείρηση του;

γ) υπάρχουν περιορισμοί από πλευράς κράτους στην τιμή που πρέπει να πουλήσει το προϊόν.

δ) ποιους άλλους τρόπους προσέλκυσης πελατών θα χρησιμοποιήσει / διευκόλυνση στις πληρωμές, αποστολή των εμπορευμάτων στο σπίτι, τεχνική υποστήριξη κ.λπ.;

ε) Με ποιο τρόπο θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που θα δεχθεί στην τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει η επιχείρησή του;

4. **α)** Μείωση της τιμής λόγω αγοράς μεγάλης ποσότητας π.χ. 50 λεπτά έκπτωση ανά μήνα για τις πρώτες 1000 μονάδες, 80 λεπτά ανά μονάδα για 1000 - 2000 μονάδες κ.λπ.

β) Έκπτωση στους αγοραστές που εξοφλούν έγκαιρα το λογαριασμό τους.

πχ ο πελάτης θα έχει έκπτωση 4% αν εξοφλήσει το λογαριασμό που λήγει σε 60 ημέρες το πρώτο δεκαπενθήμερο.

γ) Εκπτώσεις από τον παραγωγό στους μεσάζοντες σαν αντίτιμο για άλλες υπηρεσίες που του παρέχουν, π.χ. αποθήκευση.

δ) Μειώσεις των τιμών που γίνονται σε αγοραστές που αγοράζουν εκτός εποχής, π.χ. οι επιχειρήσεις που παράγουν είδη θάλασσας προσφέρουν εποχιακές εκπτώσεις στους λιανοπωλητές το χειμώνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βάθης Α, Ζωντήρος Δ, Σπεντζούρη Χ. - Λ, Τομάρας Π, *Αρχές Marketing*, ΟΕΔΒ.

Καραγιάννης Α, Χασσίδ Ι, *Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική οικονομία*, εκδ. Interbooks, 1999.

Kotler, P. Marketing, Management: *Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος*, εκδ. Interbooks, 1991.

Πετράκης Π, *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, εκδ. Παπαζήση, 1996.

Σκουλάς Ν, *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2002.

Τζωρτζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α, Marketing - *η ελληνική προσέγγιση*, Αθήνα 1946.

Μπόιντ Χ., Γουόλκερ Ο., Λαρέσε Κ.Ζ., *Το Μάρκετινγκ και εισαγωγή στη Διοίκηση Μάρκετινγκ*, εκδ. Παπαζήση.

Gibson R. (επιμ.), *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, εκδ. Καστανιώτη.

Σαπίρο Κ., Βάριαν Χ., *Οδηγός στρατηγικής στη δικτυακή οικονομία*, εκδ. Καστανιώτη.

Πασχόπουλου Α., Σκαλτσά Π., *Ηλεκτρονικό εμπόριο και εφαρμογή επιχειρηματικής στρατηγικής και Marketing στο Διαδίκτυο*, εκδ. Κλειδάριθμος

Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., *ο νέος ηγέτης*, εκδ. Κριτική.

Kotter P.J., *Ηγέτης στις αλλαγές*, εκδ. Κριτική.

Σταθακόπουλος Β., *Μέθοδος έρευνας αγοράς*, εκδ. Σταμούλη.

Δημητριάδης Σ., Μπάλτας Γ., *Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ*, εκδ. Rosili, 2003.

Μπάλτας Γ., Παπασταθοπούλου Π., *Συμπεριφορά Καταναλωτή*, εκδ. Rosili, 2003.

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο και σύγχρονες πρακτικές*, εκδ. Μπένου, 2002

Μπουραντάς. Δ., Παπαλεξανδρή Ν., *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, 1998.

Montana P., Charnov B., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος 2002.

Drucker P., *Προκλήσεις του Management για τον 21^{ο} αι.*, εκδ. Leader Books.

Μαλλιάρης Γ.Π., *Εισαγωγή στο Μάρκετινγ*, εκδ. Σταμούλης.

Πανηγυράκης Γ., *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος*, Τ.Α και Β, εκδ. Σταμούλης.

Παπαβασιλείου Ν., Ηντούνας Κ., *Η τιμολογιακή στρατηγική της Επιχείρησης*, εκδ. Σταμούλης.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Καραγιάννης Α., ***Οι βάσεις της Επιχειρηματικής επιτυχίας*****, εκδ. Interbooks, 1994.**

Στο βιβλίο αυτό περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να έχει ο επιχειρηματίας, οι σημαντικότερες δραστηριότητες του επιχειρηματία, οι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση της επιχειρηματικότητας και τέλος, η ανάγκη να γνωρίσει κανείς τον εαυτό του, να αντιληφθεί τις ικανότητες και τις αδυναμίες του πριν προχωρήσει στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης. Επίσης, στο βιβλίο περιλαμβάνονται ερωτηματολόγια και ασκήσεις που βοηθούν στην κατανόηση του αντικειμένου και επιπλέον, βοηθούν τους επίδοξους νέους επιχειρηματίες, να γνωρίσουν τις επιχειρηματικές τους δυνατότητες και να μειώσουν όσο γίνεται τον κίνδυνο αποτυχίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ

Σκοπός

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει την έννοια, τις μορφές και τις πηγές της επιχειρηματικής ιδέας, καθώς και τη σημασία της συνεχούς αξιολόγησης και του ελέγχου των ιδεών καθ' όλη την ανάπτυξή τους. Επίσης, εξετάζει το ρόλο των ατόμων και των ομάδων στη διαμόρφωση και υλοποίηση των ιδεών.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Επεξηγείτε την έννοια της επιχειρηματικής ιδέας.
- Περιγράφετε τις πηγές έμπνευσης και τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ιδεών.
- Διακρίνετε τις μιμητικές ιδέες.
- Εξηγείτε τη σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου των ιδεών.
- Να προσδιορίζετε τους παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη των ιδεών.

Έννοιες κλειδιά

- Επιχειρηματική ιδέα.
- Καινοτόμα ιδέα.
- Μιμητική ιδέα.
- Αξιολόγηση ιδεών.
- Δημιουργική φαντασία.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Στη σύγχρονη οικονομία έχει καταστεί σαφές ότι οι ιδέες και η προσαρμοστικότητα έχουν ζωτική σημασία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για τη διαμόρφωση, ανάπτυξη και υλοποίηση επικερδών ιδεών .

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει έξι ενότητες. Στην πρώτη ενότητα επεξηγείται η έν-

νοια της επιχειρηματικής ιδέας και προσδιορίζεται η σχέση της με την επιχείρηση και την επιχειρηματικότητα. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών. Στην τρίτη ενότητα περιγράφονται οι ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών. Στην τέταρτη ενότητα αναφέρονται οι πηγές επιχειρηματικών ιδεών. Στην πέμπτη ενότητα διακρίνονται τα είδη επιχειρηματικών ιδεών και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά τους. Στην έκτη ενότητα αναλύονται τα στάδια της ανάπτυξης ιδεών.

6.1. Η επιχειρηματική ιδέα

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον επιχειρηματία. Ξεκινά από τη γνώμη του ότι υπάρχει μια ανάγκη ή επιθυμία των καταναλωτών που είναι δυνατό να ικανοποιηθεί με την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και ότι η τελευταία θα του αποφέρει κέρδος. Με τη δημιουργική φαντασία βλέπει τι είναι αυτό που θα του έλειπε και θα ήθελε αν ήταν ο ίδιος πελάτης, πλάθει στο μυαλό του αυτό που λείπει από την αγορά και στη συνέχεια προσπαθεί με όλες τις δυνάμεις του να το κάνει πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, εκτός από τη φαντασία στο σχεδιασμό νέων ή καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών απαιτείται ο ενθουσιασμός για την επιχειρηματική ιδέα και επίσης, η δυνατότητα μετατροπής της σε πραγματικότητα.

Τα βήματα με τα οποία ο επιχειρηματίας προχωρεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας είναι:

Α) εκτιμά ότι οι καταναλωτές επιθυμούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν υπάρχει.

Β) βεβαιώνεται ότι έχει την οικονομική και τεχνική δυνατότητα να τους προσφέρει αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία ο ίδιος. Επίσης εξετάζει τις οικονομικές δυνατότητες των ανθρώπων στους οποίους σκοπεύει να το πουλήσει.

Γ) Με το σωστό προϋπολογισμό εξόδων και την πρόβλεψη της ζήτησης, βεβαιώνεται ότι η προσφορά αυτού του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας θα του φέρει κέρδη.

Δ) προχωρεί στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Επιχειρηματική ιδέα και νέα επιχείρηση

Η περίοδος κυοφορίας μιας νέας επιχείρησης μπορεί να είναι μακρόχρονη. Συχνά η επιθυμία ίδρυσης μιας επιχείρησης προηγείται της επιχειρηματικής ιδέας που δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να υλοποιήσουν αυτή την προσωπική φιλοδοξία. Ακόμα χρειάζεται κάποιος χρόνος για να σχηματισθεί και να ωριμάσει μια επιχειρηματική ιδέα σε ένα άτομο. Αλλά και όταν το άτομο συλλάβει μια ιδέα για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης μέχρι να την εφαρμόσει περνάει κάποιο χρονικό διάστημα που είναι ανάλογο με την ένταση της επιθυμίας να κάνει αυτή την επιχείρηση και τα μέσα που διαθέτει για να την ξεκινήσει (συγκέντρωση κεφαλαίων, απόκτηση γνώσεων κ.λπ.).

Όταν ο επιχειρηματίας ιδρύσει μια επιχείρηση που θα παράγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, θα συνεχίσει την καινοτομική του προσπάθεια διότι οι άλλοι επιχειρηματίες που θα μιμηθούν το προϊόν ή την υπηρεσία του θα απειλήσουν τη θέση του στην αγορά και θα μειώσουν τα κέρδη του. Επίσης, οι πελάτες του θα ζητούν ένα καλύτερο προϊόν απ' αυτό που προσφέρει. Ακόμα, το γεγονός ότι είναι πλέον μέσα στην αγορά και έχει περισσότερες

πληροφορίες για τη δυνατότητα νέων καινοτομιών ενθαρρύνει και ενισχύει την προσπάθειά του να παράγει κάτι καινούργιο ή καλύτερο.

Τι πρέπει να θυμάστε:

Η επιχειρηματική ιδέα συνίσταται στην υπόθεση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους οικονομικούς πόρους και την τεχνική δυνατότητα να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για το οποίο υπάρχει δηλωμένη ζήτηση σε ποσότητα και τιμή τέτοια ώστε να υπάρχει διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και των συνολικών εξόδων και έτσι να προκύπτει το κέρδος.

Παράδειγμα

«…Ο Angus Friday ανέπτυξε την έμπνευση για την έναρξη της δικής του επιχείρηση, μιας ενημερωτικής υπηρεσίας για γιατρούς στο Διαδίκτυο, όταν παρήγγειλε ταχυδρομικά τη βιογραφία του Bill Gates, The Road Ahead, η οποία έφθασε μαζί με ένα CD-Rom όπου ο Gates τροφοδότησε τη φαντασία του Friday πολύ περισσότερο από τα γραπτά ή προφορικά αποστάγματα της σοφίας του».

Από το βιβλίο των M. Syrett και J. Lammiman,
Επιτυχημένες καινοτομίες, εκδ. Κέρκυρα, σελ. 43

6.2. Παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη ιδεών

Η έμπνευση για νέες ιδέες πηγάζει από την παρουσία και την αλληλεπίδραση τριών παραγόντων:

- Παρουσία ενός προβλήματος ή μιας επιτακτικής ανάγκης που απαιτεί επίλυση, η οποία εμπεριέχει την ανάγκη να συμβιβαστούν εκ διαμέτρου αντίθετα πράγματα.
- Ένα τρόπο προσέγγισης του προβλήματος, ο οποίος διαμορφώνεται από διάφορες επιρροές (μοναδικές για κάθε άτομο). Η δημιουργικότητα πηγάζει από τη διασύνδεση εννοιών ή ιδεών που δεν είχαν συσχετιστεί ποτέ στο παρελθόν. Για να κάνουν αυτές τις διασυνδέσεις οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν από ένα φάσμα επιρροών που μπορεί να είναι παλιές και δεν συνδέονται όλες με τη δουλειά ή έχουν ελάχιστη σχέση με τις άμεσες αρμοδιότητές τους. Οι δημιουργικοί άνθρωποι αντλούν απόψεις από όλες τις πλευρές της ζωής και οι πιο ευρηματικοί επιχειρηματίες αναζητούν την έμπνευση στις πιο απίθανες πηγές.
- Ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να χαλαρώσουν και να ονειρευτούν και συχνά αυτό βρίσκεται μακριά από το χώρο εργασίας.

6.3. Ρόλοι στην ανάπτυξη ιδεών

Οι πρωτότυπες ιδέες από μόνες τους δεν είναι αρκετές. Πρέπει να αναγνωριστούν, να αξιολογηθούν και να εφαρμοστούν. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις αποτελεσματικές διαδικασίες ανάπτυξης ιδεών σημαντικό ρόλο παίζουν:

- Οι δημιουργοί ή «σπίθες», δηλαδή τα άτομα που πυροδοτούν τη δημιουργική διαδικασία παρουσιάζοντας την ιδέα ή προσδιορίζοντας την ανάγκη. Σχεδόν οποιοσδήποτε μπορεί να παίξει αυτόν τον ρόλο και συχνά τα άτομα αυτά προέρχονται από τον λιγότερο ανα-

μενόμενο τομέα. Οι άνθρωποι που γεννούν επιχειρηματικές ιδέες προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης και έχουν ποικίλο επαγγελματικό υπόβαθρο και ευρύ φάσμα εμπειριών και προοπτικών. Ένα κοινό χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι ότι αντλούν διδάγματα, ιδέες και έμπνευση από παντού. Μια διαφήμιση στην τηλεόραση, ένα άρθρο ή μια συγκίνηση που νοιώθουν διαβάζοντας ένα μυθιστόρημα, ίσως πυροδοτήσουν διαδικασίες σκέψης που επηρεάζουν τις έννοιες οι οποίες ενδεχομένως αποτελέσουν την καρδιά μιας νέας επιχείρησης. Εντούτοις, χωρίς να υποβαθμίζεται η συμβολή τους, δεν έχουν το μονοπώλιο στις καινοτομικές πρωτοβουλίες. Όποια ιδέα και αν έχουν, αυτή δεν είναι παρά η αρχή μιας ευρύτερης και πολύπλοκης διαδικασίας ανάπτυξης αυτής της ιδέας, μιας διαδικασίας που εμπεριέχει ένα μεγάλο φάσμα μεμονωμένων συνεισφορών και πιθανόν χρόνια προσπαθειών.

- Οι υποστηρικτές της ιδέας (διευθυντής, στελέχη κ.λπ.), δηλαδή τα άτομα που θα προωθήσουν την ιδέα μέσα στην επιχείρηση.
- Οι σύμβουλοι ή σχολιαστές (στελέχη, ερευνητές, σύμβουλοι κ.λπ.) δηλαδή τα άτομα των οποίων οι ευρύτερες γνώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση του συλλογισμού ή για τον σχολιασμό των πρακτικών ζητημάτων.
- Οι διαμορφωτές δηλαδή τα άτομα που χρησιμοποιώντας τη δική τους δημιουργικότητα υλοποιούν την ιδέα ή την καθιστούν εφαρμόσιμη (μέλη της ομάδας έργου που έχουν διοριστεί για να εφαρμόσουν την ιδέα, στελέχη του τμήματος «Έρευνα και Ανάπτυξη κ.λπ.).
- Οι ειδικοί δηλαδή τα άτομα που εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητές τους για να σχηματοποιήσουν συγκεκριμένες πλευρές μιας νέας ιδέας.

Τι πρέπει να θυμάστε:

Για να υλοποιηθεί μια ιδέα θα πρέπει:

- Να καταρτιστεί μια πρόταση που θα σκιαγραφεί τα βασικά χαρακτηριστικά της ιδέας, το δυνητικό όφελος για την επιχείρηση, λεπτομέρειες για τον απαραίτητο εξοπλισμό, τα έξοδα παραγωγής, τους πόρους και το προσωπικό που απαιτούνται καθώς και τις αναγκαίες ενέργειες και τη χρονική διάρκεια της εφαρμογής της.
- Επίσης, θα πρέπει να θέτει τις εξής ερωτήσεις:
  - Α) Ποιος μπορεί να παρέχει αμερόληπτες συμβουλές;
  - Β) Ποιος πρέπει να προσεγγιστεί για να υπερασπιστεί την ιδέα μέσα στην επιχείρηση;
  - Γ) Ποιος θα βοηθήσει στη διαμόρφωση και στην ανάπτυξη της ιδέας μέχρι το σημείο να παρουσιαστεί με επιτυχία;
  - Δ) Ποιου ειδικού τη βοήθεια θα χρειαστεί;

6.4. Πηγές επιχειρηματικών ιδεών

Η οποιαδήποτε νέα επιχειρηματική ιδέα που μπορεί κάποιος να συλλάβει και να τη θέσει σε εφαρμογή πηγάζει από:

- Μεταβολές στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Τεχνολογικές μεταβολές που τροποποιούν τους όρους και τις συνθήκες παραγωγής.

- Μεταβολές στην κοινωνική δομή μιας περιοχής ή μιας χώρας και στο κατά κεφαλή εισόδημα.
- Πολιτιστικές μεταβολές, δηλαδή αλλαγές στις αντιλήψεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων.
- Δημογραφικές μεταβολές.
- Μεταβολές στην διάρθρωση και στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και της οικονομίας.
- Αποτυχία των άλλων επιχειρήσεων, με την προϋπόθεση ότι έγινε σωστή διάγνωση των παραγόντων που οδήγησαν στην αποτυχία τους.

6.5. Καινοτόμες και μιμητικές ιδέες

Οι επιχειρηματικές ιδέες ανήκουν σε μία από τις δυο γενικές κατηγορίες, καινοτόμες ή μιμητικές αν και κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

6.5.1. Καινοτόμες ιδέες

Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν:

- Παράγει και προσφέρει στους καταναλωτές ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες τους που μέχρι τότε δεν ικανοποιούνταν.
- Παράγει ένα ποιοτικά βελτιωμένο προϊόν (π.χ. απορρυπαντικό που μπορεί να καθαρίσει όλους τους λεκέδες). Με τον τρόπο αυτό ικανοποιείται μια ανάγκη των καταναλωτών που μέχρι τότε δεν ικανοποιόταν πολύ καλά.
- Θέτει σε εφαρμογή ένα νέο ή βελτιωμένο τρόπο για να παράγει το προϊόν του με μικρότερο κόστος. Με τον τρόπο αυτό αποκτά τη δυνατότητα να το πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή με αποτέλεσμα να το αγοράσουν και καταναλωτές που μέχρι τη στιγμή εκείνη δεν μπορούσαν να το αγοράσουν (π.χ. μικρές αριθμομηχανές). Επίσης, η εφαρμογή ενός νέου ή βελτιωμένου τρόπου παραγωγής επιτρέπει την εξοικονόμηση φυσικών και άλλων πόρων που μπορούν πλέον από την κοινωνία να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού.
- Οργανώνεται με αποδοτικότερο τρόπο, με αποτέλεσμα το προϊόν να παράγεται με λιγότερα έξοδα.
- Προϊόντα που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά, παράγονται με την ίδια διαδικασία, διατίθενται όμως στους καταναλωτές με διαφορετικό τρόπο: σε νέα συσκευασία (π.χ. μακαρόνια σε βάζο) ή με κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό πρώτη φορά (π.χ. παροχή υπηρεσιών μέσα από το Διαδίκτυο).
- Παράγει και διαθέτει προϊόντα που συνδέονται με διάφορες ευαισθησίες του καταναλωτή (π.χ. απορρυπαντικό που δεν μολύνει τη φύση).
- Επεξεργάζεται τα προϊόντα σε ανώτερο επίπεδο, πλησιέστερο στην κατανάλωσή τους (π.χ. προτηγανισμένες πατάτες).

Οι καινοτόμες ιδέες δημιουργούνται από:

- Επιχειρηματίες και υποψήφιους επιχειρηματίες που αναζητούν νέες μεθόδους παραγωγής, οργάνωσης, χρηματοδότησης και διανομής των προϊόντων ή των.

- Στελέχη που εργάζονται στα τμήματα του marketing, των πωλήσεων, της παραγωγής, της χρηματοοικονομικής διοίκησης καθώς και άλλα στελέχη και εργαζόμενοι.
- Άτομα και ομάδες που δραστηριοποιούνται στη σφαίρα της διανομής (χονδρέμποροι, εμπορικοί αντιπρόσωποι, λιανέμποροι κ.λπ.
- Επιστήμονες και ερευνητές που εργάζονται στην Έρευνα και Ανάπτυξη και διερευνούν τις δυνατότητες νέων βιομηχανικών εφαρμογών σε αποδεδειγμένες επιστημονικές θεωρίες.
- Επιστήμονες που διδάσκουν σε Πανεπιστήμια ή ΤΕΙ και διεξάγουν εφαρμοσμένη έρευνα.
- Υποψήφιους διδάκτορες, οι οποίοι στο πλαίσιο της εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής τους παράγουν και ανακοινώνουν νέα επιστημονική γνώση.
- Φοιτητές που συμμετέχουν στην έρευνα που διεξάγεται στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, στο οποίο φοιτούν.
- Ομάδες εργαζομένων που συγκροτούνται στις επιχειρήσεις με σκοπό τη διατύπωση καινοτομιών.
- Κατασκευαστές και προμηθευτές πρώτων υλών, εξαρτημάτων κ.λπ.
- Γραφεία ερευνών αγοράς.
- Διαφημιστικές εταιρείες.
- Δικηγόρους που ασχολούνται με ευρεσιτεχνίες, προστασία σημάτων κ.λπ.
- Ανέργους που βλέπουν ως μόνη διέξοδο την αυτοαπασχόληση και προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τα διάφορα προγράμματα της επιχειρηματικότητας.

6.5.2 Μιμητικές ιδέες

Μια επιχείρηση μιμείται:
- Όταν παράγει και προσφέρει κάτι παρόμοιο με αυτό που ήδη έχει παράγει και προσφέρει μια άλλη επιχείρηση.
- Μεταφέρει σε μια περιοχή μια επιτυχημένη εμπορική πρακτική.
- Επαναλαμβάνει μια επιτυχημένη παραγωγική διαδικασία.
- Ανακαλύπτει ή δημιουργεί η ίδια μια νέα αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει διαμέσου διαφόρων τεχνικών προώθησης προϊόντων (π.χ. διάθεση snacks σε μια νέα αγορά, όπως είναι η Β. Αφρική).

Δεν είναι μιμητική η επιχειρηματική ιδέα όταν το αντικείμενό της είναι:
- Η συμμετοχή σε αλυσίδα τυποποιημένων επιχειρηματικών και εμπορικών δραστηριοτήτων (Franchising).
- Η συμμετοχή σε κοινή εμπορική ονομασία (Brand Name Users).
- Η παραγωγή με άδεια του κατασκευαστή (Licensing).

Οι μιμητικές ιδέες προέρχονται από:
- Παρατήρηση των επιτυχημένων δραστηριοτήτων άλλων περιοχών.
- Παρατήρηση του επιχειρηματία για συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά.

- Προτάσεις στελεχών που έχουν την τεχνογνωσία και εργάζονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο και επιδιώκουν: α) να αποτελέσουν μέλη της επιχειρηματική ομάδας ή την ίδια την επιχειρηματική ομάδα, ακόμα και με τη βοήθεια της επιχείρησης από την οποία αποχωρούν (διαδικασία «εκσφενδόνισης» Spin-off), β) να βελτιώσουν τις αποδοχές τους στη νέα επιχείρηση, γ) να αλλάξουν γεωγραφικό χώρο εργασίας, δ) να αποκτήσουν το προφίλ του ειδικού.

Τι πρέπει να θυμάστε:
Με τη μίμηση η επιχείρηση παρακολουθεί και εξετάζει τις αδυναμίες μιας αρχικού καινοτόμου προϊόντος και στη συνέχεια βελτιώνει τις αδυναμίες αυτές ή προσαρμόζει το προϊόν σύμφωνα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της χώρας του.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Να εξετάσετε τρία νέα προϊόντα απ' αυτά που παρουσιάστηκαν στην αγορά τα τελευταία χρόνια και να διακρίνετε στοιχεία δημιουργικής μίμησης.

6.6. Στάδια της διαδικασίας παραγωγής ιδεών

Η σειρά την οποία ακολουθεί μια επιχειρηματική ιδέα είναι:
Γέννηση ιδεών → διάλογοι ιδεών → ανάπτυξη και δοκιμή της ιδέας προϊόντος → ανάπτυξη στρατηγικής marketing → επιχειρηματική ανάπτυξη → ανάπτυξη προϊόντος → δοκιμή στην αγορά → εισαγωγή στην αγορά

Η διαδικασία παραγωγής ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος ή για ένα συγκεκριμένο θέμα περνά από τα παρακάτω στάδια:

- Το στάδιο της προετοιμασίας.
  Σ' αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται οι εξής ενέργειες:
  - Καθορισμός του προβλήματος που θέλουμε να επιλύσουμε.
  - Συλλογή και επεξεργασία των σχετικών πληροφοριών και στοιχείων.
  - Μελέτη και ανάλυση όλων των πλευρών του προβλήματος.

- Το στάδιο της εφαρμογής.
  Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου μπαίνει σε εφαρμογή η φαντασία και η τεχνική για την παραγωγή νέων ιδεών (βλέπε 2^{ο} κεφάλαιο). Για την επίτευξη αυτού του στόχου πρέπει να αναζητηθεί απάντηση σε μια σειρά ερωτήσεων που ο A. Ostorn προσδιόρισε ως εξής:
  - Διαφορετική χρησιμότητα. Μπορεί η ιδέα μας να χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπού; Τι άλλες εφαρμογές μπορεί να έχει αν τροποποιηθεί κατάλληλα;
  - Προσαρμογή. Τι άλλο μοιάζει μ' αυτήν την ιδέα; Υπάρχει κάτι προηγούμενο στην ιστορία;
  - Τροποποίηση. Μήπως θα έπρεπε να προσδώσουμε μια νέα υφή; να αλλάξουμε την έννοια, το χρώμα, την κίνηση, τον ήχο, τη διάταξη, τη μορφή; Τι αλλαγές θα μπορούσαμε να επιφέρουμε;

- Μεγέθυνση. Τι θα μπορούσαμε να προσφέρουμε: μεγαλύτερη διάρκεια, μεγαλύτερη συχνότητα, ισχύ, ύψος, μήκος, πάχος, πρόσθετη αξία, πρόσθετα συστατικά, διπλασιασμό, πολλαπλασιασμό, υπερβολή;
- Υποκατάσταση. Τι άλλο; Ποιος άλλος; Άλλα στοιχεία; Άλλα υλικά; Άλλη διαδικασία; Άλλος τρόπος αντιμετώπισης, άλλος τόνος;
- Ανακατανομή. Μήπως πρέπει να αλλάξουμε τα επιμέρους στοιχεία; Άλλο διάγραμμα; Αλλαγή αριθμών;
- Αναδίπλωση.

Αντιστροφή των θετικών παραγόντων. Αντιθέσεις; Αναστροφή; Εναλλαγή των ρόλων; Συγκερασμός. Μήπως έπρεπε να δημιουργήσουμε ένα καινούργιο κράμα; Συστοιχία; Σύνολο; Μήπως θα έπρεπε να ανανεώσουμε τις διάφορες ενότητες ή στόχους; Ή τον τρόπο προσέγγισης; Ή και τις ίδιες τις ιδέες;

- Το στάδιο αξιολόγησης ιδεών.

  Στο στάδιο αυτό γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών που δημιουργήθηκαν με τις διάφορες τεχνικές σύμφωνα με τα κριτήρια που απορρέουν από την στρατηγική που υιοθετήθηκε. Μερικά από τα ερωτήματα που θα πρέπει να «αντέξει» μια νέα ιδέα για να περάσει στο επόμενο στάδιο είναι:
  - Υπάρχουν οι δυνατότητες υποστήριξης του νέου προϊόντος με χρηματοδότηση, στελέχη, πωλητές, εξοπλισμό, κανάλια διανομή, πρώτες ύλες;
  - Μπορεί να υπάρξει τέτοια αντίδραση από τους ανταγωνιστές που θα δημιουργήσει προβλήματα;
  - Υπάρχει περίπτωση πρόωρης απαρχαίωσης λόγω νέων εξελίξεων στην τεχνολογία;
  - Ποια επίδραση θα έχει στις πωλήσεις των υπολοίπων προϊόντων μια πιθανή αποτυχία του νέου προϊόντος;
  - Αν το προϊόν είναι εποχιακό, υπάρχει δυνατότητα αξιοποίησης της πλεονάζουσας παραγωγικής δυνατότητας στους νεκρούς μήνες;
  - Υπάρχει κίνδυνος να είναι ή να θεωρηθεί το προϊόν σαν επιβλαβές ή ανασφαλές για τον καταναλωτή και αντίστοιχος κίνδυνος πιθανών αντιδράσεων από τους αγοραστές ή αρνητικών νομοθετικών μέτρων εναντίον του;
  - Ποια επίδραση μπορεί να έχει στην ταυτότητα / εικόνα της εταιρείας;
  - Ποιες είναι οι προβλέψεις για το συνολικό κέρδος ανά έτος, το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα, την απόδοση των εντευδεδομένων κεφαλαίων και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα επιφέρει το νέο προϊόν;
  - Τι χαρακτηριστικά έχει το νέο προϊόν (ευκολία χρήσης, ασφάλεια χρήσης, συσκευασία, δυνατότητα πολλαπλής χρήσης, όνομα, κ.λπ.); Ποιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημά του;
  - Ποια είναι η σχέση του νέου προϊόντος με τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης (επίδραση στις ή από τις πωλήσεις άλλων προϊόντων, επίδραση στον ανταγωνισμό κ.λπ.);

- Ποια είναι η πρόβλεψη του σημείου στον κύκλο ζωής όπου βρίσκεται η κατηγορία του προϊόντος και επίσης, ποια είναι η στρατηγική για το δικό της προϊόν με βάση την παραπάνω πρόβλεψη;
- Ποιο είναι το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς και ποια η δυνατότητα προσέλκυσης νέων αγοραστών;
- Είναι προστατεύσιμη η πατέντα; Πόσο εύκολα αντιγράφεται το προϊόν;
- Υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν νομικά προβλήματα με ανταγωνιστές, με το κράτος, με οργανώσεις των κανόνων της περιοχής ή οικολογικών ενώσεων;

Τι πρέπει να θυμάστε:
Στο στάδιο αυτό με την κρίση αξιολογούνται οι ιδέες που έχουν παραχθεί. Εντοπίζονται τα μειονεκτήματά του, αναλύονται και τελικά επιλέγονται εκείνες που θεωρούνται ότι ανταποκρίνονται καλύτερα στη λύση του προβλήματος.

- Μελέτη σκοπιμότητας και ανάπτυξη προϊόντος
  Σ' αυτά τα δύο στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων περιλαμβάνονται οι παρακάτω λειτουργίες:
  - Ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης, οι οποίες γίνονται με διάφορες μαθηματικές ή μη μεθόδους και χρησιμοποιούν συνδυασμούς στοιχείων όπως το μέγεθος του δεδομένου πληθυσμού, η συχνότητα χρήσης, το «εύλογα αναμενόμενο» μερίδιο της αγοράς κ.λπ. Σαν παράδειγμα, για μια νέα μάρκα σαμπουάν μπορούμε να υπολογίσουμε το σύνολο της αγοράς με βάση τον πληθυσμό που αποτελεί την ομάδα – στόχο, τον μέσο ρυθμό λουσίματος και τα κυβικά εκατοστά προϊόντος που συνήθως χρησιμοποιούνται σε κάθε χρήση. Επίσης, για τον υπολογισμό του «εύλογα αναμενόμενου μεριδίου» θα ληφθούν υπόψιν παλιότερες εμπειρίες της εταιρείας, ο αριθμός και το είδος των ανταγωνιστών, η προβλεπόμενη διαφημιστική και άλλη υποστήριξη του προϊόντος κ.λπ.
  - Χρηματο–οικονομική ανάλυση. Είναι αναγκαίο να προβλεφθούν εκτός από τα κέρδη, τις πωλήσεις, το κόστος και τις ταμειακές εισροές και εκροές που θα αποφέρει το νέο προϊόν και ο χρόνος απόδοσης, ο οποίος θα βοηθήσει – σε μεταγενέστερο στάδιο – στη λήψη αποφάσεων για το βαθμό επιτυχίας του προϊόντος, αν έπρεπε να αποσυρθεί κ.λπ.
- Ανάπτυξη μακετών και δοκιμίων, η οποία κάνει έντονη την ανάγκη συντονισμού της δραστηριότητας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Επειδή το δοκίμιο θα χρησιμοποιηθεί σε έρευνες αγοράς και αποδοχής από αντιπροσωπευτικές ομάδες πελατών, τυχόν διαφορά του από το τελικό προϊόν θα δώσει λανθασμένες ενδείξεις στα στελέχη της επιχείρησης.
- Δοκιμαστική τοποθέτηση (test market). Η δοκιμαστική τοποθέτηση γίνεται συνήθως σε μια μικρή και περιορισμένη αγορά (π.χ. μια πόλη ή νομό), η οποία είναι αντιπροσωπευτική ολόκληρης της χώρας (π.χ.. στην περίπτωση ενός σαμπουάν, μέση θερμοκρασία, ρυθμός χρήσης, είδη καταστημάτων, σκληρότητα νερού κ.λπ.). Σε αντίθεση με τα προηγούμενα στάδια ανάπτυξης και έρευνας, το test market χρησιμοποιεί το προϊόν στην τε-

λική του μορφή και χρησιμοποιεί όλα τα μέσα προώθησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν κατά την είσοδό του στην αγορά.
Οι κύριοι στόχοι της δοκιμαστικής τοποθέτησης είναι:

- Εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας μιας καινοτομίας.
- Πρόβλεψη του πραγματικού ύψους ζήτησης του προϊόντος.
- Εντοπισμός τυχόν προβλημάτων (τεχνικών και χρήσης) που δεν είχαν προβλεφθεί.
- Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της δοκιμής σαν επιχείρημα για να πεισθούν οι διανομείς σε εθνική κλίμακα να αναλάβουν τη διακίνησή του.
- Δοκιμή διαφόρων μειγμάτων μάρκετινγκ (marketing mix), εφόσον το προϊόν μπορεί να εισαχθεί σε δύο ή περισσότερες μικρές αγορές, με διαφορετικό μείγμα στην κάθε μία, ώστε να αποφασισθεί ποιο είναι το πιο αποτελεσματικό.

- Η είσοδος προϊόντος στην αγορά.
  Η είσοδος του προϊόντος στην αγορά, στην ουσία είναι ένα πρόβλημα marketing που αφορά τον προσδιορισμό των σωστών «δόσεων» με τις οποίες θα συμμετάσχει το κάθε στοιχείο (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) στο μείγμα του marketing.

ΣΥΝΟΨΗ

Η επιχειρηματική ιδέα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχείρηση και τον επιχειρηματία. Η ανακάλυψη και η εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι μια μόνιμη επιδίωξή του. Η ιδέα μπορεί να προκύψει από οποιοδήποτε τυχαίο γεγονός μέσα από την επιχείρηση ή από το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, τα άτομα που γεννούν ιδέες προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης. Η εξεύρεση νέων ιδεών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων ή τη λύση ποικίλων προβλημάτων έχει ζωτική σημασία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ακόμα και για την επιβίωσή της. Κρίσιμος είναι ο ρόλος των υπέρμαχων και των ομάδων στην υλοποίηση των ιδεών. Επίσης, τεράστια είναι η σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου των ιδεών καθ' όλη την εξέλιξή τους.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι είναι η επιχειρηματική ιδέα;

2. Ποιες είναι οι πηγές των επιχειρηματικών ιδεών;

3. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καινοτόμων ιδεών;

4. Τι είναι μιμητικές ιδέες;

5. Ποια είναι η σημασία της αξιολόγησης και του ελέγχου των ιδεών;

6. Ποιοι παράγοντες συντελούν στη διαμόρφωση και ανάπτυξη των ιδεών;

Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:

1. Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν μεταφέρει σε μια περιοχή μια επιτυχημένη παραγωγική διαδικασία.

2. Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν παράγει ένα ποιοτικά βελτιωμένο προϊόν.

3. Δεν είναι μιμητική η επιχειρηματική ιδέα όταν το αντικείμενό της είναι η συμμετοχή σε αλυσίδα franchising.

4. Οι επιχειρηματικές ιδέες είναι καινοτόμες ή μιμητικές αλλά κάθε ολοκληρωμένη επιχειρηματική ιδέα έχει χαρακτηριστικά που ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

5. Οι καινοτόμες ιδέες δημιουργούνται μόνο από τους επιχειρηματίες.

6. Για να υλοποιηθεί μια ιδέα θα πρέπει να καταρτιστεί μια πρόταση που θα εξηγεί τα οφέλη της και τις απαιτήσεις της υλοποίησης.

Να βρείτε τη σωστή απάντηση στις παρακάτω προτάσεις:

Μια επιχείρηση καινοτομεί όταν:

α. Προσφέρει ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν.
β. Εφαρμόζει ένα νέο ή βελτιωμένο τρόπο να παράγει ή να προσφέρει το προϊόν.
γ. Οργανώνεται με αποδοτικότερο τρόπο.
δ. Όλα τα παραπάνω.
ε. Τίποτε από τα παραπάνω.

Δεν είναι μιμητική η ιδέα όταν το αντικείμενό της είναι:

α. Η παραγωγή και η προσφορά προϊόντος παρόμοιου με αυτό που έχει προσφέρει άλλη επιχείρηση.
β. Η επανάληψη μιας επιτυχημένης παραγωγικής διαδικασίας.
γ. Η μεταφορά σε μια περιοχή μιας επιτυχημένης εμπορικής πρακτικής.
δ. Η συμμετοχή σε κοινή εμπορική ονομασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ιωαννίδης Στ, *Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα*, εκδ. Παπαζήση, 2001.

Καραγιάννης Α, *Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας*, Interbooks.

Osborn A.Γ., *Applied imagination*, N. York Scribner's Sons 1963.

Παπαδόπουλος Ν.Γ., *Η ανάπτυξη νέων προϊόντων*, εκδ. Γαλαίος, 1988.

Syrett M. και Lammiman J., *Επιτυχημένες καινοτομίες*, εκδ. Κέρκυρα, 2004.

Kotler P., *Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, εκδ. Interbooks, 1971.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

M. Syreet, J. Lamminan, *Επιτυχημένες καινοτομίες*, εκδ. Κέρκυρα, 2004.

Στο βιβλίο τους αυτό οι συγγραφείς τονίζουν τη σημασία που έχουν οι επιτυχημένες καινοτομίες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιβίωση μιας επιχείρησης. Επίσης εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες είναι ικανές να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι ιδέες μπορούν να ρέουν και να διαμορφώνονται καθώς και τους κρίσιμους ρόλους που παίζουν ομάδες και άτομα στην ανάπτυξη ιδεών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την έννοια, τους στόχους, το περιεχόμενο και τη σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan).

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Επεξηγείτε την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Να περιγράφετε τους στόχους του.
- Να αναλύετε τη σημασία του.
- Να αναφέρετε το πλαίσιο και τα επιμέρους τμήματά του.

Έννοιες - Κλειδιά

- Επιχειρηματικό σχέδιο.
- Σχέδιο παραγωγής.
- Χρηματοοικονομικό σχέδιο.
- Οργανωτικό σχέδιο.
- Σχέδιο προώθησης.
- Χρηματοοικονομική κατάσταση.
- Στόχος.
- Στρατηγική.
- Εκτελεστικό σχέδιο.

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Κάθε επιχείρηση πρέπει να ξέρει ακριβώς τι θέλει αλλά και πότε και πώς θα το επιτύχει. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο που βοηθά να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα για τη θέση που έχει η επιχείρηση μια συγκεκριμένη περίοδο, αλλά και για την ανάγκη ή όχι να αναπτυχθεί η επιχείρηση αυτή. Η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντική ιδίως όταν στόχος είναι η χρηματοδότηση του ξεκινήματος ή της ανάπτυξης της επιχείρησης, η επενδυτική χρηματοδότηση από τη μητρική εταιρεία, η εξασφάλιση κάποιας συνεργασίας ή η βελτίωση της γενικής της απόδοσης.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στην τρίτη ενότητα αναλύεται η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Στην τέταρτη ενότητα αναφέρονται οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν πριν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου. Στην πέμπτη ενότητα αναπτύσσεται το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.

7.1. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) είναι ένα έγγραφο που εκθέτει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και επεξηγεί πώς και πότε μπορούν να επιτευχθούν οι διάφοροι στόχοι της. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο επιχειρηματίας για να πάρει αποφάσεις, να προγραμματίσει ενέργειες, να ελέγξει την πορεία και να κάνει διορθωτικές κινήσεις. Περιγράφει:

- Πώς θα ιδρυθεί η επιχείρηση και πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση.
- Πού θέλει να φθάσει σ' ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Πώς θα φθάσει στον επιδιωκόμενο ρυθμό (επιμέρους κινήσεις, ρυθμός ανάπτυξης κ.λπ.).

Το επιχειρηματικό σχέδιο προετοιμάζεται κυρίως από τον επιχειρηματία, σε συνεργασία όμως με τα βασικά στελέχη και τους υπαλλήλους της επιχείρησής του.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα βασικό εργαλείο για κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε φάση εξέλιξης της επιχείρησης (από την εκκίνησή της μέχρι το τέλος της δραστηριότητας της επιχείρησης).

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να καλύπτει κάθε τομέα και πτυχή της δραστηριότητας της επιχείρησης. Είναι ένα εγχειρίδιο που βοηθάει ιδιαίτερα τους επιχειρηματίες στα στάδια προετοιμασίας και έναρξης λειτουργίας της επιχείρησής τους. Το επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο εξελίσσεται διαρκώς καθώς εξελίσσεται και μεγαλώνει η επιχείρηση. Σε καλή περίοδο χρησιμεύει για τη αποφυγή μελλοντικών κινδύνων και κρίσεων, την αξιοποίηση ευκαιριών και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε περίοδο κρίσης το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται για την έξοδο απ'αυτή.

Τι πρέπει να θυμάστε

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που εξηγεί πώς και πότε μπορούν να επιτευχθούν οι διάφοροι στόχοι της επιχείρησης. Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο επιχειρηματίας για να πάρει αποφάσεις, να προγραμματίσει δραστηριότητες, να ελέγξει και να κάνει διορθωτικές κινήσεις.

7.2. Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου

Η επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την επίδρασή του πάνω στον αναγνώστη. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι:

- Καλά προετοιμασμένο: πριν τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες οικονομικές, εμπορικές και άλλες πληροφορίες. Το

επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να δίνει την εντύπωση ότι ο συντάκτης του γνωρίζει καλά όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα που σχετίζονται με τη δραστηριότητα της επιχείρησής του.

- Η επιχειρηματική πρόταση πρέπει να είναι βιώσιμη και να προκαλεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Ειδικά αν ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η στήριξη και η δικαιολόγηση της χρηματοδότησης της υπό ίδρυση ή υπό ανάπτυξη επιχείρησης από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς ή είναι η επίτευξη μιας συνεργασίας, τότε μπορεί η πρόταση να γίνει δεκτή, ειδικά αν τα αιτήματα, οι προθέσεις και τα αμοιβαία οφέλη περιγράφονται με σαφήνεια.
- Σύντομο και πλήρες: η ποιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πιο σημαντική από την ποσότητά του. Η έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου συνήθως εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης και από τον τρόπο που το παρουσιάζει ο συντάκτης του. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομο χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα παραλείπονται ζωτικές λεπτομέρειες οι οποίες το καθιστούν πλήρες. Η συντομία προκύπτει από τη διατύπωση όλων εκείνων που πρέπει να περιέχει με όσο το δυνατόν λιγότερες λέξεις, παραλείποντας μη σχετικό, περιττό και επαναλαμβανόμενο υλικό. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πλήρες όταν κάθε λέξη του πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που είναι να μπορεί ο αναγνώστης στον περιορισμένο χρόνο που διαθέτει να το διαβάσει γρήγορα. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να μην αφήνει αναπάντητα ερωτήματα και ζητήματα.
- Σαφές: για να είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο σαφές θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ενότητά του, η προοδευτική εξέλιξή του και η έμφαση στα σημεία που επιβάλλεται, Επίσης, πρέπει να χρησιμοποιείται κατάλληλο λεξιλόγιο, να εφαρμόζονται οι κανόνες γραμματικής και συντακτικού. Τέλος, πρέπει να αποφεύγονται οι μεγάλες και αόριστες φράσεις.
- Ρεαλιστικό: το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση ότι ο επιχειρηματίας είναι απολύτως σίγουρος και γεμάτος ενθουσιασμό και αισιοδοξία για τις προοπτικές της επιχείρησης. Βέβαια, οι πιθανές δυσκολίες πρέπει να μην αποσιωπούνται αλλά να εξηγούνται πλήρως και επίσης να εξηγούνται οι τρόποι με τους οποίους θα ξεπεραστούν ή θα αντιμετωπιστούν.
- Σωστά θεμελιωμένο: οι ισχυρισμοί που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποδεικνύονται. Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να παρέχεται επαρκής θεμελίωση όλων των προτάσεων και εκτιμήσεων που περιέχονται σε αυτό. Επίσης, στα παραρτήματά του ο αναγνώστης πρέπει να βρίσκει αποδεικτικό υλικό από αξιόπιστες και αν αυτό είναι δυνατόν, από ανεξάρτητες πηγές.
- Καλή εμφάνιση: η κομψή και προσεγμένη εμφάνιση αποτελεί βασικό στοιχείο ενός ελκυστικού επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτή αναφέρεται τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική του εμφάνιση. **Η εξωτερική εμφάνιση** αφορά στον φάκελο (ή ντοσιέ) μέσα στον οποίο πρέπει να μπει το κείμενο. Ένας καθαρός και υψηλής ποιότητας φάκελος δημιουργεί μια εικόνα σοβαρού επιχειρηματία και επίσης προστατεύει το υλικό από τυχόν φθορές που μπορεί να υποστεί καθώς αλλάζει χέρια. Κυκλοφορούν διάφορα είδη και μεγέθη φακέλων στο εμπόριο, που μπορούν να καλύψουν τις σχετικές ανάγκες.

Για να αναγνωρίζουν ευκολότερα το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει το μπροστινό μέρος του φακέλου να φέρει τον τίτλο του επιχειρηματικού σχεδίου μαζί με το όνομα, τη διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου / φαξ, την ημερομηνία και το λογότυπο της επιχείρησης. **Η εσωτερική εμφάνιση** έχει σχέση με το χαρτί (ποιότητα, μέγεθος, χρώμα) και από το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου. Η αποφυγή ορθογραφικών λαθών και ανακριβειών (π.χ. λανθασμένα αθροίσματα), η χρησιμοποίηση πολλών τίτλων και υποτίτλων, σύντομων και ομοιόμορφων παραγράφων και υποσημειώσεων όπου απαιτείται τα μεγάλα περιθώρια στο πάνω μέρος κάθε σελίδας, στο πλάι και στο υποσέλιδο, είναι μερικά στοιχεία που συμβάλλουν στην βελτίωση της εικόνας του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Προσαρμοσμένο στις προτεραιότητες της επιχείρησης: η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης, το στάδιο ανάπτυξης και την αναμενόμενη χρήση του σχεδίου. Τα επιχειρηματικά σχέδια εξυπηρετούν πολλούς και διάφορους σκοπούς (συγκέντρωση πόρων, διαμόρφωση λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης κ.λπ.). Πριν ξεκινήσει η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες και οι προτεραιότητες της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να διαβαστεί από διάφορους ανθρώπους. Κάθε αναγνώστης έχει διαφορετικές εμπειρίες, διαφορετικές γνώσεις, αναζητά διαφορετικά στοιχεία και έχει το δικό του τρόπο ερμηνείας. Γι' αυτό είναι χρήσιμο να προσδιοριστούν οι πιθανοί αναγνώστες (τραπεζίτες, επενδυτές κ.λπ.), οι ανάγκες, οι προτιμήσεις και οι προκαταλήψεις τους. Η κατηγοριοποίηση των μελλοντικών αναγνωστών θα βοηθήσει να προσαρμοστεί το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου στα μέτρα τους.

Τι πρέπει να θυμάστε

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένο, ενδιαφέρον, σύντομο και πλήρες, σαφές, ρεαλιστικό και να έχει καλή εμφάνιση. Επίσης, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης.

7.3. Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

Μερικά σχέδια συντάσσονται μόνο και μόνο για να αντιμετωπίσουν κάποια εσωτερικά προβλήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και τη χάραξη της σχετικής πολιτικής (μετεκπαίδευση, νέες προσλήψεις κ.λπ.). Ωστόσο τα περισσότερα σχέδια με εξωτερικό παραλήπτη (τράπεζα, επενδυτική εταιρία) ζητούν χρήματα. Επομένως καταρτίζονται με πλήρη κατανόηση των ερωτημάτων που μπορεί να τεθούν από τον παραλήπτη. Πιθανόν να χρειαστούν περισσότερες από μια εκδοχές του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς η ανάγκη της τράπεζας για ασφάλεια είναι διαφορετική απ'αυτή του επενδυτή για αύξηση του κεφαλαίου. Πιο αναλυτικά, το επιχειρηματικό σχέδιο, χρησιμοποιείται για:

- Εσωτερική χρήση: η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου δίνει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να καθορίσει με σαφήνεια τους στόχους, να συνειδητοποιήσει τα δυνατά και

αδύνατα σημεία της και επίσης, του παρέχει ένα πλαίσιο ελέγχου της πορείας της ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το επιχειρηματικό σχέδιο υποχρεώνει τον επιχειρηματία να μελετήσει την επιχειρηματική ιδέα με συστηματικό τρόπο, να εντοπίσει τυχόν κενά σ' αυτήν και να εξετάσει τις επιπτώσεις μιας σειράς αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο διοίκησης, το μάρκετινγκ, την οικονομική διαχείριση, το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης συμβάλλει ώστε οι δομές με τις οποίες οργανώνεται η επιχείρηση να είναι τέτοιες που να θέτουν την επιχείρηση σε κίνηση προς τους στόχους που έχουν τεθεί. Ακόμα το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τα είδη των απαραίτητων υλικών και άυλων πόρων και τον τρόπο απόκτησής τους. Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τον επιχειρηματία να εντοπίσει τις αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματά του έναντι των ανταγωνιστών στην αγορά και την ανάγκη ή όχι να αναπτυχθεί η επιχείρηση αυτή.

- Εξασφάλιση πόρων: πίσω από ένα επιχειρηματικό σχέδιο κρύβεται σχεδόν πάντα ένα κίνητρο χρηματοδότησης. Η έναρξη ή η επέκταση μιας επιχείρησης απαιτεί κεφάλαιο. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξασφαλιστεί δανειακό κεφάλαιο για μια νέα ή αναπτυσσόμενη επιχείρηση ή ακόμα και εμπορική πίστωση και επίσης, πρόσθετη αυτοχρηματοδότηση για μια υπάρχουσα εταιρία. Ένας χρηματοδότης (τράπεζα, επενδυτική εταιρία, ιδιώτης) θα προσέξει ιδιαίτερα τα παρακάτω σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου:
  - Τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
  - Το ρίσκο που πρόκειται να πάρει ο επιχειρηματίας (αν είναι μεγάλου κινδύνου ή όχι και αν θα καταφέρει να ξεπληρώσει τον δανειστή και σε πόσο χρόνο).
  - Πόσο κερδοφόρα μπορεί να είναι η μελλοντικής επιχείρηση.
- Προσέλκυση επενδυτών: το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση επενδυτών δηλαδή ατόμων με σημαντικά κεφάλαια ή επενδυτικών εταιρειών που επενδύουν σε ανερχόμενες και καινοτόμες επιχειρήσεις. Οι επενδυτές αναζητούν μια ασφαλή πρόταση, αποδείξεις σωστού μάνατζμεντ, ένα αποτελεσματικό σχέδιο μάρκετινγκ και ένα σημείο εξόδου (έναν τρόπο να πάρουν πίσω τα κεφάλαιά τους). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να δίνει έμφαση στους πιθανούς κινδύνους, στα δυνητικά κέρδη και στην απόδοση της επένδυσης για τους υποψήφιους επενδυτές.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης: το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας:
  - Μεταξύ των μελλοντικών συνεταίρων, συμβάλλοντας έτσι στην καλύτερη συνεργασία τους.
  - Μεταξύ επιχειρηματία, διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων, γι' αυτό και πρέπει το επιχειρηματικό σχέδιο να μεταβιβάζεται σε όλη την ιεραρχία ώστε να γνωστοποιείται ο προσανατολισμός της επιχείρησης και οι ενέργειες στις οποίες χρειάζεται να προβούν τα μέλη της.
  - Όταν ο επιχειρηματίας απευθύνεται σε προμηθευτές, πελάτες, οικονομικούς συμβούλους, συνεργάτες κ.λπ. Το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στην επίτευξη μιας συνεργασίας με άλλη επιχείρηση, οργανισμό ή ιδιώτη, όταν περιγράφει τους στόχους, τις επιδιώξεις και τα αμοιβαία οφέλη που θα προκύψουν από αυτήν. Για παράδειγμα, μπορεί ο επιχειρηματίας να ζητήσει από κάποιον έμπορο να αναλάβει την αποκλειστική πρακτόρευση στην περιοχή του.

- Μεταξύ επιχείρησης και μητρικής εταιρείας. Αν η επιχείρηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου οικονομικού ομίλου τότε το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει να δείξει η επιχείρηση ότι η στρατηγική της συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του ομίλου.

Τι πρέπει να θυμάστε

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί:

- Βελτιώνει τη διοικητική ικανότητα του επικεφαλής της επιχείρησης.
- Διευκολύνει τις τράπεζες και τους επενδυτές να εκτιμήσουν το μέγεθος του εγχειρήματος.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και μέσο επικοινωνίας τόσο για όσους εργάζονται στην επιχείρηση όσο και για τους εξωτερικούς συνεργάτες της.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 1

Τι θα αναζητήσουν στο επιχειρηματικό σχέδιο οι παρακάτω αναγνώστες του; Επενδυτής, τραπεζίτης, μέτοχος.

(Θα βρείτε τη δική μας απάντηση στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου).

7.4. Συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών

Συνήθως ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει:

- Ένα σχέδιο λειτουργίας και διοίκησης της επιχείρησης.
- Ένα σχέδιο προώθησης
- Ένα πρόγραμμα οικονομικού σχεδιασμού.

Πριν αρχίσει να συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο, συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικές με τα παραπάνω επί μέρους τμήματά του. Η άντληση αυτών των πληροφοριών μπορεί να γίνει από ενδοεπιχειρησιακές πηγές (προσωπικές γνώσεις του επιχειρηματία, από συνεργάτες του και από τα βιβλία και αρχεία της επιχείρησης) και από εξωτερικές πηγές (πελάτες, τράπεζες, άρθρα σε εφημερίδες, περιοδικά, κλαδικά περιοδικά, στατιστικές της ΕΣΥΕ, από ειδικούς προμηθευτές εταιρικών πληροφοριών, εταιρείες έρευνας αγοράς, ιστοσελίδες κ.λπ.)

α) Οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν για την επιχείρηση αφορούν:

- ✓ Τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης και τον τρόπο προσέγγισή της προς τους πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.
- ✓ Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση (είδη, χαρακτηριστικά).
- ✓ Τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα και τα οχήματα (είδη, έτος απόκτησης, δυνατότητες κ.λπ.) καθώς και τα επιπλέον μηχανήματα που απαιτούνται για την υλοποίηση των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης (επέκταση, δημιουργία νέων προϊόντων κ.λπ.).
- ✓ Την προμήθεια πρώτων υλών και άλλων υλικών (είδη, ποσότητα, προέλευση, ονόματα και διευθύνσεις προμηθευτών κ.λπ.).
- ✓ Την καταγραφή των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση (αριθμός, επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων, εμπειρία, αμοιβές, επαγγελματική πορεία καθενός, επίπεδο

συνεργασίας κ.λπ.) και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις αποφάσεις και τα σχέδια ανάπτυξης της επιχείρησης.

- ✓ Τις εγκαταστάσεις που διαθέτει η επιχείρηση (ιδιόκτητες και μη, ύψος ενοικίου κ.λπ.) καθώς και ο κτιριακός εξοπλισμός που θα απαιτηθεί για την ανάπτυξη της επιχείρησης (τρόπος αγοράς ή ενοικίασής τους κ.λπ.).

β) Οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν για την αγορά αφορούν:

- ✓ Γενικά την αγορά (μέγεθος, συνήθειες και προτιμήσεις καταναλωτών, τιμές, μεταβολές που λαμβάνουν χώρα και μελλοντικές προοπτικές).
- ✓ Τους πελάτες (πόσοι, ποιοι είναι, πού βρίσκονται, αγοραστικές συνήθειες κ.λπ.).
- ✓ Τα ανταγωνιστικά προϊόντα (βασικά χαρακτηριστικά, δυνατά σημεία, σύγκριση με τα προϊόντα της επιχείρησης, εντοπισμός σχετικών αδυναμιών των προϊόντων της επιχείρησης και προσδιορισμός του τρόπου αντιμετώπισής τους).
- ✓ Τους τρόπους προώθησης του προϊόντος.

γ) Οι πληροφορίες σχετικά με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης αφορούν:

- ✓ Την οικονομική πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα.
- ✓ Τις πιθανές μελλοντικές πωλήσεις, τα έσοδα και τα έξοδα.
- ✓ Τα προβλεπόμενα μελλοντικά κέρδη.
- ✓ Τον προβλεπόμενο ρυθμό των ταμειακών εισροών και εκροών δηλαδή τι θα εισπραχθεί και τι θα πωληθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- ✓ Την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης την παρούσα στιγμή και την πρόβλεψη για το πώς θα είναι στο μέλλον.
- ✓ Τους ισολογισμούς των τελευταίων τριών ετών και τους προϋπολογιστικούς ισολογισμούς των επόμενων τριών ετών.

Τι πρέπει να θυμάστε

Μία από τις προϋποθέσεις για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, το ανθρώπινο δυναμικό, την αγορά, τα οικονομικά και τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και υλικό για τα παραρτήματά του.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 2

Τι ερωτήσεις μπορούν να γίνουν στους πελάτες της επιχείρησης σχετικά με τα προϊόντα της;

(Θα βρείτε τη δική μας απάντηση στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου).

7.5. Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου

7.5.1. Προκαταρκτικά

Το επιχειρηματικό σχέδιο ξεκινάει με:

- Εξώφυλλο: το εξώφυλλο του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιέχει έναν τίτλο χαρακτηριστικό του περιεχομένου του π.χ. «Επιχειρηματικό σχέδιο…για τα έτη 2006 - 2007». Αν έχει πολύ συγκεκριμένο σκοπό, καλό είναι να δηλώνεται σαφώς π.χ. «πρόταση για την συγκέντρωση 1.000.000 ευρώ μέσω της έκδοσης 100.000 κοινών μετοχών αξίας 10 ευρώ εκάστης». Επίσης, στο εξώφυλλο αναφέρεται το όνομα του συντάκτη ή της εταιρείας που το ανέθεσε. Τέλος, το εξώφυλλο ενδείκνυται για να εκτεθεί το λογότυπο ή κάποιο άλλο σήμα κατατεθέν της εταιρείας.
- Πίνακας περιεχομένων: Μια σωστή και ακριβής λίστα περιεχομένων εξασφαλίζει ότι ο αναγνώστης του επιχειρηματικού σχεδίου θα είναι σε θέση να βρίσκει γρήγορα και εύκολα το σημείο που θέλει να διαβάσει. Στη λίστα περιεχομένων πρέπει να φαίνονται η σειρά των διαφόρων θεμάτων που πραγματεύεται το επιχειρηματικό σχέδιο και οι αντίστοιχες σελίδες όπου μπορεί κανείς να τα βρει.
- Περίληψη: η περίληψη είναι το σχέδιο σε μικρογραφία. Πρέπει σε μια σελίδα να παρουσιάζει όλα τα σημαντικά στοιχεία του σχεδίου. Η περίληψη μπορεί να αναφέρει:
  - Τι πουλάει η επιχείρηση, ποιοι είναι οι πελάτες, ποιοι οι στόχοι της και ποια είναι η στρατηγική της επιτυχίας.
  - Τι ακριβώς ζητά ο συντάκτης του επιχειρηματικού σχεδίου από τον αναγνώστη (χρηματοδότηση, παροχή πρώτων υλών κ.λπ.).
  - Τι θα κερδίσει ο αναγνώστης από μια πιθανή συνεργασία.

Οι διάφοροι αναγνώστες του επιχειρηματικού σχεδίου (τραπεζίτες, υποψήφιοι επενδυτές κ.λπ.) έχουν ελάχιστο χρόνο, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να μελετάνε όλα τα επιχειρηματικά σχέδια που έρχονται στα χέρια τους. Έτσι, πιθανά να βγάλουν την ετυμηγορία βασιζόμενοι αποκλειστικά στην περίληψη η οποία πρέπει να είναι η καλύτερη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Η περίληψη γράφεται αφού έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

7.5.2. Η επιχείρηση, τα προϊόντα και οι στόχοι της

- **Το ιστορικό της επιχείρησης:** Ξεκινώντας τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σκόπιμη μια αναφορά στην ιστορία της επιχείρησης (αν αυτή λειτουργεί εδώ και αρκετό καιρό) και συγκεκριμένα στα παρακάτω σημεία: Πότε, πού και γιατί ιδρύθηκε; Πώς έφθασε στο σημείο που βρίσκεται σήμερα;
  Αν πρόκειται για νέο εγχείρημα τότε πρέπει να αναφερθούν:
  - Τα κριτήρια με τα οποία αποφασίστηκε η ίδρυσή της.
  - Πώς, πού και πότε θα ξεκινήσει να λειτουργεί.
  - Τους λόγους για τους οποίους ο συντάκτης του επιχειρηματικού σχεδίου πιστεύει ότι αυτή θα πετύχει.

- **Τοποθεσία:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναφέρει ορισμένα στοιχεία για την τοποθεσία. Συγκεκριμένα:
  - Για ποιους λόγους εγκαταστάθηκε η επιχείρηση εκεί.
  - Ποια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τοποθεσίας και πώς αυτά θα αντιμετωπισθούν.
  - Τυχόν αλλαγές που αναμένεται να γίνουν στην περιοχή (π.χ. ένας νέος δρόμος), ποιες ευκαιρίες και προκλήσεις συνεπάγονται οι αλλαγές αυτές και πώς η επιχείρηση θα τις αντιμετωπίσει.
  - Ένα χάρτη της περιοχής.

- **Οι εγκαταστάσεις:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναφέρονται:
  - Οι διαστάσεις του κτιρίου.
  - Η εσωτερική και εξωτερική χωροταξική διάταξη.
  - Ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα οχήματα που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Επίσης πρέπει να αναφέρονται αν η επιχείρηση τα έχει αγοράσει ή ενοικιάσει, ποια είναι η διάρκεια αντοχής τους, πότε θα χρειαστεί να αντικατασταθούν, πόσο στοιχίζουν τώρα και πόσο θα στοιχίζουν στο μέλλον.

Αν πρόκειται για αγορά ενός ακινήτου πρέπει να αναφέρονται: **α)** η τιμή πώλησης, **β)** το κεφάλαιο που μπορεί να διατεθεί για την επένδυση, **γ)** ο λόγος που επιλέγεται η αγορά και όχι η ενοικίασή του, **δ)** τι θα γίνει στην περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης.

Αν πρόκειται για ενοικίαση ενός ακινήτου πρέπει να σημειωθούν: **α)** οι τυχόν μελλοντικές αυξήσεις του ενοικίου, **β)** το ύψος του ενοικίου και κάθε πότε αυτό πρέπει να καταβάλλεται, **γ)** η ημερομηνία της επόμενης αναθεώρησης του ενοικίου και **δ)** τι θα γίνει με τη μίσθωση σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης.

- **Προϊόντα και υπηρεσίες:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναφέρονται:

  α) τα συγκεκριμένα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δημιουργεί και διαθέτει η επιχείρηση, η τη λειτουργία και οι χρήσεις τους.

  β) ο τρόπος κατασκευής ή αγοράς των προϊόντων (παραγωγική διαδικασία, έλεγχος παραγωγής, ποιοτικός έλεγχος κ.λπ.).

  γ) μία σύντομη λίστα των βασικότερων ανταγωνιστικών προϊόντων με μικρές περιγραφές για το καθένα. Επίσης, πρέπει να αναφέρονται τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών της και οι τρόποι με τους οποίους αυτή θα τα διατηρήσει, καθώς και τα μειονεκτήματα που τυχόν έχουν τα προϊόντα της, εξηγώντας τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Στο Παράρτημα πρέπει να περιλαμβάνονται τιμοκατάλογος, διαφημιστικό υλικό, σχέδια παραγωγής, κατάλογος προμηθευτών κ.λπ.

- **Οι στόχοι της επιχείρησης:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να γίνεται αναφορά στους στόχους της επιχείρησης. Αυτοί διακρίνονται σε:
  - Βραχυπρόθεσμους στόχους. Είναι οι στόχοι για το επόμενο έτος και πρέπει απαραίτητα να βρίσκονται μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Επίσης, θα πρέπει να εξηγούνται οι τρόποι επίτευξής τους.

- Μεσοπρόθεσμους στόχους. Είναι οι στόχοι για τα επόμενα δύο χρόνια και η αναφορά σ' αυτούς μπορεί να γίνει μόνο σε γενικές γραμμές, αφού είναι δύσκολο να γίνουν πραγματικά ακριβείς προβλέψεις για μια τόσο μακρινή περίοδο.
- Μακροπρόθεσμους στόχους που είναι οι πιο μακρινοί στόχοι (από 3 χρόνια κι έπειτα).

Παραδείγματα συνηθισμένων κεντρικών στόχων: Μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών, μεγιστοποίηση κερδοφορίας, αύξηση μεριδίου της αγοράς, ανάδειξη της εταιρείας ως στόχου εξαγοράς κ.λπ.

Η στρατηγική προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο υλοποίησης των στόχων ενώ το εκτελεστικό σχέδιο περιλαμβάνει επί μέρους μέτρα και ενέργειες.

Παράδειγμα

Επιχείρηση	Στόχος	Στρατηγική	Εκτελεστικό σχέδιο	Έλεγχος
Εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης	Αύξηση των πωλήσεων	1. Προσέλκυση νέων πελατών. 2. Κίνητρα στους υπάρχοντες πελάτες.	1. Διανομή φυλλαδίων στη περιοχή, διαφήμιση στον τοπικό τύπο. 2. Οι παραγγελίες συνοδεύονται από εκπτωτικά κουπόνια, δώρα.	1. Πωλήσεις που προέρχονται από τη διαφήμιση. 2. Πωλήσεις που γίνονται με τη χρήση κουπονιών και δώρων.

7.5.3. Το σχέδιο διοίκησης και λειτουργικής διαχείρισης (Management Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει απαραιτήτως να περιλαμβάνει:

- Παρουσίαση του επιχειρηματία, των ιδιοκτητών της επιχείρησης και των κυρίως μετόχων (επαγγελματική πορεία καθενός, προσωπικότητα, ικανότητες κ.λπ.).
- Περιγραφή του στελεχικού δυναμικού της επιχείρησης (διευθυντές, προϊστάμενοι τμημάτων κ.λπ.). Στην περιγραφή αυτή το ζητούμενο είναι η αναφορά των ικανοτήτων τους, των επιτυχιών τους στη μέχρι τώρα επαγγελματική τους πορεία και της γενικότερης εξέλιξής τους. Έτσι, οι πιθανοί επενδυτές, συνεργάτες κ.λπ. θα πεισθούν ότι η όποια επένδυσή τους πηγαίνει σε «καλά χέρια».
- Αναφορά στις τρέχουσες ανάγκες για προσωπικό.
- Παρουσίαση των υπολοίπων εργαζομένων. Αν η επιχείρηση είναι μικρή μπορεί να αναφερθεί το όνομα, το πόστο και τα καθήκοντα καθενός. Αν οι εργαζόμενοι είναι

πολλοί τότε μπορεί να αναφερθεί ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται σε κάθε τμήμα. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθούν οι μισθοί ανά εργαζόμενο ή ανά τμήμα.

- Παρουσίαση του οργανογράμματος της επιχείρησης όπου ζητούμενο είναι η εξέταση του κατά πόσο τα λειτουργικά τμήματα βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Από την ανάλυση της οργάνωσης της επιχείρησης και την παρουσίαση του ανθρώπινου δυναμικού της πρέπει να γίνεται σαφές ότι:

- Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο που τους κάνει όλους να λειτουργούν με επιτυχία.
- Υπάρχει ικανή ηγεσία.
- Η επιχείρηση διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό από άποψη αριθμού και προσόντων.

7.5.4. Το σχέδιο marketing (Marketing Plan)

Στο σχέδιο marketing περιλαμβάνονται:

- Η γενική κατάσταση της αγοράς (μέγεθος αγοράς, καταναλωτικές προτιμήσεις, σχετικές τιμές της αγοράς κ.λπ.).
- Το μερίδιο της επιχείρησης στην αγορά.
- Οι προβλεπόμενες αλλαγές στην αγορά και ο τρόπος αντιμετώπισής τους.
- Οι πελάτες (πόσοι είναι, πού βρίσκονται, πότε και γιατί αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης).
- Μια συνοπτική περιγραφή των ανταγωνιστών της επιχείρησης (δραστηριότητες, τοποθεσία, εγκαταστάσεις, προϊόντα, μερίδιο αγοράς, πελάτες, τιμολογιακή πολιτική, κερδοφορία και στρατηγικές). Επίσης, προσδιορισμός των σημείων στα οποία υπερτερούν οι ανταγωνιστές και των τομέων όπου αυτοί είναι αδύναμοι, καθώς και περιγραφή του τρόπου αντιμετώπισής τους.
- Η στρατηγική τιμών που εφαρμόζει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα πρέπει να αναφέρονται οι τιμές των προϊόντων και οι τυχόν εκπτώσεις που γίνονται σε μεγάλες αγορές ή άμεσες πληρωμές, εξηγώντας παράλληλα γιατί τα προϊόντα έχουν αυτές τις τιμές δηλαδή τους παράγοντες που παίρνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των τιμών (κόστος κτήσης υλικών, κόστος παραγωγής, ανταγωνιστική θέση στην αγορά κ.λπ.).
- Οι μέθοδοι πώλησης και προώθησης (πελάτες, σημεία πώλησης, όροι πώλησης, κανάλια διανομής, τρόπος διαφήμισης κ.λπ.).

Αξιοποιώντας τις πληροφορίες που παρέχονται παραπάνω, είναι χρήσιμος ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης των ευκαιριών και απειλών.

Η εξέταση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης επιτρέπει τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της. Στο παρακάτω παράδειγμα παρουσιάζονται πέντε τομείς στους οποίους μπορεί να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία:

Παράδειγμα

Τομέας	Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
• Διαδικασίες • Marketing και πωλήσεις • Εγκαταστάσεις • Προσωπικό • Χρηματοοικονομική κατάσταση	• Υψηλή παραγωγικότητα • Καλή έρευνα αγοράς • Χαμηλό ενοίκιο • Καλά εκπαιδευμένο • Χαμηλό χρέος	• Αδυναμία προσαρμογής στις μεταβολές της ζήτησης • Κακή τοποθεσία • Έλλειψη κινήτρων • Κακή ταμειακή ροή

Η εξέταση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι προϋπόθεση για τον προσδιορισμό των ευκαιριών και απειλών. Βέβαια, οι ευκαιρίες ή οι απειλές δεν έρχονται όλες απ' έξω, υπάρχουν και κάποιες που εμφανίζονται από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Παράδειγμα

Τομέας	Ευκαιρία	Απειλή
• Αγορά • Κλάδος • Οικονομικές διακυμάνσεις • Κρατική πολιτική	• Γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης • Δεν υπάρχουν μεγάλοι ανταγωνιστές • Η οικονομική άνοδος θα αυξήσει τη ζήτηση • Μείωση φορολογίας	• Κορεσμός • Οι ανταγωνιστές έχουν πολύ καλή έρευνα κα ανάπτυξη • Κίνητρα για αντίπαλες επιχειρήσεις

Ο σχηματισμός ενός καταλόγου ευκαιριών και απειλών επιτρέπει τον προσδιορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την οποία θα αντιμετωπίσει τις απειλές.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 3

Να αναφέρετε τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας στους οποίους μπορείτε να εντοπίσετε ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
(Βρείτε τη δική μας απάντηση στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου).

Άσκηση αυτοαξιολόγησης 4

Με ποια κριτήρια θα αναλύσετε τους ανταγωνιστές της επιχείρησης;
(Βρείτε τη δική μας απάντηση στο Παράρτημα, στο τέλος του κεφαλαίου).

7.5.5. Το σχέδιο οικονομικής διαχείρισης

Στο επιχειρηματικό σχέδιο επίσης περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Λογαριασμός κερδών και ζημιών που παρουσιάζει περιληπτικά τις πωλήσεις, το συνολικό κόστος και το κέρδος ή τις ζημίες της επιχείρησης για μια δεδομένη χρονική περίοδο, συνήθως ένα χρόνο.

Παράδειγμα λογαριασμού κερδών και ζημιών

Πωλήσεις		401.476.430
Αποθέματα αρχής	46.130.980	
Αγορές	138.866.000	
Αποθέματα τέλους	52.145.300	
Κόστος πωλήσεων		136.851.680
Μεικτό κέρδος		264.624.750
Γενικά έξοδα		
Μισθοί και ημερομίσθια	73.605.520	
Ενοίκιο, δημοτικά τέλη, νερό	39.501.600	
Ασφάλιση	6.267.500	
Επισκευές	2.507.000	
Θέρμανση/ηλεκτρικό ρεύμα	1.155.400	
Ταχυδρομικά τέλη	1.122.700	
Γραφική ύλη	1.373.400	
Μεταφορά	1.352.690	
Τηλέφωνο	937.400	
Απόσβεση	819.680	
ΣΥΝΟΛΟ		**128.642.890**
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ		**135.981.860**

- **Προϋπολογισμός κερδών**

Με τον προϋπολογισμό κερδών διαπιστώνεται κατά πόσο είναι επικερδής η επιχείρηση. Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να υπολογιστούν:

- Οι προβλεπόμενες μηνιαίες πωλήσεις για τον επόμενο χρόνο.
- Τα προβλεπόμενα μεταβλητά έξοδα, τα οποία διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τα έξοδα για πρώτες ύλες, εξαρτήματα, συσκευασία και διανομή και τα ποσά που διατίθενται για το προσωπικό παραγωγής, τους αντιπροσώπους πωλήσεων κ.λπ. Τα μεταβλητά έξοδα κυμαίνονται ανάλογα με την ποσότητα των προϊόντων που παράγονται και πωλούνται. Αφαιρώντας τα μεταβλητά έξοδα από τις πωλήσεις προκύπτει το «μεικτό κέρδος», το οποίο δείχνει πόσο αποδοτικές είναι η αγορά, η παραγωγή και η πώληση των προϊόντων της επιχείρησης.
- Τα προβλεπόμενα σταθερά έξοδα (ενοίκιο, δημοτικά τέλη κ.λπ.) τα οποία είναι ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής και των πωλήσεων. Αφαιρώντας τα σταθερά έξοδα από το μεικτό κέρδος προκύπτει το «εμπορικό κέρδος» το οποίο δείχνει αν η επιχείρηση είναι πραγματικά επικερδής και αν ναι, κατά πόσο είναι ικανοποιητικά τα τρέχοντα επίπεδα κέρδους.

- **Η πρόβλεψη της ταμειακής ροής**

Η πρόβλεψη της ταμειακής ροής δείχνει τις ταμειακές εισροές και εκροές της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει την πρόβλεψη της «χρηματορροής», διότι η τελευταία μπορεί να καλύψει τις όποιες αντιρρήσεις για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (είναι γνωστό ότι πολλές επιχειρήσεις κλείνουν εξαιτίας της έλλειψης ρευστού για τις τρέχουσες ανάγκες και όχι γιατί δεν είχαν καλές οικονομικές προβλέψεις). Η πρόβλεψη αυτή πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τις **προβλεπόμενες εισπράξεις** (έσοδα από πωλήσεις, χρηματικά ποσά οφειλετών κ.λπ.).
- Τις **προβλεπόμενες δαπάνες.**

Αν το ποσό των δαπανών κάθε μήνα αφαιρεθεί από το ποσό των συνολικών μηνιαίων εισπράξεων προκύπτει η **«καθαρή ταμειακή ροή»**. Στη συνέχεια αν, ανάλογα με το πρόσημο, προσθέσουμε ή αφαιρέσουμε το συγκεκριμένο αριθμητικό ποσό στο ή από το «τραπεζικό υπόλοιπο ανοίγματος» προκύπτει το «τραπεζικό υπόλοιπο κλεισίματος» του μήνα.

- **Ισολογισμός**

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση στην οποία εμφανίζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Πιο συγκεκριμένα, αυτός δείχνει το ενεργητικό και το παθητικό της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτούνται οι δραστηριότητές της.

Η **καθαρή θέση** υπολογίζεται ως εξής: Καθαρή Θέση = σύνολο ενεργητικού - βραχυχρόνιες υποχρεώσεις - μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η καθαρή θέση περιλαμβάνει το μετοχικό κεφάλαιο, τα αποθεματικά κεφάλαια, το αποθεματικό κερδών (μη διανεμηθέντα κέρδη) και τις διαφορές αναπροσαρμογής.

Το **κεφάλαιο κίνησης** είναι η αξία των κυκλοφοριακών στοιχείων της επιχείρησης που απομένει, αν υποτεθεί ότι εξοφλούνται όλες οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Η επάρκεια κεφαλαίου κίνησης προστατεύει την επιχείρηση από ενδεχόμενη συρρίκνωση της αξίας των κυκλοφοριακών στοιχείων της, καθιστά δυνατή την εξόφληση όλων των τρεχουσών υποχρεώσεων και επιτρέπει στην επιχείρηση να πετύχει σημαντικές εκπτώσεις και τέλος παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερες πιστώσεις στους πελάτες της.

Ένα παράδειγμα ισολογισμού φαίνεται στη συνέχεια:

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Α. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			2.400
Ι. Ενσώματες Ακινητοποιήσεις			
1. Γήπεδα - Οικόπεδα		100	
2. Κτίρια	1.340		
Μείον απόσβεσμένα	40	1.300	
3. Μηχανήματα Τεχν. Εγκατ., λοιπός εξοπλισμός	600		
Μείον απόσβεσμένα	10	590	
4. έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	12		
Μείον αποσβεσμένα	2	10	
ΙΙ. Ασώματες Ακινητοποιήσεις			
Διπλώματα ευρεσιτεχνίας		400	
Β. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			1.800
Ι. Αποθέματα	1.600		
Εμπορεύματα	400		
Προϊόντα έτοιμα και ημιτελή	1000		
Πρώτες ύλες	200		
ΙΙ. Απαιτήσεις	500		
– πελάτες	100		
– γραμμάτια εισπρακτέα	300		
ΙΙΙ. Διαθέσιμα			
– Ταμείο	10		
– Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	90		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			**4.200**

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			2.300
I. Μετοχικό κεφάλαιο			
1. Καταβεβλημένο		2.000	
II. Αποθεματικό κεφάλαιο			
2. Τακτικό		300	
Β. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			1.900
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
1. Δάνεια τραπεζών		1.400	
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
1. Προμηθευτές		294	
2. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη		4	
3. Ασφαλιστικοί οργανισμοί		2	
4. Γραμμάτια πληρωτέα		100	
5. Πιστωτές διάφοροι		100	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			**4.200**

Οικονομικές αξιώσεις

Αν σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συγκέντρωση κεφαλαίου, τότε πρέπει σ' αυτό να αναφέρεται:

- Το ποσό και το είδος του κεφαλαίου που ζητά η επιχείρηση (υποθήκη, δάνειο, υπερανάληψη κ.λπ.)
- Πότε η επιχείρηση χρειάζεται το κεφάλαιο αυτό.
- Πώς και πότε θα εξοφληθεί το δανειακό κεφάλαιο.
- Η διαθέσιμη εγγύηση (ένα ακριβό μηχάνημα, δικαίωμα επί του πατρικού σπιτιού του επιχειρηματία κ.λπ.).

7.5.6. Τα παραρτήματα

Οι πληροφορίες και οι ισχυρισμοί που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να βασίζονται σε ακλόνητες αποδείξεις. Έτσι στα παραρτήματα πρέπει να υπάρχουν συνοδευτικά στοιχεία και έγγραφα όπως:

- Τιμοκατάλογοι προμηθευτών.
- Δείγματα ή φωτογραφίες των προϊόντων της επιχείρησης, σχέδια παραγωγής.
- Διαφημιστικά φυλλάδια και γενικά υλικό προώθησης των προϊόντων.
- Βιογραφικά σημειώματα.
- Ετήσιοι λογαριασμοί.
- Αντίγραφα του τίτλου απόλυτης κυριότητας του ακινήτου ή της μισθωτήριας σύμβασης.

- Αποκόμματα εφημερίδων / περιοδικών σχετικά με την επιχείρηση, τα προϊόντα, την αγορά κ.λπ.
- Αποδεικτικά στοιχεία για διαθέσιμη εγγύηση.
- Πληροφορίες για τους ανταγωνιστές και τα προϊόντα τους.
- Φωτογραφίες/σχέδια των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των μηχανημάτων
- Αναφορές εμπορικών συλλόγων για την αγορά κ.α.

Τι πρέπει να θυμάστε

Οι σημαντικότεροι τομείς ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Ο τύπος της επιχείρησης, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι στόχοι της.
- Η θέση της επιχείρησης στην αγορά, ο ανταγωνισμός και το σχέδιο προώθησης.
- Το πρόγραμμα οικονομικού σχεδιασμού και οι αξιώσεις της επιχείρησης.
- Οι παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης.

Επίσης, είναι σημαντικό να αποδεικνύεται το βάσιμο όσων αναφέρονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

ΣΥΝΟΨΗ

Η σύνταξη και αξιοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη διότι:

1. καθοδηγεί την πορεία του επιχειρηματία και του επιτρέπει να τροποποιήσει τα σχέδιά του ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα εμφανιστούν στο δρόμο.
2. βοηθάει στην εξασφάλιση χρηματοδότησης.
3. πληροφορεί για το επενδυτικό κεφάλαιο και το κεφάλαιο κίνησης που θα χρειαστεί η επιχείρηση, πότε θα το χρειαστεί και τον τρόπο απόκτησης.
4. παρέχει ένα σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων.
5. βοηθά στην κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης και στη δημιουργία συνθηκών που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά της. Τα στοιχεία που αποτελούν το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι:
   - **α.** το εξώφυλλο, ο πίνακας περιεχομένων και η περίληψη .
   - **β.** η περιγραφή της επιχείρησης.
   - **γ.** το σχέδιο μάρκετινγκ.
   - **δ.** το σχέδιο διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης .
   - **ε.** το σχέδιο οικονομικής διαχείρισης και.
   - **στ.** τα παραρτήματα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο;
2. Ποια είναι η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου;
3. Ποιες πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν πριν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου;
4. Τι αναγράφεται στην εισαγωγική σελίδα ενός επιχειρηματικού σχεδίου;
5. Τι περιλαμβάνει το κυρίως σώμα ενός επιχειρηματικού σχεδίου;
6. Τι περιλαμβάνει συνήθως το παράρτημα ενός επιχειρηματικού σχεδίου;
7. Να απαντήσετε εάν είναι σωστές ή λάθος οι παρακάτω προτάσεις:
   α. Οι ισχυρισμοί που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι αναγκαίο να αποδεικνύονται.
   β. Συχνά πίσω από ένα επιχειρηματικό σχέδιο κρύβεται ένα κίνητρο χρηματοδότησης.
   γ. Η περίληψη είναι το σχέδιο σε μικρογραφία.
   δ. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημείο αναφοράς μεταξύ των μελλοντικών εταίρων.
8. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο και αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης έχουν στοιχεία για:
   α. Τους πελάτες της επιχείρησης.
   β. Τους τρόπους προώθησης του προϊόντος.
   γ. Την τεχνολογία της επιχείρησης.
   δ. Την ταμειακή ροή της επιχείρησης.
9. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης και αφορούν την αγορά έχουν στοιχεία για:
   α. Το χώρο που διαθέτει η επιχείρηση.
   β. Τους πιθανούς πελάτες και τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
   γ. Τις αναμενόμενες πωλήσεις και έσοδα τουλάχιστον για τα επόμενα τρία χρόνια.
   δ. Τίποτα από τα παραπάνω.
10. Οι σημαντικότεροι τομείς ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι:
    α. Ο τύπος της επιχείρησης, τα προϊόντα και υπηρεσίες, οι στόχοι και οι παράγοντες επιτυχίας της.
    β. Η θέση της επιχείρησης στην αγορά, οι τρόποι προώθησης και ο ανταγωνισμός.
    γ. Το οικονομικό πλάνο και οι οικονομικές αξιώσεις της επιχείρησης.
    δ. Όλα τα παραπάνω.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ο τραπεζίτης θα επικεντρωθεί στην χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ο επενδυτής θα αναζητήσει μια βιώσιμη πρόταση απόδειξης καλής διοίκησης, στοιχεία αποτελεσματικού marketing, τους πιθανούς κινδύνους και την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης. Ο μέτοχος θα γνωρίζει: τι θα κάνει η διευθυντική ομάδα και πώς ο σχεδιασμός θα συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

2. Γιατί ο πελάτης αγόρασε το συγκεκριμένο προϊόν της επιχείρησης;
Τι αξία έχουν γι' αυτόν η ποιότητα, η τιμή, η εγγύηση, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.λπ.;
Τι ανάγκες έχουν για προϊόντα ή χαρακτηριστικά προϊόντων που: **α)**δεν είναι διαθέσιμα τώρα, **β)** είναι διαθέσιμα αλλά όχι σε κατάλληλη τιμή ή ποιότητα κ.λπ;

3. Κάποιοι τομείς στους οποίους μπορούν να εντοπιστούν ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι:
α. Έρευνα και Ανάπτυξη.
β. Παραγωγή (παραγωγικότητα, κόστος).
γ. Έλεγχος ποσότητας παραγωγής, ποιότητας, κόστους και αποθεμάτων.
δ. Εμπορική επωνυμία.
ε. Έρευνα αγοράς.
στ. Τρόποι προώθησης του προϊόντος.
ζ. Διαχείριση πληροφοριών.
η. Ικανότητες διοίκησης.
θ. Αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης ή διανομής.
ι. Ποιότητα ανθρωπίνων πόρων.

4. Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών μπορεί να γίνει σύμφωνα με τα παρακάτω:
α. Το μέγεθος των πωλήσεων;
β. Παράγουν ή απλά μεταπωλούν;
γ. Σε ποια τμήματα της αγοράς επικεντρώνονται;
δ. Έχουν συγκεκριμένες εμπορικές επωνυμίες ή είδη
ε. Έχουν πλήρεις σειρές προϊόντων ή μεμονωμένα προϊόντα;
στ. Δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τιμή ή στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος;
ζ. Το είδος του μηχανολογικού εξοπλισμού κ.λπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καραγιάννης Α - Κορρές Γ - Ζαρίφης Α, «*Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*», ΟΕΔΒ.

Maitland I. «*Επιτυχημένα Business Plans*» εκδ. Anubis, 2001.

Stutely R «*Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*», εκδ. Παπασωτηρίου, 2003.

Σκουλάς Ν, «*Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου Επιχειρηματία*» εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 2002.

Κοκκόρης Θ, «*Το επιχειρηματικό σχέδιο: πρακτικός οδηγός για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*», εκδόσεις Kokkotis International.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Richard studely, *«Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο»*, εκδόσεις Παπασωτηρίου
Πρόκειται για μια αναλυτική περιγραφή των μεθόδων σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Παρέχει τις αναγκαίες θεωρητικές γνώσεις, παραδείγματα και πληροφορίες και περιγράφει την ίδια τη διαδικασία σχεδιασμού, βήμα προς βήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σκοπός του κεφαλαίου

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει τις συνηθέστερες μορφές επιχειρήσεων και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ίδρυσή τους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχετε τη δυνατότητα να:

- διακρίνετε τις επιχειρήσεις με βάση τη νομική τους μορφή και να περιγράψετε τα χαρακτηριστικά τους.
- να προσδιορίζετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τύπου επιχείρησης.
- να γνωρίζετε τα δικαιολογητικά και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη σύστασή τους.

Έννοιες-Κλειδιά

- Νομική προσωπικότητα.
- Ατομική επιχείρηση
- Εταιρεία.
- Ομόρρυθμος εταιρεία.
- Ετερόρρυθμος εταιρεία.
- Ανώνυμη εταιρεία.
- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.
- Καταστατικό.
- Προσωπική εταιρεία.
- Κεφαλαιουχική εταιρεία
- Εμπορική επωνυμία.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η νομική μορφή μιας επιχείρησης θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή λειτουργεί. Από τη νομική μορφή που θα επιλεγεί προκύπτουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δικαιώματα και υποχρεώσεις. Καθένας από τους νομικούς τύπους που θα

περιγράψουμε στο κεφάλαιο αυτό, δίνει διαφορετικές δυνατότητες ανάλογα με τις ανάγκες, του τζίρου και τις προοπτικές μιας υπό σύσταση εταιρείας.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται η έννοια, τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και οι διαδικασίες για την έναρξη της ατομικής επιχείρησης. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται η έννοια, τα χαρακτηριστικά και οι τύποι των εταιρειών και οι διαδικασίες σύστασής τους. Στην τρίτη ενότητα εξετάζονται οι προσωπικές εταιρείες (έννοια, είδη, χαρακτηριστικά, διαδικασίες σύστασης). Στην τέταρτη ενότητα αντικείμενο μελέτης είναι η Α.Ε (έννοια, χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, διαδικασίες) και στην πέμπτη η Ε.Π.Ε.

Η επιχείρηση μπορεί να πάρει είτε τη μορφή της ατομικής επιχείρησης είτε τη μορφή της εταιρείας.

1. Η ατομική επιχείρηση

1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο

Είναι ο πιο γρήγορος, εύκολος και λιγότερο δαπανηρός τρόπος να ξεκινήσεις μια επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και έχει προσωπική ευθύνη δηλαδή αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τις υποχρεώσεις που δημιουργούνται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αναλαμβάνει το ρίσκο της επένδυσης, καταβάλλει τους φόρους και πιθανές ζημιές αλλά και καρπώνεται το σύνολο των κερδών που αποφέρει η επιχείρηση.

1.2. Η επωνυμία

Στην ατομική επιχείρηση η εμπορική επωνυμία σχηματίζεται συνήθως από το αστικό όνομα του επιχειρηματία. Υπάρχει όμως η περίπτωση της παράγωγης επωνυμίας, όταν αυτή σχηματίζεται από το όνομα τρίτου προσώπου και αποκτάται με σύμβαση ή με κληρονομική διαδοχή (π.χ. ο έμπορος Χ μπορεί να αποκτήσει με σύμβαση πώλησης την εμπορική επωνυμία του Ψ και να την χρησιμοποιεί στις συναλλαγές του).

1.3. Η αρχή του μεταβλητού κεφαλαίου

Στις ατομικές επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας χωρίς καμία δέσμευση ή περιορισμό από το νόμο, μπορεί να αυξάνει ή να μειώνει το κεφάλαιο της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της χρήσης. Επίσης, στο τέλος της χρήσης μπορεί να κεφαλαιοποιεί το αποτέλεσμα, να αυξάνει δηλαδή το κεφάλαιο με τα κέρδη που θα προκύψουν ή να το μειώνει με τις ζημιές της επιχείρησης.

1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης

1.4.1. Πλεονεκτήματα

- Έχει την πιο απλή μορφή διοίκησης και λειτουργίας.
- Για τη σύστασή της δεν απαιτούνται υψηλά έξοδα έναρξης
- Μπορεί να ξεκινήσει με μικρό κεφάλαιο.
- Έχει λιγότερο πολύπλοκες διοικητικές και φορολογικές διαδικασίες.
- Χαρακτηρίζεται από μεγάλη ελευθερία αποφάσεων από μέρους του επιχειρηματία.

1.4.2. Μειονεκτήματα:

Μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης είναι:

- Η απεριόριστη ευθύνη του επιχειρηματία για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.
- Ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων με την έννοια ότι όλες οι διοικητικές και διαχειριστικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης με αποτέλεσμα όταν απουσιάζει να προκύπτει κενό εξουσίας.
- Η δυσκολία προσέλκυσης επενδυτών και λήψης δανείου.

1.5. Διαδικασίες για την έναρξη της ατομικής επιχείρησης

- Εγγραφή στο αρμόδιο Επιμελητήριο.
- Έναρξη επιτηδεύματος το τμήμα μητρώου της Δ.Ο.Υ στην οποία ανήκει η επιχείρηση.
- Θεώρηση βιβλίων και στοιχείων στο αρμόδιο τμήμα της ίδιας Δ.Ο.Υ.

Απαιτούνται τα παρακάτω δικαιολογητικά:

- Τίτλος ιδιοκτησίας ή μισθωτήριο συμβόλαιο ή αν πρόκειται για δωρεάν παραχώρηση του χώρου υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86.
- Εγγραφή επιτηδευματία σε Ταμείο Κύριας Ασφάλισης (ΤΕΒΕ ή ΤΑΕ ή ΤΣΜΕΔΕ ή ΤΣΑΥ, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας) και ασφαλιστική ενημερότητα.
- Βεβαίωση από το αρμόδιο Επιμελητήριο για την εγγραφή και για το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου (αν υπάρχει).
- Βεβαίωση εργοδοτικών εισφορών από το ΙΚΑ (αν υπάρχουν).
- Φωτοτυπία ταυτότητας. Φωτοτυπία της άδειας παραμονής και της άδειας εργασίας τουλάχιστον ενός έτους για αλλοδαπούς εκτός χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας για κατοίκους των χωρών μελών της Ε.Ε.
- Χαρτόσημο έναρξης στη Δ.Ο.Υ.

2. Εταιρεία

2.1. Η έννοια της εταιρείας

Εταιρεία είναι η σύμβαση (συμφωνία) μεταξύ δύο ή περισσότερων εταίρων, οι οποίοι με κοινές εισφορές επιδιώκουν κοινό σκοπό, κυρίως οικονομικό.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό του Αστικού Κώδικα για τη σύσταση και λειτουργία μιας εταιρείας απαιτούνται κοινές εισφορές και κοινός σκοπός. Η εισφορά κάθε εταίρου μπορεί να είναι σε χρήμα ή εισφορά σε είδος και γενικά σε κάθε τι που θα μπορούσε να αποτιμηθεί (εμπορεύματα, ακίνητα, μετρητά, απαιτήσεις, πελάτες κ.λπ.). Ακόμα, αντικείμενο εισφοράς μπορεί να αποτελέσει και η φήμη - πελατεία και γενικά η πίστη που απολαμβάνει κάποιος στην αγορά.

Το ποσοστό συμμετοχής των εταίρων στο οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδη ή ζημιές) συμφωνείται μεταξύ τους. Θεωρείται άκυρη η συμφωνία για αποκλεισμό τελείως από τα κέρδη ή απαλλαγή από τις ζημίες (Λεόντειος εταιρεία). Στο καταστατικό απεικονίζονται και καταγράφονται οι όροι της συμφωνίας - σύμβασης.

2.2. Είδη εταιρειών

Με βάση τον Αστικό Κώδικα και τον επιδιωκόμενο σκοπό οι εταιρείες διακρίνονται σε αστικές και εμπορικές.

Οι αστικές επιδιώκουν ένα μη εμπορικό σκοπό (κοινωνικό, θρησκευτικό, πολιτιστικό, επιστημονικό κ.λπ.).

Οι εμπορικές επιδιώκουν το κέρδος. Διακρίνονται σε:

- ***Προσωπικές.*** Σε αυτές τις εταιρείες κυρίαρχο ρόλο παίζει η προσωπικότητα των εταίρων. Οι κυριότερες μορφές είναι η Ομόρρυθμη, η Ετερόρρυθμη και η Συμμετοχική ή Αφανής εταιρεία σε μικρότερη έκταση.
- ***Κεφαλαιουχικές.*** Σε αυτές κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι εισφορές των εταίρων δηλαδή το κεφάλαιο. Κυρίαρχη μορφή είναι η Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ).
- ***Μικτές ή Ενδιάμεσες.*** Σε αυτές τις εταιρείες λαμβάνεται υπόψη τόσο η προσωπικότητα των εταίρων, όσο και το κεφάλαιο. Τέτοια είναι η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

2.3. Το νομικό πρόσωπο της εμπορικής εταιρείας

Μια ένωση προσώπων που επιδιώκει ορισμένο σκοπό μαζί με το σύνολο του κεφαλαίου που είναι συγκεντρωμένο για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, σύμφωνα με τον Αστικό Κώδικα, άρθρο 61, γίνεται νομικό πρόσωπο, εφόσον τηρηθούν οι προβλεπόμενοι από το νόμο κανόνες. Δημιουργείται δηλαδή ένας ξεχωριστός φορέας δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, όπως ακριβώς το φυσικό πρόσωπο. Η απόκτηση της νομικής προσωπικότητας είναι συνδεδεμένη με την τήρηση ορισμένης διαδικασίας ίδρυσης κάθε εταιρείας.

Χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας που είναι νομικό πρόσωπο είναι:

- Η περιουσία της, η οποία είναι ξεχωριστή από την περιουσία των εταίρων.
- Η κατοικία της , αυτή που ορίζεται από το καταστατικό ως έδρα της εταιρείας.
- Η εθνικότητά της.
- Η επωνυμία της.

Η έναρξη της νομικής προσωπικότητας των εταιρειών αρχίζει με τη δημοσίευση του καταστατικού της. Οι Προσωπικές Εταιρείες αρχίζουν να έχουν νομική προσωπικότητα με τη δημοσίευση του καταστατικού τους στα ειδικά βιβλία του αρμόδιου Πρωτοδικείου της έδρας της Εταιρείας. Επίσης, περίληψη του καταστατικού τους τοιχοκολλείται επί 3 μήνες στην αίθουσα ακροατηρίου του δικαστηρίου. Η απόκτηση της νομικής προσωπικότητας των Ανωνύμων Εταιρειών και των Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης γίνεται με τη δημοσίευση του καταστατικού τους στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ.

2.4. Επιλογή του είδους της εταιρείας

Στην επιλογή του είδους της εταιρείας δεν υπάρχουν καταρχάς περιορισμοί, αφού ο καθένας μπορεί να επιλέξει οποιοδήποτε είδος επιθυμεί. Εξαίρεση αποτελούν οι τραπεζικές ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές επιχειρήσεις οι οποίες υποχρεωτικά παίρνουν την μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας.

Η νομική μορφή την οποίαν περιβάλλεται η επιχείρηση για την διενέργεια των συναλλαγών της επηρεάζει τον τρόπο ρύθμισης, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών σχέσεών της. Πιο συγκεκριμένα, όσο αφορά τις εσωτερικές σχέσεις, η νομική μορφή επηρεάζει κυρίως:

- Τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης. Έτσι, στις ατομικές επιχειρήσεις συναντάται συνήθως το σύστημα της ατομικής (προσωπικής) συγκεντρωτικής οργάνωσης, ενώ στις Ανώνυμες Εταιρείες κατά κανόνα εφαρμόζεται σύστημα τυπικής (απρόσωπης) αποκεντρωτικής οργάνωσης.
- Τον τρόπο διανομής κερδών καθώς και στην κεφαλαιοποίηση (αποθεματοποίηση) τούτων. Είναι γνωστό ότι οι αρχές αποτίμησης των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού όσο και οι κανόνες συγκρότησης και χρησιμοποίησης των αποθεματικών είναι διαφορετικές από εκείνες που ισχύουν στις άλλες μορφές (ατομικές ή εταιρικές) επιχειρήσεων.

Ως προς τις εξωτερικές σχέσεις, η κάθε νομική μορφή κατά κανόνα συνεπάγεται:

- Διαφορετική φορολογική μεταχείριση
- Διαφορετική πιστοληπτική ικανότητα
- Διαφορετική τιμολογική πολιτική κ.α.

Η τελική πρόκριση της κατάλληλης νομικής μορφής της επιχείρησης επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Από τη σημασία και τη σπουδαιότητα των αναγκών της σε κεφάλαια
- Από τη φύση και τη σημασία της διοικητικής και διαχειριστικής δραστηριότητας, από την επιθυμία αποπροσωποποίησης των ιδρυτών καθώς και από την πρόθεση περιορισμού της ευθύνης τούτων
- Από τα έξοδα ίδρυσης και τις απαιτούμενες ενέργειες τις οποίες συνεπάγεται η εκάστοτε εκλεγόμενη μορφή
- Από την ταχύτητα ενεργειών και την ευελιξία που απαιτεί η λειτουργία της.

Κατά κανόνα, η μικρομεσαία επιχείρηση ενδείκνυται να περιβάλλεται τη μορφή της ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης ή ακόμα και της ΕΠΕ.

Αντίθετα, η μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας αρμόζει κυρίως στις μεγάλες εταιρείες (χωρίς όμως να αποκλείεται η περίπτωση να προσλάβουν τη μορφή αυτή και μικρές επιχειρήσεις), διότι το αναγκαίο κεφάλαιο για το ξεκίνημα και τη λειτουργία τους είναι μεγάλο. Βέβαια, το κεφάλαιο αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από ίδιες είτε από ξένες πηγές, όμως και η μέσω δανεισμού απόκτησή του προϋποθέτει την ύπαρξη επαρκούς ιδίου κεφαλαίου, καθώς και ευρεία δημοσιότητα των εταιρικών υποθέσεων. Η διαίρεση του κεφαλαίου της Ανώνυμης Εταιρείας σε πολλά μερίδια μικρής αξίας, των οποίων η κτήση δεν συνεπάγεται για τους μετόχους καμιά άλλη υποχρέωση εκτός από την καταβολή της εισφοράς τους διευκολύνει τη συμμετοχή σε αυτή ικανού αριθμού ατόμων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε επενδυτικές δραστηριότητες.

Η νομική μορφή της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης προτιμάται, γιατί με αυτήν αποφεύγονται τα μειονεκτήματα των προσωπικών εταιρειών (η απεριόριστη ευθύνη ενός τουλάχιστον εταίρου) και της Ανώνυμης Εταιρείας (η μειωμένη επίδραση του προσωπικού στοιχείου στην οργάνωση και στη λειτουργία της).

Η νομική μορφή της Ε.Π.Ε. αρμόζει κυρίως στις μεσαίες επιχειρήσεις. Παρατηρείται όμως αρκετές φορές, επιχειρήσεις με μεγάλα κεφάλαια να περιβάλλονται τη νομική μορφή της Ε.Π.Ε., είτε γιατί η Ε.Π.Ε. είναι πιο απλή κατά τη σύστασή της και πιο ευέλικτη κατά τη λειτουργία της από την Α.Ε., είτε γιατί οι εταίροι θέλουν να αποφύγουν τις σοβαρές διατυπώσεις που απαιτούνται για τη σύσταση και λειτουργία της Α.Ε., την εποπτεία της διοίκησης και τη μείωση της προσωπικής συμμετοχής των εταίρων στη διοίκηση της εταιρείας.

2.5. Η εμπορικότητα των εταιρειών

Η Α.Ε ή Ε.Π.Ε. και ο συνεταιρισμός είναι έμποροι απευθείας από το νόμο, ανεξάρτητα αν ο σκοπός τους είναι η ενέργεια ή όχι εμπορικών πράξεων. Αντίθετα η εμπορικότητα των άλλων εταιρειών προσδιορίζεται με κριτήριο το σκοπό τους δηλαδή, αν ο σκοπός της εταιρείας είναι εμπορικός, η εταιρεία είναι εμπορική. Συνέπειες της εμπορικής ιδιότητας της εταιρείας είναι:

- Η πτώχευση.
- Η υποχρεωτική τήρηση λογιστικών βιβλίων.

- Οι απαιτήσεις και υποχρεώσεις της υπόκεινται σε πενταετή παραγραφή.
- Η ειδική κατοικία.
- Οι πράξεις της που τεκμαίρονται εμπορικές.

2.6. Η εμπορική ιδιότητα των εταίρων

Οι ομόρρυθμοι εταίροι ομόρρυθμης ή ετερόρρυθμης εταιρείας είναι έμποροι γιατί:
- Ευθύνονται απεριόριστα για τα χρέη της εταιρείας.
- Έχουν ενεργή ανάμιξη στις υποθέσεις της.
- Πτωχεύουν.

Οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν είναι έμποροι γιατί:
- Έχουν περιορισμένη ευθύνη.
- Δεν αναμιγνύονται στη διαχείριση της εταιρίας.
- Δεν πτωχεύουν.

Οι μέτοχοι ανώνυμης Εταιρείας δεν είναι έμποροι. Η αγορά μετοχών αποτελεί εμπορική πράξη όταν γίνεται με την πρόθεση μεταπώλησης και όχι με σκοπό την αποταμιευτική τοποθέτηση των χρημάτων του μετόχου.

2.7. Το κεφάλαιο των εταιρειών αρχή της σταθερότητας των κεφαλαίων)

Το κεφάλαιο των εταιρειών είναι εκ των προτέρων γνωστό, εφόσον αναγράφεται στο καταστατικό. Κάθε μεταβολή του εταιρικού κεφαλαίου, είτε αύξηση, είτε μείωση απαιτεί τροποποίηση του καταστατικού της εταιρείας και δημοσιοποίησή του σύμφωνα με το νόμο. Οποιοδήποτε αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) προκύψει στο τέλος της χρήσης πρέπει να μοιρασθεί στους εταίρους ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.
Η αρχή της σταθερότητας του κεφαλαίου που ισχύει στις εταιρείες εξυπηρετεί κυρίως την εξασφάλιση τρίτων (π.χ. δανειστών).

2.8. Διαδικασίες για έναρξη επιτηδεύματος

- Εύρεση κατάλληλου χώρου για την εγκατάσταση της επιχείρησης.
- Βεβαίωση ασφάλισης των εταίρων σε Ταμείο Κύριας Ασφάλισης (ΤΕΒΕ ή ΤΑΕ ή ΤΣΑΥ, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας).
- Κατάρτιση εταιρικού συμφωνητικού από το Ταμείο Νομικών και από το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων.
- Προεγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο και υποβολή εταιρικού συμφωνητικού προκειμένου να εκδοθεί βεβαίωση για δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας και του διακριτού τίτλου. Τα επιμελητήρια στα οποία εγγράφονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθός τους και το αντικείμενο δραστηριότητας είναι τα κατά τόπους Εμπορικά - Βιομηχανικά - Βιοτεχνικά και Επαγγελματικά.

- Κατάθεση του Εταιρικού συμφωνητικού στο Πρωτοδικείο για δημοσίευση.

Για εγγραφή στο Επιμελητήριο απαιτείται:
- Αίτηση εγγραφής.
- Φωτοτυπίες των ταυτοτήτων των εταίρων. Φωτοτυπίες αδειών παραμονής και εργασίας τουλάχιστον ενός έτους, σε περίπτωση αλλοδαπών εκτός Ε.Ε. και πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας για κατοίκους των χωρών-μελών της Ε.Ε.

Για δήλωση έναρξης εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ απαιτούνται:
- Ασφαλιστική ενημερότητα των μελών της Εταιρείας.
- Βεβαίωση του Επιμελητηρίου περί εγγραφής της εταιρείας.
- Βεβαίωση καταβολής εργοδοτικών εισφορών.
- Χαρτόσημο έναρξης επιτηδεύματος.
- Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων.

Από τη στιγμή της υποβολής του εταιρικού συμφωνητικού στο Πρωτοδικείο για δημοσίευση, υπάρχει περιθώριο ενός μηνός για την έναρξη επιτηδεύματος στην αρμόδια Δ.Ο.Υ καθώς και για τη δήλωση του χώρου εγκατάστασης και δραστηριότητας της επιχείρησης.

3. Προσωπικές Εταιρείες

Η σύμπραξη δύο ή περισσοτέρων προσώπων με σκοπό την ίδρυση μιας επιχείρησης αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των προσωπικών εταιρειών.

3.1. Ομόρρυθμος Εταιρεία

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρείας είναι η αλληλέγγυα και απεριόριστη ευθύνη των εταίρων. Απεριόριστη σημαίνει ότι κάθε εταίρος δεν ευθύνεται απέναντι στους τρίτους μόνο μέχρι του ποσού της συμμετοχής του στην εταιρεία, αλλά και πέραν αυτού, με την προσωπική του περιουσία. Έτσι αν οι πιστωτές της εταιρείας δεν ικανοποιηθούν από την περιουσία της για το υπόλοιπο της απαίτησή τους μπορούν να στραφούν κατά της προσωπικής περιουσίας των Εταίρων. Αλληλέγγυα σημαίνει ότι κάθε Εταίρος ευθύνεται και για τις υποχρεώσεις των άλλων Εταίρων. Έτσι αν οι πιστωτές της Εταιρείας δεν ικανοποιηθούν από την περιουσία της, μπορούν να στραφούν κατά της προσωπικής περιουσίας οποιουδήποτε εταίρου, για την ικανοποίησή τους.

Η επωνυμία της ομορρύθμου εταιρείας δίνεται από τα ονόματα ενός ή περισσοτέρων εταίρων. Σε πολλές περιπτώσεις αναφέρεται το όνομα μόνο του ενός και των υπολοίπων αντικαθίστανται από τη φράση «και ΣΙΑ».

Η σύσταση της εταιρείας αποδεικνύεται από ιδιωτικό ή συμβολαιογραφικό έγγραφο (περίπτωση εισφοράς περιουσιακού στοιχείου που μπορεί να αποτιμηθεί, π.χ. ακίνητα) που ονομάζεται καταστατικό.

Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και αναφέρει λεπτομερώς τον σκοπό, την επωνυμία, την έδρα, τη διάρκειά της, το κεφάλαιο και τις μερίδες συμμετοχής του κάθε συνεταίρου.

Στο καταστατικό επίσης αναφέρονται:

- Οι όροι και ο τρόπος διαχείρισης.
- Η τροποποίηση του καταστατικού της (π.χ. Αύξηση του κεφαλαίου).
- Ο τρόπος διάθεσης των αποτελεσμάτων.
- Η δυνατότητα εκχώρησης των εταιρικών μερίδων.
- Η δυνατότητα και τα όρια απολήψεων των εταίρων έναντι μελλοντικών κερδών.
- Οι συνέπειες από το θάνατο ενός εταίρου.
- Ό,τι έχει σχέση με την εκκαθάριση της εταιρείας.
- Και οτιδήποτε άλλο κριθεί απαραίτητο από τους εταίρους για τις μεταξύ τους σχέσεις και για την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας.

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί είναι η παράδοση της περίληψης του καταστατικού - μέσα σε 15 ημέρες από την υπογραφή του - στον γραμματέα του Πρωτοδικείου της Έδρας της Εταιρείας για να καταχωρηθεί σε ειδικό δημόσιο βιβλίο.
Ο διαχειριστής ορίζεται από το καταστατικό. Όταν δεν αναφέρεται, διαχειριστές είναι όλοι οι εταίροι, όμως μπορεί να οριστεί και τρίτο πρόσωπο, μη εταίρος. Σε περίπτωση που διαχειριστές δεν είναι οι ίδιοι οι εταίροι, υπάρχει η δυνατότητα ανάκλησής τους για οποιοδήποτε λόγο.

3.2. Ετερόρρυθμος Εταιρεία

Σ'αυτόν τον τύπο νομικής μορφής υπάρχουν δύο κατηγορίες εταίρων:

- Κάποιοι που ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα και ονομάζονται ομόρρυθμοι εταίροι.
- Κάποιοι που ευθύνονται περιορισμένα και ονομάζονται ετερόρρυθμοι εταίροι.

Οι ομόρρυθμοι εταίροι επιβαρύνονται και με τα περιουσιακά τους στοιχεία. Αντίθετα οι ετερόρρυθμοι έχουν περιορισμένη ευθύνη, γεγονός που σημαίνει ότι επιβαρύνονται μόνο κατά το ποσό που έχουν συνεισφέρει.

Η επωνυμία της ετερόρρυθμης εταιρείας σχηματίζεται από ένα ή περισσότερα ονόματα ομόρρυθμων εταίρων και την ένδειξη «και ΣΙΑ» που καλύπτει τους υπόλοιπους εταίρους, ομόρρυθμους και ετερόρρυθμους.

Οι ετερόρρυθμοι εταίροι αποκλείονται από τη διοίκηση της εταιρείας.

Η διαδικασία σύστασης - δημοσιότητας - θεώρησης βιβλίων καθώς και οι πράξεις κατά τη διάρκεια λειτουργίας της ετερόρρυθμης εταιρείας είναι ίδιες με εκείνες της ομόρρυθμης εταιρείας.

3.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προσωπικών εταιρειών

Πλεονεκτήματα:

- Μια προσωπική εταιρεία δεν παρουσιάζει δυσκολίες στην ίδρυσή της.
- Το αρχικό κεφάλαιο εξαρτάται από τη δραστηριότητά της.
- Η φορολογική επιβάρυνση είναι σχετικά μικρή.
- Η διοικητική ευθύνη είναι μοιρασμένη ανάμεσα στους εταίρους. Έτσι το βάρος δεν πέφτει σε ένα πρόσωπο όπως συμβαίνει στην ατομική επιχείρηση.

Μειονεκτήματα:

- Η ύπαρξη άνω των δύο εταίρων προϋποθέτει αρμονική συνεργασία, αμοιβαία εμπιστοσύνη και κοινές επιδιώξεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να επιτευχθούν και αυτό αποτελεί το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτής της νομικής μορφής.
- Η απεριόριστη ευθύνη των (ομόρρυθμων) εταίρων για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.
- Οι δυσκολίες στην συγκέντρωση του αρχικού κεφαλαίου για την ίδρυση της εταιρείας.

4. Ανώνυμος Εταιρεία

4.1. Έννοια και βασικά χαρακτηριστικά

Η Ανώνυμος Εταιρεία (ΑΕ) είναι η πιο κλασσική κεφαλαιουχική εταιρεία. Έχει δική της περιουσία, υποχρεώσεις και δικαιώματα. Για την επιδίωξη του σκοπού της χρησιμοποιεί καθορισμένο κεφάλαιο, το οποίο διαιρείται σε πολλά ισόποσα μερίδια ελευθέρως μεταβιβάσιμα που ονομάζονται μετοχές. Το κατώτατο όριο κεφαλαίου της ΑΕ ορίζεται σε € 60.000 που πρέπει να καταβληθεί ολόκληρο και πλήρως κατά τη σύσταση της εταιρείας.

Βασικά χαρακτηριστικά της Α.Ε.:

- Είναι από το νόμο εμπορική εταιρεία ακόμα και αν ο σκοπός της είναι μη εμπορικός.
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, τις μετοχές, που είναι αξιόγραφα, μεταβιβαζόμενα εύκολα. Αν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο μεταβιβάζονται μέσω του Χρηματιστηρίου, αν δεν είναι εισηγμένες με συμβολαιογραφικό έγγραφο, θεωρημένο από τον Προϊστάμενο της Δ.Ο.Υ.
- Οι μέτοχοι ευθύνονται κατά το ύψος της εισφοράς τους στην εταιρεία (περιορισμένη ευθύνη).
- Η διοίκησή της πραγματοποιείται από τη Γενική Συνέλευση, όπου έχουν δικαίωμα να παραστούν όλοι οι μέτοχοι, με βάση κάποιες διαδικασίες από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Κυρίαρχο στοιχείο στη λήψη αποφάσεων αποτελεί η κατά πλειοψηφία απόφαση.
- Το ύψος του ελάχιστου κεφαλαίου που απαιτείται είναι € 60.000 κατά τη σύσταση (μπορεί να είναι και μεγαλύτερο).
- Τόσο κατά τη σύσταση, όσο και κατά τη διάρκεια ζωής (αυξήσεις - μειώσεις κεφαλαίου) απαιτείται δημοσιότητα, με συμβολαιογραφικό έγγραφο, έγκριση Νομαρχίας του καταστατικού και δημοσίευση στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης.
- Έχει μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα, εμπνέει εμπιστοσύνη στους συναλλασσόμενους με αυτήν (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.) και επίσης, απολαμβάνει και κάποια φορολογικά πλεονεκτήματα.

4.2. Η επωνυμία

Στην Α.Ε. η εμπορική επωνυμία σχηματίζεται από το είδος της επιχείρησης που ασκεί. Εκτός όμως από αυτό, η εμπορική επωνυμία της Α.Ε. μπορεί να περιλαμβάνει το ονοματεπώνυμο άλλου προσώπου ή την επωνυμία άλλης εταιρείας. Στην επωνυμία απαραίτητα περιέχονται οι λέξεις «Ανώνυμη Εταιρεία» (π.χ. «Ναυτιλιακή και Μεταφορική Ανώνυμη Εταιρεία»).

4.3. Όργανα της Ανώνυμης Εταιρείας

Τα όργανα της Α.Ε. είναι:

- Η Γενική Συνέλευση των μετοχών, η οποία είναι η μόνη αρμόδια να αποφασίζει για:
  - Τροποποίηση του καταστατικού (π.χ. αύξηση ή μείωση του εταιρικού κεφαλαίου).
  - Εκλογή μελών του Δ.Σ και ελεγκτών.
  - Έγκριση του ισολογισμού της εταιρείας ο Διάθεση κερδών.
  - Έκδοση δανείων μέσω ομολόγων.
  - Συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση της διάρκειας ή διάλυση της Α.Ε.
  - Διορισμός εκκαθαριστών.

  Οι Γ. Συνελεύσεις διακρίνονται σε:
  - Τακτικές, οι οποίες συγκαλούνται τακτικά μια φορά το χρόνο για την έγκριση του ισολογισμού και τη διάθεση των κερδών και έλεγχο όλης της διαχείρισης της εταιρείας.
  - Καταστατικές, οι οποίες συγκαλούνται για λήψη αποφάσεων, τροποποίησης του καταστατικού (ο νόμος απαιτεί αυξημένη πλειοψηφία).
  - Έκτακτες, που συγκαλούνται για έκτακτους λόγους.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά στην επιδίωξη του σκοπού του.
- Ελεγκτές, οι οποίοι ελέγχουν τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις πριν από τη λήψη απόφασης από τη Γενική Συνέλευση των μετοχών.

4.4. Το μετοχικό κεφάλαιο

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, το ελάχιστο ποσό κεφαλαίου που απαιτείται για τη σύσταση Α.Ε. καθορίζεται στο ποσό των € 60.000.

Εξαιρούνται οι τραπεζικές, ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρείες για τη σύσταση των οποίων απαιτούνται τεράστια ποσά κεφαλαίου. Η καταβολή του μετοχικού κεφαλαίου από τους ιδρυτές γίνεται αμέσως μετά την καταχώρηση στο οικείο μητρώο Α.Ε της διοικητικής απόφασης για την παροχή άδειας σύστασης της εταιρείας και την έγκριση του καταστατικού.

Ο σχηματισμός του μετοχικού κεφαλαίου της Α.Ε. περνάει από δύο στάδια:

- Το στάδιο της κάλυψης, όπου οι ιδρυτές αναλαμβάνουν την υποχρέωση να καταβάλλουν ολόκληρο το ποσό του κεφαλαίου.
- Το στάδιο της καταβολής και εκπλήρωσης της υποχρέωσης.

Η κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου μπορεί να γίνει:

- Είτε από τους ιδρυτές (άμεση κάλυψη).
- Είτε με δημόσια εγγραφή από το κοινό (έμμεση κάλυψη). Στην περίπτωση αυτή απαιτείται άδεια της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, μετοχικό κεφάλαιο € 300.000 ολοσχερώς καταβεβλημένο και η κάλυψη να γίνει μέσω της τραπέζας.

Το μετοχικό κεφάλαιο μπορεί να καταβληθεί και τμηματικά με τους εξής όρους:

- Ο χρόνος εξόφλησης των δόσεων να μη ξεπερνά το 10 χρόνια.
- Κατά τη σύσταση πρέπει να καταβληθεί ως ελάχιστο το ποσό € 60.000 ολοσχερώς.
- Με την καταβολή αυτή πρέπει να καλύπτεται ως ελάχιστο όριο και το 25% της αξίας του συνολικού κεφαλαίου και για κάθε μετοχή.

Παράδειγμα: Για τη σύσταση Α.Ε. με μετοχικό κεφάλαιο € 400.000 (100.000 μετοχές x 4 ευρώ η κάθε μία), καταβαλλόμενο σε τέσσερις δόσεις, το ελάχιστο ποσό που πρέπει να καταβληθεί για την πρώτη δόση είναι € 100.000. Αυτό διότι απαιτείται το 25% της αξίας κάθε μετοχής, που ξεπερνά τα € 60.000. Το υπόλοιπο μπορεί να καλυφθεί σε 3 δόσεις όχι αναγκαστικά ισόποσες.

Στην Α.Ε. ισχύει η αρχή της σταθερότητας του κεφαλαίου. Κάθε μεταβολή του εταιρικού κεφαλαίου, είτε αύξηση είτε μείωση, πρέπει να γίνει με τις προβλεπόμενες διαδικασίες, δηλαδή πρέπει να γίνει τροποποίηση του καταστατικού και δημοσιοποίησή του σύμφωνα με το νόμο. Αυτό γίνεται από τους μετέχοντες:

- Είτε με μετρητά.
- Είτε με εισφορές σε είδος (ακίνητα, μηχανήματα, κινητά πράγματα, απαιτήσεις κ.λπ.). Η εξακρίβωση της αξίας των εισφορών σε είδος γίνεται από ειδική επιτροπή του άρθρου 9 του Κ.Ν. 2190/1920. Στην Α.Ε. δεν επιτρέπεται να είναι αντικείμενο εισφορών η προσωπική εργασία.

4.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Α.Ε.

Πλεονεκτήματα:

- Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων μέχρι του ποσού της επένδυσής της.
- Η εύκολη συγκέντρωση μεγάλων ποσών κεφαλαίων απαραίτητων για τη δημιουργία μεγάλων και ανταγωνιστικών οικονομικών μονάδων.
- Η εύκολη μεταβίβαση των μετοχών.
- Ο τρόπος διοίκησης της Α.Ε. μέσα από συλλογικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο αλλά και με τη συμμετοχή μη μετόχων.
- Η μεγάλη πιστοληπτική της ικανότητα και η ικανότητα να εξασφαλίζει πρόσθετα κεφάλαια με δανεισμό ή με έκδοση ομολόγων.
- Η ευκολία αποχώρησης του μετόχου από την εταιρεία, ο οποίος με την πώληση απλά των μετοχών του εξέρχεται από αυτήν.
- Ο καταμερισμός του κινδύνου σε πολλούς στην περίπτωση αποτυχίας της εταιρείας.

Μειονεκτήματα:

- Η έλλειψη ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων.
- Η υπερεξουσία των μεγαλομετόχων.
- Οι περιορισμοί είτε του καταστατικού είτε λόγω του διοικητικού ελέγχου που επιβάλλουν οι δημόσιες αρχές.

4.6. Διαδικασίες και δικαιολογητικά για Α.Ε.

- Εύρεση χώρου εγκατάστασης και λειτουργίας της Α.Ε.
- Ασφάλιση μετοχών σε Ταμείο Κύριας Ασφάλισης (ΤΕΒΕ ή ΤΑΕ ή ΤΣΜΕΔΕ ή ΤΣΑΥ ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας).
- Σύνταξη καταστατικού από δύο τουλάχιστον ιδρυτές, φυσικά ή νομικά πρόσωπα.
- Θεώρηση του καταστατικού από το Τμήμα Μητρώου της Δ.Ο.Υ στην οποία ανήκει η επιχείρηση.
- Εντός 15μερου από την υπογραφή των συμβολαιογραφικών εγγράφων, οι ιδρυτές αποδίδουν στην οικεία Δ.Ο.Υ. 1% φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου. Το διπλότυπο προσκομίζεται στη Νομαρχία, Διεύθυνση Ανωνύμων Εταιρειών.
- Προεγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο και υποβολή του Εταιρικού συμβολαίου προκειμένου να εκδοθεί βεβαίωση της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της Α.Ε.
- Υποβολή του καταστατικού στη Διεύθυνση Εμπορίου της Νομαρχίας στην οποία ανήκει η επιχείρηση για έγκριση και καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (ΜΑΕ). Αφού εγκριθεί το καταστατικό από τον Νομάρχη και πάρει άδεια λειτουργίας η Α.Ε εγγράφεται στο ΜΑΕ. Με την καταχώρηση αυτή στο ΜΑΕ ιδρύεται νομικά η Α.Ε. Το ΜΑΕ αποτελείται από το βιβλίο μητρώου ανωνύμων εταιριών, το φάκελο της εταιρείας, τη μερίδα κάθε εταιρείας και το ευρετήριο των εταίρων (1η φάση δημοσιότητας).
- Με έξοδα της εταιρείας η αρμόδια υπηρεσία της Νομαρχίας στέλνει το καταστατικό και την συστατική πράξη του Μητρώου της Α.Ε. για δημοσίευση στο Εθνικό Τυπογραφείο, στο ΦΕΚ τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ (2η φάση δημοσιότητας).

Με τον τρόπο αυτό της δημοσιότητας, επιτυγχάνεται η διαδικασία σύστασης και ίδρυσης της ΑΕ. Η εταιρεία αποκτά νομική προσωπικότητα με την καταχώριση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της διοικητικής απόφασης για τη σύσταση της Εταιρείας και την έγκριση του καταστατικού της και την δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ.1 του Ν 2190/20 υποβάλλονται σε δημοσιότητα οι παρακάτω πράξεις και στοιχεία:

- Οι αποφάσεις της Διοίκησης για τη σύσταση Α.Ε καθώς και το καταστατικό που εγκρίθηκε.
- Οι αποφάσεις της Διοίκησης για την έγκριση της τροποποίησης του καταστατικού.
- Ο διορισμός και η για οποιοδήποτε λόγο παύση των προσώπων που ασκούν τη διαχείριση της εταιρείας.
- Η απόφαση ανάκλησης της άδειας σύστασης και έγκρισης του καταστατικού της εταιρείας.
- Κάθε απόφαση για αύξηση ή μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Στην απόφαση για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου πρέπει να αναγράφεται το νέο κεφάλαιο, ο αριθμός και το είδος των μετοχών που εκδίδονται, η ονομαστική του αξία και γενικά οι όροι έκδοσής του καθώς και ο συνολικός αριθμός των μετοχών της εταιρείας.

- Το πρακτικό του Διοικητικού Συμβουλίου με το οποίο πιστοποιείται η καταβολή του μετοχικού κεφαλαίου είτε κατά τη σύσταση της εταιρείας είτε μετά από κάθε αύξησή του.
- Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, αρχικές και τροποποιημένες από τη Γενική Συνέλευση (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης κ.λπ.).
- Η λύση της Εταιρείας.
- Η δικαστική απόφαση που κηρύσσει άκυρη την επιχείρηση ή σε κατάσταση πτώχευσης καθώς και οι δικαστικές αποφάσεις που αναγνωρίζουν ως άκυρες ή ακυρώνουν αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων.
- Ο διορισμός και η αντικατάσταση εκκαθαριστών με τα στοιχεία ταυτότητάς τους.
- Η διαγραφή της εταιρείας από το Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών.

Για εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο απαιτούνται:
- Αίτηση εγγραφής.
- Φωτοτυπία καταστατικού.
- Αντίγραφο του ΦΕΚ στο οποίο δημοσιεύεται η περίληψη του καταστατικού. Αν δεν έχει κυκλοφορήσει το ΦΕΚ απαιτείται σχετική απόφαση και ανακοίνωση της Νομαρχίας.
- Αντίγραφο του ΦΕΚ στο οποίο ανακοινώνονται τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και οι εκπρόσωποι της ΑΕ με τις αρμοδιότητές τους.
- Φωτοτυπίες ταυτοτήτων ή διαβατηρίων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Για δήλωση έναρξης εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ απαιτούνται:
- Βεβαίωση εγγραφής της εταιρείας στο οικείο Επιμελητήριο.
- Βεβαίωση από το ΙΚΑ καταβολής εργοδοτικών εισφορών.
- Ασφαλιστικές ενημερότητες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των συμμετεχόντων στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας.
- Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων.

Για να προβεί η Νομαρχία σε πράξη δημοσιότητας, εκτός από το καταστατικό απαιτούνται και τα εξής:
- Τριπλότυπο καταβολής του φόρου στη συγκέντρωση του μετοχικού κεφαλαίου.
- Βεβαίωση εγγραφής στο οικείο Επιμελητήριο.
- Παράβολα και δικαιώματα υπέρ του Ταμείου Αλληλοβοήθειας Προσωπικού Εθνικού Τυπογραφείου (Τ.Α.Π.Ε.Τ.).

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να περιέχει τα εξής:
- Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της.
- Την εμπορική επωνυμία.

- Το ποσό των δαπανών που απαιτήθηκαν για την ίδρυσή της.
- Τον σκοπό της εταιρείας.
- Την έδρα και τη διάρκειά της.
- Το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.
- Το είδος των μετοχών, τον αριθμό τους, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους.
- Τους όρους σύγκλησης, συγκρότησης, λειτουργίας και τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου.
- Τους όρους σύγκλησης, συγκρότησης, λειτουργίας και τις αρμοδιότητες των γενικών συνελεύσεων.
- Τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας αν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών.
- Τα δικαιώματα των μετοχών.
- Τους ελεγκτές.
- Τους όρους λύσης της εταιρείας και την εκκαθάριση της περιουσίας της.

5. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

5.1. Η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΠΕ

Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης είναι μια εμπορική εταιρεία της οποίας οι συνέταιροι ευθύνονται μέχρι το ποσό της εισφοράς τους και το κεφάλαιό της είναι χωρισμένο σε ίσα μερίδια, τα οποία, ενώ μπορούν να μεταβιβαστούν μετά από ορισμένες διατυπώσεις δεν μπορούν όμως να παρασταθούν με μετοχές.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΕΠΕ είναι:

- Η ευθύνη των εταίρων είναι περιορισμένη μέχρι του ποσού της εισφοράς τους, χωρίς αυτό να αποκλείει τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της εταιρείας και την εμφάνιση των ονομάτων τους στην επωνυμία.
- Η επωνυμία της, δηλαδή το όνομα με το οποίο εμφανίζεται στις συναλλαγές της με τους τρίτους, σχηματίζεται είτε από το όνομα ενός ή περισσοτέρων εταίρων , είτε προσδιορίζεται από το αντικείμενο της επιχείρησης είτε και από τα δύο μαζί. Πρέπει επίσης στην επωνυμία να περιέχονται ολογράφως οι λέξεις «Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης» (π.χ. Α. Γρηγορίου Τουριστική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης).
- Ο σκοπός μπορεί να είναι οποιοσδήποτε, εκτός των περιπτώσεων εκείνων για τις οποίες ο νόμος απαιτεί αποκλειστικά άλλο εταιρικό τύπο (π.χ. για τις τραπεζικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις ο νόμος απαιτεί να έχουν τη μορφή της Α.Ε).
- Η νομική προσωπικότητα της ΕΠΕ αποκτάται από τη στιγμή που γίνεται καταχώριση του καταστατικού της στα βιβλία των εταιρειών του Πρωτοδικείου της έδρας της εταιρείας και δημοσιεύεται περίληψη του καταστατικού στο Φ.Ε.Κ (τεύχη ΑΕ και ΕΠΕ)
- Η ΕΠΕ είναι εμπορική εταιρεία βάσει του Νόμου (άρθρο 3 Ν. 3190/55), χωρίς να εξετάζεται αν ενεργεί ή όχι εμπορικές πράξεις.
- Η λήψη αποφάσεων σε θέματα τακτικής Γενικής Συνέλευσης (ή σε θέματα έκτακτης Γενικής Συνέλευσης που δεν τροποποιεί το καταστατικό) απαιτεί πλειοψηφία τόσο του κεφαλαίου (εταιρικών μερίδων) όσο και των εταίρων. Σε θέματα καταστατικής συνέλευσης δηλαδή σε τροποποίηση του καταστατικού απαιτείται πλειοψηφία των εταίρων και μεριδίων.

5.2. Η ΕΠΕ αποτελεί ενδιάμεση μορφή εταιρείας

Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης αποτελεί μία ενδιάμεση μορφή εταιρείας, ανάμεσα στις προσωπικές και στις κεφαλαιουχικές εταιρείες.

Η ΕΠΕ ρυθμίζεται από το νόμο 3190/1955. Ο θεσμός της ΕΠΕ δίνει τη δυνατότητα σε ορισμένες επιχειρήσεις να συνδυάσουν τα πλεονεκτήματα των κεφαλαιουχικών και των προσωπικών αφού πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία της ΕΠΕ μοιάζουν με εκείνα της Ανώνυμης Εταιρείας ενώ άλλα μοιάζουν μ’ εκείνα των Ομορρύθμων και Ετερορρύθμων.

Μερικά από τα γνωρίσματά της που την κάνουν να μοιάζει με την Α.Ε. είναι:

- η συνέλευση των εταίρων.
- το ποσό του κεφαλαίου που απαιτείται για τη σύστασή της.
- η περιορισμένη ευθύνη των μελών της εταιρείας.
- η πλειοψηφία του εταιρικού κεφαλαίου όσο και του όλου αριθμού των εταίρων που απαιτείται για τη λήψη των αποφάσεων κατά τις συνελεύσεις.

Τα παρακάτω γνωρίσματα φέρνουν την ΕΠΕ πιο κοντά στις προσωπικές εταιρείες και στο μέγεθος μεσαίων τύπου επιχειρήσεων:

- Η ύπαρξη διαχειριστή ή διαχειριστών αντί Διοικητικού Συμβουλίου.
- Η ύπαρξη στο καταστατικό συμφωνίας μεταξύ των εταίρων για παρεπόμενες παροχές.
- Η φορολογική της μεταχείριση.

5.3. Το εταιρικό κεφάλαιο

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν. 3190/55, το κεφάλαιο της ΕΠΕ δεν μπορεί να είναι κατώτερο των € 18.000. Το εταιρικό κεφάλαιο της ΕΠΕ καταβάλλεται ολόκληρο κατά την ίδρυσή της. Μπορεί να καταβληθεί σε χρήμα ή σε είδος. Το μισό του κεφαλαίου που απαιτείται για τη σύσταση της ΕΠΕ πρέπει να είναι σε μετρητά δηλαδή σε κάθε περίπτωση η καταβολή σε μετρητά δεν μπορεί να είναι μικρότερη των € 9.000. Άρα εάν το κεφάλαιο είναι € 2.000, το ποσό των € 9.000 πρέπει να καταβληθεί οπωσδήποτε σε μετρητά, ενώ το υπόλοιπο των € 11.000 μπορεί να προέρχεται από εισφορές των εταίρων σε είδος και η αποτίμηση της αξίας τους γίνεται από ειδική επιτροπή του άρθρου 9 του Ν. 2190/1990 περί Α.Ε.

Το κεφάλαιο διαιρείται σε ισότιμα μερίδια που δεν μπορούν να παρασταθούν με μετοχές. Το ποσό του εταιρικού μεριδίου € 30 ή πολλαπλάσιο του ποσού αυτού. Κάθε εταίρος έχει μία μερίδα συμμετοχής που αποτελείται από ένα ή περισσότερα εταιρικά μερίδια. Ο αριθμός των μερίδων συμμετοχής συμπίπτει με τον αριθμό των εταίρων ακόμα και όταν οι εισφορές των εταίρων δεν είναι ίσες.

Παράδειγμα 1:

Έχει συσταθεί ΕΠΕ με εταιρικό κεφάλαιο € 27.000 και συμμετέχουν οι εταίροι Α, Β και Γ. Στο καταστατικό έχει ορισθεί κατώτερο ποσό εταιρικής μερίδας το ποσό των € 9.000 (πολλαπλάσιο των € 30). Άρα το κεφάλαιο της ΕΠΕ αποτελείται από 3 εταιρικά μερίδια και κάθε εταίρος συμμετέχει με μία εταιρική μερίδα και ένα εταιρικό μερίδιο.

Παράδειγμα 2:

Έχει συσταθεί ΕΠΕ με εταιρικό κεφάλαιο € 60.000 και συμμετέχουν ο Α με € 30.000, ο Β με € 18.000 και ο Γ με € 12.000. Στο καταστατικό ορίσθηκε κατώτερο ποσό μερίδας συμμετοχής το ποσό των € 3.000. Τότε ο Α συμμετέχει με μια μερίδα συμμετοχής και με 10 εταιρικά μερίδια (10x3.000= 30.000), ο Β με μία μερίδα συμμετοχής και με 6 εταιρικά μερίδια (3.000x6= 18.000) και ο Γ με μια μερίδα συμμετοχής και με 4 εταιρικά μερίδια (4x3000 = 12.000).

5.4. Σύσταση

Για τη σύσταση της ΕΠΕ απαιτούνται οι παρακάτω ουσιαστικές προϋποθέσεις:

- Εισφορές των εταίρων σε είδος και χρήμα. Στις ΕΠΕ απαγορεύεται το αντικείμενο εισφοράς να είναι η προσωπική εργασία των εταίρων.
- Κοινός σκοπός.
- Το αντικείμενο δραστηριότητας να είναι νόμιμο.
- Δικαιοπρακτική ικανότητα των εταίρων.

Διαδικασίες και δικαιολογητικά για την ίδρυση της ΕΠΕ. Οι τυπικές διαδικασίες για την ίδρυση της ΕΠΕ είναι:

- Εύρεση χώρου εγκατάστασης και λειτουργίας της επιχείρησης
- Ασφάλιση εταίρων σε ταμείο κύριας ασφάλισης (ΤΕΒΕ, .ΤΑΕ, ΤΣΜΕΔΕ, ΤΣΑΥ, ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας).
- Σύνταξη της εταιρικής σύμβασης (καταστατικού) από τουλάχιστον δύο εταίρους.
- Θεώρηση του καταστατικού από το Τμήμα Μητρώου της Δ.Ο.Υ. στην οποία ανήκει η επιχείρηση.
- Καταβολή φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου της επιχείρησης (το ελάχιστο ποσό κεφαλαίου είναι € 18.000).
- Θεώρηση του καταστατικού από το Ταμείο Νομικών και από το Ταμείο Πρόνοιας Νομικών.
- Προεγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο και υποβολή του καταστατικού προκειμένου να εκδοθεί βεβαίωση για το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου.
- Κατάθεση αντιγράφου του καταστατικού στο Πρωτοδικείο της έδρας της Εταιρείας (τμήμα εταιρειών) για δημοσίευση, μέσα σε ένα μήνα από την κατάρτισή του.
- Δημοσίευση περίληψης του καταστατικού της Εταιρείας στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης (τεύχη Α.Ε. και Ε.Π.Ε.).

Μετά από τις παραπάνω δημοσιεύσεις στο Πρωτοδικείο και στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης η εταιρεία αποκτά νομική προσωπικότητα καθώς και εμπορική ιδιότητα.

Για εγγραφή στο Επιμελητήριο απαιτείται:

- Αίτηση εγγραφής.
- Φωτοτυπία καταστατικού.
- Αντίγραφο του ΦΕΚ στο οποίο δημοσιεύεται η περίληψη του καταστατικού ή αν δεν έχει κυκλοφορήσει το ΦΕΚ απαιτείται απόδειξη του Εθνικού Τυπογραφείου, στην οποία αναγράφεται η ημερομηνία δημοσίευσης ΦΕΚ.
- Φωτοτυπίες ταυτοτήτων εταίρων, φωτοτυπίες αδειών παραμονής και εργασίας τουλάχιστον ενός μηνός, πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας για τους κατοίκους των χωρών - μελών της Ε.Ε.

5.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΕΠΕ

Η Ε.Π.Ε. συνδυάζει πλεονεκτήματα των Α.Ε (π.χ. περιορισμένη ευθύνη των εταίρων) και των μικρών επιχειρήσεων (π.χ. ευελιξία, προσαρμοστικότητα κ.λπ.). Η ΕΠΕ ιδρύεται με διαδικασίες απλούστερες από αυτές της Α.Ε. Το ύψος του κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί πλεονέκτημα στην περίπτωση της ίδρυσης (ευκολία συγκέντρωσης). Ως μειονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν το ύψος του κεφαλαίου κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της (αφού μειώνει την εμπιστοσύνη των συναλλασσόμενων για την εκτέλεση μεγάλων έργων) και το πολύπλοκο σύστημα διοίκησης.

ΣΥΝΟΨΗ

Στην ατομική επιχείρηση ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρηση και αναλαμβάνει εξολοκλήρου τις υποχρεώσεις που δημιουργούνται από τη λειτουργία της. Στις προσωπικές εταιρείες το κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι η προσωπική συνεργασία των μελών της. Στην ομόρρυθμη Εταιρεία υπάρχει αλληλέγγυα και απεριόριστη ευθύνη των εταίρων ενώ στην Ετερόρρυθμη κάποιοι ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα (ομόρρυθμοι εταίροι) και κάποιοι ευθύνονται περιορισμένα (ετερόρρυθμοι εταίροι). Στις κεφαλαιουχικές εταιρείες το κυρίαρχο στοιχείο είναι το κεφάλαιο και όχι η προσωπικότητα των εταίρων (Α.Ε.) Η Ε.Π.Ε. αποτελεί μια ενδιάμεση μορφή εταιρείας, ανάμεσα στις προσωπικές και στις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Από τον τύπο επιχείρησης που θα επιλεγεί απορρέουν συγκεκριμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Περιγράψαμε επίσης την διαδικασία σύστασης και τα απαραίτητα δικαιολογητικά που χρειάζονται για την ίδρυσή τους.

Κατά κανόνα η μικρομεσαία επιχείρηση ενδείκνυται να περιβάλλεται τη μορφή της Ο.Ε. της Ε.Ε. ή ακόμα και της Ε.Π.Ε. Αντίθετα η μορφή της Α.Ε. προσιδιάζει στο μεγάλο κεφάλαιο.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι είναι η ατομική επιχείρηση;

2. Ποια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης;

3. Ποιες είναι οι διαδικασίες για την έναρξη της ατομικής επιχείρησης και ποια δικαιολογητικά απαιτούνται;

4. Πώς σχηματίζεται η εμπορική επωνυμία στην ατομική επιχείρηση;

5. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:

α. Η απεριόριστη ευθύνη του επιχειρηματία για τις υποχρεώσεις της ατομικής επιχείρησης θεωρείται ένα από τα πλεονεκτήματά της.

β. Η ατομική επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει με μικρό κεφάλαιο.

γ. Ένα από τα πλεονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης είναι η μεγάλη ελευθερία αποφάσεων από μέρους του επιχειρηματία.

δ. Στις ατομικές επιχειρήσεις ισχύει η αρχή σταθερότητας του κεφαλαίου.

6. Ποια είναι η έννοια της εταιρείας;

7. Ποιες είναι προσωπικές, ποιες είναι κεφαλαιουχικές και ποιες μικτές εταιρείες; Να διατυπώσετε τον ορισμό τους.

8. Τι αποτελεί αντικείμενο εισφοράς;

9. Τι γνωρίζετε για την αρχή της σταθερότητας του κεφαλαίου;

10. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας εταιρείας που αποτελεί νομικό πρόσωπο;

11. Πότε αποκτάται η νομική προσωπικότητα;

12. Ποιες προϋποθέσεις απαιτούνται για την έγκριση σύστασης προσωπικής εταιρείας;

13. Τι καλείται ομόρρυθμη εταιρεία;

14. Γιατί η ευθύνη των εταίρων ονομάζεται απεριόριστη;

15. Τι ονομάζεται αλληλέγγυα ευθύνη των εταίρων;

16. Ποια εταιρεία ονομάζεται ετερόρρυθμη;

17. Ποιες διαφορές υπάρχουν μεταξύ ομόρρυθμης και ετερόρρυθμης εταιρείας;

18. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα των προσωπικών εταιριών;

19. Πώς σχηματίζεται η εμπορική επωνυμία στις προσωπικές εταιρείες;

20. Τι πρέπει να περιέχει το καταστατικό των προσωπικών εταιρειών;

21. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:

α. Προσωπικές λέγονται οι εταιρείες που αποτελούνται από λίγα πρόσωπα.

β. Ετερόρρυθμη Εταιρεία είναι εκείνη της οποίας όλοι οι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα.

γ. Ομόρρυθμη εταιρεία είναι εκείνη της οποίας κάποιοι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα και αλληλέγγυα και ένας ή περισσότεροι ευθύνονται μέχρι το ποσό της εισφοράς τους.

δ. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι αποκλείονται από τη διοίκηση της Ετερόρρυθμης Εταιρείας.

ε. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα των προσωπικών εταιριών είναι η απεριόριστη ευθύνη των (ομόρρυθμων) εταίρων.

22. Αναφέρατε τα βασικά χαρακτηριστικά των Α.Ε.

23. Αναφέρατε μερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Α.Ε.

24. Πώς σχηματίζεται η εμπορική επωνυμία της Α.Ε;

25. Ποια είναι τα όργανα της Α.Ε;

26. Ποια είναι η ευθύνη των μετοχών της Α.Ε;

27. Τι διατάξεις πρέπει να περιλαμβάνει το καταστατικό της Α.Ε.;

28. Πώς επιτυγχάνεται η δημοσιότητα της Α.Ε;

29. Με ποιο τρόπο αποκτά νομική προσωπικότητα η Α.Ε;

30. Ποια είναι η διαδικασία σύστασης μιας Α.Ε;

31. Ποιο είναι το ελάχιστο όριο κεφαλαίου της Α.Ε;

Να επιλέξετε τη σωστή απάντηση:

32. Η Α.Ε είναι εμπορική:

α) όταν ενεργεί εμπορικές πράξεις.

β) όταν ο σκοπός της είναι εμπορικός.

γ) τα (α) και (β) μαζί.

δ) ανεξάρτητα από το σκοπό της, βάσει του νόμου.

33. Το κατώτερο κεφάλαιο της Α.Ε είναι:

α) € 30.000.

β) € 60.000.

γ) € 90.000.

δ) € 120.000.

34. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:

α) Ένα από τα μειονεκτήματα της Α.Ε. είναι η υπερεξουσία των μεγαλομετόχων.

β) Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Α.Ε είναι η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.

γ) Η Α.Ε. αποτελεί κυρίαρχη μορφή στις προσωπικές εταιρείες.

δ) Στην Α.Ε. ισχύει η αρχή της σταθερότητας του κεφαλαίου.

35. Ποια εταιρεία λέγεται Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης;

36. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της Ε.Π.Ε;

37. Πώς η ΕΠΕ αποκτά νομική προσωπικότητα;

38. Τι πρέπει να περιέχει το καταστατικό της Α.Ε;

39. Τι απαιτείται για τη σύσταση της Ε.Π.Ε;

40. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Ε.Π.Ε;

41. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:

α. Η Ε.Π.Ε είναι εμπορική εταιρεία αν ο σκοπός της είναι εμπορικός.

β. Διαχειριστές στην Ε.Π.Ε διορίζονται όχι μόνο εταίροι της αλλά και τρίτα πρόσωπα.

Να επιλέξετε τη σωστή απάντηση:

42. Η Ε.Π.Ε αποκτά προσωπικότητα:

α. Με την κατάθεση αντιγράφου του καταστατικού της εντός μηνός από την κατάρτισή του στο Πρωτοδικείο και την καταχώρισή του στο ειδικό βιβλίο.

β. Με την δημοσίευση περίληψης του καταστατικού της στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

γ. Τα (α) και (β) μαζί.

δ. Τίποτα από τα παραπάνω.

43. Το ελάχιστο ποσό κεφαλαίου για τη σύσταση της Ε.Π.Ε είναι:

α. € 12.000.

β. € 18.000.

γ. € 28.000.

δ. € 38.000.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλεξόπουλος Κ., *Εμπορικές και Αστικές Προσωπικές Εταιρείες*, εκδ. Prosvasis.

Λεοντάρης Μ., *Προσωπικές Εταιρείες και ΕΠΕ*, εκδ. Πάμισος, 1999.

Λεοντάρης Μ., *Ανώνυμες Εταιρείες*, εκδ. Πάμισος, 2006

Τότση Χρ. (επιμ.) *Κώδικας ΑΕ και ΕΠΕ*, εκδ. Πάμισος

Καρδακάρης Κ.Ν., *Λογιστική Εμπορικών Εταιρειών*, εκδ. Interbooks.

Μέντη Γ., *Στοιχεία Εμπορικού δικαίου*, Αθήνα, 1998.

Παπασπύρου Β., *Εμπορικό Δίκαιο*, Αθήνα, 1994.

Μούζουλα Αντ. Σπ., *Εταιρική διακυβέρνηση, διεθνής εμπειρία κι ελληνική πραγματικότητα*, εκδ. Σταμούλης.

Δημητρακά Αθ., *Πρακτικός Σύμβουλος Ανωνύμων Εταιρειών*, Τ.Α.Β., εκδ. Σταμούλη.

Λιακόπουλου Θ., *Βιομηχανική Ιδιοκτησία*, εκδ. Δίκαιο και Οικονομία.

Τριανταφυλλάκη Γ. (επιμ.), *Προσωπικές εταιρείες – κοινοπραξία – Κοινωνία*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Σαρσέντης Β., Παπαναστασάτος Α., *Λογιστική εταιρειών*, εκδ. Σταμούλη.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Σαρσέντης Β., Παπαναστασάτος Α., Λογιστική Εταιρειών, εκδ. Σταμούλης.
Το βιβλίο περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τις διάφορες μορφές εταιριών. Αναλύονται οι αρχές και οι κανόνες της εταιρικής συνεργασίας, οι προσωπικές εταιρίες, οι ΕΠΕ, καθώς και οι Ανώνυμες Εταιρίες, με αναφορά σε κάθε ενέργεια που αφορά τη σύσταση, τροποποίηση καταστατικού, μεταβολή μετοχικού κεφαλαίου, μετασχηματισμό εταιριών (μετατροπές, συγχωνεύσεις, διασπάσεις) κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Σκοπός του κεφαλαίου:

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση τριών τρόπων χρηματοδότησης μιας επιχείρησης: του τραπεζικού δανεισμού, της χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) και της πρακτόρευσης επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring).

Προσδοκώμενα αποτελέσματα:

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχετε τη δυνατότητα:

- Να προσδιορίζετε και να διακρίνετε τις έννοιες του τραπεζικού δανεισμού, της χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) και της πρακτόρευσης επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring).
- Να διακρίνετε τα είδη τους και να αναλύετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.
- Να περιγράφετε τους τρόπους εφαρμογής των παραπάνω μεθόδων χρηματοδότησης.
- Να αναγνωρίζετε τις διαφορές μεταξύ Factoring και Fortaiting.

Έννοιες κλειδιά:

- Δάνειο.
- Λειτουργική μίσθωση.
- Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing).
- Πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring).
- Fortaiting.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις:

Σε αυτό το κεφάλαιο οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με την χρηματοδότηση της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τρεις ενότητες:

- Στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στον τραπεζικό δανεισμό.
- Στη δεύτερη παρουσιάζεται η έννοια της χρηματοδοτικής μίσθωσης, αναλύονται τα είδη και οι τρόποι εφαρμογής της, εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της και, τέλος, γίνεται σύντομη αναφορά στην εφαρμογή του θεσμού στην Ελλάδα.

- Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το εννοιολογικό περιεχόμενο της πρακτόρευσης επιχειρηματικών απαιτήσεων, περιγράφοντας τα βασικά χαρακτηριστικά και τα είδη του Factoring, εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του και τέλος, η εφαρμογή του θεσμού στην Ελλάδα. Επίσης, στην ίδια ενότητα γίνεται αναφορά στο Fortaiting, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του και τέλος, γίνεται σύγκριση μεταξύ Factoring και Fortaiting.

9.1. Τραπεζικός Δανεισμός

Τα δάνεια διαφόρων μορφών ανήκουν στις λεγόμενες «ενεργητικές τραπεζικές εργασίες», δηλαδή στις εργασίες εκείνες, με τις οποίες οι τράπεζες διοχετεύουν τα χρηματικά διαθέσιμα που αποκτήθηκαν από τις καταθέσεις στις διάφορες παραγωγικές δραστηριότητες. Παρά την ανάπτυξη και άλλων μορφών χρηματοδότησης, μία στις τρεις νέες επιχειρήσεις καταφεύγουν στην τραπεζική χρηματοδότηση.

9.1.1. Είδη δανείων

9.1.1.1. Ανάλογα με τη διάρκειά τους

Ανάλογα με τη διάρκειά τους, τα δάνεια διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Τα **βραχυπρόθεσμα** δάνεια (μέχρι 18 μήνες) καλύπτουν πιστώσεις για την κίνηση κεφαλαίων, δάνεια με ενέχυρο φορτωτικά έγγραφα ή χρεόγραφα, προεξοφλήσεις συναλλαγματικών, δάνεια καταναλωτικά, προσωπικά κ.λπ..

Αυτού του είδους τα δάνεια αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για αγορές εμπορευμάτων, πληρωμές τρεχόντων εξόδων κ.λπ..

Τα **μεσοπρόθεσμα** δάνεια (από 3 έως 8 έτη) χορηγούνται για την αγορά μηχανημάτων, εργαλείων κ.λπ..

Τα **μακροπρόθεσμα** δάνεια (από 8 έως 25 ή και 30 έτη) περιλαμβάνουν τα δάνεια για την απόκτηση επαγγελματικής στέγης και επίσης, τα δάνεια που αναφέρονται σε επενδυτικές δραστηριότητες.

9.1.1.2. Ανάλογα με τρόπο διασφάλισης της Τράπεζας

Τα δάνεια, με κριτήριο τον τρόπο διασφάλισης της τράπεζας, διακρίνονται σε:

- Δάνεια με προσωπική ασφάλεια: πρόκειται για δάνεια που συνήθως καλούνται «καταναλωτικά» και καλύπτονται από την προσωπική φερεγγυότητα του δανειολήπτη.
- Δάνεια με εγγύηση προσώπων: Όταν το ποσό είναι μεγάλο και τα στοιχεία φερεγγυότητας του πελάτη ανεπαρκή, η τράπεζα ζητά να προσυπογράψει τα δανειστικά έγγραφα και ένα άλλο ή άλλα φερέγγυα και γνωστά σε αυτή πρόσωπα που θα ευθύνονται σε περίπτωση μη πληρωμής του δανείου.
- Δάνειο με ενέχυρο εμπορεύματα ή χρεόγραφα: Στην περίπτωση που ο δανειζόμενος ζητά τη χορήγηση δανείου για την παραγωγή προϊόντων ή την αγορά εμπορευμάτων για μεταπώληση, τότε από τις τράπεζες χορηγούνται δάνεια με ενέχυρο χρεογράφων (έντοκα γραμμάτια του Δημοσίου, ομόλογα, ομολογίες, μετοχές, συναλλαγματικές και γραμμάτια σε διαταγή κ.λπ.) ή εμπορευμάτων (πρώτες ύλες, βιομηχανικά προϊόντα κ.λπ.). Η

αξία του δανείου δεν μπορεί να υπερβεί το 60-70% της αξίας των χρεογράφων ή το 70% της τρέχουσας αξίας των εμπορευμάτων.

- Δάνειο με Εμπράγματη Ασφάλεια: Όταν ο κίνδυνος για την Τράπεζα αυξάνεται (δάνειο μεγάλου ποσού ή μεγάλης διάρκειας) τότε το δάνειο συνάπτεται με εμπράγματη ασφάλεια. Αυτή συνίσταται στη σύσταση ενεχύρου, προκειμένου για κινητά πράγματα (μηχανήματα, αυτοκίνητα, ηλεκτρονικός εξοπλισμός κ.λπ.) και την εγγραφή προσημείωσης ή υποθήκης προκειμένου για ακίνητα.
- Δάνεια με Ανοικτό Λογαριασμό: Η σύμβαση με βάση την οποία χορηγείται το δάνειο ορίζει ένα ανώτατο όριο πίστωσης και ο πελάτης μπορεί να κάνει ανάληψη ολόκληρου του ποσού εφάπαξ ή τμηματικά και αναλαμβάνει την υποχρέωση να αποδώσει το ποσό του δανείου, οποιαδήποτε στιγμή συνολικά ή τμηματικά. Οι χρηματοδοτήσεις με σύμβαση ανοικτού λογαριασμού επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να έχουν πάντοτε στη διάθεσή τους ένα χρηματικό ποσό για την αντιμετώπιση των διαφόρων αναγκών τους.

9.1.2. Χαρακτηριστικά των τραπεζικών δανείων

9.1.2.1. Οι Τράπεζες δίνουν μεγάλη σημασία στην εμπράγματη ασφάλεια, πράγμα που σημαίνει ότι παρέχουν δανεισμό μόνο σε όσους έχουν ήδη κάποιο περιουσιακό στοιχείο το οποίο θα χρησιμοποιήσει για εξασφάλιση / εγγύηση για την αποπληρωμή ολόκληρου ή μέρους του δανείου σε περίπτωση που ο λήπτης του δανείου δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις του. Για έναν επιχειρηματία, ο οποίος θέλει να ξεκινήσει μια επιχειρηματική προσπάθεια αυτό σημαίνει ότι για να πάρει τραπεζικό δάνειο πρέπει να βάλει ως εγγύηση μέρος ή ολόκληρη την προσωπική του περιουσία ή σε περίπτωση που αυτή δεν υπάρχει, την περιουσία κάποιου τρίτου ο οποίος θα λειτουργήσει ως εγγυητής.

9.1.2.2. Οι Τράπεζες δεν δανείζουν σε όλους τους πελάτες με το ίδιο επιτόκιο αλλά ανάλογα με την πιστοληπτική ικανότητα του ενδιαφερομένου. Ανάμεσα στα σχετικά κριτήρια είναι η προηγούμενη επιχειρηματική δραστηριότητα (αν υπάρχει), και η ύπαρξη σημαντικής καινοτομίας.

9.1.3. Έγκριση δανείου

Η έγκριση του δανείου εξαρτάται:

- από την πολιτική της τράπεζας.
- από την αντίληψη, κρίση, κατάρτιση του διευθυντή του υποκαταστήματος (και των υπαλλήλων της).
- από το είδος της επιχείρησης, τον τζίρο, τα κέρδη, το όνομα που έχει στην αγορά, τις παρεχόμενες εγγυήσεις (υποθήκη, αξιόγραφα, ενέχυρο, εγγυητές κ.λπ.), τις ανάγκες που θα καλύψει το δάνειο (παραγωγικές ή καταναλωτικές κ.λπ.).
- να γνωρίζει το επιτόκιο υπερημερίας, δηλαδή το επιτόκιο που χρεώνει η τράπεζα όταν ο δανειζόμενος καθυστερήσει την πληρωμή του.

9.1.4. Η ευθύνη του επιχειρηματία

Ο επιχειρηματίας πρέπει:

- Να απευθυνθεί και σε άλλες τράπεζες για να μπορεί να κάνει την καλύτερη επιλογή συγκρίνοντας τους όρους και τις προϋποθέσεις που η καθεμία θέτει.
- Να γνωρίζει με ακρίβεια τους σχετικούς όρους του δανείου (πραγματικό επιτόκιο, διάρκεια δανείου, συχνότητα πληρωμής δόσεων, έξοδα φακέλου, τις εγγυήσεις που πρόσφερε κ.λπ.).
- Να συνδέσει το ύψος και τη διάρκεια του δανείου με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Σε περίπτωση που απαιτείται προσημείωση / υποθήκη να γνωρίζει από την αρχή το ύψος της προσημείωσης και τα σχετικά δικαιολογητικά που θα χρειαστούν. Αυτά συνήθως περιλαμβάνουν:
  - Επικυρωμένο αντίγραφο συμβολαίου με το οποίο διαπιστώνεται ο ιδιοκτήτης του ακινήτου.
  - Άδεια οικοδομής με την οποία διαπιστώνεται αν είναι αυθαίρετο, η χρήση, τα νόμιμα τετραγωνικά κ.λπ..
  - Τυπογραφικά σχέδια.
  - Πιστοποιητικό από το οικείο υποθηκοφυλακείο, με το οποίο διαπιστώνεται αν το ακίνητο που θα προσημειωθεί έχει άλλα βάρη - υποθήκες.

9.2. Χρηματοδοτική Μίσθωση

9.2.1. Το εννοιολογικό περιεχόμενο της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης.

Οι βασικές κατηγορίες της χρηματοδοτικής Μίσθωσης είναι δύο:

- Η Λειτουργική Μίσθωση (Operating leasing): Το αντικείμενο της λειτουργικής μίσθωσης είναι πράγματα (μηχανήματα κ.λπ..) τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαδοχικά από διάφορους μισθωτές. Η εταιρεία Leasing δηλαδή εκμισθώνει στον μισθωτή ένα πράγμα για ορισμένο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια μπορεί να το εκμισθώνει σε άλλον πελάτη. Ο εκμισθωτής παρέχει υπηρεσίες συντήρησης και ασφάλισης του πάγιου στοιχείου.
- Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing): Το αντικείμενο της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης αφορά πράγματα (μηχανήματα κ.λπ.) τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν από άλλους μισθωτές και των οποίων η αξία στο σύνολό της ή περίπου πρέπει να αποσβεσθεί στη διάρκεια του συμβολαίου της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης. Ο εκμισθωτής μπορεί να παρέχει υπηρεσίες συντήρησης και ασφάλισης, μπορεί και όχι. Ο μισθωτής έχει την υποχρέωση της συντήρησης και επισκευής του πράγματος (μισθίου). Η Χρηματοδοτική Μίσθωση συνδυάζει τον τραπεζικό δανεισμό με τη μίσθωση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

Το Leasing ή Χρηματοδοτική Μίσθωση, όπως ο όρος αποδόθηκε στην Ελληνική, είναι σύμβαση σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση ή ένας επαγγελματίας έναντι καταβολής περιοδικής αμοιβής (μισθώματος) στους εκμισθωτές, μισθώνει τη χρήση αντικειμένου,

κινητού ή ακινήτου ή και τα δύο μαζί, για επαγγελματική χρήση, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Με τη μέθοδο της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η εταιρία Leasing (εκμισθώτρια) αγοράζει τον εξοπλισμό με χρηματοδότηση από τράπεζες ή θυγατρικές εταιρίες τραπεζών για λογαριασμό του μισθωτή, ο οποίος καθορίζει το είδος και τις προδιαγραφές του εξοπλισμού.

Μια ουσιαστική διαφορά της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης έναντι της παραδοσιακής μίσθωσης είναι η ελευθερία του ενοικιαστή να επιλέξει το πράγμα που υποδεικνύει για εξαγορά στην εταιρία μίσθωσης από την οποία στη συνέχεια το ενοικιάζει.

Στη Χρηματοδοτική Μίσθωση μπορεί να εμφανίζονται, εκτός από τον χρήστη (μισθωτή) και την εταιρεία Leasing (εκμισθώτρια), και τρίτος συνεργάτης που εγγυάται την καλή κατασκευή του πράγματος και αναλαμβάνει την παροχή σειράς υπηρεσιών προς τον χρήστη υπό πρόσθετους όρους.

Η εταιρία Leasing έχει τη νομική κυριότητα των μέσων που ενοικιάζει μέχρι τη λήξη της σύμβασης, ενώ ο μισθωτός έχει την κατοχή και το δικαίωμα χρησιμοποίησής του. Επίσης, ο τελευταίος βαρύνεται με όλα τα σχετικά έξοδα συντήρησης, λειτουργίας, ασφάλισης κ.λπ.

Η διάρκεια μίσθωσης καλύπτει συνήθως ολόκληρη την οικονομική ζωή του πράγματος, το δε μίσθωμα καταβάλλεται σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης και το ύψος του μπορεί να υπολογίζεται ως τοκοχρεολυτική δόση δανείου που θα χρειαζόταν για την εξαρχής ιδιοκτησιακή απόκτηση του πράγματος. Έτσι, ο μεν μισθωτής (χρήστης) εξασφαλίζει αμέσως τη δυνατότητα χρησιμοποίησης πράγματος της επιλογής του, χωρίς να δεσμεύσει το απαραίτητο κεφάλαιο εξαγοράς, που ίσως και να μη διαθέτει ή να μην είναι δυνατή η εξεύρεσή του, ο δε εκμισθωτής (εταιρεία Leasing) τοποθετεί εντόκως τα κεφάλαιά της. Στη σύμβαση προβλέπεται το δικαίωμα επιλογής (Option) για την εξαγορά του πράγματος από τον μισθωτή σε γνωστή από την έναρξη της σύμβασης τιμή, συνήθως στο κόστος της υπολειμματικής αξίας του, για την ανανέωση της σύμβασης για μια ακόμα χρονική περίοδο με νέους ή τους ίδιους όρους και για τη μη ανανέωση της συνεργασίας με τον εκμισθωτή και επιστροφή του πράγματος. Επίσης, με την χρηματοδοτική μίσθωση υπάρχει η δυνατότητα του μισθωτή να αγοράσει το πράγμα και πριν τη λήξη της σύμβασης.

Επειδή το leasing αποτελεί μορφή χρηματοδότησης οι εταιρίες Leasing αποτελούν συνήθως θυγατρικές τραπεζών.

Εκτός από την προμήθεια κάποιων μηχανημάτων, οι εταιρίες Leasing προσφέρουν διάφορες τεχνικές υπηρεσίες, συντήρηση και επισκευή του μισθωμένου εξοπλισμού, τα έξοδα όμως βαρύνουν τον μισθωτή: η διάρκεια της μίσθωσης, το ύψος των μισθωμάτων και άλλοι όροι των συμβάσεων είναι διαπραγματεύσιμα και προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες του χρήστη, αφού ληφθούν υπόψη και τυχόν εποχικοί παράγοντες. Οι κατηγορίες στις οποίες ταξινομούνται τα πάγια στοιχεία που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο Leasing είναι:

- Κινητά Πάγια Στοιχεία (κινητά μηχανήματα βιομηχανικών μονάδων, εργαλεία κάθε είδους, ηλεκτρονικοί υπολογιστές και μηχανές γραφείων, γεωργικά, οικοδομικά, οδοποιητικά και πυροσβεστικά μηχανήματα, εξοπλισμός ξενοδοχείων και εργαστηριακός εξοπλισμός νοσοκομείων, κλωστοϋφαντουργικά μηχανήματα μαζικής μεταφοράς).

- Ακίνητα πάγια στοιχεία (εκτάσεις για καλλιέργεια, γήπεδα και κτίρια κάθε είδους, βιομηχανικές και βιοτεχνικές εγκαταστάσεις, θερμοκηπιακές μονάδες, συσκευαστήρια, αποθήκες).
- Εμπεπηγμένα πάγια στοιχεία δηλαδή μηχανήματα εμπεπηγμένα στο έδαφος.
- Άλλα πάγια στοιχεία (τα πλοία, τα οποία μέχρι ενός μεγέθους θεωρούνται κινητά και από κάποιο μέγεθος και πάνω θεωρούνται ακίνητα, τα αεροπλάνα, τα οποία, όπως και τα πλοία, θεωρούνται κινητά και ακίνητα ανάλογα με το μέγεθος κ.λπ.).

Τι πρέπει να θυμάστε.
Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι μια σύγχρονη μορφή μεσοπρόθεσμης χρηματοδότησης κατάλληλη για επιχειρηματίες που επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό ή την επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεών τους, χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων ή η προσφυγή σε δανεισμό. Ο μισθωτός πρέπει να καταβάλλει όλα τα μισθώματα, διαφορετικά κινδυνεύει να κηρυχθεί σε πτώχευση.

9.2.2. Τρόποι εφαρμογής του Leasing

Με βάση τη δυνατότητα επιλογών που υπάρχει στις διαδοχικές φάσεις διεκπεραίωσης μιας πράξης χρηματοδοτικής μίσθωσης διακρίνουμε τους ακόλουθους τρόπους εφαρμογής της:

9.2.2.1. Άμεση Μίσθωση (Direct Leasing):

Η Άμεση Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις παραγωγής βιομηχανικών προϊόντων για την προώθηση των προϊόντων τους, ενώ τη ρύθμιση του χρηματοδοτικού σκέλους την αναλαμβάνει μια εταιρεία άμεσα ελεγχόμενη (συνήθως θυγατρική) από αυτές. Στην περίπτωση αυτή ο κατασκευαστής αναλαμβάνει συνήθως και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα τη συντήρηση, την εκπαίδευση του προσωπικού κ.ά. Πρόκειται για μια σύγχρονη τεχνική που προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στους ελεύθερους επαγγελματίες να αποκτήσουν:

α) Κινητό, καινούριο ή μεταχειρισμένο, εξοπλισμό όπως διάφορα είδη μηχανημάτων, φορτηγά και επιβατικά οχήματα, έπιπλα, ηλεκτρονικό εξοπλισμό, τηλεφωνικά κέντρα και δίκτυα, κλιματιστικά, εξοπλισμό ξενοδοχείων, εστιατορίων και ιατρείων, αγροτικά μηχανήματα κ.λπ..

β) Γραφεία, καταστήματα, βιομηχανικά και βιοτεχνικά κτίρια, εκθεσιακά και εμπορικά κέντρα, αποθήκες και άλλα ακίνητα για επαγγελματική χρήση.

Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις και οι ελεύθεροι επαγγελματίες αποκτούν τα μέσα για την άσκηση της δραστηριότητάς τους και ταυτόχρονα εκμεταλλεύονται όλα τα φορολογικά κα άλλα πλεονεκτήματα της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης χωρίς να δεσμεύουν σημαντικά ίδια κεφάλαια.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Άμεσης Χρηματοδοτικής Μίσθωσης είναι:

- Η τυποποίηση του μισθωμένου παγίου στοιχείου.
- Η σύντομη χρονική διάρκεια της μίσθωσης (συνήθως 12 μήνες).
- Η δυνατότητα διακοπής της μίσθωσης, πριν από τη λήξη της σύμβασης με μια απλή προειδοποίηση του μισθωτή.
- Η ανάληψη συνήθως από τον εκμισθωτή της συντήρησης των παγίων στοιχείων ειδικής τεχνολογίας (ηλεκτρονικών υπολογιστών, μηχανών γραφείων κ.λπ..).
- Η ανάληψη συνήθως από τον μισθωτή της συντήρησης των παγίων στοιχείων που δε θεωρούνται ειδικής τεχνολογίας όπως είναι τα φορτηγά αυτοκίνητα, αγροτικά μηχανήματα κ.λπ..

Για να χαρακτηριστεί μια μίσθωση «άμεση» πρέπει να υπερισχύει ο εμπορικός χαρακτήρας έναντι της χρηματοδοτικής πλευράς.

Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την κατάσταση του ισολογισμού της μέσω της εξόφλησης τυχόν βραχυπρόθεσμου δανεισμού της που χρηματοδότηση την απόκτηση των παγίων. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες επιτρέπεται να πουλήσουν στην εταιρεία Leasing τον εξοπλισμό τους, δεν επιτρέπεται όμως να πουλήσουν τα επαγγελματικά τους ακίνητα.

9.2.2.2. Πώληση και επαναμίσθωση παγίων στοιχείων (Sale and Lease Back).

Με το νόμο 2682/1999, άρθρο 27, εισήχθη και στην Ελλάδα η πώληση – μίσθωση (sale and lease back) ακινήτων χωρίς όμως να επεκταθούν στην πώληση – μίσθωση όλες οι φοροαπαλλαγές (αυτό γίνεται με το νόμο 3091/2002 άρθρο 26).

Στην Πώληση – Επαναμίσθωση, η Επιχείρηση μεταβιβάζει ένα πάγιο στοιχείο που της ανήκει, στην Εταιρεία Leasing και στην συνέχεια το μισθώνει από αυτήν κάνοντας χρήση του θεσμού της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης. Με την τεχνική αυτή δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει τη ρευστότητά της με την μετατροπή σε κεφάλαιο κίνησης των κεφαλαίων που έχει δεσμεύσει σε μηχανολογικό εξοπλισμό και επιχειρηματικά ακίνητα.

α) Πώληση – μίσθωση μηχανολογικού εξοπλισμού.

Η πώληση – μίσθωση μηχανολογικού εξοπλισμού συνεχώς περιορίζεται για δύο λόγους:

- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ως μεταχειρισμένος δεν διασφαλίζει συνήθως τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που οι εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης αναζητούν και επιβάλλουν στους πελάτες τους: αρτιότητα, άριστη κατάσταση, σχετικά σύγχρονη τεχνολογία και λειτουργική αυτοτέλειά του.
- Η ύπαρξη μεγάλης πιθανότητας, η σύμβαση που θα υπογραφεί με τον επιχειρηματία να αποδειχθεί επισφαλής, διότι συνήθως, τα ακίνητα του επιχειρηματία, είτε είναι υποθηκευμένα σε τράπεζα που ήδη του έχει δανειοδοτήσει ή η επιχείρηση δεν θα διαθέτει ιδιόκτητα ακίνητα.

β) Πώληση – μίσθωση ακινήτων.

Αντίθετα, με την πώληση και επαναμίσθωση μηχανολογικού εξοπλισμού, η πώληση –

μίσθωση ακινήτων αποτελεί μια κερδοφόρα σύμβαση και οι αντίστοιχες μισθώσεις συνεχώς αυξάνουν.

Πλεονεκτήματα της πώλησης – μίσθωσης ακινήτων είναι:

- Η άμεση βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης.
- Η εξυγίανση της διάρθρωσης του ισολογισμού ως αποτέλεσμα της εξόφλησης αντιστοίχου ύψους υποχρεώσεων ή της πραγματοποίησης νέων επενδύσεων με αυτοχρηματοδότηση.
- Η πλήρης φορολογική απαλλαγή των μισθωμάτων που καταβάλλονται και αναφέρονται στο κτίσμα και όχι στο οικόπεδο.
- Η αποφυγή ανεπιθύμητων αυξήσεων στο ύψος του ενοικίου από τον ιδιοκτήτη λόγω πληθωρισμού, αύξησης της αξίας του ακινήτου κ.ά.

Η εξαίρεση από την υποχρέωση αναπροσαρμογής της αξίας του ακινήτου και καταβολής φόρου καθ’ όλη τη διάρκεια της σύμβασης Leasing.

9.2.2.3. Συμμετοχική ή εξισορροποιητική Χρηματοδοτική Μίσθωση (Lever-aged Leasing)

Η Συμμετοχική Χρηματοδοτική Μίσθωση εφαρμόζεται σε πράγματα πολύ μεγάλης αξίας (τραίνα, αεροπλάνα, πλοία κ.λπ.) και προϋποθέτει συνήθως τη σύμπραξη τεσσάρων μερών: του μισθωτή (χρήστη), του εκμισθωτή (εταιρία Leasing), του κατασκευαστή ή προμηθευτή και μιας τράπεζας ή άλλου χρηματοδοτικού οργανισμού. Η τράπεζα διαθέτει το τίμημα στον κατασκευαστή και εισπράττει ένα μερίδιο των ενοικίων (μισθωμάτων) από την εταιρεία Leasing, η οποία δρα ως μεσάζων για την τοποθέτηση του εξοπλισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο εκμισθωτής αγοράζει το πάγιο στοιχείο, καταβάλλοντας μέρος μόνο της αξίας του (συνήθως 20 – 40%). Το υπόλοιπο ποσό καλύπτεται με μακροπρόθεσμο δανεισμό, χωρίς όμως οι μακροπρόθεσμοι χρηματοδότες (τράπεζες – χρηματοδοτικοί οργανισμοί) να έχουν το δικαίωμα να στραφούν κατά της εταιρείας Leasing. Οι δανειστές συμφωνούν να ικανοποιηθούν αποκλειστικά από τα μισθώματα που θα καταβληθούν από τον μισθωτή. Σε περίπτωση οικονομικής αδυναμίας του μισθωτή, οι χρηματοδότες μπορούν να προχωρήσουν σε εκποίηση του πάγιου στοιχείου, το οποίο έχει υποθηκευτεί από τον εκμισθωτή, ως πρόσθετη εγγύησή τους.

9.2.2.4. Μίσθωση κατά παραγγελία (Custom Lease).

Στην περίπτωση αυτή η Χρηματοδοτική Μίσθωση προσαρμόζεται στις ειδικές ανάγκες του μισθωτή π.χ. η ρύθμιση των μισθωμάτων γίνεται με βάση την οικονομική του δυνατότητα και τις εποχικές του ανάγκες.

9.2.2.5. Χρηματοδοτική Μίσθωση - Πώληση (Vendor Lease Program)

Είναι μια μέθοδος προώθησης των πωλήσεων από τους κατασκευαστές ή προμηθευτές και αντιπροσώπους εξοπλισμού.

Σύμφωνα μ’ αυτή ένας κατασκευαστής ή ένας αντιπρόσωπος εξοπλισμού υπογράφει μια σύμβαση - πλαίσιο με μια εταιρεία Leasing και στη συνέχεια προσκομίζει πελάτες στην εταιρία αυτή, η οποία στη συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό στον μισθωτή (πελά-

τη) με μακροπρόθεσμη σύμβαση. Ο κατασκευαστής - προμηθευτής εισπράττει από την εταιρεία Leasing ολόκληρο το τίμημα κατά την υπογραφή της σύμβασης– μίσθωσης με τον πελάτη και η εταιρεία Leasing αναλαμβάνει την υποχρέωση να εισπράξει τα μισθώματα από τον μισθωτή (πελάτη).

Η εταιρεία Leasing μπορεί να παρέχει στον κατασκευαστή - προμηθευτή - αντιπρόσωπο και υπηρεσίες σε αντικείμενα Marketing (προώθηση, διαφήμιση κ.λπ..)

Η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε σε σχέση με τη χρηματοδοτική μίσθωση επενδυτικών αγαθών εκτεταμένης χρήσης και σχετικώς μικρής αξίας ανά μονάδα προϊόντος (Η/Υ, αυτοκίνητα, ιατρικά μηχανήματα, μηχανολογικός εξοπλισμός κ.ά.)

9.2.2.6. Ειδική Μορφή Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (Master Lease Line).

Μεταξύ εταιρίας Leasing (εκμισθωτή) και πελάτη (μισθωτή) μπορεί να υπογραφεί μια σύμβαση - πλαίσιο, η οποία επιτρέπει στον τελευταίο να αποκτά τον εξοπλισμό σταδιακά χωρίς να έχει την υποχρέωση να συνάπτει νέα σύμβαση για κάθε στάδιο ή είδος εξοπλισμού.

9.2.2.7. Μίσθωση με παροχή υπηρεσιών (Service Leasing)

Είναι η μορφή που προβλέπει ότι ο κατασκευαστής αναλαμβάνει και την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών, όπως είναι η συντήρηση, η εκπαίδευση του προσωπικού κ.λπ.. Αυτή η περίπτωση συνήθως εντάσσεται στη σύμβαση Άμεσης Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, μπορεί όμως να αποτελεί και αυτοτελή σύμβαση.

9.2.2.8. Χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων (real estate lease)

Στη χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων η εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης αναλαμβάνει να κατασκευάσει ή να αγοράσει σύμφωνα με τις προδιαγραφές του μελλοντικού μισθωτού ακίνητο, το οποίο εκμισθώνει για προκαθορισμένη χρονική διάρκεια, δίνοντας όμως στον μισθωτή τη δυνατότητα να το αγοράσει όταν λήξει η σύμβαση σε μια προκαθορισμένη αξία (ή σε μια αξία που θα καθοριστεί σύμφωνα με μια ορισμένη διαδικασία). Ο μισθωτής του ακινήτου μπορεί να είναι και ιδιοκτήτης του γηπέδου πάνω στο οποίο η εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης κατασκεύασε το ακίνητο.

Ένας άλλος τρόπος πραγματοποίησης μιας χρηματοδοτικής μίσθωσης ακινήτου είναι ο σχηματισμός μιας κοινής εταιρείας μεταξύ της εταιρίας χρηματοδοτικής μίσθωσης που διατηρεί την πλειοψηφία και τον μισθωτή. Η εταιρεία αποκτά το ακίνητο, το οποίο μισθώνεται στο χρήστη. Ο τελευταίος σε χρόνο που έχει προσυμφωνηθεί αγοράζει τις μετοχές από την εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης βάσει προκαθορισμένου τιμήματος.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της χρηματοδοτικής μίσθωσης ακινήτων είναι:

- Η πολύ μεγάλη διάρκεια εκμίσθωσης (10-25 ή 30 χρόνια).
- Η ενδεχόμενη σημαντική αύξηση της αξίας του εκμισθούμενου ακινήτου.
- Η σημαντική υπολειμματική αξία του γηπέδου και των εγκαταστάσεων που δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί από πριν.

Ο αυξημένος κίνδυνος για τον εκμισθωτή που σχετίζεται με την αδυναμία μετακίνησης του μισθωμένου ακινήτου.

9.2.2.9. Διεθνής ή Διασυνοριακή Μίσθωση (Off - Shore ή Cross - Border).

Η Διεθνής ή Διασυνοριακή Μίσθωση επεκτείνεται έξω από τα γεωγραφικά όρια μιας χώρας και η πληρωμή των μισθωμάτων γίνεται σε συνάλλαγμα. Απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις που χρειάζονται κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, από την αλλοδαπή.

9.2.2.10. Ειδικότερες Μορφές Leasing.

Οι σύγχρονες συνθήκες επέβαλλαν την ανάπτυξη νεότερων και ειδικότερων μορφών Leasing. Οι κυριότερες απ' αυτές είναι οι εξής:

- Χρηματοδοτική Μίσθωση με ρήτρα συναλλάγματος (Currency Lease).
- Χρηματοδοτική Μίσθωση με δικαίωμα σύνδεσης σε οποιοδήποτε νόμισμα (Swap Based Lease - Swap).
- Κοινοπρακτική Χρηματοδοτική Μίσθωση (Syndication Leasing), όταν αναλαμβάνεται από Κοινοπραξίες εταιριών Leasing.
- Χρηματοδοτική Μίσθωση μέσω ομολογιακού δανείου (Lease Bond) όταν το ομολογιακό δάνειο εξυπηρετεί το Leasing).

9.2.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης.

9.2.3.1. Πλεονεκτήματα.

- Η εξασφάλιση της χρηματοδότησης του νέου εξοπλισμού ή ακινήτου κατά 100%, η άμεση χρησιμοποίησή του και χωρίς να απαιτείται πάντοτε η ίδια συμμετοχή.
- Η διαδικασία υπογραφής μιας σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή έναντι μιας σύμβασης μακροπρόθεσμου δανεισμού. Συνήθως δεν χρειάζονται προσημειώσεις, υποθήκες κ.λπ.. ενώ προβλέπονται μειωμένα συμβολαιογραφικά δικαιώματα και απαλλαγή από διάφορα τέλη και φόρους. Συμβάλλει έτσι η Χρηματοδοτική Μίσθωση στον ταχύτερο εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού των επιχειρήσεων και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του.
- Ο μακροχρόνιος χαρακτήρας της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν επενδύσεις μεγάλου ύψους χωρίς να διαθέτουν ίδια κεφάλαια ή να καταφεύγουν σε μακροπρόθεσμο δανεισμό. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της σχέσης ιδίων προς ξένα κεφάλαια της επιχείρησης.
- Ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον προγραμματισμό της επενδυτικής πολιτικής μιας επιχείρησης προκύπτει από την ευχέρειά της να επιλέξει σε συνεργασία με την εταιρία Leasing το χρονικό διάστημα της σύμβασης με την οποία θα ενοικιάζει τον εξοπλισμό.
- Οι εταιρίες Leasing είναι σε θέση να χρηματοδοτούν νέες επενδυτικές πρωτοβουλίες, στις οποίες το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα αδυνατεί να ανταποκριθεί πλήρως. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει διαφορά στην αντίληψη για την αξιολόγηση των επενδύσεων.

Οι εταιρίες Leasing προσβλέπουν κυρίως στην αξία και την αποδοτικότητα κάθε νέας επένδυσης, ενώ στη συνηθισμένη τραπεζική αξιολόγηση των επενδύσεων μεγάλη σημασία έχει η προσωπική περιουσία του φορέα.

- Η ευελιξία που χαρακτηρίζει τη Χρηματοδοτική Μίσθωση επιτρέπει την προσαρμογή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επενδυτικής πρότασης. Για παράδειγμα, μπορούν να συμφωνηθούν κυμαινόμενα μισθώματα που θα ανταποκρίνονται σε ιδιαιτερότητες ή ετεροχρονισμούς των εισπράξεων λόγω εποχιακής διακύμανσης.
- Η διάρκεια της μίσθωσης και το ύψος του μισθώματος ορίζονται σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και αφού ληφθούν υπόψη τυχόν εποχικοί παράγοντες.
- Η επιχείρηση που πραγματοποιεί επένδυση σε καινούριο εξοπλισμό, μέσω Leasing απολαμβάνει ορισμένες φορολογικές απαλλαγές και οφέλη που προκύπτουν από την υπαγωγή της στον αναπτυξιακό νόμο, εφόσον βέβαια συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζονται από αυτόν. Συγκεκριμένα, τα μισθώματα εκπίπτουν εξολοκλήρου από τα έσοδα του μισθωτή εξασφαλίζοντας έτσι μια μεγαλύτερη φορολογική ωφέλεια. Σε σύγκριση π.χ. με την τοκοχρεολυτική δόση του μακροπρόθεσμου δανεισμού, όπου μόνο ο τόκος εκπίπτει.
- Η εταιρεία που πραγματοποιεί επένδυση μέσω Leasing διατηρεί τα κίνητρα των αναπτυξιακών νόμων και των προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η Χρηματοδοτική Μίσθωση επιτρέπει στις κατασκευάστριες εταιρείες αντί να πωλούν με πίστωση τα προϊόντα τους και ως εκ τούτου να καταφεύγουν σε δανεισμό, να πωλούν τοις μετρητοίς αποφεύγοντας έτσι σημαντικά χρηματοοικονομικά έξοδα.
- Οι εταιρείες Leasing διασφαλίζονται από τον κίνδυνο πτώχευσης του μισθωτή διότι διατηρούν την ιδιοκτησία του εξοπλισμού και επιπλέον απολαμβάνουν σημαντικά φορολογικά κίνητρα (σύσταση αφορολόγητου αποθεματικού, αποσβέσεις).
- Ο μισθωτής προστατεύεται από την τεχνολογική απαξίωση του εξοπλισμού του, τον οποίο μπορεί να ανανεώνει και να εκσυγχρονίζει χωρίς να δεσμεύει τα διαθέσιμα κεφάλαιά του. Άρα, συμφέρει στον μισθωτή να έχει στην ιδιοκτησία του περιουσιακά στοιχεία που με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται η αξία τους (οικόπεδα, κτίρια κ.λπ.) και να μισθώνει μέσω Leasing πάγια στοιχεία που απαξιώνονται (μηχανολογικός εξοπλισμός κ.λπ.)
- Η Χρηματοδοτική Μίσθωση προστατεύει τον μισθωτή από την αύξηση των τιμών, διότι τα μισθώματα συμφωνούνται στην αρχή της σύμβασης και παραμένουν αμετάβλητα μέχρι τη λήξη της και έτσι δεν επηρεάζονται από μελλοντική αύξηση του πληθωρισμού.
- Το Leasing αποτελεί για τα τραπεζικά συγκροτήματα ένα τρόπο αύξησης της πελατείας τους και πολλαπλών κερδών, αφού, εκτός των άλλων, αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των κατασκευαστών και προμηθευτών του εξοπλισμού και προσφέρουν πελατεία στις ασφαλιστικές εταιρίες.
- Μετά τη λήξη της σύμβασης ο μισθωτής αποκτά την κυριότητα του εξοπλισμού έναντι προσυμφωνημένου (συνήθως συμβολικού) τιμήματος. Η απόκτηση του εξοπλισμού είναι απαλλαγμένη από φόρο μεταβίβασης.
- Η Χρηματοδοτική Μίσθωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις μικρομεσαίες επιχειρή-

σεις για την προμήθεια πάγιων στοιχείων μικρής αξίας, όπου η προσφυγή στον δανεισμό είναι ασύμφορη ή ανέφικτη. Οι τράπεζες είναι συνήθως απρόθυμες να χορηγούν μικρά δάνεια για πάγια στοιχεία διότι η σχετική διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο και υψηλό κόστος. Έτσι το Leasing αποτελεί μια τεχνική εκσυγχρονισμού της παραγωγικής δομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

9.2.3.2. Μειονεκτήματα

- Το ονομαστικό κόστος του Leasing είναι υψηλότερο συγκριτικά με άλλες μορφές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τις εταιρείες Leasing, όμως, το κόστος της χρηματοδότησης μέσω Leasing είναι χαμηλότερο του κόστους τραπεζικού δανεισμού, αν στο ονομαστικό επιτόκιο του τραπεζικού δανεισμού προστεθούν οι δαπάνες της ασφάλειας, οι προμήθειες, το κόστος των εγγυήσεων (υποθήκες, έρευνα τίτλων κ.λπ..) και ταυτόχρονα ληφθούν υπόψη οι διάφορες φοροαπαλλαγές της χρηματοδότησης μέσω Leasing.
- Ο έλεγχος σε πολλές περιπτώσεις που υφίσταται ο μισθωτής από τον εκμισθωτή, ο οποίος διατηρεί τη νομική κυριότητα του εξοπλισμού, για τη διαπίστωση της καλής λειτουργίας του. Επίσης η παρέμβαση του εκμισθωτή σε οικονομικά και διαχειριστικά θέματα για την παρακολούθηση της τύχης του εξοπλισμού.
- Η απώλεια της υπολειμματικής αξίας του εξοπλισμού από τον μισθωτή γιατί όταν λήξει η σύμβαση πρέπει να επιστρέψει τον εξοπλισμό ή να κάνει νέες διαπραγματεύσεις. Η Χρηματοδοτική Μίσθωση, λόγω του σχετικά υψηλού κόστους, είναι κατάλληλη για μεσομακροπρόθεσμες και όχι βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις.
- Παρά τη βελτίωση του δείκτη «δανειακής επιβάρυνσης» (σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια), μπορεί να εκδηλωθεί δισταγμός των τραπεζών για χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, όταν ένα μεγάλο μέρος του εξοπλισμού της τελευταίας στηρίζεται στη μέθοδο του Leasing.

Επίσης, ο εξοπλισμός αυτός δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εμπράγματη ασφάλεια σε περίπτωση δανεισμού.

- Ο μισθωτής διατρέχει τον κίνδυνο της έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης αν αθετήσει κάποιον όρο της για σημαντικό χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση αυτή, ο εκμισθωτής μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή του εξοπλισμού και την άμεση πληρωμή όλων των μισθωμάτων μέχρι τη λήξη της σύμβασης.
- Στην περίπτωση του ιδιόκτητου εξοπλισμού, διαφεύγει η ωφέλεια από τη φοροαπαλλαγή των αποσβέσεων, ωφέλεια που συμψηφίζεται, μέχρις ενός βαθμού, από την πλήρη φοροαπαλλαγή των μισθωμάτων.

9.2.4. Ο θεσμός του Leasing στην Ελλάδα

9.2.4.1. Θεσμικό πλαίσιο

Ο θεσμός της Χρηματοοικονομικής Μίσθωσης έχει εισαχθεί στην Ελλάδα με το Ν. 1665/1986, ο οποίος ορίζει ότι αντικείμενο Χρηματοδοτικής Μίσθωσης μπορεί να αποτελέσει κάθε κινητό πράγμα που προορίζεται για επαγγελματική χρήση. Με το Ν.1995/1991 ο θεσμός του Leasing επεκτάθηκε και στα φορτηγά αυτοκίνητα πάσης χρήσης, ενώ με το Ν. 2367/1995 επεκτάθηκε και στα ακίνητα για επαγγελματική χρήση. Στην κατηγορία των κινητών πραγμάτων περιλαμβάνονται τα αεροσκάφη και εξαιρούνται τα πλοία και τα πλωτά ναυπηγήματα, ενώ από τα ακίνητα εξαιρούνται τα οικόπεδα. Με το νόμο 2682/1999, άρθρο 27, εισήχθη και στην Ελλάδα η πώληση – μίσθωση (sale and lease back) ακινήτων χωρίς όμως να επεκταθούν στην πώληση – μίσθωση όλες οι φοροαπαλλαγές (αυτό γίνεται με το νόμο 3091/2002 άρθρο 26). Στην εγχώρια αγορά μέσω Leasing χρηματοδοτείται η μίσθωση εξοπλισμού επιχειρήσεων και επαγγελματιών, επαγγελματικών ακινήτων, μεταφορικών μέσων και αγροτικών εκτάσεων, ενώ δε χρηματοδοτείται η μίσθωση γης-οικοπέδων, πλοίων-πλωτών ναυπηγημάτων, εργασιών, έργων συντήρησης και εν γένει η παροχή υπηρεσιών. Επίσης, δε γνωρίζουν ανάπτυξη κάποιες μορφές χρηματοδοτικής μίσθωσης που είναι διαδεδομένες στο εξωτερικό, όπως είναι το διεθνές, το κοινοπρακτικό, το συμμετοχικό leasing, καθώς και η χρηματοδοτική μίσθωση προς φυσικά πρόσωπα, η οποία δε προβλέπεται από την εγχώρια νομοθεσία.

Στην περίπτωση ακινήτων, η σχετική σύμβαση της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης καταρτίζεται υποχρεωτικά με συμβολαιογραφικό έγγραφο, στις δε άλλες περιπτώσεις με ιδιωτικό έγγραφο. Σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τις μεταβιβάσεις ακινήτων και αεροσκαφών, οι συμβάσεις αυτές εγγράφονται στα βιβλία μεταγραφών της περιφέρειας του μισθωμένου ακινήτου και στα μητρώα αεροσκαφών.

Οι εταιρείες που ειδικεύονται στις συμβάσεις Leasing ιδρύονται με αυτόν τον αποκλειστικό σκοπό και κατόπιν ειδικής αδείας της Τράπεζας της Ελλάδας. Η άδεια αυτή είναι απαραίτητη και στην περίπτωση εγκατάστασης στην Ελλάδα παρόμοιων ξένων εταιρειών. Το καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο των εταιριών Leasing απαιτείται να είναι ίσο προς το κεφάλαιο σύστασης ανώνυμης τραπεζικής εταιρείας ή προς το ήμισυ αυτού, όταν την πλειοψηφία την κατέχουν μία ή περισσότερες τράπεζες. Η σύμβαση Leasing καταρτίζεται εγγράφως και καταχωρείται στο βιβλίο του άρθρου 5 του ΝΔ 1038/1949 (ΦΕΚ Α 149) του Πρωτοδικείου της κατοικίας ή της έδρας του μισθωτή και του Πρωτοδικείου Αθηνών.

Η χρονική διάρκεια της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης είναι πάντοτε ορισμένη και δεν μπορεί να συμφωνηθεί μικρότερη από 3 έτη για τα κινητά, 5 έτη για τα αεροσκάφη και 10 έτη για τα ακίνητα. Καθ' όλη τη διάρκεια της μίσθωσης τρίτα πρόσωπα δε μπορούν να ασκήσουν κυριότητα ή άλλο εμπράγματο δικαίωμα επί του αντικειμένου της, το οποίο ασφαλίζεται κατά κινδύνων. Τα μισθώματα που καταβάλλονται προς τις εταιρίες Leasing θεωρούνται λειτουργικές δαπάνης και εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα του μισθωτή. Τα δικαιώματα των συμβολαιογράφων για την κατάρτιση των συμβάσεων περιορίζονται στα κατώτατα όρια. Οι εταιρίες απολαμβάνουν φοροαπαλλαγές, με εξαίρεση το φόρο εισοδήματος και το ΦΠΑ. Επίσης, οι εταιρίες Leasing επωφελούνται από τους αναπτυξιακούς νόμους κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο που θα επωφελείτο ο μισθωτής αν θα είχε αγοράσει το μίσθιο.

Οι εταιρείες Leasing στην Ελλάδα (2003).

Εταιρεία	Ηλεκτρονική Διεύθυνση
ALPHA LEASING	http://www.alphaleasing.gr/
ASPIS LEASING	http://www.aspisbank.gr/
ATE LEASING	http://www.ateleiasing.gr/
ΑΤΤΙΚΗΣ LEASING	http://www.bankofattica.gr/
ΓΕΝΙΚΗ LEASING	http://www.geniki.gr/
ΚΥΠΡΟΥ LEASING	http://www.bankof Cyprus.gr/products leasing.htm
ΕΓΝΑΤΙΑ LEASING	http://egnatiasite.egnatiabank.gr/
ΕΜΠΟΡΙΚΗ LEASING	http://www.emporiki.gr/
ΕΘΝΙΚΗ LEASING	http://www.ethnolease.gr/
ETBA LEASING A.E.	http://www.etbaleasing.gr/
EUROBANK LEASING	http://www.euronank.gr/
PROBANK LEASING	http://www.probank.gr/
ΛΑΪΚΗ LEASING ΧΡΗΜΑΤΟΛΟΓΙΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ Α.Ε.	http://www.laiki.gr/
MULTIFIN A.E.	http://www.multifin.gr/
ΠΕΙΡΑΙΩΣ BEST LEASING	http://www.steficon.com/pireos/
ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ Α.Ε.	http://www.steficon.com/pireos/

9.2.4.2. Οι επιδόσεις του κλάδου χρηματοδοτικής μίσθωσης στην Ελλάδα και οι προοπτικές του

Από το 2000 και μετά, η χρηματοδοτική μίσθωση στην Ελλάδα κινείται γενικά με υψηλούς ρυθμούς. Σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της Ένωσης των Ελληνικών Εταιρειών Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, ο κλάδος της Χρηματοδοτικής μίσθωσης κατέγραψε για το 2002 συμβόλαια leasing στην εγχώρια αγορά συνολικής αξίας 1.536.327 ευρώ έναντι 1.300 χιλ. περίπου ευρώ του έτους 2001 (αύξηση της τάξης του 18,2%). Την μεγαλύτερη ποσοστιαία συνεισφορά στην αξία των συμβάσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης το 2002 εμφάνισαν τα συμβόλαια leasing μηχανημάτων και βιομηχανικών εγκαταστάσεων που αντιστοιχούσαν στο 34,3% της συνολικής αγοράς, έναντι 33,6% το 2001 (ποσοστιαία αύξηση μεταξύ 2001 και 2002 21,1%). Ακολούθησε ο κλάδος ακινήτων με 28,2%, έναντι 26,7% (30% αύξηση μεταξύ 2001 και 2002). Τα επαγγελματικά οχήματα είχαν το 2002 συνεισφορά 16,2% έναντι 17,7% το 2001 (ετήσια αύξηση κατά 8,5%), ενώ τα επιβατηγά συνεισέφεραν το 9,5%, ποσοστό παρόμοιο με αυτό του 2001 (ετήσια αύξηση 30% περίπου). Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι μηχανές γραφείου (λογισμικές, εκτυπωτικές κ.ά.) κατείχαν το 5,7%, και τέλος, οι υπηρεσίες και άλλα το 6,0%.

Το γεγονός ότι το leasing στην Ελλάδα καλύπτει μόνο το 9,8% των ετήσιων νέων επενδύσεων (το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 20%), δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης του θεσμού. Αναμένεται ότι το leasing ακινήτων θα συ-

νεχίσει να αυξάνεται με υψηλούς ρυθμούς και θα αποτελέσει βασικά πηγή χρηματοδότησης για την απόκτηση βιομηχανικής και εμπορικής στέγης. Η sale and leaseback σε μηχανολογικό εξοπλισμό θα συρρικνωθεί περαιτέρω, ενώ η sale and leaseback στα ακίνητα θα γνωρίσει γρήγορη ανάπτυξη και θα συμβάλλει στην επίλυση άμεσων προβλημάτων ρευστότητας των επιχειρήσεων. Τέλος, προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί η τάση επέκτασης του leasing στην περιφέρεια (μεταξύ 2001 και 2002 παρατηρήθηκε μια μείωση της περιοχής Αττικής) από 68,1% σε 61,2% προς όφελος της περιφέρειας και κυρίως της Β. Ελλάδας) και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση μιας εταιρείας leasing για τη σύναψη μιας συμφωνίας χρηματοδοτικής μίσθωσης;

(Την απάντηση θα την βρείτε στο τέλος του κεφαλαίου).

Σύγκριση χρηματοδοτικής μίσθωσης και δανείου. Ένα παράδειγμα

Υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση αποφάσισε να αποκτήσει μηχανολογικό εξοπλισμό αξίας 30.000 ευρώ και τα διοικητικά στελέχη της συγκρίνουν τη χρηματοδοτική μίσθωση και το δάνειο. Η διάρκεια της μίσθωσης ή του δανείου είναι 5 περίοδοι (έτη), όσο και η οικονομική ζωή του εξοπλισμού, η δε υπολειμματική αξία του είναι ασήμαντη. Τα μισθώματα προκαταβάλλονται και η μέθοδος απόσβεσης είναι η σταθερή (30.000/5 = 6.000 ευρώ ανά έτος). Το επιτόκιο του δανείου ανέρχεται σε 10%. Η απαιτούμενη απόδοση του εκμισθωτή ανέρχεται σε 10%. Ο φορολογικό συντελεστής είναι 35%.

Α) Αποτελέσματα Χρηματοδοτικής Μίσθωσης

Επειδή η εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης απαιτεί η απόδοσή της να ανέρχεται σε 10% τα μισθώματα θα υπολογισθούν με τη μέθοδο του τοκοχρεολυσίου (παρούσας αξίας ράντας). Με δεδομένο ότι το πρώτο μίσθωμα προκαταβάλλεται, δηλαδή ο μισθωτής καταβάλλει την πρώτη δόση στο Το, εφαρμόζουμε την τεχνική της προκαταβλητέας ράντας. Έτσι το μίσθωμα θα είναι:

$$30.000 = \sum_{+=0}^{5} \frac{x}{\left(1+r\right)^{+}}$$

$$30.000 = x + 3,1699x$$

$$30.000 = x\left(1 + 3,1699\right)$$

$$x = 7196$$

Με τα παραπάνω δεδομένα υπολογίζουμε την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών στην περίπτωση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Ταμειακές εκροές χρηματοδοτικής μίσθωσης

Περίοδος	**Μίσθωμα**	**Φορολογική Έκπτωση (α)**	**Ταμειακές εκροές μετά από φόρους (β)**	**Παρούσα αξία εκροών**
0	7.196	-	7.196	7.196
1-4	7.196	2.519	4.677	14.825,44 (γ)
5		2.519	(-2.519)	(-1.1564)
				20.457

α) φορολογική έκπτωση = μίσθωμα x φορολογικός συντελεστής.

β) ταμειακές εκροές μετά από φόρους = μίσθωμα – φορολογική έκπτωση.

γ) 4677x0,090909 = 4.251,8
4677x0,82645 = 3.865,31
4677x0,75131 = 3.513,88
4677x0,68301 = 3.194,44
14.825,44

δ) 2.519x0,62092 = 1.564

Επειδή στο τέλος του έτους 5 δεν υπάρχει μίσθωμα και υπολογίζεται για φορολογικούς λόγους στο τέλος του έτους 4, υπάρχουν αρνητικές ταμειακές εκροές (δηλαδή ταμειακές εισροές η παρούσα αξία των οποίων αφαιρείται από την παρούσα αξία των συνολικών εκροών).

Β) Αποτελέσματα δανείου

Η τοκοχρεολυτική δύση του δανείου υπολογίζεται με βάση την παρούσα αξία ληξιπρόθεσμης ράντας (δηλαδή οι τοκοφόροι περίοδοι είναι όσες και οι καταβολές). Έτσι, η τοκοχρεολυτική δόση είναι:

$$30.000 = \sum_{+=1}^{5} \frac{x}{\left(1+r\right)^{n}}$$

$$30.000 = x\left(3,7908\right)$$

$$x = 7914$$

Με τα δεδομένα που αναφέρονται πιο πάνω, μπορεί να εκτιμηθεί η παρούσα αξία των ταμειακών εκροών στην περίπτωση της χρηματοδότησης μέσω δανεισμού, λαμβάνοντας υπόψη τη φορολογική επίδραση (πίνακας 2).

Πίνακας 2. Ταμειακές εκροές δανείου

1 τέλος έ-τους	2 τοκοχρε-ολύσιο	3 τόκος	4 υπόλοιπο κεφαλαίου	5 αποσβέ-σεις	6 φορολο-γική έκ-πτωση (α)	7 ταμειακές εκροές (β) μέσα από φόρους	8 Συν/της προεξό-φλησης	9 (γ) πα-ρούσα αξία εκροών
1	7914	3.000	25.086	6.000	3.150	5.850	0,90909	5.318
2	7914	2.509	19.681	6.000	2.978	5.531	0,82645	4.571
3	7914	1.968	13.735	6.000	2.789	5.179	0,75131	3.891
4	7914	1.373,50	7.194,50	6.000	2.581	4.792,50	0,68301	2.976
5	7914	719,45	0	6.000	21	6.503	0,62092	4.038
								20.794

α) φορολογική έκπτωση = τόκος + απόσβεση x φορολογικός συντελεστής.

β) ταμειακές εκροές μετά από φόρους = (τόκος + αποσβέσεις) – φορολογική έκπτωση.

γ) Παρούσα αξία εκροών = εκροές μετά από φόρο x συντελεστής προεξόφλησης.

9.3. Factoring

9.3.1. Το εννοιολογικό περιεχόμενο του Factoring

Το Factoring είναι μια μορφή χρηματοδοτικής συναλλαγής ανάμεσα στην εταιρεία χρηματοδότησης (Factor) και στον προμηθευτή ή εκχωρητή (Factoree). Η συναλλαγή αυτή πραγματοποιείται με σύμβαση που υπογράφεται ανάμεσα στα δύο συμβαλλόμενα μέρη, στην οποία καθορίζονται με λεπτομέρειες τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις κάθε πλευράς.

Ένας πλήρης ορισμός του Factoring είναι ο παρακάτω:

Η πρακτορεία των επιχειρηματικών απαιτήσεων ή Factoring είναι το σύνολο των υπηρεσιών που μπορεί να παρέχει μια εταιρία (factor) μετά την εκχώρηση σ’ αυτή από μια εταιρεία - προμηθευτή (factoree) αγαθών ή υπηρεσιών, στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό της χώρας, ενός μέρους ή του συνόλου των επί πιστώσει επιχειρηματικών της απαιτήσεων. Πρόκειται για μια τεχνική συναλλαγών κατά την οποία, ο προμηθευτής ή εκχωρητής μεταβιβάζει ορισμένα δικαιώματά του κατά την κανονική λήξη ή να τα προεξοφλήσει οπότε διενεργεί μια πιστωτική πράξη.

Η εταιρεία χρηματοδότησης, αφού κάνει ορισμένους ελέγχους και επαληθεύσεις, αγοράζει τις απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες της (εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις) έναντι τρίτων, με βάση τα τιμολόγια που έχουν εκδοθεί από αυτές, τις συναλλαγματικές και τους ανοικτούς λογαριασμούς που επιβεβαιώνουν αυτές τις απαιτήσεις.

Οι εταιρείες factoring επιδιώκουν την ανάληψη απαιτήσεων τρίτων σε βιομηχανικά προϊόντα ελαφρά ή βαρέα, διαρκή καταναλωτικά αγαθά, ιατρικά μηχανήματα, εκδόσεις – εκτυπώσεις, τυποποιημένα τρόφιμα και ποτά, έπιπλα, προϊόντα μαρμάρου, πληροφορικής,

υφαντουργικά προϊόντα, υποδήματα κ.ά. Αντίθετα, αποφεύγουν να αναλαμβάνουν την πρακτόρευση αγαθών που είναι ευπαθή, διακινούνται χύμα ή που απαιτούν μετά την πώληση συντήρηση.

9.3.2. Πελάτες του Factoring

Οι επιχειρήσεις που ενδείκνυται να κάνουν χρήση των υπηρεσιών factoring έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Πραγματοποιούν πωλήσεις με βραχυπρόθεσμη πίστωση.
- Έχουν μεγάλο αριθμό πελατών με επαναληπτική αγοραστική συμπεριφορά.
- Παρουσιάζουν αναπτυσσόμενη και κερδοφόρα δραστηριότητα.

Οι ωφέλειες για την εταιρεία που κάνει χρήση των υπηρεσιών Factoring είναι πολλές και σημαντικές για την απρόσκοπτη ανάπτυξη των εργασιών της. Μεταξύ των πιο σημαντικών περιλαμβάνονται η ευέλικτη χρηματοδότηση, η μείωση της ανάγκης παροχής πρόσθετων εξασφαλίσεων εκ μέρους του πιστούχου (π.χ. εμπράγματες εξασφαλίσεις), ο έλεγχος του πιστωτικού κινδύνου και η ανάθεση εισπρακτικών και διαχειριστικών υπηρεσιών (αναλυτικότερα πιο κάτω).

9.3.3. Τα βασικά χαρακτηριστικά του Factoring

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Factoring που το διαφοροποιούν από τις γνωστές παρεμφερείς τραπεζικές εργασίες (προεξόφληση και είσπραξη συναλλαγματικών, φορτωτικών κ.λπ..) είναι τα παρακάτω:

- Ο πελάτης εκχωρεί - πωλεί στην ευθύνη είσπραξης το σύνολο των επιχειρηματικών απαιτήσεων ή ενός μέρους αυτών (τιμολόγια - επιταγές - συναλλαγματικές απαιτήσεις από πιστωτικές κάρτες κ.λπ. στον πράκτορα (Factor).
- Το Factoring αποτελεί μια δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του πελάτη. Ο τελευταίος όμως έχει την ευχέρεια να επιλέξει εκείνες τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ειδικότερες ανάγκες του (αναλυτικά πιο κάτω).
- Στην περίπτωση του γνήσιου Factoring, ο Factor αναλαμβάνει και τον λεγόμενο πιστωτικό κίνδυνο (χρηματοδότηση χωρίς δικαίωμα αναγωγής).

9.3.4. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Factoring

- **Χρηματοδότηση**: Η χρηματοδότηση, δηλαδή η κυριότερη και συνηθέστερη υπηρεσία του Factoring, έχει τη μορφή της χορήγησης προκαταβολών. Η υλοποίηση της σύμβασης Factoring γίνεται στην πράξη ως εξής: η εταιρεία Factoree (προμηθευτής - εκχωρητής) παραδίδει στην εταιρεία Factoring σε χρονικά διαστήματα που έχουν συμφωνηθεί (π.χ. κάθε 15 ημέρες) συγκεντρωτικό πίνακα των απαιτήσεών της έναντι τρίτων, που προκύπτει από τιμολόγιο που εκδόθηκαν. Η εταιρεία Factoring αφού κάνει ορισμένους ελέγχους και επαληθεύσεις προσδιορίζει ποια τιμολόγια του πελάτη της (προμηθευτή) δέχεται και ποια απορρίπτει. Από το συνολικό ποσό που προκύπτει από τα τιμολόγια που εγκρίθηκαν και δέχεται ο Factor να αγοράσει, αφαιρείται το κόστος του Factoring και το υπόλοιπο προκαταβάλλεται στον προμηθευτή (factoree).

Στο κόστος του Factoring περιλαμβάνονται:

- Ο τόκος των προκαταβολών που δίνει ο Factor στον πελάτη του - προμηθευτή (Factoree) για τις απαιτήσεις του δεύτερου έναντι τρίτων (των πελατών του) τις οποίες ο Factor θα εισπράξει σε μεταγενέστερο χρόνο.
- Η προμήθεια της εταιρείας Factoring, το ύψος της οποίας εξαρτάται από την αναλαμβανόμενη ομάδα αγοραστών - πελατών, τον αριθμό και τη μέση αξία των τιμολογίων και τη διάρκεια της μέσης πιστωτικής περιόδου. Η προμήθεια προσαυξάνεται γιατί υπολογίζεται και ο κίνδυνος τυχόν ζημιάς. Το κόστος του Factoring συνήθως ενοποιείται σε ένα ποσοστό το οποίο ενδέχεται να είναι αρκετά υψηλό π.χ. 4%.

Η εταιρεία Factoree (προμηθευτής) έχει ωφέλεια (κέρδος) από την πώληση των απαιτήσεών της, αν μετά την αφαίρεση των δικαιωμάτων της εταιρίας factoring (προμήθεια συν τόκοι) από το σύνολο της αξίας των τιμολογίων που πωλούνται παραμένει ένα περιθώριο κέρδους και για αυτήν. (Είναι βέβαια δυνατό να κάνει πώληση των δικαιωμάτων της με μικρή ζημιά για να αποκτήσει ρευστότητα σε περίπτωση που αντιμετωπίζει μεγάλη στενότητα κεφαλαίων).

- **Κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου**: Η συγκεκριμένη υπηρεσία συνίσταται στην υποχρέωση του Factor να καταβάλλει στον προμηθευτή - εκχωρητή (factoree) την αξία των εκχωρημένων επιχειρηματικών απαιτήσεων σε περίπτωση που ο πελάτης του προμηθευτή αδυνατεί να εξοφλήσει την οφειλή του σε καθορισμένο χρονικό διάστημα που συνήθως κυμαίνεται από 90 έως 120 ημέρες μετά τη λήξη της προθεσμίας πληρωμής της απαίτησης. Η εταιρεία Factoring αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο κάτω από προϋποθέσεις και εφόσον αυτό ζητηθεί από τον προμηθευτή - εκχωρητή. Ο Factor δεν καλύπτει τον κίνδυνο μη πληρωμής των απαιτήσεων από τον οφειλέτη (πελάτη του προμηθευτή) στις παρακάτω δύο περιπτώσεις:
  - Όταν ο οφειλέτης προβάλλει νόμιμους λόγους μη πληρωμής λόγω π.χ. κακής ποιότητας των προϊόντων΄, σοβαρής καθυστέρησης στην παράδοση των εμπορευμάτων κ.λπ..
  - Όταν υπάρχει αδυναμία πληρωμής των απαιτήσεων από τον οφειλέτη λόγω πολιτικών αναταραχών στη χώρα του (πολιτικός κίνδυνος).
- **Διαχείριση Απαιτήσεων**: Η υπηρεσία αυτή περιλαμβάνει:
  - Όλες τις πράξεις διαχείρισης των τιμολογίων, όπως: υπενθυμιστικές ενέργειες προς τον οφειλέτη, εξώδικες και δικαστικές ενέργειες σε συνεννόηση φυσικά με τον προμηθευτή εκχωρητή.
  - Τη λογιστική παρακολούθηση των λογαριασμών του αναλαμβανόμενου πελατολογίου με συνεχή παροχή σχετικών πληροφοριών στην επιχείρηση.
  - Την είσπραξη των τιμολογίων πώλησης και την αντίστοιχη πίστωση του προμηθευτή - εκχωρητή.

Τι πρέπει να θυμάστε

Οι κύριες λειτουργίες του Factoring είναι:

α) Η δανειοδότηση – χρηματοδότηση.

β) Η διαχείριση, η λογιστική παρακολούθηση και τελικά, η είσπραξη της απαίτησης.

γ) Η αξιολόγηση της φερεγγυότητας μετά από έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη.

δ) η ανάληψη και η κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου.

9.3.5. Είδη Factoring

9.3.5.1. Πλήρες ή γνήσιο Factoring (full service factoring) είναι αυτό που περιλαμβάνει όλες τις σχετικές υπηρεσίες, δηλαδή χρηματοδότηση, ασφάλιση πιστωτικού κινδύνου, λογιστική παρακολούθηση των πωλήσεων και διαχείριση των λογαριασμών είσπραξης των απαιτήσεων (τιμολόγια) κ.λπ..

9.3.5.2. Factoring με ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής:

α. Factoring με δικαίωμα αναγωγής (Factoring with recourse): Στην περίπτωση που ο πελάτης του προμηθευτή φανεί ασυνεπής, ο Factor έχει το δικαίωμα να απαιτήσει επιστροφή των χρημάτων του από τον προμηθευτή για την κάλυψη της απαίτησης. Με άλλα λόγια, τον κίνδυνο της μη πληρωμής των τιμολογίων από τον πελάτη του προμηθευτή δεν αναλαμβάνει ο Factor αλλά ο προμηθευτής - εκχωρητής (Factoree). Ο Factor διατηρεί το δικαίωμα να επιστρέψει τα απλήρωτα τιμολόγια στον προμηθευτή και να εισπράξει από αυτόν τα αντίστοιχα ποσά των απλήρωτων τιμολογίων. Σε όσες περιπτώσεις ισχύει το δικαίωμα αναγωγής παρέχεται χρηματοδότηση και διαχείριση / είσπραξη των εκχωρημένων επιχειρηματικών αποφάσεων.

β. Factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής (Factoring without recourse): Στην περίπτωση αυτή, αν υπάρξει καθυστέρηση ή αδυναμία από τον πελάτη του προμηθευτή, ο Factor δεν δικαιούται να ζητήσει επιστροφή των χρημάτων από τον προμηθευτή, αλλά έχει δικαίωμα να στραφεί μόνο κατά του οφειλέτη. Άρα τον κίνδυνο της μη πληρωμής των τιμολογίων από τον πελάτη του προμηθευτή αναλαμβάνει ο Factor και όχι ο προμηθευτής. Σε όσες συμβάσεις Factoring δεν ισχύει το δικαίωμα αναγωγής, προσφέρεται χρηματοδότηση και διαχείριση / είσπραξη των εκχωρημένων επιχειρηματικών απαιτήσεων, καθώς και ασφάλιση πιστωτικού κινδύνου μέχρι και 100% έναντι συμφωνημένου ασφαλίστρου.

9.3.5.3. Εγχώριο (Domestic) Factoring: Το εγχώριο Factoring αφορά την ανάληψη της ευθύνης είσπραξης των τιμολογίων που αφορούν τις πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών με πίστωση που πραγματοποιούνται μέσα στα όρια της χώρας. Στις περιπτώσεις του εγχώριου Factoring που ισχύει το δικαίωμα αναγωγής, παρέχεται χρηματοδότηση και διαχείριση / είσπραξη των εκχωρημένων επιχειρηματικών απαιτήσεων.

Σε όσες συμβάσεις εγχωρίου Factoring δεν ισχύει το δικαίωμα αναγωγής, εκτός από την χρηματοδότηση και τη διαχείριση / είσπραξη των εκχωρημένων απαιτήσεων, προσφέρεται και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου.

9.3.5.4. Factoring μόνο για χρηματοδότηση (Bulk Factoring): Περιλαμβάνει μόνο τη χρηματοδότηση του προμηθευτή έναντι των εκχωρημένων απαιτήσεων (τιμολογίων) που εκδόθηκαν, χωρίς την ανάληψη από τον Factor του πιστωτικού κινδύνου σε περίπτωση μη πληρωμής των τιμολογίων από τον πελάτη του προμηθευτή. Επίσης, η μορφή αυτή χρηματοδότησης δεν περιλαμβάνει διαχείριση / είσπραξη των επιχειρηματικών απαιτήσεων. Ο προμηθευτής μετά την περίοδο πίστωσης εισπράττει το ποσό χρηματοδότησης στην εταιρία χρηματοδότησης (Factor) καταβάλλοντας επιπλέον τους τόκους χρηματοδότησης.

9.3.5.5. Factoring χωρίς χρηματοδότηση (Maturity Factoring): Ο Factor διαχειρίζεται και εισπράττει τις εκχωρημένες επιχειρηματικές απαιτήσεις για λογαριασμό του προμηθευτή (factoree) χωρίς να έχει προκαταβάλλει το ποσό. Επίσης, αναλαμβάνει και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου. Το ποσό της αμοιβής της Χρηματοδοτικής Εταιρείας για τις υπηρεσίες της, ορίζεται από τον προμηθευτή και την εταιρεία.

9.3.5.6. Διεθνές (International) Factoring: Το εξαγωγικό (Export) Factoring: Το εξαγωγικό Factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που εξάγουν τα προϊόντα ή παρέχουν τις υπηρεσίες τους με πίστωση σε πελάτες του εξωτερικού και μπορεί να λειτουργήσει με ή χωρίς δικαίωμα αναγωγής. Η διαχείριση των εκχωρημένων επιχειρηματικών απαιτήσεων γίνεται σε συνεργασία με την αντίστοιχη εταιρεία factoring (ανταποκριτή) στη χώρα του οφειλέτη. Η εκχώρηση όμως στον Factor των απαιτήσεων του προμηθευτή (factoree) έναντι των πελατών του (αγοραστών - εισαγωγέων) γίνεται κατά κανόνα χωρίς δικαίωμα επιστροφής στην επιχείρηση των ανείσπρακτων τιμολογίων και επομένως ο Factor αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο (factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής). Σε περίπτωση που προκύψει οικονομική αδυναμία του πελάτη (οφειλέτη) να πληρώσει την εκχωρημένη απαίτηση, ο Factor αποζημιώνει τον προμηθευτή και ασκεί πλέον ένδικα μέσα εναντίον του οφειλέτη. Η χρήση των υπηρεσιών του εξαγωγικού Factoring απαλλάσσει την εξαγωγική επιχείρηση από τους πολύπλοκους χειρισμούς που απαιτεί η αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των αγοραστών, η διαχείριση κινδύνων στο εξωτερικό και η είσπραξη απαιτήσεων.

Επίσης, η υποκατάσταση των παραδοσιακών εξαγωγικών διαδικασιών από την ευέλικτη και αποτελεσματική διαχείριση των εξαγωγών μέσω ανοικτού λογαριασμού, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της εξαγωγικής επιχείρησης και συμβάλλει στην επιτυχή διείσδυσή της στη διεθνή αγορά.

9.3.5.7. Το εισαγωγικό Factoring απευθύνεται σε επιχειρήσεις που εισάγουν αγαθά ή υπηρεσίες από χώρες του εξωτερικού και είναι το αντίστροφο του εξαγωγικού Factoring. Η εισαγωγική επιχείρηση απαλλάσσεται από τις παραδοσιακές διαδικασίες των εισαγωγών και αγοράζει προθεσμιακά με ανοικτό λογαριασμό, γεγονός που της επιτρέπει να βελτιώνει τους όρους αγορών, την αγοραστική δύναμή της και την ανταγωνιστικότητά της.

9.3.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring

9.3.6.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring για τον Προμηθευτή - Εκχωρητή (Factoree)

9.3.6.1.1. Πλεονεκτήματα

- Αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης που διευρύνει την πιστοληπτική ικανότητα του προμηθευτή - εκχωρητή.
- Ενισχύει χρηματοδοτικά τις επιχειρήσεις και συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεών του και συνεπώς και των κερδών τους, διευκολύνοντας τη ρευστότητα τους.
- Παρέχει ασφαλιστική κάλυψη των απαιτήσεων. Με την ανάθεση των εισπράξεων των απαιτήσεων στην εταιρία Factoring, ο προμηθευτής -εκχωρητής απαλλάσσεται από τον κίνδυνο της αφερεγγυότητας των πελατών του και περιορίζει τις προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις.
- Συμβάλλει στην καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης και μειώνει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη της, αφού η εταιρεία Factoring αναλαμβάνει τις εισπράξεις, τη λογιστική παρακολούθηση, τις δικαστικές διαδικασίες για τους επισφαλείς πελάτες και την παροχή πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες.
- Η χρήση των υπηρεσιών του Factoring δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρώνει τις δυνάμεις της στην παραγωγή, στα κανάλια διανομής των προϊόντων και στη συνεχή ανάπτυξή της απαλλάσσοντάς την από τη χρηματοδοτική μέριμνα.
- Συμβάλλει στην ορθολογιστικότερη χρηματοοικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων που δε διαθέτουν οργανωμένα λογιστήρια και νομικά τμήματα.
- Απαλλάσσεται το λογιστήριο από τμήμα οφειλετών.
- Η χρηματοδότηση της επιχείρησης από την εταιρεία Factoring στηρίζεται στο αξιολογημένο πελατολόγιό της και έτσι δεν απαιτείται παροχή πρόσθετων ασφαλειών.
- Η χρηματοδότηση της επιχείρησης συνδέεται με τον κύκλο εργασιών της εταιρείας Factoring και μπορεί να αυξάνεται ανάλογα με αυτόν, κάτι που εξασφαλίζει συνεχή ρευστότητα η οποία αποτελεί ισχυρό διαπραγματευτικό «χαρτί» για την επίτευξη ευνοϊκών συμφωνιών με τους προμηθευτές της.
- Η ανάληψη του πιστωτικού κινδύνου από την εταιρεία Factoring διασφαλίζει την πληρωμή των τιμολογίων και προσφέρει ασφάλεια, γεγονός που διευκολύνει τον οικονομικό σχεδιασμό της επιχείρησης, εγγυάται την ανάπτυξή της, ενώ παράλληλα βελτιώνει την εικόνα του ισολογισμού της και την πιστοληπτική ικανότητά της, δεδομένου ότι η λαμβανόμενη προκαταβολή έναντι της αξίας των τιμολογίων, δεν εμφανίζεται στις υποχρεώσεις της.

9.3.6.1.2. Μειονεκτήματα του Factoring για τον Προμηθευτή - Εκχωρητή

Ως μειονέκτημα θα μπορούσε να αναφερθεί η αύξηση του διαχειριστικού κόστους στην περίπτωση που τα εισπρακτέα τιμολόγια είναι πολλά και μικρής αξίας.

9.3.6.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Factoring για την εταιρεία Factoring (Factor)

9.3.6.2.1. Πλεονεκτήματα:

- Η αύξηση του πελατολογίου της, η βελτίωση των συναλλαγών της και γενικότερα η αύξηση του κύκλου εργασιών της.
- Η υψηλή απόδοση των κεφαλαίων της που χρησιμοποιούνται στο Factoring.

9.3.6.2.2. Μειονεκτήματα:

Το βασικό μειονέκτημα είναι ο κίνδυνος ζημιάς από τυχόν μη είσπραξη των απαιτήσεων του προμηθευτή - εκχωρητή.

9.3.7. Το Factoring στην Ελλάδα.

Το Factoring για πρώτη φορά στην Ελλάδα εισήχθη το 1990 με τον Ν. 1905/1990.

Κυριότερα σημεία του νόμου είναι:

α) Η αποσαφήνιση της έννοιας του θεσμού και του περιεχομένου της σύμβασης Factoring.

β) Η αναφορά σε υπηρεσίες που ο πράκτορας μπορεί να προσφέρει στην εταιρία – πελάτη (λογιστική παρακολούθηση πελατών κ.ά.)

γ) Η διευκρίνιση ότι αντικείμενο του Factoring μπορεί να είναι και απαιτήσεις που πηγάζουν από την εξαγωγή ή την εισαγωγή προϊόντων (εξαγωγικό – εισαγωγικό Factoring).

δ) Η επισήμανση ότι πράκτορες επιχειρηματικών απαιτήσεων μπορεί να είναι μόνο τράπεζες ή ανώνυμες εταιρείες που έχουν το εν λόγω αντικείμενο ως αποκλειστικό σκοπό. Το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών αυτών αντιστοιχεί στο ήμισυ του κεφαλαίου που απαιτείται για τη σύσταση ανώνυμης τραπεζικής εταιρείας.

ε) Η ρύθμιση φορολογικών θεμάτων του θεσμού.

Σύμφωνα με τον νόμο 2232/1994 που τροποποίησε τον Ν.1905/1990, οι σχετικές δραστηριότητες μπορούν να ασκηθούν μόνο από Τράπεζες και Ανώνυμες Εταιρίες που το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιό τους είναι το 25% του απαιτουμένου για την ίδρυση τραπεζικής εταιρείας και πρέπει να καταβληθεί σε μετρητά.

Ο νόμος 2367/1995 «Νέοι Χρηματοπιστωτικοί θεσμοί και άλλες διατάξεις» βελτίωσε παραπέρα το θεσμό του Factoring. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 1 του Ν. 1905 διευκρίνισε ότι συμβάσεις Factoring αφορούν και σε απαιτήσεις που προέρχονται από κάθε μορφής διασυνοριακή άσκηση επιχειρηματικής δράσης και όχι μόνο από εισαγωγές και εξαγωγές κεφαλαίων όπως άφηνε να εννοηθεί η αρχική διάταξη.

Ο εκχωρημένος κύκλος εργασιών στα πλαίσια των υπηρεσιών Factoring στην Ελλάδα ανήλθε σε 2 δις. Ευρώ το 2001 (1,5% επί του ΑΕΠ), έναντι 1,4 εκατ. Ευρώ το 2000 και 762 εκατ. Ευρώ το 1999. Παρά τη σχετική άνοδο, το Factoring δεν έχει αναπτυχθεί στο εσωτερικό της Ελλάδας, όσο έχει διαδοθεί στις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ελληνική αγορά Factoring σε σχέση με τη συνολική οικονομική δραστηριότητα της χώρας υπολείπεται σημαντικά των περισσότερων ευρωπαϊκών αγορών, όπως η Μ. Βρετανία (10,1% των ΑΕΠ), η Ιταλία (9,9%), η Ιρλανδία (9,9%) κ.ά.

Μέχρι το 2001, η συντριπτική πλειονότητα των εργασιών αφορούσε το εγχώριο Factoring με αναγωγή (85% των συνολικών εργασιών). Από το 2002 παρατηρείται μια στροφή προς το Factoring χωρίς αναγωγή.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι μόνο το 8% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα κάνει χρήση των υπηρεσιών Factoring, ποσοστό πολύ μικρότερο από το αντίστοιχο των περισσοτέρων ευρωπαϊκών χωρών. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν την ύπαρξη μεγάλων περιθωρίων διείσδυσης και ανάπτυξης του συγκεκριμένου προϊόντος στην ελληνική αγορά.

Εταιρίες Factoring στην Ελλάδα	
Εταιρία	**Ηλεκτρονική διεύθυνση**
ABC FACTORS	http://www.alpha.gr
ΕΜΠΟΡΙΚΗ FACTORINS Α.Ε.	http://www.emporiki.gr
E.F.G. FACTORS Α.Ε.	http://www.eurobank.gr
ΛΑΪΚΗ FACTORING	http://lwww.laiki.gr
MULTIFACTORING Α.Ε	http://www.multifactoring.gr
CITIBANK	http://www.citibank.gr
HSBC Ελλάδος	http://www.hsbc.gr
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε	http://www.ate.gr
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε	http://www.nbg.gr
ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ FACTORS	http://www.bankofcyprous.gr

9.3.8. Το Fortaiting

Το Fortaiting είναι η εκχώρηση συνήθως μεσομακροπρόθεσμων απαιτήσεων από τον φορέα απαίτησης σε εταιρία Factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής (without recourse). Το Fortaiting είναι μια μορφή χρηματοδότησης με την οποία μπορεί να γίνει προεξόφληση αξιογράφων (γραμματίων, συναλλαγματικών, εγγυητικών επιστολών κ.λπ.) και το πλεονέκτημά του, έναντι άλλων μορφών χρηματοδότησης, είναι η κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου (εξόφληση τίτλων, συναλλαγματική διαφορά κ.λπ.) και του πολιτικού κινδύνου (πολιτική αστάθεια κ.λπ.) κατά τη διάρκεια της πίστωσης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στην εξαγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών.

9.3.8.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Fortaiting

9.3.8.1.1. Πλεονεκτήματα του Fortaiting

Το Fortaiting που εφαρμόζεται κυρίως στο εξωτερικό εμπόριο έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Η χρηματοδότηση από τον fortaiter γίνεται «χωρίς το δικαίωμα αναγωγής». Ο εξαγωγέας συνεπώς μεταθέτει τόσο τον επιχειρηματικό κίνδυνο (σε περίπτωση αφερεγγυότητας του οφειλέτη) όσο και τον πολιτικό κίνδυνο στον fortaiter.

- Ο εξαγωγέας εισπράττει μετρητά αμέσως μόλις παραδώσει τα προϊόντα του ή παράσχει τις υπηρεσίες του, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ρευστότητα της επιχείρησής του, να μειώνεται ο τραπεζικός δανεισμός και να απελευθερώνονται τα ίδια κεφάλαια που μπορεί να χρησιμοποιηθούν γι' άλλες ενέργειες (π.χ. marketing).
- Η εκχώρηση των απαιτήσεων επιτρέπει στον εξαγωγέα να μη καταναλώνει χρόνο και χρήμα για τη διαχείριση ή την είσπραξη των απαιτήσεων.
- Η διαπραγμάτευση για τη χρηματοδότηση μέσω Fortaiting γίνεται χωριστά για κάθε εμπορική συναλλαγή του εξαγωγέα με συνέπεια να μην είναι υποχρεωμένος να αναθέσει το σύνολο των δραστηριοτήτων ή μεγάλο μέρος αυτών σε κάποιον fortaiter.

9.3.8.1.2. Μειονεκτήματα του Fortaiting

- Το υψηλότερο κόστος χρηματοδότησης μέσω Fortaiting σε σχέση με εκείνο της απλής τραπεζικής ή άλλης μορφής χρηματοδότησης (π.χ. Factoring).
- Ο εξαγωγέας θα πρέπει να εντοπίσει στο εξωτερικό έναν εγγυητή της προτίμησης του Fortaiter.

9.3.8.2. Σύγκριση Factoring - Fortaiting

- Το Fortaiting αφορά μεσομακροπρόθεσμες απαιτήσεις διαρκείας από 6 μήνες έως 6 έτη, ενώ το Factoring αφορά βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις (από 3 έως 6 μήνες).
- Το Fortaiting είναι μια εφάπαξ χρηματοδότηση ενώ το Factoring αποτελεί μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία που προϋποθέτει μια μόνιμη συνεργασία μεταξύ Factor και Factoree.
- Η μέθοδος Fortaiting αφορά κυρίως την εξαγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών, ενώ οι υπηρεσίες του Factoring εφαρμόζονται στην εξαγωγή καταναλωτικών αγαθών.
- Το Fortaiting γίνεται πάντα «χωρίς δικαίωμα αναγωγής» ενώ το Factoring, ανάλογα με τη συμφωνία, γίνεται «χωρίς και με δικαίωμα αναγωγής» στον εξαγωγέα.
- Η ανάπτυξη του Fortaiting είναι συνυφασμένη με την εξέλιξη του εμπορίου μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών. Αντίθετα το Factoring λειτουργεί μόνο στις αναπτυγμένες χώρες και προσφέρεται κυρίως για την εξυπηρέτηση των εξαγωγέων εκείνων των οποίων οι πωλήσεις κατευθύνονται σε χώρες αυτής της κατηγορίας.
- Το Fortaiting χρηματοδοτεί τον εξαγωγέα μέχρι 100%, ενώ το Factoring μέχρι 80% των απαιτήσεων. Επί πλέον, η μέθοδος Factoring καλύπτει συναλλαγές ορισμένων νομισμάτων και για εκείνους μόνο τους εισαγωγείς που θα εγκρίνει, με βάση ορισμένα κριτήρια φερεγγυότητας, πριν προβεί στην μερική προεξόφληση της απαίτησης.

ΣΥΝΟΨΗ

Η χρηματοδοτική μίσθωση αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο χρηματοδότησης επιχειρηματικού εξοπλισμού, έναντι του δανεισμού και της αγοράς. Επίσης, ο θεσμός της πρακτόρευσης των απαιτήσεων των δανειστών (Factoring), αποβλέπει στην εξυπηρέτηση των χρεών λόγω πιθανών κινδύνων και μη τήρησης των όρων της σύμβασης από τους δανειολήπτες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι γνωρίζετε για τα δάνεια με Ενέχυρο Εμπορεύματα ή Χρεόγραφα;
2. Τι είναι το δάνειο με εμπράγματη ασφάλεια;
3. Τι γνωρίζετε για τα δάνεια με ανοικτό λογαριασμό;
4. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των τραπεζικών δανείων;
5. Στις παρακάτω προτάσεις να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος
   - Η αξία του δανείου με ενέχυρο χρεόγραφα δεν μπορεί να υπερβεί το 60-70% της αξίας των χρεογράφων.
   - Ο εξοπλισμός που αποκτήθηκε μέσω Leasing μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εμπράγματη ασφάλεια σε περίπτωση δανεισμού.
   - Τα επιχειρηματικά δάνεια δεν είναι ίδια με τα προσωπικά.
6. Να δώσετε την έννοια της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης.
7. Ποια είναι τα είδη Leasing και ποιοι οι τρόποι εφαρμογής του;
8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης;
9. Τι γνωρίζετε για την εφαρμογή του Leasing στην Ελλάδα;
10. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις:
    - Η εταιρεία Leasing έχει τη νομική κυριότητα των μέσων που ενοικιάζει μέχρι τη λήξη της σύμβασης.
    - Ένα μειονέκτημα του Leasing είναι η χρονοβόρα διαδικασία υπογραφής μιας σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης.
    - Ένα πλεονέκτημα του Leasing είναι η έκπτωση των καταβαλλομένων μισθωμάτων από τα έσοδα του ενοικιαστή.
    - Στην χρηματοδοτική μίσθωση δεν μπορεί να συμμετέχει ο κατασκευαστής του μέσου.
    - Στη χρηματοδοτική μίσθωση η χρηματοδότηση φθάνει το 100% της αξίας του εξοπλισμού.
    - Η διαδικασία απόκτησης του εξοπλισμού μέσω Leasing είναι απλούστερη, ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή από τη διαδικασία του μακροπρόθεσμου δανεισμού διότι δεν χρειάζονται, συνήθως, πρόσθετες εξασφαλίσεις όπως προσημειώσεις, υποθήκες κ.λπ.
    - Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι κατάλληλη για μεσομακροπρόθεσμες και όχι βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις.
11. Ποια είναι η έννοια του Factoring και ποια είναι τα βασικά του χαρακτηριστικά;
12. Ποιες είναι οι υπηρεσίες που προσφέρει το Factoring;
13. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του Factoring και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη;

14. Ποια είναι τα είδη του Factoring;

15. Τι γνωρίζετε για την εφαρμογή του Factoring στην Ελλάδα;

16. Στις παρακάτω προτάσεις να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος:

- Ο Factor καλύπτει και τον πολιτικό κίνδυνο.
- Factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής είναι η περίπτωση εκείνη που τον κίνδυνο της μη πληρωμής των τιμολογίων του πελάτη του προμηθευτή αναλαμβάνει ο προμηθευτής και όχι ο Factor.
- Ένα πλεονέκτημα του Factoring για τον προμηθευτή είναι η ασφαλιστική κάλυψη των απαιτήσεων.
- Οι επιχειρήσεις που ενδείκνυται να κάνουν χρήση των υπηρεσιών factoring πραγματοποιούν πωλήσεις με μακροπρόθεσμη πίστωση.
- Ο Factor προεξοφλεί πάντα στον προμηθευτή τα δικαιώματά του
- Ποια είναι η έννοια του Fortaiting;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα του Fortaiting;
- Ποιες βασικές διαφορές προκύπτουν από τη σύγκριση του Fac- toring με το Fortaiting;
- Ο Fortaiter χρηματοδοτεί «με ή χωρίς το δικαίωμα αναγωγής».
- Το Fortaiting αφορά βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις.
- Το Fortaiting εφαρμόζεται κυρίως στην εξαγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών.
- Βασικό μειονέκτημα του Fortaiting είναι η μη κάλυψη του πιστωτικού και πολιτικού κινδύνου κατά τη διάρκεια της πίστωσης.

17. Στις παρακάτω προτάσεις να επιλέξετε τη σωστή απάντηση:

- Για να εκσυγχρονίσει μια επιχείρηση τον εξοπλισμό της χωρίς να δεσμεύσει δικά της κεφάλαια πρέπει να συνάψει σύμβαση:
  1. Factoring.
  2. Fortaiting.
  3. Leasing.
  4. Τίποτα από τα παραπάνω.
- Το Factoring:
  1. αφορά βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις.
  2. χρηματοδοτεί κυρίως εξαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών.
  3. γίνεται πάντοτε χωρίς το δικαίωμα αναγωγής.
  4. καλύπτει τον πολιτικό κίνδυνο.

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η λύση εγκριτικής απόφασης από την εταιρία Leasing για τη σύναψη χρηματοδοτικής συμφωνίας επηρεάζεται θετικά από την διαπίστωση ότι:

α) υπάρχει ικανή ηγεσία (σχετικά στοιχεία που συνθέτουν τον φορέα της επιχείρησης είναι η ηλικία, η γνώση του αντικειμένου, η εμπειρία, η εργατικότητα κ.ά.).

β) υπάρχει δυνατότητα ευχερούς πληρωμής των μισθωμάτων με βάση το ταμειακό πρόγραμμα της επιχείρησης.

γ) η συγκεκριμένη αγορά εξοπλισμού μπορεί να αυξήσει τόσο τα έσοδα της επιχείρησης ώστε να είναι εφικτή η πλήρης κάλυψη των μισθωμάτων και η ύπαρξη σημαντικού χρηματικού πλεονάσματος.

δ) το περιουσιακό στοιχείο είναι καλής ποιότητας, αυτοτελές, μη εξειδικευμένο και εύκολα εκποιήσιμο.

ε) υπάρχει συμφωνία επαναγοράς του περιουσιακού στοιχείου από τον προμηθευτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολόπουλος Ι., *«Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως»*, εκδ. Σταμούλης, 2004.

Γαλάνης Β.Π., *«Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, Leasing, Factoring, Fortaiting, Franchising, Venture Capital»*, εκδ. Σταμούλης, 2000.

Κιόχος Π.Α., Παπανικολάου Γ.Δ., *«Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες»*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1997.

Μάζης Π.Κ., *«Η χρηματοδοτική μίσθωση»*, 199.

Μαλινδρέτου Β., *«Σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα»*, εκδ. Παπαζήσης, 2002.

Μελίδου Θώμη, *«Leasing ή Τραπεζικός δανεισμός;»*, Περιοδικό Επιλογή, Απρίλιος 2003.

Μητσιόπουλος Γ., «*Factoring – Fortaiting (Σύγχρονοι Θεσμοί Χρηματοδοτήσεων)»*, εκδ. Σμπίλιας, 1984.

Αγγελόπουλος Χρ. Π., «*Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα»*, εκδ. Σταμούλης, 2005

Καραθανάση Α.Γ., «*Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές»*, εκδ. Μπένου, 2002.

Αρτίκη Π.Γ., «*Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Αποφάσεις Χρηματοδοτήσεων»*, εκδ. Σταμούλη.

Μάζη Κ.Π., «*Η Χρηματοδοτική Μίσθωση – Leasing»*, εκδ. Σάκκουλας

Γεωργακόπουλου Ν.Λ., «*Χρηματιστηριακό και Τραπεζικό δάνειο»*, εκδ. Σάκκουλας.

Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., «*Το νέο Ευρωπαϊκό Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον»*, Τάσεις και Προοπτικές, εκδ. Σταμούλης, 2004.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **Μαλινδρέτου Β., «Σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα», εκδ. Παπαζήσης, 2002.**

   Το βιβλίο αυτό έχει αντικείμενο τα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Στα περιεχόμενά του περιλαμβάνεται η εξέταση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (ορισμοί, κατηγορίες, θεσμικό πλαίσιο, προοπτικές), καθώς και η ανάλυση των δυνατοτήτων ανάθεσης της είσπραξης απαιτήσεων σε πράκτορες (έννοια και βασικά χαρακτηριστικά του Factoring, τα είδη του, οι παράγοντες και τα πλεονεκτήματά του και η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα. Επίσης, παρουσιάζεται το Fortaiting και γίνεται συγκριτική αξιολόγησή του με το Factoring).

2. **Αγγελόπουλος Χρ. Π., Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, εκδ. Σταμούλης, 2005.**

   Το βιβλίο καλύπτει θέματα που σχετίζονται με τις Τράπεζες και το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα στο σύγχρονο, γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με ιδιαίτερη έμφαση στις αγορές, στα προϊόντα και στους αντίστοιχους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Μεταξύ άλλων αναλύεται η αγορά των τραπεζικών χρηματοδοτήσεων καθώς και οι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (VENTURE CAPITAL)

Σκοπός του κεφαλαίου

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών που αποτελούν ένα σχετικά νέο εξειδικευμένο θεσμό παροχής σε επιχειρήσεις ολοκληρωμένων πακέτων τεχνογνωσίας και χρηματοδοτικής ενίσχυσης, με συμμετοχή τους στο μετοχικό κεφάλαιο κα ανάληψη ανάλογου μέρους του επιχειρηματικού κινδύνου.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχετε την δυνατότητα να:

- Να εξηγείτε την έννοια και την χρησιμότητα του Venture Capital.
- Να διακρίνετε τη διαφορά του Venture Capital από τη συνήθη χρηματοδότηση επιχειρήσεων.
- Να περιγράφετε τις μορφές χρηματοδότησης επιχειρηματικού κεφαλαίου.
- Να προσδιορίζετε τα οφέλη του Venture Capital για την χρηματοδοτούμενη εταιρεία.
- Να γνωρίζετε την εξέλιξη των θεσμών στην Ελλάδα.

Έννοιες κλειδιά

- Χρηματοδότηση σποράς.
- Χρηματοδότηση εκκίνησης.
- Χρηματοδότηση στα πρώτα στάδια ανάπτυξης.
- Χρηματοδότηση ανάπτυξης ή επέκτασης.
- Χρηματοδότηση γέφυρας.
- Τεχνολογικό πάρκο.
- Θερμοκοιτίδα.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται το επιχειρηματικό ή καινοτομικό κεφάλαιο. Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από δώδεκα ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται οι μορφές χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων. Στην τρίτη ενότη-

τα γίνεται αναφορά στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη χρηματοδότηση και τις φάσεις εξέλιξης της οικονομικής ζωής μιας επιχείρησης. Στην τέταρτη ενότητα αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής επενδυτικών προτάσεων. Στην πέμπτη ενότητα περιγράφονται οι τρόποι πραγματοποίησης επενδύσεων από τις εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στην έκτη ενότητα αναφέρονται οι τρόποι παρακολούθησης της επιχείρησης από τις εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στην έβδομη ενότητα παρουσιάζονται οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στην όγδοη ενότητα αναφέρονται τα οφέλη που υπάρχουν για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση. Στην ένατη ενότητα παρουσιάζονται οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην γρήγορη εξάπλωση των εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου. Στη δέκατη ενότητα γίνεται αναφορά στον θεσμό του επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ελλάδα. Στην ενδέκατη ενότητα γίνεται αναφορά στο πρόγραμμα «ΕΛΕΥΘΩ» που αφορά τις θερμοκοιτίδες και τα τεχνολογικά πάρκα. Τέλος, αντικείμενο της δωδέκατης ενότητας είναι η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (ΝΕΧΑ)

10.1. Έννοια. Βασικά χαρακτηριστικά

Το κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital) είναι μια μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης (5-10 χρόνια) κεφαλαίων από θεσμικούς επενδυτές του ιδιωτικού τομέα σε επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας και γνώσης που διακρίνονται δηλαδή για καινοτομία, δυναμισμό και προσδοκώμενους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Πρόκειται για μια ενναλακτική μορφή μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης για την ανάπτυξη υπάρχουσων εταιριών ή τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Με την επένδυση σε κάποια επιχείρηση η εταιρία παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου αποκτά ως αντάλλαγμα την ιδιότητα του μετόχου σε εκείνη, ενώ παράλληλα αναλαμβάνει τον υψηλό κίνδυνο που χαρακτηρίζει αυτού του είδους τις επενδύσεις (Risk Capitals). Επίσης, η χρηματοδότρια εταιρεία πιθανόν να έχει κάποια ανάμιξη στη διοίκηση της χρηματοδοτούμενης εταιρείας και να παρέχει γενικά υπηρεσίες έρευνας αγοράς, ελέγχου επενδυτικών σχεδίων, οργάνωσης κ.λ.π.

Η χρηματοδότηση μέσω Venture Capital παρέχεται είτε μέσω της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών με αύξηση ή σπανιότερα με εξαγορά τμήματος αυτού είτε με διάφορες άλλες ευέλικτες μορφές, όπως η έκδοση νέας σειράς προνομιούχων μετοχών ή μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου, επιτρέπει δε σχεδόν πάντοτε στον κύριο μέτοχο να διατηρήσει τον έλεγχο της εταιρείας του.

Τα βασικά στοιχεία του Venture Capital που το διαφοροποιούν από τη συνήθη χρηματοδότηση επιχειρήσεων, είναι η ανάληψη του υψηλού κινδύνου (συνήθως χωρίς εξασφαλίσεις), κάτι που κατά κανόνα αποκλείεται στη συνήθη χρηματοδότηση και η ενεργός δέσμευση του διαχειριστή κατά την υλοποίηση του επικίνδυνου επενδυτικού σχεδίου με την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών. Άρα το επιχειρηματικό κεφάλαιο είναι δυνατό να χαρακτηρισθεί ως συνδυασμός παροχής «κεφαλαίου υψηλού κινδύνου» και «επιχειρηματικών συμβουλών και υπηρεσιών».

Η επένδυση αυτή απευθύνεται συνήθως σε επιχειρήσεις που δεν έχουν την δυνατότητα να αντλήσουν κεφάλαια από άλλες πηγές. Οι χρήστες του επιχειρηματικού κεφαλαίων είναι μικρές νέες επιχειρήσεις ή νεαρές επιχειρήσεις, καθώς επίσης και εξαγοραζόμενα τμήματα ή θυγατρικές μεγάλων εταιρειών.

Το όφελος που προσδοκά ο επενδυτής Venture Capital είναι υψηλό πράγμα που δικαιολογεί τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει για την επένδυσή του.

Οι εταιρίες Venture Capital προσπαθούν να μειώσουν τον κίνδυνο στις επενδύσεις τους διαφοροποιώντας κατά το δυνατόν το χαρτοφυλάκιό τους. Έτσι επιδεικνύουν κατά κανόνα προτίμηση σε επενδύσεις.

- Σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης
- Σε πολλές επιχειρήσεις σε διαφορετικούς κλάδους και αγορές
- Σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές
- Σε συμμετοχή στα επενδυτικά προγράμματα και άλλων εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου

Τέσσερις είναι οι τρόποι με τους οποίους το Venture Capital μπορεί να ρευστοποιήσει τη συμμετοχή του στη κεφαλαιοδοτούμενη εταιρεία:

- μέσω χρηματιστηριακής πώλησης.
- με την πώληση των μετοχών του Venture Capital σε τρίτη εταιρεία.
- με την πώληση των μετοχών στον βασικό μέτοχο (ιδιοκτήτη) της εταιρείας.
- με την εξαγορά της συμμετοχής του από άλλη πιο παραδοσιακή πηγή χρηματοδότησης (π.χ. Τράπεζα Επενδύσεων).

10.2. Μορφές χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων

Με κριτήριο την επιχειρηματική φάση (φάση ανάπτυξης της επιχείρησης) όπου συνάπτεται η συνεργασία, διακρίνονται οι παρακάτω κατηγορίες επενδύσεων επιχειρηματικού κεφαλαίου

α) Χρηματοδότηση «Σποράς» (Seed Capital).

Το Venture Capital χρηματοδοτεί την ανάπτυξη κάποιας ιδέας που βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο (πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης).

β) Χρηματοδότηση «Εκκίνηση» (Start-up Capital).

Το Venture Capital χρηματοδοτεί το ξεκίνημα της εταιρείας και την ανάπτυξή προϊόντος ή υπηρεσίας.

γ) Χρηματοδότηση «Στα Πρώτα Στάδια Ανάπτυξης» (Early Stage Financing).

Το Venture Capital χρησιμοποιείται για την εδραίωση του αναπτυσσόμενου προϊόντος.

δ) Χρηματοδότηση «Ανάπτυξης ή Επέκτασης» (Development Finance)

Το Venture Capital χρησιμοποιείται για αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας, επέκταση στην αγορά κ.λ.π.

ε) Χρηματοδότηση «Γέφυρας» (Bridge Financing).

Τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για να προετοιμαστεί η είσοδος της εταιρείας στο χρηματιστήριο.

Όσο εγγύτερα στην αρχή τοποθετείται μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο επενδυτικός κίνδυνος (αλλά και τα πιθανά κέρδη).

Άλλες μορφές χρηματοδότησης με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο είναι:

α) Η εξαγορά επιχείρησης από τη διοίκηση της (Management Buy-Out).

β) Η εξαγορά μιας εταιρείας από μια νέα ομάδα διευθυντικών στελεχών (Management Buy In).

γ) Η εξαγορά μεριδίων απερχόμενων εταίρων ή χρηματοδότηση αντικατάστασης (Replacement finance).

δ) Η εξαγορά και ανόρθωση ζημιογόνου επιχείρησης ή χρηματοδότηση Στροφής (Turnaround finance).

10.3. Φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης και χρηματοδότησής της

Τυπικά μια επιχείρηση παρουσιάζει πέντε φάσεις:

α) η φάση ανάπτυξης και εισόδου του προϊόντος της επιχείρησης στην αγορά (existence stage).

Σ' αυτή τη φάση η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη διακρίβωση της εφικτότητας ανάληψης ή μη επιχειρηματικής δράσης. Επιδιώκει να αποδείξει την επιτυχία της τεχνολογίας που εφαρμόζει και να κατασκευάσει πρότυπα (R+D). Όταν η φάση αυτή ολοκληρωθεί ο τεχνολογικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει έχει περιορισθεί.

β) η φάση της κατασκευής (survival stage).

Σ' αυτή τη φάση η επιχείρηση οργανώνει την παραγωγή της, εγκαθιστά το δίκτυο διανομής και προώθησης του προϊόντος και έτσι εισέρχεται στην αγορά. Όταν η φάση αυτή ολοκληρωθεί με επιτυχία, ο κίνδυνος που συνδέεται με την κατασκευή, προώθηση και διάθεση του προϊόντος έχει περιορισθεί.

γ) η φάση της επέκτασης (success and take – off stage).

Σ' αυτή τη φάση η επιχείρηση επιτυγχάνει γρήγορη ανάπτυξη και επεκτείνει το μερίδιό της στην αγορά.

δ) η φάση της ωριμότητας (maturity stage).

Σ' αυτή τη φάση ο ρυθμός των πωλήσεων της επιχείρησης αρχίζει να μειώνεται. Η επιχείρηση προβληματίζεται για τροποποιήσεις του προϊόντος ή αντικατάστασή του.

ε) η φάση της παρακμής (declininy stage).

Η φάση εξέλιξης της επιχείρησης επηρεάζει την επενδυτική συμπεριφορά των εταιρειών venture capital, διότι κάθε φάση περιέχει διαφορετικό βαθμό κινδύνου.

Τα αρχικά επιχειρηματικά στάδια χαρακτηρίζονται από υψηλό κίνδυνο με μεγαλύτερες όμως αποδόσεις, σε σύγκριση με τα κατοπινά στάδια. Καθώς η επιχείρηση μετακινείται με επιτυχία από μια φάση σ' άλλη ο σχετικός κίνδυνος περιορίζεται.

Συνήθως γίνεται διάκριση μεταξύ χρηματοδότησης των πρώτων φάσεων και των μεταγενέστερων φάσεων ανάπτυξης της επιχείρησης.

α) Χρηματοδότηση των πρώτων φάσεων ανάπτυξης μιας επιχείρησης (early stage financing)

Στις πρώτες φάσεις εξέλιξης της επιχείρησης (φάση ανάπτυξης και εισόδου του προϊόντος στην αγορά και φάση κατασκευής), οι εταιρείες καινοτομικού κεφαλαίου ενισχύουν την κεφαλαιακή βάση της με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της.

β) Χρηματοδότηση των μεταγενέστερων φάσεων εξέλιξης μιας επιχείρησης (later stage financing)

Στη φάση της επέκτασης ή σε ορισμένες περιπτώσεις και στη φάση της ωριμότητας, η χρηματοδότηση απευθύνεται σε μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν καλή πορεία, αλλά χρειάζονται πρόσθετη χρηματοδότηση υπό μορφή μετοχικού κεφαλαίου ή και δανείων προκειμένου να ολοκληρώσουν ένα ερευνητικό πρόγραμμα, να αυξήσουν την παραγωγή τους, να διαφοροποιήσουν το προϊόν ή να επεκταθούν. Η χρηματοδότηση εξυπηρετεί επίσης την αγορά μετοχών από τον επιχειρηματία, την εξυγίανση επιχειρήσεων, την εξαγορά προϋπάρχουσας επιχείρησης ή τμήματός της από ομάδα διευθυντικών στελεχών μέσα από την επιχείρηση, την εξαγορά προϋπάρχουσας επιχείρησης από άλλη κ.α.

Τι πρέπει να θυμάστε

Το Venture Capital μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το αρχικό στάδιο λειτουργίας (seed Capital), μέχρι την πλήρη ανάπτυξη των επιχειρήσεων (growth stage). Λειτουργούσες επιχειρήσεις, οι οποίες πραγματοποιούν σε μεταγενέστερο στάδιο εκσυγχρονισμό ή επέκταση μπορούν να ζητήσουν μια ειδική κατηγορία επιχειρηματικού ή καινοτομικού κεφαλαίου, το οποίο ονομάζεται αναπτυξιακό κεφάλαιο (development capital). Το Venture Capital δεν επενδύει σε εισηγμένες εταιρείες. Επίσης, το Venture Capital χρησιμοποιείται και στην περίπτωση μεταβίβασης της εταιρικής ιδιοκτησίας είτε σε μετόχους μειοψηφίας, είτε σε ομάδες στελεχών των εταιρειών (management buy-outs), προσφέροντας την απαιτούμενη χρηματοδότηση για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους επιδιώξεων.

14.4. Η επιλογή επενδυτικών προτάσεων (προσδιοριστικοί παράγοντες – κριτήρια επιλογής)

Οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου για να καταλήξουν στις τελικές επενδυτικές επιλογές τους, που αποτελούν ένα μικρό ποσοστό των αρχικών επενδυτικών προτάσεων που υποβλήθηκαν σ’ αυτές, προβαίνουν σε λεπτομερειακή αξιολόγηση των επενδυτικών προγραμμάτων που λαμβάνουν, ώστε να επιλέγουν τα πιο ρεαλιστικά και ελκυστικά απ’ αυτά.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση μιας εταιρείας venture capital για την επιλογή μιας επένδυσης είναι:

α) Η ικανότητα και η πείρα της διοίκησης και του επιχειρηματία

Η ικανότητα και η πείρα της διοίκησης θεωρείται απαραίτητο στοιχείο για να πετύχει μια επενδυτική πρόταση. Γι' αυτό η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου επιδιώκει να μάθει και να αξιολογήσει την τεχνική και εμπορική εμπειρία τους, τον βαθμό αφοσίωσης και εξάρτησης τους από την επιχείρησης, τις τυχόν αδυναμίες που εμφανίζουν και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να τις ξεπεράσει. Επίσης, προσπαθεί να διαπιστώσει την παρουσία ενός αποφασιστικού και διορατικού επιχειρηματία με προοπτικές ότι είναι σε θέση να σχεδιάσει σωστά και να υλοποιήσει ένα πλήρες πρόγραμμα δράσης.

β) Η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου.

Η εταιρεία καινοτομικού κεφαλαίου, αξιολογώντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα ελέγξει την ύπαρξη μιας αξιόλογης καινοτομικής ιδέας με οικονομικά και τεχνικά κριτήρια και επίσης, θα εκτιμήσει προσεκτικά τον επιχειρηματικό κίνδυνο που τελικά θα αποφασίσει να αναλάβει ή θα απορρίψει. Τα παραπάνω προϋποθέτουν ότι θα ελέγξει:

- Την εφαρμοζόμενη από την επιχείρηση τεχνολογία, καθώς και τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο.
- Αν είναι ρεαλιστικές οι υποθέσεις και οι προβλέψεις της επιχείρησης σχετικά με τις πωλήσεις, τις τιμές, τον τρόπο διάθεσης του προϊόντος, τα ακαθάριστα κέρδη κ.α.
- Τις εκτιμήσεις της επιχείρησης για το συνολικό κόστος του έργου, τα επιτόκια βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου δανεισμού, καθώς και τον προσδιορισμό των πιθανών πηγών χρηματοδότησης
- Παράγοντες όπως η μεταβλητότητα στη ζήτηση, η μεταβλητότητα στην τιμή πώλησης, η μεταβλητότητα στις τιμές των πρώτων υλών και των άλλων στοιχείων κόστους, η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με αποτελεσματικό τρόπο κ.α.

Επίσης, η εταιρία επιχειρηματικού κεφαλαίου λαμβάνει υπόψη την πιθανή ένταξη της επιχείρησης σε αναπτυξιακές διατάξεις (εθνικές ή κοινοτικές), το φορολογικό καθεστώς που ισχύει, το αντικείμενο και τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας κ.α. Γενικά η εταιρία Venture Capital λαμβάνει τις αποφάσεις της για την επιλογή επενδύσεων με κριτήρια:

α) τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Αν η εταιρία εκτιμά μια επένδυση ότι περιέχει υψηλό κίνδυνο εξαιτίας της αβέβαιης αγοράς, μη καταξιωμένης επιχειρηματικής ομάδας και, πιθανόν να την επιλέξει, αλλά θα απαιτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στη συμμετοχή.

β) τους αντικειμενικούς επενδυτικούς στόχους της αναμενόμενης απόδοσης κ.ά.

γ) την ύπαρξη μιας ανεκμετάλλευτης αγοράς. **Συνήθως οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου χρηματοδοτούν προϊόντα που απευθύνονται σε αγορές που επιζητούν προϊόντα.**

10.5. Τρόποι πραγματοποίησης επενδύσεων από τις επιχειρήσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου.

Η εταιρεία Venture Capital μπορεί να συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων με διάφορους τρόπους. Συνήθως τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι:

- Οι κοινές μετοχές.
- Οι προνομιούχες μετοχές μετά ψήφου ή χωρίς ψήφο.
- Οι προνομιούχες μετατρέψιμες σε κοινές με διαφορετικές αξίες υπολογισμένες πάνω στις επιδόσεις της επιχείρησης σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους επιχειρηματικούς στόχους.
- Οι προνομιούχες ή μη μετοχές υποχρεωτικά εξαγοραζόμενες μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο σε προκαθορισμένη αξία από τους άλλους μετόχους.
- Οι προνομιούχες με σταθερό μέρισμα με δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη και σωρευτικά.
- Οι προνομιούχες με σταθερό μέρισμα (τόκο) ακόμα και σε περίπτωση ανυπαρξίας κερδών.
- Δάνειο μετατρέψιμο σε μετοχές.
- Κοινό δάνειο σε συνδυασμό με συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο.

Συνήθως οι ανεξάρτητες εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου προτιμούν να επενδύουν μέρος των κεφαλαίων τους σε κοινές μετοχές και το υπόλοιπο σε προνομιούχες γενικά μετοχές, ενώ οι εξαρτώμενες από τράπεζες προτιμούν μεγαλύτερη αναλογία δανειακών διευκολύνσεων μετατρέψιμων ή μη σε μετοχές. Τέλος, όταν η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης αφήνει σ' αυτούς την διοίκηση.

10.6. Τρόπος παρακολούθησης της επιχείρησης από τις εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου

Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου μπορεί να παρακολουθεί την επιχείρηση και να συμβάλλει στην αύξηση της αξίας της με τους παρακάτω τρόπους:

α) Η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου συμμετέχει ενεργητικά στη διοίκηση και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης. Συμβάλλει στην ανάπτυξη της επένδυσης παρέχοντας συμβουλές σε θέματα χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, οργάνωσης, προγραμματισμού κ.α.)

β) η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου αρκείται στη λήψη ορισμένων πληροφοριών και δεν συμμετέχει στη διοίκηση ούτε ενδιαφέρεται για την τρέχουσα διαχείριση της επιχείρησης.

γ) Η εταιρία επιχειρηματικού κεφαλαίου συμμετέχει στην διοίκηση της επιχείρησης και παρακολουθεί στενά τη διαχείρισή της, αλλά δεν λαμβάνει μέρος στην επίλυση τρέχοντων προβλημάτων.

10.7. Ποια είναι η συνεισφορά των εταιρειών Venture Capital;

Οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει η εταιρεία επιχειρηματικού ή καινοτομικού κεφαλαίου καλύπτουν:

α) Εκτίμηση και αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας των επενδυτικών σχεδίων και γενικότερα της στρατηγικής της επιχείρησης.

β) Εκτίμηση και ανάπτυξη της διοίκησης της επιχείρησης.

γ) Ανάλυση των χρηματικών αναγκών της επιχείρησης στα διάφορα στάδια εξέλιξής της και παροχή συμβουλών για την κεφαλαιακή δομή και την χρηματοδότηση της επιχείρησης.

δ) Παροχή συμβουλών για την ανάπτυξη της επιχείρησης, τόσο σε τεχνικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

ε) Προετοιμασία για εισαγωγή στο Χρηματιστήριο ή στη δευτερογενή αγορά μετοχών.

Τι πρέπει να θυμάστε

Οι εταιρείες Venture Capital:

- Χρηματοδοτούν νέες και γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.
- Αγοράζουν μετοχές της εταιρείας έναντι των κεφαλαίων που εισφέρουν
- Συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Προσθέτουν αξία στην επιχείρηση μέσω της ενεργητικής συμμετοχής τους.
- Αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο προσδοκώντας μεγαλύτερη απόδοση.
- Έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στην επένδυση.
- Παρέχουν συμβουλές για την κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης και την χρηματοδότησή της που συνεργάζονται και αναλαμβάνουν μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου.

10.8. Οφέλη του Επιχειρηματικού Κεφαλαίου

Α. Τα οφέλη του κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών για την χρηματοδοτούμενη εταιρεία είναι:

α) Η δυνατότητα που παρέχει στην εταιρεία να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες επενδύσεις εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης χωρίς επαύξηση του χρηματοδοτικού κινδύνου λόγου υπερβολικού δανεισμού.

β) Η υποστήριξη που της παρέχεται από την χρηματοδότρια εταιρεία στο στρατηγικό σχεδιασμό, στο marketing, στον οικονομικό προγραμματισμό, στην εισαγωγή σύγχρονών μεθόδων διοίκησης κ.τ.λ.

γ) Το αυξημένο κύρος που συνεπάγεται η συμμετοχή θεσμικού επενδυτή.

Β. Τα οφέλη για την εθνική οικονομία προέρχονται από τη συμβολή του Venture Capital στην γρήγορη ανάπτυξη των εταιρειών, κυρίως των μικρομεσαίων και την καθοριστική επίδραση του στην εξάπλωση καινούργιων οικονομικών κλάδων και την αναδιάρθρωση παλαιοτέρων.

10.9. Παράγοντες που συνετέλεσαν στην γρήγορη εξάπλωση των εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου.

Το Venture Capital είναι ένα χρηματοδοτικό εργαλείο που εμφανίστηκε στην δεκαετία του 1950 στις ΗΠΑ και αρκετά αργότερα, αλλά δυναμικά στην Μ. Βρετανία, καθώς και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ειδικότερα, κατά την περίοδο 1993-2000 τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΚΕΣ) σημείωσαν μέσο ετήσιο ρυθμό επέκτασης 35% περίπου στις ευρωπαϊκές χώρες και στο τέλος του 2000 συμμετείχαν σε 14406 ευρωπαϊκές εταιρείες. Τους μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης έχουν οι συνεργασίες «καλλιέργειας» (seed capital) και έναρξης (start – up) με 69% και 65% αντίστοιχα. Το Venture Capital αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς παγκοσμίως ενώ σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη μορφή χρηματοδότησης αναπτύσσονται ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους. Τα ΚΕΣ διευκολύνουν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και ταυτόχρονα, παρέχουν υποστήριξη στον εκσυγχρονισμό των σε λειτουργία επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη και στην αύξηση της απασχόλησης. Στις ΗΠΑ το 4% των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων δημιούργησαν το 70% των νέων θέσεων εργασίας ενώ στη Γαλλία οι χρηματοδοτούμενες με ΚΕΣ επιχειρήσεις αύξησαν κατά 40% τις πωλήσεις, 34% τις θέσεις εργασίας, 80% τις εξαγωγές και διπλασίασαν τις επενδύσεις τους σε μια πενταετία. Τα ΚΕΣ έχουν έντονη παρουσία σε επιχειρήσεις νέας τεχνολογίας και μεγάλη συμβολή στην δημιουργία συνθηκών της λεγόμενης «νέας οικονομίας». Τα μεγαλύτερα ΚΕΣ σήμερα λειτουργούν στις ΗΠΑ, Αγγλία, Γαλλία και Γερμανία.

Ανάμεσα στους παράγοντες που συντέλεσαν στην γρήγορη εξάπλωση των εταιρειών καινοτομικού κεφαλαίου είναι:

α) το κενό που υπήρχε στην χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές ιδέες χρειάζονται τεχνογνωσία, επιχειρηματικό σχέδιο, κεφάλαια για την χρηματοδότησή τους και συνοδεύονται από επιχειρηματικό κίνδυνο. Τα ΚΕΣ διευκολύνουν κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν συχνά επαρκή τεχνογνωσία και δεν χρηματοδοτούνται πρόθυμα από τις τράπεζες, οι οποίες δεν ενδιαφέρονται συνήθως για μακροπρόθεσμες χορηγήσεις και για πρωτοβουλία με υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.

β) Το γεγονός ότι οι παροχές των ΚΕΣ σχεδιάζονται κατά περίπτωση. και προσφέροντας κατά περίπτωση. Αυτό σημαίνει ιδιαίτερη ενασχόληση με κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, αφού μάλιστα τα ΚΕΣ συμμετέχουν με μετοχική βάση και αναλαμβάνουν μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου.

γ) Τα φορολογικά κίνητρα που οι κυβερνήσεις έχουν θεσπίσει με σκοπό την υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών.

δ) Η δυνατότητα ρευστοποίησης της επένδυσης μέσω ενός καλά αναπτυγμένων χρηματιστηρίου και ειδικότερα της ύπαρξης δευτερογενών αγορών μετοχών.

ε) Η ανάγκη χρηματοδότησης της εφαρμογής της νέας τεχνολογίας έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να δημιουργηθούν νέα προϊόντα και νέες αγορές.

10.10. Ο θεσμός του επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ελλάδα

Ο θεσμός του επιχειρηματικού κεφαλαίου (Venture Capital) εισήχθηκε στην Ελλάδα με το Ν.1775/1988, ο οποίος περιόριζε την εφαρμογή του σε επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας.

Ο νόμος αυτός αντικαταστάθηκε με το Ν. 2367/1995 ο οποίος εισήγαγε τον θεσμό «Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών» (ΕΚΕΣ). Σύμφωνα με το νέο πλαίσιο η ΕΚΕΣ μπορεί να συμμετέχει σε οποιαδήποτε εταιρεία και όχι μόνο σε εταιρείες που πραγματοποιούν επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας. Εξαιρούνται σε κάθε περίπτωση οικοδομικές και κατασκευαστικές εταιρείες, κτηματικές, επιχειρήσεις μεσιτικών εργασιών, τυχερών παιχνιδιών, αντιπροσωπειών και χρηματοπιστωτικών εργασιών (τράπεζες, ασφάλειες κ.λπ.), αθλητικά σωματεία καθώς και επιχειρήσεις Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

Εταιρείες Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΕΚΕΣ) μπορούν:

- να ιδρύουν νέες επιχειρήσεις με τη μορφή ΑΕ ή ΕΠΕ για την πραγματοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας.
- να συμμετέχουν στο κεφάλαιο υφισταμένων επιχειρήσεων ΑΕ ή ΕΠΕ, σε περίπτωση αύξησης του κεφαλαίου τους, για την πραγματοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας.
- να επενδύει σε ομολογίες μετατρέψιμες σε μετοχές που εκδίδονται από εταιρείες οι μετοχές των οποίων δεν είναι εισαγμένες στο χρηματιστήριο.
- να παρέχουν εγγυήσεις για τη χορήγηση δανείων στις εταιρείες στις οποίες συμμετέχουν.
- να παρέχουν στις εν λόγω εταιρείες υπηρεσίες έρευνας αγοράς, ανάλυσης επενδυτικών σχεδίων κλπ.

Με το άρθρο 28 του Ν. 2843/2000 ιδρύθηκε το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ ΑΕ) που χρηματοδοτεί σχήματα Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, τα οποία με τη σειρά τους επενδύουν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις νέας οικονομίας (τηλεπικοινωνιών, πληροφορικής, ηλεκτρονικού εμπορίου, βιοτεχνολογίας, νέων υλικών κ.λπ.) στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης. Το ΤΑΝΕΟ εντάσσεται στις δράσεις για τη μετάβαση στην κοινωνία της πληροφορίας και αποσκοπεί στην εξεύρεση κεφαλαίων που θα χρηματοδότησεις την ανάπτυξή της νέας οικονομίας στην Ελλάδα. Το ποσοστό χρηματοδότησης του ΤΑΝΕΟ σε κάποιο Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 49,9% του συνολικού ποσού που πρόκειται να επενδυθεί. Επίσης, το μέγιστο συνολικό ποσό που μπορεί να επενδυθεί σε μια επιχείρηση από το ΤΑΝΕΟ και ένα Venture Capital δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 3 εκατ. ευρώ, με τον πρόσθετο περιορισμό ότι το μέγιστο ποσό που θα εκταμιεύεται ανά εξάμηνο δεν θα ξεπερνάει το 1 εκατ. ευρώ. Έτσι εξασφαλίζεται ότι: α) οι επιχειρήσεις που θα χρηματοδοτηθούν θα είναι αποκλειστικά μικρομεσαίου μεγέθους και β) ότι θα υπάρχει εποπτεία του βαθμού υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

Οι απογοητευτικές για τη νέα οικονομία διεθνές εξελίξεις αλλά και η αριθμητική υπεροχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία οδηγούν σε τροποποίηση

της αρχικής κατεύθυνσης. Έτσι κριτήριο των εξεταστέων υπό επένδυση περιπτώσεων είναι η καινοτομία από όπου κα αν προέρχεται δηλαδή και από επιχειρήσεις που, αν και εντάσσονται στην παραδοσιακή οικονομία, αξιοποιούν την τεχνολογία με πρωτοποριακό τρόπο.

Η λειτουργία του ΤΑΝΕΟ συνδέεται άμεσα με την καθιέρωση του θεσμού των Αμοιβαίων Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών (ΑΚΕΣ) που έχει σκοπό την επένδυση σε συμμετοχές (μετοχές σε Ανώνυμες Εταιρείες ή ΕΠΕ που δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο). Το ΑΚΕΣ είναι αμοιβαίο κεφάλαιο κλειστού τύπου, η λειτουργία του οποίου βασίζεται στις διατάξεις του νόμου 2992/2002. Τα κεφάλαια αυτά διαχειρίζονται εταιρείες που έχουν ως σκοπό τη διαχείριση ΑΚΕΣ. Το κεφάλαιο ΑΚΕΣ επενδύεται κατά προτίμηση σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους κατ' εξοχήν τομείς της νέας οικονομίας (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρονικό εμπόριο, βιοτεχνολογία, νέα υλικά κ.λπ.), αλλά και σε εταιρείες που στηρίζουν την ανταγωνιστικότητά τους σε εφαρμογές νέων τεχνολογιών που προέρχονται από τη νέα οικονομία. Τα ΑΚΕΣ δεν θα φορολογούνται ως οργανισμοί, αλλά η φορολογία τους θα ασκείται μόνο στα εισοδήματα των μετόχων που συμμετέχουν σ' αυτά.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ VENTURE CAPITAL ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
Εταιρεία	**Ηλεκτρονική Διεύθυνση**
ALPHA VENTURES	www.alpha.gr
GLOBAL FINANCE	www.globalfinance.gr
Hellenic Business Development & Investment Co. Sa	www.bhpcapital.com
Commercical Capital	www.comcap.gr
Πληροφορική Εργασίας	www.ergodata.gr
Eper SA	
AVC	www.altec.gr
ULYSSES FINANCE SA ITHACA VENTURES	
Εθνική Αναπτυξιακή Β. Ελλάδος	
National Bank of Greece Venture Capital	www.nbgvc.gr
FINCO A.E	www.comcap.gr
ALPHA TRUST INVESTMENT SERVICES	www.alphatrust.gr
European Finance Associates (ASSOCIATE OFFICE ALTIUM CAPITAL)	
4E AE	
MILLENIUM VENTURE CAPITA	
VECTIS CAPITAL	
TELESIS INVESTMENT BANK	www.telesis.gr
PRIME BANK	www.piraeusbank.gr
SHACOLAS GROUP LAMBOUSA VENTURE CAPITAL	
PARTHENON TRUST	
SETE Ventures	

10.11. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΕΛΕΥΘΩ»

Η δράση «Υποστήριξη επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων και θερμοκοιτίδων – ΕΛΕΥΘΩ» εντάσσεται στον Άξονα Προτεραιότητας 4 του επιχειρησιακού προγράμματος ανταγωνιστικότητα (ΕΠΑΝ) «τεχνολογική καινοτομία και έρευνα». Με τον άξονα αυτό του ΕΠΑΝ επιδιώκεται η ενίσχυση του ελληνικού συστήματος καινοτομίας. Για την περίοδο 2002-2006, ο συνολικός προϋπολογισμός του είναι 68.900.000 ευρώ και η συνολική συνεισφορά από δημόσιους πόρους (κοινοτικούς, εθνικούς, περιφερειακούς και τοπικούς) ανέρχεται σε 34.450.000 ευρώ (70% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και 30% από το Ελληνικό Δημόσιο.)

10.11.1. Το Τεχνολογικό Πάρκο

Το Τεχνολογικό Πάρκο είναι μια περιοχή που φιλοξενεί επιχειρήσεις που στοχεύουν σε εμπορικές εφαρμογές υψηλής τεχνολογίας, σε ερευνητικές και αναπτυξιακές και στην πώληση και τεχνική υποστήριξη προϊόντων και υπηρεσιών. Αποστολή των τεχνολογικών πάρκων (και των θερμοκοιτίδων) είναι η ανάπτυξη της καινοτομίας μέσω παροχής πολλαπλής υποστήριξης σε επιχειρήσεις έντασης γνώσης (τυπικά υψηλής τεχνολογίας ή και ερευνητικές επιχειρήσεις). Οι επιχειρήσεις αυτές που αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης, ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αντιμετωπίζουν στα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους σημαντικές δυσκολίες. Το τεχνολογικό πάρκο είναι ένα περιβάλλον που συντελεί στην ανάπτυξή τους και περιλαμβάνει:

- Χώρους με ανάλογη υποδομή.
- Παροχή συμβουλών σχετικών με τεχνικά, νομικά, οργανωτικά, χρηματοοικονομικά κλπ θέματα.
- Επενδύσεις ιδίων κεφαλαίων του φορέα εκμετάλλευσής του στις εγκατεστημένες επιχειρήσεις.

10.11.2. Θερμοκοιτίδες επιχειρηματικότητας

Οι θερμοκοιτίδες είναι μια περιοχή για την αρχική φάση ίδρυσης και λειτουργίας νεοσχηματιζόμενων καινοτομικών ή / και έντασης γνώσης επιχειρήσεων. Στόχος των θερμοκοιτίδων είναι η παροχή προστατευμένου περιβάλλοντος σε επιχειρήσεις, ως επί το πλείστον νέες, που κάνουν τα πρώτα και ίσως και πιο δύσκολα βήματα στη αγορά. Πρόκειται για δράση που δημιουργεί υποδομές: εξασφαλίζει οργανωμένη στέγη, συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, χρηματοδότηση, προκειμένου να βοηθηθούν οι εταιρείες αυτές στην ανάπτυξή τους. Απώτερος σκοπός είναι η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, ιδίως σε τομείς έντασης, τεχνολογίας και γνώσης, όπου, και λόγω αντικειμένου, το επιχειρηματικό ρίσκο είναι μεγάλο.

Οι θερμοκοιτίδες είναι δυνατόν να αποτελέσουν ένα αναπόσπαστο κομμάτι των επιστημονικών και τεχνολογικών πάρκων, εντούτοις υπάρχουν θερμοκοιτίδες που λειτουργούν ανεξάρτητα από αυτά. Η θερμοκοιτίδα έχει σχετικά με τα πάρκα, περιορισμένο χώρο κτιριακών εγκαταστάσεων κατάλληλων για την αρχική φάση ίδρυσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η περίοδος επώασης συνήθως διαρκεί 2-3 έτη.

Η πρώτη θερμοκοιτίδα για νέες επιχειρήσεις ξεκίνησε στην Batavia της Νέας Υόρκης το 1959. Το 2003 βρίσκονταν σε λειτουργία στις ΗΠΑ πάνω από 1.000 θερμοκοιτίδες. Στην Ευρώπη οι θερμοκοιτίδες ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του ’90 και έκτοτε γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη. Το 2003 στην Ευρώπη λειτουργούσαν περίπου 900 θερμοκοιτίδες. Τη ίδια χρονιά, παγκοσμίος λειτουργούσαν 2.500 περίπου θερμοκοιτίδες και εκτιμάται ότι υπήρχαν πάνω από 10.000 νέες επιχειρήσεις που επωάζονταν στις θερμοκοιτίδες.

Υπάρχει ένας βαθμός εξειδίκευσης, με την έννοια ότι υπάρχουν θερμοκοιτίδες με έμφαση στον κλάδο πληροφορικής, μικροηλεκτρονικής, βιοτεχνολογίας, παροχής υπηρεσιών στους τομείς ενέργειας, περιβάλλοντος και υγείας, νέων μορφών επικοινωνίας και πολυμέσων, βιομηχανικού σχεδιασμού και αυτοματισμού κ.ά. Επίσης, σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέων θερμοκοιτίδων παίζει η ιδιωτική πρωτοβουλία.

Σύμφωνα με σχετικές έρευνες πάνω από το 80% των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων που αναπτύχθηκαν μέσα στις θερμοκοιτίδες επιβιώνει μέσα στην πρώτη πενταετία λειτουργίας τους, ενώ μόνο μία στις δέκα νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις εκτός θερμοκοιτίδας κατορθώνει κάτι τέτοιο.

Ο θεσμός των θερμοκοιτίδων στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε νηπιακό στάδιο. Το 2003 υπογράφηκαν οι πρώτες συμβάσεις για τις θερμοκοιτίδες iven ΑΕ της Εθνικής Επιχειρηματικών Συμμετοχών (θυγατρικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας) με διατιθέμενο χώρο 450 τ.μ. στην Καλλιθέα και i46 ΑΕ της Ευρωσύμβουλοι ΑΕ, στην Πυλαία (Θεσσαλονίκη) με διατιθέμενο χώρο 1.800 τ.μ.

10.12. ΝΕΧΑ (Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά)

Βασικές προϋποθέσεις για εισαγωγή μετοχών στη Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά

Η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (ΝΕΧΑ) συστάθηκε στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1999 και σε αυτήν εισάγονται μετοχές μικρομεσαίων δυναμικών ή καινοτόμων εταιρειών που δεν έχουν εισαχθεί στην Κύρια ή στην Παράλληλη Αγορά του ΧΑ.

Οι βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου μια εταιρεία να εισαχθεί στη ΝΕΧΑ, είναι οι ακόλουθες:

- Τα ίδια κεφάλαια της εκδότριας εταιρείας πρέπει να ανέρχονται σε τουλάχιστον 586.940,57€. Ως ίδια κεφάλαια λαμβάνονται τα υφιστάμενα κατά την υποβολή της αίτησης εισαγωγής ίδια κεφάλαια της αιτούσας εταιρείας, αναμορφωμένα (εφόσον η εταιρεία δύναται να προβεί σε αναμορφώσεις) μετά τις παρατηρήσεις των ορκωτών ελεγκτών.
- Η εκδότρια εταιρεία πρέπει να έχει δημοσιεύσει τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της, ως ανώνυμη εταιρεία, για δύο τουλάχιστον οικονομικές χρήσεις που προηγούνται της υποβολής της αίτησης εισαγωγής. Στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας και στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της, εφόσον υφίστανται, δεν πρέπει να σημειώνονται παρατηρήσεις των ορκωτών ελεγκτών κατά την τελευταία δημοσιευμένη χρήση, για θέματα που δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά την πραγματική οικονομική της κατάσταση. Αν

η εταιρεία καταρτίζει ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, οι καταστάσεις αυτές, καθώς και οι οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών που περιλαμβάνονται στην ενοποίηση της τελευταίας πριν την υποβολή της αίτησης δημοσιευμένης χρήσης, σύμφωνα με τη μέθοδο της ολικής ενσωμάτωσης, πρέπει να είναι ελεγμένες από ορκωτό ελεγκτή. Η υποχρέωση αυτή εκτείνεται και σε όλες τις χρήσεις που περιλαμβάνονται στο τελικό ΕΔ που θα εγκριθεί εφόσον η εταιρεία διατηρεί τις εν λόγω συμμετοχές.

- Η εταιρεία πρέπει να έχει ελεγχθεί φορολογικά για όλες τις απολογιστικές χρήσεις που προηγούνται της αιτήσεως εισαγωγής στο ΧΑ. Τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου της εκδότριας εταιρείας πρέπει να έχουν καταστεί οριστικά. Τα αποτελέσματα δύνανται να μην είναι οριστικά, στις ακόλουθες περιπτώσεις: α) εφόσον έχουν διατυπωθεί επιφυλάξεις που αφορούν εκκρεμείς δικαστικές αποφάσεις ή την ρύθμιση ειδικών θεμάτων ή τη συμμετοχή της εταιρείας σε άλλες εταιρείες για τις οποίες δεν προβλέπεται υποχρέωση φορολογικού ελέγχου και β) εφόσον συντρέχει άλλος λόγος που προβλέπεται σε ειδική διάταξη ή απόφαση του ΧΑ. Αν η εταιρεία υποχρεούται να καταρτίζει ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, η υποχρέωση φορολογικού ελέγχου επεκτείνεται και στις εταιρείες που όφειλαν να περιληφθούν στην τελευταία πριν την υποβολή της αίτησης ενοποίηση, με βάση τη μέθοδο της ολικής ενσωμάτωσης για τις χρήσεις στις οποίες καταρτίζονταν οικονομικές καταστάσεις.
- Η εταιρεία πρέπει να παρουσιάζει μετά την αναμόρφωση κερδοφορία για κάθε μία από τις δύο χρήσεις που προηγούνται της αίτησης εισαγωγής.
- Μέτοχος της εταιρείας που κατέχει μετοχές, η ονομαστική αξία των οποίων αντιστοιχεί τουλάχιστον στο 5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, δεσμεύεται πριν την υποβολή της αίτησης εισαγωγής, ότι δε θα διαθέσει με οποιοδήποτε τρόπο:
  A. Το 70% των μετοχών για χρονικό διάστημα ενός έτους από την εισαγωγή τους στην ΝΕΧΑ.
  B. Το 30% των μετοχών του για το δεύτερο και τρίτο έτος από την εισαγωγή τους στη ΝΕΧΑ.
- Η εταιρεία κατά την εισαγωγή της πρέπει να παρουσιάζει επαρκή διασπορά. Στη ΝΕΧΑ η διασπορά θεωρείται επαρκής εφόσον οι μετοχές που είναι αντικείμενο αιτήσεως εισαγωγής είναι κατανεμημένες στο ευρύ κοινό, σε ποσοστό τουλάχιστον 25% του συνόλου των μετοχών της ίδιας κατηγορίας. Σε κάθε περίπτωση, για την εκτίμηση της πληρώσεως ή μη της προϋποθέσεως της επαρκούς διασποράς στο ευρύ κοινό απαιτείται η κατανομή των μετοχών, των οποίων ζητείται η εισαγωγή στη ΝΕΧΑ, σε πεντακόσια (500) τουλάχιστον πρόσωπα από τα οποία κανένα δεν κατέχει ποσοστό μεγαλύτερο του 2% του συνόλου των μετοχών των οποίων ζητείται η εισαγωγή στο χρηματιστήριο.
- Η εταιρεία υποβάλλει επενδυτικό σχέδιο, το οποίο συντάσσεται με ευθύνη του αναδόχου.
- Η εταιρεία συντάσσει και δημοσιεύει ενημερωτικό δελτίο, σύμφωνα με τις διατάξεις του ΠΔ 348/85 στο οποίο περιέχονται επιπροσθέτως πληροφορίες για τις οικονομικές προοπτικές της εταιρείας για χρονικό διάστημα πέραν της τρέχουσας χρήσης, τα βασικά στοιχεία του επενδυτικού σχεδίου και ειδική αναφορά στους παράγοντες κινδύνου, οι οποίοι

είναι δυνατόν να επιδράσουν δυσμενώς στη χρηματοοικονομική κατάσταση της εκδότριας εταιρείας ή να επηρεάσουν αρνητικά στην ανάπτυξή της.

- Πρέπει να υπάρχει ανάδοχος έκδοσης (πιστωτικό ίδρυμα ή ΕΠΕΥ), ο οποίος εγγυάται την πλήρη κάλυψη του διατιθέμενου από την αύξηση σε δημόσια εγγραφή, κεφαλαίου της εταιρείας και οφείλει να παρακολουθεί και να ενημερώνει το κοινό για την πρόοδο του επενδυτικού σχεδίου και την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας. Επίσης, ο ανάδοχος φέρει την ευθύνη για την πληρότητα και την ακρίβεια των στοιχείων που παρουσιάζονται στο ενημερωτικό δελτίο.
- Η εταιρεία ορίζει έναν τουλάχιστον Ειδικό Διαπραγματευτή. Ο Ειδικός Διαπραγματευτής είναι Μέλος του ΧΑ, συνάπτει χρηματιστηριακές συμβάσεις εντός κύκλου στο όνομά του και για ίδιο λογαριασμό και συμβάλλει στην ενίσχυση της ρευστότητας αγοράς των μετοχών της εταιρείας.

ΣΥΝΟΨΗ

Με τον όρο Venture Capital χαρακτηρίζονται διεθνώς τα μακροπρόθεσμα κεφάλαια τα οποία επενδύονται σε υφιστάμενες ή υπό ίδρυση επιχειρήσεις από ειδικές επενδυτικές εταιρείες, αλλά και από ιδιώτες και τα οποία περιέχουν το στοιχείο του κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, η ειδική επενδυτική εταιρεία προσφέρει κεφάλαια με κίνδυνο συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ταυτόχρονα όμως η εταιρεία επιχειρηματικού κεφαλαίου δύναται να παράσχει συμβουλές στην επιχείρηση σε θέματα τεχνικά, οργανωτικά, εμπορικά και χρηματοοικονομικά.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι είναι τα καινοτομικά ή επιχειρηματικά κεφάλαια και τι υπηρεσίες προσφέρουν στην επιχείρηση;
2. Αναπτύξτε περιληπτικά τις διάφορες μορφές χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων. Πώς σχετίζονται αυτές με τις φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης;
3. Ποια είναι η διαφορά της χρηματοδότησης επιχειρηματικών κεφαλαίων από την τραπεζική δανειακή χρηματοδότηση;
4. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που συνετέλεσαν στην γρήγορη ανάπτυξη των εταιρειών επιχειρηματικού κεφαλαίου διεθνώς.
5. Να αναφέρετε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει η συμμετοχή μιας εταιρείας Venture Capital στο μετοχικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων.
6. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση μιας εταιρείας Venture Capital για την επιλογή μιας επένδυσης; Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής επενδύσεων;
7. Με ποιους τρόπους μπορεί η εταιρεία Venture Capital να παρακολουθεί την επιχείρηση και να συμβάλλει στην αύξηση της αξίας της;
8. Τι γνωρίζετε για το θεσμό του επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ελλάδα;
9. Ποιος είναι ο ρόλος του ΤΑΝΕΟ και ποιος είναι ο ρόλος των αμοιβαίων κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών;
10. Τι γνωρίζετε για τα τεχνολογικά πάρκα και τις θερμοκοιτίδες;
11. Τι είναι η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολόπουλος Ι., «*Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως*», εκδ. Σταμούλης, 2004.

Γαλάνης Β. Π., «*Η λειτουργία των σύγχρονων θεσμών στη χώρα μας, Leasing, Factoring, Fortaiting, Franchising, Venture Capital*», εκδ. Σταμούλης.

Κιόχος Α.Π. Παπανικολάου Δ.Γ., «*Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες*», εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1997.

Μάζης Π.Κ., «*Η χρηματοδοτική μίσθωση*», 1999.

Μαλινδρέτου Β, «*Σύγχρονα χρηματοοικονομικά προϊόντα*», εκδ. Παπαζήσης, 2002.

Νικόπουλος Χ., «*Venture Capitals, Χρηματοδοτώντας τη νέα οικονομία*», περιοδικό Επιλογή, Δεκέμβριος 2003.

Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., «*Το νέο Ευρωπαϊκό Χρηματοοικονομικό Περιβάλλον*», Τάσεις και Προοπτικές, εκδ. Σταμούλης, 2004.

Αγγελόπουλος Χρ. Π., «*Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*», εκδ. Σταμούλη, 2005.

Καραθανάση Α.Γ., «*Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές*», εκδ. Μπένου, 2002.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **Αποστολόπουλος Ν.Ι., Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής Διοίκησης, εκδ. Σταμούλης, 2001.**

   Σκοπός του βιβλίου είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να αποκτήσει σωστή αντίληψη των ειδικών χρηματοδοτικών τεχνικών που προσφέροντας στην Ελλάδα και διεθνώς. Στα περιεχόμενά του περιλαμβάνεται το καινοτομικό ή επιχειρηματικό κεφάλαιο. Αναλύονται διεξοδικά οι βασικές λειτουργίες μιας εταιρείας καινοτομικού κεφαλαίου, η στρατηγική της, οι κατηγορίες και οι τρόποι πραγματοποίησης επενδύσεων καινοτομικού κεφαλαίου, η επενδυτική συμπεριφορά των εταιρειών venture capital ανάλογα με τη φάση ανάπτυξης των επιχειρήσεων, οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση μιας εταιρείας venture capital για την επιογή μιας επένδυσης, ο τρόπος προσδιορισμού του ποσοστού συμμετοχής μιας εταιρείας venture capital στο μετοχικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης – πελάτη, οι εξελίξειες στο θεσμκό πλαίσιο, καθώς και οι προοπτικές του κλάδου στην Ελλάδα.

2. **Καραθανάση Α.Γ. Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές, εκδ. Μπένου, 2002.**

Αντικείμενο του βιβλίου είναι η περιγραφή και ανάλυση των πιο σημαντικών θεμάτων της Χρηματοδοτικής Διοίκησης. Επίσης, μεγάλο μέρος του βιβλίου αφορά τις διάφορες χρηματοδοτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από εταιρείες και επενδυτές φυσικούς και θεσμικούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση κοινοτικών και εθνικών προγραμμάτων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας.

Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει πέντε ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται οι πηγές από όπου μπορεί να αντλήσει κανείς πληροφορίες για επιδοτούμενα προγράμματα. Στη δεύτερη ενότητα, παρατίθενται προγράμματα που εντάσσονται στο Γ' ΚΠΣ και βρίσκονται σε ισχύ κατά το τρέχον έτος. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται σύντομη περίληψη του αναπτυξιακού νόμου. Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάζεται το πρόγραμμα επιχορήγησης νέων επιχειρηματικών από τον ΟΑΕΔ. Στην πέμπτη αναφέρονται περιλήψεις προγραμμάτων του ΟΑΕΔ: STAGE και Επιχορήγηση Επιχειρήσεων για την πρόσληψη επιδοτούμενων ανέργων.

11.1. Πηγές άντλησης πληροφοριών

Ένας νέος επιχειρηματίας ή μία μικρή επιχείρηση μπορούν να επωφεληθούν από μια σειρά επιδοτούμενων προγραμμάτων που θα τους βοηθήσουν τόσο στα πρώτα βήματα σύστασης της επιχείρησης (π.χ. πάγιο κεφάλαιο, εξοπλισμός κ.ο.κ.) ή σε μέτρα εκσυγχρονισμού και προσαρμογής στις σύγχρονες συνθήκες (π.χ. ανανέωση εξοπλισμού, προβολή και διαφήμιση στο internet, δημιουργία δικτυακού τόπου κ.ο.κ). Υπάρχουν προγράμματα όπως αυτά του Υπουργείου Ανάπτυξης και του ΟΑΕΔ τα οποία «τρέχουν» ανεξάρτητα από προθεσμίες, αλλά και προγράμματα που έχουν συγκεκριμένες ημερομηνίες λήξης, γιατί εντάσσονται σε συγκεκριμένες δράσεις προγραμμάτων αξιοποίησης πόρων από το Γ' ΚΠΣ και το ΕΚΤ (Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο). Μπορεί κάποιος να ανατρέξει στις παρακάτω διευθύνσεις δικτυακών τόπων στο Διαδίκτυο για μια πιο πλήρη, εκτεταμένη και κυρίως επίκαιρη ενημέρωση. Σε πολλούς δικτυακούς τόπους υπάρχει πρόγραμμα οργανωμένης αναζήτησης, όπου με την εισαγωγή ενός ή περισσοτέρων χαρακτηριστικών της επιχείρησης που αναζητά επιδοτούμενο πρόγραμμα να βρίσκονται τα καταλληλότερα π.χ. εισάγετε μέγεθος επιχείρησης, αποτελείται από γυναίκα/ες, θα προσλάβει άτομα που είναι μακροχρόνια άνεργοι, θέλει να δικτυωθεί στο internet κ.ο.κ.

Διευθύνσεις για την εγκυρότητα των πληροφοριών σχετικά με προγράμματα επιδότησης επιχειρήσεων:

Α. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

www.antagonistikotita.gr

Προγράμματα και χρηματοδοτήσεις για επιχειρήσεις και ανέργους

Β. ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

www.ggb.gr

Επιδοτούμενα προγράμματα του Υπουργείου Ανάπτυξης.

C. ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ

www.go-online.gr

Χρηματοδότηση για την ηλεκτρονική δικτύωση των επιχειρήσεων.

D. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

www.esfhellas.gr

Προγράμματα για επιδότηση ανέργων και επιχειρήσεων για την προώθηση της επιχειρηματικότητας για την πρόοδο και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ε. ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ

www.info3kps.gr

Κοινοτικά επιδοτούμενα προγράμματα επιχειρήσεων και ανέργων.

F. ΜΕ.ΤΕΧ.Ω

www.metexo.gr

Πρόγραμμα της Κοινωνίας της Πληροφορίας για μικρές επιχειρήσεις και για δαπάνες που αφορούν την εισαγωγή τους στην πληροφορική με αγορά τεχνολογικού υλικού, προγράμματα κλπ.

G. ΟΑΕΔ

www.oaed.gr

Προγράμματα και επιδοτήσεις για ανέργους και επιχειρήσεις.

Η. ΤΑΜΕΙΟ ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑΣ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

www.tempme.gr

Αποστολή της εταιρίας σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο 3066/2002, είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό και χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας μας των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων, παρέχοντας εγγυήσεις και αντεγγυήσεις υπέρ αυτών και αναλαμβάνοντας έτσι την κάλυψη μεγάλου μέρους των οικονομικών και εμπορικών κινδύνων τους.

Παραθέτουμε πληροφοριακό υλικό για κάποια από τα προγράμματα, τα οποία βρίσκονται σε ισχύ την τρέχουσα περίοδο.

11.2 Προγράμματα που εντάσσονται στο Γ' ΚΠΣ και αφορούν σε συγκεκριμένους νομούς ή και σε όλη την Ελλάδα.

Τίτλος	Αποδέκτες	Περιοχές	Προθεσμία
Π.Ε.Π. ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΧΕΔΙΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:	• Άμεσα ωφελούμενοι: 127 άνεργοι, υποαπασχολούμενοι, εργαζόμενοι και άτομα ευπαθών κοινωνικά ομάδων. • Επιχειρήσεις που επιχορηγούνται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας κτλ.	ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	…-31/12/2008 29/5/2006 – 30/6/2006
Ε.Π. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Μικρές Επιχειρήσεις και Τεχνολογική Ώθηση (ΜΕΤΕΧΩ) στην Κοινωνία της Πληροφορίας.	Επιχειρήσεις	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	5/6/2006 – 30/6/2006
Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Ενίσχυση της μετεγκατάστασης επιχειρήσεων σε ΒΙΠΕ-ΒΙΠΑ-ΒΙΟΠΑ-ΤΕΧΝΟΠΟΛΕΙΣ ή άλλες μορφές ΒΕΠΕ	Μεταποιητικές επιχειρήσεις καθώς και επιχειρήσεις οι οποίες είναι υποστηρικτικές των μεταποιητικών	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	18/7/2005 – 30/6/2006
Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Προώθηση της διείσδυσης συστημάτων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στο ενεργειακό σύστημα της χώρας.	Κάθε φορέας, του οποίου το έργο ηλεκτροπαραγωγής από ΑΠΕ ή ΣΗΘ, που πρόκειται να συνδεθεί με το δίκτυο ή το Σύστημα, υλοποιείται και χρηματοδοτείται στο πλαίσιο της Δράσης 2.1.3. του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα».	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	31/1/2005–30/6/2006

Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Πρόγραμμα για την απασχόληση νέου ερευνητικού προσωπικού στις επιχειρήσεις (ΗΡΩΝ)	• Επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας (εκτός του τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας) του Δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. • Ερευνητές που είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος • Πτυχιούχοι ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, σχολών μαθητείας και πολυκλαδικών λυκείων, ΤΕΛ ή ΤΕΕ.	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	1/2/2003–30/6/2006
Ε.Π. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Απασχόληση νέου ερευνητικού προσωπικού στις επιχειρήσεις της Κοινωνίας της Πληροφορίας – ΗΡΩΝ Π	• Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας και θα απασχολήσουν νέο ερευνητικό προσωπικό. • Ερευνητές που είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος • Πτυχιούχοι ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, σχολών μαθητείας και πολυκλαδικών λυκείων, ΤΕΛ ή ΤΕΕ.	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	1/2/2004– 30/6/2004 1/9/2004-30/11/2004 1/2/2005-30/6/2005 1/9/2005-30/11/2005 1/2/2006-30/6/2006 1/9/2006-30/11/2006
Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Επιχειρηματικά Σχέδια ΜΜΕ όλων των τουριστικών κλάδων.	Μεμονωμένες επιχειρήσεις ή ομάδες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	1/7/2002-30/6/2006

Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Ποιοτικός εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων, κάμπινγκ και ενοικιαζομένων επιπλωμένων δωματίων και διαμερισμάτων που δεν υπάγονται στον Αναπτυξιακό Νόμο.	Μεμονωμένες επιχειρήσεις ή ομάδες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	1/7/2002–30/6/2006
Κ.Π. EQUAL Δημιουργία προτύπων για την ανάπτυξη της διαπολιτισμικότητας.	Μετανάστες, παλιννοστούντες, πρόσφυγες, αιτούντες άσυλο.	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (με περιορισμούς)	1/7/2005–31/12/2007 1/6/2006-1/7/2006 1/8/2006-1/9/2006 1/10/2006-1/11/2006
Κ.Π. LEADER+ Δράσεις για την ενίσχυση πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκδηλώσεων ανάδειξης και διατήρησης της τοπικής κληρονομιάς.	ΟΤΑ, Επιχειρήσεις ΟΤΑ, Πολιτιστικοί σύλλογοι, λοιποί συλλογικοί φορείς και Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/72006
Κ.Π. LEADER+ Βελτίωση επιχειρήσεων αγροτικού τουρισμού για προσαρμογή στις ανάγκες πιστοποίησης ή δικτύωσης (clusters)	Φυσικά πρόσωπα και Νομικά πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-12/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση του αγροτικού τουρισμού (παραδοσιακά καφενεία, κέντρα δημιουργικής απασχόλησης επισκεπτών κλπ)	Φυσικά πρόσωπα και Νομικά πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-12/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Τοπικά κέντρα οργάνωσης, πληροφόρησης και προώθησης αγροτικού	Φυσικά πρόσωπα, Νομικά πρόσωπα και Συλλογικοί φορείς	ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-12/7/2006
Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων σε εξειδικευμένες δεξιότητες χρήσης ΤΠΕ	6.500 εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις ή αυτοαπασχολούμενοι που είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, δευτεροβάθμιας, μεταδευτεροβάθμιας (ΙΕΚ) καθώς και ΑΕΙ και ΤΕΙ	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	…-12/7/2006 …-31/12/2007
Κ.Π. LEADER+ Δικτύωση δικτύων συνεργασίας για γεωργικά και μη προϊόντα. Τα δίκτυα αποτελούνται από επιχειρήσεις με κοινούς στόχους, κάθετα ή οριζόντια διασυνδεδεμένες.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO και HACCP)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για την υποστήριξη της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής εξυπηρέτησης	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παραγωγής ειδών διατροφής μετά την πρώτη μεταποίηση.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις μεταποίησης τυποποίησης προϊόντων ζωικής παραγωγής.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις μεταποίησης τυποποίησης προϊόντων φυτικής παραγωγής.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Εκτροφεία θηραμάτων και γουνοφόρων ζώων.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Επιχειρηματική αξιοποίηση τοπικών φυσικών	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρηματική αξιοποίηση τοπικών φυσικών	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Βιοτεχνικές μονάδες (οικοτεχνία, χειροτεχνία, παραγωγή ειδών παραδοσιακής τέχνης, κ.λπ.)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση του αγροτικού τουρισμού	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Ανάπτυξη εναλλακτικών και ειδικών μορφών αγροτικού τουρισμού	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Δημιουργία και βελτίωση των υποδομών εστίασης για τη συμπλήρωση της δυναμικότητας της περιοχής	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα που εκπληρώνουν τις προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως καθορίζονται στο Κεφάλαιο 5 του ενημερωτικού υλικού που διατίθεται από την Ο.Τ.Δ.	ΝΟΜΟΣ ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	12/5/2006-14/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Δημιουργία και βελτίωση υποδομών διανυκτέρευσης για τη συμπλήρωση της δυναμικότητας στην περιοχή.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	31/5/2006-27/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για την υποστήριξη της κοινωνικής οικονομίας και της κοινωνικής εξυπηρέτησης	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	31/5/2006-27/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Βιοτεχνικές μονάδες (οικοτεχνία, χειροτεχνία, παραγωγή ειδών παραδοσιακής τέχνης, κλπ.)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ, ΝΟΜΟΣ ΦΩΚΙΔΑΣ (με περιορισμούς)	31/5/2006-27/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Μουσεία αγροτικής λαογραφικής και πολιτιστικής κληρονομιάς.	ΟΤΑ, Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (με σχετικό καταστατικό σκοπό)	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	5/6/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Σήμανση αξιοθέατων, μνημείων, μονοπατιών-χαρτογραφήσεις.	ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς, ΜΚΟ (με σχετικό καταστατικό σκοπό) [Για Δημόσιο Έργο ή πράξη δημόσιου χαρακτήρα]	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Κέντρα πολιτιστικών και λοιπών δραστηριοτήτων (πολιτιστικά κέντρα, θέατρα) σχετικά με τις κρατήσεις δωματίων.	ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς, ΜΚΟ (με σχετικό καταστατικό σκοπό) [Για Δημόσιο Έργο ή πράξη δημόσιου χαρακτήρα]	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Μουσεία αγροτικής, λαογραφικής και πολιτιστικής κληρονομιάς-κέντρα πολιτιστικά δραστηριοτήτων	ΟΤΑ, Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς και μη κυβερνητικές οργανώσεις.	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Οικιστική αναβάθμιση περιοχών (οικισμών, γειτονιών κλπ) με αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, σε εφαρμογή ολοκληρωμένου σχεδίου οικιστικής ανάπτυξης.	ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς Μ.Κ.Ο.(με σχετικό καταστατικό σκοπό) [για δημόσιο έργο ή πράξη δημοσίου χαρακτήρα]	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Διαδρομές πρόσβασης, μονοπάτια, γεφύρια	ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς Μ.Κ.Ο. (με σχετικό καταστατικό σκοπό) [για δημόσιο έργο ή πράξη δημοσίου χαρακτήρα]	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Αξιοποίηση, Ανάδειξη και Προστασία περιοχών φυσικού κάλλους, τοπίων και περιοχών NATURA 2000. Στα πλαίσια της δράσης αυτής περιλαμβάνονται έργα για την προστασία, ανάδειξη και αξιοποίηση περιοχών φυσικού κάλλους, τοπίων αλλά και περιοχών ιδιαίτερου οικολογικού ενδιαφέροντος που έχουν περιληφθεί στον προτεινόμενο εθνικό κατάλογο για το δίκτυο NATURA 2000.	ΟΤΑ, Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί Φορείς Μ.Κ.Ο.(με σχετικό καταστατικό σκοπό) [για δημόσιο έργο ή πράξη δημοσίου χαρακτήρα]	ΝΟΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ (με περιορισμούς)	20/4/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις μεταποίησης τυποποίησης προϊόντων φυτικής παραγωγής.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ (με περιορισμούς)	19/05/2006-10/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παραγωγής ειδών διατροφής μετά την πρώτη μεταποίηση.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΗΜΑΘΙΑΣ (με περιορισμούς)	19/05/2006-10/7/2006

Ε.Π. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ-ΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ Θετικές δράσεις για την ισότητα των ευ-καιριών μεταξύ αν-δρών και γυναικών στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.	Επιχειρήσεις του ιδιω-τικού τομέα ως και επιχειρήσεις του ευρύ-τερου δημόσιου τομέα με νομική μορφή ανώ-νυμης εταιρείας, με τουλάχιστον 10 εργα-ζόμενες και τριετή α-διάκοπη λειτουργία.	ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ	…31/12/2008 22/05/2006- 10/07/2006
Κ.Π. LEADER+ Βελτίωση επιχειρή-σεων για προσαρμογή στις ανάγκες πιστο-ποίησης ή δικτύωσης (clusters)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΠΕΛΛΑΣ (με περιορισμούς)	12/05/2006-12/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Ανάδειξη μνημείων και κτιρίων αγροτικής κληρονομιάς.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα, Συλλογικοί φορείς	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Δικτύωση ομοειδών ή συμπληρωματικών επιχειρήσεων (Clus-ters)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Εγκαταστάσεις συ-στημάτων διαχείρισης ποιότητας (ISO, HACCP, κλπ)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις μεταποί-ησης-τυποποίησης προϊόντων φυτικής παραγωγής.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006

Κ.Π. LEADER+ Ανάπτυξη εναλλακτικών και ειδικών μορφών αγροτικού τουρισμού (ιαματικός, ορεινός, κατασκηνωτικός κλπ)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Ανάπτυξη αγροτουρισμού (επισκέψιμα αγροκτήματα με πρόβλεψη υποδομής διανυκτέρευσης)	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΧΑΪΑΣ (με περιορισμούς)	05/06/2006-31/7/2006
Κ.Π. LEADER+ Ανάπτυξη συστήματος τηλεργασίας τηλεαγοράς και ηλεκτρονικού εμπορίου.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ (με περιορισμούς)	25/05/2006-08/-8/2006
Κ.Π. LEADER+ Εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ (με περιορισμούς)	25/05/2006-08/-8/2006
Κ.Π. LEADER+ Επιχειρήσεις παραγωγής ειδών διατροφής μετά την πρώτη μεταποίηση	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ (με περιορισμούς)	25/05/2006-08/-8/2006
Κ.Π. LEADER+ Δημιουργία και βελτίωση των υποδομών εστίασης για τη συμπλήρωση της δυναμικότητας της περιοχής.	Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα	ΝΟΜΟΣ ΑΡΚΑΔΙΑΣ ΝΟΜΟΣ ΛΑΚΩΝΙΑΣ (με περιορισμούς)	25/05/2006-08/-8/2006

11.3. Περίληψη του αναπτυξιακού νόμου 3299/2004

Αναπτυξιακός νόμος υπ'αριθ. 3299/2004

Κίνητρα ιδιωτικών επενδύσεων για την οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή σύγκλιση.

Σκοπός και είδη παρεχομένων ενισχύσεων

Με σκοπό την ενδυνάμωση της ισόρροπης ανάπτυξης, την αύξηση της απασχόλησης, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής και της καινοτομίας, την προστασία του περιβάλλοντος, την εξοικονόμηση ενέργειας και την επίτευξη της περιφερειακής σύγκλισης παρέχονται σε επενδυτικά σχέδια τα ακόλουθα είδη ενισχύσεων:

- Στα υπαγόμενα στις διατάξεις του παρόντος νόμου επενδυτικά 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 χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση καινούργιου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού.
  - Φορολογική απαλλαγή ύψους μέχρι ενός ποσοστού ή του συνόλου της αξίας της ενισχυόμενης δαπάνης του επενδυτικού σχεδίου 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 διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης της πρώτης δεκαετίας από την πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, με το σχηματισμό ισόποσου αφορολόγητου αποθεματικού.
  - Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης που συνίσταται στην κάλυψη από το Δημόσιο, για μια διετία, τμήματος του μισθολογικού κόστους των δημιουργούμενων, εντός της πρώτης τριετίας από την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, θέσεων απασχόλησης.
- Τα ανωτέρω είδη ενισχύσεων, παρέχονται εναλλακτικά ως εξής:
  - Επιχορήγηση ή και επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης
  - Φορολογική απαλλαγή
  - Επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης απασχόλησης

Περισσότερες πληροφορίες μπορεί να αναζητηθούν στη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας Υπουργείου Ανάπτυξης.
Http://www.ggb.gr/

11.4. Πρόγραμμα επιχορήγησης Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών από τον ΟΑΕΔ

Ξεκίνησε η διαδικασία υποβολής αιτήσεων στους κατά τόπους ΟΑΕΔ για την υπαγωγή σε πρόγραμμα επιδότησης Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΝΕΕ) προς όφελος 1.700 ανέργων στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

Με το πρόγραμμα αυτό μπορούν να επιχορηγηθούν για χρονικό διάστημα 12 μηνών, 1.700 άνεργοι ηλικίας 18-64 ετών, που αποφασίζουν να δημιουργήσουν τη δική τους μικρή επιχείρηση με το ποσό των 9.000 ευρώ.

Οι θέσεις του Προγράμματος θα καλυφθούν με τον αριθμό των αιτήσεων που θα υποβληθούν, ακολουθώντας την αύξουσα σειρά του αριθμού πρωτοκόλλου και μέχρι συμπλήρωσης του αριθμού των θέσεων ανά Υπηρεσία. Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να δημιουργήσουν επιχείρηση αποκλειστικά στους τομείς Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών.

Οι ενδιαφερόμενοι για να μπορέσουν να υπαχθούν στο Πρόγραμμα, θα πρέπει να διαθέτουν τουλάχιστον ένα από τα παρακάτω με συνάφεια στους τομείς Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών:

- Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία τουλάχιστον ενός (1) έτους
- Βεβαίωση πιστοποιημένου ΚΕΚ (τουλάχιστον 100 ωρών)
- Πτυχίο Δευτεροβάθμιας τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης
- Πιστοποιητικό σπουδών ΙΕΚ με πιστοποίηση
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Πτυχίο ΑΕΙ

Εναλλακτικά, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να διαθέτουν άλλους τίτλους σπουδών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης θετικής κατεύθυνσης, εφόσον αποδεικνύεται προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία τουλάχιστον έξι (6) μηνών με συνάφεια στους τομείς Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών.

Η επαγγελματική εμπειρία θα αποδεικνύεται με την προσκόμιση των παρακάτω δικαιολογητικών εναλλακτικά:

- Βεβαιώσεις ή άλλα αποδεικτικά στοιχεία του κύριου φορέα ασφαλιστικής κάλυψης (μισθολογικές καταστάσεις ΙΚΑ ή άλλων ασφαλιστικών ταμείων) ή
- Βεβαιώσεις ή άλλα αποδεικτικά στοιχεία φορολογικού χαρακτήρα (π.χ. Απόδειξη ή Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών, βεβαιώσεις δημοσίων Υπηρεσιών κλπ) ή
- Πιστοποιητικά προϋπηρεσίας θεωρημένα από την Επιθεώρηση Εργασίας.
- Βεβαιώσεις εργοδοτών ή/και συνεργασιών, στις οποίες θα πρέπει να αναγράφονται με σαφήνεια ο φορέας/οργανισμός/επιχείρηση από τον οποίο αποκτήθηκε η εμπειρία, η θέση εργασίας με αναλυτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων και η χρονική διάρκεια απασχόλησης που θα πρέπει να καλύπτει το χρονικό διάστημα που αναφέρεται στα δικαιολογητικά θεωρημένα από την Επιθεώρηση Εργασίας.

Ως επαγγελματική εμπειρία λαμβάνεται και η διδακτική εμπειρία, η οποία εφόσον προσδιορίζεται σε αριθμό διδακτικών ωρών θα πρέπει να καλύπτει 150 διδακτικές ώρες ανά έτος κατά τα έτη 2003, 2004 και 2005

Η διαδικασία υπαγωγής στο πρόγραμμα, περιλαμβάνει δύο στάδια. Την προέγκριση, δηλαδή την αποδοχή από τις Υπηρεσίες του ΟΑΕΔ της «αίτησης υπαγωγής στο πρόγραμμα – υπεύθυνης δήλωσης» από τον ενδιαφερόμενο και την ένταξη – υπαγωγή, δηλαδή την έκδοση εγκριτικής απόφασης από την Υπηρεσία, ύστερα και από τη θετική εισήγηση του πρώτου επιτόπιου ελέγχου.

Το πρόγραμμα θα παραμείνει ανοικτό μέχρι την κάλυψη των προσφερόμενων θέσεων.

11.5. Περιλήψεις των προγραμμάτων του ΟΑΕΔ: STAGE και πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για την πρόσληψη επιδοτούμενων ανέργων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
«ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ»
Συνδυασμένο Πρόγραμμα Απόκτησης Εργασιακής Εμπειρίας (STAGE) και επιχορήγησης επιχειρήσεων για την απασχόληση ανέργων (ΝΘΕ) στο Μ.3.5. του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας»

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΤΥΠΟ
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2006

ΚΥΑ 30973/13-3-2006 (ΦΕΚ 345/Β/23-3-2006)

Το Συνδυασμένο πρόγραμμα αφορά στην απόκτηση εργασιακής εμπειρίας (Stage) 3.000 ανέργων πτυχιούχων ΑΕΙ και ΤΕΙ, αποφοίτων ΙΕΚ και ΤΕΕ ηλικίας έως 40 ετών (γυναίκες με τουλάχιστον ένα ανήλικο τέκνο, έως 45 ετών) με γνωστικό αντικείμενο στην πληροφορική σε επιχειρήσεις αποκλειστικά του Ιδιωτικού Τομέα σε επαγγέλματα της Κοινωνίας της Πληροφορίας, με δυνατότητα επέκτασης σε πρόγραμμα επιχορήγησης των επιχειρήσεων για την απασχόληση ανέργων (ΝΘΕ).

Το πρόγραμμα συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» του Γ’ ΚΠΣ, Μέτρο 3.5. Οι άνεργοι που θα επωφεληθούν θα προέρχονται από τα μητρώα ανέργων των Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ.

Οι 3.000 θέσεις του προγράμματος έχουν κατανεμηθεί σε τοπικό επίπεδο ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περιοχής και σύμφωνα με τις προτεραιότητες των πολιτικών απασχόλησης. Το ανωτέρω πρόγραμμα αποβλέπει στην καταπολέμηση της ανεργίας και την πρόληψη της μακροχρόνιας ανεργίας μέσω ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης, με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα έχει στόχο τη διεύρυνση και βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των νέων.

Για την επίτευξη του στόχου του προγράμματος υπάρχει η δυνατότητα ανακατανομής των θέσεων.

Η προθεσμία υποβολής των αιτήσεων από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις αρχίζει από 25-4-2006.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ (STAGE)
ΑΝΕΡΓΟΙ ΝΕΟΙ

Δικαιούχοι του προγράμματος είναι συνολικά 3.000 άνεργοι νέοι, απόφοιτοι τμημάτων Πληροφορικής (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, ΤΕΕ) ή απόφοιτοι άλλων τμημάτων που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης στην πληροφορική, σε πιστοποιημένα ΚΕΚ, διάρκειας τουλάχιστον 300 ωρών, ηλικίας μέχρι 40 ετών (γυναίκες με τουλάχιστον ένα ανήλικο τέκνο, έως 45 ετών). Εκ των ως άνω θέσεων:

- 1500 θέσεις αφορούν πτυχιούχους ΑΕΙ και ΤΕΙ και
- 1500 θέσεις απόφοιτους ΙΕΚ (με πιστοποίηση) και ΤΕΕ (Α' και Β' Κύκλου)

Από τις ως άνω θέσεις ποσοστό 60% θα καλυφθεί από γυναίκες και 40% από άνδρες.

Στο πλαίσιο της πολιτικής πρόληψης της μακροχρόνιας ανεργίας:

- τουλάχιστον 67% θα καλυφθεί από άνεργους, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα ανέργων των Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ μέχρι 6 μήνες από τους προηγούμενους 8, όσοι είναι ηλικίας μέχρι 25 ετών και μέχρι 12 μήνες από τους προηγούμενους 16 όσοι είναι ηλικίας 25 ετών και άνω.

Στο πλαίσιο της πολιτικής καταστολής της μακροχρόνιας ανεργίας:

- έως 33% θα καλυφθεί από άνεργους οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα ανέργων των Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ από 6 μήνες και άνω, όσοι είναι ηλικίας μέχρι 25 ετών και από 12 μήνες και άνω, όσοι είναι ηλικίας 25 ετών και άνω.

Σκοπός του προγράμματος είναι η απόκτηση εργασιακής εμπειρίας ανέργων πτυχιούχων ΑΕΙ και ΤΕΙ και απόφοιτων ΙΕΚ και ΤΕΕ (Α' και Β' κύκλου) με γνωστικό αντικείμενο στην Πληροφορική ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες και επαγγελματική εμπειρία στους νέους τομείς της ΚτΠ για να διευκολυνθεί η είσοδός τους στην αγορά εργασίας.

Η διάρκεια του προγράμματος είναι τέσσερις (4) μήνες, από τους οποίους:

- ένας (1) μήνας αφορά σε θεωρητική και πρακτική ενημέρωση – εξοικείωση των ασκουμένων με το εργασιακό περιβάλλον και
- τρεις (3) μήνες αφορούν την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας των ασκουμένων μέσω της τοποθέτησής τους σε θέσεις του τομέα ειδίκευσής τους.

Υπεύθυνος φορέας για την υλοποίηση, διαχείριση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχο του προγράμματος ορίζεται ο ΟΑΕΔ.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

1.1. Προϋποθέσεις συμμετοχής

Για την υπαγωγή μιας επιχείρησης στο πρόγραμμα θα πρέπει:

Α. η προσφερόμενη θέση απόκτησης εργασιακής εμπειρίας να σχετίζεται με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Β. η προσφερόμενη θέση απόκτησης εργασιακής εμπειρίας να αντιπροσωπεύει καθαρή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων της, σε σχέση με το μέσο όρο των 12 τελευταίων μηνών, που προηγούνται της ημερομηνίας υποβολής της αίτησής τους. Η μερική και η εποχική απασχόληση υπολογίζονται στην καθαρή αύξηση και ισοδυναμούν με κλάσμα ετησίων μονάδων εργασίας.

α) Για τον υπολογισμό των ΕΜΕ μιας επιχείρησης υπολογίζεται η πλήρης, η μερική καθώς και η εποχική απασχόληση (συμβάσεις ορισμένου χρόνου και όχι έργου). Ο υπολογισμός των ετήσιων μονάδων απασχόλησης φαίνεται στο ακόλουθο παράδειγμα:

Έστω ότι η επιχείρηση απασχόλησε, κατά το δωδεκάμηνο αναφοράς:

2 εργαζομένους πλήρους απασχόλησης,

δηλ. 2x12 = 24:12 = 2ΕΜΕ

3 εργαζομένους μερικής (50%) απασχόλησης

δηλ. 2x12x0,5 = 18:12 = 1,5 ΕΜΕ

5 εργαζομένους επί 2 μήνες (εποχική απασχόληση, με σύμβαση ορισμένου χρόνου)

δηλ. 5x2 = 10:12 = 0,83 ΕΜΕ

Επομένως το σύνολο των ετήσιων μονάδων εργασίας της επιχείρησης,
κατά το 2+1,5+0,83 = 4,33 ΕΜΕ

Για να λογίζεται ότι υπάρχει καθαρή αύξηση του αριθμού των εργαζομένων μιας επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει υπέρβαση του αριθμού των ΕΜΕ της.

Σε περίπτωση που ο μέσος ετήσιος όρος (ΕΜΕ) για το προηγούμενο 12μηνο είναι μικρότερος ή ίσος των απασχολουμένων στην επιχείρηση κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησής της, τότε ως δεσμευόμενο προσωπικό θεωρείται το απασχολούμενο και η επιχείρηση επιχορηγείται για όσους ανέργους προσλάβει πέραν του αριθμού των απασχολουμένων της, σύμφωνα με την ΚΥΑ.

Στην περίπτωση που ο μέσος ετήσιος όρος (ΕΜΕ) είναι μεγαλύτερος του αριθμού των απασχολουμένων, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει προσωπικό μέχρι του αριθμού του μέσου όρου (ΕΜΕ) και στη συνέχεια δύναται να επιχορηγηθεί για τους άνεργους που θα προσλάβει πέραν του αριθμού αυτού.

π.χ ΕΜΕ = 4,33
Απασχολούμενο προσωπικό: 4 άτομα

Η επιχείρηση θα πρέπει να προσλάβει προσωπικό προκειμένου να συμπληρωθεί ο αριθμός των ΕΜΕ και στη συνέχεια θα δύναται να επιχορηγηθεί για τους άνεργους που θα προσλάβει πέραν του αριθμού αυτού (καθαρή αύξηση). Το 0,33 (που υπολείπεται από το απασχολούμενο προσωπικό) x 24 μήνες δέσμευσης (αν πρόκειται για ΜΜΕ) = 7,92 μήνες.

Στην ως άνω περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να προσλάβει ένα μισθωτό, τον οποίο θα απασχολήσει επί τουλάχιστον 7,92 μήνες για να είναι δυνατή η επιχορήγησή της με το πρόγραμμα. Πριν την έκδοση όμως της εγκριτικής απόφασης θα πρέπει να προσκομίσει στην Υπηρεσία σύμβαση εργασίας πλήρους απασχόλησης για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 7,92 μηνών, ήτοι 7 μήνες και 0,92 x 25 (ο αριθμός των ημερομησθίων ανά μήνα) = 7 μήνες και 23 ημέρες.

Μετά τη λήξη των συμβάσεων ο μισθωτός μπορεί να αποχωρήσει χωρίς επιπτώσεις για την επιχείρηση, της οποίας το πρόγραμμα θα συνεχίζεται καθώς θα έχει ήδη καλύψει τις ΕΜΕ της για τους 24 μήνες δέσμευσης.

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, εάν επιθυμεί, να προβεί σε συμπλήρωση των ΕΜΕ της με μισθωτό που θα απασχολήσει με καθεστώς μερικής απασχόλησης (ήτοι 4 ώρες / 8 ώρες = 0,5). Στην περίπτωση αυτή θα προσκομίσει (πριν ενταχθεί στο πρόγραμμα) σύμβαση διάρκειας τουλάχιστον 15,84 μηνών, ήτοι 15 μήνες και 0,84 x 25 (ο αριθμός των ημερομησθίων ανά μήνα) = 15 μήνες και 21 ημέρες.

0,33x24 = 7,92 μήνες πλήρους απασχόλησης / 0,5 = 15,84 μήνες.

Η επιχείρηση έχει επίσης τη δυνατότητα να φτάσει τον αριθμό των ΕΜΕ της με μισθωτό που θα απασχολεί π.χ. επί 5 ώρες / ημέρα (ήτοι 5 ώρες / 8 ώρες = 0,6). Στην περίπτωση αυτή θα προσκομίσει (πριν ενταχθεί στο πρόγραμμα) σύμβαση διάρκειας τουλάχιστον 13,2 μηνών ήτοι 13 μήνες και 0,2 x 25 (ο αριθμός των ημερομισθίων ανά μήνα) = 13 μήνες και 5 ημέρες.

0,33x24 = 7,92 μήνες πλήρους απασχόλησης / 0,6 = 13,2 μήνες.

Επισημαίνεται ότι:

- Σε περίπτωση που κατά το κρίσιμο 12μηνο αναφοράς μισθωτός επιχείρησης δεν προσφέρει τις υπηρεσίες του λόγω στράτευσης ή δικαιολογημένης ασθένειας (εάν δεν διεκόπη η σχέση εργασίας) η θέση θα λαμβάνεται υπόψη για τον υπολογισμό των ΕΜΕ. Προς τούτο στην αριθμητική κατάσταση που υποβάλλει η επιχείρηση θα πρέπει να αναφέρεται ο λόγος απουσίας του μισθωτού και θα προσκομίζονται τα ανάλογα δικαιολογητικά.
- Σε περίπτωση που κάποια επιχείρηση κατά το 12μηνο που προηγείται της αίτησής της αντικατέστησε (μία ή περισσότερες φορές) στον ίδιο μήνα μισθωτό που απολύθηκε ή αποχώρησε για τον υπολογισμό των ΕΜΕ θα θεωρείται 1 θέση, εφόσον η αντικατάσταση έγινε μετά την αποχώρηση του πρώτου μισθωτού και εφόσον για την ίδια θέση οι απασχολούμενοι έχουν ασφαλισθεί αθροιστικά για 25 το πολύ ημερομίσθια.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΠΙΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΝΕΡΓΩΝ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΤΥΠΟ

ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2004

Κ.Υ.Α. 30874/23-6-2004

1. Το πρόγραμμα αφορά επιχορήγηση ιδιωτικών επιχειρήσεων που λειτουργούν και απασχολούν το προσωπικό τους στην ημεδαπή, οι οποίες επιθυμούν να προσλάβουν επιδοτούμενους ανέργους με πλήρη απασχόληση.

2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΠΑΓΩΓΗΣ

α. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις που θα προσλάβουν επιδοτούμενο/ους, για να έχουν δικαίωμα υπαγωγής στο πρόγραμμα θα πρέπει:

i. Να μην έχουν μειώσει προσωπικό λόγω καταγγελίας της σύμβασης εργασίας (απόλυση) χωρίς αντικατάσταση μέσα στη χρονική διάρκεια των έξι (6) μηνών που προηγείται της ημερομηνίας υποβολής της αίτησης για την υπαγωγή τους στο πρόγραμμα. Εξαίρεση αποτελούν οι καταγγελίες σύμβασης εργασίας, που πραγματοποιούνται για σπουδαίο λόγο που αφορά στον εργαζόμενο. Ο σπουδαίος λόγος και το κώλυμα που παράγει για το μισθωτό, δεν είναι απαραίτητο να συνιστούν ανωτέρα βία:

- Σε περίπτωση που προσωπικό της επιχείρησης απουσιάζει λόγω στράτευσης ή μακροχρόνιας ασθένειας είναι δυνατή η επιχορήγηση της επιχείρησης εφόσον προσκομίζονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά.
- Σε περίπτωση συνταξιοδότησης, φυλάκισης, θανάτου και λήξης σύμβασης ορισμένου χρόνου, δεν απαιτείται αντικατάσταση εφόσον προσκομίζονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

β. Όσον αφορά στους επιδοτούμενους άνεργους:

i. Να έχει εγκριθεί η τακτική επιδότησή τους λόγω ανεργίας

ii. Να έχουν τη σχετική βεβαίωση εξατομικευμένης παρέμβασης (εφόσον προταθούν από τις Υπηρεσίες Απασχόλησης του ΟΑΕΔ)

3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΥΠΑΓΩΓΗΣ

α. Για τους εργοδότες:

Στην περίπτωση όπου οι αιτήσεις των εργοδοτών υπερβαίνουν τους ανέργους που έχουν τις προϋποθέσεις για απασχόληση, θα τηρείται σειρά προτεραιότητας με βάση τον αριθμό πρωτοκόλλου της κάθε αίτησης.

β. Για τους επιδοτούμενους ανέργους:

Προτεραιότητα έχει ο επιδοτούμενος, του οποίου η διάρκεια επιδότησης, κατά την ημερομηνία υποβολής της αίτησης του εργοδότη, ταυτίζεται με τη διάρκεια της αιτούμενης απασχόλησης. Διαφορετικά, επιλέγεται κάθε φορά ο επιδοτούμενος άνεργος, με τη μεγαλύτερη απομένουσα διάρκεια επιδότησης, στο κρίσιμο χρονικό σημείο (ημερομηνία υποβολής της αίτησης του εργοδότη).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

FRANCHISING

Σκοπός του κεφαλαίου:
Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να γίνει παρουσίαση του θεσμού της δικαιοχρησίας.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα
Μετά το τέλος αυτού του κεφαλαίου θα έχετε τη δυνατότητα να:
- εξηγείτε την έννοια του Franchising και να αναλύετε την οικονομική σημασία του.
- να κατανοείτε τα χαρακτηριστικά του θεσμού Franchising
- να περιγράφετε τις υποχρεώσεις των συνεργαζομένων
- να διακρίνετε τα βασικά είδη του franchising
- να προσδιορίζετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising

Έννοιες κλειδιά
- δικαιοχρησία
- δικαιοπάροχος
- εμπορικό σήμα
- σύμβαση δικαιοχρησίας
- άυλο κεφάλαιο

Εισαγωγικές παρατηρήσεις
Σε αυτό το κεφάλαιο οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με το θεσμό της δικαιοχρησίας και τον τρόπο που λειτουργεί ο θεσμός αυτός. Η ανάπτυξη του θεσμού επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμβάλλει στην αύξηση των θέσεων απασχόλησης και ενισχύει την επιχειρηματικότητα και ανταγωνιστικότητα των οικονομιών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει έξι ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται ο ορισμός και οι βασικές έννοιες του θεσμού της δικαιόχρησης. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφονται οι υποχρεώσεις των συνεργαζομένων. Στην τρίτη ενότητα αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού. Στην τέταρτη ενότητα εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο. Στην πέμπτη ενότητα αναλύονται τα βασικά είδη του franchising. Στην έκτη ενότητα, τέλος, παρουσιάζεται η εξέλιξη του θεσμού της δικαιόχρησης στην Ελλάδα και οι προοπτικές ανάπτυξής του.

12.1. Ορισμός - Βασικές έννοιες

Το **franchising** είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία η μία επιχείρηση που καλείται «δικαιοπάροχος» (franchisor) παραχωρεί στην άλλη που καλείται «δικαιοδόχος» (franchisee), έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το **franchise** είναι ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, σύμβολα, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Δικαιοπάροχος (franchisor) είναι η επιχείρηση, που παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Δικαιοδόχος (franchisee) είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Υποχρέωση πληροφόρηση (Disclosure) είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, την παροχή τεχνικής υποστήριξης στον δικαιοπάροχο, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών και τεχνογνωσία, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, την προοπτική του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, καθώς και άλλα στοιχεία που προβλέπονται από την ειδική νομοθεσία ή από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Βασικός δικαιοδόχος είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise. Ο καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, βάσει ενός δεδομένου **χρονικού σχεδίου ανάπτυξης**, συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μίας ή περισσοτέρων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Ο Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής (Area Developer) είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με την δημιουργία και εκμετάλλευση από τον ίδιο περισσότερων της μίας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Το Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης (Development Schedule) είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιοδόχος και ο δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος.

Franchising Πολλαπλών Σημείων (Multiunit franchising) είναι η επιχείρηση, στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Δικαίωμα εισόδου (Franchise Fee) είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

Περιοδικά δικαιώματα (Royalties) είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Ποιοτικός έλεγχος (Quality control) είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης των δικαιοδόχων του δικτύου με τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise υπάρχει η **επιλογή εξαγορά** (Buy Back Option) δηλαδή ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρηση του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομένει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή λήξη της σύμβασης.

Για την εφαρμογή του άρθρου 85 93 της συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise, η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε τον κανονισμό 4087/80 της 30ης Νοεμβρίου 1988, ο οποίος αφορά τις επιτρεπόμενης και τη ασυμβίβαστες συμφωνίες των επιχειρήσεων.

12.2. Υποχρεώσεις των συνεργαζομένων

Ο δικαιοπάροχος (franchisor) στα πλαίσια της σύμβασης έχει την υποχρέωση να παρέχει δικαιώματα χρήσης και υποστήριξη και την τεχνογνωσία του στους τομείς της διοίκησης, της εμπορίας, διαφήμισης, marketing, χρηματοοικονομικής διαχείρισης κ.τ.λ.

Ο δικαιοπάροχος παρέχει **εκπαίδευση** (franchise training) στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στους τρόπους εκμετάλλευσης του.

Ο δικαιοδόχος (franchisee) έχει την υποχρέωση να αναπτύσσει επιχειρηματική δράση να σέβεται τους όρους συνεργασίας της σύμβασης, να χρηματοδοτεί τις αναγκαίες επενδύσεις και γενικά να τηρεί τις οικονομικές του υποχρεώσεις. Σκοπός της συνεργασίας είναι η δημιουργία ενός δικτύου διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών με ενιαία εμφάνιση, διαχείριση, προώθηση κ.τ.λ. Οι όροι συνεργασίας απαιτούν τήρηση των κριτηρίων εύρεσης του κατάλληλου χώρου, των προδιαγραφών κατασκευής και εμφάνισης του καταστήματος, των κανόνων αμφίεσης και συμπεριφοράς του προσωπικού και συμμόρφωση με τις οδηγίες της εταιρείας όσον αφορά την παρασκευή, τη συντήρηση, τη συσκευασία, τον τρόπο έκθεσης και πώλησης του προϊόντος.

12.3. Βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού franchising

Τα στοιχεία που συνθέτουν την ιδιαιτερότητα του franchising και συνιστούν την ειδοποιό διάφορα από άλλες μεθόδους οικονομικής και εμπορικής συνεργασίας είναι:

α) Ο δικαιοπάροχος (franchisor) προσφέρει άυλο κεφάλαιο, δηλαδή δικαιώματα χρήσεως εμπορικής επωνυμίας και σήματος, τεχνογνωσία κ.λ.π., ενώ ο δικαιοδόχος (franchisee) συνεισφέρει το υλικό κεφάλαιο και την επιχειρηματική του προσπάθεια, αναλαμβάνοντας και τον σχετικό επενδυτικό κίνδυνο. Και οι δυο επιχειρήσεις διατηρούν την νομική τους αυτοτέλεια, δηλαδή σε κανένα είδος franchising δεν δημιουργείται, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας των δύο συμβαλλομένων, ένα νέο νομικό πρόσωπο.

β) Ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει στον δικαιοδόχο (franchisee) εμπορική, τεχνική, και οργανωτική υποστήριξη σε διαρκή βάση καθ' όλη τη διάρκεια της σχετικής συμφωνίας και όχι σε μια εφάπαξ παραχώρηση τεχνογνωσίας, όπως συμβαίνει με τις άλλες παρεμφερείς συμβάσεις.

γ) Όλα τα μέλη του δικτύου franchising εφαρμόζουν ενιαίες μεθόδους εμπορίας, διαχείρισης, marketing κ.τ.λ. Η εμφάνιση επίσης των χωρών τους, η διαρρύθμιση, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση κ.τ.λ. είναι καθορισμένη. Έτσι, η προς τα έξω εικόνα του δικτύου franchising είναι ενιαία, πράγμα που συμβάλλει στην ενίσχυση του κύρους του.

12.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του franchising

12.4.1. Για τον δικαιοπάροχο (franchisor)

Πλεονεκτήματα:

α. Η δημιουργία αλυσίδας διανομής σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα με περιορισμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων για τη δημιουργία επιχειρηματικής μονάδων - υποκαταστημάτων. Η μέθοδος του franchising προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την ανάπτυξη σημαντικών μεριδίων της αγοράς σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσων ιδίων καταστημάτων.

β. Η πρόσθετη δυνατότητα για γρήγορη και ουσιαστική αύξηση του κύκλου εργασιών και η σημαντική αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.

γ. Η δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω της αμοιβής εισόδου (entry fee) και των περιοδικών προμηθευτών (royalties), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

δ. Η ενίσχυση της φήμης και του κύρους του δικαιοπάροχου, αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρικής ταυτότητας του, χάρη στην ταχεία δημιουργία και ευρεία ανάπτυξη ενός επωνύμου και εκτεταμένου δικτύου διανομής ή προσφοράς υπηρεσιών.

ε. Η αξιοποίηση της εμπειρίας των δικαιοδόχων και των προτάσεων τους για την βελτίωση της χρησιμοποιηθέντων μεθόδων, την ανάπτυξη των πωλήσεων κ.τ.λ.

Μειονεκτήματα:

α. Ο κίνδυνος υπονόμευσης του κύρους του δικαιοπάροχου ως συνέπεια μιας πιθανής άσχημης εξέλιξης σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις ή κρίκους της αλυσίδας.

β. Ο έλεγχος των δικαιοδόχων είναι πιο δύσκολος για τον δικαιοπάροχο σε σχέση με τα ιδιόκτητα καταστήματα.

γ. Ο περιορισμός του δικαιοπάροχου στην παροχή οδηγιών προς τους δικαιοδόχους (πέρα των όσων προβλέπονται στην σύμβαση) χωρίς να έχει τη δυνατότητα επιβολής ή ελέγχου της εφαρμογής τους.

12.4.2. Για τον δικαιοδόχο (franchisee)

Πλεονεκτήματα:

α. Η εξασφάλιση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων νέων ανεξαρτήτων επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου. Το πλεονέκτημα αυτό συνδέεται στην αξιοποίηση της φήμης, του ισχυρού ονόματος, των εμπορικών σημάτων, της τεχνογνωσίας και του πετυχημένου οικονομικού και εμπορικού μοντέλου του δικαιοπάροχου. Η μέθοδος franchising επιτρέπει στους δικαιοδόχους (franchisees) να αποκομίζουν κέρδη από την εμπορική φήμη και το marketing της μεγάλης επιχείρησης, στο σύστημά της οποίας έχουν ενταχθεί. Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι το σημερινό, παρέχει αναγνωρισιμότητα που είναι βασικό συστατικό επιτυχίας.

β. Η παροχή εκ μέρους του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο, σε όλη τη διάρκεια της σύμβασης franchising υποστήριξης και βοήθειας σε θέματα όπως είναι π.χ. η εκπαίδευση του ίδιου του δικαιοδόχου και των υπαλλήλων του προκειμένου να γνωρίσουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης και τις μεθόδου του marketing, η επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού, η εύρεση του κατάλληλου χώρου, η παροχή κρίσιμων χρηματοοικονομικών πληροφοριών κ.τ.λ.

γ. Η ελαχιστοποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων, τους οποίους αντιμετωπίζει μια επιχείρηση μικρο-μεσαίου μεγέθους ως συνέπεια των παραπάνω.

δ. Η βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας λόγω της συμμετοχής σε μια γνωστή εμπορική αλυσίδα και επομένως η εξασφάλιση των απαραίτητων πιστώσεων με ευνοϊκούς όρους.

ε. η δυνατότητα προμήθειας εμπορευμάτων σε καλύτερες τιμές, μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπάροχου.

Μειονεκτήματα:

α. Η εξάρτηση του δικαιοδόχου από τον δικαιοπάροχο για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομα του στην αγορά.

β. Η μη χορήγηση δικαιώματος αποκλειστικότητας στη γεωγραφική περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του κλάδου.

γ. Η ύπαρξη περιορισμών, δηλαδή η υποχρέωση που έχει πολλές φορές ο δικαιοδόχος να συμμορφώνεται με τους όρους του δικαιοπάροχου.

δ. Ο προσανατολισμός, με τον οποίο γίνονται συνήθως οι συμβάσεις που είναι η προστασία του δικαιοπάροχου.

Αναμφισβήτητα τα πλεονεκτήματα και για τα δυο μέρη υπερβαίνουν τα μειονεκτήματα.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με franchising επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για τον δικαιοπάροχο (franchisor) και τον δικαιοδόχο (franchisee) λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών προϊόντων, συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τέλος, ενισχύει την επιχειρηματικότητα σε εθνικό περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο. Το franchising αναδεικνύεται σε χρήσιμο εργαλείο για την επέκταση των επιχειρήσεων στο εξωτερικό καθώς η αντιπροσώπευση δεν αποτελεί πάντα την κατάλληλη λύση.

12.5. Βασικά είδη του franchising

Εμπορικό franchising, το οποίο αφορά τη διανομή των προϊόντων ορισμένης κατηγορίας όπως π.χ. ειδών διατροφής, επιπλοποιίας, βιομηχανικών οικιακών συσκευών, υποδηματοποιία, κλωστοϋφαντουργία κ.α.

Franchising υπηρεσιών είναι εκείνη η μορφή franchising όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια εκμετάλλευσης του franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου. Αφορά την τεχνική και οργανωτική ενοποίηση μονάδων παροχής υπηρεσιών όπως π.χ. εστιατορίων, ταξιδιωτικών γραφείων, ξενοδοχείων κ.τ.λ.

Franchising συνεργασίας που αφορά την ισότιμη συνεργασία του δικαιοπάροχου με τον δικαιοδόχο, όπως π.χ. ανταλλαγές προσωπικού. **Βιομηχανικό franchising** είναι μια μορφή franchising, όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπάροχου και να το πωλεί με το σήμα του.

Άσκηση αυτοαξιολόγησης

Αναφέρατε τους παράγοντες που καθιστούν προβληματική τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη μιας αλυσίδας.

(Την απάντηση θα την βρείτε στο τέλος του κεφαλαίου).

12.6. Προέλευση και ανάπτυξη του franchising στην Ελλαδα

Το franchising, στην αρχική του μορφή, εμφανίστηκε στις ΗΠΑ. Οι πρώτες εταιρείες που οργάνωσαν, στο τέλος του 19ου αιώνα, το δίκτυο διανομής στον τύπο franchising ήταν η Coca-Cola και οι εταιρείες ραπτομηχανών SINGER. Το παράδειγμα τους ακολούθησαν οι εταιρείες αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών.

Μετά το β΄ παγκόσμιο πόλεμο, η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις, έδωσαν αποφασιστική ώθηση στο θεσμό Franchising. Στις ΗΠΑ το franchising εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (επισκευές, τεχνική συντήρηση, service, κ.τ.λ.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, τροφίμων, λογιστικών υπηρεσιών κ.τ.λ.

Το franchising ως τύπος εμπορικής συνεργασίας πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα το 1976. Αρχικά έκανε την εμφάνιση του στον κλάδο των εστιατορίων άμεσης εξυπηρέτησης, όπως είναι τα Goodys, Mac Donald's κ.τ.λ. Από τότε μέχρι σήμερα αναπτύχθηκε με γρήγορους ρυθμούς έτσι ώστε σήμερα λειτουργούν, σύμφωνα με έρευνα της ICAP, 400 συστήματα franchising. Το σύστημα του franchising αποτέλεσε μοχλό ανάπτυξης για πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες κατάφεραν να επεκτείνουν γρήγορα το δίκτυο τους με λιγότερα κεφάλαια, να διεισδύσουν σε αγορές με μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της εταιρικής τους ταυτότητας. Με την μέθοδο του franchising ξεκινούν την δραστηριότητα του σήμερα δυο στις δέκα επιχειρήσεις ενώ συνολικά λειτουργούν περισσότερες από 6.000 επιχειρήσεις. Μεγαλύτερο ποσοστό των συμβάσεων franchising έχει διάρκεια ως 12-15 έτη. Το 85% συστημάτων franchising που αναπτύσσονται στη χώρα μας είναι ελληνικής προέλευσης, ενώ από τα υπόλοιπα το μεγαλύτερο μέρος προέρχεται από άλλη χώρα της Ε.Ε. και ακολουθούν οι ΗΠΑ και ο Καναδάς. Τα κεφάλαια που απαιτούνται ως αρχική επένδυση ξεκινούν από 30.000 ευρώ και μπορούν να ξεπεράσουν τις 600.000 ευρώ. Την μεγαλύτερη άνοδο σε αριθμό καταστημάτων κατά την τελευταία δεκαετία παρουσίασαν οι κλάδοι προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, εκπαίδευσης, πληροφορικής, εστίασης, τροφίμων - ποτών και ένδυσης - υπόδησης.

Με κριτήριο την δομή της περιουσίας τους τον κύκλο εργασιών τους, την περιοχή δράσης και των αριθμό απασχολούμενων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος των ελλήνων franchisees αποτελούν μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο, ενώ μικρό ποσοστό αυτών αναπτύσσει δραστηριότητα εκτός της χώρας. Η συνεχείς προσπάθειες επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη συναντά δυσκολίες, καθώς λίγες από αυτές κατάφεραν να δημιουργήσουν ισχυρή παρουσία στις δυτικοευρωπαϊκές χώρες, με εταιρικά καταστήματα ή μέσω franchising.

Οι βαλκανικές χώρες αποτελούν μια από τις προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων, λόγω θέσης, υψηλών ρυθμών ανάπτυξης, αναπτυσσομένου καταναλωτισμού και χαμηλών ενοικίων. Ωστόσο, υπάρχουν και μια σειρά κίνδυνοι που σχετίζονται με το οικονομικό περιβάλλον (αστάθεια στην οικονομική πολιτική, χαμηλό εισόδημα, αδυναμίες του τραπεζικού συστήματος), τις υποδομές, την έλλειψη στατιστικών στοιχείων, την είσοδο μεγάλων αλυσίδων κ.τ.λ. Επίσης, προοπτικές δημιουργούνται και για την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης μετά την πρόσφατη ένταξη των δέκα νέων χωρών στην ΕΕ.

Ο Σύνδεσμος Franchise Ελλαδας έχει θεσπίσει έναν Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising, ο οποίος στηρίζεται στον κώδικα που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Ο κώδικας αυτός είναι δεσμευτικός μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου.

ΣΥΝΟΨΗ

Το Franchising είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι μιας σταθερής αμοιβής και ποσοστών, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών.

Ο θεσμός του franchising εξελίσσεται σε σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς αποτελεί μέθοδο για την ευρεία εξάπλωσή τους στην ελληνική αγορά και τη διείσδυσή του σε ξένες αγορές.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Να διατυπώσετε την έννοια του franchising.
2. Να περιγράψετε τα βασικά χαρακτηριστικά του franchising.
3. Ποιες είναι οι υποχρεώσεις των συνεργαζομένων μερών στην σύμβαση franchising;
4. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising για τον δικαιοπάροχο;
5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του franchising για τον δικαιοδόχο;
6. Να επιλέξετε το σωστό ή το λάθος στις παρακάτω προτάσεις.

- Ένα μειονέκτημα για τον δικαιοπάροχο κατά την συνεργασία franchising ο κίνδυνος υπονόμευσης του κύρους του από κακοδιαχείριση του δικαιοδόχου.

  Σωστό Λάθος

- Ένα πλεονέκτημα για τον δικαιοδόχο είναι η μη εξάρτηση του από τον δικαιοπάροχο για την τεχνογνωσία.

  Σωστό Λάθος

- Ένα πλεονέκτημα για τον δικαιοδόχο είναι η χορήγηση δικαιώματος αποκλειστικότητας στη γεωγραφική περιοχή του.

  Σωστό Λάθος

- Σκοπός της συνεργασίας είναι η δημιουργία δικτύου με ενιαία εμφάνιση, διαχείριση και προώθηση.

  Σωστό Λάθος

- Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με franchising επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και για τον δικαιοπάροχο και για τον δικαιοδόχο.

  Σωστό Λάθος

ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έχει διαπιστωθεί ότι τέτοιοι παράγοντες είναι:

α) Η έντονη εποχικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών

β) Η έλλειψη διαχρονικότητας στην επιχειρηματική ιδέα

γ) Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους τα οποία δεν επιτρέπουν και στα δύο συνεργαζόμενα μέρη (δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο) μια ικανοποιητική κερδοφορία.

δ) Η μη καθιέρωση και τήρηση διαδικασιών για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας.

ε) Οι πτωτικές τάσεις των οικονομιών δραστηριοτήτων σε επίπεδο κλάδου

στ) Η μη ύπαρξη τεκμηριωμένου επιχειρηματικού συστήματος (έρευνα αγοράς, επιχειρηματικό σχέδιο, πρόγραμμα ενεργειών για την προβολή της αλυσίδας, εγχειρίδιο λειτουργίας, επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών δικαιοδόχων κ.α)

ζ) Η μη ευρεία αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος από το καταναλωτικό κοινό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγελόπουλος Χρ.Π., *Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, εκδ. Σταμούλης 2005.

Καραθανάση Α.Γ., *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές*, εκδ. Μπένου, 2002.

Προβόπουλος Γ και Γκόρτσος Χ., Το *νέο Ευρωπαϊκό Χρηματοοικονομικό περιβάλλον, Τάσεις και Προοπτικές*, εκδ. Σάκκουλας, 2004.

Κοκκίνης Γ., *Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης, περ. Διοίκηση και Οικονομία*, τ.3, εκδ. Παπαζήση, 2006.

Κωστάκης Δ., *Franchising: νομική και επιχειρηματική διάσταση*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 1998.

Αποστολόπουλος Μ.Γ., *Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής διοίκησης*, εκδ. Σταμούλης, 2004.

Γαλάνης Β.Π., *Η λειτουργία των σύγχρονων θεσμών στη χώρα μας, Leasing, Factoring, Fortaiting, Franchising, Venture Capital*, εκδ. Σταμούλης.

Αποστολόπουλος Ι, Ειδικά θέματα χρηματοοικονομικής διοίκησης, εκδ. Σταμούλης, 2005.

Γαλάνης Β.Π. Η λειτουργία των σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη χώρα μας, Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, Venture Capital, εκδ. Σταμούλης, 2000.

Κιόχος Π. Παπανικολάου Γ., Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1997

Λαζαρίδης Ι., Οι Έλληνες franchisees το 2003, περ. Επιλογή, Οκτώβριος 2003.

Μαλακός Π., Δεμίρης Χ., Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα, Εθνική Τράπεζα Ελλάδας, 1994.

Μαλινδρέτου Β., Σύγχρονα Χρηματοοικονομικά προϊόντα, εκδ. Παπαζήση, 2002.

Πάντζιου Ε., Franchising, μια μέθοδος ταχείας ανάπτυξης που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, περ. Επιλογή, Οκτώβριος 2003.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. **Γαλάνη Β., Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών, εκδ. Σταμούλη.**

   Στο βιβλίο επιχειρείται η διερεύνηση των χρηματοδοτικών θεσμών που ισχύουν νομοθετικά και εφαρμόζονται στην χώρα μας. Στα περιεχόμενά του περιλαμβάνεται η δικαιόχρηση. Ξεκινώντας από τη θεωρητική αντιμετώπιση των θεμάτων που συνδέονται με αυτή, προχωρά στην εξέταση προβλημάτων που σχετίζονται με την πρακτική διαδικασία εφαρμογής του θεσμού αυτού από τις επιχειρήσεις.

2. **Αποστολόπουλος Γ, Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοίκησης, εκδ. Σταμούλης, 2004.**

   Αντικείμενο του βιβλίου είναι η εξέταση και περιγραφή θεμάτων χρηματοοικονομικής διοίκησης. Στα περιεχόμενά του περιλαμβάνεται η ανάλυση του θεσμού της δικαιόχρησης. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται η έννοια της δικαιόχρησης, οι μορφές δικαιόχρησης, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της, ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος στη χρηματοδότηση του franchising, οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη αλυσίδας και τέλος η εξέλιξη του franchising στην Ελλάδα και οι προοπτικές του.

3. **Καραθανάση Α.Γ. *Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές*, εκδ. Μπένου, 2002.**

   Αντικείμενο του βιβλίου είναι η περιγραφή και ανάλυση των πιο σημαντικών θεμάτων της Χρηματοδοτικής Διοίκησης. Επίσης, μεγάλο μέρος του βιβλίου αφορά στις διάφορες χρηματοδοτικές αποφάσεις που λαμβάνονται από εταιρείες και επενδυτές φυσικούς και θεσμικούς

Διαδικτυακές συνδέσεις

- **Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφοριών**
  www.eic.gr
- **Ενιαίο Κέντρο Επαφής στο Internet για τις Επιχειρήσεις**
  europa.eu.int/business/el/index.html
- **Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου**
  www.esee.gr/el/index.html
- **Γενική Γραμματεία Εμπορίου**
  www.gge.gr/home/index.html
- **Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου**
  www.hepo.gr
- **Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων**
  www.oaep.gr
- **Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας**
  www.obi.gr
- **Υποκαταστήματα ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό**
  www.seve.gr/gr/banks/banks.asp
- **Ελληνικός Οργανισμός Μικρών – Μεσαίων Επιχειρήσεων Χειροτεχνίας**
  www.eommex.gr
- **Κοινωνία της πληροφορίας**
  www.infosociety.gr
- **Ελλάδα 2000 – 2006**
  www.hellaskps.gr
- **Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων**
  www.e-oikonomia.gr
- **e-documents**
  www.gspa.gr/INETDHES/e-documents/default.asp
- **E-Boss**
  www.e-boss.gr/index.jsp?type=1&context=101
- **Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών**
  www.eea.gr/Base/EEA/homfla.html
- **ΕΚΕΜ**
  www.chamber.gr

- **Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών**
  www.acsmi.gr
- **Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης**
  www.veth.gr
- **Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά**
  www.bep.gr
- **Ελληνοβρετανικό Εμπορικό Επιμελητήριο**
  www.bhcc.gr
- **Γερμανο-ελληνικός Οικονομικός Σύνδεσμος**
  www.dhwv.de
- **Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών**
  www.acci.gr
- **Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης**
  www.ebeth.gr
- **Ελληνο-ιταλικό Επιμελητήριο**
  www.ebeth.gr
- **Ελληνοκινεζικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο**
  www.chinese-chamber.gr
- **ESTEEM**
  www.esteem.gr
- **Euro Info Center**
  www.euroinfo.gr
- **Franchise Opportunities**
  www.dge.gr
- **MediaDesk Hellas**
  www.mediadesk.gr
- **Alpha**
  www.alpha.gr
- **Aspis Bank**
  www.aspisbank.gr
- **Barclaycard**
  www.barclaycard.gr
- **Citibank**
  www.citibank.com/greece

- **Diners Club**
  www.dinersclub.gr
- **Eurobank**
  www.eurobank.gr
- **HSBC**
  www.hsbc.gr
- **NovaBank**
  www.novabank.gr
- **Probank**
  www.probank.gr
- **Webbank**
  www.webbank.gr
- **Winbank**
  www.winbank.gr
- **Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος**
  www.ate.gr
- **Γενική Τράπεζα**
  www.geniki.gr
- **ETEBA**
  www.eteba.gr
- **Εγνατία Τράπεζα**
  egnatiasite.egnatiabank.gr
- **Εθνική Κεφαλαίου**
  www.ethnikikefaleou.gr
- **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος**
  www.nbg.gr
- **Εμπορική Τράπεζα**
  www.combank.gr
- **Ένωση Ελληνικών Τραπεζών**
  www.hba.gr
- **ETBA**
  www.etba.gr
- **Λαϊκή Τράπεζα**
  www.laiki.gr

- **Τράπεζα Κύπρου**
  www.bankofcyprus.gr
- **Τράπεζα Πειραιώς**
  www.piraeusbank.gr
- **Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας**
  hirc.ekt.gr
- **ΑΣΔΑ**
  finance.asda.gr
- **ΕΛΚΕ**
  www.elke.gr
- **ΕΛΚΕΣΗΠ**
  www.elkeshplgr
- **Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών**
  www.ase.gr
- **Χρηματιστήριο Παραγωγών**
  www.adex.ase.gr
- **Dow Jones**
  dowjones.work.com
- **Nasdaq**
  www.nasdaq.com
- **London Stock Exchange**
  www.londonstockexchange.com
- **NYSE**
  www.nyse.com
- **Frankfurt Stok Exchange**
  deutsche-boerse.com
- **Paris Stock Exchange**
  www.bourse-de-paris.fr
- **Hong Kong Stock Exchange**
  www.sehk.com.hk
- **Istanbul Stock Exchange**
  www.ise.org
- **Tokyo Stock Exchange**
  www.tse.or.jp

- **Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών**
  www.fgi.org.gr
- **Τειρεσίας**
  www.tiresias.gr
- **Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς**
  www.hcmc.gr
- **ΣΔΟΕ**
  www.sdoe.gr
- **Υπουργείο Οικονομίας και Οικομομικών**
  www.ypetho.gr
- **Υπουργείο Ανάπτυξης**
  www.ypan.gr
- **Παγκόσμια Τράπεζα**
  www1.worldbank.org/hiv-aids
- **Διεθνές Χρηματιστήριο Πετρελαίου**
  www.ipe.uk.com
- **Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων**
  eib.eu.int
- **Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα**
  www.ecb.int
- **Διεθνές Νομισματικό Ταμείο**
  www.imf.org
- **Ένωση των Ευρωπαίων Εργοδοτών (UNICE)**
  www.unice.org
- **ΙΚΑ**
  www.ika.gr
- **Ένωση Ελληνικών Τραπεζών**
  www.hba.gr
- **Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς**
  www.hcmc.gr
- **Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών**
  www.ase.gr
- **Μεσολαβητής Κεφαλαιαγοράς**
  www.investment-omb.gr

- **Ένωση θεσμικών επενδυτών**
  www.agii.gr
- **Federation Europeenne des Fonds et Societes d' Investissements (FEFSI)**
  www.fefsi.org
- **Luxembourg Investment Fund Association (ALEI)**
  www.alfi.lu
- **The Association of Investment Trust Companies – Αγγλία**
  www.aitc.co.uk
- **Investment Company Institute ICI ΗΠΑ**
  www.isi.org
- **Ευρωπαϊκή Ένωση**
  www.europa.eu.int
- **Κεντρική Ευρωπαϊκή Τράπεζα**
  www.ebc.int
- **Ένωση Ευρωπαϊκών Χρηματιστηρίων**
  www.fese.be
- **Ένωση Διεθνών Χρηματιστηρίων**
  www.fibv.com
- **Factors Chain International**
  www.Factors-chain.com
- **Leaseurope**
  www.Leaseurope.org
- **Loan Guarantee Scheme Mutual Guarantee Fund**
  www.dti.gov.uk
- **Small Firm Finance**
  www.dti.gov.uk
- **U.S. Small Business Administraition**
  www.sba.gov
- **U.S. Small Business Administraition**
  Gopher.sba.gov
- **U.S. Business SBA Advisor**
  www.business.gov
- **European Investment Bank**
  www.eib.org

- **European Bank for Recoustruction and Development (EBRD)**
  www.ebrd.com
- **European Investment Fund (for SME Guarantee Facility)**
  www.eif.org
- **European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA)**
  www.evca.com
- **British Venture Capital Association**
  www.bvca.co.uk
- **National Venture capital Association (NVCA)**
  www.nvca.org
- **Business Angels network**
  www.gate2growth.com
- **International Franchise Association North America**
  www.franchise.org
- **Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης**
  www.oecd.org
- **Ελληνικό δίκτυο ευρωπαϊκών κέντρων πληροφοριών**
  www.eic.gr
- **Ελληνικό κέντρο επενδύσεων (ΕΛΚΕ)**
  www.elke.gr
- **Ελληνικός οργανισμός εξωτερικού εμπορίου (ΟΠΕ)**
  www.hepo.gr
- **Ελληνικός οργανισμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων & χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ)**
  www.eommex.gr
- **Ελληνικός οργανισμός τουρισμού (ΕΟΤ)**
  www.gnto.gr
- **Ελληνικός οργανισμός τυποποίησης (ΕΛΟΤ)**
  www.elot.gr
- **Ευρωπαϊκή επιτροπή (αντιπροσωπεία στην Ελλάδα)**
  europa.eu.int/hellas
- **Ευρωπαϊκή επιτροπή – πρόγραμμα προώθησης της καινοτομίας και της συμμετοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**
  www.cordis.lu/innovation-smes

- **Οργανισμός απασχόλησης εργατικού δυναμικού (ΟΑΕΔ)**
  www.oaed.gr
- **Πανελλήνιος σύνδεσμος εξαγωγέων**
  www.pea.gr
- **Σύνδεσμος ελληνικών βιομηχανιών (ΣΕΒ)**
  www.fgi.org.gr
- **Σύνδεσμος εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ)**
  www.seve.gr
- **Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος**
  www.franchising.gr
- **Κεντρική ένωση επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ)**
  www.uhcci.gr
- **Οικονομικό επιμελητήριο Ελλάδος (ΟΕΕ)**
  www.oe-e.gr
- **Τεχνικό επιμελητήριο Ελλάδος (ΤΕΕ)**
  www.tee.gr
- **Ξενοδοχειακό επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ)**
  users.otenet.gr/-grhotels
- **Γενική συνομοσπονδία επαγγελματιών βιοτεχνών εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ)**
  www.gsevee.gr
- **Διαβαλκανικό και παρευξείνιο επιχειρηματικό (ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΠΕΚ)**
  www.dipek.gr
- **Δίκτυο Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφοριών**
  europa.eu.int/comm./enterprise/networks/eic/eic.html
- **Εθνική στατιστική υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ)**
  www.statistics.gr
- **Ελληνική εταιρία διοικήσεων επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)**
  www.eede.gr
- **Taxis**
  www.gsis.gov.gr
- **Παγκόσμια Τράπεζα**
  www.worldbank.org
- **Τράπεζα της Ελλάδος**
  www.bankofgreece.gr

- **Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας**
  www.gsrt.gr
- **Εθνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας**
  www.grnet.gr
- **Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ)**
  www.iest.forth.gr
- **Κοινωνία της Πληροφορίας**
  www.infosociety.gr
- **Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης**
  www.eetaa.gr
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Αντιπροσωπεία στην Ελλάδα**
  www.ee.gr
- **Οδηγός του Πολίτη για τις υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών**
  www.gsis.gov.gr/02/cit-guid/index.html