



**Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας  
ΤΕΙ Λάρισας**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Μπαντής Αθανάσιος**

MSc in International Economics Banking & Finance

MSc in Banking

**Καρδίτσα, Μάρτιος 2012**



## Περιεχόμενα

Η Επιχείρηση .....	3
Η Μικρομεσαία επιχείρηση.....	4
Ορισμός της ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση .....	5
Ορισμός της ΜμΕ στην Ελλάδα.....	5
Η Χρησιμότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης .....	5
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜμΕ: .....	6
Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι: .....	7
Προβλήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	8
Ο επιχειρηματίας.....	10
Η Επιχειρηματικότητα.....	13
Το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	14
Είδη Επιχειρήσεων .....	15
Κλάδοι Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων .....	15
Πρωτογενής παραγωγή.....	15
Μεταποίηση .....	16
Χονδρεμπόριο.....	16
Λιανεμπόριο.....	16
Υπηρεσίες.....	17
Το Αντικείμενο δράσης της επιχείρησης.....	17
Το Μέγεθος της επιχείρησης .....	17
Ο Φορέας Κεφαλαίου της επιχείρησης .....	18
Η Νομική μορφή της επιχείρησης .....	18
Ατομική επιχείρηση .....	19
Εταιρικές επιχειρήσεις .....	19
Η Ομόρρυθμη Εταιρεία .....	20
Η Ετερόρρυθμη Εταιρεία .....	21
Η Ανώνυμη Εταιρεία .....	22
Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.....	23
Τόπος Εγκατάστασης της επιχείρησης .....	24
Το δικαίωμα παραχώρησης – Franchising.....	25
Καινοτομία .....	26
Στρατηγική Διοίκηση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	27
Η αρχή της στρατηγικής διοίκησης.....	28
Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	31
Χρηματοδότηση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων .....	32
Πηγές.....	33

## Η Επιχείρηση

Με τον όρο επιχείρηση ως μια οικονομική μονάδα, εννοούμε τους κάθε φύσεως συστηματικούς συνδυασμούς των παραγωγικών συντελεστών, όπως είναι το έδαφος, το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό κλπ., που συμβάλλουν στην κάλυψη ανθρώπινων αναγκών, επιδιώκοντας το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Κύρια γνωρίσματα - αναγκαίες προϋποθέσεις μιας επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- Οικονομική μονάδα, που να προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής.
- Οικονομική μονάδα, που να είναι αυτοτελής.
- Η δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας να αποσκοπεί στην κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.
- Εφαρμογή της οικονομικής αρχής, δηλαδή να αποσκοπούμε στο μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με την λιγότερη θυσία.

Ο βασικός στόχος όλων των τύπων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αξία τους, δηλαδή η δημιουργία πλούτου, η αύξηση και ο πολλαπλασιασμός του αρχικού κεφαλαίου.

## Η Μικρομεσαία επιχείρηση

Τι εννοούμε με τον όρο μικρομεσαία επιχείρηση; Αναφερόμενοι στο μέγεθος των επιχειρήσεων και για να προσδιορίσουμε πότε μια επιχείρηση είναι μεγάλη, μεσαία ή μικρή, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορα κριτήρια όπως παρακάτω:

- Η αξία του ενεργητικού
- Το μέγεθος των ιδίων κεφαλαίων
- Αριθμός εργαζομένων
- Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος)
- Μερίδιο της αγοράς

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια μια επιχείρηση θεωρείται μικρομεσαία όταν η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη ο οποίος έχει και τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησης. Έχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, περιορισμένους οικονομικούς πόρους, και απασχολεί σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων.

Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές.

Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας μικρομεσαίας επιχείρησης προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

## Ορισμός της ΜμΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ως μικρομεσαία ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που πληρεί τα παρακάτω κριτήρια :

- Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:
  - είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
  - είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.

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

## Ορισμός της ΜμΕ στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, ως μικρομεσαίες θεωρούνται όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης της Ε.Ε., θα περιλαμβανόταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθόσον το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜμΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ.

## Η Χρησιμότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης

Η μικρομεσαία επιχείρηση στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητά της και η καθημερινή διαχείριση ασκείται από τον επιχειρηματία. Οι ΜμΕ αποτελούν

χωρίς υπερβολή τον σημαντικότερο παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα γιατί:

- Μπορούν να αντλούν πόρους οι οποίοι ποτέ δεν θα μετατρέπονταν σε παραγωγικό κεφάλαιο.
- Συμβάλουν στην μείωση της ανεργίας δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.
- Παράγουν ποσότητες οι οποίες απαιτούνται από μια μικρή αγορά ικανοποιώντας τις τοπικές ανάγκες.
- Συμβάλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη, αφού δραστηριοποιούνται στην επαρχία.

### Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ΜμΕ:

Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων.
- Δυναμισμός, δημιουργικότητα του φορέα με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με το πελατολόγιο.
- Εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.
- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών.
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Αξιοποίηση ταλέντων
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
- Περιορισμός γενικών εξόδων.
- Απαραίτητες για τις μεγάλες επιχειρήσεις



Οι λόγοι ύπαρξης των ΜμΕ, αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η ευελιξία στην παραγωγή, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜμΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

### Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ο μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Δυσκολίες στην προμήθεια πρώτων υλών αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα.
- Μικρή παραγωγική ικανότητα για την κάλυψη μεγάλων παραγγελιών.
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και δυσκολία μακροχρόνιου τραπεζικού δανεισμού.
- Ανεπαρκής εμπορική οργάνωση και δίκτυο πωλήσεων.
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών.
- Αβεβαιότητα για το μέλλον
- Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης

Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Η έλλειψη εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών περιορίζει σημαντικά τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι ΜμΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω, του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει,

λόγω έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜμΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης.

Λίγες είναι οι ΜμΕ που εφαρμόζουν σύγχρονα τραπεζικά εργαλεία όπως, η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Οι ΜμΕ δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στον μακροχρόνιο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες.

## Προβλήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

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, εντούτοις οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας.

Η ευκολία εισόδου, χωρίς απαγορευτικές προϋποθέσεις για την ίδρυση μιας επιχείρησης μετατρέπεται πολύ εύκολα και σε αποτυχία. Κάποιοι παράγοντες



που είναι σημαντικοί για την πορεία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ο επιχειρηματίας
- Το προϊόν και οι δραστηριότητες της ΜμΕ
- Το περιβάλλον της ΜμΕ

Ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται εξάλλου και στο αυξανόμενο μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων. Η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική και ο πόλεμος τιμών των μεγάλων επιχειρήσεων βγάζουν «εκτός αγοράς» τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Εκτός όμως από αυτές τις βασικές αιτίες θνησιμότητας, η επιβίωση μιας επιχείρησης και ειδικά μιας μικρομεσαίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων λόγω:

- Της αδυναμίας του επιχειρηματία.
- Της έλλειψης εμπειρίας σε διοικητικά θέματα και σε προϊόντα.
- Της χρηματοοικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ο επιχειρηματίας. Η ακαταλληλότητα του επιχειρηματία και η έλλειψη διοικητικής εμπειρίας είναι βασική αιτία αποτυχίας της επιχείρησης.

## Ο επιχειρηματίας

Ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους που επιφυλάσσει αυτή η ενέργεια. Ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που ουσιαστικά ξεκινάει από το μηδέν, δημιουργεί και αναπτύσσει μια επιχείρηση. Ότι επιτυγχάνει, το επιτυγχάνει με σκληρή δουλειά και δημιουργική φαντασία, αντιλαμβανόμενος τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή ακόμη και δημιουργώντας άλλες ευκαιρίες και έχει σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Ο επιχειρηματίας βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, νέου εισοδήματος, νέων πηγών πλούτου, αύξησης των εξαγωγών, ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και μέσω της καλύτερης ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας. Όλα αυτά συμβάλουν στο βαθμό και στην κλίμακα που αναλογεί στην κάθε επιχείρηση, στη βελτίωση της εθνικής οικονομίας.

Οι επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παίζουν το σημαντικότερο ρόλο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, αφού εκείνοι, χαράσσουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τις δικές τους αποφάσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Το κέρδος δεν είναι το μοναδικό κίνητρο. Είναι πρώτον η επιθυμία του επιχειρηματία της μικρομεσαίας επιχείρησης για καινοτομία και δεύτερον, η επέκταση σε νέες αγορές και μεθόδους παραγωγής. Δύο σημαντικά βήματα που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ραγδαία ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας που διευθύνει μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να διακρίνεται για την ενεργητικότητά του, την οξυδέρκειά του και τη ριψοκινδυνότητα του αφού δεσμεύει χρηματικά ποσά για αναπτυξιακούς σκοπούς.

Το βασικό κίνητρο του ατόμου που ονομάζεται «επιχειρηματίας» είναι πρωτίστως η χαρά της δημιουργίας, η ανάγκη για επίτευξη, η επιθυμία να ιδρύσουν την δική τους δυναστεία, η θέληση να κερδίσουν στην μάχη του ανταγωνισμού. Επιχειρηματίας είναι εκείνο το άτομο που στηρίζεται στις δικές του ιδέες και σε σκληρή δουλειά.

Επιχειρηματίας δεν είναι εκείνος που αγοράζει μια επιχείρηση ή εκείνος που διευθύνει μια επιχείρηση. Αυτοί που διοικούν μια επιχείρηση είναι στελέχη με επιχειρηματικό πνεύμα. Η βασική δουλειά κάθε στελέχους είναι να κάνει μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας και συνδυάζοντας δεδομένους πόρους όπως ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, μηχανήματα και πρώτες ύλες παράγοντας αγαθά και ικανοποιώντας ανάγκες. Αντίθετα η βασική δουλειά ενός επιχειρηματία είναι να δημιουργεί νέες ευκαιρίες.

Συνοψίζοντας λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι επιχειρηματίας είναι αυτός που αναλαμβάνει τους κινδύνους που πηγάζουν από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την οικονομική ζωή. Αυτός που εισάγει νέες καινοτομίες. Αυτός που οργανώνει κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής, επιλέγει τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, συντονίζει και κατευθύνει τις εργασίες των ατόμων ώστε ο καθένας από αυτούς να αποδίδει το μέγιστο δυνατό. Επιχειρηματίας είναι αυτός που έχοντας εμπειρία και ειδικές γνώσεις αναγνωρίζει και εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην ελεύθερη αγορά.

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία είναι:

- Η Ισχυρή επιθυμία για δημιουργία
- Αναλαμβάνει κινδύνους μέσα σε λογικά πλαίσια
- Έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του
- Η Δημιουργικότητα
- Η πλήρης αφοσίωση – Σκληρή δουλειά

- Βάζει ρεαλιστικούς στόχους
- Έχει διάθεση για καινοτομία
- Ο εσωτερικός έλεγχος, αυτοπειθαρχία, αισιοδοξία, ενεργητικότητα, ζήλο και υπομονή
- Η οργανωτική ικανότητα

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο σύγχρονος πλέον επιχειρηματίας είναι απαραίτητο να έχει και κάποιες τεχνικές και διοικητικές ικανότητες, που θα του επιτρέψουν να ανταπεξέλθει στο ρόλο του. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ικανός σε:

- Γραπτή επικοινωνία
- Προφορική επικοινωνία
- Παρακολούθηση εξελίξεων
- Χρήση τεχνολογίας, καινοτομιών
- Στρατηγικό σχεδιασμό
- Διοίκηση προσωπικού
- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις
- Αποτελεσματική οργάνωση
- Μελέτη οικονομικών καταστάσεων
- Κατανόηση της νομοθεσίας, φορολογίας
- Εύρεση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης

## Η Επιχειρηματικότητα

Στις μέρες μας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη νεανική επιχειρηματικότητα η οποία θεωρείται ως μια ουσιαστική διέξοδος στο πρόβλημα της ανεργίας που αντιμετωπίζουν οι νέοι άνθρωποι.

Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική όχι μόνο για τους ίδιους τους επιχειρηματίες αλλά και για την οικονομία μιας χώρας. Βοηθά στην ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας, στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη συνολικότερη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Ο επιχειρηματίας προκειμένου να ξεκινήσει την επιχειρηματική διαδικασία θα πρέπει καταρχήν να αναγνωρίσει μια επιχειρηματική ιδέα που θα αποτελέσει μια επιχειρηματική ευκαιρία. Αυτή την ευκαιρία θα εκμεταλλευθεί για να ξεκινήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Στη συνέχεια θα πρέπει να ερευνήσει και συλλέξει όλες τις πιθανές πληροφορίες που σχετίζονται με τη δραστηριότητα αυτή και να σχεδιάσει την ίδρυση της επιχείρησής του. Πολύ σημαντικό είναι να διασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους για την επιχείρηση του και ταυτόχρονα να έχει τη δύναμη να αντιμετωπίσει όλες τις δυσκολίες και απειλές που θα θέσουν σε κίνδυνο όχι μόνο τη δημιουργία αλλά και την ανάπτυξη της. Τέλος, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εγκαταλείψει μέρος ή όλη την επιχείρηση του αν οι συνθήκες το απαιτήσουν.

Η επιχειρηματική διαδικασία λοιπόν αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Αναγνώριση μιας επιχειρηματικής ιδέας και αξιολόγηση της ευκαιρίας
- Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου
- Εύρεση και απόκτηση απαραίτητων πόρων
- Ίδρυση της επιχείρησης
- Ανάπτυξη της επιχείρησης
- Έξοδος από την επιχειρηματική δραστηριότητα

## Το περιβάλλον των επιχειρήσεων

Όμως σημαντικό ρόλο παίζει και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας επιχειρηματίας. Το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον βοηθά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας όταν:

- Τονίζει την ατομικότητα και όχι την ομοιομορφία των ατόμων
- Προβάλλει την αρχή ότι η αμοιβή είναι ανάλογη με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι άνθρωποι.
- Τονίζει ότι τα άτομα, μόνο με τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους, ξεπερνούν τα προβλήματά τους.
- Προβάλλει τα επιτεύγματα των επιχειρηματιών και όχι τις αποτυχίες.
- Είναι εύκολη η δημιουργία μιας επιχείρησης χωρίς γραφειοκρατία και φραγμούς.
- Οι επιχειρηματίες να μην αντιμετωπίζονται ως κλέφτες, κερδοσκόποι, φοροφυγάδες, δυνάστες των εργαζομένων.

Επιπλέον και το οικογενειακό περιβάλλον βοηθά την επιχειρηματικότητα όταν:

- Η οικογένεια χρηματοδοτεί τον επίδοξο επιχειρηματία και διευκολύνει έτσι την προσπάθειά του.
- Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα συγγενών που έχουν ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα και έχουν επιτύχει στο παρελθόν.
- Οι γονείς παροτρύνουν τα παιδιά να πάρουν πρωτοβουλίες.

Ο τόπος καταγωγής του επιχειρηματία είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την επιχειρηματικότητα. Όσο περισσότερες δυσκολίες έχει αντιμετωπίσει ένας νέος, που προέρχεται από μια λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή τόσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο και η θέληση επιτυχίας και ανέλιξης. Αντίθετα κάποιος από μια περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή λόγω ότι έχει περισσότερες ευκαιρίες μόρφωσης έχει παράλληλα και την δυνατότητα να ασκήσει διάφορα επαγγέλματα ως μισθωτός.



Το οικονομικό περιβάλλον είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Ορισμένοι παράμετροι του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος είναι:

- Η εφαρμοζόμενη οικονομική πολιτική. Είναι φιλική ή όχι προς τις επιχειρήσεις;
- Το φορολογικό σύστημα δίνει κίνητρα στους επίδοξους επιχειρηματίες;
- Το τραπεζικό σύστημα πρέπει να βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις με κεφάλαια κίνησης.
- Η έλλειψη γραφειοκρατίας που εμποδίζει και απογοητεύει τους ανθρώπους.

## Είδη Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται με βάση, τον κλάδο, το αντικείμενο της δράσης τους, το ιδιοκτησιακό επιχειρηματικό κεφάλαιο, τη νομική τους μορφή και τέλος το μέγεθος τους.

## Κλάδοι Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

### Πρωτογενής παραγωγή

Αφορά την παραγωγή γεωργικών κυρίως προϊόντων τα οποία θα οδηγηθούν είτε στην μεταποίηση. Ο κλάδος αυτός δεν παρουσιάζει δραστηριότητα μεγάλων επιχειρήσεων αλλά κυρίως μικρών και μεμονωμένων παραγωγών.

## Μεταποίηση

Μεταποίηση είναι η διαδικασία μετατροπής των πρώτων υλών σε προϊόντα. Αυτά τα προϊόντα μπορούν είτε να μεταπωλούνται σε μια άλλη μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν ως πρώτες ύλες για δημιουργία άλλου προϊόντος, είτε απευθείας στους καταναλωτές.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις που απαιτούν μεγαλύτερες επενδύσεις σε μηχανικό και τεχνολογικό εξοπλισμό. Αυτό βέβαια σημαίνει και μεγαλύτερος κίνδυνος αλλά και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους ειδικά αν πρόκειται για καινοτόμα επιχείρηση.

## Χονδρεμπόριο

Το χονδρεμπόριο είναι η διαδικασία κατά την οποία τα προϊόντα φεύγουν από την μεταποιητική επιχείρηση και πηγαίνουν είτε σε λιανεμπόριο είτε απευθείας στους καταναλωτές. Τα προϊόντα δεν υπόκεινται σε καμία διαδικασία επεξεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι επενδύσεις στον κλάδο αυτό δεν απαιτούν αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου απασχολούν μικρότερο αριθμό εργαζομένων, επειδή έχουν και μικρότερο αριθμό πελατών, οι οποίοι απορροφούν όμως μεγάλες ποσότητες προϊόντων.

## Λιανεμπόριο

Στο λιανεμπόριο οι επιχειρήσεις αγοράζουν από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις ή από τους χονδρεμπόρους και μεταπωλούν στους καταναλωτές. Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που έρχονται σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή. Αυτό προϋποθέτει άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή είναι η πλέον διαδεδομένη μορφή επιχείρησης.

## Υπηρεσίες

Στον κλάδο των υπηρεσιών οι επιχειρήσεις δεν πωλούν ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες. Πελάτες τους είναι οι καταναλωτές καθώς και όλες οι επιχειρήσεις των παραπάνω κλάδων. Στην παροχή υπηρεσιών δεν απαιτούνται κεφάλαια για επενδύσεις ούτε μηχανικός εξοπλισμός και συνεπώς είναι ευκολότερη η είσοδος νέων επιχειρηματιών στον κλάδο. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου των υπηρεσιών σε βάρος της μεταποίησης και του πρωτογενούς κλάδου.

## Το Αντικείμενο δράσης της επιχείρησης

Όσον αφορά το αντικείμενο δράσης της κάθε επιχείρησης διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής
- Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης.
- Επιχειρήσεις εμπορικές.
- Επιχειρήσεις μεταφορών.
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
- Επιχειρήσεις τραπεζικών υπηρεσιών.
- Επιχειρήσεις ασφαλιστικών υπηρεσιών.

## Το Μέγεθος της επιχείρησης

- Μικρές επιχειρήσεις
- Μεσαίες επιχειρήσεις
- Μεγάλες επιχειρήσεις

## Ο Φορέας Κεφαλαίου της επιχείρησης

Με βάση το ιδιοκτησιακό καθεστώς του επιχειρηματικού κεφαλαίου οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Ιδιωτικές επιχειρήσεις
- Δημόσιες επιχειρήσεις
- Μικτές επιχειρήσεις

## Η Νομική μορφή της επιχείρησης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί είτε με ατομική είτε με συλλογική μορφή, χωρίς κατ' ανάγκη να συνδέεται με το μέγεθος ή με την επιτυχία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας.

Ωστόσο, η νομική μορφή μιας επιχείρησης αποτελεί μία πολύ σημαντική παράμετρο, και η επιλογή της, θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης λόγω των νομικών και φορολογικών παραμέτρων που αυτή συνεπάγεται.

Από την αρχή λοιπόν της ίδρυσης της, η επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει το δίκαιο και ορισμένους νομικούς κανόνες που θα την διέπουν για όλη την διάρκεια της ύπαρξής της και θα καθορίζουν τις σχέσεις της με την πολιτεία και με τα άτομα που την διευθύνουν. Η δομή και η διάρθρωση της επιχείρησης, επιβάλλει νομικές ρυθμίσεις μεταξύ, των μετόχων αλλά και με το κράτος.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

- Ατομικές
- Εταιρικές

## Ατομική επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση φέρει ως επωνυμία το όνομα του ιδιοκτήτη της. Στο όνομα της ατομικής επιχείρησης υπογράφει ο κάτοχός της. Ο κάτοχος της επιχείρησης είναι και ο κύριος της περιουσίας της ατομικής επιχείρησης, αλλά έχει και την απεριόριστη ευθύνη για τις υποχρεώσεις και τα χρέη της επιχείρησης.

## Εταιρικές επιχειρήσεις

Οι Εταιρικές επιχειρήσεις είναι οι:

- Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.)
- Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
- Συνεταιρισμός
- Κοινοπραξία

Οι εταιρικές επιχειρήσεις όπως αναφέρονται παραπάνω χωρίζονται σε προσωπικές, σε εταιρείες κεφαλαίου, σε συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες. Οι προσωπικές εταιρίες διακρίνονται σε ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες, ενώ οι ανώνυμες και οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης είναι εταιρείες κεφαλαίου.

## Η Ομόρρυθμη Εταιρεία

Η ομόρρυθμη εταιρεία ιδρύεται μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων για επιδίωξη κοινού σκοπού. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύσταση της εταιρίας είναι η σύνταξη ιδιωτικού συμφωνητικού - καταστατικού που δημοσιεύεται στο πρωτοδικείο. Με την δημοσίευση στο πρωτοδικείο η επιχείρηση αποκτά νομική προσωπικότητα.

Το γεγονός ότι η προσωπική εταιρεία αποτελεί νομικό πρόσωπο έχει ορισμένες νομικές συνέπειες όπως: Έχει επωνυμία, έδρα, ιθαγένεια και όργανα, φυσικά πρόσωπα, που την εκπροσωπούν και διαχειρίζονται τις εταιρικές υποθέσεις και την εταιρική περιουσία. Έδρα της εταιρείας είναι ο τόπος, όπου λειτουργεί η διοίκηση και οι διαχειριστές αυτής. Το ιδιωτικό συμφωνητικό – καταστατικό περιγράφει όλα τα παραπάνω, την επωνυμία, την έδρα, τον σκοπό, τον διαχειριστή και τα ποσοστά συμμετοχής των εταίρων.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ομόρρυθμης εταιρείας είναι:

- Η απεριόριστη ευθύνη του κάθε εταίρου για τα εταιρικά χρέη καθώς ο κάθε δανειστής της εταιρείας μπορεί να στραφεί κατά της προσωπικής περιουσίας του εταίρου για χρέη που οφείλει η εταιρεία.
- Ο κάθε εταίρος μπορεί να δεσμεύει με την υπογραφή του την εταιρεία όταν υπογράφει κάτω από την εταιρική επωνυμία.
- Με την συμμετοχή σε ομόρρυθμη εταιρεία ο εταίρος καθίσταται αυτοδίκαια έμπορος και πτωχεύει αν πτωχεύσει η εταιρεία.
- Κάθε νέος εταίρος που εισέρχεται στην εταιρεία, ευθύνεται για τα χρέη της εταιρείας ασχέτως αν αυτά δημιουργήθηκαν πριν από την είσοδό του σε αυτή, εκτός και αν ρητά αναφέρεται στο καταστατικό το αντίθετο.
- Είναι νομικό πρόσωπο οπότε έχει την ικανότητα να αποκτά κυριότητα επί κινητών και ακινήτων πραγμάτων, αλλά και άλλα δικαιώματα. Έτσι, έχει δική της περιουσία, διακεκριμένη από εκείνη των εταίρων της.



- Επίσης, η εταιρεία έχει δικαίωμα να επιδιώξει ικανοποίηση για ηθική βλάβη που υπέστη η προσωπικότητά της.
- Τέλος, η εταιρεία έχει το δικαίωμα να συμμετέχει ως μέλος άλλης εταιρείας, οποιουδήποτε τύπου, και να παρίσταται στο δικαστήριο ως διάδικο μέρος, εκπροσωπούμενη από τους νόμιμους εκπροσώπους της.
- Φορολογικά είναι υποχρεωμένη βάση του ΚΒΣ να τηρεί βιβλία Β κατηγορίας.

## Η Ετερόρρυθμη Εταιρεία

Η ετερόρρυθμη εταιρεία είναι σε γενικές γραμμές ίδια με την ομόρρυθμη αλλά διαφέρει στο εξής: έχει δυο κατηγορίες εταίρων.

- Τους ομόρρυθμους εταίρους
- Τους ετερόρρυθμους εταίρους

Οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν τα ίδια δικαιώματα και ευθύνες όπως και στην ομόρρυθμη εταιρεία. Την διαχείριση της εταιρείας αναλαμβάνουν μόνο οι ομόρρυθμοι εταίροι. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους και δεν έχουν δικαίωμα εκπροσώπησης ή διαχείρισης της εταιρείας. Ούτε δικαίωμα συμμετοχής στην εταιρική επωνυμία.

Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των ατομικών και προσωπικών επιχειρήσεων είναι η απεριόριστη ευθύνη των φυσικών προσώπων που τις αποτελούν. Σε περίπτωση δυσμενών καταστάσεων όπως πτώχευση δεσμεύεται εκτός από την περιουσία της επιχείρησης και η προσωπική περιουσία των ιδιοκτητών. Ενώ στις επιχειρήσεις κεφαλαίου όπως είναι η ανώνυμη εταιρεία και η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, η ευθύνη περιορίζεται στην εταιρική περιουσία.

## Η Ανώνυμη Εταιρεία

Η Ανώνυμη εταιρεία είναι ένα νομικό πρόσωπο που έχει ως κυριότερο πλεονέκτημα σε σχέση με τις προηγούμενες μορφές εταιριών, το ότι για τα χρέη της εταιρείας ευθύνεται το ίδιο το νομικό πρόσωπο και η εταιρική περιουσία, ενώ οι συμμετέχοντες σε αυτή να ευθύνονται μόνο μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους.

Η ίδρυση της Ανώνυμης εταιρείας γίνεται μεταξύ δύο τουλάχιστον φυσικών ή νομικών προσώπων τα οποία ονομάζονται ιδρυτές και προβαίνουν στην σύνταξη του καταστατικού της εταιρείας το οποίο αποτελεί συμβολαιογραφική πράξη. Το καταστατικό προβλέπει τους όρους οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας καθώς και την ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου. Για την ίδρυση της ανώνυμης εταιρείας απαιτείται ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο 60.000 ευρώ το οποίο διαιρείται σε ανώνυμες ή ονομαστικές μετοχές και καταβάλλεται κατά την ίδρυση της εταιρείας.

Το καταστατικό έχει συγκεκριμένη μορφή και περιεχόμενο και είναι υποχρεωτικό να περιέχει και να περιγράφει διατάξεις για τα ακόλουθα:

- την επωνυμία και το σκοπό της εταιρείας.
- την έδρα της εταιρείας
- τη διάρκεια της εταιρείας
- το ύψος και τον τρόπο καταβολής του μετοχικού κεφαλαίου
- το είδος των μετοχών, τον αριθμό αυτών και την ονομαστική τους αξία
- τη δυνατότητα μετατροπής ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες ή ανωνύμων σε ονομαστικές.
- τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου

- τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των Γενικών Συνελεύσεων
- τους ελεγκτές της εταιρείας
- τα δικαιώματα των μετόχων
- τον Ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών.
- τη λύση και την εκκαθάριση της περιουσίας της
- Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρείας
- Ο ορισμός των μελών του πρώτου διοικητικού συμβουλίου μέχρι την πρώτη τακτική γενική συνέλευση και η σύνθεσή του, δηλαδή να καθορίζεται ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος, ο Διευθύνων Σύμβουλος. Το ΔΣ πρέπει να είναι τουλάχιστον τριμελές.
- Η ανάθεση εκπροσώπησης της ανώνυμης εταιρείας
- Η παροχή δικαιώματος στο Δ.Σ. ή στην Γ.Σ. της αύξησης του Μετοχικού Κεφαλαίου.

Η ίδρυση ολοκληρώνεται με την έγκριση του καταστατικού από την Περιφερειακή διεύθυνση και την χορήγηση άδειας λειτουργίας από το Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών και την δημοσίευση του καταστατικού στο ΦΕΚ.

Ένα από τα χαρακτηριστικά των ανωνύμων εταιρειών είναι ότι η εταιρεία ευθύνεται για κάθε πράξη που γίνεται στο όνομά της από τους εκπροσώπους της και η ευθύνη της εκτείνεται σε ολόκληρη την εταιρική περιουσία.

## Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

Η Ε.Π.Ε. είναι ο εταιρικός τύπος που βρίσκεται ανάμεσα στην ανώνυμη και την προσωπική εταιρεία. Δεν απαιτείται η καταβολή μεγάλου μετοχικού κεφαλαίου αλλά κεφάλαιο 20.000 ευρώ. Οι εταίροι δεν ευθύνονται προσωπικά

για τα χρέη της εταιρείας. Το εταιρικό κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε ίσα εταιρικά μερίδια, τα οποία, όμως, δεν επιτρέπεται να παρασταθούν με αξιόγραφα.

Η σύσταση της Ε.Π.Ε. γίνεται με συμβολαιογραφική πράξη όπως στην ΑΕ και συνοδεύεται με δημοσίευση του καταστατικού στο αρμόδιο πρωτοδικείο και περιλήψεως αυτού στο ΦΕΚ καθώς και καταχώρηση του καταστατικού στο μητρώο Ε.Π.Ε.

## Τόπος Εγκατάστασης της επιχείρησης

Ο τόπος εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός για την επιτυχή πορεία της. Η επιλογή ενός κατάλληλου τόπου εγκατάστασης δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά σίγουρα δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία. Αντίθετα η λανθασμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης λειτουργεί επιβαρυντικά για την πορεία της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή μιας τοποθεσίας εγκατάστασης είναι:

- Η χώρα
- Ο νομός
- Η πόλη
- Η οδός
- Η επιλογή της διασταύρωσης ή της γωνίας του δρόμου
- Η οικονομική δραστηριότητα της περιοχής
- Ο πληθυσμός της περιοχής (ποσοτικά & ποιοτικά)
- Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στην περιοχή
- Ο ανταγωνισμός στην περιοχή
- Οι συγκοινωνίες – πρόσβαση
- Η ευκολία στη εύρεση εργατικού δυναμικού

## Το δικαίωμα παραχώρησης – Franchising

Μια πρώτη μορφή franchise είναι όταν κάποιες, εμπορικές συνήθως επιχειρήσεις οργανώνουν ένα κάθετο σύστημα εμπορίας προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη προμήθεια προϊόντων και μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά. Με το συγκεκριμένο σύστημα κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή αλλά λειτουργούν κάτω από την ίδια επωνυμία ωφελούμενες από την δυνατότητα καλύτερων συμφωνιών προμήθειας.

Μια άλλη μορφή franchise είναι όταν κάποιες γνωστές και επιτυχημένες επιχειρήσεις επιλέγουν την επέκταση του δικτύου πωλήσεων τους μέσω των συμβολαίων παραχώρησης.

Franchising, είναι ένα συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, μιας υφιστάμενης επώνυμης επιχείρησης και ενός ανεξάρτητου επιχειρηματία για την εμπορική εκμετάλλευση της επωνυμίας της πρώτης. Αυτή η συμφωνία προβλέπει την εφάπαξ καταβολή τιμήματος και ποσοστού επί του τζίρου της επιχείρησης του παραχωρητή στον παραχωρητή. Είναι μια μορφή πληρωμής δικαιωμάτων. Παράλληλα υπάρχουν και ορισμένες υποχρεώσεις όσον αφορά την προμήθεια υλικών αλλά και την τήρηση ορισμένων αυστηρών κανόνων προκειμένου να μην βλάψουν την επωνυμία της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα για τον παραχωρητή είναι:

- Η χρήση του ονόματος
- Η χρήση της τεχνογνωσίας
- Αναγνωσιμότητα λόγω της ευρείας παρουσίας σε πολλές περιοχές
- Χαμηλές τιμές προμήθειας προϊόντων.
- Διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού
- Οργανωμένο μάρκετινγκ

- Μικρές ανάγκες για επένδυση

Τα μειονεκτήματα για τον παραχωριολήπτη είναι:

- Παραμένει εξαρτημένος από τον παραχωρητή και τα υπόλοιπα μέρη της αλυσίδας
- Εξαρτημένος αναφορικά με την προμήθεια υλικών

Πλεονεκτήματα για τον παραχωρητή:

- Επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας χωρίς μεγάλες επενδύσεις
- Μεγαλύτερη απόδοση του ιδιοκτήτη - παραχωριολήπτη σε σχέση με κάποιον έμμισθο υπάλληλο.

Μειονεκτήματα για τον παραχωρητή:

- Μικρότερη επιρροή στην επιχείρηση του παραχωριολήπτη
- Απώλεια κερδών αφού αν άνοιγε εκείνος το κατάστημα θα μπορούσε να έχει όλα τα οφέλη και όχι μόνο τα δικαιώματα.
- Ζημιά και βλάβη από την κακή λειτουργία ενός καταστήματος.

## Καινοτομία

Καινοτομία, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρηματίες κάνουν μια νέα ιδέα εμπορικά εκμεταλλεύσιμη. Είναι η δημιουργία και χρήση νέας γνώσης και τεχνολογίας προκειμένου να σχεδιασθεί, αναπτυχθεί και εμπορευματοποιηθεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που βρίσκει θετική ανταπόκριση στην αγορά. Η καινοτομία στις επιχειρήσεις συνδέεται συνήθως με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, μπορεί όμως να αφορά και σε νέες διαδικασίες.

**Καινοτομία στην παραγωγή.** Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας. Τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να είναι είτε εξ' ολοκλήρου καινούρια στην



αγορά είτε καινούρια στην επιχείρηση. Στην πρώτη περίπτωση το προϊόν δημιουργείται για πρώτη φορά ενώ στη δεύτερη περίπτωση το προϊόν μπορεί ήδη να προσφέρεται από κάποια ανταγωνιστική εταιρεία εγχώρια ή του εξωτερικού.

**Καινοτομία στην οργάνωση.** Καινοτομία διαδικασίας. Η καινοτομία μπορεί να αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή σε διοικητικές διαδικασίες. Οι νέες διαδικασίες μπορεί να αποσκοπούν σε μείωση κόστους, τόνωση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ευελιξίας και της ταχύτητας παράδοσης. Η καινοτομία λοιπόν είναι συνώνυμη της θετικής αλλαγής.

## Στρατηγική Διοίκηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν μια σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροβιότητα έχουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Μια αποτελεσματική διοίκηση οδηγεί την επιχείρηση στην επαρκή χρήση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η στρατηγική είναι αυτή που κάνει ορισμένες επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν από κάποιες άλλες για τον βαθμό επιτυχίας τους. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χαράζουν και ακολουθούν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και φροντίζουν ώστε να προβλέψουν τις ενδεχόμενες αλλαγές και να είναι προετοιμασμένες να αντιδράσουν πριν ακόμη συμβούν. Οι διοικούντες σχεδιάζουν-διαμορφώνουν ένα στρατηγικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην συνέχεια προσπαθούν να το εφαρμόσουν.

Οι διοικούντες κατανοούν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης τους και επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι ΜμΕ αντιμετωπίζουν ορισμένα προβλήματα που τους εμποδίζουν να εφαρμόσουν τακτικές στρατηγικού σχεδιασμού. Ο επιχειρηματίας διευθυντής της ΜμΕ έχει να ασχοληθεί καθημερινά με πολλά διαφορετικά αντικείμενα και προβλήματα με αποτέλεσμα να βλέπει το σήμερα και το αύριο και όχι το πιο μακρινό μέλλον.

## Η αρχή της στρατηγικής διοίκησης

Η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού συνδέεται στενά με το στρατηγικό management αφού καθορίζει τι πρέπει να εκπληρώσει η εταιρία στο μέλλον και πως μπορεί να το πετύχει. Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορες τεχνικές. Σε αυτή τη διαδικασία λοιπόν, περιλαμβάνονται κάποια στάδια που είναι:

- Καθορισμός στόχων
- Χρονική κλιμάκωση στόχων
- Αναγνώριση φάσης ανάπτυξης της εταιρίας ή προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης
- Καταγραφή μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων επιχείρησης
- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών δράσης
- Επιλογή προγράμματος δράσης
- Εφαρμογή στρατηγικής
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Μέτρηση των πραγματικά επιτευχθέντων αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα δράσης και χρονική στιγμή. Σε αυτό το στάδιο χρειάζονται πληροφορίες και σύγκριση των πληροφοριών.

Τα προγράμματα δράσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Με βάση τη χρονική διάρκεια διακρίνονται σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια
- Με βάση το εύρος των στόχων διακρίνονται σε στρατηγικά και λειτουργικά
- Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας διακρίνονται σε άκαμπτα και ευέλικτα.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων και με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρίας.

Επίσης αφού ο στρατηγικός προγραμματισμός καθορίζει την μακροχρόνια προοπτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτος δηλαδή να προσαρμόζεται εύκολα στις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις τυχόν δυσμενείς συνθήκες που ενδέχεται να παρουσιαστούν λόγω περιβαλλοντικής αβεβαιότητας της επιχείρησης.

Άρα λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και ασχολείται με το μέλλον της εταιρίας. Μια πρόβλεψη όμως παρέχει προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα εκπονηθούν τα σχέδια-προγράμματα και θα προσδιοριστούν τα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Οι βασικές προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα εκπονηθούν τα σχέδια-προγράμματα είναι:

- η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης απαρτίζεται από το ύψος των πωλήσεων, τα οικονομικά, την παραγωγή και την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, το προσωπικό και τη γενικότερη οργάνωση.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους παράγοντες της αγοράς, τον ανταγωνισμό (αριθμός ανταγωνιστών, μέγεθος, κλπ.), τους διάφορους πολιτικοοικονομικούς παράγοντες, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

- Σαφήνεια των στόχων και της εξουσίας των επιμέρους διευθύνσεων-τμημάτων της επιχείρησης
- Συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών στο σχέδιο-πρόγραμμα
- Η κατάληξη του σχεδίου-προγράμματος πρέπει να είναι σαφής, αντικειμενική και ευέλικτη
- Ορθή λήψη αποφάσεων
- Καλός συντονισμός

Μια μέθοδος που έχει αποδειχτεί αρκετά χρήσιμη για τον καθορισμό στρατηγικού προγραμματισμού είναι η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives). Το βασικό χαρακτηριστικό του management by objectives είναι ότι οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρίας δεν επιβάλλονται αλλά υιοθετούνται με βάση την αμοιβαία συμφωνία των υφισταμένων με την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ένας συμμετοχικός τρόπος προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών και στόχων για όλα τα επίπεδα της εταιρίας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη θεληματική συνεργασία όλων των ατόμων που εκπόνησαν το σχέδιο-πρόγραμμα. Τα βήματα για το management by objectives είναι:

- Ο καθορισμός στόχων
- Η συμμετοχή όλων των manager στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων της απόδοσης
- Η συνεχής αναθεώρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

## Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η επιχειρήσεις από φορολογικής άποψης είναι υποχρεωμένες να υποβάλουν λογιστικές καταστάσεις ή ισολογισμούς ανάλογα με την νομική τους μορφή και την κατηγορία βιβλίων που τηρούν.

Πέρα όμως από την υποχρέωση, είναι ιδιαίτερα αναγκαίο για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης η τήρηση λογιστικών βιβλίων. Από τα λογιστικά βιβλία προκύπτουν πληροφορίες που είναι χρήσιμες για εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την πορεία της επιχείρησης. Μερικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιεί ο επιχειρηματίας είναι:

- Ο ισολογισμός. Παρουσιάζει την οικονομική εικόνα της επιχείρησης. Δείχνει πώς χρησιμοποιεί η επιχείρηση τους διαθέσιμους πόρους και από πού αντλεί κεφάλαια.
- Τα αποτελέσματα χρήσεως. Παρουσιάζει συνοπτικά το κέδρος ή την ζημία της επιχείρησης.
- Καταστάσεις Ταμειακών Ροών.
- Το νεκρό σημείο
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες ή αριθμοδείκτες.

Αυτονόητο από τα παραπάνω ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να παρακολουθεί τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης για να αντιληφθεί σε τι κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση του.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που δεν τηρούν καθόλου σωστά λογιστικά βιβλία με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρηση. Αυτό δημιουργεί προβλήματα τόσο μεταξύ των εταίρων αφού ο ένας κατηγορεί τον άλλο για λάθη και κακή διαχείριση, όσο και με τις σχέσεις τους με το κράτος.

## Χρηματοδότηση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η χρηματοδότηση των ΜμΕ είναι ένα από τα προβλήματα (το σημαντικότερο) που πρέπει να αντιμετωπίσει ο επίδοξος επιχειρηματίας. Οι πηγές χρηματοδότησης της νέας, ή της υφιστάμενης μικρομεσαίας επιχείρησης είναι συνήθως:

- Ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία (οικογένεια, φίλοι)
- Τραπεζικός δανεισμός
- Επενδυτικά Προγράμματα του Κράτους ή της Ε.Ε.
- Φορολογικές απαλλαγές για νέες επιχειρήσεις
- Φορολογικές απαλλαγές για παραμεθόριες επιχειρήσεις
- Προγράμματα επιδότησης εργασιακών εισφορών
- Ξένα Funds

Η αλήθεια είναι ότι σήμερα (έτος 2012) έχουν περιοριστεί κατά πολύ οι δυνατότητες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι ανύπαρκτος, τα επενδυτικά προγράμματα στάσιμα, οι φορολογικές απαλλαγές παγίδες, για όσους τολμήσουν, ενώ τα ξένα κεφάλαια που ίσως να θεωρούσαν την Ελλάδα προορισμό τα διώχνει είτε η γραφειοκρατία είτε το εχθρικό φορολογικό σύστημα της χώρας.

Το μόνο υγιές κομμάτι είναι τα ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία, της οικογένειας του ή των συγγενών του, που πιστεύουν στην προσπάθειά του και την ενισχύουν.



## Πηγές

1. Κανελλόπουλος Χ. (1994), Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Επιχειρηματικότητα.
2. Κιόχος Θάνος (2002), Χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
3. Πάππης – Ζαπουνίδης – Σίσκος (1996), Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Εκδόσεις Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης.