



Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε

**ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.**

Επιχειρηματικότητα Καινοτομία & Διδακτική

Σημειώσεις Μαθήματος

Συγγραφική Ομάδα: Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης

Χαρά Κατελάνου

Δημήτρης Μπουρλετίδης



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

Διδακτική Ενότητα 1: Η Επιχειρηματικότητα στο Ελληνικό Οικονομικό Περιβάλλον.....	9
Σκοπος	9
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	9
έννοιες κλειδια.....	9
1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας.....	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Τι είναι Επιχειρηματικότητα.....	12
1.3 Επιχειρηματικότητα, επιχειρηματίας, ιδιοκτήτης επιχείρησης, επιχείρηση, διοίκηση επιχείρησης.....	15
1.3.1 Επιχειρηματίας & Επιχειρηματικότητα.....	15
1.4 Πλεονεκτήματα της «Επιχειρηματικότητας».....	16
1.5 Μειονεκτήματα της Επιχειρηματικότητας.....	17
2. Η επιχειρηματικότητα στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον.....	19
2.1. Επιχειρηματικότητα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	19
2.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα	22
2.2.1 Κατηγοριοποίηση Επιχειρήσεων κατά Οικονομική Δραστηριότητα, Απασχόληση και κύκλο εργασιών.....	23
Σύνοψη	33
Διδακτική Ενότητα 2: Καινοτομία και Επιχειρείν – Μέρος 1ο.....	34
Σκοπος	34
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	34
έννοιες κλειδια.....	34
2.1 Έννοια και Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας	34
2.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας	34
2.1.2 Μορφές Ανάπτυξης Καινοτομίας.....	36
2.1.3 Καινοτομία vs Εφεύρεση	37
2.1.4 Τα βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας	39
2.1.5 Ποιες Επιχειρήσεις Καινοτομούν	40
2.2 Η σχέση Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας.....	42
2.2.1 Επιχειρηματίας = Καινοτομία	42
2.2.2 Καινοτομία και Προοπτικές Κερδοφορίας	43
2.3 Μίμηση και καινοτομία.....	44
2.3.1 Η επίδραση της μίμησης στα οφέλη της Καινοτομίας	44
2.4 Η Καινοτομία ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	46
2.4.1 Η Καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	46
Σύνοψη.....	47
Διδακτική Ενότητα 3: Καινοτομία και επιχειρειν-μερος 2ο	48
Σκοπος	48
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	48
έννοιες κλειδια.....	48
3.1 Οι Βασικές Μέθοδοι Εφαρμογές της Καινοτομίας	49
3.1.1 Εισαγωγή	49
3.1.2 Η Επιθετική Καινοτομία	49
3.1.3 Η Αμυντική Καινοτομία	50
3.1.4 Η Μιμητική Καινοτομία	51
3.1.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία	52
3.2 Γένεση Καινοτόμου Ιδέας.....	53

3.2.1 Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος	53
3.2.2 Οι πηγές νέων Ιδεών	54
3.2.3 Μέθοδοι Ενίσχυσης της δημιουργικότητας	54
3.3 Αξιολόγηση Ιδέας.....	56
3.3.1 Πότε η ιδέα αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία	56
3.3.2 Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας.....	57
3.3.3 Η Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας	60
3.4 Σχεδιασμός - Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Ιδέας	63
3.4.1 Σχεδιασμός	63
3.4.2 Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Ιδέας	63
3.5: Καινοτομία Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ανάπτυξη Εσωτερικά ή ανάθεση σε Τρίτους;.....	64
3.5.1 Καινοτομία Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ανάπτυξη Εσωτερικά η Ανάθεση σε τρίτους;.....	64
3.6: Πιλοτική Εφαρμογή – Παραγωγή και Διάθεση καινοτομίας προϊόντος ή προσφερόμενης υπηρεσίας	65
3.6.1 Πιλοτική Εφαρμογή Καινοτομίας Προϊόντος ή προσφερόμενης Υπηρεσίας.....	65
3.6.2 Παραγωγή και Διάθεση στην Αγορά	65
Σύνοψη.....	66
Διδακτική Ενότητα 4: Επιχειρηματικές Ευκαιρίες-Εντοπισμός και Αξιολόγηση .	68
Σκοπος	68
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	68
έννοιες κλειδια.....	68
4.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ευκαιρίας.....	70
4.1.1 Τι είναι η επιχειρηματική ευκαιρία: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της.....	70
4.2 Μορφές και τύποι επιχειρηματικών ευκαιριών.....	71
4.2.1 Οι βασικές μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών.....	71
4.2.2 Το Δίλημμα της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας	73
4.3 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες φτιάχνονται.....	74
4.3.1 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες φτιάχνονται.....	74
4.3.2 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών	75
4.3.3 Η γνώση και ο εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών.....	75
4.4 Πως μπορούμε να βοηθηθούμε για να εντοπίσουμε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες.....	76
4.4.1 Η διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.....	76
4.4.2 Το στάδιο της Αναγνώρισης.....	77
4.4.3 Το στάδιο της Ανάπτυξης	77
4.4.4 Το στάδιο της Αξιολόγησης.....	77
4.4.5 Ο ρόλος των ερευνών αγοράς.....	78
4.4.6 Ο διεθνής ορίζοντας της επιχειρηματικότητας.....	79
Σύνοψη.....	80
Διδακτική Ενότητα 5: Η Επιχείρηση και οι λειτουργίες της	81
Σκοπος	81
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	81
έννοιες κλειδια.....	81
5.1 Η έννοια της διοίκησης της επιχείρησης	82
5.1.1 Οι στόχοι της επιχείρησης	82
5.2 Οι βασικές Λειτουργίες του σύγχρονου Μάνατζμεντ στις Επιχειρήσεις	84

5.2.1 Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	84
5.2.2 Η έννοια της Οργάνωσης.....	85
5.2.3 Διεύθυνση –Ηγεσία.....	88
5.2.4 Έλεγχος.....	89
5.3. Η οργάνωση της επιχείρησης σε τμήματα	91
5.3.1 Εισαγωγή	91
5.3.2 Τμήμα Παραγωγής-Έρευνας και Ανάπτυξης.....	92
5.3.2 Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.....	92
5.3.3 Τμήμα Προσωπικού/Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	93
5.3.4 Τμήμα Πληροφορικής.....	94
5.3.5 Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.....	95
5.3.6 Λογιστήριο.....	95
5.3.7 Νομικό Τμήμα.....	96
Σύνοψη.....	96
Διδακτική Ενότητα 6: Ειδικά Θέματα Πωλήσεων και Marketing Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	98
Σκοπός	98
ΠΡΟσδοκώμενα αποτελεσματα.....	98
έννοιες κλειδιά.....	98
6.1 Εισαγωγή στην έννοια του marketing -Ιστορική εξέλιξη	99
6.1.1 Η σημασία του marketing για την οικονομία.....	101
6.1.2 Ο ρόλος του marketing σε μία επιχείρηση.....	101
6.1.3 Ο ορισμός του marketing και οι βασικές του λειτουργίες.....	102
6.1.4 Διαφορές ανάμεσα στο marketing και τις πωλήσεις.....	102
6.2 Μίγμα marketing.....	103
6.2.1 Ο ορισμός του μίγματος marketing.....	103
6.2.2 Οι ελεγχόμενες μεταβλητές του μίγματος marketing.....	103
6.2.3 Το προϊόν.....	104
6.2.4 Η τιμολόγηση του προϊόντος.....	106
6.2.5 Η προώθηση του προϊόντος.....	109
6.2.6 Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές του marketing.....	113
6.3 Κατάτμηση ή τμηματοποίηση της αγοράς.....	113
6.3.1 Η διάκριση των πελατών μίας επιχείρησης.....	113
6.3.2 Ορισμός της κατάτμησης της αγοράς.....	114
6.3.3 Η κατάτμηση της αγοράς και η σημασία της για τη στρατηγική του marketing.....	114
6.3.4 Πλεονεκτήματα της κατάτμησης της αγοράς.....	114
6.3.5 Μειονεκτήματα της κατάτμησης της αγοράς.....	115
6.3.6 Προϋποθέσεις κατάτμησης της αγοράς.....	115
6.3.7 Η διάκριση της αγοράς προϊόντος.....	116
6.3.8 Κριτήρια κατάτμησης της βιομηχανικής αγοράς.....	116
6.3.9 Κριτήρια κατάτμησης της καταναλωτικής αγοράς.....	116
6.3.10 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το μη διαφοροποιημένο marketing.....	117
6.3.11 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το διαφοροποιημένο marketing	118
6.3.12 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το συγκεντρωτικό marketing..	118
6.4 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας του marketing.....	121
6.4.1 Καθορισμός του προβλήματος ή του αντικειμενικού σκοπού της έρευνας.....	121
6.4.2 Διεξαγωγή ανεπίσημης έρευνας.....	121

6.4.3 Σχεδιασμός και διεξαγωγή επίσημης έρευνας.....	121
6.4.4 Πηγές συλλογής των στοιχείων.....	121
6.4.5 Μέθοδοι συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων.....	122
6.4.6 Σχεδιασμός του δείγματος.....	123
6.4.7 Συγκέντρωση και ταξινόμηση των στοιχείων.....	123
6.4.8 Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων.....	123
6.4.9 Παρουσίαση έκθεσης στη διοίκηση της επιχείρησης.....	123
6.4.10 Εφαρμογή των προτεινόμενων λύσεων και έλεγχος της εφαρμογής τους	125
Σύνοψη.....	126
Διδακτική Ενότητα 7: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	127
Σκοπός	127
ΠΡΟΣδοκώμενα αποτελέσματα.....	127
έννοιες κλειδιά.....	127
7.1 Η αποδοτική χρήση των πόρων	128
7.1.1 Το χρηματοδοτικό σχήμα της επιχείρησης	128
7.2 Βασικοί Τρόποι Χρηματοδότησης	131
7.2.1 Αυτοχρηματοδότηση	131
7.2.2 Φίλοι και συγγενείς	132
7.2.3 Επενδυτές & Μέτοχοι	133
7.2.4 Δανειακά Κεφάλαια.....	134
7.3 Άλλες πηγές χρηματοδότησης	138
7.3.1 Επιδότησεις –επιχορηγήσεις	138
7.3.2 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital).....	139
7.3.3 Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων ΑΕ (ΤΕΜΠΙΜΕ ΑΕ)	140
7.3.4 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).....	141
7.3.5 Πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring).....	142
7.3.6 Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels).....	143
7.3.7 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) –Τεχνολογικά Πάρκα.....	144
7.3.8 Δράσεις του ΕΣΠΑ	146
Σύνοψη	148
Διδακτική Ενότητα 8: ΑΠΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	150
Σκοπός	150
ΠΡΟΣδοκώμενα αποτελέσματα.....	150
έννοιες κλειδιά.....	150
8.1 Η Ανάγκη Οικονομικού Προγραμματισμού.....	151
8.2 Εργαλεία Οικονομικού Σχεδιασμού.....	152
8.2.1 Εργαλεία Οικονομικού Σχεδιασμού: Εισαγωγή	152
8.2.2 Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	152
8.2.3 Κατάσταση Ταμειακής Ροής (Cash flow).....	156
8.2.4 Λογαριασμοί Εισπρακτέοι και Λογαριασμοί Πληρωτέοι	160
8.2.5 Μερισμός των Εξόδων	161
8.3 Αριθμοδείκτες	162
8.4 Χρηματοοικονομικός Προγραμματισμός.....	165
Σύνοψη	168
Διδακτική Ενότητα 9: Τα Πρώτα Βήματα μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας	170
Σκοπός	170

ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	170
έννοιες κλειδια.....	170
Εισαγωγή	170
9.1. Βήμα 1: Ποιος είναι ο τρόπος που θα οργανωθεί η επιχείρηση;.....	171
9.2. Βήμα 2: επιλογή του κατάλληλου τόπου	174
9.3. Βήμα 3: Η επιλογή της κατάλληλης νομικής μορφής.....	175
9.4. Βήμα 4: Η διαδικασία της ίδρυσης της επιχείρησης	179
9.4.1 Ο ρόλος της «Υπηρεσίας μίας Στάσης».....	179
9.4.4 Διαδικασίες Ίδρυσης Ατομικής Επιχείρησης.....	183
9.5 Βήμα 5: Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου.....	183
Σύνοψη	185
Διδακτική Ενότητα 10: Καταρτίζοντας το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)	
.....	186
Σκοπος	186
ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	186
έννοιες κλειδια.....	186
10.1 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.....	187
10.1.1 Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο ..	187
10.1.2 Στοιχεία που πρέπει να συγκεντρωθούν για να δημιουργηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο.....	188
10.2 Ανάλυση της Επιχειρηματικής Δέσμευσης.....	188
10.2.1 Ανάλυση του επιχειρηματικού προφίλ του ίδιου του επιχειρηματία. .	188
10.2.2 Ανάλυση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση	189
10.2.3 Ανάλυση των φάσεων εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος ...	189
10.3 Η Ανάλυση Πελατολογίου- Η έρευνα για τον κλάδο-ανταγωνισμό	189
10.3.1 Ανάλυση Πελατολογίου.....	189
10.3.2 Έρευνα για τον κλάδο-ανταγωνισμό.....	190
10.3.3 Έρευνα για την τεχνολογία.....	190
10.3.4 Ανάλυση μακροοικονομικού περιβάλλοντος.....	191
10.3.5 Πρόβλεψη του κύκλου εργασιών (τζίρου).....	191
.....	192
10.3.6 Ανάλυση τόπου εγκατάστασης.....	193
10.3.7 Καταγραφή αναγκών παραγωγικού και λοιπού εξοπλισμού.....	193
10.3.8 Έρευνα για τη χρηματοδότηση.....	194
10.3.9 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης, η απεικόνισή τους στο επιχειρηματικό σχέδιο.....	194
10.4 Η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου	195
10.4.1 Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή	196
10.4.2 Περιγραφή της Επιχείρησης.....	196
10.4.3 Ανάλυση Κλάδου – Αγοράς.....	197
10.4.4 Το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan).....	197
10.4.5 Διοίκηση & Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan).....	199
10.4.6 Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	199
10.4.6.3. Προβλέψεις Πωλήσεων	202
10.4.6.5. Αριθμοδείκτες	204
10.5 Παράρτημα	206
10.6 Τελικά Συμπεράσματα Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	207
Σύνοψη.....	208
Διδακτική Ενότητα 11: Τι είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα	209
Σκοπος	209

ΠΡΟΣδοκωμενα αποτελεσματα.....	209
έννοιες κλειδια.....	209
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:.....	242
Υπόδειγμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	242
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ –ΠΗΓΕΣ	254

Εισαγωγή

Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υλικό έχει δημιουργηθεί για τις ανάγκες του μαθήματος «Επιχειρηματικότητα - Καινοτομία και Διδακτική» της Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της ΑΣΠΑΙΤΕ.

Χωρίζεται σε τρία μέρη τα οποία καλύπτουν διαφορετικούς εννοιολογικούς χώρους του επιχειρείν:

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, ο ρόλος του επιχειρηματία στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης, η σχέση καινοτομίας και επιχειρηματικότητας και τα δομικά χαρακτηριστικά του Ελληνικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσονται θέματα που αφορούν την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας όπως η διαδικασία ανακάλυψης επιχειρηματικών ευκαιριών, η ανεύρεση πηγών χρηματοδότησης, το marketing και οι διαδικασίες ίδρυσης μιας επιχείρησης.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζεται η διαδικασία και η μεθοδολογία ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς ο εξειδικευμένος χώρος της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Την επιστημονική και συγγραφική επιμέλεια του υλικού είχαν οι εμπειρογνώμονες **Κωνσταντίνος Μπουρλετίδης** και **Χαρά Κατελάνου** και ο εκπαιδευτής σε θέματα Επιχειρηματικότητας **Δημήτρης Μπουρλετίδης**. Επιστημονικός Υπεύθυνος του έργου είναι ο **Γιώργος Μουστάκας** μέλος της Διοικούσας Επιτροπής της ΑΣΠΑΙΤΕ.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 1: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΌΤΗΤΑ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΌ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΌ ΠΕΡΙΒΆΛΛΟΝ

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η ανάλυση του εννοιολογικού πλαισίου της επιχειρηματικότητας καθώς και η θέση της στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τι είναι η επιχειρηματικότητα
- τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχειρηματικότητας
- τα βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία
- τις ενέργειες του επιχειρηματία
- τη βασική κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων
- τη σχέση επιχειρηματικότητας και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
- τη θέση της επιχειρηματικότητας στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματίας
- Μικρές επιχειρήσεις
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- GEM
- IOBE
- Πρωτογενής Τομέας
- Δευτερογενής Τομέας
- Τριτογενής Τομέας
- Οικονομικό Περιβάλλον

1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

1.1 Εισαγωγή

Σκεφτήκατε ποτέ να φτιάξετε μια δική σας επιχείρηση; Μήπως θέλετε να μεγαλώσετε την μικρή οικογενειακή επιχείρηση που έφτιαξαν οι γονείς σας; Έχετε μία καταπληκτική ιδέα για την δημιουργία ενός καινούριου προϊόντος;

Εάν έχετε θέσει στον εαυτό σας όλα αυτά τα ερωτήματα, τότε έχετε σκεφτεί να γίνετε επιχειρηματίας. Επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναλαμβάνει την δημιουργία, οργάνωση και ιδιοκτησία μιας Επιχείρησης. Αποδέχεται τις ευθύνες και τον κίνδυνο της αποτυχίας για να επιτύχει κέρδη και να ικανοποιηθεί προσωπικά.

Η επιχειρηματικότητα προβάλλεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια ως μία εναλλακτική μορφή απασχόλησης των νέων ανθρώπων, που καλούνται να δραστηριοποιηθούν, να δημιουργήσουν και να ζήσουν σε ένα πολύπλοκο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον. Παρότι λοιπόν μόλις τις τελευταίες δεκαετίες συνδέθηκε η επιχειρηματικότητα με την ανάπτυξη της οικονομίας, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι οι Έλληνες είμαστε έθνος εμπόρων και επιχειρηματιών κάτι που αποδεικνύεται μέσα από την τη Ελληνική Ιστορία: Τόσο οι αρχαίοι Έλληνες, οι οποίοι διέσχιζαν με τις τριήρεις τους τη Μεσόγειο μεταφέροντας εμπορεύματα και δημιουργώντας αγορές, όσο και οι σύγχρονοι Έλληνες επιχειρηματίες, πολλοί εκ των οποίων έγιναν και μεγάλοι ευεργέτες, αποτελούν απόδειξη ότι το «επιχειρείν» για τους Έλληνες δεν αποτελεί «μόδα», αλλά τρόπο κοινωνικής συμπεριφοράς και εξέλιξης ενός ολόκληρου λαού.

Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη επιχείρηση εκτός από το ταλέντο, το κέφι για δουλειά και τις καλές ιδέες θα πρέπει να υπάρχουν κάποιες γνώσεις σε μια σειρά θεμάτων. Στόχος των ενοτήτων του μαθήματος είναι να σας δώσει γνώσεις πληροφορίες και ασκήσεις που θα σας προετοιμάσουν για να φτιάξετε την δική σας δουλειά. Εάν κάτι τέτοιο δεν σας ενδιαφέρει κρατήστε τις γνώσεις και τις εμπειρίες από το μάθημα της επιχειρηματικότητας για να βοηθήσετε φίλους και συγγενείς που επιθυμούν να φτιάξουν μια επιχείρηση ή αξιοποιήστε τις γνώσεις σας στην δουλειά που θα εργαστείτε ως στελέχη και υπάλληλοι

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ας δούμε ένα παράδειγμα εντοπισμού, σύλληψης και υλοποίησης κερδοφόρας ευκαιρίας. Είναι η περίφημη ιστορία του Θαλή του Μιλήσιου (624 - 545 π.Χ.) ο οποίος χρησιμοποιώντας τις ικανότητες του δημιούργησε μια επιχειρηματική διαδικασία σταθμό για τα παγκόσμια χρονικά και σημείο αναφοράς στη σύγχρονη επιχειρηματική λογική. Πρόκειται για την περίφημη **Υπόθεση του Θαλή (Thales Case)**.

Ο Θαλής κατείχε ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες στον γνωστικό τομέα της αστρολογίας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις ικανότητες και δεξιότητες, προέβλεψε ότι το επόμενο φθινόπωρο η σοδειά της ελιάς θα ήταν εξαιρετικά αυξημένη σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο. Βασιζόμενος σε αυτή την πρόβλεψη, ο Θαλής προχώρησε σε συμφωνίες με τους ιδιοκτήτες των ελαιοτριβείων της περιοχής καταθέτοντας τα λιγοστά του χρήματα ως εγγύηση για την αποκλειστική χρήση των ελαιοτριβείων κατά την περίοδο της συγκομιδής. Ο Θαλής διαπραγματεύτηκε με επιτυχία πολύ χαμηλές τιμές δεδομένης της μεγάλης προσφοράς και της πολύ μικρής ζήτησης (έλλειψη ανταγωνισμού), όπως επίσης και της αβεβαιότητας όπου επικρατούσε μεταξύ των ιδιοκτητών ελαιοτριβείων για την μελλοντική σοδειά.

Οι ιδιοκτήτες των ελαιοτριβείων λόγω της αβεβαιότητας προτίμησαν να προχωρήσουν σε συμφωνία για να εξασφαλίσουν έστω και μικρό σχετικά εισόδημα στην περίπτωση μικρής μελλοντικής παραγωγής. Τελικά ο Θαλής δικαιώθηκε για την πρόβλεψή του. Κατά την εποχή του φθινοπώρου η συγκομιδή ήταν τεράστια με αποτέλεσμα η ζήτηση για τα ελαιοτριβεία να φτάσει στο αποκορύφωμά της. Το γεγονός αυτό έδωσε στον Θαλή τη δυνατότητα να ενοικιάσει τα ελαιοτριβεία σε πολύ μεγαλύτερες τιμές από αυτές που ο ίδιος είχε αρχικά πληρώσει.

Έτσι ο Θαλής, όπου αρχικά δεχόταν άσχημη κριτική για την έλλειψη πλούτου που τον διακατείχε, μια και σύμφωνα με τους επικριτές του: «Η φιλοσοφία ήταν άχρηστη και χωρίς καμία πρακτική αξία» δημιούργησε τεράστια περιουσία, απέδειξε ότι οι φιλόσοφοι μπορούν να πλουτίσουν, αλλά οι αναζητήσεις τους είναι πνευματικές και όχι υλικές.

1. 2 Τι είναι Επιχειρηματικότητα

Προκειμένου να διατυπωθεί ένας ορισμός ικανός να ανταποκρίνεται στην πραγματική έννοια της επιχειρηματικότητας και του ποιος είναι επιχειρηματίας, αλλά και τι κάνει, θα πρέπει να ακολουθηθεί μία προσέγγιση, η οποία θα εξετάζει θέματα όπως είναι οι δημιουργικές ευκαιρίες, η οξύνοια, η ικανότητα αντίληψης (των ευκαιριών) και τα περιθώρια δράσης.

Ένας περιεκτικός ορισμός που, με βάση και τα παραπάνω, δίνει το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας είναι ο ακόλουθος:

Η «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα επιχειρώ που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας κι αυτό επιτυγχάνεται με την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Επιχειρηματικότητα είναι η προσεκτική ανάλυση (πώς, από ποιον και με τι επιπτώσεις) της διαδικασίας ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και αξιοποίησης τους (Πετράκης κ.ά., 2003).

Η επιχειρηματικότητα εστιάζει την προσοχή της στον επιχειρηματία που δημιουργεί και αναπτύσσει την επιχείρησή του, στο περιβάλλον όπου πραγματοποιείται η παραπάνω δραστηριότητα, καθώς και στα ευρύτερα οφέλη και πλεονεκτήματα που διοχετεύονται στην οικονομία μέσω της δράσης του.

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων αφορά αμιγώς την οργάνωση, έλεγχο και διοίκηση μιας υφιστάμενης επιχείρησης, από στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις για τα επιμέρους τμήματα της, και δίνουν λόγο στους μετόχους –ιδιοκτήτες. Με απλά λόγια δραστηριοποιούμαι σε μία επιχείρηση που μπορεί να μην μου ανήκει

Η Επιχειρηματικότητα λοιπόν περιλαμβάνει την κινητοποίηση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Ευρύτερα ο όρος επιχειρηματικότητα συμπεριλαμβάνει τις προϋποθέσεις για την γρήγορη μεγέθυνση των νέων και καινοτόμων επιχειρήσεων και την δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τα άτομα που δημιουργούν, καινοτομώντας, επιχειρηματικές ευκαιρίες ανεξάρτητα από τους πόρους που κατέχουν

Λέγοντας «**επιχείρηση**» εννοούμε έναν οργανισμό λήψης αποφάσεων σχετικών με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια των αποφάσεων αυτών η επιχείρηση δαπανά πόρους για την

παραγωγή προϊόντων και αποζημιώνεται για τις δαπάνες της από την πώληση των προϊόντων των οποίων παρήγαγε.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ο Σπυρίδων Παυλίδης διδάχθηκε τις τεχνικές παρασκευής της σοκολάτας με αμύγδαλα στην Ιταλία και Γαλλία όπου έζησε αρκετά χρόνια. Στην Ελλάδα ίδρυσε το 1850 την ομώνυμη βιομηχανία, καθιερώνοντας την σοκολάτα σαν ένα ξεχωριστό γλύκισμα για την Αθηναϊκή κοινωνία της εποχής εκείνης. Τα προϊόντα της εταιρίας Παυλίδης ακόμη και σήμερα με όλες τις αλλαγές και τις εξελίξεις, συγκεντρώνουν την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού.

Η επιχείρηση νοείται και σαν δράση ανθρώπων που δεν προέρχονται αμιγώς από τον κόσμο της αγοράς. Πολιτικοί, καλλιτέχνες, ακαδημαϊκοί, ακόμη και λάτρεις της περιπέτειας, μπορούν όλοι να επιδείξουν επιχειρηματική δράση. Η επιχείρηση δεν περιορίζεται οπωσδήποτε στη δημιουργία νέων εταιρειών. ακόμη και μέσα στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον της αγοράς. Επιχειρηματικότητα μπορεί να αναπτυχθεί μέσα σε ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ή ακόμα και σε μικρούς ή μεγάλους δημόσιους οργανισμούς.

Ιδιαίτερα κατατοπιστική για τη σημασία της Επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία είναι η έκθεση του GEM. **Το Πρόγραμμα Global Entrepreneurship Monitor GEM** είναι ένα παγκόσμιο ερευνητικό πρόγραμμα που μελετά την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση και συγκριτικά για συγκεκριμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Στόχος του [GEM](#) είναι να παρουσιάζεται μια ετήσια αξιολόγηση των επιπέδων επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα ευρύ σύνολο εξεταζόμενων χωρών και να ανιχνευτούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που ερμηνεύουν τις διαφορές που εμφανίζονται σε αυτήν τη δραστηριότητα.¹

Το ερευνητικό αυτό Πρόγραμμα συλλέγει εμπειρικά δεδομένα –πρωτογενή και δευτερογενή– από ένα ευρύ σύνολο χωρών παγκοσμίως και εκδίδει σχετική ετήσια έκθεση για την επιχειρηματικότητα όπου παρουσιάζονται τα συνολικά ευρήματα. Το IOBE αποτελεί τον ελληνικό εταίρο στο ερευνητικό consortium του GEM και είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή των αναγκαίων ερευνών στον ελληνικό πληθυσμό, την επεξεργασία των αποτελεσμάτων με βάση την κοινή εναρμονισμένη μεθοδολογία και την ένταξη τους στο διεθνές αναλυτικό πλαίσιο του GEM, ώστε να επιτυγχάνεται η συγκρισιμότητα των στοιχείων.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας, της οποίας υπεύθυνος ήταν ο καθηγητής του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Σταύρος Ιωαννίδης:

- Κατά το 2006 στην Ελλάδα σχεδόν το 16% του πληθυσμού (περίπου 1,1 εκατ. άτομα) όσο περίπου και το 2005, σχετίζεται με κάποιου τύπου επιχειρηματική δραστηριοποίηση είτε αυτή είναι καθιερωμένη είτε έχει μόλις ξεκινήσει ή πρόκειται να ξεκινήσει σύντομα.
- Διαρθρωτικά, το 8,24% (περίπου 560 χιλ. άτομα) ήταν Καθιερωμένοι Επιχειρηματίες, συμμετείχαν δηλαδή στην ιδιοκτησία ολοκλήρου ή μέρους ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος το οποίο λειτουργεί για διάστημα τουλάχιστον 42 μηνών. Είναι η 2η υψηλότερη επίδοση στην Ευρώπη και ερμηνεύεται ως ένα βαθμό από την υψηλή αυτοαπασχόληση στην Ελλάδα.
- Ένα 7,9% του πληθυσμού (περίπου 537 χιλ. άτομα) βρισκόταν το 2006 στα αρχικά στάδια έναρξης κάποιας επιχειρηματικής δραστηριότητας (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης), ήταν δηλαδή επίδοξοι ή νέοι επιχειρηματίες. Πρόκειται για σημαντική -τρίτη κατά σειρά- αύξηση σε σχέση με το 2005 (6,5% το 2005), επίδοση που αποτελεί την 4η υψηλότερη μεταξύ 21 ευρωπαϊκών χωρών που συμμετέχουν στο GEM το 2006.
- Το 5,6% (περίπου 380 χιλ. άτομα) του πληθυσμού, δηλαδή περίπου το 70% των παραπάνω επιχειρηματιών αρχικών σταδίων, ήταν Επίδοξοι Επιχειρηματίες. Είχαν δηλαδή κατά το τελευταίο 12μηνο ξεκινήσει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος ή λειτουργούσαν ήδη ένα εγχείρημα το πολύ έως τρεις μήνες. Είναι η 4η υψηλότερη επίδοση στην Ευρώπη και παρουσιάζει, επίσης, αύξηση σε σχέση με το 2005 (5,2%).
- Ένα 2,3% (περίπου 156 χιλ. άτομα) είναι Νέοι Επιχειρηματίες, ήταν δηλαδή ιδιοκτήτες ή διηύθυναν ένα νέο εγχείρημα που λειτουργούσε για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες. Η άνοδος σε σχέση με το 2005 είναι, επίσης, σημαντική (1,6%), καθώς φαίνεται να ανακόπτεται η πτωτική τάση των προηγούμενων ετών: Αρκετοί από τους αυξημένους επίδοξους επιχειρηματίες των προηγούμενων ετών πράγματι προχώρησαν το 2006 στην υλοποίηση του εγχειρήματός τους.

Διάγραμμα 1.1 Ποσοστό ατόμων ηλικίας 18-64 ετών που εμπλέκεται σε επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων (νέοι και επίδοξοι επιχειρηματίες) ανά χώρα το 2006 (95% διάστημα εμπιστοσύνης)

45% T

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Η έκθεση για την Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα την περίοδο 2006-2007 αποτελεί την τέταρτη περιοδική έκδοση του IOBE στο πλαίσιο της συμμετοχής του στο ερευνητικό πρόγραμμα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου για την Επιχειρηματικότητα (Global Entrepreneurship Monitor). Η έκθεση παρουσιάζει τους βασικούς δείκτες επιχειρηματικότητας που χρησιμοποιεί το GEM, συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων που εκδηλώθηκε στην Ελλάδα αυτή την περίοδο, αναλύει το προφίλ του νέου/επίδοξου επιχειρηματία και αποτυπώνει την εξέλιξη του επιπέδου, των προσδοκιών και της δυναμικής των νέων επιχειρημάτων στο εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.3 Επιχειρηματικότητα, επιχειρηματίας, ιδιοκτήτης επιχείρησης, επιχείρηση, διοίκηση επιχείρησης

1.3.1 Επιχειρηματίας & Επιχειρηματικότητα

Κεντρική θέση στην κατανόηση της επιχειρηματικότητας κατέχει ο «επιχειρηματίας». Επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος βρίσκει μια ευκαιρία και την εκμεταλλεύεται παραγωγικά, έτσι ώστε να δημιουργήσει και να αναπτύξει μία νέα επιχείρηση. Αυτό δεν είναι απαραίτητα ταυτόσημο με το να είναι κανείς ιδιοκτήτης-διευθυντής μιας μικρής επιχείρησης που δεν έχει σα στόχο την ανάπτυξη.

Η λέξη επιχειρηματίας δανείστηκε από τους γάλλους το 15^ο αιώνα για να περιγράψει έναν στρατιωτικό διοικητή, ο οποίος οδηγεί τα στρατεύματά του στη μάχη. Σταδιακά, η έννοια αυτή επεκτάθηκε και στο χώρο της αγοράς και των επιχειρήσεων. Αναφέρεται στους επιχειρηματίες κάθε ηλικίας που προσπαθούν να διοικήσουν δυνάμεις που δεν έχουν

δημιουργήσει οι ίδιοι, κάτω από συνθήκες που δεν έχουν επιλέξει οι ίδιοι, και με εκβάσεις που δεν μπορούν οι ίδιοι να προβλέψουν.

Ο Επιχειρηματίας λοιπόν μέσα από το πλέγμα δράσεων και αποφάσεων προβαίνει στις εξής ενέργειες:

(α) Παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους

(β) Οργανώνει τους συντελεστές παραγωγής με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα

(γ) Χρησιμοποιεί τις Καινοτομίες και παρακολουθεί πρωτοποριακές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ώστε να αντλεί ιδέες

(δ) Αναζητά ευκαιρίες κέρδους και υιοθετεί έξυπνες στρατηγικές

.....Δεν είναι από την καλή διάθεση του κρεοπώλη και του φούρναρη που περιμένουμε να δειπνήσουμε, αλλά από το ενδιαφέρον τους για το δικό τους συμφέρον. Δεν απευθυνόμαστε στον ανθρωπισμό τους αλλά στον επιχειρηματικό τους εγωισμό, δεν τους μιλάμε για τις δικές μας ανάγκες αλλά για το δικό τους όφελος

Adam Smith, «Ο Πλούτος των Εθνών», 1776, σελ. 13

Πολλοί επιχειρηματίες έφτιαξαν «επιχειρήσεις» με βάση ένα χόμπυ ή μία συνήθεια που έχουν και τα αποτελέσματα τους δικαίωσαν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Η γνωστή σε όλους μας κυρία Βέφα Αλεξιάδου ξεκίνησε να παρουσιάζει σε πρωινή τηλεοπτική εκπομπή μία στήλη με συνταγές μαγειρικής περισσότερο από χόμπυ παρά από επαγγελματικό ενδιαφέρον. Η επιτυχία της εκπομπής την οδήγησε στην έκδοση βιβλίων με συνταγές και στην δημιουργία μιας μικρής επιχείρησης με σκεύη κουζίνας και εργαλεία που χρησιμοποιεί η κυρία Βέφα. Τα προϊόντα αποστέλλονταν ταχυδρομικά μέσω παραγγελιών καταλόγου στους πελάτες. Η πολύ μεγάλη επιτυχία και ανταπόκριση του κοινού οδήγησε στην δημιουργία των μαγαζιών VEFA'S HOUSE τα οποία και επεκτάθηκαν με τη μέθοδο του FRANCHISE, σε διαφορετικές πόλεις της Ελλάδας, Αυτή τη στιγμή υπάρχουν 19 καταστήματα VEFA'S HOUSE ενώ προγραμματίζεται στο κοντινό μέλλον να υπάρχει ένα κατάστημα σε κάθε πόλη.

Επιχειρηματίας δεν είναι λοιπόν μόνο ο Βιομήχανος, ο Εφοπλιστής ή ο ιδιοκτήτης εταιρίας πετρελαιοειδών, αλλά και ο Υδραυλικός με το μαγαζί του, ο Περιπτεράς, ο ιδιοκτήτης συνεργείου αυτοκινήτων, κλπ.

1.4 Πλεονεκτήματα της «Επιχειρηματικότητας»

Πολλοί άνθρωποι, κυρίως επιχειρηματίες εντοπίζουν μια σειρά σημαντικών πλεονεκτημάτων στο να έχει κανείς και να λειτουργεί την δική του επιχείρηση. Τα πιο σημαντικά είναι τα εξής:

- 1) **Οι Επιχειρηματίες είναι αφεντικά του εαυτού τους.** Κανένας μέσα στην επιχείρηση δεν δίνει εντολές στον επιχειρηματία. Ο Επιχειρηματίας είναι κύριος του πεπρωμένου του.
- 2) **Οι Επιχειρηματίες ασχολούνται με δουλειές που τους αρέσουν.** Οι Επιχειρηματίες δημιουργούν επιχειρήσεις και δουλεύουν σε πεδία που τους ενδιαφέρουν άμεσα. Πολλοί συνδυάζουν το χόμπι με την δουλειά, συνεπώς χαρά και εργασία
- 3) **Οι Επιχειρηματίες είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι.** Οι Επιχειρηματίες έχουν την δυνατότητα να εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες με πολύ μεγαλύτερη ευκολία από μία επιχείρηση στην οποία αυτός που έχει την καινοτομία είναι απλό στέλεχος ή υπάλληλος
- 4) **Οι Επιχειρηματίες μπορεί να κερδίσουν πολλά.** Η Επιχειρηματικότητα ενέχει υψηλό ποσοστό κινδύνου. Υψηλός κίνδυνος σημαίνει όμως και πολύ υψηλή απόδοση εάν η επιχείρηση πετύχει τον στόχο της.

1.5 Μειονεκτήματα της Επιχειρηματικότητας

Υπάρχουν βέβαια και μια σειρά μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να παραθέσουμε τα οποία λειτουργούν αποθαρρυντικά για την υποψήφιο επιχειρηματία. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

- 1) **Η Επιχειρηματικότητα έχει υψηλό κίνδυνο.** Όπως λέει ο λαός μας δεν πρέπει να βλέπουμε μόνο το «τυρί» αλλά και την «φάκα». Όλες οι μικρές επιχειρήσεις τα δύο πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους κινδυνεύουν να πέσουν έξω, να «πτωχεύσουν» ή να «κλείσουν» και ο επίδοξος επιχειρηματίας να χάσει τα λεφτά του.
- 2) **Οι Επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα στην επίτευξη εσόδων αλλά και στην «κανονικότητα εισπραξης τους.** Οι επιχειρηματίες μπορεί τον ένα μήνα να κερδίσουν πολλά και τον επόμενο μήνα να χάσουν τα πάντα. Πολλοί επιχειρηματίες προκειμένου να κερδίσουν πελάτες πουλάνε επί πιστώσει. Έτσι πολλές φορές δεν έχουν ρευστότητα να αντιμετωπίσουν τρέχοντα έξοδα διότι αναμένεται να εισπράξουν ζεστό χρήμα μήνες μετά.
- 3) **Οι Επιχειρηματίες εργάζονται πολλές ώρες.** Ο Επιχειρηματίας δεν είναι σαν τον υπάλληλο που τελειώνει το ωράριο του και φεύγει

ή το στέλεχος που ολοκληρώνει τις προγραμματισμένες εργασίες του και αποχωρεί. Ο Επιχειρηματίας ποτέ δεν «τελειώνει» την δουλειά του. Δουλεύει πολύ, ακανόνιστες ώρες, βράδια και σαββατοκύριακα, δεν πληρώνεται υπερωρίες και δεν παίρνει άδειες.

- 4) **Οι Επιχειρηματίες Λαμβάνουν όλες τις κρίσιμες αποφάσεις μόνος του.** Οι επιχειρηματίες εάν δεν έχουν συνεργάτες ή μέτοχους στις επιχειρήσεις, λαμβάνουν τις αποφάσεις εντελώς μόνοι τους.

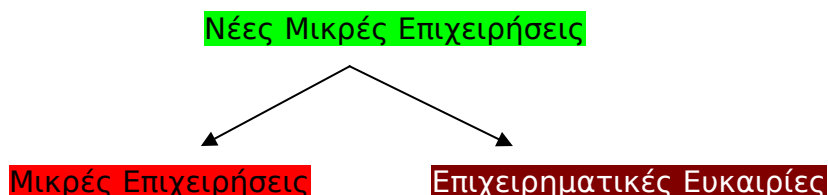
2. Η επιχειρηματικότητα στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον

2. 1. Επιχειρηματικότητα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Η επιχειρηματικότητα φαίνεται ότι αναπτύσσεται περισσότερο όταν ο **επιχειρηματίας** και ο **ιδιοκτήτης** της επιχείρησης είναι τα ίδια πρόσωπα. Η Επιχειρηματικότητα λοιπόν είναι πολύ περισσότερο φανερή σε μία μικρή και ατομική επιχείρηση, παρά σε μία μεγάλη μετοχική επιχείρηση.

Θα πρέπει εδώ να κάνουμε μια σημαντική διευκρίνιση. Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν «μικρές», δεν παραμένουν όλες «μικρές». Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν γιατί ορισμένες επιχειρήσεις παραμένουν μικρές ενώ άλλες μεγεθύνονται με ιλιγγιώδους ρυθμούς. Η διαφοροποίηση αυτή εξηγείται από τους διαφορετικούς στόχους, κίνητρα και επιδιώξεις των ιδρυτών τους.

Για την καλύτερη κατανόηση των διαφορών θα ξεχωρίσουμε τις καινούριες μικρές επιχειρήσεις που δημιουργούνται σε δύο κατηγορίες



Μικρές Επιχειρήσεις: Οι ιδιοκτήτες τους φτιάχνουν κυρίως μικρές οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις, για να δώσουν δουλειά για τους ίδιους και τα παιδιά τους. Το μικρό μπακάλικο στη γειτονιά σας, ένα δικηγορικό γραφείο ή ο λογιστής σας είναι μερικά καλά παραδείγματα.

Επιχειρηματικές Ευκαιρίες: Οι ιδρυτές -ιδιοκτήτες αυτών των επιχειρήσεων έχουν τελείως διαφορετικούς λόγους για να ξεκινήσουν μία επιχείρηση. Οι βασικοί τους στόχοι είναι να καινοτομήσουν, να επεκτείνουν την επιχείρησή τους και να δημιουργήσουν αξία την οποία θα μπορούν να «εξαργυρώσουν», όταν αφήσουν την επιχείρηση. Η Domino`s Pizza, η εταιρία Microsoft και η αλυσίδα ρούχων Gap αποτελούν παραδείγματα αυτού που ονομάζουμε επιχειρηματική ευκαιρία.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Ο ιδρυτής του Facebook, Μαρκ Ζούκερμπεργκ ίδρυσε το site κοινωνικής δικτύωσης από το δωμάτιο του στο πανεπιστήμιο Χάρβαρντ το 2004. Σε ηλικία 20 ετών, φοιτητής στο πανεπιστήμιο και χωρίς οικονομική άνεση, ο Ζούκερμπεργκ είχε τη φαινή ιδέα να δημιουργήσει το Facebook. Έτσι, το Φεβρουάριο του 2004 ξεκίνησε την υλοποίηση του site που είχε στο μυαλό του, το οποίο είχε σκοπό σε πρώτη φάση να δικτυώσει τους φοιτητές των πανεπιστημίων των ΗΠΑ.

Την επιτυχία που σημείωσε το Facebook δεν πρέπει να την περίμενε ούτε στα πιο τρελά του όνειρα ο Ζούκερμπεργκ, αφού πλέον το site έχει περισσότερα από 800.000.000 μέλη από όλο τον κόσμο, ενώ ο ίδιος είδε σε σύντομο χρονικό διάστημα τον τραπεζικό του λογαριασμό γεμάτο δολάρια. Στα 27 του, είναι ένας από τους νεώτερους δισεκατομμυριούχους στον κόσμο.

Σύμφωνα με πληροφορίες, τα έσοδα του Facebook για το πρώτο εξάμηνο του 2011, διπλασιάστηκαν και ανήλθαν στα 1.6 δισεκατομμύρια δολάρια, υπογραμμίζοντας ότι πρόκειται για ένα από τα μεγαλύτερα κοινωνικά δίκτυα του κόσμου που φαίνεται να το προτιμούν ιδιαίτερα οι διαφημιστές. Μια ανώνυμη πηγή, αποκαλύπτει ότι τα καθαρά κέρδη φτάνουν τα 500 εκατομμύρια δολάρια

Σύμφωνα με την σύσταση της Ευρωπαϊκή Επιτροπή του 2003, ο [ορισμός](#) για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο ακόλουθος:

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στο εξής θα καλούνται «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €,
- και πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως ακολούθως (Πίνακας 1):

1. **Πολύ μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα
2. **Μικρές επιχειρήσεις:** απασχολούν λιγότερα από 49 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
3. **Μεσαίες επιχειρήσεις :** απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

Πίνακας 2.1

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων (αμετάβλητος)	Κύκλος εργασιών	Συνολικός Ισολογισμός
Μεσαίες	< 250	< 50 εκατ. €	< 43 εκατ. €
Μικρές	< 50	< 10 εκατ. €	< 10 εκατ. €
Πολύ μικρές	< 10	< 2 εκατ. €	< 2 εκατ. €

Συνεπώς όταν η οικονομία μιας χώρας χαρακτηρίζεται από την παρουσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, όπως η Ελληνική, υπάρχουν μεγαλύτερες προοπτικές για την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος, διότι οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερο διατεθειμένοι να ξεκινήσουν μία μικρή «δική τους» επιχείρηση από το να «υπαλληλοποιηθούν» σε μία θέση του Δημόσιου ή Ιδιωτικού Τομέα

Η μικρομεσαία επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία των προσωπικών επιχειρήσεων για τον απλούστατο λόγο ότι τα εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη είναι περιορισμένα ενώ ο ιδιοκτήτης-διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρίας. Παρόλο που η ευέλικτη μορφή και οι καινοτομίες στην παραγωγή νέων προϊόντων κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν ένα ξεχωριστό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαετία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας. Ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων και στην τιμολογιακή πολιτική. Το αυξημένο κόστος παραγωγής που οφείλεται στην αύξηση του κόστους των παραγωγικών συντελεστών βγάζουν «εκτός αγοράς» τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι

οποίες δεν μπορούν να «αντέξουν» τον πόλεμο των τιμών. Εκτός όμως από αυτές τις βασικές αιτίες θνησιμότητες, η επιβίωση μιας επιχείρησης και ειδικά μιας μικρομεσαίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και οι μικρομεσαίες εταιρίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Συντονισμός προσπαθειών

Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών
- Αβεβαιότητα για το μέλλον
- Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης

2.2 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης θα επιχειρηθεί μια καταγραφή των βασικών δομικών χαρακτηριστικών του Ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστεί η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων κατά οικονομική δραστηριότητα, η χωροταξική τους κατανομή, η συσχέτιση με την απασχόληση και η συγκέντρωση τους ανά κύκλο εργασιών και νομική μορφή.

Τα στοιχεία για την ανάλυση αντλήθηκαν από τα διαθέσιμα δεδομένα του Μητρώου Επιχειρήσεων της Ιστοσελίδας της ΕΣΥΕ, από την ετήσια έκθεση για το 2007 για την κατάσταση και τις προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ του ΕΟΜΜΕΧ, την Ετήσια Έκθεση του Ελληνικού Εμπορίου για το 2008 της Εθνικής Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, και το action plan του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα»

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ΜΜΕ, με τις πολύ μικρές (0-9 εργαζόμενοι) και τις μικρές (10-49 εργαζόμενοι) να αποτελούν το 98,09% και το 1,57% επί του συνόλου αντίστοιχα. Συνεπώς,

οι μεσαίες (50-249 εργαζόμενοι) και οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 0,32% του συνόλου των επιχειρήσεων. Αυτή η διάρθρωση αντικατοπτρίζεται και στη νομική μορφή των επιχειρήσεων, με τις προσωπικές/ατομικές επιχειρήσεις να αποτελούν το 81,2% και τις ανώνυμες εταιρείες μόνο το 3,2% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

2.2.1 Κατηγοριοποίηση Επιχειρήσεων κατά Οικονομική Δραστηριότητα, Απασχόληση και κύκλο εργασιών

Η κατανομή επιχειρήσεων ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας αποτυπώνεται στον πίνακα 2.1. Με βάση τα στοιχεία της ΕΣΥΕ το **75,23%** των Ελληνικών Επιχειρήσεων ανεξαρτήτως μεγέθους δραστηριοποιείται στον **τριτογενή τομέα**, το **22,53%** στο **δευτερογενή** τομέα ενώ μόλις το **2,24%** στον πρωτογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας. Ο κλάδος που ξεχωρίζει στον τομέα των υπηρεσιών είναι το εμπόριο με 35% συμμετοχή, ενώ αντίστοιχα για τη μεταποίηση οι πλέον σημαντικοί τομείς είναι οι κατασκευές και οι μεταποιητικές βιομηχανίες που καταλαμβάνουν το 11%.

Πίνακας 2.2: Κατηγοριοποίηση Οικονομικής Δραστηριότητας ανά τομέα της Οικονομίας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	%
Πρωτογενής Τομέας	19.718	2,24
Γεωργία, κτηνοτροφία, θήρα και συναφείς βοηθητικές δραστηριότητες	18.120	2,06
Αλιεία	1.598	0,18
Δευτερογενής Τομέας	198.192	22,53
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	97.005	11,03
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου και Νερού	1.128	0,13
Κατασκευές	98.919	11,25
Ορυχεία -Λατομεία	1.140	0,12
Τριτογενής Τομέας	661.408	75,23

Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο	307.298	34,95
Ξενοδοχεία - Εστιατόρια	103.961	11,82
Μεταφορές - Αποθήκευση και Επικοινωνίες	46.957	5,34
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	3.640	0,41
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας, Εκμισθώσεις και Εμπορικές Δραστηριότητες	112.335	12,78
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα: Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση	846	0,1
Εκπαίδευση	4.816	0,55
Υγεία και Κοινωνική Μέριμνα	3.408	0,39
άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών υπέρ του κοινωνικού συνόλου κλπ	42.814	4,87
Ιδιωτικά Νοικοκυριά που απασχολούν Οικιακό Προσωπικό	43	0,005
Ετερόδοκοι Οργανισμοί και Όργανα	17	0,002
Άγνωστος Κλάδος Υπηρεσιών	35.273	4,013
ΣΥΝΟΛΟ	879.318	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ΜΜΕ, με τις πολύ μικρές (0-9 εργαζόμενοι) και τις μικρές (10-49 εργαζόμενοι) να αποτελούν το 98,09% και το 1,57% επί του συνόλου αντίστοιχα. Συνεπώς, οι μεσαίες (50-249 εργαζόμενοι) και οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 0,32% του συνόλου των επιχειρήσεων. Αυτή η διάρθρωση αντικατοπτρίζεται και στη νομική μορφή των επιχειρήσεων, με τις προσωπικές/ατομικές επιχειρήσεις να αποτελούν το 81,2% και τις ανώνυμες εταιρείες μόνο το 3,2% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

Πίνακας 2.3: Αριθμός Επιχειρήσεων ανά Τάξη Μεγέθους Απασχόλησης

	Σύνολο	Τάξεις Μεγέθους Απασχόλησης (Αριθμός Εργαζομένων)						
		Πολύ Μικρές		Μικρές			Μεσαίες & Μεγάλες	
		0 - 4	5 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 49	50 - 99	100 & άνω
Αριθμός επιχειρήσεων	879.318	844.917	17.713	8.588	2.908	2.335	1.534	1.323
Ποσοστά (%)	100	96,08	2,01	0,98	0,33	0,26	0,17	0,15

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Πίνακας 2.4: Αριθμός Επιχειρήσεων ανά νομική Μορφή

Νομική Μορφή	Προσωπική	Ο.Ε.	Ε.Ε.	Ε.Π.Ε.	Α.Ε.	Λοιπές	Σύνολο
--------------	-----------	------	------	--------	------	--------	--------

Αριθμός Επιχειρήσεων	713.628	71.098	10.918	18.857	27.816	37.060	879.377
Ποσοστό (%)	81,2%	8,1%	1,2%	2,1%	3,2%	4,2%	100,05

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2002.

Μια διαφορετική ανάγνωση των στοιχείων δείχνει ότι στη χώρα μας το 96% των επιχειρήσεων απασχολούν 0-4 άτομα, το 2% των επιχειρήσεων απασχολεί 5-9 άτομα, και το υπόλοιπο 2% απασχολεί περισσότερα από 10 άτομα. Το μέσο μέγεθος απασχόλησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι 2 εργαζόμενοι το μικρότερο σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ το οποίο είναι έξι άτομα (βλέπε action plan σελ 25).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (35%) είναι επιχειρήσεις του εμπορίου (χονδρικού και λιανικού), ο κύκλος εργασιών των οποίων αντιστοιχούν στο 43% του συνολικού τζίρου, ενώ μόλις το 11% δραστηριοποιείται στη βιομηχανία και πραγματοποιεί το 23% του συνολικού τζίρου.

Πίνακας 2.5 Κατανομή ΜΜΕ ανά οικονομική δραστηριότητα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	%
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο. Επισκευή αυτοκινήτων, οχημάτων, μοτοσυκλετών και ειδών προσωπικής και οικιακής χρήσης	35
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	0,1
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	0,4
Λοιποί Κλάδοι	0,1
Υγεία και Κοινωνική Μέριμνα	0,4
Εκπαίδευση	0,6
άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών υπέρ του κοινωνικού συνόλου κλπ	5
Μεταφορές - Αποθήκευση και Επικοινωνίες	5,4
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	11
Ξενοδοχεία - Εστιατόρια	12
Κατασκευές	12
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας, Εκμισθώσεις και Εμπορικές Δραστηριότητες	18
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις της Ελληνικής οικονομίας στο εμπόριο αποτυπώνεται και στα στοιχεία της ετήσιας έκθεσης του Ελληνικού Εμπορίου για το 2008 όπου βασισμένη στα τελευταία στοιχεία της έρευνας εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ, η έκθεση

συμπεραίνει ότι ο **τομέας του εμπορίου** απασχολούσε το 2008 περίπου **832.560 άνδρες και γυναίκες**, μέγεθος που αντιστοιχεί στο **18,2%** της συνολικής απασχόλησης στην Ελληνική Οικονομία και στο 23,1% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Το αντίστοιχο ποσοστό της μεταποίησης είναι 11,8% και ολόκληρου του πρωτογενούς τομέα 11,3%. (Βλέπε έκθεση ΕΣΕΕ σελ.42)

Πάνω από το ήμισυ των απασχολούμενων εργάζονται ως μισθωτοί (**52,8%**) ενώ είναι υψηλό το ποσοστό των αυτοαπασχολούμενων (**26,4%**), των εργοδοτών (**12,8%**) και των συμβοηθούντων μελών της οικογένειας του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, (**8%**)

Πίνακας 2.6: Κατανομή κύκλου εργασιών επιχειρήσεων κατά κατηγορία οικον. δραστηριότητας

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	%
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο. Επισκευή αυτοκινήτων, οχημάτων, μοτοσικλετών και ειδών προσωπικής και οικιακής χρήσης	43
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα	0,2
Ενδιάμεσοι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί	5
Λοιποί Κλάδοι	3,4
Υγεία και Κοινωνική Μέριμνα	0,3
Εκπαίδευση	0,1
άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών υπέρ του κοινωνικού συνόλου κλπ	3
Μεταφορές - Αποθήκευση και Επικοινωνίες	8
Μεταποιητικές Βιομηχανίες	23
Ξενοδοχεία - Εστιατόρια	3
Κατασκευές	6
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας, Εκμισθώσεις και Εμπορικές Δραστηριότητες	5
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, Μητρώο Επιχειρήσεων 2002

Ένα ακόμη ενδιαφέρον στοιχείο αποτυπώνεται στον επόμενο πίνακα και έχει να κάνει με την κατανομή των επιχειρήσεων σε σχέση με τον κύκλο εργασιών που επιτυγχάνουν. Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία το 95% των επιχειρήσεων εμφανίζουν κύκλο εργασιών μικρότερο των 500.000 ευρώ. Πιο συγκεκριμένα το 84,1% των επιχειρήσεων εμφανίζουν κύκλο εργασιών μέχρι 150.000 ευρώ, ενώ μόλις το 0,05% των επιχειρήσεων εμφανίζουν τζίρο πάνω από 100 εκατομμύρια ευρώ (περίπου 50.000 επιχειρήσεις)

Πίνακας 2.7: Αριθμός Επιχειρήσεων και τάξεις μεγέθους κύκλου εργασιών (σε εκατ. Ευρώ)

Κύκλος Εργασιών	% Επιχειρήσεων
(0-0,15)	84,1
(0,15-0,3)	7,1
(0,3-0,5)	3,4
(0,5-1,5)	3,6
(1,5-5)	1,2
(5-15)	0,3
(15-50)	0,1
(50-100)	0,015
(100+)	0,005
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

Το χρονικό διάστημα 1999-2005 ο αριθμός των επιχειρηματιών (αυτοαπασχολούμενων με προσωπικό ή χωρίς), παρουσίασε αύξηση 1,7%. Με βάση το ποσοστό αυτοαπασχολούμενων στο σύνολο των εργαζομένων συνειδητοποιεί ο αναγνώστης ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα όπου το 30% του ενεργού πληθυσμού της είτε αυτοαπασχολείται είτε κατέχει μικρή επιχείρηση.

Πίνακας 2.8: Απασχολούμενοι κατά θέση και επάγγελμα 1999-2005 (χιλιάδες)

	Αυτό-απασχολούμενοι με προσωπικό	Αυτό-απασχολούμενοι χωρίς προσωπικό	Σύνολο	Σύνολο Απασχολούμενων	% Αυτό-απασχολούμενων στο σύνολο
1999	305,8	991,6	1.297,4	4.040,4	32,1
2000	326,7	998,4	1.325,1	4.097,9	32,3
2001	336,3	954,3	1.290,6	4.103,2	31,2
2002	315,0	996,5	1.311,5	4.190,2	31,3
2003	310,2	1.018,5	1.328,7	4.286,6	31,0
2004	346,8	962,5	1.309,3	4.330,5	30,2
2005	352,2	967,5	1.319,7	4.381,9	30,1
2005-1999	+46,4	-24,1	+22,3	+341,5	-
%	+15,1	-2,4	+1,7	+8,5	-

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

Η χωροταξική κατανομή εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στα αστικά κέντρα. Ενδεικτικά το 35% εξ αυτών είναι εγκατεστημένες στην Αττική όπου πραγματοποιείται το 67% του συνολικού τζίρου. Αντίστοιχα στην κεντρική Μακεδονία είναι εγκατεστημένες το 17,5% και πραγματοποιούν το 11% του συνολικού τζίρου.

Πίνακας 2.9: Κατανομή ΜΜΕ ανά οικονομική δραστηριότητα

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	% Επιχειρήσεων	% Κύκλου Εργασιών
ΑΤΤΙΚΗ	35,2	66,7
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	5,0	2,4
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	4,7	2,2
ΔΥΤΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	5,3	2,4
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	3,1	1,0
ΗΠΕΙΡΟΣ	3,1	1,4
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	6,1	3,0
ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	3,0	1,0
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	17,5	11,3
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ ΘΡΑΚΗ	4,8	2,7
ΚΡΗΤΗ	5,9	3,3
ΝΟΤΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	4,3	1,9
ΒΟΡΕΙΟ ΑΙΓΑΙΟ	1,9	0,8
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

Η Ελλάδα την παρούσα στιγμή βρίσκεται στο μέσον μιας βαθιάς δημοσιονομικής και αναπτυξιακής κρίσης, η οποία έχει επεκταθεί στο σύνολο των περιφερειών της χώρας. Βασικά δεδομένα σχετικά με την έκταση της κρίσης είναι τα κάτωθι:

- Έλλειμμα 10,5% του ΑΕΠ και Δημόσιο χρέος ύψους 328 δις € (στοιχεία 2010).
- Μείωση του ΑΕΠ κατά 4,5% και 5,5% (πρόβλεψη) για τα έτη 2010 και 2011.
- Ανεργία της τάξης του 15,5%, και με ποσοστά που αγγίζουν το 31% στην ηλικιακή ομάδα 15-29 ετών.
- Ισχυρός περιορισμός της ρευστότητας, λόγω μείωσης ιδιωτικών καταθέσεων στις τράπεζες και αδυναμία των Ελληνικών τραπεζών να χρηματοδοτηθούν από την ελεύθερη τραπεζική αγορά.

Τα παραπάνω καθιστούν δύσκολη την επιβίωση των Ελληνικών ΜΜΕ. Η συχνότητα με την οποία κλείνουν οι νέες Ελληνικές επιχειρήσεις έχει ως

συνέπεια την απώλεια μεγάλου αριθμού θέσεων απασχόλησης σε αυτές, περιλαμβανομένων και των θέσεων απασχόλησης των επιχειρηματιών.

Σύμφωνα με τις υπάρχουσες μελέτες (ΕΒΕΑ, ΙΟΒΕ, ΓΕΣΕΒΕ), όλοι οι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν πληγεί και δεχθεί τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Στο χώρο των επιχειρήσεων η μεταποίηση έχει επηρεαστεί αρνητικά, ιδιαίτερα στην συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων λειτουργίας .

- Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων επηρεάζονται και ταυτόχρονα επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική ανάκαμψη και το ύψος της ανεργίας. Επηρεάζεται έτσι, τόσο η επιχειρηματικότητα όσο και η απασχόληση.
- Το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχει επηρεαστεί αισθητά από την οικονομική κρίση ξεπερνά το 80%.
- Το 2009 ο περιορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας είχε εντοπιστεί στις κατασκευές και στη βιομηχανία, ενώ το 2010 επεκτάθηκε στους κλάδους του εμπορίου όσο και άλλων υπηρεσιών, οι οποίοι δημιουργούν σημαντικό ποσοστό της συνολικής προστιθέμενης αξίας της οικονομίας.

Περισσότερο ευάλωτες εμφανίζονται οι μικρότερες επιχειρήσεις, ενώ σε επίπεδο κλαδικής ανάλυσης εμφανίζεται η επιρροή στους κλάδους της ένδυσης - υπόδησης, ηλεκτρικές συσκευές, εκδόσεις - εκτυπώσεις.

Καταγράφεται πτώση της δραστηριότητας κυρίως από νέους επίδοξους επιχειρηματίες και ως κύρια αιτία (46%) για την αναστολή προκρίνεται η έλλειψη επαρκούς κερδοφορίας.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που πλήττονται αισθητά από την κρίση καταγράφεται ολοένα και μεγαλύτερος.

Τα βασικά στοιχεία που καταγράφονται ως επιπτώσεις της κρίσης στις επιχειρήσεις είναι:

- Η αρνητική επίδραση της διεθνούς οικονομικής κρίσης.
- Άνοδος της φορολογίας των κερδών.
- Έλλειψη κεφαλαίων και αύξηση του κόστους των κεφαλαίων.
- Η μείωση του τζίρου αποτελεί καθολικό πρόβλημα, αφού μειώθηκε το 2009 σε σχέση με το 2008 κατά 1/3 περίπου. Ζημιά εμφανίζεται το 38% του συνόλου με μεγαλύτερη συχνότητα στις μικρότερες επιχειρήσεις.

- Η καθυστέρηση πληρωμής από τους πελάτες αναδεικνύεται σε σημαντικό πρόβλημα.
- Η πτώση του τζίρου και η έλλειψη ρευστότητας προκαλούν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων.
- Το 40,6% αντιμετωπίζει δυσκολίες στην καταβολή ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων, το 35% καθυστερεί τις πληρωμές προς τους προμηθευτές, 23% δυσκολεύεται να πληρώνει έγκαιρα τα ενοίκια και λογαριασμούς ΔΕΚΟ και οι τρεις στις δέκα επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό έχουν δυσκολίες στην έγκαιρη καταβολή των μισθών.
- Το 26% των επιχειρήσεων μείωσαν το προσωπικό τους κατά τουλάχιστον ένα άτομο σε σχέση με το 2009. Και το 43% όσων απασχολούν προσωπικό δηλώνει ότι θα το μειώσει το επόμενο διάστημα και αυτό θα συμβεί σχετικά περισσότερο στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Το 40% εκτιμά ως πολύ πιθανό το ενδεχόμενο το επόμενο διάστημα να έχει σοβαρό πρόβλημα λειτουργίας, σε βαθμό που να κινδυνεύει με κλείσιμο της επιχείρησης. Τα υψηλότερα ποσοστά γι' αυτή την εκτίμηση εμφανίζονται στις μικρότερες επιχειρήσεις.

Την ίδια στιγμή όμως φαίνεται ότι η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες υποκινούμενη από το γεγονός ότι η αυξανόμενη ανεργία οδηγεί τους ανθρώπους στην ανάπτυξη αυτοαπασχόλησης και επιχειρηματικότητας ως λύση επιβίωσης

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το φιλικό καφενείο «Το παγκάκι», στον πεζόδρομο του Κουκακίου. Πριν από περίπου δύο χρόνια μια μικρή παρέα νέων ανθρώπων, οι περισσότεροι άνεργοι και κάποιιοι σε δουλειές όπου ανά πάσα στιγμή κινδύνευαν να απολυθούν, δοκίμασαν να δημιουργήσουν αυτό το συνεταιριστικό καφενείο, χωρίς μετόχους - ιδιοκτήτες και χωρίς αφεντικά. Το έχουν οι ίδιοι, το δουλεύουν οι ίδιοι, πουλάνε ό,τι θα ήθελε κάποιος από ένα καφενείο - ουζερί, συνεργάζονται με ανεξάρτητους παραγωγούς προσφέροντας και εναλλακτικά προϊόντα και... έκαναν την τύχη τους Ένα άλλο τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι το White Box στην Πλατεία Κλαυθμώνος. Πρόκειται για έναν πρωτότυπο καλλιτεχνικό συνεταιρισμό, που δημιουργήθηκε για να φιλοξενήσει αρχικά τα όνειρα των πέντε νέων γυναικών εμπνευστών του και στην συνέχεια μικρούς ανεξάρτητους καλλιτέχνες και σχεδιαστές, οι οποίοι εργάζονται και παρουσιάζουν εκεί έργα χειροποίητης δημιουργίας, από ρούχα, παπούτσια και διακοσμητικά αντικείμενα μέχρι κοσμήματα. Ανάλογα παραδείγματα υπάρχουν όμως και στην περιφέρεια, ακόμα και στην ακριτική Θράκη. Έτσι λοιπόν, διαβάζουμε για το σύγχρονο οινοποιείο «Κίκονες» που δημιούργησαν δύο αδέρφια στην Μαρώνεια, όπου παράγουν 60.000 μπουκάλια τον χρόνο, κάνοντας πλέον και αρκετές εξαγωγές. Ακόμα, αναφορά γίνεται στην «Γλυκιά γεύση» στην Μεσούνη Ροδόπης, μια επιχείρηση που περνά από παππού σε εγγονό και παράγει χαλβά, ταχίνι και

λουκούμια με τριαντάφυλλο, περγαμόντο και ινδοκάρυδο. Τέλος, ένα εργαστήριο παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών στην Αίγειρο Ροδόπης, επίσης οικογενειακή επιχείρηση που πηγαίνει εξαιρετικά.

Σύνοψη

Η «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα επιχειρώ που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας κι αυτό επιτυγχάνεται με την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων διαθέσιμων πόρων. Επιχειρηματικότητα είναι η προσεκτική ανάλυση (πώς, από ποιον και με τι επιπτώσεις) της διαδικασίας ανακάλυψης ευκαιριών, της αξιολόγησης και αξιοποίησης τους

Ο Επιχειρηματίας μέσα από το πλέγμα δράσεων και αποφάσεων προβαίνει στις εξής ενέργειες:

- (α) Παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους
- (β) Οργανώνει τους συντελεστές παραγωγής με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα
- (γ) Χρησιμοποιεί τις καινοτομίες και παρακολουθεί πρωτοποριακές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ώστε να αντλεί ιδέες
- (δ) Αναζητά ευκαιρίες κέρδους και υιοθετεί έξυπνες στρατηγικές

Σύμφωνα με τις υπάρχουσες μελέτες (ΕΒΕΑ, ΙΟΒΕ, ΓΕΣΕΒΕ), όλοι οι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχουν πληγεί και δεχθεί τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Στο χώρο των επιχειρήσεων η μεταποίηση έχει επηρεαστεί αρνητικά, ιδιαίτερα στην συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αρχικών σταδίων λειτουργίας

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ΜΜΕ, με τις πολύ μικρές (0-9 εργαζόμενοι) και τις μικρές (10-49 εργαζόμενοι) να αποτελούν το 98,09% και το 1,57% επί του συνόλου αντίστοιχα. Συνεπώς, οι μεσαίες (50-249 εργαζόμενοι) και οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 0,32% του συνόλου των επιχειρήσεων. Αυτή η διάρθρωση αντικατοπτρίζεται και στη νομική μορφή των επιχειρήσεων, με τις προσωπικές/ατομικές επιχειρήσεις να αποτελούν το 81,2% και τις ανώνυμες εταιρείες μόνο το 3,2% επί του συνόλου των επιχειρήσεων.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 2: ΚΑΙΝΟΤΟΜΪΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΕΪΝ - ΜΈΡΟΣ 1^ο

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η ανάλυση της έννοιας της καινοτομίας ως βασικού στοιχείου της επιχειρηματικότητας και της ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τι είναι η καινοτομία
- τις διαφορές ανάμεσα στην καινοτομία και την εφεύρεση
- τη σχέση καινοτομίας και επιχειρείν
- τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας
- τις βασικές μορφές της καινοτομίας
- ποιες επιχειρήσεις καινοτομούν

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- επιχειρείν
- Καινοτομία
- Εφεύρεση
- Καινοτομία υπηρεσίας
- Καινοτομία διαδικασιών
- Κερδοφορία
- Μονοπώλιο
- Ολιγοπώλιο
- Μίμηση

2.1 Έννοια και Μορφές Ανάπτυξης της Καινοτομίας

2.1.1 Ορισμός της Καινοτομίας

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της

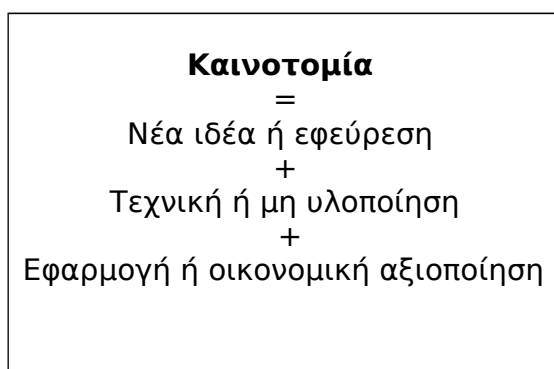
καινοτομίας διαφέρει από εκείνη της **εφεύρεσης**, παρά τα πολλά κοινά χαρακτηριστικά τους.

Ως **Εφεύρεση** ορίζεται η καινούργια ιδέα, το σχέδιο ή το μοντέλο ενός νέου προϊόντος ή μιας βελτίωσης σε ένα ήδη υπάρχον προϊόν. Σε γενικές γραμμές, η *εφεύρεση* εκφράζει την πρωτότυπη ιδέα του επιχειρηματία ή του ερευνητή σχετικά με ένα νέο προϊόν.

Παράδειγμα

Το αεροπλάνο ανακαλύφθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι αδερφοί Ράιτ (Wright) που κατασκεύασαν το πρώτο αεροπλάνο απλά ήθελαν να κατασκευάσουν μια μηχανή που πετάει. Ποτέ δεν είχαν σκεφθεί την εμπορική επιτυχία που μπορεί να είχε η ιδέα τους.

Σχήμα 1: Αποσαφήνιση της Καινοτομίας



2.1.2 Μορφές Ανάπτυξης Καινοτομίας

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει δύο βασικές μορφές καινοτομίας, με κριτήριο το πεδίο εφαρμογής της, την **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας** και την **Καινοτομία διαδικασιών**

- **Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας:** Αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Παραδείγματα Καινοτομίας Προϊόντος ή Υπηρεσίας

Η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας εξαρτάται από τον κλάδο δραστηριοποίησης κάθε επιχείρησης, το συγκεκριμένο προϊόν που παράγει, και τις συνθήκες της εκάστοτε αγοράς.

Ενδεικτικά:

- *Μια βιοτεχνία ρούχων* -> σε ρούχα με διαφορετικό σχεδιασμό (design) ή σε ρούχα με τη χρήση διαφορετικών τύπων υφασμάτων (π.χ. πιο ανθεκτικά)
- *Ένα κοσμηματοπωλείο και εργαστήριο κοσμημάτων* -> σε δαχτυλίδια που μπορούν να φορεθούν και σαν σκουλαρίκια
- *Μια βιοτεχνία καφέ* -> σε παραγωγή καφέ με διαφορετικές γεύσεις
- *Οποιαδήποτε μεταποιητική επιχείρηση* -> σε επανασχεδιασμό της συσκευασίας του προϊόντος της προκειμένου να είναι πιο ελκυστικό στον πελάτη

- **Καινοτομία Διαδικασιών:** Αφορά νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες της επιχείρησης που συνδέονται με αλλαγές στην οργανωτική δομή της.

Παραδείγματα Διαχειριστικής Καινοτομίας

Η διαχειριστική καινοτομία επίσης εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση. Ενδεικτικά:

- Μια μονάδα μαζικής εστίασης (όπως εστιατόρια, καφετέριες, και μπαρ) μπορεί να υιοθετήσει **σύστημα ηλεκτρονικής**

παραγγελιοληψίας, προκειμένου να:

- Βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της στους πελάτες
 - Μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο από τη λήψη της παραγγελίας μέχρι την εκτέλεση της
 - Να βελτιώσει το έλεγχο των αποθεμάτων και των πωλήσεων
- Ένα ξενοδοχείο ή μια μονάδα ενοικιαζόμενων δωματίων μπορεί να κατασκευάσει **ιστοσελίδα στο διαδίκτυο και σύστημα ηλεκτρονικής κράτησης**, προκειμένου να αυξήσει την πελατειακή της βάση.
- Ένα εμπορικό κατάστημα μπορεί να **τοποθετήσει με διαφορετικό τρόπο τα προϊόντα στη βιτρίνα** του καταστήματος ή να **δημιουργήσει υπηρεσία ηλεκτρονικής παραγγελίας (e-shop)**.
- Μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ένα **σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)** προκειμένου να:
- Επιτύχει αμεσότερη ανταπόκριση και υποστήριξη πελατών
 - Οργανώσει και καταγράψει την επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες
 - Βελτιώσει το χρόνο διεκπεραίωσης εργασιών μέσα στην επιχείρηση
- Μια επιχείρηση μπορεί να **βελτιώσει την ενεργειακή κατανάλωση των κτιριακών της εγκαταστάσεων** με:
- Αύξηση της απόδοσης του συστήματος θέρμανσης - ψύξης
 - Αξιοποίηση φυσικού φωτισμού και αποδοτική σκίαση του κτιρίου και
 - Εφαρμογή «έξυπνου» εξοπλισμού

2.1.3 Καινοτομία vs Εφεύρεση

1^{ov}) **Δεν είναι σίγουρο ότι μια επιτυχημένη εφεύρεση μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο προϊόν.** Τις περισσότερες φορές ιδέες οι οποίες αρχικά φαίνονται επιτυχημένες συναντούν σημαντικά εμπόδια κατά τη διαδικασία της μετατροπής τους σε νέα προϊόντα. Αυτό συμβαίνει

κυρίως εξαιτίας των διαφορών ανάμεσα στην κατασκευή ενός νέου προϊόντος στο ερευνητικό εργαστήριο και στη μαζική παραγωγή και διάθεσή του στην αγορά.

2^{ov}) **Για να καινοτομήσει μια επιχείρηση δεν πρέπει απαραίτητα να έχει προβεί σε κάποια εφεύρεση.** Η καινοτομία της μπορεί να βασίζεται σε κάποια εφεύρεση, αλλά μπορεί και να αφορά μια μικρή βελτίωση του προϊόντος/υπηρεσίας της ή μιας υπάρχουσας διαδικασίας της. Επιπλέον, η εφεύρεση δε συνεπάγεται αυτομάτως και καινοτομία, καθώς η καινοτομία εμπεριέχει την εφαρμογή της νέας ιδέας ή την οικονομική αξιοποίηση της.

3^{ov}) **Επίσης, η καινοτομία λανθασμένα ταυτίζεται με την τεχνολογία, διότι η καινοτομία δε συνδέεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.** Μπορεί, απλά, να χρησιμοποιείται η τεχνολογία ως εργαλείο για να μετατραπεί μια νέα ιδέα σε προϊόν/υπηρεσία ή σε μια νέα η βελτιωμένη διαδικασία.

Πρέπει να σημειωθεί ότι μία καινοτομία, η οποία βελτιώνει ένα υπάρχον προϊόν, **δεν οδηγεί απαραίτητα σε εμπορική επιτυχία, παρά την πίστη του επιχειρηματία και των στελεχών του στο αντίθετο.**

Η μαζική παραγωγή και η διάθεση του προϊόντος στην αγορά επηρεάζονται από παράγοντες που δεν εμπλέκονται στη διαδικασία της πρώτης κατασκευής του προϊόντος στο εργαστήριο. Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα είναι:

- Το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης
- Το εισόδημα και η ζήτηση των καταναλωτών
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών
- Το μέγεθος της αγοράς
- Η δυνατότητα αντιγραφής της καινοτομίας από τους ανταγωνιστές κλπ

Παράδειγμα

Η βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων FORD μετά από έρευνες πολλών ετών κατέληξε στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου, το οποίο χρησιμοποιεί ως καύσιμο υδρογόνο αντί βενζίνης. Η χρήση υδρογόνου ως καυσίμου έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα. Το υδρογόνο βρίσκεται διαθέσιμο παντού στη φύση, αφού είναι το βασικό συστατικό του νερού και η καύση του δεν δημιουργεί αέρια όπως το διοξείδιο του άνθρακα που μολύνει την ατμόσφαιρα. Η ερευνητική ομάδα που κατασκεύασε το νέο όχημα κατέβαλε μεγάλη προσπάθεια για την κατασκευή του κινητήρα του οχήματος. Η διοίκηση της επιχείρησης πιστεύει ότι το όχημα μπορεί να

παραχθεί σε κόστος παρόμοιο με αυτό των συμβατικών αυτοκινήτων και ότι οι καταναλωτές θα το προτιμήσουν, αφού θα είναι φιλικότερο προς το περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο όχημα δεν διατέθηκε ποτέ στην αγορά. Η κίνησή του απαιτούσε τη δημιουργία πρατηρίων που να διαθέτουν υδρογόνο. Τέτοια πρατήρια δεν υπάρχουν στην αγορά και μέχρι τη δημιουργία τους αποφασίστηκε ότι, το αυτοκίνητο υδρογόνου θα παραμείνει ένα πειραματικό μοντέλο.

Ο ρόλος της επιχειρηματία σε αυτή τη διαδικασία είναι ίσως ο σημαντικότερος, αφού η επιχειρηματίας θα κρίνει αν η νέα ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα προϊόν που θα αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση και η ίδια θα αναλάβει το βάρος της οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών με ένα νέο τρόπο.

Παράδειγμα

Ο μηχανικός Henry Ford στις αρχές του 20^{ου} αιώνα πίστευε ότι το αυτοκίνητο θα ήταν ένα προϊόν που θα έβρισκε μεγάλη απήχηση στο αγοραστικό κοινό με δεδομένο ότι θα μειωνόταν το κόστος παραγωγής του. Κανένας άλλος δεν συμεριζόταν την άποψή του. Ωστόσο ανέλαβε ο ίδιος την ευθύνη και κατόρθωσε να πείσει τους χρηματοδότες του για την χρησιμότητα της επαναστατικής εφεύρεσης «αυτοκίνητο». Τελικά, τον βοήθησαν στην δημιουργία της εταιρίας του το 1903, η οποία εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες του κόσμου.

2.1.4 Τα βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας

Η καινοτομία, λοιπόν, έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Αποτελεί **διαδικασία εφαρμογής και διαχείρισης μιας νέας ιδέας** ή εφεύρεσης. Για το λόγο αυτό, δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη νέα ιδέα ή εφεύρεση.
- **Δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πράξη**, αλλά μια συνολική διαδικασία που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή, και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας.
- Πολλές φορές η καινοτομία προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί, αλλά **δεν πρέπει να ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα.**

- **Η καινοτομία** πολλές φορές **συνεπάγεται απλές βελτιώσεις αντί για ριζικές αλλαγές**. Συνεπώς, η καινοτομία μιας επιχείρησης, με κριτήριο την ένταση και το εύρος της, μπορεί να σημαντική αν και μικρή σε μέγεθος ως αλλαγή.

Παράδειγμα: Κορρές Φυσικά Προϊόντα - Μια Μικρή Ελληνική Επιχείρηση που Απέκτησε Διεθνή Φήμη

Η εταιρεία «Κορρές Φυσικά Προϊόντα» ιδρύθηκε το 1996, έχοντας τις ρίζες της στο πρώτο ομοιοπαθητικό φαρμακείο της Αθήνας, όπου εργαζόταν ο ιδρυτής της, Γιώργος Κορρές. Ο ίδιος, ενώ ήταν ακόμη φοιτητής άρχισε να πειραματίζεται με τα φυσικά φαρμακευτικά συστατικά, αναπτύσσοντας παρασκευάσματα από βότανα, φάρμακα φυσικής προέλευσης και στη συνέχεια καλλυντικά. Ο πειραματισμός αυτός αποτέλεσε και τη βασική φιλοσοφία της μικρής αρχικά επιχείρησης. Το προϊόν αφετηρία για την επιχείρηση ήταν ένα σιρόπι για το λαιμό από μέλι και γλυκάνισο, εμπνευσμένο από το θερμαντικό ρακόμελο που έφτιαχνε ο παππούς Γιώργος Κορρές στην ιδιαίτερη πατρίδα του, τη Νάξο. Η καινοτομία της επιχείρησης συνίσταται στην αντικατάσταση συνθετικών ουσιών με εξίσου αποτελεσματικά και φιλικά προς το δέρμα φυσικά συστατικά. Η συνεχής παραγωγή νέων φυσικών προϊόντων στηρίζεται στην αφοσίωση της εταιρείας στη μελέτη των ιδιοτήτων των ελληνικών βοτάνων, στις δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης, και στη συνεργασία της με Πανεπιστήμια και άλλους οργανισμούς (όπως το Τμήμα Φαρμακολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών και την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου). Τα προϊόντα της εταιρείας σε συνάρτηση με τις καινοτομικές διαδικασίες της, όπως η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop) συντελούν στην ανάπτυξη της εταιρείας με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Σήμερα, η Κορρές παρουσιάζει περισσότερα από 500 προϊόντα, απασχολεί πάνω από 250 εργαζομένους και έχει παρουσία σε 30 χώρες.

2.1.5 Ποιες Επιχειρήσεις Καινοτομούν

Υπάρχει μια ολόκληρη προβληματική σχετικά με το ποιες επιχειρήσεις μπορούν και τελικά καινοτομούν πραγματικά. Πολλοί είναι οι οικονομολόγοι που υποστηρίζουν ότι, η καινοτομία μπορεί να παραχθεί τόσο στις μεγάλες

όσο και στις μικρές επιχειρήσεις κι αυτό γιατί είναι ασαφής η σχέση μεταξύ μεγέθους επιχείρησης και καινοτομικής δραστηριότητας

Στο σημείο όμως αυτό δεν μπορεί να παραληφθεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μια σειρά από πλεονεκτήματα που καθιστούν την καινοτομία περισσότερο συμβατή με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα:

- Διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για εκμετάλλευση των παραγομένων καινοτομιών
- Χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας και μπορούν να επενδύουν σε Έρευνα και Ανάπτυξη
- Διαθέτουν ευκολότερη πρόσβαση σε κεφάλαια
- Έχουν μικρότερο αριθμό ανταγωνιστών άρα και μικρότερες πιθανότητες να αντιγραφεί η καινοτομία τους

Για να μην υπάρξει κάποια παρανόηση, θα πρέπει να τονιστεί ότι, η δημιουργία μιας εφεύρεσης που οδηγεί σε ένα καινοτομικό προϊόν δεν ξεκινά μόνο μέσα στα όρια μιας μεγάλης επιχείρησης. Υπάρχουν παραδείγματα ανθρώπων που δημιούργησαν μία καινοτομία, χωρίς να διαθέτουν αρκετούς πόρους και κατόπιν προχώρησαν στην επιχειρηματική αξιοποίησή της, δημιουργώντας μία επιχείρηση και επιτυγχάνοντας υψηλά κέρδη.

Παράδειγμα: Η Apple του Steven Jobs

Στη δεκαετία του '70 ο Steven Jobs, με μοναδικούς πόρους τα χρήματα από την πώληση του παλιού του αυτοκινήτου, κατασκεύασε τον πρώτο υπολογιστή Apple. Πίστευε ότι οι άνθρωποι θα αγόραζαν στο μέλλον υπολογιστές για το σπίτι, εάν ήταν εύκολοι στη χρήση τους και σε προσιτή τιμή. Ο Jobs δικαιώθηκε, δημιούργησε την εταιρία Apple, η οποία μέχρι σήμερα έχει πωλήσει εκατομμύρια προσωπικών υπολογιστών. Η βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών είχε γεννηθεί.

Πίνακας 1: Τεχνολογικές Καινοτομίες του 19ου Αιώνα που βασίστηκαν σε εφευρέσεις

Καινοτομία	Δημιουργός	Χρονική Περίοδος
Ατμομηχανή	James Watt	1770-80
Πλοίο από σίδερο	Isambard Kingdom Brunel	1820-45
Τραίνο	George Stephenson	1829

Ηλεκτρομαγνητική γεννήτρια	Michael Faraday	1830-40
Ηλεκτρικός Λαμπτήρας	Thomas Edison/Joseph Swan	1879-90

Πίνακας 2: Τεχνολογικές Καινοτομίες του 20ου αιώνα που βασίστηκαν σε εφευρέσεις

Καινοτομία	Επιχείρηση	Χρονική Περίοδος
Πολυαιθυλένιο	ICI	1930 δεκ
Στυλό διαρκείας	Reynolds International	1945
Παραγωγική διαδικασία γυαλιού	Pilkington	1950 δεκ
Φάρμακο Zantac	Glaxo	1970/80 δεκ
Φωτοτυπικό μηχ/μα	Xerox	1970/80 δεκ
Προσωπ. Υπολογιστής	Apple Computer	1980 δεκ.
Λογισμικό	Microsoft	1980/90 δεκ

2.2 Η σχέση Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας

2.2.1 Επιχειρηματίας = Καινοτομία

Ο διάσημος αυστριακός οικονομολόγος **Joseph Schumpeter** (Γιόζεφ Σουμπέτερ) σημειώνει ότι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η εισαγωγή νέων καινοτομιών στο παραγωγικό σύστημα.

Η καινοτομία, σύμφωνα με τον Σουμπέτερ, μπορεί να πάρει κάποια από τις παρακάτω μορφές:

- Είτε μια βελτίωση σε ένα υπάρχον προϊόν ή σε μια υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία
- Είτε τη δημιουργία ενός ολοκληρωτικά νέου προϊόντος ή διαδικασίας παραγωγής.

Ο επιχειρηματίας, σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, είναι ο πρωτοπόρος που οργανώνει με νέο και επαναστατικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής. Ο

επιχειρηματίας είναι «επαναστάτης» γιατί σπάει τη στασιμότητα που χαρακτηρίζει την αγορά, όπου όλοι διαθέτουν το ίδιο προϊόν στην ίδια τιμή. Αλλάζει την υπάρχουσα κατάσταση προτείνοντας νέους τρόπους παραγωγής ή εντελώς καινούργια προϊόντα.

Παράδειγμα

Σε μια γειτονιά υπάρχουν τρεις φούρνοι, που χρησιμοποιούν τις ίδιες πρώτες ύλες (το ίδιο αλεύρι) και τα ίδια μηχανήματα για το ζύμωμα. Ως αποτέλεσμα έχουν και οι τρεις το ίδιο κόστος παραγωγής για το ψωμί και το διαθέτουν στην ίδια τιμή. Διαθέτουν το ψωμί στην ίδια τιμή, γιατί, αν κάποιος πάρει την απόφαση να το διαθέσει σε υψηλότερη τιμή, απλά οι πελάτες του θα προτιμήσουν τους άλλους δύο. Η κ. Δήμητρα Τιμοθέου, ιδιοκτήτρια ενός από τους φούρνους, αγόρασε καινούργια μηχανήματα που της επιτρέπουν να παράγει με χαμηλότερο κόστος. Συνεπώς, διαθέτει το προϊόν στην ίδια τιμή όπως προηγουμένως, αλλά με χαμηλότερο κόστος. Η διαφορά του κόστους παραγωγής με τα παλιά μηχανήματα από το κόστος παραγωγής με τα νέα μηχανήματα δίνει το κέρδος του επιχειρηματία από την εφαρμογή της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία.

2.2.2 Καινοτομία και Προοπτικές Κερδοφορίας

Η μεγάλη σημασία της καινοτομίας για την επιχειρηματικότητα ερμηνεύεται από το γεγονός ότι **η καινοτομία συνδέεται άμεσα με τις προοπτικές κερδοφορίας**. Για την ακρίβεια η καινοτομία αποτελεί ίσως το βασικότερο παράγοντα δημιουργίας υψηλού ποσοστού κέρδους για την επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή μιας καινοτομίας σε μια επιχείρηση επιτρέπει την παραγωγή ενός προϊόντος που διαφέρει σημαντικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών της. Με δεδομένο ότι οι καταναλωτές ζητούν το νέο προϊόν, η εφαρμογή της καινοτομίας επιτρέπει στη νέα επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του προϊόντος της, χωρίς να χάσει τους πελάτες της.

Καινοτομία και Μονοπώλιο

Με άλλα λόγια, η επιχείρηση δημιουργεί μια νέα αγορά, όπου το μοναδικό προϊόν που διατίθεται είναι το δικό της. Μια επιχείρηση που λειτουργεί με αυτή τη μορφή, ονομάζεται **μονοπώλιο** και αποτελεί την καλύτερη περίπτωση επιχείρησης για τον επιχειρηματία, γιατί του αποδίδει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη.

Παράδειγμα

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας (ΟΤΕ) μέχρι το 2002 ήταν η μόνη επιχείρηση που μπορούσε να παρέχει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Δεν επιτρεπόταν από το νόμο κάποια άλλη επιχείρηση να προσφέρει ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Επομένως κατείχε το μονοπώλιο στον τομέα αυτό.

Στην πράξη, οι περιπτώσεις επιχειρήσεων-μονοπωλίων είναι πάρα πολύ λίγες.

Καινοτομία και Ολιγοπώλιο

Οι καινοτομίες οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων που μοιάζουν με κάποια από αυτά που κυκλοφορούν ήδη στην αγορά, αλλά διαθέτουν κάποιες επιπλέον ιδιότητες. Οι επιπλέον ιδιότητες του προϊόντος επιτρέπουν στην επιχείρηση να αυξήσει την τιμή του έως ένα σημείο αλλά όχι υπερβολικά, αφού πάντα υπάρχει ο κίνδυνος οι καταναλωτές να μην το προτιμήσουν, αλλά να αγοράσουν τα παραπλήσια με αυτό προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Ένα τέτοιο πλαίσιο λειτουργίας χαρακτηρίζεται ως ολιγοπωλιακό. Η επιχείρηση με την εισαγωγή της καινοτομίας απολαμβάνει ολιγοπωλιακά κέρδη, τα οποία είναι μικρότερα από τα αντίστοιχα μονοπωλιακά.

Παράδειγμα

Η αγορά των αναψυκτικών περιλαμβάνει κυρίως δύο μεγάλες επιχειρήσεις, την COCA-COLA και την PEPSI. Καμιά από τις δύο επιχειρήσεις δεν μπορεί να αυξήσει υπερβολικά την τιμή της, αλλά από την άλλη και οι δύο μπορούν να καθορίσουν τις τιμές σε ένα τέτοιο επίπεδο ώστε να έχουν ικανοποιητικά κέρδη. Ουσιαστικά οι εταιρίες αυτές έχουν ολιγοπωλήσει τον κλάδο του αναψυκτικού Cola.

2.3 Μίμηση και καινοτομία

2.3.1 Η επίδραση της μίμησης στα οφέλη της Καινοτομίας

Είτε μονοπωλιακό είτε ολιγοπωλιακό, όμως, το κέρδος από την εφαρμογή μιας καινοτομίας δεν είναι κάτι μόνιμο, αλλά πρόκειται μάλλον για κάτι το εντελώς προσωρινό. Γρήγορα οι υπόλοιποι επιχειρηματίες που συμμετέχουν

στην αγορά, θα αντιληφθούν τη δυνατότητα κέρδους που προσφέρει η καινοτομία και θα τη χρησιμοποιήσουν στην παραγωγική τους διαδικασία.

Όπως ο ίδιος ο Σουμπέτερ αναφέρει, «οι καινοτομίες είναι έργο των πρωτοπόρων αλλά το να πρωτοπορείς είναι δύσκολο, ενώ το να ακολουθείς είναι εύκολο». Ως αποτέλεσμα της μίμησης, οι πρώτοι από τους επιχειρηματίες θα απολαύσουν σημαντικά κέρδη, παρόμοια με αυτά του πρωτοπόρου επιχειρηματία, στη συνέχεια όμως, καθώς η μίμηση θα αυξάνεται, τα κέρδη θα μειώνονται.

Στο τέλος, όταν όλοι οι ανταγωνιστές θα μιμηθούν την καινοτομία, τα κέρδη θα είναι μηδενικά, αφού πλέον όλοι θα παράγουν ένα προϊόν που θα έχει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά. Τα κέρδη θα είναι μηδενικά, γιατί κάθε επιχειρηματίας που θα προσπαθήσει να αυξήσει την τιμή του προϊόντος του για να αποκομίσει κέρδη, απλά θα χάνει τους πελάτες του, οι οποίοι θα στρέφονται προς τις άλλες επιχειρήσεις που διαθέτουν το ίδιο προϊόν σε φθηνότερη τιμή. Μια αγορά που λειτουργεί με αυτή τη μορφή ονομάζεται ανταγωνιστική.

Παράδειγμα

Στη λαϊκή αγορά της γειτονιάς πάρα πολλοί παραγωγοί ή πωλητές προσφέρουν ντομάτες. Πωλούν το ίδιο ακριβώς προϊόν και κανένας από αυτούς δεν μπορεί να αυξήσει την τιμή του προϊόντος από μόνος του, γιατί οι πελάτες θα στραφούν στους υπόλοιπους πωλητές ντομάτας. Επειδή μάλιστα υπάρχουν πάρα πολλοί πωλητές στην αγορά είναι δύσκολο να συνεννοηθούν για να καθορίσουν μια τιμή που θα αποφέρει σε όλους κέρδη.

Για να αλλάξει αυτή η κατάσταση και να φύγει η επιχείρηση από την ανταγωνιστική αγορά, ώστε να έχει είτε μονοπωλιακά είτε ολιγοπωλιακά κέρδη, απαιτείται ένα νέο κύμα καινοτομιών που θα αντικαταστήσει το παλιό.

2.4 Η Καινοτομία ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.4.1 Η Καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Από την προηγούμενη ανάλυση γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα της ύπαρξης της καινοτομίας στην επιχειρηματική διαδικασία. Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, η διεύρυνση των συναλλαγών, και η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς:

- Συμβάλλει στην προσαρμοστικότητά τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Αυξάνει την παραγωγικότητά τους
- Αυξάνει την κερδοφορία τους
- Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- Αυξάνει την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας και συμβάλλει στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές

Οι βασικές επιπτώσεις της καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στο εξής δίπτυχο:

- Η καινοτομία μεταβάλλει τη γνώση της επιχείρησης άρα και τις ικανότητές της να παράγει και προωθεί νέα προϊόντα
- Η καινοτομία οδηγεί σε ανώτερα προϊόντα άρα καθιστά τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά

Σύνοψη

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της **καινοτομίας** διαφέρει από εκείνη της **εφεύρεσης**, παρά τα πολλά κοινά χαρακτηριστικά τους.

Η καινοτομία, σύμφωνα με τον Σουμπέτερ, μπορεί να πάρει κάποια από τις παρακάτω μορφές:

- Είτε μια βελτίωση σε ένα υπάρχον προϊόν ή σε μια υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία
- Είτε τη δημιουργία ενός ολοκληρωτικά νέου προϊόντος ή διαδικασίας παραγωγής.

Οι βασικές επιπτώσεις της καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν στο εξής δίπτυχο:

- Η καινοτομία μεταβάλλει τη γνώση της επιχείρησης άρα και τις ικανότητές της να παράγει και προωθεί νέα προϊόντα
- Η καινοτομία οδηγεί σε ανώτερα προϊόντα άρα καθιστά τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 3: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ-ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η παρουσίαση των βασικών μεθόδων εφαρμογής της καινοτομίας καθώς και τους τρόπους ενίσχυσης της δημιουργικότητας ως απαραίτητου στοιχείου για την γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τις μεθόδους εφαρμογής της καινοτομίας
- τις βασικές πηγές γέννησης μιας καινοτόμου ιδέας
- τις μεθόδους ενίσχυσης της δημιουργικότητας
- τα δυνατά-αδύνατα σημεία τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης μέσω της SWOT ANALYSIS
- τους τρόπους ανάπτυξης της καινοτομίας τόσο εσωτερικά σε μια επιχείρηση (insourcing) όσο και εξωτερικά (outsourcing).

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| • επιθετική καινοτομία | • αναίρεση κανόνων |
| • αμυντική καινοτομία | • επιχειρηματική ευκαιρία |
| • μιμητική καινοτομία | • διαγνωστικός οδηγός |
| • εξαρτημένη καινοτομία | • SWOT ANALYSIS |
| • κανάλια διανομής | • Insourcing |
| • ομάδες εστίασης | • outsourcing |
| • Brainstorming | |
| • έρευνα & Ανάπτυξη | |

3.1 Οι Βασικές Μέθοδοι Εφαρμογές της Καινοτομίας

3.1.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματίας επιδιώκει να εκμεταλλεύεται εμπορικά τις νέες ιδέες, ώστε να προσφέρει στην αγορά προϊόντα διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών της. Το πόσο ξεχωριστά όμως θα είναι αυτά τα προϊόντα εξαρτάται και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται κυρίως με το επίπεδο της έρευνας που χρησιμοποιεί η καινοτομία και τις «αναταράξεις» (αλλαγές) που προκαλεί στην αγορά. Υπάρχουν δύο μορφές της καινοτομίας που απαιτούν σημαντική έρευνα και προκαλούν την αλλαγή στην αγορά, οι επιθετικές και αμυντικές καινοτομίες.

3.1.2 Η Επιθετική Καινοτομία

Η επιθετική καινοτομία είναι αυτή που, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, καταστρέφει τη στασιμότητα της αγοράς. Κυρίως, έχει ως στόχο την απόκτηση τεχνολογικής πρωτοπορίας στην αγορά (δημιουργική καταστροφή). Η τεχνολογική πρωτοπορία επιτρέπει στην επιχείρηση να προωθήσει νέα προϊόντα, τα οποία θα είναι τελείως διαφορετικά από τα ήδη προσφερόμενα. Κάτι τέτοιο θα επιτρέψει στην επιχείρηση να καθορίσει μόνη της την τιμή του προϊόντος της και συνεπώς να λειτουργήσει σε καθεστώς μονοπωλίου.

Βέβαια, μια τέτοια μορφή καινοτομίας απαιτεί σημαντικά έξοδα σε έρευνα για την ανάπτυξη των νέων ιδεών και εμπεριέχει σημαντικό κίνδυνο, γιατί υπάρχει πάντα η πιθανότητα οι καταναλωτές να μην αποδεχθούν το νέο προϊόν. Γι' αυτό το λόγο, οι επιθετικές καινοτομίες, τις περισσότερες φορές, προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις.

Παράδειγμα

Τη δεκαετία του 1980, η επιχείρηση αναψυκτικών COCA-COLA παρατήρησε πως το διάσημο αναψυκτικό μετά από τόσες δεκαετίες ζωής παρουσίαζε σημαντική μείωση στις πωλήσεις της. Γι' αυτό το λόγο, αποφάσισε πως ήταν απαραίτητες κάποιες βασικές αλλαγές στη γεύση του αναψυκτικού που θα το έκαναν πάλι να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά. Μια ομάδα έρευνας δημιουργήθηκε και δαπανήθηκαν χρηματικά κεφάλαια ύψους εκατομμυρίων δολαρίων. Οι ερευνητές, μετά από έρευνα ετών κατέληξαν

στις απαραίτητες αλλαγές που έπρεπε να γίνουν στο προϊόν και η διεύθυνση της εταιρίας αποφάσισε να υιοθετήσει τις ιδέες αυτές και να κάνει τις συγκεκριμένες αλλαγές στο διάσημο αναψυκτικό. Το νέο προϊόν διατέθηκε στην αγορά. Μετά από μια περίοδο κάποιων μηνών, όμως, παρατήρησαν ότι οι πωλήσεις του νέου αναψυκτικού μειώθηκαν δραματικά και ότι οι καταναλωτές προτιμούσαν το παλιό προϊόν. Η Διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να επαναφέρει στην αγορά την αρχική συνταγή της COCA-COLA. Τα χρήματα που δαπανήθηκαν για έρευνα ουσιαστικά πήγαν χαμένα.

3.1.3 Η Αμυντική Καινοτομία

Η αμυντική καινοτομία χρησιμοποιεί την έρευνα, στον ίδιο περίπου βαθμό με την επιθετική καινοτομία, αλλά δεν αναλαμβάνει τα ίδια επίπεδα κινδύνου με την τελευταία. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η αμυντική καινοτομία σχετίζεται κυρίως με την έρευνα, που σκοπό έχει τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία δεν είναι πρωτοποριακά στην αγορά αλλά αποτελούν παραλλαγές καινοτομικών προϊόντων που ήδη κυκλοφορούν σε αυτήν. Οι επιχειρηματίες που εφαρμόζουν αμυντική καινοτομία, σύμφωνα με την ανάλυση του Σουμπέτερ, είναι αυτοί που θα μιμηθούν πρώτοι από όλους τον πρωτοπόρο επιχειρηματία. Τα κέρδη που θα λάβουν από την αμυντική καινοτομία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι και μεγαλύτερα από αυτά του πρωτοπόρου επιχειρηματία. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί οι επιχειρηματίες που κάνουν χρήση της αμυντικής καινοτομίας μπορούν να παρατηρήσουν πιθανά λάθη που έχει κάνει ο πρωτοπόρος επιχειρηματίας και να προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο προϊόν στην αγορά.

Παράδειγμα

Η βασική ανταγωνίστρια της COCA-COLA, η PEPSI-COLA, έβγαλε στην αγορά μια παραλλαγή του βασικού αναψυκτικού που προσφέρει, η οποία περιέχει λεμόνι. Για την εύρεση και κατασκευή του συγκεκριμένου προϊόντος η επιχείρηση κατέβαλε σημαντικά χρηματικά κεφάλαια και δαπανήθηκαν πολλές ώρες έρευνας.

Η COCA-COLA παρατήρησε τις κινήσεις της ανταγωνίστριας επιχείρησης καθώς και την πορεία του βασικού προϊόντος, που αυτή διέθεσε στην αγορά. Έκρινε πως η κίνηση της αντιπάλου της ήταν σωστή και πως στην αγορά υπήρχε ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν. Αποφάσισε, λοιπόν, να

δαπανήσει κεφάλαια για να ερευνήσει ποιο θα είναι το εναλλακτικό προϊόν που θα μπορούσε να διαθέσει στην αγορά, για να εκμεταλλευτεί τις νέες δυνατότητες που άνοιξε η ιδέα της ανταγωνίστριας εταιρίας. Η συγκεκριμένη έρευνα γρήγορα απέδωσε αποτελέσματα και έτσι η COCA-COLA διέθεσε στην αγορά μια παραλλαγή του διάσημου αναψυκτικού της με γεύση βανίλια. Τώρα και οι δύο επιχειρήσεις απολαμβάνουν τα κέρδη από τις καινοτομίες τους.

Ταυτοχρόνως, όμως, δύο μορφές της καινοτομίας που δεν περιέχουν σημαντική έρευνα και προκαλούν ελάχιστες αλλαγές στην αγορά είναι οι μιμητικές και οι εξαρτημένες καινοτομίες.

3.1.4 Η Μιμητική Καινοτομία

Η μιμητική καινοτομία δεν περιλαμβάνει το στάδιο της έρευνας, το οποίο συνεπάγονται προηγούμενες περιπτώσεις καινοτομίας. Ουσιαστικά αφορά εκείνο το στάδιο της ανάλυσης του Σουμπέτερ, όπου όλοι οι άλλοι επιχειρηματίες που συμμετέχουν στην αγορά μιμούνται την καινοτομία του πρωτοπόρου επιχειρηματία. Προσπαθούν και αυτοί να αποκτήσουν ένα μέρος από τα κέρδη που αποφέρει η τεχνολογία. Τις περισσότερες φορές, όμως, το αποτέλεσμα των κινήσεών τους είναι η μείωση των κερδών όλων των επιχειρηματιών που συμμετέχουν στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο, η αγορά γίνεται πλήρως ανταγωνιστική, όλες οι επιχειρήσεις προσφέρουν το ίδιο προϊόν στην ίδια τιμή. Όπως είναι προφανές, η μιμητική καινοτομία κάνει πολύ μεγάλο κακό στα κέρδη των πρωτοπόρων επιχειρήσεων. Οι τελευταίες, μάλιστα, προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποτρέψουν την αντιγραφή των προϊόντων τους ή τουλάχιστον να την περιορίσουν. Συνήθως κατοχυρώνουν νομοθετικά, μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντας) ή πνευματικών δικαιωμάτων, τις καινοτομικές ιδέες τους και δεν επιτρέπουν σε άλλες επιχειρήσεις να τις αντιγράψουν. Σε γενικές γραμμές, όμως, ο κύκλος που περιέγραφε ο Σουμπέτερ δεν μπορεί να αλλάξει. Η νομική προστασία συνήθως δεν αποτρέπει άλλες επιχειρήσεις από την αντιγραφή καινοτομικών ιδεών. Η προοπτική του υψηλού ποσοστού κέρδους μπορεί να παρακάμψει τα νομικά εμπόδια. Δεν είναι άλλωστε λίγες οι περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις αντιγράφουν παράνομα τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων και τα διαθέτουν στην αγορά.

Παράδειγμα

Οι δισκογραφικές εταιρίες αντιμετωπίζουν σημαντικό πρόβλημα μείωσης των πωλήσεών τους τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της αντιγραφής των μουσικών CD που παράγουν. Η αντιγραφή των CD είναι παράνομη, καθώς αυτά μπορούν να αντιγραφούν μόνο με άδεια της εταιρίας που τα παράγει. Από την άλλη πλευρά όμως, η αντιγραφή τους είναι υπερβολικά εύκολη και φθηνή, με αποτέλεσμα αυτοί που αντιγράφουν CD να αποκομίζουν σημαντικά κέρδη και να μη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα προβλήματα που θα τους δημιουργήσει ο νόμος.

3.1.5 Η Εξαρτημένη Καινοτομία

Η εξαρτημένη καινοτομία αφορά κυρίως επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν αυτόνομα στην αγορά, αλλά αποτελούν συνεργάτες άλλων μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, η καινοτομία δεν προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης –δεν είναι προϊόν έρευνας– αλλά ούτε προϊόν αντιγραφής ήδη επιτυχημένων καινοτομιών. Ουσιαστικά, η καινοτομία επιβάλλεται στη μικρότερη επιχείρηση από τον συνεργάτη της, επειδή αυτός κρίνει ότι, η συγκεκριμένη καινοτομία μπορεί να βελτιώσει τα δικά του κέρδη και συνεπώς και τα κέρδη της μικρής επιχείρησης. Το βασικό πρόβλημα μιας καινοτομίας αυτής της μορφής είναι ότι, πολλές φορές μπορεί να μην ταιριάζει στην παραγωγική διαδικασία της εξαρτημένης επιχείρησης, με αποτέλεσμα να οδηγεί στην μείωση των κερδών της. Ταυτόχρονα, η εξαρτημένη επιχείρηση θα ακολουθεί πάντα την πορεία της μεγαλύτερης επιχείρησης και δεν θα μπορεί να εφαρμόσει από μόνης της καινοτομικές ιδέες.

Παράδειγμα

Μια επιχείρηση κατασκευής ρούχων συνηθίζει να κατασκευάζει ένα μέρος της παραγωγής της σε μια άλλη μικρότερη επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια, η πρώτη επιχείρηση, μετά από έρευνες αγοράς, αποφάσισε πως τα περισσότερα από τα ρούχα που κατασκευάζει θα πρέπει να προσαρμοστούν περισσότερο στις σύγχρονες τάσεις της μόδας και στα γούστα των καταναλωτών. Για να γίνουν όμως οι αλλαγές αυτές, θα πρέπει να αγοραστούν καινούργια μηχανήματα, που θα μπορούν να παράγουν τα νέα προϊόντα. Η διοίκηση της πρώτης επιχείρησης απαίτησε από τη δεύτερη να αγοράσει τα μηχανήματα αυτά, εάν θέλει να εξακολουθήσουν τη συνεργασία τους. Η μικρότερη επιχείρηση θα πρέπει να δανειστεί για να

αγοράσει τα νέα μηχανήματα και κάτι τέτοιο θα μειώσει σημαντικά τα κέρδη της. Δεν μπορεί όμως να κάνει αλλιώς. Αν δε τα αγοράσει, θα χάσει τον βασικότερο πελάτη της.

3.2 Γένεση Καινοτόμου Ιδέας

3.2.1 Η διαμόρφωση κατάλληλου εταιρικού κλίματος

Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας, διότι με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματική ομάδα επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες, καθώς και αλλαγές στις ακολουθούμενες πρακτικές, υιοθέτηση νέων δραστηριοτήτων, μεθόδων, και διαδικασιών.

Σημαντική παράμετρος για τη γένεση νέων ιδεών είναι η ύπαρξη κατάλληλου εταιρικού κλίματος. Μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει καινοτόμο επιχειρηματικό κλίμα με:

- Με προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και συγκεκριμένα με «ταίριασμα» ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες.
- Με παραχώρηση ελευθερίας
- Με παροχή χρόνου και πόρων¹

¹ Περισσότερες πληροφορίες για το καινοτόμο επιχειρηματικό κλίμα βρίσκονται στο κεφάλαιο 4.

3.2.2 Οι πηγές νέων Ιδεών

Νέες ιδέες μπορούν να προκύψουν από διάφορες πηγές. Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται οι σημαντικότερες.

Πίνακας 1: Δυνητικές Πηγές Ιδεών

Δυνητικοί πελάτες	Μπορεί να υπάρχουν τμήματα αγοράς που δεν εξυπηρετούνται από την επιχείρηση. Μήπως μπορούν να αποτελέσουν νέο στόχο;
Υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες	Μήπως υπάρχουν τρόποι βελτίωσής τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση της αγοράς;
Κανάλια διανομής	Μήπως υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης της διαδικασίας διανομής;
Έρευνα & Ανάπτυξη	Μήπως μπορούν να παραχθούν νέα προϊόντα/ υπηρεσίες βάσει των αναγκών των πελατών;

Πηγή: EOMMEX - Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

3.2.3 Μέθοδοι Ενίσχυσης της δημιουργικότητας

Για την ενίσχυση της δημιουργικότητας, μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει ποικίλες πρακτικές:

Μέθοδος Καταιγισμού Ιδεών (Brainstorming): Στη μέθοδο αυτή διαμορφώνονται ομάδες μέσα στην επιχείρηση με στόχο την παραγωγή μεγάλου αριθμού ιδεών. Σε πρώτη φάση, στόχος δεν είναι η ποιότητα αλλά η ποσότητα των ιδεών. Για αυτό το λόγο πραγματοποιείται ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών (ακόμα και των φαινομενικά πιο τολμηρών ιδεών) χωρίς καμία κριτική σχετικά με το αν μία ιδέα έχει πιθανότητες επιτυχίας ή όχι. Η μέθοδος αυτή έχει διαπιστωθεί ότι είναι κατάλληλη για παραγωγή νέων, πρωτότυπων ιδεών και λύσεων.

Πίνακας 2: Παραλλαγές Μεθόδου Καταιγισμού Ιδεών

Κλασσική	Οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν τις ιδέες τους προφορικά και αυθόρμητα (χωρίς προηγούμενη προετοιμασία)
Μέθοδος της Mitsubishi	Οι συμμετέχοντες καταγράφουν τις ιδέες τους πριν ξεκινήσει η συζήτηση
Συλλογικό Ημερολόγιο	Οι συμμετέχοντες καλούνται να υποβάλουν τις ιδέες τους χωρίς να έχει προηγηθεί πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση
Μέθοδος της Phillips	Οι συμμετέχοντες καλούνται με χρονικό περιορισμό (μερικά λεπτά της ώρας) να υποβάλουν τις ιδέες τους σε άλλη ομάδα (επιτροπή) η οποία και επεξεργάζεται τις

προτάσεις.

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Ανεξάρτητα, πάντως, από την παραλλαγή της μεθόδου που θα επιλεγεί, πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν κάποιες χρήσιμες οδηγίες για την επιτυχή εφαρμογή της:

- **Να οριστεί επαρκώς και με σαφήνεια το θέμα της συζήτησης**, καθώς γενικοί στόχοι του τύπου «να γίνουμε καλύτεροι» έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή ασύνδετων ιδεών.
- **Να βρίσκονται όλα τα άτομα σε επαγρύπνηση και συγκεντρωμένα στο στόχο**
- **Να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία** και ιδανικά άτομα από όλες τις ομάδες (δηλαδή άτομα και από τα δύο φύλα, με διαφορετικό επαγγελματικό υπόβαθρο, και διαφορετικές θέσεις στον οργανισμό).
- **Η συμμετοχή διευθυντικών στελεχών να είναι σχετικά περιορισμένη**, καθώς διαφορετικά μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τη διαμόρφωση των ιδεών των υπόλοιπων συμμετεχόντων.
- **Να καταγράφονται όλες οι ιδέες σε πρώτη φάση** και στη συνέχεια να αξιολογούνται.
- **Να αποφεύγεται η μακρά ανάπτυξη μιας ιδέας** ή η μονοπώληση της συζήτησης από ένα ή περισσότερα άτομα.
- **Να τηρείται αρχείο με τις παραγόμενες ιδέες.**

Επιπλέον, η γένεση καινοτόμων ιδεών μπορεί να ενισχυθεί με χρήση λίστας ερωτήσεων κοινών για όλες τις πιθανές ιδέες που θα προταθούν. Παράδειγμα τέτοιας λίστας δίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Τρόποι Ενίσχυσης Ιδεών

Τυχόν άλλες χρήσεις;	Μήπως η ιδέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αλλιώς από ό,τι προτείνεται (είτε αυτούσια είτε με τροποποιήσεις);
Προσαρμογή;	Τι άλλο μπορεί να συνυπάρξει με την προτεινόμενη ιδέα; Η νέα ιδέα προσαρμόζεται με κάτι που ήδη υπάρχει;
Τροποποιήσεις ;	Τι δυνατότητες τροποποίησης της προτεινόμενης ιδέας υπάρχουν; Πόσες και ποιες οι πιθανές εναλλακτικές;
Επέκταση;	Πώς θα μπορούσε η ιδέα να ενισχυθεί; Τι μπορεί να προστεθεί;

Περιορισμός;	Μήπως με μείωση κάποιων παραμέτρων γίνεται περισσότερο εφικτή ή οικονομικά βιώσιμη η ιδέα;
Υποκατάσταση ;	Τι θα μπορούσε να υποκαταστήσει την ιδέα; Θα μπορούσαν να υπάρχουν σενάρια ασφαλείας σε περίπτωση μη λειτουργίας της ιδέας;
Συνδυασμός;	Ποιες είναι οι συνδυασμένες ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της ιδέας;

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

⇒ **Μέθοδος «Ομάδες Εστίασης» (Focus Groups):** Στη μέθοδο αυτή δημιουργείται μία ομάδα εντός της επιχείρησης στα πλαίσια της οποίας διεξάγεται μία ανοιχτή και σε βάθος συζήτηση την οποία συντονίζει ένα μέλος της ομάδας (ο συντονιστής). Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη ιδιαίτερα για αρχική διαλογή ιδεών μετά την παραγωγή ιδεών από την ομάδα «Καταιγισμού ιδεών». Δηλαδή η ομάδα «Καταιγισμού ιδεών» παράγει μία ποσότητα ιδεών και στη συνέχεια η «Ομάδα εστίασης» κάνει τη διαλογή των «καλύτερων» ιδεών από το σύνολο αφού τις αξιολογήσει προσεκτικά.

⇒ **Μέθοδος «Αναίρεση Κανόνων»:** Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να καταγραφούν σε πρώτη φάση οι κανόνες που ακολουθούνται στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας και σε δεύτερη φάση να προταθούν τρόποι αναίρεσης των κανόνων αυτών ή κατάλληλης τροποποίησης/ βελτίωσής τους. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα κατάλληλη σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αναζητά ιδέες σχετικές με αλλαγή διαδικασιών ή με επίλυση προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί.

3.3 Αξιολόγηση Ιδέας

3.3.1 Πότε η ιδέα αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία

Η γένεση ιδεών που επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης της δημιουργικότητας αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι ικανή, συνθήκη για την προώθηση της καινοτομίας. Μια ιδέα μπορεί να είναι πρωτοποριακή και καινοτομική, αλλά αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία. Για να μετατραπεί μια ιδέα σε ευκαιρία θα πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις:

- **Να είναι ρεαλιστική**, δηλαδή να έχει η επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους και τις ικανότητες ώστε να την υλοποιήσει.
- **Να είναι συμφέρουσα**, δηλαδή να εξυπηρετεί κάποια ανάγκη της αγοράς, να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (είτε επειδή μπορεί να προστατευτεί με πατέντες είτε επειδή είναι

πολύπλοκη και δεν γίνεται εύκολα κατανοητή), και να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους.

Αυτό σημαίνει ότι από το χαρτοφυλάκιο των νέων ιδεών θα πρέπει να αξιολογηθούν και να εντοπιστούν εκείνες που μπορούν να αποτελέσουν αποδοτικές επιχειρηματικές ευκαιρίες.

3.3.2 Αξιολόγηση Επιτευξιμότητας της Ιδέας

Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με την υλοποίηση ή μη μιας ιδέας είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διαγνώσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν από την υιοθέτηση της προτεινόμενης καινοτομίας αλλά και τις απειλές που θα προκύψουν από τη μη υιοθέτησή της ώστε να κρίνει κατά πόσο η καινοτομία είναι ρεαλιστική μέσα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της.

Τα πιο γνωστά εργαλεία που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση για αυτό το σκοπό είναι ο Διαγνωστικός Οδηγός και η Ανάλυση Δυνατών Σημείων - Αδύνατων Σημείων - Ευκαιριών - Απειλών.

⇒ **Διαγνωστικός Οδηγός**

Ο διαγνωστικός οδηγός περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις, τις οποίες καλείται να απαντήσει ο επιχειρηματίας, σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει την υλοποίηση της υπό εξέταση ιδέας. Θετική απάντηση («ναι» ή «κάπως») σε περισσότερες από τις μισές ερωτήσεις είναι ενδεικτική ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική για την επιχείρηση.

Πίνακας 4: Διαγνωστικός Οδηγός Επιτευξιμότητας της Καινοτομίας

	Ναι	Κάπως	Ίσως
1. Έχει η επιχειρηματική ομάδα προηγούμενη εμπειρία στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών;			
2. Έχει η ομάδα υλοποίησης της καινοτομίας εξειδίκευση σε τεχνικά, χρηματοοικονομικά ζητήματα και ζητήματα μάρκετινγκ;			
3. Μπορεί η επιχείρηση να υλοποιήσει την ιδέα χωρίς να βλάψει τις υπάρχουσες δραστηριότητές της;			
4. Μπορεί η επιχείρηση να εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας;			

5. Σε περίπτωση που η καινοτομία δεν αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μπορεί η επιχείρηση να αντέξει οικονομικά μια πιθανή αποτυχία;			
6. Έχει η επιχείρηση κατάλληλα δίκτυα στην αγορά για την προώθηση της καινοτομίας;			

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Κατά τη συμπλήρωση του διαγνωστικού οδηγού, η επιχείρηση θα πρέπει να:

- **Δίνει ρεαλιστικές απαντήσεις:** Οι απαντήσεις που θα δίνονται πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και όχι αυτό που θα ήθελε η επιχείρηση να ισχύει σε κάθε περίπτωση.
- **Αξιολογεί με σκοπό τη βελτίωση:** Η απάντηση σε κάθε ερώτηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως δείκτης ανάγκης για βελτίωση και όχι ως εχέγγυο επιτυχίας σε περίπτωση θετικής απόκρισης στο δείκτη.
- **Βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με την προτεινόμενη ιδέα:** Οι απαντήσεις στα ερωτήματα δεν αφορούν σε γενική αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης αλλά σε αξιολόγηση πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις ιδιαιτερότητες της υπό εξέταση ιδέας.

⇒ **Ανάλυση Δυνατών Σημείων - Αδύνατων Σημείων - Ευκαιριών - Απειλών (SWOT Analysis)**

Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιχείρησης καθώς και των ευκαιριών και απειλών που θα δημιουργηθούν από την υλοποίηση ή μη της υπό εξέταση ιδέας. Η διεξαγωγή της στηρίζεται στην απάντηση μιας σειράς ερωτήσεων που αφορούν στις τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις. Παραδείγματα ερωτήσεων δίνονται στη συνέχεια. Κατά την απάντησή τους, η επιχείρηση θα πρέπει να:

- **Έχει πολύπλευρη οπτική:** Η επιχειρηματική ομάδα θα πρέπει να σκέφτεται και ως πελάτης, ανταγωνιστής, και προμηθευτής ταυτόχρονα.
- **Να αξιολογεί όλες τις πιθανές ευκαιρίες:** Ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν είτε από αλλαγές στην τεχνολογία, είτε από

ανοίγματα αγορών, είτε από αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, σε κοινωνικά πρότυπα, και στη σύνθεση του πληθυσμού.

- **Αξιοποιεί τις διάφορες χρήσεις του εργαλείου:** Η ανάλυση εφαρμοζόμενη και για τους ανταγωνιστές της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί διαφωτιστική και χρήσιμη για τις στρατηγικές επιλογές της.

Πίνακας 5: Ανάλυση Δυνατών Σημείων - Αδύνατων Σημείων - Ευκαιριών - Απειλών

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
1. Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρησή σας;	1. Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης;
2. Τι κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο;	2. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αποφεύγετε;
3. Ποιοι από τους πόρους που κατέχετε είναι μοναδικοί;	3. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως αδυναμίες σας;
4. Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιήστε ως δυνατά σημεία σας;	4. Λόγω ποιών παραγόντων χάνετε πωλήσεις;
5. Χάρη σε ποιο πλεονέκτημά σας συνήθως επιτυγχάνετε να έχετε πωλήσεις;	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
1. Ποιες είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την καινοτομία;	1. Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας;
2. Ποιες τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησής σας που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της;	2. Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών σας;
	3. Το περιβάλλον της επιχείρησής σας είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο;
	4. Οι μεταβολές στην τεχνολογία απειλούν τη θέση σας;
	5. Έχετε προβλήματα υπερδανεισμού ή ρευστότητας;
	6. Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

Πηγή: EOMMEX - Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

3.3.3 Η Αξιολόγηση του Οικονομικού Οφέλους της Ιδέας

Αφού η επιχείρηση διαπιστώσει ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική (δηλαδή ότι είναι σε θέση με δεδομένους τους πόρους και τις ικανότητές της να την εφαρμόσει) καλείται να κρίνει και το εάν η ιδέα είναι οικονομικά συμφέρουσα (δηλαδή αν η εφαρμογή της θα αποφέρει στην εταιρεία οικονομικά οφέλη είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα), ώστε να αποσβεστεί η επένδυση για την υιοθέτησή της. Ένα από τα πιο συχνά

χρησιμοποιούμενα εργαλεία για την αξιολόγηση της ιδέας είναι ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας.

⇒ **Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας (Innovator Scorecard)**

Ο πίνακας αξιολόγησης καινοτομίας είναι μία μέθοδος αξιολόγησης καινοτομικών ιδεών κατά την οποία μια επιχείρηση καλείται να βαθμολογήσει διάφορες διαστάσεις της ιδέας. Οι βαθμοί που μπορούν να δοθούν για κάθε κριτήριο αξιολόγησης είναι από 1 έως 10, ενώ κάθε κριτήριο έχει το δικό του συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά του. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι οργανωμένα σε κατηγορίες, ενώ η τελική βαθμολογία για την καινοτομική ιδέα είναι το σταθμισμένο άθροισμα των βαθμών σε κάθε κριτήριο. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιθανότερο είναι η ιδέα να είναι πιο αποδοτική².

Πίνακας 6: Πίνακας Αξιολόγησης Καινοτομίας

	Κριτήρια	Βαθμός	Συντελεστής Βαρύτητας	Σύνολο
1	Καλύπτει μια μη ικανοποιούμενη ως τώρα ανάγκη της αγοράς;		3	
2	Έχει μοναδικά χαρακτηριστικά;		3	
3	Οδηγεί σε διατηρήσιμη διαφοροποίηση;		1	
4	Μπορεί να παρουσιαστεί άμεσα στην αγορά;		1	
5	Υπάρχει ανταγωνισμός για αυτό στην αγορά;		2	
6	Έχει ανταγωνιστική τιμή;		1	
7	Οι πελάτες προσεγγίζονται εύκολα;		2	
8	Υπάρχουν ποιοτικά στοιχεία ζήτησης για την καινοτομία;		2	
9	Αποτελεί πρωτοπορία;		2	
10	Θα οδηγήσει σε επικράτηση στην αγορά;		2	
11	Υπάρχει εμπιστοσύνη από την επιχειρηματική ομάδα στο εγχείρημα;		3	
12	Υπάρχει προθυμία από την επιχειρηματική ομάδα για δέσμευση στο εγχείρημα;		1	
13	Υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για γεφύρωση πιθανού χάσματος μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής ομάδας;		1	

² Σημειώνεται ότι στο παρακάτω παράδειγμα πίνακα αξιολόγησης καινοτομίας, οι ερωτήσεις αναφέρονται κυρίως σε καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας.

14	Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι ευνοϊκό για την υιοθέτηση της καινοτομίας;		2	
15	Υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας / δικτύωσης για την υλοποίησή της;		3	
16	Υπάρχει εναλλακτικό σενάριο για την υλοποίηση της;		1	
17	Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την υιοθέτηση της καινοτομίας είναι λογικές;		3	
18	Το κόστος υλοποίησης είναι χαμηλό;		2	
	ΣΥΝΟΛΟ			

Πηγή: EOMMEX - Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

3.4 Σχεδιασμός - Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Ιδέας

3.4.1 Σχεδιασμός

Στο στάδιο του σχεδιασμού καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο η προτεινόμενη ιδέα θα υλοποιηθεί. Συνεπώς, η επιχειρηματική ομάδα πρέπει να προγραμματίσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και στη συνέχεια να αποτυπώσει γραφικά όλες τις ενέργειες σε κατάλληλα διαγράμματα. Η γραφική απεικόνιση κρίνεται χρήσιμη, καθώς βοηθάει όλα τα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν εποπτική εικόνα του συνόλου του εγχειρήματος και να εντοπίσουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

3.4.2 Ανάπτυξη και Εφαρμογή της Ιδέας

Το στάδιο της ανάπτυξης αποτελεί ουσιαστικά την μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη. Η επιχείρηση μπορεί να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες για την επιτυχημένη ανάπτυξη της καινοτομίας:

- **Αποτύπωση της καινοτόμου ιδέας σε κείμενο:** Το κείμενο πρέπει να περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά και τους στόχους της καινοτομίας με απλό και ξεκάθαρο τρόπο. Έχει αποδειχθεί ότι μια τέτοια διαδικασία διπλασιάζει τις πιθανότητες για την επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας.
- **Ανάθεση της συνολικής επίβλεψης για την ανάπτυξη της καινοτομίας σε ένα συγκεκριμένο άτομο:** Το συγκεκριμένο άτομο θα «δεθεί» σημαντικά με την ιδέα και θα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την επιτυχημένη υλοποίησή της.
- **Έλεγχος της προόδου των εργασιών** κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

3.5: Καινοτομία Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ανάπτυξη Εσωτερικά ή ανάθεση σε Τρίτους;

3.5.1 Καινοτομία Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Ανάπτυξη Εσωτερικά η Ανάθεση σε τρίτους;

Η ανάπτυξη καινοτομίας σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και πολύ περισσότερο η ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών συχνά απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες και πόρους από την πλευρά της επιχείρησης. Είναι, συνεπώς, συχνό το δίλημμα πολλών επιχειρήσεων για το αν θα πρέπει:

- Να αναπτύξουν την καινοτομία μόνες τους (Insourcing) ή
- Να αναθέσουν την ανάπτυξή της σε κάποιον τρίτο (Outsourcing)

Αν και δεν υπάρχει χρυσός κανόνας για την επιλογή αυτή, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της τα πλεονεκτήματα της κάθε μιας επιλογής.

Η ανάπτυξη της καινοτομίας **εσωτερικά** είναι προτιμότερη, όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Η καινοτομία προϋποθέτει και διαφοροποίηση στην παραγωγική δραστηριότητα. Σε αυτή τη περίπτωση αποφεύγονται τα κόστη μεταφοράς και υπάρχει άμεσος έλεγχος της παραγωγής.

Ενώ, η **ανάθεση σε τρίτους** είναι προτιμότερη όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία δεν είναι συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα απαιτεί πολύ χρόνο, προσπάθεια, και πόρους για να παραχθεί εσωτερικά.
- Η συγκεκριμένη καινοτομία απαιτεί ειδικές δεξιότητες για να αναπτυχθεί και τις οποίες δεν κατέχει η επιχείρηση.

Πίνακας 7: Πλεονεκτήματα Εσωτερικής κι Εξωτερικής Ανάπτυξης Καινοτομίας

Ανάπτυξη από την Επιχείρηση	Ανάθεση Ανάπτυξης σε Τρίτους
Η επιχείρηση διατηρεί την διαχείριση και τον έλεγχο της όλης διαδικασίας.	Είναι συχνά ένας οικονομικός τρόπος ανάπτυξης καινοτομίας.
Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας αποκτά ικανότητες και τεχνογνωσία.	Το έργο αναθέτεται σε κάποιον που μπορεί να το υλοποιήσει πιο αποδοτικά.
Δεν εξαρτάται από τρίτους, οι οποίοι	Η επιχείρηση καταφέρνει να

μπορεί να της δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα, ποσότητα και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων.

αναπτύξει την καινοτομία χωρίς να διαθέσει χρήσιμους για αυτήν πόρους (ανθρώπους, μηχανήματα κτλ).

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

3.6: Πιλοτική Εφαρμογή - Παραγωγή και Διάθεση καινοτομίας προϊόντος ή προσφερόμενης υπηρεσίας

3.6.1 Πιλοτική Εφαρμογή Καινοτομίας Προϊόντος ή προσφερόμενης Υπηρεσίας

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας, η επιχείρηση καλό είναι να προχωρά σε πιλοτική εφαρμογή αυτής, όπως τη δοκιμή της καινοτομίας από επιλεγμένη ομάδα πελατών και τον έλεγχο των χαρακτηριστικών της καινοτομίας (π.χ. ποιότητα, λειτουργικότητα) από ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση.

Το στάδιο αυτό έχει ως **σκοπό**:

- Ελεγχθεί ο βαθμός κατά τον οποίο το καινοτομικό προϊόν (ή υπηρεσία) ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- Εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες ή ελαττώματα αυτής και να γίνουν έγκαιρα οι διορθωτικές ενέργειες.

3.6.2 Παραγωγή και Διάθεση στην Αγορά

Μετά την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας και τις ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στο τελικό στάδιο της παραγωγής σε ευρεία κλίμακα και στη διάθεση του προϊόντος ή στην προσφορά υπηρεσίας στην αγορά.

Πίνακας 8: Συμβουλές για το Προώθηση της Καινοτομίας

Μπορείτε να:

- ⇒ **Αναπτύξτε ένα λεπτομερές σχέδιο μάρκετινγκ για να εξασφαλιστεί η επιτυχημένη οργάνωση της διάθεσης του προϊόντος ή υπηρεσίας.**
- ⇒ **Τροποποιήσετε το σχέδιο αυτό αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των υπολοίπων φάσεων της διαδικασίας (π.χ. τη δοκιμαστική εφαρμογή της καινοτομίας σε κομμάτι της αγοράς).**
- ⇒ **Εξασφαλίσετε ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος ή υπηρεσίας, η τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια διανομής και η επικοινωνιακή στρατηγική που θα ακολουθεί είναι καλά καθορισμένα.**
- ⇒ **Εξασφαλίσετε ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία αυτή έχουν καλή επικοινωνία και τους ίδιους ξεκάθαρους στόχους.**

⇒ **Προσλάβετε τους κατάλληλους ανθρώπους ή αναθέστε το έργο σε κάποιον εκτός επιχείρησης, όπου χρειάζονται εξειδικευμένες δεξιότητες (π.χ. διαφήμιση).**

Πηγή: EOMMEX – Οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα»

Για την επιτυχημένη εφαρμογή του σταδίου αυτού σημαντικός παράγοντας είναι ένα σωστό πλάνο προώθησης της καινοτόμου ιδέας. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπόψη της τα σημεία που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα.

Σύνοψη

Για τη γένεση μιας καινοτόμου ιδέας απαραίτητη είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας, διότι με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματική ομάδα επιτυγχάνει τη μετατροπή των ευκαιριών που εντοπίζει στο περιβάλλον της σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες, καθώς και αλλαγές στις ακολουθούμενες πρακτικές, υιοθέτηση νέων δραστηριοτήτων, μεθόδων, και διαδικασιών.

Η ανάπτυξη της καινοτομίας **εσωτερικά** είναι προτιμότερη, όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Η καινοτομία προϋποθέτει και διαφοροποίηση στην παραγωγική δραστηριότητα. Σε αυτή τη περίπτωση αποφεύγονται τα κόστη μεταφοράς και υπάρχει άμεσος έλεγχος της παραγωγής.

Ενώ, η **ανάθεση σε τρίτους** είναι προτιμότερη όταν:

- Η συγκεκριμένη καινοτομία δεν είναι συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και ταυτόχρονα απαιτεί πολύ χρόνο, προσπάθεια, και πόρους για να παραχθεί εσωτερικά.
- Η συγκεκριμένη καινοτομία απαιτεί ειδικές δεξιότητες για να αναπτυχθεί και τις οποίες δεν κατέχει η επιχείρηση.

Κατά την ανάπτυξη της καινοτομίας, η επιχείρηση καλό είναι να προχωρά σε πιλοτική εφαρμογή αυτής, όπως τη δοκιμή της καινοτομίας από επιλεγμένη ομάδα πελατών και τον έλεγχο των χαρακτηριστικών της καινοτομίας

Μετά την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας και τις ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στο τελικό

στάδιο της παραγωγής σε ευρεία κλίμακα και στη διάθεση του προϊόντος ή στην προσφορά υπηρεσίας στην αγορά.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 4: Επιχειρηματικές Ευκαιρίες-Εντοπισμός και Αξιολόγηση

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας των επιχειρηματικών ευκαιριών καθώς και των τρόπων εντοπισμού τους.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τι είναι οι επιχειρηματικές ευκαιρίες
- πώς εντοπίζεται μια επιχειρηματική ευκαιρία
- ποιες είναι οι μορφές και οι τύποι επιχειρηματικών ευκαιριών
- πώς μπορεί κανείς να βοηθηθεί στον εντοπισμό μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας
- τα στάδια αναγνώρισης, ανάπτυξης και αξιολόγησης ευκαιριών
- τον διεθνή ορίζοντα της επιχειρηματικότητας ως πηγή ευκαιριών

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Επιχειρηματική Ευκαιρία
- Πόροι
- Ικανότητες
- Ανάγκες
- Δίλημμα επιχειρηματικής ευκαιρίας
- Αναγνώριση ευκαιρίας
- Ανάπτυξη ευκαιρίας
- Αξιολόγηση ευκαιρίας
- Έρευνα αγοράς
- Γνώση
- Πληροφόρηση

4.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ευκαιρίας

4.1.1 Τι είναι η επιχειρηματική ευκαιρία: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της.

Η αγορά είναι ο νοητός χώρος όπου συναντώνται αγοραστές και πωλητές. Οι αγοραστές αναζητούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα ικανοποιήσει κάποια ανάγκη ή επιθυμία τους και οι πωλητές προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες. Όταν δεν υπάρχει προϊόν ή υπηρεσία που να ικανοποιεί μια ανάγκη των αγοραστών, τότε υπάρχει ένα κενό στην αγορά και συνεπώς μια πιθανή επιχειρηματική ευκαιρία. Μ' άλλα λόγια, η επιχειρηματική ευκαιρία είναι η δυνατότητα να ικανοποιηθεί μια ανάγκη της αγοράς (ή ένα ενδιαφέρον της ή μια επιθυμία της).

Παράδειγμα

Η ανάγκη/ επιθυμία μιας μεγάλης μερίδας ανθρώπων να απαλλαγούν από τα γυαλιά μυωπίας αποτέλεσε επιχειρηματική ευκαιρία και οδήγησε στην δημιουργία των φακών επαφής και των διορθωτικών επεμβάσεων με laser (λείζερ).

Επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει και ο δημιουργικός συνδυασμός πόρων ή ικανοτήτων, οι οποίες μένουν ανεκμετάλλευτες, ώστε να παραχθεί ένα καλύτερο προϊόν, που βεβαίως και αυτό θα καλύπτει μια ανάγκη της αγοράς.

Παράδειγμα

Η τεχνολογία για να φτιαχτεί ένα υλικό που συνδυάζει χαρακτηριστικά μετάλλου και γυαλιού μπορεί να αναπτυχθεί πολύ πριν υπάρξουν γνωστές εφαρμογές αυτής της τεχνολογίας στην πράξη. Κάποια μέρα λοιπόν ένας επιχειρηματίας μπορεί να αντιληφθεί μια ανάγκη της αγοράς, της οποίας η κάλυψη απαιτεί την παραγωγή ενός προϊόντος το οποίο να συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του μετάλλου και του γυαλιού.

4.2 Μορφές και τύποι επιχειρηματικών ευκαιριών

4.2.1 Οι βασικές μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών

Η ουσία της διαδικασίας εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών επικεντρώνεται στον προσδιορισμό μιας ανάγκης της αγοράς. Χρειάζεται να γνωρίσουμε πώς θα καλύψουμε την ανάγκη αυτή, δηλαδή ποιά επιχειρηματική λύση θα δώσουμε για την κάλυψή της. Σε αντίθετη περίπτωση δεν υπάρχει επιχειρηματική ευκαιρία

Όμως, το παιχνίδι του εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών (προσδιορισμός ανάγκης — προσδιορισμός λύσης) είναι πιο σύνθετο, γιατί απλούστατα οι ανάγκες, αλλά και ο τρόπος κάλυψης των αναγκών (οι λύσεις δηλαδή) μπορεί να είναι άγνωστες.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μορφές των επιχειρηματικών ευκαιριών με βάση τη λύση που προτείνεται από τον επιχειρηματία και την ανάγκη που ικανοποιούν.

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
ΛΥΣΗ	Άγνωστη	Όνειρα	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

Στο πάνω αριστερά κελί («Όνειρα») βρίσκονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που προέρχονται από καλλιτέχνες, ονειροπόλους και εφευρέτες που ενδιαφέρονται να ωθήσουν την τεχνολογία και τη γνώση σε νέα όρια χωρίς να έχουν στο μυαλό τους να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας είναι πολύ μεγάλος καθώς είναι πιθανό να μην μπορέσει να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν και ακόμα και αν το δημιουργήσει, να μην υπάρχουν καταναλωτές που να το χρειάζονται.

Παράδειγμα

Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τις επίμονες προσπάθειες των αδελφών Wright (Ράιτ) να πραγματοποιήσουν την πρώτη πτήση το 1903. Την εποχή εκείνη κανείς, ούτε οι ίδιοι οι αδελφοί Wright, δεν μπορούσαν να σκεφτούν τις τεράστιες επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα προέκυπταν.

Στο πάνω δεξιά κελί («Επίλυση Προβλήματος») εντάσσονται καταστάσεις για τις οποίες γνωρίζουμε μια συγκεκριμένη ανάγκη της αγοράς και προσπαθούμε να βρούμε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που θα την καλύψει. Έχοντας εντοπίσει μια ανάγκη της αγοράς, μειώνεται ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας σε σχέση με την προηγούμενη περίπτωση, αλλά και πάλι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μην μπορέσει να βρει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που καλύπτει αυτή την ανάγκη.

Πάρα πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που καθημερινά χρησιμοποιούνται, όπως οι ψηφιακοί δίσκοι CD και DVD, προέκυψαν από την ανάγκη για καλύτερη ποιότητα ήχου και εικόνας αντίστοιχα.

Στο κάτω αριστερά κελί («Μεταφορά Τεχνολογίας») υπάρχει η περίπτωση όπου γίνεται προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν υπάρχουσες τεχνολογίες για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή να βελτιωθούν υπάρχοντα προϊόντα. Το επίπεδο κινδύνου που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας σε αυτή την περίπτωση είναι ανάλογο με αυτό στην περίπτωση της «επίλυσης προβλήματος». Ο επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει με ένα προϊόν που δεν εξυπηρετεί καμία ανάγκη της αγοράς.

Παράδειγμα

Ο Howard Head (Χάουαρντ Χεντ) ήταν μηχανικός που κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου κατάφερε να ελαφρύνει ορισμένα μεταλλικά μέρη των αεροσκαφών. Μετά τον πόλεμο μετέφερε την τεχνολογία που είχε αναπτύξει για τα αεροσκάφη στα πέδιλα του σκι και στις ρακέτες του τένις. Έφτιαξε πέδιλα και ρακέτες από το ελαφρό μέταλλο που είχε εφεύρει αντικαθιστώντας έτσι τα ξύλινα που χρησιμοποιούνταν ως τότε.

Στο κάτω δεξιό κελί («Δημιουργία Επιχείρησης»), η ανάπτυξη της ευκαιρίας περιλαμβάνει το ταίριασμα γνωστών πόρων και αναγκών για τη δημιουργία μιας επιχείρησης που μπορεί να παραγάγει προϊόντα, τα οποία χρειάζονται οι καταναλωτές. Εδώ ο κίνδυνος που παρουσιάζει η επιχειρηματική ευκαιρία είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με τις προηγούμενες περιπτώσεις. Ο επιχειρηματίας έχει στο νου του μια πραγματική ανάγκη της αγοράς και επίσης γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί η ανάγκη αυτή να ικανοποιηθεί.

Παράδειγμα

Ο κ. Χατζηγιωάννου, ο οποίος γνώριζε την ανάγκη των ταξιδιωτών για φθηνά αεροπορικά εισιτήρια και είχε τους απαραίτητους πόρους, ίδρυσε την EasyJet.

Ο πίνακας που παρουσιάστηκε πιο πάνω περιγράφει μια πορεία από καταστάσεις, στις οποίες τόσο το πρόβλημα, όσο και η λύση είναι άγνωστα (πάνω αριστερά), σε καταστάσεις όπου είτε το πρόβλημα είτε η λύση (αλλά όχι και τα δύο) γίνονται γνωστά (πάνω δεξιά, κάτω αριστερά), σε καταστάσεις όπου τόσο το πρόβλημα όσο και η λύση του είναι γνωστά (κάτω δεξιά). Επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν σε καθένα από τα τρία κελιά (εκτός, λογικά, από αυτό των «ονείρων»), αλλά, όταν μια επιχείρηση δημιουργείται σε καταστάσεις όπου είτε το πρόβλημα είτε η λύση είτε και τα δύο είναι άγνωστα, θα είναι λιγότερο πιθανό να επιτύχει απ' ό,τι εκείνες που δημιουργούνται όταν και το πρόβλημα και η λύση του είναι γνωστά.

4.2.2 Το Δίλημμα της Επιχειρηματικής Ευκαιρίας

ΔΙΛΗΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ		
Επιχειρηματική Επιτυχία	←————→	Επιχειρηματική Αποτυχία
Ανάγκη Αγοράς	←————→	Ανάγκη Αγοράς
Λύση Άγνωστη		Λύση Γνωστή

Το «δίλημμα της επιχειρηματικής ευκαιρίας» δεν είναι τίποτε άλλο από την απλή διαπίστωση ότι, όταν και η ανάγκη και η λύση είναι άγνωστες και εμείς πρώτοι προσδιορίσουμε μια ανάγκη και βρούμε λύση, τότε είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό βέβαιο ότι θα έχουμε και μια επιτυχημένη

επιχειρηματική προσπάθεια. Αλλά αυτό είναι κάτι πολύ δύσκολο. Όταν η ανάγκη και η λύση είναι γνωστές (η πιο συνηθισμένη περίπτωση), πιο πιθανό είναι ότι κάποιος άλλος θα μας έχει προλάβει. Έτσι, όταν έρθει η ώρα να εμφανιστούμε και εμείς στην αγορά, θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε και τον άλλο.

Η απάντηση στο «δίλημμα της επιχειρηματικής ευκαιρίας» σχετίζεται με το πόσο κίνδυνο θέλουμε να αναλάβουμε, είτε στο στάδιο σχεδιασμού της επένδυσης είτε στο στάδιο υλοποίησής της. Καθετί νέο είναι περισσότερο επικίνδυνο από οτιδήποτε γνωστό. Έτσι, αφού ρωτήσουμε τον εαυτό μας πόσο κίνδυνο θέλουμε να αναλάβουμε, άρα και πόση επιχειρηματική επιτυχία κυνηγάμε (είδαμε στην προηγούμενη ενότητα ότι κίνδυνος και απόδοση πάνε μαζί), θα προσδιορίσουμε και το είδος της λύσης που θα εφαρμόσουμε.

Παράδειγμα

Κάποιος επιχειρηματίας επιθυμεί να προσφέρει εξειδικευμένα επαγγελματικά προγράμματα επιμόρφωσης. Αν τον ενδιαφέρει να αναλάβει μικρό κίνδυνο, άρα και να έχει και μικρή απόδοση, θα φτιάξει μια σχολή, θα προσλάβει καθηγητές και θα προσφέρει τα μαθήματα του. Εάν τον ενδιαφέρει να αναλάβει μεγαλύτερο κίνδυνο, άρα και να αναμένει μεγαλύτερες αποδόσεις, μπορεί να σκεφτεί να προσφέρει τα ίδια προγράμματα μέσω διαδικτύου.

4.3 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες φτιάχνονται

4.3.1 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες φτιάχνονται

Η προσεκτική έρευνα για το τι χρειάζονται οι καταναλωτές, η ευαισθησία στην αντίληψη των αναγκών αυτών αλλά και η ανακάλυψη ανεκμετάλλετων πόρων μπορεί να βοηθήσουν έναν επιχειρηματία να εντοπίσει μια πιθανή επιχειρηματική ευκαιρία. Με άλλα λόγια, τις περισσότερες φορές η επιχειρηματική ευκαιρία ήδη υπάρχει. Και οι ανάγκες έχουν διατυπωθεί με κάποιο τρόπο. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η συμβολή του επιχειρηματία είναι να συνταιριάξει όλες τις διάσπαρτες πληροφορίες και να δημιουργήσει την *επιχειρηματική ευκαιρία*. Η ανάγκη που εντοπίζεται δεν μπορεί να γίνει μια επιτυχημένη επιχειρηματική ευκαιρία χωρίς την περαιτέρω επεξεργασία της.

4.3.2 Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ευκαιρίες εντοπίζονται και επεξεργάζονται περαιτέρω από τους επιχειρηματίες είναι:

- Ο βαθμός εγρήγορσης και αντίδρασης του επιχειρηματία στη νέα πληροφορία.
- Η γνώση και οι πληροφορίες που κατέχει ο επιχειρηματίας και το γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι την ίδια γνώση και πληροφορίες την ίδια στιγμή.
- Η τυχαία ανακάλυψη αλλά και η ανακάλυψη που προέρχεται από συνειδητή έρευνα.
- Τα επιχειρηματικά δίκτυα, δηλαδή ο κύκλος των ανθρώπων που έχει γύρω του ο επιχειρηματίας (οικογένεια, φίλοι, συνεργάτες, γνωστοί) που παρέχουν νέες πληροφορίες και υποστήριξη στον επιχειρηματία.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η στάση απέναντι στον κίνδυνο, η αισιοδοξία, το αίσθημα του εσωτερικού ελέγχου και η δημιουργικότητα.

4.3.3 Η γνώση και ο εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών

Οι άνθρωποι συνήθως δίνουν προσοχή σε πληροφορίες που σχετίζονται με στοιχεία που ήδη γνωρίζουν. Έτσι, πολλές φορές, οι επιχειρηματίες ανακαλύπτουν ευκαιρίες, επειδή η γνώση που ήδη έχουν τους κάνει να αναγνωρίζουν αυτές τις ευκαιρίες. Όσον αφορά τη σχέση της γνώσης με τον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών γνωρίζουμε ότι:

- Κάθε επιχειρηματική ευκαιρία δεν γίνεται αντιληπτή από όλους τους ανθρώπους, γιατί δεν έχουν όλοι την ίδια πληροφόρηση την ίδια στιγμή.
- Η προηγούμενη γνώση κάθε ανθρώπου του επιτρέπει να αναγνωρίσει ορισμένες ευκαιρίες, αλλά κάποιες άλλες όχι. Η γνώση που βοηθά στην αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών έχει να κάνει με την:
 1. προηγούμενη γνώση των αγορών
 2. προηγούμενη γνώση των τρόπων για να εξυπηρετηθεί μια αγορά
 3. προηγούμενη γνώση των προβλημάτων των πελατών.

Παράδειγμα

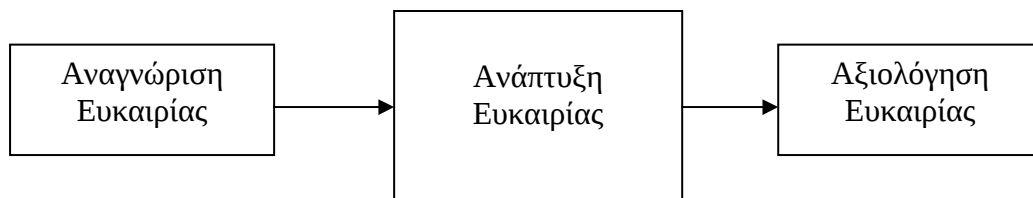
Η Μαρία Παπαδοπούλου είναι τραπεζική υπάλληλος τα τελευταία δέκα χρόνια σε ένα κεντρικό υποκατάστημα μεγάλης τράπεζας στην Αθήνα.

Απασχολείται στο τμήμα Στεγαστικών Δανείων. Η επαφή της τόσα χρόνια με δανειολήπτες αλλά και με ανθρώπους της συγκεκριμένης αγοράς της έμαθε πολλά για αυτήν. Αργότερα άνοιξε την δική της επιχείρηση ως μεσίτρια κατοικιών εκμεταλλευόμενη την γνώση που απέκτησε.

4.4 Πως μπορούμε να βοηθηθούμε για να εντοπίσουμε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες

4.4.1 Η διαδικασία εντοπισμού μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας

Η διαδικασία εντοπισμού και επιλογής των σωστών ευκαιριών για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι σημαντική. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τρία στάδια: την αναγνώριση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση.



Πολλές φορές, ο επιχειρηματίας την ίδια στιγμή που αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία, μπορεί παράλληλα να την αξιολογεί. Επίσης, η σειρά με την οποία εμφανίζονται δεν είναι πάντα η αναμενόμενη. Για παράδειγμα, ορισμένες δραστηριότητες ανάπτυξης της ευκαιρίας μπορεί να γίνουν προτού η ευκαιρία αναγνωριστεί.

Η διαδικασία εντοπισμού της ευκαιρίας δεν είναι μία απλή σειρά τριών σταδίων, είναι κυκλική και επαναληπτική: ο επιχειρηματίας θα χρειαστεί να αξιολογήσει την ευκαιρία πολλές φορές κατά την διαδικασία ανάπτυξής της και η αξιολόγηση αυτή μπορεί να οδηγήσει είτε στην αναγνώριση και άλλων επιχειρηματικών ευκαιριών, είτε σε τροποποιήσεις της αρχικής ευκαιρίας.

Η διαδικασία αυτή εμπλουτίζει τις γνώσεις του επιχειρηματία και τον κάνει περισσότερο ευαίσθητο στις αλλαγές του περιβάλλοντος οδηγώντας στην αναγνώριση μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών.

4.4.2 Το στάδιο της Αναγνώρισης

Το στάδιο της αναγνώρισης της ευκαιρίας περιλαμβάνει τη μελέτη του περιβάλλοντος, όταν ο επιχειρηματίας αναζητά πιθανές ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, μπορεί να περιλαμβάνει:

1. τη συνειδητοποίηση αναγκών της αγοράς ή/και της ύπαρξης ανεκμετάλλεωτων πόρων.
2. την αναγνώριση ή την ανακάλυψη ενός ταιριάσματος κάποιας ανάγκης της αγοράς με ορισμένους πόρους.
3. τη δημιουργία ενός νέου ταιριάσματος μεταξύ άσχετων μέχρι τώρα αναγκών και πόρων.

Όταν ο επιχειρηματίας βρει κάποια πιθανή επιχειρηματική ευκαιρία, τότε προχωρά στο επόμενο στάδιο, αυτό της ανάπτυξης.

4.4.3 Το στάδιο της Ανάπτυξης

Το προηγούμενο στάδιο προσφέρει την απλή ιδέα για μία επιχειρηματική ευκαιρία. Σε αυτό το στάδιο, οι απλές ιδέες γίνονται περισσότερο πολύπλοκες, καθώς οι επιχειρηματίες τις ξεκαθαρίζουν και τους δίνουν τελική μορφή. Θα πρέπει να προσδιοριστούν με λεπτομερή τρόπο η ανάγκη της αγοράς, παρόμοια προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά, οι καταναλωτές εκείνοι στους οποίους θα απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία και άλλα.

4.4.4 Το στάδιο της Αξιολόγησης

Στο στάδιο της αξιολόγησης υπάρχουν δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση εξετάζεται αν η ιδέα ικανοποιεί κάποια αντικειμενικά κριτήρια, όπως επιθυμητά αναμενόμενα κέρδη και επιθυμητή απόδοση στα κεφάλαια που θα επενδύσουμε. Στη δεύτερη φάση εξετάζεται κατά πόσο η επιχειρηματική ιδέα αυτή είναι κατάλληλη για εμάς. Μπορεί η ίδια επιχειρηματική ευκαιρία, που είναι κατάλληλη για ένα άτομο, να είναι ακατάλληλη για μας.

Παράδειγμα

Για παράδειγμα, ο Νίκος και η Δήμητρα έχουν εντοπίσει την ίδια επιχειρηματική ευκαιρία που είναι η δημιουργία ενός εστιατορίου θαλασσινών στη Λάρισα. Από την έρευνα που έχουν κάνει πιστεύουν ότι το εστιατόριο αυτό θα φέρει σημαντικά κέρδη, υπάρχει όμως μεγάλος κίνδυνος να μην μπορούν να ανεφοδιάζονται τακτικά με θαλασσινά, πράγμα

που θα προκαλέσει μεγάλο πρόβλημα στην λειτουργία του εστιατορίου. Ο Νίκος αγαπά τον κίνδυνο και είναι διατεθειμένος να προχωρήσει στην δημιουργία του εστιατορίου, αντίθετα η Δήμητρα αποστρέφεται τον κίνδυνο και πιστεύει ότι το επίπεδο κινδύνου που συνεπάγεται η επιχειρηματική ευκαιρία αυτή είναι μεγαλύτερο από αυτό που μπορεί να αναλάβει.

Ο επιχειρηματίας θα αναλάβει την επιχειρηματική ευκαιρία, μόνο αν ικανοποιεί τα κριτήρια τα οποία έχει θέσει. Πρέπει να σημειώσουμε ότι τα κριτήρια αυτά δεν είναι ίδια για όλους τους επιχειρηματίες και η ίδια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να απορριφθεί από έναν επιχειρηματία και να αναληφθεί από έναν άλλον ανάλογα με τα κριτήριά τους.

4.4.5 Ο ρόλος των ερευνών αγοράς

Πολλές επιχειρηματικές ευκαιρίες βρίσκονται σε ανάγκες της αγοράς που δεν ικανοποιούνται καθόλου ή δεν ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο. Συνεπώς, χρειάζεται να προσεγγιστούν οι καταναλωτές με τέτοιο τρόπο ώστε να μάθουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, που θα μπορούσαμε να ικανοποιήσουμε καλύτερα με ένα δικό μας προϊόν.

Αυτό μπορούμε να το κάνουμε με την έρευνα αγοράς, η οποία είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Η έρευνα αγοράς μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε επιχειρηματικές ευκαιρίες, να προβλέψουμε το ύψος των πωλήσεων του νέου προϊόντος μας και το κέρδος που θα μας αποφέρει και να πωλήσουμε το προϊόν μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αν ο επιχειρηματίας δεν κάνει καθόλου έρευνα αγοράς, δεν θα μάθει αν αναπτύσσει ένα προϊόν που ήδη υπάρχει στην αγορά, αν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν του ή αν το προϊόν θα είναι επικερδές. Έτσι, η έρευνα αγοράς μπορεί να προφυλάξει τον επιχειρηματία από μια αποτυχία.

Παράδειγμα

Η Ελένη Νικολαΐδου είναι λάτρης του εναλλακτικού τουρισμού. Σκέφτεται να δημιουργήσει έναν μικρό ορεινό ξενώνα, σε ένα βουνό κοντά στην Λαμία, στον οποίο θα παρέχεται η δυνατότητα εκτός της διαμονής και μιας σειράς από δραστηριότητες όπως: πεζοπορία, ορεινή ποδηλασία,, ορειβασία κλπ. Πριν κάνει όμως ένα τέτοιο βήμα πρέπει να κάνει μια ενδελεχή έρευνα αγοράς. Υπάρχει ζήτηση για ένα τέτοιο προϊόν στην περιοχή που προτίθεται να δημιουργήσει τον ξενώνα; Κατά πόσον υπάρχει θετική

διάθεση συνεργασίας από τους κατοίκους των γύρω χωριών; Μήπως το εγχείρημα της δεν έχει τύχη λόγω της ύπαρξης αντίστοιχων μονάδων σε σχετικά κοντινές περιοχές π.χ Καρπενήσι; Για τον λόγο αυτό επιβάλλεται η διενέργεια έρευνας αγοράς, η οποία σε πολύ μεγάλο βαθμό θα προστατέψει την Ελένη από μια αποτυχημένη επιχειρηματική κίνηση.

Η έρευνα αγοράς δεν γίνεται μόνο όταν ψάχνουμε μια επιχειρηματική ιδέα, αλλά ακόμα και αφού διαθέσουμε το προϊόν μας στην αγορά, ώστε να βεβαιωθούμε ότι το προϊόν μας είναι αυτό που έπρεπε να είναι και, αν όχι, να δούμε πώς μπορούμε να το βελτιώσουμε.

4.4.6 Ο διεθνής ορίζοντας της επιχειρηματικότητας

Λέγεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό. Υπάρχουν όμως πολλές μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μια αξιοπρεπή παρουσία στο εξωτερικό. Το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μέρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιτρέπει στους επιχειρηματίες να διερευνήσουν ευκαιρίες και των υπόλοιπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να εγκατασταθούν ή να διοχετεύσουν την παραγωγή τους εκεί, χωρίς να έχουν να αντιμετωπίσουν τους περιορισμούς που υπήρχαν κατά το παρελθόν στη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράδειγμα

Το ελαιόλαδο χαίρει μεγάλης εκτίμησης στο εξωτερικό για τη γεύση και τις ευεργετικές του ιδιότητες, κατά συνέπεια ένας έλληνας επιχειρηματίας που σκέφτεται να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή τυποποιημένου ελαιόλαδου θα πρέπει να στηριχτεί σε μεγάλο βαθμό στις αγορές του εξωτερικού.

Το Διαδίκτυο επίσης έχει δώσει νέες δυνατότητες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, που περνάει πλέον τα σύνορα των κρατών. Με μικρό κόστος και σε μικρό χρονικό διάστημα, ένας επιχειρηματίας μπορεί να κάνει γνωστό το προϊόν του σε όλους τους καταναλωτές που έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Παράδειγμα

Πολλοί άνθρωποι, αντί να περιμένουν να έρθει ένα νέο βιβλίο ή CD στην πόλη τους, το παραγγέλνουν μέσω Διαδικτύου και το παραλαμβάνουν πολύ πιο γρήγορα και σε πιο συμφέρουσα τιμή.

Με αυτόν τον τρόπο οι πιθανοί πελάτες ενός επιχειρηματία δεν περιορίζονται πια σε ένα γεωγραφικό χώρο, αλλά με λίγη υπερβολή μπορούμε να πούμε ότι επεκτείνονται σε όλο τον πλανήτη.

Σύνοψη

Στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα αναλύθηκε εκτενώς η έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Στη πρώτη υποενότητα αναφέρθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Στη δεύτερη υποενότητα αναλύθηκαν οι μορφές και οι τύποι των επιχειρηματικών ευκαιριών. Τονίστηκε ότι η ουσία της διαδικασίας εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών επικεντρώνεται στον προσδιορισμό μιας ανάγκης της αγοράς. Αναλύθηκε το «δίλημμα της επιχειρηματικής ευκαιρίας», δηλαδή η διαπίστωση ότι όσο η ανάγκη και η λύση είναι άγνωστες και οι επιχειρηματίες έχουν προσδιορίσει μια ανάγκη και έχει βρεθεί η λύση, τόσο είναι βέβαιο πως θα επιτευχθεί μια επιτυχημένη επιχειρηματική προσπάθεια.

Στη τρίτη υποενότητα τέθηκε το ερώτημα αν φτιάχνονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αναλύθηκαν επίσης, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζονται και αναπτύσσονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Στη συνέχεια, έγινε περιγραφή της σημασία της γνώσης στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών.

Στην τέταρτη υποενότητα αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να βοηθηθούμε στον εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι πηγές για νέες ευκαιρίες προέρχονται από την ανάλυση της αγοράς (σχετικά με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές), μαζί με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Μελετήθηκε η **διαδικασία εντοπισμού** μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, η οποία αποτελείται από τρία στάδια: την **αναγνώριση**, την **ανάπτυξη** και την **αξιολόγηση**.

Στην συνέχεια της υποενότητας έγινε σαφής ο **ρόλος της έρευνας αγοράς**, η οποία επιτρέπει στον επιχειρηματία να αναγνωρίσει ευκαιρίες, να προβλέψει το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος, το κέρδος που θα αποκομίσει και πώς να πωλήσει το προϊόν αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η ενότητα ολοκληρώθηκε με μια ανάλυση του **διεθνούς ορίζοντα της επιχειρηματικότητας**.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 5: Η Επιχείρηση και οι λειτουργίες της

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας της επιχείρησης ως οργανισμού λήψης αποφάσεων σχετικών με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- την έννοια της διοίκησης της επιχείρησης
- τους βασικούς στόχους της επιχείρησης
- τις βασικές λειτουργίες του σύγχρονου management της επιχείρησης
- την έννοια της οργάνωσης και της μορφής της
- την τμηματοποίηση της οργάνωσης

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| • Οικονομική Μονάδα | • Έρευνα & Ανάπτυξη |
| • Διοίκηση | • Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού |
| • Σχεδιασμός | • Λογιστήριο |
| • Οργάνωση | • Νομικό Τμήμα |
| • Στόχοι Επιχείρησης | |
| • Ηγεσία | |
| • Έλεγχος | |

5.1 Η έννοια της διοίκησης της επιχείρησης

Η Επιχείρηση είναι ένας οργανισμός λήψης αποφάσεων σχετικών με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια των αποφάσεων αυτών στην επιχείρηση δαπανώνται πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ενώ ο επιχειρηματίας αποζημιώνεται για τις δαπάνες της από την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρήχθησαν. Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι ο καθορισμός ενός πλαισίου με βάση το οποίο θα λαμβάνουν χώρα οι αποφάσεις και οι ενέργειες αυτές. Ο συντονισμός όλων των απαραίτητων ενεργειών ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης είναι αντικείμενο της διοίκησης (μάνατζμεντ). Υπάρχουν σημαντικές προσπάθειες στο να οριστεί με τρόπο ξεκάθαρο η έννοια της διοίκησης.

Έτσι σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες προσεγγίσεις η διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η συνεργασία με άλλους καθώς και ο τρόπος υλοποίησης της δουλειάς μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός επιχειρηματικού οργανισμού και των μελών του. Περιλαμβάνει την διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης διεύθυνσης - ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών, ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

5.1.1 Οι στόχοι της επιχείρησης

Η διοίκηση μιας επιχείρησης αποσκοπεί ουσιαστικά στην υλοποίηση των βασικών στόχων και του οράματος της.

Πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι οι διοικητικοί στόχοι δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν. Συχνά οι πραγματικοί διοικητικοί στόχοι απέχουν από τους δηλωμένους στόχους της εταιρείας. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν μια πληθώρα στόχων. Η εκπλήρωσή τους είναι αναγκαία για την λειτουργία της επιχείρησης. Όμως, ποιος είναι ο βασικός στόχος των οικονομικών μονάδων;

Πολλοί οικονομολόγοι έχουν αποφανθεί ότι ο κύριος στόχος των οικονομικών μονάδων είναι η επιβίωσή τους. Η επιβίωση μιας οικονομικής μονάδας μπορεί να θεωρηθεί είτε ως βραχυπρόθεσμος στόχος είτε ως ένας από τους μακροπρόθεσμους στόχους. Θα ήταν προς το συμφέρον της

οικονομικής μονάδας να λειτουργεί και να δραστηριοποιείται προς αυτήν την κατεύθυνση

Η επιβίωση ως στόχος επιχειρηματικής δράσης δεν συνεπάγεται αυτόματα και την μεγιστοποίηση των κερδών . Πολλές φορές η μονοδιάστατη επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους μπορεί να αποβεί μοιραία για την λειτουργία της οικονομικής μονάδας. την προοπτική της δημιουργίας ανάλογων κερδών. Με την είσοδό τους αυξάνεται αυτόματα και ο ανταγωνισμός.

Η οργανωτική δομή και η διάρθρωση κάθε οικονομικής μονάδας είναι απόρροια της ανάλυσης των στόχων της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση κατ' αρχήν θα πρέπει να έχει καθορίσει τους στόχους της και κατ' επέκταση να γίνει ανάλυση των στόχων αυτών σε επιμέρους βαθμίδες.

5.2 Οι βασικές Λειτουργίες του σύγχρονου Μάνατζμεντ στις Επιχειρήσεις

Η διοίκηση, το «μάνατζμεντ» μιας επιχείρησης, αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οι λειτουργίες αυτές είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος. Η εκτέλεση αυτών των λειτουργιών προϋποθέτει μια σειρά η οποία είναι ευδιάκριτη και κατανοητή μόνο στην έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης, διότι μετά οι τέσσερις λειτουργίες αλληλοεπηρεάζονται. Η διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης αποτυπώνεται στο Σχήμα 1:

Σχεδιασμός

Οργάνωση

Ηγεσία

Έλεγχος



Σχήμα 1: Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης

Σύμφωνα με τον σχήμα 1 αυτή η διαδικασία ξεκινά με τον σχεδιασμό όλων των ενεργειών της επιχείρησης, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών για την υλοποίηση αυτών των ενεργειών, την καθοδήγηση ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού από την ηγεσία-διεύθυνση, τον έλεγχο για την επίτευξη ή όχι των στόχων της επιχείρησης ο οποίος με την σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή όχι του σχεδιασμού.

5.2.1 Ο Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι απόρροια της λήψης αποφάσεων. Με άλλα λόγια ο επιχειρηματίας αποφασίζει τι θα κάνει, πως θα το κάνει και πότε θα το κάνει και οργανώνει προσεκτικά μια σειρά ενεργειών για την υλοποίηση αυτών των αποφάσεων.

Η ίδια η πράξη της προετοιμασίας επιχειρηματικού σχεδιασμού αναγκάζει τους επιχειρηματίες να σκεφτούν τα μέτρα που πρέπει να πάρουν από τη στιγμή που θα αποφασίσουν να ανοίξουν δική τους επιχείρηση και σε όλα τα χρόνια που θα αφιερώσουν ως ενεργοί επιχειρηματίες στο εγχείρημα τους.

Η αξία του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι αδιαμφισβήτητη και προκύπτει από:

Την ίδια την φιλοσοφία του σχεδιασμού, δηλαδή η αποδοχή του ή όχι διαχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τις ανεπιτυχείς.

Το γεγονός ότι καταστρώνοντας επιχειρηματικό σχεδιασμό δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις δράσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα προκύψουν στην πορεία.

Την αξιοποίηση πολύ περισσότερων στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον που κινείται, σε σχέση με επιχειρήσεις που επιμένουν στην φιλοσοφία «εγώ ξέρω-εγώ αποφασίζω»

Το ότι οι επιχειρηματίες αποκτούν ένα οδηγό πλεύσης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

5.2.2 Η έννοια της Οργάνωσης

Η Οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμονται στους κατάλληλους ανθρώπους και τους δίνονται οι σχετικές ευθύνες και πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός οργανισμού με συγκεκριμένη μορφή και λειτουργική διάρθρωση.

Η οργάνωση της επιχείρησης δεν είναι ανεξάρτητη από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Παράδειγμα

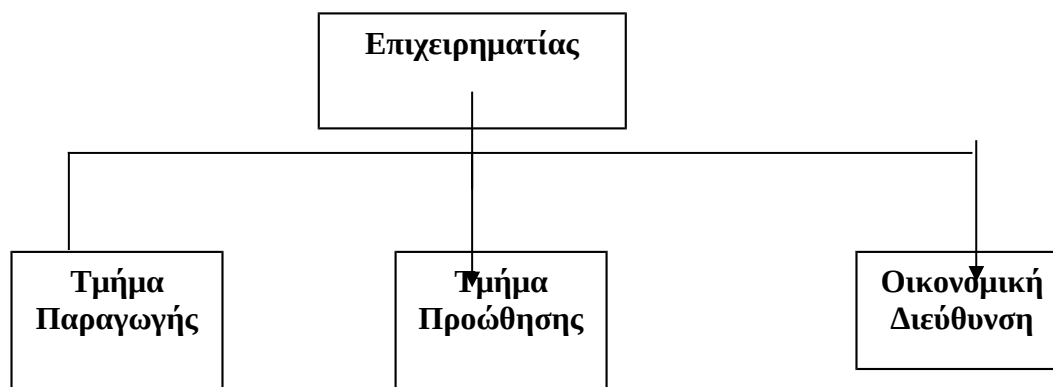
*Εάν μια επιχείρηση θέτει ως σκοπό την προσφορά υπηρεσιών διαφήμισης και επικοινωνίας, τότε χρειάζεται μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή η οποία θα ελαχιστοποιεί το κόστος της προσφοράς της υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας γνώση και εμπειρία της διοίκησης και την συνεργασία εξειδικευμένων στελεχών με σπουδές στον στην επικοινωνία και την διαφήμιση. Εάν η επιχείρηση όμως δραστηριοποιείται στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών π.χ *image making* σε πολιτικά πρόσωπα θα πρέπει να διαφοροποιήσει την στρατηγική της με πρόσληψη στελεχών υψηλού κύρους και κατάρτισης.*

Για να επιτευχθεί ο συντονισμός όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης ακολουθείται πολύ συχνά η οργάνωση της επιχείρησης σε διευθύνσεις και τμήματα. Οι κυριότερες

μορφές οργάνωσης σε διευθύνσεις είναι οργάνωση κατά λειτουργία, διεργασία, προϊόν, αγορά, πελατεία και γεωγραφική περιοχή.

(α) Κατά Λειτουργία

Η συνηθέστερη μέθοδος ομαδοποίησης λειτουργιών είναι η κατά κατηγορία λειτουργιών όπως η προώθηση πωλήσεων, οικονομική διαχείριση και η παραγωγή (βλέπε σχήμα 2)



Σχήμα 2: Οργάνωση κατά Λειτουργία

(β) Κατά διεργασία

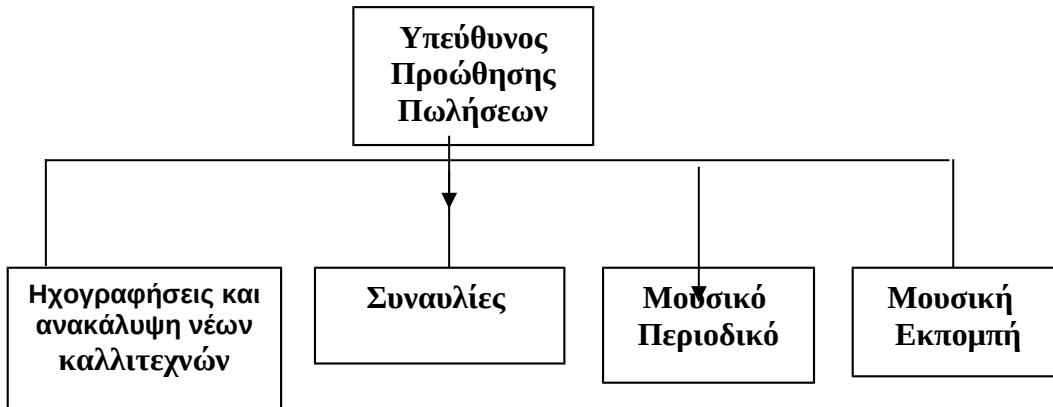
Η οργάνωση σε διευθύνσεις και τμήματα μπορεί να γίνει και κατά διεργασία, (βλέπε σχήμα 3)



Σχήμα 3: Οργάνωση κατά Διεργασία

(γ) Κατά Προϊόν

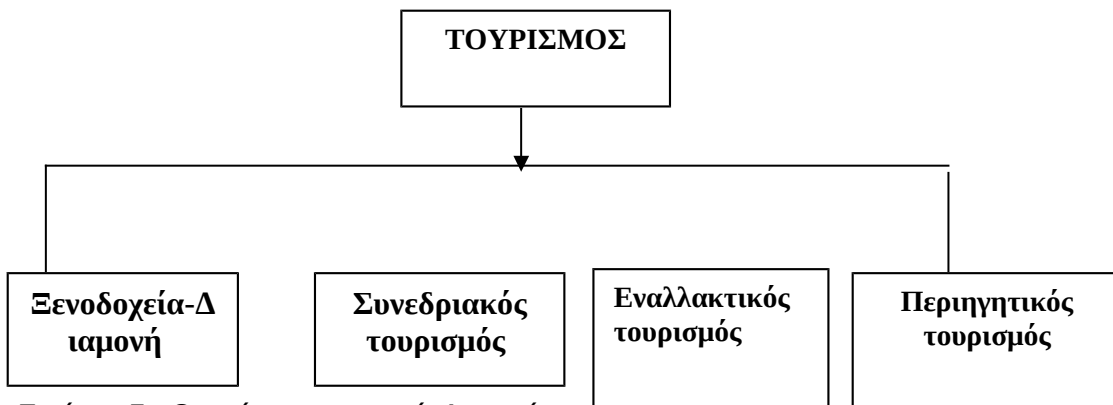
Στις περιπτώσεις που απαιτείται εξειδικευμένη γνώση για ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες η οργάνωση σε διευθύνσεις κατά προϊόν είναι καλύτερη. (βλέπε σχήμα 4)



Σχήμα 4: Οργάνωση κατά Προϊόν

(δ) Κατά Αγορά

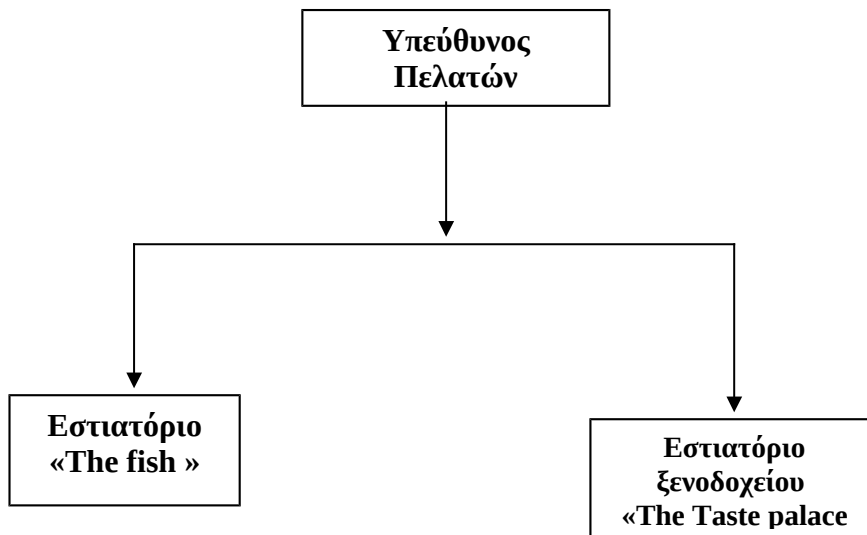
Όταν υπάρχει ανάγκη προσφοράς διαφορετικού τύπου υπηρεσιών σε διαφορετικές αγορές, συνίσταται η οργάνωση σε διευθύνσεις κατά τομέα αγοράς. Στο σχήμα 5 βλέπουμε μια επιχείρηση παροχής τουριστικών υπηρεσιών-πακέτων και είναι οργανωμένη με αυτόν τον τρόπο.



Σχήμα 5: Οργάνωση κατά Αγορά

(ε) Οργάνωση Κατά Πελατεία

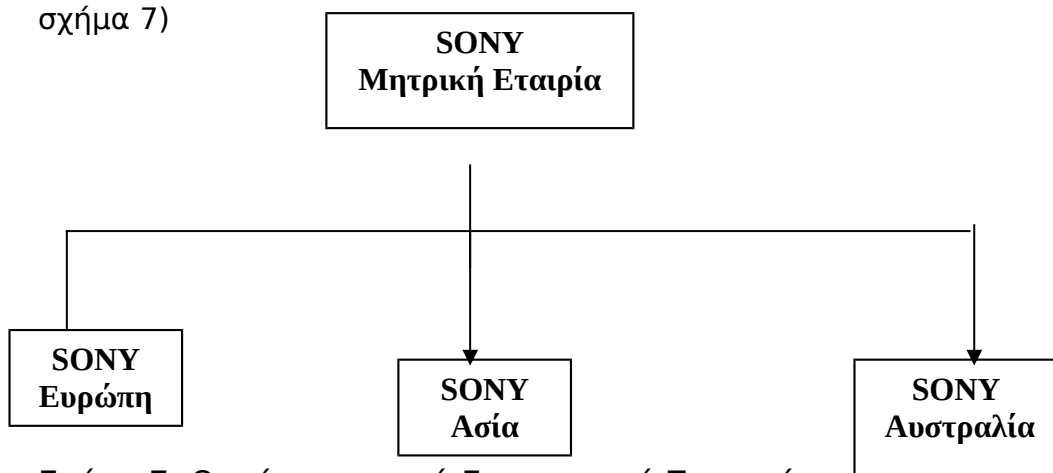
Μερικές φορές η ύπαρξη βασικών ή πολύ μεγάλων πελατών απαιτεί την οργάνωση σε διευθύνσεις κατά πελάτη. Ας δούμε την περίπτωση ενός αποκλειστικού προμηθευτή delicatessen προϊόντων που συνεργάζεται με μεγάλα εστιατόρια καθώς και εστιατόρια μεγάλων κεντρικών ξενοδοχείων.



Σχήμα 6: Οργάνωση κατά Πελάτη

(στ) Κατά Γεωγραφική Περιοχή

Οι μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί οι οποίοι έχουν εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο, ή έχουν υποκαταστήματα σε πολλές περιοχές μιας χώρας μπορούν να χωριστούν σε διευθύνσεις κατά γεωγραφική περιοχή ώστε να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες με πιο αποτελεσματικό κόστος. (βλέπε σχήμα 7)



Σχήμα 7: Οργάνωση κατά Γεωγραφική Περιοχή

5.2.3 Διεύθυνση -Ηγεσία

Η διεύθυνση είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη. Η επιτυχημένη διεύθυνση στοχεύει στην ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του κάθε στελέχους ξεχωριστά.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει και το θέμα της «ηγεσίας». Ηγεσία είναι η διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους στην κατεύθυνση της επίτευξης επιθυμητών στόχων. Υπάρχουν οι ηγέτες που διορίζονται από την ιεραρχική δομή της επιχείρησης και οι ηγέτες οι οποίοι αναγνωρίζονται μέσα από την διαδικασία της καθημερινής επαφής.

5.2.4 Έλεγχος

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης για την εξακρίβωση και την διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου.

Το πρώτο σημαντικό βήμα είναι ο καθορισμός προτύπων απόδοσης. Αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διεύθυνσης για τον έλεγχο μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χρησιμεύουν για την μέτρηση και αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης σε σχέση με την επιθυμητή και διατυπώνονται με σαφείς και μετρήσιμους όρους.

Παράδειγμα

Μια επιχείρηση μουσικών παραγωγών θέτει ως στόχο η παράσταση που θα ανεβάσει αυτή την σεζόν να κόψει 40 χιλιάδες εισιτήρια. Αντίστοιχα μια αλυσίδα βιβλιοπωλείων θα μπορούσε να θέσει ως στόχο τα 150.000 βιβλία ετησίως

Αν ορίζονται υπερβολικά υψηλά πρότυπα, ο οργανισμός δεν θα επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και αυτό θα θεωρείται αποτυχία. Εάν πάλι ορίζονται πολύ χαμηλά πρότυπα απόδοσης ο οργανισμός θα τα ξεπερνά εύκολα και αυτό θα χαρακτηρίζεται κακώς ως επιτυχία, επειδή στην πραγματικότητα θα μπορούσε να γίνει παραγωγικότερη χρήση των πόρων.

Οι στόχοι που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι από τη φύση τους ποσοτικές (quantitative). Οι αριθμοί που προκύπτουν από τέτοιες μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούνται σε συγκρίσεις και να λαμβάνονται υπόψη σε μια γενική αξιολόγηση της απόδοσης. Υπάρχουν, ωστόσο, και παράγοντες απόδοσης που δεν επιδέχονται άμεση ποσοτική μέτρηση.

Κάθε επιχείρηση θα μπορούσε να προσπαθήσει να ποσοτικοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών με ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο οι απαντήσεις θα δίνονταν με τη μορφή κλίμακας του βαθμού ικανοποίησης, από καλή ως

κακή. Ταυτόχρονα θα μπορούσε να γίνει μια συζήτηση για τις περιπτώσεις από τις οποίες έμειναν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι.

Αυτή η ομάδα συζήτησης (που στις έρευνες ονομάζεται μερικές φορές και διερευνητική ομάδα - focus group) γενικά δεν καταλήγει σε αριθμητικά δεδομένα, αλλά μπορεί να δώσει μια αίσθηση της ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα εξυπηρέτησης. Αυτά τα μη αριθμητικά δεδομένα είναι ποιοτικά (qualitative) και μπορεί κι αυτά να αποδεικνύονται χρήσιμα στη μέτρηση της απόδοσης.

Ο χρόνος στον οποίο γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης έχει πολύ μεγάλη σημασία. Η φύση του προϊόντος επηρεάζει το χρόνο στον οποίο θα πρέπει να γίνει η μέτρηση της απόδοσης. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα χρονικά πλαίσια του ίδιου του στόχου επηρεάζουν το χρόνο της αξιολόγησης της απόδοσης. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει να αξιολογούνται σε πιο σύντομες περιόδους. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, αντίθετα, πρέπει να αξιολογούνται σε μεγαλύτερα χρονικά πλαίσια. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η έγκυρη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η παρακολούθηση και έλεγχος των εργασιών μιας επιχείρησης γίνεται με την χρήση ορισμένων εργαλείων διοίκησης. Ένα από τα πλέον δημοφιλή είναι το γραμμικό χρονοδιάγραμμα Gantt. Το γραμμικό χρονοδιάγραμμα Gantt δίνει το χρόνο έναρξης, το χρόνο λήξεως, καθώς και την χρονική διάρκεια κάθε εργασίας (δραστηριότητας) ενός έργου. Χρησιμοποιείται σε μικρά έργα και για εργασίες για τις οποίες μπορούμε να βρούμε την χρονική αλληλουχία, πράγμα που σε μεγάλα έργα είναι πολύ δύσκολο ή και αδύνατο. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από την λειτουργία του σχεδιασμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι ξεκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την διαδικασία σχεδιασμού.

5.3. Η οργάνωση της επιχείρησης σε τμήματα

5.3.1 Εισαγωγή

Ο όρος τμήμα υποδηλώνει έναν ξεχωριστό κλάδο ή χώρο του οργανισμού, όπου συγκεκριμένο στέλεχος ή ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για τη σωστή και αποδοτική υλοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Κάθε τμήμα επιτελεί τη δική του λειτουργία, πραγματοποιώντας καθημερινά συγκεκριμένες εργασίες. Τα σπουδαιότερα τμήματα κάθε σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής:

- Τμήμα Παραγωγής-Έρευνας και Ανάπτυξης
- Τμήμα Μάρκετινγκ-Πωλήσεων-Χορηγιών
- Τμήμα Προσωπικού/Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
- Μηχανογράφηση (Τμήμα Πληροφορικής)
- Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης
- Λογιστήριο
- Νομικό Τμήμα

Πριν προχωρήσουμε στην αναλυτική παρουσίαση κάθε τμήματος, θα πρέπει να διευκρινίσουμε ορισμένα πράγματα. Η ύπαρξη ταυτόχρονα όλων αυτών των τμημάτων προϋποθέτει μεγάλο μέγεθος επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι μικρού και μεσαίου τύπου επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως απασχολούν τον επιχειρηματία και μέχρι δέκα εργαζόμενους, αδυνατούν να οργανωθούν γύρω από τη λογική των τμημάτων. Είναι, όμως, προφανές ότι όλες οι λειτουργίες και οι διαδικασίες που αφορούν στην επιχείρηση υπάρχουν, ανεξαρτήτως τμημάτων, και στις μικρού τύπου επιχειρήσεις και διεκπεραιώνονται από τον επιχειρηματία, τους εργαζόμενους και κάποιους εξωτερικούς συνεργάτες.

Παράδειγμα

Ένα μικρό κατάστημα πώλησης δίσκων και βιντεοπαιχνιδιών το οποίο απασχολεί τον επιχειρηματία και τρεις υπαλλήλους δεν είναι δυνατό να έχει όλα αυτά τα τμήματα. Το κομμάτι του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και του προγραμματισμού το αναλαμβάνει ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Με τα λογιστικά συνήθως ασχολείται κάποιος λογιστής ο οποίος συνεργάζεται με την επιχείρηση, ενώ με τις όποιες νομικές υποθέσεις προκύπτουν ασχολείται ο δικηγόρος του επιχειρηματία. Αντίθετα, μεγάλα κεντρικά δισκοπωλεία στα αστικά κέντρα που συνήθως αποτελούν τμήματα πολυεθνικών εταιρειών με στρατηγική πωλήσεων και πολλούς εργαζόμενους, είναι οργανωμένα σε τμήματα για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το θέμα της καθημερινής της λειτουργίας.

Προχωρώντας στην ανάλυσή μας, θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τις αρμοδιότητες κάθε τμήματος και πώς αυτό οργανώνεται σε μία επιχείρηση.

5.3.2 Τμήμα Παραγωγής-Έρευνας και Ανάπτυξης

Το τμήμα παραγωγής οργανώνει το πλέγμα των ενεργειών που καταλήγουν στη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εμπορεύεται και προωθεί η επιχείρηση. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν τη φυσική παραγωγή του αγαθού, τον ποιοτικό έλεγχο και την εξασφάλιση της ομαλής ροής πρώτων υλών. Όπως έχουμε ήδη τονίσει, η επιχειρηματικότητα που συνδέεται με την παροχή αθλητικών και πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών περιλαμβάνει ένα σημαντικό εύρος δραστηριοτήτων που σε πολλές περιπτώσεις συνδέονται με κλάδους του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα, όπου η διαδικασία παραγωγής, και κατά συνέπεια το τμήμα παραγωγής, παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος παραγωγής συμβαδίζει με τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με άλλα λόγια, εάν μία επιχείρηση είναι «εμπορική», δηλαδή πουλά προϊόντα τα οποία δεν τα παράγει εκείνη, αλλά τα προμηθεύεται από «παραγωγικές» επιχειρήσεις, εγχώριες ή του εξωτερικού, τότε δεν κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη τμήματος παραγωγής

Παράδειγμα

Μία επιχείρηση η οποία ασχολείται με γραφικές τέχνες θα πρέπει να έχει οργανώσει έναν μηχανισμό, ώστε να τυπώνει τα προϊόντα που θέλει να προωθήσει αξιοποιώντας τις λύσεις που προσφέρει η τεχνολογία (εκτυπωτές Laser, υπερσύγχρονα Scanners, δυνατότητες πολλαπλών εκτυπώσεων, χρήση εξειδικευμένου λογισμικού, π.χ quark κ.λπ. Αντίθετα, ένα δισκοπωλείο το οποίο πουλά δίσκους ασκεί εμπορική δραστηριότητα, αρκείται δηλαδή στο να προμηθεύεται βιβλία από τους προμηθευτές δίσκων και να τους πουλά στο κοινό, συνεπώς δεν χρειάζεται τμήμα παραγωγής.

5.3.2 Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Ο ρόλος του τμήματος μάρκετινγκ στην επιτυχία της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι αφορά στο πιο νευραλγικό κομμάτι των πωλήσεων, την αποτελεσματική προώθησή τους και τη σωστή τιμολόγηση των προϊόντων που πουλάει.

Με βάση τις αναλύσεις αγοράς, τους στόχους της επιχείρησης και τα μέσα που διαθέτει, το τμήμα μάρκετινγκ μίας επιχείρησης προσδιορίζει:

- Ποια είναι η αγορά στην οποία κινείται και ποιο το προφίλ των πελατών-καταναλωτών αθλητικών/πολιτιστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, δηλαδή πόσο θα πουλά το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, θα παρέχει ή όχι εκπτώσεις ανάλογα με την ποσότητα που αγοράζει ο πελάτης, θα τιμολογεί πάνω, κάτω ή στο ίδιο επίπεδο με τον ανταγωνισμό.
- Ποιος είναι ο τρόπος διακίνησης των προϊόντων και ποια τα κανάλια διανομής.
- Ποιο είναι το πλάνο διαφήμισης, το budget που θα διατεθεί, οι προωθητικές ενέργειες δικτύωσης και δημοσίων σχέσεων.
- Ποιοι είναι οι στόχοι για τις μελλοντικές πωλήσεις.

Παράδειγμα

Το τμήμα μάρκετινγκ μίας επιχείρησης γραφικών τεχνών θα πρέπει να προσδιορίσει ποια είναι η ομάδα στόχος των καταναλωτών στην οποία απευθύνεται. Είναι φοιτητές νέοι σε ηλικία, των οποίων η εκτύπωση των πανεπιστημιακών τους εργασιών θα είναι το βασικό κομμάτι της δουλειάς είναι; Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίσει εάν στοχεύει σε υψηλού εισοδήματος κατηγορίες καταναλωτών ή εάν θα ακολουθήσει τη στρατηγική προσέγγισης όλων των εισοδηματικών στρωμάτων.

5.3.3 Τμήμα Προσωπικού/Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Το στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης καλείται να καλύψει τις λειτουργικές ανάγκες της και τη στελέχωση όλων των επιμέρους της τμημάτων. Συνεπώς, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πραγματοποιεί την πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος είναι:

- Η επιλογή - πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού
- Οι δυσκολίες στην επιλογή εμφανίζονται όταν αναζητούνται εξειδικευμένα στελέχη, με γνώσεις με ειδικές γνώσεις και καλή γνώση της αγοράς.
- Ο καθορισμός του συστήματος αμοιβών

- Οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις επιδιώκουν ένα ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών, ανάλογα με τις πωλήσεις που επιτυγχάνουν.
- Η ενημέρωση/εκπαίδευση των εργαζομένων

Πολλές επιχειρήσεις ξοδεύουν σημαντικά ποσά για να παρακολουθήσουν τα στελέχη τους επιμορφωτικά σεμινάρια για τις εξελίξεις στις ειδικότητές τους. Το τμήμα διαχείρισης πόρων είναι υπεύθυνο για την οργάνωση αυτών των σεμιναρίων και των δράσεων, επιλέγοντας την πραγματοποίησή τους είτε εξωτερικά, είτε εσωτερικά. Στις μικρές επιχειρήσεις τον ρόλο του εκπαιδευτή αναλαμβάνει ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Το βασικό πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει την εκμάθηση των «μυστικών» της δουλειάς στους συνεργάτες του.

Κριτήρια Αξιολόγησης Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι σε απόλυτη συνάφεια με την επίτευξη ορισμένων στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων ανά υπάλληλο, παραγόμενων προϊόντων ανά εργάτη κ.λπ.

Υποκίνηση και Επίλυση Συγκρούσεων

Η υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων είναι γεγονός ότι αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων καθορίζει το σύστημα των προαγωγών και της αναγνώρισης της προσπάθειας των εργαζομένων, ενώ ασχολείται ιδιαίτερα με την αποφυγή συγκρούσεων.

5.3.4 Τμήμα Πληροφορικής

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων-πληροφοριών που αφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τη σωστή επεξεργασία τους και την αποτελεσματική διάθεση αυτών των πληροφοριών στα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και του Διαδικτύου. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών κατέστησε επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας ενός τέτοιου τμήματος, το οποίο, εκτός των άλλων, συντηρεί και διαχειρίζεται τα εργαλεία πληροφορικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Μερικές από τις πλέον απαραίτητες εργασίες που επιτελεί το τμήμα πληροφορικής μίας επιχείρησης είναι οι εξής:

- Συντήρηση και υποστήριξη των υποδομών πληροφορικής της επιχείρησης.

- Ψηφιοποίηση υλικού, πληροφοριών και εγγράφων που αφορούν στην επιχείρηση και τις διαδικασίες της, ώστε να αντιμετωπίζονται θέματα γραφειοκρατίας και μη εύκολης πρόσβασης στα δεδομένα της επιχείρησης.
- Δημιουργία και ενημέρωση της ηλεκτρονικής σελίδας (web page) στην οποία αποτυπώνονται μία σειρά χρήσιμων πληροφοριών, όπως η ιστορία της επιχείρησης, τα απονεμηθέντα βραβεία και θετικά σχόλια του τύπου γι' αυτή, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας που κατέχει η εταιρεία, αναληφθέντα έργα, γενικά ο,τιδήποτε ενισχύει την εικόνα της εταιρείας.

5.3.5 Τμήμα Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης

Αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά τμήματα της επιχείρησης. Καταρτίζει τον οικονομικό προγραμματισμό της επιχείρησης, τους τρόπους χρηματοδότησης όλων των ενεργειών και των δραστηριοτήτων της, προτείνει επικερδείς δραστηριότητες, αναλύει τα δεδομένα και κάνει προβλέψεις για την πορεία της επιχείρησης, τόσο μέσα στη συγκεκριμένη χρονιά, όσο και τα επόμενα έτη.

Ο οικονομικός προγραμματισμός αποτελεί ένα βασικό εργαλείο διοίκησης, διότι της δίνει τη δυνατότητα να επέμβει έγκαιρα και να διορθώσει τα όποια λάθη πιθανόν να δημιουργηθούν.

Η βασική λειτουργία του χρηματοοικονομικού τμήματος μίας επιχείρησης, είναι ο προϋπολογισμός. Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχεδιάγραμμα των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Μέσω του προϋπολογισμού, η οικονομική μονάδα προγραμματίζει, αποφασίζει και δρομολογεί διάφορες ενέργειες για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα μέσα και επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση.

Το χρηματοοικονομικό τμήμα ενημερώνει τη διοίκηση για το πότε θα ενδέχεται να παρουσιαστούν προβλήματα ρευστότητας, πότε θα χρειαστεί η επιχείρηση κεφάλαιο κίνησης και για το εάν μία επένδυση πρέπει να γίνει ή όχι.

5.3.6 Λογιστήριο

Το λογιστήριο ασχολείται με την έκδοση των οικονομικών καταστάσεων που απεικονίζουν την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης, καθώς και

όλα τα παραστατικά που αποτυπώνουν τις δοσοληψίες της επιχείρησης (τιμολόγια, αποδείξεις κ.λπ.).

Οι βασικότερες από αυτές τις λογιστικές καταστάσεις είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως, που συνοψίζει τα έσοδα, τα έξοδα και τα κέρδη μία συγκεκριμένης λογιστικής περιόδου.
- Ο Ισολογισμός, που απεικονίζει την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης (το ενεργητικό, το παθητικό και την καθαρή αξία) σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως στο τέλος της ετήσιας λογιστικής περιόδου.
- Η Κατάσταση Ταμειακής Ροής (Cash Flow), που συνοψίζει τις εισροές και εκροές μετρητών και χρεογράφων κατά την περίοδο της λογιστικής χρήσης.

5.3.7 Νομικό Τμήμα

Το νομικό τμήμα μίας επιχείρησης έχει σημαντικό ρόλο εξασφαλίζοντας την επιχείρηση απέναντι σε πελάτες και προμηθευτές, κατοχυρώνοντας όλα τα νόμιμα δικαιώματα που προκύπτουν από τις συμφωνίες μαζί τους.

Κύριο αντικείμενο του τμήματος είναι η σύναψη συμβάσεων μεταξύ της επιχείρησης και πελατών, προμηθευτών και χορηγών με τους οποίους συνεργάζεται.

Σύνοψη

Η διοίκηση, το «μάνατζμεντ» μιας επιχείρησης αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οι λειτουργίες αυτές είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος.

Η οργάνωση ορίζεται ως διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμονται στους κατάλληλους ανθρώπους και τους δίνονται οι σχετικές ευθύνες και πόροι.

Η οργάνωση μια επιχείρησης μπορεί να χωριστεί σε οργάνωση κατά διευθύνσεις και συγκεκριμένα σε οργάνωση κατά διεργασία, λειτουργία, προϊόν, αγορά, γεωγραφική περιοχή και πελατεία

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Ειδικά Θέματα Πωλήσεων και Marketing Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας του marketing ως της βασικής μεθόδου «ανάγνωσης» των μεταβολών των αγορών.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- την έννοια του marketing
- την ιστορική του εξέλιξη και την σημασία του για την οικονομία
- τον ρόλο του marketing σε μια επιχείρηση και στην οικονομία
- τις διαφορές ανάμεσα στο marketing και τις πωλήσεις
- τι είναι το μίγμα marketing
- να τιμολογείτε ένα προϊόν χρησιμοποιώντας μια σειρά από μεθόδους
- να διαξαγάγετε μια έρευνα marketing

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Marketing
- Προϊόν
- Αγορά
- Πωλήσεις
- Μίγμα Marketing
- Τιμολόγηση Προϊόντος
- Μέθοδος Μέγιστου Κέρδους
- Προώθηση Προϊόντος
- Διανομή
- Τμηματοποίηση αγοράς

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΉ ΣΤΗΝ ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MARKETING -ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Marketing καλείται το σύνολο των μεθόδων που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στη διερεύνηση και τη μεταβολή των αγορών. Marketing καλείται η διαρκής έρευνα της προσαρμογής ενός «προϊόντος» στην αγορά του. Το marketing περιλαμβάνει τις διαδικασίες και τις τεχνικές έρευνας με στόχο και πολιτική την κατάκτηση της αγοράς. Εξασφαλίζει τη διείσδυση της προσφοράς στην αγορά που περισσότερο προσιδιάζει σ' αυτή, μέσω τεχνικής έρευνας, πρόβλεψης και λήψης αποφάσεων. Γι' αυτό άλλωστε στις περισσότερες γλώσσες ο αγγλικός όρος «marketing» ερμηνεύεται περιφραστικά ως «τοποθέτηση στην αγορά».

Marketing είναι «η συστηματική και συντονισμένη προσαρμογή της πολιτικής των επιχειρήσεων ή και της πολιτικής των ιδιωτών και του κράτους, σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, προς μια άριστη ικανοποίηση των αναγκών ορισμένων ομάδων καταναλωτών με ταυτόχρονη επίτευξη του αναλογούντος κέρδους».

Η ιστορική εξέλιξη του Μάρκετινγκ.

Η οικονομία παραγωγής αγαθών προς χρήση, σύμφωνα με τον «Οικονομικό» του Ξενοφώντα διαμορφώνεται από τον τρόπο λειτουργίας του Μάρκετινγκ στην Κοινωνία. Από το 1900, όταν οι οικονομολόγοι άρχισαν να διακρίνουν μια νέα παράμετρο για μια επαρκή αγορά, μέχρι το 1920, που έγινε αυτόνομο επιστημονικό αντικείμενο, το μάρκετινγκ σε ένα νέο πεδίο σκέψης - εφαρμογής επιχειρησιακών σκοπών ανεξάρτητο από τα οικονομικά. Ενώ υπήρχε η αγορά που υποκύπτει παθητικά σε ένα δεδομένο ισοζύγιο προσφοράς - ζήτησης, η συμβολή του μάρκετινγκ στην ενεργητική διαμόρφωση του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιεί τον καταναλωτή είναι τεράστια. Η οικονομία χάρη στο μάρκετινγκ, διαμορφώνει μια αυτοπροστασία από ανεπαρκείς αγορές και γίνεται κοινωνικό σύστημα που ικανοποιεί κοινωνικές υλικές ανάγκες. Η κατανάλωση ως δραστηριότητα γίνεται πρωταρχική σκέψη στην επιστήμη του μάρκετινγκ και η μαζική κουλτούρα ως έννοια που αναλύεται από την Σχολή της Φραγκφούρτης, εμφανίζεται με το ραδιόφωνο. Οι πρώτες ραδιοφωνικές διαφημίσεις σαπουνιών δίνουν την αφορμή για τον καθορισμό της πρακτικής του μάρκετινγκ και τα απασχολούμενα στελέχη σε αυτό, ενδιαφέρονται όχι μόνο

για την εξασφάλιση της πώλησης αλλά και για την προετοιμασία πριν από την πώληση ή την προώθηση.

Η δεκαετία 1930-1940 έδωσε στο μάρκετινγκ ξεχωριστό ρόλο. Τα στελέχη μάρκετινγκ πραγματοποιούν τις πρώτες έρευνες αγοράς, οι οποίες εξελίσσονται από απλή καταγραφή δεδομένων σε ένα επιστημονικό εργαλείο τεκμηρίωσης θεωριών (market data triangulation), δανειζόμενες τεχνικές έρευνας των ανθρωπιστικών και κοινωνικών ερευνών. Η ποιότητα των ενεργειών της προετοιμασίας πριν από την πώληση και η ερμηνεία συμπεριφοράς του καταναλωτή αξιολογούνται με ποσοτικά κριτήρια και ορθολογικοποιούνται. Η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, μετά τη χρήση επιστημονικών μεθόδων, συνέβαλλε στην επανεκτίμηση του marketing την δεκαετία του 50. Εντάσσεται περισσότερο στη γενικότερη πρακτική του management και γίνεται πεδίο προβληματισμών για τον καθορισμό της ζήτησης όχι μόνο πριν από την πώληση αλλά και κατά τη διάρκεια και ύστερα από αυτή. Οι όροι του ολιστικού και του γενικευμένου μάρκετινγκ από το 1960 και η στροφή στον άνθρωπο, υποχρεώνουν τα στελέχη να ασκούν διακλαδικό και πολυμορφικό μάρκετινγκ έτσι ώστε να βελτιώσουν την ερμηνεία συμπεριφοράς της αγοράς. Ο Ορθολογισμός των επιστημονικών μεθόδων δεν ήταν πλέον επαρκής για «ανάλυση αγοράς» και η δημιουργική επανάσταση των διαφημιστικών εταιριών συνετέλεσαν στη ριζική διαφοροποίηση του μάρκετινγκ από τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ, χρησιμοποιώντας έννοιες μοντέλα και τεχνικές από άλλες επιστήμες. Αυτή η εξέλιξη και η εδραίωση της οικονομίας της αγοράς έδωσαν το έναυσμα σε επιχειρήσεις και καταναλωτές να μιλούν για την επιρροή του μάρκετινγκ στην κοινωνία και την Ηθική. Επαναπροσδιορίζεται κοινωνικά, ενώ γνωστοποιεί στον καταναλωτή ότι είναι μια απαραίτητη ενέργεια προκειμένου να γνωρίζει τους λόγους αγοράς ενός προϊόντος και τα οφέλη του.

Η εικοσαετία 1980-2000 χαρακτηρίζεται από κορεσμό της αγοράς, έντονο ανταγωνισμό και ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών του διαδικτύου. Τα στελέχη μάρκετινγκ ασκούν το επάγγελμα τους με σκοπό να βρίσκονται πολύ κοντά στον τελικό καταναλωτή και να του δημιουργούν ανάγκες και επιθυμίες. Οι μαζικές αγορές και επικοινωνίες προσωποποιούνται και διαμορφώνονται με βάση τον καταναλωτή. Με τη βοήθεια του φτιάχνει το δικό του προϊόν, ενώ το μάρκετινγκ προσπαθεί να αποδεικνύει καθημερινά

τη δικιά του συμβολή στην πορεία της επιχείρησης αντιμετωπίζοντας εύστοχα την πολυπλοκότητα του καταναλωτή και της αγοράς.

6.1.1 Η σημασία του marketing για την οικονομία

Το marketing αποτελείται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν σχέση με τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στο καταναλωτή και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων καταναλωτικών ομάδων και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Το τμήμα marketing λαμβάνει υπόψη του την επιχείρηση, τον καταναλωτή (τα νοικοκυριά) και το άτομο. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια του τμήματος marketing σε μία επιχείρηση έχουν μεγάλη σημασία για την κοινωνία σαν σύνολο. Επηρεάζουν το εισόδημα, την απασχόληση, τις πλουτοπαραγωγικές πηγές, το περιβάλλον και γενικά την κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας.

6.1.2 Ο ρόλος του marketing σε μία επιχείρηση

Το marketing επικεντρώνεται στον καταναλωτή, στις ανάγκες και επιθυμίες του τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει με τη δημιουργία και την παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών. Η σύγχρονη αντίληψη για το marketing προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών για ορισμένα προϊόντα. Το τμήμα του marketing κατέχει κεντρική θέση σε μία επιχείρηση και παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Είναι αυτό το οποίο θα αποφασίσει, θα μελετήσει και θα σχεδιάσει τι θα παραχθεί. Το σύγχρονο marketing αναφέρεται στην έννοια του συντονισμένου marketing. Με τον όρο αυτό εννοούμε τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όλων των τμημάτων της με τρόπο που να εξυπηρετεί και να προωθεί τους στόχους της επιχείρησης.

Μια από τις σπουδαιότερες και πιο ουσιαστικές δραστηριότητες του marketing, είναι και η προσπάθεια εντοπισμού και αναγνώρισης των πραγματικών αναγκών των καταναλωτών και ο σχεδιασμός προϊόντων που να τις ικανοποιούν όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά. Με την έρευνα της αγοράς, το τμήμα marketing παρακολουθεί τις προτιμήσεις του καταναλωτή και εξετάζει κατά πόσο το παραγόμενο προϊόν κάλυψε τις ανάγκες του και τον άφησε ικανοποιημένο. Εξετάζει ακόμη αν άλλαξαν οι προτιμήσεις του, αν επανέλαβε την αγορά και τελικά αν τελικά έμεινε ευχαριστημένος από το προϊόν. Το marketing θέτει τον πελάτη ως το

κέντρο της λήψης των αποφάσεών του και οι στόχοι του κινούνται άμεσα γύρω από αυτόν.

6.1.3 Ο ορισμός του marketing και οι βασικές του λειτουργίες

Το marketing αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αναγνώριση των παρόντων και μελλοντικών αναγκών των καταναλωτών, στην κατάτμηση των παρόντων και μελλοντικών ομάδων πελατών, στη μελέτη και το σχεδιασμό των προϊόντων που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και κατόπιν στην παραγωγή, τυποποίηση, συσκευασία, μεταφορά, προώθηση, προβολή και πώληση των προϊόντων αυτών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση. Η παρακολούθηση των καταναλωτών και των αναγκών τους μετά την πώληση και προσαρμογή των προϊόντων στις εκάστοτε, και ενδεχομένως διαφοροποιημένες, ανάγκες τους για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης αποτελούν μέρος των λειτουργικών δραστηριοτήτων του marketing.

Βασικές λειτουργίες του marketing είναι:

1. Η έρευνα της αγοράς (marketing research), η οποία αποσκοπεί στην συλλογή στοιχείων για κάθε προϊόν, για συγκεκριμένους καταναλωτές και για την πρόβλεψη μελλοντικών μεγεθών της αγοράς.
2. Η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η πολιτική προϊόντων, που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας της επιχείρησης στην αγορά.
3. Η προώθηση, η προβολή και η διαφήμιση των προϊόντων της επιχείρησης αποτελούν μερικές από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της.

6.1.4 Διαφορές ανάμεσα στο marketing και τις πωλήσεις

Στην περίπτωση του προσανατολισμού στις πωλήσεις, η επιχείρηση:

- εστιάζει στις βραχυπρόθεσμες πωλήσεις και το κέρδος
- θεωρεί ότι σημαντικότερες για την ίδια είναι οι πωλήσεις
- τιμολογεί τα προϊόντα της βάσει του κόστους
- πραγματοποιεί ως επί το πλείστον τυποποιημένες συναλλαγές
- έχει μακροπρόθεσμους χρόνους προπαρασκευής
- οι παραγγελίες της είναι τυποποιημένες

Στην περίπτωση που η επιχείρηση προσανατολίζεται στο marketing, τότε: εστιάζει πρώτα από όλα στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη

- κάνει ευέλικτους προϋπολογισμούς
- τιμολογεί με βάση την αγορά
- θέτει ειδικούς όρους και κάνει εκπτώσεις
- πραγματοποιεί εξατομικευμένες παραγγελίες

6.2 Μίγμα marketing

6.2.1 Ο ορισμός του μίγματος marketing

Ο όρος μίγμα marketing σημαίνει τον συνδυασμό και συντονισμό των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του marketing, τις οποίες διαλέγει η επιχείρηση και οι οποίες προσδιορίζουν το πρόγραμμα marketing της επιχείρησης προκειμένου να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο (target group & target market).

Το μίγμα marketing είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων (interrelated & interdependent) δραστηριοτήτων του marketing οι οποίες σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης. Ο καθορισμός του μίγματος του marketing είναι ένα δύσκολο και σοβαρό έργο. Έχουμε ελεγχόμενες και μη ελεγχόμενες μεταβλητές αποφάσεων.

6.2.2 Οι ελεγχόμενες μεταβλητές του μίγματος marketing

Οι ελεγχόμενες μεταβλητές που απαρτίζουν το μίγμα marketing είναι γνωστές σαν τα 4Ps και είναι οι εξής:

1. το προϊόν (PRODUCT)
2. η τιμή (PRICE)
3. η προώθηση (PROMOTION) και
4. η διανομή ή διακίνηση (PLACEMENT)

Σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στο μίγμα marketing της επιχείρησης είναι βέβαια και οι πελάτες και το κόστος.

6.2.3 Το προϊόν

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να θέσει στον εαυτό του μία σειρά από ερωτήματα σχετικά με το προϊόν ή τα προϊόντα του και, φυσικά, να δώσει τις ανάλογες απαντήσεις. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να θέσει ο επιχειρηματίας παρουσιάζονται παρακάτω:

Ταιριάζει το προϊόν με τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης;

Ο επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίσει αν το νέο προϊόν που θα προσφέρει στην αγορά θα ταιριάζει με τα άλλα προϊόντα που ήδη προσφέρει η επιχείρηση του ή θα είναι κάτι ολοκληρωτικά καινούργιο και άσχετο με τα προηγούμενα προϊόντα του.

Στην πρώτη περίπτωση, το νέο προϊόν θα λειτουργήσει συμπληρωματικά με τα υπόλοιπα προϊόντα. Θα απευθύνεται στην ομάδα των καταναλωτών που ήδη προτιμά τα προϊόντα της επιχείρησης και, επομένως, λίγο ή πολύ έχει εξασφαλισμένες πωλήσεις.

Παράδειγμα

Ο ιδιοκτήτης ενός συνεργείου αυτοκινήτων αποφασίζει να επεκτείνει την επιχείρησή του, δημιουργώντας ένα κατάστημα που θα διαθέτει ανταλλακτικά αυτοκινήτων. Πιστεύει ότι η κίνησή του είναι σωστή, αφού μέχρι τώρα αγόραζε τα συγκεκριμένα ανταλλακτικά από άλλους προμηθευτές, ή τα αγόραζαν οι πελάτες του από αυτούς. Τώρα, οι πελάτες του θα μπορούν να αγοράζουν από τον ίδιο τα ανταλλακτικά τους.

Στη δεύτερη περίπτωση, ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει δυσκολότερο πρόβλημα, καθώς το νέο προϊόν δεν έχει σχέση με ό,τι μέχρι τώρα διέθετε στην αγορά. Θα πρέπει να προσελκύσει σε αυτό νέους καταναλωτές, των οποίων τις καταναλωτικές συνήθειες δεν γνωρίζει. Βρίσκεται σε ένα εντελώς άγνωστο περιβάλλον αγοράς και πρέπει να κινηθεί με προσοχή, διότι πιθανή αποτυχία του νέου προϊόντος συνεπάγεται πολλές ζημιές για την επιχείρησή του.

Παράδειγμα

Ο επιχειρηματίας του συνεργείου του προηγούμενου παραδείγματος διαπίστωσε ότι, με όλα αυτά τα καινούργια αυτοκίνητα που κυκλοφορούν στην αγορά, οι δουλειές του δεν πάνε καλά. Όλο και λιγότεροι είναι οι πελάτες του. Για το λόγο αυτόν, αποφάσισε να επεκτείνει περαιτέρω την επιχείρησή του, δημιουργώντας μία αντιπροσωπεία εμπορίας μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Παρόλο που η νέα του δραστηριότητα αφορά το αυτοκίνητο, πρόκειται για κάτι εντελώς καινούργιο για τον ίδιο. Τώρα θα πρέπει να μάθει πώς να διαφημίζει τα μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, πώς θα βρίσκει καλές ευκαιρίες για αγορά μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, ενώ θα πρέπει να μελετήσει και λίγα οικονομικά για να μάθει πώς θα καθορίζει τις τιμές των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και τις ευκολίες πληρωμής που θα προσφέρει στους πελάτες του.

Σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται το ήδη παραγόμενο προϊόν;

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται το προϊόν, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με το αν θα διαφοροποιήσει το προϊόν του έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων ή θα το αποσύρει από την αγορά. Προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης των πωλήσεων ή στο στάδιο της ωριμότητάς τους αξίζει να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστικών τους.

Τα προϊόντα αυτά αποφέρουν ήδη κέρδη στην επιχείρηση και η διαφοροποίηση έχει σκοπό να κάνει τα προϊόντα να ξεχωρίσουν ακόμη περισσότερο από τα ανταγωνιστικά τους, ώστε να συνεχίσουν να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, προϊόντα τα οποία βρίσκονται στο στάδιο της απόσυρσης απλά πρέπει να αποσυρθούν. Οποιαδήποτε προσπάθεια διαφοροποίησής τους από την πλευρά του επιχειρηματία δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα. Οι καταναλωτές δεν τα προτιμούν πλέον και κάτι τέτοιο δεν πρόκειται να αλλάξει με αλλαγές στη μορφή του προϊόντος.

Παράδειγμα

Η εταιρεία παγωτών ICE-CREAM κρίνει ότι το παγωτό-ξυλάκι που προσέφερε πέρσι το καλοκαίρι στην αγορά μόλις εισήλθε στο στάδιο της ωριμότητάς του ως προϊόν. Το συγκεκριμένο παγωτό αποφέρει σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση, αλλά παράλληλα δέχεται και έντονο ανταγωνισμό, αφού πολλά παρόμοια με αυτό προϊόντα προσφέρονται ήδη από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η διοίκηση της επιχείρησης κρίνει ότι, για να έχει αυξανόμενα κέρδη από το παγωτό και αυτό το καλοκαίρι, πρέπει να μεταβάλλει κάποια χαρακτηριστικά του παγωτού, όπως τη γεύση και τη συσκευασία του, για να το κάνει να ξεχωρίσει από τα ανταγωνιστικά του. Αντίθετα, η διοίκηση αποφασίζει να αποσύρει από την αγορά ένα παγωτό-ξυλάκι που είχε δημιουργήσει πριν δύο χρόνια και του οποίου τα κέρδη είναι μηδενικά.

Σε τι επίπεδο ποιότητας θα παραχθεί το προϊόν;

Ο επιχειρηματίας αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος που θα παράγει με βάση το κόστος παραγωγής του (συνήθως καλύτερη ποιότητα συνεπάγεται υψηλότερο κόστος παραγωγής), αλλά και σύμφωνα με το εισόδημα της ομάδας των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται (συνήθως υψηλό εισόδημα συνεπάγεται καλύτερη ποιότητα).

Παράδειγμα

Οι κατασκευαστές ακριβών ενδυμάτων απευθύνονται σε ομάδες καταναλωτών με υψηλά εισοδήματα και γι' αυτό τα προϊόντα τους τις περισσότερες φορές έχουν πάρα πολύ καλή ποιότητα. Αντίθετα, τα ρούχα

που πωλούνται στις λαϊκές αγορές απευθύνονται σε καταναλωτές με χαμηλό εισόδημα και γι' αυτό συνήθως έχουν χαμηλή ποιότητα.

Ποια θα είναι η συσκευασία και η επωνυμία του προϊόντος;

Και τα δύο στοιχεία είναι αυτά που ξεχωρίζουν το προϊόν στο τελικό σημείο πώλησης από τα ανταγωνιστικά του. Οι καταναλωτές μαθαίνουν να επιλέγουν μία επιτυχημένη μάρκα προϊόντος, ενώ παράλληλα η συσκευασία συμβάλλει στο να βρίσκουν εύκολα το προϊόν.

Παράδειγμα

Ο καθένας μπορεί να καταλάβει το ρόλο της επωνυμίας για προϊόντα όπως η Fanta, οι χυμοί Amita, τα ρούχα Gant κτλ. Πολλοί προσπαθούν να τα μιμηθούν, για να κερδίσουν μέρος από την ομάδα των καταναλωτών που τα προτιμά.

Ποιες υπηρεσίες θα προσφέρει ο παραγωγός μετά την πώληση του προϊόντος;

Το ερώτημα αυτό αφορά συνήθως προϊόντα που έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής και όχι προϊόντα, όπως τα τρόφιμα, που καταναλώνονται άμεσα. Η προσφορά υπηρεσιών, όπως το service, η εγγύηση ποιότητας κτλ., βεβαιώνουν τους καταναλωτές για την καλή ποιότητα του προϊόντος (κανένας επιχειρηματίας δεν θα προσέφερε εγγύηση ή δωρεάν service σε ένα προϊόν που ξέρει ότι δεν έχει καλή ποιότητα).

Παράδειγμα

Οι μεγάλες βιομηχανίες αυτοκινήτων ξοδεύουν πολύ χρόνο και χρήμα για να αποφασίσουν τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν στους καταναλωτές μετά την πώληση των αυτοκινήτων. Γνωρίζουν ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες κατέχουν πολύ μεγάλο ρόλο στη διαδικασία αποφάσεων των καταναλωτών.

6.2.4 Η τιμολόγηση του προϊόντος

Η τιμή του προϊόντος είναι ίσως ο βασικότερος παράγοντας που καθορίζει τις πωλήσεις του και, συνεπώς, τα κέρδη που τελικά θα έχει ο επιχειρηματίας από αυτό. Για το λόγο αυτόν η τιμολόγηση του προϊόντος κατέχει σημαντική θέση στο μίγμα marketing κάθε επιχειρηματία. Οι συνηθέστερες μέθοδοι που ακολουθούνται για την τιμολόγηση των προϊόντων παρουσιάζονται παρακάτω:

Η μέθοδος της προσαύξησης του κόστους

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, ο επιχειρηματίας αποφασίζει ποιο είναι το ποσοστό κέρδους που τον ικανοποιεί και με βάση αυτό αυξάνει το κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Παράδειγμα

Ο επιχειρηματίας γνωρίζει ότι για να παράγει ένα κουτί αναψυκτικού θα πρέπει να δαπανήσει 40 λεπτά. Κρίνει ότι ένα ποσοστό 25% επί του κόστους παραγωγής, δηλαδή $40 \times 0,25 = 10$ λεπτά είναι ικανοποιητικό κέρδος. Συνεπώς, καθορίζει την τελική τιμή του προϊόντος του ως εξής: $40 + 10 = 50$ λεπτά.

Η μέθοδος της αξίας που ο πελάτης αποδίδει στο προϊόν

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, ο επιχειρηματίας αποφασίζει με βάση την αξία που οι καταναλωτές αποδίδουν στο προϊόν του. Όπως είναι φυσικό, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η τιμή που θα καθορίσει ο επιχειρηματίας γι' αυτό.

Παράδειγμα

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της συγκεκριμένης μεθόδου τιμολόγησης αποτελούν τα ανταλλακτικά των αυτοκινήτων. Συνήθως, οι τιμές τους είναι πάρα πολύ υψηλές. Οι εταιρείες, όμως, γνωρίζουν ότι οι καταναλωτές είναι υποχρεωμένοι να πληρώσουν υψηλές τιμές, γιατί αλλιώς δεν θα μπορούν να κινήσουν τα αυτοκίνητα τους.

Η μέθοδος του μέγιστου κέρδους

Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος και με βάση τον αριθμό των ανταγωνιστών και το μέγεθος της αγοράς, η επιχείρηση προσπαθεί να αποκομίσει το μέγιστο δυνατό κέρδος από την πώληση του προϊόντος της. Όσο πιο πρώιμο είναι το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, όσο μικρότερος ο αριθμός των ανταγωνιστών και όσο μεγαλύτερο το μέγεθος της αγοράς, τόσο υψηλότερη θα είναι η τιμή του προϊόντος με βάση τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Παράδειγμα

Μία εταιρεία που δημιουργεί και διαθέτει προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών δημιούργησε ένα καινούργιο πρόγραμμα, που είναι πάρα πολύ εύχρηστο και δεν απαιτεί να έχουν οι χρήστες του γνώσεις για τους υπολογιστές. Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει προς το παρόν ανταγωνιστές. Για το λόγο αυτόν, αποφασίζει να καθορίσει μία πάρα πολύ υψηλή τιμή, ώστε να αποκομίσει τα μέγιστα δυνατά κέρδη μέχρι άλλες επιχειρήσεις να αντιγράψουν το προϊόν.

Η μέθοδος της διείσδυσης σε μία νέα αγορά

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο επιχειρηματίας λαμβάνει τις αποφάσεις του για την τιμή του προϊόντος με βάση την αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν. Ο επιχειρηματίας εφαρμόζει χαμηλή τιμή στο προϊόν του όταν θέλει να διεισδύσει σε μία νέα αγορά, όταν δηλαδή θέλει να προσελκύσει μία νέα ομάδα καταναλωτών, ή όταν θέλει να κάνει γνωστό ένα νέο προϊόν στην αγορά.

Παράδειγμα

Μία επιχείρηση που κατασκευάζει αναψυκτικά αποφάσισε να διευρύνει τις δραστηριότητές της παρασκευάζοντας μπύρα. Θέλοντας να προσελκύσει τους καταναλωτές στο νέο προϊόν της, καθορίζει την τιμή του σε χαμηλότερα επίπεδα από αυτά των ανταγωνιστικών του προϊόντων.

Η μέθοδος της σχέσης τιμής και ποιότητας

Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας της τιμής του προϊόντος είναι και η ποιότητά του. Έχει παρατηρηθεί ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν πιο ακριβά ένα προϊόν που έχει υψηλότερη ποιότητα από ένα άλλο. Για το λόγο αυτόν, οι επιχειρηματίες αποφασίζουν να αυξήσουν την ποιότητα των προϊόντων τους, ώστε να ορίσουν υψηλότερες τιμές γι' αυτά και, συνεπώς, να αποκομίσουν υψηλότερα κέρδη.

Παράδειγμα

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μεθόδου είναι τα ακριβά ρούχα, τα οποία έχουν, ή θεωρείται ότι έχουν, καλή ποιότητα και γι' αυτό μπορούν να απαιτούν από τους καταναλωτές υψηλότερη τιμή.

Η μέθοδος καθορισμού της τιμής με βάση την ελαστικότητα ζήτησης των καταναλωτών

Η ελαστικότητα της ζήτησης των καταναλωτών ως προς την τιμή είναι μία οικονομική έννοια που περιγράφει τον τρόπο αλλαγής της συμπεριφοράς των καταναλωτών όταν μεταβάλλεται η τιμή του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, καταναλωτές με ελαστική ζήτηση δεν αποδέχονται εύκολα αλλαγές στην τιμή του προϊόντος. Μία αύξηση της τιμής του προϊόντος ουσιαστικά θα τους οδηγήσει σε άλλα ανταγωνιστικά του προϊόντα. Από την άλλη, καταναλωτές με ανελαστική ζήτηση θα επιλέγουν ένα προϊόν ανεξάρτητα

από την τιμή του. Το πόσο ελαστική ή πόσο ανελαστική είναι η ζήτηση του κάθε προϊόντος εξαρτάται από παράγοντες όπως:

1. τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος,
2. ο αριθμός των ανταγωνιστικών προϊόντων και
3. η χρησιμότητα που έχει αυτό για τους καταναλωτές.

Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση του προϊόντος του συνυπολογίζοντας και τους συγκεκριμένους παράγοντες. Με αυτόν τον τρόπο, όσο πιο απαραίτητο είναι το προϊόν στους καταναλωτές (π.χ. ήδη διατροφής), τόσο πιο ανελαστική είναι η ζήτησή του. Αντίθετα, αν το αγαθό δεν είναι απαραίτητο στους καταναλωτές, τόσο πιο ελαστική είναι η ζήτησή του (π.χ. κοσμήματα).

Παράδειγμα

Αυξήσεις στις τιμές των ειδών διατροφής προκαλούν πάντα μεγάλες αντιδράσεις μεταξύ των καταναλωτών απ' ό,τι αυξήσεις στις τιμές των κοσμημάτων. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές είναι υποχρεωμένοι να συνεχίσουν να αγοράζουν τα είδη διατροφής ανεξάρτητα από την τιμή τους, ενώ από την άλλη απλά μπορούν να μην αγοράσουν κοσμήματα λόγω της αύξησης της τιμής τους.

Παράλληλα, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, τόσο πιο ελαστική θα είναι η ζήτηση του προϊόντος και το αντίστροφο. Οι καταναλωτές θα μπορούν να διαλέξουν κάποιο από τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αν η τιμή του προϊόντος που τώρα αγοράζουν αυξηθεί.

6.2.5 Η προώθηση του προϊόντος

Η προώθηση του προϊόντος είναι εκείνος ο άξονας του μίγματος marketing που σχετίζεται με την πώληση του προϊόντος, την προσέλκυση των καταναλωτών, καθώς και τη διαφήμισή του. Σε κάθε περίπτωση, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι στόχοι της προώθησης του προϊόντος (π.χ. να κάνει γνωστό ένα νέο προϊόν ή να προκαλέσει τους καταναλωτές να αγοράσουν ένα ήδη υπάρχον προϊόν). Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τη στρατηγική προώθησης του προϊόντος. Σε γενικές γραμμές, μπορούν να διακριθούν οι παρακάτω μέθοδοι προώθησης του προϊόντος:

Η μέθοδος της διαφήμισης

Μέσω της διαφήμισης ο επιχειρηματίας επιδιώκει να γίνει το προϊόν του γνωστό στους καταναλωτές. Η διαφήμιση μέσω μηνυμάτων τηλεοπτικών ή

ραδιοφωνικών, ή μέσω των έντυπων μέσων (περιοδικά εφημερίδες, αφίσες), επιδιώκει να προκαλέσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή για το νέο προϊόν, ή να του δημιουργήσει την ανάγκη να αγοράσει και πάλι ένα ήδη υπάρχον προϊόν. Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μίας διαφήμισης παίζει η ευρηματικότητα και η δημιουργικότητα του μηνύματός της. Παράλληλα, η επιτυχία της διαφήμισης μπορεί να μετρηθεί μόνο με την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Μία ωραία διαφήμιση που δεν δημιουργεί νέες πωλήσεις ουσιαστικά είναι μία αποτυχημένη διαφήμιση.

Παράδειγμα

Ο κ. Γ. Θεοδώρου, ιδιοκτήτης καταστήματος ετοιμών ενδυμάτων, αποφάσισε να διαφημίσει τις καινούργιες φίρμες ρούχων που πλέον διαθέτει στο κατάστημά του. Για τη διαφήμιση χρησιμοποίησε ραδιοφωνικά μηνύματα στον τοπικό ραδιοφωνικό σταθμό, καθώς και ανακοινώσεις-διαφημίσεις στις τοπικές εφημερίδες. Παρατήρησε ότι, μετά από μικρό χρονικό διάστημα από την έναρξη της διαφημιστικής εκστρατείας, οι πωλήσεις του αυξήθηκαν σημαντικά σε σχέση με την ίδια περίοδο του προηγούμενου έτους. Κατά τη γνώση του, κάτι τέτοιο αποτελεί μία καλή ένδειξη για την επιτυχία της διαφημιστικής του εκστρατείας.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος της διαφήμισης δεν θα πρέπει να είναι πάρα πολύ μεγάλο αναλογικά με την αύξηση των πωλήσεων που αυτή αναμένεται να επιφέρει.

Η μέθοδος προώθησης των πωλήσεων προς τους καταναλωτές

Με βάση τη μέθοδο αυτή, ο επιχειρηματίας ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές που βασικό σκοπό έχουν το να κάνουν γνωστό το προϊόν του στους καταναλωτές και/ή να αυξήσουν τις πωλήσεις του.

Οι βασικές πρακτικές προώθησης των πωλήσεων στους καταναλωτές μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

(Α) Προώθηση μέσω κουπονιών - εκπτώσεων

Ουσιαστικά, πρόκειται για τις μεθόδους που ακολουθεί ο επιχειρηματίας ο οποίος, μέσω εκπτώσεων στην τιμή του προϊόντος, προσπαθεί να προσελκύσει τους καταναλωτές σε αυτό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος εκπτώσεων θα πρέπει να διακρίνεται από τις εκπτώσεις στις οποίες προβαίνουν τα εμπορικά καταστήματα σε ορισμένες περιόδους του χρόνου και οι οποίες σκοπεύουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεων, καθώς και την εξάντληση των αποθεμάτων.

Παράδειγμα

Πολλές φορές στη συσκευασία διαφόρων προϊόντων (π.χ. σαμπουάν) αναγράφεται ότι αυτά προσφέρονται π.χ. με 30% έκπτωση. Κάτι τέτοιο ουσιαστικά αποτελεί μία πολιτική προώθησης πωλήσεων μέσω κουπονιών - εκπτώσεων.

(Β) Προώθηση μέσω δειγμάτων του προϊόντος

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη πρακτική, ο επιχειρηματίας διαθέτει δωρεάν δείγματα του προϊόντος του στους καταναλωτές, έτσι ώστε αυτοί να μάθουν το νέο προϊόν, να το συνηθίσουν και τελικά να το αγοράσουν. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να εφαρμοσθεί μόνο σε προϊόντα χαμηλής σχετικά αξίας με μικρό χρόνο ζωής, όπως π.χ. τα είδη διατροφής. Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι το μεγάλο κόστος της, αφού ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέσει δωρεάν μεγάλο μέρος της παραγωγής του.

Παράδειγμα

Πάρα πολλές φορές στο δρόμο μοιράζονται δωρεάν δείγματα διαφόρων προϊόντων, όπως π.χ. καλλυντικά ή είδη διατροφής. Σκοπός της πρακτικής αυτής είναι να δοκιμάσουν οι καταναλωτές τα συγκεκριμένα αγαθά και να προσέλθουν από μόνοι τους για να τα αγοράσουν στα σημεία πώλησης.

(Γ) Η μέθοδος της δημοσιότητας και των δημοσίων σχέσεων

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο επιχειρηματίας επιλέγει να κάνει γνωστό το προϊόν του στο αγοραστικό κοινό όχι άμεσα (μέσω διαφήμισης), αλλά έμμεσα. Με αυτόν τον τρόπο, επιλέγει είτε να γίνεται χορηγός σε σημαντικά κοινωνικά γεγονότα, όπως π.χ. οι πολιτιστικές και οι αθλητικές εκδηλώσεις, όπου διακριτικά αναφέρεται ο χορηγός της εκδήλωσης, είτε δημιουργεί σχέσεις με άτομα που κατέχουν σημαντικό ρόλο στον άξονα διανομής του προϊόντος του, αλλά δεν ελέγχονται άμεσα από αυτόν.

Παράδειγμα

Οι βιομηχανίες και οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων προσφέρουν μεγάλες ευκολίες, όπως δωρεάν αυτοκίνητα, ταξίδια στο εξωτερικό κτλ., στους δημοσιογράφους των περιοδικών αυτοκινήτου, με σκοπό οι τελευταίοι να επηρεαστούν θετικά για τα προϊόντα τους.

6.2.6 Η διανομή του προϊόντος

Ο επιχειρηματίας στο σημείο αυτό θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τον τόπο και τον τρόπο διανομής του προϊόντος στην αγορά. Οι συγκεκριμένες έννοιες σχετίζονται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο οι

καταναλωτές έρχονται σε επαφή με το προϊόν μέσω του σημείου ή των σημείων πώλησής του. Οι αποφάσεις σχετικά με τη διανομή του προϊόντος επηρεάζονται από παράγοντες όπως οι παρακάτω:

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Ο καθορισμός του σημείου πώλησης καθορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την ομάδα των καταναλωτών στα οποία απευθύνεται.

Παράδειγμα

Τα ακριβά ρούχα επώνυμων σχεδιαστών απαιτούν εξίσου ακριβά καταστήματα πώλησης, ώστε να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό που τελικά θα τα αγοράσει. Από την άλλη, τα φθηνά ρούχα δεν απαιτούν ιδιαίτερα ακριβά σημεία πώλησης (καταστήματα).

Ο αριθμός των σημείων πώλησης

Αν η διανομή του προϊόντος γίνεται μέσω πολλών σημείων πώλησης, τότε ο αρχικός παραγωγός του συνήθως πρέπει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν θα εμφανίζεται σε όλα τα καταστήματα. Κάτι τέτοιο επιτρέπει στους καταναλωτές να βρουν πιο εύκολα το προϊόν του, ανεξάρτητα με το κατάστημα στο οποίο βρίσκονται. Η συγκεκριμένη ευκολία συνεπάγεται μεγαλύτερες πωλήσεις, τόσο για το σημείο πώλησης, όσο και για τον επιχειρηματία που παρήγαγε το προϊόν.

Παράδειγμα

Στα διάφορα super-market η τοποθέτηση των διάφορων αναψυκτικών στα ράφια, καθώς και η τοποθέτηση των καλλυντικών, είναι σχεδόν πάντα ή ίδια ανεξάρτητα από το κατάστημα. Αυτό γίνεται ώστε οι καταναλωτές να γνωρίζουν πάντα που θα βρουν κάθε προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι πωλήσεις, τόσο του καταστήματος, όσο και του προϊόντος.

Η διαχείριση της μεταφοράς και της αποθήκευσης του προϊόντος

Στο πλαίσιο της διανομής κάθε επιχειρηματίας αποφασίζει για το πώς θα μεταφέρει το προϊόν, καθώς και τον τρόπο αποθήκευσης. Οι δύο συγκεκριμένοι παράγοντες είναι σημαντικοί για όλα τα προϊόντα ανεξαιρέτως, ενώ ξεχωριστή σημασία αποκτούν για προϊόντα που είτε είναι ογκώδη, είτε πολύ ευαίσθητα στη μεταφορά.

Παράδειγμα

Το βασικό πρόβλημα επιχειρηματιών που ασχολούνται με την παραγωγή και το εμπόριο φρέσκων λαχανικών και φρούτων είναι η μεταφορά τους στα σημεία πώλησης σε σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε οι καταναλωτές να τα αγοράσουν φρέσκα.

6.2.6 Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές του marketing

Μερικές από τις μη ελεγχόμενες μεταβλητές (uncontrollable variables)

είναι:

- Το ανταγωνιστικό περιβάλλον δηλ. το μέγεθος, ο αριθμός των ανταγωνιστών, κτλ.
- Το οικονομικό περιβάλλον π.χ. το επίπεδο του πληθωρισμού.
- Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία όπως: η πολιτική σταθερότητα και η ομαλή πολιτική εξέλιξη, η νομοθεσία του κράτους (π.χ. φορολογικά μέτρα που επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες του marketing).
- Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον δηλ. το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο, την πρόοδο στις τέχνες κλπ.
- Το επίπεδο της τεχνολογικής και επιστημονικής ανάπτυξης το οποίο επηρεάζει το marketing (π.χ. η συσκευασία, η διατήρηση των προϊόντων κτλ.)

6.3 Κατάτμηση ή τμηματοποίηση της αγοράς

6.3.1 Η διάκριση των πελατών μίας επιχείρησης

Η ανομοιογένεια των καταναλωτών επιβάλλει στο τμήμα marketing μίας επιχείρησης να εντοπίσει τις διαφορές στις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους και κατόπιν να ομαδοποιήσει τους καταναλωτές ανάλογα με αυτές. Αρχικά θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τους πελάτες μιας επιχείρησης σε δύο κατηγορίες:

- α) Στους τελικούς καταναλωτές (private consumer) ή απλά καταναλωτές που αγοράζουν τα αγαθά για να τα χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι.
- β) Στους ενδιάμεσους καταναλωτές οι οποίοι αγοράζουν τα προϊόντα για μεταπώληση.

6.3.2 Ορισμός της κατάτμησης της αγοράς

Κατάτμηση ή τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) είναι η ταξινόμηση των μελών μίας ευρύτερης αγοράς σε εσωτερικά ομοιογενείς ομάδες. Με άλλα λόγια, η κατάτμηση της αγοράς υποδιαιρεί τις αγορές σε μικρότερα τμήματα και κάθε τμήμα έχει ένα ή περισσότερα ιδιαίτερα κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. αγορά υποδημάτων ανδρικών, γυναικείων, παιδικών, αθλητικών κτλ.)

Σκοπός της κατάτμησης της αγοράς είναι να διευκολυνθεί καλύτερα η προώθηση και προβολή των προϊόντων της επιχείρησης, η οποία θα επιτευχθεί με την καλύτερη ανάλυση και μελέτη των αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών.

Κάθε αγορά όσο μικρή και αν είναι μπορεί να τμηματοποιηθεί και να διαφοροποιηθεί σε μικρότερα, με εσωτερική ομοιογένεια, τμήματα για την επωφελέστερη αξιοποίησή τους από την επιχείρηση. Η εσωτερική ομοιότητα και ομοιογένεια των μικρότερων αυτών τμημάτων, διακρίνεται από την ομοιόμορφη συμπεριφορά των καταναλωτών, τις ομοιόμορφες ανάγκες, τα ομοιόμορφα ή κοινά κίνητρα και την ομοιόμορφη χρησιμοποίηση των προϊόντων.

6.3.3 Η κατάτμηση της αγοράς και η σημασία της για τη στρατηγική του marketing

Σύμφωνα με τον Kotler η κατάτμηση της αγοράς βρίσκεται στο κέντρο της στρατηγικής του marketing. Η στρατηγική του marketing περιλαμβάνει δύο βασικά βήματα:

- Το πρώτο είναι η επιλογή της συγκεκριμένης αγοράς, της αγοράς-στόχου (target market), που προϋποθέτει την ικανότητα να εντοπίσει τις ευκαιρίες στα διάφορα τμήματα της αγοράς.
- Το δεύτερο είναι η επιλογή του κατάλληλου μίγματος marketing (marketing mix), που προϋποθέτει την ικανότητα να εντοπίσει τις διάφορες απαιτήσεις των τμημάτων της αγοράς.

6.3.4 Πλεονεκτήματα της κατάτμησης της αγοράς

Έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει και να μελετά τις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς-στόχου, το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και κάθε τι που απομένει το οποίο θα μπορούσε να προσφέρει η επιχείρηση για τη πλήρη ικανοποίησή των αναγκών, αξιολογώντας έτσι τις ευκαιρίες της αγοράς που παρουσιάζονται.

Γνωρίζοντας κάθε τμήμα της αγοράς ξεχωριστά, μπορεί να προσαρμόσει το προϊόν ή τις υπηρεσίες της ανάλογα με τις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τμήματος-στόχου και να διευρύνει έτσι το μερίδιο της αγοράς του τμήματος αυτού.

Η επιχείρηση μπορεί να κατανέμει καλύτερα τους πόρους του marketing (marketing resources) στα επιμέρους τμήματα της συνολικής αγοράς, ώστε καμία αγορά-στόχος να μην ευνοηθεί ιδιαίτερα ή να στερηθεί τις υπηρεσίες του marketing.

Με την τμηματοποίηση της αγοράς επιτυγχάνεται καλύτερος προγραμματισμός, έλεγχος και συντονισμός των δραστηριοτήτων του marketing, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Η επιχείρηση καθορίζει τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους έλξης των καταναλωτών που περιλαμβάνονται στα επιμέρους διαφημιστικά προγράμματα της.

Επίσης, η σειρά των προϊόντων της επιχείρησης (product line) είναι εκείνη η οποία έχει την μεγαλύτερη απήχηση στα πιο επικερδή τμήματα των επιμέρους αγορών.

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά, σχετικά με το προϊόν και τις προτιμήσεις των αγοραστών και να προγραμματίσει την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, καθώς και το χώρο και χρόνο που απαιτείται προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι διαφημιστικές και προωθητικές διαδικασίες.

6.3.5 Μειονεκτήματα της κατάτμησης της αγοράς

Όταν η κατάτμηση της αγοράς δεν γίνει σωστά και με βάση αναγνωρισμένα αντικειμενικά κριτήρια, ενδέχεται να δοθεί αδικαιολόγητη έμφαση σε ορισμένα τμήματα της αγοράς και να παραμεληθούν κάποια άλλα, πράγμα το οποίο κυοφορεί αρνητικές συνέπειες για τις πωλήσεις της επιχείρησης.

Η κατάτμηση της αγοράς είναι μία ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία και ως εκ τούτου ο λανθασμένος προϋπολογισμός και η λανθασμένη κατανομή του κόστους θα επιφέρουν ίσως τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

6.3.6 Προϋποθέσεις κατάτμησης της αγοράς

- Να υπάρχει δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των παρόντων και μελλοντικών πελατών κάθε τμήματος-στόχου.

- Να είναι δυνατός ο υπολογισμός της ωφελιμότητας (χρησιμότητας), της αποδοχής, της ελκυστικότητας και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων των οποίων θα παράγει η επιχείρηση.
- Να υπάρχει δυνατότητα συγκέντρωσης όλων των δραστηριοτήτων του marketing σε ένα ή περισσότερα από τα επιλεγθέντα τμήματα της αγοράς.
- Να είναι δυνατή η επικοινωνία της επιχείρησης με τις αγορές-στόχους στους οποίους θα απευθύνεται η προβολή και η διαφήμιση συγκεκριμένων προϊόντων.
- Να υπάρχει δυνατότητα να εκτιμηθεί για την επιχείρηση η σπουδαιότητα της κάθε αγοράς-στόχου.

6.3.7 Η διάκριση της αγοράς προϊόντος

Συνήθως η αγορά διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στη βιομηχανική αγορά (industrial market).
- Στην καταναλωτική αγορά (consumer market).

Βιομηχανική αγορά είναι εκείνη στην οποία τα προϊόντα τα οποία πωλούνται και αγοράζονται υφίστανται κάποια μεταποίηση ή χρησιμοποιούνται σαν πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλων προϊόντων. Καταναλωτική αγορά είναι εκείνη στην οποία οι αγοραστές είναι και οι τελικοί καταναλωτές και αγοράζουν τα προϊόντα για την ικανοποίηση συγκεκριμένων προσωπικών αναγκών τους.

6.3.8 Κριτήρια κατάτμησης της βιομηχανικής αγοράς

- Η γεωγραφική κατανομή των βιομηχανικών πελατών (location)
- Ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση (industrial classification)
- Το μέγεθος των βιομηχανιών (customer industry size)
- Ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η αγορά (usage rate)

6.3.9 Κριτήρια κατάτμησης της καταναλωτικής αγοράς

Η κατάτμηση της καταναλωτικής αγοράς μπορεί να γίνει με βάση πολλά κριτήρια. Η επιλογή και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα κριτήρια αυτά εξαρτάται από διαφοροποιείται ανάλογα με την περίπτωση. Η κατάτμηση της καταναλωτικής αγοράς συνήθως γίνεται με βάση το

εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, τη μόρφωσή τους, τον τρόπο ζωής, τη γεωγραφική θέση, την προσωπικότητα κτλ.

Τα κριτήρια λοιπόν που χρησιμοποιούνται τις περισσότερες φορές για την κατάτμηση της καταναλωτικής αγοράς ταξινομούνται ως εξής:

- Γεωγραφικά
- Δημογραφικά
- Ψυχογραφικά
- Αγοραστική συμπεριφορά

Στα γεωγραφικά κριτήρια (geographic segmentation) εκτός από την τοποθεσία και το μέγεθος των πόλεων, περιλαμβάνεται η πυκνότητα του πληθυσμού, το κλίμα της περιοχής κτλ.

Τα δημογραφικά κριτήρια (demographic segmentation) αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια ή μεταβλητές κατάτμησης της αγοράς. Περιλαμβάνουν συνήθως: ηλικία, φύλο, μέγεθος οικογένειας, εισόδημα, απασχόληση, κατοικία, κοινωνική τάξη κτλ.

Η ψυχογραφική κατάτμηση (psychographic segmentation) προήλθε κυρίως από τη διαπίστωση ότι οι ανάγκες του αγοραστή, διαφοροποιούνται καλύτερα με βάση τον τρόπο ζωής (life style) ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των πελατών.

Οι ψυχολογικές μεταβλητές εξαρτώνται κυρίως από: α) τον τρόπο ζωής του καταναλωτή, β) την προσωπικότητα του καταναλωτή (αν είναι για παράδειγμα φιλόδοξος, συντηρητικός, εξωστρεφής), γ) την διάθεση αυτονομίας, δ) την τάση ηγεσίας έναντι των άλλων, ε) την αφοσίωση στο προϊόν, στ) την ενημέρωση του καταναλωτή για τα νέα προϊόντα που κυκλοφορούν κλπ.

Όταν μιλάμε για αγοραστική συμπεριφορά εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο αγοραστής καταλήγει στην απόφαση να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν, δηλ. τα κίνητρα τα οποία ωθούν στην αγορά αυτού του προϊόντος.

6.3.10 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το μη διαφοροποιημένο marketing

Στο μη διαφοροποιημένο marketing, οι καταναλωτές αντιμετωπίζονται σαν ένα ενιαίο και μη διαφοροποιημένο σύνολο. Οι ανάγκες των πελατών δεν διαφέρουν και ως εκ τούτου δεν διαφέρει και το μίγμα marketing από τη μία ομάδα πελατών στην άλλη. Στην περίπτωση του μη διαφοροποιημένου

marketing η αγορά δεν υφίσταται τμηματοποίηση. Το σχεδιαζόμενο από την επιχείρηση προϊόν και το μίγμα marketing ανταποκρίνεται σε όσο το δυνατό σε ευρύτερο αριθμό καταναλωτών. Στην περίπτωση αυτή έχουμε χαμηλότερο κόστος παραγωγής και χρησιμοποίησης των μέσων προβολής και κυκλοφορίας του προϊόντος καθώς και χαμηλότερο κόστος έρευνας της αγοράς.

6.3.11 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το διαφοροποιημένο marketing

Το διαφοροποιημένο marketing είναι ένα άλλο όνομα για να ορίσουμε την τεχνική κατάτμησης της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση προσπαθεί να διεισδύσει βαθύτερα σε όλα τα τμήματα τις αγορές, αυξάνοντας έτσι τις συνολικές πωλήσεις της, λόγω της καλύτερης ικανοποίησης των πελατών. Η κατάτμησης της αγοράς γίνεται με αυστηρά κριτήρια και είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη και εξαρτώμενη από τις ανάγκες της κάθε αγοράς-στόχου. Οι πωλήσεις της επιχείρησης αυξάνονται και η ίδια δημιουργεί ένα ιδιαίτερα αφοσιωμένο στα προϊόντα της πελατολόγιο. Αυτή η στρατηγική κατάτμησης της αγοράς ενέχει πολύ υψηλό κόστος και απαιτεί εκτεταμένη έρευνα προκειμένου τα προϊόντα της επιχείρησης να διαφοροποιηθούν σωστά και να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες της κάθε αγοράς-στόχου.

6.3.12 Στρατηγική κατάτμησης της αγοράς - το συγκεντρωτικό marketing

Το συγκεντρωτικό marketing στηρίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση δεν αποβλέπει στη συνολική αγορά. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους. Η επιχείρηση συγκεντρώνει τις δυνάμεις της για να επιτύχει ένα καλό μερίδιο σε μερικά μόνο τμήματα της αγοράς, αντί να αναλώνεται στην προσπάθειά της να αποκτήσει πελάτες στην ευρύτερη αγορά. Εξειδικεύεται στην παραγωγή, τη διάθεση και την προώθηση των προϊόντων της και τη γνώση των αναγκών του κάθε τμήματος επιτυγχάνοντας έτσι υψηλή απόδοση στα κέρδη της.

6.3.13 Επιλογή της μεθόδου κατάτμησης της αγοράς

Η επιλογή της μεθόδου κατάτμησης της αγοράς, βασίζεται στα παρακάτω κριτήρια:

Τους πόρους και τα μέσα της επιχείρησης

Στην περίπτωση που η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους, δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει ολόκληρη κάθε τμήμα της αγοράς και θα πρέπει να συγκεντρώσει τη προσοχή της σε ορισμένους μόνο πελάτες. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να χρησιμοποιήσει για παράδειγμα το συγκεντρωτικό marketing. Θα πρέπει δηλαδή, να θέσει σαν αγορά-στόχο μόνο ένα ή μερικά τμήματα της αγοράς και όχι τη συνολική αγορά.

Την ομοιογένεια του προϊόντος

Όταν τα προϊόντα είναι ομοιογενή και τυποποιημένα, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μη διαφοροποιημένο marketing. Μπορεί όμως, να υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο διάθεσης του προϊόντος, όπως για παράδειγμα στη συσκευασία του, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες των καταναλωτών. Στην περίπτωση που η μορφή, το είδος και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος επιτρέπουν μεγάλη διαφοροποίηση, τότε χρησιμοποιείται το διαφοροποιημένο marketing.

Την ομοιογένεια των καταναλωτών

Όταν οι καταναλωτές παρουσιάζουν ομοιογένεια σε σχέση με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μη διαφοροποιημένο marketing. Όταν όμως, υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των αναγκών των καταναλωτών και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών αυτών επιλέγεται το διαφοροποιημένο marketing.

Την ανταγωνιστική πολιτική του προϊόντος

Αν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης χρησιμοποιούν τεχνική κατάτμησης της αγοράς (διαφοροποιημένο ή συγκεντρωτικό marketing), η επιχείρηση θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση και θα είναι δύσκολο να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στην περίπτωση που έχει επιλέξει στρατηγική μη διαφοροποιημένου marketing. Έτσι στην περίπτωση αυτή, επιλέγει το διαφοροποιημένο ή συγκεντρωτικό marketing.

Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν σχετικά με τον κύκλο ζωής του (product life cycle)

Κάθε προϊόν, διανύει έναν κύκλο ζωής. Το προϊόν δημιουργείται, εισέρχεται στην αγορά, αναπτύσσεται και συγκεντρώνει καταναλωτές, ωριμάζει, γερνάει και πεθαίνει. Όμως, ο κύκλος της ζωής κάθε προϊόντος είναι διαφορετικός. Ο κύκλος της ζωής του προϊόντος είναι χρήσιμος για το τμήμα του marketing μίας επιχείρησης προκειμένου να συγκεντρώσει πληροφορίες για τη στρατηγική του marketing που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε κάθε στάδιο της ζωής του προϊόντος. Διακρίνουμε 5 στάδια

της ζωής τους προϊόντος σχετικά με το μέγεθος των πωλήσεων στη διάρκεια του χρόνου.

1. Εισαγωγή
2. Ανάπτυξη
3. Ωριμότητα
4. Κορεσμός
5. Υποχώρηση

Συνήθως, μία επιχείρηση στο στάδιο της εισαγωγής του αγαθού στην αγορά, χρησιμοποιεί μη διαφοροποιημένο marketing, προκειμένου να κάνει ευρέως γνωστό στην αγορά το νέο προϊόν. Κατόπιν, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε στάδιο της ζωής του προϊόντος, επιλέγει και διαφορετική στρατηγική marketing.

6.4 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας του marketing

6.4.1 Καθορισμός του προβλήματος ή του αντικειμενικού σκοπού της έρευνας

Η ανάγκη για έρευνα υπάρχει, όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι πολλές φορές η έρευνα δεν γίνεται για να λυθεί ένα πρόβλημα, αλλά για να διαπιστωθεί η ύπαρξη κάποιου προβλήματος. Ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας μπορεί να είναι η διερεύνηση της αγοράς για τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών.

6.4.2 Αιξαγωγή ανεπίσημης έρευνας

Η ανεπίσημη έρευνα θα δείξει αν υπάρχει πραγματικά ανάγκη για τη διεξαγωγή της κυρίας έρευνας ή αν είναι δυνατό να ληφθούν αποφάσεις οι οποίες θα στηρίζονται στα στοιχεία εκείνα που είναι στη διάθεση της επιχείρησης από τη διεξαγωγή της ανεπίσημης έρευνας (π.χ. συλλογή στοιχείων από προγενέστερες έρευνες) .

6.4.3 Σχεδιασμός και διεξαγωγή επίσημης έρευνας

Αφού οριστεί το πρόβλημα και εφόσον η ανεπίσημη έρευνα δείχνει ότι η διεξαγωγή της επίσημης έρευνας είναι αναγκαία και οικονομικά εφικτή, η εταιρεία προχωρεί στο 3ο στάδιο. Η διαδικασία που θα ακολουθήσει για σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της επίσημης έρευνας περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Πηγές συλλογής των στοιχείων
- Μέθοδοι συλλογής και ταξινόμησης των στοιχείων
- Σχεδιασμός του δείγματος
- Συγκέντρωση και ταξινόμηση των στοιχείων
- Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων

6.4.4 Πηγές συλλογής των στοιχείων

Ένας ερευνητής είναι δυνατό να χρησιμοποιήσει πρωτογενή στοιχεία, δευτερογενή ή και τα δύο μαζί.

Ως πρωτογενή ή πρωταρχικά στοιχεία (primary data) καλούμε τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί αποκλειστικά και μόνο για την εξεύρεση των λύσεων του συγκεκριμένου προβλήματος της επιχείρησης και τα οποία μπορούν να

συλλεχθούν είτε μέσα από την επιχείρηση, π.χ. τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στις πωλήσεις, το κόστος των προϊόντων κλπ, είτε έξω από την επιχείρηση, π.χ. στοιχεία που αναφέρονται στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, των καταναλωτών κτλ.

Δευτερογενή στοιχεία (secondary data) είναι τα στοιχεία τα οποία έχουν ήδη συλλεχθεί από κάποιους άλλους (οργανισμούς, επιχειρήσεις) και έχουν επιλεγεί πρωτογενώς για κάποιο άλλο σκοπό και μπορούμε να τα πάρουμε έτοιμα για να τα χρησιμοποιήσουμε στην έρευνα της επιχείρησης.

Είναι σκόπιμο και χρήσιμο οι ερευνητές να μην ανατρέχουν στην εξεύρεση των πρωτογενών στοιχείων προτού εξετάσουν, αναλύσουν και ερμηνεύσουν τα δευτερογενή στοιχεία τα οποία βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. Μπορεί μετά την αξιολόγηση των δευτερογενών στοιχείων η επιχείρηση να μην χρειάζεται άλλα στοιχεία προκειμένου να ολοκληρώσει την έρευνά της. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι η συλλογή αυτών των στοιχείων είναι ταχύτερη και οικονομικά συμφέρουσα. Όμως, τα δευτερογενή στοιχεία πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις για να είναι χρήσιμα και αξιόπιστα. Θα πρέπει δηλαδή να είναι πρόσφατα, να είναι σωστά ταξινομημένα για τον ερευνητή, να είναι έγκυρα και να έχουν συγκεντρωθεί με αμερόληπτο τρόπο.

6.4.5 Μέθοδοι συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων

Μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων

Η επιχείρηση θα συλλέξει τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνάς της μέσα από το εσωτερικό της και από τους πωλητές της και έξω από την επιχείρηση από τους καταναλωτές και τους εμπόρους. Θα χρησιμοποιήσει ορισμένες από τις παρακάτω μεθόδους:

- Ερωτηματολόγια
- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Παρατήρηση
- Πειραματισμό

Μέθοδοι συλλογής δευτερογενών στοιχείων

Οι μέθοδοι συλλογής δευτερογενών στοιχείων περιλαμβάνουν:

- Τις εγγραφές της επιχείρησης και τα αρχεία των εγγράφων στα βιβλία της

- Πληροφορίες από κρατικές πηγές
- Βιβλιοθήκες
- Επιχειρήσεις (ιδιωτικές και δημόσιες)
- Διάφορες εκδόσεις
- Τα Πανεπιστήμια

6.4.6 Σχεδιασμός του δείγματος

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του δείγματος που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα της επιχείρησης, θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος πρέπει να ερευνηθεί;
- Πόσα άτομα πρέπει να ερευνηθούν;
- Πώς θα πρέπει να επιλέγονται οι ερωτώμενοι;
- Πώς θα πρέπει να διεξαχθούν οι επαφές για τη συλλογή πληροφοριών;

6.4.7 Συγκέντρωση και ταξινόμηση των στοιχείων

Αφού διεξαχθεί η έρευνα μέσω ερωτηματολογίων ή άλλων μεθόδων, ένα από τα πιο καθοριστικά βήματα μιας έρευνας είναι η εξαρχής σωστή και οργανωμένη ταξινόμηση των στοιχείων. Χρησιμοποιώντας σύγχρονο λογισμικό πολλοί ερευνητές δίνουν ιδιαίτερη βάση στην αρχική ταξινόμηση στοιχείων. Η σωστή ταξινόμηση συμβάλλει εξαιρετικά στην διεξαγωγή σωστών συμπερασμάτων και στη δυνατότητα να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν αυτά τα στοιχεία και μελλοντικά με μεγαλύτερη ευκολία.

6.4.8 Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων

Στο στάδιο της ανάλυσης και ερμηνείας των στοιχείων πραγματοποιείται διεξαγωγή συμπερασμάτων και γίνεται αξιολόγηση της προηγούμενης διεργασίας προκειμένου να βγάλουμε σωστά συμπεράσματα αφού πρώτα διερευνήσουμε τα σωστά στοιχεία.

6.4.9 Παρουσίαση έκθεσης στη διοίκηση της επιχείρησης

Η παρουσίαση των συμπερασμάτων από την έρευνα θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να πείθει τη διοίκηση για την ορθότητα των λύσεων και

την ανταπόκριση αυτών στο πρόβλημα της επιχείρησης. Μπορεί να είναι γραπτή ή προφορική.

6.4.10 Εφαρμογή των προτεινόμενων λύσεων και έλεγχος της εφαρμογής τους

Γίνεται παρακολούθηση και έλεγχος για το αν πραγματικά οι προτεινόμενες λύσεις εφαρμόζονται κατά το σωστό τρόπο και αν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η έρευνα πρέπει να επαναλαμβάνεται κατά διαστήματα και να συγκρίνεται με προηγούμενες παρόμοιες έρευνες γιατί με την πάροδο του χρόνου πολλοί παράγοντες μεταβάλλονται και συνεπώς είναι πιθανό τα συμπεράσματα και οι προτεινόμενες λύσεις μιας προηγούμενης έρευνας να μην ανταποκρίνονται στη τρέχουσα πραγματικότητα.

Σύνοψη

Το marketing είναι η οικονομική εκείνη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και οργανισμούς οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών. Το πρόγραμμα marketing ξεκινά με την αναγνώριση μίας ανάγκης και τη σύλληψη μίας ιδέας παραγωγής ενός προϊόντος το οποίο προορίζεται να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες του καταναλωτή. Για να είναι επιτυχημένο πρέπει να καταλήγει σε αυξανόμενες πωλήσεις, οι οποίες να επαναλαμβάνονται στο μέλλον.

Στο marketing περιλαμβάνονται η έρευνα της αγοράς, η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η πολιτική των προϊόντων, η προώθηση, η προβολή και η διαφήμιση.

Ανάμεσα στο marketing και τις πωλήσεις υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Οι πωλήσεις επικεντρώνονται στα προϊόντα της επιχείρησης και ασχολείται με την προβολή και την προώθηση για να πετύχει ένα σημαντικό όγκο πωλήσεων, ενώ το marketing εστιάζει περισσότερο στον πελάτη και την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του.

Ως μίγμα marketing ορίζουμε τον συνδυασμό και συντονισμό των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του marketing, τις οποίες επιλέγει η επιχείρηση και οι οποίες προσδιορίζουν το πρόγραμμα marketing της επιχείρησης για την ικανοποίηση μιας ομάδας καταναλωτών. Οι ελεγχόμενες μεταβλητές οι οποίες απαρτίζουν το μίγμα marketing είναι το προϊόν, η τιμή, η προώθηση, η διανομή, οι πελάτες και το κόστος

Κατάτμηση ή τμηματοποίηση της αγοράς είναι η ταξινόμηση των μελών μιας ευρύτερης αγοράς σε εσωτερικά ομοιογενείς ομάδες. Επομένως κατάτμηση της αγοράς είναι η διαδικασία της διαίρεσης της αγοράς σε μικρότερα τμήματα, στα οποία υπάρχει μικρή διαφοροποίηση των τιμών. Σκοπός της κατάτμησης της αγοράς είναι να χρησιμοποιηθούν τα καταλληλότερα κανάλια προσέγγισης της αγοράς για την καλύτερη ικανοποίηση των συγκεκριμένων ομάδων των καταναλωτών.

Μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διάφορες στρατηγικές κατάτμησης της αγοράς, όπως είναι το μη διαφοροποιημένο marketing, Το διαφοροποιημένο marketing και το συγκεντρωτικό marketing

Η επιχείρηση έχει διάφορους τρόπους για να διεξάγει την έρευνα του marketing.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 7: ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιαστούν με απλό και κατανοητό τρόπο οι συνηθέστερες μορφές χρηματοδότησης τις οποίες προσπαθεί να εξασφαλίσει ο επιχειρηματίας στα πρώτα βήματα ή κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τις συνηθέστερες μορφές χρηματοδότησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση στα πρώτα της βήματα.
- την έννοια της κεφαλαιακής διάρθρωσης της επιχείρησης μέσω της ανάλυσης των εννοιών των ιδίων και των δανειακών κεφαλαίων
- την έννοια της χρηματοδοτικής μίσθωσης
- την έννοια της πρακτόρευσης επιχειρηματικών απαιτήσεων
- το πλαίσιο των δράσεων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Πόροι
- Αυτοχρηματοδότηση
- Επενδυτές
- Μέτοχοι
- Δάνεια
- Προμηθευτές
- Επιδοτήσεις
- Venture Capital
- Leasing
- Factoring
- Θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων
- ΕΣΠΑ

7.1 Η αποδοτική χρήση των πόρων

Στα πρώτα βήματα που κάναμε στην προσπάθεια μας να κατανοήσουμε την «επιχειρηματικότητα» αναφερθήκαμε στον ιδιαίτερο ρόλο των «πόρων» δηλαδή των μέσων που απαιτούνται να χρησιμοποιηθούν, ώστε η επιχειρηματική μας ιδέα να μη μείνει μόνο σκέψη αλλά να γίνει και πράξη.

Οι πόροι περιλαμβάνουν τα κεφάλαια (χρηματοδότηση), την εργασία (ανθρώπινος παράγοντος), το έδαφος τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματία με κυριότερο το κέρδος. Η εξασφάλιση και κατά συνέπεια η ύπαρξη τους αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε το επιχειρηματικό μας εγχείρημα να μην μείνει «ρομαντικό» σχέδιο σε ένα κομμάτι χαρτί.

Θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η ύπαρξη των «πόρων» δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την επιτυχία ενός εγχειρήματος. Το πιο σημαντικό κομμάτι στο οποίο θα δώσουμε ιδιαίτερη βάση σε αυτή την ενότητα είναι η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση τους ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος



Πριν προχωρήσουμε σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι πόροι μπορεί να είναι **υλικοί** ή **άυλοι**. **Οι υλικοί πόροι** περιλαμβάνουν τους οικονομικούς πόρους (χρήματα), τους χώρους, το μηχανολογικό εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό κ.λπ. **Οι άυλοι πόροι** περιλαμβάνουν κυρίως τη γνώση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται.

7.1.1 Το χρηματοδοτικό σχήμα της επιχείρησης

Όπως πολλά έργα τέχνης, μία επιχείρηση ξεκινά στο μυαλό του επιχειρηματία ή σε ένα κομμάτι χαρτί. Ο «επίδοξος» επιχειρηματίας μπορεί να καθίσει και να σχεδιάσει το δικό του μικρό μαγαζί ηλεκτρονικών, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών που θα αποκτήσει προσφέροντας εξαιρετικές υπηρεσίες, αλλά χωρίς χρήματα το μαγαζί αυτό μπορεί να μην γίνει ποτέ πραγματικότητα. Αυτός είναι ο λόγος που οι επιχειρηματίες πρέπει να καταλάβουν πώς να υπολογίζουν το ποσό των

χρημάτων που χρειάζονται, πώς θα συγκεντρώσουν αυτά τα χρήματα και μετά πως θα τα διαχειριστούν με αποτελεσματικότητα και προσοχή.

Η ουσία λοιπόν την διαχείρισης των χρημάτων ή αν θέλετε η «χρηματοοικονομική διαχείριση» των κεφαλαίων μιας επιχείρησης αφορά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντλούν κεφάλαια από επενδυτές ή δανειστές και η μεγιστοποίηση της απόδοσης αυτών των κεφαλαίων. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης σαν επιχειρηματίας πρέπει να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε τέσσερα ερωτήματα:

1^ο) Τι περιουσιακά στοιχεία πρέπει να αποκτήσει η επιχείρηση, με άλλα λόγια τι «επενδύσεις» πρέπει να κάνει;

2^ο) Πως μπορούν να χρηματοδοτηθούν αυτές οι επενδύσεις?

3^ο) Πόσα χρήματα θα χρειαστούν για το επιχειρηματικό εγχείρημα?

4^ο) Ποιος είναι ο καλύτερος, ευκολότερος αλλά και «φθηνότερος» τρόπος να συγκεντρωθούν τα χρήματα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της επιχείρησης **Bierman H. Jr., Smidt S. (1998)**. (Μπίρμαν & Σμιντ)

Ο επίδοξος επιχειρηματίας έχει ουσιαστικά τρεις πηγές χρηματοδότησης, ανεξάρτητα από το αν η χρηματοδότηση αυτή είναι βραχυπρόθεσμου ή μακροπρόθεσμου χαρακτήρα:

Τα «ίδια» δηλαδή τα δικά του Κεφάλαια και των συνεταίρων του.

Τα «Ξένα» Κεφάλαια που έχει δανειστεί

Τις επιδοτήσεις- επιχορηγήσεις.

Θα αναφερθούμε αναλυτικά στις πηγές χρηματοδότησης σε επόμενη υποενότητα. Αυτό που θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι ότι τα δανειακά κεφάλαια έχουν σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, το οποίο μεταφράζεται στον τόκο τον οποίο πληρώνει στον δανειστή του ο επιχειρηματίας. Ο δανειστής μπορεί να είναι μια τράπεζα, ένας πιστωτικός οργανισμός κ.ά. Ο τόκος ουσιαστικά αποτελεί έξοδο το οποίο αφαιρείται από τα κέρδη του επιχειρηματία.

Αντίθετα στα κεφάλαια τα οποία βάζει ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή οι επενδυτές που αποκτούν ένα τμήμα της επιχείρησης του δεν δίνει τόκο αλλά μερίδιο από τα κέρδη, εάν και εφόσον υπάρξουν.

Συνεπώς αφού ο επιχειρηματίας υπολογίσει πόσα χρήματα χρειάζεται θα πρέπει στη συνέχεια να αποφασίσει τι «μίγμα» χρηματοδότησης θα πρέπει να ακολουθήσει. Με άλλα λόγια με τι ποσοστό ξένων και τι ποσοστό ιδίων κεφαλαίων θα χρηματοδοτήσει το επιχειρηματικό του εγχείρημα.

Οι οικονομικοί αναλυτές θεωρούν ότι η καλύτερη δυνατή αναλογία είναι 1:1. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για κάθε ευρώ που δανείζεται ο

επιχειρηματίας θα πρέπει να προσθέτει και ένα ευρώ από τα δικά του κεφάλαια. Η απόφαση του επιχειρηματία για την αναλογία χρηματοδότησης επηρεάζεται και από μία σειρά άλλων παραγόντων όπως:

Το κόστος δανεισμού: Εάν τα επιτόκια χορηγήσεων πέφτουν ο δανεισμός γίνεται φθηνότερος για τον επιχειρηματία οπότε είναι πιθανό να αυξήσει το μερίδιο της δανειακής χρηματοδότησης.

Τις προοπτικές της οικονομίας: Ο επιχειρηματίας θεωρεί για παράδειγμα ότι οι προοπτικές για τις επιχειρηματικές του κινήσεις θα είναι ιδιαίτερα θετικές συνεπώς η αναμενόμενη απόδοση θα ξεπεράσει κατά πολύ το κόστος δανεισμού.

Ο βαθμός ανεξαρτησίας του επιχειρηματία: Οι μέτοχοι και οι συνεταίροι δεν είναι δανειστές. Με άλλα λόγια δεν περιμένουν σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία να εισπράξουν δόσεις και τόκους. Περιμένουν να εξασφαλίσουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης. Όμως παρεμβαίνουν συχνά σε θέματα διοίκησης ιδιαίτερα όταν πιστεύουν ότι κινδυνεύουν τα συμφέροντα τους. Ο επιχειρηματίας λοιπόν θα πρέπει να σκεφθεί και να αποφασίσει τι περιορίζει περισσότερο τις κινήσεις του και την τάση του για ανεξαρτησία: Οι συνέταιροι-μέτοχοι ή οι δανειστές.

7.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα εξετάσουμε τους τρόπους χρηματοδότησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Η χρηματοδότηση αποτελεί ίσως τον πολυτιμότερο «πόρο», μιας επιχείρησης. Εάν παρομοιάσουμε το επιχειρηματικό εγχείρημα με τον άνθρωπο θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε την επιχείρηση με το ανθρώπινο σώμα, τον επιχειρηματία με την ψυχή και τα κεφάλαια με το αίμα. Η χρηματοδότηση είναι το «αίμα» της επιχείρησης που με την κυκλοφορία του εξασφαλίζει την εκτέλεση όλων των «λειτουργιών» των επιχειρηματικού εγχειρήματος. (αγορά πρώτων υλών, πληρωμή μισθών και προμηθευτών, είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες κ.λπ.). **Σιρόπολις Ν. (2001).**

7.2.1 Αυτοχρηματοδότηση

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα κεφάλαια που μπορεί να εισφέρει ο ίδιος ο επιχειρηματίας στην επιχείρηση που δημιουργεί χωρίς να αποταθεί σε φορείς που παρέχουν χρηματοδότηση ή σε άλλα φυσικά πρόσωπα.

Οι βασικές κατηγορίες αυτοχρηματοδότησης είναι:

Προσωπικές οικονομίες του επιχειρηματία

Χρήματα που συγκέντρωσε από την πώληση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.

Κεφάλαια που έχει συγκεντρώσει μετά από υποθήκευση προσωπικών περιουσιακών στοιχείων.

Πολλές τράπεζες όταν πρόκειται να χρηματοδοτήσουν μία επιχειρηματική προσπάθεια ελέγχουν το ποσό που βάζει ο επιχειρηματίας από τα δικά του κεφάλαια, δηλαδή το ποσοστό αυτοχρηματοδότησης το οποίο αποτελεί δείκτη

Παράδειγμα

Ένας επιχειρηματίας επιθυμεί να δημιουργήσει μία βιοτεχνία παιδικών ρούχων. Από προσωπικές οικονομίες έχει συγκεντρώσει 25.000 Ευρώ. Για να συγκεντρώσει άλλα 25.000 Ευρώ πήρε δάνειο στο όνομα από την τράπεζα με εγγύηση ένα το 50% της αξίας ακινήτου που έχει στο όνομα του.

Τα κεφάλαια που διαθέτει ο επιχειρηματίας συνήθως δεν επαρκούν για να ξεκινήσει την δική του επιχειρηματική προσπάθεια. Άλλωστε εάν εξαντλήσει τα οικονομικά του περιθώρια θα είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιμετωπίσει μία έκτακτη ανάγκη ή κάποιο πρόβλημα που θα παρουσιαστεί και θα είναι αναγκασμένος να δανειστεί περισσότερο με υψηλό κόστος.

Παράδειγμα



Στην ιστορία της επιχειρηματικότητας έχουν καταγραφεί εκατοντάδες περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων που ξεκίνησαν με ελάχιστα κεφάλαια, προσωπικές οικονομίες των εμπνευστών τους και σήμερα η αξία τους ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια Ευρώ. Μια από τις πιο γνωστές εταιρίες ηλεκτρονικών υπολογιστών που προκάλεσε την «επανάσταση» στην χρήση των προσωπικών υπολογιστών η **Apple**, της οποίας ιδρυτές ήταν ο Στήβ Τζομπς και ο Στήβεν Γουόσνιακ, ξεκίνησε σε ένα γκαράζ με κεφάλαιο 600 δολαρίων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι πολλοί επιχειρηματίες στα πρώτα επιχειρηματικά τους βήματα δεν έχουν να εισφέρουν κεφάλαια και προσφέρουν περιουσιακά στοιχεία τα οποία αποτελούν κομμάτι της επιχείρησης.

Παράδειγμα

Ένας επιχειρηματίας μπορεί να εισφέρει στην επιχείρηση του ένα ακίνητο που έχει στο όνομα του για να χρησιμοποιηθεί ως εργαστήριο γραφεία ή αποθήκη. Το ακίνητο αυτό θεωρείται τμήμα του κεφαλαίου που έχει εισφέρει στο επιχειρηματικό του εγχείρημα σε αξία ίση με την αξία που το απέκτησε

7.2.2 Φίλοι και συγγενείς

Οι φίλοι και συγγενείς αποτελούν τους επόμενους πιθανούς χρηματοδότες του επιχειρηματία. Άλλωστε έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί επίδοξοι επιχειρηματίες αλλά και επιχειρηματίες που τελικά ξεκινούν μια επιχειρηματική προσπάθεια έχουν συμβουλευθεί και εμπιστευθεί τη γνώμη

συγγενικών ή φιλικών προσώπων ανεξάρτητα της επαγγελματικής και επιχειρηματικής τους εμπειρίας. Στα πλαίσια αυτών των συζητήσεων φιλικά και συγγενικά πρόσωπα δεσμεύονται να συνδράμουν τον επίδοξο επιχειρηματία συνεισφέροντας χρηματικά κεφάλαια. Η συνδρομή αυτή μπορεί να έχει δύο μορφές

(α) Άτοκος Δανεισμός: Συγγενείς και φίλοι δανείζουν στον επιχειρηματία κεφάλαια που του λείπουν με την μορφή συνήθως άτοκου δανεισμού. Ο επιχειρηματίας αποπληρώνει σταδιακά και με δόσεις τα κεφάλαια που δανείστηκε. Όλη αυτή η διαδικασία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης του επιχειρηματία με το περιβάλλον του και ουσιαστικά πολλές φορές μοιάζει με «αυτοχρηματοδότηση».

(β) Συμμετοχή στην επιχείρηση: Πολλοί από το συγγενικό και φιλικό περιβάλλον επιθυμούν να βοηθήσουν χρηματοδοτώντας τον επιχειρηματία και σε αντάλλαγμα λαμβάνουν μερίδιο της επιχείρησης. Με άλλα λόγια γίνονται συμμετοχοί, συνέταιροι ή απλοί μέτοχοι της επιχείρησης. Εάν η ιδέα είναι ιδιαίτερα ελκυστική οι ίδιοι ζητούν από τον επιχειρηματία να συμμετάσχουν με αυτό τον τρόπο. Σε άλλες περιπτώσεις ο επιχειρηματίας για να μην αναλάβουν όλο το επίπεδο κινδύνου αλλά και να διατηρήσουν τον έλεγχο του εγχειρήματος τους πλησιάζουν συγγενείς και φίλους παραχωρώντας του ένα κομμάτι της επιχείρησης τους.

7.2.3 Επενδυτές & Μέτοχοι

Στην κατηγορία αυτοί τοποθετούμε αυτούς οι οποίοι συμμετέχουν στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης και ανεξάρτητα από το εάν είναι συγγενείς και φίλοι ή όχι προσδοκούν να επωφεληθούν από την τοποθέτηση τους με ένα σημαντικό ποσοστό απόδοσης. Στις μικρότερες επιχειρήσεις αποκτούν ένα κομμάτι της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις με την μορφή της Ανώνυμης Εταιρίας αποκτούν **Μετοχές** δηλαδή έναν αριθμό ίσων μεριδίων με ονομαστική τιμή που αντιπροσωπεύει το χρηματικό ποσό που πλήρωσε ο αρχικός μέτοχος ή επενδυτής και απέκτησε τη μετοχή.

Η πραγματική της τιμή προσδιορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση και εξαρτάται από την οικονομική ευρωστία της εταιρείας. Όταν η εταιρεία τα «πηγαίνει» καλά, σημαίνει ότι πραγματοποιεί κέρδη και διανέμει μερίσματα στους μετόχους της εταιρείας, και αντίστροφα. Η ευθύνη του μετόχου-επενδυτή

για τα χρέη και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης φτάνει μέχρι την αξία του κεφαλαίου που έχει εισφέρει.

7.2.4 Δανειακά Κεφάλαια

Έως τώρα έχουμε εστιάσει την προσοχή μας σε τρόπους συγκέντρωσης «ιδίων» κεφαλαίων. Τώρα πλέον είμαστε έτοιμοι να εξετάσουμε τρόπους συγκέντρωσης «ξένων» δανειακών κεφαλαίων.

1^ο) Το Τραπεζικό σύστημα

Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι οι τράπεζες δανείζουν χρήματα σε εγχειρήματα που δεν έχουν αποφέρει ακόμη ούτε ένα ευρώ. Κάνουν μεγάλο λάθος. Οι περισσότερες τράπεζες απορρίπτουν τις αιτήσεις δανείων υποψήφιων επιχειρηματιών εκτός εάν:

Ένας πλούσιος συγγενής ή φίλος εγγυηθεί την εξόφληση του δανείου υπογράφοντας ως τριτεγγυητής.

Ο επιχειρηματίας προσφέρει ως εγγύηση για την εξόφληση του δανείου προσωπικά περιουσιακά στοιχεία όπως π.χ. ένα σπίτι.

Ο επιχειρηματίας χρειάζεται το δάνειο για να κατασκευάσει ένα κτίριο, το οποίο στην περίπτωση αποτυχίας θα περάσει στην κατοχή της τράπεζας.

Οι τράπεζες παραχωρούν δύο είδη δανείων σε επιχειρηματίες, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια. Οι διαφορές τους είναι οι εξής:

α) Βραχυπρόθεσμα Δάνεια/ Δάνεια για Κεφάλαια Κίνησης: Πρόκειται για χρηματοδοτήσεις οι οποίες χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν λειτουργικά έξοδα και δαπάνες της. Καλύπτουν δηλαδή τα κενά που αφήνει ο συναλλακτικός τους κύκλος. Ουσιαστικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας.

Τα δάνεια κεφαλαίου κινήσεως μπορούν να έχουν είτε την μορφή του «παγίου ορίου» είτε την μορφή του «εφ' άπαξ ορίου».

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα **ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια** και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε, με μοναδική δέσμευση την καταβολή των τόκων στην περίοδο που εκτοκίζει.

Παράδειγμα

Ένας επιχειρηματίας ανοίγει κατάστημα κλιματιστικών μηχανημάτων. Πρέπει να δημιουργήσει το στοκ των κλιματιστικών την άνοιξη, λίγο πριν από την περίοδο πωλήσεων του καλοκαιριού. Επειδή οι ανάγκες του είναι προσωρινές, μπορεί να εξασφαλίσει βραχυπρόθεσμο δάνειο για την αγορά κλιματιστικών. Στη συνέχεια θα εξοφλήσει το δάνειο όταν πουλήσει το απόθεμα των κλιματιστικών του

Το παράδειγμα αυτό υπογραμμίζει και το βασικό χαρακτηριστικό των βραχυπρόθεσμων δανείων: ικανοποιεί την προσωρινή ανάγκη των επιχειρηματιών για χρήματα. Επειδή τα βραχυπρόθεσμα δάνεια διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα συχνά συνάπτονται σε ακάλυπτη βάση. Η εγγύηση δεν είναι απαραίτητη, επειδή η τράπεζα βασίζεται στην πιστωτική επιφάνεια του επιχειρηματία. Μόνο εάν η πιστωτική επιφάνεια του επιχειρηματία είναι χαμηλή, ο δανειστής απαιτεί εγγύηση ως προστασία απέναντι σε πιθανή αθέτηση εξόφλησης.

Παράδειγμα

Μία επιχειρηματίας σκέφτεται να ανοίξει ένα κατάστημα το οποίο θα πουλάει έπιπλα μπαμπού προμηθεύοντας ξενοδοχεία και μαγαζιά διασκέδασης στην πόλη της. Χρειάζεται 580.000 Ευρώ για να χρηματοδοτήσει το εγχείρημα της αλλά διαθέτει μόνο 60.000 Ευρώ. Για να καλύψει το υπόλοιπο ποσό αποφασίζει να κυκλοφορήσει 6.000 μετοχές αντί της τιμής των 20 Ευρώ. Για να καταφέρει να συγκεντρώσει 300.000 Ευρώ αγοράζει η ίδια 3.000 μετοχές στην αξία των 20 Ευρώ ενώ πείθει συγγενείς και φίλους να αγοράσουν τις υπόλοιπες 3.000 όχι προς 20 αλλά προς 80 Ευρώ την μετοχή.

Τώρα η επιχειρηματίας μπορεί να δανειστεί τα υπόλοιπα 280.000 Ευρώ από τράπεζα. Οι περισσότερες τράπεζες θα την δεχτούν ως δανειζόμενη βλέποντας ότι τα ίδια κεφάλαια είναι το 52% του συνολικού ποσοστού χρηματοδότησης που απαιτείται για το εγχείρημα.

(β) Μακροπρόθεσμα Δάνεια: Πρόκειται για δάνεια που χορηγούνται προς επιχειρήσεις και σκοπό έχουν να καλύψουν τις ανάγκες απόκτησης εγκαταστάσεων και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Έχουν πάντοτε την μορφή τους εφ' άπαξ, καταβάλλονται και εξοφλούνται με βάση συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και προϋποθέσεις και η διάρκειά τους μπορεί να φθάσει έως και 30 χρόνια ανάλογα με το είδος της επένδυσης.

Το επιτόκιο των δανείων αυτών είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων κεφαλαίου κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής τους.

Χωρίζονται σε δάνεια για την **απόκτηση επαγγελματικής στέγης και αγοράς πάγιου εξοπλισμού.**

Δάνεια απόκτησης επαγγελματικής στέγης

Τα δάνεια αυτά μπορεί να χρηματοδοτήσουν μέχρι και το 100% της αξίας του ακινήτου και η διάρκειά τους κυμαίνεται από 3 μέχρι 30 χρόνια ανάλογα με την τράπεζα και τον πελάτη, με κυμαινόμενο επιτόκιο. Το τελικό επιτόκιο των δανείων αυτών προσαυξάνεται από την εισφορά του Ν. 128/75 κατά 0,6%. Για τους νέους επιχειρηματίες οι τράπεζες παρέχουν συνήθως περίοδο χάριτος μέχρι δύο χρόνια, διάστημα κατά το οποίο οι νέοι επιχειρηματίες καλούνται να πληρώσουν μόνο τους τόκους ή μικρότερες δόσεις.

Δάνεια αγοράς πάγιου εξοπλισμού

Τα δάνεια της μορφής αυτής χορηγούνται για την αγορά παγίου εξοπλισμού (έπιπλα, μηχανήματα κλπ). Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών φτάνει τα 15 χρόνια. Η χρηματοδότηση μπορεί να καλύψει ολόκληρη την επένδυση της αγοράς του παγίου εξοπλισμού, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφ' άπαξ, είτε σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών.

Παράδειγμα

Ένας επιχειρηματίας που έχει ένα μικρό μηχανουργείο χρειάζεται ένα τόρνο αξίας 15.000 ευρώ. Επειδή δεν διαθέτει τα χρήματα παίρνει ένα δάνειο 15.000 ευρώ. Ο επιχειρηματίας και η τράπεζα συμφωνούν σε ένα

πρόγραμμα εξόφλησης που προβλέπει την αποπληρωμή των 15.000 ευρώ σε πέντε ετήσιες δόσεις των 3.000 ευρώ συν τους τόκους. Ο επιχειρηματίας θα πληρώνει από τα κέρδη της επιχείρησης του τις δόσεις.

2^ο) Εμπορική Πίστωση από τους προμηθευτές

Η εμπορική πίστωση μεταξύ επιχειρήσεων αναφέρεται στην βραχυπρόθεσμη «διευκόλυνση» που παρέχει η επιχείρηση «προμηθευτής» στην επιχείρηση «αγοραστή». Αυτή η πηγή δανειακού κεφαλαίου ισχύει για τους επιχειρηματίες που έχουν καλό όνομα στην αγορά, καλή πίστωση γενικότερα και μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης με τον προμηθευτή. Επιτυγχάνοντας πίστωση από τους προμηθευτές οι επιχειρηματίες ωφελούνται διότι απελευθερώνουν πόρους για άλλους σκοπούς.

Παράδειγμα

Ένας επιχειρηματίας που έχει ένα κατάστημα ελαστικών αγοράζει λάστιχα κάθε μήνα.

Ο προμηθευτής του προσφέρει πίστωση 30 ημερών, πράγμα που σημαίνει ότι η πληρωμή αναμένεται 30 ημέρες μετά την παραλαβή προμήθειας ελαστικών από τον επιχειρηματία. Επομένως εάν ο επιχειρηματίας πουλά το απόθεμα του μια φορά το μήνα ουσιαστικά δεν χρειάζεται δικά του λεφτά για να χρηματοδοτήσει την αγορά ελαστικών.



3^ο) Ομολογιακό Δάνειο.

Πρόκειται για μορφή μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης. Πιο συγκεκριμένα όταν η επιχείρηση αναζητά κεφάλαια διάρκειας οκτώ έως δέκα ετών εκδίδει ομολογιακό δάνειο με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο και προκαθορισμένη ημερομηνία αποπληρωμής. Το ομολογιακό δάνειο είναι εγγυημένο με υποθήκη ή με ενεχυρίαση συγκεκριμένου περιουσιακού στοιχείου. Αποτελεί μέθοδο χρηματοδότησης μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με κάποιο μεγάλο τραπεζικό οργανισμό διαθέτει τα ομόλογα αυτά στο επενδυτικό κοινό. Οι κάτοχοι των ομολογίων της επιχείρησης είναι δανειστές όχι μέτοχοι.

7.3 Άλλες πηγές χρηματοδότησης

Εκτός από τα ίδια κεφάλαια και τον δανεισμό που αναλύσαμε ήδη αρκετά, υπάρχουν και κάποιες εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης οι οποίες συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά των παραπάνω κατηγοριών και λόγω της σημαντικότητάς τους παρουσιάζονται ξεχωριστά:

7.3.1 Επιδοτήσεις -επιχορηγήσεις

Ο Νόμος 3299 /2004 είναι το κατ' εξοχήν χρηματοδοτικό εργαλείο του Ελληνικού Κράτους το οποίο παρέχει επενδυτικά κίνητρα σε επιχειρήσεις της μεταποίησης, του τουρισμού και σε συγκεκριμένες δραστηριότητες του τριτογενή τομέα με τη μορφή:

1. επιχορηγήσεων,
2. επιδότησης κόστους χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) με μέγιστη διάρκεια τα 5 έτη και **μόνο για εξοπλισμό**,
3. φορολογικών απαλλαγών και
4. επιδότησης του κόστους της δημιουργούμενης από το επενδυτικό σχέδιο απασχόλησης.

Σαν **επιλέξιμοι φορείς** θεωρούνται:

- Ελληνικές **υφιστάμενες** ή **υπό ίδρυση** επιχειρήσεις.
- Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και πραγματοποιούν επενδυτικά σχέδια στην ελληνική επικράτεια.

Για την υποβολή φακέλου **απαιτείται έγκριση τράπεζας** για την χορήγηση δανείου χρηματοδότησης της επένδυσης με τους βασικούς όρους χορήγησης του δανείου ή/και **σχέδιο σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης** για την περίπτωση ενίσχυσης τμήματος ή ολοκλήρου του επενδυτικού σχεδίου με το συγκεκριμένο είδος κινήτρου.

Ποσοστά Επιχορηγήσεων

Το τελικό ποσοστό επιχορήγησης που δικαιούται μια επιχείρηση εξαρτάται και προσδιορίζεται από:

- Το **μέγεθος της επιχείρησης** (μικρή, μεσαία, μεγάλη).
- Τη **γεωγραφική περιοχή** (Νομός) που υλοποιείται η επένδυση.
- Το **είδος της επένδυσης**.

Προϋποθέσεις, περιορισμοί και όροι για τη χορήγηση των ενισχύσεων

1. Ελάχιστος προϋπολογισμός επενδυτικού σχεδίου:
 - Για μεγάλες επιχειρήσεις, € 500.000-
 - Για μεσαίες επιχειρήσεις, € 250.000-
 - Για μικρές επιχειρήσεις, €150.000-
 - Για πολύ μικρές επιχειρήσεις, € 100.000-
2. Ίδια συμμετοχή του επενδυτή. Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής του επενδυτή δεν μπορεί να είναι κατώτερο του 25% των ενισχυόμενων δαπανών.
3. Προκαταβολή: Παρέχεται η δυνατότητα προκαταβολής ύψους 50% της προβλεπόμενης επιχορήγησης, με την προσκόμιση ισόποσης εγγυητικής επιστολής προσαυξημένης κατά 10% από τράπεζα.
4. Καταβολή της Επιχορήγησης: Σε δύο ισόποσες δόσεις (με την υλοποίηση του 50% και με την ολοκλήρωση).
5. Προθεσμία ολοκλήρωσης: Η προβλεπόμενη στην απόφαση υπαγωγής προθεσμία ολοκλήρωσης της επένδυσης, μπορεί να παρατείνεται για δύο έτη κατ' ανώτατο όριο, υπό την προϋπόθεση έγκαιρης υποβολής σχετικού και εφ' όσον έχει πραγματοποιηθεί το πενήντα τοις εκατό (50%) του εγκριθέντος έργου

7.3.2 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)

Τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών προσφέρονται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να επενδύσουν σε νέες μικρές επιχειρήσεις με πρωτότυπα επιχειρηματικά εγχειρήματα για τις οποίες υπάρχει η εκτίμηση ότι η μελλοντική τους πορεία θα είναι ανοδική και κερδοφόρα με εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις - πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, κυμαίνεται περίπου στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών. Ο επενδυτικός κίνδυνος είναι υψηλός και οι τοποθετήσεις έχουν μακροπρόθεσμη χρονική διάρκεια. Η εν λόγω έννοια της επένδυσης, ουσιαστικά αφορά χρηματοδότηση χωρίς εξασφαλίσεις και επομένως χωρίς καμία διασφάλιση για την ανάληψη του κινδύνου. Οι επιχειρήσεις που

χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital **δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων** αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ότι αφορά την **διοίκηση**, το **marketing**, την **στελέχωση** και το **στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης**. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρείας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών ή στην επίτευξη συμφωνιών. Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι ότι **η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων** για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

Παράδειγμα

Η αλυσίδα καταστημάτων **Coffeeway** αποτελεί παράδειγμα επιχείρησης που αναπτύχθηκε με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών



ΟΛΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΦΕ ΣΑΣ!

Στόχος της δημιουργίας του ήταν η αναβίωση και ο εκσυγχρονισμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου. Από την αρχή λειτουργίας του, το **Coffeeway** κατάφερε να δημιουργήσει νέες τάσεις στην κατανάλωση του καφέ με την εισαγωγή των αρωματικών καφέδων φίλτρου στην ελληνική αγορά, διαφόρων ποικιλιών γεωγραφικής προέλευσης και την δημιουργία νέων χαρμανιών. Σύντομα τα **Coffeeway** έκαναν την εμφάνισή τους σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

7.3.3 Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων ΑΕ (ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ)

Αποστολή του ΤΕΜΠΜΕ, σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο 3066/2002 (ΦΕΚ Α΄ 252/18.10.2002), είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό και χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας μας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, παρέχοντας εγγυήσεις και

αντεγγυήσεις υπέρ αυτών και αναλαμβάνοντας έτσι την κάλυψη μεγάλου μέρους των οικονομικών και εμπορικών κινδύνων τους.

Φιλοσοφία

Βασική αρχή λειτουργίας του είναι η κατανομή των κινδύνων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (επιχειρήσεις, πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα και ΤΕΜΠΜΕ). Με βάση την αρχή αυτή η φιλοσοφία του εστιάζεται στην :

- Ενθάρρυνση – προτροπή, όλων των κοινωνικοοικονομικών ομάδων στο δικαίωμα του Επιχειρείν με περιορισμό των κοινωνικών συνεπειών στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής αποτυχίας. Γι' αυτό το λόγο ο Κανονισμός Παροχής Εγγυήσεων και Λειτουργίας της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ (Κ.Υ.Α. 12882/867 ΦΕΚ Β΄1065/31.07.2003) απαγορεύει να βαρύνεται με προσημείωση ή υποθήκη η μόνιμη και μοναδική κατοικία του επιχειρηματία, όταν το Ταμείο παρέχει υπέρ αυτού εγγύηση (υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η κατοικία αυτή δεν είναι ήδη προσημειωμένη ή υποθηκευμένη).
- Κάλυψη των κενών της χρηματοοικονομικής αγοράς και ικανοποίηση των αναγκών των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος και με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος των.

Σήμερα, το Ταμείο έχει δημιουργήσει διάφορα προγράμματα / προϊόντα που αφορούν εγγυήσεις σε μεσομακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια για νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής (Ατομικές, ΕΕ, ΟΕ, ΕΠΕ, ΑΕ). Το ύψος του δανείου που μπορεί να εγγυηθεί, κυμαίνεται ανάλογα με το πρόγραμμα / προϊόν που έχει επιλεγεί.

7.3.4 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την leasing η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο

μίσθωμα. Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην leasing ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό σε ποσοστό επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής ποικίλει από 3 έως και 5 χρόνια, ή δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

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

7.3.5 Πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring)

Η Πρακτόρευση Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring) εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η πρακτόρευση αυτή αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών - οφειλετών του. Ο πράκτορας αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού

κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Το χρηματοδοτικό ίδρυμα συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των οφειλών. Χρεώνει επίσης την εταιρεία με ένα ποσοστό που είναι προσυμφωνημένο και αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Το factoring ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο, γρήγορο και ευέλικτο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί ως πράκτορας.

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους όταν δεν έχουν εμπράγματα εγγυήσεις.
- Όταν έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι εξαιρετικά δαπανηρές.
- Όταν έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες.

7.3.6 Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels)

Με τον όρο αυτό εννοούνται Ιδιώτες Επενδυτές που οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ούτε θεσμοθετημένη ούτε ιδιαίτερα διαδεδομένη όπως είναι διεθνώς και περιορίζεται συνήθως στην χρηματοδότηση από συγγενικά πρόσωπα. Ωστόσο τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

7.3.7 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) -Τεχνολογικά Πάρκα

Παγκοσμίως με τον όρο Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator ή απλά Incubator) εννοείται μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο - ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρείες, χρηματοδότηση (σε μικρότερη έκταση από την αντίστοιχη που προσφέρουν τα Venture Capitals), χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, πρόσβαση στο διαδίκτυο, κλπ), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κλπ, αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία. Γενικά, η αποστολή του Incubator είναι να ιδρύσει και να μεγαλώσει την νέα εταιρεία τόσο ώστε αυτή να φτάσει με επιτυχία ως την πόρτα του Venture Capital για να ζητήσει πλέον, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, την πρώτη ευμεγέθη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στην αγορά. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του Incubator κυμαίνεται περίπου μεταξύ των 6 και 18 μηνών. Στον ελληνικό χώρο, και μέσω της κρατικής και ευρωπαϊκής χρηματοδότησης, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν κανονικά πλέον οι πρώτες ελληνικές «θερμοκοιτίδες» με την διεθνή έννοια του όρου.

Αυτές οι «θερμοκοιτίδες» έχουν δημιουργηθεί από ελληνικές εταιρείες Venture Capital και ανήκουν εξ ολοκλήρου σ' αυτές. Θα πρέπει να τονιστεί ότι, παρότι γενικά ακολουθούν το μοντέλο λειτουργίας των διεθνών incubators όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω, η προσέγγισή τους σε αυτό είναι διαφορετική. Οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο και το ύψος της χρηματοδότησης που προσφέρουν στους νέους επιχειρηματίες. Έτσι, άλλοι Έλληνες incubators έχουν τα δικά τους κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτούν τους incubates (τις νέες εταιρείες τις οποίες λαμβάνουν υπό την προστασία τους) και άλλοι απλώς μεσολαβούν και φέρνουν σε επαφή τις νέες εταιρείες με εταιρείες Venture Capital οι οποίες αναλαμβάνουν την χρηματοδότησή τους.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των νέων επιχειρήσεων - υποψήφιων Incubates για τους περισσότερους incubators είναι κοινά και περιλαμβάνουν:

- Τα προσόντα της διοικητικής ομάδας (όπως η σχετική εμπειρία και γνώση, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση, η ποιότητα και τα ηγετικά προσόντα ως στοιχεία του χαρακτήρα, κλπ).
- Το επιχειρηματικό μοντέλο και προϊόν / υπηρεσία (όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η ανάγκη της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία, η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου, το κεφάλαιο κίνησης και επενδυτικές ανάγκες, η δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές, το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι ενδεχόμενες συνεργασίες, το κόστος και η βιωσιμότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι ενδεχόμενες συνέργιες με άλλες εταιρείες που συμμετέχουν στη θερμοκοιτίδα, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, κλπ).
- Άλλα επενδυτικά - χρηματοοικονομικά κριτήρια (όπως οι ανάγκες χρηματοδότησης έναντι προσφερόμενης εταιρικής συμμετοχής, το στάδιο της επένδυσης, η διάρθρωση της συμφωνίας μετόχων, η συμβατότητα με τους υφιστάμενους incubates, η διαθεσιμότητα των μελών της διοικητικής ομάδας για υποστήριξη των αναγκών της εταιρείας, κλπ).

Κάποιες άλλες προσπάθειες που γίνονται στη χώρα μας, είτε από τον ιδιωτικό είτε από τον δημόσιο τομέα, μάλλον δεν φτάνουν στην πλήρη έννοια του Incubator, κυρίως γιατί δεν περιλαμβάνουν το κομμάτι της χρηματοδότησης, και της συνακόλουθης κατοχής μέρους του κεφαλαίου, της νέας επιχείρησης. Η πλέον διαδεδομένη μορφή στη χώρα μας είναι τα «τεχνολογικά πάρκα» τα οποία δημιουργούνται από φορείς (δήμους, επαγγελματικές ή/και επιστημονικές ενώσεις) με σκοπό να προωθήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων (πχ ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνολογιών, μείωση ανεργίας σε συγκεκριμένη περιοχή, κλπ) και περιορίζονται στο να παρέχουν σε νέες επιχειρήσεις (κυρίως) εγκαταστάσεις και (προαιρετικά) υπηρεσίες υποστήριξης επί πληρωμή. Τέτοια (ενδεικτικά) είναι οι «θερμοκοιτίδες» Λαυρίου, Χανίων, Λάρισας, Ιωαννίνων, η τεχνόπολη Θεσσαλονίκης (η οποία σχεδιάζεται να περιλαμβάνει και θερμοκοιτίδα με την ολοκληρωμένη έννοια του όρου), ενώ έχει ανακοινωθεί η δημιουργία του πάρκου υψηλής τεχνολογίας Ακρόπολις στην Αθήνα.

Κάποιες από αυτές, όπως οι θερμοκοιτίδες Λαυρίου και Χανίων, διαθέτουν και χώρους για βιοτεχνική παραγωγή. Στο χώρο αυτό μπορούμε να προσθέσουμε και μία πρωτοβουλία της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς η οποία, αν και δεν έχει δημιουργήσει Incubator ή τεχνολογικό πάρκο με καμία από τις έννοιες που αναφέρθηκαν παραπάνω, παρέχει υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν νέους που έχουν κάποια επιχειρηματική ιδέα να αναπτύξουν την δικιά τους επιχείρηση. Οι χώροι αυτοί ονομάζονται Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας. Εκεί οι νέοι έρχονται σε επαφή με ειδικά εκπαιδευμένους επαγγελματίες οι οποίοι τους ενημερώνουν και καθορίζουν τα επόμενα βήματά τους. Στη συνέχεια παρέχεται βοήθεια στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου και στην επαφή με πηγές χρηματοδότησης.

7.3.8 Δράσεις του ΕΣΠΑ

Περιλαμβάνει συγχρηματοδοτούμενες δράσεις του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, το οποίο πλέον ονομάζεται Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς. ΕΣΠΑ. Η οικονομική ενίσχυση από τα Ταμεία (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Ταμείο Συνοχής) συνυπάρχει με την εθνική δημόσια χρηματοδότηση. Με την έννοια αυτή, **κάθε πρόγραμμα** το οποίο είναι **συγχρηματοδοτούμενο**, σημαίνει ότι **οι δαπάνες που καταβάλλονται προέρχονται από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ελληνικού κράτους**. Το ποσοστό συγχρηματοδότησης υπολογίζεται ανάλογα με μια σειρά οικονομικοκοινωνικών κριτηρίων.

Ένας ιδιώτης ή μια επιχείρηση ωφελείται ή/και επιδοτείται μέσω των έργων από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) που εκτελούν διάφοροι φορείς.

Όσον αφορά **το ΕΚΤ αποσκοπεί στη βελτίωση των θέσεων απασχόλησης και των δυνατοτήτων απασχόλησης** στην Ευρωπαϊκή Ένωση και χρηματοδοτεί δράσεις:

προσαρμογής των απασχολούμενων και των επιχειρήσεων: συστήματα διαβίου μάθησης, σχεδιασμός και προώθηση καινοτόμων οργανώσεων εργασίας.

- ο πρόσβασης στην απασχόληση των ατόμων που αναζητούν εργασία, των ανέργων, των γυναικών και των μεταναστών.
- ο κοινωνικής ένταξης των μειονεκτούντων ατόμων και καταπολέμησης των διακρίσεων στην αγορά εργασίας και

- ο ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της μεταρρύθμισης των εκπαιδευτικών συστημάτων και της δικτύωσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Τις παραπάνω δράσεις υλοποιούν φορείς όπως είναι ο ΟΑΕΔ, οι Δήμοι, τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), κλπ. Όσον αφορά **το ΕΤΠΑ αποσκοπεί στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής** της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της μείωσης των περιφερειακών ανισορροπιών και χρηματοδοτεί δράσεις:

- ο ενίσχυσης επενδύσεων που πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργηθούν βιώσιμες θέσεις εργασίας
- ο έργων υποδομής που αφορούν κυρίως την έρευνα και την καινοτομία στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, του περιβάλλοντος, της ενέργειας και των μεταφορών
- ο χρηματοδοτικών μέσων με στόχο την ενίσχυση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των πόλεων και των περιφερειών τεχνικής βοήθειας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

«Πράσινη Επιχείρηση -Πρόγραμμα ΕΣΠΑ»

Ιστοσελίδα Προγράμματος:

<http://www.espa.gr/el/pages/proclamationsfs.aspx?item=1032>

Σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία των προϋποθέσεων ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής διάστασης στη λειτουργία των επιχειρήσεων, προκειμένου να κάνουν παρεμβάσεις στη διαδικασία της παραγωγικής αλυσίδας. Απευθύνεται σε Υφιστάμενες μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις όπως αυτές ορίζονται στο Παράρτημα Ι του Κανονισμού 800/2008

Χρηματοδοτεί τις εξής ενέργειες:

1. Διαμόρφωση κτιρίων και χώρων
2. Προμήθεια μηχανολογικού, μηχανογραφικού εξοπλισμού και εξοπλισμού ποιοτικού ελέγχου
3. Μεταφορικά μέσα (πλήν επιβατικών)
4. Προμήθεια λογισμικού

5. Δαπάνες πιστοποίησης διαχειριστικών συστημάτων-επαλήθευσης, επικύρωσης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.
6. Δαπάνες δοκιμών και επαληθεύσεις από εργαστήρια
Αγορά τεχνογνωσίας (άυλες επενδύσεις)
7. Παροχή συμβουλών και άλλες υπηρεσίες και δραστηριότητες (άυλες επενδύσεις)

**Στο πλαίσιο του Προγράμματος "Πράσινη Επιχείρηση 2010"
ενισχύονται έργα ύψους επένδυσης από 30.000€ -200.000€**

Για περισσότερες πληροφορίες και πλοήγηση στα προγράμματα του ΕΣΠΑ επισκεφθείτε την ιστοσελίδα: <http://www.espa.gr>

Σύνοψη

Στην παρούσα ενότητα ασχοληθήκαμε με το ζήτημα των χρηματοδοτικών πόρων που διαθέτει ο επιχειρηματίας προκειμένου να ξεκινήσει το επιχειρηματικό του εγχείρημα και την αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση τους.

Στην πρώτη «εισαγωγική» υποενότητα αναφέραμε ότι οι πόροι περιλαμβάνουν τα κεφάλαια (χρηματοδότηση), την εργασία (ανθρώπινος παράγοντος), το έδαφος τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματία με κυριότερο το κέρδος. Κατανοήσαμε ότι η εξασφάλιση και κατά συνέπεια η ύπαρξη τους αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε το επιχειρηματικό μας εγχείρημα να μην μείνει «ρομαντικό» σχέδιο σε ένα κομμάτι χαρτί. Τονίστηκε ιδιαίτερα ότι η ύπαρξη των «πόρων» δεν εξασφαλίζει αυτόματα και την επιτυχία ενός εγχειρήματος. Το σημαντικότερο είναι η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση τους ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με το χαμηλότερο κόστος. Στη δεύτερη υποενότητα κατανοήσαμε το πόσο σημαντική είναι η έννοια της **χρηματοδότησης** για τον επιχειρηματία και ιδιαίτερα το «μίγμα», η αναλογία «ξένων» προς «ίδια» κεφάλαια. Το «**χρηματοδοτικό σχήμα**» αυτή η αναλογία δηλαδή είναι σημαντική εάν αναλογιστούμε ότι τα ξένα κεφάλαια τα «δανειακά» έχουν κόστος για τον επιχειρηματία, το επιτόκιο που χρεώνεται, το οποίο μειώνει και τα κέρδη του. Είδαμε ότι οι οικονομικοί αναλυτές θεωρούν ότι η καλύτερη δυνατή αναλογία είναι 1:1. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για κάθε ευρώ που δανείζεται ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προσθέτει και ένα ευρώ από τα δικά του κεφάλαια. Άλλωστε ο επιχειρηματίας **επενδύει**, στερείται την κατανάλωση «σήμερα» των

χρημάτων που διαθέτει, διότι τοποθετώντας τα χρήματα στο επιχειρηματικό του εγχείρημα προσδοκά μεγέθυνση τους στο μέλλον. Ιδιαίτερη σημασία δώσαμε στην κατανόηση της αποτελεσματικής διαχείρισης του **κεφαλαίου κίνησης**. Η διαχείριση του κρίνεται ως επιτυχημένη από την στιγμή που δεν δημιουργούνται ταμειακά ελλείμματα που αναγκάζουν την επιχείρηση να δανειστεί χρήματα για να αντιμετωπίσει τις υποχρεώσεις της. Στη τρίτη υποενότητα θίξαμε το ζήτημα των τρόπων χρηματοδότησης. Εκτός από την αυτοχρηματοδότηση υπάρχουν οι συγγενείς και φίλοι που μπορούν να δώσουν κεφάλαια είτε άτοκα είτε λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα ένα μερίδιο της επιχείρησης. Επίσης οι επενδυτές -μέτοχοι τοποθετούν τα κεφάλαια τους αναμένοντας ένα σημαντικό ποσοστό απόδοσης. Τα παραπάνω καλύπτουν αυτό που ονομάζουμε «ίδια κεφάλαια». Στην κατηγορία των «δανειακών κεφαλαίων» καταγράψαμε το τραπεζικό σύστημα που χορηγεί βραχυπρόθεσμη (μέχρι ενός έτους) και μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, τους προμηθευτές που δίνουν εμπορική πίστωση, δηλαδή ταμειακή διευκόλυνση στην επιχείρηση να πληρώσει για τις πρώτες ύλες που προμηθεύεται και τα ομολογιακά δάνεια. Άλλες μορφές χρηματοδότησης είναι οι επιδοτήσεις -επιχορηγήσεις μέσα από τον αναπτυξιακό και άλλους επενδυτικούς νόμους, τα **κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, η χρηματοδοτική μίσθωση, η πρακτόρευση απαιτήσεων κ.α**

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 8: ΑΠΛΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιαστούν στοιχειώδεις έννοιες οικονομικού προγραμματισμού που είναι απαραίτητες για να μπορεί ένας επιχειρηματίας να συντάσσει οικονομικό προγραμματισμό και να παρακολουθεί την πορεία υλοποίησής του.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- το γενικό πλαίσιο του οικονομικού προγραμματισμού για μια επιχείρηση.
- τα βασικά εργαλεία του οικονομικού σχεδιασμού
- τι είναι ισολογισμός και
- τι είναι κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- την κατάσταση των ταμειακών ροών μιας επιχείρησης
- τις βασικές κατηγορίες των αριθμοδεικτών και την χρησιμότητά τους

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- οικονομικός
σχεδιασμός
- ισολογισμός
- ενεργητικό
- Παθητικό
- Κατάσταση
αποτελεσμάτων
χρήσης
- Κατάσταση ταμειακών
ροών
- Υποχρεώσεις
- Ίδια Κεφάλαια
- Δανειακά Κεφάλαια
- Αριθμοδείκτες

- Απαιτήσεις

8.1 Η Ανάγκη Οικονομικού Προγραμματισμού

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που μπορεί να κρίνει την επιτυχία και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι η χρηματοοικονομική διαχείριση και ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της.

Πολλές επιχειρήσεις, μικρομεσαίες και μεγάλες, με πολύ ικανοποιητικό επίπεδο πωλήσεων, συναντούν ανυπέρβλητες δυσκολίες χρηματοπιστωτικού χαρακτήρα, γιατί δεν προνόησαν ώστε οι τρέχουσες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους να μην υπερβαίνουν το ύψος των, έστω, πολύ ικανοποιητικών εσόδων τους. Τι μπορεί να σημαίνει αυτό στην πράξη; Πιθανώς, είχαν πολύ μικρή ίδια συμμετοχή στο επενδυτικό κεφάλαιο για εξοπλισμούς και αρχικό απόθεμα εμπορευμάτων, υπερβολικό δανεισμό, παντελή έλλειψη κεφαλαίου κινήσεως, απουσία ρυθμίσεων πιστωτικού διακανονισμού με τους προμηθευτές, κ.λ.π., με αποτέλεσμα οι ανάγκες για το τοκοχρεολύσιο και οι τρέχουσες υποχρεώσεις να μην μπορούν να καλυφθούν από τις ταμειακές εισροές.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι κάθε νέος επιχειρηματίας, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης και των γνώσεων του σχετικά με την διαχείριση των χρηματοοικονομικών μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει μερικές απλές έννοιες ώστε να κάνει έναν οικονομικό προγραμματισμό.

Έτσι θα αποφύγει κρίσεις ταμειακής δυσχέρειας με όλες τις συνεπόμενες οδυνηρές επιπτώσεις, όπως πειστική ανάγκη προσφυγής σε νέο δανεισμό, συχνά από συγγενείς ή άλλες πηγές, προκειμένου να προλάβει τις άμεσες υποχρεώσεις του. Διεθνώς, οκτώ στις δέκα νέες επιχειρήσεις υποχρεώνονται να κλείσουν, κυρίως λόγω έλλειψης καλού οικονομικού προγραμματισμού. Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός επηρεάζει το πώς και με ποιους όρους θα μπορεί να εξασφαλίσει κανείς τα απαραίτητα κονδύλια για τη σύσταση, συντήρηση και ανάπτυξη της νέας επιχείρησης.

Από τον αποτελεσματικό οικονομικό προγραμματισμό & σχεδιασμό εξαρτώνται οι πρώτες ύλες που θα είναι δυνατόν να αγοραστούν, τα προϊόντα που θα παραχθούν και το κατά πόσον θα διατεθούν στην αγορά με αποδοτικό τρόπο. Απ' αυτόν επίσης θα εξαρτηθεί η πρόσβασή σε φυσικούς και ανθρώπινους πόρους για την λειτουργία της επιχείρησης .

Στην συγκεκριμένη διδακτική ενότητα παρουσιάζονται τα κύρια συνθετικά στοιχεία του οικονομικού προγραμματισμού και της οικονομικής

διαχείρισης επιχειρήσεων, και ένα τεκμηριωμένο χρηματοοικονομικό πλάνο με προϋπολογιστικές οικονομικές καταστάσεις (αποτελέσματα χρήσεως, ισολογισμό, ταμειακή ροή, κ.λ.π.).

8.2 Εργαλεία Οικονομικού Σχεδιασμού

8.2.1 Εργαλεία Οικονομικού Σχεδιασμού: Εισαγωγή

Οι Χρηματοοικονομικές - Λογιστικές εκθέσεις (Accounting reports) μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι αναλύσεις και τα συμπεράσματα για την πορεία της οικονομικής μονάδας μέσα από βασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις προϋπολογιστικού και απολογιστικού χαρακτήρα, εφόσον η επιχείρηση βρίσκεται στα πρώτα της βήματα, στα πρώτα στάδια λειτουργίας της, και αφορά την εσωτερική χρήση, δηλαδή τη διοίκηση ή τον ιδιοκτήτη, χωρίς να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες ή μέθοδοι. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν όλες οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις που επιβάλλονται από την πολιτεία, ακολουθώντας κάποιους κανόνες στην παρουσίασή τους, όπως ακριβώς έχει επιβληθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι καταστάσεις αυτές έχουν σκοπό να πληροφορήσουν όσους συναλλάσσονται με την οικονομική μονάδα και βρίσκονται εκτός αυτής.

Η Ελληνική πολιτεία επιβάλλει σ' όλες τις μονάδες, εκτός των μικρού μεγέθους, να καταρτίζουν και να δημοσιεύουν τις οικονομικές καταστάσεις τουλάχιστον μια φορά το χρόνο (απόφαση της Ε.Ε.). Οι καταστάσεις αυτές είναι:

- Ισολογισμός
- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (Κέρδη ή Ζημιά)
- Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Ταμειακός Προγραμματισμός)

Η επιλογή του τρόπου τήρησης των λογιστικών καταστάσεων σε χειρόγραφη μορφή ή μηχανογραφημένη εξαρτάται από το μέγεθος και τον όγκο του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις, όσο μικρές και εάν είναι, εκμεταλλεύονται την ανάπτυξη της τεχνολογίας και χρησιμοποιούν ευρέως τους Η/Υ και τα αντίστοιχα λογιστικά πακέτα.

8.2.2 Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

➤ Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός (Balance Sheet) είναι η βασική λογιστική κατάσταση που εμφανίζει τη χρηματοοικονομική κατάσταση της οικονομικής μονάδας, αποτυπώνοντας τα μέσα δράσης που έχει στην κυριότητά της η επιχείρηση και τις υποχρεώσεις προς τρίτους και τον επιχειρηματία, μέσω των οποίων απέκτησε αυτά τα μέσα δράσης.

Ο Ισολογισμός αποτελεί μία ακτινογραφία την οικονομικής υγείας της επιχείρησης σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως στο τέλος της λογιστικής περιόδου. Καταγράφει, με αρκετή λεπτομέρεια, **τα ενσώματα** (τα έχοντα υλική υπόσταση) και τα **άυλα** περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, γνωστά και ως **στοιχεία ενεργητικού**, καθώς και ό,τι οφείλει η επιχείρηση σε πάσης φύσεως πιστωτές (υποχρεώσεις) ή τους ιδιοκτήτες (μετόχους) της, που ονομάζονται ίδια κεφάλαια ή **καθαρή θέση** της εταιρείας. Όλα όσα οφείλει η επιχείρηση ονομάζονται **στοιχεία παθητικού**. Συγκεκριμένα:

Η στήλη «**Ενεργητικό**» απεικονίζει το σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν στην κυριότητα της επιχείρησης. Το Ενεργητικό δείχνει τον τρόπο χρησιμοποίησης του Παθητικού, δηλαδή τα παραχωρηθέντα από τον επιχειρηματία και άλλους μετόχους, καθώς και τρίτους, κεφάλαια και περιλαμβάνει:

1. **Έξοδα εγκατάστασης**, που γίνονται για την ίδρυση και αρχική οργάνωση της επιχείρησης, καθώς και για επέκταση και αναδιοργάνωση.
2. **Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία** της επιχείρησης (οικόπεδα, κτήρια, μηχανήματα, έπιπλα και λοιποί εξοπλισμοί, μεταφορικό μέσα, ευρεσιτεχνίες, λογότυποι, αλλά ακόμα και η καλά φήμη της εταιρείας).
3. **Κυκλοφορούν Ενεργητικό**, που υποδιαιρείται σε:
 - **Αποθέματα** (εμπορεύματα, πρώτες και βοηθητικές ύλες, είδη συσκευασίας).
 - **Απαιτήσεις** (πελάτες, γραμμάτια εισπρακτέα, επιταγές εισπρακτέες, χρεώστες διάφοροι, προκαταβολές).
 - **Χρεόγραφα** (μετοχές, ομόλογα κ.λπ.).
 - **Διαθέσιμα** (καταθέσεις όψεως, ταμείο)

Η στήλη «**Παθητικό**» **μάς δείχνει τα επενδυθέντα στο Ενεργητικό κεφάλαια**, δηλαδή τις πηγές προέλευσης του Ενεργητικού.

Το Παθητικό διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

1. **Κεφάλαια που αντλήθηκαν από δανεισμό** (για επενδύσεις ή κεφάλαιο κίνησης) και οφείλονται σε τρίτους, γραμμάτια πληρωτέα, καθώς και

οφειλές σε προμηθευτές, ασφαλιστικούς οργανισμούς και άλλες **υποχρεώσεις**, που επίσης διακρίνονται σε μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες

2. **Ίδια Κεφάλαια**, που αντιπροσωπεύουν τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τον επιχειρηματία ιδιοκτήτη και αποτυπώνουν την ονομαστική αξία των μετοχών ή εταιρικών μεριδίων, καθώς και τα κέρδη που δεν έχουν διανεμηθεί στους μετόχους. Στις ατομικές επιχειρήσεις ταυτίζονται με την καθαρή περιουσία. Μία σημαντική εξίσωση που αποτελεί και το αφέψημα του ισολογισμού, είναι η εξής:

Ενεργητικό = Παθητικό + Καθαρή αξία ή Καθαρή αξία = Ενεργητικό - Παθητικό

Αυτό σημαίνει πως, αν μία επιχείρηση χρωστάει περισσότερα χρήματα απ' ό,τι έχει σε αξία περιουσιακών στοιχείων, η καθαρή αξία της θα είναι αρνητική. Στις καταστάσεις ισολογισμών τα στοιχεία ενεργητικού συνήθως παρατίθενται σε κατιούσα τάξη, ανάλογα με την ταχύτητα με την οποία μπορούν να ρευστοποιηθούν (στην κορυφή τα πάγια [κτίρια, εξοπλισμοί] και ακολουθούν αποθέματα, απαιτήσεις και χρηματικά διαθέσιμα).

Αντίστοιχα, τα στοιχεία παθητικού παρατίθενται με βάση το πόσο αργότερα μπορούν να πληρωθούν οι υποχρεώσεις (πρώτα οι μακροπρόθεσμες και μετά οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).

➤ **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως**

Τα αποτελέσματα χρήσης αποτελούν τη σπουδαιότερη διάσταση για τον καθορισμό της αποδοτικότητας μίας επιχείρησης. Με βάση τα αποτελέσματα χρήσης καθορίζεται η αξία της επιχείρησης, κρίνεται η ποιότητα του έργου το οποίο επιτελεί η διοίκηση και ο επιχειρηματίας, καθορίζεται η «αμοιβή» των μετόχων για την επένδυσή τους στην επιχείρηση.

Ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι μία δυναμική οικονομική κατάσταση, διότι εκφράζει τη ροή των εσόδων και των εξόδων της χρήσεως, αντίθετα με τον Ισολογισμό, που είναι μία στατική οικονομική κατάσταση, ένα φωτογραφικό οικονομικό στιγμιότυπο της επιχείρησης, διότι αποσκοπεί στο να εμφανίζει την οικονομική κατάσταση σε μία δεδομένη στιγμή.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση στην οποία συσχετίζονται περιληπτικά, με βάση τις γενικά παραδεκτές

λογιστικές αρχές, οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος μίας περιόδου, με σκοπό την πληροφόρηση των τρίτων ενδιαφερομένων.

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε η οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μίας περιόδου, καθώς επίσης και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν ή επηρεάζουν αυτό το αποτέλεσμα είναι:

(α) Έσοδα (αύξηση της καθαρής θέσης) από:

- Πώληση αγαθών ή παροχή υπηρεσιών
- Εκμίσθωση ή πώληση στοιχείων του ενεργητικού (μηχανήματα, οικόπεδα κ.λπ.)

(β) Έξοδα (μείωση της καθαρής θέσης) από:

- Κόστος των εμπορευμάτων που πωλούνται
- Ανάλωση στοιχείων του ενεργητικού
- Μισθοί προσωπικού
- Λήψη υπηρεσιών από τρίτους
- Λήψη εντόκων δανείων

(γ) Έκτακτα κέρδη, αύξηση της καθαρής θέσης που δεν οφείλεται στις δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, όπως κέρδη από λαχεία, παραγραφή υποχρεώσεων κ.λπ.

(δ) Έκτακτες ζημιές, μείωση της καθαρής θέσης που δεν οφείλεται σε δραστηριότητες της επιχείρησης, όπως κλοπή ή καταστροφή στοιχείων του ενεργητικού, καταβολή αποζημίωσης λόγω εργατικού ατυχήματος.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

Αποτελέσματα εκμετάλλευσης (έσοδα)

Πωλήσεις ή Παροχή υπηρεσιών

Μείον: Κόστος των πωλήσεων

Μικτά αποτελέσματα (Κέρδη ή ζημιές)

Πλέον: Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης³

Σύνολο

Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας

Αμοιβές προσωπικού

Τηλεπικοινωνίες

Ασφάλιστρα

2. Έξοδα διάθεσης και προβολής (διαφήμιση)

³ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ Ή ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΣΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΟΝΤΑΙ ΟΛΑ ΤΑ ΈΞΟΔΑ ΚΑΙ ΈΣΟΔΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΥΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ. ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΣΤΟΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ, ΣΥΓΚΡΙΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΈΞΟΔΑ ΜΕ ΤΑ ΈΞΟΔΑ, ΈΧΟΥΜΕ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΟΥ ΠΡΟΉΛΘΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ.

Μερικά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημιές)

Πλέον: Έκτακτα έσοδα

Μείον: Έκτακτα έξοδα

Μείον: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων

ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ (κέρδη ή ζημιές) προ φόρων

Το μικτό κέρδος προκύπτει αν από το σύνολο των πωλήσεων αφαιρεθεί το κόστος των πωληθέντων και ισούται με τη διαφορά των δύο ποσών. **Το καθαρό κέρδος** (προ φόρων) προκύπτει από τον λογαριασμό Αποτελέσματα χρήσεως ως εξής:

Κέρδη εκμετάλλευσης + έκτακτα έσοδα - έκτακτα έξοδα και ζημιές
--

Η κατάσταση των Αποτελεσμάτων Χρήσεως ανάμεσα σε μία εμπορική επιχείρηση και την αντίστοιχη παροχής υπηρεσιών παρουσιάζει μία σημαντική διαφορά, ως προς το κόστος των πωληθέντων. Το κονδύλι αυτό σε σχέση με τα υπόλοιπα είναι ιδιαίτερα υψηλό. Ανάλυση της κατάστασης των Αποτελεσμάτων χρήσεως σημαίνει ότι συγκρίνεται κάθε στοιχείο της κατάστασης προς τις πωλήσεις. Η Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως σε συνοπτική μορφή είναι εκείνη που βλέπουμε δημοσιευμένη στις εφημερίδες μαζί με τον Ισολογισμό (για τις Ανώνυμες Εταιρείες και ΕΠΕ) και ακολουθεί τις επιταγές του Ελληνικού Γενικού Λογιστικού Σχεδίου.

8.2.3 Κατάσταση Ταμειακής Ροής (Cash flow)

Είναι γεγονός ότι πάνω από το ένα τρίτο των μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης χρηματικών διαθεσίμων. Είναι επομένως αναγκαίο, αφού κατανοήσουμε τη σημασία τους, να προβλέπουμε και να σχεδιάζουμε τη διαχείριση των ταμειακών μας πραγμάτων, βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητές μας για επιτυχία.

Ίσως η πιο σοβαρή πηγή άγχους για τους μικρούς επιχειρηματίες, που δεν έχουν την πολυτέλεια να διατηρούν λογιστήριο μέσα στην επιχείρηση, είναι ο φόβος ότι δεν θα έχουν αρκετά χρήματα να πληρώσουν τους λογαριασμούς που καταφθάνουν και δεν μπορούν να περιμένουν.

Με τη στενή παρακολούθηση του χρόνου είσπραξης των προς εμάς οφειλών και πληρωμών των υποχρεώσεών μας, του υπολοίπου του ταμείου και των καταθέσεών μας, των υπολοίπων των δανείων μας και του χρόνου εξόφλησης των δόσεων, είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε, έγκαιρα, καθυστερήσεις στην είσπραξη λογαριασμών, εξωπραγματικά μεγάλες δόσεις στα δάνεια και τους όρους πληρωμής των προμηθευτών που μας αδικούν.

Ο καλύτερος τρόπος να προστατευτούμε είναι να παρακολουθούμε στενά τα χρήματα που έχουμε, τα χρήματα που κάνει να πάρουμε και τα χρήματα που κάνει να δώσουμε (εισροές - εκροές) με ένα απλό εργαλείο που λέγεται Κατάσταση Ταμειακής Ροής.

Η Κατάσταση Ταμειακής Ροής ή, αλλιώς, Κατάσταση Χρηματικών Ροών, απεικονίζει την πραγματική κίνηση χρήματος (μετρητά, επιταγές, χρεόγραφα, κ.λ.π.) σε μια επιχείρηση. Είναι η ανάλυση των χρημάτων που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Σκοπό έχει να συμβάλει στη διασφάλιση της χρονικής αλληλουχίας των πληρωμών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχουν αρκετά χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Μ' αυτή την έννοια, βοηθά στην πρόβλεψη των χρηματικών αναγκών και των πηγών από τις οποίες θα καλυφθούν, προκειμένου να προλαμβάνουμε δυσάρεστες εκπλήξεις και ίσως δανεισμό με ασύμφορους όρους κάτω από το κράτος του πανικού.

Όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την σωστή ενημέρωση και παρακολούθηση των ταμειακών μας ροών υπάρχουν στις οικονομικές καταστάσεις που αναφέραμε και αναλύσαμε ήδη (Ισολογισμός, Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως, με αναλυτική κατάσταση δαπανών - απολογιστικά και προϋπολογιστικά- κ.λ.π.).

Η κατάσταση Χρηματικών Ροών μπορεί να αφορά σε οποιαδήποτε χρονική περίοδο, αλλά καλύτερα να καλύπτει περίοδο ενός έτους, σε παραλληλισμό με τα Προϋπολογιστικά Αποτελέσματα Χρήσεως, σε μηνιαία βάση, αλλά να αναθεωρείται ανά τρίμηνο σύμφωνα με τις πραγματικές εξελίξεις.

Η Κατάσταση αυτή είναι απαραίτητο συμπλήρωμα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο στη σύνταξη του οποίου θα σε βοηθήσει ο λογιστή ή ο οικονομικός σύμβουλος με τον οποίο συνεργάζεσαι. Είναι όμως και πρακτικό εργαλείο για την παρακολούθηση της τρέχουσας κατάστασης, αλλά και βραχυπρόθεσμα.

Στον πίνακα 1 έχουμε την δυνατότητα να δούμε πως φτιάχνεται μια κατάσταση ταμειακής ροής για ένα έτος και για κάθε μήνα αυτού του έτους. Στο πρώτο κομμάτι προσδιορίζουμε επακριβώς τις εισπράξεις-εισροές που θα έχουμε μέσα στο μήνα. Για παράδειγμα τον μήνα Φεβρουάριο έχουμε 168.039€. Αντίστοιχα οι πληρωμές για τον μήνα Φεβρουάριο φτάνουν τα 267.561€.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Χρηματορών - CASH FLOW (Ευρώ)

Α. ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΜΙΑ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΙΑ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Πωλήσεις Εμπορευμάτων	18.34 3	16.50 8	47.32 4	70.83 9	93.32 7	83.05 5	80.63 4	83.41 4	92.90 8	97.31 1	94.06 0	84.81 6
Πωλήσεις Προϊόντων	80.70 4	72.63 4	145.2 68	129.1 27	121.0 56	107.3 37	121.8 63	130.7 41	146.0 75	144.4 61	145.2 68	112.9 86
Πελάτες	46.95 5	35.21 6	23.47 8	5.869	5.869	0	0	0	0	0	0	0
Γραμμάτια Εισπρακτέα	0	0	0	8.337	0	0	0	0	5.002	0	0	0
Λοιπά Έσοδα	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δάνεια	0	0	0	0	0	0	44.02 1	0	0	0	0	0
Λοιπές Εισπροές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Εισπράξεις Φόρων	48.53 3	43.68 0	38.82 7	33.97 3	33.97 3	34.73 9	40.04 2	46.46 0	45.95 8	38.82 7	36.25 1	29.12 0
ΣΥΝΟΛΟ	194.5 35	168.0 39	254.8 96	248.1 45	254.2 26	225.1 31	286.5 59	260.6 15	289.9 43	280.5 98	275.5 79	226.9 22

Α. ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΙΑ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Αγορές Εμπορευμάτων	18.89 9	92.60 6	83.15 6	73.70 7	66.14 7	64.16 3	61.04 4	80.32 2	83.15 6	90.71 6	75.59 7	71.81 7
Αγορές Υλών Παραγωγής	26.71 2	131.1 29	118.6 99	105.5 80	96.45 6	94.43 8	90.77 7	120.4 97	125.9 45	139.0 11	118.9 10	114.8 90
Γραμμάτια Πληρωτέα	0	0	0	0	17.60 8	0	0	0	0	11.73 9	0	0
Προμηθευτές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπές Υποχρεώσεις	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Σταθερά Έξοδα	57	51	36	63	45	45	45	60	45	45	45	63
Μεταβλητά Έξοδα	95	95	95	160	120	120	145	185	120	95	95	175
Φόροι Εισφορές	48.53 3	43.68 0	38.82 7	33.97 3	33.97 3	34.73 9	40.04 2	46.46 0	45.95 8	38.82 7	36.25 1	29.12 0

Αγορές Παγίων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Λοιπές Εκροές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Δάνεια	0	0	0	0	0	8.804	0	0	0	0	0	5.869
ΣΥΝΟΛΟ	94.29 7	267.5 61	240.8 13	213.4 84	214.3 50	202.3 09	192.0 54	247.5 24	255.2 25	280.4 32	230.8 98	221.9 34
CASH FLOW	100.2 38	-99.5 23	14.08 3	34.66 1	39.87 6	22.82 2	94.50 6	13.09 2	34.71 8	166	44.68 1	4.987

ΤΑΜΕΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜ/ΣΜΟΣ	ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΙΑ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ
Διαθέσιμα Αρχής (+)	14.67 4	41.00 2	0	0	0	29.25 7	52.07 9	146.5 84	159.6 76	194.3 94	194.5 60	239.2 41
Εισπράξεις (+)	194.5 35	168.0 39	254.8 96	248.1 45	254.2 26	225.1 31	286.5 59	260.6 15	289.9 43	280.5 98	275.5 79	226.9 22
Πληρωμές (-)	94.29 7	267.5 61	240.8 13	213.4 84	214.3 50	202.3 09	192.0 54	247.5 24	255.2 25	280.4 32	230.8 98	221.9 34
Κεφάλαιο Κίνησης Αρχής (-)	73.36 8	0	58.52 1	44.87 1	10.54 1	0	0	0	0	0	0	0
Τόκοι Κεφαλαίου Κίνησης (-)	543	0	433	332	78	0	0	0	0	0	0	0
Κεφάλαιο Κίνησης Τέλους	0	58.52 1	44.87 1	10.54 1	0	0	0	0	0	0	0	0
Διάθεσιμα Τέλους	41.00 2	0	0	0	29.25 7	52.07 9	146.5 84	159.6 76	194.3 94	194.5 60	239.2 41	244.2 28
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ	-73.9 10	58.52 1	-14.0 83	-34.6 61	-10.6 19	0	0	0	0	0	0	0

Συνεπώς υπάρχει ένα έλλειμμα 99.523€, διότι τα έξοδα αυτόν τον μήνα υπερκαλύπτουν τα έσοδα. Για να προσδιορίσει ο επιχειρηματίας το ακριβές ποσό που θα χρειαστεί σαν κεφάλαιο κίνησης για να καλύψει την διαφορά θα πρέπει να κάνει ταμειακό προγραμματισμό. Στην αρχή θα προσθέσει τα χρήματα που έχει στο ταμείο του στην αρχή του μήνα (διαθέσιμα αρχής) συν τις εισπράξεις. Από το ποσό αυτό θα αφαιρέσει τις πληρωμές, το κεφάλαιο κίνησης που δανείστηκε τον προηγούμενο μήνα (κεφάλαιο κίνησης αρχής, τον Φεβρουάριο ήταν μηδέν), τους τόκους κεφαλαίου κίνησης του προηγούμενου μήνα (επίσης μηδέν), και καταλήγει να προσδιορισμό του τελικού ελλείμματος (58.521€ που αποτελεί και την ανάγκη του σε κεφάλαιο κίνησης).

8.2.4 Λογαριασμοί Εισπρακτέοι και Λογαριασμοί Πληρωτέοι

Ένα χρήσιμο, συμπλήρωμα για την παρακολούθηση των ταμειακών ροών είναι η από μέρα σε μέρα παρακολούθηση των:

- ✓ Εισπρακτέων Λογαριασμών που είναι λογαριασμοί του Ενεργητικού και αφορούν σε βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις της επιχείρησης για πωλήσεις επί πιστώσει ή σε εκτέλεση σύμβασης και
- ✓ Πληρωτέων Λογαριασμών που αποτελούνται από βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης προς πιστωτές, προμηθευτές, ασφαλιστικούς οργανισμούς, κ.λ.π.

Πρακτικά, η μικρή επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα και ίσως δεν πρέπει να αναλίσκεται στην τήρηση «Ειδικού Καθολικού» για τέτοιους λογαριασμούς. Μπορεί όμως και πρέπει να διατηρεί, σε τρέχουσα βάση, ένα μικρό και απλό έντυπο, όπως το παρακάτω, το οποίο να ενημερώνει κάθε φορά που δημιουργείται λογαριασμός προς είσπραξη ή πληρωμή και να διαγράφει την καταχώρηση, όταν γίνεται η εξόφληση.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΩΝ & ΠΛΗΡΩΤΕΩΝ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ

ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ				ΠΛΗΡΩΤΕΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ			
ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ	ΠΟΣΟ €	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΟ	ΠΟΣΟ €	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ
Πελάτης Α	Τιμολ. 165	159,60	2/6	Προμηθευτής Α	Τιμολ. 2163	2165,05	3/6
Πελάτης Β	Τιμολ. 166	452,00	8/6	Προμηθευτής Β	Τιμολ. 065	452,00	8/6
Πελάτης Γ	Δελτίο Αποστ. 234	86,35	15/6	Προμηθευτής Γ	Τιμολ. 654	95,10	10/6
Πελάτης Δ	Τιμολ. 165	736,00	20/6	ΔΕΗ	Λογ. Απρ. - Μαΐου	186,30	14/6
Άλλος				ΟΤΕ	Λογ. 28/3 - 27/5	75,16	19/6
Άλλος				Ενοίκιο		1857,00	20/6
Άλλος				ΦΠΑ Μαΐου		637,00	29/6
Άλλος				ΔΟΨ - Παρακρατ. Φόρος			
				Εισοδήματος		265,00	29/6
Άλλος				Εισφορές ΙΚΑ		856,14	29/6
ΣΥΝΟΛΟ		1.433,95		ΣΥΝΟΛΟ		3.690,30	

8.2.5 Μερισμός των Εξόδων

Το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης, είναι η διαφορά μεταξύ των λειτουργικών εσόδων και εξόδων, δηλαδή το αποτέλεσμα που πέτυχε η επιχείρηση από την κύρια δραστηριότητά της. Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που λειτουργούν παράλληλα δύο κλάδους, π.χ. πώληση αθλητικών ειδών και παροχή αθλητικών υπηρεσιών μέσω ενός γυμναστηρίου, είναι δυνατόν, εάν το επιθυμεί ο επιχειρηματίας να προσδιορίζει τα αποτελέσματα για κάθε κλάδο ξεχωριστά. Αυτό είναι σημαντικό γιατί έτσι γνωρίζει ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα και μέσω ποιών συσχετισμών δύναται να προσαρμόσει ή να σχεδιάσει τη δράση που θα ακολουθήσει.

Σε περίπτωση που το γυμναστήριο διαθέτει δύο ή περισσότερους κλάδους εκμετάλλευσης, θα πρέπει για κάθε κλάδο ξεχωριστά να δημιουργηθεί ειδική σειρά λογαριασμών, εσόδων - εξόδων, ώστε συγκεντρωμένοι σε σχετικούς λογαριασμούς εκμετάλλευσης, να δίδουν το οικονομικό αποτέλεσμα για κάθε εκμετάλλευση ξεχωριστά.

Παράδειγμα

Το γυμναστήριο με την επωνυμία «FITNESS for WOMEN» με δύο κλάδους εκμετάλλευσης, παιδικό τμήμα άθλησης και τμήμα ενηλίκων, παρουσιάζει τα εξής έξοδα: γενικά έξοδα 150.000 με ποσοστό 50% για κάθε κλάδο, αμοιβές προσωπικού 200.000 με ποσοστό 30% για το παιδικό τμήμα και 70% για το τμήμα των ενηλίκων, συντήρηση εξοπλισμού 50.000 με ποσοστό 15% στο παιδικό τμήμα και 85% στο δεύτερο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3:ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

α/α	Λ/σμοι Εξόδων	Μεριστέο ποσό	Βάση μερισμού	Παιδικό	Ενηλίκων
1.	Γεν. Έξοδα	150.000	Παιδικό 50% Ενηλίκων 50%	75.000	75.000
2.	Αμοιβές Προσ.	200.000	Παιδικό 30% Ενηλίκων 70%	60.000	140.000
3.	Συντήρηση	50.000	Παιδικό 15% Ενηλίκων 85%	7.500	42.500
	ΣΥΝΟΛΟ	400.000		142.500	257.500

8.3 Αριθμοδείκτες

Ως **Δείκτης ή Αριθμοδείκτης** ορίζεται το πηλίκο ενός μεγέθους των λογιστικών καταστάσεων μίας επιχείρησης προς ένα άλλο μέγεθος των λογιστικών καταστάσεων. Το αποτέλεσμα της διαίρεσης δίνει ένα καθαρό αριθμό (ή ποσοστό), που δεν μετράται σε νομισματική ή άλλη μονάδα μέτρησης και το οποίο μπορεί να συγκριθεί με τα αντίστοιχα νούμερα άλλων επιχειρήσεων ή κλάδων παραγωγής. Στη ουσία, αποτελεί κλάσμα που μετρά πόσες φορές καλύπτει (είναι δηλαδή μεγαλύτερος) ο αριθμητής τον παρανομαστή. Στην περίπτωση του επιχειρηματικού σχεδίου οι αριθμοδείκτες προκύπτουν από τα στοιχεία των προβλεπτικών ισολογισμών και καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης του σχεδίου. Το μέτρο σύγκρισης για κάθε αριθμοδείκτη δεν είναι ενιαίο, ούτε δεδομένο. Εξαρτάται κάθε φορά από την κλαδική και μακροοικονομική

συγκυρία, καθώς επίσης και από το μακροοικονομικό χαρακτήρα ορισμένων ιδιοτυπιών.

Στην πράξη, υπάρχουν πάρα πολλοί αριθμοδείκτες. Στις απαιτήσεις οικονομικού προγραμματισμού η ανάλυση θα περιοριστεί στον υπολογισμό τεσσάρων δεικτών, αυτών που ακολουθούν, οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί διότι δίνουν στον αναγνώστη άμεση πληροφόρηση για την:

Ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μέσα από ένα ικανοποιητικό επίπεδο ρευστότητας.

Δυνατότητα να επιτύχει υψηλή κερδοφορία και απόδοση για τα επενδυμένα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει

Δυναμική των πωλήσεων μέσα από την παρουσίαση του ρυθμού εξέλιξης τους στην τριετία.

Δανειακή επιβάρυνση στην οποία βρίσκεται.

Συνέπεια των ανωτέρω είναι η χρησιμοποίηση των κάτωθι αριθμοδεικτών:

(1ον) Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας: Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Όταν η τιμή του δείκτη > 1 τότε η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όταν η τιμή του δείκτη < 1 τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη των υποχρεώσεων της.

Από το κυκλοφορούν ενεργητικό αφαιρούνται τα αποθέματα γιατί δεν είναι άμεσα ρευστοποιήσιμα.

Υπολογισμός Δείκτη

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας =

(Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

(2ον) Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης: Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης για κάλυψη των συνολικών υποχρεώσεων της. Όσο πλησιάζει το 0 τόσο μικρότερο είναι το ποσό των δανειακών υποχρεώσεων, άρα τόσο καλύτερη και η θέση της επιχείρησης. Αντίθετα όσο αυξάνει η τιμή του δείκτη και ειδικότερα όταν γίνει > 2 , τόσο αυξάνει και ο βαθμός ανικανότητας της επιχείρησης να αποπληρώσει τα δάνεια και τις υποχρεώσεις της με ίδια μέσα.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων (Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες)}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

(3ον) Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου Εργασιών Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Ρυθμός Μεταβολής ΚΕ} = \frac{\text{Πωλήσεις Έτους} - \text{Πωλήσεις Προηγούμενου Έτους}}{\text{Πωλήσεις Προηγούμενου Έτους}}$$

Εάν υπάρξει μείωση του κύκλου εργασιών από έτος σε έτος αυτό θα μεταφραστεί σε αρνητικό πρόσημο (-)

(4ον) Ρυθμός Μεταβολής Κερδών προ Φόρων Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Ρυθμός Μεταβολής ΚΠΦ} = \frac{\text{Κέρδη Έτους} - \text{Κέρδη Προηγούμενου Έτους}}{\text{Κέρδη Προηγούμενου Έτους}}$$

Εάν υπάρξει μείωση των κερδών από έτος σε έτος αυτό θα μεταφραστεί σε αρνητικό πρόσημο (-)

(5ον) Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων: Ισούται με το πηλίκο των κερδών προ φόρων επί 100 προς το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης, και αποτελεί ένα μέτρο σύγκρισης με άλλες επενδύσεις στις οποίες θα μπορούσαν οι μέτοχοι να είχαν τοποθετήσει τα κεφάλαια τους (π.χ χρηματιστήριο, καταθέσεις προθεσμίας κλπ). Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό του δείκτη τόσο πιο επιτυχημένη η διαχείριση των κεφαλαίων της επιχείρησης.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = 100 * \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

(6ον) Μεικτό Περιθώριο Κέρδους : Ισούται με το πηλίκο των μεικτών κερδών (Κύκλος Εργασιών -Κόστος Πωληθέντων) επί 100 προς το σύνολο των Καθαρών Πωλήσεων της χρήσης (Κύκλος Εργασιών - Επιστροφές Πωλήσεων-Εκπτώσεις). Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα να αγοράζει και να παράγει φθηνά και να πουλά σε υψηλότερες τιμές. Υψηλό ποσοστό μεικτού κέρδους σημαίνει ότι η επιχείρηση καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως έχει ένα ικανοποιητικό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που χρησιμοποιεί.
Υπολογισμός Δείκτη

Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους= 100* Μεικτά Κέρδη /Καθαρές Πωλήσεις
--

8.4 Χρηματοοικονομικός Προγραμματισμός

Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός αναφέρεται στον οικονομικό σχεδιασμό μιας επόμενης χρονικής περιόδου που συνήθως είναι είτε το επόμενο έτος, είτε το επόμενο εξάμηνο ακόμη και η επόμενη εβδομάδα. Συνήθως ο οικονομικός προγραμματισμός μιας επιχείρησης γίνεται σε ετήσια βάση και εκφράζεται με τον προϋπολογισμό εσόδων-εξόδων αλλά και όλες τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που αναλύσαμε παραπάνω με την διαφορά ότι δεν θα είναι απολογιστικές αλλά προϋπολογιστικές για το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρονται. Ο προϋπολογισμός είναι ένα σχεδιάγραμμα των προϋπολογιστικών εσόδων και εξόδων της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Μέσω του σχεδιασμού η οικονομική μονάδα προγραμματίζει, αποφασίζει και δρομολογεί διάφορες ενέργειες για την επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα μέσα και επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση. Ο προγραμματισμός εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από εμπειρίες του παρελθόντος και την πορεία της επιχειρηματικής δράσης της μονάδας στο παρελθόν.

Προτεραιότητα δίδεται στον καθορισμό όλων των πιθανών πηγών εσόδων από πωλήσεις ή παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων όσων δεν έχουν ενεργοποιηθεί στο παρελθόν και αυτό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την περαιτέρω ανάπτυξη και μεγέθυνση της οικονομικής μονάδας.

Έτσι, στον προγραμματισμό θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα για ένα γυμναστήριο ή λειτουργία μιας νέας μονάδας άσκησης ή λειτουργία τμήματος θεραπευτικού μασάζ, η παρουσίαση προγράμματος γυμναστικής (ή συνεργασία) σε κάποιο τοπικό τηλεοπτικό σταθμό, ανεξάρτητο ή ενταγμένο σε τρέχον καθημερινό πρόγραμμα.

Δεύτερο βήμα είναι ο προϋπολογισμός και η ανάλυση των εξόδων που θα απαιτηθούν από μια νέα δραστηριότητα ή επέκταση των ήδη υπαρχόντων. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να εξεταστούν και κάποιοι εξωτερικοί προς την επιχείρηση οικονομικοί παράγοντες, όπως οι τάσεις της αγοράς, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια δανεισμού για μια νέα επένδυση, που απαιτεί δανεισμό για την κάλυψη κάποιων εξόδων, η θέση εγκατάστασης ή μετεγκατάστασης της δραστηριότητας κ.λπ.

Η χρονική περίοδος για το πρόγραμμα δράσης μπορεί να είναι από ένα μήνα μέχρι μια πενταετία. Η συνηθέστερη χρονική διάρκεια είναι ένας χρόνος.

Η διαδικασία του προϋπολογισμού μας βοηθάει να προβλέψουμε τις πωλήσεις, τα έσοδα και τις δαπάνες μας και αποτελεί ένα χρήσιμο μέσον για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, έναν μπούσουλα που καθοδηγεί τις ενέργειές μας.

Τα σχέδιά μας για την αύξηση των πωλήσεων, τη βελτίωση του μικτού κέρδους και τον περιορισμό των δαπανών αποτυπώνονται και γίνονται μέτρο σύγκρισης με τα πραγματικά μας αποτελέσματα και μας παρακινεί να παρέμβουμε διορθωτικά, εάν χρειαστεί. Στην πράξη ο προϋπολογισμός δεν είναι τίποτε άλλο παρά η αριθμητική έκφραση των πλάνων ενεργειών που κάνουμε για τον επόμενο χρόνο.

Δίπλα στην Κατάσταση Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσεως της χρονιάς που πέρασε, συμπληρώνουμε την στήλη «Προϋπολογιστικά Αποτελέσματα Χρήσεως» για την χρονιά που έρχεται. Είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος να χαράσσουμε την πορεία μας και να παρακολουθούμε την πρόδοό μας.

Το πρώτο βήμα στην κατάρτιση ενός σχεδίου οικονομικής διαχείρισης είναι ο «προϋπολογισμός έναρξης», ο οποίος, εκτός από τα στοιχεία που ακολουθούν, περιλαμβάνει και τα εφάπαξ ποσά που απαιτούνται για την εκκίνηση, όπως εξοπλισμοί, προκαταβολές, εγγυήσεις για ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λπ.

Τι Περιλαμβάνει ο Προϋπολογισμός Έναρξης:

- Κόστος Προσωπικού (προ έναρξης)
- Αμοιβές συνεργείων και δαπάνες υλικών
- Νομικές και άλλες επαγγελματικές αμοιβές
- Ενοίκια και άλλες δαπάνες επαγγελματικής στέγης
- Εξοπλισμούς
- Υλικά Συσκευασίας, εφόδια, είδη γραφείου κ.λπ.
- Δαπάνες για ενέργεια, τηλέφωνα, νερό κ.λπ.
- Άδειες Λειτουργίας
- Ασφάλιση μέχρι να ανοίξει η επιχείρηση
- Προβολή και διαφήμιση

Ο «προϋπολογισμός λειτουργίας» καταρτίζεται πλέον όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να αρχίσει να λειτουργεί. Ο προϋπολογισμός αυτός θα αποτελέσει αντανάκλαση των προτεραιοτήτων μας ως προς το τι δαπάνες θα έχουμε και από πού θα προέλθουν τα χρήματα με τα οποία θα τις καλύψουμε. Στις δαπάνες αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνονται:

Τι Περιλαμβάνει ο Προϋπολογισμός Λειτουργίας:

- Κόστος Προσωπικού (μισθοί, υπερωρίες, ημερομίσθια, bonus, εργοδοτικές εισφορές
- Ενοίκια και δαπάνες κοινόχρηστων χώρων.
- Κόστος Προμηθευτών.
- Υλικά Συσκευασίας και εφόδια γραφείου
- Συνδρομές, δωρεές κλπ
- Δαπάνες Επισκευών Συντήρησης και καθαρισμού
- Προβολή και Διαφήμιση
- Αμοιβές Λογιστών για την τήρηση βιβλίων και αμοιβές φοροτεχνικών συμβούλων
- Τόκους Δανείων και Διάφορους Τόκους
- Αποσβέσεις
- Ασφάλιστρα πυρός, κλοπής και ζημιών προς τρίτους
- Διάφορες και Απρόβλεπτες Δαπάνες

Σύνοψη

Στα πλαίσια της ενότητας «Απλά Μαθήματα Οικονομικού Προγραμματισμού» έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης των βασικών εργαλείων οικονομικού σχεδιασμού που πρέπει και μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις.

Παρουσιάστηκε ο ισολογισμός. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, η κατάσταση ταμειακών ροών καθώς και οι διαδικασίες παρακολούθησης εισπρακτέων και πληρωτέων λογαριασμών, ο μερισμός εξόδων. Έγινε σαφές ότι οι χρηματοοικονομικές αυτές καταστάσεις είναι και απολογιστικού και προϋπολογιστικού χαρακτήρα. Ο προϋπολογιστικός χαρακτήρας συνδέεται με τον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό που οφείλει κάθε επιχείρηση να υιοθετεί ώστε να προβλέπει το τι θα συμβεί στις επόμενες περιόδους.

Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός επηρεάζει το πώς και με ποιους όρους ο επιχειρηματίας θα εξασφαλίσει τα απαραίτητα κονδύλια για την συντήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησης της, αλλά καθορίζει και την αποτελεσματική διαχείριση τους ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα ταμειακής φύσης.

Η κατάσταση ταμειακών ροών απεικονίζει την πραγματική κίνηση χρήματος (μετρητά, επιταγές, χρεόγραφα, κ.λ.π.) σε μια επιχείρηση. Είναι η ανάλυση των χρημάτων που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο

Έγινε, επίσης, κατανοητό ότι ο προϋπολογισμός είναι ένα σχεδιάγραμμα των προϋπολογιστικών εσόδων και εξόδων της επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος. Μέσω του σχεδιασμού η οικονομική μονάδα προγραμματίζει, αποφασίζει και δρομολογεί διάφορες ενέργειες για την επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει, χρησιμοποιώντας τα αντίστοιχα μέσα και επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση. Ο προγραμματισμός εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από εμπειρίες του παρελθόντος και την πορεία της επιχειρηματικής δράσης της μονάδας στο παρελθόν. Όλες οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις που εξετάσαμε μπορεί να φτιαχτούν από τον επιχειρηματία με χαρακτήρα προϋπολογιστικό για την επόμενη χρήση που έρχεται.

Ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι στον προγραμματισμό είναι η εξαγωγή αριθμοδεικτών οι οποίοι αποτελούν σημαντικότετους δείκτες που

αποτυπώνουν την επίδοση της επιχείρησης και τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΟΤΗΤΑ 9: Τα Πρώτα Βήματα μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να παρουσιαστεί η προπαρασκευή που χρειάζεται για την έναρξη της λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης. Η προπαρασκευή αυτή μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμη για τη μετέπειτα λειτουργία και δράση της νέας επιχείρησης.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- Τις πρώτες κινήσεις -βήματα στα οποία προβαίνει ένας επιχειρηματίας για την ίδρυση της επιχείρησης του.

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- χρόνος
- τόπος εγκατάστασης
- νομική μορφή
- Ανώνυμη εταιρία
- Εταιρία
Περιορισμένης
Ευθύνης
- Ομόρρυθμη
- Ετερόρρυθμη
- Υποχρεώσεις
- Franchising

ΕΙΣΑΓΩΓΉ

Τα πέντε βασικά βήματα που απαιτούνται για την ίδρυση μίας επιχείρησης, τα οποία αναφέρονται στον τρόπο οργάνωσης της νέας επιχείρησης, η επιλογή του κατάλληλου τόπου, η επιλογή της κατάλληλης

νομικής μορφής, οι διαδικασίες ίδρυσης και η επιλογή του κατάλληλου χρόνου εισαγωγής στην αγορά.

Η μετάβαση από το σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας μέχρι την τελική της εφαρμογή απαιτεί κάποια βήματα, τα οποία ο επίδοξος επιχειρηματίας πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να ευοδωθεί ο αρχικός του σχεδιασμός. Ο εν δυνάμει επιχειρηματίας έχει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, που πιστεύει ότι ξέρει τον τρόπο για να την πραγματοποιήσει και έχει συγκεντρώσει τους απαραίτητους πόρους ώστε να κάνει τα πρώτα βήματα ως «επιχειρηματίας».

Τα βήματα αυτά που οδηγούν στην ίδρυση της επιχείρησης είναι:

- ✓ Βήμα-1^ο: Ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης,
- ✓ Βήμα-2^ο: Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης,
- ✓ Βήμα-3^ο: Η κατάλληλη νομική μορφή για τον κάθε επιχειρηματία,
- ✓ Βήμα-4^ο: Οι διαδικασίες ίδρυσης της επιχείρησης και
- ✓ Βήμα-5^ο: Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την είσοδο στην αγορά.

9.1. ΒΉΜΑ 1: Ποιος είναι ο τρόπος που θα οργανωθεί η επιχείρηση;

Ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης είναι πρωταρχικό μέλημα του επιχειρηματία καθώς περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το τι και πώς θα παραχθεί, πώς θα διαφημιστεί το προϊόν και πώς αυτό θα τιμολογηθεί. Όλα αυτά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης της επιχείρησης.

(Α) Θα οργανωθεί η επιχείρηση επικεντρώνοντας τη δράση της σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία;

Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου ασχολούνται με την προώθηση ενός συγκεκριμένου τυποποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας και δημιουργούνται για να εξασφαλίσουν αφενός την επιβίωση του επιχειρηματία και αφετέρου το έλλειμμα προσφοράς αυτού του προϊόντος και της υπηρεσίας σε μία συγκεκριμένη αγορά ή σε μία γεωγραφική περιοχή.

Παράδειγμα

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η δημιουργία μιας επιχείρησης αρτοποιίας σε μια γειτονιά, η οποία εξυπηρετεί τις ανάγκες του/της

ιδιοκτήτη/ιδιοκτήτριας για προσωπικό εισόδημα αλλά και την ανάγκη που έχει κάθε γειτονιά για ψωμί, γλυκά κ.α.

(B) Θα οργανωθεί η επιχείρηση γύρω από μια καινοτομία ή θα εξυπηρετεί μια εξειδικευμένη αγορά;

Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, συνιστά μία καινοτομία, η οποία δίνει μεγάλο περιθώριο για την οργάνωση επιχειρηματικής δράσης. Η παραγωγή ενός πραγματικά καινοτόμου προϊόντος είναι ένα εγχείρημα ιδιαίτερα δύσκολο αφού ενέχει ένα πολύ μεγάλο επίπεδο κινδύνου, ωστόσο όμως αν το συγκεκριμένο προϊόν επιτύχει αυτό θα αποφέρει μεγάλα κέρδη στον επιχειρηματία.

Παράδειγμα

Η δημιουργία από την Apple του i-rod (mp3 player) είχε τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης καινοτομίας αφού η αγορά ήταν άγνωστη μέχρι τότε, για συσκευές αυτού του είδους, αλλά και τελικά ήταν τόσο πετυχημένο εγχείρημα που άνοιξε το δρόμο για μια νέα αγορά προσφέροντας τεράστια κέρδη στην δημιουργό εταιρία.

Η οργάνωση της επιχειρηματικής δράσης που εξυπηρετεί μία συγκεκριμένη εξειδικευμένη αγορά, αφορά επιχειρήσεις που παρέχουν ένα πολύ ακριβό προϊόν ή υπηρεσία, σε ένα μικρό αριθμό πελατών που είναι διατεθειμένος να πληρώσει αρκετά για να αποκτήσει αυτό το προϊόν ζητώντας πολύ υψηλή ποιότητα.

Παράδειγμα

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στην πώληση ακριβών, πολυτελών αυτοκινήτων (Ferrari, Lamborghini), επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες σε συλλέκτες αντικειμένων είναι μερικά από τα παραδείγματα αυτού του τύπου οργάνωσης.

(Γ) Θα οργανωθεί η επιχείρηση μέσω Franchising (Δικαιόχρησης) ή είναι καλύτερα για τον επιχειρηματία να εξαγοράσει μία υπάρχουσα επιχείρηση;

Η δικαιόχρηση (franchising) αποτελεί μια μέθοδο μετάδοσης ενός δοκιμασμένου επιχειρηματικού συστήματος και μιας επιτυχημένης τεχνογνωσίας. Με τη μέθοδο αυτή μια νέα ή μια εν λειτουργία επιχείρηση εντάσσεται στην "ομπρέλα" μιας φίρμας και λειτουργεί με την ίδια επωνυμία, με τους ίδιους κανόνες και στρατηγικές που καθορίζονται από τη διοίκηση της μητρικής εταιρίας. Στα θετικά σημεία αυτού του τρόπου οργάνωσης καταγράφεται η «έτοιμη πελατεία» δηλαδή το καλό όνομα που αγοράζει η επιχείρηση από την «μητρική» επιχείρηση ενώ στα αρνητικά είναι το μεγάλο κόστος απόκτησης του δικαιώματος χρήσης του ονόματος αυτού. Η εξαγορά μίας υπάρχουσας επιχείρησης αποτελεί έναν ακόμη τύπο οργάνωσης της επιχειρηματικής δράσης. Ένας επιχειρηματίας αντί να δημιουργήσει εξ αρχής μία επιχείρηση αγοράζει μία επιχείρηση που λειτουργεί ήδη. Με αυτή τη μέθοδο ο επιχειρηματίας έχει ήδη έτοιμη πελατεία και δεν χρειάζεται να επωμιστεί το βάρος της έναρξης μιας νέας επιχείρησης. Ο τρόπος αυτός ευνοεί τον επιχειρηματία, ο οποίος δεν θέλει να επωμιστεί το βάρος της δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης από την αρχή, και αυτό είναι το θετικό σημείο. Σαν αρνητικό σημείο μπορεί να θεωρηθεί, το κόστος της εξαγοράς και ίσως σε μερικές περιπτώσεις, το γεγονός ότι η ήδη υπάρχουσα επιχείρηση δεν δίνει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να εισχωρήσει με κάτι νέο στην αγορά και να αποκομίσει οφέλη από αυτό

Παράδειγμα

Η κα. Ιωαννίδου Μαρία έκανε franchising μιας μεγάλης εταιρίας κινητής τηλεφωνίας και εγκατέστησε τη νέα επιχείρηση στη γειτονιά της πουλώντας νέες συνδέσεις, κινητά και άλλα αξεσουάρ. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να προσελκύσει πελάτες που έδειχναν εμπιστοσύνη στη μεγάλη εταιρία κινητής τηλεφωνίας.

Παράδειγμα

Υπάρχουν περιπτώσεις που κάποιος επιχειρηματίας αποφασίζει να αποσυρθεί είτε λόγω ηλικίας, είτε διότι επιθυμεί να δημιουργήσει κάτι άλλο. Έτσι επιθυμεί να πουλήσει την επιχείρηση απευθυνόμενος πρώτα στους συνεργάτες του και μετά σε άλλους επενδυτές. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε μιλάμε για μια επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας είτε για ένα κομμωτήριο σε μία γειτονιά της Αθήνας.

9.2. ΒΉΜΑ 2: επιλογή του κατάλληλου τόπου

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας νέας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της, καθώς συνδέεται με την πρόσβαση των πελατών και την προμήθεια των πρώτων υλών ή άλλων ειδών. Ο βαθμός που η επιτυχία μιας επιχείρησης συνδέεται με τον τόπο εγκατάστασης ποικίλει ανάλογα με το ύφος και το αντικείμενο της επιχείρησης.

Παράδειγμα

Η επιχείρηση εμπορίας κινητών τηλεφώνων της κα. Γεωργίου Άννας χρειάζεται οπωσδήποτε να είναι σε σημείο προσβάσιμο για τους πελάτες ενώ αντίθετα η επιχείρηση σωληνουργίας της κα. Οικονόμου μπορεί να εγκατασταθεί μακριά από την πόλη αλλά κοντά στις πρώτες ύλες.

Μία άλλη παράμετρος, σημαντική για τον επιχειρηματία, σε σχέση με την τοποθεσία είναι το εάν η επιχείρησή του είναι εμπορική ή παραγωγική. Εάν με άλλα λόγια, θα πρέπει να εγκαταστήσει μία μονάδα ή εργοστάσιο παραγωγής, του προϊόντος ή απλά να εισάγει το προϊόν, δηλαδή να το αγοράζει από παραγωγούς και να το διαθέτει ως έμπορος στην αγορά. Η διαδικασία για την επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης παραγωγικής μονάδας είναι περισσότερο πολύπλοκη. Εδώ ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ισορροπήσει τρεις παράγοντες επιλογής: **Πιθανά έσοδα - Κόστος Παραγωγής - Κόστος Μεταφοράς.**

Επιπλέον, θα πρέπει να εξετάσει παράγοντες όπως το εργατικό δυναμικό, τα μεταφορικά μέσα, τη ρύπανση του περιβάλλοντος, το φορολογικό καθεστώς και τις ευκαιρίες χρηματοδότησης. Όλα αυτά μπορούν να μελετηθούν με τη διενέργεια μιας έρευνας αγοράς όπου θα αναλυθούν

όλοι αυτοί οι παράγοντες και θα βοηθήσουν τον επιχειρηματία να λάβει τη σωστή απόφαση.

Σημείωση

Πριν ξεκινήσετε τις διαδικασίες σύστασης, βεβαιωθείτε ότι στο χώρο που επιλέξατε επιτρέπεται η εγκατάσταση της συγκεκριμένης δραστηριότητα. Αυτό αφορά την προδιαγεγραμμένη χρήση γης της συγκεκριμένης περιοχής στις περιπτώσεις των βιομηχανικών δραστηριοτήτων, και ελέγχεται στις υπηρεσίες πολεοδομίας. Στην περίπτωση όπου η εταιρία σας θα εγκατασταθεί σε πολυκατοικία, δεν πρέπει να αμελήσετε να ελέγξετε ότι ο κανονισμός της πολυκατοικίας επιτρέπει την εγκατάσταση της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

9.3. ΒΉΜΑ 3: Η επιλογή της κατάλληλης νομικής μορφής

Πέρα από τα οργανωτικά στοιχεία κάθε επιχειρηματίας πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα και τα νομικά στοιχεία που αφορούν στη σύσταση μιας νέας επιχείρησης. Έτσι η επιλογή του κατάλληλου νομικού σχήματος, σύμφωνα με το οποίο θα λειτουργήσει μια επιχείρηση, παίζει αποφασιστικό ρόλο στη λειτουργία της, στην κερδοφορία και γενικότερα στην επιβίωση της. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα σύμφωνα με το νομικό καθεστώς, το οποίο ταιριάζει στο αντικείμενο της και δεν υπάρχει η ιδανική μορφή που πρέπει να εφαρμόσουν όλες οι επιχειρήσεις.

Η βασική διάκριση που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τις διαφορές των μορφών επιχειρήσεων και την επιλογή της κατάλληλης για την υλοποίηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι ανάμεσα στην ατομική επιχείρηση και στην εταιρία.

Ατομική Επιχείρηση

Η **ατομική επιχείρηση**, όπως φανερώνεται και από το όνομα της, ταυτίζεται με ένα μόνο άτομο που είναι ο ιδιοκτήτης της. Ο ιδιοκτήτης, σε αυτές τις επιχειρήσεις, είναι και ο ιδρυτής και ο μόνος υπεύθυνος για τις υποχρεώσεις της εταιρίας ως προς τους τρίτους (πελάτες, προμηθευτές, δημόσιο κ.α.). Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και εάν δεν μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του

ιδιοκτήτη της. Δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της, παρά μόνο η άσκηση κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας.

Τα **πλεονεκτήματα** της ατομικής επιχείρησης είναι τα εξής:

Εύκολη μορφή οργάνωσης. Τα μοναδικά στοιχεία που χρειάζονται είναι η απόκτηση των απαιτούμενων παραγωγικών συντελεστών. (κτίρια, μηχανήματα, προσωπικό) και

Ο ιδιοκτήτης της ατομικής επιχείρησης είναι ο κύριος του εαυτού του. Το στοιχείο αυτό συνεπάγεται απόλυτη ελευθερία δράσης,

Τα **μειονεκτήματα** της ατομικής επιχείρησης είναι τα εξής:

Το βασικό χαρακτηριστικό είναι η απεριόριστη ευθύνη του ιδιοκτήτη. Η ευθύνη του για τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς τους πιστωτές της επεκτείνεται και στα προσωπικά του περιουσιακά στοιχεία, όταν αυτά της επιχείρησης δεν επαρκούν,

Τα χρηματικά κεφάλαια ενός μόνου ατόμου είναι ανεπαρκή για την παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης και

Η περιορισμένη ικανότητα δανεισμού του ατόμου από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Παράδειγμα

Η κα. Ανδρέου Κατερίνα αποφάσισε να φτιάξει μια εταιρία πώλησης ανταλλακτικών μελανιών και μελανοταινιών κοντά στο Πανεπιστήμιο και σύστησε μια ατομική επιχείρηση με την έννοια ότι θα είναι η μοναδική υπεύθυνη για τις υποχρεώσεις της εταιρίας.

Η Νομική μορφή της Εταιρίας

Λέγοντας **Εταιρία ή επιχείρηση** εννοούμε κάθε οργανωμένο συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, έδαφος) με σκοπό την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών. Τις περισσότερες φορές αυτού του είδους η οργάνωση έχει αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά υπάρχουν και οργανώσεις που έχουν διαφορετικό σκοπό (μεγιστοποίηση κοινωνικού οφέλους-δημόσιοι οργανισμοί, μεγιστοποίηση οφέλους μιας συγκεκριμένης ομάδας-συνεταιρισμοί κ.α.)

Τα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρίας είναι τα εξής:

Οι κοινές εισφορές και συμμετοχή όλων των εταίρων στα κέρδη και στις ζημιές. Η εισφορά μπορεί να είναι και μη χρηματική, όπως ένα μηχάνημα, ή και η εργασία του εταίρου.

Η συμμετοχή όλων των εταίρων στη σύσταση του κεφαλαίου της εταιρίας.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από την σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων. Διακρίνονται σε **προσωπικές & κεφαλαιουχικές**.

Ονομάζονται προσωπικές οι εταιρίες που στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων, οι οποίοι εκτός από το κεφάλαιο προσφέρουν και την προσωπική τους εργασία, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις γνωριμίες τους. Προσωπικές εταιρίες είναι η Ομόρρυθμη, η Ετερόρρυθμη και η Αφανής ή Συμμετοχική Εταιρία. Κεφαλαιουχικές είναι οι εταιρίες οι οποίες στηρίζονται στα κεφάλαια των εταίρων και όχι τόσο στην προσωπικότητά τους.

A) Ομόρρυθμη Εταιρία (ΟΕ).

Βασικό χαρακτηριστικό της ομόρρυθμης εταιρίας είναι ότι οι εταίροι, δηλαδή τα πρόσωπα τα οποία την απαρτίζουν, έχουν απεριόριστη και εξ' ολοκλήρου ευθύνη για τις υποχρεώσεις της εταιρίας. **Απεριόριστη ευθύνη** σημαίνει ότι ο ομόρρυθμος εταίρος ευθύνεται για τις υποχρεώσεις της εταιρίας με όλη του την περιουσία και όχι μέχρι του ποσού που έχει διαθέσει στην εταιρία ή μέχρι οποιουδήποτε άλλου ποσού. **Εξ' ολοκλήρου** ευθύνη σημαίνει ότι ο εταίρος, αν χρειαστεί, καλείται να καλύψει τις υποχρεώσεις της εταιρίας για ολόκληρο το ποσό και όχι κατά το ποσοστό της εταιρικής του μερίδας.

Τα **πλεονεκτήματα** της ομόρρυθμης εταιρίας είναι τα εξής:

Απλή μορφή εταιρίας. Εύκολη σύσταση.

Επιτυχής καταμερισμός εργασίας της διοίκησης της εταιρίας ανάλογα με τα προσόντα και τις ειδικές ικανότητες των εταίρων.

Μεγαλύτερη δυνατότητα δανεισμού από τις τράπεζες σε σχέση με την ατομική επιχείρηση.

Η ΟΕ έχει χαμηλό συντελεστή φορολόγησης (25% επί του φορολογητέου εισοδήματος το 2002),

Τα **μειονεκτήματα** της ομόρρυθμης εταιρίας είναι τα εξής:

Η απεριόριστη και εξ' ολοκλήρου ευθύνη των εταίρων.

Επειδή η εταιρία βασίζεται στην καλή συνεργασία των εταίρων, είναι εύκολο να υπάρξουν αντιπαραθέσεις και εντάσεις μεταξύ τους, οι οποίες να οδηγήσουν και στη διάλυση της εταιρίας. Η προσωπικότητα των εταίρων έχει τεράστια σημασία για την επιχείρηση τόσο για την ζωή της όσο και για την επιχειρηματική της δράση.

B) Ετερόρρυθμη Εταιρία (ΕΕ).

Ο τύπος αυτός εταιρίας προτιμάται όταν μεταξύ των εταίρων περιλαμβάνονται και πρόσωπα που δεν επιθυμούν να ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα, δηλαδή με ολόκληρη την προσωπική τους περιουσία. Τα μέλη αυτά λέγονται ετερόρρυθμα μέλη και ευθύνονται για τα χρέη της επιχείρησης μονάχα μέχρι του ποσού της εισφοράς τους.

Αν κάποιος εταίρος αποχωρήσει από την επιχείρηση, τότε αυτή μπορεί να διαλυθεί ή να έχει μία διαφορετική τύχη, σύμφωνα με αυτά τα οποία ορίζει το καταστατικό της εταιρείας. Είναι δυνατή η μεταβίβαση μεριδίων ορισμένων εταίρων όταν για μια τέτοια μεταβίβαση συμφωνούν όλοι οι υπόλοιποι εταίροι.

Ολοκληρώνοντας, πρέπει να σημειωθεί ότι, οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στη διαχείριση της εταιρίας, κάτι το οποίο ισχύει για τους ομόρρυθμους εταίρους. Τα βασικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της ομόρρυθμης εταιρίας ισχύουν και στην περίπτωση της ετερόρρυθμης εταιρίας.

Γ) Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)

Η ΕΠΕ αποτελεί εταιρία κεφαλαίου ή κεφαλαιουχικού τύπου. Επιλέγεται όταν κανένας εταίρος δεν δέχεται να διακινδυνεύσει την προσωπική του περιουσία. Το κεφάλαιο της ΕΠΕ είναι χωρισμένο σε ίσα μερίδια και κάθε εταίρος ευθύνεται μέχρι το ποσό της συμμετοχής του. Το κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση μίας ΕΠΕ είναι μικρό (το λιγότερο 600 ευρώ) ενώ ο Φορολογικός Συντελεστής είναι 35% επί των κερδών.

Δ) Ανώνυμη Εταιρία (ΑΕ).

Η νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας συνήθως επιλέγεται από επιχειρήσεις με πολλά κεφάλαια. Η ανώνυμη εταιρία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

Περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, η οποία φθάνει μέχρι τα όρια της προσωπικής τους συμμετοχής στην εταιρία και δεν αφορά την προσωπική τους περιουσία.

Το κεφάλαιο της εταιρίας είναι χωρισμένο σε ίσα μερίδια, τις μετοχές. Κάθε εταίρος έχει έναν αριθμό μετοχών, μικρό ή μεγάλο. Οι μετοχές αυτές είναι μεταβιβάσιμες προς οποιοδήποτε πρόσωπο είτε αυτό είναι φυσικό, δηλαδή κάποιο άλλο άτομο, είτε είναι νομικό, δηλαδή κάποια άλλη εταιρία. Πρωτίστης σημασίας στοιχείο στην ανώνυμη εταιρία είναι η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.

Η ανώνυμη εταιρία **λειτουργεί ανεξάρτητα από τη ζωή και τη δράση των εταίρων**, αντίθετα με τις άλλες μορφές, στις οποίες η προσωπικότητα των εταίρων παίζει μεγάλη σημασία στη βιωσιμότητα της εταιρίας. Στην ανώνυμη εταιρία, οι εταίροι μπορεί να πεθάνουν, ή να αποχωρήσουν μεταβιβάζοντας ή πουλώνοντας τις μετοχές τους. Η υπόσταση της εταιρίας όμως δεν επηρεάζεται. Έχει άλλωστε διατυπωθεί η άποψη πως η ανώνυμη εταιρία είναι **νομικά αθάνατη**.

Η ΑΕ μπορεί να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο με την έκδοση νέων μετοχών και την πώλησή τους στο κοινό. Έτσι οι αποταμιεύσεις των νοικοκυριών αποτελούν πηγή δανεισμού για τις ανώνυμες εταιρίες.

Στα μειονεκτήματα της ΑΕ μπορεί να χρεωθεί το μεγάλο αρχικό κόστος ίδρυσης και ο μεγάλος φορολογικός συντελεστής επί των κερδών.

9.4. ΒΉΜΑ 4: Η διαδικασία της ίδρυσης της επιχείρησης

9.4.1 Ο ρόλος της «Υπηρεσίας μίας Στάσης»

Σε αυτό το βήμα εξετάζουμε τις διαδικασίες ίδρυσης μιας επιχείρησης αναλύοντας τις ανά τύπο εταιρίας. Με βάση τον νόμο **«Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και άλλες διατάξεις»** που ψηφίστηκε τον Ιούνιο του 2010 και έγινε νόμος του κράτους θεσπίζεται η υπηρεσία μιας στάσης (one stop shops) στην ίδρυση όλων των μορφών των εταιρειών (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ και ΑΕ), ώστε να επιτευχθεί η ίδρυση μιας επιχείρησης σε ένα βήμα και σε μία ημέρα. Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματίες, ανάλογα με την νομική μορφή της επιχείρησής τους, θα προσκομίζουν στις υπηρεσίες μιας στάσης τα απαραίτητα δικαιολογητικά και στην συνέχεια η αίτησή

τους θα διαβιβάζεται ηλεκτρονικά στο **Γενικό Εμπορικό Μητρώο(ΓΕΜΗ)** καθώς και στην **Εφορία** και τα **Ασφαλιστικά ταμεία** για την έκδοση **ΑΦΜ και ΑΜΚΑ** της επιχείρησής τους.

-Ως «**Υπηρεσία Μιας Στάσης**» για τη **σύσταση ομορρυθμών και ετερορρυθμών εταιριών** (κάθε μορφής), ορίζονται οι αρμόδιες Υπηρεσίες του **Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.)**, **καθώς και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)** που λαμβάνουν την «πιστοποίηση παροχής υπηρεσιών μιας στάσης»,

- Ως «**Υπηρεσία Μιας Στάσης**» για τη σύσταση **εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης, Ανωνύμων Εταιριών**, καθώς και σε όλες τις άλλες περιπτώσεις που για τη σύσταση συντάσσεται συμβολαιογραφικό έγγραφο, ορίζεται **ο συμβολαιογράφος που συντάσσει το συμβολαιογραφικό έγγραφο σύστασης.**

Οι υπηρεσίες μιας στάσης αναλαμβάνουν να κάνουν όλες τις εργασίες για να δώσουν νομική οντότητα και οικονομική ταυτότητα στις ιδρυόμενες επιχειρήσεις:

- Εισπράξουν το ενιαίο τέλος που αντικαθιστά όλα τα επιμέρους τέλη που ισχύουν σήμερα

- Συνδέονται με το ηλεκτρονικό Γενικό Επιχειρηματικό Μητρώο (ΓΕΜΗ) καταχωρούν την επωνυμία και εγγραφούν την επιχείρηση σε αντικατάσταση της δημοσίευσης στο Πρωτοδικείο, στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών, και στο ΦΕΚ

- Συνδέονται ηλεκτρονικά με τους ασφαλιστικούς φορείς για την εγγραφή, χορήγηση ασφαλιστικής ενημερότητας των εταίρων και την χορήγηση ΑΜΚΑ της επιχείρησης

- Συνδέονται με το TAXIS για την έκδοση ΑΦΜ

9.4.2 Απαραίτητα δικαιολογητικά για τη Σύσταση μιας Εταιρίας:

Για τη σύσταση μιας εταιρίας οι συμβαλλόμενοι προβαίνουν, ενώπιον της Υπηρεσίας Μιας Στάσης, στις παρακάτω ενέργειες:

α) Οι μεν ΟΕ και ΕΕ καταθέτουν το συμφωνητικό σύστασης της εταιρίας. Το συμφωνητικό σύστασης της εταιρίας περιβάλλεται υποχρεωτικώς τον τύπο του συμβολαιογραφικού εγγράφου, στις περιπτώσεις που ορίζεται από το νόμο. Η δε ΕΠΕ ΚΑΙ ΑΕ, υπογράφουν το συμβολαιογραφικό έγγραφο σύστασης της εταιρίας σύμφωνα με τις διατάξεις του κ.ν. 3190/1955.

- β) Υποβάλλουν υπογεγραμμένη αίτηση καταχώρισης στο Γ.Ε.ΜΗ..
- γ) Υποβάλλουν αίτηση για την καταχώριση της επωνυμίας στο οικείο επιμελητήριο και για την εγγραφή της Εταιρίας ως μέλος σε αυτό.
- δ) Καταβάλλουν το Γραμματίο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας.
- ε) Υποβάλλουν δήλωση για το Φόρο Συγκέντρωσης Κεφαλαίου και εξοφλούν άμεσα το φόρο που αναλογεί.
- στ) Υποβάλλουν το μισθωτήριο συμβόλαιο ή τον τίτλο κυριότητας ή υπεύθυνη δήλωση δωρεάν παραχώρησης του χώρου για εγκατάσταση της Εταιρίας.
- ζ) Υποβάλλουν τις απαραίτητες αιτήσεις και συμπληρώνουν τα απαραίτητα έντυπα για τη χορήγηση αριθμού φορολογικού μητρώου και για την εγγραφή των εταίρων και διαχειριστών στους οικείους ασφαλιστικούς οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης.

9.4.3 Υποχρεώσεις των Υπηρεσιών μιας Στάσης

Αυθημερόν ή το αργότερο την επόμενη εργάσιμη ημέρα και μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών η Υπηρεσία μιας Στάσης υποχρεούται να:

α) Προβεί σε έλεγχο της αίτησης καταχώρισης και του συμφωνητικού σύστασης, ως προς τη νομιμοποίηση του αιτούντος και την πληρότητα των υποβαλλόμενων στοιχείων και εγγράφων, που αυτός υποβάλλει.

β) Προβεί, μέσω της πρόσβασης στα ηλεκτρονικά αρχεία α του Γ.Ε.ΜΗ. σε προέλεγχο της επωνυμίας και στη χορήγηση προέγκρισης χρήσης. Εφόσον η προτεινόμενη επωνυμία προσκρούει σε προγενέστερη καταχώριση, η Υπηρεσία Μιας Στάσης ενημερώνει τους ενδιαφερομένους και, μετά από συνεννόηση μαζί τους, προβαίνει σε τροποποίηση της επωνυμίας.

γ) Προβεί στην είσπραξη του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας και του φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου, καθώς και τη χορήγηση σχετικής απόδειξης καταβολής του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας, και του φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου.

δ) Μεριμνήσει για τη χορήγηση Α.Φ.Μ. στους εταίρους, όπου απαιτείται, καθώς και για την έκδοση των απαιτούμενων πιστοποιητικών ασφαλιστικής και φορολογικής ενημερότητας που απαιτούνται.

ε) Μεριμνήσει για την καταχώριση και εγγραφή της εταιρίας στην Υπηρεσία ή στο Τμήμα Γ.Ε.ΜΗ. και για τη χορήγηση Αριθμού Γ.Ε.ΜΗ. και Κωδικού Αριθμού Καταχώρισης.

στ) Μεριμνήσει, μέσω πρόσβασης στα οικεία ηλεκτρονικά αρχεία, **για την έκδοση Α.Φ.Μ. της εταιρίας**, καθώς και για την εγγραφή της εταιρίας, των εταίρων και διαχειριστών στους οικείους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης.

ζ) Προβεί στην εγγραφή της Εταιρίας στο αρμόδιο επιμελητήριο.

Εάν από τον έλεγχο προκύψει ότι η αίτηση, τα προσκομιζόμενα δικαιολογητικά ή το συμφωνητικό σύστασης δεν πληρούν τις προϋποθέσεις της κείμενης νομοθεσίας, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται, μέσω τηλεομοιοτυπίας ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, να προβούν εγγράφως στις αναγκαίες διευκρινίσεις, διορθώσεις ή συμπληρώσεις μέσα σε δύο εργάσιμες, ή, εφόσον δικαιολογείται από τις περιστάσεις, σε δέκα εργάσιμες ημέρες από τη λήψη της σχετικής πρόσκλησης.

Αν η προθεσμία των δύο ή δέκα εργάσιμων ημερών παρέλθει άπρακτη ή τα στοιχεία, παρά την εμπρόθεσμη υποβολή τους, εξακολουθούν να μην πληρούν τις προϋποθέσεις του νόμου, η σύσταση της εταιρίας δεν καταχωρείται στο Γ.Ε.ΜΗ. και το Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας και ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου που καταβλήθηκαν επιστρέφονται, εν όλω ή εν μέρει.

Για την ίδρυση της εταιρίας απαιτείται η πληρωμή του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας, το οποίο περιλαμβάνει:

α) το τέλος καταχώρισης Γ.Ε.ΜΗ., β) το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης Εταιρίας, το ποσό του οποίου αποδίδεται ανταποδοτικά στην Υπηρεσία Μιας Στάσεως γ) το κόστος εγγραφής στο οικείο Επιμελητήριο και δ) την εισφορά υπέρ του Ταμείου Νομικών και του Ταμείου Προνοίας Δικηγόρων, όπου κατά περίπτωση απαιτείται.

Το Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας, καταβάλλεται υποχρεωτικά από τους συμβαλλομένους στην Υπηρεσία Μιας Στάσης, άπαξ, κατά το στάδιο της σύστασης εταιρίας. Το ύψος του, η διαδικασία είσπραξης και απόδοσης των επί μέρους ποσών στους τελικούς δικαιούχους, τα παραστατικά της απόδοσης σε αυτούς, η διενέργεια ελέγχου, ο τρόπος και η διαδικασία επιστροφής του σε περίπτωση μη καταχώρισης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια προβλέπεται και ρυθμίζεται από την κοινή υπουργική απόφαση. Στο Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρίας δεν συμπεριλαμβάνεται: α) ο φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου, ο οποίος καταβάλλεται στην Υπηρεσία Μιας

Στάσης, β) η αμοιβή του συμβολαιογράφου, γ) η αμοιβή του δικηγόρου, όπου απαιτείται, δ) το παράβολο προς την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

9.4.4 Διαδικασίες Ίδρυσης Ατομικής Επιχείρησης

Για να ιδρυθεί μία Ατομική Επιχείρηση θα πρέπει:

Να αποφασιστεί και να εξευρεθεί ο τόπος εγκατάστασης,

Να ασφαλιστεί ο επιχειρηματίας στο Υποχρεωτικό Ασφαλιστικό Ταμείο, που υπάγεται (ΤΑΕ ή στο ΤΕΒΕ),

Να πάρει ο επιχειρηματίας από το οικείο Επιμελητήριο "Βεβαίωση για το δικαίωμα χρήσης της Επωνυμίας και του Διακριτικού Τίτλου", που προτίθεται να χρησιμοποιήσει στην επιχείρησή του και η οποία εκδίδεται από το Επιμελητήριο (Εμπορικό & Βιομηχανικό ή Βιοτεχνικό ή Επαγγελματικό κ.λπ.),

Ο επιχειρηματίας να λάβει "ΒΕΒΑΙΩΣΗ Έναρξης Δραστηριότητας" και ΑΦΜ από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας θα εγκατασταθεί ή υπάγεται η επιχείρησή του,

Να εγγραφεί η επιχείρηση στο οικείο Επιμελητήριο, Η εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο είναι υποχρεωτική, και θα πρέπει ο επιχειρηματίας να λάβει "Πιστοποιητικό Εγγραφής και καταβολής ή διακανονισμού των ετήσιων εισφορών" από το οικείο Επιμελητήριο το οποίο θα χρησιμοποιήσετε στη Δ.Ο.Υ. για τη θεώρηση των βιβλίων και στοιχείων της Επιχείρησης,

- ✓ Να θεωρηθούν ως έγκυρα τα Βιβλία & Στοιχεία του ΚΒΣ, από την αρμόδια Δ.Ο.Υ., στην περιφέρεια της οποίας θα εγκατασταθεί ή υπάγεται η επιχείρησή σας και
- ✓ Να Εκδοθεί "Άδεια λειτουργίας" που απαιτείται για τις περιπτώσεις άσκησης από την επιχείρησή συγκεκριμένων εργασιών.

9.5 ΒΉΜΑ 5: Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου

Η επιλογή του χρόνου εισαγωγής μιας επιχείρησης στην αγορά παίζει καθοριστικό ρόλο. Ακόμα και αν όλα τα προηγούμενα βήματα γίνουν σωστά, μια λάθος απόφαση για το χρόνο εισαγωγής της εταιρίας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Μια γρήγορη και εσπευσμένη είσοδος στην αγορά μπορεί να αποδειχθεί άκαιρη, επειδή οι συνθήκες δεν το επιτρέπουν στη δεδομένη χρονική στιγμή για επιχειρηματική δράση. Επίσης μια καθυστερημένη είσοδος ίσως να είναι «μοιραία» αν κάποιος άλλος ανταγωνιστής προλάβουν να εισέλθουν στην αγορά που η επιχείρηση

θέλει να δραστηριοποιηθεί. Βλέπουμε λοιπόν ότι ο παράγοντας χρόνος διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη δράση της επιχείρησης.

Ο σωστός σχεδιασμός και η σωστή πρότερη έρευνα αγοράς πρέπει να θεωρούνται δεδομένα ότι θα γίνουν. Μετά από αυτά ο επιχειρηματίας θα επιλέξει την κατάλληλη χρονική στιγμή για να εισέλθει στην αγορά.

Παράδειγμα

Η κα. Ιωαννίδου άνοιξε μια νέα επιχείρηση με τουριστικά είδη στα τέλη Αυγούστου- αυτό είναι λανθασμένη επιλογή χρόνου εισαγωγής στην αγορά. Η κα. Καρυπίδου άνοιξε μια ίδια επιχείρηση το μήνα Μάιο- η επιλογή χρονικά είναι σωστή.

Η έννοια του χρόνου στην οικονομία εμπεριέχει και την έννοια της οικονομικής συγκυρίας, δηλαδή σε τι φάση βρίσκεται το σύνολο της οικονομίας το οποίο επηρεάζει το σύνολο των κλάδων αυτής. Έτσι αν υπάρχει ύφεση στην οικονομία, δηλαδή πτώση της οικονομικής δραστηριότητας, μείωση της παραγωγής και αύξηση της ανεργίας, ίσως αυτό να αποθαρρύνει κάποιους επιχειρηματίες να εισέλθουν στην αγορά. Σε αυτές τις περιόδους παρατηρούμε μια προσπάθεια από την πλευρά της πολιτείας για ενίσχυση του πνεύματος της επιχειρηματικότητας και αυτοαπασχόλησης ως αντίδοτο στην ανεργία και στη χαμηλή επιχειρηματική δραστηριότητα. Αντίθετα αν υπάρχει άνοδος στην οικονομική δραστηριότητα αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αύξηση της παραγωγής, της απασχόλησης και των συναλλαγών και στο τέλος αυτής της περιόδου αύξηση των τιμών. Στη διάρκεια αυτής της περιόδου, η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι πιο εύκολη.

Σύνοψη

Στη ενότητα αυτή μελετήσαμε τα πρώτα βήματα της επιχειρηματικής δράσης και πιο συγκεκριμένα παρουσιάσαμε:

Τους πιθανούς τρόπους οργάνωσης μιας νέας επιχείρησης πού είναι:

- ✓ Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία,
- ✓ Οργάνωση βάσει μιας καινοτομίας και
- ✓ Οργάνωση μέσω franchising ή εξαγορά μιας υπάρχουσας επιχείρησης.
Τον τρόπο επιλογή του κατάλληλου τόπου εγκατάστασης και τη σημασία της για την επιτυχή δράση της νέας επιχείρησης,
Την επιλογή της καταλληλότερης νομικής μορφής οργάνωσης για τη νέα επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που επικρατούν. Οι νομικές μορφές που υπάρχουν είναι:

- ✓ Ατομική Εταιρία,
- ✓ Ομόρρυθμη ή Ετερόρρυθμη εταιρία,
- ✓ Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) και
- ✓ Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.).

Τις διαδικασίες για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης για κάθε πιθανή νομική μορφή και

Τέλος, τη σημασία που έχει ο χρόνος για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης καθώς αυτός μπορεί να αποδειχθεί κρίσιμος για την δράση και την επιβίωση της επιχείρησης.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 10: Καταρτίζοντας το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου και των στοιχείων που αυτό περιλαμβάνει και τα οποία μπορούν εξασφαλίσουν δυνητικά την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μίας επιχείρησης (ή το διοικητικό της συμβούλιο), να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή της στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία γραπτή έκθεση με την οποία ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα σχετικά δεδομένα που αφορούν την υπό ίδρυση ή την υπό λειτουργία επιχείρηση της.

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- Να καταρτίζετε πλήρως ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια επιχείρηση

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Business Plan
- Βιωσιμότητα
- Επιχειρηματική δέσμευση
- Κλάδος
- Ανταγωνισμός

10.1 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΎ ΣΧΕΔΪΟΥ

Μερικοί από τους βασικούς λόγους που οδηγούν τον επιχειρηματία στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι εξής:

Καθοδηγεί τον επιχειρηματία και παρέχει τη δυνατότητα τροποποίησης των σχεδίων του ανάλογα με τις αλλαγές και τις δυσκολίες που τυχόν θα προκύψουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Εισάγει ένα σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ώστε να προλαμβάνονται λάθη και αστοχίες.

Περιέχει σαφείς πληροφορίες για τα επενδυτικά κεφάλαια και το κεφάλαιο κίνησης που θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας, δηλαδή πόσα χρήματα θα χρειαστεί και πότε, καθώς και πώς θα τα εξασφαλίσει.

Παρέχει τα εχέγγυα για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στις τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, και έτσι γίνεται ευκολότερη η εξασφάλιση χρηματοδότησης.

Παρουσιάζει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται, ώστε να αποφευχθούν οι λάθος χειρισμοί από το ξεκίνημα της επιχείρησης, ή ακόμα και να αποτραπεί η εφαρμογή μίας επιχειρηματικής ιδέας που τελικά δεν είναι βιώσιμη.

Ο επιχειρηματίας αποκτά ολοκληρωμένη άποψη για την επιχείρησή του και είναι ικανός να αναλύσει και να κατανοήσει την οργάνωσή της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Ο επιχειρηματίας αναγκάζεται να αναλύσει τον ανταγωνισμό.

Το business plan είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και στην περίπτωση αγοράς μίας υφιστάμενης επιχείρησης, καθώς και στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο.

10.1.1 Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει το επιχειρηματικό σχέδιο

Τα τρία βασικά ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να δοθεί συγκεκριμένη απάντηση και τα οποία θα αποτελέσουν τους βασικούς άξονες της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα εξής:

- Τι θα παράγει η επιχείρηση
- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

- Πώς θα το παράγει

10.1.2 Στοιχεία που πρέπει να συγκεντρωθούν για να δημιουργηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο

Στοιχεία για την επιχείρηση

Περιγραφή της επιχείρησης και των προϊόντων της

Μάρκετινγκ

Αγορά και Ανταγωνισμός

Λειτουργικές - Παραγωγικές Διαδικασίες

Τόπος Εγκατάστασης

Η Τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί

Ανθρώπινο Δυναμικό

Οικονομικά Στοιχεία

Διάρθρωση Χρηματοδότησης

Εκτίμηση πωλήσεων

Κατάσταση Εξοπλισμού

Ισολογισμός τριών έως πέντε τελευταίων ετών

Προβλέψεις για τις πωλήσεις και τα κέρδη για την επόμενη τριετία

Προϋπολογιστικά Αποτελέσματα Χρήσης για τα επόμενα τρία χρόνια

Συμπληρωματικά στοιχεία, τα οποία περιλαμβάνονται στο παράρτημα

10.2 ΑΝΑΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Ο Επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι τελείως σίγουρος για την ιδέα του και αποφασισμένος να την υλοποιήσει.

10.2.1 Ανάλυση του επιχειρηματικού προφίλ του ίδιου του επιχειρηματία

Ο Επιχειρηματίας χρειάζεται να αναλύσει τα προσωπικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και να κάνει προσεκτική καταγραφή της εμπειρίας και της μόρφωσής, χωρίς να παραλείψει

να ελέγξει και την ετοιμότητά του σε σχέση με την έναρξη μίας επιχείρησης,

10.2.2 Ανάλυση των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση

Σε σχέση με τον προσδιορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που σκοπεύει να παράγει η επιχείρηση, Ο Επιχειρηματίας πρέπει να αποσαφηνίσει τι ακριβώς θα παράγει η επιχείρηση και σε τι τιμή θα το διαθέτει ώστε να είναι ανταγωνιστικό. Επίσης, θα πρέπει να κρίνει αν είναι σκόπιμο για την επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στους τομείς της έρευνας και της ανάπτυξης καινοτομιών, έτσι ώστε να διαφοροποιήσει το προϊόν της, και φυσικά να εκτιμηθούν οι απαιτούμενες πρώτες ύλες.

10.2.3 Ανάλυση των φάσεων εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος

Με την ανάλυση των φάσεων εργασίας ο Επιχειρηματίας είναι σε θέση να καθορίσει τη λογική σειρά διαμόρφωσης του προϊόντος. Ακόμα, ανάλογα με την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος, καθορίζεται το ποιες φάσεις θα υλοποιούνται εντός της επιχείρησης και ποιες εκτός (υπεργολαβίες), καθώς και ποιες φάσεις θα καλύπτονται με την αγορά ενδιαμέσων προϊόντων. Τέλος με την ανάλυση των φάσεων εργασίας καθορίζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός, οι θέσεις εργασίας και οι απαραίτητες ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις.

10.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΪΟΥ- Η ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΌ

10.3.1 Ανάλυση Πελατολογίου

Στη διαδικασία της έρευνας αγοράς ο επιχειρηματίας ξεκινά προσπαθώντας να προσδιορίσει ότι έχει σχέση με τους πελάτες της επιχείρησής του. Αρχικά πρέπει να αποσαφηνιστεί σε ποιες κατηγορίες πελατών απευθύνεται η επιχείρηση, δηλαδή ποια είναι η αγορά-στόχος (target group) της επιχείρησης ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Χρειάζεται, επίσης να δοθεί απάντηση στο πόσο σημαντικά είναι για τον πελάτη τα ζητήματα ποιότητας και τιμής. Ακόμα, ο επιχειρηματίας πρέπει

να μάθει από ποιες πηγές-αγορές προμηθεύεται ο πελάτης ανάλογα ή όμοια προϊόντα με αυτά της επιχείρησης που θέλει να συστήσει εκείνος, και να ελέγξει αν το προϊόν της έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση τα ανταγωνιστικά του προϊόντα ώστε να το προτιμήσει ο πελάτης.

10.3.2 Έρευνα για τον κλάδο-ανταγωνισμό

Σκοπός αυτού του τμήματος της έρευνας είναι να προσδιοριστεί ο κλάδος στον οποίο κινείται η επιχείρηση, ποια η θέση της μέσα σε αυτόν και ποιες οι προοπτικές του, ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης και η επιχειρηματική τους συμπεριφορά.

Για να μπορέσει ο επιχειρηματίας να καταγράψει και να αναλύσει τη θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο και το συνακόλουθο ανταγωνισμό, θα πρέπει να καταγράψει, να κωδικοποιήσει και να αναλύσει, όσο πιο αντικειμενικά μπορεί, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης, ακολουθώντας την ανάλυση «**SWOT**» (**Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**), η οποία θεωρείται διεθνώς απαραίτητο στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Strength	Δυνατά σημεία -πλεονεκτήματα
Weaknesses	Αδυναμίες
Opportunities	Ευκαιρίες
Threats	Απειλές -Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι

10.3.3 Έρευνα για την τεχνολογία

Στο σημείο αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει να μάθει αν αλλάζει η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και ποιες είναι οι αλλαγές που υφίσταται. Επίσης, πρέπει να διευκρινίσει το ρόλο που παίζει η εφαρμογή της τεχνολογίας στην ανάπτυξη προϊόντος ή τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και

να αποφασίσει αν η επιχείρηση θα έχει δικό της τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης ή θα αναζητήσει την καινοτομία έξω από την επιχείρηση.

10.3.4 Ανάλυση μακροοικονομικού περιβάλλοντος

Ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι προοπτικές μεγέθυνσης της οικονομίας και αν υπάρχουν προοπτικές για την ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας. Ακόμα θα πρέπει να αναλυθεί κατά αν και πόσο επηρεάζονται οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης από κανονιστικές ρυθμίσεις ή αλλαγές στη νομοθεσία και, βεβαίως, να γίνει τεκμηριωμένη πρόβλεψη για το πώς θα κινηθούν οι τιμές των πρώτων υλών οι οποίες χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

10.3.5 Πρόβλεψη του κύκλου εργασιών (τζίρου)

Αφού υπολογίσουν τη δυναμικότητα της αγοράς, οι επιχειρηματίες πρέπει να εκτιμήσουν τι ποσοστό της αγοράς θα κερδίσουν, με άλλα λόγια να προσεγγίσουν τι κύκλο εργασιών πιστεύουν ότι θα έχουν. Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Για να εκτιμήσουν ρεαλιστικά τον κύκλο εργασιών, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να λάβουν υπ' όψη τον αριθμό και το μέγεθος των ανταγωνιστών και το χρόνο που θα απαιτηθεί για να φτάσουν στο στόχο τους. Στη συνέχεια, το αναμενόμενο μερίδιο της αγοράς θα πρέπει να εκφραστεί σε όρους επί των πωλήσεων. Ένας χρήσιμος κανόνας είναι να υπολογίσει ο επιχειρηματίας τα έσοδα των πωλήσεων σε μία περίοδο τριών ετών με την εξής ανάλυση:

- Πρώτος Χρόνος - Κάθε μήνα
- Δεύτερος Χρόνος - Κάθε τέσσερις μήνες
- Τρίτος Χρόνος - Μία φορά το χρόνο.

Παράδειγμα 1

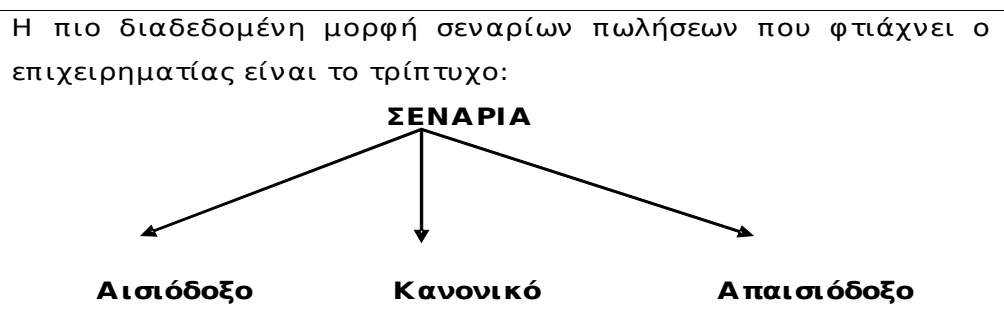
Για ένα λογιστικό γραφείο, ο επιχειρηματίας πρέπει να υπολογίσει το μερίδιο αγοράς που του αναλογεί ως εξής:

α. Συνολικός Τζίρος Αγοράς = 14.000.000 ευρώ

β. Αριθμός Ανταγωνιστών = 69

γ. Αριθμός Ανταγωνιστών μαζί με τον επιχειρηματία = 70
δ. Μερίδιο Αγοράς (α:γ) = 200.000 ευρώ
Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει πόσος χρόνος θα περάσει μέχρι να φτάσει σε αυτό το επίπεδο πωλήσεων. Μία ρεαλιστική εκτίμηση είναι τα τρία χρόνια.

Εναλλακτικά οι εκτιμήσεις αυτές των πωλήσεων ορίζονται ως επιχειρηματικά σενάρια πωλήσεων, και καταγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο ως εναλλακτικά υποθετικά μεγέθη, στα οποία θα οδηγηθεί η επιχείρηση, έχοντας λάβει υπόψη αφενός τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT και της ανάλυσης PEST όσο και την αποτελεσματικότητα της υπό εφαρμογή στρατηγικής μάρκετινγκ



Δηλαδή ο επιχειρηματίας θα πρέπει να «σταθμίσει» την πιθανότητα να εμφανιστεί κάθε ένα εκ των σεναρίων που αποτυπώνει στο χαρτί. Θα πρέπει με άλλα λόγια να απαντήσει στο απλό ερώτημα «ποιο» από τα τρία σενάρια είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί. Η απλή παρουσίαση αυτών των σεναρίων συνεπάγεται ότι έχουν ως ενδεχόμενα την ίδια πιθανότητα να συμβούν. Για να μπορέσει να σταθμίσει ο επιχειρηματίας τα τρία σενάρια πωλήσεων και να έχει ένα σταθμισμένο μέσο όρο θα πρέπει να καταφύγει στην χρήση των πιθανοτήτων.

Η πιθανότητα είναι ένα μέτρο του ενδεχόμενου. Ουσιαστικά είναι μία εκτίμηση της γνώμης κάποιου σχετικά με τη δυνατότητα να πραγματοποιηθεί ένα συμβάν στην περίπτωση μας ένα σενάριο πωλήσεων. Πρόκειται για υποκειμενικές κρίσεις, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το ποιος, πού, πότε και γιατί διατυπώνει τις γνώμες αυτές.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Για παράδειγμα στην περίπτωση του μιας επιχείρησης που ασχολείται με την πώληση ανακυκλωμένων προϊόντων γραφείου θεωρείται ότι η πιθανότητα να συμβεί το αισιόδοξο σενάριο πωλήσεων για το πρώτο έτος υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου είναι 30% δηλαδή ο συντελεστής στάθμισης είναι 0,3, η

περίπτωση να συμβεί το απαισιόδοξο είναι 10% και το κανονικό 60% δηλαδή ο συντελεστής στάθμισης θα είναι 0,6.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΑΘΜΙΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

(Πωλήσεις σε €)	Πιθανότητα	Πωλήσεις
Αισιόδοξο σενάριο	0,3	200.000
Κανονικό σενάριο	0,6	155.000
Απαισιόδοξο σενάριο	0,1	126.000

Συνεπώς ο σταθμικός μέσος όρος των πωλήσεων, και η τελική πρόβλεψη για το 1^ο έτος του επιχειρηματικού σχεδίου θα είναι:
 $0,3 \cdot 200.000 + 0,6 \cdot 155.000 + 0,1 \cdot 126.000 = 60.000 + 93.000 + 12.600 = 165.600$

10.3.6 Ανάλυση τύπου εγκατάστασης

- Εκτίμηση των απαιτούμενων κτιριακών εγκαταστάσεων
- Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου
- Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου
- Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων
- Εκτίμηση των αναγκών της εμπορικής λειτουργίας
- Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικο-λογιστικής λειτουργίας

10.3.7 Καταγραφή αναγκών παραγωγικού και λοιπού εξοπλισμού

- Επιλογή - πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού
- Προσδιορισμός ηλεκτρομηχανικών εγκαταστάσεων
- Εκτίμηση αναγκών σε μεταφορικά μέσα
- Αξιολόγηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
- Εκτίμηση αναγκαίου προσωπικού
- Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κάλυψης παγίων
- Προϋπολογισμός των κεφαλαίων κίνησης έναρξης (ή εκκίνησης)

10.3.8 Έρευνα για τη χρηματοδότηση

Σε αυτό το σημείο, ο επιχειρηματίας πρέπει να αποσαφηνίσει τον τρόπο χρηματοδότησης της παραγωγής της επιχείρησης, να υπολογίσει ποια είναι τα κέρδη και οι ταμειακές ροές της επιχείρησης για την περίοδο που καλύπτει το σχέδιο και να βρει ποιες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων. Επίσης, θα πρέπει να κρίνει αν ο υπολογιζόμενος ισολογισμός είναι ικανοποιητικός με βάση τους στόχους της επιχείρησης και να δει ποιες εναλλακτικές πηγές κεφαλαίου είναι διαθέσιμες. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το πώς θα εξασφαλιστούν τα ιδρυτικά κεφάλαια της επιχείρησης, τα οποία ορίζονται ως το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων και των κεφαλαίων εκκίνησης. Τα ιδρυτικά κεφάλαια πρέπει να εκτιμώνται με ακρίβεια και αυστηρότητα προτού η επιχείρηση ξεκινήσει τη λειτουργία της και αφού έχει εφαρμόσει σωστά το επιχειρηματικό της σχέδιο. Οι συνήθεις χρηματοδοτικές πηγές είναι οι εξής:

- Ίδια κεφάλαια (αυτοχρηματοδότηση)
- Κρατικές επιχορηγήσεις
- Δανεισμός (συνήθως από τράπεζες)
- Πιστώσεις προμηθευτών

10.3.9 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης, η απεικόνισή τους στο επιχειρηματικό σχέδιο

Για να είναι αποτελεσματικό το επιχειρηματικό σχέδιο, οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι, χρονικά εφικτοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι, θέτοντας πάντοτε και ποιοτικά κριτήρια.

10.4 Η ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει κάποια ορισμένη ενδεδειγμένη μορφή ως προς την κατάρτισή του, η οποία ακολουθεί κάποιους γενικούς κανόνες μεθοδολογίας. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει μεν να έχει εύρος ώστε να καλύπτει όλα τα εξεταζόμενα αντικείμενα, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι περιεκτικό ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Στην κατηγορία αυτών που θα το διαβάσουν ανήκουν κρατικοί φορείς που μπορεί μέσω ενός αναπτυξιακού νόμου να χρηματοδοτήσουν μία επένδυση που προβλέπει το επιχειρηματικό σχέδιο ή μια τράπεζα. Συνήθως τα επιχειρηματικά σχέδια καλύπτουν είκοσι (20) σελίδες, χωρίς αυτό να είναι δεσμευτικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

1. Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή

- ο **Πίνακας Περιεχομένων**
- ο **Mission Statement**
- ο **Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης**
- ο **Τίτλος και Περίληψη Επιχειρηματικού σχεδίου**

2. Περιγραφή της επιχείρησης

- ο **Σκοπός - Επιμέρους Στόχοι και Όραμα της Επιχείρησης**
- ο **Προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση**
- ο **Τόπος Εγκατάστασης και χώροι της επιχείρησης**
- ο **Πρωτοτυπία -Καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών**
- ο **Εμπειρία του επιχειρηματία**

3. Ανάλυση Κλάδου - Αγοράς

- **Ανάλυση και χαρακτηριστικά του κλάδου**
- **Η γενική κατάσταση της αγοράς/ανταγωνισμός**
- **Ανάλυση SWOT**
- **Ανάλυση PEST**

4. Σχέδιο Μάρκετινγκ

- **Τμηματοποίηση Αγοράς**
- **Τιμολογιακή Πολιτική & Πωλήσεις**
- **Κανάλια Διανομής**
- **Προώθηση και Διαφήμιση**
- **Οργάνωση Παραγωγής -Διοίκηση -Ανθρώπινο Δυναμικό**
- **Οργάνωση παραγωγής**
- **Διοίκηση/ Διαχείριση (Management)**

- **Χρονοπρογραμματισμός**
- **Ανθρώπινο Δυναμικό**
- 5. Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική Ανάλυση**
- **Διάρθρωση Χρηματοδότησης**
- **Προϋπολογισμοί Έναρξης & Λειτουργίας**
- **Προβλέψεις Πωλήσεων**
- **Προβλεπτικοί Ισολογισμοί & καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης (τριετίας)**
- **Αριθμοδείκτες**
- 6. Παράρτημα**
- 7. Τελικά Συμπεράσματα Επιχειρηματικού Σχεδίου**

10.4.1 Περιεχόμενα - Περίληψη και συνοπτική περιγραφή

Το τμήμα αυτό αποτελείται από 3-4 σελίδες και περιλαμβάνει:

- Το εξώφυλλο
- Τον Πίνακα περιεχομένων
- Μία Ανακοίνωση, για να πληροφορηθούν όλοι όσοι ενδιαφέρονται για το επιχειρηματικό σχέδιο (όπως, π.χ, τράπεζες, προμηθευτές) και σε τι αποσκοπεί (όπως, π.χ., χρηματοδότηση δημιουργία νέου προϊόντος κ.λπ.).
- Μία Περίληψη, συνοπτική περιγραφή της κεντρικής ιδέας του σχεδίου, με ξεκάθαρη αναφορά στους σκοπούς και τους στόχους του σχεδίου, καθώς και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θεωρούμε ότι η πελατεία θα βρει ενδιαφέροντα

10.4.2 Περιγραφή της Επιχείρησης

Στο συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται μία λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησής, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση, το μέγεθος της επιχείρησης με βάση τις εισπράξεις και τον κύκλο εργασιών, το χώρο που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση και, γενικότερα, την τεχνογνωσία που διαθέτει.

10.4.3 Ανάλυση Κλάδου - Αγοράς

Σε αυτό το τμήμα θα πρέπει να απαντώνται τα εξής ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο κλάδος στον οποίο κινείται η επιχείρηση, ποια η θέση της μέσα σε αυτόν και ποιες οι προοπτικές του;
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης;
- Ποια τα αδύνατα και δυνατά τους σημεία και ποια η στρατηγική την οποία θα ακολουθήσουμε απέναντι τους;
- Ποια είναι η τάση των πωλήσεών τους (αυξητική, φθίνουσα, σταθερή);
- Υπάρχει αναπτυγμένο δίκτυο προμηθευτών;

10.4.4 Το σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην επιτυχία της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι αφορά το πιο σημαντικό κομμάτι, τις πωλήσεις, την αποτελεσματική προώθηση τους και τη σωστή τιμολόγηση των προϊόντων που πουλάει η επιχείρηση. Με βάση τα συμπεράσματα από την έρευνα αγοράς και την ανάλυση SWOT, ο επιχειρηματίας αναλύει τη στρατηγική μάρκετινγκ, προσδιορίζοντας το καλύτερο δυνατό «μείγμα μάρκετινγκ» ή αλλιώς την ανάλυση των 4Ps, από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων των μεταβλητών που περιλαμβάνονται σε αυτό.

1. **Προϊόν (Product)**
2. **Τόπος Διανομής (Place)**
3. **Τιμή (Price)**
4. **Προώθηση (Promotion)**

Το συγκεκριμένο μείγμα ορίζει τους βασικούς άξονες, με βάση τους οποίους θα πρέπει να κινείται η στρατηγική mkg κάθε επιχείρησης. Η αποτύπωση τους στο επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει σε κάθε επιχειρηματία - ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησής της - να προσαρμόσει το προϊόν, καθώς και τη

λειτουργία της επιχείρησής της, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε αυτά να είναι επιθυμητά από τους καταναλωτές

- Ποιοι είναι οι στόχοι για τις μελλοντικές πωλήσεις;
- Ποια είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, δηλαδή πόσο θα πουλά το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει, θα παρέχει ή όχι εκπτώσεις ανάλογα με την ποσότητα που αγοράζει ο πελάτης, θα τιμολογεί πάνω, κάτω ή στο ίδιο επίπεδο με τον ανταγωνισμό;
- Ποιος είναι ο τρόπος διακίνησης των προϊόντων και ποια τα κανάλια διανομής;
- Ποιο είναι το πλάνο διαφήμισης, το budget που θα διατεθεί, οι προωθητικές ενέργειες δικτύωσης και δημοσίων σχέσεων;

Έτσι στο επιχειρηματικό σχέδιο αποτυπώνονται τα εξής επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ

--- **Η τμηματοποίηση της Αγοράς** (σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεται το προϊόν της εταιρείας και γιατί) Είναι σημαντικό να οριστεί επακριβώς το κομμάτι της αγοράς που η επιχείρηση θα προσπαθήσει να προσελκύσει. Να βρεθεί το «target group» των καταναλωτών στους οποίους στοχεύει. Οι νέες τεχνολογίες και οι ιδιοφυείς ανακαλύψεις πολλές φορές μπορεί να είναι άχρηστες χωρίς την ύπαρξη καταναλωτικού κοινού που θα ενδιαφερθεί για το καινοτόμο προϊόν.

--- **Προσδιορισμός τιμών πώλησης.** Περιγράφεται η τιμολογιακή πολιτική που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση, η διαμόρφωση των τιμών της σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους της για προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών.

--- **Στρατηγική Πωλήσεων και Διανομής.** Συγκεκριμενοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί για τις πωλήσεις ανά προϊόν της επιχείρησης, με ποιο τρόπο προτίθεται να προωθήσει τα προϊόντα στην αγορά, πιθανές συνεργασίες με άλλες παρεμφερείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις, ως προς το αντικείμενο της επιχείρησης

--- **Πλάνο Προώθησης και Επικοινωνίας.** Αναλύεται πώς σκοπεύει η εταιρεία να προωθήσει το προϊόν της (π.χ διαφήμιση), το χρονοδιάγραμμα και το κόστος της διαφημιστικής καμπάνιας.

10.4.5 Διοίκηση & Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan)

Στο κομμάτι αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύονται μία σειρά πραγμάτων που αφορούν στην παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης, το μηχανολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, τις δυνατότητές του κ.λπ., την εφαρμογή ελέγχου ποιότητας όλων των διαδικασιών της επιχείρησης, την οργανωτική δομή της επιχείρησης, την ικανότητα και την εμπειρία των στελεχών της διοικητικής ομάδας, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των ατόμων στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, την ύπαρξη ή όχι τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, και τις διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού.

10.4.6 Οικονομικός Σχεδιασμός & Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στο οικονομικό πλάνο της επιχείρησης επιμέρους στοιχεία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού ποσοτικοποιούνται ως προς την αξία την οποία πρόκειται να δημιουργήσουν, μεταφράζονται δηλαδή σε χρήματα. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης και οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες υπολογίζονται βάσει συγκεκριμένων και τεκμηριωμένων παραδοχών.

10.4.6.1 Διάρθρωση Χρηματοδότησης

Σε αυτή την ενότητα η επιχείρηση αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτήσει το επιχειρηματικό της σχέδιο στον ορίζοντα της τριετίας, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Ο επιχειρηματίας παρουσιάζει τη διάρθρωση της χρηματοδότησης η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

- ο Ίδια Κεφάλαια (Προσωπικό Κεφάλαιο, Κεφάλαια Συνεταίρων).
- ο Τραπεζικά Δάνεια (Βραχυπρόθεσμα και Μακροπρόθεσμα).
- ο Ομολογίες.
- ο Επιχορηγήσεις από κοινοτικά και ερευνητικά προγράμματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Έτος 1 ^ο	Έτος 2 ^ο	Έτος 3 ^ο	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια				
Ίδια Κεφάλαια %				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού				
Δάνεια τραπεζών εσωτερικού %				
Επιχορήγηση Δημοσίου/ ΕΣΠΑ				
Επιχορήγηση Δημοσίου ΕΣΠΑ %				
Σύνολα				
Σύνολα %				

10.4.6.2 Προϋπολογισμοί Έναρξης & Λειτουργίας

Το πρώτο βήμα στην κατάρτιση ενός σχεδίου χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ο προϋπολογισμός έναρξης, ο οποίος, εκτός από τα στοιχεία που ακολουθούν, περιλαμβάνει και τα εφάπαξ ποσά που απαιτούνται για την εκκίνηση, όπως εξοπλισμοί, προκαταβολές, εγγυήσεις για ΔΕΗ, ΟΤΕ κ.λπ.

- Ο Προϋπολογισμός Έναρξης περιλαμβάνει:
- Κόστος Προσωπικού (προ έναρξης)
- Αμοιβές συνεργείων και δαπάνες υλικών

- Νομικές και άλλες επαγγελματικές αμοιβές
- Ενοίκια και άλλες δαπάνες επαγγελματικής στέγης
- Εξοπλισμούς
- Υλικά Συσκευασίας, εφόδια, είδη γραφείου κ.λπ.
- Δαπάνες για ενέργεια, τηλέφωνα, νερό κ.λπ.
- Άδειες Λειτουργίας
- Ασφάλιση μέχρι να ανοίξει η επιχείρηση
- Προβολή και διαφήμιση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	
Άδεια λειτουργίας	
Ενοίκιο	
Κόστος προσωπικού	
Βελτιωτικά έργα	
Φωτεινή επιγραφή	
Εξοπλισμός	
Μεταφορικά μέσα	
Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ)	
Ασφάλιση κτιρίου	
Σύνολο	

Ο «**προϋπολογισμός λειτουργίας ή γενικών λειτουργικών εξόδων**» καταρτίζεται πλέον όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να αρχίσει να λειτουργεί. Ο προϋπολογισμός αυτός θα αποτελέσει αντανάκλαση των προτεραιοτήτων μας ως προς το τι δαπάνες θα έχουμε και από πού θα προέλθουν τα χρήματα με τα οποία θα τις καλύψουμε. Στις δαπάνες αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνονται:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: -ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Στοιχεία Κόστους	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος
Εξοπλισμός			
Μισθοδοσία			
Υπηρεσίες τρίτων			
Ενοίκιο			
Διάφορα λειτουργικά έξοδα			
Διαφήμιση			
Ασφάλεια κτιρίου			

Έξοδα μετακινήσεων
Πάγια έξοδα λειτουργίας
Μεταφορικά μέσα
Διάφοροι φόροι
Χρεωστικοί τόκοι
Σύνολα

10.4.6.3. Προβλέψεις Πωλήσεων

Στο συγκεκριμένο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζονται με τεκμηριωμένη μεθοδολογία οι εκτιμήσεις του επιχειρηματία και των στελεχών του σχετικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις μέσα στην τριετία.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο ο συντάκτης του καλείται να αποτυπώσει τις προβλέψεις του τουλάχιστον για το πρώτο έτος του σχεδιασμού με βάση την εξής μεθοδολογία :

1. Δημιουργία Σεναρίων πωλήσεων ανά κατηγορία (κανονικό, αισιόδοξο και απαισιόδοξο)
2. Εφαρμογή πιθανοτήτων και στάθμισης των ενδεχόμενων σεναρίων

10.4.6.4 Προβλεπτικοί Ισολογισμοί και Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Προβλεπτικός Ισολογισμός τριετίας

Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου προτείνεται η κατάρτιση προβλεπτικού ισολογισμού για τα τρία πρώτα έτη ζωής της επιχείρησης. (βλέπε υπόδειγμα του πίνακα 7)

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΠΡΟΒΛΕΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ...

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ
Έξοδα εγκατάστασης		ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
		Μετοχικό κεφάλαιο	
		Αποτελέσματα εις Νέον	
		Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Γήπεδα		Προμηθευτές	
Κτίρια		Διάφοροι πιστωτές	
Μηχανήματα		Τράπεζες	
Μεταφορικά μέσα			
Έπιπλα και λοιπός			
Εξοπλισμός			
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Απαιτήσεις			
Πελάτες			
Επισφαλείς		Σύνολο υποχρεώσεων	
Πελάτες			
Διαθέσιμα			
Ταμείο Καταθέσεις			
Όψεως			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ + ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	

Προβλεπτική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου προτείνεται η κατάρτιση προβλεπτικής κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως για τα τρία πρώτα έτη ζωής της επιχείρησης. (βλέπε υπόδειγμα του πίνακα 8)

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΡΟΒΛΕΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

	1° έτος	2° έτος	3° έτος
Κύκλος Εργασιών			
– Κόστος Πωλήσεων			
Μικτό Κέρδος Εκμετάλλευσης			
– Μισθοδοσία			
– Διάφορα έξοδα λειτουργίας			
– Ενοίκια			
– Έξοδα διαφήμισης			

Αποτέλεσμα προ φόρων,
τόκων

– Τόκοι χρεωστικοί

Καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως
προ φόρων

– Φόρος εισοδήματος

Κέρδη προς Διάθεση

104.6.5. Αριθμοδείκτες

Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται και μία σειρά αριθμοδείκτες. Προτείνεται η χρησιμοποίηση στο επιχειρηματικό σχέδιο των κάτωθι αριθμοδεικτών:

(1ον) Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας: Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Όταν η τιμή του δείκτη > 1 τότε η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όταν η τιμή του δείκτη < 1 τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη των υποχρεώσεων της. Από το κυκλοφορούν ενεργητικό αφαιρούνται τα αποθέματα γιατί δεν είναι άμεσα ρευστοποιήσιμα.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{(Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα)}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

(2ον) Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης: Μετρά την ικανότητα της επιχείρησης για κάλυψη των συνολικών υποχρεώσεων της. **Όσο πλησιάζει το 0** τόσο μικρότερο είναι το ποσό των δανειακών υποχρεώσεων, άρα τόσο καλύτερη και η θέση της επιχείρησης. Αντίθετα **όσο αυξάνει η τιμή του δείκτη** και ειδικότερα όταν γίνει > 2 , τόσο αυξάνει και ο βαθμός ανικανότητας της επιχείρησης να αποπληρώσει τα δάνεια και τις υποχρεώσεις της με ίδια μέσα.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Σύνολο Δανειακών Υποχρεώσεων (Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες)}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

(3ον) Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου Εργασιών

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Ρυθμός Μεταβολής ΚΕ} =$$

**Πωλήσεις Έτους - Πωλήσεις Προηγούμενου Έτους
/ Πωλήσεις Προηγούμενου Έτους**

Εάν υπάρξει μείωση του κύκλου εργασιών από έτος σε έτος αυτό θα μεταφραστεί σε αρνητικό πρόσημο (-)

(4ον) Ρυθμός Μεταβολής Κερδών προ Φόρων
Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Ρυθμός Μεταβολής ΚΠΦ} = \frac{\text{Κέρδη Έτους} - \text{Κέρδη Προηγούμενου Έτους}}{\text{Κέρδη Προηγούμενου Έτους}}$$

Εάν υπάρξει μείωση των κερδών από έτος σε έτος αυτό θα μεταφραστεί σε αρνητικό πρόσημο (-)

(5ον) Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων: Ισούται με το πηλίκο των κερδών προ φόρων επί 100 προς το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης, και αποτελεί ένα μέτρο σύγκρισης με άλλες επενδύσεις στις οποίες θα μπορούσαν οι μέτοχοι να είχαν τοποθετήσει τα κεφάλαια τους (π.χ χρηματιστήριο, καταθέσεις προθεσμίας κλπ). Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό του δείκτη τόσο πιο επιτυχημένη η διαχείριση των κεφαλαίων της επιχείρησης.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = 100 * \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ φόρων}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

(6ον) Μεικτό Περιθώριο Κέρδους : Ισούται με το πηλίκο των μεικτών κερδών (Κύκλος Εργασιών - Κόστος Πωληθέντων) επί 100 προς το σύνολο των Καθαρών Πωλήσεων της χρήσης (Κύκλος Εργασιών - Επιστροφές Πωλήσεων-Εκπτώσεις). Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα να αγοράζει και να παράγει φθηνά και να πουλά σε υψηλότερες τιμές. Υψηλό ποσοστό μεικτού κέρδους σημαίνει ότι η επιχείρηση καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως έχει ένα ικανοποιητικό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που χρησιμοποιεί.

Υπολογισμός Δείκτη

$$\text{Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους} = 100 * \frac{\text{Μεικτά Κέρδη}}{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}$$

Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου ο συντάκτης του θα πρέπει να συμπληρώσει τον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ

Έτος 1^ο Έτος 2^ο Έτος 3^ο

Μεικτό Περιθώριο Κέρδους

Αποδοτικότητα Ιδίων

Κεφαλαίων

Άμεση Ρευστότητα

Δανειακή Επιβάρυνση

Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου

Εργασιών

Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου

Εργασιών

10.5 Παράρτημα

Το παράρτημα περιλαμβάνει όλα τα συνοδευτικά στοιχεία που αφορούν τις διαδικασίες της επιχείρησης, αλλά και τα πρόσωπα που την αποτελούν. Πιο συγκεκριμένα, περιέχει:

- Αντίγραφα φορολογικής δήλωσης των κύριων μετόχων για τα τελευταία τρία έτη.
- Στοιχεία προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης και βιογραφικό του επιχειρηματία και των κυριότερων μετόχων, εάν υπάρχουν.
- Στην περίπτωση της ανάπτυξης μέσω franchising (Δικαιόχρησης), αντίγραφο σχεδίου Σύμβασης Δικαιόχρησης και άλλου πληροφοριακού υλικού.
- Αντίγραφο του (υπό διαπραγμάτευση συνήθως) μισθωτηρίου συμβολαίου, ή συμβολαίου αγοράς για επαγγελματική στέγη.
- Αντίγραφα Αδειών (Πολεοδομίας κ.λπ.) και άλλα νόμιμα έγγραφα σχετικά με την υπό σύσταση ή εν λειτουργία επιχείρηση.
- Μνημόνια προτεινόμενης συνεργασίας με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες.
- Άλλα δικαιολογητικά.

10.6 Τελικά Συμπεράσματα Επιχειρηματικού Σχεδίου

Σε μία παράγραφο αναφέρονται συνοπτικά ορισμένα τελικά συμπεράσματα που προκύπτουν από το σύνολο κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία, εάν το φτιάξει σωστά και, κυρίως, εάν το τηρήσει πιστά. Θα πρέπει, λοιπόν να φροντίσει ώστε να μην ξεφύγει από τα κόστη τα οποία έχουν υπολογίσει και γίνονται αλόγιστες δαπάνες. Επίσης, οι πωλήσεις πρέπει να μην είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό επί πιστώσει επειδή υπάρχει ανάγκη για εξασφάλιση πελατών. Εάν ο επιχειρηματίας δεν πάρει μετρητά στα χέρια της, θα πρέπει να δανειστεί για να πληρώσει τους προμηθευτές και τις τράπεζες και θα επιβαρυνθεί με τόκους και έξοδα που δεν είχε προβλέψει.

Ακόμα, είναι απαραίτητο να κατανοήσει ο επιχειρηματίας ότι τα δάνεια είναι χρήματα που πρέπει μία μέρα να τα επιστρέψει πίσω στους δανειστές, και συνεπώς δεν πρέπει να τα ξοδέψει άσκοπα, αλλά να τα χρησιμοποιήσει σε ενέργειες που θα της αποφέρουν τα πολλαπλάσια. Είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση να μην υποτιμήσει τον ανταγωνισμό και την αντίδρασή του, ιδιαίτερα όταν το προϊόν είναι καινούργιο και πρωτοποριακό. Πρέπει να προβλέψει στο επιχειρηματικό της σχέδιο την αντίδραση των άλλων και την επίδρασή της στα δικά της έσοδα. Τέλος, είναι απαραίτητο να κατανοήσει ο επιχειρηματίας ότι τα χρήματα που μπαίνουν στο ταμείο της επιχείρησης είναι της επιχείρησης και όχι δικά της, έτσι ώστε πρώτο μέλημά της να είναι η βιωσιμότητα της επιχείρησης και όχι η προσωπική της ικανοποίηση που μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί μοιραία.

Σύνοψη

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής, γνωρίσατε:

- τον τρόπο ανάλυσης και συγκέντρωσης στοιχείων για την αγορά στην οποία κινείται μία επιχείρηση
- πώς να προβαίνετε στο σχεδιασμό των κινήσεων μίας επιχείρησης ακολουθώντας τις βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού
- τις φάσεις, αλλά και τη μεθοδολογία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΉ ΕΝΌΤΗΤΑ 11: Τι είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της συγκεκριμένης εισαγωγικής ενότητας είναι η αποσαφήνιση της έννοιας της πράσινης επιχειρηματικότητας, μέσα στο πλαίσιο της πράσινης οικονομίας, ενώ παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της έννοιας από τους πρωτόγονους οικισμούς των ανθρώπων μέχρι σήμερα

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τα βασικά στοιχεία της πράσινης οικονομίας
- τα βασικά χαρακτηριστικά της πράσινης επιχειρηματικότητας
- την θεωρία του ανθρωποκεντρισμού
- του παράγοντες που κινούν την πράσινη επιχειρηματικότητα

ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- πράσινη οικονομία
- πράσινη
επιχειρηματικότητα
- ανθρωποκεντρισμός
- Κλάδος
- Ανταγωνισμός

11.1 Πράσινη Οικονομία και Επιχειρηματικότητα

11.1.1 Η Έννοια της Πράσινης Οικονομίας

Η **πράσινη οικονομία** αφορά σε ένα νέο μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης που σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, θα αντιμετωπίζει το περιβάλλον και την ποιότητα αυτού σαν ζωτικό πυλώνα της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και της βιωσιμότητας της κοινωνίας. Η πράσινη οικονομία προβάλλεται σήμερα τόσο από τις Η.Π.Α. όσο και από τις χώρες της Ε.Ε. σαν μόνη διέξοδος αντιμετώπισης της σημερινής κατάστασης των μεγάλων περιβαλλοντικών προβλημάτων, αλλά και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με τις αρχές της, η μέχρι τώρα αντίληψη για την ανάπτυξη της οικονομίας χωρίς όρια, θα πρέπει να αντικατασταθεί από ένα μοντέλο που θα ενσωματώνει τις βασικές αρχές της καπιταλιστικής οικονομίας (ελευθερία της αγοράς), λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα όρια που επιβάλλει ο φυσικός κόσμος και αναζητώντας νέα επιχειρηματικά πεδία βασιζόμενα στο περιβάλλον. Η πράσινη οικονομία στηρίζεται λοιπόν τόσο στην αντίληψη της **βιωσιμότητας** όσο και σε αυτήν της **αιιφορίας**. Για την εδραίωση της είναι απαραίτητος ο συνδυασμός **της καινοτομίας, της έρευνας και των νέων τεχνολογιών**, αλλά και η συμμετοχή του **ιδιωτικού κεφαλαίου** παράλληλα με τις υποστηρικτικές κυβερνητικές πολιτικές. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010). Η πράσινη οικονομία υποστηρίζεται σήμερα από ποικίλες δυνάμεις του πολιτικού φάσματος ως η μόνη, ρεαλιστική απάντηση στην υπάρχουσα κατάσταση. Σε έναν κόσμο που ο **T.Friedman (2008)** χαρακτηρίζει ως καυτό, επίπεδο και πολυπληθή (hot, flat and crowded), η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων που αδυνατούν να καλύψουν την αυξανόμενη ενεργειακή ζήτηση, ο υπερμεγέθης πληθυσμός της γης, η ρύπανση του περιβάλλοντος που υποβαθμίζει αισθητά την ποιότητα ζωής καθιστούν αναγκαία μια πράσινη επανάσταση που θα ανοίγει νέα πεδία κερδοφορίας, ικανά για να υπερβεί το σύστημα την σημερινή κρίση του. Όχι τυχαία λοιπόν ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών χαρακτηρίζει την πράσινη οικονομία σαν μία αναγκαία «μεταμόρφωση» για να αντιμετωπιστούν οι πολλαπλές κρίσεις της σύγχρονης εποχής. Ως εκ τούτου, η πράσινη οικονομία διακηρύττει τη λήψη μέτρων για την κλιματική αλλαγή, τη μείωση των ρύπων που ενισχύουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, την καλύτερη

διαχείριση της ενέργειας καθώς και την χρήση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Οι ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι είναι μη ποσοτικά περιορισμένοι πόροι που σε αντίθεση με τους μη ανανεώσιμους (τα ορυκτά καύσιμα, τους τύπους αλιείας, τα δάση, την γεωργική γη και το έδαφος) δύναται να χρησιμοποιηθούν και στο μέλλον, να έχουν δηλαδή αειφορική χρήση. Για την προώθησή των παραπάνω απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη επιχειρηματικών κινήτρων που θα εξασφαλίσουν την στήριξη και τις επενδύσεις του ιδιωτικού κεφαλαίου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1:

Έτσι βλέπουμε τον αμερικάνικο κολοσσό Citigroup να ανακοινώνει το Μάιο του 2007 τα σχέδια του για να επενδύσει την επόμενη δεκαετία 50 εκατομμύρια δολάρια για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και τον όμιλο Goldman Sachs να επενδύει 1,5 δις δολάρια στην ανανεώσιμη ενέργεια (Starke, 2008).

Ταυτόχρονα, έμφαση δίνεται στη **διαχείριση των φυσικών πόρων και των απορριμμάτων, στην ανακύκλωση αλλά και στις «πράσινες υποδομές»**. Προκρίνεται η εφαρμογή συνδυασμένων μεταφορών, η ενίσχυση των μέσων μαζικής μεταφοράς, η επένδυση στις φιλικές προς το περιβάλλον μεταφορές που θα περιορίζουν τις εκπομπές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ αποτελεί ο τομέας της αυτοκινητοβιομηχανίας.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2

Στην πρόσφατη διεθνή έκθεση που έλαβε χώρα στην Φρανκφούρτη το Σεπτέμβριο του 2009, οι συμμετέχοντες προσπάθησαν να αποδείξουν ότι η οικολογία και η οικονομία δεν χρειάζεται να αποκλίνουν δίνοντας βάρος στην βελτίωση μοντέλων που θα μειώσουν τις εκπομπές. Δεν υπήρχε ούτε ένας κατασκευαστής από τους συμμετέχοντες (θυμίζουμε ότι Mitsubishi, Honda, Nissan ήταν τρεις από τις «βροντερές» απουσίες λόγω της οικονομικής κρίσης), που να μην είχε έστω και ένα μοντέλο – παραγωγής ή πρωτότυπο- το οποίο να «δηλώνει» φιλικό προς το περιβάλλον. Από υβριδικά μέχρι αμιγώς ηλεκτρικά και από κινητήρες με εναλλακτικά καύσιμα μέχρι και κινητήρες υδρογόνου με μόνο «κατάλοιπο» καύσης καθαρό νερό. Οι χαμηλές εκπομπές ρύπων μπορούν να επιτευχθούν μέσω κινητήρων ντίζελ, κινητήρων turbo μικρού κυβισμού, συστημάτων stop and start, υβριδικών ή ηλεκτρικών κινητήρων. Βιοντίζελ, φυσικό αέριο, υδρογόνο είναι τρία από τα εναλλακτικά καύσιμα. Ωστόσο, η ουσία βρίσκεται στο γεγονός πως όλοι ανεξαιρέτως οι κατασκευαστές έκαναν στροφή προς την οικολογική αυτοκίνηση. Ιδιαίτερα τα νέα υβριδικά μοντέλα φαίνεται ότι αποτελούν το μέλλον των πληγέντων από την

οικονομική κρίση μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών. (Φιλιππακόπουλος, 2009)

11.1.2 Πράσινη Επιχειρηματικότητα: Ορισμός και εννοιολογικές διευκρινίσεις

Μέσα από την πράσινη οικονομία αναδύεται και αναπτύσσεται η **πράσινη επιχειρηματικότητα**. Πρόκειται για μια αναδυόμενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, που βασίζεται πρωταρχικά σε ζωτικές ανάγκες που έχουν σχέση με την ποιότητα της ζωής και του περιβάλλοντος και αποτελεί έναν επιχειρηματικό κλάδο με μεγάλη ευρύτητα πεδίου.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο ως η βασική προϋπόθεση για την αειφορία και βιώσιμη ανάπτυξη, μπροστά στην απειλή της οικολογικής κατάρρευσης του πλανήτη από τις ρυπογόνες δραστηριότητες του ανθρώπου και το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Θεωρείται μάλιστα ως η μόνη λύση ριζικής αντιμετώπισης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης που στοχεύει στην πρόληψη πριν είναι αργά για την “θεραπεία”.

Είναι το κλειδί για το μέλλον της οικονομίας, καθώς συνδυάζει το τερπνόν της οικοπροστασίας μετά του ωφελίμου της οικονομίας και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας.

Ορισμός Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης γενικότερα στο επίκεντρο της στρατηγικής της. Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνίσταται στη θετική στάση της επιχείρησης απέναντι στην περιβαλλοντική προστασία, τόσο με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει, όσο και με τις διαδικασίες παραγωγής. Η πράσινη επιχείρηση κρατάει θετική στάση απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος στο σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Σύμμαχος για την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι η νέα υψηλή πράσινη τεχνολογία που εισδύει σε όλους τους τομείς της ενέργειας, παραγωγής και των υπηρεσιών. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Συνδέεται άμεσα με την πράσινη ζήτηση σε υγιεινά και ωφέλιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Με την ανάπτυξη των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και την οικοδιαχείριση του νερού. Τα βιοκλιματικά κτίρια και την εξοικονόμηση της ενέργειας, με την πολιτική για τις πράσινες πόλεις και την ανακύκλωση με την οικοπροστασία των δασών και της θάλασσας. Με την αξίωση για καθαρό περιβάλλον και υγεία.

Το κέρδος έτσι, είναι διπλό. Από την μία πλευρά έχουμε ενεργητική προωθητική διαδικασία για την προστασία του περιβάλλοντος και από την άλλη πράσινη ανάπτυξη.

11. 2 Η ιστορική εξέλιξη της Πράσινης Επιχειρηματικότητας

11.2.1 Ιστορική Εξέλιξη της Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Η έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας δεν αποτελεί εφεύρημα των τελευταίων δεκαετιών, ως αποτέλεσμα της ανάγκης για μια διαφορετική αντιμετώπιση του περιβάλλοντος που ζούμε, τους πόρους του οποίου έχουμε σχεδόν εξαντλήσει. Χάνεται στα βάθη των πρώτων πολιτισμών, ο οποίοι συχνά αποκαλούνται και «πρωτόγονοι». Οι πολιτισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα στενή σχέση με τη φύση. Τα ιστορικά όρια της **1^{ης} φάσης** εξαντλούνται στα κείμενα της Παλαιάς Διαθήκης και της Βίβλου.

Η **2^η φάση**, η οποία αναπτύσσεται σε χώρο και χρόνο ελεγχόμενο από την ιστορία και αποτυπωμένο σε ιστορικά γεγονότα, σημαντικές είναι οι πρωτοβουλίες προσωπικοτήτων (Βασιλέων, Πολιτικών, Φιλοσόφων) των αρχαίων πολιτισμών. Έτσι οι «πράσινες δράσεις» ξεκινούν από τον Αριστοτέλη με το πρώτο ζωολογικό πάρκο, καταγράφονται στον «Οικονομικό» του Ξενοφώντα, στις ενέργειες του ινδού αυτοκράτορα Ασόκα με διατάγματα για την προστασία των ζώων και την Μεσοποταμία με το αρδευτικό της σύστημα. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Εν συνεχεία η σκυτάλη περνά από την αρχαία Ρώμη με τα αποχετευτικά έργα στον Μεσαίωνα με τα προβλήματα ρύπανσης και φθάνοντας μέχρι τον 18ο αι. Στην περίοδο αυτή παρουσιάστηκαν διάφορα περιβαλλοντικά προβλήματα (ύδρευσης, αποχέτευσης, σκουπιδιών κ.ά.) λόγω της πυκνοκατοίκησης πόλεων και έγιναν οι πρώτες απόπειρες συστηματικής

προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης σε αυτή τη φάση άρχισαν να αναπτύσσονται οι πρώτες περιβαλλοντικές αρχές.

Η **3^η φάση** ξεκίνησε από τον 19ο αι. όμως εκφράστηκε βασικά στον 20ό αι. στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη κυρίως με τη θέσπιση προστατευόμενων περιοχών. Στην **4^η φάση** έχουμε πια πολύ ακραία περιβαλλοντικά προβλήματα που οδηγούν το 1972 στη Διάσκεψη της Στοκχόλμης, το 1992 στη Διάσκεψη του Ρίο, το 2002 στη Διάσκεψη του Γιοχάνεσμπουργκ με πολλές ενδιάμεσες μεγάλες διασκέψεις όπως επίσης και στην προχωρημένη νομοθεσία και πολιτική της ΕΕ, και τη Διάσκεψη της Κοπεγχάγης το 2010.

Ας αναλύσουμε την κάθε φάση ξεχωριστά:

11.2.2 Πρώτη Φάση: Η εποχή της αρμονίας με τη φύση

Η ιστορία της πράσινης επιχειρηματικότητας σίγουρα χάνεται στο βάθος των πρώτων πολιτισμών, των πολιτισμών εκείνων που λειτουργούσαν όλη τους την οικονομική δραστηριότητα, αν μπορούμε να μιλήσουμε για τέτοιου είδους δραστηριότητα, σε επαφή με τη φύση. **Λειτουργούσαν αειφορικά μέσα στη φύση αυτογενώς.** Είναι η εποχή της χαμένης αθωότητας. Εκείνο που αφήνει σαν παρακαταθήκη είναι ότι υπήρξαν εποχές στις οποίες το ανθρώπινο χωριό μπορεί να ήταν μέσα στο δάσος και να ήταν συντελεστής αειφορίας του δάσους. Μπορεί να ήταν σε ένα δρυμό ή οπουδήποτε αλλού και να λειτουργούσε συνεργατικά με τη φύση. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Η συνέχεια βέβαια αυτής της εποχής και οι καταβολές της βρίσκονται μέσα σε όλες τις φάσεις της ιστορίας. Ακόμα και σήμερα υπάρχουν εστίες στη γη όπου αυτές οι συνθήκες διαβίωσης συνεχίζουν να υπάρχουν, αλλά είναι τελείως αποσπασμένες από το καταναλωτικό και βιομηχανικό επίπεδο της ζωής, της καθημερινότητας και της οικονομικής δραστηριότητας που έχουμε στην χώρα μας και γενικά στις αναπτυγμένες οικονομικά επικράτειες. Αυτή λοιπόν η δυναμική μας είναι χρήσιμη κυρίως στο να ανακτήσουμε μια εικόνα ενός προτύπου σχέσεων και στο να προβληματιστούμε βαθύτερα για τη συνύπαρξή μας με περιοχές όπου η φύση οργιάζει και είναι σε πλήρη ζωτικότητα και ακμαιότητα, έξω από το γκέτο των πόλεων και των οικονομικά αναπτυγμένων ανθρωπογεωγραφικών ζωνών. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Παρ' όλα αυτά και στην πρωτόγονη εποχή της αθωότητας ενυπήρχε η νοοτροπία κατάκτησης και εκμετάλλευσης της φύσης τόσο των έμβιων όσο και των μη έμβιων στοιχείων της.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3

«Ο άπληστος βασιλιάς Γίμα»

Μία από τις πιο διαχρονικές εκφράσεις της αναπτυξιακής νοοτροπίας και απληστίας μπορεί να θεωρηθεί η περίπτωση του μυθικού βασιλιά Γίμα που περιγράφεται στην ιρανική Γραφή της διδασκαλίας του Ζαρατούστρα, στην Ζεν Αβέστα. Αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί ως «σύνδρομο του βασιλιά Γίμα». Ο Γίμα κάθε φορά που έφτανε σε κορεσμό (που δημιουργούσε η τότε αναπτυξιακή χρήση του εδάφους) προφανώς κατακτούσε νέα γη. Φαίνεται πως σε αρχέγονους κύκλους πολιτισμών υπήρχε η περιβαλλοντική όχληση, όπως σαφώς διαφαίνεται στο Έπος του Γκιλγκαμές, καθώς εκεί η καταστροφική οργή των θεών που οδήγησε στον κατακλυσμό αποδίδεται στον υπερβολικό θόρυβο των πολέων που δεν επέτρεπε στους θεούς να κοιμηθούν.

Η υπερεκμετάλλευση των πόρων του φυσικού περιβάλλοντος από τον άνθρωπο φαίνεται ότι νομιμοποιείται στα θρησκευτικά κείμενα. Χαρακτηριστικό είναι το απόσπασμα της βίβλου που ακολουθεί:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 4

Η Βίβλος (Genesis 1: 27-8) αναφέρει ότι ο Θεός δημιούργησε τον άνδρα και τη γυναίκα σύμφωνα με την εικόνα του. Τους ευλόγησε και τους είπε: «Είστε γόνιμοι, πολλαπλασιαστείτε και κατακυριεύσατε την γη και υποτάξτε την και κυριαρχήσατε επί των ιχθύων της θαλάσσης και επί των πετεινών του ουρανού και επί κάθε ζωντανού πράγματος που κινείται επί της γης».

Όμως υπάρχει μια σημαντική παράμετρος: Όταν ο άνθρωπος γίνεται ασεβής, αλαζόνας και κατασπαταλά τους πόρους του περιβάλλοντος τιμωρείται σκληρά από το θεό.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 5

Κατά την αφήγηση στη Γένεση, ο Πύργος της Βαβέλ ήταν ένα ψηλό κτίριο, προφανώς ένα πολιτικό κέντρο στη Μεσοποταμία, που κτιζόταν με σκοπό την αύξηση της φήμης και της εξουσίας του λαού των κατασκευαστών του, και στόχο να φθάσει «μέχρι τον ουρανό». Όμως λόγω της βλασφημίας αυτής, ο Θεός σύγχυσε τις γλώσσες των κατασκευαστών, με αποτέλεσμα να καταστεί αδύνατη η ολοκλήρωση, του και αυτοί να διασπαρούν σε όλο τον τότε γνωστό κόσμο. Πέρα από την ασέβεια προς

το θεό και την αλληγορική σημασία της σύγχυσης των γλωσσών και των πολιτισμών αναδεικνύεται και η διάσταση της άσκοπης εκμετάλλευσης του περιβάλλοντος

11.2.3 Δεύτερη Φάση: Από τους Αρχαίους Πολιτισμούς στο Μεσαίωνα και τη βιομηχανική επανάσταση

Η δεύτερη φάση της ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας έχει ως αφετηρία την Αρχαία Ελλάδα και την Αρχαία Ινδία. Είναι προσανατολισμένη στο περιβάλλον, στη μελέτη, την προστασία τους, και την αειφορία του. Χαρακτηρίζεται από δύο κατηγορίες ενεργειών:

1. Την ανάληψη από διαφορετικούς πολιτισμούς βραχυχρόνιων περιστασιακών δράσεων για την προστασία της βιοποικιλότητας
2. Την πραγματοποίηση αντισταθμιστικών δράσεων και την εφαρμογή ρυθμίσεων σε προβλήματα απώλειας της περιβαλλοντικής ισορροπίας ανθρώπων και οικολογικών συστημάτων. (π.χ δημιουργία αποχετευτικών συστημάτων, διαχείριση σκουπιδιών κ.α)

Ο **Ξενοφώντας** στο έργο του "Οικονομικός", έχει μορφή διαλόγου και αρχίζει με έπαινο της γεωργίας ως επιχειρηματικής -οικονομικής δραστηριότητας. Ο Ισχύμαχος (= ο Ξενοφώντας μεταμφιεσμένος), ένας εύπορος κτηματίας, περιγράφει στο Σωκράτη πώς οργανώνει την ημέρα του, πώς διοικεί το αγρόκτημά του και πώς εκπαιδεύει τη νεαρή γυναίκα του στα οικιακά της καθήκοντα. Οι πρακτικές συμβουλές του έργου έκαναν το συγγραφέα ιδιαίτερα αγαπητό και το συγκεκριμένο σύγγραμμα θεωρείται από τα καλύτερά του, χαρακτηρίζοντας τον ως τον πρωτοπόρο της οικολογικής γεωργίας.

Ο **Αριστοτέλης** (Πολιτικά κεφ. 8) υποστηρίζει ότι η φύση έχει κάνει όλα τα πράγματα ειδικώς χάρη του ανθρώπου και ότι η αξία των μη ανθρώπινων πραγμάτων είναι απλώς βοηθητική (χρηστική). Πριν βιαστεί κανείς να τον χαρακτηρίσει «εχθρό» του περιβάλλοντος και της αειφορίας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι είχε ξεκινήσει την πρώτη συστηματική παρακολούθηση των ειδών της πανίδας στον ζωολογικό κήπο του. Έτσι θεμελιώθηκε το πρώτο σύστημα επιστημονικής

παρακολούθησης (ΣΕΠ) στο πρώτο ζωολογικό πάρκο της γνωστής ιστορίας.

Στην αρχαία Ινδία πρότυπο αειφορίας και σεβασμού του περιβάλλοντος αποτελεί η περίοδος του **ηγεμόνα Ασόκα** η οποία χαρακτηρίζεται από συμβιωτική και αειφορική προσέγγιση της φύσης. Σ' εκείνη την βραχύβια φάση βλέπουμε τα στρατεύματα να λειτουργούν σαν παράγοντες παροχής υπηρεσιών σε ζώα ή ανθρωπιστικών υπηρεσιών ή υπηρεσιών για την ανασύσταση του περιβάλλοντος και την προστασία του από φωτιές και άλλες καταστροφές. Βλέπουμε τις πρώτες συστηματικές απόπειρες περίθαλψης ζώων και πουλιών και επίσης έναν σεβασμό προς τη φύση. Αυτός ο σεβασμός εκφράζεται ακόμη και στη φάση της συγκομιδής των καρπών με τη ρύθμιση του χρόνου της συγκομιδής ανάλογα με τους όρους τους απαιτούμενους για την προστασία της τοπικής βιοποικιλότητας, έστω και σε βάρος της ποσότητας της συγκομιδής. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Σίγουρα κάποια προβλήματα ήταν αρκετά αρχαία και είχαν απαιτήσει συγκεκριμένες ρυθμίσεις και πολιτικές. Το πρόβλημα της ύδρευσης και της άρδευσης αποτελούσε ένα δείγμα των αρνητικών αποτελεσμάτων των αναπτυγμένων πολιτισμών. Χαρακτηριστική περίπτωση άρδευσης και των προβλημάτων της έχουμε στην αρχαία Μεσοποταμία. Επίσης το πρόβλημα των λυμάτων και των σκουπιδιών έδειχνε την αρνητική πλευρά των πόλεων από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα. Πάντοτε υπήρχε μια πρόκληση για καλή διαχείριση ενός τέτοιου προβλήματος.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 6

Επαμεινώνδας: ο πρώτος «Αντιδήμαρχος Καθαριότητας» της Ιστορίας

Για παράδειγμα, ο Επαμεινώνδας αποτέλεσε όχι μόνον έναν σημαντικό στρατηγό και ηγέτη της αρχαίας Ελλάδας, αλλά και έναν άνθρωπο που ανέδειξε στην πόλη της αρχαίας Θήβας σε αξίωμα πρώτης γραμμής τα πιο ταπεινά καθήκοντα, αυτά της διαχείρισης των σκουπιδιών και της καθαριότητας, όταν του

ανατέθηκαν για λόγους περιορισμού της ισχύος του και υποβιβασμού της αίγλης του. Όπως λέγεται και φημολογείται, ο Επαμεινώνδας ανέδειξε τόσο καλά αυτό το αξίωμα, ώστε τελικά όσοι έκτοτε ήθελαν να αναδειχθούν στα δρώμενα του δήμου της ίδιας πόλης επιδίωκαν να περάσουν από αυτό το αξίωμα και να διαχειριστούν αυτή την υπηρεσία.

Στην περίοδο ανόδου της ρωμαϊκής κυριαρχίας εκτελείται στη Ρώμη το μεγαλύτερο αποχετευτικό έργο της αρχαιότητας, το «cloaca maxima», όπως και ένα πλήθος υδραγωγείων, για να αντιμετωπιστούν οξυμένα προβλήματα.

Αξίζει επίσης να συμπεριλάβουμε και περιπτώσεις μεγάλων ιστορικών εγχειρημάτων που όμως αστόχησαν από περιβαλλοντική άποψη. Τέτοια είναι η περίπτωση της Φατεπούρ, μιας νέας πόλης στην Ινδία που προοριζόταν να γίνει η ινδική «Αλεξάνδρεια» από τον μεγάλο μογγόλο ηγεμόνα Ακμπάρ. Όμως μπήκε σε άμεση παρακμή λόγω της ανεπάρκειας του νερού.

Είναι μια περίοδος κατά την οποία διακηρύσσεται η αρχή της αβλάβειας στη σχέση μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και στη σχέση μεταξύ ανθρώπου, κοινωνίας και φύσης.

Την περίοδο του Μεσαίωνα παρατηρούνται προβλήματα ρύπανσης στις πόλεις. Σημαντικός παράγοντας το γεγονός ότι δεν υπήρχαν αποχετευτικά δίκτυα και συστήματα διαχείρισης των απορριμμάτων και των αποβλήτων. Αυτά τα προβλήματα θα οδηγήσουν σε ασθένειες, Τέτοια προβλήματα πήραν διαστάσεις κρίσης αργότερα, όπως για παράδειγμα στο Λονδίνο αρχικά με τον καπνό των τζακιών και αργότερα με τα απόβλητα των ίππων.

Μεσολαβεί μια μακριά ιστορική περίοδος ανάμεσα στον Ασόκα και τον Γουσταύο Αδόλφο της Σουηδίας, οπότε βρίσκουμε στο ευρωπαϊκό έδαφος μια σχετικώς ανάλογη πολιτική. Ο Γουσταύος Αδόλφος είναι περισσότερο γνωστός σαν ένας ικανότατος στρατηγός και ένας μεγάλος ηγέτης. Ο Σουηδός Βασιλιάς (1594-1632) ήταν έναν από τους πρώτους που ξεκίνησαν να εφαρμόζουν προγράμματα προστασίας περιοχών φύσης και

να αναδεικνύουν ουσιαστικά τη φύση ως ένα ζωτικό πόρο, να αναγνωρίζουν στη φύση το δικαίωμα για τη δική της ύπαρξη, να αναγνωρίζουν στη φύση την αξία της απέναντι στον άνθρωπο περιορίζοντας τις ανθρώπινες δραστηριότητες σ' αυτήν. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

11.2.4 Τρίτη Φάση: Από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα έως το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο

Η περίοδος αυτή αποτελεί το πλαίσιο αναφοράς της και εφαρμογής της πράσινης επιχειρηματικότητας. Την περίοδο αυτή πραγματοποιούνται οι πρώτες θεσμικές κατακτήσεις προστασίας της φύσης ενώ εφαρμόζονται κεϋνσιανές πολιτικές ελέγχου της ρύπανσης και παρακολούθησης του περιβάλλοντος.

Η αρχή γίνεται στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ο Πρόεδρος Ρούζβελτ ιδρύει το **1908** την πρώτη «Επιτροπή Φύσης», η οποία είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση δράσεων σε όλες τις πολιτείες για την αειφορική ρύθμιση. Το **1872** ξεκινά τη λειτουργία του το πρώτο **Εθνικό Πάρκο** αυτό του **Yellowstone** ενώ μερικά χρόνια αργότερα δημιουργείται το πάρκο της **Νέας Υόρκης**. Το **1889** ιδρύεται στην Αγγλία η **Εταιρία για την Προστασία των Πουλιών** και **1895** η **Εθνική Ένωση στη Βρετανία**. Την περίοδο αυτή μπαίνει και η Ελλάδα στην πορεία προστασίας του περιβάλλοντος με την δημιουργία των πρώτων **Εθνικών Δρυμών, αυτών του Ολύμπου** και του **Παρνασσού** το **1938** με το **νόμο 856/1937**. Οι επιλογές αυτές φαίνεται ότι συνέδεαν την αρχαιολατρεία της δύσκολης φάσης του μεσοπολέμου και της δικτατορίας Μεταξά με την προστασία της φύσης. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010) Καθοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας ως αποτέλεσε η προσπάθεια αντιμετώπισης του οικονομικού κραχ του 1929, στην εποχή του new deal επί Ρούζβελτ. Την περίοδο εκείνη σε μια πρώτη απόπειρα να αντιμετωπιστεί η ανεργία και η οικονομική ύφεση προωθήθηκε **μια ένταση πρόσληψης προσωπικού και μια διάχυση κεφαλαίων παροχής υπηρεσιών στην κατεύθυνση του ελέγχου της ρύπανσης του περιβάλλοντος και της ανάδειξής του**. Επίσης η πρώτη ευρείας κλίμακας πράσινη αγορά εργασίας και απασχόληση φαίνεται να δημιουργήθηκε από

την πολιτική του Κέϋνς. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ενώ η θεωρία του Κέϋνς δεν συνδέθηκε με το περιβάλλον, ωστόσο αντίθετα με τους νεοκλασσικούς η πρώτη κεϋνσιανή πολιτική συνυγάνθηκε στενά με τη φύση, το περιβάλλον, την κοινωνική αλληλεγγύση-συνοχή και τον πολιτισμό.

11.2.5 Τέταρτη Φάση: Από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι σήμερα

Μετά την εποχή του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και με την εκκίνηση του ψυχρού πολέμου το ζήτημα του ελέγχου των πηγών ενέργειας επικαθορίζει τις οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις. Ο Γκόρντον το 1954 διακηρύττει για πρώτη φορά τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας τονίζοντας ότι ο ρυθμός εξόρυξης των φυσικών πόρων είναι μεγαλύτερος στην περίπτωση όπου η πρόσβαση είναι εύκολη ή ελεύθερη. Αν όμως στο μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα το ζήτημα του περιβάλλοντος ήταν θέμα υποβαθμισμένο στα πλαίσια της πολιτικής διαπάλης η κατάσταση αλλάζει γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 70'. Μεταξύ των επιστημονικών δημοσιευμάτων που δημιουργούσαν ένα αίσθημα ανασφάλειας ήταν η εργασία του Rachel Carson's «Silent Spring (1963)» η οποία αποτελείται από αριθμό δοκιμίων τα οποία εκδόθηκαν στο περιοδικό New Yorker. Το περιεχόμενο τους αναφέρεται λεπτομερώς στον τρόπο που εντομοκτόνα, όπως το DDT, το Aldrin και Deildrin συγκεντρώθηκαν στον τροφικό ιστό. Ο Carson υποστήριξε ότι οι εμπορικές καλλιεργητικές πρακτικές που σκόπευαν στην μεγιστοποίηση των καλλιεργητικών αποδόσεων και κερδών ήταν ικανές να συγκρουσθούν ταυτοχρόνως με το περιβάλλον και την δημόσια υγεία. Εξ' άλλου ο ιστορικός Lynn White jr. σ' ένα πολύ γνωστό δοκίμιο του, που εκδόθηκε το 1967 (White 1967) για τις ιστορικές ρίζες της περιβαλλοντικής κρίσης ισχυρίζεται ότι τα κύρια νήματα της Χριστιανικής σκέψης, είχαν ενθαρρύνει την υπερεκμετάλλευση της φύσης υποστηρίζοντας την υπεροχή των ανθρώπων έναντι όλων των άλλων μορφών ζωής και απεικονίζοντας ότι όλα τα φυσικά στοιχεία δημιουργήθηκαν για την χρήση τους από τους ανθρώπους. Ωστόσο, παραδόσεις εντός του Χριστιανισμού (π.χ οι απόψεις του Francis) θα μπορούσαν να θεωρηθούν

σαν αντίδοτο στην αλαζονεία του κυρίαρχου παραδοσιακού ρεύματος, εμποτισμένου από τον ανθρωποκεντρισμό.

Δύο χρόνια αργότερα, ο Paul Ehrlich οικολόγος από το Stanford, εξέδωσε το «*Population Bomb* (1968)» (η πληθυσμιακή βόμβα) προειδοποιώντας ότι η αύξηση του ανθρώπινου πληθυσμού απειλούσε την βιωσιμότητα των πλανητικών συστημάτων υποστήριξης της ζωής. Η έννοια της περιβαλλοντικής κρίσης, όπως την παρουσίασαν αυτές και άλλες δημοφιλείς εργασίες, εντάθηκε έπειτα από την ευρεία κυκλοφορία μιας «καθαρής» φωτογραφίας της γης από το διάστημα τραβηγμένη τα Χριστούγεννα του 1968, η οποία δημοσιεύθηκε στο *Scientific American* τον Σεπτέμβριο του 1970. Απεικόνιζε την γη σαν ένα ζωντανό, λαμπερό πλανήτη που ταξιδεύει στο διάστημα στον οποίο συμμετείχε όλη η ανθρωπότητα, τρωτό όμως στην μόλυνση και στην υπερχρησιμοποίηση των περιορισμένων δυνατοτήτων του.

Πλέον η καπιταλιστική κρίση υπερσυσσώρευσης συνδυάζεται με την οικολογική κρίση που αρχίζει να αποκτά οικουμενικό χαρακτήρα, καθώς αγγίζει τις βιομηχανικές πόλεις, αλλά και την αγροτική περιφέρεια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Λέσχη της Ρώμης που δημιουργήθηκε από επιχειρηματίες, πολιτικούς, οικονομολόγους και δημοσιογράφους κυκλοφορεί την πολύκροτη έκθεση με τίτλο «Τα όρια της Ανάπτυξης» στην οποία εκτιμάται ότι η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού θα επέφερε εξάντληση των ζωτικά αναγκαίων πρώτων υλών, όπως ο σίδηρος, το χρώμιο, ο χρυσός και κυρίως το πετρέλαιο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 7

Στο σχολιασμό της παραγράφου 10 της μελέτης οι ερευνητές έγραψαν:

«Επιβεβαιώνουμε τελικά ότι κάθε εσκεμμένη προσπάθεια προς επίτευξη μιας λογικής και υποφερτής κατάστασης ισορροπίας

με σχεδιαζόμενα μέτρα, παρά από τύχη ή καταστροφή, πρέπει τελικά να βασίζεται σε μία βασική αλλαγή αξιών και στόχων σε ατομικά, εθνικά και παγκόσμια επίπεδα.»

Η ενεργειακή κρίση του 1973 φαίνεται να την επιβεβαιώνει. Την ίδια περίοδο, από άλλη ιδεολογική αφετηρία έρχονται στο προσκήνιο περιβαλλοντικές οργανώσεις, κινήματα και πολιτικά κόμματα, όπως οι Πράσινοι στην Γαλλία και την Γερμανία (Παπακωνσταντίνου, 2008).

Στις δεκαετίες που ακολουθούν ποικίλες διασκέψεις των Ηνωμένων Εθνών και της Ε.Ε. καταπιάνονται με μεγάλο ειδικό βάρος και επικοινωνιακό όγκο με θέματα περιβαλλοντικής και οικονομικής διακυβέρνησης. Η διατύπωση του όρου 'Αειφόρος ή Βιώσιμη Ανάπτυξη' γίνεται από την Γκρο Χάρλεμ Μπρούτλαντ, πρώην πρωθυπουργό της Νορβηγίας το 1987. Ο όρος αυτός είχε χρησιμοποιηθεί από τους εισηγητές της αγρο-οικολογίας την δεκαετία του '70 (διαχείριση δασών) και προϋπήρχε της Γ. Μπρούτλαντ. Όμως η αίγλη και η διάδοση του οφείλεται στην Έκθεση Μπρούτλαντ (WCED, 1987) η οποία υποβλήθηκε το 1987 στην Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED) και όπου ο συγκεκριμένος όρος περιέγραφε την ανάπτυξη ως αυτή που επιτρέπει την ικανοποίηση των σημερινών αναγκών χωρίς να συμβιβάζονται οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών για ανάπτυξη (Ζαγοριανάκος, 2002, Τριανταφυλλοπούλου 2009).

Από τότε, ποικίλοι ορισμοί έχουν διατυπωθεί για την έννοια της αειφόρου ή βιώσιμης ανάπτυξης και έχουν υιοθετηθεί από διεθνείς οργανισμούς, τα Ηνωμένα Έθνη και την Ε.Ε, από διαφορετικές πολιτικές δυνάμεις, περιβαλλοντικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.α.

Τον Οκτώβριο του 2006 το πρώην διευθυντικό στέλεχος της Παγκόσμιας τράπεζας ο οικονομολόγος Νίκολας Στερν εκπόνησε εμπειριστατωμένη μελέτη για τις οικονομικές επιπτώσεις από την υπερθέρμανση του πλανήτη για λογαριασμό της Βρετανικής κυβέρνησης. Η ομώνυμη έκθεση κατέληξε στην εκτίμηση ότι υπάρχει πιθανότητα άνω του 75% να αυξηθεί η μέση θερμοκρασία

του πλανήτη κατά δύο έως τρεις βαθμούς τα επόμενα χρόνια. Μάλιστα εκτιμούνταν ότι η μείωση του Α.Ε.Π. λόγω της κλιματικής αλλαγής θα έφτανε το 5% στο πιο αισιόδοξο σενάριο και το 20% στο χειρότερο. Ο επιστημονικός σύμβουλος της βρετανικής κυβέρνησης Ντέιβιντ Κινγκ προφήτευε ότι «Αν δεν ληφθούν βασικά μέτρα η ανθρωπότητα θα αντιμετωπίσει οικονομική καθίζηση που δεν έχει προηγούμενο από την εποχή της μεγάλης κρίσης (1929 -1932) και των δύο παγκοσμίων πολέμων». Η ροπή προς την πράσινη οικονομία ενισχύθηκε από το τεράστιο οικονομικό κόστος που απειλεί να επιφέρει η οικολογική καταστροφή στην ίδια την καπιταλιστική οικονομία (Παπακωνσταντίνου, 2008, Τριανταφυλλοπούλου 2009).

11.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις - Φιλοσοφικές Αντιλήψεις και Επιστημονικές Απόψεις για την Πράσινη Επιχειρηματικότητα

11.3.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης υποενότητας παρουσιάζονται οι πλέον σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις καθώς και οι φιλοσοφικές αντιλήψεις και οι επιστημονικές απόψεις οι οποίες οριοθετούν τη σχέση ανθρώπου - περιβάλλοντος και αποτέλεσαν το θεωρητικό όχημα για την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας ως πεδίο εφαρμογής της πράσινης οικονομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης

Οι κεντρικοί άξονες του φιλοσοφικού - επιστημονικού προβληματισμού είναι κυρίως τρεις :

1^{ος} Άξονας: Ο ανθρωποκεντρισμός στα πλαίσια του οποίου όλος ο φυσικός κόσμος αποτελεί «αποθήκη υλικού» που πρέπει και μπορεί

να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη και διατήρηση της ευημερίας του ανθρώπου

2^{ος} Άξονας: Η ηθική του περιβάλλοντος η οποία μελετά την σχέση των ανθρώπων ως προς το περιβάλλον και τα μη ανθρώπινα συστατικά του, καθώς και την αξία και την ηθική θέση τους σε αυτό

3^{ος} Άξονας: Η προσέγγιση των Οικονομικών σχολών οι οποίες έχουν ως βασικό μέλημα την εξασφάλιση των πόρων που απαιτούνται για την συνέχιση της ευημερίας του ανθρώπου και αντιμετωπίζουν την πρασινή οικονομία ως μια μέθοδο για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

11.3.2 Το σύστημα ιδεών του ανθρωποκεντρισμού

Ο ανθρωποκεντρισμός είναι ένα σύστημα ιδεών που αντιλαμβάνεται τον φυσικό κόσμο περίπου ως αποθήκη υλικών εργαλειακής αξίας, τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κατά βούληση, ώστε να αυξήσουμε την ανθρώπινη ευημερία. Σύμφωνα με αυτόν δεν υπάρχει κανένα καθήκον που να δεσμεύει τον άνθρωπο σε μια συμπεριφορά σεβασμού προς τα μη ανθρώπινα όντα και τον φυσικό κόσμο (Routley & Routley 1979). Όλος ο σεβασμός εξαντλείται στα ανθρώπινα όντα. Όπως είναι κατανοητό η άποψη αυτή οδήγησε σε αποφάσεις και πολιτικές υπεύθυνες για την εξαφάνιση χιλιάδων ειδών χλωρίδας και πανίδας, στην περιβαλλοντική υποβάθμιση που συνόδευσε την βιομηχανική επανάσταση στο παρελθόν, την εκτεταμένη αποψίλωση τροπικών δασών τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς και στην βιομηχανικού τύπου εκτροφή ζώων υπό απαράδεκτες συνθήκες.

Το κεντρικό σημείο του ανθρωποκεντρισμού βρίσκεται στην έννοια της χρηστικής αξίας των μη ανθρώπινων συστατικών του περιβάλλοντος για τον άνθρωπο. Στη φιλολογία περί περιβαλλοντικής ηθικής η διάκριση μεταξύ *χρηστικής αξίας* και *μη χρηστικής* υπήρξε σημαντικά ενδιαφέρουσα. *Χρηστική*

είναι η αξία των πραγμάτων ως μέσα που βοηθούν την επίτευξη κάποιων άλλων σκοπών. *Μη χρηστική* είναι η αξία των πραγμάτων όταν παρουσιάζονται ως σκοποί αυτοί καθ' αυτοί, ανεξαρτήτως του εάν είναι χρήσιμα ως μέσα προς επίτευξη άλλων σκοπών. Με πιο απλά λόγια η μη χρηστική αξία των πραγμάτων απορρέει από την ίδια τους την ύπαρξη.

Για παράδειγμα κάποιο άγριο φυτό μπορεί να έχει χρηστική αξία διότι παρέχει τα συστατικά για κάποιο φάρμακο. Αλλά το φυτό έχει επίσης κάποια αξία από μόνο του ανεξαρτήτως από τα συστατικά του για την επίτευξη κάποιων άλλων σκοπών όπως η ανθρώπινη υγεία οπότε έχει και μη χρηστική αξία.

Από τα παραπάνω παραδείγματα συμπεραίνουμε ότι πολύτιμο είναι κάθε φυσικό αντικείμενο ανεξάρτητα, εάν έχει χρηστική αξία. Καθετί λοιπόν που έχει αξία μη χρηστική γεννά εκ πρώτης όψεως αμέσως ηθικό καθήκον (ενεργούμε από καθαρά ηθικά αίτια, να το προστατεύσουμε ή τουλάχιστον να αποφύγουμε την καταστροφή του).

Όμως, πολλές παραδοσιακές απόψεις στη Δύση είναι ανθρωποκεντρικές στο ζήτημα αυτό είτε παραχωρώντας μη χρηστική αξία μόνο στους ανθρώπους, (δηλαδή εκείνο που ίσως καλούμε ανθρωποκεντρικό σε μία απόλυτη έννοια) είτε παραχωρώντας σημαντικά μεγαλύτερο ποσό μη χρηστικής αξίας στους ανθρώπους από τα άλλα μη ανθρώπινα όντα. Τέτοιες συμπεριφορές φαίνονται σχεδόν πάντα δικαιολογημένες (δηλαδή εκείνο που μπορούμε να ονομάσουμε ανθρωποκεντρικό σε σχετική έννοια).

Στην πιο πεφωτισμένη του εκδοχή ο ανθρωποκεντρισμός επηρεασμένος από την περιβαλλοντική ηθική λαμβάνει υπόψη του τα συμφέροντα των επόμενων γενεών. Η κεντρική του ιδέα συνοψίζεται στο ότι έχουμε έναν σοβαρό λόγο να μην είμαστε ανθρωποκεντρικοί στην καθημερινή μας σκέψη και θα πρέπει οι επιλογές μας να είναι προσανατολισμένες στα πλαίσια της αειφόρας ανάπτυξης. Η ανάπτυξη αυτή ικανοποιεί τις ανάγκες του

παρόντος, χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους.

Ο μετριοπαθής ανθρωποκεντρισμός ενδιαφέρεται για την φύση, για την κακομεταχείριση των ζώων, αλλά εξακολουθεί να μην αναγνωρίζει εγγενή αξία στα μη ανθρώπινα όντα. Η σωτηρία του πλανήτη μπορεί να εξασφαλιστεί με την αρμονική συμβίωση με την φύση είτε ορθολογικά με βάση τις ανάγκες των επόμενων γενεών, είτε σε θρησκευτική βάση με την έννοια ότι ο άνθρωπος είναι ο επιστάτης του θεού και διαχειριστής της παρουσίας που του δόθηκε. (Guthrie 1967).

Ο Θωμάς ο Ακινάτης (Summa Contra Gentiles Pt 2, Ch 112) υποστηρίζει ότι επειδή τα μη ανθρώπινα όντα είναι διατεταγμένα για να χρησιμοποιούνται από τον άνθρωπο, αυτός μπορεί να τα σκοτώνει ή να τα χρησιμοποιεί με όποιον τρόπο θέλει χωρίς η πράξη αυτή να θεωρείται αδίκημα. Οι ανθρωποκεντρικές θέσεις αποφεύγουν να εκφραστούν ξεκάθαρα για το τι είναι άδικο, ως προς τη σκληρή μεταχείριση των μη ανθρώπινων ζώων. Μόνο στην περίπτωση που η μεταχείριση οδηγεί σε βλαβερές συνέπειες για τους ανθρώπους καταδικάζεται άμεσα.

Ο Kant στο 'Duties to Animals and Spirits', in Lectures on Ethics, υποστηρίζει ότι η βαρβαρότητα για παράδειγμα σε ένα σκύλο μπορεί να ενθαρρύνει ένα άτομο να αναπτύξει ένα χαρακτήρα, ο οποίος θα μπορούσε να σκληρύνει την αναισθησία του και να πράξει με την ίδια βαρβαρότητα προς τους ανθρώπους. Απ' αυτή την σκοπιά, η σκληρότητα προς τα μη ανθρώπινα όντα θα ήταν λάθος και δεν θα ήταν χρήσιμη. Ομοίως, ο ανθρωποκεντρισμός συχνά δεν αναγνωρίζει κάποια ουσιαστική αδικία στην ερήμωση του περιβάλλοντος που προξενεί ο άνθρωπος. Μια τέτοια καταστροφή, όμως, μπορεί να ζημιώσει την ευημερία των ανθρώπων (τώρα και στο μέλλον) επειδή αυτή εξαρτάται από ένα διατηρούμενο περιβάλλον και κατά συνέπεια αποτελεί ενέργεια μη χρηστική

11.3.3 Το Πλαίσιο αρχών της Περιβαλλοντικής Ηθικής

Συνέπεια αυτών των προσεγγίσεων, ήταν να αναπτυχθεί η περιβαλλοντική ηθική ως επιμέρους προβληματισμός της Φιλοσοφίας στις αρχές της δεκαετίας του 1970, θέτοντας μια πρόκληση στον παραδοσιακό περιβαλλοντικό ανθρωποκεντρισμό. Η επίκληση για μία «**βασική αλλαγή αξιών**» σε σχέση με το περιβάλλον αντανάκλασε την ανάγκη για την ανάπτυξη της ηθικής του περιβάλλοντος ως ένα νέο κλάδο της φιλοσοφίας.

Είχε φτάσει ο καιρός να προσδιοριστεί ένα πλαίσιο ηθικών υποχρεώσεων και κανόνων απέναντι στα μη ανθρώπινα όντα και στη φύση γενικότερα. Αυτό το πλαίσιο κανόνων και συμπεριφορών αποτελεί **την περιβαλλοντική ηθική**. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι αποτελεί μια ανατρεπτική διαδικασία, διότι αμφισβητεί την άποψη πως καθήκοντα και υποχρεώσεις έχουν νόημα όταν ασκούνται μόνο από ανθρώπους προς ανθρώπους.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 8

Ας υποθέσουμε ότι η κατάσβεση φυσικών πυρκαγιών, η συγκέντρωση και ο φόνος άγριων ζώων ή η καταστροφή μερικών μελών ενός ιθαγενούς είδους που έχει υπερπολλαπλασιασθεί είναι αναγκαίο για την προστασία της ολόκληρης κάποιου οικοσυστήματος. Θα είναι αυτές οι πράξεις επιτρεπτές ακόμη κι αν χρειάζονται; Είναι ηθικά αποδεκτό για τους αγρότες μη βιομηχανικών χωρών να εφαρμόζουν τεχνικές αποκοπής δέντρων και εμπρησμών για να καθαρίσουν μια περιοχή και να την ετοιμάσουν για καλλιέργεια; Σκεφθείτε ένα ορυχείο που εφάρμοζε εξόρυξη με ανοικτούς λάκκους σε μερικές πρώην ανεκμετάλλευτες περιοχές. Έχει η εταιρεία υποχρέωση να επαναφέρει το τοπίο και την επιφάνεια στην αρχική τους οικολογική μορφή και ποια είναι η αξία ενός αποκατασταθέντος περιβάλλοντος από ανθρώπους συγκρινόμενο με το αρχικό φυσικό περιβάλλον;

Η αφετηρία προβληματισμού μπορεί να ήταν διαφορετική αλλά η ανάγκη να προσδιοριστεί ένα αποδεκτό πλαίσιο συμπεριφοράς για το περιβάλλον κοινή

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 9

Συχνά λέγεται ότι είναι ηθικά λάθος για αυτός ανθρώπους να μολύνουν και να καταστρέφουν μέρος του φυσικού περιβάλλοντος και να καταναλώνουν ένα μεγάλο μερίδιο των φυσικών πόρων του πλανήτη. Που βρίσκεται αυτός το λάθος; Μία άποψη υποστηρίζει ότι ένα διατηρήσιμο περιβάλλον είναι απολύτως αναγκαίο για την παρούσα και μελλοντική ευημερία του ανθρώπου (Attfield 1983). Κατά μία άλλη προσέγγιση μια τέτοια συμπεριφορά είναι αυτός λανθασμένη διότι το φυσικό περιβάλλον και τα διάφορα συστατικά του έχουν κάποιες αξίες, οι οποίες λόγω αυτός θέσης αυτός σ' αυτό πρέπει να τυγχάνουν σεβασμού και προστασίας σε κάθε περίπτωση. (Elliot 1991)

Πρώτα λοιπόν αμφισβητήθηκε η **παραδοχή-αντίληψη αυτός ηθικής υπεροχής των ανθρώπων επί όλων των άλλων ειδών στη γη**. Κατόπιν, ερευνήθηκε η δυνατότητα λογικών επιχειρημάτων για την εκχώρηση ουσιαστικής αξίας στο φυσικό περιβάλλον και στα μη ανθρώπινα συστατικά του.

Η συμβολή των ηθικών, πολιτικών και νομικών συζητήσεων για το περιβάλλον ή εμφάνιση φιλοσοφιών που υποστηρίζουν τα δικαιώματα των ζώων, ο ακτιβισμός και τα προβλήματα επί του αν και κατά πόσο η περιβαλλοντική ηθική θα ήταν κάτι καινούργιο παρά μια τροποποίηση ή παράταση υφιστάμενων ηθικών θεωριών , η οικολογία αποτέλεσαν χώρους που συνέβαλλαν αποφασιστικά στη διαμόρφωση του πλαισίου και των αρχών αυτός περιβαλλοντικής ηθικής.

Ορισμός αυτός Περιβαλλοντικής Ηθικής

Η περιβαλλοντική ηθική είναι ο κλάδος αυτός γνώσης που μελετά την σχέση των ανθρώπων ως αυτός το περιβάλλον και τα μη ανθρώπινα συστατικά του, καθώς και την αξία και την ηθική θέση αυτός σε αυτό

Η άνοδος περιβαλλοντικών ή «πράσινων» κομμάτων στην Ευρώπη στην δεκαετία 1980 συνοδεύτηκε σχεδόν από άμεσα σχίσματα μεταξύ ομάδων γνωστά σαν “realists” (ρεαλιστές) εναντίον “fundamentalists” (φομενταλιστών) (Dubson 1992). Οι

ρεαλιστές αγωνίσθηκαν για περιβαλλοντικό ανασχηματισμό εργαζόμενοι με επιχειρήσεις και κυβέρνηση για να μετριάσουν την επίδραση αυτός μόλυνσης και την μείωση των φυσικών πόρων, ειδικά σε εύθραυστα οικοσυστήματα ή θέτοντας εις κίνδυνο τα είδη. Οι φομενταλιστές συζήτησαν για ριζικές αλλαγές, την καθιέρωση νέων αυστηρών προτεραιοτήτων και ακόμη την ανατροπή του καπιταλιστικού και φιλελεύθερου ατομικισμού τα οποία θεωρήθηκαν ως οι κυριότερες ιδεολογικές αιτίες ανθρωπογενικής περιβαλλοντικής καταστροφής.

Μερικά από τα ιδιαίτερα ζητήματα αντιμετωπίζονται από άτομα σε ειδικές περιστάσεις, ενώ άλλα έχουν διεθνή χαρακτήρα και διαπραγματεύονται από ομάδες ή κοινότητες). Άλλα είναι περισσότερο αφηρημένα ζητήματα που αφορούν την αξία και την ηθική θέση του φυσικού περιβάλλοντος και των μη ανθρώπινων συστατικών του.

11.3.4 Η προσέγγιση των Οικονομικών Σχολών

Αυτός αυτός σταθμός για την προσέγγιση και ανάδειξη του περιβάλλοντος βρίσκεται στην περίοδο του διαφωτισμού και στη δημιουργία των πρώτων σχολών οικονομικής σκέψης.

Η πρώτη προσέγγιση οικονομικού τύπου για την πράσινη επιχειρηματικότητα συναντιέται στο έργο του **Ξενοφώντα** (427Π.Χ-355Π.Χ) , «**Πόροι ή περί προσόδων**» ασχολείται με αυτός οικονομικές συνθήκες αυτός Αθήνας και διατυπώνει προτάσεις, «μέσα και τρόπους», για την οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση αυτός πόλης, οι οποίες σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν σεβασμό και βελτίωση του περιβάλλοντος. Αναφέρει μεταξύ των άλλων, το παράδειγμα αυτός Αθηναίου επιχειρηματία, ο οποίος αγόραζε εγκαταλελειμμένα χωράφια, βελτίωνε με την τεχνογνωσία αυτός εποχής και με «οικολογικό» τρόπο την παραγωγικότητά αυτός και τα μεταπλούσε σε υψηλότερη τιμή.Επί αυτός ουσίας αυτός, σπάργανά αυτός απαντώνται στην εποχή που γεννιούνται οι πρώτες οικονομικές σχολές. Ο **Τζέρεμι Μπένθαμ**, θεωρητικός αυτός αγγλοαμερικανικής φιλοσοφίας του Δικαίου (1748-

1832), θέτει το ζήτημα αυτός αναγνώρισης δικαιωμάτων στα πράγματα, αλλά και στα ζώα και στα φυτά και θεωρείται ότι η θέση του για το περιβάλλον ενέπνευσε σύγχρονα οικονομικά ρεύματα σκέψης (Ζήσης, 2003). Παρά ταύτα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι πιο ολοκληρωμένα τα γενεσιουργά αίτια αυτός βρίσκονται αυτός πρώτες θεωρίες σχετικά με τα όρια αυτός ανάπτυξης. Ο **Τόμας Μάλθους**, οικονομολόγος και ανθρωπολόγος διατύπωσε το 1798 την πεσιμιστική «πληθυσμιακή θεωρία», σύμφωνα με την οποία η αύξηση του πληθυσμού του πλανήτη θα επέφερε τόσο ανεπάρκειες τροφίμων όσο και αναστολή αυτός οικονομικής ανάπτυξης. Έτσι ερχόμαστε στην έννοια των **Οικολογικών ορίων** (ecological limits) στην οικονομική δραστηριότητα, όρια τα οποία καθορίζονται από την αντοχή του φυσικού περιβάλλοντος.

Ο **Τζων Στιούαρτ Μιλλ** (1806-1873) στο έργο του *Περί Ελευθερίας (On Liberty)*, για τη φύση και τα όρια αυτός εξουσίας που μπορεί νόμιμα να ασκηθεί από την κοινωνία πάνω στο άτομο, ανέπτυξε το επιχείρημα αυτός «αρχή βλάβης», σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να έχουν οποιαδήποτε συμπεριφορά επιθυμούν όσο δεν βλάπτουν αυτός. Συνεπώς αυτός άνθρωπος ο οποίος ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα, βάση αυτός οποίας επιβαρύνει το περιβάλλον και βλάπτει την ποιότητα ζωής των συνανθρώπων του παραβιάζει την ανωτέρω αρχή και θα πρέπει να συμμορφωθεί με μια δραστηριότητα ελαχιστοποίησης αυτός εκμετάλλευσης αυτός φύσης, μείωσης των απαιτούμενων υλικών ροών και ανάληψης δράσεων ανάταξης του φυσικού περιβάλλοντος. Ο **Ντέιβιντ Ρικάρντο** (1772-1823) στο έργο του «Des principes de l'économie politique et de l'impot», απέδιδε τη βασική αιτία για την πτωτική τάση του ποσοστού κέρδους και αυτός συνακόλουθες οικονομικές κρίσεις στην πτώση αυτός ανταποδοτικότητας αυτός γης λόγω αυτός εντατικής εκμετάλλευσής που είχε επιφέρει η αύξηση του πληθυσμού. Ο Ρικάρντο υιοθέτησε μια πιο αισιόδοξη άποψη σύμφωνα με την οποία η πραγματική απειλή για την Οικονομία είναι τα 'σχετικά όρια' (relative limits). Υποστήριξε πως η σπανιότητα και η έλλειψη φυσικών πόρων εξαρτάται από τα αυξανόμενα κόστη άντλησής αυτός. Καθώς η εξάντληση των πιο οικονομικά

εκμεταλλεύσιμων πόρων θα γίνεται αισθητή, η προσοχή θα στραφεί στην χρήση των πόρων, των οποίων η άντληση δεν θεωρούνταν οικονομική. Στο έργο του « Το ζήτημα του Άνθρακα» ο Τζέβονς προέβλεπε το 1865 το τέλος αυτός βιομηχανικής επανάστασης λόγω αυτός τάσης εξάντλησης των αποθεμάτων άνθρακα, βασική ενεργειακή πηγή αυτός βιομηχανίας (Παπακωνσταντίνου, 2008). Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι το 1920 ο **Άρθουρ Πιγκού (1877-1959)** είχε διατυπώσει την αρχή του ο «**ρυπαίνων πληρώνει**», αρχή που έχουν ενστερνιστεί η Agenda 2000 και το 5^ο Πρόγραμμα Δράσης αυτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο Πιγκού ήταν αυτός που διαχώρισε το προσωπικό κόστος αυτός παραγωγής (δηλαδή το κόστος για αυτός πρώτες ύλες και το ανθρώπινο, εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης) και κατανάλωσης, από το κοινωνικό κόστος αυτός παραγωγής και κατανάλωσης το οποίο το επωμίζεται η κοινωνία ως σύνολο. Υποστήριξε πως στην τιμή αυτός προϊόντος για παράδειγμα, δεν συμπεριλαμβάνεται το οικονομικό κόστος από την ρύπανση το οποίο δεν το επωμίζεται αυτός που ρυπαίνει για να κατασκευάσει το συγκεκριμένο αγαθό, αλλά η κοινωνία ως σύνολο.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 10

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι έξοδα νοσηλείας για παράδειγμα λόγω αυξημένης συγκέντρωσης ατμοσφαιρικών ρύπων, τα έξοδα καθαρισμού δημόσιων κτιρίων και αγαλμάτων λόγω της όξινης εναπόθεσης, τους θανάτους και καρκίνους του δέρματος από την μείωση της τρύπας του στρατοσφαιρικού όζοντος, την μείωση της παραγωγικής ικανότητας της γης λόγω της αλόγιστης χρήσης φυτοφαρμάκων, το χάσιμο της οικονομικής αξίας μιας όμορφης αισθητικά φυσικής περιοχής λόγω κατασκευής υποδομών κ.α. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι παραπάνω δραστηριότητες θα πρέπει να αξιολογούνται με όρους οικονομικούς και να ενσωματώνονται στην καπιταλιστική οικονομία (Ζαγοριανάκος, 2002, Τριανταφυλλοπούλου 2009).

11.4 Πεδίο Εφαρμογής και Παράγοντες που κινούν την Πράσινη Επιχειρηματικότητα

11.4.1 Παράγοντες που κινούν την πράσινη επιχειρηματικότητα

Είναι πλέον προφανές ότι το μοντέλο ανάπτυξης που ακολουθήθηκε τον προηγούμενο αιώνα αποδείχτηκε ευεργετικό για την οικονομία αλλά καταστροφικό για το περιβάλλον. Η υπερθέρμανση του πλανήτη δεν είναι πλέον μια θεωρητική συζήτηση μεταξύ επιστημόνων αλλά μια απειλητική πραγματικότητα ενώ και η ανάγκη εφαρμογής ενός νέου μοντέλου πράσινης ανάπτυξης εξελίσσεται από εφήμερη μόδα σε συλλογική συνείδηση.

Την πράσινη επιχειρηματικότητα πρώτα από όλα την κινεί η επείγουσα αναγκαιότητα αντιμετώπισης των κλιματικών αλλαγών και η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα στις ήπιες και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Τα τελευταία χρόνια η διεθνής οικονομική αγορά, η κοινή γνώμη, οι σύλλογοι

προστασίας των καταναλωτών, του περιβάλλοντος αλλά και της αναβάθμισης της ποιότητας ζωής, ζητούν ολοένα και πιο επίμονα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Οι σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την λειτουργία των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την έλλειψη ή ακόμα και την εξάντληση πολλών φυσικών πόρων, έχουν αναδείξει την ανάπτυξη σε ζήτημα επιβίωσης, τόσο από οικονομικό όσο και από περιβαλλοντική άποψη.

Στο πλαίσιο αυτό, η αρχή της πρόληψης της ρύπανσης αντί της αποκατάστασης των περιβαλλοντικών ζημιών, έχει γίνει μέρος της αειφόρου επιχειρηματικής δράσης στην προσπάθεια να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ κέρδους, περιβάλλοντος και ανθρώπων.

Είναι μάλλον σαφές ότι η λεγόμενη «πράσινη επιχειρηματικότητα» θα αποτελεί ένα δυναμικό κομμάτι της αυριανής οικονομίας. Βέβαια, στη σημερινή συγκυρία, αναρωτιέται κανείς αν και σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει η τρέχουσα χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση την ανάπτυξη των πράσινων αγορών. Οι παράγοντες που κινούν την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι οι εξής:

- Η αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς σε πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Το ηθικό πλεονέκτημα της πράσινης επιχειρηματικότητας απέναντι σε κάθε μορφή ζωής.

- Η εφαρμογή των νέων προηγμένων πράσινων τεχνολογιών που προσφέρει πλεονεκτήματα στους επενδυτές της πράσινης επιχειρηματικότητας
- Το περιβαλλοντικό αδιέξοδο των μεγάλων πόλεων και το όραμα για τις πράσινες πόλεις.
- Η πίεση για επάρκεια καθαρού πόσιμου νερού για τον αυξανόμενο πληθυσμό και τις αυξανόμενες καλλιέργειες.
- Το αδιέξοδο της υπερκατανάλωσης χημικών φαρμάκων και φυτοφαρμάκων και η ανάγκη, αλλά και οι δυνατότητες που υπάρχουν για την χρήση οικοθεραπευτικών μεθόδων και σκευασμάτων.

11.4.2 Πεδίο και προϋποθέσεις άσκησης Πράσινης Επιχειρηματικότητας

Πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζει ο τόπος άσκησης της πράσινης επιχειρηματικότητας, γι' αυτό απαραίτητη κρίνεται η ανάδειξη της φυσικής και πολιτιστικής ταυτότητάς του. Η διασφάλιση της προστασίας ενός τόπου και η συνετή διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων του μέσω τήρησης κριτηρίων και ελέγχου, αποτελεί εγγύηση αναγνωρισιμότητας της ταυτότητας και ποιότητας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το παραγόμενο προϊόν.

Η ταυτότητα σχετίζεται με τη διαμόρφωση και ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων-καινοτομιών, που μπορούν και πρέπει να κατοχυρώνονται με τη συμβολή οικονομικών (αγορά, νόμοι, αγοράς, προσφορά-ζήτηση, κ.ά.), τεχνολογικών (τεχνολογικές εφαρμογές προστασίας φύσης, αξιοποίησης πόρων, κ.ά.), νομικών (καθεστώς προστασίας, νομοθεσία, κ.ά.), πολιτικών (θέση κινήτρων, λήψη αποφάσεων, διοίκηση περιοχής, κ.ά.), πολιτιστικών (πολιτιστική κληρονομιά, παράδοση, κ.ά.) και οικολογικών παραμέτρων (οικοσύστημα, βιοποικιλότητα, κ.ά.). Η ποιότητα συνδέεται με την τήρηση των κριτηρίων και όρων της βιώσιμης ανάπτυξης και την πιστοποίηση της συμβατότητάς της με το περιβάλλον. Από τις δύο αυτές συνιστώσες εξαρτάται η ανταγωνιστικότητα της πράσινης επιχειρηματικότητας [Ζήσης, 2003].

Αναφορικά με την εξεύρεση των απαραίτητων χρηματοδοτικών κονδυλίων, αυτά αναζητούνται από προγράμματα επιδότησης ή άλλα, ή από αυτοχρηματοδότηση και απαιτούν συνετό σχεδιασμό διαχείρισης και κατανομής δαπανών. Τα απαιτούμενα κονδύλια για τις υποδομές προέρχονται συνήθως από το δημόσιο τομέα.

Η συμβατικότητα με τα τοπικά χαρακτηριστικά και η ικανότητα ανάδειξης τους είναι προαπαιτούμενα στοιχεία, κυρίως για την μικρής κλίμακας πράσινη επιχειρηματικότητα.

Στη μεγάλη κλίμακας πράσινη επιχειρηματικότητα, πέραν της συνεκτίμησης των παραπάνω, έμφαση δίνεται στην υψηλή περιβαλλοντική αναγκαιότητα των επιχειρήσεων (βιομηχανίες ανακύκλωσης, αιολικά πάρκα, στην περίπτωση των οποίων συνυπολογίζεται το αιολικό δυναμικό, η απόσταση από τους οικισμούς, κλπ.). Σε υπερτοπικής σημασίας αντίστοιχες δραστηριότητες μεγάλη σημασία δίνεται στη συμμετοχή τους στην εθνικού

επιπέδου περιβαλλοντική προσαρμογή της οικονομίας με τις ελάχιστες δυνατές τοπικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις (πχ. θέματα χρήσης, μορφής, τύπου ενέργειας, κλπ.).

Οι καθοριστικοί Παράγοντες ανάπτυξης πράσινης επιχειρηματικότητας είναι οι παρακάτω:

α) **καθεστώς και συνθήκες προστατευόμενων περιοχών** και περιβάλλοντός τους

β) **νομοθετικό καθεστώς και πλαίσιο νόμων και κανονισμών ρύθμισης επιχειρηματικών παραγωγικών δράσεων στο περιβάλλον**, άσχετα από τις προστατευόμενες περιοχές.

γ) **καθεστώς πράσινης αγοράς** υπηρεσιών και προϊόντων.

Αρνητικό χαρακτηριστικό της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι η μικρή

ανταγωνιστικότητα εξαιτίας κυρίως και της έλλειψης τοπικής και ευρύτερης

διαμορφωμένης αγοράς, που μπορεί να αντισταθμιστεί μόνο με την ύπαρξη καινοτομιών, συγκεκριμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και προέλευσης (ταυτότητας) και ποιότητας, που συνιστούν συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Ως χωρικό πεδίο της πράσινη επιχειρηματικότητα ορίζονται:

- Οι **Προστατευόμενες περιοχές**: πεδία ανάδειξης καινοτόμων και πιλοτικών εφαρμογών οικοανάπτυξης. Σε αυτές μόνο η περιβάλλουσα ζώνη του πυρήνα (N. 1650/86) αποτελεί πεδίο επιχειρηματικότητας με την έννοια νέων, ήπιων και με συγκεκριμένη ποιότητα δραστηριοτήτων (σχετικές με τα ακόλουθα: περίπατοι, εξερευνήσεις, ορειβασία, παρατήρηση πανίδας, κ.ά.). Συνεπώς, ο διαχωρισμός σε ζώνες εντός των φυσικών περιοχών, όπως προκύπτει από τα Σχέδια Διαχείρισης και τις Ειδικές Περιβαλλοντικές Μελέτες, προσδιορίζει τις επιτρεπόμενες οικονομικές δραστηριότητες αναλόγως του βαθμού προστασίας.

- Οι **Μη προστατευόμενες περιοχές**: αναφέρονται στην ευρύτερη περιοχή προστατευόμενης, ή άλλη μη σχετιζόμενη με αυτή. Με ζητούμενη την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής, την προστασία της φύσης και την ισορροπία του φυσικού-ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, αποτελούν πεδίο επιδίωξης εξάσκησης πολιτικών και εφαρμογών (σχετικών με διαχείριση υδάτων, ενέργειας, απορριμμάτων) με ρυθμίσεις για αποτροπή περαιτέρω φθοράς, ή με δυνατότητες αποκατάστασης.

11.4.3 Εμπόδια στην Ανάπτυξη της Πράσινης Επιχειρηματικότητας

- Κατ' αρχήν, οι παγιωμένες επενδύσεις και συγκέντρωση κεφαλαίου σε ρυπογόνους τομείς της οικονομίας, που λειτουργεί συντεχνιακά και αποτρεπτικά για επενδύσεις στην πράσινη επιχειρηματικότητα.
- Η λογική του εύκολου κέρδους που δεν υπολογίζει το κόστος της προστασίας του οικοσυστήματος.
- Η άγνοια των πλεονεκτημάτων πολλές φορές που προσφέρουν οι πράσινες τεχνολογίες για τους επενδυτές.
- Τα γραφειοκρατικά εμπόδια για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως είχαμε για παράδειγμα για την διάδοση των φωτοβολταϊκών.

- Η έλλειψη σοβαρών κινήτρων για επενδύσεις υποδομής στην πράσινη επιχειρηματικότητα.
- Το έλλειμμα της νέας οργανωτικής κουλτούρας, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην αγροτική παραγωγή όπου δύσκολα αλλάζουν αντικείμενο καλλιέργειας οι αγρότες μολονότι θα μπορούσαν να αντικατασταθούν με άλλες αποδοτικότερες που δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον.

Σύνοψη

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης γενικότερα στο επίκεντρο της στρατηγικής της. Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνίσταται στη θετική στάση της επιχείρησης απέναντι στην περιβαλλοντική προστασία, τόσο με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει, όσο και με τις διαδικασίες παραγωγής. Η πράσινη επιχείρηση κρατάει θετική στάση απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος στο σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Η έννοια της Πράσινης Επιχειρηματικότητας δεν αποτελεί εφεύρημα των τελευταίων δεκαετιών, ως αποτέλεσμα της ανάγκης για μια διαφορετική αντιμετώπιση του περιβάλλοντος που ζούμε, τους πόρους του οποίου έχουμε σχεδόν εξαντλήσει. Χάνεται στα βάθη των πρώτων πολιτισμών, ο οποίος συχνά αποκαλούνται και «πρωτόγονοι». Οι πολιτισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα στενή σχέση με τη φύση. Τα ιστορικά όρια της 1^{ης} φάσης εξαντλούνται στα κείμενα της Παλαιάς Διαθήκης και της Βίβλου.

Η **2^η φάση**, η οποία αναπτύσσεται σε χώρο και χρόνο ελεγχόμενο από την ιστορία και αποτυπωμένο σε ιστορικά γεγονότα, σημαντικές είναι οι πρωτοβουλίες προσωπικοτήτων (Βασιλέων, Πολιτικών, Φιλοσόφων) των αρχαίων πολιτισμών. Έτσι οι «πράσινες δράσεις» ξεκινούν από τον Αριστοτέλη με το πρώτο ζωολογικό πάρκο, καταγράφονται στον «Οικονομικό» του Ξενοφώντα, στις ενέργειες του ινδού αυτοκράτορα Ασόκα με διατάγματα για την προστασία των ζώων και την Μεσοποταμία με το αρδευτικό της σύστημα. (Ζήσης 2010, Γούδα 2010)

Εν συνεχεία η σκυτάλη περνά από την αρχαία Ρώμη με τα αποχετευτικά έργα στον Μεσαίωνα με τα προβλήματα ρύπανσης και φθάνοντας μέχρι τον 18ο αι. Στην περίοδο αυτή

παρουσιάστηκαν διάφορα περιβαλλοντικά προβλήματα (ύδρευσης, αποχέτευσης, σκουπιδιών κ.ά.) λόγω της πυκνοκατοίκησης πόλεων και έγιναν οι πρώτες απόπειρες συστηματικής προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης σε αυτή τη φάση άρχισαν να αναπτύσσονται οι πρώτες περιβαλλοντικές αρχές.

Η **3^η φάση** ξεκίνησε από τον 19ο αι. όμως εκφράστηκε βασικά στον 20ό αι. στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη κυρίως με τη θέσπιση προστατευόμενων περιοχών. Στην **4^η φάση** έχουμε πια πολύ ακραία περιβαλλοντικά προβλήματα που οδηγούν το 1972 στη Διάσκεψη της Στοκχόλμης, το 1992 στη Διάσκεψη του Ρίο, το 2002 στη Διάσκεψη του Γιохάνεσμπουργκ με πολλές ενδιαμέσες μεγάλες διασκέψεις όπως επίσης και στην προχωρημένη νομοθεσία και πολιτική της ΕΕ, και τη Διάσκεψη της Κοπεγχάγης το 2010.

Οι κεντρικοί άξονες του φιλοσοφικού - επιστημονικού προβληματισμού για την πράσινη επιχειρηματικότητα είναι οι εξής :

1^{ος} Άξονας: Ο ανθρωποκεντρισμός στα πλαίσια του οποίου όλος ο φυσικός κόσμος αποτελεί «αποθήκη υλικού» που πρέπει και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη και διατήρηση της ευημερίας του ανθρώπου

2^{ος} Άξονας: Η ηθική του περιβάλλοντος η οποία μελετά την σχέση των ανθρώπων ως προς το περιβάλλον και τα μη ανθρώπινα συστατικά του, καθώς και την αξία και την ηθική θέση τους σε αυτό

3^{ος} Άξονας: Η προσέγγιση των Οικονομικών σχολών οι οποίες έχουν ως βασικό μέλημα την εξασφάλιση των πόρων που απαιτούνται για την συνέχιση της ευημερίας του ανθρώπου και αντιμετωπίζουν την πρασινή οικονομία ως μια μέθοδο για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Την πράσινη επιχειρηματικότητα πρώτα από όλα την κινεί η επείγουσα αναγκαιότητα αντιμετώπισης των κλιματικών αλλαγών και η μετάβαση από τα ορυκτά καύσιμα στις ήπιες και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Τα τελευταία χρόνια η διεθνής οικονομική αγορά, η κοινή γνώμη, οι σύλλογοι

προστασίας των καταναλωτών, του περιβάλλοντος αλλά και της αναβάθμισης της ποιότητας ζωής, ζητούν ολοένα και πιο επίμονα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις.

Οι καθοριστικοί Παράγοντες ανάπτυξης πράσινης επιχειρηματικότητας είναι οι παρακάτω:

α) **καθεστώς και συνθήκες προστατευόμενων περιοχών** και περιβάλλοντός τους

β) **νομοθετικό καθεστώς και πλαίσιο νόμων και κανονισμών ρύθμισης επιχειρηματικών παραγωγικών δράσεων στο περιβάλλον**, άσχετα από τις προστατευόμενες περιοχές.

γ) **καθεστώς πράσινης αγοράς** υπηρεσιών και προϊόντων.

Βιβλιογραφία

- Starke L. (επιμέλεια). Ινστιτούτο Worldwatch (2008). Η κατάσταση του κόσμου καινοτομίες για Πράσινη Οικονομία. Αθήνα: Ευώνυμος Οικολογική Βιβλιοθήκη, ΔΗΩ
- Friedman T. L. (2008). Hot, Flat and Crowded, why the world needs a green revolution and how we can renew our global future. Great Britain by Allen Lane
- Δεληγιάννης Α. (2003). Πράσινος καπιταλισμός. Οι δρόμοι της αειφορίας. Περιβάλλον, Εργασία, Επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, Διεπιστημονικό Ινστιτούτο Περιβαλλοντικών Ερευνών
- Ζήση Ι. (2003). ISBN 960-7284-18-6 «Το πράσινο επιχειρείν». Αθήνα: Υ.Πε.Χω.Δ.Ε, Παν.Δοι.Κο
- Ζαγοριανάκος Ε. (2002). Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος «Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ΕΚΚΕ
- Μπιτσάκη Ε. (1974). Η φύση στη διαλεκτική φιλοσοφία. Αθήνα : Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.
- Μπιτσάκη Ε. (1997). Οικολογία: μια μαρξιστική προσέγγιση. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26, σελίδα 23.
- Ναξάκης Χ. (1997). Η οικολογικοποίηση της ανάπτυξης. Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον μετά τη συνθήκη του Μάαστριχ. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26, σελίδα 23.
- Παπακωνσταντίνου Π. (2008). Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Λιβάνη.
- Ρόκος Δ. (2001). Από την «βιώσιμη» ή «αειφόρο» στην αξιοβίωτη ολοκληρωμένη ανάπτυξη. Αθήνα : Ε.Μ.Π, Δ.Π.Μ.Σ Περιβάλλον και Ανάπτυξη.
- United nations (2009), Green Economy, A transformation to

address multiple crises. An interagency Statement of the United Nations System.

- Φιλιππακόπουλος Π. (18 Οκτωβρίου 2009), 63η Διεθνής Εκθεση Αυτοκινήτου Φρανκφούρτης. Η αισιοδοξία της αντίφασης. Αθήνα : Εφημερίδα Καθημερινή.
- Βατικιώτης Λ.(Ιανουάριος -Φεβρουάριος 2009), Η ελληνική οικονομία και η κρίση. Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 83
- Τριανταφυλλοπούλου Ε. (2009), Πράσινη Οικονομία, Περιβάλλονκαι Ανάπτυξη, στα πλαίσια του μαθήματος “Εισαγωγή στις επιστήμες της ανάπτυξης και του περιβάλλοντος” στο διατμηματικό μεταπτυχιακό “Περιβάλλον και ανάπτυξη” του ΕΜΠ τον Οκτώβριο του 2009
- Γούδα Χ. (2010), Πράσινα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα στην Ελληνική Χρηματοπιστωτική Αγορά, Διπλωματική Εργασία.
- ΕΟΜΜΕΧ (2009), Εγχειρίδιο Πράσινης Επιχειρηματικότητας.
- Ζήσης Ι (2010), Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας ΜΚΟ Σόλων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:

Υπόδειγμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΣΧΕΔΙΟ**

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επωνυμία
Επιχείρησης
ΑΦΜ

Διεύθυνση
Ταχ. Κώδικας
Πόλη
Νομός

Τηλέφωνο

FAX

Περιφέρεια

E_MAIL

Νόμιμος Εκπρόσωπος
Σκοπός της Επιχείρησης (σύμφωνα με το
καταστατικό)

Ημερομηνία έναρξης δραστηριότητας **Επιχείρησης :**

Παρατηρήσεις/Σημειώσεις:

**Α1. ΣΚΟΠΟΣ & ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ** (περιγραφή του
σκοπού, της βασικής ιδέας και της φάσης που βρίσκεται σήμερα η
υλοποίησή της)

--

A2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε σε ποσοτικά στοιχεία)

--

A3 ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ (κατά πόσο το σχέδιο περιλαμβάνει καινοτομία στην παραγωγή ή/και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης, ή ενσωματώνει υψηλή τεχνολογία ή τεχνογνωσία ή οτιδήποτε νέο που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)

--

B. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΥΠΟΔΟΜΕΣ

B1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Η/ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρετε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση, μι μικρή περιγραφή, το ποσοστό του κύκλου εργασιών που καλύπτει το συγκεκριμένο προϊόν)

Πίνακας 1: Προϊόντα και Υπηρεσίες της Επιχείρησης

Προϊόντα/Υπηρεσίες	Περιγραφή Προϊόντος /Υπηρεσίας	Ποσοστό των πωλήσεων του προϊόντος στο συνολικό κύκλο εργασιών (%)
ΠΡΟΙΟΝ Α		
ΠΡΟΙΟΝ Β		
ΠΡΟΙΟΝ Γ		
.....		

ΠΡΟΙΟΝ

B.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (Κατανομή Προσωπικού ανά τομέα, δεξιότητες, Περιγραφές Καθηκόντων Θέσεων)

Πίνακας 9: Ανθρώπινο Δυναμικό

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 2011	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 2011 (ανά επίπεδο εκπαίδευσης)
Μηχανικοί (πλην πληροφορικής)		Μεταπτυχιακοί τίτλοι	
Προσωπικό τεχνολογικής κατεύθυνσης (πλην πληροφορικής)		Απόφοιτοι ΑΕΙ	

Οικονομολόγοι		Απόφοιτοι ΤΕΙ	
Διοίκησης Επιχειρήσεων		Απόφοιτοι ΙΕΚ:	
Ειδικότητες Πληροφορικής		Απόφοιτοι Β' βάθμιας	
Πωλητές		Απόφοιτοι Α' βάθμιας	
Υπάλληλοι Γραφείου		Λοιποί	
Εργάτες			
Άλλο			

ΣΥΝΟΛΟ

B3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Επιλέγετε τον τύπο οργάνωσης της δραστηριότητας της επιχείρησής σας. Οι κυριότερες μορφές οργάνωσης σε διευθύνσεις είναι οργάνωση κατά λειτουργία, διεργασία, προϊόν, αγορά, πελατεία και γεωγραφική περιοχή)

Πίνακας 3: Μορφές Οργάνωσης της Επιχείρησης

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ			
Οργάνωση κατά λειτουργία -τμήματα	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>
Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>
Οργάνωση ανά προϊόν/υπηρεσία	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>
Οργάνωση κατά αγορά	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>
Οργάνωση ανά πελάτη	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>
Οργάνωση με βάση διεργασίες -διαδικασίες	NAI	<input type="checkbox"/>	OXI <input type="checkbox"/>

Ανάλογα με την οργάνωση που επιλέξατε και ταιριάζει στην επιχείρησή σας συμπληρώστε τον αντίστοιχο πίνακα προσαρμόζοντας τον στα δεδομένα της δικής σας δουλειάς

Πίνακας 4: Οργάνωση κατά λειτουργία

ΤΜΗΜΑΤΑ	NAI	OXI
Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση -Γραμματεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marketing		
Παραγωγής Προϊόντων		
Εξυπηρέτηση Πελατών		
Άλλο		

Πίνακας 5: Οργάνωση κατά Γεωγραφική Περιοχή

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ -ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ -ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ -ΧΩΡΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΑΤΤΙΚΗ		
ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ		
ΕΥΡΩΠΗ		
ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ		
Άλλο		

Πίνακας 6: Οργάνωση ανά προϊόν/υπηρεσία

ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΠΡΟΙΟΝ 1		
ΠΡΟΙΟΝ 2		
ΠΡΟΙΟΝ 3		
....ΠΡΟΙΟΝ N		

Πίνακας 7: Οργάνωση κατά αγορά

ΤΜΗΜΑΤΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Λιανική		
Χονδρική		
Κλάδος 1		
Κλάδος 2		
Κλάδος N		

Πίνακας 8: Οργάνωση ανά πελάτη

ΠΕΛΑΤΗΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΕΤΑΙΡΙΑ 1		
ΕΤΑΙΡΙΑ 2		
ΔΗΜΟΣΙΟ		
.....		

Πίνακας 9: Οργάνωση με βάση διεργασίες -διαδικασίες

Διεργασίες -Διαδικασίες	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Παραγωγή		
Ποιοτικός Έλεγχος		
Σχεδιασμός		
Παράδοση Παραγγελιών		
Άλλο		

B4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή, τη διαχείριση πελατών, το marketing, τους στόχους της επιχείρησης και γενικότερα οτιδήποτε αφορά τον προγραμματισμό και τη λειτουργία της επιχείρησης λαμβάνονται:

- Από τον επιχειρηματία ιδιοκτήτη της επιχείρησης
- Κατόπιν συζητήσεως με τους συνεργάτες ο επιχειρηματίας λαμβάνει την τελική απόφαση
- Από το αρμόδιο διοικητικό συμβούλιο και η Γενική Συνέλευση των μετόχων
- Κατόπιν εισηγήσεως εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση
- Άλλοι
τρόποι:.....
-

B5 ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ (Επιλέγετε ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες υλικοτεχνικής υποδομής διαθέτει η επιχείρησή σας)

Πίνακας 10: Υλικοτεχνική Υποδομή

Έχει η επιχείρηση ιδιόκτητες εγκαταστάσεις;	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Έχει αναπτύξει εσωτερικό δίκτυο η επιχείρησή σας	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει Ψηφιακό Τηλεφωνικό κέντρο, Call Center;	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρησή σας έχει σύνδεση στο Διαδίκτυο ;	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει ιστοσελίδα/ διαδικτυακός τόπος;	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Έχει δημιουργηθεί εφαρμογή e-shop	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>
Χρησιμοποιείτε εξειδικευμένο λογισμικό για τα Logistics	ΝΑΙ	<input type="checkbox"/>	ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

Γ. ΑΓΟΡΑ -ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΚΙΝΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Γ.1 ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟΙ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟΝ (αξιολόγηση της υπάρχουσας και ενδεχόμενης αγοράς και περιγραφή της αναμενόμενης εξέλιξης σε μέγεθος, αξία ή άλλες τάσεις)

Γ.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (Σε ποιο αγοραστικό κοινό απευθύνεστε και γιατί)

Γ.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (αναφέρατε την τρέχουσα κατάσταση, τους κυριότερους ανταγωνιστές, ποιες διαθέσιμες αξιόπιστες πληροφορίες υπάρχουν για το άμεσο μέλλον)

Γ.4 SWOT ANALYSIS

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ -ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

ΑΠΕΙΛΕΣ

A. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ MARKETING

A.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΙΜΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ (προσδιορισμός τιμολογιακής πολιτικής, ελαστικότητα τιμών, διακανονισμοί, διαμόρφωση τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τους στόχους για ικανοποίηση των πελατών)

--

Α.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (στόχοι πωλήσεων ανά προϊόν και ανά τμήμα αγοράς, επιλογή καναλιών και δικτύων διανομής, συνεργασίες, εξαγωγικοί στόχοι)

Α.3 ΠΛΑΝΟ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (Παρουσίαση των μεθόδων και των τεχνικών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της

Ε. ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	2011	2012	2013	Σύνολο
Ίδια Κεφάλαια				
Ίδια Κεφάλαια %				
Δανειακές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
Δανειακές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις %				
Δανειακές Μακροπρόθεσμες				

Υποχρεώσεις				
Δανειακές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις %				
Επιχορήγηση Δημοσίου/ ΕΣΠΑ				
Επιχορήγηση Δημοσίου ΕΣΠΑ %				
Σύνολα				
Σύνολα %				

ΣΤ. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Πίνακας 12: Προϋπολογισμός έναρξης

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΑ
Υπηρεσίες τρίτων	
Άδεια λειτουργίας	
Ενοίκιο	
Κόστος προσωπικού	
Βελτιωτικά έργα	
Φωτεινή επιγραφή	
Εξοπλισμός	
Μεταφορικά μέσα	
Λοιπός εξοπλισμός (Υ/Τ)	
Ασφάλιση κτιρίου	
Σύνολο	

Πίνακας 13: Ανάλυση Εσόδων - Εξόδων Επιχείρησης

	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	2011	2012	2013
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
A	ΕΣΟΔΑ			
A1	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			
A2	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ			
	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ			
A3	ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΟΚΟΥΣ			
A4	ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ			

B	ΕΞΟΔΑ			
B1	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ			
B2	ΓΕΝΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ			
B3	ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ			
B4	ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΞΟΔΑ /ΖΗΜΙΕΣ			
B5	ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ			
B6	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ			
B7	ΦΟΡΟΙ			
Γ	ΚΕΡΔΗ			
Γ1	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ, ΦΟΡΩΝ & ΤΟΚΩΝ			
Γ2	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ & ΤΟΚΩΝ			
Γ3	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ			
Γ4	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ			

Πίνακας 14: Αριθμοδείκτες

	2011	2012	2013
Μεικτό Περιθώριο Κέρδους			
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων			
Άμεση Ρευστότητα			
Δανειακή Επιβάρυνση			
Ρυθμός Μεταβολής Κύκλου Εργασιών			
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων (σε ημέρες)			
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Προμηθευτών (σε ημέρες)			

Πίνακας 15: Επενδύσεις

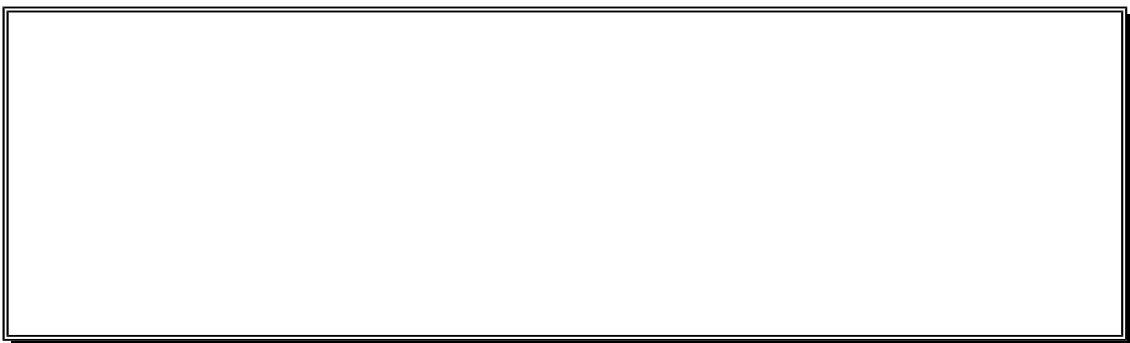
	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	2011	2012	2013
A	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			
B	ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ			
Γ	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ			
Δ	ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ			
E	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ			
ΣΤ	ΆΛΛΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ			

Z. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑΣ -ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Z1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΧΕΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Βασιστείτε
στο πρόγραμμα ταμειακών ροών και στους αριθμοδείκτες)



Z2.ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
(αξιολόγηση αποτελεσμάτων, βιωσιμότητα, ωριμότητα)



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

1. Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010 (2010) Αναζητώντας Διέξοδο από την Κρίση Μελέτη του GEM από το IOBE
<http://www.iobe.gr/media/gem/gem10.pdf>
2. Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2006-2007, (2007) Μελέτη του GEM από το IOBE
http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=559
3. Μελέτη -Οδηγός με τίτλο «**Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα**» (2009), για τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών και Μεσάιων Επιχειρήσεων (EOMMEX) και το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
http://observatory.eommex.gr/eommex/odigos_kainotomos.pdf
4. «Εγχειρίδια Εκπαιδευτικών» (2007), για τους καθηγητές που θα υλοποιήσουν προγράμματα στα πλαίσια του Έργου «**Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα ΤΕΕ**», για τους τομείς Εφαρμοσμένων Τεχνών, Κλωστοϋφαντουργίας και Ένδυσης, Αισθητικής - Κομμωτικής, Γεωπονίας Τροφίμων Περιβάλλοντος, Μηχανολογίας, Πληροφορικής και Δικτύων Η/Υ, κατηγορία πράξεων 2.3.2.β του ΕΠΕΑΕΚ II. (Σιβιτανίδειος Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΤΕΙ Λάρισας, ΕΑΙΤΥ)

5. «Εγχειρίδιο Επιμορφωτών», 2007 για τους καθηγητές που θα λειτουργήσουν ως επιμορφωτές, για τους καθηγητές που θα υλοποιήσουν προγράμματα στα πλαίσια του Έργου «Δημιουργία Εικονικών Επιχειρήσεων στα ΤΕΕ» , κατηγορία πράξεων 2.3.2.β του ΕΠΕΑΕΚ II. (Σιβιτανίδειος Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΤΕΙ Λάρισας, ΕΑΙΤΥ)

6. «Επιχειρηματικότητα: Εγχειρίδιο Επιχειρηματικής Τεχνογνωσίας», (2003) στα πλαίσια της εισαγωγής του μαθήματος της Επιχειρηματικότητας στην ΤΕΕ για λογαριασμό του Υπουργείου Παιδείας, πρόγραμμα «Ενθάρρυνση Επιχειρηματικής Δράσης και Καινοτομικών Εφαρμογών Σπουδαστών ΙΕΚ & Σχολών Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης». Μέτρο 3.1 Ενέργεια 3.1.1 Κατηγορία Πράξεων 3.1.1.(β) «Μαθήματα Επιχειρηματικότητας». (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΤΕΙ Λάρισας, ΤΕΙ Κρήτης

7. «Η Επιχειρηματικότητα», 2003, Εκπαιδευτικό Εγχειρίδιο για την διδασκαλία των μαθημάτων Επιχειρηματικότητας σε όλα τα τμήματα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Το εγχειρίδιο αυτό δημιουργήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος «Ενθάρρυνση επιχειρηματικής Δράσης και Καινοτομικών Εφαρμογών», της Μέτρου 3.1 Ενέργειας 3.1.2 «Προγράμματα Επιχειρηματικότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση» και της Κατηγορίας Πράξεων» 3.1.2.β «Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών και σπουδαστών» του ΕΠΕΑΕΚ II.

