

Πώς να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση

ΑΞΟΝΑΣ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ
ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-618-81219-1-1

Διορθώσεις: Κατερίνα Γεωργοπούλου

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714
www.synthesi-print.gr, info@synthesi-print.gr

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209
www.esee.gr, e-mail: info@esee.gr, administrator@esee.gr

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

**ΠΩΣ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ
ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Αθήνα 2014

Πρόλογος 1^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί τμήμα του Έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ» Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, στο πλαίσιο της Κατηγορίας Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά 80% και από Εθνικούς πόρους κατά 20%.

Στόχος του προγράμματος είναι η αναβάθμιση των γνώσεων εμπόρων επιχειρηματιών, στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε άλλου που ενδιαφέρεται για τον σημαντικό αυτόν τομέα της οικονομίας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεών τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων συγκροτώντας τις εξής δώδεκα εκπαιδευτικές ενότητες: «Χρηματοοικονομική Διαχείριση Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Πώς να Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Εμπορική Επιχείρηση», «Επιτυχημένες Πωλήσεις στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις Αγορές - Πωλήσεις των Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Η/Υ και Νέες Τεχνολογίες στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Αγγλική Εμπορική Ορολογία», «Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης», «Λογιστικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης», «Φορολογικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης για μη Ειδικούς», «Διεθνοποίηση Εμπορικών Επιχειρήσεων, Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης».

Το εγχειρίδιο της παρούσας ενότητας «Πώς να δημιουργήσετε μία επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση» συνδυάζεται με την ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα ΕΡΜΕΙΟΝ και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Τα παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ» του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ», ανάδοχος του οποίου ήταν η ένωση φορέων «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» - Allweb Solutions SA, με επιστημονικό υπεύθυνο τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωσήφ Χασσίδ. Την ευθύνη ανάπτυξης του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, έχει ο κ. Γιάννης Καζάκος.

Την Κεντρική Ομάδα Έργου του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ» συγκροτούν οι κ.κ.: Δημήτρης Πρίφτης, Γιώργος Παχούλας, Παναγιώτα Λέντζα, Σταυρούλα Χαριτοπούλου, Δήμητρα Γούναρη, Γιώργος Θεοφιλόπουλος, Αντώνης Κόνσολας,

Ανδρέας Χατζόπουλος, Δημήτρης Λάμπρου. Επιστημονική υπεύθυνη του έργου είναι η κ. Βάλια Αρανίτου, Λέκτορας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Την παρακολούθηση του έργου, εκ μέρους του Δ.Σ. της Ε.Σ.ΕΕ, έχει ο κ. Γιώργος Καρανίκας. Ο πρόεδρος της Ε.Σ.ΕΕ κ. Δημήτρης Αρμενάκης συνέβαλε σημαντικά στην πορεία του έργου, παρακολουθώντας στενά και υποστηρίζοντας θερμά το σύνολο των επιμέρους σταδίων της υλοποίησής του.

Αθήνα 2008

Πρόλογος 2^{ns} έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» (MIS: 1 14681, Κατηγορία Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II). Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και κατά 20% από Εθνικούς πόρους. Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 12 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Η παρούσα έκδοση πραγματοποιείται στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικοί ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό της παρούσας έκδοσης, αν και βασισμένο στο αντίστοιχο υλικό του «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου», μετασχηματίστηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον ομότιμο καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Πώς να δημιουργήσετε μία επιτυχημέ-

νη εμπορική επιχείρηση» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον αναπληρωτή καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση. Την επιμέλεια των κειμένων είχε η κα Κατερίνα Γεωργοπούλου.

Αθήνα 2014

Εισαγωγή

Η Ενότητα «Πώς να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση» είναι στην πραγματικότητα μια πολυθεματική ενότητα. Αυτό που κυρίως ενδιαφέρει σε σχέση με το περιεχόμενό της, είναι να συνειδητοποιήσει ο εκπαιδευόμενος ή ο αναγνώστης ποιες είναι οι ενέργειες ή οι δράσεις στις οποίες πρέπει να προβεί ένας νέος (επίδοξος) επιχειρηματίας, αλλά και ένας που ήδη λειτουργεί ως τέτοιος, προκειμένου να θέσει τα θεμέλια ή να διαμορφώσει τις συνθήκες για μια επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση.

Η ουσία των γνώσεων που θα πρέπει να αποκομίσει ο εκπαιδευόμενος ή ο αναγνώστης, μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής της Ενότητας, είναι τα εξής:

Πρώτον, ότι για να πετύχει κανείς ως επιχειρηματίας-έμπορος πρέπει να διαθέτει τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία, και να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον επιδρά πάνω στην επιχειρηματικότητα αλλά και επηρεάζεται από αυτήν. Να συνειδητοποιήσει, δηλαδή, ότι δρώντας ως επιχειρηματίας αλληλεπιδρά με το περιβάλλον (φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό) με τρόπο μοναδικό. Και να αντιληφθεί ότι η επιχειρηματική επιτυχία προϋποθέτει συνεχή παρακολούθηση αυτού του περιβάλλοντος, των αλλαγών και των εξελίξεών του.

Δεύτερον, ότι άλλη απαραίτητη προϋπόθεση για την επιχειρηματική επιτυχία είναι η καλή προετοιμασία του επιχειρηματία πριν την έναρξη της δραστηριοποίησής του στον συγκεκριμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που έχει επιλέξει. Στα πλαίσια της προετοιμασίας αυτής, θα πρέπει να έχει διερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον της μελλοντικής επιχείρησής του, να έχει επιλέξει το προϊόν ή τα προϊόντα που θα εμπορευτεί (ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει), να έχει επιλέξει την κατάλληλη νομική μορφή, να έχει αναζητήσει και να έχει βρει τεχνική βοήθεια και συμβουλές από τους φορείς που υπάρχουν για το σκοπό αυτό, να έχει αποφασίσει για τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησής του και για το χρηματοδοτικό σχήμα με το οποίο θα ξεκινήσει.

Τρίτον, ότι για να εξασφαλιστεί η καλή πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης μετά την έναρξη των εργασιών της, ο καλός επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίσει να στελεχώσει την επιχείρησή του με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (ανάλογα με το μέγεθός της), να οργανώσει την προβολή, προώθηση και πώληση των προϊόντων του και να μάθει να διοικεί την επιχείρηση και το προσωπικό του.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ	21
1.1. Εισαγωγή	21
1.2. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην ΕΕ και την Ελλάδα	22
1.2.1. Διάρθρωση ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους..	22
1.2.2. Μέγεθος επιχειρήσεων και εργατικό δυναμικό	22
1.2.3. Η τάση προς το επιχειρείν	23
1.2.4. Οι εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την ΕΕ	23
1.3. Στάδια δημιουργίας και εξέλιξης μιας νέας επιχείρησης	29
1.4. Οι Φάσεις Ανάπτυξης μιας Επιχείρησης	31
1.4.1. Οι φάσεις ανάπτυξης	31
1.4.2. Τύποι επιχειρήσεων	32
1.4.3. Τι κάνει τις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν	33
1.5. Επιχειρήσεις και οικονομικοί κλάδοι	33
Κεφάλαιο 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	35
2.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας	35
2.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες	36
2.2.1. Λήψη αποφάσεων και συντονισμός των πόρων	36
2.2.2. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση	36
2.2.3. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών	37
2.2.4. Ανάλυση κινδύνων	38
2.2.5. Επιχειρηματικές λειτουργίες (Σύνοψη)	39
2.3. Επιχειρηματικότητα και μορφές αγοράς	39
2.3.1. Ορισμοί επιχείρησης και αγοράς	39
2.3.2. Διαστάσεις και μορφές αγοράς	40
2.3.3. Λειτουργικές μορφές αγοράς	40
2.4. Τύποι επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα	41
Κεφάλαιο 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	43
3.1. Επιχειρηματικότητα και οικονομία: Ο ρόλος της καινοτομίας	43
3.2. Επιχειρηματικότητα και οικονομία: Η επίπτωση στις τιμές	46
3.3. Επιχειρηματικότητα και κοινωνία	46
Κεφάλαιο 4: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	49
4.1. Επιχειρηματικά κίνητρα	49
4.2. Τα ελκτικά επιχειρηματικά κίνητρα	50

4.3.	Τα ωστικά επιχειρηματικά κίνητρα	51
4.4.	Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία	52
Κεφάλαιο 5: ΠΩΣ ΓΕΝΝΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΔΕΕΣ		53
5.1.	Πηγές επιχειρηματικών ιδεών	53
5.1.1.	Οι προσωπικές εμπειρίες του ατόμου	54
5.1.2.	Απρόσμενα ή στιγμιαία γεγονότα.....	54
5.1.3.	Αποτυχίες άλλων	54
5.1.4.	Δημογραφικές και άλλες αλλαγές.....	55
5.1.5.	Νέα γνώση.....	55
5.1.6.	Συνεταιρισμοί και συνεργασίες.....	55
5.2.	Εξέλιξη και ολοκλήρωση της επιχειρηματικής ιδέας.....	56
Κεφάλαιο 6: ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		57
6.1.	Παράγοντες που επιδρούν στα άτομα και διαμορφώνουν την επιχειρηματική προσωπικότητα.....	57
6.1.1.	Οικογενειακό περιβάλλον	58
6.1.2.	Τόπος καταγωγής.....	58
6.1.3.	Επίπεδο και είδος εκπαίδευσης.....	59
6.1.4.	Κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον	59
6.2.	Οικονομική πολιτική και επιχειρηματικότητα	59
6.3.	Το προφίλ των Ελλήνων επιχειρηματιών.....	60
Κεφάλαιο 7: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		63
7.1.	Αυτοαπασχόληση και επιχειρηματικότητα	63
7.2.	Βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία	63
7.2.1.	Θέληση για επιτυχία.....	64
7.2.2.	Αξιολόγηση κινδύνων και τάση για ανάληψή τους	64
7.2.3.	Εργατικότητα και επιμονή.....	65
7.2.4.	Ηγετικές ικανότητες.....	65
7.2.5.	Ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού	66
7.2.6.	Ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.....	66
7.2.7.	Υπευθυνότητα και εντιμότητα.....	67
7.2.8.	Προσαρμοστικότητα και ικανότητα για καινοτομίες	67
7.2.9.	Ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση.....	67
7.2.10.	Επικοινωνιακή ικανότητα	68
7.3.	Οφέλη και θυσίες σταδιοδρομιών αυτοαπασχολούμενου Επιχειρηματία και υπαλλήλου	68
7.3.1.	Οφέλη και θυσίες αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία	68
7.3.2.	Οφέλη και θυσίες υπαλλήλου	69
Κεφάλαιο 8: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ «ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ» ΚΑΙ «ΑΠΕΙΛΩΝ»		71
8.1.	Βασικοί ορισμοί.....	71
8.2.	Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Η χώρα.....	73
8.3.	Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Η γεωγραφική περιοχή εγκατάστασης.....	75

8.4.	Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας.....	75
8.5.	Πηγές πληροφόρησης	76
Κεφάλαιο 9: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....		79
9.1.	Βασικά ερωτήματα	79
9.2.	Παραγωγή υπηρεσίας.....	80
9.2.1.	Ο σχεδιασμός της προσφερόμενης υπηρεσίας	80
9.2.2.	Η οργάνωση της παραγωγής της υπηρεσίας.....	80
9.2.3.	Το προσωπικό	81
9.2.4.	Οι πωλήσεις.....	81
9.2.5.	Σύνοψη.....	82
Κεφάλαιο 10: ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....		83
10.1.	Νομικές μορφές επιχειρήσεων.....	83
10.2.	Η ατομική επιχείρηση.....	83
10.2.1.	Γενικά.....	83
10.2.2.	Διαδικασία σύστασης.....	84
10.3.	Άλλες διαδικασίες και προϋποθέσεις.....	84
10.3.1.	Άδεια άσκησης επαγγέλματος.....	85
10.3.2.	Ειδική άδεια λειτουργίας	85
10.3.3.	Ασφάλιση εμπόρων-βιοτεχνών-επαγγελματιών	85
10.4.	Οι εταιρικές επιχειρήσεις	86
10.4.1.	Βασικές έννοιες και ορισμοί	86
10.4.2.	Τι χρειάζεται για τη σύστασή τους	87
10.4.3.	Κατηγορίες και μορφές εταιρικών επιχειρήσεων	87
10.4.4.	Κοινοπραξία.....	88
10.4.5.	Νομική προσωπικότητα.....	89
10.4.6.	Φορολογική μεταχείριση	90
10.5.	Οι προσωπικές εταιρίες.....	90
10.5.1.	Προϋποθέσεις ίδρυσης.....	91
10.5.2.	Βασικά χαρακτηριστικά	91
10.5.3.	Διαδικασία σύστασης.....	91
10.6.	Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.).....	92
10.6.1.	Γενικά.....	92
10.6.2.	Προϋποθέσεις ίδρυσης.....	93
10.6.3.	Βασικά χαρακτηριστικά	93
10.6.4.	Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.....	95
10.6.5.	Διαδικασία σύστασης.....	95
10.7.	Η Ανώνυμη Εταιρία	97
10.7.1.	Γενικά.....	97
10.7.2.	Προϋποθέσεις ίδρυσης.....	97
10.7.3.	Βασικά χαρακτηριστικά	98
10.7.4.	Διαδικασία σύστασης.....	98
10.8.	Νέες νομικές μορφές επιχειρήσεων	100
10.8.1.	Νέα μορφή εταιρείας – Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)	100
10.8.2.	Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση	102

10.8.3. Πόσες κατηγορίες Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων υπάρχουν;.....	102
10.8.4. Γενικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων	102
10.8.5. Οικονομικά κίνητρα για τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις.....	103
10.8.6. Τι είναι το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας;	104
10.8.7. Ποια είναι η διαδικασία σύστασης μιας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης;.....	104

Κεφάλαιο 11: ΠΗΓΕΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	107
11.1. Η βοήθεια που μπορεί να προσφερθεί σε επιχειρηματίες.....	107
11.2. Τύποι τεχνικής βοήθειας.....	107
11.3. Φορείς παροχής τεχνικής βοήθειας και συμβουλευτικών υπηρεσιών	108
11.3.1. Εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.....	109
11.3.2. Επιμελητήρια.....	109
11.3.3. Επιμελητήριο Νέων Ελλάδος	110
11.3.4. Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Νέων Επιχειρηματιών (Ο.Ε.ΣΥ.Ν.Ε.).....	110
11.3.5. Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.).....	111
11.3.6. Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας	112
11.3.7. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.).....	112
11.3.8. Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών.....	113
11.3.9. Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για Επιχειρήσεις.....	113
11.3.10. Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.)	114
11.3.11. Δίκτυο Επιχειρηματικότητας ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ	114

Κεφάλαιο 12: ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....

12.1. Τα βήματα για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης.....	121
12.1.1. Τα χαρακτηριστικά της κοινότητας	122
12.1.2. Σημασία σωστής επιλογής του τόπου εγκατάστασης.....	124
12.2. Είδος επιχείρησης και τύπος εγκατάστασης.....	124
12.3. Η Χωροταξική διάταξη των λειτουργιών της επιχείρησης και ο τύπος εγκατάστασης	126
12.4. Αγορά, ενοίκιαση ή κατασκευή του χώρου εγκατάστασης.....	127
12.4.1. Αγορά-ενοίκιαση: πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα	127
12.4.2. Κατασκευή του χώρου εγκατάστασης.....	130
12.5. Τα εμπορικά κέντρα	130
12.6. Τύπος εγκατάστασης επιχειρήσεων λιανικής πώλησης	131
12.7. Τύπος εγκατάστασης επιχειρήσεων χονδρικής πώλησης	131
12.8. Τύπος εγκατάστασης επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.....	132

Κεφάλαιο 13: Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

13.1. Τα εφόδια του νέου επιχειρηματία.....	133
13.2. Το σκεπτικό των τραπεζών	134
13.3. Η επιλογή του επενδυτικού σχεδίου.....	135

13.3.1.	Η διαχρονική αξία του χρήματος	135
13.3.2.	Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων	136
13.4.	Το κόστος της επένδυσης.....	137
13.5.	Οι φάσεις και το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης.....	137
13.6.	Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων	138
13.6.1.	Οριζόντια ανάλυση	139
13.6.2.	Κάθετη ανάλυση	140
13.6.3.	Δυναμική ανάλυση	141
13.7.	Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός.....	142
13.8.	Κατάρτιση χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού	144

Κεφάλαιο 14: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

14.1.	Σχεδιασμός εργασίας	151
14.1.1.	Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	151
14.1.2.	Διαχωρισμός σε τμήματα - Οργανόγραμμα της επιχείρησης.....	152
14.1.3.	Ανάλυση θέσης εργασίας	152
14.1.4.	Στάδια οργανωτικής ανάπτυξης	154
14.2.	Στελέχωση της επιχείρησης.....	155
14.2.1.	Τα πρώτα διλήμματα.....	155
14.2.2.	Πηγές και τρόποι εύρεσης προσωπικού	156
14.2.3.	Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής προσωπικού	156
14.2.4.	Η μέθοδος των τεστ.....	157
14.2.5.	Η μέθοδος των συνεντεύξεων	158
14.2.6.	Διαδικασία ένταξης και εκπαίδευσης	158
14.3.	Υποχρεώσεις της επιχείρησης.....	159
14.3.1.	Βασικές έννοιες και ορισμοί.....	159
14.3.2.	Κατηγορίες υποχρεώσεων	160
14.3.3.	Νομικές υποχρεώσεις	160
14.3.4.	Οικονομικές υποχρεώσεις.....	161
14.3.5.	Υποχρεώσεις προς ασφαλιστικούς φορείς.....	162

Κεφάλαιο 15: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (BUSINESS PLAN).....

15.1.	Η αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.....	163
15.2.	Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.....	164
15.3.	Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης	164
15.4.	Το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου.....	165
15.5.	Σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου - προετοιμασία.....	165
15.6.	Υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου	166
15.6.1.	Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης.....	166
15.6.2.	Πληροφοριακό Δελτίο Επιχείρησης – Πίνακας 1 (ΕΠ. ΣΧ.).....	167
15.6.3.	Επιχειρηματικό περιβάλλον – Πίνακας 2 (Αγορά).....	168
15.6.4.	Επιχειρηματικό περιβάλλον – Πίνακας 3 (Τάσεις).....	168
15.6.5.	Σχέδιο Μάρκετινγκ.....	170
15.6.6.	Σχέδιο Μάρκετινγκ – Πίνακας 4 (ΕΠ. ΣΧ.).....	170
15.6.7.	Σχέδιο Μάρκετινγκ – Πίνακας 5 (ΕΠ. ΣΧ.).....	171
15.6.8.	Λειτουργικό σχέδιο	172
15.6.9.	Λειτουργικό Σχέδιο – Πίνακας 6 (Τοποθεσία – Διευκολύνσεις).....	173

15.6.10. Λειτουργικό Σχέδιο – Πίνακας 7 (Εξοπλισμός).....	174
15.6.11. Λειτουργικό Σχέδιο – Πίνακας 8 (Προμηθευτές – Υπηρεσίες).....	174
15.6.12. Ανθρώπινο δυναμικό – Πίνακας 9.....	175
15.6.13. Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης.....	176
15.6.14. Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης – Πίνακας 11	176
15.6.15. Προϋπολογισμός ροής μετρητών – Ταμείο – Πίνακας 12.....	177
15.7. Συντονισμός και παρακολούθηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	180

Κεφάλαιο 16: ΠΩΛΗΣΕΙΣ, ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....

16.1. Εισαγωγή.....	183
16.2. Πωλήσεις	184
16.2.1. Πωλητές.....	184
16.2.2. Καθορισμός των στόχων των πωλήσεων	185
16.2.3. Στρατηγική πωλήσεων	186
16.2.4. Διαδικασία της πώλησης.....	188
16.2.5. Προσέλκυση πελατείας	193
16.3. Προβολή και προώθηση πωλήσεων.....	193
16.3.1. Ο κύκλος της διαφήμισης.....	194
16.3.2. Μέσα διαφημιστικής προβολής.....	195
16.3.3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης	196
16.3.4. Έμμεση διαφήμιση	196
16.3.5. Πακέτο δημοσιότητας και προβολής (press-kit).....	197
16.4. Δίκτυα διανομής	197
16.4.1. Τύποι δικτύων διανομής.....	198
16.4.2. Λόγοι ύπαρξης των δικτύων διανομής.....	199
16.4.3. Χονδρέμποροι - λιανέμποροι.....	199
16.4.4. Ο ρόλος των ενδιάμεσων	200
16.4.5. Λειτουργίες των δικτύων διανομής	200
16.4.6. Αξιολόγηση των δικτύων διανομής	201
16.4.7. Επιλογή των δικτύων διανομής	202
16.4.8. Συχνότητα χρήσης δικτύου διανομής	203
16.4.9. Σύγχρονα δίκτυα διανομής - logistics.....	203

Κεφάλαιο 17: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

17.1. Τι είναι η διοίκηση επιχειρήσεων	205
17.2. Οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ)	206
17.2.1. Πώς ασκείται το μάνατζμεντ	206
17.2.2. Ο προγραμματισμός.....	207
17.2.3. Η οργάνωση	207
17.2.4. Η διεύθυνση	208
17.2.5. Ο έλεγχος.....	208
17.2.6. Η λήψη αποφάσεων.....	209
17.3. Το Μάρκετινγκ.....	209
17.4. Η Διοίκηση Πωλήσεων.....	211
17.5. Η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική.....	211
17.6. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	212
17.7. Η Διαχείριση Πληροφοριών.....	212
17.8. Περιορισμοί στη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων.....	213

Κεφάλαιο 18: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	215
18.1. Εισαγωγή.....	215
18.2. Τι είναι η Διοίκηση Προσωπικού.....	216
18.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	217
18.3.1. Εργαλεία και τεχνικές για την «ανάλυση εργασίας ή έργου».....	217
18.3.2. Περιγραφή θέσης εργασίας.....	219
18.3.3. Προδιαγραφές προσωπικού ή ατόμου.....	219
18.3.4. Παράδειγμα.....	220
18.4. Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.....	220
18.4.1. Τι σημαίνει αξιολόγηση προσωπικού.....	220
18.4.2. Γιατί πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού.....	221
18.4.3. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης.....	222
18.5. Παρότρυνση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση.....	222
18.6. Ο μισθός.....	223
18.7. Η διάκριση των μισθωτών.....	223
18.8. Οι συμβάσεις εργασίας.....	223
18.8.1. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.....	223
18.8.2. Οι Ατομικές Συμβάσεις Εργασίας.....	224
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	 227
 Βιβλιογραφία.....	 231

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Σ' όλο τον κόσμο οι πιο πολλές επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους και είναι αυτές που δημιουργούν τις περισσότερες νέες θέσεις εργασίας.
2. Η ίδρυση μιας επιχείρησης είναι μια σταδιακή διαδικασία.
3. Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρήσεων ανάλογα με το δυναμισμό που παρουσιάζουν στην εξελικτική τους πορεία.
4. Η εξέλιξη των νέων επιχειρήσεων ακολουθεί και αυτή κάποιες διαδοχικές φάσεις.
5. Μικρού μεγέθους επιχειρήσεις συναντάμε σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, μεταποιητικούς και παροχής υπηρεσιών.

1.1. Εισαγωγή

Για να δημιουργήσει κανείς μια επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση (όπως και οποιαδήποτε άλλη) θα πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά του καλού επιχειρηματία. Να έχει, δηλαδή, τα κίνητρα, τη διάθεση, τις ικανότητες και το χαρακτήρα που θα του επιτρέψουν να διακρίνει και να αξιοποιήσει μια επιχειρηματική ευκαιρία.

Έτσι, στην αρχή αυτής της ενότητας θα μιλήσουμε για τους επιχειρηματίες και την επιχειρηματικότητα (με έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις), για τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και για την επίδραση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος πάνω στην επιχειρηματικότητα.

Στη συνέχεια, προϋπόθεση για την επιχειρηματική επιτυχία είναι η καλή προετοιμασία του επιχειρηματία πριν την έναρξη της δραστηριοποίησής του στο συγκεκριμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας που έχει επιλέξει (π.χ. στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και στον υποκλάδο των οικιακών συσκευών).

Στα πλαίσια της προετοιμασίας αυτής, ο επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να διερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον της μελλοντικής επιχείρησής του, να επιλέξει το προϊόν ή τα προϊόντα που θα εμπορευτεί (ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει), να επιλέξει την κατάλληλη νομική μορφή, να αναζητήσει και να βρει τεχνική βοήθεια και συμβουλές από τους φορείς που υπάρχουν για το σκοπό αυτό, να αποφασίσει για τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησής του και για το χρηματοδοτικό σχήμα με το οποίο θα ξεκινήσει.

Αυτά θα είναι και τα θέματα που θα μας απασχολήσουν στο δεύτερο μέρος της Ενότητάς μας.

Τέλος, για να εξασφαλιστεί η καλή πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης μετά την έναρξη των εργασιών της, ο καλός επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίσει να στελεχώσει την επιχείρησή του με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (ανάλογα με το μέγεθός της), να οργανώσει την προβολή, προώθηση και πώληση των προϊόντων του και να μάθει να διοικεί την επιχείρηση και το προσωπικό του.

Στα ζητήματα αυτά θα είναι αφιερωμένο το τρίτο μέρος της Ενότητας αυτής.

Στη συνέχεια, λοιπόν, αυτού του Πρώτου Κεφαλαίου, θα μιλήσουμε πρώτα για τη θέση των μικρών επιχειρήσεων στις οικονομίες της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης· θα εξετάσουμε, στη συνέχεια, τα στάδια δημιουργίας και εξέλιξης των νέων επιχειρήσεων, θα δούμε τις φάσεις ανάπτυξής τους και θα αναφερθούμε στους λόγους που πολλές από αυτές αποτυγχάνουν. Η συζήτηση θα έχει γενικό χαρακτήρα, θα αφορά δηλαδή όλες τις επιχειρήσεις, και ανάμεσά τους βέβαια και τις εμπορικές.

1.2. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην ΕΕ και την Ελλάδα

1.2.1. Διάρθρωση ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους

Μια έρευνα του «Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου» το 2000 για το μέγεθος 20 εκατ. επιχειρήσεων της ΕΕ έδειξε ότι η συντριπτική πλειονότητα ήταν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούσαν μέχρι 9 άτομα, ενώ οι μεγάλες (με περισσότερα από 250 άτομα) ήταν ένα ασήμαντο ποσοστό, μόλις 2 στις χίλιες.

Το μέσο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μόνο 2 άτομα. Για συγκριτικούς λόγους, αναφέρεται ότι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν μέσο μέγεθος 6 άτομα, οι αμερικανικές 19 άτομα και οι ιαπωνικές 100.

1.2.2. Μέγεθος επιχειρήσεων και εργατικό δυναμικό

Ας δούμε όμως και τη θέση που οι επιχειρήσεις αυτές έχουν στις οικονομίες των αντίστοιχων χωρών ή περιοχών, με κριτήριο την απασχόληση που προσφέρουν.

Στην Ιαπωνία, λοιπόν, οι τρεις στους δέκα εργαζόμενους απασχολούνται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις ΗΠΑ περίπου οι πέντε στους δέκα, στην ΕΕ οι επτά στους δέκα και στην Ελλάδα, πάλι οι επτά στους δέκα.

Τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ΕΕ είναι αυτές που κυρίως απορροφούν την ανεργία δημιουργώντας τα 3/4 των νέων θέσεων εργασίας, σε αντίθεση με τις ΗΠΑ όπου, οι αντίστοιχες επιχειρήσεις δημιουργούν μόνο το 1/4 των νέων θέσεων εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι στην ΕΕ (και ιδιαίτερα στην Ελλάδα) πολύ περισσότεροι άνθρωποι αναζητούν διέξοδο από την ανεργία δημιουργώντας δικές τους μικρές επιχειρήσεις ή δουλεύοντας σε μία από αυτές.

1.2.3. Η τάση προς το επιχειρείν

Εντούτοις, η τάση των Ευρωπαίων να στρέφονται στην επιχειρηματική σταδιοδρομία είναι μικρότερη από αυτή των Αμερικανών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΕ («Πράσινη Βίβλος», «Eurobarometer») για την επιχειρηματικότητα, την τριετία 2000-2002 μόνο το 4,5% των Ευρωπαίων είχε αναλάβει επιχειρηματική δραστηριότητα σε σύγκριση με το 13% των Αμερικανών.

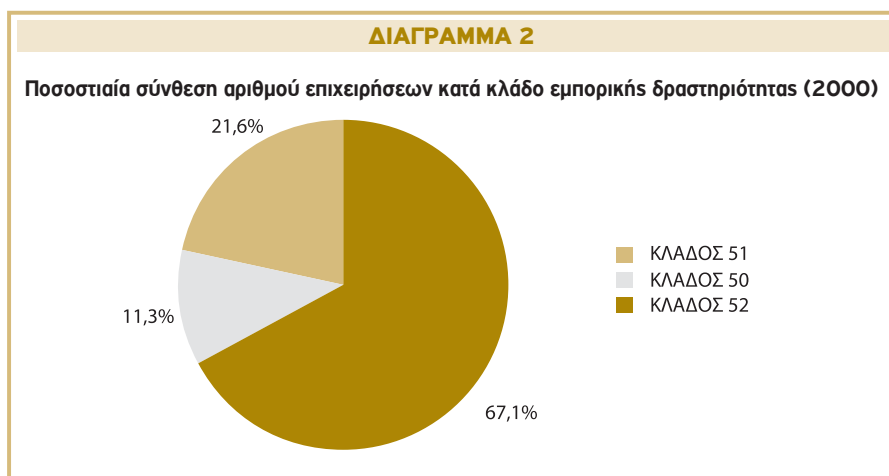
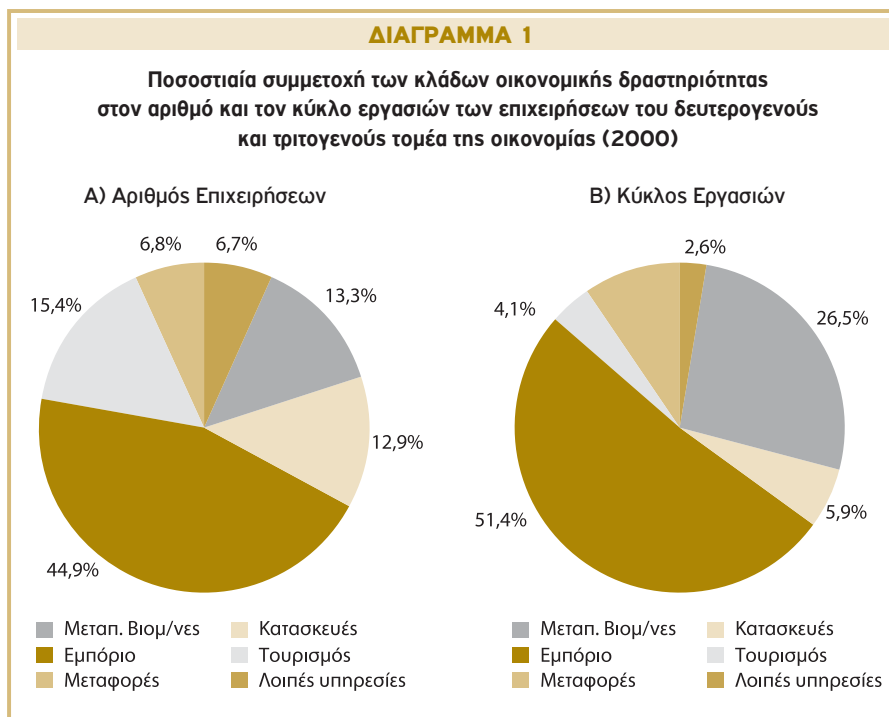
Ακόμα, μόνο το 48% των Ευρωπαίων δήλωσε ότι προτιμά την αυτοαπασχόληση σε σύγκριση με το 68% των Αμερικανών. Στη χώρα μας το 48% των ερωτηθέντων ατόμων δήλωσε ότι προτιμά την επιχειρηματική σταδιοδρομία από αυτή του μισθωτού. Το ποσοστό όμως αυτό υστερεί σε σύγκριση με τους Πορτογάλους (71%), τους Ιρλανδούς (61%), τους Ιταλούς (57%) και τους Ισπανούς (56%).

Η προτίμηση για την επιχειρηματική σταδιοδρομία, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, είναι υψηλότερη στους άνδρες (53%) σε σχέση με τις γυναίκες (38%) κι επίσης είναι υψηλότερη στα νεαρής ηλικίας άτομα (25-39 ετών).

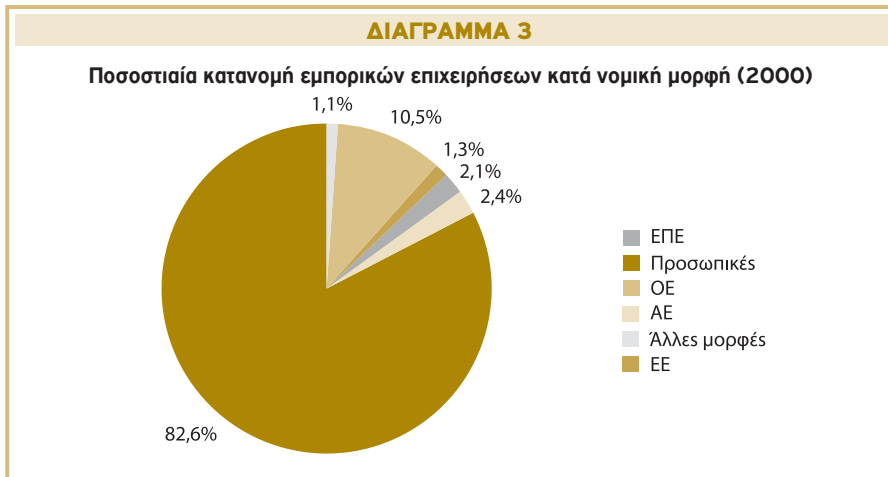
Επιπλέον, διαφαίνεται ότι τα άτομα στην ΕΕ που είχαν έναν από τους γονείς τους επιχειρηματία προτιμούν να ακολουθήσουν παρόμοια σταδιοδρομία.

1.2.4. Οι εμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την ΕΕ

Οι εμπορικές επιχειρήσεις αποτελούν αναμφισβήτητη τη «ραχοκοκαλιά» της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, τόσο με βάση το πλήθος τους όσο και με βάση το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τον πραγματοποιούμενο κύκλο εργασιών. Το 2000 οι επιχειρήσεις του εμπορικού τομέα αποτελούσαν το 45% του συνόλου των επιχειρήσεων του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα της οικονομίας. Απασχολούσαν το 34,4% των εργαζομένων συνολικά στους παραπάνω τομείς (υπολειπόμενες κατά τι του μεταποιητικού βιομηχανικού τομέα) και συνέβαλαν κατά 51,4% στον πραγματοποιούμενο κύκλο εργασιών αυτών των τομέων (Διάγραμμα 1).



Με μεγάλη διαφορά σημαντικότερος κλάδος είναι αυτός του Λιανικού Εμπορίου που συγκέντρωνε το 2000 το 67,1% των επιχειρήσεων εμπορίου, έναντι 21,6% του κλάδου 51 (Χονδρικό Εμπόριο) και 11,3% του κλάδου 50 (Αυτοκίνητα και Μοτοσυκλέτες) (Διάγραμμα 2).



Από την άποψη της νομικής μορφής, το 82,6% των εμπορικών επιχειρήσεων είναι προσωπικές εταιρείες και το 10,5% ομόρρυθμες, με τις υπόλοιπες μορφές να καταλαμβάνουν πολύ μικρά ποσοστά (Διάγραμμα 3).

Δεν έχουν όλοι οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας παντού την ίδια διάρθρωση και η παρουσία των μικρών επιχειρηματιών δεν είναι σε όλους το ίδιο έντονη. Για παράδειγμα, ενώ στις χώρες της ΕΕ περίπου το 18% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λειτουργούν στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, στη χώρα μας το ποσοστό αυτό φτάνει το 48%.

Η επικράτηση τόσων πολλών μικροκαταστημάτων λιανικού εμπορίου στη χώρα μας εξηγεί το γιατί η μέση απασχόληση ατόμων ανά εμπορική επιχείρηση (εκτός των αυτοαπασχολούμενων επιχειρηματιών) είναι πολύ μικρή συγκρινόμενη με το σύνολο της ΕΕ. Στην Ελλάδα, το 99% των εμπορικών επιχειρήσεων που απασχολούσε το 76% των υπαλλήλων είχαν μέσο μέγεθος μέχρι 9 άτομα, ενώ το 52% των επιχειρήσεων δεν απασχολούσε κανένα άτομο πέραν του ίδιου του επιχειρηματία.

Αντίθετα, στις άλλες χώρες της ΕΕ, τις δύο τελευταίες δεκαετίες υπήρξε ένα κύμα συγχώνευσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αλυσίδων μεγάλων καταστημάτων και τη βελτίωση των αντίστοιχων μεγεθών.

Σημειώνουμε εδώ, ότι όποιος ενδιαφέρεται μπορεί να εντοπίσει και πιο πρόσφατα στατιστικά στοιχεία στις Ετήσιες Εκθέσεις της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου. Οι εκθέσεις αυτές, που δημοσιεύονται κάθε χρόνο από το 2002, αποτελούν πολύτιμη πηγή πληροφοριών για κάθε έμπορο, μικρό ή μεγάλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1			
Μέγεθος εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση			
(Ποσοστιαία κατανομή αριθμού επιχειρήσεων και απασχολούμενων στις τάξεις μεγέθους των εμπορικών επιχειρήσεων)			
Μέγεθος Επιχειρήσεων		Εμπόριο / Ξενοδοχεία	
		Ελλάδα	ΕΕ
0 άτομα			
(Μόνο αυτοαπασχολούμενοι)	Αριθμός	52	46
	Απασχολούμενοι	35	13
1-9 άτομα	Αριθμός	47	48
	Απασχολούμενοι	41	35
10-49 άτομα	Αριθμός	1	5
	Απασχολούμενοι	9	20
Πάνω από 50 άτομα	Αριθμός	0	1
	Απασχολούμενοι	15	32
Σύνολο	Αριθμός	100	100
	Απασχολούμενοι	100	100

Παράρτημα 1

Επικαιροποιημένα στοιχεία για το μέγεθος των ελληνικών ΜΜΕ, Φεβρουάριος 2013.

Μέσος όρος απασχολούμενων στο εμπόριο ανά επιχείρηση το 2012, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης (σύνολο δείγματος):

- 2,88 απασχολούμενοι.

Μέσος όρος απασχολούμενων στο εμπόριο ανά επιχείρηση το 2012, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης (κατά αντικείμενο επιχείρησης):

- Χονδρικό εμπόριο: 5,05 απασχολούμενοι.
- Λιανικό εμπόριο 2,01 απασχολούμενοι.

Μέσος όρος απασχολούμενων στο εμπόριο ανά επιχείρηση το 2013, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης (σύνολο δείγματος):

- 2,76 απασχολούμενοι

Μέσος όρος απασχολούμενων στο εμπόριο ανά επιχείρηση το 2013, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης (κατά αντικείμενο επιχείρησης):

- Χονδρικό εμπόριο: 5,04 απασχολούμενοι.
- Λιανικό εμπόριο: 1,86 απασχολούμενοι.

Μέσος όρος απασχολούμενων στο εμπόριο ανά επιχείρηση το 2013, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης (κατά μέγεθος επιχείρησης):

- Μικρές - Οικογενειακές Επιχειρήσεις: 1 απασχολούμενος.
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (2-9 εργαζόμενοι): 2,87 απασχολούμενοι.
- Μεσαίες - Μεγάλες επιχειρήσεις (10+ εργαζόμενοι): 31,86 απασχολούμενοι.

(Πηγή: Π.2.3 «Έρευνα πεδίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα ΜΜ εμπορικών επιχειρήσεων (και 5 επικαιροποιήσεις)», στο πλαίσιο της πράξης: «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ». Κωδικός ΟΠΣ: 296250, ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Νο 3, Φεβρουάριος 2013).

Παράρτημα 2

Έρευνα Κοινής Γνώμης και Εκπροσώπων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ): Σημασία, οικονομικός ρόλος, δυσχέρειες και προοπτικές της μικρομεσαίας επιχείρησης στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. Συμπεράσματα Πανελλαδικής Έρευνας της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, Ιανουάριος 2013.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από την κοινή γνώμη στις ερωτήσεις της εν λόγω έρευνας καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία που αποδίδουν οι Έλληνες πολίτες στην ύπαρξη και λειτουργία των ΜΜΕ, ως αναπόσπαστου και καθοριστικού παράγοντα για την ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας και την προστασία των καταναλωτών. Συνηθίζουμε να αποκαλούμε τις ΜΜΕ «ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας». Αποδεικνύεται ότι η συγκεκριμένη έκφραση δεν συνιστά ευφρολόγημα, αλλά αντιπροσωπεύει πλήρως τις απόψεις της ελληνικής κοινωνίας για το ρόλο και τη σημασία της Μικρομεσαίας Ελληνικής Επιχείρησης.

Συγκεκριμένα:

- Το 86,8% πιστεύει ότι ο σχετικά υψηλός αριθμός ΜΜΕ που λειτουργούν στην Ελλάδα είναι προς όφελος της οικονομίας.
- Το 89,1% θεωρεί ότι η ύπαρξη πολλών Μικρομεσαίων Εμπορικών καταστημάτων είναι προς όφελος του καταναλωτή.
- Το 89,4% συνδέει την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας με την στήριξη των ΜΜΕ.

Όσο για τις απόψεις των εκπροσώπων των ΜΜΕ, αποτυπώθηκαν στην έρευνα ως εξής:

Η πλειοψηφία των εκπροσώπων ΜΜΕ πιστεύει ότι η παρούσα οικονομική κατάσταση δεν ευνοεί την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης στην Ελλάδα (86,5%). Με σκοπό την αναζήτηση των κυριότερων προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι τα δύο σημαντικότερα προβλήματα, σύμφωνα με τη γνώμη τους είναι το ασταθές φορολογικό σύστημα (49,4%) και η γραφειοκρατία (48,2%). Περαιτέρω σημαντικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας είναι:

- Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων/ υπηρεσιών (20,6%).
- Η φοροδιαφυγή (20,2%).

- Η χαμηλή ανταποδοτικότητα κρατικών υπηρεσιών (17%).
- Το δημοσιονομικό έλλειμμα (15,5%)
- Η χαμηλή απασχόληση (12%).

Επιπροσθέτως, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν τα τρία κυριότερα προβλήματα στη λειτουργία των ΜΜΕ. Ως κυριότερα προβλήματα αναδείχθηκαν:

- Η έλλειψη ρευστότητας (61,6%).
- Η υψηλή φορολογία (56,4%).
- Η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση (46,8%).

Επιπλέον προβλήματα των ΜΜΕ αποτελούν:

- Το υψηλό λειτουργικό κόστος (34,5%).
- Ο έντονος ανταγωνισμός από φθηνότερα εισαγόμενα προϊόντα (26,9%).
- Ο έντονος ανταγωνισμός από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (23%).

Οι περισσότεροι εκπρόσωποι των ΜΜΕ δεν είναι ιδιαίτερα αισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησής τους και το μέλλον της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα το 39,6% είναι λίγο αισιόδοξο για το μέλλον της επιχείρησής του και το 40,7% είναι λίγο αισιόδοξο για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας. Τα αντίστοιχα ποσοστά για εκείνους που δεν είναι καθόλου αισιόδοξοι είναι 29,7% και 40,2% αντίστοιχα. Το 66,6% του δείγματος δήλωσε πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από την οικονομική πολιτική που ακολουθείται στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ελαφρώς αυξημένο ανάμεσα στις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μικρότερο των 50.000 ευρώ. Σχεδόν μοιρασμένες είναι οι απόψεις σχετικά με την επιβολή ενός ενιαίου φορολογικού συντελεστή με τις θετικές γνώμες να είναι το 52% του δείγματος.

Ο βαθμός ενημέρωσης των εκπροσώπων των ΜΜΕ για τα προγράμματα ενίσχυσης ρευστότητας στην αγορά είναι σχετικά χαμηλός:

- Το 27,3% δήλωσε πως δεν είναι καθόλου ενημερωμένο, και
- το 32,1% δήλωσε πως είναι λίγο ενημερωμένο.
- Το 40% του δείγματος δήλωσε πολύ & αρκετά ενημερωμένο για τα προγράμματα ενίσχυσης ρευστότητας στην αγορά.
- Το 74,4% του δείγματος δήλωσε πως έχουν προβεί σε αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησής λόγω της παρούσας οικονομικής συγκυρίας. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι υψηλότερο του μέσου όρου για τις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μεγαλύτερου των 150.000 ευρώ (81,6%).

Για τις επιχειρήσεις που προέβλεψαν σε τέτοιες αλλαγές, οι περισσότερες δήλωσαν ότι:

- μείωσαν τις δραστηριότητες της επιχείρησής (30,1%), και
- έκαναν απολύσεις (29,3%).

Οι αλλαγές αυτές αφορούν επίσης:

- μειώσεις μισθών (15,2%), και
- ελαστικοποίηση του ωραρίου εργασίας (10,7%).

Παρ' όλα αυτά, το 68,2% των επιχειρήσεων δήλωσαν πως δεν σκέπτονται να προβούν σε μειώσεις μισθών ή απολύσεις προσωπικού στο επόμενο διάστημα.

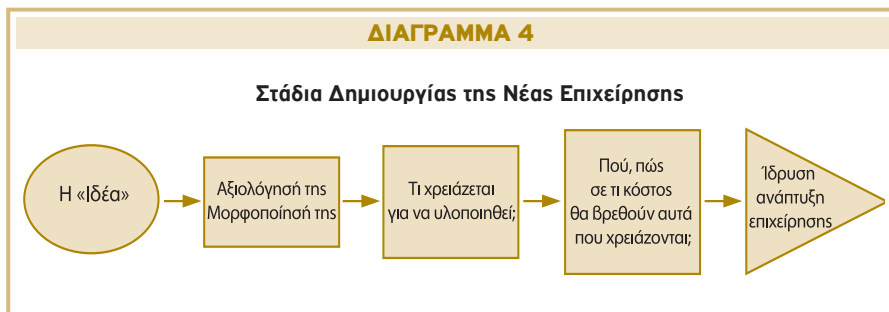
(Πηγή: ΕΣΣΕ, GREEK PUBLIC OPINION, «Έρευνα για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα», Πανελλαδική έρευνα, Ιανουάριος 2013, ΚΟΙΝΗ ΓΝΩΜΗ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ).

1.3. Στάδια δημιουργίας και εξέλιξης μιας νέας επιχείρησης

Πώς όμως δημιουργείται μια επιχείρηση;

Κάποια άτομα, παρακινούμενα από εσωτερικά κίνητρα (όπως η φιλοδοξία, η ανάγκη να είναι αρχηγοί, η αίσθηση ανεξαρτησίας στη ζωή, η αγάπη για τον κίνδυνο κ.λπ.) ή από εξωτερικές κοινωνικές συνθήκες (π.χ. η ανεργία, οι αυξημένες οικογενειακές ανάγκες, η επιρροή γνωστών και φίλων, τυχαία γεγονότα κ.λπ.) συλλαμβάνουν μια επιχειρηματική ιδέα που αποβλέπει στην ικανοποίηση μιας ανάγκης της αγοράς με τρόπο συνήθως καινοτόμο και πρωτοποριακό.

Αυτό είναι το πρώτο και πιο σημαντικό στάδιο για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης (Διάγραμμα 4).



«Δουλεύοντας» πάνω σε μια τέτοια ιδέα, ο επίδοξος νέος επιχειρηματίας προσπαθεί να της δώσει μια υλοποιήσιμη μορφή και να την αξιολογήσει ελέγχοντας την κατάσταση και τις δυνατότητες της αγοράς στην οποία σκέφτεται να ενεργοποιηθεί. Προσπαθεί, δηλαδή, νοερά να απαντήσει σε ερωτήματα του τύπου:

- Το προϊόν ή η υπηρεσία που θέλω να προσφέρω μπορούν να υλοποιηθούν;
- Σε ποια ομάδα καταναλωτών θα απευθυνθώ;
- Υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές στην αγορά;
- Μπορώ να περιμένω κέρδη από την επιχείρηση που έχω στο μυαλό μου;

Αυτό είναι το δεύτερο στάδιο για τη δημιουργία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, ο μέλλον επιχειρηματίας εκπονεί ένα *Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)*. Σε αυτό προσδιορίζει, με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί, τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει, το είδος και την ποσότητα των πόρων και παραγωγικών συντελεστών που θα χρειαστούν στην παραγωγή αυτή, και τις χρηματοοικονομικές ροές, δηλαδή τα έσοδα και τις δαπάνες της νέας επιχείρησης για τα επόμενα 3-5 χρόνια.

Αυτό είναι το τρίτο και πολύ βασικό στάδιο για τη δημιουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο, πολλές ιδέες εγκαταλείπονται ως ανέφικτες ή ως αντιοικονομικές. Και αντίστροφα, παράλειψη αυτού του σταδίου μπορεί να οδηγήσει μια καλή ιδέα σε αποτυχία.

Αφού γίνει το επιχειρηματικό σχέδιο, ο μέλλον επιχειρηματίας «βγαίνει» στην αγορά προκειμένου να βρει και να συγκεντρώσει τους απαραίτητους χρηματικούς πόρους και τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή το εργατικό και υπαλληλικό δυναμικό και τους χώρους, τα μηχανήματα και τις πρώτες ύλες που είναι, πιθανόν, αναγκαία στην παραγωγική διαδικασία.

Αυτό είναι το τέταρτο στάδιο για τη δημιουργία της επιχείρησης.

Τέλος, δεν απομένει παρά να γίνουν οι οικονομικές, νομικές και φοροτεχνικές ενέργειες για την τυπική *ίδρυση* της επιχείρησης, την εγκατάστασή της στους προβλεπόμενους χώρους, την οργάνωσή της και την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Αυτό είναι το πέμπτο στάδιο για την ίδρυση της επιχείρησης. Είναι το πιο κοπιαστικό σωματικά και ψυχικά, και απαιτεί από το νέο επιχειρηματία, άνδρα ή γυναίκα, σθένος και επιμονή. Και επειδή οι απαιτήσεις είναι πολλές, δεν είναι μυστικό ότι πολλές νέες επιχειρήσεις, για διαφορετικούς λόγους η κάθε μία, αποτυγχάνουν.

Τα στάδια δημιουργίας μιας εμπορικής επιχείρησης είναι τα ίδια με αυτά που αναφέρθηκαν, εκτός βέβαια από τα σημεία που αφορούν συγκεκριμένα την παραγωγική δραστηριότητα επιχειρήσεων άλλων τομέων.

Πράγματι, από τις πάμπολλες προσπάθειες που γίνονται καθημερινά γύρω μας για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, ένα μέρος μόνο ολοκληρώνεται και ένα μικρότερο ακόμα μέρος πετυχαίνει να επιβιώσει. Οι λόγοι είναι πολλοί. Οι σημαντικότεροι όμως είναι:

■ Η ελλιπής προετοιμασία του επιχειρηματία.

Επισημαίνεται ότι μόνο στο 5% των περιπτώσεων ίδρυσης νέων επιχειρήσεων έχει καταστρωθεί επιχειρηματικό σχέδιο.

■ Η έλλειψη ή αδυναμία εξεύρεσης κεφαλαίων και εξασφάλισης παραγωγικών συντελεστών.

Είναι χαρακτηριστικό ότι, όπως έδειξαν διάφορες έρευνες, οι 9 στους 10 νέοι επιχειρηματίες στην Ελλάδα θεωρούν ότι ο παράγοντας αυτός είναι το πιο σημαντικό εμπόδιο στην ίδρυση μιας νέας επιχείρησης.

■ Η έλλειψη οργανωμένης διακίνησης και διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Αυτή οφείλεται συνήθως στην ανυπομονησία και τον ενθουσιασμό των επίδοξων επιχειρηματιών που τους ωθούν σε υπεραισιόδοξες εκτιμήσεις των δυνατοτήτων της αγοράς να απορροφήσει τα νέα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.

■ Διάφοροι, τέλος, επιχειρηματικοί κίνδυνοι και φόβοι.

Τέτοιοι κίνδυνοι ή φόβοι αφορούν συνήθως την πιθανότητα απώλειας των κεφαλαίων ή πτώχευσης και την αβεβαιότητα για το ύψος του εισοδήματος.

1.4. Οι φάσεις ανάπτυξης μιας επιχείρησης

1.4.1. Οι φάσεις ανάπτυξης

Ας δούμε τώρα πώς αναπτύσσεται μια επιχείρηση μετά την τυπική «ληξιαρχική πράξη» της γέννησής της, δηλαδή, πώς εξελίσσεται μέσα στο χρόνο (Διάγραμμα 5). Η εξέλιξη αυτή μοιάζει με τη βιολογική εξέλιξη του ανθρώπου. Άλλωστε, όλοι οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις τους σαν να ήταν «παιδιά» τους!



Κατά την πρώτη φάση της *ίδρυσης*, δηλαδή των λίγων χρόνων που ακολουθούν την εμφάνιση της νέας επιχείρησης στην αγορά, τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:

- Οι ελλείψεις στους παραγωγικούς πόρους.
- Η συγκεντρωτική διοίκηση (στα χέρια του επιχειρηματία).
- Το χαμηλό επίπεδο οργάνωσης.

Στη διάρκεια της φάσης αυτής, οι πωλήσεις κινούνται ανοδικά με ομαλό ρυθμό.

Κατά τη δεύτερη φάση της *επιβίωσης*, η επιχείρηση:

- Αποκτά αποδοτικότερη διοίκηση.
- Θέτει τις βάσεις του σχεδιασμού μιας ορθολογικής αναπτυξιακής πορείας.

Στη φάση αυτή, οι πωλήσεις σταθεροποιούνται και η επιχείρηση ασχολείται περισσότερο με τον εαυτό της.

Κατά την τρίτη φάση της *ανάπτυξης*, η επιχείρηση:

- Βελτιώνει το επίπεδο οργάνωσής της.
- Σχεδιάζει τη στρατηγική της με βάση τον ανταγωνισμό.
- Προσφεύγει στις χρηματαγορές για να βρει πρόσθετους πόρους που θα χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της.

Τώρα, οι πωλήσεις κινούνται ανοδικά με αυξανόμενο ρυθμό και η επιχείρηση γίνεται περισσότερο εξωστρεφής.

Κατά την τέταρτη φάση της *επέκτασης*, η επιχείρηση:

- Αποκτά εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη.
- Ενισχύει τις καινοτομικές δράσεις.
- «Ανοίγεται» στην αγορά πιθανώς και με κατάλληλες μορφές μετοχοποίησης.

Στη φάση αυτή, οι πωλήσεις εξακολουθούν να αυξάνονται, αν και με βραδύτερο ρυθμό, η επιχείρηση αποκτά το μέγιστο βαθμό εξωστρέφειας και η πολιτική της στην αγορά έναν περισσότερο «επιθετικό» χαρακτήρα.

Κατά την πέμπτη και τελευταία φάση της *ωριμότητας*, η επιχείρηση τελειοποιεί την οργάνωση και λειτουργία της και τείνει να γίνει «μεγάλη επιχείρηση». Οι πωλήσεις σταθεροποιούνται στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα εμφανίζοντας όμως μειωτικές τάσεις.

Στη φάση αυτή, η επιχείρηση *πρέπει* να δώσει έμφαση στην καινοτομία και να σχεδιάσει την *αλλαγή* της, την κατά κάποιον τρόπο, *επανίδρυσή* της για να ξεκινήσει μια νέα πορεία εξέλιξης σε ανώτερο, αυτή τη φορά, επίπεδο.

Η χρονική διάρκεια των φάσεων αυτών είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση. Επίσης, δεν περνάνε όλες οι επιχειρήσεις από όλες τις φάσεις. Ορισμένες μπορεί να παρακάμψουν κάποιες φάσεις, πολλές μπορεί να αποτύχουν κάπου στη μέση, άλλες θα ολοκληρώσουν τον κύκλο με επιτυχία και θα γράψουν τη δική τους ιστορία στην οικονομική ζωή της χώρας τους.

1.4.2. Τύποι επιχειρήσεων

Ανάλογα τώρα με το πώς εξελίσσονται οι επιχειρήσεις, μπορούμε να διακρίνουμε σε αυτές διάφορους τύπους:

Διεθνείς εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι στη διάρκεια των πέντε πρώτων χρόνων λειτουργίας τους (στη φάση της *ίδρυσης* ή και *επιβίωσης*) οι 6 στις 10 νέες επιχειρήσεις διέκοψαν τη λειτουργία τους. Πρόκειται γι' αυτές που χαρακτηρίζουμε ως *αποτυχημένες* επιχειρήσεις.

Οι βασικές αιτίες για την αποτυχία αυτή είναι:

- Η έλλειψη κεφαλαίων.
- Η ανεπαρκής λογιστική παρακολούθηση.
- Οι ανοργάνωτες πωλήσεις.
- Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες του Δημοσίου.

Δύο με τρεις ακόμα νέες επιχειρήσεις παραμένουν στάσιμες (συνήθως στη φάση *επιβίωσης*) ή αναπτύσσονται με αργό ρυθμό (στη φάση της *ανάπτυξης*) και θεωρούνται *βραδυπορούσες*.

Η μία στις 10 που απομένει είναι αυτή που εξελίσσεται με γρήγορο ρυθμό και περνά με επιτυχία τη φάση της *ανάπτυξης* και της *επέκτασης*. Είναι αυτή που μπορούμε να χαρακτηρίσουμε *καλπάζουσα* επιχείρηση.

1.4.3. Τι κάνει τις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν

Έχει ενδιαφέρον να δούμε ποια είναι τα στοιχεία που κάνουν τις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν και να γίνονται *καλπάζουσες*, να αναπτύσσονται δηλαδή με γοργούς ρυθμούς. Τα στοιχεία αυτά έχουν να κάνουν τόσο με τον ίδιο τον *επιχειρηματία* όσο και με την *επιχείρηση* και την ακολουθούμενη *επιχειρηματική στρατηγική*.

Αυτό που ξεχωρίζει τον *επιχειρηματία* μιας καλπάζουσας επιχείρησης είναι:

- Τα ισχυρά προσωπικά κίνητρα.
- Η δημιουργικότητά του.
- Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο.
- Η γνώση της αγοράς.
- Η ικανότητα συνεργασίας.
- Η ικανότητα επικοινωνίας.

Αυτό που ξεχωρίζει την καλπάζουσα *επιχείρηση* είναι ότι:

- Λειτουργεί στο σωστό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.
- Προσφέρει προϊόν που ζητάει η αγορά.
- Βρίσκεται στη σωστή γεωγραφική τοποθεσία.
- Έχει επαρκείς και ποιοτικούς παραγωγικούς πόρους.
- Έχει επαρκή κεφάλαια.

Αυτό που ξεχωρίζει την επιχειρηματική *στρατηγική* είναι:

- Η συνεχής αναζήτηση νέων ιδεών.
- Η παρακολούθηση των ανταγωνιστών.
- Η συνεχής τεχνολογική βελτίωση.
- Η άρτια οργάνωση και ο έλεγχος των επιδόσεων της επιχείρησης.

1.5. Επιχειρήσεις και οικονομικοί κλάδοι

Υπάρχει άραγε κάποια σχέση ανάμεσα στον τύπο των επιχειρήσεων που εξετάσαμε προηγουμένως και στους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται;

Η απάντηση είναι «Ναι».

- Αν και *αποτυχημένες* επιχειρήσεις συναντώνται σε όλους τους κλάδους, η παρουσία τους είναι ιδιαίτερα έντονη σε κλάδους που βρίσκονται σε υποχώρηση λόγω τεχνολογικής απαξίωσης ή στροφής της ζήτησης προς άλλα προϊόντα.

- *Βραδυπορούσες* επιχειρήσεις εντοπίζονται συνήθως σε μικρούς παραδοσιακούς κλάδους και σε περιορισμένες τοπικές αγορές. Τα μικρά καταστήματα ρούχων είναι τυπικά παραδείγματα επιχειρήσεων σε κλάδους όπου αφθονούν οι επιχειρήσεις αυτού του είδους.
- Τέλος, οι *καλπάζουσες* επιχειρήσεις βρίσκονται συνήθως σε δυναμικούς καινοτομικούς κλάδους που τα προϊόντα τους έχουν ισχυρή ζήτηση από διευρυμένα γκάμα καταναλωτών όπως, π.χ., οι κλάδοι της εμπορίας ηλεκτρονικών υπολογιστών και συνδεδεμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Οι 99 στις 100 επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Σ' αυτές απασχολείται συνήθως ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού (στην Ελλάδα, π.χ., 3 στους 4 εργαζόμενους).
- Η πορεία ενός ατόμου που αποφασίζει να γίνει επιχειρηματίας περνάει από τη σύλληψη της ιδέας στη μορφοποίηση και αξιολόγησή της, μετά στον προσδιορισμό των πόρων και συντελεστών παραγωγής που είναι απαραίτητοι για την πραγμάτωσή της και, στη συνέχεια, μέσω της αναζήτησης αυτών των πόρων και συντελεστών στην αγορά, φτάνει στην ίδρυση της επιχείρησης.
- Κάθε επιχείρηση περνά και αυτή από διάφορες φάσεις μέχρι να ολοκληρώσει τον «κύκλο ζωής» της. Την αρχική φάση της *ίδρυσης* και κατόπιν αυτές της *επιβίωσης*, της *ανάπτυξης*, της *επέκτασης* και της *ωριμότητας*.
- Μετά την ίδρυσή τους, κάποιες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν, άλλες αναπτύσσονται αργά ενώ άλλες αναπτύσσονται πολύ γρήγορα.
- Οι γρήγορα αναπτυσσόμενες (καλπάζουσες) επιχειρήσεις στηρίζονται σε ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αφορούν τον επιχειρηματία, την ίδια την επιχείρηση και την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργούν συνήθως σε κλάδους αιχμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι η επιχειρηματικότητα.
2. Ποια είναι τα γνωρίσματά της.
3. Ποιες είναι οι λειτουργίες της.
4. Τι είναι επιχείρηση και αγορά και πού μπορεί να εμφανιστεί η επιχειρηματικότητα.

2.1. Ορισμός και γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια πολύ σημαντική ιδιότητα που, συνήθως, χαρακτηρίζει τον πραγματικό επιχειρηματία. Ο όρος προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» που σημαίνει «προσπαθώ να πετύχω κάτι σε αβέβαιες συνθήκες, χωρίς δηλαδή να είμαι εκ των προτέρων βέβαιος για το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας». Συνεπώς, με τον όρο επιχειρηματικότητα περιγράφεται το σύνολο των ικανοτήτων που εκδηλώνει ο «επιχειρών» στη διάρκεια της προσπάθειάς του.

Επομένως, τα βασικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας είναι η:

- λήψη αποφάσεων για
- δημιουργική δράση των ατόμων, τα οποία στηριγμένα στη
- γνώση και τη λογική επιδιώκουν
- χρήσιμα αποτελέσματα, σύμφωνα με τις επιδιώξεις τους.

Αν μεταφερθούμε τώρα στην οικονομική δράση, όπου, όπως είδαμε, η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών, μπορούμε να δώσουμε έναν αναλυτικότερο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο:

«Με την επιχειρηματικότητα αναδεικνύονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται ευκαιρίες κέρδους, που υπάρχουν σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον

και προέρχονται από την άριστη οργάνωση των παραγωγικών πόρων, από τις καινοτομίες, από τη δημιουργική μίμηση και από την αξιοποίηση ειδικών γνώσεων».

Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δημιουργηθούν:

- Νέοι κλάδοι παραγωγής και γενικά οικονομικής δραστηριότητας.
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Νέες θέσεις εργασίας.
- Νέος πλούτος για το άτομο και την κοινωνία.

Για τη συμβολή του αυτή στην οικονομική ανάπτυξη και αύξηση της ευημερίας, ο επιχειρηματίας αμείβεται με το κέρδος, δηλαδή με τη θετική διαφορά ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης.

Ποιες είναι όμως οι επιχειρηματικές λειτουργίες;

2.2. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες

Από τον τελευταίο ορισμό που δώσαμε προκύπτουν και οι βασικές λειτουργίες του επιχειρηματία. Αυτές είναι:

- Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των παραγωγικών πόρων.
- Η καινοτομική δράση ή η δημιουργική μίμηση.
- Η αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.
- Η ανάληψη κινδύνων.

Στη συνέχεια, θα δούμε αναλυτικότερα αυτές τις λειτουργίες.

2.2.1. Λήψη αποφάσεων και συντονισμός των πόρων

Όταν λέμε ότι ένας επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις, προσπαθούμε να αποδώσουμε με μία φράση μια περίπλοκη και πολυδιάστατη λειτουργία που περιλαμβάνει πολλές επί μέρους αποφάσεις για όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν το ξεκίνημα και την επιτυχημένη ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ας εξετάσουμε τώρα τις άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες.

2.2.2. Καινοτομίες και δημιουργική μίμηση

Όταν μια επιχείρηση προσφέρει στους καταναλωτές, παράγοντας ή διακινώντας ένα εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία που δεν έχει μέχρι εκείνη τη στιγμή ξαναεμφανιστεί στην αγορά, λέμε ότι η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας καινοτομούν.

Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται είναι μια βελτιωμένη μορφή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που ήδη κυκλοφορεί επιτυχημένα στην αγορά από άλλες επιχειρήσεις, τότε λέμε ότι η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας μιμούνται δημιουργικά.

Θα δούμε τι ακριβώς σημαίνουν και πώς μπορούν να εκδηλωθούν αυτές οι επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η έννοια της καινοτομίας έχει έναν ευρύ χαρακτήρα και μπορεί να αναφέρεται:

- Στο ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία, που έρχεται να καλύψει εξ αρχής ή με πληρέστερο τρόπο μια ανάγκη, όπως έγινε με την εμφάνιση του αλουμινίου και των αποξηραμένων δημητριακών παλαιότερα, και την κινητή τηλεφωνία πιο πρόσφατα.
- Μπορεί να αφορά, ακόμα, στη μέθοδο παραγωγής ή την οργάνωση μιας επιχείρησης, ώστε να μειωθεί το κόστος και να φτάσει το προϊόν ή η υπηρεσία σε πλατύτερα στρώματα καταναλωτών, αυξάνοντας έτσι τη συνολική ευημερία. Παραδείγματα τέτοιων καινοτόμων παρεμβάσεων αποτελούν η εισαγωγή, στις αρχές του 20ού αιώνα, κινητής γραμμής παραγωγής αυτοκινήτων από τον Φορντ, η οποία μείωσε δραστικά το κόστος παραγωγής και επαναστατικοποίησε τις μεταφορές, και η δημιουργία, τη δεκαετία του 1970, του προσωπικού υπολογιστή ως μετεξέλιξη των μεγάλων επιχειρηματικών υπολογιστών, που τους έκανε προσιτούς σε εκατομμύρια νοικοκυριά.
- Τέλος, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στο άνοιγμα ή τη δημιουργία νέων αγορών για υφιστάμενα προϊόντα.

Με εξαίρεση την περίπτωση των νέων αγορών, οι καινοτομίες οφείλονται συνήθως σε τεχνολογικές ή επιστημονικές εφευρέσεις που γίνονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή, πράγμα που είναι συννηθέστερο στην εποχή μας, από τα αρμόδια Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Από την άλλη μεριά, η δημιουργική μίμηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μια νέα επιχείρηση μπορεί κυρίως να αναφέρεται:

- Στη βελτίωση της ποιότητας.
- Στη βελτίωση της συσκευασίας.
- Στη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

Στη δημιουργική μίμηση οφείλουμε τη μεγάλη ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών που βρίσκουμε σήμερα στην αγορά και που ικανοποιούν βασικά την ίδια ανάγκη. Και στη δημιουργική μίμηση στηρίχθηκε, σε σημαντικό βαθμό, αυτό που αποκαλούμε ισπανικό οικονομικό θαύμα κατά το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα.

2.2.3. Αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών

Η επιχειρηματική αυτή λειτουργία αξιοποιεί γνώσεις και πληροφορίες προκειμένου να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο πλαίσιο της αγοράς. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

Από τη μία πλευρά, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τις ειδικές γνώσεις ή πληροφορίες που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτά, π.χ. μέσω εφευρέσεων, έρευνας, νέων μεθόδων κ.λπ., για να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά μέσω μιας νέας επιχείρησης, διευρύνοντας με τον τρόπο αυτό το συνολικό απόθεμα γνώ-

σεων και το επίπεδο ευημερίας των καταναλωτών, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να βρουν και να προμηθευτούν καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα. Η παραγωγή νέων φαρμάκων είναι μία κλασική τέτοια περίπτωση, όπως επίσης και η δημιουργία της Google, της προηγμένης αυτής μηχανής του διαδικτύου, που διεύρυνε σημαντικά το πεδίο έρευνας των χρηστών και μείωσε δραστικά το χρόνο αναζήτησης.

Από την άλλη πλευρά, ο επιχειρηματίας είναι δυνατόν να αξιοποιήσει και την άγνοια ή την ελλιπή πληροφόρηση που ενδέχεται να υπάρχει μεταξύ αυτών που εμπλέκονται στη λειτουργία της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί η αγορά είναι ένας μηχανισμός που στην πραγματικότητα δεν λειτουργεί πάντα τέλεια. Έτσι, ένας επιχειρηματίας που «βλέπει» μια ευκαιρία εκεί που όλοι οι άλλοι δε βλέπουν τίποτα, μπορεί να ξεκινήσει μια κερδοφόρα επιχείρηση. Η δημιουργία του ίδιου του διαδικτύου ήταν μια τέτοια περίπτωση.

2.2.4. Ανάλυση κινδύνων

As δούμε την τέταρτη βασική επιχειρηματική λειτουργία, την ανάληψη κινδύνων. Η έννοια αυτή είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα, γιατί στην οικονομική ζωή, με τα εκατομμύρια των ατομικών ή συλλογικών παραγόντων να την επηρεάζουν καθημερινά, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με απόλυτη σιγουριά ποια θα είναι η εξέλιξή της.

Γι' αυτό λέμε ότι το «παιχνίδι» της αγοράς χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και όποιος αποφασίζει να εμπλακεί σε αυτό θα πρέπει, τουλάχιστον, να μπορεί να αναγνωρίζει τους κινδύνους.

Ανάλογα με την προέλευσή τους, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διακρίνονται σε:

- Ενδογενείς, που απορρέουν από τις αποφάσεις του επιχειρηματία και σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης, π.χ. από τον τρόπο οργάνωσης, στελέχωσης και χρηματοδότησης της επιχείρησης, και
- Εξωγενείς, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και είναι έξω από τον έλεγχο του επιχειρηματία, όπως είναι π.χ. οι κίνδυνοι από την οικονομική πολιτική, τις φυσικές καταστροφές, τους πολέμους κ.λπ. Ανάλογα με τη φύση τους, από την άλλη μεριά, οι κίνδυνοι μπορούν να διακριθούν σε:
 - Προβλέψιμους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους και το ύψος τους μπορεί να υπολογιστεί και, κατά συνέπεια, να ασφαλιστεί, όπως π.χ. οι κίνδυνοι φωτιάς, κλοπής, απώλειας πιστώσεων κ.λπ., και,
 - Απρόβλεπτους, δηλαδή εκείνους που η πιθανότητα επέλευσής τους είναι άγνωστη και δεν μπορεί να ασφαλιστεί όπως, π.χ., οι κίνδυνοι από τις αλλαγές των οικονομικών συνθηκών, τις αποφάσεις του επιχειρηματία κ.λπ.

Στην πρώτη περίπτωση, το κόστος κάλυψης των κινδύνων, δηλαδή τα ασφάλιστρα, ενσωματώνεται στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και με αυτή την έννοια θεωρούμε ότι η επιχείρηση θωρακίζεται απέναντί τους.

Στη δεύτερη περίπτωση, τέτοια θωράκιση δεν είναι δυνατή και, επομένως, επαφίεται στον ίδιο τον επιχειρηματία και τον τρόπο λήψης των αποφάσεών του η ελαχιστοποίηση ή μη αυτών των κινδύνων.

2.2.5. Επιχειρηματικές λειτουργίες (Σύνοψη)

Είδαμε, λοιπόν, τις τέσσερις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες. As τις ξαναθυμηθούμε. Πρόκειται για:

- Τη λήψη αποφάσεων.
- Την εισαγωγή καινοτομιών ή δημιουργικής μίμησης.
- Την αξιοποίηση γνώσεων και πληροφοριών.
- Την ανάληψη κινδύνων.

Όλες αυτές οι λειτουργίες ασκούνται από τον επιχειρηματία παράλληλα, αν και με μεταβαλλόμενη ένταση. Κατά τις φάσεις της ίδρυσης και της επιβίωσης μιας επιχείρησης και οι τέσσερις αυτές λειτουργίες μπορεί να ασκούνται σε υψηλό βαθμό από τον επιχειρηματία, ο οποίος δεν αποκλείεται να αναλαμβάνει την περίοδο αυτή και εκτελεστικές ή υπαλληλικές εργασίες, δηλαδή να «τρέχει» για όλα.

Στη συνέχεια, και στο βαθμό που η επιχείρηση αναπτύσσεται κανονικά, κάποιες ή ένα μέρος των λειτουργιών του μπορεί και πρέπει να μεταβιβαστούν σε στελέχη της επιχείρησης ενώ ο ίδιος μπορεί να διατηρεί το δικαίωμα των τελικών αποφάσεων.

Αυτό συμβαίνει κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου ο επιχειρηματίας δεν είναι δυνατόν να ελέγχει ή να γνωρίζει τα πάντα.

2.3. Επιχειρηματικότητα και μορφές αγοράς

2.3.1. Ορισμοί επιχείρησης και αγοράς

Όπως έχει γίνει αντιληπτό από τη μέχρι τώρα παρουσίαση, ο φυσικός χώρος ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας είναι η επιχείρηση.

Με την έννοια αυτή, ως επιχείρηση ορίζεται μια οικονομική και νομική οντότητα μέσα στην οποία οι παραγωγικοί συντελεστές (εργασία, κεφάλαιο, φυσικοί πόροι) συνδυάζονται αποδοτικά και μετασχηματίζονται σε αγαθά και υπηρεσίες που μπορούν να ικανοποιήσουν ανάγκες των καταναλωτών ή των χρηστών τους.

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο της αγοράς. Η αγορά είναι ένας μηχανισμός που φέρνει σε επαφή αγοραστές και πωλητές και στον οποίο λαμβάνονται οικονομικές αποφάσεις που οδηγούν στις πιο συμφέρουσες για τα δύο μέρη λύσεις.

2.3.2. Διαστάσεις και μορφές αγοράς

Η πιο γνωστή και κατανοητή διάσταση είναι η χωρική. Έτσι, μιλάμε για την αγορά ενός χωριού, μιας πόλης, ενός κράτους ή ακόμα και για την παγκόσμια αγορά.

Η επόμενη διάσταση είναι η χρονική. Όταν οι άνθρωποι δανείζονται και συμφωνούν να ξεπληρώσουν το χρέος τους στο μέλλον ή όταν συμφωνούν σήμερα να αγοράσουν ένα προϊόν (π.χ. βαμβάκι ή διαμέρισμα) που θα παραχθεί σε ένα ή δύο χρόνια, τότε δημιουργούν μια μελλοντική αγορά. Με αυτή την έννοια, οι αγορές διακρίνονται σε παρούσες και μελλοντικές.

Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με το αντικείμενο της αγοράς. Έτσι, μπορούμε να διακρίνουμε αγορά των παραγωγικών πόρων και αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τέταρτη διάσταση έχει σχέση με τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς και διαμορφώνει τέσσερις βασικές μορφές:

- Του ελεύθερου ή τέλειου ανταγωνισμού.
- Του μονοπωλιακού ανταγωνισμού.
- Του ολιγοπωλίου.
- Του μονοπωλίου.

Στη συνέχεια, θα δούμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτών των τεσσάρων μορφών αγοράς και σε ποιες από αυτές έχει περισσότερα περιθώρια να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα.

2.3.3. Λειτουργικές μορφές αγοράς

Ο ελεύθερος ή πλήρης ανταγωνισμός είναι μια θεωρητική μορφή αγοράς, που δεν συναντάται στην πράξη και της οποίας τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- Η απόλυτη ελευθερία εισόδου και εξόδου που καθιστά τον αριθμό των επιχειρήσεων σε αυτήν πολύ μεγάλο.
- Η εξομοίωση των συνθηκών κόστους και παραγωγής και άρα η διάθεση από όλες τις επιχειρήσεις ενός ομοιογενούς προϊόντος.
- Η πλήρης γνώση των συνθηκών της αγοράς (τιμών, ποσοτήτων και ποιτήτων) και άρα η τέλεια πληροφόρηση όλων των επιχειρήσεων και των παραγόντων της αγοράς.

Αλλά η επιχειρηματικότητα, όπως την ορίσαμε στην αρχή αυτού του Κεφαλαίου, είναι η αξιοποίηση των καλύτερων γνώσεων του επιχειρηματία ή των ελλειπών γνώσεων των ανταγωνιστών για την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών με σκοπό το κέρδος. Συνεπώς, στο υπόδειγμα του πλήρους ανταγωνισμού, η επιχειρηματικότητα δεν μπορεί να βρει έδαφος ανάπτυξης, αφού είναι ασυμβίβαστη με τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση του μονοπωλίου που είναι μια μορφή αγοράς με βασικά χαρακτηριστικά:

- Την ύπαρξη μιας μόνο επιχείρησης, η οποία
- παράγει ένα μοναδικό προϊόν, το οποίο
- καμιά άλλη επιχείρηση δεν επιτρέπεται ή δεν γνωρίζει πώς να παράγει, υπάρχει, δηλαδή, ατελές καθεστώς πληροφόρησης.

Στην εποχή μας, οι συνηθέστερες μορφές αγοράς είναι αυτές του μονοπωλικού ανταγωνισμού όπου λειτουργεί ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, και του ολιγοπωλίου, όπου ανταγωνίζονται λίγες μόνο επιχειρήσεις.

Και στις δύο αυτές μορφές, τα παραγόμενα προϊόντα είναι περισσότερο ή λιγότερο διαφοροποιημένα ανάλογα με την περίπτωση, και η πληροφόρηση των παραγόντων της αγοράς υπάρχει, αλλά είναι ατελής.

2.4. Τύποι επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα

Ας δούμε τώρα, σε ποιου τύπου επιχειρήσεις μπορεί να βρει πιο πρόσφορο έδαφος η άσκηση της επιχειρηματικότητας.

Γενικά, θεωρείται ότι επιχειρηματικότητα μπορεί να εφαρμοστεί και να αναπτυχθεί περισσότερο σε νέες, δυναμικές και ατομικές επιχειρήσεις, ενώ στις μεγάλες και μετοχικές η παρουσία της είναι δυσδιάκριτη.

Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

- Πρώτον, στις νέες, ατομικές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης και ο επιχειρηματίας είναι το ίδιο πρόσωπο. Αυτός παίρνει όλες τις αποφάσεις αναλαμβάνοντας και όλες τις ευθύνες και σε αυτόν θα αποδοθούν όλα τα οφέλη που θα προκύψουν από τη δράση της επιχείρησης. Τα κίνητρα εδώ είναι σαφή και όλες οι λειτουργίες της επιχειρηματικότητας ασκούνται από το ίδιο άτομο.
- Δεύτερον, στις μεγάλες μετοχικές επιχειρήσεις οι ρόλοι και τα οφέλη του επιχειρηματία μοιράζονται σε έναν αριθμό διευθυντικών στελεχών και οι ιδιοκτήτες (μέτοχοι) περιορίζονται στη λήψη αποφάσεων γενικής πολιτικής. Τα συμφέροντα των μεν και των δε δεν συμπίπτουν πάντοτε και, μερικές φορές, μπορεί και να συγκρούονται. Έτσι, η άσκηση επιχειρηματικότητας από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών είναι μάλλον σπάνια περίπτωση.
- Τρίτον, τα κίνητρα και οι δυνατότητες των στελεχών είναι τις περισσότερες φορές διαφορετικά από αυτά του επιχειρηματία. Οι πρώτοι, συνήθως αποφεύγουν τους κινδύνους και την έντονη δράση και προτιμούν την αργή και σταθερή ανάπτυξη της επιχείρησης σε ακίνδυνο περιβάλλον, στάση που δεν προσιδιάζει στα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Επιχειρηματικότητα είναι ένας τρόπος σκέψης και δράσης με τον οποίο αναδεικνύονται και αξιοποιούνται επιχειρηματικές ευκαιρίες από το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον με σκοπό την αποκόμιση κέρδους.
- Τα βασικά γνωρίσματα της επιχειρηματικότητας και ταυτόχρονα λειτουργίες του επιχειρηματία είναι:
 - ✓ Η λήψη αποφάσεων.
 - ✓ Η καινοτομική δράση.
 - ✓ Η αξιοποίηση γνώσεων.
 - ✓ Η ανάληψη κινδύνων.
- Πεδίο εφαρμογής και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας είναι η επιχείρηση, και συνήθως η νέα, δυναμική και ατομική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο της αγοράς.
- Οι πιο κατάλληλες μορφές της αγοράς για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι αυτές του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και του ολιγοπωλίου που χαρακτηρίζονται από διαφοροποιημένο προϊόν και ελλιπή πληροφόρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για τα αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας στην οικονομία και, συγκεκριμένα, πως αυτή επιδρά:
 - ✓ Στην απασχόληση.
 - ✓ Στην παραγωγικότητα.
 - ✓ Στα εισοδήματα.
 - ✓ Στη συνολική ευημερία.
2. Επίσης, για την επίδραση της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία με τρόπους άλλοτε θετικούς και άλλοτε αρνητικούς.

3.1. Επιχειρηματικότητα και οικονομία: Ο ρόλος της καινοτομίας

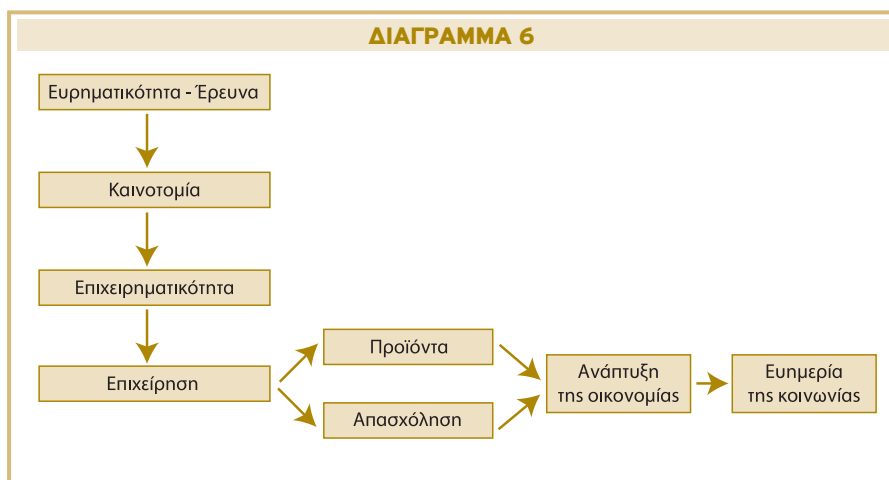
Η επιχειρηματικότητα επιδρά στην οικονομία με όλες τις λειτουργίες της, αλλά κυρίως με την καινοτομία.

Οι καινοτομίες προκύπτουν είτε από την ευρηματικότητα και τη διαίσθηση του ατόμου είτε από την οργανωμένη έρευνα (Διάγραμμα 6). Από τη στιγμή που μια καινοτομία έχει συλληφθεί στο μυαλό ή εφευρεθεί στο εργαστήριο, δεν χρειάζεται παρά τις επιχειρηματικές ικανότητες του ατόμου για να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης στα πλαίσια μιας επιχείρησης.

Η επιχείρηση δημιουργεί νέα και καλύτερα προϊόντα (ή υπηρεσίες) και νέες θέσεις εργασίας δηλαδή περισσότερη απασχόληση, η οποία, πολλές φορές, αναπτύσσεται και προς νέες εξειδικεύσεις.

Με τον τρόπο αυτό, η καινοτομική επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας και, κατ' επέκταση, στη συνολική ευημερία της κοινωνίας.

Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε αυτή τη γενική εικόνα για να καταλάβουμε καλύτερα πώς λειτουργεί αυτή η σχέση.



Όλα, όπως θα δούμε, εξαρτώνται από τη φύση του καινοτομικού προϊόντος και την επιτυχία του στην αγορά.

Όλα τα προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά διαγράφουν έναν «κύκλο ζωής» πέντε φάσεων που μοιάζει με, αλλά και καθορίζει, τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, στον οποίο αναφερθήκαμε στο Πρώτο Κεφάλαιο (Διάγραμμα 7).

Η χρονική διάρκεια του «κύκλου ζωής» του προϊόντος αρχίζει από την είσοδό του στην αγορά, φάση της εισαγωγής, κατά την οποία το προϊόν προσπαθεί να εδραιωθεί κερδίζοντας μερίδιο στην αγορά. Στη φάση ανάπτυξης, οι πωλήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται και η κερδοφορία κορυφώνεται. Στην τρίτη φάση, της ωρίμανσης, οι πωλήσεις αρχίζουν να δείχνουν μια κόπωση και τα κέρδη μειώνονται σταδιακά. Στην επόμενη φάση, του κορεσμού, το προϊόν αρχίζει να εκτοπίζεται από άλλα ανταγωνιστικά που μπαίνουν δυναμικά στην αγορά και οι πωλήσεις και τα κέρδη πέφτουν με γρήγορους ρυθμούς. Τέλος, το προϊόν μπαίνει στη φάση της παρακμής που τελειώνει με την εκτόπισή του από την αγορά.

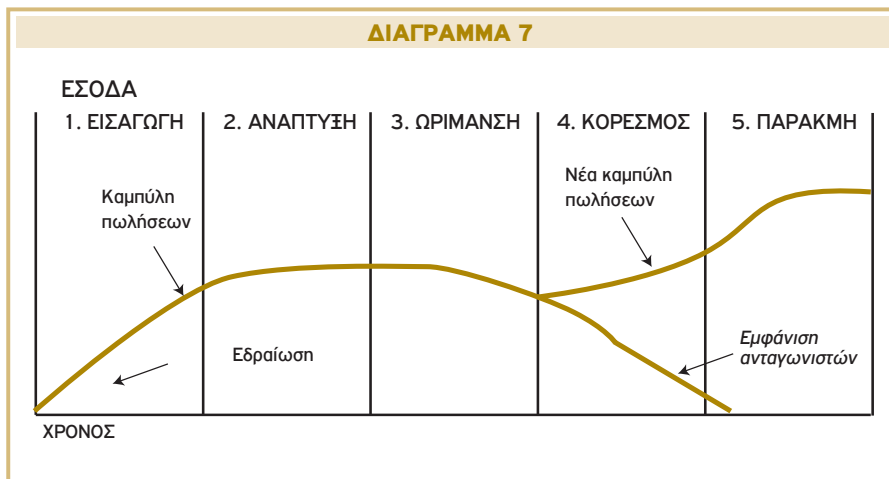
Είναι προφανές, ότι ένα προϊόν παρακμάζει όταν κάποιο νέο, με περισσότερα ή καλύτερα χαρακτηριστικά από το παλιό (ως αποτέλεσμα έρευνας ή δημιουργικής μίμησης) εισέρχεται στην αγορά, ικανοποιεί επαρκέστερα τις καταναλωτικές ανάγκες και ξεκινάει το δικό του «κύκλο ζωής».

Αν το αρχικό καινοτομικό προϊόν είναι σημαντικό για τις ανάγκες των καταναλωτών και έχει εισέλθει σωστά στην αγορά, μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση, για ένα χρονικό διάστημα, μονοπωλιακή θέση και υψηλά κέρδη μέχρι να εμφανιστούν ανταγωνιστικά προϊόντα. Είναι λογικό, λοιπόν, ο επιχειρηματίας να

επιδιώκει τη χρονική παράταση των πρώτων φάσεων του κύκλου ζωής του προϊόντος βελτιώνοντας ο ίδιος, όσο μπορεί, τα χαρακτηριστικά του και μην επιτρέποντας στα όποια ανταγωνιστικά προϊόντα να εκτοπίσουν το δικό του από την αγορά. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί μια νέα καμπύλη πωλήσεων και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρησή του να αναπτυχθεί και να επεκταθεί ακόμα περισσότερο και, κατά συνέπεια, μεγιστοποιεί την επίδρασή της στην απασχόληση και τα εισοδήματα.

Πολλές φορές, η διαδικασία αυτή επιβάλλει τη «δημιουργική καταστροφή» από τον επιχειρηματία, δηλαδή την εκτόπιση των προηγούμενων προϊόντων από την αγορά, ενίοτε πριν ακόμα αυτά εισέλθουν στη φάση του κορεσμού του κύκλου ζωής τους, όπως π.χ. στην περίπτωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των κινητών τηλεφώνων.

Λειτουργώντας μ' αυτό τον τρόπο, ο επιχειρηματίας δημιουργεί μια σειρά αποτελέσματα που θα δούμε στη συνέχεια.



Η καινοτομική δράση του επιχειρηματία έχει πάνω στην οικονομία αποτελέσματα άμεσα και έμμεσα. Τα άμεσα έχουν γενικά θετικό χαρακτήρα ενώ τα έμμεσα μπορούν να θεωρηθούν και ως αρνητικά.

Στα άμεσα αποτελέσματα περιλαμβάνονται:

1. Η δημιουργία νέων και, κατά κανόνα, καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και περισσότερες επιλογές στον καταναλωτή, άρα αυξάνουν την ευημερία του.

2. Η δημιουργία νέων μεθόδων εμπορίας και προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών οι οποίες απορροφούν εργατικό δυναμικό και επιβάλλουν νέες εξειδικεύσεις των εργαζομένων, άρα ενισχύουν την απασχόληση.

3. Η δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής που αυξάνουν την παραγωγικότητα.

4. Η δημιουργία νέων μορφών οργάνωσης, που αξιοποιούν πληρέστερα τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων και συντονίζουν αρτιότερα τους πα-

ραγωγικούς πόρους, με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση των εισοδημάτων των εργαζομένων και τη δημιουργία νέων ειδικοτήσεων.

5. Η δημιουργία νέων αγορών για το νέο προϊόν ή την υπηρεσία, που οδηγεί στην εμφάνιση νέων συμπληρωματικών ή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και άρα στη αύξηση της απασχόλησης και τη γενική τόνωση της οικονομίας.

Στα έμμεσα, τώρα αποτελέσματα περιλαμβάνονται:

Πρώτον, η μείωση της κυριαρχίας του καταναλωτή, μέσω της διαφήμισης η οποία συχνά δημιουργεί τεχνητές ανάγκες και πείθει τον καταναλωτή να αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες που στην πραγματικότητα δεν χρειάζεται, μειώνοντας έτσι τη συνολική ευημερία του.

Δεύτερον, η αύξηση της αβεβαιότητας και του κινδύνου απαξίωσης των επενδύσεων τις οποίες έχουν πραγματοποιήσει επιχειρηματίες που τα προϊόντα τους εκποπίζονται συνήθως πρόωρα από την αγορά, με αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση.

3.2. Επιχειρηματικότητα και οικονομία: Η επίπτωση στις τιμές

Είδαμε μέχρι τώρα πώς λειτουργεί και τι επιπτώσεις έχει η καινοτομική επιχειρηματικότητα. Όμως, ακόμα και χωρίς καινοτομία, η επιχειρηματικότητα και πάλι επιδρά ευεργετικά πάνω στην οικονομία.

Αυτό μπορεί να γίνει γιατί ο επιχειρηματίας που προσπαθεί να αξιοποιήσει μια ευκαιρία κέρδους, η οποία προκύπτει από διάφορες δυσλειτουργίες ή ανισορροπίες της αγοράς (π.χ. μονοπωλιακές καταστάσεις που συνοδεύονται από υψηλές τιμές των προϊόντων), στην πραγματικότητα μειώνει το έλλειμμα πληροφόρησης των παραγόντων της αγοράς, δηλαδή διαχέει τη γνώση και την πληροφορία και αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Με τον τρόπο αυτό, οδηγεί σε εξομάλυνση των ανισορροπιών και σε μείωση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών και, επομένως, σε βελτίωση των εισοδημάτων και σε ορθολογική κατανομή των πόρων της οικονομίας.

As δούμε τώρα πώς επιδρά η επιχειρηματικότητα στην κοινωνία.

3.3. Επιχειρηματικότητα και κοινωνία

Όπως και στην περίπτωση των επιπτώσεων στην οικονομία, η επιχειρηματικότητα επιδρά και στα άτομα της κοινωνίας με θετικό ή αρνητικό τρόπο.

Η θετική επίδραση σχετίζεται με τη διάχυση της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία, που επιτυγχάνεται με δύο τρόπους:

Πρώτον, με την ανάπτυξη της ενδοεπιχειρησιακής επιχειρηματικότητας ή ενδοεπιχειρηματικότητας, δηλαδή της επιχειρηματικότητας που μπορούν να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μιας, συνήθως, καινοτομικής επιχείρησης.

Αυτό, π.χ., συνέβη στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα στη μεγάλη αμερικανική επιχείρηση Τζένεραλ Ελέκτρικ, όταν ένας επινοητικός εργαζόμενος, ο Ερνστ Αλεξάντερσον, εργάστηκε πάνω στη νέα, τότε, τεχνολογία της μετάδοσης εικόνας και δημιούργησε πολλά σημαντικά στοιχεία και συστατικά που έκαναν δυνατή το 1930 την εμπορική εφαρμογή της τηλεόρασης από την εταιρία του.

Σήμερα, η ενθάρρυνση και η καλλιέργεια της ενδοεπιχειρηματικότητας από τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν στον έντονο ανταγωνισμό της παγκοσμιοποιημένης αγοράς αποτελεί πλέον γι' αυτές επιτακτική ανάγκη. Αυτή η ανάδειξη και αξιοποίηση των επιχειρηματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, διαχέει στην πράξη την επιχειρηματικότητα μέσα στην κοινωνία.

Δεύτερον, η διάχυση αυτή μπορεί να γίνει με την καλλιέργεια των επιχειρηματικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών του πληθυσμού εκ μέρους της πολιτείας, με κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης, όπως αυτό που χρησιμοποιείς εσύ τώρα.

Το θετικό στοιχείο στη διάχυση της επιχειρηματικότητας βρίσκεται και στη δυνατότητα που παρέχεται στα άτομα να βελτιώσουν τη ζωή τους αλλά και τα εισοδήματά τους, παίρνοντας περισσότερο καινοτομικές και ορθολογικές αποφάσεις στην καθημερινή τους ζωή και βελτιώνοντας τις εργασιακές επιδόσεις τους, αντίστοιχα.

As δούμε όμως και την αρνητική επίδραση της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία. Αυτή προκαλείται από δύο παράγοντες:

Πρώτον, από τις πλασματικές ή τεχνητές ανάγκες που δημιουργούν οι επιχειρήσεις και οι οποίες ωθούν τους καταναλωτές σε υπερκαταναλωτισμό. Με τον τρόπο αυτό, όσοι εργάζονται και έχουν εισόδημα, τείνουν να εργαστούν περισσότερο, ώστε να βελτιώσουν το εισόδημά τους και να καταναλώσουν περισσότερο, περιορίζοντας αντίστοιχα τον ελεύθερο χρόνο τους, ενώ όσοι δεν έχουν εργασία ενδέχεται να τείνουν ακόμα και προς παράνομες πράξεις.

Δεύτερον, από τη γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας, που μπορεί να προκαλέσει τεχνολογική ανεργία, την οικονομική και κοινωνική, δηλαδή, περιθωριοποίηση των ατόμων που δεν μπορούν για διάφορους λόγους να παρακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Κλασικό παράδειγμα τεχνολογικής ανεργίας και περιθωριοποίησης αποτέλεσαν οι τυπογράφοι χειριστές λιντοτυπικών μηχανών μετά την εισαγωγή του συστήματος όφσετ στον εκδοτικό τομέα.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η καινοτομική επιχειρηματικότητα:
 - ✓ επιδρά θετικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και στη συνολική ευημερία της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων, μεθόδων εμπορίας και παραγωγής, μορφών οργάνωσης και αγορών που ενισχύουν την απασχόληση, την παραγωγικότητα και τα εισοδήματα.
 - ✓ μπορεί όμως να έχει και αρνητικά αποτελέσματα στην οικονομία και την ευημερία του καταναλωτή λόγω των τεχνητών αναγκών που δημιουργεί σε αυτόν αλλά και διότι αυξάνει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο απαξίωσης των επενδύσεων, με αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση.
- Τα νέα προϊόντα έχουν και αυτά έναν κύκλο ζωής με πέντε φάσεις, ο οποίος στην πραγματικότητα καθορίζει και τον αντίστοιχο κύκλο ζωής των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματίες, με την καινοτομική τους δράση προσπαθούν να επιμηκύνουν τις ανοδικές φάσεις του κύκλου ζωής των προϊόντων και των επιχειρήσεων συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην αύξηση της απασχόλησης και των εισοδημάτων.
- Η επιχειρηματικότητα διαχέει τη γνώση και την πληροφορία και αυξάνει τον ανταγωνισμό οδηγώντας, έτσι, σε εξομάλυνση των ανισορροπιών της αγοράς και μείωση των τιμών και επομένως, σε βελτίωση των εισοδημάτων και της κατανομής των πόρων.
- Σε σχέση με την κοινωνία οι επιδράσεις της επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι:
 - ✓ Θετικές, μέσω της διάχυσης του επιχειρηματικού τρόπου σκέψης ανάμεσα στον πληθυσμό, με επακόλουθο τη βελτίωση της καθημερινής ζωής και των εισοδημάτων, και
 - ✓ Αρνητικές, μέσω του υπερκαταναλωτισμού, στον οποίο εξωθούνται τα άτομα, και της τεχνολογικής ανεργίας που οδηγούν σε υποβάθμιση της ποιότητας της ζωής των ατόμων ή/και σε περιθωριοποίησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι παρακινεί κάποιον να γίνει επιχειρηματίας, να ιδρύσει δική του επιχείρηση.
2. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία.

4.1. Επιχειρηματικά κίνητρα

Το ερώτημα:

«Γιατί μερικοί άνθρωποι επιλέγουν να γίνουν επιχειρηματίες ενώ άλλοι όχι;» έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές σε όλο τον κόσμο. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι, αν εξαιρέσει κανείς τα καθαρά τυχαία περιστατικά ή την περίπτωση συνέχισης κάποιας οικογενειακής επιχείρησης, βασικό ρόλο στην επιλογή αυτή παίζουν τα κίνητρα επιχειρηματικότητας των ανθρώπων.

Τα κίνητρα αυτά είναι δύο ειδών:

- Τα ελκτικά, δηλαδή αυτά που «ελκίζουν», «τραβάνε» ένα άτομο στο να γίνει επιχειρηματίας, και
- Τα ωστικά, δηλαδή αυτά που «ωθούν», «σπρώχνουν» ένα άτομο να κάνει επιχειρηματικές επιλογές στη ζωή του.

Οι αντίστοιχοι όροι στα αγγλικά είναι “pull” και “push factors” - ελκτικοί και ωστικοί παράγοντες.

Τα ελκτικά κίνητρα είναι στοιχεία του εσωτερικού κόσμου των ανθρώπων και αναφέρονται σε επίκτητες ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τα άτομα, ενώ τα ωστικά κίνητρα δημιουργούνται από εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στα άτομα σε διάφορες φάσεις της ζωής τους και ανεξάρτητα από τη θέλησή τους.

Η συνδυασμένη δράση των κινήτρων μπορεί να μετατρέψει ένα άτομο σε επιχειρηματία που θα επιδιώξει να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία κέρδους ιδρύοντας μια επιχείρηση.

4.2. Τα ελκτικά επιχειρηματικά κίνητρα

As δούμε πρώτα την ομάδα των ελκτικών επιχειρηματικών κινήτρων στην οποία θεωρούμε ότι ανήκουν παράγοντες όπως:

- Πρώτον, η δημιουργικότητα, δηλαδή η τάση που διαθέτουν κάποιοι άνθρωποι, από τη νεανική τους ακόμα ηλικία, να κάνουν πράγματα, να κατεβάζουν ιδέες, να είναι παραγωγικοί. Οι άνθρωποι αυτοί χαρακτηρίζονται συνήθως από «περιέργεια για ό,τι συμβαίνει γύρω τους», «ακούνε περισσότερο από ό,τι μιλούν» και θέλουν να αποδεικνύουν στον εαυτό τους και τους άλλους ότι μπορούν να πετυχαίνουν ό,τι επιδιώκουν.
- Δεύτερον, η αίσθηση ανεξαρτησίας, δηλαδή η άρνηση πολλών ανθρώπων να «μπουν σε καλούπια», να είναι εξαρτημένοι από άλλους, να δέχονται εντολές και κατευθύνσεις, να γίνουν «υπάλληλοι».
- Τρίτον, η επιδίωξη πλούτου, η ισχυρή δηλαδή επιθυμία για απόκτηση δύναμης και κοινωνικής αναγνώρισης μέσω της οικονομικής αυτοδυναμίας και ισχύος.
- Τέταρτον, η επιθυμία για κοινωνική άνοδο, η επιδίωξη για αλλαγή κοινωνικού επιπέδου ή τάξης, από κατώτερη σε ανώτερες.
- Πέμπτον, η προδιάθεση για αξιοποίηση εμπειριών και γνώσεων, που έχουν αποκτηθεί στη διάρκεια ζωής του ατόμου και μπορούν να διοχετευθούν σε αποδοτικές επιχειρηματικές δράσεις.
- Έκτον, ο μιμητισμός, δηλαδή η παρόρμηση να μοιάσει κάποιος σε έναν επιτυχημένο και καταξιωμένο φίλο του, γνωστό ή συγγενή του, τον οποίο θεωρεί πρότυπο στη ζωή του.

Τα κίνητρα αυτά, λειτουργώντας είτε μεμονωμένα (αν είναι πολύ ισχυρά) είτε όλα μαζί, παρακινούν κάποια άτομα να αναπτύξουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα που είναι γνωστή ως «επιχειρηματικότητα ευκαιρίας».

Ο όρος αυτός αποδίδει το γεγονός ότι, κάτω από την επίδραση αυτών των κινήτρων, τα άτομα προκειμένου να διοχετεύσουν τις εσωτερικές τους παρορμήσεις συνήθως αναζητούν ευκαιρίες κέρδους για αξιοποίηση.

Αξιοποιώντας μια επιχειρηματική ευκαιρία, το άτομο μπορεί να διοχετεύσει τη δημιουργικότητά του σε μια δραστηριότητα που θα του διασφαλίσει σχετική ανεξαρτησία και αυτονομία στη ζωή, θα του επιτρέψει να αξιοποιήσει αποδοτικά τις όποιες γνώσεις και εμπειρίες διαθέτει και, αν η δραστηριότητα αυτή είναι οικονομικά επιτυχημένη, θα του προσφέρει κοινωνική καταξίωση και ίσως να του επιτρέψει και την άνοδο σε ανώτερα κοινωνικά στρώματα.

4.3. Τα ωστικά επιχειρηματικά κίνητρα

Από την άλλη μεριά, στην ομάδα των ωστικών επιχειρηματικών κινήτρων ανήκουν:

- Πρώτον, η παραμονή σε κατάσταση συνήθως μακροχρόνιας ανεργίας. Σε μια τέτοια περίπτωση τα άτομα μπορούν να «εξαναγκαστούν» σε επιχειρηματική δράση, ως τη μόνη εναλλακτική λύση στην κατάστασή τους.

Διεθνής έρευνα του Global Entrepreneurship Monitor έχει δείξει ότι ένας στους τρεις που ξεκινούν επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα παρακινούνται από αυτό το λόγο, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση αυτό συμβαίνει στη μία από τις πέντε περιπτώσεις.

- Δεύτερο ωστικό επιχειρηματικό κίνητρο μπορεί να είναι η απόλυση από την εργασία. Όταν αυτό συμβεί σε μια ώριμη επαγγελματική ηλικία του ανθρώπου, οπότε αυτός έχει συσσωρεύσει γνώσεις και εμπειρίες για ένα συγκεκριμένο χώρο, είναι πολύ πιθανό, αφού είναι δύσκολο να προσληφθεί αλλού, να αποφασίσει να ξεκινήσει δική του επιχείρηση στο ίδιο ή παρεμφερές αντικείμενο με τη μέχρι τότε εργασία του.

- Τρίτο ωστικό κίνητρο είναι η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία που κάνει κάποιος. Κάτι τέτοιο συμβαίνει, κατά κανόνα, με εργασίες μονότονες και βαρετές που δεν προσφέρουν στους εργαζόμενους δημιουργικές διεξόδους και έδαφος για πρωτοβουλίες και αυτενέργεια. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να ωθηθούν σε αποχώρηση από την εργασία και ανάληψη ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- Τέταρτο ωστικό κίνητρο είναι ο κοινωνικός παραγκωνισμός. Αυτό μπορεί να συμβεί σε μέλη μειονοτικών ομάδων, σε άτομα με ειδικές ανάγκες, σε οικονομικούς ή πολιτικούς μετανάστες, σε πρώην φυλακισμένους και άλλους. Αντιμετωπίζοντας κοινωνικούς περιορισμούς ή ακόμα και την κοινωνική απόρριψη, τέτοια άτομα συχνά στρέφονται, ως τη μόνη διέξοδο, σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με τον τρόπο αυτό επιβίωσαν οι Έλληνες μετανάστες στην Αμερική, οι Έλληνες πρόσφυγες από τη Μικρά Ασία, οι Εβραίοι σε διάφορα μέρη του κόσμου, οι Αθίγγανοι και οι σημερινοί μετανάστες στη χώρα μας.

- Πέμπτο, τέλος, ωστικό κίνητρο είναι η αιφνίδια ανατροπή των συνθηκών ζωής ενός ατόμου, ύστερα, π.χ. από ένα χωρισμό ή θάνατο συγγενικού προσώπου. Αυτή είναι η περίπτωση πολλών γυναικών και εφήβων οι οποίοι, χάνοντας το σύζυγό τους ή τον πατέρα τους και μη έχοντας άλλους πόρους ή στήριξη, εξαναγκάζονται να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά (έστω και με υποτυπώδη τρόπο) προκειμένου να επιβιώσουν οικονομικά και κοινωνικά.

As δούμε, τώρα, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών.

4.4. Τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

Όπως ήδη έχουμε πει, για να γίνει ένα άτομο επιχειρηματίας δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από οικογένεια επιχειρηματιών ή να διαθέτει μεγάλα κεφάλαια.

Το αντίθετο, θα έλεγε κανείς! Οι μελέτες δείχνουν ότι πολύ συχνά οι επιχειρηματίες είναι άτομα προερχόμενα από χαμηλά και μεσαία εισοδηματικά ή/και κοινωνικά στρώματα. Γι' αυτό και ο λαός λέει ότι «ο επιχειρηματίας γίνεται και δεν γεννιέται».

Οι ίδιες μελέτες προσδιόρισαν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα. Αυτά είναι:

1. Η θέληση για επιτυχία.
2. Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου.
3. Η εργατικότητα και η επιμονή.
4. Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες.
5. Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού.
6. Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
7. Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα.
8. Η προσαρμοστικότητα.
9. Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα.
10. Η ικανότητα επικοινωνίας.

Κάποια από τα παραπάνω, όπως π.χ. η θέληση για επιτυχία, η διάθεση για ανάληψη κινδύνου και οι ηγετικές ικανότητες, αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου τα οποία διαμορφώνονται κάτω από την επίδραση του οικογενειακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του.

Τι να συγκατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Τα κίνητρα που παρακινούν κάποια άτομα να ακολουθήσουν επιχειρηματική σταδιοδρομία είναι:
 - ✓ Ελκτικά (δηλαδή «τραβάνε») τα άτομα και δημιουργούν την «επιχειρηματικότητα ευκαιρίας», και
 - ✓ Ωστικά (δηλαδή «εξαναγκάζουν») τα άτομα και δημιουργούν την «επιχειρηματικότητα ανάγκης».
- Οι επιχειρηματίες διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που αποτελούν ουσιαστικούς παράγοντες για την επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΩΣ ΓΕΝΝΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΔΕΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Από πού προέρχονται οι επιχειρηματικές ιδέες για τους νέους επιχειρηματίες.
2. Πώς ολοκληρώνεται η διαμόρφωση των επιχειρηματικών ιδεών, ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίησή τους.

5.1. Πηγές επιχειρηματικών ιδεών

Για το νέο επιχειρηματία που δεν έχει δυνατότητες αναζήτησης επιχειρηματικών ιδεών μέσω οργανωμένων ερευνητικών τμημάτων, ως βασικές πηγές από τις οποίες μπορούν να ξεπηδήσουν επιχειρηματικές ιδέες θεωρούνται:

- Οι προσωπικές εμπειρίες που διαθέτει ένα άτομο από τη ζωή, τις σπουδές, την επαγγελματική του διαδρομή κ.λπ.
- Κάποια απρόσμενα ή στιγμιαία γεγονότα.
- Οι αποτυχίες άλλων επιχειρηματιών και η αίσθηση ότι «εγώ θα τα καταφέρω καλύτερα».
- Οι δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές και άλλες αλλαγές.
- Η νέα γνώση που δημιουργείται και οι ευκαιρίες που ακολουθούν μια τέτοια εξέλιξη.
- Οι συνεταιρισμοί και συνεργασίες ατόμων που συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο και αισθάνονται ότι μαζί θα πετύχουν ως επιχειρηματίες.

Θα δούμε, στη συνέχεια, με ποιον τρόπο μπορούν να αξιοποιηθούν οι πηγές αυτές από ένα άτομο που θέλει να γίνει επιχειρηματίας.

5.1.1. Οι προσωπικές εμπειρίες του ατόμου

Πολλοί άνθρωποι, που εργάζονται σε μικρές ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις ως μισθωτοί, αποκτούν σημαντικές εργασιακές εμπειρίες σχετικά με την ίδρυση, τη διοίκηση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης και συχνά, στο πλαίσιο της εργασίας τους, ανακαλύπτουν νέες επιχειρηματικές ιδέες και προσπαθούν να τις αξιοποιήσουν οι ίδιοι.

Νέες ιδέες μπορούν επίσης να γεννηθούν από τις εμπειρίες της ζωής των ανθρώπων ή τις εμπειρίες και τις γνώσεις που αποκομίζουν από τις σπουδές τους σχετικά με μια επιχειρηματική δραστηριότητα.

Οι επιχειρηματικές ιδέες μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματική δραστηριότητα που να έχει, ως προς την ήδη υπάρχουσα, χαρακτήρα:

- Συμπληρωματικό (π.χ. όταν η νέα επιχείρηση καλύπτει τμήμα της αγοράς που για διάφορους λόγους δεν εξυπηρετείται ακόμα).
- Υποστηρικτικό (όπως, π.χ., όταν η νέα επιχείρηση λειτουργεί ως προμηθευτής της ήδη υπάρχουσας).
- Ανταγωνιστικό (όπως στην περίπτωση που η νέα επιχείρηση έχει ως στόχο να προσφέρει βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία στην ίδια αγορά και στους ίδιους καταναλωτές με την υπάρχουσα).

5.1.2. Απρόσμενα ή στιγμιαία γεγονότα

Μια δεύτερη πηγή ιδεών είναι τα απρόσμενα ή «στιγμιαία» γεγονότα που μπορούν να αναδείξουν μια κερδοφόρα ευκαιρία και να γεννήσουν μια επιχειρηματική ιδέα που θα στοχεύει στην αξιοποίηση της ευκαιρίας αυτής.

Από την άλλη μεριά, «στιγμιαία» γεγονότα, με την έννοια του χρονικά περιορισμένου ή του συγκυριακού, όπως συμβαίνει λόγου χάριν, με τα γυρίσματα της μόδας, μπορούν να γεννήσουν σε προσεκτικούς παρατηρητές επιχειρηματικές ιδέες και η αξιοποίησή τους να χαρίσει σημαντικά οικονομικά οφέλη.

5.1.3. Αποτυχίες άλλων

Μια τρίτη πηγή επιχειρηματικών ιδεών μπορεί να είναι οι προσπάθειες των άλλων επιχειρηματιών που για διάφορους λόγους οδηγούνται σε αποτυχία και εγκατάλειψη. Διερευνώντας τους λόγους της αποτυχίας, ένα επίδοξο επιχειρηματίας μπορεί να διαγνώσει ως αιτίες λάθη, πράξεις ή παραλήψεις, που αν ο ίδιος αποφύγει με κατάλληλη προετοιμασία, θα μπορούσε να πετύχει εκεί που άλλοι απέτυχαν.

5.1.4. Δημογραφικές και άλλες αλλαγές

Μια άλλη, τέταρτη, πηγή επιχειρηματικών ιδεών είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν γύρω μας, στην κοινωνία και την οικονομία. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν:

- Δημογραφικά δεδομένα (π.χ. αύξηση των ηλικιωμένων ανθρώπων ή είσοδος στη χώρα μεγάλου αριθμού μεταναστών).
- Οικονομικά δεδομένα (π.χ. αύξηση των εισοδημάτων των εργαζομένων).
- Κοινωνικές συμπεριφορές (π.χ. στροφή προς το γρήγορο φαγητό, υιοθέτηση άλλου τρόπου ντυσίματος ή ψυχαγωγίας).

Ο διορατικός αλλά και ευρύτερα ενημερωμένος άνθρωπος, που έχει την ικανότητα να «αφουγκράζεται» τους παλμούς της αγοράς και να «αισθάνεται» τις αλλαγές από τις πρώτες ενδείξεις της συμπεριφοράς του καταναλωτικού κοινού, θα μπορέσει να «συλλάβει» ιδέες και να αξιοποιήσει ευκαιρίες παρεμβαίνοντας με επιτυχία στην αγορά και ικανοποιώντας τις νέες καταναλωτικές ανάγκες.

5.1.5. Νέα γνώση

Η νέα γνώση, που προκύπτει από την εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, συνιστά και αυτή μια πηγή νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και ιδεών. Οι ιδέες αυτές μπορεί να αφορούν την επιχειρηματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση νέων καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών ή ακόμα και την εκμετάλλευση, μέσω της «δημιουργικής μίμησης», προϊόντων ή υπηρεσιών που ήδη κυκλοφορούν με επιτυχία στην αγορά. Θα πρέπει να θυμόμαστε ότι ο επιχειρηματίας δεν είναι κατ' ανάγκη εφευρέτης ή επιστήμονας. Παρακολουθεί όμως και γνωρίζει τις εξελίξεις και τη δημιουργία νέας γνώσης, διαβλέπει τις ευκαιρίες, μελετά την αγορά και τους καταναλωτές και δρα έγκαιρα.

5.1.6. Συνεταιρισμοί και συνεργασίες

Μία ακόμα, έκτη πηγή επιχειρηματικών ιδεών είναι οι συνεταιρισμοί και οι συνεργασίες που κάνουν διάφοροι επίδοξοι επιχειρηματίες γιατί θεωρούν ότι δεν μπορούν από μόνοι τους να ξεκινήσουν και να στηρίξουν μια επιχειρηματική προσπάθεια. Οι λόγοι μπορεί να είναι οικονομικοί (π.χ. έλλειψη κεφαλαίων ή πηγών χρηματοδότησης) ή προσωπικοί (π.χ. έλλειψη γνώσεων, ικανοτήτων ή ιδεών). Το σημαντικό είναι ότι από τέτοιες κοινές προσπάθειες, όπου τα άτομα ενώνουν τις δυνατότητες και τα μέσα τους για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού στόχου, προκύπτουν συνέργειες, δηλαδή νέα ποιοτικά στοιχεία που έχουν πολλαπλασιαστική επίδραση πάνω στα αποτελέσματα της συνεργασίας. Ισχύει δηλαδή εδώ, αυτό που συχνά περιγράφεται ως φαινόμενο «2+2=5»

Κλασική περίπτωση τέτοιας συνεργασίας με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα έχει γίνει τις τελευταίες δεκαετίες η δικαιόχρηση ή franchising. Πρόκειται για μια εμπορική συμφωνία μεταξύ μιας συνήθως μεγάλης επιχείρησης με επώνυμο προϊόν και κάποιου που θέλει να ιδρύσει μια επιχείρηση εμπορίας του προϊόντος αυτού. Η εταιρία παρέχει τεχνογνωσία και δικαιώματα εκμετάλλευσης του προϊόντος και ο ενδιαφερόμενος συνεισφέρει το απαιτούμενο κεφάλαιο και, συνήθως, την προσωπική του εργασία. Από τη συνεργασία προκύπτουν πολλαπλά οφέλη και για τα δύο μέρη.

5.2. Εξέλιξη και ολοκλήρωση της επιχειρηματικής ιδέας

Ας δούμε τώρα, πώς γεννιέται, εξελίσσεται και ολοκληρώνεται μια επιχειρηματική ιδέα. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- Το πρώτο στάδιο, της προετοιμασίας του επιχειρηματία, περιλαμβάνει τη σύνθεση των γνώσεων, πληροφοριών, εμπειριών και ικανοτήτων του, σχετικά με κάποιο συγκεκριμένο παραγωγικό κλάδο ή τομέα δραστηριότητας όπου ο ίδιος νιώθει ότι έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.
- Το δεύτερο στάδιο, της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας, αφορά τη συνειδητοποίηση της ύπαρξης ενός «προβλήματος», ενός «κενού» ή μιας «έλλειψης» στην αγορά του συγκεκριμένου κλάδου ή τομέα και των πιθανών τρόπων αντιμετώπισής τους.
- Το τρίτο στάδιο, της αξιολόγησης της ιδέας, σχετίζεται με την προσπάθεια του (μελλοντικού) επιχειρηματία να προσδιορίσει κατά πόσο είναι εφικτή η υλοποίηση της ιδέας. Σε αυτό θα τον βοηθήσει ιδιαίτερα η εκπόνηση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου ή Business Plan όπως λέγεται στα αγγλικά, για το οποίο θα μάθουμε περισσότερα σε επόμενο κεφάλαιο.
- Τέλος, το τέταρτο στάδιο, της τελειοποίησης της ιδέας, αφορά τη διερεύνηση της αγοράς για την εξεύρεση των χρηματικών κεφαλαίων που μπορούν να αντληθούν από τράπεζες ή από άλλους φορείς, και των παραγωγικών συντελεστών (στελέχη, τεχνίτες, εξοπλισμός κ.λπ.) που θα χρησιμοποιηθούν στη νέα υπό ίδρυση επιχείρηση.

Τι να συκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Τις έξι κατηγορίες πηγών από τις οποίες μπορεί να προκύψουν επιχειρηματικές ιδέες.
- Τις τέσσερις φάσεις της πορείας εξέλιξης και ολοκλήρωσης μιας επιχειρηματικής ιδέας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΕΠΙΔΡΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς επιδρούν οι προσωπικές και οικογενειακές καταστάσεις στην απόφαση κάποιου ατόμου να γίνει επιχειρηματίας.
2. Πώς επιδρά το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής προσωπικότητας.
3. Πώς επιδρά η οικονομική πολιτική στην επιχειρηματικότητα των νέων ανθρώπων.

6.1. Παράγοντες που επιδρούν στα άτομα και διαμορφώνουν την επιχειρηματική προσωπικότητα

Διάφοροι παράγοντες επιδρούν στα άτομα και διαμορφώνουν την επιχειρηματική τους προσωπικότητα. Ο βαθμός, βέβαια, επίδρασης ποικίλλει από άτομο σε άτομο και πολλές φορές μπορεί να είναι και αρνητικός, δηλαδή να αποτρέπει τα άτομα από την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αυτοί, λοιπόν, οι παράγοντες είναι:

- Το οικογενειακό περιβάλλον.
- Ο τόπος καταγωγής.
- Το επίπεδο και το είδος της μόρφωσης.
- Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε έναν-έναν αυτούς τους παράγοντες.

6.1.1. Οικογενειακό περιβάλλον

Δύο είναι τα στοιχεία του οικογενειακού περιβάλλοντος που επιδρούν καθοριστικά στην προσωπικότητα ενός ατόμου και της προσδίδουν επιχειρηματικά χαρακτηριστικά όπως αυτά που αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4.

■ Το πρώτο στοιχείο είναι η διαπαιδαγώγηση. Αυτή μπορεί να είναι καθοριστική για τις μετέπειτα επιλογές του: Μια ιδιαίτερα προστατευτική διαπαιδαγώγηση, που αποτρέπει το παιδί από την ανάληψη πρωτοβουλιών και άρα κινδύνων και ευθυνών, δεν μπορεί να δομήσει μια προσωπικότητα με επιχειρηματική προδιάθεση για ανεξαρτησία και ανάληψη κινδύνων. Ασκήι, δηλαδή, αρνητική επίδραση.

Αντίθετα, μια ελεύθερη διαπαιδαγώγηση, που παρέχει στο παιδί μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων, δοκιμών και λαθών μέσα από τα οποία θα εμποδώσει μαθήματα για τη ζωή και το περιβάλλον, μπορεί να το προικίσει με ιδιότητες χρήσιμες σε μια επιχειρηματική σταδιοδρομία. Η επίδραση, δηλαδή, είναι θετική.

■ Το δεύτερο στοιχείο του οικογενειακού περιβάλλοντος που επιδρά στην προσωπικότητα του ατόμου είναι το επάγγελμα των γονέων του – του πατέρα ή/και της μητέρας. Ιδιαίτερα, μάλιστα, αυτού εκ των δύο, που η συμβολή του στο οικογενειακό εισόδημα και στο πώς λειτουργεί η οικογένεια είναι σημαντικότερη. Αν αυτός που στηρίζει την οικογένεια είναι επιχειρηματίας και μάλιστα επιτυχημένος, οι πιθανότητες να ακολουθήσει και το παιδί την ίδια κατεύθυνση είναι μεγάλες. Υπάρχει, δηλαδή, θετική επίδραση.

Είναι ενδεικτικό, ότι έρευνες του Πανεπιστημίου Πειραιώς για Έλληνες επιχειρηματίες έχουν δείξει ότι οι τέσσερις στους πέντε προέρχονται από οικογένειες που είχαν σχέση με επιχειρήσεις. Από την άλλη, ένας στους πέντε επιχειρηματίες προέρχεται από οικογένεια με γονείς υπαλλήλους, στοιχείο που δείχνει ότι ένα τέτοιο περιβάλλον δημιουργεί στο παιδί αρνητική προδιάθεση σε σχέση με την επιχειρηματική σταδιοδρομία.

6.1.2. Τόπος καταγωγής

Ο τόπος καταγωγής ενός ατόμου είναι και αυτός ένας παράγοντας με μεγάλες διαφοροποιήσεις. Αυτός μπορεί να χαρακτηρίζεται ως:

- Κέντρο ή Περιφέρεια.
- Αστική ή Αγροτική περιοχή.
- Πεδινή ή Ορεινή περιοχή.
- Αναπτυγμένη ή Υποβαθμισμένη περιοχή.

Ανάλογα με τα συνδυασμένα χαρακτηριστικά του, ο τόπος όπου γεννιέται και μεγαλώνει κάποιος μπορεί να ασκήσει θετικές ή αρνητικές επιδράσεις πάνω στην προσωπικότητά του σε σχέση πάντα με την επιχειρηματική προδιάθεση. Εντούτοις, από τις μέχρι τώρα μελέτες, δεν έχει επιβεβαιωθεί η σημασία αυτού του παράγοντα στις επιχειρηματικές επιλογές των ατόμων.

6.1.3. Επίπεδο και είδος εκπαίδευσης

Σε αντίθεση με άλλες παλαιότερες εποχές, το είδος του επιχειρηματία που ευδοκιμεί στις μέρες μας δεν είναι εκείνου που στηρίζεται στη διαίσθηση, δηλαδή στο «επιχειρηματικό δαιμόνιο», αλλά του ενημερωμένου και καλά εκπαιδευμένου επιχειρηματία.

Από τα τρία εκπαιδευτικά επίπεδα, της υποχρεωτικής, της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας ή πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ο σημερινός επιχειρηματίας αναμένεται να έχει κατακτήσει, αν είναι δυνατόν, τα ανώτερα.

Από την άλλη μεριά, ως προς το είδος της εκπαίδευσης, ο σύγχρονος επιχειρηματίας αναμένεται, πέρα από τη θεωρητική παιδεία που θα του προσφέρει τις απαραίτητες κοινωνικές δεξιότητες, να έχει και κάποια τουλάχιστον τεχνική εκπαίδευση ή μαθητεία που θα του εξασφαλίσει τις τεχνικές δεξιότητες πάνω στο επιχειρηματικό του αντικείμενο.

6.1.4. Κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής προσωπικότητας παίζει και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται ο άνθρωπος και ιδιαίτερα το σύστημα των αξιών που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη κοινωνία.

Οι αξίες αυτές μπορεί να είναι πολλές, αλλά για την ανάπτυξη επιχειρηματικής προσωπικότητας ιδιαίτερο ρόλο παίζουν:

- Το πόσο τονίζεται και ενθαρρύνεται η ατομικότητα έναντι της συλλογικότητας ως μορφή οικονομικής δράσης.
- Το πόσο αναγνωρίζεται και εφαρμόζεται η αξιοκρατία, η ανταμοιβή ενός ατόμου σύμφωνα με την αξία και τις προσπάθειές του.
- Το πόσο ενισχύεται η αυτενέργεια, δηλαδή το να λύνονται τα προβλήματα του ατόμου και να εκπληρώνονται τα οράματα και οι προσδοκίες του με δράση στηριγμένη στις δικές του δυνάμεις και ικανότητες, χωρίς να περιμένει τη λύση τους από άλλους και ιδιαίτερα από το κράτος.

Το κατά πόσο προβάλλονται τα επιτεύγματα της επιχειρηματικής δράσης ως κοινωνικά πρότυπα για μίμηση και παραδειγματισμό, επιδρά επίσης θετικά στην επιχειρηματικότητα.

6.2. Οικονομική πολιτική και επιχειρηματικότητα

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της επιχειρηματικότητας και ειδικότερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη μείωση της ανεργίας, την προώθηση των καινοτομιών και την οικονομική ανάπτυξη, έχουν εκδώσει κατευθυντήριες γραμμές για την προώθησή της.

Η γενική κατεύθυνση αυτών των οδηγιών αφορά:

- Στη μείωση του αριθμού των ατόμων που βρίσκονται σε οικονομικό και κοινωνικό αποκλεισμό (δηλαδή των νέων, των γυναικών, των μειονεκτούντων ατόμων, των μεταναστών κ.λπ.).
- Στην ενδυνάμωση της οικονομικής ανάπτυξης, και
- Στη διόρθωση ορισμένων ατελειών της αγοράς που σχετίζονται, π.χ., με την ελλιπή πληροφόρηση, τη γραφειοκρατία και τη δυσκολία πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και οι οποίες ανακόπτουν ή και περιορίζουν τις προσπάθειες των νέων ανθρώπων και εμποδίζουν την ελεύθερη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μέσα στο γενικό αυτό πλαίσιο κινήθηκαν ή κινούνται και διάφορα ειδικά Προγράμματα που αφορούν:

- Ενίσχυση της ίδιας της επιχειρηματικής δράσης, όπως π.χ. ο «Ευρωπαϊκός Χάρτης για τις Μικρές Επιχειρήσεις» και το «Πρόγραμμα 2001-2005 για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα».
- Τόνωση της επιχειρηματικής προδιάθεσης, με προγράμματα για την καθιέρωση σχετικών μαθημάτων και τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επιχειρηματικότητα, όπως το πρόγραμμα «Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας» που παρέχει συμβουλές και βοήθεια σε νέους και νέες που θέλουν να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά.

6.3. Το προφίλ των Ελλήνων επιχειρηματιών

Ύστερα από όσα έχουμε πει μέχρι τώρα, θα σας έχει ίσως γεννηθεί η απορία για το προφίλ των Ελλήνων επιχειρηματιών, για τις παραμέτρους και τα χαρακτηριστικά που τους προσδιορίζουν ως έναν αναπτυξιακό παράγοντα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Από έρευνες που έχουν γίνει από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και σε πολλές χώρες από άλλους οργανισμούς προκύπτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ως προς το φύλο, στην Ελλάδα οι άνδρες επιχειρηματίες είναι πολλοί περισσότεροι, αλλά το ποσοστό των γυναικών αυξάνεται γρήγορα τα τελευταία χρόνια.
- Ως προς την ηλικία, κυριαρχούν τα άτομα μεταξύ 25 και 44 ετών. Στην ηλικία αυτή ξεκινούν συνήθως την επιχείρησή τους, οι νεώτεροι, κυρίως προς τον τομέα της παροχής υπηρεσιών και οι μεγαλύτεροι προς τη βιοτεχνία και τη μεταποίηση που απαιτούν περισσότερα κεφάλαια και μακρόχρονη εμπειρία.
- Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, κυριαρχούν οι απόφοιτοι λυκειακής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με 50% και 43% αντίστοιχα, επίπεδα σαφώς πάνω από το μέσο όρο του ελληνικού πληθυσμού. Οι γυναίκες δείχνουν να υπερτερούν των ανδρών σε αυτόν τον τομέα, αλλά το σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του επιχειρηματία τόσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης που ιδρύει και διοικεί.

■ Ως προς το ρόλο της οικογένειας, αυτός εξακολουθεί να είναι σημαντικός, περισσότερο στο θέμα της διασφάλισης των κεφαλαίων στο ξεκίνημα της επιχείρησης (5 προς 1 σε σχέση με τις επιχειρήσεις που χρηματοδοτήθηκαν από άλλες πηγές) και λιγότερο στο θέμα της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση.

Πέρα από το τυπικό αυτό προφίλ, οι έρευνες εντόπισαν και ορισμένα άλλα ουσιαστικότερα χαρακτηριστικά που αφορούν το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του Έλληνα επιχειρηματία:

- Είναι, συνήθως, αστικής καταγωγής, κατάγεται δηλαδή από πόλεις.
- Δείχνει τάση προς τον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπου τα τελευταία χρόνια δημιουργούνται οι πιο πολλές νέες επιχειρήσεις.
- Είναι, τις περισσότερες φορές, αυτοδημιούργητος.
- Τα κίνητρα και οι στόχοι του, είναι κυρίως, το κέρδος και η ανεξαρτησία.
- Διαθέτει αρκετές προηγούμενες εμπειρίες σε επιχειρήσεις.
- Παρουσιάζει τάσεις ανεξαρτησίας από την εφηβική ηλικία.
- Είναι εργατικός, επίμονος, έντιμος και επικοινωνιακό.
- Ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι, παράλληλα προς την εκπαίδευση και τις εμπειρίες, αποκτά γνώσεις και «μέσα από τη δουλειά».

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την επιχειρηματική προσωπικότητα των ατόμων είναι το οικογενειακό περιβάλλον, το επίπεδο και το είδος της εκπαίδευσης και το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον.
- Το οικογενειακό περιβάλλον επιδρά καθοριστικά μέσω της διαπαιδαγώγησης των παιδιών και του επαγγέλματος των γονέων.
- Το ανώτερο εκπαιδευτικό επίπεδο έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία στην εποχή μας η οποία απαιτεί από τον επιχειρηματία πολλές και πολύπλευρες γνώσεις για μια επιτυχημένη πορεία.
- Ένα σύστημα κοινωνικών αξιών που τονίζει την ατομικότητα, την αξιοκρατία και την αυτενέργεια, και προβάλλει την επιχειρηματική δράση δημιουργεί το καλύτερο περιβάλλον για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής προσωπικότητας.
- Τα κράτη ενισχύουν την επιχειρηματικότητα των νέων ανθρώπων με προγράμματα που στοχεύουν αφ' ενός στην καλύτερη ενημέρωση και αφ' ετέρου στην εξάλειψη των εμποδίων που δυσκολεύουν την ελεύθερη επιχειρηματική δράση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι η αυτοαπασχόληση και πώς σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα.
2. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία.
3. Ποια είναι τα οφέλη και οι θυσίες στη σταδιοδρομία του επιχειρηματία και του μισθωτού και πώς αυτά συγκρίνονται μεταξύ τους.

7.1. Αυτοαπασχόληση και επιχειρηματικότητα

Αυτοαπασχόληση σημαίνει ότι κάποιος κάνει διάφορες εργασίες σε δική του επιχείρηση. Ο αυτοαπασχολούμενος επιχειρηματίας συνήθως διευθύνει μια μικρή, οικογενειακή επιχείρηση, χωρίς να απασχολεί εργάτες και υπαλλήλους.

Ορισμένες από τις διαφορές μεταξύ του αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία και του επιχειρηματία-εργοδότη αφορούν.

- Τη δυνατότητα διάθεσης περισσότερων κεφαλαίων με σκοπό την επέκταση της επιχείρησης, και
- Τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία.

7.2. Βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διακρίνουν τον επιχειρηματία είναι, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα εξής:

- (1) Θέληση για επιτυχία.
- (2) Αξιολόγηση κινδύνων και τάση για ανάληψή τους.

- (3) Εργατικότητα και επιμονή.
- (4) Ηγετικές ικανότητες.
- (5) Ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού.
- (6) Ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών.
- (7) Υπευθυνότητα και εντιμότητα.
- (8) Προσαρμοστικότητα και ικανότητα για καινοτομίες.
- (9) Ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση.
- (10) Επικοινωνιακή ικανότητα.

As δούμε καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά.

7.2.1. Θέληση για επιτυχία

Ο άνθρωπος που αισθάνεται ισχυρό το κίνητρο να δημιουργήσει δική του επιχείρηση και να πετύχει,

- είναι άνθρωπος της δράσης,
- διαθέτει αυτοπεποίθηση,
- επιδιώκει την κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση ,
- αξιοποιεί τις διάφορες ευκαιρίες για να επιτύχει το στόχο του,
- δέχεται τις προκλήσεις και θέλει να εργαστεί σκληρά για να δημιουργήσει κάτι καινούριο στη ζωή του.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι η θέληση για επιτυχία και η εμπιστοσύνη κάποιου στις δικές του δυνάμεις και ικανότητες είναι βασικά χαρακτηριστικά, που ενθαρρύνουν και βοηθούν σημαντικά τον επιχειρηματία στο έργο του.

7.2.2. Αξιολόγηση κινδύνων και τάση για ανάληψή τους

Σωστός επιχειρηματίας θεωρείται εκείνος ο οποίος, γνωρίζοντας τις δυνατότητές του, θέτει στόχους που εντάσσονται στο πλαίσιο των δυνατοτήτων αυτών.

Η στοχοθεσία, το να βάζεις στόχους, προϋποθέτει ανάληψη κινδύνων, κυρίως οικονομικών, το ύψος των οποίων δεν είναι ούτε υπερβολικό ούτε τυχαίο αλλά αποτελεί προϊόν καλής προετοιμασίας και έρευνας αγοράς που έχει προηγηθεί από τον επιχειρηματία.

- Οι κίνδυνοι που αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι είτε
- της άμεσης εποπτείας του, κι έτσι να είναι σε θέση να τους ελέγχει και να τους διαχειρίζεται, είτε
 - εκτός του άμεσου ελέγχου του.

Αυτοί οι κίνδυνοι χρειάζονται περισσότερη προσοχή, ώστε να μειώνονται ή και να ελαχιστοποιούνται. Πάντως, διακριτικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας παραμένει η αβεβαιότητα.

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ του επιχειρηματία και του μισθωτού διευθυντή επιχειρήσεων, του manager (μάντζερ) όπως τον αποκαλούμε, είναι η στάση τους ως προς την ανάληψη κινδύνων.

Για παράδειγμα, οι επιχειρηματίες

- δείχνουν ισχυρότερη θέληση να προχωρήσουν σε ενέργειες που ενέχουν κίνδυνο, και
 - αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη των ενεργειών τους.
- Αντίθετα, οι μισθωτοί διευθυντές είναι
- πιο επιφυλακτικοί όταν πρόκειται να προβούν σε ριψοκίνδυνες οικονομικές ενέργειες
 - και, όταν το κάνουν, αποφεύγουν να αναφερθούν στην προσωπική τους ανάμειξη και ευθύνη.

7.2.3. Εργατικότητα και επιμονή

Ο επιχειρηματίας χρειάζεται να διαθέτει

- ενεργητικότητα και
 - επιμονή σε υψηλό βαθμό, και να τον διακρίνει
 - η εργατικότητα και
 - η προσήλωση στο σκοπό της επιχειρηματικής του προσπάθειας.
- Δεν πρέπει να απογοητεύεται από τυχόν αποτυχίες.
- Η αναλυτική μελέτη και
 - ο προσεκτικός εντοπισμός των λαθών ή και των συγκυριών που ευθύνονται για την αποτυχία θα είναι μία πολύ εποικοδομητική διαδικασία για την παραπέρα επιχειρηματική πορεία του.

7.2.4. Ηγετικές ικανότητες

Η προσωπικότητα του ατόμου διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση γενετικών χαρακτηριστικών και επιρροής του περιβάλλοντος. Ένας ηγέτης θεωρείται ότι γεννιέται με ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία και αναπτύσσονται μέσα σε ένα ευνοϊκό κοινωνικό περιβάλλον. Το ηγετικό χάρισμα εκφράζεται με τη δυνατότητα του ατόμου να πείθει τους άλλους ότι η άποψή του είναι σωστή και έτσι να τους εμπνέει και να τους καθοδηγεί.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας αξιοποιούνται οι έμφυτες ηγετικές ικανότητες. Εκτός όμως από το ηγετικό χάρισμα, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει και ειδικές γνώσεις, οι οποίες βεβαίως είναι αποτέλεσμα:

- Της εκπαίδευσης,

- της κατάρτισης,
- της συνεχούς ενημέρωσης και
- εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

7.2.5. Ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού

Ρεαλιστικός προγραμματισμός είναι το να θέτει κανείς:

- «Προκλητικούς»,
- πρακτικούς και
- πραγματοποιήσιμους στόχους.

Ο επιχειρηματίας, αφού πρώτα συλλέξει και μελετήσει όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την επίτευξη του σκοπού του, σκέφτεται, προβληματίζεται και καταλήγει σε:

- Ψύχραιμες,
- νηφάλιες και
- αντικειμενικές για την πορεία της δράσης του, αποφάσεις.

Υπάρχουν, σε γενικές γραμμές, δύο αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν σε «λανθασμένο» προϋπολογισμό και τις οποίες θα πρέπει να αποφεύγει ο επιχειρηματίας:

- Η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων του
 - ✓ χρονικά και
 - ✓ οικονομικά.
- Η ψυχολογική δέσμευση που αισθάνεται κάθε επιχειρηματίας λόγω
 - ✓ του χρόνου και
 - ✓ της εργασίας,

που έχει επενδύσει για την πραγματοποίηση της επιχειρηματικής του ιδέας, με αποτέλεσμα να μην είναι πολύ πρόθυμος να αλλάξει τα σχέδιά του, ακόμη και όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν!

Θα πρέπει όμως σε κάθε περίπτωση:

- Να είναι έτοιμος να προσαρμόζει τα σχέδιά του όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές και τεχνικές συνθήκες που τον αφορούν, και
- να επιλέγει αντικειμενικά τους κάθε λογής συνεργάτες-εργαζόμενους, οι οποίοι θα τον βοηθήσουν να υλοποιήσει το σχέδιο δράσης που έχει διαμορφώσει, ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

7.2.6. Ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών

Οι πωλήσεις είναι ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης. Η ικανότητα προώθησης των προϊόντων που παράγονται ή των υπηρεσιών που παρέχονται από την επιχείρηση, οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Επομένως, είναι απαραίτητο ο επιχειρηματίας να έχει ικανότητα πειθούς, προς όλους όσοι συνεργάζονται μαζί του και ιδιαίτερα των πιθανών αγοραστών των προϊόντων ή των υπηρεσιών του. Η ικανότητα αυτή θα του προσδώσει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του.

7.2.7. Υπευθυνότητα και εντιμότητα

Ο επιχειρηματίας πρέπει όμως να διαθέτει και υψηλό αίσθημα ευθύνης όσον αφορά τις πράξεις του, καθώς η επιχειρηματική του δραστηριότητα απευθύνεται στην κοινωνία. Είναι απαραίτητο να λειτουργεί στο πλαίσιο μιας δεοντολογίας και να θεωρεί ως αναπόσπαστο στοιχείο κάθε του δραστηριότητας

- την υπευθυνότητα και
- την εντιμότητα.

Και τούτο διότι η «αγορά» θα αναγνωρίσει και θα επικροτήσει αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητάς του και θα τον επιβραβεύσει ανάλογα. Αντίθετα, θα τον «τιμωρήσει», αν τα στοιχεία αυτά τα παραβλέπει συστηματικά.

7.2.8. Προσαρμοστικότητα και ικανότητα για καινοτομίες

Ο επιχειρηματίας που διαθέτει προσαρμοστικότητα, αλλάζει το σχέδιο δράσης του σύμφωνα με τις μεταβολές του

- κοινωνικού.
- οικονομικού και
- τεχνολογικού περιβάλλοντος, διαθέτοντας εφεδρείες μέσων, μεθόδων και ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσαρμοστικότητα θα επιφέρει όφελος στον επιχειρηματία, ενώ οι επιχειρηματίες που μπορούν να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες είναι συνθήως και ικανοί καινοτόμοι.

Ο καινοτόμος επιχειρηματίας

- σκέφτεται και ενεργεί προβλέποντας τις δυνατότητες που ανοίγονται σε έναν ευρύτερο χρονικό και γεωγραφικό ορίζοντα, ενώ
- η δημιουργική φαντασία και έμπνευση βοηθούν στη σύλληψη και την υλοποίηση πρωτότυπων και καινοτομικών ιδεών.

7.2.9. Ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση

Η ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης αποτελεί απαραίτητο χαρακτηριστικό του φιλόδοξου επιχειρηματία και φαίνεται από τις εξής βασικές αποφάσεις που θα κληθεί να λάβει:

- Καθορισμός στόχων και προσανατολισμός της κάθε δραστηριότητας προς την επίτευξή τους.
- Επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη για συγκεκριμένες εργασίες.
- Ανάθεση τομέων της επιχείρησης σε επιλεγμένους υπαλλήλους, ώστε να έχει ο ίδιος ελεύθερο χρόνο να ασχοληθεί με την ανάπτυξη των επαγγελματικών του δραστηριοτήτων.

7.2.10. Επικοινωνιακή ικανότητα

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αναπτύξει σημαντική ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους, αφού η επιχείρησή του λειτουργεί στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και εξαρτάται από αυτό. Δεν είναι ανεξάρτητος, αλλά η επιτυχία του στηρίζεται σε όλους αυτούς με τους οποίους πρέπει να συνεργάζεται και να συνδιαλέγεται δημιουργικά. Δηλαδή με:

- τους πελάτες και τους προμηθευτές,
- τους πιστωτές,
- τους υπαλλήλους, και
- τους συνεργάτες της επιχείρησης.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά όχι μόνο αυτές, έχουν προσθέσει στο οργανόγραμμά τους τον ειδικό τομέα των δημοσίων σχέσεων, του οποίου κύριο μέλημα είναι η σωστή επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

7.3. Οφέλη και θυσίες σταδιοδρομιών αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία και θπαλλήλου

Κάθε επάγγελμα και ενασχόληση έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στον τρόπο ζωής και τα συναισθήματα του ατόμου. Μπορούμε να κατατάξουμε τους διάφορους επαγγελματίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες,

- στους αυτοαπασχολούμενους επιχειρηματίες, και
- στους υπαλλήλους (αυτούς δηλαδή που έχουν σχέση εξάρτησης με κάποιον εργοδότη και αμείβονται με συμφωνημένη αμοιβή-μισθό ή ημερομίσθιο).

7.3.1. Οφέλη και θυσίες αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία

Τα οφέλη που απολαμβάνει ο επιχειρηματίας είναι:

- (α) Το εισόδημα από τα κέρδη του, το οποίο, βάσει στατιστικών στοιχείων, είναι κατά μέσο όρο υψηλότερο από τις αμοιβές των υπαλλήλων.
- (β) Το συναίσθημα της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας που τον διακατέχει.

- (γ) Το συναίσθημα της αυτοαναγνώρισης, το οποίο πηγάζει από την επιτυχία του στην επιχειρηματική του προσπάθεια.
 - (δ) Η αναγνώριση της κοινωνίας για την προσωπική του επιτυχία.
- Αντίθετα, οι θυσίες στις οποίες υποβάλλεται ο επιχειρηματίας είναι:
- (α) Δεν έχει συγκεκριμένο ωράριο εργασίας.
 - (β) Η σκληρή εργασία και ο κίνδυνος αποτυχίας, που συναντάται τις περισσότερες φορές στις μικρές και ατομικές επιχειρήσεις.
 - (γ) Η προσωπική ζωή συχνά θυσιάζεται για τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής προσπάθειας.
 - (δ) Η οικογενειακή ζωή πολλές φορές παραμελείται χάριν της αποδοτικότητας της επιχειρηματικής του προσπάθειας.

7.3.2. Οφέλη και θυσίες υπαλλήλου

Τα οφέλη που αποκομίζει ο υπάλληλος από την εργασία που προσφέρει είναι:

- (α) Η εξασφάλιση ενός σταθερού και βέβαιου εισοδήματος.
- (β) Η κατοχύρωση, υπό ομαλές συνθήκες, μιας σταθερής απασχόλησης.
- (γ) Συγκεκριμένο ωράριο εργασίας το οποίο αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο ώστε να απολαμβάνει μια ήρεμη προσωπική και οικογενειακή ζωή.
- (δ) Σχετικά περιορισμένο άγχος όσον αφορά τουλάχιστον, τον επαγγελματικό τομέα.

Αντίθετα, οι σημαντικότερες θυσίες που θεωρείται ότι υφίσταται ο υπάλληλος είναι:

- (α) Το χαμηλότερο, στις περισσότερες περιπτώσεις, εισόδημα.
- (β) Ότι είναι υποχρεωμένος να υπακούει στις εντολές της ιεραρχίας που υπάρχει στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης.
- (γ) Αισθάνεται συχνά μονοτονία, λόγω του ότι δεν έχει πάντα τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να είναι δημιουργικός.

Και τέλος,

- (δ) Του δημιουργούνται δεσμοί εξάρτησης από άλλα άτομα (επιχειρηματίες και ανώτερους υπαλλήλους).

Οι τρεις τελευταίοι τύποι θυσιών έχουν συχνά αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία του υπαλλήλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ - ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ «ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ» ΚΑΙ «ΑΠΕΙΛΩΝ»

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

- 1.** Τι είναι και ποια σημασία έχει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας για τη ζωή και την πορεία της.
- 2.** Τι είναι οι «ευκαιρίες» και οι «απειλές» του εξωτερικού περιβάλλοντος και τι σχέση έχουν με τα «πλεονεκτήματα» και τις «αδυναμίες» της επιχείρησης.
- 3.** Ποιες είναι οι απαραίτητες πληροφορίες και τα στοιχεία για το εξωτερικό περιβάλλον που πρέπει να συγκεντρώνετε.
- 4.** Με ποιον τρόπο θα το κάνετε αυτό και σε ποιες πηγές θα βρίσκετε τις πληροφορίες που χρειάζεστε.

Με αυτό το κεφάλαιο μπαίνουμε στο δεύτερο μέρος της Ενότητάς μας. Αφού εξετάσαμε τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, θα προχωρήσουμε τώρα να δούμε ποιες είναι οι βασικές ενέργειες που πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας πριν από το ξεκίνημα της επιχείρησής του, προκειμένου να διασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την καλύτερη δυνατή έναρξη της δραστηριότητάς του.

8.1. Βασικοί ορισμοί

Πριν ασχοληθούμε με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τον εντοπισμό των διαφόρων «ευκαιριών» και «απειλών» που μπορεί να υπάρχουν εκεί για την επιχείρηση, είναι χρήσιμο να δώσουμε τον ορισμό τους.

Με τον όρο, λοιπόν, «εξωτερικό περιβάλλον», εννοούμε τον ευρύ γεωγραφικό και οικονομικό χώρο μέσα στον οποίο οποιαδήποτε επιχείρηση ασκεί τη δραστηριότητά της και ο οποίος βρίσκεται έξω από την άμεση επιρροή της, που δεν μπορεί δηλαδή να τον επηρεάσει.

Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει, αφενός τη γεωγραφική περιοχή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης και της χώρας στην οποία ανήκει και, αφετέρου, τον ιδιαίτερο παραγωγικό ή εμπορικό κλάδο ή κλάδο παροχής άλλων υπηρεσιών στον οποίο εντάσσεται η δραστηριότητά της.

Με την έννοια αυτή, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ένας χώρος που διαμορφώνεται και επηρεάζεται από μια πληθώρα αλληλοεξαρτώμενων ή μη παραγόντων, οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, φυσικών, βιολογικών, πολιτιστικών και άλλων που η κατάστασή τους και οι εξελίξεις τους βρίσκονται έξω από την άμεση επιρροή της επιχείρησης. Ο χώρος αυτός επιδρά πάνω στην επιχείρηση με ποικίλους τρόπους, τόσο με την ίδια του την ύπαρξη όσο και, κυρίως, με τις αλλαγές που εμφανίζονται σε αυτόν.

Η επίδραση αυτή παίρνει τη μορφή «ευκαιριών» τις οποίες ο επιχειρηματίας, εφόσον τις αντιληφθεί, μπορεί και πρέπει να εκμεταλλευτεί, και «απειλών» τις οποίες ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αντιμετωπίσει.

Με τον όρο «ευκαιρία» εννοούμε κάθε ευνοϊκή για την επιχείρηση κατάσταση που διαμορφώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και με την οποία, αν η επιχείρηση την αξιοποιήσει κατάλληλα, θα μπορέσει να βελτιώσει την οικονομική της θέση.

Από την άλλη μεριά, με τον όρο «απειλή» εννοούμε κάθε επικίνδυνη για την επιχείρηση κατάσταση που διαμορφώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και η οποία, αν δεν αντιμετωπιστεί με σωστό τρόπο, μπορεί να επιδεινώσει την οικονομική της θέση.

Πρέπει να διευκρινίσουμε εδώ, ότι η σχέση επιχειρήσεων και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης. Παρόλο που κάθε επιχείρηση από μόνη της δεν είναι σε θέση να επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, όλες μαζί ή πολλές μαζί επιχειρήσεις μπορούν. Αυτό συμβαίνει όταν, π.χ., η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης ενός παραγωγικού ή εμπορικού κλάδου υποχρεώνει την Πολιτεία (το εξωτερικό δηλαδή περιβάλλον) να ανταποκριθεί σε πιέσεις που οι επιχειρηματίες του κλάδου ασκούν και να λάβει συγκεκριμένα μέτρα για την ανακούφιση των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού.

Απέναντι στις καταστάσεις που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση έχει να αντιπαραθέσει τις δικές της δυνάμεις, τα πλεονεκτήματά της, ώστε να αντιμετωπίσει τις «απειλές» και να αξιοποιήσει τις «ευκαιρίες».

Με τον όρο «πλεονεκτήματα» εννοούμε όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που η αξιοποίησή τους θα την έθετε σε ευνοϊκή θέση ως προς τους ανταγωνιστές της. Τα πλεονέκτημα, π.χ., μιας νέας επιχείρησης που αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε έναν παραγωγικό ή εμπορικό κλάδο είναι ότι μπορεί να διδαχθεί από την πορεία των παλαιότερων επιχειρήσεων, να εφοδιαστεί με πιο σύγχρονο εξοπλισμό, να προσελκύσει έτοιμα εκπαιδευμένα στελέχη ή/και πελάτες. Για να εκμεταλλευτεί όμως η επιχείρηση τα πλεονεκτήματά της, θα πρέπει να αναγνωρίσει και να καταπολεμήσει τις αδυναμίες της.

Με τον όρο «αδυναμίες» εννοούμε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που η μη αντιμετώπισή τους θα την έθετε σε μειονεκτική θέση ως προς

τους ανταγωνιστές της. Αδυναμία για μια νέα επιχείρηση είναι το γεγονός ότι το αγοραστικό κοινό, οι καταναλωτές δηλαδή, δεν την γνωρίζουν ακόμα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες για να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, άρα θα έχει και μεγαλύτερο κόστος για την προσέλκυσή τους, απ' ό,τι θα είχαν παλαιότερες γνωστές επιχειρήσεις.

Το σχήμα που ακολουθεί, συνοψίζει τη στάση που πρέπει να κρατά η επιχείρηση απέναντι στις «απειλές» και τις «ευκαιρίες» του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και απέναντι στα δικά της εσωτερικά «πλεονεκτήματα» και «αδυναμίες». Έτσι:

Η επιχείρηση, από τη μια μεριά,

- ερευνά το εξωτερικό περιβάλλον για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες, και
- προσπαθεί να αντιμετωπίσει και να αποφύγει τις απειλές, και από την άλλη,
- χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματά της για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές, και
- ερευνά τον εαυτό της για να εντοπίσει τις αδυναμίες της και να τις αποφύγει.



8.2. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Η χώρα

Όπως είδαμε στον ορισμό του εξωτερικού περιβάλλοντος, η χώρα μέσα στην οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μία από τις συνιστώσες της γεωγραφικής διάστασης αυτού του περιβάλλοντος. Κάθε πολίτης, πόσο μάλλον οι επιχειρηματίες, χρειάζεται να γνωρίζει κάποια στοιχεία για τη γενική κατάσταση της χώρας στην οποία ζει.

Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου να καταρτίσει τα επιχειρηματικά του σχέδια και να πάρει τις στρατηγικές του αποφάσεις. Αναλυτικότερα, θα χρειαστεί να συγκεντρώσει στοιχεία σχετικά:

Πρώτον, με τον *πληθωρισμό*. Πληθωρισμός είναι η γενική αύξηση των τιμών σε μια οικονομία, που μπορεί σταδιακά να οδηγήσει στη μείωση της αγοραστικής αξίας του χρήματος. Τα στοιχεία και οι προβλέψεις για τον πληθωρισμό θα δεί-

ξουν πώς αυξάνονται ή αναμένεται να αυξηθούν οι τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά και έτσι, θα μπορέσει ο επιχειρηματίας να εκτιμήσει το τρέχον αλλά και το αναμενόμενο κόστος λειτουργίας της επιχείρησής του, καθώς και τα αναμενόμενα έσοδα από τις πωλήσεις του.

Δεύτερον, με την *απασχόληση* και την *ανεργία*. Τα στοιχεία της απασχόλησης θα δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για την ηλικιακή κατανομή του ενεργού πληθυσμού, το μορφωτικό του επίπεδο και τις ειδικεύσεις του, ενώ το ποσοστό της ανεργίας θα φανερώσει το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα και το κατά πόσο θα είναι εύκολο ή δύσκολο να βρει ο επιχειρηματίας προσωπικό για την επιχείρησή του. Ταυτόχρονα, του δίνει και μια ιδέα για το πώς θα διαμορφωθούν τα εισοδήματα των πελατών του.

Τρίτο, σημαντικό επίσης, στοιχείο είναι ο *ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης*. Το στοιχείο αυτό δείχνει πώς αυξάνονται τα εισοδήματα των καταναλωτών, άρα και η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Ένας υψηλός ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης είναι, γενικά, ένα ευνοϊκό στοιχείο για τις πωλήσεις.

Τέταρτο στοιχείο είναι το *ισοζύγιο πληρωμών*. Το ισοζύγιο πληρωμών είναι ένας λογιστικός πίνακας που δείχνει αν το συνάλλαγμα που μπήκε στη χώρα (από εξαγωγές, τουρισμό κ.λπ.) σε ένα χρόνο είναι περισσότερο, ίσο ή λιγότερο από το συνάλλαγμα που βγήκε (για εισαγωγές ή άλλες πληρωμές). Το ισοζύγιο πληρωμών επηρεάζει την αξία του εγχώριου νομίσματος και άρα τις τιμές των αγαθών. Ένα μακροχρόνιο έλλειμμα σημαίνει υποτίμηση της αξίας του νομίσματος και άρα αύξηση των τιμών των εισαγόμενων αγαθών αλλά και διευκόλυνση των εξαγωγών, αφού τα εγχώρια αγαθά γίνονται σχετικά φθηνότερα. Αντίθετα θα είναι τα αποτελέσματα από ένα μακροχρόνιο πλεόνασμα στο ισοζύγιο πληρωμών. Ταυτόχρονα, αν η χώρα πραγματοποιεί εξαγωγές, αυτό σημαίνει ότι κάποια προϊόντα της ή υπηρεσίες είναι ανταγωνιστικά και σε άλλες αγορές, στις οποίες μπορεί να υπάρχουν ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.

Πέμπτο στοιχείο είναι το *θεσμικό πλαίσιο*. Το θεσμικό πλαίσιο είναι το σύνολο των νόμων και των διατάξεων που επηρεάζουν την επιχειρηματική λειτουργία, όπως π.χ. οι συλλογικές συμβάσεις για τους μισθούς και τα ημερομίσθια, το φορολογικό πλαίσιο, οι διατάξεις για την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας κ.λπ. Οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο έχουν άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων και πρέπει οι επιχειρηματίες να είναι πάντα ενημερωμένοι γι' αυτές.

Έκτο στοιχείο είναι η *γενική κοινωνική κατάσταση*. Η ηρεμία ή η αναστάτωση στην κοινωνική ζωή της χώρας (κύματα απεργιών, αναταραχές, ανωμαλίες στις εξωτερικές σχέσεις, συχνές αλλαγές κυβερνήσεων κ.λπ.) έχουν αντίστοιχα, άμεση θετική ή αρνητική επίπτωση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Έβδομο, τέλος, στοιχείο είναι το εκάστοτε *κυβερνητικό πρόγραμμα*. Στο πρόγραμμα αυτό φαίνεται η οικονομική πολιτική που θα ακολουθήσει η κυβέρνηση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

8.3. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Η γεωγραφική περιοχή εγκατάστασης

Εκτός από τη γενική κατάσταση της χώρας, σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει για την επιχείρηση και η κατάσταση της γεωγραφικής περιοχής στην οποία θα έχει την έδρα της και όπου, πιθανόν, θα αναπτύξει το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της. Η διερεύνηση των στοιχείων, εδώ, έχει δύο διαστάσεις:

Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στα επίπεδα ανάλυσης. Έτσι, η συλλογή των στοιχείων θα πρέπει να αφορά:

- τη Διοικητική Περιφέρεια,
- το Νομό, και
- το Δήμο ή το Δημοτικό Διαμέρισμα όπου βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στις κατηγορίες στοιχείων που θα συγκεντρωθούν. Αυτά που ενδιαφέρουν μια επιχείρηση είναι:

- Τα γεωγραφικά στοιχεία (θέση, έκταση, μορφολογία εδάφους).
- Τα πληθυσμιακά στοιχεία (αριθμός κατοίκων, ηλικιακή κατανομή, εποχικές διακυμάνσεις, ενεργός πληθυσμός, ανεργία).
- Τα διοικητικά στοιχεία (κρατικές και άλλες υπηρεσίες που εδρεύουν στην περιοχή).
- Τα οικονομικά στοιχεία (εισοδήματα, παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες, τουρισμός).
- Τα στοιχεία για τις υποδομές (οδικά και σιδηροδρομικά δίκτυα, μεταφορικά μέσα).
- Οι ιδιαιτερότητες της περιοχής (ακριτική ή νησιωτική, ύπαρξη μειονοτήτων).
- Οι ενισχύσεις και τα κίνητρα που παρέχονται για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην περιοχή.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η διερεύνηση και συγκέντρωση στοιχείων θα πρέπει να γίνει με συστηματικό τρόπο. Δεν αρκεί να στηριχθείτε σε όσα ήδη γνωρίζετε ή σε αυτά που θα σας πουν άλλοι. Οι πηγές σας πρέπει να είναι επίσημες και τα στοιχεία έγκυρα και όσο γίνεται επίκαιρα και ολοκληρωμένα. Έτσι μόνο θα αποτελέσουν σίγουρο στήριγμα για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

8.4. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος: Ο κλάδος οικονομικής δραστηριότητας

Με τη διερεύνηση του κλάδου στον οποίο θα αναπτυχθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα ολοκληρώνεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα δώσει τη δυνατότητα να εντοπιστούν οι «ευκαιρίες» και οι «απειλές» για την επιχείρηση.

Τα στοιχεία, λοιπόν, που αναφέρονται στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας και πρέπει να διερευνηθούν, είναι σχετικά με:

- Τη *φύση* και το *μέγεθος της αγοράς*. Στην περίπτωση αυτή διερευνούμε ποια είναι η μορφή της αγοράς (μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ή ολιγοπώλιο), τι μέγεθος έχουν οι επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν, ποιος είναι ο τζίρος τους, ποιο είναι το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της πελατείας που εξυπηρετείται και άλλα ανάλογα στοιχεία εφόσον υπάρχει η δυνατότητα να τα βρούμε.
- Τη *φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας* του κλάδου. Εδώ διερευνούμε το είδος της ζήτησης (αν δηλαδή το προϊόν εξυπηρετεί βασική ανάγκη ή είναι συμπληρωματικό άλλου, όπως οι μπαταρίες που ακολουθούν τις ηλεκτρικές ή ηλεκτρονικές συσκευές), την ύπαρξη άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων, την ύπαρξη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, τα μερίδια αγοράς αυτών των επιχειρήσεων (δηλαδή, το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων που ελέγχει η κάθε επιχείρηση), τις τεχνικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται (πώς δηλαδή η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει τους πελάτες στο ή στα δικά της προϊόντα) και άλλα παρόμοια στοιχεία.
- Την *τεχνολογία* που εφαρμόζεται στον κλάδο. Ποιο είναι το είδος που κυριαρχεί και το επίπεδό της σε σχέση με τα διεθνή δεδομένα, ποιες είναι οι αναμενόμενες εξελίξεις και ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές αυτής της τεχνολογίας και η πολιτική τους.
- Την *αγορά πρώτων υλών ή προϊόντων* για μεταπώληση. Μεταξύ άλλων εξετάζουμε από πού προέρχονται οι πρώτες ύλες ή τα προϊόντα για μεταπώληση (από την εγχώρια αγορά ή το εξωτερικό), σε τι τιμές προσφέρονται, ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές και άλλα σχετικά στοιχεία.
- Το *ειδικό θεσμικό πλαίσιο*. Εδώ διερευνούμε π.χ. το καθεστώς αδειών, ελέγχων, καθώς και την προοπτική μεταβολής τους.
- Τις *προοπτικές εξέλιξης* του κλάδου, δηλαδή τις αναμενόμενες μεταβολές και τους κινδύνους που είναι συνδεδεμένοι με αυτές (δηλαδή, τι θα συμβεί αν οι προβλέψεις δεν επαληθευτούν).

8.5. Πηγές πληροφόρησης

Αν αναρωτιέστε πού θα βρείτε όλα αυτά τα στοιχεία που απαιτεί η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να ξέρετε ότι υπάρχουν πολλές σχετικές πηγές πληροφόρησης που μπορείτε να τις προσεγγίσετε αρκετά εύκολα.

Οι πηγές αυτές είναι:

- Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.).
- Οι διάφοροι Οργανισμοί και τα Ινστιτούτα Ερευνών, όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.) και άλλα.
- Διάφορα βιβλία οικονομικού περιεχομένου.

- Τα ειδικά περιοδικά που εκδίδουν τα κλαδικά όργανα και οι επαγγελματικές οργανώσεις (Επιμελητήρια, Σωματεία) ή ιδιώτες.
- Τα κυβερνητικά (αλλά και αντιπολιτευτικά) προγράμματα και εκθέσεις.
- Οι εφημερίδες και τα περιοδικά γενικού περιεχομένου που πραγματοποιούν ρεπορτάζ και αναλύσεις για τον κλάδο.
- Το ραδιόφωνο και η τηλεόραση όποτε ασχολούνται με θέματα του κλάδου.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που προέρχονται από εφημερίδες και περιοδικά γενικού περιεχομένου, ραδιόφωνα και τηλεοράσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη και να διασταυρώνονται με αντίστοιχα στοιχεία από άλλες, περισσότερο αξιόπιστες πηγές.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα σας βοηθήσει να πάρετε σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις αφού θα μπορέσετε να εντοπίσετε «ευκαιρίες» και «απειλές» για την επιχείρησή σας, τις οποίες θα μπορέσετε να εκμεταλλευτείτε και να αντιμετωπίσετε αντίστοιχα, αξιοποιώντας τα «πλεονεκτήματα» της επιχείρησής σας και αποφεύγοντας τις «αδυναμίες» της.
- Η διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος συνίσταται σε διερεύνηση της γεωγραφικής περιοχής στην οποία αναπτύσσεται η δράση της επιχείρησης, δηλαδή της περιοχής εγκατάστασης και της χώρας, καθώς και του παραγωγικού ή εμπορικού κλάδου στον οποίο αυτή η δραστηριότητα εντάσσεται. Η συλλογή των στοιχείων πρέπει να γίνεται συστηματικά και από αξιόπιστες πηγές και να αποτελεί συνεχή φροντίδα του επιχειρηματία και των συνεργατών του.

Άσκηση 2.

«Το εξωτερικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις αποτελούν δύο συστήματα που βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης». Να σχολιάσετε σε μια το πολύ σελίδα, το περιεχόμενο αυτής της πρότασης.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς να επιλέγετε το προϊόν ή την υπηρεσία με την οποία θα ασχοληθείτε αναπτύσσοντας την επιχειρηματική σας δραστηριότητα.
2. Ποια είναι τα κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε και να απαντήσετε, προκειμένου να βοηθηθείτε στην επιλογή αυτή.

9.1. Βασικά ερωτήματα

Τα βασικά ερωτήματα που θα αντιμετωπίσετε σε όλες αυτές τις περιπτώσεις είναι:

- Τι να κάνω, με ποιο προϊόν ή υπηρεσία να καταπιαστώ, ώστε να ελπίζω ότι θα πετύχω;
- Ταιριάζει στο χαρακτήρα μου η δραστηριότητα αυτή;
- Με τι επιπλέον να ασχοληθώ;

Στη συνέχεια θα βρείτε το σκεπτικό με το οποίο θα απαντήσετε στα παραπάνω ερωτήματα, ώστε να καταλήξετε σε λογικές και συμφέρουσες επιλογές σχετικά με ποιο προϊόν να προσφέρετε ή ποια υπηρεσία να παρέχετε.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι οι επιλογές αυτές εξαρτώνται από τις γνώσεις και τις εμπειρίες που θα έχετε αποκτήσει μέχρι τότε για:

- Το προϊόν ή την υπηρεσία που σκέφτεστε να προσφέρετε, και για
- την αγορά, στην οποία πρόκειται να απευθυνθείτε.

Με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ασχοληθήκαμε στο προηγούμενο Κεφάλαιο. Τώρα θα εξετάσουμε το προϊόν ή την υπηρεσία που πρόκειται να προσφερθούν, λαμβάνοντας υπόψη ότι μια εμπορική επιχείρηση δεν παράγει αλλά μεταπωλεί προϊόντα, με εξαίρεση τους κλάδους επισκευών αυτοκινήτων/μοτοσυκλετών που είναι οι μόνι οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες.

9.2. Παραγωγή υπηρεσίας

Προκειμένου να παραχθεί και στη συνέχεια να πωληθεί μια οποιαδήποτε υπηρεσία, απαιτούνται κάποιες γνώσεις και εμπειρίες που σχετίζονται με:

- Το σχεδιασμό της.
 - Την οργάνωση της παραγωγής της, δηλαδή, τον προσδιορισμό των παραγωγικών μέσων, τη διαδικασία παραγωγής και τον έλεγχο της ποιότητάς της.
 - Το προσωπικό που θα απασχοληθεί για την παραγωγή της υπηρεσίας (και, στην περίπτωση των περισσότερων εμπορικών επιχειρήσεων, για τη διάθεση των προϊόντων).
 - Τις πωλήσεις της υπηρεσίας (ή του προϊόντος), δηλαδή, τον τρόπο τιμολόγησης, προώθησης και πώλησης καθώς και της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Ας δούμε από πιο κοντά κάθε μία από αυτές τις παραμέτρους και τα ερωτήματα που συνδέονται μαζί τους.

9.2.1. Ο σχεδιασμός της προσφερόμενης υπηρεσίας

Αποτελεσματικός σχεδιασμός μιας υπηρεσίας που κάποια επιχείρηση πρόκειται να προσφέρει, σημαίνει να δίνονται σε αυτήν οι προδιαγραφές εκείνες που θα την κάνουν αποδεκτή από το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται ο επιχειρηματίας και, ταυτόχρονα, οικονομικά συμφέρουσα για τον ίδιο.

Τα κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να σας απασχολήσουν πάνω στο θέμα αυτό είναι:

- Τι θεωρητικές γνώσεις έχω αποκτήσει σχετικά με την υπηρεσία αυτή;
- Μήπως οι γνώσεις αυτές είναι ξεπερασμένες;
- Πώς θα μπορούσα να τις ανανεώσω και να τις συμπληρώσω;
- Τι πρακτικές εμπειρίες έχω για την υπηρεσία;

9.2.2. Η οργάνωση της παραγωγής της υπηρεσίας

Η παραγωγή μιας υπηρεσίας απαιτεί τη χρησιμοποίηση συντελεστών παραγωγής, δηλαδή εργασίας, χρηματικού κεφαλαίου και παγίων εγκαταστάσεων. Οι συντελεστές αυτοί, μέσα από την παραγωγική διαδικασία, μετατρέπονται σε προσφερόμενη υπηρεσία. Για να παραχθεί η υπηρεσία με οικονομικά συμφέροντα τρόπο, η παραγωγική διαδικασία πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη. Βασικό στοιχείο αυτής της οργάνωσης είναι η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου.

Η διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου στην παραγωγή εξασφαλίζει ότι η υπηρεσία που προσφέρεται έχει τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί από τη φάση του σχεδιασμού της. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία βγαίνει στην αγορά με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως τα υπόσχεται η επιχείρηση στον καταναλωτή: η ποιότητά της παραμένει σταθερή διαχρονικά, ικανοποιώντας τις ανάγκες των καταναλωτών.

Η έλλειψη ποιοτικού ελέγχου σημαίνει προσφορά υπηρεσίας με υποβαθμισμένη ποιότητα, δυσαρεστημένους πελάτες, μείωση κύκλου εργασιών και οικονομικές δυσχέρειες για την επιχείρηση.

Τα κρίσιμα ερωτήματα, επομένως, στην περίπτωση αυτή είναι:

- Γνωρίζω καλά την παραγωγική διαδικασία της υπηρεσίας που θέλω να προσφέρω;
- Μπορώ να οργανώσω την παραγωγή έτσι ώστε να προσφέρω μια οικονομικά συμφέρουσα υπηρεσία;
- Μπορώ να διασφαλίσω διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου που να εγγυώνται σταθερή ποιότητα στην υπηρεσία μου;

9.2.3. Το προσωπικό

Όταν ιδρύσετε τη δική σας επιχείρηση και προσλάβετε προσωπικό θα κληθείτε να αναλάβετε και καθήκοντα μάντζερ. Ο μάντζερ σχεδιάζει και εποπτεύει την εκτέλεση της εργασίας από το εργατικό ή υπαλληλικό προσωπικό και προσπαθεί, με τη βοήθειά τους, να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Για τη λειτουργία που εκτελεί ο μάντζερ, δηλαδή το μάντζεμεντ, ασχολείται άλλη Ενότητα του ΕΡΜΕΙΟΝ. Προς το παρόν, θα πρέπει να προβληματιστείτε πάνω στα κρίσιμα ερωτήματα που προκύπτουν για τον επιχειρηματία στην περίπτωση του προσωπικού:

- Πόσο προσωπικό και με ποιες ειδικότητες χρειάζεται να απασχολήσω;
- Έχω τις γνώσεις που χρειάζονται για να ελέγχω άμεσα την απόδοση του προσωπικού;
- Ποια αντίληψη ή νοοτροπία πρέπει να καλλιεργήσω στο προσωπικό ώστε να προσφέρει μια υπηρεσία και να προωθεί αποτελεσματικά κάποιο προϊόν στην αγορά;

9.2.4. Οι πωλήσεις

Για να έχει επιτυχία το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρετε στην αγορά, είναι απαραίτητο πρώτα να τιμολογηθεί, να διαφημιστεί, να διανεμηθεί και να πεισθεί ο καταναλωτής να το αγοράσει.

Τα πράγματα όμως δεν σταματούν εκεί, δηλαδή στην πώληση του προϊόντος ή στη διάθεση της υπηρεσίας. Θα πρέπει ο πελάτης να μείνει ευχαριστημένος και να θελήσει να ξαναγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν εξαρτάται μόνο από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (που είναι βέβαια πρωταρχικής σημασίας), αλλά και από τις υπηρεσίες που θα του προσφερθούν μετά την πώληση (αποτελεσματικό service, τήρηση εγγύησης κ.λπ.).

Η πώληση του προϊόντος σε έναν πελάτη είναι πετυχημένη όταν ο ίδιος βρίσκει λόγο να έλθει και να ξαναέλθει στο μαγαζί σας. Για να το πετύχετε αυτό

πρέπει, ανάλογα και με τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας, να γνωρίζετε τις ενέργειες που χρειάζεται να κάνετε, έτσι ώστε ο πελάτης να παραμείνει ευχαριστημένος.

Τα κρίσιμα ερωτήματα στο ζήτημα αυτό για τον επιχειρηματία είναι:

- Πόσο καλό service μπορώ να προσφέρω για το προϊόν ή την υπηρεσία μου μετά την πώληση;
- Πώς πρέπει να οργανώσω την επιχείρηση ώστε να κάνω αυτή τη «μετά την πώληση εξυπηρέτηση» με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;

9.2.5. Σύνοψη

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι ο προβληματισμός σας σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που σκέφτεστε να προσφέρετε πρέπει να επικεντρωθεί στις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχετε αναφορικά με:

- Το σχεδιασμό της υπηρεσίας.
- Τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής της υπηρεσίας και τον έλεγχο της ποιότητάς της.
- Το προσωπικό που θα απασχοληθεί.
- Την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά από αυτήν.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Πριν αποφασίσετε ποια υπηρεσία ή προϊόν θα προσφέρετε στην αγορά στα πλαίσια της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας, πρέπει να θέσετε στον εαυτό σας και να απαντήσετε μια σειρά κρίσιμα ερωτήματα.
- Τα ερωτήματα αυτά θα αφορούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχετε σχετικά με το σχεδιασμό, την παραγωγή και την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς και το προσωπικό που θα απασχολήσετε.
- Ανάλογα με τις απαντήσεις στα ερωτήματα, θα κάνετε και τις επιλογές που θα ταιριάζουν καλύτερα στις γνώσεις, τις εμπειρίες και τον χαρακτήρα σας και θα αυξήσετε τις πιθανότητες να πετύχετε στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

- 1.** Ποιες είναι οι νομικές μορφές των επιχειρήσεων στην Ελλάδα σήμερα.
- 2.** Ποια είναι τα χαρακτηριστικά κάθε νομικής μορφής, οι προϋποθέσεις ίδρυσης και οι διαδικασίες σύστασης των επιχειρήσεων.

10.1. Νομικές μορφές επιχειρήσεων

Νομική μορφή της επιχείρησης είναι το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση που θα δημιουργήσετε. Υπάρχουν διάφορες νομικές μορφές επιχειρήσεων. Ας τις δούμε μία-μία.

Ανάλογα με την νομική τους μορφή οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και σε εταιρικές. Στην ατομική επιχείρηση (που φυσικά, δεν είναι «εταιρία») ο επιχειρηματίας είναι ταυτόχρονα «ιδιοκτήτης» και διαχειριστής. Αντίθετα, στις εταιρικές μορφές περισσότερο από ένα πρόσωπα συνενώνουν πόρους και καταβάλλουν κοινή προσπάθεια για να πετύχουν τον σκοπό ή τους σκοπούς για τους οποίους ιδρύουν την επιχείρηση. Εταιρικές μορφές επιχειρήσεων είναι η: Ομόρρυθμος Εταιρία, η Ετερόρρυθμος Εταιρία, η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης και η Ανώνυμη Εταιρία.

10.2. Η ατομική επιχείρηση

10.2.1. Γενικά

Η Ατομική Επιχείρηση είναι η πιο διαδεδομένη νομική μορφή για μικρές επιχειρήσεις. Έχει πλεονεκτήματα αλλά και ορισμένα μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματά της είναι:

- Απαιτεί λιγότερες διαδικασίες ίδρυσης.
- Έχει περιορισμένα έξοδα ίδρυσης, οργάνωσης και διοίκησης.
- Αφήνει στον επιχειρηματία μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας και δυνατότητας λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων.
- Δεν έχει περιορισμούς & προϋποθέσεις στην καταβολή του κεφαλαίου ίδρυσής της.
Από την άλλη μεριά, τα μειονεκτήματά της είναι ότι:
 - έχει μικρή οικονομική επιφάνεια και, κατά κανόνα,
 - περιορισμένη πιστοληπτική ικανότητα, δηλαδή υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στο πόσο μεγάλα μπορεί να είναι τα δάνεια που η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει από τις τράπεζες ή οι πιστώσεις από τους προμηθευτές.

10.2.2. Διαδικασία σύστασης

Η διαδικασία για την σύσταση της Ατομικής Επιχείρησης ξεκινά

- από την εξασφάλιση χώρου εγκατάστασης, ενός χώρου για τον οποίο μπορείτε να πάρετε Άδεια Εγκατάστασης και Λειτουργίας, συνεχίζει με
 - την ασφάλισή σας σε κύριο Ασφαλιστικό Φορέα – ανάλογα με το επάγγελμά σας–
 - την εγγραφή σας στο αρμόδιο Επιμελητήριο,
 - τη χορήγηση βεβαίωσης ότι μπορείτε να κάνετε χρήση της επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου που διαλέξατε,
 - τη χορήγηση, από το Επιμελητήριο, «Βεβαίωσης Έναρξης Δραστηριότητας» και Αριθμού Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.) από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. της έδρας της επιχείρησής σας.
 - τη θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.) στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. και καταλήγει
 - στην έκδοση, εάν απαιτείται, «Άδειας Λειτουργίας».

10.3. Άλλες διαδικασίες και προϋποθέσεις

Εκτός από τα παραπάνω, θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι, ανεξάρτητα από τη νομική μορφή που θα δώσετε στην επιχείρησή σας, επομένως και στην περίπτωση ακόμα που η επιχείρησή σας είναι ατομική, μπορεί ακόμα να χρειαστεί να εκδοθεί:

- Άδεια Άσκησης Επαγγέλματος.
- Ειδική Άδεια Λειτουργίας.

Κατά περίπτωση, μπορεί να απαιτούνται και άλλες ενέργειες κατά τη διαδικασία ίδρυσης της επιχείρησης, για τις οποίες θα πρέπει να ενημερωθείτε από κάποιο νομικό σας σύμβουλο, ή κάποιον φορέα, π.χ. το Επιμελητήριο ή την Ε.Σ.ΕΕ

10.3.1. Άδεια άσκησης επαγγέλματος

Για ορισμένες πάντως δραστηριότητες, απαιτείται η έκδοση Άδειας Άσκησης Επαγγέλματος. Μερικές από τις δραστηριότητες αυτές, έχουν σχέση με:

- ηλεκτρικές συσκευές και εγκαταστάσεις, αυτοκίνητα, μοτοποδήλατα,
- οπτικά είδη,
- φαρμακεία,
- ορισμένα είδη λιανικού εμπορίου.

10.3.2. Ειδική άδεια λειτουργίας

Ορισμένες επιχειρήσεις και γενικότερα επαγγελματικές δραστηριότητες υποχρεούνται να λάβουν Ειδική Άδεια Λειτουργίας. Τέτοιες επιχειρήσεις και δραστηριότητες είναι όσες έχουν αντικείμενο σχετικό με:

- τρόφιμα, ποτά, φάρμακα, χημικά, λιπάσματα, ιατρική (μηχανήματα κ.λπ.), οπτικά,
- όπλα, πυρομαχικά, εκρηκτικά,
- ορισμένες εμπορικές δραστηριότητες.

Ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαίτερες δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή επαγγέλματος μπορεί να απαιτούνται και άλλες, κατά περίπτωση, ενέργειες κατά τη διαδικασία της ίδρυσης.

10.3.3. Ασφάλιση εμπόρων-βιοτεχνών-επαγγελματιών

Προϋποθέσεις ασφάλισης:

1. Αίτηση - Απογραφική δήλωση.
2. Φωτοαντίγραφο δελτίου αστυνομικής ταυτότητας ή διαβατηρίου και επί ομογενών της Αλβανίας (Βορειοηπειρώτες) φωτοαντίγραφο ειδικού δελτίου ταυτότητας σε ισχύ. Επί αλλοδαπών Φυσικών Προσώπων εκτός χωρών ΕΕ και χωρών με τις οποίες έχουν συναφθεί διακρατικές συμβάσεις, φωτοαντίγραφο άδειας παραμονής και, όπου απαιτείται, σχετική άδεια εργασίας.
3. Στοιχείο προσδιορισμού της έδρας και των τυχόν υποκαταστημάτων της επιχείρησης, που είναι: μισθωτήριο συμβόλαιο ή υπεύθυνη δήλωση Ν. 1599/1986 δωρεάν παραχώρησης χώρου θεωρημένα από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. του εκμισθωτή ή τίτλος ιδιοκτησίας. Σε περίπτωση υπεκμίσθωσης ή παραχώρησης χρήσης, απαιτείται κατάθεση συμφωνητικού μεταξύ του υπεκμισθωτή και του μισθωτή. Αρχική μίσθωση που έληξε κατά τους όρους της μισθωτικής σύμβασης θεωρείται παραταθείσα μέχρι το χρόνο που καθορίζεται ως ελάχιστος από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις περί εμπορικών μισθώσεων. Σε περίπτωση που δηλώνεται ως επαγγελματική στέγη η κατοικία και από το περιεχόμενο του μισθωτηρίου δεν παρέχεται δυνατότη-

τα χρησιμοποιήσιμης του μισθίου ως επαγγελματικού χώρου, αρκεί η υπεύθυνη δήλωση Ν. 1599/1986 του μισθωτή, στην οποία θα δηλώνεται τούτο.

4. Στοιχεία χαρακτηρισμού του προσώπου ως παλαιού ή νέου ασφαλισμένου.
5. Υπεύθυνη Δήλωση Ν. 1599/1986 στην οποία θα δηλώνονται κατά περίπτωση:

- ✓ το επάγγελμα,
- ✓ η διεύθυνση επαγγελματικής στέγης,
- ✓ η συμμετοχή ή μη σε εμπορική εταιρεία, αστική εταιρεία ή ένωση προσώπων
- ✓ η εγγραφή στα μητρώα για πρώτη φορά - τυχόν γενομένη εγγραφή ή διαγραφή από τα Μητρώα του Τ.Ε.Β.Ε., Τ.Α.Ε., Τ.Σ.Α.,
- ✓ η βούληση επιλογής του ΟΑΕΕ ως ασφαλιστικού φορέα υποχρεωτικής του ασφάλισης, εφόσον πρόκειται για νέο ασφαλισμένο κατά τις διατάξεις του άρθρου 39 Ν. 2084/1992, όπως ισχύει κάθε φορά.
- ✓ η βούληση παραμονής στην προαιρετική ασφάλιση του ΟΑΕΕ ασφαλισμένων των Ταμείων Νομικών, Τ.Σ.Α.Υ., Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε. ανεξαρτήτως του χαρακτηρισμού τους ως παλαιών ή νέων ασφαλισμένων (Ν. 2335/1995 όπως ισχύει κάθε φορά).

Στην ίδια Υπεύθυνη Δήλωση Ν. 1599/1986 αναλαμβάνεται η υποχρέωση:

- ✓ Προσκόμισης βεβαίωσης της Δ.Ο.Υ. περί έναρξης της ασφαλιστέας δραστηριότητας εντός μηνός από την έκδοσή της.
 - ✓ Ενημέρωσης για κάθε μεταβολή που επέρχεται στα δηλωθέντα στον Οργανισμό στοιχεία της επιχείρησης.
 - ✓ Προσκόμισης απόφασης συνταξιοδότησης από άλλο φορέα για να κριθεί η καταβολή ή μη εισφοράς υπέρ ΛΑΦΚΑ.
6. Βεβαίωση της Δ.Ο.Υ. περί έναρξης εργασιών του φυσικού ή νομικού προσώπου ή ένωσης προσώπων, εφόσον έχει προηγηθεί η έναρξη.
 7. Βεβαίωση Χρηματιστηρίου περί διορισμού του ασφαλισμένου ως αντικριστή ή χρηματιστηριακού αντιπροσώπου με την ιδιότητα του πρώην χρηματιστή.
 8. Επί κληρονομικής διαδοχής υποβάλλεται απαραίτητως ληξιαρχική πράξη θανάτου του κληρονομούμενου.

Στην εξ αδιαθέτου διαδοχή υποβάλλεται κληρονομητήριο ή πιστοποιητικό Δήμου ή Κοινότητα περί εγγυτέρων συγγενών και βεβαίωση του οικείου Πρωτοδικείου περί μη δημοσίευσης διαθήκης. Αν υπάρχει διαθήκη, προσκομίζεται αντίγραφο αυτής νομίμως δημοσιευμένη.

10.4. Οι εταιρικές επιχειρήσεις

10.4.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί

Περνάμε στις εταιρικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον αστικό κώδικα, «Εταιρία ή εταιρική επιχείρηση δημιουργείται όταν δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα αναλαμβάνουν την υποχρέωση να εισφέρουν από κοινού, με σκοπό να επιτύχουν κοινό αποτέλεσμα».

Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μπορεί να είναι:

- οικονομικό (κέρδη ή ζημία), οπότε έχουμε εμπορική εταιρία, ή
- άλλο, όπως κοινωνικό, πολιτικό, επιστημονικό, ζωοφιλικό, φυσιολατρικό κ.λπ., οπότε μιλάμε για αστική εταιρία.

Η συμμετοχή καθενός από τα πρόσωπα αυτά, τόσο στις εισφορές όσο και στα αποτελέσματα, μπορεί να είναι είτε ίση, είτε άνιση.

10.4.2. Τι χρειάζεται για τη σύστασή τους

Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται από το νόμο για τη σύσταση εμπορικής εταιρίας είναι:

- i. Να υπάρχει Εταιρικό Καταστατικό Σύστασης μεταξύ των προσώπων που αναλαμβάνουν την εταιρική υποχρέωση.
- ii. Να σχηματιστεί το εταιρικό κεφάλαιο. Η εταιρική εισφορά καθενός που συμμετέχει στην εταιρική επιχείρηση, μπορεί να είναι:
 - σε χρήμα,
 - σε είδος,
 - σε υπηρεσίες,

τα οποία βέβαια και αυτά, μεταφράζονται τελικά σε χρήμα και, τέλος,

- iii. Να υπάρχει κοινός επιδιωκόμενος σκοπός, να προβλέπεται π.χ., ότι η εταιρία θα επιδιώκει κέρδη τα οποία θα διανέμονται στους εταίρους.

10.4.3. Κατηγορίες και μορφές εταιρικών επιχειρήσεων

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να χωριστούν οι εμπορικές εταιρίες ανάλογα με το στοιχείο που υπερισχύει στη μορφή τους:

- Οι Προσωπικές.
- Οι Κεφαλαιουχικές.
- Οι Μικτές Εταιρίες.

- i. **Προσωπικές Εταιρίες:** Είναι αυτές όπου το στοιχείο της προσωπικότητας των εταίρων έχει ξεχωριστή σημασία για την οργάνωση και τη λειτουργία τους, χωρίς φυσικά να παραγνωρίζεται ή να υποτιμάται και το μέγεθος του κεφαλαίου. Αυτές είναι:

- Η Ομόρρυθμη Εταιρία. Σε αυτήν όλοι οι εταίροι ευθύνονται αλληλέγγυα μεταξύ τους (δηλαδή ο καθένας ευθύνεται και για τις ενέργειες του άλλου) και απεριόριστα, με συνέπειες που εκτείνονται σε ολόκληρη την προσωπική τους περιουσία, για πράξεις ή συναλλαγές που έκαναν για λογαριασμό της εταιρίας.
- Η Απλή Ετερόρρυθμη Εταιρία. Σε αυτήν ένας τουλάχιστον από τους εταίρους είναι ομόρρυθμος, που ευθύνεται αλληλέγγυα και απεριόριστα, ενώ

άλλος ή άλλοι είναι ετερόρρυθμοι και ευθύνονται περιορισμένα και μέχρι το εταιρικό τους μερίδιο.

- Η Συμμετοχική ή Αφανής Εταιρία. Ουσιαστικά είναι η σύμβαση δύο ή περισσότερων προσώπων, που σκοπό έχει να καλύψει συγκεκριμένες εμπορικές πράξεις, οι οποίες θα γίνουν για λογαριασμό καθενός από τα πρόσωπα αυτά, χωρίς να υπάρχει εταιρική επωνυμία. Συνήθως οι εταιρίες αυτές αφορούν την από κοινού εκμετάλλευση εμπορευμάτων ή ακινήτων, την από κοινού κατασκευή έργων προς αποφυγή ανταγωνισμού κ.λπ.

ii. Κεφαλαιουχικές Εταιρίες: Είναι αυτές όπου το στοιχείο του κεφαλαίου και όχι της προσωπικότητας του εταίρου αποτελεί το μοναδικό, πολλές φορές, κριτήριο για την οργάνωση, την εκτέλεση και την αποτελεσματικότητα του επιχειρηματικού σκοπού της εταιρίας. Αυτές είναι:

- Η Ανώνυμη Εταιρία. Είναι χαρακτηριστική περίπτωση κεφαλαιουχικής εταιρίας. Εδώ ο εταίρος/μέτοχος, που μπορεί να κατέχει το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών στις οποίες διαιρείται το εταιρικό/μετοχικό κεφάλαιο, είναι δυνατό να μη συμμετέχει ο ίδιος προσωπικά στην οργάνωση και διοίκηση της εταιρίας.
- Η Ετερόρρυθμη με Μετοχές Εταιρία. Σε αυτήν, η εισφορά των ετερόρρυθμων εταίρων ενσωματώνεται σε μετοχές.

Και τέλος,

iii. Μικτές Εταιρίες: Είναι αυτές όπου το κεφαλαιουχικό στοιχείο έχει σημασία στην οργάνωση και εκτέλεση του σκοπού της εταιρίας, αλλά δεν παραγνωρίζεται καθόλου και το προσωπικό στοιχείο και είναι:

- Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης. Το κεφάλαιό της χωρίζεται σε εταιρικά μερίδια, ενώ στη λήψη αποφάσεων για τη διοίκησή της μετράει τόσο η πλειοψηφία των εταιρικών μεριδίων όσο και η πλειοψηφία των εταίρων που συμμετέχουν στη σύστασή της.
- Οι Συνεταιρισμοί. Εταιρίες με επαγγελματική ή ταξική βάση, που σκοπό έχουν την οικονομική βελτίωση των μελών τους. Τόσο το κεφάλαιό τους όσο και ο αριθμός των μελών τους μπορεί να μεταβάλλεται.

10.4.4. Κοινοπραξία

Κάθε επιχειρηματική μορφή από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι δυνατό να συμπράξει με άλλες, αλλά και με ιδιώτες, και να σχηματίσουν κοινοπραξία για την επιδίωξη συγκεκριμένου σκοπού. Η κοινοπραξία:

- δεν αναγνωρίζεται νομικά, δηλαδή δεν μπορεί να αποκτήσει νομική προσωπικότητα (και κατά συνέπεια να έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις),
- αναγνωρίζεται όμως ως επιχειρηματική δραστηριότητα φορολογικά, μπορεί δηλαδή να αποκτήσει δικά της βιβλία και στοιχεία και να εργαστεί για την επιτυχία του κοινού σκοπού.

Μετατροπή - συγχώνευση

Επίσης κάθε εταιρία μπορεί να μετατραπεί σε άλλη μορφή ή να συγχωνευτεί με άλλες.

Μετατροπή είναι η αλλαγή της νομικής μόνο μορφής της εταιρίας, ενώ η οικονομική της υπόσταση παραμένει η ίδια.

Συγχώνευση είναι η ένωση δύο ή περισσότερων εταιριών σε μία. Εδώ αλλάζει και η νομική μορφή αλλά και η οικονομική υπόσταση της εταιρίας.

Τόσο για τις μετατροπές όσο και για τις συγχωνεύσεις των εταιρικών επιχειρήσεων ο νόμος προβλέπει ορισμένα φορολογικά ευεργετήματα.

Παράλληλα οι μετατροπές ή συγχωνεύσεις δημιουργούν οικονομικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, όπως:

- υπερτιμήσεις αξιών των περιουσιακών τους στοιχείων,
- δημιουργία
 - ✓ μεγαλύτερης οικονομικής και πιστοληπτικής ικανότητας,
 - ✓ εντονότερης και πιο ισχυρής επιχειρησιακής οντότητας κ.λπ.

10.4.5. Νομική προσωπικότητα

Όλες οι εμπορικές εταιρίες και οι συνεταιρισμοί έχουν νομική προσωπικότητα.

- Οι ανώνυμες εταιρίες την αποκτούν με την καταχώριση του καταστατικού τους στη νομαρχία της έδρας τους, ενώ
- οι ομόρρυθμες, οι ετερόρρυθμες και οι εταιρίες περιορισμένης ευθύνης με την καταχώριση του καταστατικού τους, στο κατά τόπο αρμόδιο πρωτοδικείο. Κάθε εταιρία αποτελεί μια αυτοτελή οντότητα, η οποία, εκτός από νομική προσωπικότητα, έχει:

- δική της περιουσία, ξεχωριστή από την προσωπική περιουσία των εταίρων της,
- δική της εθνικότητα,
- δική της κατοικία, αυτή που ορίζεται ως έδρα από το καταστατικό της.

Ακόμη:

- εκπροσωπείται από έναν εταίρο, το διαχειριστή ή το διευθύνοντα σύμβουλο, που ορίζεται στο καταστατικό της ή από τη γενική συνέλευση των μελών που συγκροτούν την εταιρία,
- απέναντι στους δανειστές της παραθέτει τη δική της περιουσία και όχι την περιουσία των μελών της (εξαίρεση αποτελεί η περιουσία των ομόρρυθμων εταίρων στις ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες),
- οι απαιτήσεις ή οι υποχρεώσεις της εταιρίας από ή σε τρίτους δεν μπορούν να συμψηφιστούν με τυχόν απαιτήσεις ή υποχρεώσεις που έχουν οι εταίροι από τρίτους ή προς τρίτους,
- η νομική της προσωπικότητα διατηρείται μέχρι τη λήξη της εταιρίας.

10.4.6. Φορολογική μεταχείριση

Όπως είναι γνωστό, το Σύνταγμα της χώρας ορίζει, ότι υποκείμενο φορολογίας αποτελούν όλοι οι Έλληνες πολίτες. Το κράτος, για να καλύψει τις ανάγκες του, επιβάλλει στους πολίτες του φορολογία, η οποία μπορεί να είναι, είτε

- άμεση: φορολογία εισοδήματος, είτε
- έμμεση: όπως π.χ. είναι ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.).

Ανάλογα είναι και τα όσα ισχύουν για τις εταιρικές επιχειρήσεις, με ορισμένες εξειδικεύσεις για την κάθε μορφή εταιρίας:

■ **Ομόρρυθμη – Ετερόρρυθμη Εταιρία:**

Υποκείμενα φορολογίας είναι όλοι οι εταίροι (ομόρρυθμοι και ετερόρρυθμοι) για το ποσό των κερδών που τους αναλογεί.

Αντικείμενο φορολογίας είναι το σύνολο των κερδών που απέκτησαν μέσα στην οικονομική χρήση.

■ **Συμμετοχική ή Αφανής Εταιρία:**

Υποκείμενο φορολογίας είναι ο εμφανής εταίρος, δεδομένου ότι οι άλλοι εταίροι δε φαίνονται.

Αντικείμενο φορολογίας είναι τα κέρδη που πραγματοποιήθηκαν μέσα στη χρήση.

■ **Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης:**

Υποκείμενα φορολογίας είναι οι εταίροι, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στα κέρδη.

Αντικείμενο φορολογίας είναι τα κέρδη, διανεμηθέντα και αδιανεμτα.

■ **Ανώνυμη Εταιρία:**

Υποκείμενα φορολογίας είναι τόσο οι εταίροι (μέτοχοι, φυσικά ή νομικά πρόσωπα) για τα κέρδη που διανεμήθηκαν, όσο και η Α.Ε. για τα αδιανεμτα (παρακρατηθέντα) κέρδη.

Αντικείμενο φορολογίας είναι τα κέρδη, διανεμηθέντα και αδιανεμτα.

■ **Συνεταιρισμοί:** Τέλος, όπως και στις Α.Ε.

Υποκείμενα φορολογίας είναι, τα μέλη του συνεταιρισμού, οι συνεταιρισμοί και ενώσεις συνεταιρισμών εκτός όσων απαλλάσσονται.

Αντικείμενο φορολογίας είναι τα συνεταιρικά μερίδια αλλά και τα κέρδη που παρακρατήθηκαν στο συνεταιρισμό. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε πιο αναλυτικά, ορισμένες νομικές μορφές εταιρικών επιχειρήσεων, ξεκινώντας από τις προσωπικές επιχειρήσεις.

10.5. Οι προσωπικές εταιρίες

Όπως έχουμε αναφέρει, οι προσωπικές εταιρίες είναι:

- η Ομόρρυθμη εταιρία (Ο.Ε.),
- η Απλή ετερόρρυθμη εταιρία (Ε.Ε.), και
- η Συμμετοχική ή Αφανής εταιρία.

Ας δούμε τώρα από πιο κοντά ποιες είναι οι προϋποθέσεις ίδρυσης, τα βασικά χαρακτηριστικά και η διαδικασία σύστασης των προσωπικών εταιριών.

10.5.1. Προϋποθέσεις ίδρυσης

Για την ίδρυση μιας προσωπικής εταιρίας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέλη, που, κατά την έκφραση του νόμου, «υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού».

Τα ιδρυτικά μέλη μιας προσωπικής εταιρίας μπορεί να είναι

- φυσικά πρόσωπα άνω των 18 ετών, ή
- νομικά πρόσωπα.

10.5.2. Βασικά χαρακτηριστικά

Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των προσωπικών εταιριών είναι τα εξής:

- Η συγκροτημένη επιχειρηματική δραστηριότητα των εταίρων που έχουν ως σκοπό την από κοινού δημιουργία κέρδους. Η επιχειρηματική δραστηριότητα δύο ή περισσότερων φυσικών ή νομικών προσώπων καθορίζεται και συγκροτείται γραπτά με συμβολαιογραφικό έγγραφο ή ιδιωτικό συμφωνητικό. Τα έγγραφα αυτά αποτελούν το καταστατικό της εταιρίας.
- Το αλληλέγγυο και απεριόριστο της ευθύνης των ομόρρυθμων και εμφανών εταίρων αλλά και η περιορισμένη, μέχρι του ποσού της εταιρικής τους εισφοράς, ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων.
- Η κοινή Εταιρική Επωνυμία. Από τη στιγμή που οι εταίροι συγκροτήσουν επιχείρηση και οι ενέργειές τους γίνονται για λογαριασμό της, είναι υποχρεωτικό να έχει η επιχείρησή τους μια κοινή επωνυμία, η οποία πρέπει να καλύπτει ορισμένες προϋποθέσεις.

10.5.3. Διαδικασία σύστασης

Τα παρακάτω βήματα περιγράφουν τη διαδικασία σύστασης μιας προσωπικής εταιρίας:

Για κάθε τύπο εταιρίας, από τη στιγμή που θα επιλεγεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της, και εφόσον είναι γνωστοί ο σκοπός και ο τύπος της, σκόπιμη είναι μία επίσκεψη στο οικείο επιμελητήριο, ώστε να βεβαιωθεί ο επιχειρηματίας ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος δεν έχουν ήδη δοθεί σε κάποια άλλη εταιρία και ότι αυτά είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νόμου.

Στη συνέχεια, πρέπει να γίνουν τα εξής:

- *Προέγκριση Επωνυμίας:* Αν η επιλεγμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος γίνουν αποδεκτά, το επιμελητήριο χορηγεί βεβαίωση Προέγκρισης Επωνυ-

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

Αν και η διαδικασία για την Προέγκριση Επωνυμίας δεν είναι υποχρεωτική, είναι χρήσιμο να γίνει πριν από τη σύνταξη και την υπογραφή του καταστατικού, ώστε με βεβαιότητα να γνωρίζει ο επενδυτής ότι η επωνυμία που επέλεξε γίνεται αποδεκτή και ότι δε θα χρειαστούν εκ των υστέρων αλλαγές στο καταστατικό.

- **Σύνταξη Καταστατικού - Ιδιωτικού Συμφωνητικού:** Στο στάδιο αυτό είναι αναγκαία η Σύνταξη του Ιδιωτικού Συμφωνητικού - Καταστατικού της εταιρίας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της σύστασης της εταιρίας, επίσης προδιαγράφει και καθορίζει όλα τα θέματα που αφορούν τις σχέσεις των μετόχων, τη διοίκηση της εταιρίας, θέματα σχετικά με τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δε χρειάζεται να συνταχθεί και να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.
- **Έγκριση Επωνυμίας:** Το καταστατικό της υπό σύσταση προσωπικής εταιρίας, προσκομίζεται υπογεγραμμένο σε δύο αντίγραφα στο οικείο επιμελητήριο, για έλεγχο και έγκριση του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου.
- **Δ.Ο.Υ. έδρας:** Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού πρέπει να καταβληθεί στη Δ.Ο.Υ. της έδρας ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.), ο οποίος ανέρχεται σήμερα, στο 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν. 1676/86) και να θεωρηθεί το Καταστατικό.
- **Ταμείο Νομικών και Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων:** Στη συνέχεια, θεωρείται το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων, όπου καταβάλλεται και παράβολο.
- **Πρωτοδικείο έδρας:** Στο Πρωτοδικείο έδρας κατατίθενται για δημοσίευση δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το επιμελητήριο, τη Δ.Ο.Υ., το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης-σύστασης της προσωπικής εταιρίας.
- **Επιμελητήριο:** Μέσα σε δύο μήνες από τη σύστασή της, η εταιρία πρέπει να εγγραφεί στο οικείο επιμελητήριο.
- **Δ.Ο.Υ. έδρας:** Το τελευταίο βήμα είναι η έναρξη εργασιών στη Δ.Ο.Υ. της έδρας της επιχείρησης και η θεώρηση βιβλίων και στοιχείων του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.), σύμφωνα με τη νομοθεσία που ισχύει.

10.6. Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

10.6.1. Γενικά

Ας δούμε τώρα από πιο κοντά ορισμένες γενικές έννοιες, αλλά και ποιες είναι οι προϋποθέσεις ίδρυσης, τα βασικά χαρακτηριστικά και η διαδικασία σύστασης της Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.).

Ο νόμος καθιέρωσε τη μορφή της Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) που συνδυάζει χαρακτηριστικά και από τις προσωπικές και από τις κεφαλαιουχικές εταιρίες προκειμένου να ενθαρρυνθούν

- μετρίου ύψους επενδύσεις που συνεπάγονται υψηλότερο επιχειρηματικό κίνδυνο, και
- επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με μέτριες οικονομικές απαιτήσεις και αποδόσεις, δραστηριότητες δηλαδή στις οποίες, τόσο οι προσωπικές εταιρίες αλλά και αρκετές από τις μεγαλύτερες Α.Ε. θα ήταν διστακτικές να εμπλακούν.

Έτσι η Ε.Π.Ε.:

- είναι μικτή μορφή επιχείρησης,
- έχει κατώτατο όριο ύψους εταιρικού κεφαλαίου, το οποίο είναι χαμηλότερο από αυτό που απαιτείται για τη σύσταση μιας Α.Ε.,
- υπάρχει περιορισμένη μόνο, προσωπική ευθύνη των εταίρων, ανάλογη της εταιρικής τους εισφοράς.

Το εταιρικό κεφάλαιο της Ε.Π.Ε. αποτελεί τη μοναδική εγγύηση για τους τρίτους που συναλλάσσονται μαζί της.

10.6.2. Προϋποθέσεις ίδρυσης

Για την ίδρυση Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο, το οποίο, σύμφωνα με τα όσα ισχύουν σήμερα, δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 18.000€, ενώ δεν υπάρχει περιορισμός ως προς το ύψος του.

Το ποσό αυτό θα πρέπει να έχει καταβληθεί ολόκληρο κατά την υπογραφή του καταστατικού, ενώ το μισό τουλάχιστον του ποσού αυτού πρέπει να καταβληθεί σε μετρητά.

Το κεφάλαιο διαιρείται σε «μερίδες συμμετοχής», καθεμία από τις οποίες αποτελείται από εταιρικά μερίδια. Το κάθε μερίδιο δεν μπορεί να είναι μικρότερο από 30€.

10.6.3. Βασικά χαρακτηριστικά

Ας δούμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά μιας Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης.

- Για τις εταιρικές της υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η ίδια η Ε.Π.Ε. με την παρουσία της και όχι οι εταίροι της, οι οποίοι, αν και μετέχουν στη διοίκηση και διαχείριση της εταιρίας, απέναντι στους τρίτους ευθύνονται περιορισμένα και κινδυνεύουν να χάσουν μόνο την εταιρική τους μερίδα.
- Η Ε.Π.Ε. είναι πάντοτε εμπορική εταιρία, έστω κι αν το αντικείμενό της δεν είναι. Δεν μπορεί δηλαδή ποτέ να είναι αστική εταιρία.

Ωστόσο, η νομική μορφή της Ε.Π.Ε. απαγορεύεται για δραστηριότητες όπως:

- ✓ οι τραπεζικές,
- ✓ οι ασφαλιστικές,

- ✓ οι χρηματιστηριακές,
 - ✓ η διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων,
 - ✓ η διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων,
 - ✓ η χρηματοδοτική μίσθωση, ή όπως είναι ο διεθνής όρος, Leasing,
 - ✓ τα πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, ή όπως είναι ο διεθνής όρος, Factoring,
 - ✓ η προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital), και
 - ✓ οι αθλητικές δραστηριότητες.
- Η εταιρική σύμβαση (καταστατικό) των Ε.Π.Ε. καταρτίζεται μόνο με συμβολαιογραφικό έγγραφο. Το καταστατικό περιέχει τους κανόνες συμπεριφοράς τόσο των εταίρων όσο και του διαχειριστή απέναντι σε τρίτους αλλά και μεταξύ τους.
- Η επωνυμία της Ε.Π.Ε. μπορεί να είναι, είτε
- ✓ προσωπική, οπότε σχηματίζεται από το όνομα ενός ή περισσότερων εταίρων, φυσικών ή νομικών προσώπων – όπως συμβαίνει στις προσωπικές εταιρίες, είτε
 - ✓ πραγματική, οπότε σχηματίζεται από το αντικείμενο δραστηριότητας ή το σκοπό της εταιρίας – όπως απαιτείται στις κεφαλαιουχικές εταιρίες.
- Η Ε.Π.Ε.:
- ✓ αποκτά νομική προσωπικότητα από τη στιγμή που θα κατατεθεί αντίγραφο του καταστατικού της στο Πρωτοδικείο της έδρας, ενώ
 - ✓ ως νομικό πρόσωπο υπάρχει και διενεργεί συναλλαγές, από την ημερομηνία που δημοσιεύεται η περίληψη του καταστατικού της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- Το κεφάλαιο διαιρείται σε «εταιρικές μερίδες συμμετοχής», καθεμία από τις οποίες υποδιαιρείται σε «εταιρικά μερίδια» των 30 € το καθένα ή σε πολλαπλάσια αυτού του ποσού. Ο εταίρος έχει το δικαίωμα να μεταβιβάσει μέρος της εταιρικής του μερίδας, δηλαδή ένα ή περισσότερα εταιρικά μερίδια, δεν μπορεί όμως να μεταβιβάσει μέρος του εταιρικού του μεριδίου, γιατί αυτά αποτελούν το μικρότερο συστατικό του εταιρικού κεφαλαίου και συνεπώς δεν μπορούν να διασπαστούν.
- Η Διοίκηση σε μία Ε.Π.Ε. ασκείται από τη Συνέλευση των Εταίρων και από το διαχειριστή της (έναν ή περισσότερους).
1. Η Συνέλευση των Εταίρων:
- ✓ είναι ανώτατο όργανο διοίκησης της εταιρίας, η οποία με τις αποφάσεις της δεσμεύει τόσο την εταιρία όσο και το διαχειριστή,
 - ✓ συγκαλείται είτε από το διαχειριστή είτε από έναν ή περισσότερους εταίρους, οι οποίοι κατέχουν τουλάχιστον το ένα εικοστό του εταιρικού κεφαλαίου,
 - ✓ κάθε εταίρος, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εταιρικών μεριδίων που κατέχει, συμμετέχει προσωπικά στη Συνέλευση των Εταίρων με μία εταιρική

μερίδα, που ισοδυναμεί και με μία ψήφο, η οποία βαραίνει ανάλογα με τον αριθμό των εταιρικών μεριδίων.

- ✓ οι αποφάσεις των εταίρων της Ε.Π.Ε. λαμβάνονται από τη Συνέλευση των Εταίρων με διπλή πλειοψηφία (πλειοψηφία προσώπων/ψήφων και πλειοψηφία συμμετοχής στη συγκρότηση του εταιρικού κεφαλαίου).

2. Ο διαχειριστής της Ε.Π.Ε.:

- ✓ μπορεί να είναι ένα ή περισσότερα άτομα, εταίροι ή όχι της εταιρίας.
- ✓ διορίζεται από το καταστατικό ή από τη Συνέλευση των Εταίρων.
- ✓ όταν οι διαχειριστές είναι περισσότεροι του ενός, αυτοί αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και αποφασίζουν ομόφωνα ή με πλειοψηφία.

10.6.4. Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε.

Ιδιαίτερη μορφή Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης είναι και η λεγόμενη «Μονοπρόσωπη Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης». Σύμφωνα με το άρθρο 43α του Ν. 3190/1995 (που τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του Π.Δ. 279/1993), Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να συστήσει και ένα μόνο πρόσωπο, ή μία ήδη συσταθείσα Ε.Π.Ε. μπορεί να μετατραπεί σε Μονοπρόσωπη.

Η ειδική αυτή μορφή έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά, που τη διαφοροποιούν από την κανονική εταιρία περιορισμένης ευθύνης:

- i. Στην επωνυμία της εταιρίας πρέπει να αναφέρονται ολογράφως οι λέξεις «Μονοπρόσωπη Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης».
- ii. Το ίδιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο δεν μπορεί να συμμετέχει σε άλλη παρόμοια εταιρία.
- iii. Κατά τη Γενική Συνέλευση των Εταίρων, όπου υπάρχει ένας μόνο εταίρος, παρίσταται και υπογράφει τα πρακτικά συμβολαιογράφος, έτσι ώστε να υπάρχει κάποιος έλεγχος από την πλευρά της Πολιτείας.

10.6.5. Διαδικασία σύστασης

Τα παρακάτω βήματα περιγράφουν τη διαδικασία σύστασης μιας Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης. Όπως προαναφέραμε, καλό είναι ο επιχειρηματίας να επισκεφτεί το οικείο επιμελητήριο για προέγκριση της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της επιχείρησής του, πριν προχωρήσει στη σύνταξη του καταστατικού.

Στη συνέχεια, πρέπει να γίνουν τα εξής:

- **Προέγκριση Επωνυμίας:** Αν η επιλεγμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος γίνουν αποδεκτά, θα δοθεί βεβαίωση για τον αύξοντα αριθμό κράτησης της επωνυμίας, ο οποίος ισχύει για δύο μήνες. Στην περίπτωση που η επιλεγμένη επωνυμία έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξει νέα επωνυμία και να προσαρμόσει το Σχέδιο Καταστατικού.

- **Σύνταξη Σχεδίου Καταστατικού:** Οι διαδικασίες σύστασης μιας Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης ουσιαστικά ξεκινούν από τη σύνταξη του σχεδίου του καταστατικού της. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της σύστασης της εταιρίας, αλλά επίσης προδιαγράφει και καθορίζει όλα τα βασικά θέματα που αφορούν τις σχέσεις των μετόχων, τη διοίκηση της εταιρίας, ζητήματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της, αλλά και τη διάλυσή της.
- **Δικηγορικός Σύλλογος:** Στη συνέχεια, και πριν προχωρήσει στην υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, ο επιχειρηματίας πρέπει να καταβάλει στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για το δικηγόρο που συμπράττει και ο οποίος θα είναι υποχρεωτικά παρών στην υπογραφή του καταστατικού.
- **Συμβολαιογράφος:** Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του Καταστατικού Σύστασης της Ε.Π.Ε. ενώπιον συμβολαιογράφου. Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της Ε.Π.Ε. και το δικηγόρο ο οποίος παρίσταται.
- **Επιμελητήριο:** Το καταστατικό της υπό σύσταση Ε.Π.Ε. προσκομίζεται υπογεγραμμένο σε δύο αντίγραφα στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, αφού ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου.
- **Δ.Ο.Υ. έδρας:** Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβληθεί στη Δ.Ο.Υ. έδρας, ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.), καθώς επίσης και παράβολο Δημοσίου και ΤΑΠΕΤ. Το παράβολο αυτό, αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρίας από το Εθνικό Τυπογραφείο.
- **Ταμείο Νομικών και Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων:** Στη συνέχεια, πρέπει να θεωρηθεί το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων, όπου θα καταβληθούν και αντίστοιχα παράβολα.
- **Πρωτοδικείο:** Μέσα σε ένα μήνα από την υπογραφή του καταστατικού της εταιρίας, πρέπει αυτό να κατατεθεί θεωρημένο στο Πρωτοδικείο έδρας, ώστε να εγκριθεί η σύσταση της Ε.Π.Ε. Στη συνέχεια, εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρίας και καταχωρίζεται στο Μητρώο Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης.
- **Εθνικό Τυπογραφείο:** Η αρμόδια αρχή που εκδίδει την απόφαση έγκρισης της σύστασης της εταιρίας αποστέλλει στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση σχετικά με τη σύσταση της εταιρίας, για να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- **Επιμελητήριο:** Μέσα σε δύο μήνες από τη σύστασή της, η εταιρία πρέπει να εγγραφεί στο οικείο επιμελητήριο. Για την εγγραφή χρειάζεται να προσκομιστούν κάποια δικαιολογητικά, για τα οποία δίνονται πληροφορίες στα κατά τόπους επιμελητήρια.
- **Δ.Ο.Υ. έδρας:** Μέσα σε δέκα ημέρες από την ημερομηνία που θα εκδοθεί η απόφαση σύστασης της εταιρίας από την αρμόδια αρχή, πρέπει να γίνει έναρ-

ξη εργασιών στη Δ.Ο.Υ. της έδρας της επιχείρησης. Στη συνέχεια, θεωρούνται τα Βιβλία και τα Στοιχεία του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β.Σ.), σύμφωνα με τη νομοθεσία που ισχύει.

10.7. Η Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.)

10.7.1. Γενικά

Ας δούμε τώρα από πιο κοντά ορισμένες γενικές έννοιες για την Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.), αλλά και ποιες είναι οι προϋποθέσεις ίδρυσης, τα βασικά χαρακτηριστικά και η διαδικασία σύστασής της.

Η επέκταση των εμπορικών συναλλαγών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, η τεχνολογική εξέλιξη, η ανάγκη δημιουργίας παραγωγικών μονάδων με μεγάλες εγκαταστάσεις, τα μακροχρόνια σε απόδοση επενδυτικά προγράμματα και, γενικά, η ανάπτυξη της ιδιωτικής οικονομίας οδήγησε στην ανάγκη συγκέντρωσης μεγάλου κεφαλαίου.

Παράλληλα, η διάσπαση του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερους εταίρους (μετόχους) και η δυνατότητα ανάληψης των ευθυνών από πρόσωπα που συγκεντρώνουν επιχειρηματικά και ηγετικά προσόντα, αλλά πιθανόν δεν έχουν, ο καθένας μόνος του τα απαραίτητα κεφάλαια, οδήγησαν στη σκέψη της συγκέντρωσης κεφαλαίων από επενδυτές, ακόμα και από το Χρηματιστήριο.

Ανώνυμη, λοιπόν, είναι η εταιρία με μεγαλύτερο, από τις άλλες μορφές εταιριών, εταιρικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να συγκεντρώνεται από σχετικά μεγάλο αριθμό ατόμων (μετόχων). Ο όρος ανώνυμη δηλώνει την απρόσωπη εταιρία, καθώς η προσωπικότητα του εταίρου «χάνεται» στις συνελεύσεις των μετόχων και κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Μετουσιώνεται όμως και αποκτά δύναμη ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που κάθε μέτοχος διαθέτει και επομένως, με τη δύναμη που έχει να επηρεάζει τις αποφάσεις της εταιρίας.

10.7.2. Προϋποθέσεις ίδρυσης

Κατώτερο όριο κεφαλαίου, γενικώς, για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρίας είναι τα 60.000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου, π.χ. οι Ανώνυμες Εταιρίες που προέρχονται από συγχώνευση ή μετατροπή, πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 300.000 ευρώ.

10.7.3. Βασικά χαρακτηριστικά

As δούμε ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά μιας Ανώνυμης Εταιρίας.

- Η σύσταση της Α.Ε. γίνεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο, που υποβάλλεται στο Γραφείο Εμπορίου τής κατά τόπον αρμόδιας νομαρχίας, για να ελεγχθεί το καταστατικό, ενώ η έγκριση της πράξης σύστασης γίνεται από το νομάρχη. Από την έκδοση της πράξης αυτής η εταιρία αποκτά νομική προσωπικότητα, ενώ περίληψη της παραπάνω απόφασης δημοσιεύεται με εντολή του νομάρχη στο Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.
- Αυστηροί όροι δημοσιότητας ισχύουν κατά την ίδρυσή της αλλά και για όλη τη διάρκεια ζωής της, η οποία είναι ιδιαίτερα μακρά (συνήθως 50 χρόνια).
- Η Α.Ε. έχει δική της νομική προσωπικότητα και περιουσία. Εγγύηση για τους πιστωτές της είναι μόνο τα κεφάλαια (μετοχικό και αποθεματικά) της εταιρίας και όχι η προσωπική περιουσία των μετόχων της.
- Κάθε Α.Ε. είναι εμπορική, ακόμη και αν ο σκοπός της δεν είναι η εμπορική επιχείρηση.
- Η Α.Ε. αντλεί την επωνυμία της από το αντικείμενο της δραστηριότητάς της.
- Το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μεταξύ τους εταιρικά μερίδια, τις μετοχές, των οποίων
 - ✓ την αξία καλύπτουν οι μέτοχοι, οι οποίοι εισπράττουν κάθε χρόνο, εφόσον υπάρχουν κέρδη, μερίσματα ως αντάλλαγμα της οικονομικής τους αυτής συνεισφοράς για την πραγμάτωση του εταιρικού σκοπού,
 - ✓ κάθε μετοχή έχει στη συνέλευση των εταίρων μία ψήφο, ενώ
 - ✓ οι μετοχές είναι ελεύθερα μεταβιβάσιμες.
- Η ευθύνη των μετόχων φτάνει μέχρι το ύψος της ονομαστικής αξίας της μετοχής και είναι ευθύνη απέναντι στην Α.Ε., η οποία παύει με την αποπληρωμή της αξίας της μετοχής.
- Ευθύνη έναντι των τρίτων έχουν
 - ✓ το νομικό πρόσωπο της εταιρίας,
 - ✓ ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά και
 - ✓ ο Διευθύνων Σύμβουλος.
- Όπως και στην Ε.Π.Ε., τη Διοίκηση στις Α.Ε. ασκεί η Γενική Συνέλευση των Μετόχων κατά πλειοψηφία, ενώ τη Διαχείριση ασκεί το Διοικητικό Συμβούλιο.

10.7.4. Διαδικασία σύστασης

Τα παρακάτω βήματα περιγράφουν τη διαδικασία σύστασης μιας Ανώνυμης Εταιρίας. Όπως προαναφέραμε, καλό είναι ο επιχειρηματίας να επισκεφτεί το οικείο επιμελητήριο για προέγκριση της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της επιχείρησής του, πριν προχωρήσει στη σύνταξη του καταστατικού.

Στη συνέχεια, πρέπει να γίνουν τα εξής:

- **Προέγκριση Επωνυμίας:** Αν η επιλεγμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτά, χορηγείται βεβαίωση και ένας αύξων αριθμός κράτησης της επωνυμίας, ο οποίος ισχύει για δύο μήνες. Η προέγκριση χρήσης, η οποία δίνεται με ελάχιστες διατυπώσεις, είναι νομικά ισχυρή για τις ανάγκες της σύστασης της εταιρίας, χωρίς να προαπαιτείται τίποτε άλλο εκτός από τη δήλωση του σκοπού της εταιρίας. Επιπλέον, ο ιδρυτής διευκολύνεται στην επιλογή της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της εταιρίας του, καθώς έχει ο ίδιος πρόσβαση στα ευρετήρια των ήδη καταχωρισμένων επωνυμιών και διακριτικών τίτλων.
- **Σύνταξη Σχεδίου Καταστατικού:** Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της σύστασης της εταιρίας, αλλά επίσης προδιαγράφει όλα τα βασικά θέματα που αφορούν τις σχέσεις των μετόχων, τη διοίκηση της εταιρίας, ζητήματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της.
- **Δικηγορικός Σύλλογος:** Στη συνέχεια, και πριν από την υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, πρέπει ο επενδυτής να καταβάλει στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για το συμπράττοντα δικηγόρο, ο οποίος θα παρίσταται υποχρεωτικά στην υπογραφή του καταστατικού.
- **Συμβολαιογράφος:** Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του Καταστατικού Σύστασης της Ανώνυμης Εταιρίας ενώπιον συμβολαιογράφου. Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της Ανώνυμης Εταιρίας και το δικηγόρο ο οποίος παρίσταται και έχει συντάξει το σχέδιο καταστατικού.
- **Νομαρχία ή Γενική Γραμματεία Εμπορίου:** Οι Α.Ε. οφείλουν να καταθέσουν το καταστατικό τους στο αρμόδιο τμήμα της νομαρχίας στην οποία υπάγεται η έδρα τους, ώστε να λάβουν έγκριση της σύστασής τους. Στη συνέχεια εκδίδεται απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρίας και καταχωρίζεται στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών (Μ.Α.Ε.).
- **Επιμελητήριο:** Το καταστατικό της υπό σύσταση Α.Ε. προσκομίζεται υπογεγραμμένο σε δύο αντίγραφα για κατοχύρωση στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου. Στο ίδιο στάδιο γίνεται πλέον και η εγγραφή της εταιρίας στο οικείο επιμελητήριο, χωρίς όμως να απαιτείται να πληρωθεί άμεσα συνδρομή. Έτσι, η καταβολή του τέλους εγγραφής και της συνδρομής της εταιρίας παύουν να αποτελούν μέρος της διαδικασίας σύστασης της εταιρίας, μετατίθενται χρονικά μέσα στον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της και οι επενδυτές με μία μόνο επίσκεψη στο επιμελητήριο ενεργοποιούν την εγγραφή τους στα μητρώα.
- **Φ.Α.ΕΕ/Φ.Α.Β.Ε. (Καταβολή Φ.Σ.Κ.):** Οι Ανώνυμες Εταιρίες υπάγονται στις κατά τύπους Φ.Α.ΕΕ (Φορολογία Ανωνύμων Εμπορικών Επιχειρήσεων) και Φ.Α.Β.Ε. (Φορολογία Ανωνύμων Βιομηχανικών Επιχειρήσεων). Μέχρι πρόσφατα, οι υπό σύσταση Ανώνυμες Εταιρίες ήταν υποχρεωμένες να καταβά-

λουν μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού στην οικεία Φ.Α.ΕΕ ή Φ.Α.Β.Ε. το Φόρο Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.). Τώρα όμως, η απαίτηση της καταβολής αυτής μετατίθεται χρονικά κατά δεκαπέντε ημέρες μετά την εγγραφή της εταιρίας στα μητρώα. Στη Φ.Α.Β.Ε., όπως και σε οποιαδήποτε άλλη Δ.Ο.Υ., καταβάλλεται επίσης το παράβολο Δημοσίου και η εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ. Το παράβολο αυτό, αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρίας από το Εθνικό Τυπογραφείο.

- **Φ.Α.ΕΕ/Φ.Α.Β.Ε. - Έναρξη εργασιών:** Μέσα σε δέκα ημέρες από την ημερομηνία που θα εκδοθεί η απόφαση σύστασης της εταιρίας από την αρμόδια αρχή, πρέπει να γίνει έναρξη εργασιών στην αρμόδια Φ.Α.ΕΕ ή Φ.Α.Β.Ε. και στη συνέχεια, θεωρούνται τα Βιβλία και τα Στοιχεία του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (Κ.Β..Σ). Στο σημείο αυτό, και αφού ο υπάλληλος της οικονομικής υπηρεσίας ελέγξει τα παραπάνω δικαιολογητικά, ορίζεται ελεγκτής, ο οποίος, ύστερα από ειδοποίηση, ελέγχει το χώρο της έδρας της εταιρίας και παρέχει την ειδική έκθεση αυτοψίας.
- **Συγκρότηση Δ.Σ.:** Εφόσον οι διαδικασίες σύστασης της Α.Ε. ολοκληρωθούν, και πριν αρχίσει να λειτουργεί η Ανώνυμη Εταιρία, χρειάζεται να γίνει η συγκρότηση σε σώμα, του πρώτου Διοικητικού Συμβουλίου της, να οριστεί δηλαδή, ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος και τα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Επίσης, μέσα στο πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της Ανώνυμης Εταιρίας, το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να συνέλθει σε ειδική συνεδρίαση με μοναδικό θέμα ημερήσιας διάταξης να πιστοποιηθεί το αν καταβλήθηκε ή όχι το αρχικό μετοχικό κεφάλαιο που ορίζεται από το καταστατικό.

10.8. Νέες νομικές μορφές επιχειρήσεων

10.8.1. Νέα μορφή εταιρείας – Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)

Με το νόμο 4072/2012 θεσμοθετείται μια νέα μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας η οποία έρχεται να συνυπάρξει με τις ήδη υφιστάμενες (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.), η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.). Στόχος, η διευκόλυνση των επενδύσεων και της εν γένει ανάπτυξης, εν μέσω οικονομικής κρίσης και συνεχούς ύφεσης στην εσωτερική αγορά.

Σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία της Ι.Κ.Ε., είναι δυνατή η σύστασή της με την καταβολή ως ελάχιστου κεφαλαίου μόνο. Η ευθύνη των μελών της Ι.Κ.Ε. για τα εταιρικά χρέη περιορίζεται μόνο στο κεφάλαιο αυτής (με εξαίρεση τις εισφορές) ενώ η εταιρεία είναι *εμπορική και έχει νομική προσωπικότητα*. Μέχρι πρότινος, το ελάχιστο κεφάλαιο που μπορούσε κάποιος να καταβάλει για τη σύσταση κεφαλαιουχικής εταιρείας ήταν αυτό των 4.500 ευρώ για τις

Ε.Π.Ε. Κάτι τέτοιο ανατρέπεται πλέον πλήρως, ακολουθώντας σχετικές ρυθμίσεις στις οποίες έχουν ήδη προβεί άλλα ευρωπαϊκά κράτη.

Το ελάχιστο κεφάλαιο της Ι.Κ.Ε. είναι συνεπώς ένα ευρώ (1€). Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ενδιαφερόμενοι αποκλείονται να ορίσουν υψηλότερο μέγεθος κεφαλαίου, είτε κατά τη σύσταση της εταιρείας είτε μεταγενέστερα, με αύξηση κεφαλαίου. Το χαμηλό ύψος κεφαλαίου αποτελεί καινοτομία της νέας εταιρικής μορφής σε σχέση με τους γνωστούς, στην Ελλάδα, τύπους κεφαλαιουχικών εταιριών: ακολουθεί το πρότυπο άλλων ευρωπαϊκών κρατών που έχουν ήδη θεσμοθετήσει τη δημιουργία εταιριών με αντίστοιχο ύψος κεφαλαίου, όπως η Γερμανία και η Γαλλία για τις Ε.Π.Ε.

Σημαντική καινοτομία που εισάγεται (πέραν αυτής του ελάχιστου κεφαλαίου) είναι η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής και των μεριδίων από το κεφάλαιο. Τα εταιρικά μερίδια ανάγονται πλέον σε έναν ευρύτερο παρονομαστή που αποτελείται από την αξία του συνόλου των εισφορών, οι οποίες δεν είναι απαραίτητα σε κεφάλαιο. Κατ' αυτόν τον τρόπο *ο νέος εταιρικός τύπος είναι ιδιαίτερα ευέλικτος, καθώς είναι δυνατό να συνδυάζεται η κεφαλαιουχική με την προσωπική μορφή της εταιρείας και να προσαρμόζεται αναλόγως με τη βούληση των εταίρων.*

Προκειμένου να μειωθεί το κόστος σύστασης και να ενισχυθεί η προσπάθεια ανάπτυξης και επενδύσεων, ο νόμος ορίζει ότι η Ι.Κ.Ε. μπορεί να συσταθεί με ιδιωτικό έγγραφο (εκτός αν το συμβολαιογραφικό προβλέπεται από ειδική διάταξη ή αν εισφέρονται περιουσιακά στοιχεία για τη μεταβίβαση των οποίων πρέπει να τηρηθεί συμβολαιογραφικός τύπος ή αν τα μέρη το επιλέξουν). Σημαντική καινοτομία αποτελεί ότι *το καταστατικό και τα εταιρικά έγγραφα μπορούν να συντάσσονται και σε μια από τις επίσημες γλώσσες της Ευρωπαϊκής Ένωσης* (χωρίς ειδική πρόβλεψη από το καταστατικό) σε αντίθεση με τον κανόνα ότι τα βιβλία τηρούνται μόνο στην ελληνική γλώσσα.

Η Ι.Κ.Ε. μπορεί να λειτουργήσει και ως μονοπρόσωπη εταιρεία, ενώ όπου η νομοθεσία για την άσκηση δραστηριότητας απαιτεί τη νομική μορφή της Ε.Π.Ε., οι σχετικές δραστηριότητες και τα επαγγέλματα μπορούν πλέον να ασκούνται και από Ι.Κ.Ε. Είναι πάντοτε ορισμένου χρόνου και σε περίπτωση που αυτός δεν ορίστηκε στο καταστατικό της, ισχύει η δωδεκαετία. Έδρα της ορίζεται ο δήμος που αναφέρεται στο καταστατικό της. Καθότι κεφαλαιουχική εταιρεία, τα μερίδιά της μεταβιβάζονται ελεύθερα αιτία ζωής ή θανάτου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αιτήσεις για σύσταση Ι.Κ.Ε. στο ΓΕΜΗ μπορούν να κατατίθενται ήδη από 11 Ιουνίου του 2012 ενώ μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου 2013, *υφιστάμενες εταιρείες περιορισμένης ευθύνης μπορούν να μετατραπούν σε ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες εάν αυτό αποφασισθεί από τη συνέλευση των εταίρων*, που λαμβάνεται είτε με πλειοψηφία τουλάχιστον των δύο τρίτων του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν τα δύο τρίτα του όλου εταιρικού κεφαλαίου, είτε με πλειοψηφία τουλάχιστον των τριών τετάρτων του όλου εταιρικού κεφαλαίου. Ρήτρες του καταστατικού που προβλέπουν μεγαλύτερα ποσοστά πλειοψηφίας δεν λαμβάνονται υπόψη για την απόφαση αυτή. Η εν λόγω διάταξη ισχύει προς διευκόλυνση των Ε.Π.Ε. να μεταπηδήσουν σε ένα πιο ευέλικτο σχήμα

εταιρικής μορφής ενώ συνάδει με το αρχικό όραμα του εμπνευστή του συγκεκριμένου νόμου, καθηγητή κ. Περάκη, η Ι.Κ.Ε. να αντικαταστήσει εν καιρώ την Ε.Π.Ε.

10.8.2. Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.)

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα.

Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.) είναι η επιχείρηση εκείνη η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον. Επιτυχημένα παραδείγματα Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο καταδεικνύουν ότι προσφέρουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται μαζί και να συστήνουν βιώσιμες επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργούν θέσεις εργασίας και προάγουν την ευημερία της κοινωνίας.

10.8.3. Πόσες κατηγορίες Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων υπάρχουν;

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό που εξυπηρετούν οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

Κοιν.Σ.Επ. ΕΝΤΑΞΗΣ: Αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού, δηλαδή άτομα με αναπηρίες (σωματικές ή ψυχικές ή νοητικές ή αισθητηριακές), εξαρτημένα ή απεξαρτημένα από ουσίες άτομα, οροθετικοί, φυλακισμένοι/αποφυλακισμένοι και ανήλικοι παραβάτες). Σε μια Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης 40% κατ' ελάχιστο των εργαζομένων θα πρέπει να ανήκει υποχρεωτικά στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού.

Κοιν.Σ.Επ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ.

Κοιν.Σ.Επ. ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ.

10.8.4. Γενικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων

- Μια Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον πέντε μέλη, ή επτά μέλη για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης: Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι είτε φυσικά πρόσωπα, είτε φυσικά και νομικά πρόσωπα. Η συμμετοχή των νομικών προσώπων στην Κοιν. Σ.Επ δεν μπορεί να υπερβαίνει το ποσοστό του 1/3 των

μελών της, δεν μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ούτε ΝΠΔΔ που υπάγονται σε ΟΤΑ, με εξαίρεση τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και υπό την προϋπόθεση ύπαρξης προηγούμενης έγκρισης από το φορέα που εποπτεύει το ΝΠΔΔ. Κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα και έως πέντε προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες. Όλα τα μέλη έχουν δικαίωμα μιας ψήφου ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν, ενώ κάθε μέλος της Διοικούσας Επιτροπής πρέπει να είναι υποχρεωτικά και μέλος της επιχείρησης. Μόνη η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου με την ιδιότητα μέλους – εταίρου σε Κοιν.Σ.Επ. δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις, ενώ μέλος μίας Κοιν.Σ.Επ δεν μπορεί να μετέχει σε άλλη Κοιν.Σ.Επ που έχει έδρα στην ίδια Περιφερειακή ενότητα και τον ίδιο καταστατικό σκοπό.

- Τα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. δεν διανέμονται στα μέλη της, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και εργαζόμενοι σε αυτή, ενώ η κατανομή των κερδών διατίθεται ποσοστιαία, ετησίως, ως ακολούθως:
 - 5% για το σχηματισμό αποθεματικού,
 - έως 35% διανέμεται στους εργαζόμενους ως κίνητρο παραγωγικότητας,
 - το υπόλοιπο (τουλάχιστον 60%) διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

10.8.5. Οικονομικά κίνητρα για τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις

- Η Κοιν.Σ.Επ. δεν υπόκειται σε φορολογία εισοδήματος για τα κέρδη της. Το ποσοστό των κερδών της Κοιν.Σ.Επ. που διανέμεται στους εργαζόμενους, οι οποίοι ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού, υπόκειται σε παρακράτηση φόρου εισοδήματος, σύμφωνα με τον εκάστοτε ισχύοντα φορολογικό συντελεστή του πρώτου, μετά το αφορολόγητο ποσό κλιμακίου εισοδήματος.
- Οι εργαζόμενοι στις Κοιν.Σ.Επ., οι οποίοι ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού και λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή οποιαδήποτε άλλη παροχή, συνεχίζουν να εισπράττουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους.
- Οι Κοιν.Σ.Επ. έχουν πρόσβαση στο υπό σύσταση Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας: οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να εντάσσονται σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του ΟΑΕΔ για τη στήριξη της εργασίας και σε ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης. Οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να συνάπτουν Προγραμματικές Συμβάσεις με το Δημόσιο, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Οι Κοιν.Σ.Επ. δύνανται να εντάσσονται κατά την έναρξη της λειτουργίας τους σε συγχρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα που υλοποιούνται από την Γ.Γ. Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων, τον ΟΑΕΔ και άλλους συναρμόδιους φορείς.

10.8.6. Τι είναι το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας;

Σύμφωνα με το άρθρο 14 παρ. 1 του Ν.4019/2011, συστήνεται Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας, το οποίο είναι Δημόσιο Βιβλίο που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή. Το Μητρώο τηρείται στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται ατελώς από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο. Το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας αποτελείται από δύο επιμέρους μητρώα:

- I. Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, στο οποίο εγγράφονται υποχρεωτικά: α) οι Κοιν.Σ.Επ. οι οποίες συστήνονται με βάση τον Ν.4019/2011 και β) οι Κοι.Σ.Π.Ε. του Ν. 2716/1999
- II. Ειδικό Μητρώο άλλων Φορέων Κοινωνικής Οικονομίας, στο οποίο εγγράφονται προαιρετικά οι υφιστάμενες νομικές μορφές, οι οποίες πληρούν σωρευτικά τα ειδικά κριτήρια που περιγράφονται στο άρθρο 14 παρ. 1 του Ν. 4019/2011.

10.8.7. Ποια είναι η διαδικασία σύστασης μιας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης;

Η δημιουργία μιας Κοινωνικής Συνεταιριστικής Επιχείρησης απαιτεί ουσιαστικές ενέργειες σχεδιασμού έναρξης και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, καθώς και τυπικές διαδικασίες ίδρυσης. Οι τυπικές - υποχρεωτικές διαδικασίες ίδρυσης περιλαμβάνουν εκείνα τα βήματα που προβλέπονται για την ίδρυση ενός αστικού συνεταιρισμού, ενώ επιπλέον απαιτείται και η εγγραφή στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας.

Στις ουσιαστικές ενέργειες σχεδιασμού ανήκουν τόσο η προπαρασκευή διαφόρων επιχειρηματικών εργαλείων, όπως είναι η έρευνα αγοράς και το επιχειρηματικό σχέδιο, όσο και η κινητοποίηση και ενημέρωση των πιθανών εταίρων της με στόχο τη δημιουργία του αρχικού πυρήνα της επιχείρησης και την προσέλκυση και άλλων ατόμων ή φορέων που πιθανόν ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν. Το Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, είναι αρμόδιο για την τήρηση και λειτουργία του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας» (Πηγή: Σύντομος οδηγός για τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Νόμος 4019/2011 για την «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα») από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, μέσω της Ειδικής Υπηρεσίας για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Οικονομία (ΕΥΚΕΚΟ) της Γενικής Γραμματείας Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων.

ΠΗΓΕΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Για το είδος της βοήθειας που μπορείτε να αντλήσετε από διάφορες πηγές και να αξιοποιήσετε είτε στα πρώτα σας βήματα ως νέος επιχειρηματίας είτε στην προσπάθειά σας να αναπτύξετε την επιχείρησή που ήδη έχετε.
2. Για τους ιδιωτικούς, επαγγελματικούς και δημόσιου χαρακτήρα φορείς που παρέχουν τεχνική βοήθεια και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε νέους και παλαιούς επιχειρηματίες.

11.1. Η βοήθεια που μπορεί να προσφερθεί σε επιχειρηματίες

Οι υπηρεσίες που πιθανόν να σας φανούν χρήσιμες για να αντιμετωπίσετε προβλήματα και να απαντήσετε σε ερωτήματα που θα παρουσιαστούν κατά την ίδρυση ή ανάπτυξη της επιχείρησής σας, είναι δύο ειδών:

- Τεχνική βοήθεια για την οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησής, και
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης και για άλλα προβλήματα της μικρής επιχείρησής.

Στη συνέχεια θα δούμε σε τι συνίσταται η τεχνική βοήθεια.

11.2. Τύποι τεχνικής βοήθειας

Η τεχνική βοήθεια, λοιπόν, είναι ένα σύνολο υπηρεσιών που παρέχεται από εξειδικευμένους φορείς, και αφορά στα τεχνικά, μη χρηματοδοτικά θέματα που απασχολούν έναν επιχειρηματία στο ξεκίνημα αλλά και στη συνέχεια της επιχειρηματικής προσπάθειάς του.

Συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να έχουν την ακόλουθη μορφή ή τύπο:

- Αξιολόγηση επιχειρηματικής ιδέας.
 - Υποστήριξη για την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου και σχεδίων marketing.
 - Καθοδήγηση για τις διαδικασίες έναρξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.
 - Ενημέρωση για την αγορά εργασίας και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης.
 - Ενημέρωση για προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης δικής σας και των υπαλλήλων σας και για φορείς που ενισχύουν την επιχειρηματικότητα.
 - Συμβουλευτική υποστήριξη για τους πόρους, τα μέσα και τις μεθόδους που χρειάζονται για την οργανωτική και παραγωγική διάρθρωση της επιχείρησης.
- Ας δούμε τώρα τους διάφορους φορείς, που προσφέρουν τεχνική βοήθεια και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

11.3. Φορείς παροχής τεχνικής βοήθειας και συμβουλευτικών υπηρεσιών

Η τεχνική βοήθεια, λοιπόν, και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες παρέχονται από ένα μεγάλο αριθμό φορέων, με πανελλαδική πολλές φορές εμβέλεια και δημόσιο κατά κύριο λόγο χαρακτήρα, χωρίς βέβαια να απουσιάζουν οι επαγγελματικές ενώσεις και οι ιδιωτικοί φορείς.

Ιδιωτικοί φορείς είναι:

1. Οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.

Επαγγελματικοί φορείς είναι:

2. Τα Επιμελητήρια.
3. Το Επιμελητήριο Νέων Ελλάδος.
4. Η Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Νέων Επιχειρηματιών.
5. Η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου.

Δημόσιου χαρακτήρα φορείς είναι:

6. Οι Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας.
7. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.
8. Ο Εθνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας.
9. Τα Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών.
10. Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις επιχειρήσεις.
11. Τα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης.
12. Το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας.

1 1.3.1. Εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων

Οι εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων είναι ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι με τις εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες τους υποστηρίζουν, τεκμηριώνουν και βοηθούν τις επιχειρηματικές προσπάθειες.

Πληροφορίες για τις ελληνικές και ξένες εταιρείες αυτού του είδους, που λειτουργούν στην Ελλάδα, μπορείς να βρεις στον Σύνδεσμο Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ (Σ.Ε.Σ.ΜΑ.) που η ηλεκτρονική του διεύθυνση είναι www.sesma.gr.

Οι υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν σε επιχειρηματίες οι εταιρείες συμβούλων, καλύπτουν μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε μερικά από τα πιο σημαντικά:

1. Κατάρτιση και αξιολόγηση επιχειρηματικών σχεδίων.
2. Εκπόνηση μελετών κάθε είδους (διαγνωστικών, κλαδικών, βιωσιμότητας, σκοπιμότητας κ.λπ.).
3. Εκπόνηση σχεδίων μάρκετινγκ, για την προώθηση και την εμπορία προϊόντων και υπηρεσιών.
4. Προετοιμασία φακέλου για ένταξη σε εθνικούς αναπτυξιακούς νόμους ή/και αναπτυξιακά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και για χρηματοδότηση από αντίστοιχους πόρους.
5. Παροχή τεχνικής βοήθειας για συμμετοχή των επιχειρήσεων σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας, περιβαλλοντικής διαχείρισης, υγιεινής και ασφάλειας κ.λπ.
6. Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την καλύτερη διοικητική και παραγωγική οργάνωση μιας επιχείρησης.
7. Παροχή βοήθειας για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού των επιχειρήσεων.
8. Κατάρτιση και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού των επιχειρήσεων.
9. Σχεδιασμός και ανάπτυξη μηχανοργανωτικών εφαρμογών και εφαρμογών λογισμικού και διαδικτύου.
10. Μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας σε όσους επιχειρηματίες έχουν ανάγκη.

Η αμοιβή για τις υπηρεσίες αυτές είναι κατά περίπτωση, δηλαδή εξαρτάται από το είδος της υπηρεσίας, το μέγεθος της επιχείρησης και την τιμολογιακή πολιτική της κάθε εταιρίας συμβούλων.

1 1.3.2. Επιμελητήρια

Τα επιμελητήρια είναι υποχρεωτικές αυτοτελείς και ανεξάρτητες ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε ορισμένη γεωγραφική περιφέρεια, με βασικό σκοπό την προστασία και ανάπτυξη των επαγγελματικών δραστηριοτήτων στο συγκεκριμένο χώρο.

Επιμελητήρια υπάρχουν στις πρωτεύουσες όλων των νομών της χώρας και προσφέρουν στα μέλη τους και κάθε άλλον ενδιαφερόμενο διάφορες υπηρεσίες ανάμεσα στις οποίες οι σημαντικότερες είναι:

- Πληροφορίες για δικαιολογητικά και διαδικασίες σύστασης και αδειοδότησης μιας νέας επιχείρησης.
- Ενημέρωση για διάφορα θέματα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος (εκθέσεις, συνέδρια, σεμινάρια, ειδικά θέματα, εμπορικές αποστολές κ.λπ.).

Κάθε επαγγελματίας που υποχρεούται να γίνει μέλος ενός επιμελητηρίου καταβάλλει ένα ποσό για την εγγραφή του και μια ετήσια συνδρομή. Αυτό είναι το μόνο κόστος των υπηρεσιών των επιμελητηρίων, οι οποίες κατά τα άλλα παρέχονται δωρεάν.

1 1.3.3. Επιμελητήριο Νέων Ελλάδος

Το Επιμελητήριο Νέων Ελλάδος, μέλος του Διεθνούς Επιμελητηρίου Νέων, είναι ένας εθελοντικός οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με μέλη νέους φοιτητές, επαγγελματίες και επιχειρηματίες ηλικίας 18 έως 40 ετών, που έχει ως σκοπό τη συνεισφορά στην πρόοδο της παγκόσμιας κοινότητας μέσω της ανάπτυξης των ηγετικών και διοικητικών ικανοτήτων, της κοινωνικής υπευθυνότητας, της συντροφικότητας και της επιχειρηματικότητας των μελών του.

Το Επιμελητήριο διαθέτει 6 τοπικά παραρτήματα σε πόλεις της Ελλάδας και πληροφορίες για τη δράση του μπορείς να βρεις στο δικτυακό τόπο www.jci.cc ή επικοινωνώντας στην ηλεκτρονική διεύθυνση: jc_greece@artemis.gr

Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι:

- Σεμινάρια «μάθησης στην πράξη» για την ανάπτυξη ατομικών ηγετικών διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων.
- Κοινωνικά προγράμματα και εκδηλώσεις για την ανάπτυξη ατομικών επικοινωνιακών και διοικητικών ικανοτήτων.
- Δικτύωση σε διεθνές επίπεδο για την ανάπτυξη ατομικών επιχειρηματικών ικανοτήτων και δραστηριοτήτων.

Για να γίνεις μέλος και να έχεις δωρεάν πρόσβαση στις υπηρεσίες, προβλέπεται ετήσια συνδρομή 50 ευρώ.

1 1.3.4. Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Νέων Επιχειρηματιών (Ο.Ε.ΣΥ.Ν.Ε.)

Η Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Νέων Επιχειρηματιών (Ο.Ε.ΣΥ.Ν.Ε.) είναι ο επίσημος φορέας εκπροσώπησης των νέων, μέχρι 40 ετών, επιχειρηματιών στην Ελλάδα που έχει ως σκοπό την καλλιέργεια, προώθηση και ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος στην ελληνική κοινωνία καθώς και την υποστήριξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μελών του.

Η Ομοσπονδία έχει έδρα την Αθήνα και μέλη τους τοπικούς Συνδέσμους που εδρεύουν στις Περιφέρειες της χώρας. Αναλυτικές πληροφορίες για το έργο των Συνδέσμων μπορείς να βρεις στο δικτυακό τόπο www.esyne.gr ή επικοινωνώντας στο e-mail: info@esyne.gr

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τους Συνδέσμους στα μέλη τους, περιλαμβάνουν:

- Ενημέρωση για προγράμματα και προκηρύξεις επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
- Υποστήριξη με την παροχή επιχειρηματικών συμβουλών και τη διευκόλυνση διεθνών επαφών.
- Δικτύωση για ανεύρεση επιχειρηματικών συνεργατών εντός και εκτός της Ελλάδας.
- Εκδηλώσεις για την προαγωγή της επιχειρηματικής παιδείας και κουλτούρας.

Οι υπηρεσίες αυτές είναι δωρεάν για τα μέλη, τα οποία καταβάλλουν 60 ευρώ για την εγγραφή και 30 ευρώ ως ετήσια συνδρομή.

1.1.3.5. Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.)

Η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε) είναι η τρίτοβάθμια οργάνωση εκπροσώπησης του ελληνικού εμπορίου σε πανελλαδική κλίμακα και σε διεθνές επίπεδο. Περιλαμβάνει στη δύναμή της 13 Ομοσπονδίες, 234 Εμπορικούς Συλλόγους και 6 Συνδέσμους Εμπορικών Αντιπροσώπων. Επιδιώκει την προάσπιση των συμφερόντων των μελών της, την ανάδειξη της σημασίας του εμπορίου στην εθνική οικονομία και συμμετέχει ως ισότιμος κοινωνικός εταίρος στην Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας και στις επί μέρους κλαδικές συμβάσεις.

Ιδρύθηκε το 1994 και, έκτοτε, έχει αναπτύξει ένα σημαντικό έργο στην κατεύθυνση της δημιουργίας και εμπέδωσης μιας συλλογικής συνείδησης στους εμπόρους καθώς και του συντονισμού της δράσης τους. Επίσης, διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο οικονομικό και κοινωνικό γίγνεσθαι της χώρας. Περισσότερες πληροφορίες μπορεί να βρει κανείς στο δικτυακό τόπο της ΕΣΕΕ www.esee.gr ή στα κεντρικά της γραφεία στην οδό Μητροπόλεως 42, στην Αθήνα.

Μέσω εκδόσεων, αλλά κυρίως μέσω του δικτυακού της τόπου, προσφέρει στα μέλη της και σε κάθε ενδιαφερόμενο ενημέρωση πάνω σε θέματα εμπορίου, νομικά, φορολογικά, οικονομικά, εργατικά, ασφαλιστικά, ηλεκτρονικού εμπορίου και προστασίας του καταναλωτή.

Προσφέρει επίσης στα μέλη της επαγγελματική κατάρτιση μέσω του Κέντρου Ανάπτυξης Ελληνικού Εμπορίου (Κ.Α.ΕΛ.Ε.), το οποίο λειτουργεί ως Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Εθνικής Εμβέλειας με έδρα την Αθήνα (Μητροπόλεως 42, e-mail: info@kaele.gr).

Ταυτόχρονα, μετά από έγκριση σχετικής πρότασης προς το Υπουργείο Παιδείας, η ΕΣΕΕ οργάνωσε και προσφέρει σε όλη την Ελλάδα, το Πρόγραμμα ΕΡΜΕΙ-

ΟΝ, μέρος του οποίου είστε και σεις. Οι υπηρεσίες της προσφέρονται στα μέλη της δωρεάν.

1 1.3.6. Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας

Οι Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας είναι ένα δίκτυο δομών πληροφόρησης, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υποστήριξης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία επιχειρήσεων από νέους και νέες. Το δίκτυο συντονίζεται από τη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στόχος των θυρίδων είναι η παροχή ουσιαστικής και ολοκληρωμένης βοήθειας σε νέους και νέες προκειμένου να διακριθούν στον επιχειρηματικό στίβο. Μπορείς να μάθεις τα πάντα για τις θυρίδες στο δικτυακό τόπο www.thirides.gr

Οι θυρίδες παρέχουν δύο ειδών υπηρεσίες:

- Πρώτον, υπηρεσίες επιχειρηματικής κουλτούρας, όπου η προσφερόμενη βοήθεια εστιάζεται σε επίπεδο ενημέρωσης και πληροφόρησης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται εκδόσεις και εγχειρίδια, ενημερωτικές εκδηλώσεις και συναντήσεις και ομαδικές συζητήσεις κατά τις οποίες αναλύονται περιπτώσεις επιτυχημένων επιχειρήσεων, γίνεται προσομοίωση εικονικών επιχειρήσεων και μεταδίδονται γνώσεις από το επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Δεύτερον, υπηρεσίες επιχειρηματικότητας, μέσω των οποίων οι υποστηριζόμενοι νέοι επιχειρηματίες λαμβάνουν πρακτική βοήθεια για την ίδρυση και την εξέλιξη της επιχείρησής τους.
- Όλες οι υπηρεσίες των Θυρίδων Νεανικής Επιχειρηματικότητας παρέχονται δωρεάν.

1 1.3.7. Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.)

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού Ο.Α.Ε.Δ. είναι δημόσιος οργανισμός εποπτευόμενος από το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Ασφάλισης, που εφαρμόζει την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική για την απασχόληση, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η προσαρμογή της προσφοράς εργασίας στις απαιτήσεις της ζήτησης.

Όλες οι πληροφορίες για τον Ο.Α.Ε.Δ. και τις υπηρεσίες που προσφέρει μπορούν να βρεθούν στον δικτυακό τόπο www.oaed.gr

Οι υπηρεσίες του Ο.Α.Ε.Δ. για την επιχειρηματικότητα απευθύνονται σε ενήλικες νέους και νέες άνεργους και στοχεύουν στην έξοδό τους από την ανεργία. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται μέσω των Κέντρων Προώθησης Απασχόλησης (Κ.Π.Α.) και αναφέρονται:

- Σε πληροφορίες για προγράμματα επιχορήγησης και κατάρτισης νέων επαγγελματιών/επιχειρηματιών, και
- Σε επιχειρηματική συμβουλευτική.
Οι υπηρεσίες του Ο.Α.Ε.Δ. προσφέρονται δωρεάν.

1 1.3.8. Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών

Τα Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών είναι γραφεία ενιαίας εξυπηρέτησης υποψήφιων επενδυτών που λειτουργούν σε κάθε νομό της χώρας υπό την εποπτεία της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης.

Αναλυτικές πληροφορίες για το έργο και τις υπηρεσίες που προσφέρουν μπορείτε να βρείτε σε όλες τις νομαρχίες της χώρας και στον δικτυακό τόπο www.ypes.gr

Τα Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών προσφέρουν τις εξής υπηρεσίες:

- Συντονισμό των δημοσίων υπηρεσιών που συμμετέχουν στις διαδικασίες σύστασης και αδειοδότησης μιας νέας επιχείρησης.
- Αξιόπιστη και έγκυρη ενημέρωση του επενδυτή επιχειρηματία για τις ευκαιρίες ένταξης στα ισχύοντα εθνικά και κοινοτικά πλαίσια κινήτρων – ενισχύσεων – χρηματοδοτήσεων.

Στα Κέντρα, δηλαδή αυτά, ο υποψήφιος επενδυτής θα βρει, όχι μόνο όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά και τις πληροφορίες που χρειάζεται, αλλά θα βοηθηθεί αποτελεσματικά και στη διεκπεραίωση όλων των σχετικών διαδικασιών.

Όλες οι υπηρεσίες των Κέντρων Υποδοχής Επενδυτών προσφέρονται δωρεάν.

1 1.3.9. Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για Επιχειρήσεις

Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφοριών για τις επιχειρήσεις είναι ένας Φορέας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με παραρτήματα σε κάθε χώρα μέλος, ο οποίος βοηθά τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να αποκτήσουν πρόσβαση σε προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ένωσης και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους παρέχονται.

Τα παραρτήματα του Κέντρου στην Ελλάδα είναι εγκατεστημένα σε διάφορα τοπικά επιμελητήρια, λειτουργούν υπό την εποπτεία τους και μπορείτε να έρθετε σε επαφή μαζί τους στο δικτυακό τόπο www.eic.gr

Τα παραρτήματα του Ευρωπαϊκού Κέντρου Πληροφόρησης προσφέρουν στους ενδιαφερόμενους, μεταξύ άλλων:

- Ενημέρωση για κοινοτικά θέματα.
- Συμβουλευτική υποστήριξη για θέματα με ευρωπαϊκή διάσταση.
- Αρωγή για εξασφάλιση επαφών με υπηρεσίες, φορείς και συνεργάτες στις χώρες-μέλη.

Καλύπτονται επίσης, θέματα επιδοτήσεων, ανταγωνισμού, φορολογίας, περιβάλλοντος, εσωτερικής αγοράς, ποιότητας, υγιεινής και ασφάλειας και πολλά άλλα. Οι υπηρεσίες προσφέρονται δωρεάν.

11.3.10. Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.)

Τα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) αποτελούν ένα ολοκληρωμένο δίκτυο επιχειρηματικής υποστήριξης που λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης με στόχο την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών πληροφόρησης και συμβουλευτικού προσανατολισμού προς τις επιχειρήσεις.

Τα Κέντρα αυτά λειτουργούν στις έδρες των Περιφερειών της χώρας και χρηματοδοτούνται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα» 2002-2007. Όλες οι υπηρεσίες των Κ.Ε.Τ.Α. προσφέρονται δωρεάν.

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι:

- Ενημέρωση για διάφορα επιχειρησιακά προγράμματα.
- Πληροφόρηση για την επιχειρηματική κίνηση, την τεχνολογία, τα χρηματοδοτικά εργαλεία κ.λπ.
- Εξατομικευμένη υποστήριξη για την καλύτερη υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Βοήθεια για επαφή με επιχειρηματικούς και τεχνικούς συμβούλους.

11.3.11. Δίκτυο Επιχειρηματικότητας ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ

Η πράξη «Δίκτυο Ενίσχυσης της Επιχειρηματικότητας για τις μικρές επιχειρήσεις» (Δίκτυο Επιχειρηματικότητας) υλοποιείται από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», συγχρηματοδοτείται με πόρους της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ) και έχει χρονική διάρκεια έως το τέλος του 2015. Βασική επιδίωξη του Δικτύου Επιχειρηματικότητας του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ είναι η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις του δευτερογενή και τριτογενή τομέα της οικονομίας. Το Δίκτυο έχει σχεδιαστεί και οργανωθεί στην κεντρική του δομή στην Αθήνα και υποστηρίζει μικρές επιχειρήσεις που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του πανελλαδικά (<http://diktyo.imegsevee.gr/>).

Ήδη εκατοντάδες εταιρείες έχουν προστρέξει στην ΓΣΕΒΕΕ για βοήθεια

Από την έναρξη του Δικτύου Επιχειρηματικότητας για δωρεάν συμβουλευτικές υπηρεσίες προς μικρές επιχειρήσεις, που εκτελεί η ΓΣΕΒΕΕ, 250 επιχειρήσεις έχουν υποβάλει αίτηση για τη λήψη υποστήριξης και σε 160 και πλέον επιχειρήσεις η συμβουλευτική έχει ολοκληρωθεί, ενώ στις υπόλοιπες η υποστήριξη τους βρίσκεται σε εξέλιξη.

Το Δίκτυο Επιχειρηματικότητας είναι μια πανελλαδική δομή παροχής δωρεάν συμβουλευτικών υπηρεσιών στις μικρές επιχειρήσεις, και αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική πρωτοβουλία της Συνομοσπονδίας να βρεθεί δίπλα στην μικρή επιχείρηση παρέχοντάς της υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης μέσα στο ιδιαίτερα δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον που βιώνει καθημερινά. Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»), και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και εθνικούς πόρους. Οι δράσεις του έργου σχεδιάστηκαν και υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ).

Τα πεδία στα οποία παρέχεται η συμβουλευτική υποστήριξη εστιάζουν στα σημαντικότερα θέματα λειτουργίας των μικρών επιχειρήσεων (π.χ. οργάνωση, χρηματοδότηση, μάρκετινγκ κ.ά.). Οι υπηρεσίες παρέχονται από έμπειρους και εξειδικευμένους επιχειρηματικούς συμβούλους, μέλη του Μητρώου συμβούλων του Δικτύου, το οποίο εκτείνεται σε όλη την επικράτεια.

Η ΓΣΕΒΕΕ καλεί τους μικρούς επιχειρηματίες να ενημερωθούν και να συμμετάσχουν στο Δίκτυο, απολαμβάνοντας, χωρίς κανένα οικονομικό κόστος, υψηλού επιπέδου συμβουλευτική υποστήριξη σε σημαντικά πεδία της επιχειρηματικής τους καθημερινότητας. Για περισσότερες πληροφορίες οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καλούν στο 210 8837188 (κ.κ. Ηλίας Γεωργόπουλος και Πέτρος Πρωτοπαπαδάκης) ή να επισκέπτονται την ιστοσελίδα του Δικτύου (www.diktyo.imegsevee.gr).

Φορείς και Υπηρεσίες υποστήριξης της Γυναικείας Επιχειρηματικότητας

1. Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος

Ο Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος (ΣΕΓΕ) είναι ένας μη κυβερνητικός και μη κερδοσκοπικός οργανισμός για γυναίκες που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Είναι μέλος της Επιτροπής Εμπορίου & Ανάπτυξης του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ), του Συνδέσμου Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος (ΣΒΒΕ), του Συνδέσμου Γυναικών Επιχειρηματιών της Μεσογείου (FAEME), ενώ αρκετά μέλη του συμμετέχουν στις διοικήσεις Επιμελητηρίων. Συνεργάζεται με υπουργεία, κοινωνικούς φορείς, επαγγελματικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις σε τοπικό και ευρωπαϊκό επίπεδο για την προώθηση των συμφερόντων των γυναικών που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ο ΣΕΓΕ παρέχει στις γυναίκες επιχειρηματίες της Ελλάδας το περιβάλλον για να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους, προάγει τη νεανική επιχειρηματικότητα, βελτιώνει την αναγνωρισιμότητα των επιτευγμάτων τους στις επιχειρήσεις τους και προωθεί την ανάπτυξη των γυναικείων επιχειρήσεων μέσα από την έρευνα και τη πληροφόρηση. Ο ΣΕΓΕ προάγει τη δεοντολογία και την ηθική στην άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας των γυναικών, ενώ συγχρόνως αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που αποδεικνύουν τη συναίσθηση της κοινωνικής του ευθύνης. Γενικότερα, ο

ΣΕΓΕ δημιουργήθηκε με στόχο τη δικτύωση όλων των γυναικών επιχειρηματιών για τη συλλογική αντιμετώπιση των δυσκολιών και εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες-επιχειρηματίες σήμερα, τις εμπορικές συνεργασίες και τη δικτύωση με ανάλογους φορείς των κρατών-μελών της ΕΕ, έτσι ώστε να έχουν μια σφαιρική προσέγγιση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και ακόμη, για να είναι περισσότερο οργανωμένες και να αντεπεξέρχονται στον ανταγωνισμό και στις ανάγκες του επαγγελματικού και κοινωνικού εκσυγχρονισμού.

Διεύθυνση: Εγνατία 6, 546 26, Θεσσαλονίκη, τηλ.: 2310514514 & fax: 2310514514, e-mail: info@sege.gr, Website: <http://www.sege.gr>

2. Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών της Μεσογείου (AFAEMME)

Σκοπός του AFAEMME είναι να συνδέσει τις Ενώσεις και τους Συνδέσμους των γυναικών επιχειρηματιών και στελεχών των μεσογειακών χωρών και να τις εκπροσωπήσει στην προσπάθειά τους να προωθήσουν και να συντονίσουν τις δραστηριότητές τους με κοινό σκοπό σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Μέρος της κινητικότητας του AFAEMME αποτελεί και η εκστρατεία Woman Mobility Information Campaign, η οποία περιλαμβάνει δύο βασικές, απαραίτητες και συμπληρωματικές δραστηριότητες:

WOMEN MOBILITY MED PLATFORM: μια δραστηριότητα παραγωγής και διανομής πληροφοριακού υλικού για βασικές πτυχές της εργασιακής κινητικότητας σε μεσογειακές χώρες.

WOMENMOBILITY.ORG (<http://www.womenmobility.org>): μία δραστηριότητα που αφορά την on-line ενημέρωση όλων των επιχειρηματιών γυναικών σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις, ευκαιρίες και δυνατότητες που προσφέρουν οι μεσογειακές αγορές.

Afaemme International Projects Department Address: C/ Rector Ubach 8, Entlo 3^a. 08021 Barcelona (Spain) Phone: 0034 93 209 82 22, Fax: 0034 93 200 68 63 Website: <http://www.afaemme.org>.

3. Portal ενημέρωσης για τη γυναίκα επιχειρηματία

Το businesswoman.gr είναι το πρώτο ελληνικό ηλεκτρονικό περιοδικό για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα με στόχο την άμεση ενημέρωση και αξιόπιστη πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων επαγγελματιών, στελεχών και επιχειρηματιών γυναικών. Δημιουργήθηκε από μια ομάδα γυναικών επιχειρηματιών, με στόχο την εξοικείωση της σύγχρονης γυναίκας επιχειρηματία με τη συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία. Πρόθεσή του είναι να φέρει σε επαφή τις επιχειρηματίες με καταξιωμένους επιστήμονες και ειδικούς στο χώρο των επιχειρήσεων και παράλληλα, να τις ενημερώσουν υπεύθυνα και λεπτομερειακά για προγράμματα, υπηρεσίες και πηγές που θα δώσουν τη δυνατότητα να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα.

Το businesswoman.gr είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας μέσω του οποίου συζητούνται θέματα κοινού ενδιαφέροντος και ανταλλάσσονται απόψεις με γυναί-

κες-επιχειρηματίες στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο. Καλύπτει πολύπλευρα τις ανάγκες πληροφόρησης της σύγχρονης γυναίκας επιχειρηματία χωρίς να είναι εξαρτημένο από συλλόγους, ομάδες ειδικών συμφερόντων ή άλλους φορείς. Στα περιεχόμενά του θα βρείτε έρευνες, απόψεις και συμβουλές ειδικών, ενημέρωση σχετικά με προγράμματα, σεμινάρια και εκθέσεις, χρηστικά θέματα που αφορούν στην επιχειρηματική καθημερινότητα, παρουσιάσεις βιβλίων σχετικών με τον κόσμο των business και της επιτυχίας, τα τελευταία νέα της τεχνολογίας, νέα και δημοσιεύσεις επιχειρήσεων.

Διεύθυνση: Μητροπόλεως 15, 54624, Θεσσαλονίκη, τηλ.: 2310239790, fax: 2310239790.

e-mail: info@businesswoman.gr, Website: <http://www.businesswoman.gr>.

4. Portal ενημέρωσης για τη γυναίκα επιχειρηματία από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Η πύλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στοχεύει στην παροχή κατάλληλων διαδικτυακών συνδέσεων με οργανώσεις, προγράμματα και αντιπροσωπευτικές εκδηλώσεις γυναικών επιχειρηματιών που αφορούν την προώθηση και τη στήριξη του γυναικείου επιχειρηματικού πνεύματος. Website: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/women/portal/>

5. European Network to Promote Women's Entrepreneurship (WES)

Μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Ενίσχυσης της Γυναικείας Επιχειρηματικότητας (WES) είναι η Γενική Γραμματεία Ισότητας, η οποία και υλοποιεί δύο έργα στα πλαίσια του Γ' ΚΠΣ: α) το Έργο: "Ολοκληρωμένες Παρεμβάσεις υπέρ των γυναικών" και β) το Έργο "Θετικές Δράσεις υπέρ των γυναικών στις Μικρομεσαίες και Μεγάλες Επιχειρήσεις".

Διεύθυνση: Γενική Γραμματεία Ισότητας (Γ.Γ.Ι.) - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., Δραγατσανίου 8, Πλ. Κλαυθμώνος, 105 59 Αθήνα, τηλ.: 210 3315292-5, 210 3315344 & fax: 210 3315276, e-mail: info@isotita.gr και isotita@otenet.gr, Website: <http://www.isotita.gr>.

6. Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας και προώθησης γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα

Το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.) λειτουργεί υπό την εποπτεία και χρηματοδότηση της Γενικής Γραμματείας Ισότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Μερικοί από τους βασικούς στόχους ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του Κ.Ε.Θ.Ι. είναι η διεξαγωγή κοινωνικής έρευνας σε θέματα ισότητας των φύλων, η τεκμηρίωση και παροχή πληροφόρησης στην απασχόληση, επιχειρηματικότητα και κοινωνική ένταξη, η υποστήριξη γυναικών για την προώθηση στην αγορά εργασίας, κ.ά. Γενικότερα στο Κ.Ε.Θ.Ι.

λειτουργούν Κέντρα Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής Γυναικών για την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα και την κοινωνική ένταξη στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο και Βόλο. Website: <http://www.kethi.gr>.

7. Promoting Women's Enterprise Support Services (PROWESS)

Το PROWESS είναι ένα δίκτυο από άτομα και οργανώσεις που στηρίζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα. Στόχος τους είναι η παροχή καλύτερης πληροφόρησης και ενίσχυσης νέων επιχειρηματικών δράσεων. Website: <http://www.prowess.org.uk>

8. Εθνικό Επιμελητηριακό Δίκτυο Ελληνίδων Γυναικών Επιχειρηματιών (Ε.Ε.Δ.Ε.Γ.Ε.)

Το Εθνικό Επιμελητηριακό Δίκτυο Ελληνίδων Γυναικών Επιχειρηματιών είναι ένα κίνημα γυναικών επαγγελματιών που ξεκίνησε πριν δύο χρόνια στις Βρυξέλλες και απλώνεται σε ολόκληρη την Ευρώπη με στόχο την ανάπτυξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας και την υλοποίηση των αποφάσεων της Λισσαβόνας. Το Δίκτυο τίθεται στη διάθεση των γυναικών επιχειρηματιών, μελών των Ελληνικών Επιμελητηρίων, καθώς και εκείνων που θέλουν να ενταχθούν στην παραγωγή και κηρύσσει τον πόλεμο κατά της γυναικείας ανεργίας, της απαξίωσης και της ένταξης των γυναικών στις εφεδρείες των παραγωγικών τάξεων. Στόχοι του Δικτύου είναι η ευαισθητοποίηση των Επιμελητηρίων και των επιχειρηματιών-μελών τους σχετικά με τα οφέλη της πλήρους ενσωμάτωσης των γυναικών στην οικονομία, ο προσδιορισμός των εμποδίων, που αποτρέπουν τις γυναίκες από την πλήρη ένταξη τους στο εργατικό δυναμικό και η συμμετοχή των γυναικών στις παραγωγικές μονάδες και στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Website: <http://www.grcwn.gr>, e-mail: president@grcwn.gr.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τον τρόπο επιλογής του τόπου εγκατάστασης ανάλογα με τον τύπο ή το είδος της επιχείρησής σας.
2. Πώς να αποφασίσετε για το αν θα αγοράσετε, αν θα ενοικιάσετε ή αν θα κατασκευάσετε το χώρο όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρησή σας.
3. Τι ανάγκες έχει η επιχείρηση σε χώρους, και πώς αυτό επηρεάζει την επιλογή του τόπου εγκατάστασής της.

12.1. Τα βήματα για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης

Από την αρχή, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι άλλο είναι η επιλογή της ευρύτερης περιοχής που σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε ως επιχειρηματίας, άλλο της κοινότητας και άλλο του συγκεκριμένου χώρου εγκατάστασης μιας μονάδας. Όταν λοιπόν λέμε «τόπος» ή «τοποθεσία» εγκατάστασης, εννοούμε ένα χώρο μέσα σε μια κοινότητα, που βρίσκεται σε μια ορισμένη περιοχή.

Η απόφαση για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα τριών λογικών βημάτων:

- Πρώτον, επιλογή της ευρύτερης περιοχής, δηλ. της χώρας, της περιφέρειας, του νομού ή της επαρχίας.
- Δεύτερον, επιλογή, στη συνέχεια, της κοινότητας, δηλ. της συγκεκριμένης πόλης, χωριού, προαστίου ή γειτονιάς.
- Τρίτον, επιλογή συγκεκριμένου χώρου, συγκεκριμένου κτιρίου, εμπορικού κέντρου, οικοπέδου ή συγκεκριμένης διεύθυνσης.

12.1.1. Τα χαρακτηριστικά της κοινότητας

Τα χαρακτηριστικά της κοινότητας, που πρέπει να εξετάζονται, όταν γίνεται η επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, είναι:

1. Η γενική οικονομική κατάσταση της κοινότητας

Ιδανική για επιχειρηματική δραστηριοποίηση κοινότητα, είναι εκείνη που έχει:

- α) Σημαντικό αριθμό υγιών επιχειρήσεων, οι οποίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στη διαμόρφωση του εισοδήματος των κατοίκων της.
- β) Αυξημένο ποσοστό νέων επιχειρήσεων.
- γ) Σταθερότητα των επιχειρήσεων που υπάρχουν.
- δ) Σημαντική ανάπτυξη του εισοδήματος των κατοίκων. Σημασία έχει επίσης και το πώς αυτό το εισόδημα κατανέμεται.

2. Τα πληθυσμιακά χαρακτηριστικά

Ως προς τα πληθυσμιακά χαρακτηριστικά της κοινότητας, τα στοιχεία που πρέπει να μελετά αυτός που θα πάρει την απόφαση για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης είναι:

- α) Πόσοι ζουν στην κοινότητα ή και τη γύρω περιοχή, δηλαδή, πόσο μεγάλη είναι, θεωρητικά, η αγορά;
- β) Κατά πόσον η αγορά που τον ενδιαφέρει αναπτύσσεται και με τι ρυθμούς.
- γ) Τη σύνθεση του πληθυσμού (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση κ.λπ.).
- δ) Πόσοι είναι άνδρες και πόσες γυναίκες; Πόσοι αντιστοιχούν σε κάθε ομάδα ηλικιών;
- ε) Πόσα νοικοκυριά υπάρχουν;
- στ) Πόσοι είναι ιδιοκτήτες και πόσοι ενοικιαστές κατοικιών και επαγγελματιών χώρων;
- ζ) Πόσοι εργάζονται και σε τι δουλειές;
- η) Στοιχεία για τα υπάρχοντα σχολεία, τα επαγγέλματα και το εισόδημα των μελλοντικών πελατών του.

Στοιχεία για να δώσετε απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις θα βρείτε στις δημοσιεύσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, των επιμελητηρίων, των δήμων, των νομαρχιών, αλλά και άλλων οργανισμών και πηγών.

Στα χαρακτηριστικά της κοινότητας που πρέπει να εξεταστούν, είναι ακόμα:

3. Οι τοπικές επιχειρήσεις - ανταγωνιστές

Είναι σημαντικό να εξετάσετε τον τοπικό ανταγωνισμό. Αν θέλετε να μάθετε πόσα καταστήματα ρούχων, πόσα τροφίμων, πόσα συνεργεία αυτοκινήτων ή πόσα σουπερμάρκετ υπάρχουν, για παράδειγμα, στο Χαλάνδρι, στην Πάτρα κ.λπ., η Απογραφή Καταστημάτων που γίνεται από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, θα σας δώσει τα στοιχεία που ζητάτε.

Ιδιαίτερη, επομένως, προσοχή πρέπει να δίνετε πρώτα στους ανταγωνιστές σας που προσφέρουν τον ίδιο τύπο προϊόντων ή υπηρεσιών με αυτά της δικής

σας επιχείρησης, αφού αυτοί είναι οι άμεσοι διεκδικητές της συγκεκριμένης αλλά και της μελλοντικής πελατείας σας.

Θα πρέπει επίσης να ασχοληθείτε, όχι μόνο

- με τον αριθμό των ανταγωνιστών στην περιοχή, αλλά και
- με την έκταση και την ποιότητα των πωλήσεών τους,
- με τις προσπάθειες προώθησης που καταβάλλουν και την εμφάνιση των καταστημάτων τους,
- με τους τύπους των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν, και τις τιμές στις οποίες πωλούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους,
- και τις τυχόν ιδιαίτερες υπηρεσίες που παρέχουν, προκειμένου να προσελκύσουν και να κρατήσουν τους πελάτες τους.

4. Η υποστήριξη ή όχι της κοινότητας

Είναι γεγονός ότι μερικές κοινότητες, για κάποιους λόγους, δεν επιθυμούν την ίδρυση νέων επιχειρήσεων εντός των ορίων τους. Επομένως, θεωρείται σπουδαίο πλεονέκτημα η κοινότητα που έχει επιλέξει να μην αντιδρά αλλά, αντιθέτως, να επιθυμεί και να ενθαρρύνει την εγκατάσταση της επιχείρησής σου.

5. Το ανθρώπινο δυναμικό και οι υποδομές

- Είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν προβλήματα που να οφείλονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Παρά το γεγονός ότι στη χώρα μπορεί το ποσοστό ανεργίας να είναι γενικά υψηλό, σε ορισμένες περιοχές παρατηρείται ανεπάρκεια εργατικού δυναμικού, ενώ, από την άλλη πλευρά, σε άλλες ενδέχεται το ποσοστό ανεργίας να υπερβαίνει το μέσο όρο της χώρας.
- Το κλίμα μπορεί να είναι ένας λόγος που εμποδίζει τη μετακίνηση εργατικού δυναμικού.
- Επίσης, η σοβαρή έλλειψη κατοικιών με λογικό ενοίκιο, σε μερικές περιοχές, καθιστά περίπου αδύνατη την προσέλκυση τεχνικών και διοικητικών υπαλλήλων σε αυτές, έστω και αν οι άλλοι λόγοι ευνοούν την προσέλκυσή τους.
- Σημασία έχει επίσης και η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε μια περιοχή. Αυτό, είναι κάτι που εξαρτάται από την επαγγελματική συνείδηση που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι μιας περιοχής και τις δεξιότητές τους.
- Όσον αφορά την επάρκεια των υποδομών (παροχή ρεύματος, νερού, δρόμοι, αλλά και τράπεζες, σχολεία, νοσοκομεία κ.λπ.), είναι και αυτά πολύ σημαντικά στοιχεία, που θα πρέπει οπωσδήποτε να ερευνησετε.

6. Το φορολογικό καθεστώς

Έχει σημασία, να εξετάσετε τους κανόνες που ισχύουν στην περιοχή που έχετε επιλέξει να εγκαταστήσετε την επιχείρησή σας, από άποψη

- φορολογίας, ίδρυσης και λειτουργίας επιχειρήσεων,
- εργατικής νομοθεσίας,
- και χωροταξίας.

Για παράδειγμα:

- Επιτρέπονται όλα τα είδη καταστημάτων ή μόνο μίνι μάρκετ;
- Τα συνεργεία αυτοκινήτων επιτρέπεται να λειτουργήσουν, ή υπάρχουν περιορισμοί που έχουν σχέση με το χαρακτηρισμό της περιοχής ως αμιγώς οικιστικής;

12.1.2. Σημασία σωστής επιλογής του τύπου εγκατάστασης

Η αναζήτηση του κατάλληλου τύπου εγκατάστασης προϋποθέτει ότι έχετε αποφασίσει το είδος της επιχείρησης που θα ιδρύσετε.

- Θα είναι κάποιο κατάστημα λιανικής ή παροχής υπηρεσιών;
- Θα είναι κάποια επιχείρηση χονδρικής;

Αφού επιλεγεί ο τύπος, η επιχείρηση θα παραμείνει εκεί για αρκετά χρόνια. Έτσι, σφάλματα στη λήψη απόφασης για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης, οδηγούν σε μακροχρόνια προβλήματα που στη συνέχεια είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν.

Η σωστή επιλογή του τύπου εγκατάστασης έχει άμεση σχέση και επιδρά στο κόστος των παραγωγικών λειτουργιών και στη δυναμικότητα της επιχείρησης, δηλαδή πόσο μεγάλο μπορεί να είναι το μέγεθός της, καθώς επίσης και στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ, της προσπάθειάς σας δηλαδή, να προωθήσετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας.

Επομένως, η επιλογή του τύπου θα πρέπει να γίνεται μετά από πρόβλεψη της μελλοντικής αγοράς και του μεριδίου που θα μπορούσε να αποκτήσει σε αυτήν η επιχείρηση που θα δημιουργήσετε. Είναι πολύ ριψοκίνδυνο επιχειρηματικά, να προχωρά κανείς σε επιλογή τύπου, χωρίς να έχει έστω μια ιδέα του μεγέθους της αγοράς που θα εξυπηρετεί και πώς αυτή θα εξελιχθεί στο μέλλον.

12.2. Είδος επιχείρησης και τύπος εγκατάστασης

Ποτέ δεν πρέπει να επιλέγετε κάποιο χώρο για την εγκατάσταση της επιχείρησής σας, επειδή απλώς είναι διαθέσιμος, αλλά θα πρέπει να ελέγχετε αν αυτός ταιριάζει με το αντικείμενο της επιχείρησης που διαλέξατε να δημιουργήσετε. Επίσης, χρειάζεται σίγουρα να ξέρετε σε τι καταναλωτικό κοινό απευθύνεστε, δηλαδή ποιο και πόσο μεγάλο (σε αριθμό) είναι και πώς θα το υπολογίσετε.

Άλλα είναι τα κριτήρια για το εμπόριο και άλλα για την παραγωγή. Άλλα για το κατάστημα λιανικής πώλησης και άλλα για το χονδρικής. Άλλα για μια βιομηχανία και άλλα για μια μονάδα παροχής υπηρεσιών.

Όπως ξέρετε, υπάρχουν διαφόρων ειδών εμπορικές επιχειρήσεις.

- Εμπορική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι αυτή που παρέχει υπηρεσίες αντί για προϊόντα. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι τα συνεργεία αυτοκινήτων.

- Με τον όρο εμπορικές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης εννοούμε τις επιχειρήσεις που ασχολούνται κυρίως με την πώληση αγαθών στον τελικό καταναλωτή, δηλαδή τα καταστήματα. Τα περισσότερα καταστήματα λιανικής είναι μοναδικού προϊόντος ή περιορισμένου αριθμού προϊόντων, ειδικεύονται δηλαδή σε ένα ή λίγα είδη αγαθών, όπως ενδύματα, έπιπλα, φάρμακα και καλλυντικά ή τρόφιμα. Μερικά ειδικεύονται όχι απλώς σε μια κατηγορία ομοειδών προϊόντων (όπως, π.χ., τρόφιμα) αλλά και σε ένα συγκεκριμένο τρόφιμο (όπως, π.χ., το κρέας ή τα είδη αρτοποιίας).
- ✓ Το ειδικό κατάστημα είναι ένα κατάστημα περιορισμένου αριθμού προϊόντων, που στοχεύει σε μία προσεκτικά καθορισμένη αγορά, προσφέροντας μοναδική συλλογή προϊόντων, γνώση και ενημέρωση, ώστε να βοηθήσει τον πελάτη να αγοράσει, καθώς και καλή εξυπηρέτηση. Παραδείγματα ειδικών καταστημάτων είναι μία μπουτίκ ρούχων που προσφέρει ένα συγκεκριμένο είδος ενδυμάτων μόδας, ή ένα κατάστημα που πουλά ανταλλακτικά αυτοκινήτων.
- ✓ Τα καταστήματα ποικιλίας ειδών, από την άλλη μεριά, προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Τέτοια καταστήματα μπορεί να διαθέτουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές και συχνά να είναι σελφ-σέρβις, δηλαδή οι πελάτες να αυτοεξυπηρετούνται και να πληρώνουν σε κάποιο κεντρικό ταμείο. Πολλά από αυτά έχουν παραμείνει αυτόνομα, ενώ άλλα ανήκουν σε αλυσίδα καταστημάτων. Το σουπερμάρκετ είναι ένα μεγάλο κατάστημα, αυτόνομο ή μέρος αλυσίδας, που πωλεί κυρίως τρόφιμα, ποτά και άλλα είδη οικιακής χρήσης, σε σχετικά χαμηλές τιμές, εφαρμόζοντας το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης πελατών. Το πολυκατάστημα είναι ένα μεγάλο κατάστημα λιανικής, που διακινεί μεγάλη ποικιλία αγαθών – ενδύματα, είδη οικιακής χρήσης, έπιπλα κατοικιών κ.λπ. – και είναι οργανωμένο σε χωριστά τμήματα, για λόγους πρόωθησης των πωλήσεων, εξυπηρέτησης και ελέγχου.
- Κατάστημα χονδρικής πώλησης, είναι εκείνο που αγοράζει και μεταπωλεί εμπορεύματα σε λιανοπωλητές και άλλους εμπόρους, σε βιομηχανίες, ιδρύματα και εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά όχι (ή σπάνια) στον τελικό καταναλωτή. Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις κατατάσσονται ανάλογα με το είδος των προϊόντων που διακινούν ή τη μέθοδο λειτουργίας τους. Διακρίνονται σε
 - ✓ επιχειρήσεις γενικού χονδρικού εμπορίου, που διακινούν δύο ή και περισσότερες μη ομοειδείς κατηγορίες αγαθών (π.χ. είδη οικιακής χρήσης, αθλητικά είδη κ.λπ.),
 - ✓ και σε επιχειρήσεις ειδικού χονδρικού εμπορίου, που διακινούν συγκεκριμένες σειρές αγαθών (όπως για παράδειγμα, είδη παντοπωλείου ή οικιακής χρήσης ή ανταλλακτικά αυτοκινήτων).
- Μερικοί χονδρέμποροι οι οποίοι εκτελούν τις πιο πολλές ή και όλες τις υπηρεσίες που συνδέονται με το χονδρικό εμπόριο είναι γνωστοί ως χονδρέμποροι υπηρεσιών ή χονδρέμποροι πλήρους εξυπηρέτησης. Ασχολούνται με την πώληση, συναρμολόγηση, αποθήκευση, μεταφορά, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση και πληροφόρηση της αγοράς.

- Ένα άλλο είδος επιχείρησης χονδρικού εμπορίου, είναι και αυτή του cash-and-carry (που σημαίνει, περίπου, «διάλεξε, πλήρωσε και παρ' το μαζί σου»). Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις εξυπηρετούν κυρίως τα μικρά μαγαζιά λιανικής πώλησης, αλλά συχνά και καταναλωτές που ενδιαφέρονται για αγορά σε μεγάλες ποσότητες και συσκευασίες, οι οποίοι βρίσκουν όλα τα προϊόντα κάτω από μια στέγη και σε καλύτερες τιμές.

12.3. Η χωροταξική διάταξη των λειτουργιών της επιχείρησης και ο τύπος εγκατάστασης

Χωροταξική διάταξη είναι η τεχνική με την οποία επιδιώκουμε την άριστη κατανομή του χώρου στα στοιχεία της δραστηριότητας. Δηλαδή, προσπαθούμε να καθορίσουμε την καλύτερη διευθέτηση του εξοπλισμού, που είναι κατάλληλος να αναδείξει τα προϊόντα τα οποία θα ικανοποιήσουν την προβλεπόμενη ζήτηση (ποσότητα, ποιότητα, σε δεδομένο χρόνο) με το χαμηλότερο κόστος. Ας έρθουμε τώρα, στο θέμα της εκμετάλλευσης και αξιοποίησης του χώρου που τελικά επιλέξατε. Όσα θα αναφέρουμε αφορούν τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου σε σχέση με τη μελλοντική απόδοση.

- Υπάρχει διαφορά στη χωροταξική διάταξη των καταστημάτων λιανικής, χονδρικής, παροχής υπηρεσιών και των βιομηχανιών ή βιοτεχνιών. Η χωροταξική διάταξη έχει μεγάλη σπουδαιότητα τόσο σε ένα μικρό όσο και σ' ένα μεγάλο κατάστημα, όπως και σε ένα μικρό ή ένα μεγάλο εργοστάσιο.
- Υπάρχουν πολλά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν όταν πρόκειται για εγκατάσταση σε καινούριο κτίριο ή σε παλαιότερο.
- Πιθανόν να υπάρξει ανάγκη να προσλάβετε έναν επαγγελματία για τη σωστή χωροταξική διάταξη του λειτουργικού χώρου της επιχείρησης που σχεδιάζετε να δημιουργήσετε.
- Υπάρχουν μερικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αν πρόκειται να αγοραστεί ή να ενοικιαστεί ο χώρος.
- Ο χώρος και τρόπος διαμόρφωσής του, για κάθε είδος επιχείρησης, είναι απαραίτητο να καθορίζονται εκ των προτέρων.
- Πρέπει να δημιουργείται ένας κατάλογος αξιολόγησης των ισχυρών και ασθενών σημείων των διαφόρων εναλλακτικών χωροταξικών διατάξεων.
- Είναι σημαντικό να γίνεται σαφής η σχέση ανάμεσα στην κίνηση των πελατών σ' ένα μεγάλο κατάστημα και τη θέση των εμπορευμάτων σε αυτό.
- Υπάρχει διαφορά μεταξύ χωροταξικής διάταξης κατά προϊόν και λειτουργικής χωροταξικής διάταξης.
- Είναι σίγουρο ότι η καλή χωροταξική διάταξη θα βοηθήσει στη σωστή επιλογή κατάλληλου χώρου εγκατάστασης της επιχείρησής σας.

Οι ιδιοκτήτες καταστημάτων λιανικής διαπιστώνουν καμιά φορά, με την εμπειρία αλλά κυρίως από τα λάθη τους, ότι η θέση του εμπορεύματος στο κατάστη-

μά τους μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις του. Η τοποθέτησή του στο χώρο, η πρόσβαση σε αυτό, τα είδη και ο αριθμός των βιτρινών και των άλλων χώρων επίδειξης και γενικότερα η όλη εμφάνιση του καταστήματος είναι παράγοντες δημιουργίας αλλά και διατήρησης του όγκου των πωλήσεων. Η άγνοια αυτών των παραγόντων μπορεί να στοιχίσει ακριβά.

12.4. Αγορά, ενοικίαση ή κατασκευή του χώρου εγκατάστασης

Οι επιχειρηματίες πρέπει από την αρχή να καθορίσουν τις ανάγκες τους σε κτίρια και εγκαταστάσεις.

- Το ιδανικό είναι να μπορούν να σχεδιάσουν από την αρχή τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής τους. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι μπορούν να δίνονται σύγχρονα χαρακτηριστικά στα σχέδια του κτιρίου. Τα εξωτερικά σχέδια καθώς και οι εσωτερικές χωροταξικές διατάξεις μπορούν να ρυθμιστούν, ώστε να ικανοποιήσουν τις ειδικές ανάγκες του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.
- Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποκτούν χώρο σε ήδη κατασκευασμένα κτίρια. Κατά την αξιολόγηση τέτοιων κτιρίων ή χώρων σε ένα εμπορικό κέντρο για παράδειγμα, οι επιχειρηματίες θα πρέπει όχι μόνο να καθορίζουν την τοποθεσία, αλλά και το αν το διαθέσιμο κτίριο, θα καλύπτει τις ανάγκες τους ή θα μπορεί να τροποποιηθεί για να καλύψει τις απαιτούμενες προδιαγραφές.

12.4.1. Αγορά-ενοικίαση: πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα

Θα τεθεί πάντως και το κρίσιμο ερώτημα:

- «Θα αγοράσω ή θα νοικιάσω το χώρο που χρειάζεται η επιχείρησή μου;»
Κάθε μία από τις λύσεις αυτές έχει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ας τα δούμε αναλυτικότερα:

Τα πλεονεκτήματα της αγοράς του χώρου είναι:

- Η ευχέρεια μετατροπών.
- Η έλλειψη ανησυχίας από απειλές έξωσσης.
- Ο υπολογισμός των αποσβέσεων στο κόστος και ανάλογη μείωση του φόρου επί των κερδών.
- Η αποφυγή συχνών και απρόσμενων αυξήσεων του ενοικίου.
Αντίθετα, τα μειονεκτήματα της αγοράς του χώρου είναι:
- Ο κίνδυνος μείωσης της αξίας του ακινήτου στο μέλλον.
- Η μεγάλη αρχική εκροή κεφαλαίου κατά την αγορά του, αφού το κεφάλαιο αυτό θα μπορούσε να διατεθεί για άλλες βραχυπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης.
- Η μείωση της κινητικότητας του ιδιοκτήτη, καθώς αυτός δεσμεύεται από την απόφασή του για αρκετά χρόνια.

- Οι φόροι επί της ακίνητης περιουσίας.
- Τα έξοδα συντήρησης και άλλα παρόμοια.

Αν αποφασίσετε υπέρ της ενοικίασης, θα πρέπει και πάλι να εξετάσετε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που υπάρχουν. Ας αρχίσουμε από τα θετικά στοιχεία, τα πλεονεκτήματα, που είναι τα εξής:

- Μειωμένο αρχικό κεφάλαιο.
- Αύξηση της κινητικότητας του ιδιοκτήτη.
- Υπολογισμός του ενοικίου ως δαπάνης και επομένως καταβολή μειωμένου φόρου επί των κερδών.
- Αποφυγή δαπανών για συντήρηση και επισκευές, αν ο ιδιοκτήτης του ακινήτου υποχρεώνεται γι' αυτές.

Από την άλλη μεριά, τα μειονεκτήματα της ενοικίασης είναι:

- Πιθανότητα μη ανανέωσης του συμβολαίου και επομένως υποχρέωση της επιχείρησης για μετεγκατάσταση.
- Πιθανότητα μη χορήγησης άδειας από τον ιδιοκτήτη για αναγκαίες μετατροπές στο χώρο.
- Πιθανότητα απαγόρευσης ανάρτησης επιγραφών.

Το καθεστώς εμπορικών μισθώσεων:

Τι αλλάζει στην επαγγελματική μίσθωση

«Η πλήρης απελευθέρωση των εμπορικών μισθώσεων αποτελεί ένα από τα ζητήματα που θα θέσει (εκ νέου) η τρόικα στο υπουργείο Ανάπτυξης, με στόχο να αυξηθεί ο αριθμός των πράξεων στην ελληνική κτηματαγορά. Οι εισηγήσεις που έχει δεχτεί η αρμόδια επιτροπή του ΥΠΑΝ είναι η ολική απελευθέρωση των νέων συμβάσεων μίσθωσης και η ύπαρξη ενός μεταβατικού σταδίου για τις υφιστάμενες. Η τροποποίηση του ισχύοντος καθεστώτος αποτελεί διαχρονικό αίτημα της αγοράς, η οποία απορρυθμίστηκε ύστερα και από την εφαρμογή του νόμου Κατσέλη. Και αυτό διότι σήμερα η ελάχιστη διάρκεια μίσθωσης είναι ένα έτος, με τον μισθωτή, σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης, να καταβάλει ως αποζημίωση ένα μόνο μίσθωμα με τρίμηνη προειδοποίηση. Η συγκεκριμένη ρύθμιση δημιούργησε ένα υπερπροστατευτικό καθεστώς στα εμπορικά ακίνητα και έχει οδηγήσει στη διάλυση σημαντικών μισθώσεων» σημειώνουν στελέχη της αγοράς. Όπως αναφέρουν, θα πρέπει να καταργηθεί η ελάχιστη διάρκεια μίσθωσης και να έχουν τη δυνατότητα οι ιδιοκτήτες να διαπραγματεύονται ελεύθερα με τους μισθωτές βάσει των αγοραίων δεδομένων.

Από την άλλη πλευρά, η εναλλακτική που υιοθετούν σήμερα τα δύο μέρη σχετίζεται με τη σύναψη ξεχωριστής συμφωνίας, μέσω της οποίας προσδιορίζεται η ελάχιστη μισθωτική διάρκεια, διαφορετική από την προβλεπόμενη από το νόμο. Ωστόσο, κατά βάση, η πλειονότητα των ιδιοκτητών επιλέγει τη... μηδενική λύση, δηλαδή την μη εκμίσθωση. Και αυτό διότι λόγω του υφιστάμενου καθεστώτος δεν είναι εύκολη η αναπροσαρμογή προς τα πάνω –όταν βελτιωθούν οι μακροοικονομικοί δείκτες– του μισθώματος, το οποίο σήμερα και μεσοπρόθεσμα θα κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Στόχος της ρύθμισης είναι να ενισχυθούν οι

επενδύσεις στα ακίνητα, καθώς μισθωτές και ιδιοκτήτες θα μπορούν να συμφωνούν ελεύθερα για ένα ελάχιστο εύλογο διάστημα μίσθωσης, που θα στηρίζεται στην περίοδο επανείσπραξης (payback period).

Πώς θα διαμορφωθεί το νέο καθεστώς εμπορικών μισθώσεων;

Αν και η αγορά, όπως και η τρέχουσα, επιθυμούν την πλήρη απελευθέρωση των εμπορικών μισθώσεων, παραμένει προς στιγμήν αμφίβολο, εάν, εν τέλει, δεν θα θεσμοθετηθεί ελάχιστη μισθωτική διάρκεια. Και αυτό διότι η Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου –που ήδη έχει πετύχει μία νίκη με τη λειτουργία των εμπορικών καταστημάτων την Κυριακή– ζητά την μερική απελευθέρωση των εμπορικών μισθώσεων. Η ΕΣΕΕ ζητά να διατηρηθεί η 12ετία στα υφιστάμενα μισθώματα και να υιοθετηθούν μεταβατικές ρυθμίσεις για σταδιακή μείωση του χρόνου στις νέες μισθωτικές συμφωνίες. Ζητά επίσης, να παραμείνει η ελάχιστη διάρκεια μίσθωσης, με δικαίωμα των μερών να συμφωνούν το χρονικό διάστημα. Πάντως, στην πλειονότητα των κρατών-μελών της ΕΕ η ελάχιστη διάρκεια εμπορικής μίσθωσης διαμορφώνεται από 3 έως 5 χρόνια». (15 Σεπτεμβρίου 2013, Πηγή: <http://www.goldenlandgoutos.gr/content/news/43-ti-allazei-sthn-empaggelmatikh-misthwhsh>).

Τι ισχύει σήμερα (Οκτώβριος 2013)		
	Υποχρεώσεις εκμισθωτών	Δικαιώματα μισθωτών
Υποχρεωτική διάρκεια μίσθωσης	12 έτη για ελευθέρους επαγγελματίες. 16 έτη για τις εμπορικές μισθώσεις. Απεριόριστη διάρκεια για θέατρα και κινηματογράφους.	Μόνον 1 έτος (καμιά δέσμευση για τους αφερέγγυους μισθωτές)
Πότε μπορεί να καταγγελθεί η σύμβαση	Περιορισμένοι λόγοι – αυστηρές προϋποθέσεις – π.χ. ιδιόχρηση, ανοικοδόμηση, κ.λπ., πάντοτε μετά τη λήξη του συμβατικού χρόνου	Καμία αιτιολογία για την καταγγελία της μίσθωσης, ακόμη και κατά τη διάρκεια της μίσθωσης.
Αποζημίωση για λύση της μίσθωσης	24 μισθώματα λόγω λήξης στη 12ετία, 16 - 40 για ιδιόχρηση κ.λπ.	Μόνον 1 μηνιαίο μισθώμα.
Φορολογικές υποχρεώσεις επί των μισθωμένων ακινήτων (ΦΑΠ, «χαράτσια» μέσω ΔΕΗ κ.λπ.)	Μόνοι υπόχρεοι για πληρωμή όλων των φορολογικών επιβαρύνσεων.	Πλήρως απαλλαγμένοι από κάθε συμμετοχή στα φορολογικά βάρη.

Πηγή: ΠΟΜΙΔΑ

12.4.2. Κατασκευή του χώρου εγκατάστασης

Μπορεί αν δεν επιλέξετε να αγοράσετε ή νοικιάσετε την επαγγελματική σας στέγη, να αποφασίσετε να την κατασκευάσετε από την αρχή.

Η εξαρχής κατασκευή του κτίσματος όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, παρουσιάζει σχεδόν όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει και το να αγοραστεί έτοιμος ένας χώρος. Όμως εδώ υπάρχει ένα επιπλέον σημαντικότερο πλεονέκτημα: ο χώρος εγκατάστασης της επιχείρησής σας μπορεί να σχεδιαστεί όπως εσείς θέλετε (μέσα στα όρια, βέβαια, του οικοδομικού κανονισμού). Πλεονέκτημα επίσης είναι ότι η αγορά γης και το χτίσιμο σε αυτή, συμφέρει έναντι της αγοράς αντίστοιχου χώρου σε έτοιμη οικοδομή.

Για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα λιανικής πώλησης ή παροχής υπηρεσιών, το αρχιτεκτονικό στίλ είναι κρίσιμο για τη δημιουργία της κατάλληλης «εικόνας» στον πελάτη. Συχνά μια εντυπωσιακή εμφάνιση του κτιρίου μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό προβάδισμα, δηλαδή ένα επιπλέον πλεονέκτημα.

12.5. Τα εμπορικά κέντρα

Στις μέρες μας, αναπτύσσονται γύρω μας διάφορα Εμπορικά Κέντρα και πιθανώς να σχεδιάζετε να ανοίξετε ένα κατάστημα λιανικής ή μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών σε κάποιο τέτοιο κέντρο. Αυτά τα συγκροτήματα έχουν αλλάξει (και θα συνεχίσουν να αλλάζουν), μεγάλο μέρος από τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού των μεγάλων πόλεων.

Εμπορική ζώνη πόλης είναι το παραδοσιακό κέντρο της πόλης ή η εμπορική περιοχή της.

Εμπορικό κέντρο είναι η ομάδα των αρχιτεκτονικά ενοποιημένων εμπορικών καταστημάτων που είναι κτισμένα σε περιοχή που σχεδιάστηκε, αναπτύχθηκε, ανήκει και διευθύνεται ως μία λειτουργική μονάδα, η οποία σχετίζεται ως προς την τοποθεσία της, το μέγεθός της και τον τύπο των καταστημάτων της με την εμπορική περιοχή που εξυπηρετεί. Η μονάδα παρέχει σχεδόν πάντα χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, ανάλογα με τον τύπο και το συνολικό μέγεθος των καταστημάτων.

Πριν αποφασίσετε για μίσθωση καταστήματος σε ένα τέτοιο κέντρο, θα πρέπει να το επισκεφθείτε και να το ερευνήσετε προσωπικά, βάζοντας στον εαυτό σας τα εξής ερωτήματα:

- Τι ανταγωνισμό θα αντιμετωπίσω από παρόμοιες επιχειρήσεις μέσα στο κέντρο; Έχω ελέγξει τις μελλοντικές εξελίξεις ως προς τον ανταγωνισμό;
- Έχω υπόψη μου τι γίνεται με την κυκλοφορία των αυτοκινήτων;
- Γνωρίζω τι σχεδιάζουν καταστήματα με μεγάλο όνομα γι' αυτό το κέντρο;
- Μπορώ να αντέξω το ενοίκιο που θα πληρώνω σε ένα τέτοιο κέντρο; Ποια θα είναι τα λειτουργικά μου έξοδα;

Ας δούμε ορισμένα θέματα του προβλήματος επιλογής του τόπου εγκατάστασης, ανάλογα με τον τύπο της εμπορικής επιχείρησης.

12.6. Τόπος εγκατάστασης επιχειρήσεων λιανικής πώλησης

Αν θέλετε να ανοίξετε μια επιχείρηση λιανικής πώλησης ή να μεταφέρετε την έδρα μιας εμπορικής επιχείρησης που λειτουργεί ήδη, από μία περιοχή σε μία άλλη, είναι φυσικό να αναρωτηθείτε αν υπάρχουν πλεονεκτήματα από την εγκατάσταση επιχειρήσεων λιανικής σε εμπορικό κέντρο, έναντι άλλου χώρου.

Τα χαρακτηριστικά εκείνα, που πρέπει να θεωρούνται ως τα πιο σπουδαία για την επιλογή του χώρου εγκατάστασης μιας τυπικής επιχείρησης λιανικού εμπορίου είναι:

- Η ευκολία στάθμευσης (πάρκινγκ).
- Η συμβατότητα με γειτονικές επιχειρήσεις.
- Η πυκνότητα κυκλοφορίας και η θέση του δρόμου όπου θα βρίσκεται ο χώρος εγκατάστασης.
- Το κόστος του μισθώματος (ενοίκιο) και το ιστορικό της περιοχής (από εμπορικής πλευράς).

Όταν πρόκειται να πάρετε τελική απόφαση για την επιλογή του χώρου εγκατάστασης μιας επιχείρησης, προσπαθήστε να αποφύγετε:

- Περιοχές με άδεια καταστήματα ή ακαλαίσθητους άδειους χώρους κοντά τους.
- Χώρους που είναι δύσκολο να τους βρει κανείς ή να τους προσεγγίσει.
- Χώρους όπου έχουν αποτύχει πολλές επιχειρήσεις.
- Χώρους με συνωστισμό ή έλλειψη πάρκινγκ, ή χώρους όπου η στάθμευση είναι δύσκολη και δαπανηρή.
- Σκοτεινές ή απομονωμένες θέσεις, με χαμηλό επίπεδο δραστηριότητας.
- Περιοχές με θόρυβο, κινδύνους, οσμές ή ακαλαισθησία.
- Θέσεις κοντά σε επιχειρήσεις που δημιουργούν «βαριά κυκλοφορία», είτε από οχήματα είτε από πεζούς που δεν είναι αγοραστές.
- Περιοχές που έχουν επιλεγεί μόνο με βάση την προσωπική προτίμηση, το συναίσθημα ή τη φιλία με τον ιδιοκτήτη του χώρου.

12.7. Τόπος εγκατάστασης επιχειρήσεων χονδρικής πώλησης

Ας δούμε τώρα, θέματα που αφορούν επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης.

Είναι σαφές ότι όσοι ασχολούνται με το χονδρεμπόριο πρέπει να βρίσκονται σε περιοχή που διευκολύνει τις μεταφορές – με τρένο, πλοίο ή αυτοκίνητο, το οποίο χρησιμοποιούν κυρίως οι τοπικοί μικροί χονδρέμποροι για την εκτέλεση των παραγγελιών τους – ώστε να μπορούν να διακινούν τα εμπορεύματά τους με ευκολία και ταχύτητα. Συνήθως οι πελάτες δίνουν τηλεφωνικά τις παραγγελίες

τους στους χονδρέμπορους. Υπάρχει όμως περίπτωση, κάποιοι από αυτούς να πηγαίνουν στους χώρους του χονδρέμπορου και, επομένως, έχει μεγάλη σημασία ο χώρος αυτός να είναι ελκυστικός και λειτουργικός, τουλάχιστον το τμήμα που επισκέπτεται και εξυπηρετείται ο πελάτης.

12.8. Τόπος εγκατάστασης επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών επηρεάζεται σοβαρά από τον τύπο της υπηρεσίας που αυτές παρέχουν και τη φήμη που έχουν. Για παράδειγμα, ο τρόπος που γίνεται η επαφή με τους πελάτες επηρεάζει την επιλογή του χώρου εγκατάστασης.

Πολλές φορές, οι υποψήφιοι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών επιλέγουν απομακρυσμένες περιοχές για να εγκαταστήσουν την επιχείρησή τους, με σκοπό να εξοικονομήσουν χρήματα από τα έξοδα του ενοικίου. Στην περίπτωση λοιπόν, που ο επιχειρηματίας θα επιλέξει έναν απομακρυσμένο χώρο για την εγκατάσταση της επιχείρησής του και προκειμένου να τον αξιολογήσει, πρέπει να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Η επιλογή απομακρυσμένου χώρου εγκατάστασης και η εξοικονόμηση ενοικίων αντισταθμίζει την ταλαιπωρία των πελατών;
- Μήπως αυτά που θα πληρώσει για διαφήμιση, προκειμένου να κάνει γνωστή την επιχείρησή του, θα αντισταθμίσουν όσα εξοικονόμησε από τα έξοδα ενοικίου;
- Οι πελάτες θα μπορούν να εντοπίζουν την επιχείρησή του εύκολα;

Πάντως, ο πιο σημαντικός παράγοντας για όλες τις επιχειρήσεις παροχής εμπορικών ή άλλων υπηρεσιών, είναι να γνωρίζει ο επιχειρηματίας τον τύπο του πελάτη στον οποίο απευθύνεται και να επιλέξει τελικά, μία θέση όπου θα εξυπηρετείται καλύτερα η συγκεκριμένη κατηγορία των πελατών του.

Τι να συζητήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Το είδος της επιχείρησης που σκοπεύετε να δημιουργήσετε, παίζει σημαντικό ρόλο σε ότι αφορά την επιλογή του τόπου εγκατάστασής της.
- Τι πρέπει να σκεφτείτε και να εξετάσετε, πριν καταλήξετε για το αν θα πρέπει να αγοράσετε, να ενοικιάσετε ή να κατασκευάσετε το χώρο όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρησή σας. Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.
- Τον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξετε τον τόπο εγκατάστασης ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησής σας (επιχείρηση λιανικής, χονδρικής, παροχής υπηρεσιών).
- Οι χωροταξικές διατάξεις των λειτουργιών της επιχείρησής σας, επηρεάζουν και αυτές, την επιλογή του τόπου εγκατάστασής της.

Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς να επιλέξετε, μεταξύ πολλών λύσεων, σε ποια ή ποιες επενδύσεις θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρησή σας και ποιο θα πρέπει να είναι το ύψος τους.
2. Με ποιον τρόπο προσδιορίζονται οι οικονομικές απαιτήσεις μιας επένδυσης.
3. Ποιες είναι οι μέθοδοι επιλογής μεταξύ εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων και ο τρόπος υλοποίησής τους.
4. Πώς αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης.
5. Πώς καταρτίζεται ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός μιας επιχείρησης.

13.1. Τα εφόδια του νέου επιχειρηματία

Είτε ως υποψήφιος επιχειρηματίας είτε ως ιδιοκτήτης ή ιδιοκτήτρια κάποιας επιχείρησης που ήδη λειτουργεί, θα αντιμετωπίσετε την πρόκληση αλλά και την ευθύνη να αξιολογήσετε καταστάσεις ή προτάσεις και να πάρετε κάποιες αποφάσεις. Θα χρειαστεί δηλαδή να επιλέξετε, ανάμεσα σε διάφορες δυνατές λύσεις, σε ποια ή ποιες επενδύσεις θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρησή σας και ποιο θα είναι το ύψος αυτών των επενδύσεων.

Αν είστε νέος επιχειρηματίας, δεν έχετε δηλαδή αναπτύξει ποτέ κατά το παρελθόν οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι προφανές ότι τα μόνα σας εφόδια θα είναι:

- Η σταθερότητα στην απόφασή σας, το να μη μεταπηδάτε από τη μια μορφή επένδυσης στην άλλη μέχρι να καταλήξετε κάπου.
- Οι γνώσεις, που έχετε αποκτήσει μέσα από σπουδές ή προσωπική εμπειρία.
- Το κεφάλαιο, που θα διαθέσετε εσείς ο ίδιος για την επένδυση που σκέφτεστε να κάνετε.

- Το δάνειο, που θα χρειαστεί να πάρετε από την τράπεζά σας για να συμπληρώσετε το ποσό της επένδυσης.
 - Ενδεχόμενα, οι ενισχύσεις ή επιδοτήσεις, που παρέχουν τα διάφορα Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή τα Κρατικά Αναπτυξιακά Προγράμματα.
- Αν θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι έχετε αποφασίσει να ασχοληθείτε με το εμπόριο για το οποίο διαθέτετε τις απαραίτητες γνώσεις και κάποιο κεφάλαιο με τη μορφή μετρητών, το θέμα που κυρίως θα σας απασχολήσει, είναι αυτό του τραπεζικού δανείου. Στην επόμενη οθόνη, θα δούμε ποιο είναι το σκεπτικό με το οποίο οι τράπεζες αντιμετωπίζουν τα αιτήματα των νέων, και όχι μόνον, επιχειρηματιών για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών τους.

13.2. Το σκεπτικό των τραπεζών

Γενικά, οι τράπεζες είναι πολύ διστακτικές στο να χρηματοδοτούν νέες εμπορικές επιχειρήσεις, που ξεκινούν πραγματοποιώντας μια επένδυση, αλλά και στο να χορηγούν δάνεια με μεγάλη χρονική διάρκεια, δηλαδή, μακροπρόθεσμα δάνεια.

Το πρώτο οφείλεται, κυρίως, στο ότι οι νέες εμπορικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν:

- Ένα προηγούμενο ιστορικό δράσης και συμπεριφοράς, πάνω στο οποίο θα μπορούσε να στηριχθεί μια εκτίμηση της αξιοπιστίας τους από τις τράπεζες,
- Επαρκείς εμπράγματα διασφαλίσεις, π.χ. ακίνητα, τα οποία θα μπορούσαν να θέσουν ως εγγύηση για αποπληρωμή του δανείου.

Το δεύτερο οφείλεται στο ότι οι συνθήκες στην αγορά αλλάζουν σήμερα πολύ γρήγορα και οι οικονομικές προβλέψεις πάνω στις οποίες στηρίζονται τα μακροπρόθεσμα δάνεια είναι πολύ εύκολο να ανατραπούν.

Τα ερωτήματα που συνήθως προσπαθεί να απαντήσει μια τράπεζα, όταν καλείται να χειριστεί ένα αίτημα χρηματοδότησης, είναι τρία:

- Ποιος είναι ο υποψήφιος πιστούχος;
- Ποια είναι η επένδυση;
- Πώς θα πάρω τα χρήματά μου πίσω;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά εστιάζεται σε πέντε στοιχεία, πέντε κρίσιμες έννοιες-κλειδιά οι οποίες στα αγγλικά αρχίζουν όλες από «C» και γι' αυτό ονομάζονται «τα πέντε “C’s” της πίστωσης». Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Ο *χαρακτήρας* (στα αγγλικά Character). Εξετάζεται δηλαδή αν ο χαρακτήρας του επιχειρηματία δείχνει ότι θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να είναι συνεπής με τις υποχρεώσεις του.
- Η *ικανότητα* (στα αγγλικά Capability). Εξετάζεται το αν ο επιχειρηματίας έχει τις απαραίτητες ικανότητες για να ολοκληρώσει την επένδυση και να λειτουργήσει αποτελεσματικά την επιχείρησή.
- Το *κεφάλαιο* (στα αγγλικά Capital). Εξετάζεται αν τα οικονομικά στοιχεία πριν από, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας της επένδυσης αποδεικνύουν τη

δυνατότητα του επιχειρηματία να ανταποκριθεί στις δανειακές του υποχρεώσεις.

- Οι *συνθήκες* (στα αγγλικά Conditions). Εξετάζεται αν η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ευνοεί την ανάληψη, ολοκλήρωση και εκμετάλλευση της επένδυσης.
- Οι *διασφαλίσεις* (στα αγγλικά Collateral). Εδώ εξετάζεται αν υπάρχουν οι κατάλληλες εγγυήσεις, οι οποίες σε κανονικές συνθήκες θα διασφαλίζουν την απρόσκοπτη αποπληρωμή του δανείου.

Έχοντας υπόψη το σκεπτικό αυτό των τραπεζών, θα πρέπει να προετοιμαστείτε κατάλληλα, ώστε να δώσετε πειστικές απαντήσεις στα ερωτήματά τους σχετικά με τα παραπάνω πέντε κρίσιμα ζητήματα. Στη συνέχεια θα δούμε πώς επιλέγεται ένα επενδυτικό σχέδιο.

13.3. Η επιλογή του επενδυτικού σχεδίου

13.3.1. Η διαχρονική αξία του χρήματος

Στην αρχή κάθε επένδυσης γίνονται αγορές παγίων, δηλαδή εξοπλισμού, μηχανημάτων, οικοπέδων ή κτιρίων κ.λπ., τα οποία χρησιμοποιούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά έχουν και μεγάλο αρχικό κόστος. Οι αγορές αυτές θα πρέπει να πραγματοποιούνται με πολύ μεγάλη προσοχή, επιλέγοντας ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις.

Το πρόβλημα της επιλογής είναι στην ουσία ένα πρόβλημα εκτίμησης χρηματικών αξιών στη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Ο επιχειρηματίας, δηλαδή, που καλείται να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών επενδυτικών σχεδίων που μπορεί να έχουν διαφορετικό αρχικό κόστος, διαφορετικές αποδόσεις και διαφορετική διάρκεια ζωής, θα πρέπει να αναγάγει τα στοιχεία αυτά σε μια κοινή βάση ώστε να μπορέσει να τα συγκρίνει. Κλειδί για την επίλυση αυτού του προβλήματος είναι η έννοια της διαχρονικής αξίας του χρήματος, η οποία μας λέει ότι ένα ευρώ που θα μας δώσουν σήμερα έχει μεγαλύτερη αξία από ένα ευρώ που θα μας δώσουν μετά από ένα έτος, έστω και αν ο πληθωρισμός είναι μηδενικός στο ενδιάμεσο διάστημα. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα σημερινό ευρώ μπορεί να κατατεθεί στην τράπεζα με ένα συγκεκριμένο επιτόκιο και να αυξηθεί σε ένα έτος κατά το ποσό του τόκου.

Ο συλλογισμός αυτός, αν γενικευθεί, μας οδηγεί σε ένα μαθηματικό τύπο που μας βοηθάει να υπολογίσουμε ποια θα είναι ύστερα από κάποια χρόνια η αξία ενός χρηματικού ποσού που ανατοκίζεται κάθε χρόνο με κάποιο επιτόκιο. Αυτός ο μαθηματικός τύπος λέγεται τύπος του ανατοκισμού και παρίσταται ως εξής:

$$V_t = PV (1+i)^n$$

Όπου V_t = τελική αξία, PV = παρούσα αξία, i = επιτόκιο και n = έτη.

Αντίστροφα, η παρούσα αξία ενός ποσού που πρόκειται να αποδοθεί μετά από κάποια χρόνια, δίνεται από τον τύπο της προεξόφλησης:

$$PV = V_t / (1+i)^n$$

Με βάση αυτούς τους τύπους έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων, όπως θα δούμε στην επόμενη οθόνη.

13.3.2. Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορείτε να αξιολογήσετε τα διάφορα εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια που ενδέχεται να έχετε υπόψη σας, είναι οι εξής τέσσερις:

Πρώτη είναι η *μέθοδος της αποπληρωμής της επένδυσης* ή *PB*, από τα αρχικά των λέξεων του αγγλικού όρου *Pay-Back* που σημαίνει αποπληρώνω. Με βάση τη μέθοδο αυτή επιλέγεται πάντα το σχέδιο εκείνο που, ανάμεσα σε πολλά άλλα, αποπληρώνεται πρώτο, καλύπτει δηλαδή με τις εισροές του το αρχικό κόστος της επένδυσης στο μικρότερο χρονικό διάστημα. Η μέθοδος της αποπληρωμής είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις που η επένδυση συνεπάγεται μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο, όπως συμβαίνει στις επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας που απαξιώνονται πολύ γρήγορα.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τη συνολική απόδοση, που αντιστοιχεί στο σύνολο της ζωής της επένδυσης, και
- Αγνοεί την κατανομή των εισροών μέσα στο χρόνο.

Δεύτερη είναι η *μέθοδος του υπολογισμού της απόδοσης της επένδυσης* ή *ROI*, από τα αρχικά των λέξεων του αντίστοιχου αγγλικού όρου *Return-On-Investment*. Αντίθετα από τη μέθοδο της αποπληρωμής, εδώ υπολογίζεται η συνολική απόδοση, δηλαδή το κέρδος που προκύπτει από την επένδυση και επιλέγεται το σχέδιο με τη μεγαλύτερη συνολική απόδοση.

Τρίτη είναι η *μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας της επένδυσης* ή *NPV*, από τα αρχικά των λέξεων του αντίστοιχου αγγλικού όρου *Net-Present-Value*. Με αυτήν, οι μελλοντικές χρηματικές ροές (εισροές και εκροές, δηλαδή έσοδα και έξοδα) ανάγονται στην παρούσα αξία τους με βάση μια τιμή επιτοκίου, που αντανακλά ένα ελάχιστο αποδεκτό ύψος απόδοσης, και αφαιρούνται για να προκύψει το καθαρό αποτέλεσμα. Το ελάχιστο αποδεκτό ύψος απόδοσης θα πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσο με το κόστος του κεφαλαίου, δηλαδή με το επιτόκιο δανεισμού. Επιλέγεται, βέβαια, το επενδυτικό σχέδιο με τη μεγαλύτερη καθαρή παρούσα αξία.

Τέταρτη είναι η *μέθοδος του υπολογισμού της εσωτερικής απόδοσης της επένδυσης* ή *YM/IRR*, από τα αρχικά των λέξεων των αγγλικών όρων *Yield-Method/Internal-Rate-of-Return*. Με αυτήν, αναζητείται το ύψος του επιτοκίου που, αν χρησιμοποιηθεί για να προεξοφλήσει μελλοντικές χρηματικές ροές, θα μειώσει την καθαρή παρούσα αξία ενός σχεδίου στο μηδέν, δηλαδή θα μηδενίσει τη διαφορά ανάμεσα στις παρούσες αξίες των μελλοντικών εισροών και εκροών.

Το επιτόκιο που προκύπτει, ορίζεται ως η εσωτερική απόδοση της επένδυσης. Επιλέγεται δε το επενδυτικό σχέδιο με την υψηλότερη εσωτερική απόδοση.

Αντίθετα με τις δύο πρώτες μεθόδους, οι δύο τελευταίες χρησιμοποιούν την τεχνική της προεξόφλησης, λαμβάνοντας υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεδομένων επενδυτικών σχεδίων, που μπορούν να δώσουν οι μέθοδοι αυτές, διαφέρουν μεταξύ τους: η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας θεωρείται απλούστερη στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της.

Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με το κόστος και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης.

13.4. Το κόστος της επένδυσης

Βασική προϋπόθεση για να ξεκινήσει μια οποιαδήποτε επένδυση είναι να υπολογιστεί το κόστος της. Αυτό θα σας βοηθήσει να προσδιορίσετε, αφού αφαιρέσετε το κεφάλαιο που πιθανόν να διαθέσετε ο ίδιος, το ύψος του τραπεζικού δανείου που θα χρειαστείτε.

Η τεκμηρίωση του κόστους της επένδυσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Προϋποθέτει πλήρη καταγραφή όλου του προϋπολογισμού της υποδομής που χρειάζεται για να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Στην υποδομή περιλαμβάνονται τα οικοπέδα, τα γήπεδα, τα κτίρια, τα έπιπλα και άλλα στοιχεία δαπανών που συμμετέχουν στο συνολικό κόστος υποδομής.

Η τεκμηρίωση του κόστους της επένδυσης γίνεται με προσφορές και προτιμολόγια που θα σας δώσουν οι κατασκευαστές των εγκαταστάσεων και προμηθευτές των μηχανημάτων και των άλλων υλικών.

13.5. Οι φάσεις και το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης

Κάθε επένδυση έχει δύο φάσεις:

- Τη φάση της κατασκευής.
- Τη φάση της εκμετάλλευσης.

Κατά τη φάση της κατασκευής, η επένδυση απαιτεί τη σταδιακή εκταμίευση χρηματικών ποσών χωρίς, από την άλλη μεριά, να πραγματοποιεί έσοδα. Γι' αυτό, είναι πολύ σημαντικό, πριν ξεκινήσετε να κάνετε οτιδήποτε, να καταρτίσετε ένα χρονοδιάγραμμα της επένδυσης, το οποίο θα σας βοηθήσει να προγραμματίσετε τις σχετικές δαπάνες ώστε να μην υπάρξουν καθυστερήσεις στην κατασκευή. Έτσι, η επένδυση θα ολοκληρωθεί εγκαίρως και θα μπει στη φάση της εκμετάλλευσης όπου θα αρχίσουν να πραγματοποιούνται έσοδα για την αποπληρωμή των δανειακών υποχρεώσεων.

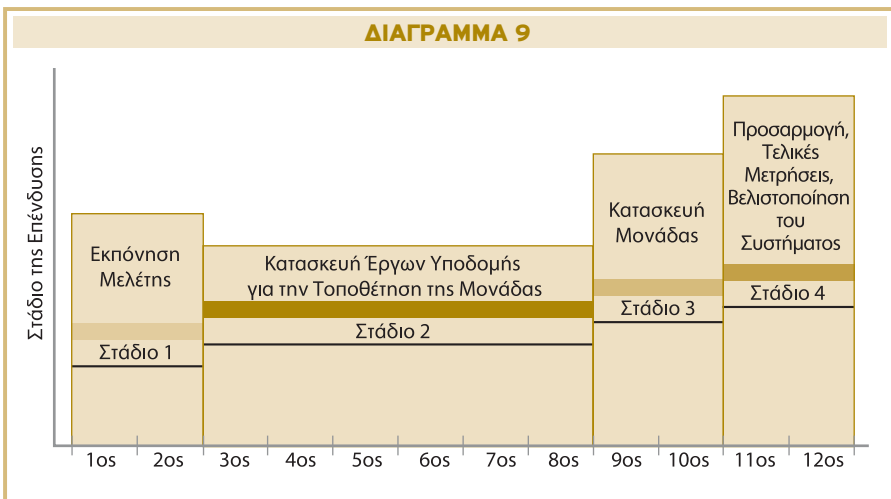
Το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης (Διάγραμμα 9) περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα στάδια:

- Το στάδιο της εκπόνησης της μελέτης του έργου.
- Το στάδιο της κατασκευής των έργων υποδομής.
- Την κατασκευή της εμπορικής εγκατάστασης.
- Την προσαρμογή και τις τελικές μετρήσεις για τη βελτιστοποίηση του συστήματος.

Κατά τη μετάβαση από τη φάση κατασκευής στη φάση εκμετάλλευσης θα χρειαστείτε ένα επιπλέον κεφάλαιο για να ξεκινήσετε τη λειτουργία της επιχείρησης. Το κεφάλαιο αυτό ονομάζεται κεφάλαιο εκκίνησης και χρησιμοποιείται για την αγορά υλικών και εμπορευμάτων, τη διαμόρφωση του τόπου εγκατάστασης, την πληρωμή των εργαζομένων που μπορεί να υπάρχουν και τις άλλες λειτουργικές δαπάνες που είναι απαραίτητες για την έναρξη των δραστηριοτήτων σας.

Θα μιλήσουμε για το κεφάλαιο εκκίνησης αργότερα, όταν θα ασχοληθούμε με το χρηματοοικονομικό προϋπολογισμό.

Πριν κλείσουμε την Ενότητα αυτή πρέπει να σας υπενθυμίσουμε ότι οι επενδυτικές μελέτες και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης αναθέτονται συνήθως σε Γραφεία Μελετών τα οποία αναλαμβάνουν την εκπόνησή τους, την υποβολή για ένταξη σε Αναπτυξιακά Προγράμματα (αν υπάρχει τέτοιο περιθώριο) και την παρακολούθησή τους μέχρι την έγκριση της επιδότησής τους. Για την εργασία αυτή τα Γραφεία Μελετών αμείβονται συνήθως, με ένα ποσό που συμφωνείται εκ των προτέρων με τον επιχειρηματία.



13.6. Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Σε περίπτωση που χρειαστεί να δανειοδοτηθείτε ώστε να συμπληρώσετε το κόστος της επένδυσης, η τράπεζα θα προσπαθήσει να διαπιστώσει την πραγματική οικονομική σας κατάσταση, αναλύοντας τις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρη-

σής σας, δηλαδή, τον Ισολογισμό και τα Αποτελέσματα Χρήσης. Η δική σας ευθύνη, είναι να γνωρίζετε τον τρόπο με τον οποίο θα παρακολουθείτε την οικονομική κατάσταση της επιχείρησής σας σε όλη τη διάρκεια της ζωής της και ιδιαίτερα κατά τα κρίσιμα στάδια της υλοποίησης οποιασδήποτε επένδυσης. Έτσι, θα είσα-στε σε θέση να τεκμηριώνετε και υποστηρίζετε τα χρηματοδοτικά σας αιτήματα στις τράπεζες.

Οι τράπεζες πραγματοποιούν μια ποσοτική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Ταυτοποίηση και αναμόρφωση.
- Οριζόντια και κάθετη ανάλυση.
- Αναλογική ανάλυση.
- Συγκριτική ανάλυση.
- Δυναμική ανάλυση.

Η βάση της ανάλυσης είναι η ταυτοποίηση και αναμόρφωση. Αυτή περιλαμβάνει την ταυτοποίηση των εγγραφών που έχουν γίνει στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης και την αναμόρφωση των καταστάσεων (Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων Χρήσης) ώστε να συμφωνούν πλήρως με το Ενιαίο Λογιστικό Σχέδιο που πρέπει να τηρούν όλες οι επιχειρήσεις.

Η αναλογική ανάλυση (ή ratio analysis στα αγγλικά) είναι στην πραγματικότητα ο υπολογισμός μιας σειράς χρηματοοικονομικών δεικτών που προκύπτουν από το συνδυασμό των κονδυλίων των λογιστικών καταστάσεων. Με τους δείκτες αυτούς αξιολογούνται η ρευστότητα, η φερεγγυότητα και η οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτά τα θέματα αντιμετωπίζονται εκτενέστερα στην Ενότητα του ΕΡΜΕΙΩΝ για τη «Διαχείριση των οικονομικών της μικρής επιχείρησης». Η συγκριτική ανάλυση αξιολογεί την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε σχέση με παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο ανήκει και δείχνει αν η οικονομική συμπεριφορά της είναι ανώτερη ή κατώτερη του μέσου όρου του κλάδου. Για τα υπόλοιπα βήματα ανάλυσης θα μιλήσουμε στη συνέχεια.

13.6.1. Οριζόντια ανάλυση

Η οριζόντια ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων στηρίζεται στον υπολογισμό των μεταβολών που υφίστανται τα μεγέθη των διαφόρων λογαριασμών του Ισολογισμού και των Αποτελεσμάτων Χρήσης από χρόνο σε χρόνο. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τις τάσεις των μεγεθών, δηλαδή, για την πιθανή πορεία τους στο άμεσο μέλλον.

Μια τέτοιου τύπου ανάλυση φαίνεται στον Πίνακα 2 σχετικά με τα Αποτελέσματα Χρήσης μιας υποθετικής επιχείρησης. Είναι εύκολο να παρατηρήσετε τη σημαντική βελτίωση που παρουσιάζουν το 2012 τα περισσότερα μεγέθη, όπως π.χ. τα αποτελέσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2					
ΧΖΩΑ.Ε.					
Αποτελέσματα Χρήσεων					
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ					
(Ποσά σε €)	2010	2011	%	2012	%
Κύκλος εργασιών	496.745,8	486.744,9	-2,0%	585.017,1	20,2%
Μείον κόστος	341.642,9	338.270,1	-1,0%	407.417,6	20,4%
Μικτά αποτελέσματα	155.102,9	148.474,8	-4,3%	177.599,5	19,6%
Έξοδα διοικητ. λειτουργίας	16.341,9	40.023,3	144,9%	34.837,5	-13,0%
Έξοδα λειτουργ. διάθεσης	0,0	0,0		0,0	
Μερικά αποτελέσματα	138.761,0	108.451,5	-21,8%	142.762,0	31,6%
Πλέον πιστωτικοί τόκοι	0,0	0,0		0,0	
Μείον χρηματοοικονομικά εξ.	0,0	0,0		0,0	
Ολικά αποτελέσματα	138.761,0	108.451,5	-21,8%	142.762,0	31,6%
Έκτακτα κέρδη	5.385,7	6.575,7	22,1%	5.474,0	-16,8%
Έκτακτα έξοδα	5.017,2	4.536,5	-9,6%	8.329,2	83,6%
Οργαν. & έκτακτα αποτελ.	139.129,5	110.490,7	-20,6%	139.906,8	26,6%
Αποσβέσεις χρήσεως	32.963,9	37.440,7	13,6%	38.761,1	3,5%
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	106.165,6	73.050,0	-31,2%	101.145,7	38,5%

13.6.2. Κάθετη ανάλυση

Στην κάθετη ανάλυση, τα διάφορα μεγέθη των λογαριασμών εκφράζονται ως ποσοστά ενός χαρακτηριστικού οικονομικού μεγέθους. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να προκύψουν πολύτιμα συμπεράσματα για την εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

Η προηγούμενη κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης παρουσιάζεται τώρα (Πίνακας 3) με τα μεγέθη της εκφρασμένα ως ποσοστά του Κύκλου Εργασιών της επιχείρησης για τρία έτη. Μπορείτε να παρατηρήσετε εδώ ότι το κόστος των πωληθέντων (στη δεύτερη σειρά) ως ποσοστό του Κύκλου Εργασιών (στην πρώτη σειρά) αυξάνεται από χρόνο σε χρόνο. Αυτό μπορεί να σημαίνει αύξηση του κόστους αγοράς των προϊόντων αλλά, αν συνδυαστεί με την παράλληλη αύξηση του Κύκλου Εργασιών, μπορεί να σημαίνει και εμφάνιση αρνητικών οικονομικών κλίμακας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3						
ΧΖΩΑ.Ε.						
Αποτελέσματα Χρήσεων						
ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ						
(Ποσά σε €)	2010	%	2011	%	2012	%
Κύκλος εργασιών	496.745,8	100,0%	486.744,9	100,0%	585.017,1	100,0%
Μείον κόστος	341.642,9	68,8%	338.270,1	69,5%	407.417,6	69,6%
Μικτά αποτελέσματα	155.102,9	31,2%	148.474,8	30,5%	177.599,5	30,4%
Έξοδα διοικητ. λειτουργίας	16.341,9	3,3%	40.023,3	8,2%	34.837,5	6,0%
Έξοδα λειτουργ. διάθεσης	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Μερικά αποτελέσματα	138.761,0	27,9%	108.451,5	22,3%	142.762,0	24,4%
Πλέον πιστωτικοί τόκοι	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Μείον χρηματοοικονομικά εξ.	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Ολικά αποτελέσματα	138.761,0	27,9%	108.451,5	22,3%	142.762,0	24,4%
Έκτακτα κέρδη	5.385,7	1,1%	6.575,7	1,4%	5.474,0	0,9%
Έκτακτα έξοδα	5.017,2	1,0%	4.536,5	0,9%	8.329,2	1,4%
Όργαν. & έκτακτα αποτελ.	139.129,5	28,0%	110.490,7	22,7%	139.906,8	23,9%
Αποσβέσεις χρήσεως	32.963,9	6,6%	37.440,7	7,7%	38.761,1	6,6%
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	106.165,6	21,4%	73.050,0	15,0%	101.145,7	17,3%

13.6.3. Δυναμική ανάλυση

Η δυναμική ανάλυση μελετά το γιατί η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης διαμορφώνεται διαφορετικά από χρόνο σε χρόνο. Τέτοια ανάλυση μπορεί να γίνει είτε για το παρελθόν, οπότε ονομάζεται ιστορική ανάλυση, είτε για το μέλλον, οπότε ονομάζεται ανάλυση προβλέψεων. Η ιστορική ανάλυση γίνεται με σύγκριση του πιο πρόσφατου Ισολογισμού με αυτούς προηγούμενων ετών και προσπαθεί να βρει τους λόγους που οδήγησαν την επιχείρηση στη σημερινή κατάσταση. Είναι ένα είδος συνδυασμού οριζόντιας και κάθετης ανάλυσης.

Η ανάλυση των προβλέψεων προσπαθεί να εκτιμήσει την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών και κυρίως των ταμειακών ροών από και προς την επιχείρηση. Οι ταμειακές ροές δείχνουν την κίνηση των χρηματικών εισπράξεων και πληρωμών που πραγματοποιούνται από διάφορες αιτίες σε μια επιχείρηση. Σε ένα κατάρτι-

μα υποδημάτων, π.χ., μπορεί να προέρχονται από πώληση προϊόντων, από αγορές προϊόντων και εξοπλισμών, από πληρωμές αμοιβών ή μεταφορικών εξόδων κ.λπ. Η ανάλυση των προβλέψεων αποτελεί, στην ουσία, το περιεχόμενο του Χρηματοοικονομικού Προϋπολογισμού με τον οποίο θα ασχοληθούμε στη συνέχεια.

13.7. Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός

Ο Προϋπολογισμός Πηγών και Χρήσεων Κεφαλαίων ή Χρηματοοικονομικός Προϋπολογισμός αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο μπορείτε να κάνετε προβλέψεις σχετικά με:

- Τις ανάγκες της επιχείρησης σε μετρητά.
- Τους πόρους που θα χρειαστείτε για να καλύψετε τις ανάγκες αυτές.
- Το ύψος των πιστώσεων που θα μπορούσε η επιχείρηση να αντέξει.

Ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός καταρτίζεται:

- Για ένα έτος, οπότε απεικονίζει τις εισροές και εκροές μετρητών στην επιχείρηση από μήνα σε μήνα, ή
- για μια σειρά ετών, οπότε δείχνει την ίδια εικόνα από έτος σε έτος.

Στην περίπτωση μιας επένδυσης που χρηματοδοτείται από τράπεζα, ο χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός καλύπτει συνήθως μια περίοδο ετών που αντιστοιχεί στη διάρκεια του δανείου. Το υπόδειγμα ενός τέτοιου προϋπολογισμού φαίνεται στη συνέχεια. Ας δούμε τα στοιχεία του αναλυτικά.

Κατ' αρχάς, επισημαίνουμε ότι όλα ξεκινάνε την 1η Ιανουαρίου του έτους 1 με την ύπαρξη κάποιων μετρητών που η επιχείρηση διαθέτει στα ταμεία της ή σε λογαριασμούς καταθέσεων στην τράπεζα. Αυτό αποτελεί το «Ταμείο Αρχής Έτους» και αντιστοιχεί στο «κλείσιμο» της επιχείρησης στις 31 Δεκεμβρίου του προηγούμενου έτους. Στις 31 Δεκεμβρίου του έτους 1 το σύνολο των μετρητών που θα διαθέτει η επιχείρηση θα αποτελεί το «Ταμείο Τέλους Έτους» και ταυτόχρονα το «Ταμείο Αρχής» του έτους 2. Και έτσι, προχωράμε μέχρι το τέλος της περιόδου που καλύπτει ο προϋπολογισμός (βλέπε Υπόδειγμα 1).

Ο προϋπολογισμός χωρίζεται σε δύο μέρη. Το λειτουργικό και το μη λειτουργικό. Τα μεγέθη που εμφανίζονται αποτελούν, όπως έχουμε πει, είτε εισροές μετρητών είτε εκροές μετρητών.

Κατά συνέπεια, οι λειτουργικές ροές, που είναι οι κινήσεις των μετρητών που προκαλούνται από την εμπορική λειτουργία της επιχείρησης, διακρίνονται σε:

- Λειτουργικές εισροές ή πόρους, δηλαδή, εισπράξεις από πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, και
- Λειτουργικές εκροές ή ανάγκες, δηλαδή, πληρωμές αγορών, μισθών, προμηθευτών, τόκων κ.λπ. δαπανών.

Η διαφορά ανάμεσα στις λειτουργικές εισροές και τις λειτουργικές εκροές δίνει το λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχείρησης που μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 1

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

(σε χιλ. €)	Έτος-1	Έτος-2	Έτος-3	Έτος-4	Έτος-5	Έτος-6	Έτος-7
Αρχικό ταμείο							
Πωλήσεις							
(Απαιτήσεις)							
Τακτ. απαιτήσεις							
Συνολικές λειτουργικές εισροές							
Κόστος πωλήσεων							
(Πιστώσεις)							
Πληρωμές πιστωτών							
Γενικά διοικητικά							
Έξοδα πωλήσεων							
Μερίσματα							
Συντήρηση							
Απρόβλεπτα							
Τόκοι μακροχρόνιου δανείου							
Τόκοι δανείου κεφαλαίου κίνησης							
Φόροι							
Συν. λειτουργικές εκροές							
Καθ. λειτουργικό αποτέλεσμα							
Επενδύσεις							
Εξόφληση δανείου							
Δόσεις μακροχρόνιου δανείου							
Μη λειτουργικές εκροές							
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου							
Πώληση παγίων							
Νέο μακροχρόνιο δάνειο							
Μη λειτουργικές εισροές							
Μη λειτουργικό αποτέλεσμα							
Ανάγκη μετρητών							
Διαθέσιμα μετρητά							
Ταμείο τέλους							

Αντίστοιχα με τις λειτουργικές ροές υπάρχουν και οι μη λειτουργικές ροές, που είναι οι κινήσεις των μετρητών που αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης, την αναδιάρθρωσή της ή την αντιμετώπιση μιας έκτακτης ανάγκης. Και εδώ διακρίνουμε:

- Τις μη λειτουργικές εισροές, δηλαδή, εισπράξεις μετρητών που δεν προέρχονται από την εμπορική λειτουργία, όπως π.χ. αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, δάνεια, πωλήσεις πάγιων περιουσιακών στοιχείων κ.λπ., και
- Τις μη λειτουργικές εκροές, δηλαδή, τις πληρωμές μετρητών που αφορούν αγορές εξοπλισμού, δόσεις δανείων, μειώσεις μετοχικού κεφαλαίου κ.λπ.

Συνήθως, οι μη λειτουργικές εκροές υπολογίζονται στον προϋπολογισμό πριν από τις μη λειτουργικές εισροές, αφού πρώτα πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες π.χ. για εξοπλισμό, και μετά να βρεθούν οι πόροι για την κάλυψή τους. Η διαφορά ανάμεσα στις μη λειτουργικές εισροές και τις μη λειτουργικές εκροές δίνει το μη λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχείρησης που μπορεί και αυτό να είναι θετικό ή αρνητικό. Στη συνέχεια, θα δούμε πώς καταρτίζεται στην πράξη ένας χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός.

13.8. Κατάρτιση χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού

Η κατάρτιση του χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού ξεκινάει με την παράθεση των δεδομένων του προβλήματος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Έστω, λοιπόν, ότι η επιχείρηση «ΜΟΔΑ Α.Ε.» είναι ένα επαρχιακό εμπορικό πολυκατάστημα που θέλει να πουλήσει το παλιό της ιδιόκτητο κτίριο και να μεταφερθεί σε ένα νεόδμητο που το συνολικό του κόστος αγοράς υπολογίζεται σε 1.600.000 ευρώ, ενώ θα απαιτηθούν 3-4 μήνες για τη διαμόρφωση του χώρου.

Από την πώληση του παλιού ακινήτου η εταιρία μπορεί να εισπράξει 500.000 ευρώ αλλά θα πρέπει, παράλληλα, να εξοφλήσει το υπόλοιπο του δανείου που είχε πάρει για το παλιό ακίνητο (1.13.680 ευρώ). Εκτιμά, λοιπόν, ότι θα χρειαστεί να συνάψει νέο μακροπρόθεσμο δάνειο με την τράπεζα, με το τρέχον επιτόκιο 14%, και να αυξήσει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.

Το ζητούμενο για την εταιρία είναι το ύψος και οι όροι του μακροπρόθεσμου δανείου που πρέπει να συνάψει καθώς και το ύψος του κεφαλαίου κίνησης που ενδέχεται να χρειαστεί.

Στις 31 Δεκεμβρίου του έτους πριν τον προϋπολογισμό, τα μετρητά της εταιρίας ήταν 4.500 ευρώ. Αυτά, επομένως, αποτελούν το «Ταμείο Αρχής» της 1ης χρονιάς του προϋπολογισμού (Πίνακας 4).

Στη συνέχεια, προϋπολογίζονται οι λειτουργικές εισροές, δηλαδή οι εισπράξεις από πωλήσεις. Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων λαμβάνει υπόψη του, με-ταξύ άλλων:

- Το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς όπου δρα η επιχείρηση.
- Τις ενέργειες των ανταγωνιστών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

(χιλ. €)	Έτος-1	Έτος-2	Έτος-3	Έτος-4	Έτος-5	Έτος-6	Έτος-7	Έτος-8
Αρχικό ταμείο	4,50	9,29	12,19	12,80	13,44	14,11	14,82	15,56
Πωλήσεις	619,17	812,66	853,30	895,96	940,76	987,80	1.037,19	1.089,05
(Απαιτήσεις)	(25,45)	(33,40)	(35,07)	(36,82)	(38,66)	(40,59)	(42,62)	(44,76)
Εισπραξη απαιτήσεων προηγούμενου έτους	12,33	25,45	33,40	35,07	36,82	38,66	40,59	42,62
Σύν. Λειτουργικών εισροών	606,06	804,71	851,63	894,21	938,92	985,86	1.035,16	1.086,92
Κόστος πωλήσεων	278,63	365,70	383,98	403,18	423,34	444,51	466,73	490,07
(Πιστώσεις)	(34,35)	(45,09)	(47,34)	(49,71)	(52,19)	(54,80)	(57,54)	(60,42)
Πληρωμές πιστών προηγούμενου έτους	16,64	34,35	45,09	47,34	49,71	52,19	54,80	57,54
Γενικά διοικητικά έξοδα	30,96	40,63	42,66	44,80	47,04	49,39	51,86	54,45
Έξοδα πωλήσεων	18,58	24,38	25,60	26,88	28,22	29,63	31,12	32,67
Μερίσματα	14,74	26,25	35,90	45,77	55,88	66,22	76,83	87,70
Συντήρηση	18,58	24,38	25,60	26,88	28,22	29,63	31,12	32,67
Απρόβλεπτα	12,38	16,25	17,07	17,92	18,82	19,76	20,74	21,78
Τόκοι νέου μακροπρόθεσμου δανείου	151,20	136,08	115,92	95,76	75,60	55,44	35,28	15,12
Τόκοι δανείου κεφαλαίου κίνησης	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Φόροι	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύν. Λειτουργικών εκροών	507,35	622,94	644,48	658,82	674,63	691,98	710,94	731,59
Καθ. Λειτουργικό αποτέλεσμα	98,70	181,77	207,15	235,39	264,29	293,89	324,22	355,32
Αγορά νέου εξοπλισμού	1.600,00							
Εξόφληση προηγούμενου δανείου	113,68							
Δόσεις νέου μακροπρόθεσμου δανείου	0,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00
Μη λειτουργικές εκροές	1.713,68	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00	144,00
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Πώληση παλαιού εξοπλισμού	500,00							
Νέο μακροπρόθεσμο δάνειο	1.080,00							
Μη λειτουργικές εισροές	2.080,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μη λειτουργικό αποτέλεσμα	366,32	(144,00)	(144,00)	(144,00)	(144,00)	(144,00)	(144,00)	(144,00)
Ανάγκη μετρητών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Διαθέσιμα μετρητά	460,24	34,87	62,54	90,75	119,62	149,18	179,48	210,55
Ταμείο τέλους	9,29	12,19	12,80	13,44	14,11	14,82	15,56	16,34

- Την εξέλιξη των πωλήσεων τα τελευταία χρόνια (όπως δείξαμε στην ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων).
- Την εποχικότητα των πωλήσεων.
- Την τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας (εκπτώσεις, διευκολύνσεις).
- Την τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών.
- Τη γενικότερη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρίας.

Χρηματοοικονομικός Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Οι επιχειρηματίες, στην περίπτωση μας, θεωρούν ότι τον πρώτο χρόνο εκμετάλλευσης του νέου ακινήτου (οκτώ μήνες) θα έχουν έσοδα 619.170 ευρώ, το δεύτερο χρόνο (12 μήνες) θα είναι 812.660 ευρώ και κάθε επόμενη χρονιά θα είναι αυξημένα κατά 5% ετησίως.

Από τα έσοδα της κάθε χρονιάς ένα μέρος δεν εισπράττεται άμεσα, αλλά παρέχεται ως πίστωση στους αγοραστές των προϊόντων και εισπράττεται την επόμενη χρονιά, με επιταγές, γραμμάτια κ.λπ., δεδομένου ότι η επιχείρηση λειτουργεί και ως χονδρεμπορική για μικρότερα περιφερειακά καταστήματα νεωτερισμών. Το ποσό αυτό εμφανίζεται ως «απαιτήσεις» και πρέπει να αφαιρείται από τις προϋπολογιζόμενες εισπράξεις της χρονιάς. Ο υπολογισμός, στην περίπτωση μας, γίνεται υποθέτοντας μια μέση πίστωση 15 ημερών και λύνοντας τη μαθηματική σχέση για τον υπολογισμό των DR (DaysReceivables).

Ο δείκτης DR (δείκτης μέσου χρόνου είσπραξης απαιτήσεων από πελάτες) βοηθά να υπολογίσουμε το μέσο χρόνο (σε ημέρες) που χρειάζεται για τη συλλογή των απαιτήσεων που δημιουργεί ή έχει η επιχείρηση από τους πελάτες της. Η εκτίμηση του δείκτη αυτού γίνεται ως εξής:

$$DR = \frac{\text{Απαιτήσεις από Πελάτες}}{\text{Πωλήσεις}} \times 365$$

Όσο πιο μικρός είναι ο δείκτης DR, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ρευστότητα της επιχείρησης. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν πολύ μικρό δείκτη DR, επειδή, λόγω της φύσης των εργασιών τους, εισπράττουν κατά κανόνα τοις μετρητοίς ή, γενικά, πολύ σύντομα.

Συνεπώς, αν στη μαθηματική σχέση που υπολογίζει το DR θεωρήσουμε γνωστά τις πωλήσεις (που προκύπτουν από τους παραπάνω υπολογισμούς) και το DR (15 ημέρες) και τη λύσουμε ως προς τις απαιτήσεις στο τέλος του Δεκεμβρίου, θα γνωρίζουμε ποιο μέρος από τα συνολικά έσοδα δε θα εισπράξει η επιχείρηση μέσα στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Αντίστοιχα, βέβαια, προσθέτουμε τις εισπράξεις που υπολογίζουμε να κάνουμε φέτος από τις πωλήσεις του προηγούμενου έτους. Έτσι, στο έτος 2, οι «εισπράξεις από απαιτήσεις προηγούμενου έτους» θα είναι ίσες με τις «απαιτήσεις» της προηγούμενης χρονιάς.

Το αλγεβρικό άθροισμα των τριών αυτών κονδυλίων δίνει το «σύνολο των λειτουργικών εισροών» (606.060 ευρώ). Δηλαδή,

Λειτουργικές Εισροές = Πωλήσεις – Απαιτήσεις από Πελάτες +Εισπράξεις από Απαιτήσεις

Περνώντας τώρα στις λειτουργικές εκροές, κάνουμε αντίστοιχες εκτιμήσεις για τις δαπάνες που θα χρειαστεί να καταβάλει η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους όπως η εξέλιξη των τιμών, των αμοιβών, των επιτοκίων και του πληθωρισμού καθώς και την ιστορική εξέλιξη αυτών των δαπανών κατά το παρελθόν. Οι δαπάνες αυτές αφορούν κυρίως:

- Το κόστος των πωλήσεων, δηλαδή το κόστος των προϊόντων που έχουν πωληθεί. Στην περίπτωση αυτή, κατ' αντιστοιχία με τις πωλήσεις, θα πρέπει να υπολογιστούν αφαιρετικά οι «πιστώσεις», δηλαδή οι δαπάνες που δεν πληρώνουμε άμεσα στους προμηθευτές αλλά περνάνε στην επόμενη χρονιά, και προσθετικά οι «πληρωμές υποχρεώσεων προηγούμενου έτους».

Πρόκειται, αντίστοιχα, για το δείκτη μέσου χρόνου πληρωμής προμηθευτών DP (Days-Payable) ο οποίος είναι:

$$DP = \frac{\text{Υποχρεώσεις προς Προμηθευτές}}{\text{Κόστος Πωληθέντων}} \times 365$$

και λειτουργεί όπως και ο δείκτης εισπράξης απαιτήσεων.

Άλλες δαπάνες μπορεί να είναι:

- Τα «γενικά διοικητικά έξοδα»
- Τα «έξοδα για την προώθηση των πωλήσεων»
- Η «συντήρηση» των εγκαταστάσεων
- Η καταβολή «τόκων μακροπρόθεσμων ή βραχυπρόθεσμων δανείων»
- Η καταβολή «μερισμάτων» σε μετόχους
- Διάφορες «απρόβλεπτες» δαπάνες
- «Φόροι» και άλλα.

Στην περίπτωσή μας, εκτιμήθηκε ότι:

- Το κόστος αγοράς θα ανέλθει στο 45% των πωλήσεων
- Ο χρόνος πίστωσης (Days-Payables) θα είναι 45 ημέρες
- Τα γενικά διοικητικά έξοδα και τα έξοδα πωλήσεων θα είναι 5% των πωλήσεων
- Οι δαπάνες συντήρησης θα είναι 3% των πωλήσεων, και
- Οι απρόβλεπτες δαπάνες θα είναι 2% των πωλήσεων.

Το αλγεβρικό άθροισμα των κονδυλίων αυτών αποτελεί το «σύνολο των λειτουργικών εκροών» (507.350 ευρώ), η διαφορά δε, του ποσού αυτού από το «σύνολο των λειτουργικών εισροών», δίνει το «καθαρό λειτουργικό αποτέλεσμα» της επιχείρησης» (98.710 ευρώ).

Περνάμε, στη συνέχεια, στο μη λειτουργικό μέρος του προϋπολογισμού και, ξεκινώντας από τις μη λειτουργικές εκροές, υπολογίζουμε το ποσό για την αγορά του νέου ακινήτου (1.600.000 ευρώ) και την εξόφληση του προηγούμενου δανείου (113.680 ευρώ).

Οι μη λειτουργικές εισροές για την κάλυψη των μη λειτουργικών εκροών αποφασίστηκε να προέλθουν:

- Από αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 500.000 ευρώ
- Από πώληση του παλαιού ακινήτου αντί 500.000 ευρώ, και
- Από τραπεζικό δάνειο διάρκειας 8 ετών, με περίοδο χάριτος ενός έτους και ετήσιο επιτόκιο 14% και ύψους 1.080.000 ευρώ. Ο τραπεζικός δανεισμός σε αυτό το ύψος επιβάλλεται δεδομένου ότι η εταιρία δεν μπορεί να είναι σύγυρη για το αν και πότε και σε ποια τιμή θα πωληθεί τελικά το παλαιό ακίνητο.

Με τον τρόπο αυτό, το μη λειτουργικό αποτέλεσμα ανέρχεται σε 366.320 ευρώ. Προστιθέμενο δε στο λειτουργικό αποτέλεσμα των 98.710 ευρώ δίνει ένα σύνολο μετρητών στο τέλος του έτους 465.030 ευρώ. Οι επιχειρηματίες θεωρούν ότι το αναγκαίο ταμείο για το άνοιγμα του νέου χρόνου (έτος 2) δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 1,5% των πωλήσεων, άρα το «Ταμείο τέλους» της πρώτης χρονιάς θα είναι 9.290 ευρώ. Τέλος, τα «Διαθέσιμα μετρητά» είναι τα υπόλοιπα 455.030 ευρώ συν το «Ταμείο αρχής» των 4.500, συνολικά 460.240 ευρώ.

Είναι φανερό από τον Πίνακα 4 ότι, εφόσον τα «διαθέσιμα μετρητά» είναι, εξ ορισμού, θετικό μέγεθος, δεν υφίσταται ανάγκη για βραχυπρόθεσμο δανεισμό (κεφάλαιο κίνησης). Αν το μέγεθος αυτό ήταν αρνητικό, θα έδειχνε αντίστοιχα την «ανάγκη για μετρητά», δηλαδή, το «πιστωτικό όριο» της επιχείρησης. Με την ίδια λογική συνεχίζεται η συμπλήρωση του Πίνακα του χρηματοοικονομικού προϋπολογισμού επενδύσεων για όλα τα χρόνια μέχρι την εξόφληση του δανείου. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται απάντηση στα ερωτήματα της επιχείρησης και έτσι προκύπτει, ότι η επένδυση θα είναι πραγματοποιήσιμη και οικονομικά επωφελής γι' αυτήν.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Για να δανειοδοτήσουν οι τράπεζες μια επιχείρηση εξετάζουν τα «πέντε C's της πίστωσης».
- Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι για την αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων.
- Το κόστος μιας εμπορικής επένδυσης αναφέρεται στις δαπάνες για τις απαραίτητες υποδομές και τεκμηριώνεται με προσφορές και προτιμολόγια από τους κατασκευαστές και τους προμηθευτές.
- Ιδιαίτερα σημαντική σε κάθε επένδυση είναι η αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατασκευής, ώστε αυτή να εισέλθει το συντομότερο δυνατό στη φάση της εκμετάλλευσης.
- Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων, που παρέχουν πολύτιμα στοιχεία για την εικόνα και τη μέχρι τώρα οικονομική πορεία μιας επιχείρησης.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τις βασικές έννοιες για το σχεδιασμό της εργασίας, της δικής σας και των εργαζομένων στην επιχείρησή σας.
2. Τις πηγές και τους τρόπους εύρεσης προσωπικού για την επιχείρησή σας.
3. Τις διαδικασίες και μεθόδους αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού που σκοπεύετε να προσλάβετε.
4. Τις νομικές, οικονομικές, ασφαλιστικές και άλλες υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και τους ασφαλιστικούς και άλλους φορείς.

14.1. Σχεδιασμός εργασίας

14.1.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί

Σε αυτό το κεφάλαιο, και σε αυτά που θα ακολουθήσουν, θα εξετάσουμε κάποια σημαντικά θέματα που ο έμπορος επιχειρηματίας θα πρέπει να γνωρίζει προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτήν την ανάγκη. Τα θέματα αυτά είναι:

- Η επιλογή των συνεργατών (δηλαδή των εργαζομένων) και των συμβούλων
- Η διαμόρφωση του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης (business-plan)
- Η οργάνωση των πωλήσεών σας
- Η διοίκηση της επιχείρησης, και
- Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σας

Έτσι λοιπόν, το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε μετά τη σύσταση στα χαρτιά της επιχείρησής σας, είναι να βρείτε τους κατάλληλους ανθρώπους που θα αναλάβουν ένα μέρος των εργασιών και θα σας βοηθήσουν να φέρετε σε πέρας το σχέδιό σας. Μπορεί να χρειάζεστε εργάτες, τεχνικούς, διοικητικούς υπαλλήλους, λογι-

στές, επιστάτες ή προϊσταμένους, εξειδικευμένους επιστήμονες ή άλλο προσωπικό ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας και το μέγεθος της επιχείρησης που έχετε επιλέξει και εφόσον βέβαια δεν μπορείτε να κάνετε όλες τις εργασίες μόνος σας.

Ο καλύτερος τρόπος για να επιλέξετε τους σωστούς συνεργάτες σας είναι να ξεκινήσετε από το σχεδιασμό της δουλειάς που πρέπει να γίνει και να οργανώσετε την επιχείρησή σας.

Σχεδιασμός της εργασίας ή οργανωτικός σχεδιασμός της δραστηριότητας είναι η διαδικασία με την οποία επιμερίζεται το συνολικό έργο που πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση, σε αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και καθήκοντα που να μπορούν να εκτελεστούν από άτομα ή ομάδες ατόμων.

Ο σχεδιασμός ξεκινά από το επίπεδο της επιχείρησης, προχωρά στο επίπεδο των τμημάτων και καταλήγει στη θέση εργασίας.

Στη συνέχεια θα δούμε πώς χωρίζεται μια επιχείρηση σε Τμήματα.

14.1.2. Διαχωρισμός σε τμήματα - Οργανόγραμμα της επιχείρησης

Για να γίνει, λοιπόν, ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει πρώτα να χωριστεί η δραστηριότητα της επιχείρησης σε οργανωτικές μονάδες, δηλαδή σε Τμήματα. Ως κριτήρια για το χωρισμό σε τμήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- Οι λειτουργίες της επιχείρησης (εμπορίας, προμηθειών, λογιστηρίου κ.λπ.).
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, εφόσον η επιχείρηση προσφέρει διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Οι γεωγραφικές περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση (π.χ. Αθήνα, Κεντρική Ελλάδα, Δυτική Μακεδονία κ.λπ.).
- Οι πελάτες (κατά φύλο, μέγεθος, ιδιότητα κ.λπ.).
- Συνδυασμοί των παραπάνω.

Ο χωρισμός της επιχείρησης σε Τμήματα διαμορφώνει το Οργανόγραμμα της επιχείρησης.

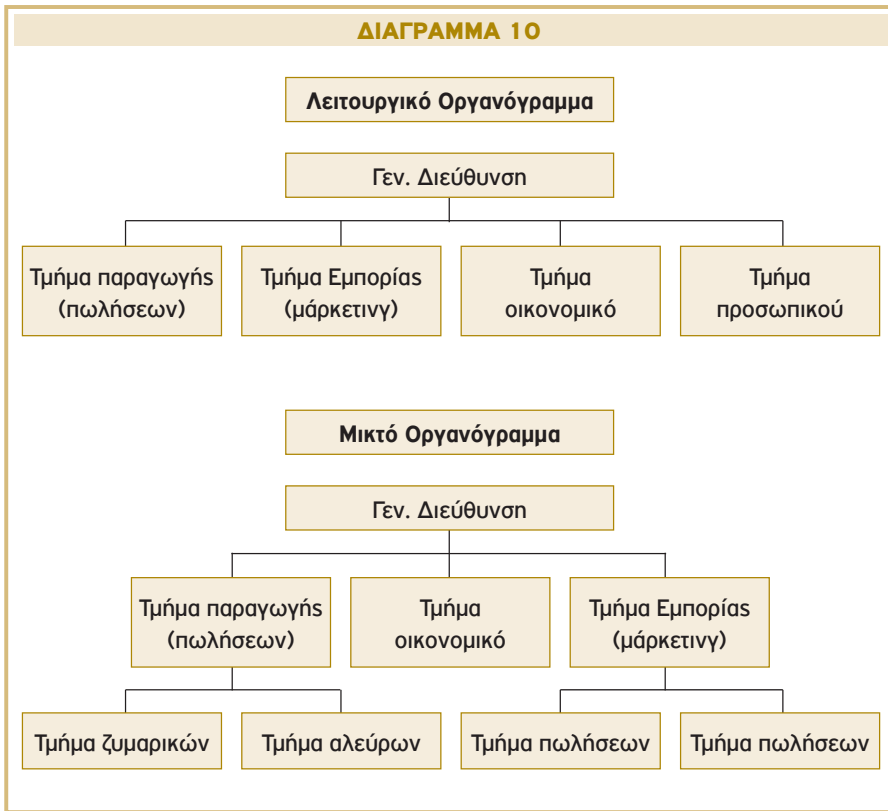
* Ακολουθεί (Διάγραμμα 10) ένα παράδειγμα λειτουργικού οργανογράμματος με Τμήματα Πωλήσεων, Οικονομικού και Προσωπικού.

* Και ένα παράδειγμα μικτού οργανογράμματος όπου το Τμήμα Πωλήσεων έχει χωριστεί σε (υπο) Τμήματα ανάλογα με το προϊόν και το Τμήμα Μάρκετινγκ σε (υπο) Τμήματα ανάλογα με την περιοχή δραστηριοποίησης.

Κάθε επιχείρηση – μικρή ή μεγάλη – διαμορφώνει το Οργανόγραμμά της ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες με τις οποίες εργάζεται.

14.1.3. Ανάλυση θέσης εργασίας

Αφού προσδιοριστεί το Οργανόγραμμα της επιχείρησης, ο σχεδιασμός προχωρά με την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Για κάθε μία από τις θέσεις εργασίας, και



για όλα τα Τμήματα συντάσσεται ένα έγγραφο που περιγράφει τη συγκεκριμένη θέση, τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας και την περιγραφή των ατομικών χαρακτηριστικών και προσόντων που απαιτούνται από τα άτομα που θα την αναλάβουν, για την αποτελεσματική διεξαγωγή της. Συγκεκριμένα, το έγγραφο αυτό περιλαμβάνει:

- Τον τίτλο της θέσης και την αποστολή της στο πλαίσιο των γενικότερων σκοπών και επιδιώξεων της επιχείρησης.
- Τη θέση της στο οργανόγραμμα, δηλαδή σε ποιο Τμήμα ή Υπο-τμήμα εντάσσεται.
- Τις ιεραρχικές της σχέσεις, δηλαδή τις προϊσταμενικές θέσεις στις οποίες αναφέρεται και τις θέσεις υφισταμένων τις οποίες ελέγχει.
- Τις οριζόντιες σχέσεις της, δηλαδή ποιες είναι οι άλλες θέσεις στο ίδιο επίπεδο με τις οποίες συνεργάζεται.
- Τα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης, τις εργασίες για τις οποίες είναι αρμόδια και τα όρια των πρωτοβουλιών και δράσης της.
- Τα διαθέσιμα μέσα, δηλαδή τους υλικούς πόρους (εξοπλισμό, κεφάλαια) που είναι απαραίτητοι για τη διεκπεραίωση των εργασιών.

- Τα τυπικά προσόντα του κατόχου της θέσης, δηλαδή τις γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες που πρέπει να διαθέτει αυτός προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης.
- Τις ικανότητες του κατόχου, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (υπευθυνότητα, ακεραιότητα, ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες κ.λπ.) που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των εργασιών στο συγκεκριμένο επίπεδο ιεραρχίας.
- Το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης, που αντανακλά τους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους.
- Και, τέλος, τον τρόπο αξιολόγησης του έργου που επιτυγχάνεται στη συγκεκριμένη θέση, δηλαδή τους δείκτες που μετρούν τις επιδόσεις του κατόχου της θέσης.

Το έγγραφο της ανάλυσης της θέσης εργασίας θα πρέπει να είναι διατυπωμένο σε απλή γλώσσα, με τρόπο σαφή και κατανοητό, χωρίς κενά και αντιφάσεις. Τότε, μπορεί να σας βοηθήσει να κάνετε με σωστό τρόπο:

- την επιλογή του προσωπικού της επιχείρησής σας,
- τον καθορισμό των αμοιβών του,
- την αξιολόγησή του, και
- τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του.

14.1.4. Στάδια οργανωτικής ανάπτυξης

Εκτός από τα στάδια ανάπτυξης, για τα οποία έχουμε μιλήσει σε άλλο κεφάλαιο, κάθε επιχείρηση μπορεί να περάσει από διάφορα στάδια οργανωτικής ανάπτυξης στη διάρκεια της ζωής της. Στο ξεκίνημά της ενδέχεται να αποτελείται από ένα μόνο άτομο, τον ίδιο τον επιχειρηματία, ο οποίος ασχολείται με όλες τις εργασίες (προμήθεια προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, πληρωμές και εισπράξεις, τήρηση λογιστικών βιβλίων κ.λπ.).

Σε ένα δεύτερο στάδιο, και στο βαθμό που αναπτύσσεται η επιχείρηση, ο επιχειρηματίας προσλαμβάνει υπαλλήλους ή εργάτες στους οποίους αναθέτει ένα μέρος των εργασιών που πριν έκανε ο ίδιος. Τώρα, κρατάει τις πιο σημαντικές εργασίες ο ίδιος, ενώ ταυτόχρονα συντονίζει την εργασία των άλλων.

Σε ένα τρίτο στάδιο, το προσωπικό αυξάνεται μαζί με τις εργασίες και τώρα ανάμεσα στον επιχειρηματία και τους υπαλλήλους μπορεί να παρεμβάλλεται ένα ενδιάμεσο επίπεδο διαχείρισης και ελέγχου που καταλαμβάνεται από τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης.

Τέλος, σε ένα τέταρτο στάδιο, τα επίπεδα οργάνωσης αυξάνονται και μαζί αυξάνεται και το στελεχιακό δυναμικό, με τον επιχειρηματία να παίζει πλέον έναν καθαρά επιτελικό ρόλο στην επιχείρηση. Φτάνουμε, δηλαδή, σε μια ολοκληρωμένη μορφή οργάνωσης.

14.2. Στελέχωση της επιχείρησης

14.2.1. Τα πρώτα διλήμματα

Μόλις η οργανωτική δομή και η ανάλυση εργασίας της επιχείρησης είναι έτοιμες, ως αναπτυσσόμενος πια επιχειρηματίας θα πρέπει να αρχίσετε να σκέφτεστε πώς θα τη στελεχωσετε με τα καταλληλότερα άτομα. Τότε θα εμφανιστούν τα πρώτα διλήμματα.

Το πρώτο δίλημμα έχει να κάνει με το αν θα απασχολήσετε στην επιχείρηση άτομα από το οικογενειακό και φιλικό σας περιβάλλον ή θα απευθυνθείτε στην αγορά εργασίας, προκειμένου να επιλέξετε από αυτήν ποιους θα προσλάβετε.

Το βασικό πλεονέκτημα της απασχόλησης του πατέρα, κάποιου αδελφού ή φίλου είναι η ύπαρξη τουλάχιστον μεγαλύτερου βαθμού εμπιστοσύνης σε σχέση με κάποιον άγνωστο τρίτο. Και αυτό είναι πολύ σημαντικό στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης, αν και βέβαια δεν λείπουν και οι περιπτώσεις ανατροπής αυτού του κανόνα.

Από την άλλη μεριά, το βασικό μειονέκτημα στην περίπτωση απασχόλησης συγγενών και φίλων είναι η ύπαρξη συναισθηματικής δέσμευσης που αλλοιώνει και δυσκολεύει τη σχέση υπαλλήλου και εργοδότη. Είναι αυτονόητο ότι δεν μπορείτε να απολύσετε τον πατέρα σας ή τον αδελφό σας λόγω ακαταλληλότητας χωρίς να δημιουργηθούν οικογενειακά προβλήματα.

Το δεύτερο δίλημμα έχει να κάνει με το αν, για κάποιες εξειδικευμένες εργασίες όπως π.χ. του λογιστή-φοροτέχνη, του νομικού συμβούλου, του μελετητή συμβούλου κ.λπ., θα απευθυνθείτε σε εξωτερικούς συνεργάτες ή θα προσλάβετε μόνιμους εργαζόμενους.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της αξιοποίησης εξωτερικών συνεργατών είναι ότι μπορείτε να έχετε πληρέστερη κάλυψη των αναγκών σας από έμπειρα στελέχη της αγοράς και, παράλληλα, μεγαλύτερη ευελιξία αλλαγής ή μετακίνησης σε περίπτωση που δεν είσαστε ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες τους. Ταυτόχρονα, δεν επιβαρύνετε την επιχείρηση με μόνιμες δαπάνες μισθοδοσίας τους, εργοδοτικές εισφορές κ.λπ.

Από την άλλη μεριά, το βασικό μειονέκτημα της εξάρτησης από εξωτερικούς συνεργάτες είναι ότι δεν ενσωματώνεται στην επιχείρηση η σχετική γνώση ή τεχνογνωσία με αποτέλεσμα τη διαιώνιση αυτής της εξάρτησης.

Οι αποφάσεις στα παραπάνω διλήμματα δεν είναι εύκολες. Εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από:

- Το αρχικό μέγεθος της επιχείρησης και, άρα, τον τύπο της οργανωτικής της δομής.
- Το ύψος των διαθέσιμων χρηματικών πόρων.
- Το εύρος των γνώσεων του ίδιου του επιχειρηματία.
- Το βαθμό οικονομικής ή άλλου τύπου εξάρτησης από την οικογένεια.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να σκεφτείτε και να ζυγίσετε τα υπέρ και τα κατά της κάθε περίπτωσης πριν αποφασίσετε. Και αν ανακαλύψετε ότι κάνατε

λάθος, να είσαστε έτοιμος να διορθώσετε την απόφασή σας πριν προκληθούν προβλήματα για την επιχείρηση.

14.2.2. Πηγές και τρόποι εύρεσης προσωπικού

Έστω, λοιπόν, ότι αποφασίσατε να απασχολήσετε, σε κάποιες τουλάχιστον από τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης, άτομα από την αγορά εργασίας. Πού μπορείτε να ψάξετε να τα βρείτε;

Οι πηγές από όπου μπορείτε να αντλήσετε προσωπικό είναι πολλές και μπορούν όλες να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να στελεχωθεί η επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Πρώτα-πρώτα είναι οι συστάσεις από ανθρώπους του περιβάλλοντος του επιχειρηματία. Είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος τρόπος επειδή είναι εύκολος και ανέξοδος και έχει, γενικά, καλά αποτελέσματα.

Δεύτερον, είναι το εκπαιδευτικό σύστημα, από τα τεχνικά γυμνάσια μέχρι τα πανεπιστήμια, που παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις που διατηρούν σχέσεις μαζί του, να βρουν καλά καταρτισμένο, αλλά άπειρο, προσωπικό.

Τρίτον, είναι η προσφυγή στην ελεύθερη αγορά μέσω αγγελιών στον τύπο και σε επαγγελματικά περιοδικά.

Τέταρτον, είναι η έρευνα στον Ο.Α.Ε.Δ. ο οποίος, με ορισμένες προϋποθέσεις, επιδοτεί την απασχόληση ανέργων.

Πέμπτον, είναι η προσφυγή στην ελεύθερη αγορά μέσω όμως εταιριών συμβούλων που αναλαμβάνουν, έναντι αμοιβής, να βρουν και να επιλέξουν το καταλληλότερο για την επιχείρηση προσωπικό.

Έκτον, το internet, όπου σε πολλές ιστοσελίδες μπορεί να βρει ο νέος επιχειρηματίας κατάλληλο προσωπικό, που αναζητεί εργασία.

Έβδομον, είναι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου που κλείνουν λόγω διαφόρων προβλημάτων και αφήνουν ελεύθερο προσωπικό που μπορεί να απασχοληθεί στη δικιά σας επιχείρηση.

Όγδοον, τα βιογραφικά σημειώματα που υποβάλλουν συνήθως οι ίδιοι οι ενδιαφερόμενοι στην επιχείρηση αναζητώντας εργασία.

14.2.3. Διαδικασία και μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την επιλογή του προσωπικού τους είναι:

- Οι αιτήσεις εργασίας, δηλαδή έντυπα στα οποία ο υποψήφιος αποτυπώνει βασικά βιογραφικά του στοιχεία, πληροφορίες για την προσωπικότητά του, και τους λόγους για τους οποίους θα επιθυμούσε να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση, προκειμένου να αξιολογηθούν από το αρμόδιο Τμήμα Προσωπικού.

- Τα βιογραφικά σημειώματα, όπου ο υποψήφιος δίνει μια σαφή και πλήρη εικόνα της επαγγελματικής και προσωπικής του πορείας, έστω και αν η εικόνα αυτή σχεδιάζεται από τον ίδιο και μπορεί να είναι σε κάποιο βαθμό εξιδανικευμένη.
- Οι συστατικές επιστολές, δηλαδή προσχεδιασμένα ή μη έντυπα στα οποία κάποιοι τρίτοι συστήνουν τον ή την υποψήφια στην επιχείρηση, εκθέτοντας κυρίως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις ικανότητές τους.
- Διάφορα τεστ, δηλαδή δοκιμασίες στις οποίες υποβάλλεται ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητές του και τα στοιχεία της προσωπικότητάς του.
- Οι συνεντεύξεις, δηλαδή συζητήσεις με τον υποψήφιο μέσα από τις οποίες διερευνάται η εμπειρία του, τα προσόντα του, τα ενδιαφέροντά του ή οτιδήποτε άλλο η επιχείρηση θεωρεί ότι είναι χρήσιμο να γνωρίζει πριν αποφασίσει την πρόσληψη.

Κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού χρησιμοποιείται συνήθως ένας συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων.

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τις μεθόδους των τεστ και των συνεντεύξεων.

14.2.4. Η μέθοδος των τεστ

Τα τεστ χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τα προσωπικά που ασχολούνται με τις εργασιακές ικανότητες των ατόμων και τα ψυχολογικά που ασχολούνται με την προσωπικότητά τους.

Στα προσωπικά τεστ ανήκουν:

- Τα τεστ επιτυχίας (δείγματα εργασίας), τα οποία μετρούν τις γνώσεις και τις ικανότητες των υποψηφίων δοκιμάζοντάς τους σε συνθήκες προσομοίωσης, δηλαδή υποθετικές αλλά αντίστοιχες με τις πραγματικές, πάνω σε ένα εργασιακό αντικείμενο. Για παράδειγμα, η δακτυλογράφηση ενός κειμένου ή την παρουσίαση ενός θέματος. Θεωρούνται ως η εγκυρότερη μέθοδος επιλογής προσωπικού.
- Τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας τα οποία μετρούν τη δυνατότητα ικανοποιητικής απόδοσης σε μια εργασία, έχοντας ως δεδομένη την καλή κατάρτιση των υποψηφίων.

Στα ψυχολογικά τεστ ανήκουν:

- Τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία μετρούν προσωπικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με την αποδοτικότητα στην εργασία, όπως π.χ. η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευσυνειδησία και άλλα.
- Τα τεστ ακεραιότητας, που ελέγχουν την τιμιότητα των υποψηφίων και τη στάση τους σε θέματα αρχών και τα οποία είναι πολύ σημαντικά όταν πρόκειται για σχέσεις εργασίας, που αφορούν τη διαχείριση χρημάτων ή εμπορευμάτων.
- Τα τεστ ενδιαφέροντος, που αποκαλύπτουν την κλίση και το ενδιαφέρον των υποψηφίων για τη συγκεκριμένη εργασία π.χ. πωλητή ή λογιστή, γεγονός που μπορεί να έχει μεγάλη σημασία για την αποδοτικότητά τους εφόσον επιλεγούν.

14.2.5. Η μέθοδος των συνεντεύξεων

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχετε υπόψη σας προκειμένου να κάνετε μια επιτυχημένη συνέντευξη είναι τα εξής:

- **Καλή προετοιμασία** των ερωτήσεων που θα υποβάλλετε. Αντλήστε τις ερωτήσεις από το βιογραφικό σημείωμα ή την αίτηση πρόσληψης ή τις συστατικές επιστολές και φροντίστε αυτές να είναι «ανοικτού» τύπου, δηλαδή να μην απαντώνται με ένα ναι ή ένα όχι αλλά να δίνουν την ευκαιρία στον ερωτώμενο να εκφράσει τις σκέψεις του. Προετοιμάστε, επίσης, το χώρο που θα γίνει η συνέντευξη ώστε να μην έχει θορύβους και να μη σας διακόπτουν.
- **Δημιουργία φιλικού κλίματος** από την αρχή της συνέντευξης με ερωτήσεις για άσχετα θέματα π.χ. τον καιρό, την κίνηση στους δρόμους, τις μουσικές προτιμήσεις κ.λπ. ώστε ο υποψήφιος να χαλαρώσει και να εκφραστεί ελεύθερα.
- **Προσεκτική ακρόαση** των όσων λέει ο υποψήφιος και καταγραφή σημειώσεων που θα διευκολύνουν την αξιολόγηση.
- **Σεβασμός** στον ερωτώμενο σχετικά με τις αντιλήψεις του, το φύλο του, την καταγωγή του, τη θρησκεία του ή άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του πολιτισμού του.
- **Αντικειμενικότητα** στην τελική κρίση που δεν πρέπει να επηρεάζεται από στοιχεία άσχετα προς τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υποψηφίου, π.χ. από το αν σας αρέσει το ντύσιμό του ή η ποδοσφαιρική ομάδα που υποστηρίζει.

14.2.6. Διαδικασία ένταξης και εκπαίδευσης

Μετά την επιτυχημένη πρόσληψη, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενταχθεί ομαλά στο περιβάλλον της επιχείρησης και να εκπαιδευτεί πάνω στην εργασία και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεί, ώστε να προσαρμοστεί γρήγορα και να αποδώσει ό,τι καλύτερο μπορεί.

Η ένταξη περιλαμβάνει:

- Την υποδοχή του στο νέο περιβάλλον, που πρέπει να είναι θερμή και φιλική.
- Τη γνωριμία του με το υπόλοιπο προσωπικό και τα στελέχη της επιχείρησης.
- Την ενημέρωσή του για την επιχείρηση, τις εργασίες της, τους κανόνες εργασίας, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του.
- Την ενθάρρυνσή του, τέλος, να ρωτά χωρίς να διστάζει για όλες τις απορίες που μπορεί να του δημιουργηθούν, ιδίως στη φάση της ένταξης και προσαρμογής. Αμέσως μετά αρχίζει η εκπαίδευση του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του ώστε αυτός να γίνει, το συντομότερο δυνατό, αποδοτικός για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να βρίσκεται σε σύνδεση με τον οργανωτικό σχεδιασμό και τη στρατηγική της επιχείρησης, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας και να εξυπηρετεί τους σκοπούς της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να εκπαιδευτεί ένας εργαζόμενος μέσα σε μια επιχείρηση.

- Ένας τρόπος είναι η προκαταρκτική εκπαίδευση που πραγματοποιείται πριν από την ανάληψη καθηκόντων. Έχει συνήθως τη μορφή σεμιναρίων και βοηθά τον εργαζόμενο να αποκτήσει τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και να μάθει τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν ως προς την απόδοση και τη συμπεριφορά του.
- Ένας άλλος τρόπος είναι η εκπαίδευση κατά την εκτέλεση της εργασίας, υπό την επιτήρηση και καθοδήγηση του προϊσταμένου του ή του ίδιου του επιχειρηματία. Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος αποκτά κυρίως πρακτικές εμπειρίες.
- Ένας τρίτος τρόπος είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ώστε ο εργαζόμενος να αποκτά γνώση και εμπειρία της συνολικής διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Ένας τέταρτος, τέλος, τρόπος είναι η ανάληψη ρόλων, μια διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος μαθαίνει να χειρίζεται διάφορες καταστάσεις παίζοντας με τον εκπαιδευτή ή με άλλους συναδέλφους του διάφορους ρόλους που σχετίζονται με την εργασία του, π.χ. του προμηθευτή, του πελάτη, του συνεργάτη κ.λπ.

14.3. Υποχρεώσεις της επιχείρησης

14.3.1. Βασικές έννοιες και ορισμοί

Απέναντι στο προσωπικό που προσλαμβάνεται, κάθε επιχείρηση δεσμεύεται με μια σειρά υποχρεώσεις που απορρέουν από τους νόμους και τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας και τις συμβάσεις που υπογράφει με τον κάθε εργαζόμενο.

Η σύμβαση εργασίας μπορεί να είναι δύο ειδών:

- Είτε σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, δηλαδή σύμβαση εργασίας στην οποία ο εργαζόμενος υπόκειται στην επιτήρηση, καθοδήγηση και έλεγχο του εργοδότη ως προς τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο της προσφερόμενης εργασίας.
- Είτε σύμβαση ανεξάρτητων υπηρεσιών, δηλαδή σύμβαση εργασίας στην οποία ο εργαζόμενος διατηρεί ελευθερία ενεργειών ως προς τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο της παρεχόμενης εργασίας προς τον εργοδότη.

Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας είναι η συνθέςτερη και σημαντικότερη για μια επιχείρηση δεδομένου ότι αφορά το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της. Πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι η εργατική νομοθεσία, για την οποία θα μιλήσουμε στη συνέχεια, εφαρμόζεται μόνο στις συμβάσεις αυτές. Οι συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας χωρίζονται με τη σειρά τους σε:

- Συμβάσεις Δημοσίου Δικαίου, που αφορούν τους εργαζόμενους του Δημοσίου και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), που σε ενδιάμεσο χρόνο, και

■ Συμβάσεις Ιδιωτικού Δικαίου, που αφορούν τους εργαζόμενους των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Κάθε φυσικό πρόσωπο που παρέχει σε κάποιον εργοδότη εξαρτημένη εργασία έναντι τακτικής αμοιβής λέγεται μισθωτός, ενώ εργοδότης είναι κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που χρησιμοποιεί την εργασία άλλων προσώπων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Η Συλλογική Σύμβαση Εργασίας είναι η έγγραφη σύμβαση ανάμεσα σε εργοδότη ή ένωση εργοδοτών και σε εργαζόμενους (σε μια επιχείρηση) ή ένωση εργαζομένων (σε πολλές επιχειρήσεις) με την οποία καθορίζονται, στα πλαίσια των νόμων, οι όροι με τους οποίους θα συμφωνούνται οι επί μέρους συμβάσεις εργασίας των ατόμων ή των ενώσεων που συμμετέχουν στη σύμβαση.

Πολλές επιχειρήσεις, εξάλλου, διαθέτουν Εσωτερικούς Κανονισμούς Εργασίας που είναι ένα σύνολο διατάξεων που διευθετούν τα εργασιακά δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων σε μια επιχείρηση καθώς και τις σχέσεις με τον εργοδότη. Οι κανονισμοί αυτοί εγκρίνονται από το Υπουργείο Απασχόλησης. Η εργασία διακρίνεται σε πνευματική και σε χειρωνακτική. Όσοι προσφέρουν πνευματική εργασία λέγονται υπάλληλοι ενώ όσοι προσφέρουν χειρωνακτική εργασία λέγονται εργάτες. Υπάλληλοι και εργάτες μαζί που προσφέρουν την εργασία τους σε έναν εργοδότη έναντι αμοιβής λέγονται μισθωτοί. Η σχέση μεταξύ τους διέπεται από μια σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Ας προχωρήσουμε τώρα στην εξέταση των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση αμέσως μετά την πρόσληψη ενός ή περισσότερων μισθωτών.

14.3.2. Κατηγορίες υποχρεώσεων

Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους μισθωτούς εργαζόμενους χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- τις νομικές υποχρεώσεις,
- τις οικονομικές υποχρεώσεις, και
- τις ασφαλιστικές υποχρεώσεις.

Ας δούμε μία-μία αυτές τις κατηγορίες.

14.3.3. Νομικές υποχρεώσεις

Σχετικά με τις νομικές σας υποχρεώσεις πρέπει να γνωρίζετε τα εξής:

Αμέσως μετά την πρόσληψη και εντός 8 ημερών (ή 30 αν πρόκειται για νέα επιχείρηση) είσαστε υποχρεωμένος να αναγγείλετε το γεγονός στο αρμόδιο γραφείο απασχόλησης του Ο.Α.Ε.Δ. της περιοχής σας, το οποίο μπορείτε να βρείτε στην ιστοσελίδα www.oaed.gr.

Για τις γυναίκες εργαζόμενες είσαστε υποχρεωμένος να τηρήσετε τις διατάξεις του Εργατικού Δικαίου που αναφέρονται στην προστασία των εγκύων, λεχώνων και των μπτέρων και αφορούν την απαγόρευση απόλυσης, τις άδειες και παροχή διαφόρων επιδομάτων.

Για τους ανήλικους εργαζόμενους, δηλαδή για όσους είναι ηλικίας μεταξύ 15 και 18 ετών, πρέπει να τηρήσετε τις προστατευτικές διατάξεις που αφορούν το είδος της εργασίας όπου απαγορεύεται να απασχολούνται (π.χ. νυκτερινή), τις ώρες και διάρκεια απασχόλησης (όχι παραπάνω από 6 ώρες την ημέρα) και τις άδειες που δικαιούνται. Η επιχείρηση πρέπει να τηρεί ένα ειδικό Μητρώο που λέγεται Μητρώο Ανηλίκων. Για τους εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλοδαπούς εργαζόμενους, πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι για να απασχοληθούν χρειάζεται να διαθέτουν άδεια παραμονής και εργασίας ενώ απολαμβάνουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις με τους Έλληνες εργαζόμενους σχετικά με την αμοιβή, την ασφάλιση και τους όρους και τις συνθήκες εργασίας.

Για όλες τις επιχειρήσεις είναι υποχρεωτική η τήρηση των διατάξεων για την υγιεινή και ασφάλεια των χώρων εργασίας που περιλαμβάνουν και την υποχρέωση για ύπαρξη ιατρού εργασίας και τεχνικού ασφαλείας στις επιχειρήσεις με περισσότερα από 50 άτομα.

Είσαστε επίσης υποχρεωμένος να τηρήσετε τα προβλεπόμενα από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, κλαδικού ή εθνικού επιπέδου.

Τέλος, σε περίπτωση λήξης μιας σύμβασης εργασίας, για οποιονδήποτε λόγο, πρέπει να το αναγγείλετε εντός 8 ημερών και πάλι στον Ο.Α.Ε.Δ., όπως κάνατε για την αναγγελία της πρόσληψης.

14.3.4. Οικονομικές υποχρεώσεις

Σχετικά με τις οικονομικές σας υποχρεώσεις πρέπει να γνωρίζετε τα εξής:

Το ύψος της αμοιβής εργασίας εξαρτάται από την πολιτική αμοιβών της επιχείρησης και επηρεάζεται από οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, τεχνικούς και ηθικούς παράγοντες. Οι συλλογικές συμβάσεις καθορίζουν το ελάχιστο ύψος αμοιβής που είναι υποχρεωτικό για την επιχείρηση. Στην έννοια της αμοιβής περιλαμβάνονται και διάφορα άλλα είδη παροχών, όπως τα πριμ παραγωγικότητας (bonus), οι προμήθειες, οι ομαδικές και πρόσθετες παροχές που μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές και να αποτελέσουν σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής ενός εργαζόμενου. Διατάξεις του Εργατικού Δικαίου που είναι υποχρεωτικές για την επιχείρηση καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνονται και θα πληρώνονται οι υπερωρίες που ενδέχεται να κάνει το προσωπικό, καθώς επίσης και τον τρόπο αμοιβής για την εργασία που παρέχεται Κυριακές και αργίες. Τέλος, μην ξεχνάτε ότι πρέπει να παρακρατάτε από τις αμοιβές των εργαζομένων στην επιχείρησή σας και να αποδίδετε στο Δημόσιο το Φόρο Μισθωτών Υπηρεσιών, όπως αυτός προσδιορίζεται κάθε φορά από το νόμο.

14.3.5. Υποχρεώσεις προς ασφαλιστικούς φορείς

Σχετικά με τις ασφαλιστικές σας υποχρεώσεις πρέπει να γνωρίζετε τα εξής:

Αμέσως μετά την πρόσληψη ενός εργαζόμενου πρέπει να τον ασφαλίσετε στο Ι.Κ.Α. τόσο στον κλάδο υγείας όσο και στον κλάδο σύνταξης (που περιλαμβάνει και την επικούρηση). Στις υποχρεώσεις περιλαμβάνεται η παρακράτηση από τις αμοιβές των εργαζομένων των ανάλογων εργατικών εισφορών και η απόδοσή τους στο Ι.Κ.Α., μαζί με τις εργοδοτικές εισφορές που βαρύνουν εσάς ως εργοδότη.

Για τη σωστή τήρηση των υποχρεώσεών της, νομικών, οικονομικών και ασφαλιστικών, κάθε επιχείρηση είναι υπόλογη και ελέγχεται από την Επιθεώρηση Εργασίας, ένα σώμα του Υπουργείου Απασχόλησης που έχει ως έργο την επίβλεψη και τον έλεγχο της εφαρμογής των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας, καθώς και την επιβολή κυρώσεων στις επιχειρήσεις που δεν τις τηρούν.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Για να στελεχωστείτε την επιχείρησή σας πρέπει πρώτα να διαμορφώσετε την Οργανωτική δομή της, να φτιάξετε δηλαδή το Οργανόγραμμά της.
- Στη συνέχεια, προχωράτε στην Ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν τα προσόντα των ατόμων που θα καλύψουν αυτές τις θέσεις.
- Κατόπιν προσελκύετε από διάφορες πηγές και επιλέγετε με κατάλληλες μεθόδους αξιολόγησης το προσωπικό που χρειάζεστε. Το προσωπικό αυτό εντάσσεται και εκπαιδεύεται προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του.
- Απέναντι στους εργαζόμενους θα έχετε, ως επιχειρηματίας, νομικές, οικονομικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις.

Άσκηση 6.

Να διαμορφώσετε, σύμφωνα με όσα διδαχθήκατε στην ενότητα αυτή, το Οργανόγραμμα της επιχείρησής σας. Πως στοχεύετε να στελεχωστείτε τις θέσεις εργασίας αξιοποιώντας τα πορίσματα αυτά;

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ (BUSINESS PLAN)

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Να διαμορφώνετε το δικό σας Επιχειρηματικό Σχέδιο.
2. Να αξιοποιείτε τις δυνατότητες της επιχείρησής σας.
3. Να μειώνετε τις αδυναμίες σας.
4. Να εκμεταλλεύεστε τις ευκαιρίες και τις τάσεις της αγοράς.
5. Να ελαχιστοποιείτε τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας.
6. Να κατευθύνετε όλες τις δυνάμεις σας σε συγκεκριμένους στόχους.
7. Να κατανέμετε τους πόρους και να μοιράζετε τους τομείς ευθύνης.

15.1. Η αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

Πιθανόν να αναρωτιέστε:

- «Πόσο αναγκαίο είναι ένα στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο;».
Η καλύτερη απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι:
- «Ένα τέτοιο σχέδιο είναι πράγματι απαραίτητο, μόνο αν ο επιχειρηματίας θέλει να παραμείνει επιχειρηματίας και να προοδεύσει».

Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και σκληρότερος, όχι μόνο μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων αλλά και ανάμεσα στις μικρότερες, καθίσταται σαφές ότι οι ίδιες αρχές που ισχύουν για τις μεγάλες επιχειρήσεις, πρέπει να ισχύουν και για τις μικρότερες.

Ο σχεδιασμός βοηθά τον επιχειρηματία να επιλέξει και να συνεργαστεί με στελέχη που πιστεύουν στις ίδιες αξίες και μοιράζονται τα ίδια οράματα όσον αφορά τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης, προκειμένου

- να αντιμετωπίζει αποτελεσματικότερα τα προβλήματα, και
- να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι άραγε απαραίτητο για όλους τους επιχειρηματίες; Πολλοί από εσάς, ίσως σκεφτείτε:

- Εμένα τι μου χρειάζεται το Επιχειρηματικό Σχέδιο;
- Εγώ δεν έχω μεγάλη επιχείρηση και επομένως, γιατί πρέπει να σπαταλήσω χρόνο και χρήμα καταρτίζοντας ένα τέτοιο Σχέδιο;
- Σε τι θα με ωφελήσει;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι απλή. Σε μια σύγχρονη και πολύπλοκη οικονομία όπως η σημερινή, όπου όλα κινούνται με ταχύτητα και οι αλλαγές προκαλούν αλυσιδωτές αντιδράσεις, ο επιχειρηματίας δεν είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών δουλεύοντας όπως οι παλαιότεροι πριν από είκοσι ή τριάντα χρόνια.

15.2. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αφορά τον προγραμματισμό και σχεδιασμό των κινήσεων εκείνων, που θα επιτρέψουν στον επιχειρηματία:

- να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του,
- να υπολογίζει τα αποτελέσματα των ενεργειών του,
- να θέτει ρεαλιστικούς στόχους, και
- να παίρνει λογικές και όσο το δυνατόν σωστές αποφάσεις.

Με άλλα λόγια, το Επιχειρηματικό Σχέδιο βοηθά τον επιχειρηματία να σχεδιάσει μια πορεία η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση από τη σημερινή της κατάσταση σε μια επιθυμητή καινούρια που αυτός έχει θέσει ως στόχο.

Για να γίνει αυτό, δηλαδή για να σχεδιάσει στρατηγικά το μέλλον του, ο επιχειρηματίας πρέπει να προχωρήσει σε μια ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, για την οποία ανάλυση θα μιλήσουμε στη συνέχεια.

15.3. Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης

Οι στόχοι που μια επιχείρηση – μικρή ή μεγάλη – θα θέσει για τα επόμενα 3 έως 5 χρόνια, προκύπτουν από την ανάλυση που κάθε επιχειρηματίας πρέπει να κάνει και η οποία αφορά:

- τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, με κριτήρια την αύξηση των εσόδων και την κερδοφορία, καθώς επίσης
- και τον ανταγωνισμό αλλά και τις τάσεις της αγοράς, κ.λπ.

Ο τρόπος αυτός ανάλυσης έχει καθιερωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία να ονομάζεται SWOTAnalysis (Σουότανάλισης), από τα αρχικά των τεσσάρων ομάδων παραγόντων που περιλαμβάνει και οι οποίες είναι οι εξής:

- Δυνάμεις – Strengths (σπρένγκθς)
- Αδυναμίες – Weaknesses (γουϊκνεσις)
- Ευκαιρίες – Opportunities (οπορτιούνιτις)
- Απειλές – Threats (θρετς)

Ανάλυση SWOT

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
S	W
<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>
O	T

15.4. Το Περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο παρουσιάζει σε αριθμούς και ποιοτικά σχόλια, τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης. Αν είναι σωστά διατυπωμένο και έχει γενικά, προσεγμένη παρουσίαση δίνει και την ανάλογη καλή εικόνα σε αυτόν που το διαβάζει, γεγονός που βελτιώνει την αντίληψή του για τη σοβαρότητα και την οργάνωση της επιχείρησης, αλλά και του επιχειρηματία.

Για το λόγο αυτό, η καλή και σωστή εμφάνιση του Επιχειρηματικού Σχεδίου ασκεί σημαντική επίδραση σε εκείνους που επηρεάζουν ή προσφέρουν συνεργασία ή βοήθεια στην επιχείρηση (τραπεζίτες, λογιστές, σύμβουλοι κ.ά.).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο, είναι ουσιαστικά μία έκθεση, στην οποία παρουσιάζεται με σαφήνεια αλλά και ποσοτικοποιημένα, η εικόνα της επιχείρησης, όσον αφορά:

- τους στόχους, τις επιδιώξεις και τους σκοπούς της,
- τα μέσα και τον τρόπο λειτουργίας της.

Δεν είναι απαραίτητο να αποτελεί μακροσκελές κείμενο, είναι αναγκαίο όμως να δίνει στον αναγνώστη μια εικόνα της επιχείρησης, με σαφήνεια. Η διάρκειά του, πρέπει να είναι τουλάχιστον ενός έτους. Ο επιχειρηματίας χρειάζεται να δώσει απάντηση στις εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι η σημερινή κατάσταση;
- Τι θέλω να κάνω και τι μπορώ;
- Πού θέλω να φθάσω;
- Ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι για να πετύχω τους στόχους μου;
- Τι μπορώ να περιμένω στο μέλλον;

15.5. Σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου - προετοιμασία

Ως υποψήφιος επιχειρηματίας λοιπόν, πριν αρχίσετε τη σύνταξη του Επιχειρηματικού σας Σχεδίου:

- Καθορίστε τους στόχους σας.
- Ενημερώστε τους φακέλους σας.

- Συγκεντρώστε όλα εκείνα τα στοιχεία, τα σχέδια και τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την επιχείρησή σας.
- Μην φοβηθείτε να αφιερώσετε χρόνο γι' αυτή την εργασία, αφού αργότερα, θα διαπιστώσετε ότι «άξιζε τον κόπο».

15.6. Υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο:

- είναι μία σειρά από παρουσιάσεις, ως πούμε «μια σειρά από φωτογραφίες», της επιχείρησης όπως αυτή είναι τώρα,
- αλλά και πώς ο επιχειρηματίας την οραματίζεται για το μέλλον.
- Αποτελείται από πίνακες, τους οποίους καλείστε να συμπληρώσετε. Κάθε πίνακας αφορά μία συγκεκριμένη ενότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το υπόδειγμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου, που μπορείτε να βρείτε στο εγχειρίδιο της Ενότητας αυτής, είναι ένας οδηγός που μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για το συγκεκριμένο σχέδιο κάθε επιχειρηματία, είτε πρόκειται για εμπορία προϊόντων, είτε για παροχή υπηρεσιών και πάντα ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες κάθε δραστηριότητας.

Είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε με μια ματιά να βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων, των ιδιαιτεροτήτων, των ισχυρών και αδύνατων σημείων τόσο της επιχείρησης όσο και της αγοράς και του ανταγωνισμού. Έχει συνταχθεί με απλό τρόπο, έτσι ώστε να μπορεί ο καθένας να το συμπληρώσει. Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας.

15.6.1. Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης

Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της αγοράς χωρίζεται και καλύπτει τις εξής ομάδες ενδιαφέροντος:

- Οικονομική κατάσταση της χώρας.
- Τοπική ή/και περιφερειακή κατάσταση.
- Κατάσταση αγοράς του κλάδου όπου δρα η επιχείρηση.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη συλλογή πληροφοριών τόσο για την οικονομία σε εθνικό και τοπικό επίπεδο όσο και για την αγορά. Οι πληροφορίες συλλέγονται απ' όλες τις διαθέσιμες πηγές, όπως:

- η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος,
- ειδικά έντυπα,
- τύπος,
- περιοδικά,
- επιμελητήρια,
- επαγγελματικές οργανώσεις,

- το Internet,
- βιβλιοθήκες,
- δημόσιες υπηρεσίες,
- συνέδρια - σεμινάρια - ανακοινώσεις,
- ανταλλαγή πληροφοριών με συναδέλφους κ.λπ.

Το επόμενο βήμα για το στρατηγικό σχεδιασμό είναι να γίνει μια ανάλυση SWOT για την επιχείρηση, δηλαδή να καταγράψουν, όπως έχουμε πει:

- τα ισχυρά της σημεία,
- οι αδυναμίες της,
- οι ευκαιρίες που υπάρχουν και που προβλέπεται ότι θα προκύψουν, και τέλος
- οι απειλές κάθε είδους που διαφαίνονται.

Υπόδειγμα και περιγραφή της ανάλυσης SWOT θα βρείτε στο τέλος του εγχειριδίου της Ενότητας.

15.6.2. Πληροφοριακό Δελτίο Επιχείρησης – Πίνακας 1 (ΕΠ. ΣΧ.)

Ας δούμε κάποιους από τους πίνακες αυτούς, ξεκινώντας από τον Πίνακα 1, το «Πληροφοριακό Δελτίο Επιχείρησης».

Σκοπός του πρώτου αυτού πίνακα είναι να δώσει, πολύ συνοπτικά αλλά με σαφήνεια, την εικόνα της επιχείρησης. Συνήθως, ο πίνακας συμπληρώνεται στο τέλος της διαδικασίας και αφού καταγραφούν όλα τα άλλα στοιχεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Και τούτο, γιατί μετά τη συμπλήρωση όλων των πινάκων ο επιχειρηματίας έχει πλέον διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα και γνώμη για τους σκοπούς και τους στόχους του. Στον πίνακα αυτόν αναφέρονται:

- Οι στόχοι της επιχείρησης, που πρέπει να είναι απλοί, σαφείς και μετρήσιμοι,
- Οι δραστηριότητες και τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες εν συντομία, τονίζοντας τα καινοτόμα χαρακτηριστικά τους,
- Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, και
- Οι υφιστάμενες εγκαταστάσεις της, που περιγράφονται επίσης συνοπτικά.

Στη συνέχεια θα αναφέρετε όλα τα ονόματα των εταίρων και το ποσοστό επί τοις εκατό (%) της εταιρικής τους συμμετοχής, καθώς και τα ονόματα των εξωτερικών συνεργατών και συμβούλων, όπως ο νομικός, ο φοροτεχνικός σύμβουλος κ.ά. Επίσης, θα πρέπει να επισυνάψετε το προσωπικό σας βιογραφικό σημείωμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 (ΕΠ. ΣΧ.)			
Τίτλος:			
Διεύθυνση:		Τηλ.:	
Νομική μορφή:			
Αριθμός αδείας:			
Σκοπός / Στόχος:			
Κύριες ασχολίες / Δραστηριότητες:			
Προϊόντα / Υπηρεσίες:			
Ανθρώπινο Δυναμικό:			
Εγκαταστάσεις:			
Μέτοχοι / Διευθ. Σύμβουλοι:			
Όνοματεπώνυμο	Διεύθυνση	Τίτλος	Ποσοστό συμμετοχής %
Εμπειρία της επιχείρησης / προοπτικές:			

15.6.3. Επιχειρηματικό περιβάλλον – Πίνακας 2 (Αγορά)

As δούμε τώρα τους Πίνακες 2 και 3, που αναφέρονται στο «Επιχειρηματικό Περιβάλλον». Ο πίνακας 2 αναφέρεται στην Αγορά και τη θέση της επιχείρησης σε αυτήν. Εδώ, θα περιγράψετε σε γενικές γραμμές:

- τον εμπορικό κλάδο στον οποίον ανήκει η επιχείρηση,
- τις ανάγκες της αγοράς που προβλέπεται να καλύψουν τα προϊόντα που προσφέρετε,
- και το πώς στέκεται η επιχείρηση στο επιχειρηματικό αυτό περιβάλλον. Επίσης, θα παρουσιάσετε συνοπτικά, τις προβλέψεις σας για την επιχείρηση.

15.6.4. Επιχειρηματικό περιβάλλον – Πίνακας 3 (Τάσεις)

Στον Πίνακα 3 θα αναφέρετε:

- Ποιες είναι οι τάσεις της αγοράς,
- από τι επηρεάζονται ή θα επηρεαστούν,
- πώς η επιχείρηση προγραμματίζει τις κινήσεις της για να αντιμετωπίσει πιθανούς κινδύνους.

Ακόμη, θα πρέπει να εντοπίσετε ποιοι είναι οι ανταγωνιστές ανάλογα με το προϊόν ή τις υπηρεσίες τους απαντώντας στις ερωτήσεις:

- Ποιο είναι το μέγεθός τους;

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 (ΕΠ.ΣΧ.)

Εμπορικός κλάδος		
Χαρακτηριστικά του κλάδου:		
Τι ανάγκες καλύπτει ο κλάδος:		
Ιστορικό της εταιρίας (στον κλάδο):		
Αγορά (για την επιχείρηση) – Προβλέψεις		
Προϊόντα & Υπηρεσίες	Πελάτες	Μέγεθος αγοράς – στόχου
Τοποθεσία		Ποσότητα Ευρώ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 (ΕΠ. ΣΧ.)

ΤΑΣΕΙΣ (Περιγράψτε τις τάσεις που προσδιορίζουν τον κλάδο και την επιχείρησή σας, την αγορά, κ.λ.π.)			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΑΣΕΩΝ	ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΙΝΗΣΕΩΝ	
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ			
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΣ ΑΝΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ % ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Πώς έχουν «στήσει» την επιχείρησή τους;
- Τι ποσοστό αγοράς κατέχουν;
- Τι εικόνα έχουν στην αγορά;
- Ποια στρατηγική ακολουθούν;
- Τι υπηρεσίες προσφέρουν;
- Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους;

Αυτά τα στοιχεία συγκεντρώνονται, είτε με συζητήσεις είτε με έρευνα είτε με βοήθεια από πηγές και ειδικούς. Η μελέτη των στοιχείων θα σας βοηθήσει να διαπιστώσετε τις δικές σας αδυναμίες ή τα δυνατά σας σημεία. Έτσι, θα είσαστε σε θέση να διαμορφώσετε τη στρατηγική που θα ακολουθήσετε. Μη διστάσετε να «αντιγράψετε» και να εμπνευστείτε από τα καλά στοιχεία των αντιπάλων σας.

15.6.5. Σχέδιο Μάρκετινγκ

Σε άλλους πίνακες, που θα συμπληρώσετε στη συνέχεια, πρέπει να παρουσιάσετε το Σχέδιο Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Αυτό αφορά τις προβλέψεις για:

- τη δράση και τον προγραμματισμό των πωλήσεων,
- την πολιτική για τις τιμές,
- την προβολή και την προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων ή υπηρεσιών της και γενικά, την εικόνα της προς τα έξω,
- τις δημόσιες σχέσεις, και
- τη στρατηγική που θα ακολουθήσετε για να προσελκύσετε καινούριους πελάτες, αλλά και να διατηρήσετε τους ήδη υπάρχοντες.

Οι στόχοι που θα τεθούν για τις πωλήσεις πρέπει να είναι απλοί και όσο το δυνατόν, ρεαλιστικοί. Για να καθορίσετε τους στόχους αυτούς, χρησιμοποιείτε όλα τα στοιχεία που έχετε συγκεντρώσει από τις διάφορες έρευνες και επαφές σας.

15.6.6. Σχέδιο Μάρκετινγκ – Πίνακας 4 (ΕΠ. ΣΧ.)

Στον πίνακα αυτό θα σημειώσετε τις προβλέψεις των πωλήσεων των προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες θα πρέπει να καλύπτουν ένα χρονικό ορίζοντα τριών χρόνων και να διατυπώνονται ποσοτικά και σε όρους αξίας. Για κάθε αγορά, προς την οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, καλό θα είναι να συντάσσετε ξεχωριστό πίνακα.

Για να διατυπωθούν οι στόχοι σας σε όρους αξίας, είναι φανερό ότι θα πρέπει να έχετε κατά νου, κάποιες τιμές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα διαθέτετε στην αγορά. Καταγράψτε:

- Τις τιμές των ανταγωνιστών.

Θα πρέπει να ετοιμάσετε έναν τιμοκατάλογο για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που παρέχετε. Για να το κάνετε αυτό χρειάζεται να βεβαιωθείτε ότι οι τιμές σας είναι ανταγωνιστικές. Να ερευνήσετε λοιπόν και να ενημερωθείτε για τις τιμές, την κερδοφορία και το κόστος των ανταγωνιστών σας σε σχέση με τις δικές σας τιμές.

- Το κόστος και το κέρδος που αναμένετε.

Για παράδειγμα, μην καθορίζετε την τιμή ενός προϊόντος με πολύ υψηλό κέρδος (100% και πάνω), πιστεύοντας ότι έτσι θα έχετε μεγάλα κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα.

- Τις εκπτώσεις που έχετε σκοπό να προσφέρετε και άλλα κίνητρα που θα δίνετε στους πελάτες σας, για να σας προτιμήσουν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 (ΕΠ. ΣΧ.)						
ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ						
		<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	<input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ	<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ		
ΣΤΟΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
		1ος ΧΡΟΝΟΣ		2ος ΧΡΟΝΟΣ		3ος ΧΡΟΝΟΣ
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΕΥΡΩ
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ						
			ΚΑΝΟΝΙΚΗ ΤΙΜΗ		ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΔΙΚΗ ΣΑΣ	
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΚΕΡΔΟΣ %	ΕΥΡΟΣ ΤΙΜΗΣ	ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ		ΧΡΟΝΟΣ	
ΣΥΝΟΛΟ						

ΣΗΜ. 1: ✓ Σημειώστε ποιο από τα τρία σενάρια πωλήσεων έχετε επιλέξει.

ΣΗΜ. 2: Στην «κανονική τιμή» θα βάλετε το ποσοστό κέρδους που αποδέχεται η αγορά, καθώς και το περιθώριο (εύρος) της τιμής του προϊόντος. Στη «δική σας τιμή» θα αναφέρετε το ποσοστό έκπτωσης που έχετε υπολογίσει και το πότε ή πόσο θα διαρκεί η προσφορά.

Σκεφτείτε αν θα αγοράζατε ο ίδιος ή η ίδια το προϊόν σας έτσι όπως το προσφέρετε ή αν θα προτιμούσατε μάλλον κάποια αλλαγή ή πρόσθετη χρήση ή προσφορά κ.λπ.

Στη συνέχεια θα κάνετε ένα κοστολόγιο, στο οποίο, εκτός των βασικών στοιχείων κόστους (κόστος αγοράς - εργασία - έξοδα), θα προσθέσετε και κόστος για προβολή, εξυπηρέτηση, ανταγωνισμό, κ.λπ. Όλα τα παραπάνω, καλό είναι να τα παρουσιάσετε με τρία διαφορετικά σενάρια: ένα αισιόδοξο, ένα ρεαλιστικό και ένα απαισιόδοξο.

15.6.7. Σχέδιο Μάρκετινγκ – Πίνακας 5 (ΕΠ. ΣΧ.)

Πολύ βασικό είναι να περιγράψετε την πελατεία στην οποία απευθύνεστε ή σκοπεύετε να απευθυνθείτε μελλοντικά.

- Ποιοι είναι ή θα είναι πραγματικά οι πελάτες σας;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους (ηλικία, εισόδημα, φύλο, περιοχή);
- Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία αγοράζουν;
- Γιατί προτιμούν τα δικά σας προϊόντα και υπηρεσίες;
- Θα ήταν πρόθυμοι να διαθέσουν επιπλέον ποσά ή μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που καταναλώνουν μέχρι τώρα;

- Τι καλύτερο προσφέρουν τα δικά σας προϊόντα;
- Ποια είναι η στρατηγική που θα ακολουθήσετε, για να προσελκύσετε την πελατεία;

Καθορίστε τη στρατηγική της προβολής και της διαφήμισης εξετάζοντας τα παρακάτω ερωτήματα:

- Το μήνυμά σας έχει απήχηση ή πρέπει να αλλάξει;
- Με την υπάρχουσα διαφήμιση έχετε αύξηση των πελατών και των πωλήσεων;
- Ο προϋπολογισμός για προβολή επαρκεί για τις ανάγκες σας;
- Μήπως χρειάζεται να επαναξιολογήσετε τη συνεργασία σας με τις διαφημιστικές εταιρίες;
- Μήπως πρέπει να αρχίσετε πωλήσεις μέσω Internet; Πρέπει, δηλαδή, να επεκταθείτε στο λεγόμενο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), που αποτελεί μια πολύ σύγχρονη μορφή πωλήσεων;

Περισσότερα για όλα αυτά τα θέματα, θα μάθετε στο επόμενο κεφάλαιο αυτής της Ενότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 (ΕΠ. ΣΧ.)

ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ				
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ				
ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	ΣΤΟΧΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΒΟΛΗ - ΠΡΩΘΗΣΗ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ				
ΤΥΠΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ / ΠΡΩΘΗΣΗΣ		ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ

15.6.8. Λειτουργικό Σχέδιο

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο που εκπονείτε, θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει το Λειτουργικό Σχέδιο της επιχείρησής σας. Σε αυτό θα περιγράψετε συνοπτικά:

- Την τοποθεσία και το γιατί την επιλέξατε, τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (κτίρια γραφείων, καταστήματα κ.λπ.), καθώς και τα έπιπλα και τα είδη γραφείου (αναλώσιμα και μη).
- Το μηχανολογικό εξοπλισμό που έχει ανάγκη η επιχείρηση.
- Τις πηγές προμήθειας εφοδίων και ανταλλακτικών.
- Το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται η επιχείρηση, για να λειτουργήσει.

15.6.9. Λειτουργικό Σχέδιο – Πίνακας 6 (Τοποθεσία – Διευκολύνσεις)

Όπως έχουμε ήδη εξηγήσει, ο τόπος εγκατάστασης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική πορεία και επιβίωση της επιχείρησης. Θα πρέπει να έχετε απαντήσεις για τα παρακάτω ερωτήματα:

- Πού θα βρίσκεται η επιχείρησή σας;
- Είναι απαραίτητο να βρίσκεται μέσα ή κοντά σε εμπορικό κέντρο, να είναι εύκολα προσβάσιμη και να έχει χώρο στάθμευσης;
- Πώς πρέπει να είναι ο χώρος στον οποίο θα εγκατασταθεί η επιχείρησή σας; Για παράδειγμα, ένας χονδρέμπορος νωπών προϊόντων μπορεί να χρειάζεται ψυκτικό θάλαμο, ένα συνεργείο ή μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων χρειάζεται μεγάλους και ελεύθερους από υποστηλώματα χώρους καθώς και χώρους γραφείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές και είδη γραφείου. Ένα κατάστημα νεωτερισμών χρειάζεται χώρο βιτρίνας για έκθεση των προϊόντων κ.λπ.
- Ποιο είναι το μίσθωμα που θέλετε να καταβάλετε; Ο εξοπλισμός, τα έπιπλα και τα υλικά θα αγοραστούν ή θα νοικιαστούν;
- Ποιο είναι το κόστος των απαιτούμενων αλλαγών, επεμβάσεων και διακόσμησης;

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 (ΕΠ. ΣΧ.)			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ			
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ - ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ			
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΠΛΗΡΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ):			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΧΩΡΩΝ			
ΤΡΟΠΟΣ ΚΤΗΣΗΣ			
ΜΕΤΑΤΡΟΠΕΣ – ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ			
ΤΩΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΞΙΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ

15.6.10. Λειτουργικό σχέδιο – Πίνακας 7 (Εξοπλισμός)

Ανάλογα με το είδος της, κάθε επιχείρηση χρειάζεται τα απαραίτητα έπιπλα και υλικά, αλλά και τον κατάλληλο εξοπλισμό και μηχανήματα. Έτσι,

- ένα κατάστημα λιανικής πώλησης χρειάζεται καθρέφτες, πάγκους, ράφια, βιτρίνες κ.λπ.,
- ένα γραφείο χρειάζεται τραπέζια, καρέκλες, ντουλάπες, βιβλιοθήκες και άλλα,
- ενώ, ένα συνεργείο χρειάζεται μηχανήματα και εργαλεία.

Στα παραπάνω, πρέπει να προστεθούν και τα είδη γραφείου, δηλαδή ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτοτυπικό, αριθμομηχανές και αναλώσιμα, αλλά και αυτοκίνητα μεταφοράς.

Θα χρειαστεί να επιλέξετε και να αναφέρετε στο σχετικό πίνακα του Επιχειρηματικού Σχεδίου, τον τρόπο προμήθειας και τον προϋπολογισμό του εξοπλισμού που σας είναι απαραίτητος. Έχετε, βέβαια, υπόψη σας ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να προμηθευτείτε τον εξοπλισμό, χωρίς κατ' ανάγκη να κάνετε χρήση του αρχικού σας κεφαλαίου. Μερικοί από αυτούς τους τρόπους είναι:

- το leasing, δηλαδή, η χρονομίσθωση,
- η πίστωση που θα μπορέσετε να εξασφαλίσετε από τους προμηθευτές, και άλλοι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 (ΕΠ. ΣΧ.)			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			
ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΙ ΥΛΙΚΑ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΥΛΙΚΩΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΞΙΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ & ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ			
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ

15.6.11. Λειτουργικό Σχέδιο – Πίνακας 8 (Προμηθευτές – Υπηρεσίες)

Η καλή συνεργασία με συνεπείς και ανταγωνιστικούς προμηθευτές –είτε προϊόντων, είτε υλικών, είτε υπηρεσιών– είναι σημαντική για τη σωστή λειτουργία

της επιχείρησης. Για να επιλέξουμε τους κατάλληλους προμηθευτές, πρέπει να εξετάσουμε θέματα όπως:

- Ποιοι είναι και πού βρίσκονται οι προμηθευτές που υπάρχουν στην αγορά;
- Τι προϊόντα ή υπηρεσίες διαθέτουν και σε τι ποιότητα και τιμές;
- Με τι όρους θα μπορέσουμε να συνεργαστούμε μαζί τους; Τι ευκολίες παρέχουν;
- Τι είδους εξυπηρέτηση και υποστήριξη προσφέρουν; Πόσο σημαντική είναι αυτή;

Ως προς τις υπηρεσίες (λογιστές, φοροτεχνικοί, νομικοί σύμβουλοι), υπάρχουν πολλοί τρόποι και πηγές για να εξασφαλίσετε την απαραίτητη βοήθεια που θα χρειαστείτε. Από το συγγενή ή γνωστό σας λογιστή μέχρι τις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, έχετε στη διάθεσή σας μια πολύ μεγάλη γκάμα ανθρώπων και φορέων, μεταξύ των οποίων θα επιλέξετε τους συνεργάτες σας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 (ΕΠ. ΣΧ.)					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ					
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ - ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ					
ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΕΥΡΩ	ΟΡΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ					
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ /	ΕΙΔΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ		ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ		ΕΙΝΑΙ Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ		

15.6.12. Ανθρώπινο δυναμικό – Πίνακας 9

Η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης, μικρής, μεσαίας ή μεγάλης, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό, στο ανθρώπινο δυναμικό της. Όσο πιο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό (όχι μόνο από άποψη αμοιβών αλλά και συνθηκών εργασίας και επικοινωνίας), τόσο καλύτερα θα είναι, από κάθε άποψη, τα αποτελέσματα.

Θα πρέπει όμως να δίνετε και τα κατάλληλα κίνητρα στους συνεργάτες σας, ώστε η συνεργασία σας να είναι αποδοτική. Το «μυστικό» της επιτυχίας είναι:

- Να κάνετε τους συνεργάτες σας να αισθάνονται υπεύθυνοι για τη δουλειά τους.
- Να τους κάνετε να νοιάζονται και να ενδιαφέρονται για την επιχείρηση, σαν να ήταν δική τους.

Σε αυτόν τον πίνακα θα περιγράψετε όλες τις θέσεις εργασίας, τις αρμοδιότητες που θα έχει ο κάθε υπάλληλος-συνεργάτης, καθώς και τα προσόντα που θα

πρέπει να διαθέτει για να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της αντίστοιχης θέσης. Σημειώνετε επίσης τις αμοιβές των συνεργατών σας.

Στο δεύτερο μέρος του πίνακα, καλό είναι να περιγράψετε την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και τα κίνητρα που θα προσφέρει στους συνεργάτες της, σε σχέση με τα ωράρια λειτουργίας, το πρόγραμμα διακοπών, την απόδοση των εργαζομένων, τυχόν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, και τέλος τα ειδικά χρηματικά κίνητρα (bonus).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 (ΕΠ. ΣΧ.)				
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ)				
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ				
ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΥΡΙΕΣ		ΑΜΟΙΒΗ	
	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΗΜΕΡΗΣΙΑ	ΜΗΝΙΑΙΑ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ				
ΩΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΚΟΠΩΝ				
ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ / ΠΟΛΙΤΙΚΗ				
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ				
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (bonus κ.λπ.)				

15.6.13. Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης

Περνάμε τώρα σε ένα κρίσιμο τμήμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου, που αφορά τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Δηλαδή,

- τον ισολογισμό της επιχείρησης, και
- τον προϋπολογισμό ροής μετρητών.

15.6.14. Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης – Πίνακας 10

Το οικονομικό σχέδιο είναι πρακτικά μια συνολική εικόνα του ισολογισμού στο τέλος του οικονομικού έτους (τουλάχιστον για τα επόμενα τρία χρόνια). Έτσι, χρήσιμο είναι να ετοιμαστούν τρία διαφορετικά σενάρια: ένα αισιόδοξο, ένα ρεαλιστικό κι ένα απαισιόδοξο.

Ο ισολογισμός περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία των εσόδων και τα στοιχεία των εξόδων, από τα οποία θα προκύψει το καθαρό κέρδος της λειτουργίας της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 (ΕΠ. ΣΧ.)						
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ						
	<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ		<input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ		<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΕΤΟΣ 1ο		ΕΤΟΣ 2ο		ΕΤΟΣ 3ο	
	ΕΥΡΩ	%	ΕΥΡΩ	%	ΕΥΡΩ	%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ (Α)						
- ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (Β)						
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (Γ)						
ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΜΙΣΘΟΙ						
ΕΝΟΙΚΙΟ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΔΕΗ-ΟΤΕ κ.λπ.)						
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ						
ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ						
ΔΟΣΕΙΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ						
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ						
ΕΞΟΔΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ						
ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ						
ΕΞΟΔΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ ΝΟΜΙΚΩΝ						
ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΔΕΙΕΣ						
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ						
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ						
ΑΛΛΑ						
- ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (Δ)						
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ						
ΦΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΤΕΙ						
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ						

15.6.15. Προϋπολογισμός ροής μετρητών – Ταμείο – Πίνακας 11

Πολλές φορές, παρατηρείται το φαινόμενο, τα μετρητά που υπολογίζεται να μπουν στο ταμείο αυτόν το μήνα να μπαίνουν τον επόμενο και αντίστροφα. Όμως, τα έξοδα, όπως οι μισθοί, τα ασφάλιστρα, τα ενοίκια, οι φόροι και οι δόσεις των δανείων, είναι σταθερά και καταβάλλονται κάθε μήνα.

Πώς θα καλυφθούν αυτές οι διαφορές που εμφανίζονται; Πρέπει να προσέξετε, να έχετε στη διάθεσή σας τις λύσεις και να τις αναφέρετε, προκειμένου να

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 (ΕΠ. ΣΧ.)

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ – ΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

ΕΙΔΟΣ	<input type="checkbox"/> ΔΙΣΙΟΔΟΙΟ		<input type="checkbox"/> ΠΕΛΛΙΣΤΙΚΟ		<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΙΟ	
	ΜΗΝΑΣ 1ος	ΜΗΝΑΣ 2ος	ΜΗΝΑΣ 3ος	ΜΗΝΑΣ 4ος	ΜΗΝΑΣ 5ος	ΜΗΝΑΣ 6ος
ΜΕΤΡΗΤΑ (ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ)						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΑ						
ΕΙΣΡΟΕΣ						
ΜΕΤΡΗΤΑ ΑΠΟ ΟΦΕΙΛΕΣ						
ΆΛΛΑ						
ΣΥΝΟΛΟ						
ΕΚΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ						
ΕΝΟΙΚΙΟ						
ΕΡΓΑΣΙΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ						
ΥΛΙΚΑ						
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ						
ΔΑΝΕΙΑ						
ΕΙΣΟΔΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ						
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ						
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ						
ΆΛΛΕΣ ΑΓΟΡΕΣ						
ΣΥΝΟΛΟ						
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΤΡΗΤΑ (ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ – ΕΛΛΕΙΜΜΑ)						
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΣΗ						

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ – ΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ				
	<input type="checkbox"/> ΑΙΣΙΟΔΟΣΙΟ	<input type="checkbox"/> ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ	<input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΣΙΟ	
ΕΙΔΟΣ	ΜΗΝΑΣ 7ος	ΜΗΝΑΣ 8ος	ΜΗΝΑΣ 9ος	
	ΜΗΝΑΣ 7ος	ΜΗΝΑΣ 8ος	ΜΗΝΑΣ 9ος	
	ΜΗΝΑΣ 10ος	ΜΗΝΑΣ 11ος	ΜΗΝΑΣ 12ος	
ΜΕΤΡΗΤΑ (ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ)				
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΤΑ				
ΕΙΣΡΟΕΣ				
ΜΕΤΡΗΤΑ ΑΠΟ ΟΦΕΙΛΕΣ				
ΆΛΛΑ				
ΣΥΝΟΛΟ				
ΕΚΡΟΗ ΜΕΤΡΗΤΩΝ				
ΕΝΟΙΚΙΟ				
ΕΡΓΑΣΙΑ				
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ				
ΥΛΙΚΑ				
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ				
ΔΑΝΕΙΑ				
ΕΞΟΔΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ				
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ				
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ				
ΆΛΛΕΣ ΑΓΟΡΕΣ				
ΣΥΝΟΛΟ				
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΤΡΗΤΑ (ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ – ΕΛΛΕΙΜΜΑ)				
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΘΕΣΗ				

ΣΗΜ.: ✓ Να τσεκάρετε το σχέδιο που θεωρείτε καλύτερο και πιο κοντά στην πραγματικότητα. Εναλλακτικά, μπορείτε να φτιάξετε τρεις προϋπολογισμούς, έναν για κάθε σενάριο: αισιόδοξο - ρεαλιστικό - απαισιόδοξο.

πείσετε ότι όχι μόνο έχετε αντιληφθεί τα πιθανά προβλήματα, αλλά μπορείτε και να τα αντιμετωπίσετε.

Αυτός ακριβώς, είναι ένας από τους σκοπούς της κατάρτισης του προϋπολογισμού ροής μετρητών (δηλαδή των εισροών ή εισπράξεων, που αναμένονται κάθε μήνα από πωλήσεις, μείον εκροές ή πληρωμές, τα διάφορα έξοδα της επιχείρησης). Η διαφορά, θετική ή αρνητική (πλεόνασμα ή έλλειμμα), θα σας δείξει τι προγραμματισμό θα κάνετε για νέες επενδύσεις ή ανάγκες σε δάνεια.

Είναι λοιπόν, πολύ σημαντικό να προσπαθείτε να ελέγχετε συνεχώς την ταμειακή σας ρευστότητα.

15.7. Συντονισμός και παρακολούθηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η παρακολούθηση της λειτουργίας του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι μια συνεχής προσπάθεια, που απαιτεί επαγρύπνηση και προσοχή, ώστε ο επιχειρηματίας να είναι σε θέση να εξάγει συμπεράσματα, σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την τρέχουσα πορεία της επιχείρησης προκειμένου να βελτιώνει, να διορθώνει και να προσαρμόζει τα επιμέρους στοιχεία, σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις και ανάγκες.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Πώς να καταρτίζετε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο για την επιχείρηση που ήδη έχετε ή σκέπτεστε να δημιουργήσετε.
- Πώς, με απλές τεχνικές μπορείτε κι εσείς ο ίδιος ή η ίδια να συμπληρώνετε τα επιμέρους τμήματα του σχεδίου, ώστε στη συνέχεια, να αντλείτε από αυτό πολύτιμες πληροφορίες για τα διάφορα στάδια από τα οποία περνά η επιχείρηση και έτσι να είσαστε σε θέση, όταν χρειάζεται, να λαμβάνετε τις κατάλληλες αποφάσεις για τη μελλοντική της πορεία.
- Όσο πιο αντικειμενικά και ρεαλιστικά είναι τα στοιχεία με τα οποία τροφοδοτείτε το σχέδιο, τόσο πιο σωστές θα είναι και οι αποφάσεις που θα πάρετε σχετικά με:
 - ✓ Την επιχείρηση που σκέπτεστε να δημιουργήσετε, να επεκτείνετε ή να αναδιαρθρώσετε.
 - ✓ Την οργανωτική της δομή.
 - ✓ Τον τόπο εγκατάστασής της.
 - ✓ Τους συνεργάτες της.
 - ✓ Τις απαραίτητες προμήθειες.
 - ✓ Την οργάνωση των διαφόρων τμημάτων της.
 - ✓ Το είδος της προβολής της.
 - ✓ Τον τρόπο άντλησης χρημάτων.
 - ✓ Το απαραίτητο προσωπικό και τις αμοιβές του.
 - ✓ Τα δυνατά σας σημεία, σε σχέση με τον ανταγωνισμό και την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους.

Άσκηση 7.

«Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι δική σας υπόθεση. Όσο καλύτερα το χειρίζεστε, τόσο καλύτερα θα είναι και τα αποτελέσματα για εσάς και την επιχείρησή σας».

Συμφωνείτε με το περιεχόμενο αυτής της διαπίστωσης; Να τεκμηριώσετε την απάντησή σας.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ, ΠΡΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Βασικές έννοιες για τις πωλήσεις και τη στρατηγική των πωλήσεων.
2. Τις τεχνικές των πωλήσεων, που μπορείτε να εφαρμόσετε στην επιχείρησή σας και της διαδικασίας πώλησης, με αναφορά στα βήματα που ακολουθεί ένας πετυχημένος πωλητής.
3. Συμβουλές για βελτίωση των πωλήσεων, ώστε να εξασφαλίσετε ανάπτυξη της επιχείρησής σας.
4. Βασικά στοιχεία τρόπων και πρακτικών, προβολής και προώθησης των πωλήσεων.
5. Τι είναι ο κύκλος της διαφήμισης και τα διαφημιστικά μέσα προβολής, που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της.
6. Τι είναι και πώς λειτουργούν τα Δίκτυα Διανομής.

16.1. Εισαγωγή

Παλαιότερα οι πωλήσεις θεωρούνταν από πολλούς, ως απασχόληση χαμηλού επιπέδου χωρίς προοπτικές και, ειδικά στην Ελλάδα, δεν ήταν λίγοι εκείνοι που χρησιμοποιούσαν υποτιμητικούς ή απαξιωτικούς χαρακτηρισμούς για όσους ασκούσαν το επάγγελμα του πωλητή.

Από την άλλη μεριά, η αγορά εργασίας αξιολογεί τους πωλητές ως σημαντικούς συντελεστές επιτυχίας της επιχείρησης και γι' αυτό εμφανίζεται μεγάλη ζήτηση για πωλητές, η οποία όμως βρίσκει μικρή ανταπόκριση. Τώρα, όλοι συμφωνούν ότι ο πωλητής θεωρείται το Α και το Ω στη σύγχρονη επιχείρηση ή, σε κάθε περίπτωση, ότι είναι απαραίτητος για την ανάπτυξή της.

16.2. Πωλήσεις

Ας ξεκινήσουμε λοιπόν, να εξετάσουμε ένα-ένα τα θέματα που αφορούν τις πωλήσεις. Ένα πρώτο βασικό ερώτημα είναι:

Γιατί οι άνθρωποι αγοράζουν από ένα συγκεκριμένο κατάστημα ή κάποιο συγκεκριμένο προμηθευτή και όχι από κάποιο άλλο;

Μερικές από τις αιτίες που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- Οι ανάγκες των πελατών,
- το εισόδημα των πελατών,
- ο ανταγωνισμός μεταξύ προμηθευτών,
- οι διαφορές τιμών,
- η ευκολία συναλλαγών, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να προσεγγίσει ο πελάτης τον πωλητή και να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι η προτίμηση του πελάτη προς ένα συγκεκριμένο κατάστημα είναι αποτέλεσμα της άποψης που αυτός έχει σχηματίσει για κάθε επιχείρηση. Η άποψη αυτή εξαρτάται κυρίως από ενέργειες που θα κάνει ο επιχειρηματίας στην προσπάθειά του να διαφοροποιήσει την επιχείρησή του από τους ανταγωνιστές και να την παρουσιάσει σαν καλύτερη, τονίζοντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Αυτά μπορεί να είναι:

- Η φιλική εξυπηρέτηση προς τους πελάτες,
- η αμεσότητα στις σχέσεις του με τους πελάτες,
- η εκτίμηση προς τον πελάτη,
- η μεγάλη ποικιλία αγαθών που προσφέρει,
- οι καλές τιμές των προϊόντων του,
- οι προσφορές, που μειώνουν ακόμα περισσότερο το κόστος για τον αγοραστή.

Φαίνεται λοιπόν, ότι συχνά η ποιότητα αξίζει περισσότερο απ' όσο κοστίζει και αυτό πρέπει να το συγκρατήσετε, γιατί θα σας βοηθήσει να σχεδιάσετε την επιτυχημένη προβολή κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, που θα έχει καλή απήχηση στην αγορά.

16.2.1. Πωλητές

Η επικοινωνία είναι τέχνη και αυτός που μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά είναι και καλός πωλητής.

Ο πετυχημένος πωλητής

- ✓ ρωτά τον πελάτη του τις κατάλληλες ερωτήσεις,
- ✓ ακούει προσεκτικά το συνομιλητή του, και
- ✓ προτείνει πρακτικές λύσεις για τα προβλήματά του.

Ας δούμε όμως, πιο αναλυτικά, κάποια ακόμα βασικά στοιχεία σχετικά με τους πωλητές και τις πωλήσεις:

- Ο καλός πωλητής έχει θετική στάση απέναντι στην πώληση. Αν θέλει να πουλήσει, πρέπει να πείσει πρώτα τον εαυτό του ότι θα πετύχει. Το ενδεχόμενο να μην πουλήσει είναι βέβαια πάντα υπαρκτό, άλλα το σίγουρο είναι ότι με μια θετική στάση θα έχει τις πιθανότητες με το μέρος του. Αντιθέτως, οι αρνητικές σκέψεις και η πτοπάθεια οδηγούν σε αποτυχία.
- Οι επαγγελματίες πωλητές γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίζουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Ακούνε τους πελάτες και συνεργάζονται μαζί τους για να προσφέρουν την καλύτερη λύση και ταυτόχρονα τη μεγαλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.
- Η δουλειά του πωλητή είναι να παρέχει υπηρεσίες και πληροφόρηση στους πελάτες. Δεν πρέπει να αποφεύγει να πλησιάσει τον πελάτη, επειδή ίσως θεωρεί ότι αυτός δεν πρόκειται τελικά να αγοράσει. Η σκέψη του πρέπει να είναι πάντα θετική και ό,τι προβλήματα προκύπτουν θα μάθει να τα αντιμετωπίζει στην πορεία.
- Είναι λάθος να νομίζει κανείς ότι, επειδή δεν είναι ειδικός στις πωλήσεις, δεν μπορεί να είναι και καλός πωλητής. Καλός πωλητής είναι αυτός που φέρνει αποτελέσματα (δηλαδή πραγματοποιεί πωλήσεις), ανεξάρτητα από το αν είναι εξειδικευμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

16.2.2. Καθορισμός των στόχων των πωλήσεων

Προκειμένου να πετύχει ένας πωλητής στη δουλειά του, πρέπει να βάζει στόχους συγκεκριμένους και μετρήσιμους, π.χ. τόσες επαφές με υποψήφιους πελάτες το μήνα, τόσος τζίρος το χρόνο, τόσοι νέοι πελάτες κ.ο.κ. Οι στόχοι

- δίνουν κίνητρα στους πωλητές,
- συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αμοιβής. Όταν ο πωλητής επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί, είναι φυσικό να δικαιούται επιβράβευση με πρόσθετη αμοιβή, δώρα και άλλα κίνητρα. Ταυτόχρονα οι στόχοι πρέπει να είναι:
 - ρεαλιστικοί, δηλαδή πραγματοποιήσιμοι,
 - συγκεκριμένοι,
 - κατανοητοί,
 - ευέλικτοι, ώστε να παρέχεται η ευχέρεια προσαρμογής τους, στις συνθήκες που κάθε φορά ισχύουν στην αγορά.

Διαδικασία Καθορισμού Στόχων

Πρώτα πρέπει να προσδιορίσουμε τον τύπο του στόχου που επιδιώκουμε να πετύχουμε. Έτσι πρέπει να τεθούν:

- *Στόχοι πωλήσεων.* Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μπορεί να είναι ο όγκος ή και η αξία των πωλήσεων (π.χ. να γίνουν «τόσες» πωλήσεις μέσα σε ένα χρόνο, που θα φέρουν «τόσα» έσοδα).

- **Στόχοι δραστηριοτήτων.** Δηλαδή, τι ενέργειες χρειάζεται να γίνουν για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα. Αυτές μπορεί να αφορούν:
 - ✓ επισκέψεις σε καινούριους πελάτες,
 - ✓ επιστολές σε καινούριους πελάτες,
 - ✓ παραγγελίες από καινούριους πελάτες,
 - ✓ επισκέψεις για εξυπηρέτηση υπαρχόντων πελατών,
 - ✓ επιβλέψεις τοποθέτησης/εγκατάστασης εξοπλισμού,
 - ✓ επιδείξεις προϊόντων,
 - ✓ τοποθέτηση εκθετηρίων στους πελάτες,
 - ✓ εκπαίδευση νεοπροσληθέντων πωλητών,
 - ✓ συγκέντρωση υπολοίπων από «επισφαλείς» πελάτες, κ.λπ.
- **Στόχοι κέρδους.** Αναφέρονται σε ποσοστό αύξησης στα κέρδη του προηγούμενου χρόνου ή σε ποσοστό του τζίρου.
Μπορούμε, τέλος, να έχουμε και στόχους, που αποτελούν συνδυασμούς αυτών που αναφέρθηκαν.

16.2.3. Στρατηγική πωλήσεων

Αφού τεθούν οι στόχοι, το επόμενο βήμα είναι να σχεδιαστεί μία στρατηγική πωλήσεων, να περιγραφεί δηλαδή, το πώς θα γίνουν οι ενέργειες προσέγγισης των πελατών. Η στρατηγική πωλήσεων εξετάζει:

- τα χαρακτηριστικά της αγοράς, στην οποία λειτουργούμε,
- το προϊόν της επιχείρησης ή την υπηρεσία που προσφέρουμε,
- το είδος της πελατείας στην οποία απευθυνόμαστε και ανάλογα καταρτίζεται ένα Σχέδιο Δράσης.

Το *Σχέδιο Δράσης* αναφέρεται στους τρόπους προσέγγισης πελατών καθώς και στα μέσα που διαθέτει ο πωλητής για το σκοπό αυτό.

Η *Στρατηγική Πωλήσεων*, όμως, εξαρτάται και από το σε ποιους απευθυνόμαστε, δηλαδή ποιοι είναι οι πιθανοί μας πελάτες, ποια είναι η ψυχολογία τους, η νοοτροπία τους, ποιο είναι το κριτήριο που καθορίζει τις αγορές τους.

Στον Πίνακα 5 περιγράφονται οι τέσσερις πιο αντιπροσωπευτικοί τύποι πελατών. Ανάλογα με τον τύπο και το χαρακτήρα κάθε πελάτη προσαρμόζεται και η αντίστοιχη στρατηγική πώλησης. Ο Πίνακας αυτός είναι κατατοπιστικός και μπορεί να βοηθήσει τον έμπορο στον τομέα των πωλήσεων, αφού παρουσιάζει τα κύρια στοιχεία που διακρίνουν τον κάθε τύπο πελάτη, το χαρακτήρα του, σε τι αποβλέπει και με ποια κριτήρια αγοράζει. Έτσι, είναι εύκολο να ακολουθηθεί η κατάλληλη στρατηγική πώλησης για κάθε περίπτωση.

Ο πρώτος τύπος πελάτη είναι αυτός που θα χαρακτηρίζαμε, ως «Κυρίαρχο». Ο στόχος του είναι να έχει «προσωπικό έλεγχο», ενώ ο φόβος του είναι «Μήπως κάποιος τον εκμεταλλευθεί». Το κριτήριο αγοράς του είναι το «Ποια προϊόντα/υπηρεσίες είναι κατάλληλα γι' αυτόν». Η κατάλληλη στρατηγική πώλησης

γι' αυτόν τον τύπο, είναι να τονίζονται «Τα οφέλη από τη χρήση των προϊόντων /υπηρεσιών».

Ένας δεύτερος τύπος πελάτη είναι αυτός που έχει «Τάση για επίδειξη». Ο στόχος του είναι η «Κοινωνική επιρροή και επίδραση», ενώ ο φόβος του είναι η «Κοινωνική απόρριψη». Το κριτήριο αγοράς του είναι το «Ποιοι άλλοι χρησιμοποιούν τα προϊόντα/υπηρεσίες και τι λένε γι' αυτά». Η κατάλληλη στρατηγική πώλησης για αυτόν τον τύπο, είναι να τονίζεται «Η προτίμηση του αγοραστικού κοινού προς τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες, λόγω της επιρροής που ασκούν στο περιβάλλον τους».

Τρίτος τύπος πελάτη είναι ο «Σταθερός». Ο στόχος του είναι να έχει «Σταθερές σχέσεις», ενώ ο φόβος του είναι η «Απώλεια σταθερότητας». Το κριτήριο αγοράς του είναι το «Πώς τα προϊόντα/υπηρεσίες θα τον βοηθήσουν να διατηρήσει τις συνθήκες σταθερές για τον ίδιο». Η κατάλληλη στρατηγική πώλησης γι' αυτόν τον τύπο είναι να προβάλλονται «Η χρησιμότητα και βοήθεια που παρέχει το προϊόν/υπηρεσία».

Τέλος, ένας τέταρτος αντιπροσωπευτικός τύπος πελάτη είναι ο «Αναλυτικός» πελάτης. Ο στόχος του είναι η «Ακρίβεια», με την έννοια ότι το προϊόν ή η υπη-

Πίνακας 5

<i>Τύπος πελάτη</i>	<i>Ο στόχος του είναι</i>	<i>Ο φόβος του είναι</i>	<i>Κριτήριο αγοράς</i>	<i>Κατάλληλη στρατηγική πώλησης</i>
Κυρίαρχος	Προσωπικός έλεγχος	Μήπως κάποιος τον εκμεταλλευτεί	Ποια προϊόντα/ υπηρεσίες είναι κατάλληλα γι' αυτόν	Τα οφέλη από τη χρήση των προϊόντων /υπηρεσιών
Με τάση για επίδειξη	Κοινωνική επιρροή και επίδραση	Κοινωνική απόρριψη	Ποιοι χρησιμοποιούν τα προϊόντα/ υπηρεσίες και τι λένε γι' αυτά	Η προτίμηση του αγοραστικού κοινού προς τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες, λόγω της επιρροής που ασκούν στο περιβάλλον τους
Σταθερός	Σταθερές σχέσεις	Απώλεια σταθερότητας	Πώς τα προϊόντα /υπηρεσίες θα τον βοηθήσουν να διατηρήσει τις συνθήκες σταθερές για τον ίδιο	Η χρησιμότητα και βοήθεια που παρέχει το προϊόν/υπηρεσία
Αναλυτικός	Ακρίβεια	Κριτική των προσπαθειών του	Γιατί τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες είναι μια λογική επένδυση γι' αυτόν	<ul style="list-style-type: none"> • Το παρελθόν του προϊόντος • Η επιτυχία του

ρεσία είναι αυτή που πραγματικά θέλει, ενώ ο φόβος του είναι η «Κριτική των προσπαθειών του». Το κριτήριο αγοράς του είναι το «Γιατί τα συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες είναι μια λογική επένδυση γι' αυτόν». Η κατάλληλη στρατηγική πώλησης γι' αυτόν τον τύπο είναι να δίνεται έμφαση στο επιτυχημένο «παρελθόν και τη μέχρι τώρα, επιτυχία του προϊόντος».

Αφού εξετάσαμε, το τι σημαίνει Στρατηγική Πωλήσεων, ας περάσουμε τώρα στην ίδια τη διαδικασία της πώλησης.

16.2.4. Διαδικασία της πώλησης

Τα βασικά βήματα της διαδικασίας για αποτελεσματική πώληση, είναι:

- Πρώτον, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των πελατών.
- Δεύτερον, η πραγματοποίηση μιας προκαταρκτικής επαφής με τον πελάτη.
- Τρίτον, η προσέγγιση του πελάτη.
- Τέταρτον, η παρουσίαση και επίδειξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον υποψήφιο πελάτη.
- Πέμπτον, ο χειρισμός των αντιρρήσεων ή των επιφυλάξεων που πιθανώς να εκφράσει ο πελάτης.
- Έκτον, το κλείσιμο της πώλησης, και τέλος,
- Έβδομον, οι ενέργειες μετά την πώληση.

Ας δούμε αναλυτικά, τα βασικά βήματα μιας πετυχημένης πώλησης:

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας πώλησης είναι ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών. Παρόλο που η επιχείρηση θα δώσει στοιχεία για επαφές, ο πωλητής δεν πρέπει να αρκестεί σε αυτά αλλά χρειάζεται να βρει δικά του, τα οποία μπορεί να προκύψουν ως εξής:

- Ζητώντας από υπάρχοντες πελάτες ονόματα υποψήφιων πελατών, που πιθανώς να ενδιαφέρονται για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Αξιοποιώντας άλλες πηγές πληροφοριών, όπως είναι οι προμηθευτές, άλλοι πωλητές που δεν τον ανταγωνίζονται, τα στελέχη τραπεζών και τα στελέχη εμπορικών οργανώσεων.
- Συμμετέχοντας σε οργανώσεις στις οποίες ανήκουν οι υποψήφιοι πελάτες.
- Γράφοντας άρθρα και πραγματοποιώντας ομιλίες, που θα τραβήξουν την προσοχή του κόσμου και πιθανών πελατών.
- Εξετάζοντας πηγές στοιχείων (εφημερίδες και καταλόγους) για εντοπισμό ονομάτων.
- Χρησιμοποιώντας τον τηλεφωνικό κατάλογο και το ταχυδρομείο.
- Με επισκέψεις σε διάφορες επιχειρήσεις χωρίς να έχει προηγηθεί προκαταρκτική επαφή.
- Παρέχοντας δωρεάν δείγματα σε πιθανούς πελάτες τα ονόματα των οποίων περιλαμβάνονται σε καταλόγους που έχει καταρτίσει μόνος του ο πωλητής ή η επιχείρηση.

- Πραγματοποιώντας δωρεάν σεμινάρια ή κάποιου άλλου είδους εκδηλώσεις, που απευθύνονται σε υποψήφιους πελάτες.

- Προσφέροντας εκπτώσεις και κίνητρα αγοράς.

Όπως βλέπετε, οι τρόποι είναι πολλοί και ο επιχειρηματίας έμπορος μαζί με τον πωλητή, θα επιλέξουν ποιον θα εφαρμόσουν. Το ζητούμενο είναι να συγκεντρωθούν ονόματα υποψήφιων πελατών. Για να γίνει αυτό απαιτείται πρώτα, ο καθορισμός του πελάτη-στόχου. Μετά δημιουργείται η λίστα με όλα εκείνα τα ονόματα που ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά του στόχου.

Μετά τον εντοπισμό των πελατών γίνεται η αξιολόγησή τους, με βάση τα στοιχεία και τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση αυτή στηρίζεται σε κάποια χαρακτηριστικά, όπως, για παράδειγμα:

- Ένα γεωγραφικό κριτήριο, π.χ. ο τόπος διαμονής.

- Ένα δημογραφικό κριτήριο, π.χ. η ηλικία, η εκπαίδευση ή το επάγγελμα του υποψήφιου πελάτη.

- Ένα ψυχολογικό κριτήριο, π.χ. η οικογενειακή κατάσταση του υποψήφιου πελάτη, καθώς και αν είναι μέλος οργανισμών ή ενώσεων, ή ακόμα και ποιο είναι το σχολείο των παιδιών του.

- Ένα οικονομικό κριτήριο, π.χ. το εισόδημα του υποψήφιου πελάτη.

Για να γίνουν λοιπόν οι πωλήσεις πιο εύκολες πρέπει:

- Να κωδικοποιούνται τα στοιχεία κάθε πελάτη με τον καλύτερο τρόπο (ερωτηματολόγιο, κάρτα, συμμετοχή σε διαγωνισμό κ.ά.).

- Να αξιοποιούνται οι πληροφορίες αυτές προς όφελος της επιχείρησης, για προσφορές, ενημερωτικά δελτία, service κ.λπ.

- Να αξιοποιούνται οι κατάλογοι που έχουν διαμορφωθεί για μελλοντική διαφήμιση.

- Να υπάρχουν κίνητρα για τους πωλητές, ώστε να φέρνουν και νέους πελάτες.

Το επόμενο βήμα είναι η επαφή του πωλητή με τον υποψήφιο πελάτη. Πώς όμως θα πραγματοποιηθεί ένα ραντεβού μαζί του; Ιδιαίτερα μάλιστα, εάν ο πελάτης είναι πολυάσχολος ή δε γνωρίζει το προϊόν:

Ο πωλητής θα πρέπει να είναι ειλικρινής με τον πελάτη.

- Να του εξηγήσει γιατί θέλει να τον συναντήσει.

- Να του παρουσιάσει την επιχείρηση.

- Να του παρουσιάσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

- Να του αναφέρει το σκοπό της συνάντησης.

- Να του τονίσει τα οφέλη που θα έχει από αυτή τη συνάντηση.

Μόλις ο υποψήφιος πελάτης συμφωνήσει, καθορίζεται η συνάντηση για ημερα και ώρα που εξυπηρετεί και τους δύο. Αυτό ακούγεται αυτονόητο, αλλά είναι σημαντικό. Αν ο ένας από τους δύο πιέζεται, η παρουσίαση δε θα πάει τόσο καλά όσο θα περίμενε κανείς. Κατά τη διάρκεια της επίδειξης, ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει στρατηγικές επηρεασμού. Έτσι, πρέπει να πείσει τον πελάτη:

- Πρώτον, για την εγκυρότητά του. (Ο πωλητής δίνει έμφαση στο κύρος και την εμπειρία της επιχείρησής του.)

- Δεύτερον, για την πείρα του. (Ο πωλητής δείχνει ότι έχει βαθιά γνώση τόσο της κατάστασης στην οποία βρίσκεται ο υποψήφιος πελάτης όσο και του τι μπορούν να του προσφέρουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά με τέτοιο τρόπο ώστε να μη δίνει την εντύπωση ότι κάνει επίδειξη γνώσεων.) Ορισμένες ακόμη στρατηγικές επηρεασμού που μπορεί να χρησιμοποιήσει είναι:
 - Η δύναμη αναφοράς. (Ο πωλητής επικαλείται τυχόν κοινά χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα και γνωριμίες.)
 - Οι φιλοφρονήσεις. (Ο πωλητής κάνει προσωπικές χάρες, π.χ. ένα δωρεάν γεύμα ή ένα δώρο, για να ενισχύσει τα συναισθήματα αμοιβαίας εκτίμησης και συμπάθειας.)
 - Το μάνατζμεντ των εντυπώσεων. (Ο πωλητής κατορθώνει να δημιουργήσει ευνοϊκές εντυπώσεις για το άτομό του.)
- Ταυτόχρονα να διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία και να είναι καλός γνώστης του αντικειμένου το οποίο καλείται να προωθήσει.

- Μία από τις πλέον αποτελεσματικές τεχνικές είναι αυτή κατά την οποία ο πωλητής κάνει χρήση συστάσεων και παραδειγμάτων.

- Άλλη τεχνική είναι αυτή των έμμεσων συστάσεων, δηλαδή η αναφορά σε περιοδικά, διαφημίσεις κ.λπ. (π.χ. λέει στον πελάτη: «σας είδα στο τάδε περιοδικό ή στην τάδε εκδήλωση...»).

Ο καλός πωλητής πάντοτε εξασκείται πριν από την παρουσίαση ή πριν από την πώληση.

- Με την εξάσκηση, η βελτίωση που σημειώνεται σε σχέση με τις αρχικές του επιδόσεις είναι εντυπωσιακή.
- Ο πωλητής βελτιώνει την τεχνική του μέσα από την καθημερινή εμπειρία και μαθαίνει συνεχώς να προσαρμόζει την παρουσίασή του, ανάλογα με τον τύπο του πελάτη.

Όπως είδαμε, στόχος του πωλητή κατά την παρουσίαση είναι να εντυπωσιάσει τον υποψήφιο πελάτη. Για να το πετύχει αυτό, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε ορισμένα σημεία όπως:

- η προσωπική του εμφάνιση,
- η εμφάνιση της επιχείρησης ή του καταστήματος,
- το υλικό που θα χρησιμοποιήσει για την παρουσίαση,
- ο τρόπος ομιλίας και συμπεριφοράς του,
- ο τρόπος με τον οποίο θα απαντά στις ερωτήσεις του πελάτη,
- ο βαθμός ενεργού συμμετοχής του πελάτη στην παρουσίαση.

As εξετάσουμε και μερικές ακόμα τεχνικές για μία αποτελεσματική πώληση.

1. *Σύγκριση προϊόντων*: Όταν ο πελάτης αναφέρει ένα προϊόν που γνωρίζει ή χρησιμοποιεί ήδη, ο πωλητής μπορεί να το συγκρίνει με το προϊόν που του προτείνει ο ίδιος, επισημαίνοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε προϊόντος χωρίς να είναι αρνητικός απέναντι στο ανταγωνιστικό προϊόν. Απλώς τονίζει τα πλεονεκτήματα του δικού του προϊόντος.
2. *Παραδείγματα*: Ο πωλητής περιγράφει την ανάλογη εμπειρία ενός άλλου πελάτη.

3. *Επίδειξη*: Η επίδειξη των λειτουργιών του προϊόντος δίνει πολύ πειστικές απαντήσεις στα ερωτήματα του πελάτη.
4. *Εγγύηση*: Συχνά η εγγύηση που του δίνει ο πωλητής, εφυσυχάζει τον πελάτη, ιδιαίτερα όταν αυτή είναι άνευ όρων εγγύηση καλής λειτουργίας έναντι επιστροφής των χρημάτων. Είναι η ασφάλεια ότι ο πελάτης δε θα χάσει από την αγορά που έκανε.
5. *Ερωτήσεις*: Η ερώτηση «γιατί» έχει σημασία, διότι ξεχωρίζει τις δικαιολογίες από τις πραγματικές αντιρρήσεις του πελάτη. Επίσης, με το «γιατί» ο πελάτης εξωτερικεύει τις όποιες αντιδράσεις του. Οι διερευνητικές ερωτήσεις είναι ένας καλός τρόπος αντιμετώπισης των αντιρρήσεων και μπορούν να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να κάνουν τον πελάτη να σκεφτεί και να δώσει μεγαλύτερη προσοχή.
6. *Επισήμανση ωφελιών*: Ο πωλητής θα χρειαστεί να επισημάνει στον πελάτη τα οφέλη (χρηματικά και άλλα) μιας έγκαιρης αγοράς. Εκτός από αυτό όμως, ο πωλητής θα «αναγκάσει» τον πελάτη να συμμετάσχει στον υπολογισμό του οφέλους, και αυτό είναι σημαντικό.
7. *Παραδοχή και ανάδραση*: Μερικές φορές οι αντιρρήσεις του πελάτη είναι σωστές και λογικές ως προς το προϊόν. Στην περίπτωση αυτή ο πωλητής παραδέχεται ότι το προϊόν έχει όντως αυτά τα χαρακτηριστικά που επισήμανε ο πελάτης, δεν παραμένει όμως στο σημείο αυτό, αλλά (ανάδραση) στρέφει ξανά την προσοχή του πελάτη στα πλεονεκτήματα του προϊόντος, τα οποία επαναλαμβάνει και τονίζει.
8. *Συμπάθεια και κατανόηση*: Πολλοί πελάτες αντιδρούν αναφέροντας στον πωλητή ότι έχουν πέσει θύματα σε άλλες αγορές τους. Η κατάλληλη τεχνική εδώ είναι να ακούει ο πωλητής τον πελάτη με συμπάθεια και κατανόηση. Να τον αφήσει να ολοκληρώσει τη σκέψη του και μετά να συνεχίσει την παρουσίαση.
9. *Αντίρρηση-μπούμερανγκ*: Πολλές φορές ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αντιρρήσεις του πελάτη για μια αγορά και να τις μετατρέψει ακριβώς σε επιχείρημα για την αγορά του προϊόντος. Εδώ απαιτείται μεγάλη εμπειρία από τον πωλητή. Για παράδειγμα, ο πελάτης λέει: «Είμαι πολύ απασχολημένος. Δεν έχω χρόνο». Ο πωλητής όμως αντιστρέφει και λέει: «Γι' αυτό πρέπει να με δείτε. Θα γλιτώσετε πολύτιμο χρόνο».
10. *Η τεχνική «Ναι μεν... αλλά»*: Η καλύτερη τεχνική αντιμετώπισης αντίδρασης του πελάτη είναι η έμμεση απάντηση: ναι μεν αλλά.

Ας δούμε δύο παραδείγματα πωλητών: «Ναι, καταλαβαίνω τη θέση σας, αλλά υπάρχει και ένα άλλο θέμα που θα πρέπει να εξετάσετε» ή «Ναι, έχετε δίκιο, αλλά στη δική σας περίπτωση υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες...».

Η μέθοδος αυτή αποφεύγει την αντίδραση και την ένταση. Σέβεται τη γνώμη του πελάτη, τη σκέψη και τη διάθεσή του και λειτουργεί καλά όταν η περίπτωση δεν έχει να κάνει με κάτι το πολύ συγκεκριμένο.

Στις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών, τις περισσότερες φορές ο πελάτης δε θα προχωρήσει αμέσως σε αγορά. Έστω κι αν έχει πειστεί και αποφασίσει

να' αγοράσει, ακόμη και τότε θα προβάλει αντιρρήσεις. Και αυτό διότι θέλει να αισθάνεται ότι είναι ο κυρίαρχος.

Οι αντιρρήσεις λοιπόν είναι αναμενόμενες αντιδράσεις, τις οποίες ο καλός πωλητής έχει μάθει να περιμένει και να αντιμετωπίζει. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν τύποι αντιρρήσεων τις οποίες ο πωλητής δεν έχει προβλέψει, αλλά αυτό συμβαίνει ελάχιστες φορές. Στην ουσία οι αντιρρήσεις του πελάτη, δεν είναι τίποτα παραπάνω από αναζήτηση πρόσθετων πληροφοριών για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση αντιρρήσεων είναι να κάνει ο πωλητής ερωτήσεις στον πελάτη. Με τον τρόπο αυτό:

- Ο πελάτης έχει την ευκαιρία να συμμετάσχει ενεργά στη διαδικασία της πώλησης.
- Ελαχιστοποιείται ο διαθέσιμος χρόνος για τις πιθανές αντιρρήσεις του πελάτη.
- Ο πελάτης υποδεικνύει ο ίδιος, τι πρέπει να γίνει για να πετύχει η πώληση.

Ο πρώτος και κύριος λόγος για τον οποίο αποτυγχάνει μια πώληση είναι το ότι ο πωλητής δε ζητά τα χρήματα ή την επιταγή ή την πιστωτική κάρτα αμέσως με το κλείσιμο. Όταν λοιπόν πρόκειται για λιανική πώληση, ο πωλητής απλώς ρωτά τον πελάτη «Να σας το τυλίξω για δώρο;» ή «Θα είναι μετρητά, επιταγή ή κάρτα;» και ταυτόχρονα ρωτάει «Ξέρετε, το x είδος ταιριάζει απόλυτα με το είδος που μόλις αγοράσατε και είναι και σε προσφορά. Να το δείτε;».

Το τελικό αυτό βήμα της πώλησης είναι πολύ σημαντικό. Πολλές πωλήσεις αποτυγχάνουν την τελευταία στιγμή. Αν δεν ζητήσει ο πωλητής τα χρήματα ή την παραγγελία υπογεγραμμένη, τότε δεν μπορεί να περιμένει από τον πελάτη να το πει ο ίδιος.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να κλείσει μια πώληση. Ας δούμε κάποιους από αυτούς:

- Η πώληση θεωρείται δεδομένη. Ο πωλητής αρχίζει να συμπληρώνει την απόδειξη. Αν ο πελάτης δεν είναι ακόμη έτοιμος, θα σταματήσει τον πωλητή στο σημείο αυτό.
- Σε ένα αδιάφορο σημείο της παρουσίασης επιχειρείται κλείσιμο της πώλησης, γίνεται δηλαδή κάτι σαν τεστ. Για παράδειγμα, ο πωλητής αντί να ρωτήσει τον πελάτη αν τελικά θέλει να αγοράσει το ρολόι, του λέει: «Προτιμάτε δερμάτινο λουράκι ή μπρασελέ;».
- Παρέχονται κίνητρα. Για παράδειγμα, ο πωλητής κλείνει την πώληση λέγοντας: «Αν κάνετε σήμερα την αγορά, θα έχετε τα έπιπλα αύριο στο σπίτι σας, πριν αρχίσει το πάρτι».
- Γίνεται ανακεφαλαίωση ή ανάδραση. Ο πωλητής επαναλαμβάνει τα κυριότερα σημεία, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του πελάτη και στο πώς αυτές καλύπτονται από τη χρήση του προϊόντος. Κατόπιν τον αφήνει να πει: «Εντάξει, το παίρνω».
- Αν όλα τα παραπάνω δε φέρουν αποτέλεσμα, τότε γίνεται κατευθείαν η ερώτηση: «Να γράψω την παραγγελία;».

Οι υποχρεώσεις της εμπορικής επιχείρησης δεν τελειώνουν με την πραγματο-

ποίηση της πώλησης. Αφορά, πολύ περισσότερο, ένα σύνολο υπηρεσιών που θα πρέπει να προσφέρονται στον πελάτη μετά την πώληση και οι οποίες θα αποβλέπουν στη διασφάλιση υψηλού επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη, γεγονός που θα τον ωθήσει να επιστρέψει στο κατάστημα ή στην επιχείρηση για νέες αγορές.

Στο σύνολο αυτό των υπηρεσιών, μπορεί να περιλαμβάνεται η τήρηση της εγγύησης καλής λειτουργίας (εκτός και αν κάτι τέτοιο αποτελεί υποχρέωση των επιχειρήσεων που παράγουν το προϊόν ή τα προϊόντα) αλλά και άλλες υπηρεσίες, όπως:

- Η μεταφορά των εμπορευμάτων στο σπίτι του καταναλωτή.
- Η τοποθέτηση ή εγκατάσταση (π.χ. των ηλεκτρικών συσκευών).
- Η παροχή πληροφοριών για τον τρόπο χρήσης ή λειτουργίας των προϊόντων.
- Η προσαρμογή τυποποιημένων προϊόντων (π.χ. ενδυμάτων), στις ανάγκες του πελάτη.
- Η παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών (π.χ. φύλαξης και καθαρισμού χαλιών).
- Η ενημέρωση για τη διαθεσιμότητα νέων προϊόντων.
- Η παροχή συμβουλών για τη σωστή συντήρηση των προϊόντων.

16.2.5. Προσέλκυση πελατείας

Αυτό είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα που έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την προσέλκυση νέας πελατείας σημαντικό ρόλο παίζει τόσο η εμφάνιση του προσωπικού όσο και η εικόνα του εξοπλισμού και της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την εμφάνιση του προσωπικού οι υπάλληλοι θα πρέπει:

- Να έχουν περιποιημένη εμφάνιση, πράγμα που πρέπει να αποτελεί καθημερινή τους συνήθεια.
- Να είναι ευχάριστοι, ομιλητικοί και τοποθετημένοι οργανωμένα στο χώρο.
- Να εμπνέουν εμπιστοσύνη και όχι να δείχνουν ότι κάνουν αγγαρεία.

Το κόστος των παραπάνω είναι μικρό, το αποτέλεσμα όμως είναι σημαντικό. Όσον αφορά την εικόνα του εξοπλισμού, σημασία έχουν τα εξής:

- Όλες οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός (πάγκοι, γραφεία, ταμεία, εργαστήρια, συσκευαστήρια, ράφια, βιτρίνες, προθήκες, μεταφορικά μέσα κ.λπ.) πρέπει να είναι σε άριστη κατάσταση, καθαρά και τοποθετημένα στη σωστή θέση.

Αυτό αποτελεί μέρος της προώθησης των προϊόντων και δείχνει ενδιαφέρον για την επιχείρηση και, επομένως, για τον πελάτη.

16.3. Προβολή και προώθηση πωλήσεων

Με τον όρο «προώθηση πωλήσεων» εννοούμε την

- άμεση και
- έμμεση διαφήμιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Άμεση διαφήμιση είναι κάθε προωθητική ενέργεια προβολής, για την οποία καταβάλλεται από το διαφημιζόμενο χρηματικό αντίτιμο και είναι μετρήσιμη.

Έμμεση διαφήμιση είναι όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες, χωρίς να συνεπάγονται άμεσα κόστος για το διαφημιζόμενο, συμβάλλουν στην προβολή της επιχείρησης και την προώθηση των πωλήσεών της. Ο σκοπός της διαφήμισης είναι απλός, αλλά και συγκεκριμένος:

- προσπαθεί να προσελκύσει την προσοχή του κοινού σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία και πιο συγκεκριμένα, στο προϊόν ή στην υπηρεσία που πωλεί η επιχείρηση.

16.3.1. Ο κύκλος της διαφήμισης

Η σωστή διαφήμιση (διαφημιστική καμπάνια) απαιτεί καλό προγραμματισμό και καλή οργάνωση.

Η διαφήμιση πρέπει:

- ✓ να έχει συγκεκριμένο στόχο,
- ✓ συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και
- ✓ σταθερότητα ως προς τα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιούνται, να μη γίνεται δηλαδή συχνή αλλαγή διαφημιστικών μέσων, γιατί έτσι χάνεται η αποτελεσματικότητά τους.

Ο επιχειρηματίας έμπορος πρέπει:

- ✓ να καταρτίσει ένα σταθερό διαφημιστικό πρόγραμμα,
 - ✓ που θα βασίζεται στα δεδομένα του κλάδου και της αγοράς και
 - ✓ που θα έχει συγκεκριμένο προϋπολογισμό.
- Η κατανομή των κονδυλίων γίνεται ανάλογα με
- ✓ το είδος του προϊόντος και
 - ✓ τον προγραμματισμό της διαφημιστικής εκστρατείας.

Με λίγα λόγια, η διαφήμιση δεν είναι τίποτα άλλο από ένα μήνυμα που στέλνει ο πομπός (επιχειρηματίας) στο δέκτη (πελάτη).

Όσο πιο απλό και κατανοητό είναι το μήνυμα, τόσο πιο εξασφαλισμένη είναι και η επιτυχία.

- ✓ Η επικοινωνία,
- ✓ ο τρόπος και
- ✓ το μέσο

που χρησιμοποιείται για την επαφή με το δέκτη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία στη διαδικασία προσέγγισής του.

Μην ξεχνάτε ότι ο δέκτης, δηλαδή ο πελάτης:

- ✓ λαμβάνει,
- ✓ μεταφράζει και
- ✓ αξιολογεί το μήνυμα σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του.

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι η διαφήμιση, για να έχει επιτυχία, πρέπει:

- ✓ Να τραβά την προσοχή.
- ✓ Να προκαλεί το ενδιαφέρον.
- ✓ Να δημιουργεί την επιθυμία.
- ✓ Να ωθεί στην πράξη. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να παροτρύνει τον πελάτη να επιλέξει το προϊόν ή την υπηρεσία, χρησιμοποιώντας φράσεις όπως «αγοράστε τώρα...» κ.λπ.

Σκοπός είναι να ωθηθεί ο πελάτης να ενεργήσει άμεσα. Γι' αυτό, όλες οι διαφημίσεις πρέπει να εμπεριέχουν ή να τελειώνουν με την προτροπή για πράξη, δηλαδή για απόφαση αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

16.3.2. Μέσα διαφημιστικής προβολής

Ο υπολογισμός του μεγέθους της διαφημιστικής εκστρατείας και η επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, γίνεται με βάση τον αριθμό των ανθρώπων στους οποίους απευθύνονται τα διάφορα μέσα προβολής.

Η τηλεόραση είναι:

- ✓ το ισχυρότερο διαφημιστικό μέσο και ως εκ τούτου
- ✓ το κόστος προβολής μέσω της τηλεόρασης, είναι υψηλότερο σε σύγκριση με τα άλλα μέσα.
- ✓ Προσφέρει όμως, αμεσότητα και αποτελέσματα και
- ✓ αφορά κυρίως προϊόντα μαζικής παραγωγής και κατανάλωσης σε εθνικό επίπεδο.

Ανάλογα με το είδος του προϊόντος επιλέγεται και ο χρόνος μετάδοσης των τηλεοπτικών μηνυμάτων.

Το ραδιόφωνο έχει επίσης:

- ✓ Αμεσότητα,
- ✓ Εδώ το μήνυμα πρέπει να επαναλαμβάνεται πολλές φορές, ώστε να αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας.
- ✓ Οι ραδιοφωνικοί σταθμοί που λειτουργούν σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, χρειάζεται να διαθέτουν πρόσφατα στατιστικά στοιχεία ακροαματικότητας ώστε να είναι σε θέση ο επιχειρηματίας ή η διαφημιστική εταιρία να σχεδιάσουν την εκστρατεία ανάλογα.

Οι εφημερίδες και τα περιοδικά έχουν:

- ✓ την αμεσότητα της καθημερινής επαφής με το κοινό (ημερήσιος τύπος),
- ✓ καλύπτουν όμως πολλές επαγγελματικές, κοινωνικές και εισοδηματικές τάξεις, με αναφορές σε θέματα ποικίλης ύλης, ειδικού ενδιαφέροντος, αλλά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών (περιοδικά εβδομαδιαία, μηνιαία, επιστημονικά, κοινωνικά, lifestyle κ.λπ.).

Εδώ το κόστος της διαφήμισης καθορίζεται από

- ✓ το χώρο που καταλαμβάνει η διαφημιστική καταχώριση (ολοσέλιδη, μισή σελίδα, τέταρτο σελίδας κ.λπ.), καθώς και
- ✓ από τη συχνότητα επανάληψης της δημοσίευσης.

Τέλος, οι αφίσες, η υπαίθρια διαφήμιση και τα ένθετα αποτελούν:

- ✓ Έναν εναλλακτικό τρόπο προβολής και διαφήμισης.
- ✓ Το διαφημιζόμενο προϊόν ή η υπηρεσία εκτίθεται σε ανοιχτούς χώρους, ώστε να είναι ορατό από τους διερχόμενους, τους ταξιδιώτες, τους καθημερινούς αγοραστές κ.λπ.
- ✓ Τα ένθετα διατίθενται δωρεάν με τις εφημερίδες και τα περιοδικά και έχουν συγκεκριμένη θεματολογία, ανάλογα με την εποχή, τα γεγονότα ή τις απόψεις του εντύπου.

16.3.3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαφήμισης

Ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει, ο επιχειρηματίας έμπορος αξιολογεί και τη διαφημιστική του εκστρατεία, συγκεντρώνοντας στοιχεία και απαντώντας στα παρακάτω ερωτήματα:

- Βελτιώθηκε η εικόνα της επιχείρησης;
- Αυξήθηκαν οι πωλήσεις;
- Πόσοι νέοι πελάτες προστέθηκαν;

16.3.4. Έμμεση διαφήμιση

Όπως αναφέραμε, η έμμεση διαφήμιση είναι όλες εκείνες οι ενέργειες που στοχεύουν στην προβολή της εμπορικής επιχείρησης και του προϊόντος, χωρίς να είναι απαραίτητα δαπανηρές. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και:

- εγκαίνια καταστήματος, γραφείων κ.λπ.,
 - εκδηλώσεις με αφορμή κάποιο γεγονός (επέτειο, νέα συλλογή, νέα σεζόν, γνωριμία με πελάτες κ.ο.κ.),
 - συμμετοχή της επιχείρησης σε κοινωνικές εκδηλώσεις,
 - χορηγίες,
 - διαγωνισμούς,
 - προσφορές,
 - δημιουργία και προβολή εταιρικής ταυτότητας,
 - εκτύπωση και διανομή διαφημιστικών εντύπων, καταλόγων, δειγμάτων κ.λπ.
- Σε εκείνες τις ενέργειες που αφορούν την προβολή της επιχείρησης:
- Συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι, από τον ίδιο τον επιχειρηματία έως τον τελευταίο υπάλληλο και, παράλληλα,
 - αποτελούν ένα είδος δημοσίων σχέσεων.

Η προώθηση αποτελεί μέρος του μάρκετινγκ. Ο σκοπός της είναι:

- Να προκαλέσει το ενδιαφέρον του κόσμου.
- Να βελτιώσει την εικόνα της επιχείρησης, και
- να δημιουργήσει τις βάσεις για έσοδα και ανάπτυξη.

Επίσης, η δημοσιότητα παίζει σημαντικό ρόλο:

- Στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον.
- Ένα δελτίο τύπου,
- ένα άρθρο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- μία συνέντευξη κ.λπ.

μπορούν να «απογειώσουν» τις πωλήσεις και την επιχείρηση.

16.3.5. Πακέτο δημοσιότητας και προβολής (press-kit)

Κάθε εμπορική επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για την άρτια παρουσίασή της προς τα έξω, δημιουργώντας μια εταιρική εικόνα και ταυτότητα η οποία θα τη συνοδεύει σε όλες τις επιχειρηματικές της κινήσεις και ενέργειες.

Για να γίνει αυτό χρειάζεται η επιχείρηση αλλά και ο επιχειρηματίας να δημιουργήσουν ένα πακέτο δημοσιότητας, το λεγόμενο press-kit, το οποίο ακόμα και μια μικρή εμπορική επιχείρηση μπορεί να ετοιμάσει.

Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή της επιχείρησης.
- 1-2 σελίδες με το ιστορικό και την πορεία της, τη φιλοσοφία της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει και ό,τι άλλο κρίνεται καλό για την εικόνα της (δραστηριότητες).
- Προσωπικά στοιχεία (ιδιοκτήτες, στελέχη, εμπειρίες).
- Κατάλογο πελατών (κυρίως τις επιτυχείς συνεργασίες και τους καλούς πελάτες).
- Οφέλη για τους πελάτες από τη συνεργασία.
- Παραδείγματα συνεργασίας και εξυπηρέτησης και περιγραφή προϊόντων ή προγραμμάτων εξυπηρέτησης.
- Έντυπα, διαφημιστικά φυλλάδια, προσπέκτους κ.λπ.
- Επιχειρηματική κάρτα.
- Διάφορες φωτογραφίες.

16.4. Δίκτυα διανομής

Σκοπός κάθε εμπορικής επιχείρησης είναι να προσφέρει τα προϊόντα της στην αγορά και αυτά να απορροφηθούν (δηλαδή να πωληθούν) με τρόπο που είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης. Γι' αυτό, ο τρόπος με τον οποίο τα προϊόντα φθάνουν στην αγορά, αποτελεί για την επιχείρηση και τη λειτουργία της έναν πολύ σημαντικό παράγοντα.

Τα ερωτήματα που είναι φυσικό να τίθενται είναι:

- Πού θα μπορέσουν να προμηθευτούν οι καταναλωτές τα προϊόντα της επιχείρησης;

- Πότε θα πραγματοποιήσουν τις αγορές τους αυτές;
- Θα είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έγκαιρα διαθέσιμα στην αγορά;

Η απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις και οι αντίστοιχοι προβληματισμοί αντιμετωπίζονται με μια κατάλληλη στρατηγική διανομής των προϊόντων. Η στρατηγική αυτή είναι που δημιουργεί τα δίκτυα διανομής. Οι κατασκευαστές ή οι παραγωγοί κάποιων προϊόντων προωθούν, είτε απευθείας, είτε μέσω πρακτόρων, χονδρεμπόρων ή λιανεμπόρων, τα προϊόντα τους στους καταναλωτές-πελάτες (Διάγραμμα 11). Αυτή η διαδικασία που μπορεί, όπως θα δούμε, να είναι διαφόρων τύπων, αποτελεί ένα δίκτυο διανομής.



16.4.1. Τύποι δικτύων διανομής

Το δίκτυο διανομής είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων οργανισμών ή φορέων, οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή ή χρήστη.

Τα Δίκτυα Διανομής διακρίνονται σε:

- Άμεσα
- Έμμεσα

Τα άμεσα δίκτυα διανομής διακινούν και προωθούν τα εμπορεύματα κατευθείαν στον πελάτη, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων.

Αντίθετα, στα έμμεσα δίκτυα συμμετέχουν, εκτός από τον παραγωγό, και ενδιάμεσοι φορείς. Πρόκειται για άτομα ή εταιρίες που αναλαμβάνουν να διακινήσουν και προωθήσουν τα αγαθά στους καταναλωτές για λογαριασμό των επιχειρήσεων που τα παρήγαγαν.

Οι παραγωγοί χρησιμοποιούν τους ενδιάμεσους φορείς προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, στην αγορά. Έτσι, δημιουργούνται τα δίκτυα διανομής.

16.4.2. Λόγοι ύπαρξης των δικτύων διανομής

- Γιατί όμως οι επιχειρήσεις παραχωρούν μέρος της δουλειάς τους σε ενδιάμεσους;
- Μήπως έτσι χάνουν ένα κομμάτι του ελέγχου ως προς το πού, πώς και σε ποιον πωλούνται τα προϊόντα τους;
- Ταυτόχρονα όμως μήπως έχουν και σημαντικό όφελος από την απόφαση αυτή; Πολλοί επιχειρηματίες-παραγωγοί δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να υλοποιήσουν και να διατηρήσουν οι ίδιοι δίκτυο διανομής. Αλλά ακόμα και αυτοί που μπορούν, συνήθως δε θέλουν να αναπτύξουν δικό τους δίκτυο διανομής και προτιμούν να διοχετεύουν τα κέρδη και την ενεργητικότητά τους στην κύρια ασχολία τους, δηλαδή την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, μέσω κυρίως της παραγωγής των προϊόντων τους, πράγμα που γνωρίζουν να κάνουν καλύτερα.

16.4.3. Χονδρέμποροι - λιανέμποροι

Οι ενδιάμεσοι που παρεμβάλλονται στα έμμεσα δίκτυα διανομής, διακρίνονται σε

1. χονδρέμπορους και σε
2. λιανέμπορους.

Γενικά οι χονδρέμποροι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Πλήρους απασχόλησης
2. Μερικής απασχόλησης
3. Πράκτορες - Αντιπρόσωποι - Μεσάζοντες

Οι χονδρέμποροι πλήρους απασχόλησης

- συνήθως αγοράζουν για δικό τους λογαριασμό απευθείας από τους παραγωγούς,
- διαθέτουν δικές τους αποθήκες
- επανασυσκευάζουν τα προϊόντα με δικές τους ετικέτες (αν έχουν),
- διακινούν τα αγαθά με δικά τους μέσα,
- πωλούν τα προϊόντα με ποσοστό κέρδους και σύμφωνα με τους κανόνες του ανταγωνισμού,
- παρέχουν συχνά συμπληρωματικές υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Οι χονδρέμποροι μερικής απασχόλησης ενεργούν όπως και οι πλήρους απασχόλησης, αλλά σε χαμηλότερο επίπεδο. Για παράδειγμα,

- δεν παρέχουν πιστώσεις αλλά πωλούν μετρητοίς,
- δεν αποθηκεύουν τα προϊόντα, αλλά
- προμηθεύονται από τον παραγωγό και διαθέτουν μικρές ποσότητες με μεγαλύτερη συχνότητα.

Και, τέλος, οι Πράκτορες - Μεσάζοντες:

- Δεν αγοράζουν τα προϊόντα.
- Ασχολούνται μόνο με το να κλείνουν τις παραγγελίες μεταξύ παραγωγού και πελάτη, με κέρδος την προμήθειά τους, που υπολογίζεται ως ποσοστό επί του ποσού της παραγγελίας.

Οι λιανέμποροι διαθέτουν τα προϊόντα των παραγωγών στον τελικό καταναλωτή. Είναι αυτοί που έχουν την απευθείας επαφή μαζί του, συχνά μάλιστα «πρόσωπο με πρόσωπο». Ερευνούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, εντοπίζουν τα προϊόντα που αυτοί χρειάζονται και τα προωθούν μέσα από τα σημεία πώλησης, δηλαδή μέσα από τα καταστήματά τους.

Οι διάφοροι τύποι λιανεμπορίου είναι:

- Φίρμες με μεγάλη ή ειδική ποικιλία εμπορευμάτων.
- Εταιρίες με ποικιλία εμπορευμάτων, που απευθύνονται στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.
- Καταστήματα ευκαιρίας με μικρή ποικιλία εμπορευμάτων.
- Υπερκαταστήματα που διαθέτουν όλα τα παραπάνω.
- Μικρά καταστήματα, περίπτερα, κίосκια κ.λπ.

16.4.4. Ο ρόλος των ενδιάμεσων

Η αξιοποίηση των ενδιάμεσων στηρίζεται κυρίως στην ικανότητά τους να διοχετεύουν τα προϊόντα στις αγορές μέσα από

- τις γνωριμίες τους,
- τις επαφές τους,
- την εξειδίκευσή τους,
- την εμπειρία, και
- την οργανωτική δομή που διαθέτουν.

Οι ενδιάμεσοι αγοράζουν ή προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες αγαθών, τις οποίες διαμορφώνουν ανάλογα σε μικρές ποσότητες και μεγάλες ποικιλίες όπως απαιτούν οι καταναλωτές.

16.4.5. Λειτουργίες των δικτύων διανομής

Οι λειτουργίες που τα δίκτυα διανομής επιτελούν είναι οι εξής:

1. *Πληροφόρηση*: Συλλογή και διάδοση πληροφοριών που προέρχονται από έρευνες της αγοράς, παράγοντες της αγοράς κ.ά., προκειμένου να γίνει ο προγραμματισμός των ενεργειών.

2. *Προβολή – Προώθηση*: Ανάπτυξη και διάδοση πειστικών πληροφοριών για προσφορές.
3. *Επαφές*: Εντοπισμός και επικοινωνία με υποψήφιους ή δυνητικούς αγοραστές.
4. *Ικανοποίηση* ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη (π.χ., ειδική συσκευασία).
5. *Διαπραγμάτευση*: Συμφωνία σε τιμές και όρους.
6. *Διανομή*: Μεταφορά και αποθήκευση προϊόντων.
7. *Χρηματοδότηση*: Εύρεση κεφαλαίων για την ανάπτυξη και τη συντήρηση του δικτύου.
8. *Ανάληψη κινδύνων* από την ανάπτυξη του δικτύου διανομής.

Οι πέντε πρώτες λειτουργίες στοχεύουν στην υλοποίηση του δικτύου διανομής, ενώ οι τρεις τελευταίες στη διατήρηση του ολοκληρωμένου πλέον δικτύου Διανομής.

Όλες αυτές οι λειτουργίες έχουν τρία κοινά σημεία:

- Τις πηγές, δηλ. τους πελάτες, από όπου προέρχεται η ζήτηση για τα προϊόντα.
- Επίτευξη καλύτερης απόδοσης, λόγω εξειδίκευσης.
- Επίτευξη αποτελεσματικής κατανομής εργασίας, μεταξύ των μελών του Δικτύου Διανομής.

16.4.6. Αξιολόγηση των δικτύων διανομής

Προκειμένου κάθε επιχείρηση να επιλέξει το σωστό δίκτυο διανομής για να καλύψει τις ανάγκες της, πρέπει να αξιολογήσει τις εναλλακτικές λύσεις που έχει. Τρεις είναι οι ομάδες κριτηρίων αξιολόγησης των δικτύων διανομής.

- Οικονομικά κριτήρια
- Κριτήρια ελέγχου
- Κριτήρια προσαρμογής

α. Οικονομικά κριτήρια

Κάθε δίκτυο, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του και τον τρόπο λειτουργίας του είναι σε θέση να εξασφαλίσει διαφορετικό επίπεδο πωλήσεων και κόστους. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει τις πωλήσεις που θα μπορούσαν να κάνουν οι δικό της πωλητές, με τις πωλήσεις που μπορεί να επιτύχει μέσω του δικτύου. Κατόπιν, πρέπει να υπολογίσει το κόστος πωλήσεων μέσα από τα διάφορα δίκτυα, σε σύγκριση με το κόστος πωλήσεων του δικού της τμήματος πωλήσεων και ανάλογα, να κάνει τις επιλογές της.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες-πωλητές προτιμούνται από τις μικρές επιχειρήσεις ή από μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μικρές γεωγραφικές περιοχές, όπου ο όγκος πωλήσεων είναι τόσο χαμηλός, ώστε δε χρειάζεται να ασχοληθεί πωλητής της ίδιας της επιχείρησης. Η δεύτερη ομάδα είναι τα:

β. Κριτήρια ελέγχου

Ο ενδιάμεσος μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή, είναι μία ανεξάρτητη εμπορική επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα, που και αυτή ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Μπορεί, επομένως, να επικεντρώνει τις προσπάθειές της στους μεγάλους πελάτες, που αγοράζουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων από διαφορετικούς παραγωγούς και όχι σε αυτούς που προτιμούν μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικοί πωλητές μπορεί να μη γνωρίζουν καλά τα προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης και άρα να επηρεάζεται αρνητικά η προβολή και προώθησή τους. Επομένως, πρέπει να διεξάγεται συστηματικός έλεγχος:

- του είδους των προϊόντων που προωθεί ο ενδιάμεσος,
- της ποιότητας, και
- της δυναμικής του.

Τέλος, υπάρχουν και τα:

γ. Κριτήρια προσαρμογής

Κάθε δίκτυο διανομής, όταν κλείνει μια συμφωνία με τον παραγωγό, αναλαμβάνει μια μακροπρόθεσμη δέσμευση και άρα δεν είναι απόλυτα ελαστικό. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις συνάπτουν συμφωνίες με τους ενδιάμεσους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κάτι που σημαίνει ότι κάποια ευκαιρία που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας μπορεί και να χαθεί (για παράδειγμα, μείωση κόστους, αύξηση απόδοσης εσωτερικών πωλητών κ.ά.). Επομένως, η σύναψη συμφωνίας με ενδιάμεσο πρέπει τουλάχιστον να εξασφαλίζει, εκτός από καλούς οικονομικούς όρους και δυνατότητα ελέγχου και κάποιες δυνατότητες προσαρμογής τους σε περίπτωση μεταβολής των συνθηκών ή εμφάνισης νέων ευκαιριών.

16.4.7. Επιλογή των δικτύων διανομής

Η επιλογή ενός δικτύου διανομής εξαρτάται από:

τα χαρακτηριστικά

- ✓ του πελατολόγιου (αριθμός, γεωγραφική κατανομή, αγοραστική δύναμη),
 - ✓ του προϊόντος,
 - ✓ του ενδιάμεσου,
 - ✓ της ίδιας της επιχείρησης - παραγωγού,
 - ✓ του περιβάλλοντος,
- καθώς επίσης και από
- ✓ το χρόνο,
 - ✓ την ικανότητα του δικτύου,
 - ✓ τη διαθέσιμη τεχνογνωσία,
 - ✓ την υπάρχουσα υποδομή διανομής,

- ✓ την επιθυμία ή ανάγκη ελέγχου της αγοράς,
- ✓ την κατάσταση του ανταγωνισμού,
- ✓ τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την αγορά - στόχο.

16.4.8. Συχνότητα χρήσης δικτύου διανομής

Πόσο συχνά χρησιμοποιείται ένα δίκτυο διανομής;

Υπάρχουν τρεις επιλογές:

1. Έντονη διανομή, δηλαδή τοποθέτηση προϊόντων σε όλα τα κατάλληλα σημεία πώλησης.
2. Επιλεκτική διανομή, δηλαδή τοποθέτηση σε περιορισμένο και επιλεγμένο αριθμό σημείων πώλησης.
3. Αποτελεσματική διανομή, δηλαδή τοποθέτηση σε ένα σημείο πώλησης, κάθε περιοχής.

Τα δίκτυα διανομής καθορίζουν επίσης και τον τρόπο μεταφοράς των αγαθών.

Πώς θα μεταφερθούν τα προϊόντα; Με φορτηγό, τρένο, καράβι, αεροπλάνο;

Η επιλογή του μέσου μεταφοράς καθορίζεται από:

- ✓ το κόστος μεταφοράς,
- ✓ την ταχύτητα πρόσβασης στον καταναλωτή,
- ✓ τη συσκευασία και την κατάταξη σε στοίβες,
- ✓ τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ευπαθές, εύθραυστο κ.λπ.),
- ✓ την ασφάλεια της μεταφοράς,
- ✓ την αποτελεσματικότητα του μεταφορέα.

Η βασική απόφαση που χρειάζεται να πάρει ο επιχειρηματίας έμπορος είναι αν θα πρέπει να συνεργαστεί απευθείας με τον παραγωγό ή με ένα Δίκτυο Διανομής. Επειδή το πρόβλημα των αποθεμάτων (χώροι, κόστος, ανανέωση κ.ά.) είναι σημαντικό, ο επιχειρηματίας οφείλει να σκεφτεί πολύ σοβαρά τον τρόπο και το επίπεδο συνεργασίας.

16.4.9. Σύγχρονα δίκτυα διανομής - logistics

Στη σύγχρονη εποχή τα δίκτυα διανομής έχουν ουσιαστικά αντικατασταθεί από τα δίκτυα logistics. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες διανομής δεν αρκούνται πλέον, απλώς στη μεταφορά και τη διανομή των προϊόντων, αλλά προχωρούν παραπέρα, παρέχοντας πλέον ολοκληρωμένες υπηρεσίες και λύσεις στους πελάτες, παραγωγούς και εμπόρους. Αυτές οι υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα όπως:

- Διάθεση αποθηκευτικών χώρων.
- Διανομή προϊόντων στους πελάτες του επιχειρηματία.
- Ενημέρωση αρχείων κίνησης.
- Κοστολόγηση.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι η διοίκηση επιχειρήσεων και ποια είναι τα επιστημονικά πεδία που την αποτελούν.
2. Ποια είναι η σημασία της λήψης αποφάσεων στη διοίκηση επιχειρήσεων.
3. Τι είναι το μάνατζμεντ και το μάρκετινγκ.
4. Ποιες είναι οι άλλες λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων.
5. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους συχνά κάποιες μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν και, επομένως, τι θα πρέπει εσείς, ως επιχειρηματίες, να φροντίσετε να αποφύγετε.

17.1. Τι είναι η διοίκηση επιχειρήσεων

Αν θέλαμε να δώσουμε ένα γενικό ορισμό της διοίκησης επιχειρήσεων, θα λέγαμε ότι αυτή ασχολείται με την περιγραφή και ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης (ή του οργανισμού), με τις επιμέρους λειτουργίες της καθώς και τις σχέσεις της με το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην ουσία, δηλαδή, αφορά και καλύπτει όλες τις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες στο πλαίσιο των οποίων λαμβάνονται αποφάσεις καθοριστικές για τη ζωή και την πρόοδο της επιχείρησης.

Αυτές οι λειτουργίες ή τα πεδία των επιχειρηματικών αποφάσεων είναι:

Το *μάνατζμεντ* (δηλαδή, η οργάνωση και διοίκηση)

Το *μάρκετινγκ* (δηλαδή, η προώθηση και πώληση των προϊόντων)

Η *διοίκηση πωλήσεων*

Η *διοίκηση παραγωγής*

Η *χρηματοοικονομική διοίκηση και λογιστική*

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων
Η διαχείριση πληροφοριών

17.2. Οργάνωση και διοίκηση (μάντζμεντ)

Παρά τις προσπάθειες να μεταφραστεί μονολεκτικά ή περιφραστικά ο αγγλικός όρος management στα ελληνικά, δεν έγινε δυνατό να αποδοθεί με ακρίβεια η τόσο πολυσύνθετη έννοια του όρου. Έτσι, πολιτογραφήσαμε, δηλαδή υιοθετήσαμε στο ελληνικό λεξιλόγιο, τον αγγλικό όρο και απλώς τον ορίσαμε για να γίνεται κατανοητή η έννοιά του.

Μάντζμεντ, είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι. Οι αντίστοιχοι αγγλικοί όροι για τις συνιστώσες του μάντζμεντ είναι:

- Planning (προγραμματισμός),
- Organizing (οργάνωση),
- Directing (διεύθυνση), και
- Controlling (έλεγχος).

Είναι φανερό από τον ορισμό, ότι το μάντζμεντ είναι η προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, δηλαδή των συντελεστών παραγωγής. Επομένως, έχει την ίδια καθοριστική σημασία και τις ίδιες αρχές τόσο για τη μικρή όσο και για τη μεγάλη επιχείρηση. Η μόνη διαφοροποίηση είναι στην ποσότητα των πόρων που διαχειρίζεται η κάθε μία.

17.2.1. Πώς ασκείται το μάντζμεντ

Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται το μάντζμεντ μπορεί να απεικονιστεί ως ένας πίνακας διπλής εισόδου. Στη μία μεριά του πίνακα, τις στήλες, αναφέρονται οι βασικές συνιστώσες του μάντζμεντ με τη σειρά που εμφανίζονται φυσιολογικά στη διαδικασία της επιχειρηματικής δράσης:

Πρώτα, ο *Προγραμματισμός* (ο επιχειρηματίας σχεδιάζει τι θα κάνει).

Ύστερα, η *Οργάνωση* (ο επιχειρηματίας βρίσκει και οργανώνει τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει).

Κατόπιν, η *Διεύθυνση* (ο επιχειρηματίας θέτει τους πόρους σε δράση και τους κατευθύνει στο στόχο του).

Τέλος, ο *Έλεγχος* (ο επιχειρηματίας συγκρίνει το σχέδιο με τα αποτελέσματα της δράσης και επαναπρογραμματίζει τη δουλειά του).

Στην άλλη μεριά του πίνακα, στις σειρές, εμφανίζονται οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων:

- Οι *Ανθρώπινοι Πόροι* (εργάτες, υπάλληλοι, συνεργάτες, σύμβουλοι κ.λπ.).

- Οι *Οικονομικοί Πόροι* (κεφάλαια, ίδια ή ξένα).
- Οι *Φυσικοί Πόροι* (κτίρια, γραφεία, μηχανήματα κ.λπ.).
- Και οι *Πόροι Πληροφόρησης* (όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί μια εργασία).

17.2.2. Ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι μια κεντρική λειτουργία του μάνατζμεντ αφού αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται όλες οι άλλες. Ο επιχειρηματίας λέει «αυτό θέλω να κάνω και θα το κάνω έτσι», και τότε όλα μπορούν να ξεκινήσουν. Χωρίς αυτή την απλή σκέψη, τίποτα δεν μπορεί να γίνει. Πρόκειται για την πρώτη και πιο βασική απόφαση, που περιλαμβάνει ένα σωρό επιμέρους στοιχεία και αποφάσεις.

Η αρχή γίνεται με τον καθορισμό των στόχων: Τι θα γίνει και γιατί; Στη συνέχεια διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης: Πώς θα πετύχουμε τους στόχους που βάλαμε; Προχωράμε, στη συνέχεια, στη διαμόρφωση του προγράμματος δράσης που απαντά στα ερωτήματα: Με ποια μέσα και κάνοντας τι ακριβώς θα πετύχουμε τους στόχους; Πότε θα γίνει αυτό; Και, ποιος θα αναλάβει να το κάνει;

Ο προγραμματισμός αυτός, έτσι όπως τον αναλύσαμε, έχει και μια διάσταση χρονική που θα πρέπει να εξετάσουμε.

Η στρατηγική της επιχείρησης, ο προβληματισμός δηλαδή, για το μέλλον της, διαμορφώνεται συνήθως με ορίζοντα που ξεπερνάει την 5ετία, είναι δηλαδή μακροπρόθεσμος προγραμματισμός. Το πρόγραμμα δράσης, που συγκεκριμενοποιεί τη στρατηγική σε επιμέρους ενέργειες και δράσεις, έχει ορίζοντα 2 έως 5 έτη, είναι δηλαδή μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός.

Τέλος, η ανάλυση του προγράμματος δράσης σε ετήσια προγράμματα, συνιστά το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό.

17.2.3. Η οργάνωση

Μετά τον προγραμματισμό, ακολουθεί η οργάνωση των ανθρώπινων και φυσικών πόρων για την εκτέλεση του (προγραμματισμένου) σχεδίου για την επίτευξη των στόχων. Κατ' αρχάς, γίνεται τμηματοποίηση των λειτουργιών και διαμορφώνεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης, όπως δείξαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της Ενότητας αυτής.

Στη συνέχεια, γίνεται καταμερισμός των εργασιών. Δηλαδή, διαίρεση της δουλειάς σε συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα και ανάθεσή τους σε συγκεκριμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργαζομένων.

Τέλος, γίνεται εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης, αν υπάρχουν. Παρέχεται δηλαδή σε ανώτερα και μεσαία στελέχη της επιχείρησης η δυνατότητα λήψης αποφάσεων για συγκεκριμένους τομείς δραστηριοτήτων.

Είναι φανερό ότι η οργάνωση συνδέεται άμεσα με την «επιλογή προσωπικού» και τη διαχείρισή του, θέματα τόσο σημαντικά που συχνά, στις μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία από το μάνατζμεντ.

17.2.4. Η διεύθυνση

Αφού οργανωθούν οι ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι της επιχείρησης, όπως ακριβώς διατάσσονται στο χώρο οι δυνάμεις ενός στρατεύματος, πρέπει αυτοί να τεθούν σε δράση για την επίτευξη των στόχων.

Η διεύθυνση, ως στοιχείο του μάνατζμεντ, αφορά ακριβώς τη σωστή χρήση του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος πρέπει:

- Να εκπαιδευτεί, ώστε να γνωρίζει πώς πρέπει να εκτελεί την εργασία του,
- να καθοδηγηθεί, ώστε να γνωρίσει τι ακριβώς η επιχείρηση περιμένει από αυτόν,
- να πεισθεί, ώστε να ενστερνιστεί τους σκοπούς της επιχείρησης,
- να κινητοποιηθεί, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, και
- να ενθαρρυνθεί, ώστε να διαθέσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για να είναι η διεύθυνση των ανθρώπινων πόρων αποτελεσματική χρειάζεται να διασφαλιστεί η επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Και αυτή η επικοινωνία δεν αφορά μόνο στην ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, αλλά και τη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης ανάμεσα στα στελέχη, τους εργαζόμενους και τη διοίκησή της.

Ας δούμε τώρα την τελευταία συνιστώσα του μάνατζμεντ, που είναι ο έλεγχος.

17.2.5. Ο έλεγχος

Ο έλεγχος επιβεβαιώνει (ή όχι) ότι οι εργασίες που γίνονται συμβαδίζουν με το σχέδιο της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό ο επιχειρηματίας και οι συνεργάτες του συγκρίνουν το πραγματικά εκτελούμενο έργο με το πρότυπο, όπως αυτό αποτυπώνεται στο σχέδιο, δηλαδή στο πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

Για να το πετύχει αυτό, ο έλεγχος πρέπει να παρακολουθεί από κοντά το σύνολο των εκτελούμενων εργασιών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, να αξιολογεί το συνολικά εκτελούμενο έργο, με μέτρο σύγκρισης τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν τεθεί, και αν από τη σύγκριση προκύπτει απόκλιση από αυτούς, να αναθεωρεί είτε τον τρόπο οργάνωσης των πόρων, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους, είτε το σχέδιο αν οι στόχοι που έχουν τεθεί αποδεικνύεται ότι δεν είναι πραγματοποιησιμοί.

17.2.6. Η λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η «κόκκινη γραμμή» που συνδέει και ενοποιεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ που αναφέραμε πιο πριν. Είναι η απόλυτη έκφραση του επιχειρηματικού ρόλου όταν ο επιχειρηματίας καλείται να διαχειριστεί τα σημαντικά επιχειρησιακά προβλήματα.

Με τον όρο απόφαση εννοούμε την επιλογή ενός από τους προσφερόμενους ως εναλλακτικούς τρόπους για την επίλυση ενός προβλήματος. Όταν οι επιπτώσεις των εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος είναι γνωστές, η απόφαση λέμε ότι λαμβάνεται σε συνθήκες βεβαιότητας. Όταν, οι επιπτώσεις των εναλλακτικών λύσεων είναι άγνωστες, τότε λέμε ότι η απόφαση λαμβάνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας ή κινδύνου.

Η όλη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μια σειρά από ενέργειες με τις οποίες:

- Συγκεντρώνονται, πρώτα, οι απαραίτητες πληροφορίες για το πρόβλημα,
- γίνεται επεξεργασία των πληροφοριών,
- αναδεικνύονται οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις,
- γίνεται επιλογή της καλύτερης ή επικρατέστερης λύσης, και
- προσδιορίζεται ο τρόπος υλοποίησής της.

17.3. Το Μάρκετινγκ

Αν και επικρατέστερη μετάφραση του όρου «marketing» στα ελληνικά είναι «εμπορία προϊόντων και προώθηση πωλήσεων», αυτή δεν αποδίδει πλήρως το περιεχόμενο του αγγλικού όρου. Έτσι, και σε αυτή την περίπτωση, όπως και για το μάνατζμεντ, υιοθετήθηκε και στα ελληνικά ο όρος μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ, λοιπόν, είναι το σύνολο των ενεργειών που γίνονται σε μια επιχείρηση και οι οποίες αφορούν:

- Την αναγνώριση των αναγκών της αγοράς (ύστερα από μελέτη της τελευταίας που θα προσδιορίσει τι ζητάει η πελατεία ή τι είναι πιθανό να χρειαστεί στο μέλλον).
- Τη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών, που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς.
- Την τιμολόγηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, με τρόπο που να μπορέσουν να διεισδύσουν στη αγορά.
- Την προώθηση προϊόντων από τον τόπο παραγωγής, στους τόπους κατανάλωσης και τη διάθεσή τους στους καταναλωτές.

Με άλλα λόγια, το περιεχόμενο του μάρκετινγκ συνοψίζεται σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

- Τι είδους προϊόν θα παράγει και θα προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά;
- Σε ποια τιμή θα το προσφέρει;

- Πού θα το διανείμει (δηλαδή σε ποιες αγορές θα το τοποθετήσει);
- Πώς θα το προωθήσει ώστε να φτάσει στην αγορά και να αγοραστεί από τους καταναλωτές;

Προσπαθώντας ο επιχειρηματίας να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, παίρνει αποφάσεις με τις οποίες καθορίζει την ποσότητα και ποιότητα των πόρων (ανθρώπινων, φυσικών, οικονομικών) και των πληροφοριών που θα διατεθούν για κάθε μία και για το σύνολο αυτών των ενεργειών. Έτσι, διαμορφώνει στην πραγματικότητα αυτό που λέμε «μίγμα μάρκετινγκ» ή, στα αγγλικά marketing mix ή τα «4 Ps» από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων.

- Product
- Price
- Place και
- Promotion

Κάθε μεταβολή στις αναλογίες των πόρων που διατίθενται στις ενέργειες αυτές, οδηγεί σε ένα διαφορετικό τελικό αποτέλεσμα στην αγορά, όπως ακριβώς οι διαφορετικές αναλογίες στα συστατικά ενός κέικ τού διαφοροποιούν την υφή και τη γεύση. Ας δούμε, τώρα, από λίγο πιο κοντά τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις που σχετίζονται με το προϊόν που θα παραχθεί, αναφέρονται:

- Στα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητές του,
- στο σήμα του,
- στην εμφάνισή του,
- στη συσκευασία του,
- στην εγγύηση των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του,
- στη συντήρηση ή/και επισκευή του και σε άλλα στοιχεία που συνιστούν το προϊόν και το διαφοροποιούν από άλλα.

Η τιμή είναι η έκφραση της αξίας ανταλλαγής του προϊόντος στην αγορά.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις που σχετίζονται με την τιμή του προϊόντος, αφορούν:

- Τη στρατηγική της τιμολόγησης (το αν θα οριστεί, π.χ., χαμηλή τιμή προϊόντος για να διευκολυνθεί η διείσδυσή του στην αγορά),
- την προτεινόμενη χονδρική ή λιανική τιμή,
- την πολιτική εκπτώσεων,
- την πολιτική πιστώσεων,
- και άλλες διαστάσεις της τιμολόγησης του προϊόντος ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης.

Η διανομή είναι η τοποθέτηση του προϊόντος σε συγκεκριμένα σημεία της αγοράς στην κατάσταση, την ποσότητα, την ποιότητα και το χρόνο που έχει συμφωνηθεί. Οι αποφάσεις στην περίπτωση αυτή αφορούν:

- Τα δίκτυα ή κανάλια διανομής του προϊόντος,
- τη στρατηγική της διανομής (σε ένα, λίγα ή πολλά σημεία στην αγορά),

- τη διαχείριση των αποθεμάτων,
- τη μεταφορά,
- τη λήψη παραγγελιών,
- και άλλες διαστάσεις της διανομής που θα φέρουν το προϊόν κοντά στον καταναλωτή.

Η προώθηση, τέλος, είναι η προβολή του προϊόντος ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν. Οι αποφάσεις εδώ αφορούν:

- Τη διαφήμιση του προϊόντος, ώστε να το γνωρίσει ο καταναλωτής,
- τις δημόσιες σχέσεις, ώστε να υποστηριχθεί το προϊόν,
- τις μεθόδους προώθησης (κουπόνια, δώρα, διαγωνισμούς κ.λπ.),
- και όποιες άλλες ενέργειες συμβάλλουν στην αποτελεσματική προσέλευση των πελατών.

Μέσα από το «μίγμα μάρκετινγκ» επιδιώκεται να βρεθεί ο άριστος συνδυασμός των στοιχείων του, δηλαδή, ο άριστος συνδυασμός των, έτσι ή αλλιώς, περιορισμένων πόρων της επιχείρησης, ο οποίος θα μεγιστοποιεί το στόχο που έχει τεθεί, π.χ. τα κέρδη της επιχείρησης, τον αριθμό των πελατών, το βαθμό κάλυψης της αγοράς κ.λπ.

17.4. Η Διοίκηση Πωλήσεων

Όπως είδαμε στην προηγούμενη οθόνη, η προώθηση του προϊόντος και οι πωλήσεις αποτελούν μέρος της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Ωστόσο, στις μεγάλες επιχειρήσεις οι τομείς αυτοί διαχωρίζονται και υπάγονται σε αυτόνομη οργανωτική μονάδα που είναι αρμόδια για τη διοίκησή τους. Στόχος της διοίκησης πωλήσεων είναι να προσελκύσει τον πελάτη και να τον πείσει για την αξία του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας ώστε τελικά αυτός να προβεί σε αγορά.

Είναι φανερό από την περιγραφή αυτή ότι η διοίκηση πωλήσεων έχει στραμμένη την προσοχή της στον καταναλωτή και προσπαθεί να τον μετατρέψει σε πελάτη της επιχείρησης. Παρεμβαίνει, δηλαδή, δυναμικά στην αγορά και δεν περιορίζεται σε παθητική αναμονή του πελάτη, όπως συμβαίνει εξ ανάγκης, στη μικρή επιχείρηση όπου ο επιχειρηματίας πρέπει «να τα κάνει όλα» και μόνο ένα μέρος του χρόνου του μπορεί να αφιερώσει στη λειτουργία των πωλήσεων.

17.5. Η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική

Η χρηματοοικονομική διοίκηση και η λογιστική είναι δύο αδιάρρηκτα συνδεδεμένες επιχειρησιακές λειτουργίες που ασχολούνται με τα οικονομικά των επιχειρήσεων. Στις μικρές επιχειρήσεις ο δεσμός αυτός σπάει, γιατί κατά κανόνα η χρηματοοικονομική διοίκηση ασκείται από τον ίδιο τον επιχειρηματία έστω και

ασυνείδητα, ενώ η λογιστική παρακολούθηση ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη (λογιστή).

Η χρηματοοικονομική διοίκηση, λοιπόν, συνίσταται στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, που αφορούν την ανάπτυξη της παραγωγικής δυνατότητας της επιχείρησης και χρηματοδοτικών αποφάσεων, που αφορούν τον τρόπο άντλησης των απαραίτητων για τις επενδύσεις κεφαλαίων. Από την άλλη μεριά, Λογιστική είναι μια τεχνική μέθοδος απεικόνισης σε αριθμούς των θεμελιώδους σημασίας στοιχείων μιας επιχείρησης, δηλαδή των κεφαλαίων που διαχειρίζεται, των πωλήσεων που πραγματοποιεί και των αποτελεσμάτων (κερδών ή ζημιών) που επιτυγχάνει με τη δράση της. Τα στοιχεία αυτά της επιχείρησης καταγράφονται σε οικονομικές καταστάσεις, όπως είναι ο ισολογισμός (το «δούναι» και «λαβείν» δηλαδή), η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (δηλαδή τα κέρδη και οι ζημιές) και η κατάσταση ταμιακών ροών (δηλαδή οι εισπράξεις και οι πληρωμές), όλες για τη χρονική περίοδο ενός έτους.

17.6. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην εξασφάλιση κατάλληλων από άποψη αριθμού και ποιότητας, ανθρώπων που έχει ανάγκη η επιχείρηση και στην αποτελεσματική αξιοποίησή τους για την επίτευξη των στόχων της.

Αντικείμενα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- Η πρόσληψη του προσωπικού με διάφορους τρόπους και διαδικασίες.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει της απόδοσής του στο έργο που του έχει ανατεθεί.
- Ο καθορισμός και η παροχή αμοιβών και κινήτρων.
- Η υπηρεσιακή εξέλιξη και άλλες μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.
- Η εκπαίδευσή του τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά τη διάρκεια της παραμονής του στην επιχείρηση.
- Η εξασφάλιση καλού περιβάλλοντος εργασίας.
- Η μέριμνα για την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας.
- Η διαμόρφωση κανονισμού εργασίας που θα καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις (δικαιώματα και υποχρεώσεις των μερών).

17.7. Η Διαχείριση Πληροφοριών

Η Διαχείριση Πληροφοριών είναι η λειτουργία της καθημερινής συγκέντρωσης αποθήκευσης και επεξεργασίας στοιχείων και δεδομένων που έχουν αξία για την εμπορική επιχείρηση και προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον είτε από δικές της δραστηριότητες.

Στις μέρες μας, η διαχείριση πληροφοριών γίνεται από τα Τμήματα Πληροφορικής των επιχειρήσεων με τη βοήθεια εξειδικευμένων λογισμικών εφαρμογών που ονομάζονται «Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης» ή “MIS” (από τα αρχικά του αγγλικού όρου Management Information Systems). Τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται τις βάσεις δεδομένων και παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης επεξεργασμένες πληροφορίες για κάθε τι που αφορά τη λειτουργία της ή το περιβάλλον της, προκειμένου αυτή να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης.

17.8. Περιορισμοί στη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων

Ας περάσουμε τώρα στο τελευταίο θέμα από αυτά που αναφέραμε στους στόχους του κεφαλαίου αυτού, δηλαδή, στο ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους συχνά κάποιες μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν. Στη διοίκηση των μικρών επιχειρήσεων εμφανίζονται διάφορα εμπόδια ή περιορισμοί που αποτελούν αιτίες της αποτυχίας τους. Τέτοια μπορεί να είναι:

- Η έλλειψη κεφαλαίων.
- Η αδυναμία προσέλκυσης και διατήρησης ικανών στελεχών.
- Η δυσκολία πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα και άλλοι.

Αμερικανική μελέτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειξε ότι οι κυριότερες αιτίες για την αποτυχία αυτών των επιχειρήσεων είναι:

- Χαμηλές πωλήσεις και αντίστοιχα μικρά κέρδη 45%.
- Ανεπαρκή κεφάλαια και υψηλά έξοδα λειτουργίας 37,2%.
- Έλλειψη εμπειρίας και γνώσεων 10,5%.
- Λοιποί παράγοντες (αμέλεια, καταστροφή, απάτη, έλλειψη στρατηγικής) 7,3%.

Συχνά, βέβαια, αιτία μπορεί να είναι και οι αδυναμίες του ίδιου του επιχειρηματία, όπως:

- Η αδυναμία αξιολόγησης ευκαιριών.
- Ο φόβος αποτυχίας, που τον αποτρέπει από το να αναλάβει κινδύνους, δηλαδή να τολμήσει!
- Η αδυναμία επικοινωνίας με το προσωπικό.
- Η καθυστέρηση ή και άρνηση προσαρμογής σε αλλαγές της αγοράς.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Με τον όρο Διοίκηση Επιχειρήσεων εννοούμε την επιχειρηματική αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων οι οποίες σχετίζονται με επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως το μάνατζμεντ, το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική διοίκηση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση πληροφοριών και άλλες.
- Το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων, φυσικών, οικονομικών και πληροφοριακών πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
- Το περιεχόμενο του μάρκετινγκ συνίσταται στην προσπάθεια απάντησης στα τέσσερα βασικά ερωτήματα:
 - ✓ Ποιο προϊόν
 - ✓ Σε ποια τιμή
 - ✓ Πού, και
 - ✓ Πώς θα πουληθεί
- Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης ξεκινάει από τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και μέσα από την ανάδειξη εναλλακτικών λύσεων για ένα πρόβλημα καταλήγει στην επιλογή της επικρατέστερης.
- Η Διαχείριση Πληροφοριών στηρίζεται σήμερα στα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS) που βοηθούν τον επιχειρηματία να παίρνει σωστές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης.

Άσκηση 9.

«Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν συνήθως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οικονομικοί».

Να σχολιάσετε το περιεχόμενο αυτής της διαπίστωσης.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι η «Διοίκηση Προσωπικού».
2. Ποιες τυπικές δραστηριότητες περιλαμβάνει.
3. Τι είναι προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, περιγραφή θέσεων εργασίας, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακές σχέσεις κ.λπ.
4. Με ποιους τρόπους μια επιχείρηση προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της.
5. Ποιος είναι ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
6. Ποιες είναι οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του εμπόρου επιχειρηματία/εργοδότη.

18.1. Εισαγωγή

Όπως θα έχετε αντιληφθεί, ως έμπορος επιχειρηματίας ίσως χρειαστεί να προσλάβετε και να συνεργαστείτε και με άλλα άτομα προκειμένου να βοηθηθείτε ώστε να πραγματοποιήσετε τους στόχους της επιχείρησής σας. Αυτά τα άτομα θα αποτελούν το «προσωπικό» και τους «συνεργάτες» σας. Θα πρέπει όμως να θυμάστε ότι:

- Τα θέματα προσωπικού, όπως για παράδειγμα
 - ✓ η «επιλογή»,
 - ✓ η «πρόσληψη»,
 - ✓ η «διαχείριση των μεταβολών της υπαλληλικής κατάστασης»,
 - ✓ η «αμοιβή», ή
 - ✓ η «διακοπή της συνεργασίας» με κάποιο άτομο δε γίνονται «τυχαία», αλλά ρυθμίζονται και κανονίζονται σε βασικές γραμμές από συγκεκριμένους νόμους.

- Η καλή συνεργασία στο χώρο της δουλειάς, καθώς και τα θετικά αποτελέσματά της, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και από τις ικανότητες και τις γνώσεις σας, στο
 - ✓ να οργανώνετε,
 - ✓ να συντονίζετε και να χειρίζεστε σωστά και δίκαια τους ανθρώπους που επιλέξατε να απασχολήσετε στην επιχείρησή σας.
- Όλα αυτά αποτελούν διαδικασίες και λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού, όπως θα δούμε αμέσως μετά.

18.2. Τι είναι η Διοίκηση Προσωπικού

Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται σε διάφορους οργανισμούς (ιδιωτικούς, δημόσιους ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα), εναλλακτικά με τους όρους «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» ή «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και δηλώνει: «Ένα σύνολο δραστηριοτήτων της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης», που σχετίζονται με τεχνικές και μεθόδους, οι οποίες ενθαρρύνουν τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτές, να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Τύποι επιχειρησιακών μονάδων μπορεί να είναι:

- εμπορικά καταστήματα,
- εργοστάσια,
- σχολεία,
- αθλητικές ομάδες,
- καλλιτεχνικά συγκροτήματα,
- μονάδες του στρατού κ.ά.

Η Διοίκηση Προσωπικού αυτών των «οργανωμένων» μονάδων...

- «επιλέγει»,
- «προσλαμβάνει»,
- «απασχολεί»,
- «παρακολουθεί»,
- «επιβλέπει» (την απόδοση των ατόμων που δουλεύουν σε αυτήν),
- «εκπαιδεύει»,
- «τιμωρεί», ή
- απολύει

για μεν τους εργαζόμενους σε αυτήν:

- όσο το δυνατόν πιο δίκαιη και ισότιμη ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρουν
- για δε την επιχείρηση:
- τη μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία των στόχων της.

Συνοπτικά, θα πρέπει να θυμάστε ότι η «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», είναι μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της «Οργάνωσης & Διοίκησης των Επιχειρήσεων» και περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν γενικά θέματα του προσωπικού, όπως:

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού,
- η επιλογή του προσωπικού, οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι αποζημιώσεις,
- η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού,

- οι μεταθέσεις και οι προαγωγές,
- η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και η πολιτική των αμοιβών,
- η κοινωνική υποστήριξη του προσωπικού,
- η φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας,
- οι εργασιακές σχέσεις (δηλαδή, δραστηριότητες που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, όπως θέματα σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο πλευρών, συνδικαλιστικά θέματα κ.λπ.).

18.3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού» σημαίνει ότι ως επιχειρηματίας/εργοδότης πρέπει, θεωρητικά και πρακτικά, να περάσετε από τρία στάδια προγραμματισμού των αναγκών σας σε προσωπικό, μέχρι να καταλήξετε να προσλάβετε κάποιο άτομο για τις ανάγκες της δουλειάς σας.

- 1ο στάδιο: Ανάλυση εργασίας ή έργου.
- 2ο στάδιο: Περιγραφή θέσης εργασίας ή έργου.
- 3ο στάδιο: Προδιαγραφές προσωπικού ή προδιαγραφές ατόμου.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο και σκέψη, ώστε να προγραμματίσετε σωστά, πριν από κάθε νέα πρόσληψη, «τι είδους εργασία» χρειάζεστε. Δηλαδή, πρέπει να καταγράψετε:

- Ποια καθήκοντα,
- ποιες δραστηριότητες,
- ποιες υποχρεώσεις, και
- ποιες ευθύνες θα περιλαμβάνει η θέση, για την οποία επιθυμείτε να προσλάβετε ένα άτομο.

18.3.1. Εργαλεία και τεχνικές για την «ανάλυση εργασίας ή έργου»

Για την «Ανάλυση εργασίας ή έργου» δεν υπάρχει μία και μοναδική «συνταγή» επιτυχίας, η οποία θα σας οδηγήσει με βεβαιότητα στο να προσλάβετε το καταλληλότερο άτομο που θα καλύψει πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησής σας. Μια όμως «τεχνική» που μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί από τον καθένα, χωρίς να απαιτούνται ειδικές γνώσεις, είναι η χρησιμοποίηση ενός «Καταλόγου Ελέγχου». Ο κατάλογος αυτός περιλαμβάνει έξι στάδια και θα σας βοηθήσει, τουλάχιστον, στο να μην παραλείψετε να ελέγξετε κάποια σημαντικά στοιχεία του έργου που θέλετε να παραχθεί, από το άτομο που θα καλύψει τη θέση.

Έλεγχος 1ος – Ερωτήσεις-κλειδιά

Το στάδιο του πρώτου ελέγχου περιλαμβάνει ορισμένες ερωτήσεις-κλειδιά, τις οποίες θα πρέπει να απαντήσετε και είναι οι εξής:

- Τι γίνεται;
 - ✓ Δηλαδή, ποιο είναι το περιεχόμενο της εργασίας;
 - ✓ Και τι ακριβώς πρέπει να κάνει το άτομο που θα καταλάβει τη θέση;
- Πότε γίνεται;
 - ✓ Δηλαδή, σε ποιο χρονικό διάστημα της ημέρας, της εβδομάδας, του μήνα κ.λπ. εκτελεί την εργασία του ο κάτοχος της θέσης;
- Γιατί γίνεται;
 - ✓ Δηλαδή, ποια είναι η σημασία και ο σκοπός του έργου;
- Πού γίνεται;
 - ✓ Δηλαδή, σε ποιο χώρο ή τοποθεσία εκτελείται το έργο;
- Πώς γίνεται;
 - ✓ Δηλαδή, ποια μέσα, εργαλεία και υλικά χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του απαιτούμενου έργου;
 - ✓ Η εργασία που εκτελείται, χαρακτηρίζεται κυρίως ως σωματική, ή ως πνευματική;

Έλεγχος 2ος – Αρμοδιότητες (ευθύνες)

Στη συνέχεια, απαντώνται ερωτήματα του τύπου:

- Ποιες είναι οι αρμοδιότητες του ατόμου που εκτελεί τη συγκεκριμένη εργασία σε σχέση με τους υφισταμένους του;
- Ποιες ευθύνες έχει ο εργαζόμενος για τα μηχανήματα και γενικά για τον εξοπλισμό κατά την εκτέλεση της εργασίας του;
- Ποιες ευθύνες έχει ο εργαζόμενος στη διαχείριση χρημάτων κατά την εκτέλεση της εργασίας του;

Έλεγχος 3ος – Σχέσεις στον εργασιακό χώρο (εξουσία και υποχρεώσεις)

Ο τρίτος έλεγχος περιλαμβάνει ερωτήματα όπως:

- Ποιες θα είναι οι σχέσεις του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο ή τους προϊσταμένους του; (Σε ποιον δηλαδή θα δίνει αναφορά;)
- Ποιες θα είναι οι σχέσεις του με τους συναδέλφους του τμήματός του;
- Ποιες θα είναι οι σχέσεις του με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων της επιχείρησης;
- Ποιες θα είναι οι σχέσεις του με τρίτους, όπως είναι οι προμηθευτές και οι πελάτες της επιχείρησης; Και τέλος,
- ποιες θα είναι οι σχέσεις του, με τους υφισταμένους του;

Έλεγχος 4ος – Προσόντα και προοπτικές του ατόμου που θα καταλάβει τη θέση εργασίας

Κατόπιν, απαντώνται τα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα απαιτούμενα ελάχιστα τυπικά προσόντα του υποψήφιου συνεργάτη;
- Ποιες είναι οι δεξιότητες και η εμπειρία, που πρέπει να έχει;
- Ποια είναι, πιθανώς, τα απαιτούμενα σωματικά και πνευματικά προσόντα ή δεξιότητες;
- Ποια είναι η απαιτούμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση ή επαγγελματική κατάρτιση;
- Ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης του ατόμου;

Έλεγχος 5ος – Συνθήκες εργασίας

Εδώ, οι ερωτήσεις που απαντώνται αφορούν θέματα όπως:

- Ποιες είναι οι συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας;
- Ποιες είναι οι συνθήκες του ανθρώπινου περιβάλλοντος της εργασίας και οι συνθήκες των σχέσεων της ομάδας εργασίας στην οποία συμμετέχει το άτομο, που θα καταλάβει τη θέση;
- Ποιες είναι οι ανταμοιβές της εργασίας;

Έλεγχος 6ος – Επανέλεγχος

Τέλος, θα πρέπει να ελέγξετε ξανά όλα τα παραπάνω σημεία,

- με κάποιον που ήδη κατέχει μια παρόμοια θέση, για να αποφασίσετε τελικά αν πράγματι καταγράψατε τα σημαντικότερα στοιχεία που συνθέτουν τη θέση εργασίας,
- και με τους άμεσα προϊστάμενους ή υφιστάμενους της θέσης, εφόσον αυτοί υπάρχουν στην επιχείρησή σας.

18.3.2. Περιγραφή θέσης εργασίας

Η ανάλυση εργασίας ή έργου θα σας δώσει τη δυνατότητα να περιγράψετε τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας που επιθυμείτε να καλύψετε. Αυτή η ενέργεια στη «Διοίκηση Προσωπικού» ονομάζεται «Περιγραφή θέσης εργασίας» και αποτυπώνεται σε ένα φύλλο εργασίας με αντίστοιχο τίτλο. Η «Περιγραφή θέσης εργασίας» είναι σημαντικό εργαλείο που θα σας βοηθήσει σε διάφορες φάσεις της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας, κατά τις οποίες θα πρέπει να χειριστείτε κατάλληλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό σας.

18.3.3. Προδιαγραφές προσωπικού ή ατόμου

Αφού διαμορφώσετε και την περιγραφή της «θέσης εργασίας», θα διαπιστώσετε ότι βασισμένος στις απαιτήσεις της θέσης, θα μπορείτε να εντοπίσετε εύκολα και έγκυρα τι είδους επαγγελματία χρειάζεστε, για να εκτελεί τα καθήκοντα και

τις αρμοδιότητες της συγκεκριμένης θέσης. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξειδικεύσετε τις προδιαγραφές που θα πρέπει να καλύπτει ο υποψήφιος συνεργάτης σας, ενδεικτικά:

- Τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να έχει,
 - τι εμπειρία θα πρέπει να διαθέτει, ή
 - ποια ηλικία και ίσως τι φύλο, θα πρέπει να είναι.
- Ύστερα, θα αποφασίσετε για τους όρους απασχόλησης, δηλαδή:
- Πόσες ώρες τον χρειάζεστε,
 - τι μισθό θα του δίνετε,
 - τι προοπτικές και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης θα έχει,
 - τι ανάγκες για κατάρτιση υπάρχουν κ.λπ.

18.3.4. Παράδειγμα

Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διαδικασία «Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού» θα σας προφυλάξουν από δυσάρεστες καταστάσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσετε. Αν ανοίξετε, για παράδειγμα, ένα μίνι μάρκετ τροφίμων, προκειμένου να αποφύγετε μελλοντικά προβλήματα, θα πρέπει πριν από την έναρξη της επιχείρησής σας, να σκεφτείτε και να σχεδιάσετε:

- Ποιες ειδικότητες εργαζομένων χρειάζεστε,
 - τι καθήκοντα θα αναθέσετε στον καθένα,
 - τι μισθό απαιτείται να τους δίνετε, σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία ή τις επιμέρους συλλογικές συμβάσεις,
 - τι μισθό μπορείτε εσείς να δίνετε,
 - πόσες εργάσιμες ώρες επιτρέπεται να τους απασχολείτε την εβδομάδα,
 - τι άδειες δικαιούνται,
 - τι πρέπει να κάνετε σε περίπτωση που θα τους χρησιμοποιήσετε υπερωριακά,
 - πώς θα υποκινήσετε και θα ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους σας, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στη δουλειά που τους αναθέτετε.
- Θα εξετάσουμε, στη συνέχεια, έναν ακόμη κρίσιμο τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

18.4. Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

18.4.1. Τι σημαίνει αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια δραστηριότητα της «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», κατά την οποία ο εργοδότης (ή ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού), εκτιμά με συγκεκριμένη μέθοδο, την απόδοση των εργαζομένων.

- Η αξιολόγηση του προσωπικού (που βασίζεται στα δεδομένα που θα προκύψουν από την παρακολούθηση της συνεργασίας τους) δεν γίνεται από τον επιχειρηματία/εργοδότη με σκοπό να κατατάξει τους εργαζόμενους, σε «καλούς» και «κακούς».
- Αυτό που αναζητά να εντοπίσει ο εργοδότης, είναι «αν κάτι δεν πάει καλά στην απόδοσή τους» και «γιατί». Έτσι, θα μπορέσει να κάνει διάφορες διορθωτικές κινήσεις, ώστε να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησής του.
 Να θυμάστε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού, θα σας βοηθήσει ώστε, στη συνέχεια, να αποφασίσετε «δίκαια», σχετικά με το:
 - Τι μισθούς θα δώσετε,
 - τι προσαρμογές θα κάνετε στις αποδοχές των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρησή σας ατόμων,
 - σε τι προαγωγές, μεταθέσεις και πιθανώς απολύσεις, θα προχωρήσετε,
 - πώς θα καταναίμετε τα ρίσκα της δουλειάς.

18.4.2. Γιατί πρέπει να γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού

Οι κυριότεροι λόγοι, για τους οποίους συνήθως οι σύγχρονες επιχειρήσεις αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού τους, είναι οι ακόλουθοι επτά:

- 1) Η εκτίμηση της ποιότητας και ποσότητας του παραγόμενου, από τον εργαζόμενο, έργου.
- 2) Η επιβράβευση των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει αυτός, ή της εκδήλωσης «σωστής» συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.
- 3) Ο έλεγχος των δυνατοτήτων του εργαζόμενου που κατέχει τη συγκεκριμένη θέση (τρέχουσες και μελλοντικές).
- 4) Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τυχόν:
 - ✓ μεταθέσεις των εργαζομένων
 - ✓ προαγωγές
 - ✓ απολύσεις
- 5) Ο εντοπισμός των αναγκών των εργαζομένων, σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση και την κατάρτισή τους.
 - ✓ Αν εντοπίσετε σωστά τις απαιτήσεις και τις δυσλειτουργίες που παρατηρούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας, στη συνέχεια, μπορείτε να βελτιώσετε την απόδοση των εργαζομένων, με κατάλληλη «επιμόρφωση και κατάρτιση».
- 6) Η παρακίνηση (παροχή κινήτρων) του προσωπικού, προκειμένου να πετύχετε τους στόχους της επιχείρησής σας.
 - ✓ Κάθε άτομο που προσλαμβάνετε, έχει τις δικές του ικανότητες, τη δική του εμπειρία και συμβάλλει με το δικό του τρόπο στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, ένα θετικό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα, με

έναν εργοδότη που δίνει στους εργαζόμενους κίνητρα που βρίσκουν ανταπόκριση, είναι προς όφελος δικό τους, αλλά και της επιχείρησης.

- 7) Η βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και η καλύτερη προσαρμογή τους, στο περιβάλλον της επιχείρησης.
 - ✓ Η βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με συστάσεις, ενημέρωση ή, στη χειρότερη περίπτωση, με μεταθέσεις ή πειθαρχικές ποινές, καθώς και με διάφορες άλλες μεθόδους.

18.4.3. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης

Αφού ολοκληρώσετε την ανάλυση, περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας που επιθυμείτε να καλύψετε με την πρόσληψη κάποιων ατόμων, απαιτείται:

- Να εκτιμήσετε τη σχετική αξία κάθε θέσης εργασίας, ή ομάδων θέσεων που δημιουργούνται στην επιχείρησή σας και, στη συνέχεια,
- να τις κατατάξετε σε «κλίμακες ή κλιμάκια αμοιβών».

18.5. Παρότρυνση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση

Η παρότρυνση των εργαζομένων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του επιχειρηματία/εργοδότη, ή του Υπεύθυνου Προσωπικού. Ένα από το βασικότερα κίνητρα παρότρυνσης των εργαζομένων για μια πιο αποτελεσματική παραγωγή έργου, σύμφωνα με τις αρχές της «Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων», θεωρείται ότι είναι η «δίκαιη» και «ισότιμη» ανταμοιβή από τον εργοδότη τους, (δηλαδή, η δίκαιη και ισότιμη αποζημίωσή τους, για ομοειδή εργασία που του προσφέρουν). Αυτή η ανταμοιβή μπορεί να είναι:

- χρηματική (π.χ. να πληρώνεται ο εργαζόμενος με μισθό, ημερομίσθιο, ωρομίσθιο κ.λπ.), ή
- μη χρηματική (π.χ. οι τακτικές παροχές που δίνονται στους εργαζόμενους με τη μορφή διακοπών, αυτοκινήτου, κινητού τηλεφώνου, ασφάλισης υγείας και γήρατος κ.λπ.).

Όποια απόφαση και αν πάρετε για το τελικό ύψος της αμοιβής που θα δώσετε στους εργαζόμενους, πρέπει να γνωρίζετε ότι:

- Τα κατώτερα όρια αμοιβής,
- τα ποσοστά αυξήσεων,
- η αμοιβή των επιπλέον ωρών εργασίας,
- και οι βασικές παροχές επιπλέον του βασικού μισθού (επιδόματα) κ.λπ.,

είναι υποχρεωτικά και δεσμευτικά για όλους τους εργοδότες και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης και από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις. Ας δούμε τώρα, ποιο είναι ένα από τα βασικότερα κίνητρα για έναν εργαζόμενο.

18.6. Ο μισθός

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, μισθός είναι η νόμιμη ή συμφωνημένη τακτική και σταθερή αποζημίωση που έχει υποχρέωση να πληρώνει ο εργοδότης στους εργαζόμενους στην επιχείρησή του, ως αντάλλαγμα για την εργασία που του προσφέρουν.

Ο μισθός διαμορφώνεται από το «βασικό» και τα «επιδόματα».

- Βασικός μισθός είναι η νόμιμη ή συμφωνημένη πάγια αποζημίωση του εργοδότη προς τον εργαζόμενο.
- Τα κυριότερα επιδόματα είναι:
 - ✓ Το επίδομα πολυετίας: Αυτό δίνεται στο μισθωτό που συμπληρώνει συνήθως τρία χρόνια συνεχούς προϋπηρεσίας στον ίδιο ή διαφορετικό εργοδότη.
 - ✓ Το επίδομα γάμου: Δίνεται στους μισθωτούς που είναι παντρεμένοι, και έχει καθοριστεί στο 10% επί του βασικού μισθού, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
 - ✓ Το επίδομα άδειας: Το επίδομα αυτό δεν μπορεί να υπερβαίνει το μισό του μισθού που καταβάλλεται στον εργαζόμενο μηνιαίως, ή τα 13 ημερομίσθια.
 - ✓ Το επίδομα για ανθυγιεινή ή επικίνδυνη εργασία: Αυτό καταβάλλεται σε συγκεκριμένες ειδικότητες μισθωτών, οι οποίες ορίζονται από τους νόμους και αφορούν ειδικότητες, που εκτελούν εργασίες κάτω από ανθυγιεινές ή επικίνδυνες συνθήκες.
 - ✓ Τα δώρα, Χριστουγέννων και Πάσχα.

18.7. Η διάκριση των μισθωτών

Να θυμάστε ότι:

- Αν ο εργαζόμενος προσφέρει κυρίως πνευματική εργασία, τότε θεωρείται υπάλληλος και αμείβεται με μισθό ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας που δουλεύει,
- ενώ, αν ο εργαζόμενος προσφέρει κυρίως σωματική εργασία, τότε θεωρείται εργατοτεχνίτης/εργάτης και σε αυτή την περίπτωση, συνήθως πληρώνεται με ημερομίσθιο.

18.8. Οι συμβάσεις εργασίας

18.8.1. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας

Οι Συμβάσεις Εργασίας είναι Συλλογικές ή Ατομικές. Οι Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας συνάπτονται μεταξύ αντιπροσωπευτικών συνδικαλιστικών οργανώσεων μισθωτών και εργοδοτών και οι κανονιστικοί όροι τους έχουν άμεση και αναγκαστική ισχύ.

- Οι όροι των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας, σε συνδυασμό με τους όρους που περιλαμβάνονται στην υπόλοιπη ισχύουσα νομοθεσία, αποτελούν το τμήμα εκείνο της «Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων», που είναι γνωστό ως «εργασιακές σχέσεις».

Υπάρχουν διάφορα είδη συλλογικών συμβάσεων. Οι πιο συνηθισμένες είναι οι ακόλουθες:

- Οι Εθνικές Γενικές Συλλογικές Συμβάσεις: Αυτές, καθορίζουν τους ελάχιστους όρους εργασίας και οι διατάξεις τους αφορούν όλους τους εργαζόμενους της χώρας.
- Οι Κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις: Οι διατάξεις τους αφορούν τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις του ίδιου ή παρόμοιων κλάδων.
- Οι Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις: Οι διατάξεις τους αφορούν τους εργαζόμενους μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Οι Εθνικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις: Οι διατάξεις αυτών, αφορούν τους εργαζόμενους ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος, ή παρόμοιες προς το επάγγελμα αυτό ειδικότητες και ισχύουν για όλη τη χώρα.
- Οι Τοπικές Ομοιοεπαγγελματικές Συλλογικές Συμβάσεις: Οι διατάξεις τους αφορούν τους εργαζόμενους ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος ή παρόμοιες προς το επάγγελμα αυτό ειδικότητες και ισχύουν για συγκεκριμένες πόλεις ή περιφέρειες.

18.8.2. Οι Ατομικές Συμβάσεις Εργασίας

Οι Ατομικές Συμβάσεις Εργασίας είναι έγγραφες ή προφορικές συμφωνίες μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη, με τις οποίες ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να παρέχει για ορισμένο ή αόριστο χρόνο εργασία στον εργοδότη και ο εργοδότης να καταβάλλει το συμφωνημένο μισθό.

- Σημειώστε, ότι οι όροι των ατομικών συμβάσεων εργασίας, εφόσον είναι διαφορετικοί από τους κανονιστικούς όρους των συλλογικών συμβάσεων, είναι επικρατέστεροι, μόνον εφόσον παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στους εργαζόμενους.

Ως επιχειρηματίες/εργοδότες, θα πρέπει να θυμάστε ότι υπάρχουν διάφορα είδη ατομικών συμβάσεων, ανάλογα με τη φύση και το χρόνο της προσφερόμενης εργασίας. Τα κυριότερα είδη ατομικών συμβάσεων με βάση την εργατική νομοθεσία, είναι τα ακόλουθα:

- *Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου:* Σε αυτή, δεν υπάρχει καθορισμένος εκ των προτέρων χρόνος λήξης της σύμβασης.
- *Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου:* Σε αυτήν καθορίζεται εκ των προτέρων συγκεκριμένη μέρα που λήγει η σύμβαση.
- *Σύμβαση έργου:* Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει την εκτέλεση ορισμένου έργου και πληρώνεται για το έργο αυτό, ανεξάρτητα από το χρόνο που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωσή του.

- **Σύμβαση μαθητείας:** Μαθητευόμενοι θεωρούνται οι νέοι που συνδυάζουν την πρακτική άσκηση σε μια επιχείρηση με την παρακολούθηση κάποιας σχολής, για απόκτηση επαγγελματικών προσόντων.
- **Σύμβαση με δοκιμή:** Στην περίπτωση αυτή, ο εργοδότης προσλαμβάνει τον εργαζόμενο στην επιχείρησή του δοκιμαστικά, για συγκεκριμένο συμφωνημένο διάστημα, μετά τη λήξη του οποίου μπορεί να αποφασίσει αν «του κάνει» ή όχι ο εργαζόμενος και επομένως, αν θα του ανανεώσει ή όχι, τη σύμβαση.
- **Σύμβαση μερικής απασχόλησης:** εφόσον ο εργοδότης και ο εργαζόμενος συμφωνήσουν εγγράφως, επιτρέπεται ο εργαζόμενος να απασχολείται λιγότερες ώρες από αυτές που προβλέπονται στο κανονικό ωράριο εργασίας, με την προϋπόθεση ότι η αμοιβή αυτού του εργαζόμενου καθώς και οι υπόλοιπες αποδοχές του, (επίδομα διακοπών, δώρο Χριστουγέννων κ.λπ.), δε θα είναι χαμηλότερες από αυτές που προβλέπονται για το κανονικό ωράριο εργασίας.
- **Σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών:** Ανεξάρτητες υπηρεσίες προσφέρουν, για παράδειγμα, οι δικηγόροι, οι μηχανικοί, οι λογιστές, οι αντιπρόσωποι-πωλητές και άλλοι, δηλαδή εργαζόμενοι που ενεργούν ανεξάρτητα, με δική τους πρωτοβουλία και δεν υποχρεούνται να συμμορφωθούν με τις υποδείξεις του εργοδότη (π.χ. σχετικά με συγκεκριμένο ωράριο εργασίας), όπως σε αντίθεση, ισχύει στην περίπτωση των εργαζομένων που δουλεύουν με εξαρτημένη σχέση εργασίας.

Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η λειτουργία της «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, όπως:
 - ✓ Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού,
 - ✓ επιλογή, προσλήψεις, απολύσεις, αποζημιώσεις, προσωπικού,
 - ✓ εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού,
 - ✓ μεταθέσεις, προαγωγές και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού,
 - ✓ πολιτική αμοιβών,
 - ✓ φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων,
 - ✓ και θέματα που καθορίζονται από όρους των εργασιακών σχέσεων, μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.
- Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, δίνει τις βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί να στηριχτεί η επιχείρηση, έτσι ώστε ν' αποφασίσει έγκαιρα και έγκυρα για
 - ✓ τις ανάγκες της σε προσωπικό,
 - ✓ τον έλεγχο των προσόντων των εργαζομένων,
 - ✓ τις προσλήψεις, τις μεταθέσεις και την εξέλιξη του προσωπικού, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A) ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης αποτελεί η ανάλυση SWOT, με την οποία καταγράφονται οι:

- δυνατότητες
- αδυναμίες
- ευκαιρίες
- απειλές

που διαθέτει ή αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Η καταγραφή των χαρακτηριστικών γίνεται σε έναν πίνακα, που αποτελείται από τέσσερα τετράγωνα (όπως στο σχεδιάγραμμα):

Δυνατότητες

Αδυναμίες

Ευκαιρίες

Απειλές

Η καταγραφή όλων των χαρακτηριστικών θα πρέπει να γίνει με βάση κάποια κριτήρια, όπως π.χ.:

- Αύξηση των εσόδων,
- βελτίωση της κερδοφορίας, της ρευστότητας, της πιστωτικής πολιτικής, των εισπράξεων κ.λπ.,
- παρακολούθηση του ανταγωνισμού και των τάσεων της αγοράς,
- βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας, της εξυπηρέτησης,
- βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, της εκπαίδευσης του προσωπικού, θεμάτων του προσωπικού,
- βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας,
- βελτίωση των σχέσεων με τους διανομείς και προμηθευτές,
- βελτίωση των δημοσίων σχέσεων, της διαφήμισης, της προβολής,
- εκμετάλλευση των διαθέσιμων (φυσικών) χώρων (αναδιάταξη χώρων, πάρκινγκ, ασφάλεια).

B) ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Δίνονται εδώ οι υπόλοιποι Πίνακες του Επιχειρηματικού Σχεδίου που δεν παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 15.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 (ΕΠ. ΣΧ.)		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ		
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΞΙΑ	ΣΧΟΛΙΟ
ΚΙΝΗΤΑ		
ΑΚΙΝΗΤΑ		
	ΣΥΝΟΛΟ	
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ		
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ		
	ΣΥΝΟΛΟ	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΒΙΩΣΗΣ		
ΕΞΟΔΑ	ΜΗΝΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΕΞΟΔΑ ΣΠΙΤΙΟΥ		
ΔΙΑΤΡΟΦΗ		
ΕΝΔΥΣΗ – ΥΠΟΔΗΣΗ		
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ		
ΔΑΝΕΙΑ		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ		
ΦΟΡΟΙ		
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ		
ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ		
ΑΛΛΑ		
	ΣΥΝΟΛΟ	

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 (ΕΠ. ΣΧ.)			
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ			
ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΗΝΑ			
	ΤΡΕΧΟΝ ΕΤΟΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
ΜΗΝΑΣ 1ος			
ΜΗΝΑΣ 2ος			
ΜΗΝΑΣ 3ος			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 1ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ			
ΜΗΝΑΣ 4ος			
ΜΗΝΑΣ 5ος			
ΜΗΝΑΣ 6ος			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 2ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ			
ΜΗΝΑΣ 7ος			
ΜΗΝΑΣ 8ος			
ΜΗΝΑΣ 9ος			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 3ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ			
ΜΗΝΑΣ 10ος			
ΜΗΝΑΣ 11ος			
ΜΗΝΑΣ 12ος			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 4ου ΤΡΙΜΗΝΟΥ			
ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ			
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ):			

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αρανίτου, Β., «Ετήσια Έκθεση Εμπορίου».
- Αρτίκης, Γ., «Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Αποφάσεις Επενδύσεων», Σταμούλης, 1999
- Baumbach, M. Clifford, Lawyer, Kenneth, "How to Organize and Operate a Small Business", Prentice Hall Inc., 6th ed.
- Θεοφανίδης, Στ., «Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων», Παπαζήσης, χ.χ.ε.
- Ιωαννίδης, Σ., «Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα», Παπαζήσης, Αθήνα 2001
- Καραγιάννης, Α.Δ., «Οι Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας», Interbooks, Αθήνα 1994
- Κόκκορης, Θ., «Το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Πρακτικός Οδηγός για ΜΜΕ», έκδ. 3η, 2001
- Κόκκορης, Θ., «Πωλήσεις», Σημειώσεις σεμιναρίων, 1998
- Μπουραντάς, Δ., «Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Team, Αθήνα 1992
- Σκουλάς, Ν., «Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002
- Χασσίδ, Ι.- Καραγιάννης, Α.Δ., «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Interbooks, Αθήνα 1999
- Χατζηπαντελής, Π., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Μεταίχμιο, Αθήνα 1999
- Χυτήρης, Σ.Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001

Πώς να δημιουργήσετε για επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε υποψήφιους εμπόρους και επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται να ξεκινήσουν μία νέα οικονομική δραστηριότητα και τους παρέχει τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μία επιτυχημένη εμπορική επιχείρηση.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Τον εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Τις διαδικασίες ίδρυσης μίας εμπορικής επιχείρησης
- Τις μεθόδους και τις πηγές άντλησης κεφαλαίων
- Τους τρόπους χρηματοδότησης των επιχειρήσεων
- Την κατάρτιση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου (Business plan)
- Τις βασικές αρχές διοίκησης μίας εμπορικής επιχείρησης

ISBN 978-618-81219-1-1



9 786188 412191



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

