

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Θ Ε Μ Α :

" ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ "

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ :

Κ. Β Α Ζ Α Κ Η Σ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ :

- 1) ΦΩΤΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ
- 2) ΣΑΡΓΙΩΤΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ



ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	1906
-----------------------	------



Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΣΕΛ.

- ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
- ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	2
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	4
- Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....	10
- ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΙΣΤΩΣΕΩΣ.....	13
- ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΝΣΕΙΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	15
- ΤΕΧΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	18
- ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	20
- Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	31
- ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΛΑΔΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΕΧΟΥΝ ΜΕΛΛΟΝ.....	37
- ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ.....	47
- Η ΔΙΑΦΟΡΑ.....	50
- Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ.....	65
- Η ΔΙΑΦΕΡΕΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	67
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΥΤΗΣ ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΗΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ- ΤΗΤΑ.....	71
- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	106
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Στην προσπάθειά μας αυτή να επισημανούμε τους οικονομικούς όρους και τις προϋποθέσεις που χρειάζονται στο να δημιουργήσουμε κάποια επιχείρηση που θα καταφέρει να επιβιώσει εναντί άλλων του κλάδου, καλά είναι να σταθούμε λίγο στην λέξη επιχείρηση και στα στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με αυτήν. Πριν αρχίσουμε την παραπέρα επισημάνση ορων.

Ε Ν Ν Ο Ι Α Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η Σ

Συνήθως όταν λέμε επιχείρηση εννοούμε ένα συνδυασμό τριών συντελεστών της παραγωγής (εδαφους - εργασίας και κεφαλαίου) ο οποίος αποβλέπει στην πραγματοποίηση ενός οικονομικού αποτελεσματος. Για να υπάρξει συνεπώς επιχείρηση, πρέπει να συνυπάρχουν και οι τρεις συντελεστές της παραγωγής, το εδαφος επί του οποίου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση ή το οποίο θα καλλιεργηθεί, αν πρόκειται για γεωργική επιχείρηση, ή θα εξορυχθεί, αν πρόκειται για μεταλλευτική επιχείρηση, ή εργασία που παρέχεται από το εργατούπαλληλικό προσωπικό ή από τον ίδιο τον επιχειρηματία και το κεφάλαιο το οποίο είναι δυνατόν να κατατίθεται ολό ή μέρος αυτού από τον ίδιο τον επιχειρηματία (ίδιο κεφάλαιο της επιχ/σης) ή από τρίτους δια του δανεισμού (Ξενο κεφάλαιο).

Η σχέση μεταξύ των τριών αυτών συντελεστών καθορίζεται ύστερα από μεγάλη σκεψη από τον επιχειρηματία, ο οποίος αποτελεί το νου ή την καρδιά της επιχειρήσεως και εξαρτάται από το είδος και το μέγεθος κάθε επιχειρήσεως.

Για να υπάρξει επιχείρηση πρέπει ακόμη ο σκοπος να είναι οικονομικός, να αποβλέπει δηλ. στην πραγματοποίηση κέρδους, ή την αποφυγή ζημίας ή όχι σε φιλανθρωπικό ή ψυχαγωγικό ή σε κάποιο άλλο σκοπο (Ιδρυση Ορφανοτροφείου Γυμναστηρίων κ.λ.π.) και βεβαία να υπάρχει το στοιχειο του κινδύνου.

Βεβαία το κερδος αυτο που θα επιτεφχθει από την προσπάθεια αυτή ονομαζεται επιχειρηματικό κερδος και αποτελεί την αβεβαίη αμοιβή του επιχειρηματία, διαφέρει δε από την αμοιβή

του εργατή γιατί :

α) Η αμοιβή του εργατή είναι βέβαιη ή ορισμένη, ενώ του επιχειρηματία είναι αβέβαιη ή απροσδιόριστη.

και β) Η αμοιβή του εργάτη δίδεται, γιατί αυτός παρέχει κυρίως εκτελούσα εργασία, ενώ ο επιχειρηματίας παρέχει ως επί το πλείστον διευθυνούσα εργασία.

Το επιχειρηματικό κέρδος μπορούμε να το διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στο ακαθάριστο επιχειρηματικό κέρδος ή στο καθαρό επιχειρηματικό κέρδος. (Το ακαθάριστο επιχειρηματικό κέρδος προκύπτει από τις ακαθάριστες εισπραξιές για ορισμένο χρονικό διάστημα, κυρίως για ένα έτος, μετά την αφαίρεση της αξίας των πρώτων υλών, ή των ετοιμών προϊόντων, των ημερομισθίων ή μισθών των εργατών ή υπαλλήλων ή των λοιπών ειδικών ή γενικών εξόδων ήτοι των μεταφορικών, φοροτικών, ασφαλιστικών, τελωνειακών διασαφίσεων, φόρων παντός είδους, ενοικίων, φωτισμού, καθαριότητας, υδρευσεως και τόκων του ξένου κεφαλαίου.

Το επιχειρηματικό κέρδος, είναι αυτό που μας ενδιαφέρει ή προκύπτει από το ακαθάριστο, αφού αφαιρεθούν και τα εξής :

α) Η αμοιβή του επιχειρηματία για τη διευθυνούσα εργασία, που προσφέρει στην επιχείρησή του, πόσο δηλ. μισθο θα έδινε, αν ο ίδιος δεν αναλάμβανε την διεύθυνση της επιχείρησής του, και την ανέθετε σε ξένο πρόσωπο. β) Ο τόκος του κεφαλαίου, που έχει καταθέσει ο ίδιος ο επιχειρηματίας στην επιχείρησή του. γ) Η εγγειος πρόσοδος των ακινήτων περιουσιακών στοιχείων του επιχειρηματία που έθεσε στην διάθεση της επιχείρησής, ήτοι

των γηπέδων, των οικημάτων, των αποθηκών κ.λ.π. και δ) Το ασφαλιστρο, το οποίο είναι απαραίτητο για την αντιμετώπιση των κινδύνων, τους οποίους αναλαμβάνει η επιχείρηση.

Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ι Α Κ Ε Σ Δ Ρ Α Σ Τ Η Ρ Ι Ο Τ Η Τ Ε Σ

Επανερχομαστε στην επιχείρηση στη γενικότερη της μορφή επιτελεί τρεις αλληλοεμπλεκόμενες και αλληλοϋποστηριζόμενες δραστηριότητες.

ΕΠΙΝΟΕΙ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΕΙ, ΠΩΛΕΙ

Στο μετρο που οι δραστηριότητες αυτές εκπληρώνονται αποτελεσματικά (κυρίως οι πωλήσεις, που αντιπροσωπεύουν πολλές φορές το δυσκολότερο μέρος της εργασίας) η επιχείρηση επιβιώνει η προοδεύει.

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το πρώτο βήμα, για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι να βρεθεί μια καλή ιδέα για ένα εμπορευσιμο προϊόν η για μια εμπορευσιμη υπηρεσία.

Το πρώτο βήμα υποδιαιρείται σε μια σειρά από επί μέρους ενεργειες.

1. Γέννηση της ιδέας: Εντοπισμός κάποιας ανάγκης στην αγορά που μπορεί να καλυφθεί με την προσφορά συγκεκριμένου προϊόντος η συγκεκριμενης υπηρεσίας.

Εναλλακτικά, αναγνώριση κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος

η καποιας συγκεκριμένης υπηρεσίας, για το οποίο ή για την οποια μπορεί να δημιουργηθει ζήτηση αγοράς.

2. Αξιολόγηση της ιδέας: Συγκέντρωση στοιχείων σε αρκετή έκταση και αρκετο βαθος για αξιοπιστη αποφαση.

α) Η ιδέα: Εφικτης; εμπορευσιμη; προστατεύσιμη;

β) Το προϊόν ή η υπηρεσία: ποιοτητα (εμφάνιση, συσκευασία, λειτουργικότητα, ανθεκτικότητα, ασφάλεια χρήσης, ευχέρεια συντηρησης και ευχερεια επισκευης των προϊόντων) κόστος, τιμή προσφοράς.

γ) Η αγορά: κυριοι χρήστες, ανάγκες και συνήθειες τυπικού χρηστη, αγοραστικη συμπεριφορά και οικονομικές δυνατότητες τυπικού χρηστη, μέγεθος αγοράς, ανταγωνισμός.

δ) Η επένδυση: εγκαταστάσεις (είδος, έκταση), μηχανήματα (είδος, πλήθος) προσωπικό (είδος, πλήθος) κεφάλαιο κίνησης (για πολές αναγκες, ποσο).

ε) Το επιχειρηματικο ρισκο: υφος επένδυσης, παραγωγικότητα επένδυσης, πιθανα προβλήματα και κόστος αντιμετώπισης τους.

3. Επικύρωση της ιδέας:

α) Ανάλυση της αξιοπιστίας των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και επιβεβαίωση των οικονομοτεχνικών συμπερασμάτων.

β) Επιβεβαίωση της αποδοχης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά (χρειάζεται ιδανικά δοκιμαστικη προσφορά σε περιορισμένη βάση μεσα από προσεκτικά επιλεγμένα κανάλια διάθεσης, ανάλυση των αντιδράσεων της αγοράς και προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις απαιτήσεις ή προτιμήσεις του

χρηστη).

4. Προστασία της ιδέας: Εξασφάλιση αποκλειστικότητας είτε μέσω εμπορικής συμφωνίας, είτε μέσω διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Το δεύτερο βήμα για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι να σχεδιασθεί η δράση για υλοποίηση της ιδέας. Το δεύτερο αυτό βήμα, όπως και το πρώτο, υποδιαιρείται και πάλι σε μια σειρά επί μέρους ενεργειών:

1. Οργανωτικός Σχεδιασμός: Νομική μορφή, διοικητική δομή, κύρια στελεχη, καταμερισμός ρόλων (ποιός θα κάνει τι), ροή εργασίας (τι, πώς, με ποια σειρά), χρονικός προγραμματισμός δραστηριοτήτων (τι, πότε) και εκταμίευσης κεφαλαίων (ταχύτητα πορείας, οριοθέτηση αναγκών).

2. Εμπορικός Σχεδιασμός:

α) Τιμή, διαφήμιση (τι, πώς, πού, ποσο) προώθηση πωλήσεων. (πώς), δικτυο διανομής (πού, έκταση), σύστημα παρακολούθησης αγοράς, σύστημα ελέγχου πωλήσεων, τεχνική υποστήριξη χρηστη.

β) Στρατηγική εισόδου της επιχείρησης στην αγορά: στρατηγική καινοτομίας (πρώτη στην αγορά - χρειάζεται να αποθαρρύνει τυχών μιμητες), στρατηγική μίμησης (δεύτερη στην αγορά - χρειάζεται να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητά της, μειώνοντας την τιμή, ή/και βελτιώνοντας την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει).

3. Συμμόρφωση με το Νόμο:

- α) Προστασία περιβάλλοντος (φυσικού, κοινωνικού, πολιτιστικού), προστασία εργαζομένου, προστασία καταναλωτή και χρήστη
- β) Κανονισμοί πολεοδομίας, κανονισμοί διακίνησης αγορών και ατομών, κανονισμοί παραγωγής και προμήθειας και χρήσης επικινδυνών ουσιών.
- γ) Άνοιγμα φορολογικού μητρώου, εγγραφή στα αρμόδια επιμελητηρία και ταμεία.
- δ) Άδειες εγκατάστασης, λειτουργίας και πώλησης.

Το τρίτο βήμα για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι να εξασφαλισει το επενδυτικό κεφάλαιο για την εφαρμογή του σχεδίου δράσης. Το βήμα αυτό, όπως και τα προηγούμενα, υποδιαιρείται και πάλι σε μια σειρά από επί μέρους ενέργειες.

1. Κατάρτιση Οικονομοτεχνικής Μελέτης

Συγκεντρώνονται όλες των πρωτογενών στοιχείων και των αποτελεσμάτων ανάλυσης από τα παραπάνω δύο πρώτα βήματα και οργάνωσής τους σε περιεκτικό, πειστικό και εμφανίσιμο κείμενο.

2. Πηγές Επενδυτικών Κεφαλαίων και Βολιδοσκόπηση πηγών:

- α) Προσωπική πόροι πιστωτικοί οργανισμοί (γενικές και ειδικές τραπεζες) κρατικά και κοινοτικά προγράμματα ανάπτυξης, επιχειρηματίες, εταιρίες.
- β) Παρουσίαση του εγχειρήματος, της σκοπιμότητας του, της αξιοπιστίας του και της μεθόδευσης του σε πιθανούς χρηματοδότες.

3. Υποβολή της Μελέτης (ή Αίτησης) για Χρηματοδότηση και Υποστήριξη των Οικονομικοτεχνικών Συμπερασμάτων.

Επισημοποίηση της πρότασης και δικαιολόγηση όλων των πρωτογενών στοιχείων και των αποτελεσμάτων ανάλυσης, είτε γραπτά είτε προφορικά. Παρουσίαση των σχετικών ικανοτήτων και εμπειριών των υπεύθυνων του εγχειρήματος.

4. Διαπραγμάτευση Συμμετοχής. Κατανομή μετοχών, ποσοστά συνεταιρισμού, όροι επιστροφής κεφαλαίου.

Εδώ και πριν προχωρήσουμε στο τέταρτο και πέμπτο βήμα της δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης, καλό θα ήταν να σταθούμε λίγο στο σημείο αυτό, και να εξετάσουμε ένα απ'τα πιο βασικά στάδια: της ανεύρεσης χρημάτων για την δημιουργία κεφαλαίου; τους τρόπους χρηματοδότησης μας, την σχέση ξενου - ίδιου κεφαλαίου και πια η συμφέρουσα χρηματοδότηση όσον αφορά τις υποχρεώσεις και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην προσπάθεια της να επιβιώσει στην αγορά και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις, για μακροχρόνια βιώσιμη επιχείρηση μέσα στον κλάδο της.

- ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

- ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ

- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΔΑΝΕΙΣΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Εδώ βέβαια εμείς θα ασχοληθούμε με το κεφάλαιο, ανάλογα με την κυριότητα (ιδιοτοικονομική άποψη) που διακρίνεται σε ίδιο και ξένο.

Ίδιο λέγεται το κεφάλαιο, που ανήκει στον ίδιο τον επιχειρηματία και ξένο εκείνο που ανήκει στους τρίτους από τους οποίους, το έχει δανειστεί ο επιχειρηματίας. Συνήθως βάση επιστημονικών οικονομικών ερευνών, στην έναρξης παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης καλό θα είναι οι νέες επιχειρήσεις να στηρίζονται σε ίδιο κεφάλαιο.

Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Αφηνουμε προς το παρών και το κεφάλαιο για πιο ουσιαστική ανάλυση αργότερα, και περνάμε στην σημασία και τη σπουδαιότητα των επενδύσεων που είναι τεράστια, γιατί με τις επενδύσεις το άτομο αλλά και το κράτος, εάν πρόκειται για ιδιωτική ή δημοσια επένδυση, αποκτούν την ικανότητα ν' αυξήσουν την παραγωγή τους. Η αύξηση αυτή συντελεί στην ακόμη μεγαλύτερη αύξηση της επένδυσεως, η οποία φέρει στη συνέχεια ακόμη μεγαλύτερη αύξηση, στην παραγωγή κ.λ.π. και συνεπώς την οικονομική ανθήση στην χώρα μας.

Η Ελλάδα όμως, όπως και κάθε άλλη υπό ανάπτυξη χώρα, συναντά μεγάλες δυσχέρειες όσον αφορά την χρηματοδότηση των επενδύσεων σ' όλους τους τομείς της οικονομικής της δραστηριότητας.

Η χρηματοδότηση των επενδύσεων με την έκδοση, νέου χρηματος πρέπει ν' αποκλεισθεί, γιατί μας οδηγεί στον πληθωρισμό.

Η ενδεδειγμένη συνεπώς μορφή χρηματοδοτήσεων των επενδύσεων είναι η αποταμίευση, ιδιωτική και δημόσια, και η αλλοδαπή.

Η εγχώρια ιδιωτική χρηματοδότηση δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκής, γιατί η Ελληνική οικονομία παρουσιάζει μεγάλη ροπή προς κατανάλωση εξ' αιτίας του χαμηλού κατά κεφαλήν εισοδήματος. Συνεπώς δυνατότητες σοβαρής αποταμιεύσεως και στην συνέχεια επενδύσεως παρουσιάζουν μόνο οι ανώτερες εισοδηματικές

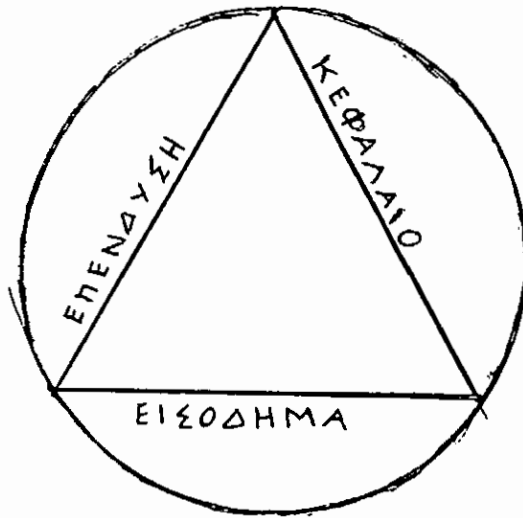
ταξεις, οι οποίες όμως θα πρέπει γι' αυτό να απέχουν από πολυτελείς καταναλώσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με κατάλληλη φορολογική πολιτική, η οποία αποβλέπει στον περιορισμό αυτών των καταναλώσεων και στη διεύρυνση της βάσης της χρηματοδότησεως.

Αυτό εξ' άλλου αποβλέπει στην χρηματοδότηση, δηλ. των επενδύσεων με τις ίδιες της δυνάμεις και ο σχετικός νόμος, με τον οποίο απαλλάσσεται της φορολογίας, το μέρος εκείνο του εισοδήματος των επαρχιακών βιομηχανικών επιχειρήσεων, το οποίο διατίθεται για επέκταση της βιομηχανίας.

Μεγάλη επιδραση στην ιδιωτική χρηματοδότηση των επενδύσεων ασκεί και το ύψος του τόκου, το οποίο, για να προσελκύσει κεφάλαια, πρέπει να κυμαίνεται σε υψηλό επίπεδα. Τούτο σημαίνει ότι η ελπιζόμενη αποδοτικότητα των κεφαλαίων, που επενδύονται, πρέπει να είναι ακόμη μεγαλύτερη από το ύψος του τόκου. Συνεπώς η χρηματοδότηση των επενδύσεων με χαμηλή αποδοτικότητα είναι δυσχερής και οι ιδιωτικές αποταμιεύσεις κατευθύνονται σε τομείς επενδύσεων, οι οποίοι παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια κέρδους. Υπάρχουν όμως επενδύσεις με μικρά περιθώρια κέρδους, αλλά οι οποίες έχουν πρωταρχική σημασία για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Τις επενδύσεις αυτές αναλαμβάνει το κράτος. Τα κεφάλαια για τις επενδύσεις αυτές βρίσκει το κράτος είτε με καταλληλο χειρισμό της φορολογίας, είτε με εσωτερικά, είτε με εξωτερικά δάνεια.

Απόσπασμα μέχρι τώρα αναπτύχθηκαν, προκύπτει η διαπίστωση ότι οι τρεις έννοιες, το εισόδημα, το κεφάλαιο και η επένδυση

αποτελούν ένα ολοκληρωμένο κυκλώμα, που συνεχώς εναλλάσσεται, όπως το κατωτέρω διαγράμμα.



Διάγραμμα Νο.1 Η εναλλαγή κυκλώματος

Εισόδημα - Κεφάλαιο - Επένδυση

Δ Ι Α Κ Ρ Ι Σ Ε Ι Σ Π Ι Σ Τ Ω Σ Ε Ω Σ

Π Ι Σ Τ Η - Π Ι Σ Τ Ω Σ Η

Πίστη στην οικονομική επιστήμη λέγεται η ικανότητα, που έχει κάποιος να λαμβάνει οικονομικά αγαθά και μάλιστα χρήματα με την υποσχηση ότι θα τα επιστρέψει στο μέλλον.

Πίστωση λέγεται το ποσό των χρημάτων ή άλλων οικονομικών αγαθών, τα οποία μπορεί να λάβει κάποιος με την υποσχηση, ότι θα τα επιστρέψει στο μέλλον.

Εκείνος που λαμβάνει την πίστωση λέγεται πιστολήπτης ή χρεώστης και εκείνος, που δίδει την πίστωση, λέγεται πιστοδότης ή πιστωτής. Εδώ εμείς αναφερόμαστε φυσικά σ'αυτούς τους όρους γιατί είναι κάποιοι όροι που σίγουρα υπολογίζουν οι τράπεζες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα στις αποφάσεις τους που θα δώσουν χρήματα; και που όχι; με στόχο το κέρδος με το λιγότερο ρίσκο και κίνδυνο μη επανεισπραξης των χρημάτων.

Η πίστωση διακρίνεται βάσει διαφόρων κριτηρίων σε διάφορες
σε διάφορες κατηγορίες:

α) Αναλόγως του σκοπού, που επιδιώκει, σε παραγωγική και καταναλωτική. Παραγωγική λέγεται η πίστωση εκείνη, που επιδιώκει την παραγωγή άλλων αγαθών, όπως είναι οι πιστώσεις, που χορηγούνται στους γεωργούς, κτηνοτρόφους, ψαράδες, βιοτέχνες, βιομήχανους, εμπόρους κ.λ.π. για την εξυπηρέτηση του επαγγέλματός τους. Καταναλωτική λέγεται η πίστωση εκείνη, που αποβλέπει στη θεραπεία, ορισμένων αναγκών του πιστολήπτη, όπως

είναι π.χ. η πίστωση, που λαμβάνει κάποιος από φίλο του, για να θεραπεύσει το αρρωστο παιδί του.

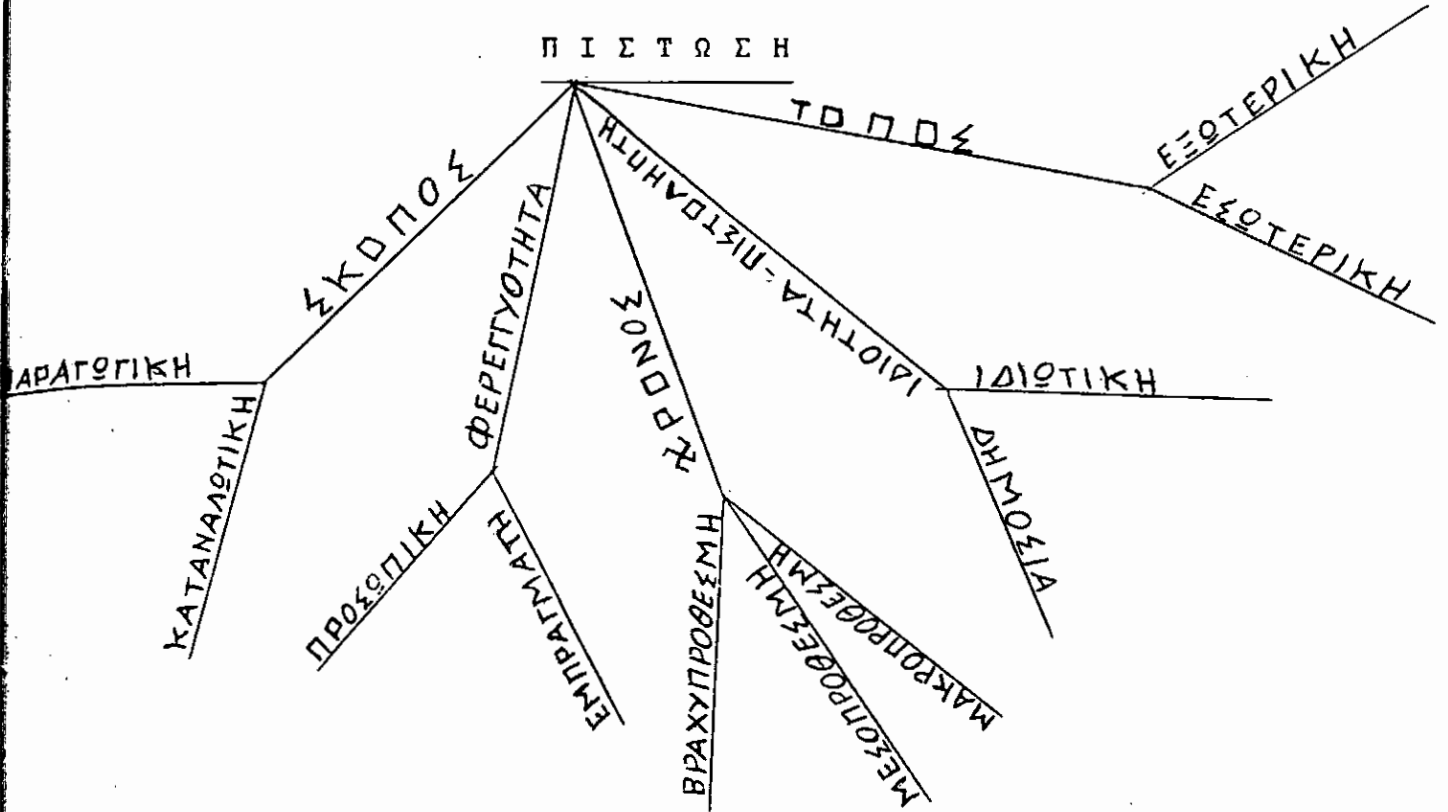
β) Αναλόγως της φερεγγυότητας του πιστολήπτη σε προσωπική και εμπράγματα. Προσωπική λέγεται η πίστωση εκείνη, που στηρίζεται σε προσωπικές αρετές του πιστολήπτη. Δεν είναι μεθυσος, ούτε φυγόπονος, ούτε σπάταλος, αλλά εργατικός και συνεπής στις συναλλαγές του. Εμπράγματα λέγεται η πίστωση εκείνη, που στηρίζεται στην εμπράγματα φερεγγυότητα του πιστολήπτη, την υποθήκη ή το ενέχυρο.

γ) Αναλόγως του χρόνου επιστροφής σε βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη. Βραχυπρόθεσμη λέγεται όταν το δάνειο επιστραφεί μέσα σ'ένα έτος το πολύ, μεσοπρόθεσμη από ένα μέχρι πέντε έτη και μακροπρόθεσμη, από πέντε έτη και άνω.

δ) Αναλόγως της ιδιότητας του πιστολήπτη, σε δημόσια, και ιδιωτική. Δημόσια λέγεται η πίστωση εκείνη της οποίας δανειζόμενος είναι το κράτος και ιδιωτική είναι εκείνη της οποίας δανειζόμενος είναι ιδιώτης και

ε) Αναλόγως του τόπου, στον οποίο πραγματοποιείται σε εσωτερική και εξωτερική. Εσωτερική λέγεται η πίστωση εκείνη, που πραγματοποιείται στο εσωτερικό της χώρας και εξωτερική, όταν γίνεται στο εξωτερικό.

Διάγραμμα Νο.2 Η διάκριση της πιστώσεως



ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μπορεί να είναι:

- α) Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες (αρχικό ή συμμετοχικό κεφάλαιο)
- β) Εξωγενείς πηγές, οπότε έχουμε το ξένο ή δανειακό κεφάλαιο (Τραπεζικά Δάνεια και Πιστώσεις).

Από τα παραπάνω συνοπτική ανάλυση προκύπτει ότι $\alpha + \beta = \Gamma = \text{Ίδιο}$
 $+ \text{Ξένο} = \text{ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ}$

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΙΔΙΟ ΚΑΙ ΞΕΝΟ

Η διακρίση του κεφαλαίου μιας επιχείρησης σε ίδιο και ξένο δεν είναι μόνο θεωρητική και δεοντολογική αλλά ουσιαστική από πολλές αποψεις, οι κυριότερες των οποίων είναι:

1) Από αποψη φορέα κινδύνων:

- Το ίδιο κεφάλαιο αποτελεί το θεμέλιο της δομής της επιχείρησης.
- Όσο μεγαλύτερο είναι το ίδιο κεφάλαιο, συγκριτικά προς το ξένο, τόσο ισχυρότερη και ανθεκτικότερη είναι η επιχείρηση σε οικονομικές διακυμανσεις, κρίσεις και συγκυρίες.

2) Από αποψη διάρκειας

Το ίδιο κεφάλαιο βρίσκεται στην διάθεση της επιχείρησης σ'όλη τη διάρκεια της ζωής της, αντίθετα με το ξένο κεφάλαιο που πρέπει να επιστραφεί μετά την πάροδο της συμφωνημένης προθεσμίας.

3) Από αποψη κόστους

Το ίδιο κεφάλαιο δεν αποτελεί πηγή δαπανών σε αντίθεση με το ξένο το οποίο δημιουργεί δαπάνες (τόκοι, προμήθειες λοιπά έξοδα δανειοδότησης κ.λ.π.).

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΓΚΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Περιλαμβάνει το σύνολο των αναγκαίων ενεργειών για:

- Εκτίμηση και εξεύρεση του αναγκαίου επιχειρησιακού κεφαλαίου.
- Προσδιορισμό της διάρθρωσης του κεφαλαίου σε πάγια και κυ-

κλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία.

(προγραμματισμός των οικονομικών μέσων)

- Καθορισμό της πολιτικής χρηματοδότησης που πρέπει να ακολουθηθεί ως προϊόν σωστού προγραμματισμού.

Η κατάρτιση του σχεδίου χρηματοδότησης είναι πολύπλοκο και αρκετά δύσκολο πρόβλημα, γιατί οι μεταβολές στη λειτουργία και τη δραση των επιχειρήσεων επηρεάζονται και από εξωγενείς παραγοντες που μπορούν να επιφέρουν αποκλίσεις μεταξύ προγράμματος και πραγματικότητας. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι μεταβολές στις συνήθειές της αγοράς, η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής - διάθεσης, οι νέες εφευρέσεις (τεχνολογία - μηχανήματα κ.λ.π.).

Επίσης η κατάρτιση του σχεδίου χρηματοδότησης, απαιτεί εξειδικευμένες τεχνικές και οικονομικές γνώσεις και γι' αυτό είναι απαραίτητη η συνεργασία οικονομολόγων και μηχανικών. Οι τεχνικές γνώσεις σχετίζονται με τον καθορισμό του ύψους των παγίων, τα τεχνικά χαρακτηριστικά του εξοπλισμού, την παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης, και την ποιότητα των προϊόντων, την διάρκεια ζωής του εξοπλισμού κ.λ.π.

Οι οικονομικές γνώσεις σχετίζονται με την έρευνα της αγοράς (MARKETING), με την σωστή οργάνωση, και διοίκηση της επιχείρησης (MANAGEMENT), με τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους παραγωγής, που είναι στοιχείο απαραίτητο για την εκτίμηση του ανταγωνισμού, με τον προϋπολογισμό των αποτελεσμάτων και της βιωσιμότητας της επιχείρησης κ.λ.π.

Τ Ε Χ Ν Ι Κ Ο Ο Ι Κ Ο Ν Ο Μ Ι Κ Η Μ Ε Λ Ε Τ Η

Αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή σύνταξη του σχεδίου χρηματοδότησης και την αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές:

- Γενικά στοιχεία για την επιχείρηση και τους φορείς της, για την προτεινόμενη επένδυση και τη σκοπιμότητά της κ.λ.π. -
- Στοιχεία αγοράς για το προϊόν που θα παραχθεί και για τον κλάδο στον οποίο ανήκει.
- Στοιχεία του τόπου που θα πραγματοποιηθεί η επένδυση.
(υποδομή περιοχής περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις και κόστος αντιμετώπισης τους κ.λ.π.).
- Τεχνικά στοιχεία της επένδυσης (αναγκαίες, κτιριακές εγκαταστάσεις, τρόπος και κόστος κατασκευής τους, μηχανήματα, λοιπός εξοπλισμός, παραγωγική διαδικασία.
- Οικονομικά στοιχεία (οργάνωση και διοίκηση επιχείρησης, δίκτυο πωλήσεων, απαραίτητο προσωπικό κατά ειδικότητα, συμβάσεις εμπορικής συνεργασίας, εκτίμηση κόστους επένδυσης και χρηματοδότησή του, εκτίμηση αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης και χρηματοδότησή του, εκτίμηση οικονομικών αποτελεσμάτων της επένδυσης κ.λ.π.).
- Εκτίμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και των γενικότερων επιπτώσεών της.
(κοινωνικά και αναπτυξιακά κριτήρια κ.λ.π.).

ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το ύψος των κεφαλαίων που θα επενδυθούν σε πάγια ενεργ-

γνητικά στοιχεία, πρέπει να προσδιορίζεται με κάθε δυνατή ακρίβεια και με μεγάλη σοβαρότητα γιατί έχει σημαντικές συνέπειες στην παραπέρα εξέλιξη της επιχείρησης, την υπόστασή της και τη βιωσιμότητά της.

Τυχόν υπερεκτίμηση των αναγκαίων παγίων στοιχείων θα δημιουργήσει στην επιχείρηση "αργούν παραγωγικό δυναμικό" ή θα οδηγήσει σε υποαπασχόληση των παγίων στοιχείων, με σοβαρές επιβαρυντικές συνέπειες για την επιχείρηση.

Αντίθετα, τυχόν υποεκτίμηση των αναγκαίων παγίων περιουσιακών στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε "υπεραπασχόληση" παγίων, σε όχι σωστή παραγωγή, σε κακή ποιότητα προϊόντων, σε απώλεια τμήματος της αγοράς κ.λ.π.

Η περιγραφή των αναγκαίων παγίων στοιχείων, το κόστος, τα τεχνικά χαρακτηριστικά κ.λ.π. πρέπει να αναλύονται με κάθε λεπτομέρεια στην τεχνικοοικονομική μελέτη.

ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο προσδιορισμός τους ύψους των αναγκαίων κεφαλαίων που είναι δεσμευμένα σε κυκλοφοριακά κεφάλαια είναι συνάρτηση:

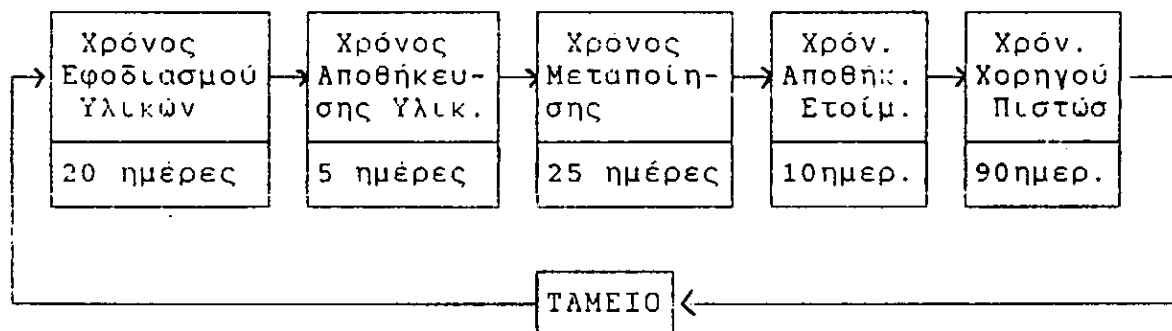
- Της χρονικής διάρκειας του παραγωγικού κυκλώματος της επιχείρησης.
- Της παραγωγικής της ικανότητας.
- Διαφορών άλλων παραγόντων (αντικείμενα δραστηριότητας, εποχικότητα συγκέντρωσης πρώτων υλών, εποχικότητα παραγωγής κ.λ.π.).

Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Ι Κ Ο Κ Υ Κ Λ Ω Μ Α

Με τον όρο παραγωγικό κύκλωμα (ροή παραγωγικής διαδικασίας) εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη του εφοδιασμού της επιχείρησης με τις απαραίτητες πρώτες και βοηθητικές ύλες μέχρι και την επανεισορή. (εισπραξη της αξίας των παραγόμενων και πωλούμενων προϊόντων, όπως φαίνεται αναλυτικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα Νο.3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ



Χρόνος εφοδιασμού πρώτων υλών: Είναι ο απαιτούμενος χρόνος για την εκτέλεση της παραγγελίας προμήθειας πρώτων υλών από τον προμηθευτή. Ενδιαφέρει τον αγοραστή και έχει σημασία, μόνο αν η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προκαταβάλει (μερικά ή ολικά) την αξία της παραγγελίας.

Χρόνος αποθήκευσης πρώτων υλών: Είναι συνάρτηση του χρόνου εφοδιασμού. Η αποθήκευση κρίνεται απαραίτητη γιατί πρέπει να διασφαλίζεται η συνεχής τροφοδότηση της παραγωγής και να

εναρμονίζεται χρονικά η παραγωγή με τον εφοδιασμό, ώστε να αποφεύγονται πιθανά "κενά" παραγωγής.

Χρόνος παραγωγής: Είναι ο απαραίτητος χρόνος για τη μεταποίηση των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα.

Χρόνος αποθήκευσης ετοιμών προϊόντων: Είναι ο μέσος χρόνος παραγωγής των ετοιμών προϊόντων στις αποθήκες της επιχείρησης, από την ολοκλήρωση της παραγωγής, μέχρι τη διοχέτευσή τους στην κατανάλωση.

Τόσο ο χρόνος αποθήκευσης πρώτων υλών, όσο και ο χρόνος αποθήκευσης των ετοιμών προϊόντων πρέπει να υπολογίζεται πολύ προσεκτικά, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση επεξεργάζεται πρώτες ύλες που μπορεί να τις προμηθευτεί μόνο σε συγκεκριμένη εποχή και όταν παράγει προϊόντα που επίσης καταναλώνονται εποχιακά.

Χρόνος χορηγούμενων πιστώσεων: Είναι η μέση χρονική διάρκεια των πιστώσεων που παρέχει η επιχείρηση προς την πελατεία της, από την ημέρα της φόρτωσης των προϊόντων, μέχρι την ημέρα είσπραξης της αξίας τους.

Ο χρόνος αυτός είναι συνάρτηση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, των πιστωτικών κανόνων που καθορίζονται κάθε φορά με αποφάσεις της τραπεζας της Ελλάδος, των τοπικών και διεθνών οικονομικών συγκυριών κ.λ.π.

Με βάση το παραπάνω, (Διάγραμμα Νο.3) ο χρόνος του παραγωγικού κυκλώματος της επιχείρησης θα είναι 150 ημέρες.

(20+5+25+10+90=150).

Αν μετά την ανάλυση των οικονομικών δεδομένων της επιχείρησης διαπιστωθεί ότι οι ημερήσιες ανάγκες της για κεφάλαιο είναι:

- Πρώτες και βοηθητικές ύλες	120.000 δρχ.
- Μισθοί, ημερομίσθια, εργ.εισφ. κ.λ.π.	60.000 δρχ.
- Λοιπές δαπάνες	<u>20.000 δρχ.</u>
ΣΥΝΟΛΟ	200.000 ΔΡΧ.

Τότε το απαραίτητο επιχειρησιακό κεφάλαιο για κεφάλαιο κίνησης (κυκλοφοριακά στοιχεία) θα είναι:

$$150 \text{ ημ.} \times 200.000 \text{ δρχ.} = 30.000.000 \text{ δρχ.}$$

Η επανεισορή δηλ. των κεφαλαίων που δεσμεύονται αρχικά θα πραγματοποιηθεί μετά 150 ημέρες και στη συνέχεια το κύκλωμα θα συνεχιστεί ομαλά.

Με τα έσοδα της 150ης ημέρας που ανταποκρίνονται στην παραγωγή της ημέρας αυτής, θα ξαναχρηματοδοτηθεί η έναρξη του δεύτερου παραγωγικού κυκλώματος κ.λ.π.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΩΣΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.

Για την εξασφάλιση σωστής χρηματοδοτικής διάρθρωσης της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να τηρούνται ορισμένες θεμελιώδεις προϋποθέσεις χρηματοδοτικής ισορροπίας (EQUILIBRE FINANCIER). Οι κανόνες αυτοί είναι:

1. Η αξία των παγίων και των λοιπών ενεργητικών στοιχείων μακράς διάρκειας, πρέπει να καλύπτεται με κεφάλαια μακράς διάρκειας.

2. Μέρος του κυκλοφοριακού ενεργητικού πρέπει να χρηματοδοτείται με κεφάλαια μακράς διάρκειας.

Με τον κανόνα αυτό συνδέεται και η έννοια του "καθαρού κεφαλαίου κίνησης" (NET WORKING CAPITAL), το οποίο αντιστοιχεί στο τμήμα εκείνο των κεφαλαίων μακράς διάρκειας, το οποίο έχει επενδυθεί στο κυκλοφοριακό ενεργητικό της επιχείρησης και είναι ίσο με το ποσό κατά το οποίο το κυκλοφοριακό ενεργητικό υπερβαίνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαία η ύπαρξη του "καθαρού κεφαλαίου κίνησης" σε κάθε επιχείρηση, είναι:

α) Καθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διατηρεί ένα ελαχιστο οριο αποθεμάτων πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων (γνωστό και ως απόθεμα ασφαλείας ή "σιδήρου απόθεμα") για να εξασφαλίζει την απρόσκοπη λειτουργία του παραγωγικού και συ-

ναλλακτικού της κυκλώματος.

Το απόθεμα αυτό είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που χρησιμοποιείται παγία από την επιχείρηση και γι' αυτό πρέπει να χρηματοδοτείται με κεφάλαια μακράς διάρκειας.

β) Είναι συνηθισμένο φαινόμενο, ιδιαίτερα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο κύκλος δέσμευσης κεφαλαίων σε κυκλοφοριακά στοιχεία (διάρκεια παραγωγικού κυκλώματος) να είναι μεγαλύτερος από τη διάρκεια των κεφαλαίων με τα οποία χρηματοδοτείται (πιστώσεις προμηθευτών, προεξοφλήσεις συναλαγματικών, βραχυπρόθεσμα δάνεια κ.λ.π.).

γ) Σε επιχειρήσεις με έντονο εποχιακό χαρακτήρα, είναι απαραίτητη η πρόσθετη βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, στην περίοδο αιχμής, η οποία όμως δεν είναι πάντοτε εύκολο να διασφαλιστεί εγκαίρως. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε περίπτωση δυσμενών οικονομικών συνθηκών, κρίσεων κ.λ.π.

δ) Στο κυκλοφοριακό ενεργητικό περιλαμβάνονται πολλές φορές στοιχεία με βραδύτατη κυκλοφορία (προϊόντα παλαιού τύπου με ελάχιστη ζήτηση, επισφαλείς απαιτήσεις κ.λ.π.) τα οποία δεσμεύουν κεφάλαια για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από την διάρκεια της βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η ύπαρξη του "καθαρού κεφαλαίου κίνησης" διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική ρευστότητα στην επιχείρηση. Το ύψος του "καθαρού κεφαλαίου κίνησης" είναι θέμα πραγματικό και είναι συνάρτηση της φύσης της επιχείρησης, της σύνθεσης του κυκλοφοριακού ενεργητικού της, των συνθηκών της αγοράς και των γενικό-

τερων οικονομικών συνθηκών και πρέπει να υπολογίζεται με εμπεριστατωμένη οικονομική και λογιστική ανάλυση.

Συνήθως θεωρείται ικανοποιητική η ρευστότητα της επιχείρησης, όταν οι βραχυπρόθεσμες, υποχρεώσεις δεν υπερβαίνουν το άθροισμα των χρεωστών και των διαθεσίμων και τα αποθέματα χρηματοδοτούνται με κεφάλαια μακράς διάρκειας, επειδή ρευστοποιούνται πολύ δυσκολότερα από τα άλλα κυκλοφοριακά στοιχεία.

Με τον όρο ρευστότητα, εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται, χρονικά και ποσοτικά, στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να τροφοδοτεί απρόσωπα το παραγωγικό της κύκλωμα. Ο βαθμός ρευστότητας μετριέται με τους ακόλουθους αριθμοδείκτες:

Γενική κυκλοφοριακή ρευστότητα (CURRENT RATIO):

$$\frac{\text{Κυκλοφοριακό Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

ACID TEST ή NET QUICK RATIO:

$$\frac{\text{Χρεώστες + Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Στον αριθμοδείκτη αυτό δεν υπολογίζουμε στον αριθμητή τα αποθέματα, επειδή όπως αναφέραμε και παραπάνω, ρευστοποιούνται πιο δύσκολα.

ΑΜΕΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ (NET CASH POSITION)

$$\frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Ληκτές Υποχρεώσεις}}$$

3. Ο τρίτος κανόνας της σωστής χρηματοδοτικής διάρθρωσης

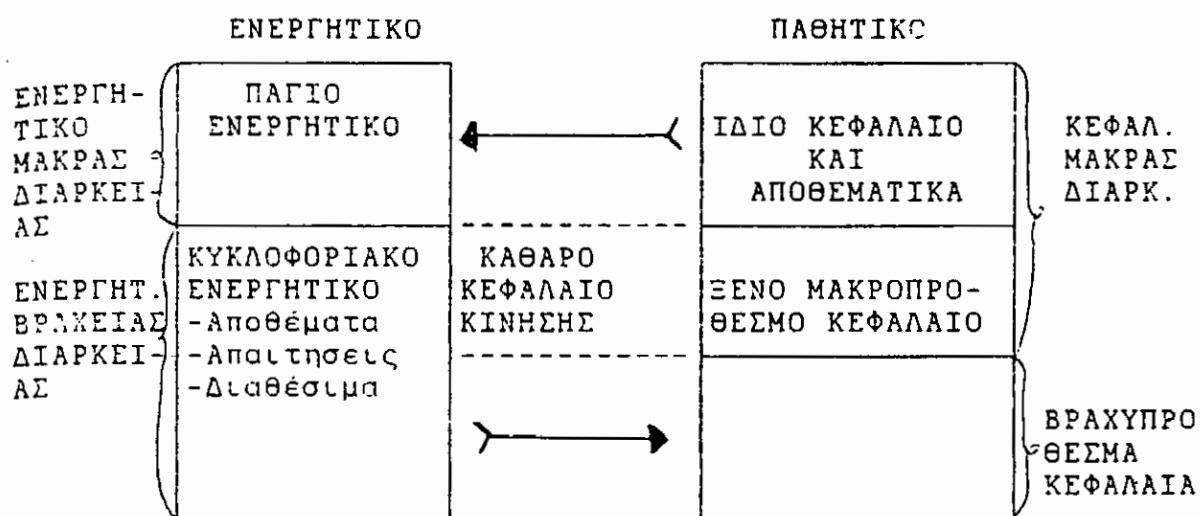
της επιχείρησης, αναφέρεται στην προέλευση των κεφαλαίων μακράς διάρκειας που έχουν επενδυθεί στην επιχείρηση.

Συμφωνα με τον κανόνα αυτό, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ίδια κεφάλαια που να καλύπτουν τουλάχιστο την αξία των παγίων και των λοιπών ενεργητικών στοιχείων μακράς διάρκειας.

Επειδή όμως αυτό δεν μπορεί να συμβαίνει πάντοτε, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να καταφεύγει σε ξένη μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση αλλά σ'αυτή την περίπτωση πρέπει να γίνεται προσεκτική χρήση ώστε:

- Να μην τεθεί σε κίνδυνο μελλοντικά, η ρευστότητα της επιχείρησης.
- Να μην επηρεάζεται δυσμενώς η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της.
- Να μην θίγεται η πιστοληπτική της ικανότητα
- Τα κέρδη που θα προκύψουν, από τις αντίστοιχες επενδύσεις που χρηματοδοτήθηκαν.

Οι αρχές που διατυπώθηκαν παραπάνω για τη χρηματοδοτική ισορροπία της επιχείρησης, συνοψίζονται παραστατικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



"Αφού αναφερθήκαμε νομίζω αρκετά στα θέματα σωστής χρηματοδότησης, - στις διακρίσεις πιστώσεων - στις πηγές άντλησης κεφαλαίων από τους επιχειρηματίες στην εκτίμηση του αναγκαίου επιχειρησιακού κεφαλαίου - το σχέδιο χρηματοδότησης, - Τεχνικοοικονομική μελέτη, - αναγκαία κεφάλαια επένδυσης σε πάγια ενεργητικά - κυκλοφοριακά στοιχεία - καθαρό κεφάλαιο κίνησης και τέλος ρευστότητα και δείκτες". Επανερχόμαστε και συνεχίζουμε την αναφορά στο τέταρτο βήμα για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.

Αυτό είναι να μετουσιωθεί η ιδέα σε συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία μέσω της επένδυσης κεφαλαίων και της εφαρμογής του σχεδίου δράσης, το βήμα αυτό υποδιαιρείται και πάλι σε μια σειρά από επιμέρους ενέργειες, αυτές είναι:

1. Διαμόρφωση Προϊόντος και Υπηρεσίας: Λεπτομερειακός σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κατασκευή προτύπου προϊόντος ή οργάνωση προτύπου υπηρεσίας.

Έλεγχος ποιότητας προτύπου προϊόντος και έλεγχος αποδοτικότητας προτυπου υπηρεσίας.

2. Μαζική Παραγωγή Προϊόντος: Επιλογή του γεωγραφικού διαμερίσματος παραγωγής. (Εξαρτάται από τα δανειοδοτικά και φορολογικά κίνητρα, καθώς επίσης και από τη διάθεση τοπικών πρώτων υλών, αλλά κυρίως εκπαιδευμένου τοπικού δυναμικού). Καθορισμός του ύψους παραγωγής. Καθορισμός των προδιαγραφών του προϊόντος και των προδιαγραφών παραγωγής του. (πρωτόκολλα παραγωγής, μέθοδοι παραγωγής, συστήματα παραγωγής).

Σχεδιασμός της διάταξης και εγκατάστασης των μηχανών. Εργονομικός σχεδιασμός και κατασκευή του χώρου εργασίας. Σχεδιασμός και κατασκευή των εργαλείων εργασίας. Σχεδιασμός και δημιουργία του συστήματος ποιοτικού ελέγχου του προϊόντος και του συστήματος ελέγχου της αποδοτικότητας της παραγωγής.

Επισήμανση και επιλογή προμηθευτών

3. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

α) Αυτόματα συστήματα χωρίς δυνατότητα αναπρογραμματισμού και αναδιοργάνωσης για μαζική παραγωγή ενός προϊόντος με μια και μόνη διαδικασία επεξεργασίας. (απαιτεί μεγάλη αρχική επένδυση).

β) Αυτόματα συστήματα με περιορισμένες δυνατότητες αναπρογραμματισμού και αναδιοργάνωσης για μαζική παραγωγή μιας μικρής ποικιλίας προϊόντων με περιορισμένες παραλλαγές μιας και μόνης διαδικασίας επεξεργασίας.

γ) Αυτόματα συστήματα με μεγάλες δυνατότητες αναπρογραμματισμού και αναδιοργάνωσης για μαζική παραγωγή μιας ποικιλίας προϊόντων με αλλαγή της διαδικασίας επεξεργασίας.

δ) Ανεξάρτητα μηχανήματα πολλαπλής χρήσης χωρίς δυνατότητα αναδιοργάνωσης για παραγωγή μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων σε μικρές ποσότητες ανά ποικιλία.

Το πέμπτο και τελευταίο βήμα για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι να προωθηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά για πώληση και εξασφάλιση εσόδων και περιλαμβάνει:

1. Στρατηγικές Προώθησης Πωλήσεων:

α) Άμεσος τρόπος (μέσω ιδιόκτητων πρατηρίων λιανικής πώλησης μέσω πωλητών που πηγαίνουν από θύρα σε θύρα, μέσω ταχυδρομικών ή τηλεφωνικών παραγγελιών από διαφημίσεις).

β) Έμμεσος τρόπος (μέσω αντιπροσώπων, μέσω πρατηρίων χονδρικής πώλησης, μέσω μεσιτών).

γ) Τρόπος γνωστικοποίησης:

- Διαφημίσεις στο τύπο, ραδιόφωνο, ή και στην τηλεόραση χωρίς ή μαζί με πληροφορίες για απευθείας παραγγελία.
- Διαφημιστικά έντυπα για διανομή σε πεζούς και οδηγούς στο δρόμο για διανομή απο θύρα σε θύρα, για τοποθέτηση στους καλοκαθαριστήρες των αυτοκινήτων, ή και ρήψη από αεροπλάνο
- Διαφημιστικές αφίσες για τοιχοκόλληση
- Διαφημιστικά αεροσυρόμενα πανώ, κ.λ.π.

Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι για να ξεκινήσει κανείς μια νέα επιχείρηση με στόχο την επιβίωσή της μέσα στην

αγορά, χρειάζεται να έχει επιχειρηματικό ταλέντο, να σκέπτεται εμπορικά και να είναι καλός, πωλητής. Η ικανότητα διοίκησης σε μια ατομική επιχείρηση δεν είναι απαραίτητη, τουλάχιστον στην αρχή. Γίνεται όμως γρηγορά αναγκαία, αν η ατομική επιχείρηση προοδεύσει, επεκτείνει τις δραστηριότητές της και μεγαλώσει σε αριθμό υπαλλήλων.

Πριν λοιπόν περάσουμε στην οργάνωση μιας νέας επιχείρησης, στην διάρθρωσή της, την ιεραρχία, τους εναλλακτικούς τρόπους διοίκησης και οργάνωσης, καλό θα είναι να αναφερθούμε και να αναπτύξουμε κάποιες παγίδες που θα αντιμετωπίσουμε στο ξεκίνημα της επιχείρησης.

Η ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κάθε νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει δύο αρχικά προβλήματα που εμφανίζονται σταδιακά:

α) Ο επιχειρηματίας πρέπει να εντοπίσει μια αγορά. Με άλλα λόγια, είναι απαραίτητο να αποφασίσει αν υπάρχουν, πελάτες για το προϊόν ή την υπηρεσία που πρόκειται να προσφέρει. Μολονότι πολλοί μικροί επιχειρηματίες απλώς βασίζονται στο ενστικτο τους για να απαντήσουν σ' αυτή τη βασική, ερώτηση, υπάρχουν πιο επιστημονικές μέθοδοι λύσης του προβλήματος. Είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσουμε κάποια μέθοδο αξιολόγησης που θα είναι πιο ακριβής από τη συναισθηματική απόφαση. Ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να κατασκευάσει δείγματα του προϊόντος που προτίθεται να πουλήσει και να εξετάσει κατά πόσον μπορούν να διατεθούν μέσω επιλεγμένων καταστημάτων. Μπορεί να ζητήσει τη γνώμη ειδικής εταιρείας για να καθορίσει τη ζήτηση για το νέο προϊόν ή υπηρεσία.

β) Αφού εντοπίσει την αγορά, ο επιχειρηματίας πρέπει να διαμορφώσει μια σωστή προσέγγιση Μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, ξεροντας ότι υπάρχει αγορά και έχοντας εντοπίσει τους πιθανούς πελάτες, πρέπει να επικοινωνήσει μαζί τους και να τους πείσει γιατί πρέπει να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Η επικοινωνία με τον πιθανό πελάτη και η μετατροπή του σε αγορυστή είναι αυτό που επιτυγχάνει το Μάρκετινγκ.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι ικανός τόσο στον εντοπισμό της αγοράς, όσο και στη μετέπειτα παρακολούθηση της

δραστηριότητας μάρκετινγκ. Πολλές επιχειρήσεις ενώ βρίσκονται μέσα σε μεγάλη αγορά, αποτυγχάνουν γιατί ανεπαρκές μάρκετινγκ δεν πληροφορεί τους πιθανούς πελάτες για την ύπαρξη του προϊόντος ούτε για τα πλεονεκτήματά του. Άλλοι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν γιατί, υπολογίζουν το μέγεθος της αγοράς μεγαλύτερο από ότι είναι.

Αυτό το τελευταίο - η υπερβολική αισιοδοξία στην αξιολόγηση της αγοράς είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο. Ενώ μια επιχείρηση με μεγάλη πιθανή αγορά μπορεί να διασωθεί με έντονο πρόγραμμα μάρκετινγκ, όταν αντιμετωπίζει αποτυχία, η επιχείρηση που παράγει προϊόν ή υπηρεσία για το οποίο δεν μπορεί να αναπτυχθεί αγορά δεν μπορεί να διασωθεί. Χωρίς πιθανή αγορά, η επιχείρηση, δεν μπορεί να σωθεί ούτε με την πιο εξελιγμένη καμπάνια.

Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κάθε ώριμη αγορά έχει περάσει από τέσσερα στάδια ανάπτυξης: εκκόλαψη, εφαρμογή, εδραίωση και άνεση. Μολονότι ο χρόνος που δαπανάται σε κάθε στάδιο ανάπτυξης, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, πρέπει όλες να περάσουν από τα στάδια αυτά για να επιτύχουν:

α) Εκκόλαψη. Ο επιχειρηματίας που συνήθως εργάζεται μόνο, φτιάχνει τα οικονομικά του σχέδια, υπολογίζει την αγορά, και ετοιμάζει στρατηγικές μάρκετινγκ. Στο στάδιο αυτό είναι ουσιώδης η σωστή γνώση του προϊόντος, η εξοικείωση με

την αγορά και η κατανοηση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Όλα τα χρηματοδοτικά θέματα πρέπει να προβλεφθούν και ολοκληρωθούν στο στάδιο αυτό, περιλαμβανομένης της πρόβλεψης για πιθανή συμπληρωματική χρηματοδότηση αργότερα αν προκύψει ανάγκη.

β) Ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας εφαρμόζει τα σχέδιά του, συχνά με τη βοήθεια πρόσθετου προσωπικού. Εφόσον ένα μέρος της ευθύνης τώρα αρχίζει να μεταβιβάζεται σε άλλους, ο επιχειρηματίας πρέπει να καθιερώσει κάποιο σύστημα μάντζμεντ - που θα περιλαμβάνει και τακτικές εκθέσεις (αναφορές) από το κύριο προσωπικό του, και να κρατά ακριβείς λογιστικούς λογαριασμούς.

γ) Εδραίωση. Η επιχείρηση έχει βγάλει ρίζες, η αρχική επικίνδυνη περίοδος πέρασε και η επιχείρηση μπορεί να εδραιώσει τη θέση της. Όμως, ακόμα και στο στάδιο αυτό υπάρχουν κίνδυνοι: ο επιχειρηματίας μπορεί να αισθάνεται υπερβολικά ικανοποιημένος από τον εαυτό του, ή να ξεκινήσει επέκταση, μόνο και μόνο για να ικανοποιήσει έναν υπερβολικό εγωισμό. Εδώ πρέπει να υπάρχουν προϋπολογισμός και μακροχρόνια σχέδια.

δ) Ανεση. Οι κίνδυνοι πέρασαν και ο επιχειρηματίας μπορεί να διαλέξει έναν από δύο ασφαλείς δρόμους - να συνεχίσει να επεκτείνεται όσο του επιτρέπει η αγορά ή να παραμείνει σε μια σταθερή κατάσταση. Και οι δύο αποφάσεις μπορεί να είναι σωστές. Η επιλογή συνήθως εξαρτάται από τις προσωπικότητες των ιδιοκτητών, που τώρα ανταμείβονται για θυσίες που έ-

καναν στα πρώτα στάδια της ζωής της επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες που ακολουθούν την πορεία των τεσσάρων σταδίων συχνά είναι επιτυχημένοι. Όμως μερικοί, οδηγούμενοι από υπερβολική φιλοδοξία, τείνουν να κινηθούν πολύ γρήγορα στο στάδιο της εδραίωσης, παραβλέποντας τη σημασία των σταδίων της εκκόλαψης και της ανάπτυξης. Αυτοί οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν πρόσθετες υποχρεώσεις, όπως μακροχρόνια μισθωτήρια, αγοράζουν πολύπλοκο και ιδιαίτερα ακριβό εξοπλισμό, προσλαμβάνουν πολλούς υπαλλήλους κ.λ.π.

Οι υποχρεώσεις κοστίζουν πολύ. Κάθε πρόσθετη υποχρέωση απαιτεί μετρητά και απαιτεί υψηλότερα επίπεδα προσόδων από πωλήσεις. Η απεριόριστη φιλοδοξία ωθεί τους επιχειρηματίες σε ανάπτυξη μεγαλύτερη από αυτήν που μπορεί να δικαιολογηθεί από το επίπεδο των πωλήσεων ή τη δυνατότητα εξεύρεσης πρόσθετου κεφαλαίου για επενδύσεις.

Η νέα επιχείρηση πρέπει να περιοριστεί στο μέγεθος εκείνο που μπορεί να υποστηριχθεί, είτε μόνο από τις εισπράξεις των πωλήσεων, είτε από τις εισπράξεις σαν οποιεσδήποτε πηγές προσθετης χρηματοδότησης έχει κανονίσει από πριν.

Χ Ρ Η Μ Α Τ Ι Κ Α Π Ρ Ο Β Λ Η Μ Α Τ Α

Όπως η οικονομική ανταμοιβή του επιτυχημένου επιχειρηματία μετριέται σε δραχμές, έτσι και ο μόνιμος πονοκέφαλος της διοίκησης μετριέται σε έλλειψη δρχ.

Χρηματικά προβλήματα προκύπτουν σε διάφορα σημεία της ζωής της επιχείρησης. Σε κάποιο στάδιο, ακόμα και η εδραιωμέ-

νη επιχείρηση θα υποχρεωθεί να ζυγίσει τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης με τα μειονεκτήματα της απόκτησης του κεφαλαίου που απαιτείται γι'αυτήν. Αλλά σπάνια το πρόβλημα είναι τόσο έντονο, όσο στην φάση του ξεκινήματος.

Η ανεπαρκεια κεφαλαίων είναι συνηθισμένη σε νέες επιχειρήσεις. Εκτός από την προσπάθεια να παρακαμφθούν τα δύο πρώτα στάδια που αναφέραμε πριν, προβλήματα μπορεί να προκύψουν από:

α) Πολύ μικρό αρχικό κεφάλαιο. Πολλοί επιχειρηματίες το ξέρουν αυτό, αλλά η διαθεση τους να ξεκινήσουν, επισκιάζει την αντικειμενική εκτίμηση των πραγμάτων.

β) Λανθασμένο υπολογισμό του κεφαλαιουχικού κόστους. Κάθε κομμάτι του εξοπλισμού, από τα μηχανήματα του εργοστασίου μέχρι τα αυτοκίνητα και τις γραφομηχανές, μπορεί να κοστίσει περισσότερο από όσα έχει υπολογιστεί. Αυτή η τάση συνήθως επιδεινώνεται σε καιρούς υψηλού πληθωρισμού που οι τιμές ανεβαίνουν συχνά και τα απρόβλεπτα ποσοστά.

γ) Λανθασμένο υπολογισμό (ή παντελή έλλειψη υπολογισμού) του κεφαλαίου κίνησης στον ταμειακό προγραμματισμό. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πληρώνει επαναλαμβανόμενα κόστη, όπως ενοίκια, μισθούς κ.λ.π. Ο βασικός νόμος της επιχείρησης μπορεί να συνοψισθεί ως εξής: "όλα κοστίζουν περισσότερο από όσο περιμένετε - κι είναι απαραίτητο να προβλέπονται τα απρόβλεπτα έξοδα".

δ) Αδυναμία διαπραγμάτευσης ευνοϊκών όρων με τους προμηθευτές. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε χρηματική βοήθεια

(όπως πίστωση χωρίς επιβάρυνση με τόκους) από τους προμηθευτές. Μερικές φορές οι προμηθευτές αποδεικνύονται λιγότερο γενναιοδωροι απο ότι προέβλεπε ο προϋπολογισμός.

ε) Έλλειψη κεφαλαίου υποστήριξης. Πολλές επιχειρήσεις χαθηκαν γιατί οι αρχικοί επενδυτές ξέχασαν να φροντίσουν για εφεδρικό κεφάλαιο (είτε μετοχικό - είτε δανειακό) για την περίπτωση που προέκυπτε ανάγκη για πρόσθετα χρήματα.

"Α Λ Λ Ε Σ Π Α Γ Ι Δ Ε Σ"

Το μεγαλύτερο μέρος των αποτυχιών των μικρών επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί σε λανθασμένο εντοπισμό αγοράς, λανθασμένες μεθόδους μάρκετινγκ ή λανθασμένο χειρισμό των οικονομικών. Όμως ο κατάλογος των παγίδων δεν σταματά εδώ.

Μερικές άλλες αιτίες αποτυχίες είναι:

- Λανθασμένη τιμολόγηση (πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή)
- Ακαταλληλότητα (ή έλλειψη) επιχειρηματικού προγραμματισμού
- Κακή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της διοικητικής ομάδας
- Οικογενειακά προβλήματα που αποσπούν την προσοχή του επιχειρηματία.
- Λανθασμένη τοποθεσία, στην περίπτωση καταστήματος λιανικής (αυτό στην πραγματικότητα είναι μέρος του προβλήματος εντοπισμού αγοράς).
- Έλλειψη αυτοπειθαρχίας
- Έλλειψη ενθουσιασμού
- Παράτυπη, παράνομη ή ασυνεπής συμπεριφορά

Όλες ή κάποια από τις αδυναμίες αυτές μπορούν να κτυπή-

σουν οποιαδήποτε επιχείρηση, και η κάθε μια μπορεί να της σώσει τη χαρακτηριστική βολη.

"Επιτυχημένος είναι ο επιχειρηματίας που περιμένει όλα τα πιθανά προβλήματα και τα μετατρέπει σε ευκαιρίες".

Ε Π Ι Λ Ο Γ Η Κ Λ Α Δ Ω Ν Π Ο Υ Α Ν Α Π Τ Υ Σ Σ Ο Ν Τ Α Ι
Κ Α Ι Ε Χ Ο Υ Ν Ε Μ Ε Λ Λ Ο Ν

Ερώτηση:

Δύο επιχειρήσεις, σε διαφορετικούς κλάδους, δίνουν ακριβώς την ίδια απόδοση κεφαλαίου. Υπάρχουν συνθήκες υπό τις οποίες η μια θα "αξίζει" (δηλ. θα έχει μεγαλύτερο "αέρα") από την άλλη;

Απάντηση:

Είναι δυνατό επιχειρήσεις εξίσου επικερδείς να έχουν πολύ διαφορετική αξία, ανάλογα με την προοπτική ανάπτυξης της επιχείρησης και του κλάδου, στον οποίο λειτουργούν.

Αυτό το φαινόμενο παραδοξο εξηγείται καλύτερα αναλύοντας τους στόχους των επενδυτών και χρηματοδοτών της σύγχρονης αγοράς (π.χ. τράπεζες, ιδιώτες). Μολονότι η τρέχουσα δυνατότητα κέρδους της επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη στους υπολογισμούς του χρηματοδότη για την αξία της επιχείρησης, το πιο σημαντικό στοιχείο της εξίσωσης είναι πάντα η δυνατότητα ανάπτυξης.

Η πιο έγκυρη από όλες τις προσεγγίσεις επένδυσης είναι αυτή που βασίζεται στα ποσοστά ανάπτυξης του κλάδου μέσα στον

οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Οι αποφάσεις που βασίζονται μόνο στην τρέχουσα δυνατότητα κέρδους δεν λαμβάνουν υπόψη τις μελλοντικές αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς. Μια επιχείρηση που μόλις φθάνει το οριακό κέρδος μπορεί να γίνει πολύ επικερδής αν αυξηθεί σημαντικά η ζήτηση για το προϊόν της. Επίσης μια επιχείρηση που τώρα έχει κέρδη μπορεί να υποχρεωθεί να κλείσει αν οι συνθήκες αγοράς επιδεινωθούν.

Μόνο με την εξέταση των πιθανών μεταβολών στο μέγεθος της αγοράς είναι δυνατό να υπολογισθεί η πραγματική αξία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, στις αρχές της δεκαετίας του 1980, τα κέρδη της Ελβετικής βιομηχανίας ρολογιών ήταν εντυπωσιακά, ενώ τα κέρδη της νηπιακής βιομηχανίας ψηφιακών ρολογιών ήταν ελάχιστα. Ένας χρηματοδότης (υποψήφιος δανειστής) που υπολογίζει μόνο με βάση τα τρέχοντα κέρδη, θα διάλεγε μια ελβετική εταιρεία μηχανικών ρολογιών αντί μια νέα ηλεκτρονικών ρολογιών. Όμως, σε διάστημα λιγότερο από πέντε χρόνια, το ηλεκτρονικό ρολόι αποδεκάτισε τη βιομηχανία του μηχανικού ρολογιού. Ο επενδυτής που είχε μελετήσει τις προοπτικές ανάπτυξης αντί την τρέχουσα δυνατότητα κέρδους θα είχε διαλέξει τα ηλεκτρονικά ρολόγια και θα είχε κερδίσει μια σημαντική απόδοση στο κεφάλαιό του.

Επειδή οι επενδυτές ασχολούνται πολύ με τις προοπτικές ανάπτυξης, έχει τύχει επιχείρηση σε κλάδο με μεγάλη προοπτική ανάπτυξης, να δανειοδοτηθεί 500 φορές, πάνω από τη τρέχουσα δυνατότητα κέρδους της. Επιχειρήσεις σε φθίνοντες κλάδους θα

είναι τυχερές να χρηματοδοτηθούν για το πενταπλάσιο των ετήσιων κερδών τους.

Επίσεις, ανάλογα με τις προοπτικές ανάπτυξης, μια επιχείρηση με ετήσιο κέρδος 3 εκ. μπορεί να αξίζει πάνω από 30 εκατομμύρια - ή λιγότερο από 5 εκ. - "Σε ακραίες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που αυτή τη στιγμή έχει κέρδη μπορεί να μην μπορεί να βρει κανένα δανειστή".

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ψάξει να βρει αναπτυσσόμενους κλάδους στους οποίους να συμμετέχει. Όμως δεν είναι πάντα δυνατό να ξεχωρίσει κανείς ένα αναπτυσσόμενο κλάδο, από τους άλλους.

Παρά ταύτα, υπάρχουν αρκετές πηγές που μπορούν να προσφέρουν ανεκτίμητες συμβουλές σχετικά με τους αναμενόμενους ρυθμούς ανάπτυξης σε διαφορούς κλάδους. Αυτές περιλαμβάνουν:

- α. Τα εμπορικά ή βιομηχανικά επιμελητήρια
- β. Τις τράπεζες
- γ. Τα αρμόδια υπουργεία (π.χ. Βιομηχανίας - Εμπορίου)
- δ. Συμβούλους Επιχειρήσεων
- ε. Δημοσιευμένες προβλέψεις (π.χ. στον Οικονομικό Τύπο)

Όπως είναι προφανές, η αναγνώριση των αναπτυσσόμενων κλάδων δεν δίνει τη συνολική λύση στο πρόβλημα του επιχειρηματία. Πρέπει να γίνουν έρευνες της αγοράς για να καθορισθεί αν η συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να είναι επικερδής, άσχετα από τις προοπτικές του κλάδου. Ακόμα και στους πιο επικερδείς κλάδους ο προγραμματισμός και η καλή διοίκηση είναι απαραίτητα

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι

" Ε Ε Κ Ι Ν Η Σ Τ Ε Α Π Λ Α "

Τα πιο σοβαρά προβλήματα του ξεκινήματος είναι συνήθως οικονομικά. Ένα μεγάλο μέρος από τα προβλήματα αυτά όμως οφείλονται στο ότι ο επιχειρηματίας διαλέγει ένα μείγμα παγίων - εργασίας που χρησιμοποιεί πολύ κεφάλαιο και όχι αρκετή εργασία.

Τα πάγια κόστη είναι μόνιμα και δεν μπορούν να μειωθούν αν οι πωλήσεις δεν προσδεύουν τόσο γρήγορα όσο υπολογίστηκαν. Από την άλλη μεριά, το κόστος εργασίας μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις τρέχουσες απαιτήσεις. Το εργατικό προσωπικό μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί πιο γρήγορα από ότι μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.

Συνήθως κάποιος εξοπλισμός είναι απαραίτητος. Όλες οι εταιρίες χρειάζονται γραφομηχανές και λογιστικές μηχανές και οι εταιρείες παραγωγής χρειάζονται μηχανήματα για την παραγωγή. Όμως συχνά είναι δυνατά και γενικά προτιμότερο - να αγοράζετε έτοιμα από άλλες εταιρείες ορισμένα εξαρτήματα που απαιτούν πολύ κεφάλαιο (φασόν). Αν είναι δυνατό, η νέα επιχείρηση θα πρέπει να συνεννοηθεί με άλλους κατασκευαστές ή εισαγωγείς προκειμένου να προμηθεύεται όλα τα έτοιμα εξαρτήματα, και να αναλάβει μόνο απλή συναρμολόγηση που είναι διαδικασία βασισμένη σε εργασία. Συγχρόνως, στην αρχή της ζωής της επιχείρησης δεν πρέπει να προσληφθούν πολλοί μόνιμοι υπάλληλοι. Οι μόνιμοι ενέχουν πρόσθετο κόστος λογιστικής,

μισθοδοσίας, ασφαλιστικές εισφορές, πληρωμένες άδειες και αποζημίωση όταν απολυθούν. Αντί γι' αυτό η νέα επιχείρηση μπορεί να ζητήσει εξυπηρέτηση από άλλες επιχειρήσεις και να προσλάβει εργαζόμενους για μερική απασχόληση, ή με ανανεώσιμα συμβόλαια μικρής διάρκειας.

Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση μπορεί να σκεφθεί ν' αγοράσει εξοπλισμό και να προσλάβει εργαζομένους με την άνεσή της. Ακόμη καλύτερα, μπορεί να αναβάλει αυτές τις αποφάσεις μέχρι να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα, του πώς διαγράφεται η οικονομική της θέση.

Παρακάτω δίνουμε κάποιο παράδειγμα, το οποίο φανερώνει το γιατί πρέπει να αποφεύγουμε τις οικονομικές δεσμεύσεις στην αρχή της επιχείρησης:

Η νέα ανεξάρτητη εταιρεία DIRECT MAIL (πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου αντιμετώπιζε την εκλογή:

α) Να αγοράσει αυτόματο εξοπλισμό εκτύπωσης και ταχυδρόμησης και να προσλάβει εξειδικευμένους εργάτες για να χειρίζονται τα μηχανήματα ή

β) Να αναθέσει τις παραπάνω δουλειές σε άλλες εταιρείες που ειδικεύονται σε εκτύπωση και ταχυδρόμηση.

Ο μάνατζερ της εταιρείας υπολόγισε ότι η αγορά του εξοπλισμού κόστιζε λιγότερο από τη δεύτερη επιλογή μόνο αν εξασφάλιζε αρκετή πελατεία, ώστε οι εκτυπωτικές μηχανές να λειτουργούν στο 80% της δυνατότητάς τους. Για τα μηχανήματα αυτόματης ταχυδρόμησης, το ποσοστό ήταν 75%

Η εταιρεία διάλεξε το δεύτερο (β). Αντί να προσλάβει

προσωπικό για την εκτύπωση και την ταχυδρόμηση, μπόρεσε να λειτουργήσει με πωλητές που δούλευαν με ποσοστά, και μια δακτυλογραφο - λογίστρια που δούλευε με μισθό.

Αρχικά οι δουλειές πηγαίνουν τόσο καλά που φαινόταν ότι η καλύτερη εκλογή θα ήταν να είχαν αγοράσει τα μηχανήματα. Όμως, αυτή την αρχική ανθιση ακολούθησε μια σοβαρή ύφεση, και οι δουλειές έπεσαν πολύ. Επειδή όμως η εταιρεία δεν είχε βαρειές οικονομικές υποχρεώσεις, συνέχισε να έχει κέρδος ακόμα και στις χειρότερες συνθήκες.

Αργότερα, όταν οι δουλειές αυξήθηκαν πάλι, η εταιρεία, που τώρα είχε συγκεντρώσει αρκετό δικό της κεφάλαιο, επένδυσε σε εξοπλισμό και πρόσθετους υπαλλήλους.

Τώρα πια, όμως οι δουλειές είχαν επεκταθεί τόσο πολύ, που ακόμα και με δικά της μηχανήματα πάλι έδινε πολλή από τη δουλειά της σε εξωτερικές εταιρείες. Όταν επήλθε νέα ύφεση, η εταιρεία μπόρεσε να καταργήσει το τμήμα της δουλειάς που έδινε έξω, αλλά είχε αρκετές δουλειές για να δικαιολογήσει την ύπαρξη των μηχανημάτων. Αν η εταιρεία είχε επενδύσει σε μηχανήματα από την αρχή θα κατέληγε σε πτώχευση με την πρώτη ύφεση. Ενώ, μη έχοντας το βάρος σταθερού κόστους επιβίωσε στην ύφεση.

"Οι επιχειρήσεις, που έχουν λιγότερες υποχρεώσεις έχουν μεγαλύτερη ευελξία στους άσχημους καιρούς".

Ο Π Ρ Ο Γ Ρ Α Μ Μ Α Τ Ι Σ Μ Ο Σ Σ Τ Η Ν Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η

Η ζωή του μέσου επιχειρηματία χαρακτηρίζεται από

λιγότερη ανεξαρτησία από ό,τι γενικά νομίζεται.

Συγκεκριμένα, αν πρέπει να βρει χρήματα από εξωτερικές πηγές (οπουδήποτε εκτός από δικά του). Θα πρέπει να παρουσιάσει την επιχείρηση με τρόπο που να ελκύσει τους χρηματοδότες και τους τραπεζίτες που ενδιαφέρονται.

Συνήθως ο επιχειρηματίας από φύση του ανυπόμονος και δραστήριος - θεωρεί μπελά το να ασχοληθεί με τον προγραμματισμό. Στην πραγματικότητα αυτό είναι κάτι που πρέπει να το κάνει κάθε μελλοντικός επιχειρηματίας πολύ πριν καταστρώσει τα τελικά του σχέδια.

Το πρόγραμμα, ή σχέδιο της επιχείρησης είναι σημαντικό γιατί επιβάλλει στον επιχειρηματία να σκεφθεί οργανωμένα τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του εγχειρήματος που ετοιμάζει, και τον αναγκάζει να εξετάσει το θέμα πιο αυστηρά από ότι θα έκανε αλλιώς.

Οι επαγγελματίες χρηματοδότες - όπως οι τράπεζες - απαιτούν γραπτό σχέδιο της επιχείρησης κατά την άποψή τους, ο επιχειρηματίας που δεν είναι σε θέση να ετοιμάσει μια ακριβή και πλήρη γραπτή ανάλυση της επιχείρησης θα πάσχει και από άλλες διοικητικές αδυναμίες.

Το ικανοποιητικό σχέδιο επιχείρησης αξιολογεί τρία κρίσιμα στοιχεία:

α) Τις ικανότητες και τις αδυναμίες του ίδιου του επιχειρηματία.

β) Τα χαρακτηριστικά της αγοράς, όπως το "κενό" που η επιχείρηση προτίθεται να γεμίσει, τις απαιτήσεις σε χώρους

και εξοπλισμό, και την εικόνα του κέρδους, και

γ) Τους απαιτούμενους πόρους

Η Π Ρ Ο Σ Ω Π Ι Κ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η

Μολονότι το μεγαλύτερο μέρος από την προσωπική αξιολόγηση δεν θα περιληφθεί στο γραπτό σχέδιο, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να την κάνει για να βεβαιωθεί ότι ξέρει καλά τις διάφορες απαιτήσεις που θα πρέπει να ικανοποιήσει. Εκτός από το αν έχει το απαιτούμενο ταλέντο για την δουλειά, θα πρέπει να αποφασίσει αν είναι έτοιμος να κάνει τις πολλές θυσίες που απαιτούνται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης. Αυτή η εξέταση πρέπει να γίνει πριν ο επιχειρηματίας κάνει το αποφασιστικό βήμα να εγκαταλείψει τη δουλειά που ήδη έχει.

Οι ακόλουθες ερωτήσεις λίγες είναι οι εύκολες, πρέπει να απαντηθούν τιμια:

- Είμαι έτοιμος να θυσιασω τον τωρινό μου τρόπο ζωής για την επιχείρησή αυτή;
- Είναι η οικογένειά μου πρόθυμη, και ικανή να αντέξει το σοκ της αλλαγής του τρόπου ζωής μας;
- Διαθέτω την πνευματική και φυσική αντοχή - και προθυμία - να δουλέψω τις πολλές ώρες που θα απαιτηθούν;
- Τι εισόδημα χρειάζεται για να επιζήσω - και μπορεί η επιχείρηση να μου παρέχει το βασικό επίπεδο εισοδήματος;
- Ποιά είναι τα προσωπικά μου δυνατά και αδύνατα σημεία που θα επηρεάσουν το ξεκίνημα και την πορεία της επιχείρησης;
- Πως σκέπτομαι να αντισταθμίσω τις αδυναμίες μου;

Ο επιχειρηματίας που δεν κάνει τη μελέτη αυτή ενεργεί συναισθηματικά και όχι με βάση την αντικειμενική ανάλυση των στοιχείων. Αν έχει προετοιμαστεί καλά είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσει δυσάρεστα και απρόβλεπτα σοκ. Ο μάνατζερ που έχει προσεκτικά προετοιμαστεί για το μέλλον, έχει το πλεονέκτημα ότι καταλαβαίνει και έχει εμπιστοσύνη στην ικανότητά του να παίρνει αποφασίες.

Η Θ Ε Σ Η (Η Τ Ο " Κ Ε Ν Ο ") Σ Τ Η Ν Α Γ Ο Ρ Α

Μπορούμε να καταλάβουμε την ευκαιρία για μια νέα επιχείρηση μόνο αν έχουμε εντοπίσει ένα κενό στην αγορά που μπορούμε να καλύψουμε. Αν δεν υπάρχει κενό, δεν υπάρχει ελπίδα και επιχείρηση να επιζηήσει και να προοδεύσει.

Η κατάλληλη ανάλυση της θέσης στην αγορά ενέχει απαντήσεις σε διερευνητικές ερωτήσεις. Οι πιο κοινές ερωτήσεις είναι:

- Υπάρχει ανάγκη για το προϊόν αυτό, η οποία δεν καλύπτεται από άλλους;
- Ποιά είναι τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας που το ξεχωρίζουν από τα άλλα που προσφέρουν άλλες εταιρείες;
- Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες;
- Πως και με τι κόστος θα πληρωφωρηθεί ο πελάτης την ύπαρξη του προϊόντος;
- Ποιό περίπου είναι το μέγεθος της αγοράς;
- Πως πρέπει να διανέμεται το προϊόν;

- Τι τιμές μπορούμε να χρεώσουμε που θα είναι ανταγωνιστικές, αλλά και θα αφήνουν σημαντικό κέρδος.

Αυτές οι ερωτήσεις, εκτός από ένα πλατύ καθορισμό της αγοράς, θα προκαλέσουν κι άλλες ερωτήσεις, ώστε τελικά τα χαρακτηριστικά της αγοράς να γίνουν τελείως γνωστά.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΧΩΡΟΥ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση του κενού της αγοράς, εκτός από το μέγεθος και τη θέση. Παρέχει πληροφορίες με τις οποίες μπορούν να υπολογιστούν οι απαιτήσεις σε χώρο. Η ανάλυση απαιτεί να απαντηθούν και άλλες ερωτήσεις όπως:

- Πόσος χώρος και τι είδους (γραφεία, αποθήκες, εργοστάσιο κ.λ.π.) απαιτείται;
- Ποιά είναι η καλύτερη τοποθεσία σε σχέση με τους πελάτες, με την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας, με τους προμηθευτές και τις υπηρεσίες μεταφοράς;
- Πρέπει ο χώρος να νοικιαστεί ή να αγοραστεί; Αν νοικιαστεί, για ποσο διάστημα πρέπει να γίνει το συμβούλιο;
- Τι εξοπλισμός θα χρειαστεί και τι χωροδιάταξη απαιτεί;

Η ανάλυση του χώρου - αν και είναι βαρετή - μπορεί να αποδειχθεί ότι κάνει τη διαφορά ανάμεσα σε κέρδος και ζημιά. Πολλοί νέοι επιχειρηματίες έχασαν τον έλεγχο της επιχείρησής τους, γιατί είχαν δαπανήσει υπερβολικά ποσά για χώρο. Επιπλέον, το κόστος μετακόμισης από μια τοποθεσία σε άλλη (ακόμα και στην περίπτωση που μπορεί να διακοπεί η μίσθωση) μπορεί να είναι απαγορευτικό. Η σωστή απόφαση από την αρχή μπορεί να

λύσει πολλά δυσάρεστα προβλήματα.

Τ Ο Κ Ε Ρ Δ Ο Σ

Τελος, ο επιχειρηματίας πρέπει να καθορίσει πόσες μονάδες πρέπει να πουλήσει για να βγάλει τα έξοδά του και, μ'ένα παραλληλο υπολογισμό, αν θα είναι δυνατό να κερδίσει ικανοποιητικό ποσό απο την επιχείρηση αυτή.

Προσέξτε το επίθετο "ικανοποιητικό" σε σχέση με το κέρδος. Πολλες επιχειρήσεις, μολονότι έχουν κέρδη με την έννοια ότι το εισοδημα υπερβαίνει τις δαπάνες, δεν αποζημιώνουν αρκετά τον επιχειρηματία για το χρόνο και τις προσπάθειες του. Αν "κερδίζει" 500.000 δρχ. το χρόνο από την εταιρεία του, στην πραγματικότητα χάνει 500.000 δρχ. το χρόνο αν μπορούσε να βρει δουλειά αλλού με μισθό 1.000.000 δρχ. το χρόνο..

Το σημειο εξίσωσης εισπραξεων και δαπανών και το πιθανό κέρδος υπολογίζονται με τον λογαριασμό κερδών και ζημιών. Αυτος ο λογ/σμος πρέπει να δειχνει όλα τα έξοδα κόστους - μαζί και αποσβέσεις του εξοπλισμού - χωρισμένα σε σταθερά έξοδα (αυτά που παραμένουν σταθερά για ορισμένα όρια διακύμανσης (του ογκου πωλήσεων) και σε μεταβλητά έξοδα (αυτά ποικίλλουν ανάλογα με την παραγωγή). Όταν ολοκληρώσει αυτή τη δουλεια ο επιχειρηματίας ξέρει πόσες μονάδες πρέπει να πουλήσει για να εξισώσει τα έξοδα με τα έσοδα.

Αφού καθορίσει τα ποσά αυτά, πρέπει να αξιολογήσει αν μπορούν να πωληθούν αυτές οι μονάδες και να υπολογίσει χονδρικά το επίπεδο του κέρδους που μπορεί να έχει. Ο τελικός

υπολογισμός κερδών γίνεται με βάση τρεις κλίμακες: αισιόδοξη, λογική και απαισιοδοξη.

Τέλος ο επιχειρηματίας φτιάχνει έναν ισολογισμό. Στο στάδιο αυτό - ή και πιο πριν, στον λογαριασμό Κέρδη και Ζημιές - είναι πιθανό να χρειαστεί λογιστή.

Όταν ο επιχειρηματίας έχει όλες αυτές τις πληροφορίες, είναι σε θέση να αποφασίσει αν το εγχείρημά του είναι λογικό από οικονομική άποψη. Αν τα ποσά δεν φαίνονται εντυπωσιακά, μπορεί να εγκαταλείψει την προσπάθεια. Αν τα κέρδη φαίνονται ελκυστικά, το επομενο βήμα είναι να υπολογίσει τις απαιτήσεις σε πόρους.

Α Π Α Ι Τ Η Σ Ε Ι Σ Ο Ι Κ Ο Ν Ο Μ Ι Κ Ω Ν Π Ο Ρ Ω Ν

Καθε επιχείρηση έχει ανάγκες χρηματικές. Ακόμα και όταν έχει κέρδη, είναι πιθανό να υπάρξουν περιπτώσεις που τα μετρητά που εισπράττει θα είναι λιγότερα από τους λογαριασμούς που πρέπει να πληρώσει. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να έχει πρόσθετους πόρους - πάνω από τα αρχικά έξοδα έναρξής της - για να μπορεί να αντλήσει χρήματα σε δύσκολες περιόδους.

Για να υπολογίσει τις χρηματικές ανάγκες, ο επιχειρηματίας ετοιμάζει μια κατάσταση ταμειακής ροής, που θα είναι η πυξίδα του διοικητικού ελέγχου κατά τη φάση του ξεκινήματος.

Η κατάσταση ταμειακής ροής δείχνει πως τα μετρητά θα εισρέουν στην επιχείρηση και πως θα εκρέουν. Δεν ασχολείται μόνο με το συνολικό ποσό των χρημάτων αλλά και με το πότε τα χρήματα θα εισρέουν και πότε θα εκρέουν από την επιχείρηση.

για παραδειγμα, αν κάνει στους πελάτες πίστωση 30 ημερών για να πληρώσουν τους λογαριασμούς τους, η κατάσταση θα πρέπει να δείχνει ότι αυτά τα χρήματα εισπράττονται ένα μήνα μετά την πώληση. Επίσης αν οι προμηθευτές κάνουν πίστωση 30 ημερών στην επιχείρηση, η εκροή θα πρέπει να αναγράφεται στον μήνα που ακολουθεί την προμήθεια.

Η κατάσταση ταμειακής ροής θα δείξει:

- Πόσο κεφάλαιο χρειάζεται για το ξεκίνημα
- Πότε θα χρειαστεί
- Τους πιο πιθανούς υποψήφιους για παροχή κεφαλαίου κίνησης - πίστωση προμηθευτών, εταιρείες χρηματοδότησης κ.λ.π.
- Πόσες μονάδες του προϊόντος πρέπει να πουληθούν σε κάθε χρηματική περίοδο για να μπορεί η επιχείρηση να αυτοχρηματοδοτείται (αυτή η εξισορρόπηση μετρητών δεν συμπίπτει αναγκαστικά με την εξισορρόπηση των κερδών που αναφέραμε παραπάνω).
- Τι πρέπει να γίνει για να επιβιώσει η επιχείρηση.
(δηλ. ο προϋπολογισμός λειτουργίας)

Το στοιχείο - κλειδί είναι πάντα τα χρήματα που υπάρχουν στο ταμείο (ή στην τράπεζα). Μια επικερδής επιχείρηση μπορεί εύκολα να καταλήξει σε πτώχευση αν δεν έχει μετρητά.

Χρησιμοποιώντας την κατάσταση ταμειακής ροής ο επιχειρηματίας μπορεί να σκεφθεί τους καλύτερους τρόπους για να κάνει τους υπάρχοντες πόρους να "φτουρίσουν". Μερικές τέτοιες μέθοδοι είναι:

- Να διαπραγματευθεί πίστωση χρόνου με τους προμηθευτές και

τους ιδιοκτήτες κατά τη φάση του ξεκινήματος.

- Να νοικιάσει αντί να αγοράσει εξοπλισμό.
- Να καταλείψει σε μεγάλο διάστημα τις "πάγιες" πληρωμές.
- Να διαπραγματευτεί εκπτώσεις για μεγάλο όγκο προμηθειών.
- Να διαπραγματευθεί εκπτώσεις για έγκαιρες πληρωμές με τους κυριότερους πελάτες (η έκπτωση είναι πάντα μικρότερη από το πραγματικό κόστος της πίστωσης που παρέχεται στον πελάτη).

Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας αναρωτιέται ποιά άτομα ή εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τη χρηματοδότηση της δικής του επιχείρησης στα αρχικά της βήματα.

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

"Φτιάξε μια καλύτερη ποντικοπαγίδα και ο κόσμος θα τσακώνεται ποιος θα την πρωτοπάρει" είπε ο επιχειρηματίας με σιγουριά - και η δήλωσή του αυτή πέρασε στην ιστορία. Γιατί όπως ξέρει κάθε άνθρωπος του μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός του προϊόντος (για παράδειγμα η καλύτερη ποντικοπαγίδα) είναι μόνο μέρος της ολικής διαδικασίας του μάρκετινγκ που καθορίζει αν η επιχείρηση θα επιτύχει ή θα αποτύχει.

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

- α) Καθορισμο των επιθυμιών του πελάτη (θέλει ή χρειάζεται ο πελάτης μια καλύτερη ποντικοπαγίδα);
- β) Σχεδιασμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών για να ικανοποιήσουν αυτές τις επιθυμίες του καταναλωτή (αν το κοινό θέ-

λει μια καλύτερη ποντικοπαγίδα, πώς πρέπει να είναι και πώς να λειτουργεί);

γ) Ανάλυση των υπάρχοντων προϊόντων σε σχέση με τις επιθυμίες του πελάτη (γιατί δεν είναι ικανοποιητικές οι ποντικοπαγίδες που ήδη υπάρχουν).

δ) Δημιουργία και εφαρμογή μιας καμπάνιας πληροφόρησης που θα κάνει γνωστά στους καταναλωτές και τους εμπόρους τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος (κανείς δεν θα αγοράσει αν δεν ξέρει ότι υπάρχει το προϊόν, άσχετα από το πόσο καλο είναι).

ε) Πωλήσεις (καποιος στην επιχείρηση πρέπει να υποστηρίξει την διαφημιστική εξορμήση με μια προσπάθεια "κλεισίματος" πωλήσεων).

Ο στόχος του προγράμματος μάρκετινγκ είναι να ικανοποιήσει τον καταναλωτή ή το χρήστη δίνοντας κέρδος στην επιχείρηση.

Επομένως, ο καταναλωτής είναι το κύριο στοιχείο που προσπαθεί να εξυπηρετήσει η επιχείρηση.

Ένα ώριμο τμήμα μάρκετινγκ έχει τρεις λειτουργίες: διαφήμιση, έρευνα αγοράς και πωλήσεις. Όμως η ωριμότητα συνήθως επιτυγχάνεται μόνο αφού η επιχείρηση περάσει πρώτα από δύο πιο πρωτόγονα στάδια, γνωστά σαν προσανατολισμός στον Προϊόν και Προσανατολισμός στις Πωλήσεις.

Στην αρχή, οι περισσότερες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην παραγωγή αγαθών και υποθέτουν ότι οι καταναλωτές αυτόματα θα στραφούν σε ένα προϊόν καλής ποιότη-

τας. Αυτό λέγεται προσανατολισμός στο προϊόν. Όσο η επιχείρηση πιστεύει ότι οι καταναλωτές βασίζουν την εκλογή των προϊόντων σε ποιότητα και τιμή, δεν καταβάλλουν προσπάθειες για μάρκετινγκ.

Κάποια στιγμή η επιχείρηση καταλαβαίνει οτι τα προϊόντα πωλούνται αντι να αγοράζονται. Με άλλα λόγια, πιστεύει ότι μπορεί να δημιουργηθεί αγορά για οποιοδήποτε προϊόν, ακόμα και αν το προϊόν δεν παραγεται με βάση τις ανάγκες της ζήτησης. Η επιχείρηση παραγει πρώτα το προϊόν και μετά προσπαθεί να το πουλήσει με κέρδος. Η έμφαση είναι πάντα στην ανάγκη του πωλητή αντι στην επιθυμία του καταναλωτή. Αυτό λέγεται Προσανατολισμός στην Πώληση.

Αν όμως η επιχείρηση επιβιώσει και αναπτυχθεί, τελικά θα φθάσει σε μια ώριμη στρατηγική μάρκετινγκ που μελετά τις επιθυμίες του καταναλωτή και δημιουργεί προϊόντα που θα ικανοποιήσουν αυτές τις επιθυμίες. Η έμφαση μετακινήθηκε από την ανάγκη του πωλητή στις απαιτήσεις του καταναλωτή, αν και με τα συμφέροντα του πωλητή θα εξυπηρετηθούν καλύτερα με την ικανοποίηση των επιθυμιών του καταναλωτή. Γίνονται, λοιπόν, μεγάλες προσπάθειες να διερευνηθούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες του καταναλωτή.

Η έννοια του μάρκετινγκ είναι ακριβώς αντίθετη με την έννοια των πωλήσεων. Το ιδεώδες πρόγραμμα θα καταλήξει σε προϊόν που θα αγοράσει, ο καταναλωτής ακόμα και χωρίς σημαντική εξορμηση πωλήσεων, μολονότι ο καταναλωτής πρέπει να ενημερωθεί για την ύπαρξη και τα προσόντα του προϊόντος.

ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η γενική λειτουργία του μάρκετινγκ μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες πεντε κατηγορίες:

(1) Τιμολόγηση

Μόνο μια τιμή θα προκαλέσει τις επιθυμητές πωλήσεις και θα φέρει το μέγιστο κέρδος. Κάθε άλλη τιμή θα είναι πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή. Η κατάλληλη τιμή μπορεί να καθοριστεί μόνο μετά από ανάλυση της αγοράς, που περιλαμβάνει τις αναμενόμενες αντιδράσεις των καταναλωτών στα διάφορα επίπεδα τιμών, και τις στρατηγικές τιμολόγησης των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, μεγαλύτερες τιμές των ανταγωνιστών επιτρέπουν στην εταιρεία να χρεώσει μεγαλύτερη τιμή για το δικό της προϊόν.

(2) Διαφήμιση και Προώθηση

Πριν αγοράσει ο καταναλωτής πρέπει να του επιστήσουμε την προσοχή στο προϊόν ή την υπηρεσία. Επομένως η επιχείρηση θα χρειαστεί κάποια μορφή προωθητικής δραστηριότητας. Πρέπει να διαλέξει αν θα χρησιμοποιήσει εξωτερική διαφημιστική εταιρεία ή αν θα κάνει την προώθηση μόνη της. Δραστηριότητες προώθησης είναι η επιλογή εξωτερικής διαφημιστικής εταιρείας, αν χρειάζεται, η διάθεση ποσού για προώθηση και η ανάπτυξη τρόπων επίδειξης δειγμάτων ή άλλου τρόπου που θα επιταχύνει τις πωλήσεις.

η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και των κυρίων πελατών της, τον εντοπισμό των πελατών και των πιθανών πελατών, τις συνήθειες αγορές των πελατών, τις ετήσιες αγορές και το ρυθμό ανάπτυξης των κυρίων πελατών.

Το δεύτερο περιβάλλον περιέχει τον αριθμό των ανταγωνιστών, το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν, τις στρατηγικές τιμών τους, τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των μεθόδων μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν και το πόσο προχωρημένη τεχνολογία χρησιμοποιούν.

Κανένα από τα δύο περιβάλλοντα δεν είναι σταθερό. Μικρές αλλαγές στο ένα περιβάλλον μπορεί να καταληξουν σε δραματικές μεταβολές στο άλλο. Επομένως, κάθε απόφαση μάρκετινγκ πρέπει να ληφθεί σε δυναμικό πλαίσιο, και αυτός που παίρνει την απόφαση πρέπει να ξέρει ότι η "σωστή" απόφαση του σήμερα μπορεί να είναι το λάθος του αύριο.

Α Ν Α Λ Υ Σ Η Κ Α Ι Ε Ρ Ε Υ Ν Α Τ Η Σ Α Γ Ο Ρ Α Σ

(1) Α ν ά λ υ σ η τ η ς α γ ο ρ ά ς

Πριν δεσμεύσει σημαντικά ποσά σε ένα νέο προϊόν, ή Επιχείρηση πρέπει να κάνει διεξοδική ανάλυση (ποσοτική και ποιοτική) της ανάγκης της αγοράς για το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτό δεν είναι συνήθως απλο θέμα μια και άλλες συνθήκες της αγοράς πρέπει να περιληφθούν στην εξίσωση.

π.χ. Οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών

Η "αγορά" δεν είναι ομοιογενής οντότητα. Υπάρχουν πέντε χωριστές βασικές αγορές:

- α) Η αγορά του καταναλωτή
- β) Η βιομηχανική αγορά
- γ) Η αγορά μεταπώλησης
- δ) Η κρατική αγορά
- ε) Η διεθνής αγορά

Λίγες εταιρείες δρουν και στις πέντε βασικές αγορές. Αντί όμως να επιλέγει αγορές πριν κάνει την ανάλυση, η εταιρεία που κάνει σωστό μάρκετινγκ θα προσπαθήσει να αποκτήσει γνώση για όλες τις αγορές, κάνοντας γενικευμένες ερωτήσεις όπως:

- Ποιό είναι το μέγεθος της αγοράς
- Αναπτύσσεται η αγορά;
- Ποιοι είναι η γεωγραφική της εξάπλωση;
- Τι προϊόντα ή υπηρεσίες αγοράζει;
- Γιατί τα αγοράζει;
- Ποιά μέλη της αγοράς αγοράζουν και ποιά όχι;

- Πόσο συχνά αγοράζουν οι πελάτες;
- Τι χρειάζεται η αγορά;

Αυτός ο τύπος της ευρείας (μακρό)ανάλυσης μπορεί να επισημαίνει τις περιοχές ευκαιρίας για την εταιρεία.

Όταν ολοκληρωθεί η μακροανάλυση, η επιχείρηση πρέπει να επισημάνει ομάδες αγοραστών με διαφορετικές ανάγκες μέσα στην αγορά και μετά να διαλέξει αυτές τις ομάδες ή τις αγορές που επιθυμεί να εξυπηρετήσει. Η αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί με βάση τις εξής μεταβλητές:

- α) Γεωγραφικές: (καλύτερα είναι να εγκαταστηθεί κοντά στους πελάτες που προτιμά).
- β) Δημογραφικές: (ηλικίες - φύλο - μέγεθος οικογένειας, εισόδημα - εργασία - εκπαίδευση - κοινωνική τάξη).
- γ) Κοινωνιολογικές: (τρόπος ζωής - θέση χρήστη - ρυθμός χρήσης).

Το αποτελεσματικό μάρκετινγκ εξαρτάται από την πληροφόρηση. Η επιχείρηση δεν μπορεί να πάρει λογικές αποφάσεις αν δεν ξέρει π.χ. τον αριθμό των ανταγωνιστών στην αγορά και την πολιτική τιμών που ακολουθούν, τον τύπο διαφήμισης που είναι πιο αποτελεσματικός στην αγορά αυτή και τον τύπο και το σχήμα της συσκευασίας, που θα προκαλέσει την πιο ευνοϊκή αντίδραση.

(2) Έ ρ ε υ ν α Α γ ο ρ ά ς

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που χρειάζονται για να ληφθούν αποφάσεις συγκεντρώνονται με έρευνα της αγοράς.

Υπάρχει μια συνηθισμένη διαδικασία για την έρευνα αυτή;

- α) Καθορίζουμε τον στόχο της έρευνας και το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί.
- β) Διαλέγουμε μια ανεπίσημη έρευνα, δηλ. αναλύουμε και χρησιμοποιούμε δευτερογενή στοιχεία, που ήδη υπάρχουν. Εσωτερικά αυτό περιλαμβάνει στοιχεία πωλήσεων, αρχεία κόστους και χρηματικά αρχεία. Εξωτερικά μπορεί να περιλαμβάνει χρήση άλλων δευτερογενών στοιχείων, όπως απογραφές και στατιστικές.
- γ) Αν το πρόβλημα δεν έχει λυθεί με την αναφορά σε δευτερογενή στοιχεία, ο ερευνητής μπορεί και πρέπει να βρει πρωτογενή στοιχεία (πρωτότυπα στοιχεία, συλλεγμένα ειδικά για το θέμα που ερευνάται), να σχεδιάσει το δείγμα και να ετοιμάσει τα έντυπα, και να συγκεντρώσει τα στοιχεία.
- δ) Αναλύουμε τα στοιχεία και ετοιμάζουμε γραπτή έκθεση.

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι, για να βρεθούν τα πρωτογενή στοιχεία είναι η δημοσκόπηση, η παρατήρηση και ο πειραματισμός. Περιγράφουμε αυτές τις μεθόδους πιο κάτω.

- α) Η μέθοδος έρευνας περιλαμβάνει έρευνα αριθμού ατόμων (του δείγματος) που έχουν επιλεγεί στην τύχη από τον πληθυσμό. Υπάρχουν τρεις κυριοί τρόποι για να γίνει η έρευνα αυτή.

Α) Όπου απαιτούνται απαντήσεις σε μεγάλο αριθμό ερωτήσεων, χρησιμοποιούνται οι προσωπικές συνεντεύξεις. Χρειάζεται μεγάλο δείγμα, και τα ονόματα πρέπει να επιλεγούν σε εθνική βάση. Επίσης συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται σε δοκιμές, όπου

Δ Ι Α Φ Η Μ Ι Σ Η

Η διαφήμιση είναι μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα και δικαιούται πολύ περισσότερη προσοχή από ό,τι της δίνουν πολλές μικρές επιχειρήσεις.

Σε σύγκριση με τη μεγάλη επιχείρηση, η μικρή μεινοεκτελεί στο θέμα της διαφήμισης. Για να κινήσει την προσοχή, πρέπει να ξοδέψει μεγαλύτερο ποσοστό από τις πωλήσεις της για διαφήμιση. Οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά έχουν πολλά διαφορετικά προϊόντα, ώστε λιγη από τη φήμη που αποκτά το προϊόν Α θα καλύψει και το προϊόν Β της ίδιας εταιρείας.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν διαφημιστικές εταιρείες. Οι μικρές, επειδή δεν μπορούν να επεκταθούν πολύ, έχουν δυσκολία να βρουν διαφημιστική εταιρεία να τους δεχθεί. Ωμως μερικές όχι πολύ γνωστές, νέες διαφημιστικές εταιρείες, παρέχουν θαυμάσιες καμπάνιες για να προωθηθούν οι ίδιες, ώστε τελικά να προσελκύσουν μεγάλες επιχειρήσεις σαν πελάτες.

Η αξία της διαφήμισης είναι αθροιστική. Δηλαδή, μια εταιρεία ή προϊόν που διαφημίζεται για πολύ καιρό έχει αποκτήσει μεγαλύτερη αναγνώριση από μια που διαφημίζεται για μικρό διάστημα. Μια εντονότερη καμπάνια μπορεί να έχει τα ίδια αποτελέσματα όπως και μια διαφήμιση που διαρκεί πολύ χρόνο, περιλαμβάνει τα εξής:

(1) Βήματα προγραμματισμού

Σαν πρώτο βήμα για την καλή διαφήμιση είναι ουσιαστικό να έχετε σαφείς στόχους και μετά να φτιάξετε ένα πρόγραμμα. Πρέπει να καθορίσετε την περιοχή, τον αριθμό, και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα αποτελούν την αγορά. Επίσης πρέπει να αποφασίσετε πότε είναι η καλύτερη εποχή για να γίνει η διαφήμιση. Μετά, πρέπει να αποφασίσετε ποιο είναι το μήνυμα που θέλετε να μεταδώσετε.

Το στυλ διαφήμισης που θα υιοθετησει μια μικρή επιχείρηση πρέπει να μελετηθεί σοβαρά. Πρέπει να γίνει κάποια έρευνα, ακόμα κι αν είναι περιορισμένη. Μερικοί σύμβουλοι μάρκετινγκ ειδικεύονται στο να βοηθούν μικρές επιχειρήσεις και μερικές διαφημιστικές εταιρείες εργάζονται σαν σύμβουλοι για να βοηθήσουν νέες επιχειρήσεις. Η μικρή επιχείρηση που συγκεντρώνεται, στους στόχους της και μελετά πως θα διαφημιστεί καλύτερα, θα ανταμειφθεί σημαντικά.

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί προσεκτικά ποιο μέσο είναι καλύτερο για να διαβιβαστεί το μήνυμα στην αγορά. Μικρές επιχειρήσεις που έχουν τοπική αγορά μπορούν να διαφημιστούν στις τοπικές εφημερίδες και από τους τοπικούς ραδιοσταθμούς, την τοπική τηλεόραση με λιγότερα χρήματα από ότι οι μεγάλες.

(2) Η τιμιότητα είναι σημαντική

Η μικρή επιχείρηση πρέπει να θέσει ρεαλιστικούς στόχους για τη διαφήμισή της. Μια μεγάλη καμπάνια δεν πρόκειται να

καλυπτει τα δυσάρεστα αποτελέσματα ενός προϊόντος με κακή ποιότητα. Αν το κοινό δει ότι τα χαρακτηριστικά που διαφημίζονται (αναφέρονται) δεν είναι αληθινά, τότε η επίδραση της διαφήμισης θα είναι μικρότερη (και πολλές φορές αρνητική) στις απομενες προσπάθειες.

(3) Π ρ ο ὕ π ο λ ο γ ι σ μ ο ῖ

Ο επιχειρηματίας πρέπει να μελετήσει προσεκτικά το θέμα του πώς αποφασίζεται το ύψος του κονδυλίου της διαφήμισης. Αν και η βάση για το ποσό που θα αποφασισθεί είναι οι στόχοι, οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, υπολογίζουν το ποσό σαν ποσοστό των πωλήσεων, παλαιών ή αναμενόμενων.

Αυτή η μέθοδος δεν είναι πολύ ικανοποιητική, αλλά είναι εύκολη. Ασχета από την μέθοδο όμως, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περιορισμούς στο ποσό που μπορούν να δαπανήσουν.

Όπως προχωρεί ένα πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να κρατά κανείς λεπτομερείς σημειώσεις για το τι φαίνεται να δουλεύει και τι όχι, ώστε με τον καιρό να διαμορφωθεί το κατάλληλο ποσο και μέθοδος για κάθε περίπτωση.

(4) Ε ξ ο ρ μ ή σ ε ι ς Π ρ ο ὠ θ η σ η ς

Πολλές μικρές επιχειρήσεις τείνουν να δίνουν έμφαση στη διαφήμιση ειδικών προσφορών. Αυτές συνήθως συμπίπτουν με τις περιόδους εκπτώσεων. Η επίδραση αυτού του τύπου διαφήμισης είναι άμεση και μετριέται πιο εύκολα από την επίσημη διαφήμιση. Όμως πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι ο τύπος των προσφορών, η συχνότητά τους, η αξία τους για τους πελάτες και ο τρόπος

που διαφημίζονται συνεισφέρουν και μακροχρόνια στην εικόνα της επιχείρησης. Όταν φτιάχνετε τον προϋπολογισμό είναι σημαντικό να διαχωρίσετε τα έξοδα της προώθησης, από τα έξοδα της καθαρής διαφήμισης. Μόνο έτσι θα μπορέσει η επιχείρηση να καθορίσει ποτε δουλεύει η διαφήμιση και ποτε οι προσφορές.

(5) Διαφήμιση Εταιρείας

Μερικές εταιρείες αφιερώνουν όλα τους τα διαφημιστικά ποσα για να δημιουργήσουν μια καλή εικόνα της εταιρείας γενικά. Τονίζουν τους τύπους των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά όχι και τις μάρκες. Αυτή είναι διαφήμιση της εταιρείας.

Μολονότι είναι πολύ δύσκολο να προϋπολογίσει κανείς χρήματα για αυτό το είδος της διαφήμισης και να προβλέπει τα αποτελέσματα, θεωρείται αξιόλογος τρόπος διαφήμισης και στους καλούς και στους κακούς. Κάθε επιχείρηση αποκτά μια εικόνα για το κοινό μόλις αρχίσει να λειτουργεί, και το αν αυτή η εικόνα προσελκύει νέους πελάτες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφήμισή της.

(6) Κοινή Λογική

Η διαφήμιση είναι δουλειά που απαιτεί επιδεξιότητα αυτών που παίρνουν τις αποφασεις, αλλά ενέχει λιγότερη "μαύρη μαγεία" από ό,τι οι διαφημιστές προσπαθούν να μας πείσουν ότι έχει.

Συχνά οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε κοινή λογική. Το κοινό του περιοδικού ή του τηλεοπτικού προγράμματος πρέπει

να συμπέσει με τους πιθανούς καταναλωτές του προϊόντος που διαφημίζεται. Στη γλώσσα της διαφήμισης η "δημιουργία" του μέσου πρέπει να ταιριάζει με τις δημογραφικές ανάγκες του διαφημιζομένου. Και μια σταθερή μακροχρόνια καμπάνια θα έχει πιο μακροχρόνια αποτελέσματα από ότι μια έντονη καμπάνια που διαρκεί για λίγο διάστημα.

Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Η

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό κομμάτι μέσα στην "πίτα" που λέγεται επιχείρηση είναι η παραγωγή.

Παραγωγή είναι η επεξεργασία των υλικών για να γίνει το προϊόν.

Η παραγωγή αναλύεται στους γενικούς λειτουργικούς κανόνες ("λειτουργία") που περιέχουν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

Λ Ε Ι Τ Ο Υ Ρ Γ Ι Κ Ο Ι Σ Τ Ο Χ Ο Ι Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Η Σ

Είναι: α) να κανονιστεί ένα χρονοδιάγραμμα που να καλύπτει τις ανάγκες του μάρκετινγκ, του αποθέματος και του τμήματος προμηθειών.

β) Να μεγιστοποιηθεί η αποδοτική χρήση υλικών, εργασίας και μηχανών (δηλ. να ελαχιστοποιηθεί το κόστος).

γ) Να διατηρηθεί σταθερή ποιότητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του τμήματος μάρκετινγκ και

δ) Να κρατηθεί το κόστος στα επίπεδα των ανταγωνιστών.

Μερικές συνηθισμένες παγίδες της λειτουργίας της παραγωγής μπορεί να είναι:

- Μηχανές που αργούν
- Εργάτες που κάθονται
- Μηχανές χωρισμένες από βοηθητικό εξοπλισμό και από ροή πρώτων υλών και εξαρτημάτων.
- Συνάθροιση των προϊόντων γύρω από τις μηχανές αντί να απο-

θηκευονται εγκαίρα η να αποστέλλονται στους πελάτες.

- Οι εργοδηγοί χειρίζονται προσωπικά την παραγωγή σε αδύναμες περιοχές αντι να δαπανουν το χρόνο τους σε παρακολουθηση.
- Υπερβολικές υπερωρίες σε μερικά τμήματα.
- Ακαταστασία του χώρου.

Βεβαία, το να παρατηρήσετε αυτές τις ανωμαλίες δεν είναι λύση

- πρέπει να τις διορθώσετε.

Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διάρθρωση (ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ)

Δύο κύρια οργανωτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης είναι η διάρθρωση και η ιεραρχία.

Η διάρθρωση είναι ο τρόπος συνδυασμού ή ο τρόπος ομαδοποίησης επί μέρους δραστηριοτήτων σε διοικητικές ενότητες. Το οργανόγραμμα απεικονίζει τη διάρθρωση της επιχείρησης σαν ένα διακλαδούμενο δένδρο από μονάδες εργασίας που κάθε μία απ'αυτές υποδιαιρείται σε άλλες χαμηλότερων τάξεων. Με άλλα λόγια δείχνει τη δομή της επιχείρησης σαν μια πολυεπίπεδη διατάξη τομέων εργασίας σε μορφή πυραμίδας, καθώς επίσης και τις καθυετες γραμμες επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ τομέων εργασίας που ανηκουν σε διαφορετικά επίπεδα.

Η διάρθρωση της επιχείρησης υπαγορεύεται από την ανάγκη ελαχιστοποίησης της αβεβαιότητας και μεγιστοποίησης του συντονισμού δράσης, διευκολύνοντας έτσι τόσο τη ροή πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων της επιχείρησης, όσο και τη συνεργασία μεταξύ οργανικών μονάδων που επιτελούν αλληλοεμπλεκόμενες λειτουργίες. Δηλ. σε γενικές γραμμές, η διάρθρωση της επιχείρησης διαμορφώνεται με γνώμονα τις συνθήκες του περιβάλλοντος (αβεβαιες ή βέβαιες, στατικές ή δυναμικές, ταχέως ή βραδέως μεταβαλλόμενες) και το είδος του έργου που αποφασίστηκε (απλό ή σύνθετο, κλαδικό ή διακλαδικό, βραχύχρονο ή μακροχρονο). Βέβαια βασική επιδίωξη είναι η εξασφάλιση ενότητας αποφάσεων και ενότητας δράσης για μεγιστοποίηση της απόδοσης του συνόλου. Αυτό σημαίνει ότι καθε μονάδα δεν

μπορεί να χαραζει τη δική της ανεξάρτητη πολιτική, αλλά πρέπει πάντοτε να ενεργεί σε συνεννόηση με όλες τις άλλες μονάδες, τις οποίες επηρεάζει ή από τις οποίες επηρεάζεται.

Επίσης σημαίνει ότι το σύνολο των μονάδων ως ενότητα πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς για λόγους επιβίωσης και μόνο.

Συμπερασματικά, η οργάνωση της επιχείρησης εξαρτάται από το είδος του έργου που επιλέχθηκε για εκτέλεση σύμφωνα πάντοτε με τις ευκαιρίες, τις απειλές, τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις της εξωυπηρεσιακής πραγματικότητας.

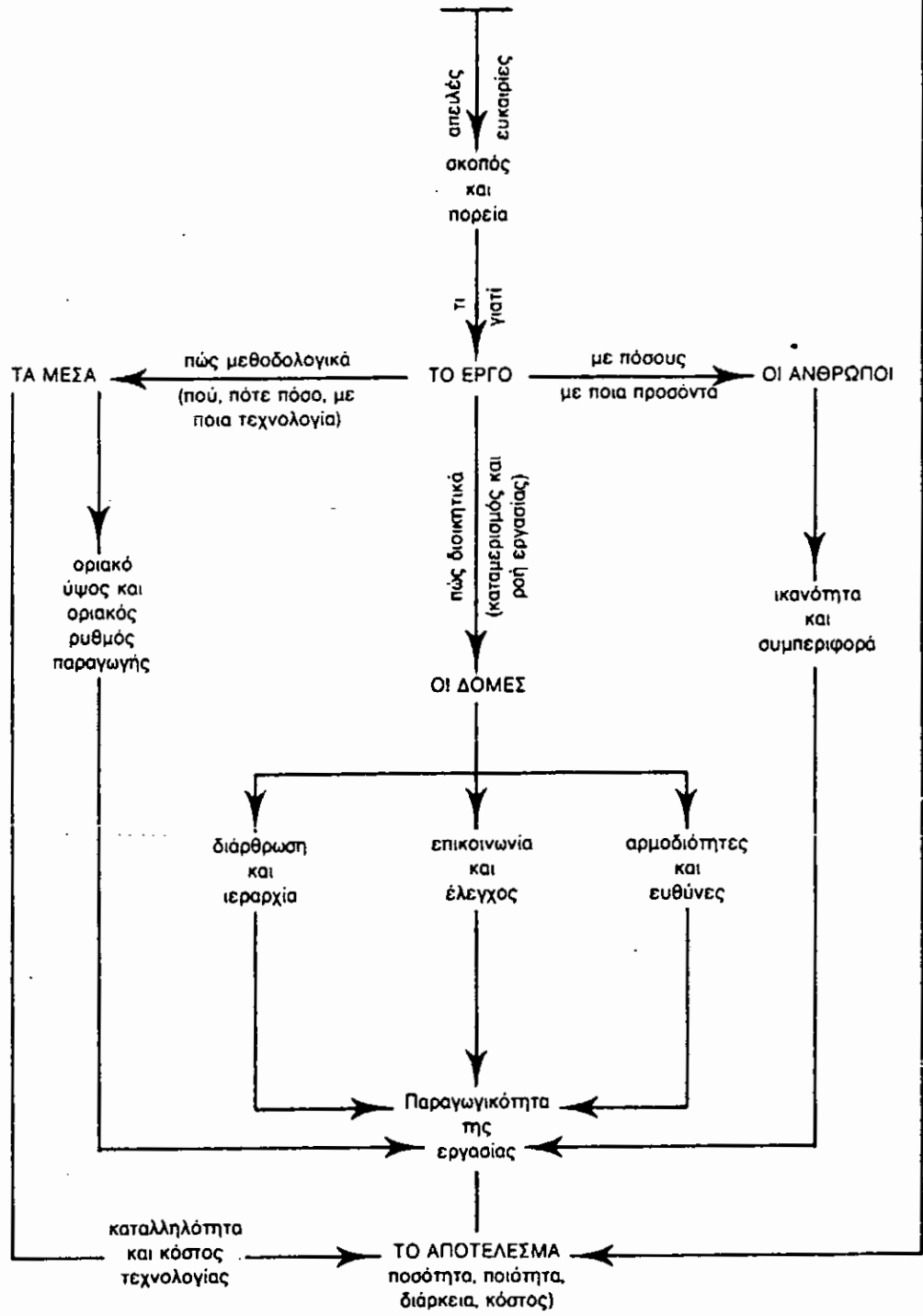
Μια αξιοπρόσεκτη και υποβοηθητική παρατήρηση είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις (χωρίς εξαίρεση) έχουν ορισμένες κοινές λειτουργίες που, για μεγάλες μονάδες, επιτελούνται από ξεχωριστές διευθύνσεις, υπηρεσίες ή τμήματα. Για παράδειγμα όλες οι επιχειρήσεις αγοράζουν πρώτες ύλες, προσλαμβάνουν προσωπικό, παράγουν προϊόντα ή προσφέρουν υπηρεσίες, πωλούν αγαθά και τηρούν λογιστικά βιβλία. Συγκεκριμένα, απαραίτητες λειτουργίες για κάθε επιχείρηση είναι:

- 1) Η παραγωγή αγαθών (μετασχηματισμός πρώτων υλών σε εμπορεύσιμα προϊόντα) ή η παροχή υπηρεσιών.
- 2) Η διαχείριση θεμάτων προσωπικού (διακπεραίωση προσλήψεων, προαγωγών, παραιτήσεων και απολύσεων, τήρηση αρχείων, επιμόρφωση, εξασφάλιση και προσφορά κοινωνικών παροχών κ.λ.π.).
- 3) Οι προμηθειες (αγορές πρώτων υλών, αναλωσίμων υλικών, μηχανημάτων, εργαλείων, ανάθεσεις εργολαβιών κ.λ.π.).

- 4) Οι πωλήσεις (μελέτες αγοράς, προβολή και πωλήσεις αγαθών, τεχνική εξυπηρέτηση πελατών κ.λ.π.).
- 5) Οι οικονομική διαχείριση (εισπράξεις, πληρωμές, τήρηση λογιστικών βιβλίων, παρακολούθηση εκκρεμών λογαριασμών κ.λ.π.).
- 6) Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων (πρόληψη ατυχημάτων, αξιολόγηση και βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινή εργασίας).
- 7) Η προστασία του περιβάλλοντος (πρόληψη ρύπανσης και μόλυνσης, αποφυγή υποβάθμισης του μέσω εκτέλεσης μεγάλων έργων).

Πρέπει να τονισθεί ότι οι βασικές αυτές λειτουργίες δεν διαχωρίζονται ή δεν συνδιάζονται σε μονάδες εργασίας κατά τον ίδιο πάντοτε τρόπο. Έτσι, κάθε επιχείρηση διαμορφώνει την δική της διάρθρωση ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες που έχει και ανάλογα με τον τρόπο που νομίζει ότι ικανοποιεί καλύτερα αυτές τις ανάγκες της.

Παρακάτω παρουσιάζουμε ένα οργανόγραμμα επιχείρησης λειτουργικό.



ΕΝΔΕΛΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΥΤΗΣ
ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η διοίκηση, ως θεωρία και πράξη, είναι μια τεχνολογία αιχμής που χαρακτηρίζεται από δυναμικές εξελίξεις. Δηλ. υπόκειται σε προσαρμοστικές αλλαγές καθώς νέες συνθήκες διαμορφώνονται στο περιβάλλον (κοινωνικό - τεχνολογικό) και καθώς νέες γνώσεις κάνουν καλύτερα κατανοητή την ανθρώπινη φύση.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο βιομηχανικός τρόπος ζωής βρίσκεται σήμερα σε μεταβατική φάση. Νέες αξίες νέοι τρόποι σκέψης και νέοι τρόποι δράσης σκέψεις διαμορφώνονται κάτω από την πίεση της επιταχυνόμενης τεχνολογικής εξέλιξης και φέρνουν αληθινή επανάσταση στα ανθρώπινα πράγματα. Αναγκαστικά, η δίνη της αλλαγής δεν αφήσε τον τρόπο διοίκησης ανεπηρέαστο. Η διοίκηση εδράσε καταλυτικά στο να φέρει την αλλαγή (με την μορφή της τεχνολογικής εξέλιξης και της κοινωνικής προόδου) που με τη σειρά της τώρα θέτει καινούργιες και μεγαλύτερες απαιτήσεις στο έργο της διοίκησης. Οι δύο πίνακες που ακολουθούν προσδιορίζουν μαζί τις κύριες κατευθύνσεις της αλλαγής, αποκαλύπτοντας τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογική εξέλιξη επεδράσε στη χρήση των πόρων, στους στόχους του ανθρώπου και στην πρακτική της διοίκησης.

Στο υπόλοιπο κείμενο αναλύονται οι κύριοι παράγοντες που θεμελιώνουν τη λογική της σύγχρονης διοίκησης και παρουσιάζονται

Ζονται οι βασικές αρχές που διέπουν την ενότητα της διοικητικής δράσης.

Β Α Σ Ι Κ Ε Σ Α Ρ Χ Ε Σ Τ Η Σ Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ

Αυτές είναι:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Ελεγχος

Ο δεκάλογος της σύγχρονης διοίκησης

- Η αρχή του διαχωρισμού των ρόλων και της εξισορρόπησης των εξουσιών, μεταξύ των κυρίων οργάνων διοίκησης.
- Η αρχή της ενότητας της εξουσίας.
- Η αρχή της ατομικής ευθύνης.
- Η αρχή της αντιστοιχίας εξουσίας και ευθύνης.
- Η αρχή της αξιοκρατικής μεταχείρισης του Προσωπικού.
- Η αρχή της Συμμετοχής του Προσωπικού στη λήξη αποφάσεων.
- Η αρχή της ελεύθερης διακίνησης πληροφοριών.
- Η αρχή της αποκέντρωσης τακτικών αποφάσεων.
- Η αρχή του απολογιστικού ελέγχου.
- Η αρχή της εμπιστοσύνης προς το προσωπικό.

Η Η Θ Ι Κ Η Τ Η Σ Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ

Έχει σχέση πάντα με τη συμπεριφορά των στελεχών στις δοσοληψίες τους με το περιβάλλον, την επιχείρηση και τους ανθρώπους

- Ευθύνες απέναντι στο περιβάλλον

- 1) Υπακοή στους τοπικούς νόμους και σεβασμός στις τοπικές αξίες.
- 2) Πρόληψη της ρύπανσης, μόλυνσης, υπερεκμεταλλεύσης και γενικά υποβάθμισης της φύσης με ελεγχόμενη παραγωγή.
- 3) Προστασία της υγείας του συνόλου του πληθυσμού από τοξικά λύματα με ελεγχόμενη απορριψη υποπροϊόντων.
- 4) Προστασία της υγείας του καταναλωτικού κοινού από ανασφαλή προϊόντα με έλεγχο της ποιότητας παραγωγής.
- 5) Προστασία της αγοραστικής επένδυσης του καταναλωτικού κοινού από προβληματικά, υπεριμμημένα και ανυποστήρικτα προϊόντα με έλεγχο της ποιότητας παραγωγής, με συγκράτηση του κόστους και κέρδους παραγωγής και με δημιουργία μονάδων τεχνικής εξυπηρέτησης πελατών, αντίστοιχα.
Ο συνεταιρισμός των επιχειρήσεων για μονοπωλιακό έλεγχο των τιμών και η παραπλανητική διαφήμιση είναι απαράδεκτες και κατακριτέες τακτικές.
- 6) Προστασία κάθε νόμιμου και ηθικού δικαιώματος που έχουν άτομα, κοινότητες και άλλες επιχειρήσεις. Ανέτιμες συναλλαγές με τρίτους και αθέμιτοι ανταγωνισμοί με αντίπαλες επιχειρήσεις είναι απαράδεκτες και κατακριτέες τακτικές.
- 7) Διασφάλιση ότι οι οραματισμοί της ηγεσίας για το μέλλον εκτείνονται πέρα από τα στενά συμφέροντα της επιχειρηματικής επιτυχίας και στο χώρο της κοινωνικής ευεργεσίας. Αξιολόγηση της επιχειρησιακής δράσης πρέπει να γίνεται όχι μόνο με μέτρο το κέρδος, αλλά και με μέτρο τη μείωση της ανθρώπινης δυστυχίας, την εξευγένιση της ανθρώπινης φύσης

και την καλλιέργεια της ανθρώπινης προσωπικότητας.

- Ευθύνες απέναντι στην επιχείρηση.

- 1) Επιδίωξη για τελειότητα, υψηλή παραγωγικότητα και οικονομία στα αποτελέσματα της εργασίας.

Επιλογή στόχων εργασίας με υψηλές απαιτήσεις και αποδοχή προτύπων εργασίας με μεγάλες αξιώσεις.

Σχεδιασμός των δομών με τρόπο που να μην παρεμβάλλει εμπόδια στην πρωτοβουλία και επινοητικότητα.

Ενθάρυνση της ανάληψης δικαιολογημένου επιχειρηματικού κινδύνου.

- 2) Εξασφάλιση της παραγωγής και εμπρόθεσμης παράδοσης προϊόντων στην αγορά. Ανάθεση εργολαβιών με βάση την υψηλή αξιοπιστία, την υψηλή ποιότητα και το χαμηλό κόστος.

- 3) Προστασία κάθε καλής φήμης που έχει η επιχείρηση. Η δωροδοκία, η υπόθαλψη της διαφθοράς, η καταφυγή στην απάτη, η νοθεία αποτελεσμάτων και η παραποίηση στοιχείων, είναι απαράδεκτες και καταδικαστικές τακτικές.

- 4) Προστασία πληροφοριών εμπιστευτικής φύσης από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και ξένες δυνάμεις.

- 5) Αναγνώριση ότι το προσωπικό είναι το πιο πολύτιμο κεφάλαιο της επιχείρησης. Προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των ικανών.

Σχεδιασμός της κυψέλης εργασίας για υψηλή επίδοση.

- Ευθύνες απέναντι στους ανθρώπους

- 1) Προδιασμος των ανωτερων με έγκυρα, έγκαιρα και πλήρη στοιχεία για τη λήψη αξιοπιστων αποφασεων.
- 2) Συναγωνισμός με ισόβαθμους για προωγωγή με έντιμα μέσα. Η υπονόμηση, συκοφαντία και εξαπατηση συναδέλφων, καθώς επίσης και η καταφυγή σε δολοπλοκίες και ραδιουργίες για την εξασφάλιση καποιου ανταγωνισμού πλεονεκτήματος είναι απαράδεκτες και καταδικαστες τακτικές.
- 3) Συναλλαγή με καθε τρίτο σε έντιμη, αξιοπιστη, αβρόφρονα, φιλοφρονα και ειλικρινη βάση. Επίδειξη επαγγελματισμού με λογια και έργα σε όλες τις περιστάσεις.
- 4) Υποστήριξη των υφισταμένων για αποτελεσματική ενεργοποίηση:
 - α) Σωστή χρήση εξουσίας μέσω δίκαιης, αξιοκρατικής, διακριτικής και αξιοπρεπούς μεταχείρησής τους.
 - β) Επίδειξη σεβασμού και εμπιστοσύνης στην προσωπικότητα και ικανότητα τους.
 - γ) Επίδειξη ευαισθησίας και αποκριτικότητας στις ανάγκες τους για ασφάλεια, αποδοχή, κυρος και αυτοπραγμάτωση.
 - δ) Εξασφάλιση αμφίδρομης επικοινωνίας για πλήρη ανταλλαγή πληροφοριών μαζί τους.
 - ε) Αναγνώριση και επιβράβευση των επιτευγμάτων τους ανάλογα με τις επιδοσεις.
 - στ) Ανάπτυξη της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους.
- 5) Διαμόρφωση ενός κλίματος εργασίας, ώστε το κάθε άτομο να αισθάνεται ότι ανήκει σε ομάδα και είναι υπερήφανο για την εικόνα και τη δράση της ομάδας.

ε) Διαμορφωση μιας ιδεολογίας που δίνει σκοπό (επιτεύγματα) και νοημα (υπερηφάνεια για τα επιτεύγματα) στον εργασιακό ρόλο του προσωπικού.

Ο Ο Ρ Ι Σ Μ Ο Σ Τ Η Σ Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Σ

Το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας ορίζει την παραγωγικότητα σαν τα στοιχεία εργασίας, κεφαλαίου, ενέργειας και υλικών που καταναλώνονται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι η παραγωγικότητα είναι συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελέσματος. "Αποδοτικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή από μία καθορισμένη κατανάλωση στοιχείων. "Αποτελεσματικότητα" σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα άσχετα από την κατανάλωση στοιχείων που απαιτείται για να γίνει. Επομένως μια εταιρεία μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική και το αντίθετο.

Για παράδειγμα, αυξήσεις στον όγκο - αποτελεσματικότητα - μπορεί να καλύπτουν ελλείψεις αποδοτικότητας - δηλ. μπορεί να συγκαλύπτουν αυξημένη παραγωγή που καταλήγει σε περισσότερες δουλειές που πρέπει να ξαναγίνουν ή σε περισσότερα υπολείμματα.

Περισσότερα κέρδη δεν σημαίνουν αναγκαστικά υψηλότερη παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα, τα κέρδη και οι τιμές σχετίζονται, αλλά είναι χωριστά. Μια εταιρεία μπορεί να έχει κέρδη χωρίς να είναι παραγωγική. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με περιορισμένο ανταγωνισμό μπορεί να τιμολογήσει τα προϊόν της έτσι ώστε, να έχει κέρδη ακόμα και με ελαττωνόμενη παρα-

γωγικότητα.

Βεβαία η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των προσπαθειών των εργαζομένων απαιτεί τη συνεργασία τους, αυτό και τα ομαδικά κίνητρα θα εξετάσουμε πιο κάτω, καθώς και τον υπολογισμό της παραγωγικότητας.

Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η παραγωγικότητα συνήθως μετριέται σαν αναλογία της παραγωγής προς την κατανάλωση στοιχείων. Στην απλούστερη μορφή της, η "παραγωγικότητα εργασίας" είναι ο αριθμός των μονάδων που παράγονται, διαιρεμένος με τις ώρες εργασίας που χρειάστηκαν.

Μια πλατύτερη μέτρηση είναι ο "ολικός δείκτης παραγωγικότητας" (ΟΔΠ) που μετριέται διαιρώντας την ολική πραγματική αξία της παραγωγής (προϊόντα και υπηρεσίες εκφρασμένα σε δολάρια, κυβικά μετρα, ικανοποιημένους πελάτες κ.λ.π.) με την ολική πραγματική αξία, όλων των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν. (εργασία - υλικά - κεφάλαια - ενέργεια κ.λ.π. εκφρασμένα σε συνδυασμό ωρών και χρημάτων).

Για να υπολογιστεί ο δείκτης (Ο.Δ.Π.) καθορίζεται πρώτα ένα έτος - βάση ή μια μέτρηση ολικής παραγωγικότητας (ΜΟΠ) με την ακόλουθη αναλογία:

$$\text{ΜΟΠ} = \frac{\text{εκροές (παραγωγή)}}{\text{εισροές (ώρες, κεφάλαια κ.λ.π.)}}$$

Αποτέλεσμα είναι η ΜΟΠ για το προϊόν ή την υπηρεσία για το έτος - βάση.

Όταν καθορισθεί ο Δείκτης αυτός, μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας για κάθε επόμενο έτος. Πρέπει όμως να ληφθούν υπόψη δύο ακόμη παράγοντες.

Πρώτα καθώς αλλάζει το μείγμα των προϊόντων, τα νέα προϊόντα πρέπει να οριστούν σε σχέση με το πρότυπο προϊόν όσον αφορά πηγές ή κατανάλωση που απαιτείται για την παραγωγή τους.

Δεύτερον, το κόστος των συντελεστών πρέπει να ρυθμίζεται κάθε χρόνο, για να λάβει υπόψη τον πληθωρισμό από το έτος - βάση.

Αφού γίνουν αυτές οι ρυθμίσεις, για να καθορισθεί ο ολικός δείκτης παραγωγικότητας, διατριείται η ΜΟΠ του τρέχοντος έτους με την ΜΟΠ του έτους - βάση.

Κ Ι Ν Η Τ Ρ Α Κ Α Ι Π Α Ρ Α Γ Ω Γ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α
Η Π Α Ρ Α Κ Ι Ν Η Σ Η Τ Ω Ν Ε Ρ Γ Α Ζ Ο Μ Ε Ν Ω Ν

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνοι τους από προσωπικούς λόγους, αλλά το να τους παρακινήσει κανείς να πετύχουν στοχους για τον εργοδότη είναι άλλο θέμα.

Κι όμως η παρακίνηση είναι το κλειδί. Μολονότι η περηφάνια για την ποιότητα της εργασίας, η ικανοποίηση από τη δουλειά και άλλα κίνητρα είναι σημαντικά, το πιο ισχυρό κίνητρο για βελτίωση της αποδοσης στη δουλειά είναι το χρήμα. Δείξτε στους εργατες πως μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα στις ίδιες ώρες, και θα τους μεταδώσετε την ιδέα της παραγωγικότητας δυνατά και καθαρά. Η απάντηση για συνδυασμό της αύξησης της παραγωγικότητας με την ανταμοιβή των εργαζομένων μπορεί να είναι τα προγράμματα κινήτρων.

Θα πρέπει να είναι εύκολο να γίνει, αφού όλοι κερδίζουν από αυξημένη παραγωγικότητα. Μία ώρα εργασίας, σήμερα αγοράζει πολύ περισσότερα πράγματα από ό,τι μερικά χρόνια πριν, ιδίως πριν από την αυτοματοποίηση. Όμως οι εργαζόμενοι, περιλαμβανόμενης και της διοίκησης, πιστεύουν συχνά ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ενάντια στα βραχυχρόνια συμφέροντά τους. Έτσι έχουν την τάση να αντιστέκονται, ιδίως όταν "διακυβευονται" θέσεις εργασίας.

Μια Μελέτη του Εθνικού Ιδρύματος Επιστημών (Η.Π.Α) για την παραγωγικότητα των εργαζομένων αποκάλυψε ότι όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοση και την αύξηση της παραγωγι-

κοτητας, η παραγωγικότητα ανέρχεται και είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι περισσότερες εταιρείες ήδη το ξέρουν αυτό, πράγμα που εξηγεί την εξαπλώση των προγραμμάτων κινήτρων πωλήσεων και επιδομάτων δώρων (bonus) για τα στελέχη.

Από μια πρόσφατη πάλι έρευνα φοιτητών της ΑΣΟΕΕ σε 24 επιχειρήσεις στην Ελλάδα, στην οποία απάντησαν περί τους 40 μανάτζερς, προκύπτουν τα εξής ενδιαφέροντα αποτελέσματα;

α) Τα μέτρα που προκρίνονται σαν προσφορά για την αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση είναι:

- Επιτευξη επικοινωνητικών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
- Αναγνώριση της συμβουλής των εργαζομένων και ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη.
- Παροχή bonus αναλόγων με την πορεία των κερδών της επιχείρησης.
- Χρησιμοποίηση καλύτερου εξοπλισμού.

β) Ποιές τεχνικές μανατζμεντ θα έπρεπε να υλοθετήσουν οι επιχειρήσεις; οι απαντήσεις υποδεικνύουν:

- αυτοματοποίηση παραγωγής
- καλύτερη ηγεσία, δημιουργία κινήτρων, συντονισμός
- καλύτερος προγραμματισμός και αρτιότερα πληροφοριακά συστήματα.

Α Τ Ο Μ Ι Κ Α Κ Α Ι Ο Μ Α Δ Ι Κ Α Κ Ι Ν Η Τ Ρ Α

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμοίβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την αποδοχή είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση "καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά" είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη, μειώνοντας το κόστος. Ενώ αυτό ήταν σωστό, κάποτε, με την εισαγωγή του αυτοματισμού οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής, όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων, έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Και ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ακόμα και σε βιομηχανίες που βασίζονται πολύ σε χειρονακτική εργασία, όπου τα ατομικά κίνητρα φαίνονται λογικότερα από τα ομαδικά, τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων προτιμώνται για τους ακόλουθους λόγους:

- Προγράμματα ομάδων εργαζομένων ή για όλη την εταιρεία έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.
- Προγράμματα πλατίας βάσης μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρείας αντί με ατομικά επιτεύγματα.
(Ένας μεμονωμένος εργάτης που διπλασιάζει την παραγωγή του

μπορεί να μην έχει επίδραση στην γενική παραγωγικότητα).

- Η αλλαγή των ατομικών κινήτρων κάθε φορά που αλλάζουν οι μεθοδοι παραγωγής συχνά δεν είναι πρακτική.
- Η εργασία με το κομματι, η παραδοσιακή προσέγγιση κινήτρου για τα ημερομίσθια, βασίζεται στον ρυθμο και την προσήλωση, περιορίζοντας τις αυξήσεις ακόμα και με ιδεώδεις συνθήκες.
- Η δουλειά με το κομματι συχνά δίνει στατική, μεμονωμένη βελτίωση που θ' αρχίσει να χειροτερεύει καθώς οι εργάτες παράγουν ανάλογα με το ποσό που θέλουν να κερδίσουν.

Σε υπεράσπιση των ατομικών κινήτρων πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων στην παραγωγή θα είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ'ότι ομαδικά. Το κύριο αίτιο γι' αυτό είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώσουν με τα ομαδικά κίνητρα, όταν αναγκάζονται να μοιρασθούν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερο παραγωγικούς υπαλλήλους.

Όμως σήμερα, η ατομική παραγωγικότητα είναι λιγότερο σημαντική από τη συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς, για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδαπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κ.λ.π. Γι' αυτό το λόγο πολλές εταιρείες τώρα πιστεύουν ότι τα προγράμματα ατομικών κινήτρων προκαλούν ανταγωνισμό, δημιουργούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρείας, επίσης το αποτέλεσμα είναι ένα διηρημένο εργατικό δυναμικό.

Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη μεριά, έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία προσφέροντας ομαδικές

μοιβες για ομαδικη αποδοση.

Καθορίζεται ένα πρότυπο απόδοσης που μετριέται εύκολα, και είναι αρκετά απλό, ώστε να το καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο και στα γραφεία.

Οι στοχοι πρέπει να τεθούν ρεαλιστικά ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με τις συνηθισμένες διαδικασίες ρουτίνας. Οι εργαζόμενοι κρατιούνται ενήμεροι για τη σχέση αιτίου - αποτελέσματος ανάμεσα στο τι κάνουν και το τι πληρώνονται. Καθορίζεται το κόστος εργασίας για την παραγωγή του προϊόντος και αν αυτό το κόστος μειωθεί, τα κέρδη μοιράζονται. Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μία μονάδα ή χωρίζονται σε κατάλληλες ομάδες οι οποίες θεωρούνται μονάδες όταν συγκρίνονται το κόστος της εργασίας που χρησιμοποιήθηκε με την αξία της εργασίας που παρήχθη.

Το καλύτερο μέγεθος για ομαδικά κίνητρα είναι επιχειρήσεις με "μέγεθος" συνήθως μεταξύ 50 και 400 ατόμων.

Με τα ομαδικά κίνητρα, ή και τις ομάδες συμμετοχής εργαζομένων, η επιβίωση της επιχείρησης είναι εξασφαλισμένη μέσω αυξημένης παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα.

ΕΞΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ο διπλος στόχος της κοινωνίας, δηλαδή η βελτίωση του επιπέδου ζωής, χωρίς αντίστοιχη υποβάθμιση της ποιότητά της, κάνει αναγκαίες τις προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας σε συνδιασμό με τις προσπάθειες προστασίας τόσο της φύσης, όσο και του ανθρώπου από τις αρνητικές επιπτώσεις της παραγωγής.

Όμως για να αυξηθεί η παραγωγικότητα πρέπει να γίνει πιο αποδοτική η χρήση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, προκειμένου να προκύψει μεγαλύτερη συσσώρευση κεφαλαίου και να δημιουργηθούν αντίστοιχα μεγαλύτερες δυνατότητες επενδύσεων στην έρευνα.

Από τις επενδύσεις στην έρευνα αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες, οι οποίες ενσωματώνονται στον παραγωγικό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να παραγονται ταχύτερα και φθηνότερα περισσότερα αγαθά. Παράλληλα, νέες τεχνολογικές αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στη μάχη ενάντια στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος, στην αστική δυσλειτουργία και στην ανθρώπινη αποπροσαρμογή. Ένα σημαντικό σημείο που πρέπει πάντα να θυμάται κανείς είναι ότι η τεχνολογική καινοτομία έχει διεθνείς επιπτώσεις και επιβάλλεται ανταγωνιστικά σε παγκόσμια κλίμακα. Ένα άλλο εξίσου σημαντικό σημείο είναι ότι η επιλογή επιχειρηματικών στόχων σε τοπικό επίπεδο, επηρεάζεται όχι μόνο από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε εθνικό επίπεδο, αλλά όλο και περισσότερο από τις οικονομικές συνθήκες που

επικρατούν σε παγκόσμια κλίμακα. Τα παραπάνω δυο σημεία υπογραμμίζουν τον καθοριστικό ρόλο της τεχνολογικής εξέλιξης και του διεθνούς εμπορίου στην ανάπτυξη της παραγωγής και της οικονομίας σε όλα τα επίπεδα.

Ένας άλλος τρόπος για να αυξηθεί η παραγωγικότητα είναι να χρησιμοποιεί πιο αποδοτικά ο άνθρωπος, παρέχοντας περισσότερο διανοητικό και λιγότερο χειρωνακτικό έργο. Έτσι, καθώς οι διαφορές κοινωνίες εισέρχονται στην εποχή της αυτοματοποίησης, μηχανές - ρομποτ υψηλής απόδοσης θα εισβάλλουν στη βιομηχανία, θα απελευθερώσουν τον άνθρωπο από όλες τις τυποποιημένες εργασίες ή καθημερινές ρουτίνες και θα τον αναγκάσουν να ασχολείται περισσότερο με έργα διανοητικής φύσης. Η εμπειρία επιβεβαιώνει ότι τα αποτελέσματα που μπορούν να επιτύχουν οι άνθρωποι χρησιμοποιώντας το μυαλό τους, είναι πάντα ανώτερα από αυτά που μπορούν να επιτύχουν χρησιμοποιώντας μόνο τα χέρια τους. Συμπερασματικά, η ικανότητα του ανθρώπου να σκέπτεται, να μαθαίνει, να δημιουργεί, να επινόει και να επικοινωνεί είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας, για την αύξηση της παραγωγικότητας, για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και για τη διατήρηση της ποιότητας ζωής στον πλανήτη. Στην τελευταία περίπτωση, ο άνθρωπος χρησιμοποιεί το μυαλό του για να κατανοεί τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ανάπτυξης, για να επισημαίνει τα προβλήματα που δημιουργεί και για να διορθώνει τα λάθη που κάνει. Στο βαθμό που η καινοτομία (απόκτηση νέας γνώσης και εφαρμογή της , γνώσης για την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας)

συμβάλλει στην ανθρώπινη ευτυχία, η ανθρώπινη ευφυΐα (κινητήρια δύναμη πίσω από την καινοτομία), χρειάζεται ενθάρρυνση, ενίσχυση και προστασία. Με άλλα λόγια, τα άτομα που διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και ήθος αποτελούν πλουτοπαραγωγικό πόρο στρατηγικής σημασίας για κάθε κοινωνία. Αντίστοιχα, η παιδεία (μεταφορά και διάχυση γνώσης και τεχνολογίας) διαδραματίζει και αυτή κρίσιμο ρόλο, προετοιμάζοντάς τους ερευνητές - καινοτομους, τα διευθυντικά στελέχη, τους πολιτικούς ηγέτες και τους επιλυτές προβλημάτων που χρειάζεται μια κοινωνία για να επιζησει και να προοδεύσει σε μακροχρόνια βάση. Όμως, καθώς περισσότερα άτομα μορφώνονται καλύτερα με την πάροδο του χρόνου (αποτέλεσμα της οικονομικής ανάπτυξης) και καταπιάνονται με τα πολυσύνθετα προβλήματα της εποχής, οι ψυχολογικές του ανάγκες στο χώρο εργασίας αλλάζουν. Γενικά οι άνθρωποι αναζητούν σήμερα βαθύτερο νόημα στο έργο που προσφέρουν, επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στην διαμόρφωση των αποφάσεων που επηρεάζουν την επαγγελματική τους ζωή και απαιτούν περισσότερη αυτονομία στην εργασία που κάνουν. Στο παρελθόν, για παράδειγμα, οι άνθρωποι εργάζονταν κυρίως για υλικές απολαβές. Στο μέλλον θα εργάζονται τόσο για υλικές απολαβές, όσο και για εσωτερική πλήρωση. Στο παρελθόν οι υφιστάμενοι εκτελούσαν εντολές. Στο μέλλον θα συμμετέχουν πρώτα στη διαμόρφωση των εντολών και στη συνέχεια θα αναλαμβάνουν την εκτέλεση τους. Στο παρελθόν η σχεδίαση και η εκτέλεση της δράσης ήταν ξεχωριστές διαδικασίες. Στο μέλλον θα αποτελούν μια αδιαίρετη ενότητα. Τέλος στο παρελθόν το προσωπικό δεν

είχε μεγάλα περιθώρια να παίρνει πρωτοβουλίες. Στο μέλλον θα επιτρέπεται όλο και μεγαλύτερη ελευθερία απόφασης και δράσης για να μπορεί το κάθε άτομο να προσεγγίζει τα προβλήματα εργασίας με το δικό του ιδιαίτερο τρόπο.

Το γεγονός ότι οι ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων μεταβάλλονται προοδευτικά στο χώρο εργασίας, έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διοίκηση. Αυτό επιβάλλει αλλαγές προσαρμογής στον τρόπο χειρισμού του προσωπικού.

Ε Ν Δ Ο Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Ι Α Κ Ο Ι Π Α Ρ Α Γ Ο Ν Τ Ε Σ

Οι αντιθέσεις εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι κατακερματισμένες και υπερεξειδικευμένες σε βαθμό που να μην επιτρέπουν την αξιοποίηση των εργαζομένων στο επάρκο των δυνατοτήτων τους είτε ως προσωπικότητες, είτε ως δημιουργοί. Επί πλέον, δυσκολεύουν και για τους ίδιους τους εργαζομένους την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο ιδιαίτερος αλλά ταυτοχρόνα περιορισμένος επαγγελματικός τους ρόλος συμβάλλει στους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους. Ο εργαζόμενος, σήμερα, θέλει ολο και περισσότερο να συμβιβάζει το ρόλο του στην επιχείρηση με τις βαθύτερες ανάγκες του για αυτοπραγμάτωση, να αντλεί νοήμα από το περιεχόμενο της εργασίας του και να υπηρετεί κάποιο ανώτερο σκοπό που να συνδέεται άμεσα με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, κάθε ασυμφωνία ανάμεσα στην αναζήτηση πληρώσεως και στην υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης θα οδηγήσει το προσωπικό σε προβληματισμό και αντιδράση. Προσπάθειες για την καθιέρωση ενός αξιοπιστού συστήματος αξιών (δηλ. ενός ιδεολογικού συστήματος εργασίας που να συμβιβάζει τους σκοπούς της επιχείρησης με τις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού) είναι σήμερα η μόνη λύση για κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να δημιουργήσει αποτελεσματικά κίνητρα για την ενεργοποίηση των εργαζομένων. Το τεράστιο μέγεθος των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ένα, άλλο πρόβλημα που δημιουργεί δυσκολίες. Το μέγεθος των επιχειρήσεων αυξάνει την απόσταση συνεργασίας ανάμεσα

στους ανθρώπους, επιβάλλει την ανωνυμία ως επακόλουθο του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων και απομονώνει τη βάση από την κορυφή (η κορυφή παίρνει αποφασίες που επηρεάζουν την αξιοποίηση και προδικάζουν το μέλλον των ατόμων που ανήκουν στη βάση). Αντιθέτα, οι εργαζόμενοι θέλουν η επιχείρηση να τους συμπαράσκεται σαν οικογένεια, να δίνει περισσότερη προσοχή στα προσωπικά τους προβλήματα και να αναλαμβάνει μεγαλύτερες δεσμεύσεις απέναντί τους. Έτσι, η διοίκηση είναι και πάλι υποχρεωμένη (για διαφορετικούς όμως λόγους αυτή τη φορά) να κάνει αλλαγές προσαρμογής στον τρόπο χειρισμού του προσωπικού.

Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι αποτελεσματική ηγεσία για μια επιχείρηση δεν είναι μια ιδιότητα που χαρακτηρίζει ένα συγκεκριμένο άτομο, προικισμένο με ξεχωριστές ικανότητες, στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Αντιθέτα, είναι μια διαχυτή ιδιότητα που χαρακτηρίζει όλα τα στελέχη της επιχείρησης σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας.

Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος διοίκησης, που επέλεξε μια επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του έργου, να συμβιβάζεται με τις ανάγκες του προσωπικού, να μη διαφέρει από επίπεδο σε επίπεδο και να ενισχύεται ακατάπαυστα και με εμμονή σ' ένα ανώτερο σύστημα εργασιακών αξιών που ρυθμίζει το χειρισμό των ανθρώπων, τον έλεγχο των δραστηριοτήτων και την επιλογή των στελεχών.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ανταγωνισμός είναι απ' τα σημαντικότερα στοιχεία στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Δεδομένης της σπουδαιότητάς του, θα περίμενε κανείς ότι τόσο η επιστήμη, όσο και η πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων θα είχαν ασχοληθεί διεξοδικά μ' αυτό το θέμα. Κι όμως, η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Ενώ έχουν γραφτεί χιλιάδες σελίδες κι έχουν γίνει παρα πολλές συζητήσεις για μια ολοκληρή ποικιλία προβλημάτων του Μανατζμεντ, η βιβλιογραφία σχετικά με τον ανταγωνισμό ήταν, μέχρι και την τελευταία δεκαετία πενιχρή.

Αν και φαινομενικά παραδοξη, η κατάσταση αυτή έχει την εξήγησή της: ο ανταγωνισμός επεσε θύμα της καθημερινότητάς του. Το θέμα είναι τόσο προφανές και ζωτικό στοιχείο στη λειτουργία της επιχείρησης, και είναι τόσο αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής δραστηριότητας πολλών μανατζερς, που για πολλά χρόνια δεν έγινε αντιληπτό ότι ελάχιστοι ασχολήθηκαν μαζί του συστηματικά, αντιμετωπίζοντάς το σαν αξιόλογο αντικείμενο ανεξαρτήτης μελέτης. Η κατάσταση αυτή άρχισε ν' αλλάζει τα τελευταία χρόνια, και ιδίως την τελευταία δεκαετία, όταν έγινε αντιληπτό ότι οι υπάρχουσες γνώσεις, μέθοδοι, και τεχνικές ήταν εντελώς ανεπαρκείς για να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της ορθολογικά και αποτελεσματικά.

Τα αίτια για τη νέα έμφαση στην ανταγωνιστική στρατηγική

μπορούν ν'αναζητηθούν στους ίδιους γενικούς παραγόντες που προβληματίζουν τα σημερινά στελέχη του Μάνατζμεντ γενικά και του Μαρκετινγκ, ειδικότερα: τον κορεσμό που χαρακτηρίζει πολλές εγχώριες Αγορές, την ανάγκη διεθνοποίησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις νέες μεθόδους που αναπτύσσονται συνεχώς στα πλαίσια του "στρατηγικού Μάνατζμεντ" κ.λ.π. Απ' την άλλη μεριά, η αφορμή για το οψιμο ενδιαφέρον στον ανταγωνισμό δόθηκε, όπως και σε άλλους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, απ' τις διεθνείς επιτυχίες των Ιαπωνικών εταιρειών των οποίων οι μέθοδοι αναφορικά με την εξονυχιστική ανάλυση και συστηματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, θεωρήθηκαν σαν παράδειγμα προς μίμηση.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μια και μόνο Ιαπωνική Εταιρεία, η Mitsubischí, διατηρεί περί τους 700 υπαλλήλους στην Νέα Υόρκη - με κύριο σκοπό τη συλλογή πληροφοριών για τους Αμερικανούς Ανταγωνιστές της, και γενικότερα την αμερικανική αγορά.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω συνθηκών αναπτύχθηκε, τα τελευταία δέκα χρόνια, μια ολοκληρωμένη σειρά από μεθόδους και τεχνικές για τη μελέτη και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών συνθηκών.

Δυστυχώς, στις πιο πολλές περιπτώσεις οι συνθήκες του ανταγωνισμού, και οι επιπτώσεις τους στην επιχείρηση, γίνονται αντικείμενο συζήτησης μετά το γεγονός αφού, δηλαδή, εκδηλωθεί μια ανταγωνιστική ενέργεια, κι όταν είναι συνήθως πολύ αργά για να αναληφθεί μια αποτελεσματική αντενέργεια

απ' την επηρεαζόμενη επιχείρηση. Ακόμα χειρότερα, οι ανταγωνιστικές συνθήκες γίνονται αντικείμενο "συζήτησης" κι όχι αντικείμενο διεξοδικής και ορθολογικής μελέτης με σκοπό την προγραμματιζόμενη δράση απέναντι στους αντιπάλους κι όμως, απο τη σκοπιά του αγοραστή το οποιοδήποτε προϊόν, δεν είναι τίποτα άλλο παρα μια μονάδα που, μαζί με άλλες, αποτελούν ένα "φωςμα επιλογής" απ' το οποίο θα ικανοποιηθεί μια αγοραστική ανάγκη. Το μεμονωμένο προϊόν δε θεωρείται ποτε ανεξάρτητα, αλλά πάντα σε σχέση με κάποιο ή κάποια ανταγωνιστικά. Η σχέση αυτή, και η σύγκριση που τη χαρακτηρίζει, αποφασίζουν το ποιο προϊόν, μάρκα ή επιχείρηση θα επιλεξει ο αγοραστής σε μια δεδομένη στιγμή.

"Σε ένα βουνό δύο τίγρεις δε χωρούν"

(παλιό κινεζικό ρητό)

Η έννοια του ανταγωνισμού είναι τόσο παλιά όσο κι η ζωή στη γη και δεν περιορίζεται στην επιχειρηματική ή έστω στην ανθρώπινη δραστηριότητα μια και είναι γνώρισμα κάθε είδους ζωής σ' ένα πλανήτη που παρέχει περιορισμένους πόρους για τους κατοίκους του. Αν και μπορεί να πάρει πολλές διαφορετικές μορφές, ο ανταγωνισμός είναι μια έκφραση ζωής με πολλά κοινά σημεία ανεξάρτητα απ' τις ιδιαίτερες συνθήκες υπό τις οποίες συναντιέται.

Στο ζωικό βασίλειο, ο τίγρης οριοθετεί την περιοχή του με διαφορά σημάδια και την προστατεύει απέναντι σε άλλους τίγρεις για τη λιγότερη τροφή που υπάρχει μέσα σ' αυτήν. Μεταφορικά, ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό τομέα δεν παρουσι-

αζει μεγάλες διαφορές: η κάθε επιχείρηση οριοθετεί ένα τμήμα (μεριδίο) της συνολικής αγοράς και το προστατεύει απέναντι σε άλλες μονάδες του ίδιου ή παρεμφερών κλάδων. "Τροφή" της επιχείρησης είναι η (περιορισμένη) αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και η των πελατών της. Όπως στο ζωϊκό βασίλειο, έτσι και στην αγορά τα όρια της κάθε περιοχής δεν είναι απαραβίαστα. Τα όρια μεταβάλλονται για έναν από δύο κύριους λόγους.

Πρωτον, όταν ένας αντιπαλος κάνει μια επιτυχημένη επίθεση και καταφέρνει να "εκδιώξει" την επιχείρηση από ένα κομμάτι της αγοράς που κατείχε.

Δευτερον, όταν η "τροφή" (αγοραστική δύναμη) μέσα στην περιοχή μειώνεται ή παύει να αυξάνεται, με αποτέλεσμα να υποχρεώσει την επιχείρηση σε μια προσπάθεια επέκτασης της περιοχής της σε βάρος κάποιου ή κάποιων αντιπάλων της. Στην περίπτωση της ανθρώπινης δραστηριότητας, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε κι ένα τρίτο λόγο που δε συναντιέται συχνά στο ζωϊκό κόσμο: την επιθυμία του ανθρώπου για ανοδο, επέκταση, και βελτίωση σε αντίθεση με την απλή συντήρηση των συνθηκών της ζωής του.

Οι τρεις αυτοί λόγοι εξηγούν και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε πλαίσια ελεύθερης αγοράς.

Αν και η σημασία του ανταγωνισμού έχει αναγνωρισθεί από τότε που υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα, οι συνθήκες που επικρατούν σήμερα είναι εντελώς διαφορετικές από εκείνες που χαρακτηρίζαν παλαιότερες εποχές. Οι διαφορές αυτές δεν αναφέρονται μόνο στον εντονότερο και οξύτερο ανταγωνισμό αλλά

και στην

- Εξέλιξη των συνθηκών αγοράς
- Η νέες μορφές ανταγωνισμού

Υφείλεται κυρίως σε τρεις κυρίους λόγους:

α) στην τάση συγκεντρωτισμού στην επιχειρηματική δραστηριότητα. (Η τάση για ολιγοπώλιο).

β) Με την ανάπτυξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης, ο καταναλωτής είναι σε καλύτερη θέση να συγκρίνει την πληθώρα των προσφερομένων ειδών.

γ) Η τάση προς το στρατηγικό μάνατζμεντ που προαναφέρθηκε σημαίνει ότι η χρήση των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης από μία μονάδα του κλάδου, υποχρεώνει και τις άλλες να εκσυγχρονισθούν αν θέλουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο ανταγωνισμός θα είναι το πιο ουσιαστικό στοιχείο της επιχειρηματικής ζωής στις ερχόμενες δεκαετίες.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Η σημερινή πρακτική αναφορικά με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού χαρακτηρίζεται από έλλειψη αποτελεσματικότητας, ανεπαρκείας, και αυτοσχεδιασμό. Επι πλέον αυτή η περιγραφή αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός γίνεται αντικείμενο συζήτησης και οι οποίες είναι ελάχιστες. Αυτή η άποψη ίσως ξενίσει πολλούς, που θα έλεγαν "μα φυσικά λαμβάνουμε υπόψη μας τον ανταγωνισμό". Ας κάνουμε, όμως στον εαυτό μας δύο απλές ερωτήσεις. Πόσες φορές διαμορφώσαμε τέσσερις εναλ-

λακτικές λύσεις για ένα πρόβλημα, προκειμένου να εξετάσουμε μεθοδικά τα υπέρ και τα κατά της κάθε μιας λύσης σχετικά με τις αντιδράσεις που θα προκαλέσουν στην αγορά; Και πόσες φορές γνωρίζαμε εκ των προτέρων μια κίνηση των ανταγωνιστών μας, και πήραμε τα κατάλληλα μέτρα για να την αντιμετωπίσουμε πριν καν εκδηλωθεί; Η απάντηση σ'αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να είναι "ελαχιστες" ή "ποτε". Κι αυτό γιατί συνήθως η "στρατηγική" αναφορικά με τον ανταγωνισμό περιορίζεται στο να μην τιθενται υπερβολικά ψηλοί στόχοι (ξέροντας ότι αν στοχεύσουμε σε μερίδιο 50%, με ένα νέο προϊόν, θα είναι μάλλον δύσκολο να το πετύχουμε, βάζουμε στόχο ένα "πιο λογικό" μερίδιο - έστω 10%. Αυτό όμως δε λαμβάνει υποψη του τα "σημεία ανοχής" των ανταγωνιστών, οι οποίοι μπορεί να αντιδράσουν δυναμικά μόλις το μερίδιο μας ξεπεράσει το 5% - ή, οι οποίοι πιθανώς να μην αντιδρούσαν εστώ και με μερίδιο 15%), ή σε εκ των υστερών αντιδράσεις (μόλις δούμε ότι ο αντιπαλος X τοποθέτησε ένα νέο προϊόν στην αγορά, αρχίζουμε να σκεφτόμαστε την πιθανότητα να κάνουμε κι εμείς το ίδιο. Συχνά ώσπου να ενεργοποιηθούμε είναι ήδη αργά).

Τα προβλήματα στη σημερινή πρακτική του ανταγωνισμού μπορούν να εντοπισθούν σε (6) κυρία σημεία:

α) Μέχρι πρόσφατα, η θεωρία δεν περιείχε οδηγίες και κατευθύνσεις πάνω σ'αυτό το θέμα. Όπως προαναφέρθηκε, η έμφαση στον ανταγωνισμό είναι φαινομενο των τελευταίων 5-10 χρόνων. Έτσι, οι ενέργειες των στελεχών βασίζονται σε εμπειρικές δοκιμές και όχι σε δοκιμασμένες μεθόδους της εφαρμοσμέ-

νης θεωρητικής.

β) Παρά την ευρεία κυκλοφορία των ιδεών του Levitt, πολλοί άνθρωποι στο Μάρκετινγκ εξακολουθούν να πάσχουν από μυωπία. Συχνά, οι καταστροφικές απειλές προέρχονται από πεδία δράσης έξω από τον άμεσο κύκλο της επιχείρησης, των οποίων οι εξελίξεις δεν παρακολουθούνται μεθοδικά.

γ) Ελάχιστες επιχειρήσεις διαθέτουν συστηματικούς τρόπους παρακολούθησης του ανταγωνισμού. Έτσι, οι ενέργειες των αντιπάλων γίνονται γνωστές ή κατά τύχη, ή συνήθως, μετά το γεγονός.

δ) Ακόμα πιο λίγες επιχειρήσεις διαθέτουν προγραμματισμένα συστήματα και πολιτικές αντιδράσεις σε ανταγωνιστικές ενέργειες (π.χ. πολιτική αναφορικά με το κατά πόσον η εστίαση διατίθεται να εμπλακεί σε τιμολογιακό πόλεμο). Σαν αποτέλεσμα, η (εστω και εκ των υστέρων) αντιδραση αποφασίζεται "στο ποδί" και είναι αντιοικονομική ή μένει χωρίς αποτέλεσμα.

ε) Οι ενέργειες και τα προγράμματα Μάρκετινγκ αποφασίζονται με ελάχιστη προσοχή στις πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Αυτό καταλήγει σε εμπλοκή σε περιπέτειες, όταν οι αντιδράσεις αυτές είναι εντονότερες, ή εκδηλώνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα, απ' ό,τι έχει προβλεφθεί.

στ) Οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ δε γνωρίζουν με λεπτομέρεια τις απόψεις των αγοραστών, όσον αφορά τη συγκριτική θέση των διαφόρων ανταγωνιστικών προϊόντων. Έτσι διαμορφώνονται προγράμματα τα οποία δεν είναι αποτελεσματικά γιατί προσκρού-

ουν στην αντίληψη του αγοραστή για τις ικανότητες, τη φερεγγυότητα και άλλα στοιχεία του προϊόντος ή της επιχείρησης. Είναι πια κοινό μυστικό ότι η παταγώδης αποτυχία της αμερικανικής RCA στην προσπάθειά της να μπει στην αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών, και να υπερφαλαγγίσει την IBM, ήταν αποτέλεσμα της εμμονής της στο μήνυμα "Οι κομπιούτερς μας είναι καλύτεροι", ενώ η σκεψη των αγοραστών ήταν παγιωμένη στην πεποίθηση ότι "αδύνατον - οι κομπιούτερς της IBM είναι καλύτεροι" (1971).

ΑΜΥΝΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Στις "στρατηγικές" αυτές ισχύουν οι ακόλουθες γενικές αρχές:

1) Υπενθυμίζεται ότι σκοπός του "πολέμου" στο Μαρκετινγκ είναι η "επίτευξη μιας καλύτερης καταστάσης ειρήνης". Η "εξαφάνιση" των αντιπάλων δεν εξυπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, την οικονομία της χώρας και, οπωσδήποτε, τους ίδιους τους ανταγωνιστές - περιλαμβανομένου και εκείνου που τυχόν επιβιώνει.

Βεβαίως, πολλές φορές οι ανταγωνιστικές ενέργειες οδηγούν στην χρεοπία - εξαφάνιση κάποιου αντιπάλου. Αυτό όμως δεν είναι σκοπός αλλά υποπροϊόν της ανταγωνιστικής δραστηριότητας. Εκείνο που προέχει είναι η προστασία του ανταγωνισμού, με την έννοια ότι υπάρχει η δυνατότητα ύπαρξης διαφόρων αντιπάλων που εξασκούν ενεργό ανταγωνισμό, έστω και αν ορισμένοι υποχρεώνονται κατά καιρούς να εγκαταλείψουν τον αγώνα.

2) Υπο κανονικές συνθήκες, οι περισσότεροι κλάδοι χαρακτηρίζονται από την "ειρηνική συνυπαρξη" των επιχειρήσεων που τους αποτελούν. Όταν ξεσπάει πόλεμος (όταν, δηλαδή, μια επιχείρηση εντοπίζει ορισμένες απειλές ή ευκαιρίες και αποφασίζει να δράσει ανάλογα) αυτό γίνεται για έναν από τρεις κυρίους λόγους: όταν κάποιος αντίπαλος επιτίθεται σε μια αγορά, όπου οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν ικανοποιούν πλήρως τις αγοραστικές ανάγκες (π.χ. τα εστιατόρια fast food, που ικανοποιούν την ανάγκη για γρήγορη εξυπηρέτηση, η οποία δεν καλυπτοταν απ'τα παραδοσιακά εστιατόρια). Όταν η αγοραστική δύναμη ενός τμήματος αρχίζει να φθίνει, και οι μονάδες που το

εξυπηρετούν αρχίζουν την αναζήτηση για νέες αγορές για να αντικαταστήσουν τις πωλήσεις τους (π.χ. η "επιδρομή" των καταστημάτων του κέντρου στα προάστια, που ακολούθησε τη σχετική μετακίνηση του πληθυσμού). Τέλος όταν ένας ανταγωνιστής ξεκινάει μια αναπτυξιακή πορεία μέσα στον κλάδο, πιθανώς βασισμένη σε κάποιο νέο πλεονέκτημα (π.χ. ένα καλύτερο προϊόν, νέα στελέχη).

3) Οι περισσότεροι βιομηχανικοί και εμπορικοί κλάδοι αποτελούνται από τεσσάρων ειδών εταιρείες:

α) Μία εταιρεία που έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στην κατηγορία προϊόντος. Ας ονομάσουμε την εταιρεία αυτή "ηγέτη" ή "κορυφαία".

β) Δυο ή τρεις εταιρείες που έχουν τα επόμενα σε μέγεθος μερίδια αγοράς. Αυτά είναι μικρότερα μεν από του κορυφαίου, αλλά βρίσκονται "σε απόσταση βολής" απ' αυτόν. Ας ονομάσουμε τις εταιρείες αυτές "μνηστήρες", εφόσον εφοφθαλμιούν τη θέση του κορυφαίου.

γ) Μερικές επιχειρήσεις με σημαντικά μικρότερα μερίδια. Ας τις ονομάσουμε "ακολουθές" μια και στις περισσότερες εκφράσεις του ανταγωνισμού (καινοτομία, χρηματοδότηση, εμπειρία στελέχη κ.λ.π.) υπολείπονται των προηγουμένων.

δ) Πολλές μικρές μονάδες με ελάχιστα μερίδια αγοράς, που στηρίζουν την επιβίωσή τους σε κάποιο πλεονέκτημα περιορισμένης έκτασης υπό την γεωγραφική (π.χ. κατάστημα γειτονιάς) νομική (π.χ. αποκλειστική αντιπροσωπεία ή πατέντα), ή εμπορική βιομηχανική (π.χ. ιδιαίτερη σχέση με εξειδικευμένα κανάλια

διανομής, ιδιαίτερα δικαιώματα σε μια παραγωγική διαδικασία) έννοια. Άς ονομάσουμε τις επιχειρήσεις αυτές "αντάρτες" εφόσον μοιραζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την αντιστοιχη στρατιωτική έννοια (ευελεξία, μικρο μέγεθος, περιορισμένοι στόχοι, τοπική ισχύς κ.λ.π.).

Η ταξινόμηση αυτή χρειάζεται γιατί η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, είναι σημαντική και εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος απ' την κατηγορία στην οποία θα τοποθετήσει τον εαυτό της η κάθε επιχείρηση. Προέχει επομένως, η ανάλυση των ανταγωνιστικών συνθηκών, σε σύγκριση με τις ικανότητες της ίδιας της εταιρείας, προκειμένου να της δοθεί ο χαρακτηρισμός του κορυφαίου, μνηστήρα, ακολουθού η αντάρτη.

4) Τέλος, πριν ξεκινήσει η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι απαραίτητο (όπως και στις στρατιωτικές επιχειρήσεις) να προσδιορισθεί ο στόχος της εκστρατείας. Ο στόχος έχει (3) διαστάσεις:

α) Επιλογή του εχθρού: ανάλογα με την ανάλυση του ανταγωνισμού και με τη δική της θέση, η επιχείρηση πρέπει να επιλεξει τις εταιρείες η την εταιρεία στην οποία θα επιτεθεί.

β) Προσδιορισμός του σκοπού: Ο τελικός σκοπός της κάθε ανταγωνιστικής ενεργείας είναι, φυσικά, η πιο ευνοϊκή τοποθέτηση του προϊόντος της εταιρείας αναφορικά με τη "Λέσχη των Επτά" - με άλλα λόγια, αναφορικά με τις προτιμήσεις του καταναλωτή.

γ) Επιλογή του πεδίου της μάχης: Καμιά επιχείρηση δεν είναι το ίδιο ισχυρή σ' όλες τις λειτουργίες της. Πριν ξεκινή-

σει, επομένως, μια οποιοδήποτε ενέργεια, πρέπει να εντοπισθεί ο τομέας ή οι τομείς όπου το έδαφος είναι ευνοϊκό για διεξαγωγή της μάχης (π.χ. διανομή - τιμή - διαφήμιση - βελτίωση προϊόντος).

Υπάρχουν (4) είδη αμυντικών στρατηγικών:

1) Άμυνα εκ του συστάδην.

Η έννοια του κυκλού ζωής προϊόντος, υπογραμμίζει ότι αν δεν κάνει κάτι συγκεκριμένο για να προστατεύσει τα προϊόντα της, η επιχείρηση θα δει ακόμα και τα ισχυρότερα απ'αυτά να φθίνουν, αργά ή γρήγορα.

2. Άμυνα σε βάθος.

"Καλυψής όσο το δυνατόν περισσότερων εδαφών". Οι εταιρείες πετρελαίου είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της στρατηγικής στο διεθνή χώρο.

3. Επιθετική άμυνα.

"Καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση"

Οι αρχές που τη διέπουν είναι:

α. Η αντεπίθεση δεν πρέπει να εκδηλώνεται πρόωρα. Πρέπει να αφήνουμε τον ανταγωνιστή να προδώσει τις ικανότητές τους; και να εκδηλώσει τις προθέσεις του, ώστε να έχουμε πλήρη αντίληψη του αντιπάλου μας, πριν αρχίσουμε την αντεπίθεση.

β. Η αντεπίθεση πρέπει να εκδηλώνεται απέναντι σε συγκεκριμένες και προκαθορισμένες απειλές. Οι επιχειρήσεις θέτουν εκ των προτέρων ορια στα μερίδια αγοράς των αντιπάλων που πρέπει να φτάσουν πριν αποφασίσουν να αντεπιτεθούν.

γ. Όταν εκδηλωθεί η αντεπίθεση πρέπει να είναι αμείλικτη

4) Υποχώρηση και ανασυγκρότηση.

Τελος, υποχώρηση με σκοπο την ανασυγκροτηση σε πιο ευνοϊκο εδαφος θεωρείται, συχνα, σαν η πιο επιτυχής στρατηγικη όταν οι συνθήκες είναι ιδιαιτερα δυσμενείς για τον αμυνόμενο.

Η τακτικη αυτή, εφαρμοζεται σε τρία (3) στάδια:

α. Εντοπιζονται τα προϊόντα εκείνα που είναι λιγότερο επικερδη, λιγότερο απαραίτητα για την συμπλήρωση της γκάμας της εταιρειας κ.λ.π., και οι αγορές των οποίων η κάλυψη είναι αντι-αποδοτικη, ιδίως όπου αυτά τα προϊόντα ή αγορες γίνονται αντικειμενο επιθεσης απο ανταγωνιστές.

β. Αποφασιζεται η σταδιακη ή ολοκληρωτικη εγκατάλειψη των παραπανω, και

γ. Οι πόροι που εξοικονομουνται μ'αυτό τον τρόπο χρησιμοποιουνται για να ισχυροποιησουν τα πιο δυναμικά προϊόντα η αγορές της επιχειρησης, και πιθανώς για την απαρξη αντεπιθεσεων εναντίων των ανταγωνιστών που έκαναν αναγκαία την υποχώρηση σε καποιοι άλλο τομέα.

ΕΠΙΘΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν (4) είδη και έχουν σχέση με την επιθυμία αξιοποίησης ευκαιριών, αυτά είναι:

1) Κατά μέτωπο επίθεση.

"Αρχη της ισχύος"

Οι επιθέσεις αυτές μπορούν να αναληφθούν κατά κανόνα από μία επιχείρηση εναντίον ανταγωνιστών του αυτού ή κατώτερου επιπέδου και σπανία πετυχαίνουν αν ο αμυνόμενος κατέχει υψηλότερη βάση στην ιεραρχία του ανταγωνισμού (π.χ. μνηστήρας - προς - κεφάλαιο). Η επίθεση θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποιο ισχυρο πλεονεκτήμα, όπως μια σημαντική καινοτομία στην απόδοση του προϊόντος, η δυνατότητα παραγωγής πραγματικά εφάμιλλων προϊόντων σε σημαντικά χαμηλότερο κόστος, κ.λ.π.

Μια άλλη σημαντική αρχή της κατά μέτωπο επίθεσης είναι ότι "ο επιτιθέμενος πρέπει να έχει τη δυνατότητα καταδίωξης".

Στη στρατιωτική ορολογία, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχουν αρκετές δυνάμεις για να συνεχισθεί ο πόλεμος, έστω κι αν κερδίθει η πρώτη μάχη, ούτως ώστε να μην επιτραπεί στον αμυνομενο να ανασυγκροτηθεί. Στον επιχειρηματικό κόσμο, η παραμέληση αυτής της αρχής είναι η πιο συχνή αιτία αποτυχίας των κατά μέτωπο επιθέσεων. Πολλές μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν μια δραστηριότητα με ανεπαρκή χρηματοδότηση. Μετά μια εντονη αρχική παρουσία (π.χ. στη διαφήμιση ή την ποιότητα) οι ποροι τελειώνουν, και η "επιτιθέμενη" μονάδα υποκύπτει στη δυναμη αντιστάσης των αμυνομενων επιχειρήσεων. Αυτό συνήθως,

εκφραζεται με διακοπή ή περιορισμό της διαφήμισης, παραμέληση ή σκοπιμή μείωση της ποιότητας κ.λ.π. και καταλήγει, με σχεδόν μαθηματική ακρίβεια, στην αποχώριση ή την χρεοκοπία.

2. Πλευρική επίθεση

Στην αγορά, η πλευρική επίθεση μπορεί να επιλεγεί και από μικρότερους ανταγωνιστές αναφορικά με αντιπάλους που βρίσκονται στο άμεσο επόμενο επίπεδο. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται από δύο παραγοντες:

- α. Τον εντοπισμό μιας απροφύλακτης περιοχής
- β. Τη συγκέντρωση όλων των δυνάμεων σε μια δυναμική "μάζα".

Γενικότερα, "πεδία μαχών" για πλευρικές επιθέσεις είναι: η χαμηλότερη τιμή, τα προϊόντα ελαφρά κατώτερης ποιότητας, τα προϊόντα πολυτελείας (που απευθύνονται στον "αφρό" μιας μαζικής αγοράς) η καινοτομία στα προϊόντα, η καλύτερη εξυπηρέτηση, η καινοτομία στους μεθόδους διανομής, η χρήση μέσων προώθησης και διαφήμισης που διαφέρουν απ'τα ανταγωνιστικά και άλλα.

3. Επίθεση περικύκλωσης

Στην αγορά, αυτό μπορεί να γίνει, κυρίως, με την προσφορά μεγάλου αριθμού προϊόντων, τη διαφήμιση από πολλά μέσα, τη διανομή σε πολλά διαφορετικά κανάλια, και την προσφορά σειράς προϊόντων σε πολλές διαφορετικές τιμές. (π.χ. SEIKO - 2.300 παραλλαγές ρολογιών)

4. Ανταρτοπόλεμος

Στη στρατιωτική τεχνική, ο ανταρτοπόλεμος χαρακτηρίζεται

απο τρεις βασικές αρχές:

Τον αιφνιδιασμο, την ευελιξία και την εξασφάλιση οδών διαφυγής. Προσφερετε για επιχειρησεις με πολύ περιορισμένες δυναμεις. Αυτό τους δίνει ευελιξία, μεν, αλλά δεν τις υποχρεώνει να προστατευουν με κάθε θυσία τους λιγιστους τους πορους.

Σκοπος της είναι να επιτεθεί αιφνιδιαστικά σ'ένα κενο που εντοπισε στην αγορά, αλλά να είναι αποφασισμένη εκ των προτερων οτι δεν μπορεί να "τα βάλει" με τους μεγαλύτερους ανταγωνιστες της, αν αυτοί φαίνονται αποφασισμένοι να αντιδρασουν δυναμικα.

Προϋποθετει, ευελιξία - λίγα επενδυμένα πάγια στοιχεία - λίγες υποχρεώσεις, και για μικρό χρονικό διάστημα (π.χ. μείωση της τιμής κ.λ.π.).

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

(Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α - Π Ρ Ο Τ Α Σ Ε Ι Σ)

Βεβαία για τα σημερινά δεδομένα, η δημιουργία μια επιχείρησης, και ειδικά ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει υπόψην του, κάποια πολύ σημαντικά στοιχεία όπως:

1) Εντατα Αγορά (ευρύτερος αριθμός καταναλωτών - περισσότερος ανταγωνισμός - περισσότερο προσοχή στην ποιότητα, - οφρους για εξαγωγές προϊόντων κ.λ.π. (μετά την Ευρωπαϊκή Ένωση 1/1/93).

2) Περισσότερες ευκαιρίες διανεισμού μέσω Διαρθρωτικών Ταμείων (Ευρωπαϊκής Ένωσης) και ειδικά μέσω Ε.Τ.Π.Α. (ευρωπαϊκό ταμείο περιφερειακής ανάπτυξης) που χρηματοδοτούν κάποιες επιχειρήσεις με στόχο την ανάπτυξή τους.

3) Ορισμένα στοιχεία όσον αφορά τα προϊόντα που παράγονται όπως Συσκευασία - Τυποποίηση - Ετικέτα κ.λ.π. (Βάση Ευρωπαϊκής Ένωσης) και τις προωπτικές εξαγωγών.

4) Κατάργηση δασμών, εκτος από μερικά είδη όπως αυτοκίνητα - τσιγάρα - σκαφη - ποτά.

5) Συνθήκη του Μάστριχτ (1-11-93).

(Ένωση Νομισματική - Οικονομική - Αμυντική)

6) Διαχωρισμο των καταναλωτών με βάση τις κοινωνικές τάξεις όπως: (στην Ελλάδα μονο βάση ΕΣΥ):

- ΑΝΩΤΕΡΗ: 1% Αδιαφορούν για την τιμή και αγοράζουν καλή πάντα ποιότητα.

- ΜΕΣΗ: 39% Καλοί καταναλωτές, επηρεάζονται άμεσα από την

διαφήμιση.

- ΜΕΣΗ - ΚΑΤΩΤΕΡΗ: 40% Ακολουθούν την μόδα και τους ενδιαφε-
ρει ή τιμή.
- ΚΑΤΩΤΕΡΗ: 20% Ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των άμεσων
αναγκών τους.

7. Προστασία του περιβάλλοντος που είναι εγκαταστημένη
επιχείρηση (περιβαντολογικές μέθοδοι για την μη δημιουργία
αποβλήτων, αποφυγή θορυβών κ.λ.π.).

8. Επίσης πρέπει να προσέξει τις λεγόμενες "Έλεγχόμενες
μεταβλητές όπως:

- "4 P" - Προϊόν (product)
- Τιμή (price)
- Προώθηση (promotion)
- Διανομή (place)

και τις Μη ελεγχόμενες μεταβλητές όπως:

- Ανταγωνισμός (καινούργιες επιχειρήσεις)
- Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον
- Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον
- Οικονομικό Περιβάλλον

οπως οικονομική κρίση - αύξηση καυσίμων

υποτιμήσεις - ανατιμήσεις δραχμής

πληθωρισμο - τιμάριθμο - ανεργία - εισόδημα - επιτόκια

τεχνολογία

ποροι επιχείρησης

Παρακάτω με το διάγραμμα, παρουσιάζουμε κάποιους παράγοντες
που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση στην προσπάθειά της για

επιβίωση και πρέπει κάθε επιχειρηματίας να προσέξει.

	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
ΠΟΛΙΤ. ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙ- ΒΑΛΛΟΝ	ΠΡΟΙΟΝ	ΤΙΜΗ	ΤΕΧΝΟΛΟ ΓΙΑ
	ΔΙΑΝΟΜΗ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	ΠΟΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙ/ΣΗΣ
	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	

9. Προϋπολογισμός για: εξεύρεση χρημάτων για:

- Αγορά Α' υλών
- Προσωπικό (μισθοδοσία κ.λ.π.)
- Γ.Β.Ε. (Γενικά βιομηχανικά έξοδα)
- βιωσιμότητα για το διάστημα και την χρονική διάρκεια μεταξύ των πρώτων πωλήσεων και της εισροής χρημάτων στην επιχειρη-
ση.

10. Να γίνεται πάντα κάποιο επενδυτικό πρόγραμμα και προϋπολογισμός για τις δαπάνες του ξεκινήματος.

11. Το Εθνικό Περιβάλλον. Συμπλήρωμα νόμων για μια αρμο-
νική συνύπαρξη μέσα σ'ένα εργασιακό σύνολο. (επιχειρήσεων -
προσωπικού).

12. Τεχνολογικό εξωτερικό περιβάλλον - όσον αφορά ειδικά
τα μεταφορικά μέσα που υπάρχουν (Συγκοινωνίες), και την εξέ-
λιξη της τεχνολογίας.

13. Σωστή επιλογή επ/κών στελεχών, για πιο σίγουρη και

υπευθυνή προσπάθεια επιβίωσης.

14. Φορολογική Πολιτική (φοροαπαλλαγές κ.λ.π.) ανάλογα με το είδος επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

15. "Πελάτες" ίσως αποδεδιγμένοι το βασικό συστατικό επιτυχίας και διατήρησης της επι/σης στη ζωή" όλα μπορεί να τα έχει κάποια επιχείρηση αλλά χωρίς πελάτες δεν επιβιώνει και τέλος κάποια άλλα στοιχεία όπως αποφυγή ανίας - ρουτίνας - απομονωσης και εχθρότητας που φυσικά συμβάλλουν στην μείωση της παραγωγικότητας με τα γνωστά αποτελέσματα και κυρίως να προσεξει ο επιχειρηματίας την μευστοτητα και ειδικά το κεφάλαιο κίνησης που σήμερα είναι μέσα στα πιο συχνά και βασικά στοιχεία αποτυχίας (λογο ελλειψης στην πορεία των επιχειρήσεων) στο έργο των επιχειρήσεων για επιβίωση.

"Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α" - "Π Ρ Ο Τ Α Σ Ε Ι Σ"

Ο σωστός επιχειρηματίας στην προσπάθειά του να εντοπίσει τα κυριότερα στοιχεία για να "στήσει" κάποια επιχείρηση για να καταφέρει να είναι βιώσιμη (δηλ. κερδοφόρα) καλό είναι να ασχοληθεί αναλυτικά με τις κυριότερες έννοιες που αναφέρουμε εμείς πιο κατω:

1. Εύρεση κεφαλαίου - καλό θα είναι να είναι ΙΚ.
2. Εύρεση χώρου - τόπου εγκατάστασης - καλό θα είναι να είναι κοντα σε πρώτες υλες που χρησιμοποιεί και να υπάρχει καλο συγκυνωνιακό δίκτυο, (συνηθως εαν είναι δυνατόν σε βιομηχανικη περιοχη).
3. Να ασχοληθει με την νομική μορφή που θα δώσει στη επιχεί-

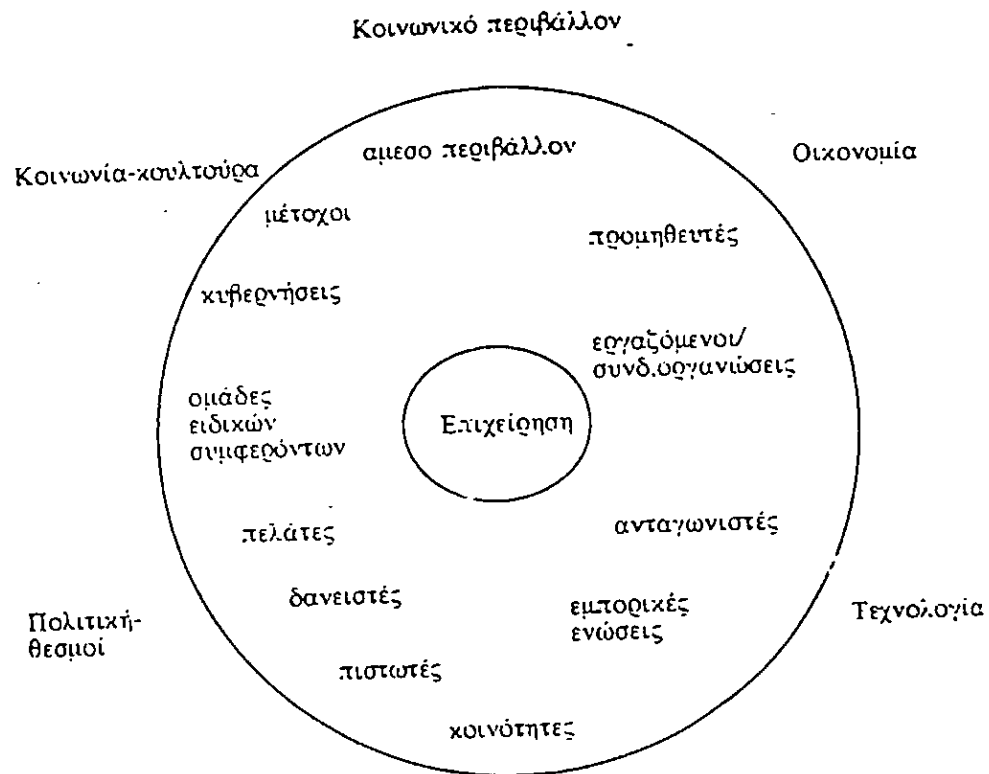
ρηση του (π.χ. Ε.Π.Ε.Ο.Ε.Ε.Ε. - Α.Ε. κ.λ.π.) και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών.

4. Να υπολογίσει και να εξετάσει το νομικό - πολιτικό - φορολογικό καθεστώς και να συμβουλευτεί κάποιο ίσως δικηγόρο - οικονομολόγο - λογιστή για κάποια θέματα.
5. Να υπολογίσει την ενιαία αγορά (πιο δύσκολος ανταγωνισμός - μεγαλύτερα κεφάλαια - προσεκτικότερα προϊόντα).
6. Το εργασιακό περιβάλλον καθώς και την σχέση του με τους εργαζομένους (συνυπαρξη).
7. Τους στόχους του, να είναι ρεαλιστική, και σύμφωνα με τις δυνατότητες της επιχείρησης.
8. Και τέλος το κατά κεφαλή εισόδημα των καταναλωτών, και την τάση για κατανάλωση (εαν υπάρχει), καθώς και τον πληθωρισμό - ανεργία - τιμάρθρο που είναι σημαντικά σημεία για την ολη κίνηση της επιχείρησης και κλείνουμε, με το πιο σημαντικό στοιχείο που δεν είναι παρά ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ, που συνηθως προσδιορίζει τις τιμές, στα προϊόντα για να κατευθύνει τις επιχειρήσεις η προς την επιβίωσή τους η προς την χρεωκοπία.

"Παρακάτω υπάρχουν κάποια υποδείγματα που σίγουρα με την μελετη τους θα βοηθήσουν κάποιο επιχειρηματία στο να καταλάβει καλύτερα κάποια πράγματα που έχουν αναφερθεί σ'όλη την προσπάθειά μας για την μελετη, να εντοπίσουμε όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία, που πρέπει ο δημιουργός κάποιας επιχείρησης να γνωρίζει όσο το δυνατόν καλύτερα, καθώς και κάποια κίνητρα απο το νόμο 1892/90 για επενδύσεις των Μ.Μ.Ε."

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

1. "Γενική οικονομική θεωρητική και εφαρμοσμένη.
Γρηγορίου και Εφακτιανού Οικονομολόγου - Λυκειάρχη
2. Πως να δημιουργήσετε μια δυναμική επιχείρηση.
Χ. Τσιμπογλου (Μαθηματικός - Οικονομολόγος)
3. "Τραπεζικά θέματα"
Σεμινάριο εκπαίδευσης επιχειρηματικών στελεχών.
"Εισηγητής Δημήτρης .Θ. Γιωτίτσας - Οικονομολόγος
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΛΚΕΠΑ Μαργαρίτα Μεγα
ΙΩΑΝΝΙΝΑ 1988
4. Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων Γ' Έκδοση
Ν.Γ. Παπαδόπουλος Καθηγητής Μαρκετινγκ Πανεπιστημίου
Καναδά. Γ.Α. Μαντές Λέκτορας Μάνατζμεντ του Εθνικού
Μετσόβιου Πολυτεχνίου.
5. "Η σύνθεση της Παραγωγικότητας με την αμοιβή "ΕΛΚΕΠΑ".
6. "Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Πολιτική Β' Έκδοση.
Γεώργιος Β. Παπουλιάς.
7. ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MANAGEMENT
ΚΩΣΤΑΣ .Χ. ΔΕΛΛΑΡΗΣ - Οικονομολόγος.
8. Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων. (Συνοπτικός οδηγός)
Β' Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ.
ΑΝΤΩΝΗ .Η. ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΥ
9. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
Δ.Β. ΠΑΠΟΥΛΙΑ Αναπληρωτή καθηγητή Τμήμα Οικονομικών Επι-
στημών Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα 1990



Περιβαλλοντολογικές μεταβλητές κλειδιά

• Wheelen—Hunger.

στρατηγικές προβλέψεις

στρατηγικές πράξεις

Κύκλος ζωής προϊόντος				
Στάδιο Επιχείρησης	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Πτώση
Marketing	Εκτεταμένη ενημέρωση	Συγκέντρωση στην αναγνώριση του τύπου του προϊόντος	Επιθετική προώθηση προϊόντος	Εξωραϊσμός του προϊόντος
Παραγωγή	Περιορισμένος αριθ. σχεδίων. Ανάπτυξη standards.	Μείωση τιμής Πρόσθεση ποικιλιών του προϊόντος	Καλλιέργευση προϊόντος. Μείωση κόστους	Περιορισμός της γράμμης παραγωγής
Οικονομικά	Υψηλοί αναγκαίοι οικονομικοί πόροι. Ζημιές	Ακόμα αυξημένοι οικονομικοί πόροι. Κέρδη	Είσοδος οικονομικών πόρων. Πτώση κερδών	Ρευστατοποίηση μη αναγκαίων μηχανημάτων
Προσωπικό	Πρόσληψη και εκπαίδευση νέου προσωπικού	Πρόσθετο προσωπικό και παραγωγή. Προγραμμα υπερωριών	Μείωση βαθμιαία του προσωπικού. Αύξηση αποτελεσματικότητας	Τοποθέτηση αλλού του προσωπικού
ΕΡ+Α	Μηχανικές αλλαγές	Ανάπτυξη διάδοχου προϊόντος	Μείωση κόστους. Ανάπτυξη ποικιλιών	Απόσυρση όλου του ΕΡ+Α από το προϊόν
Στρατηγική επίταση	Μηχανικές. Δείξουσα στην αγορά	Πωλήσεις. Ικανοποίηση πελάτη	Παραγωγική αποτελεσματικότητα. Διάδοχο προϊόν	Οικονομικό. Μέγιστη επιστροφή επένδυσης

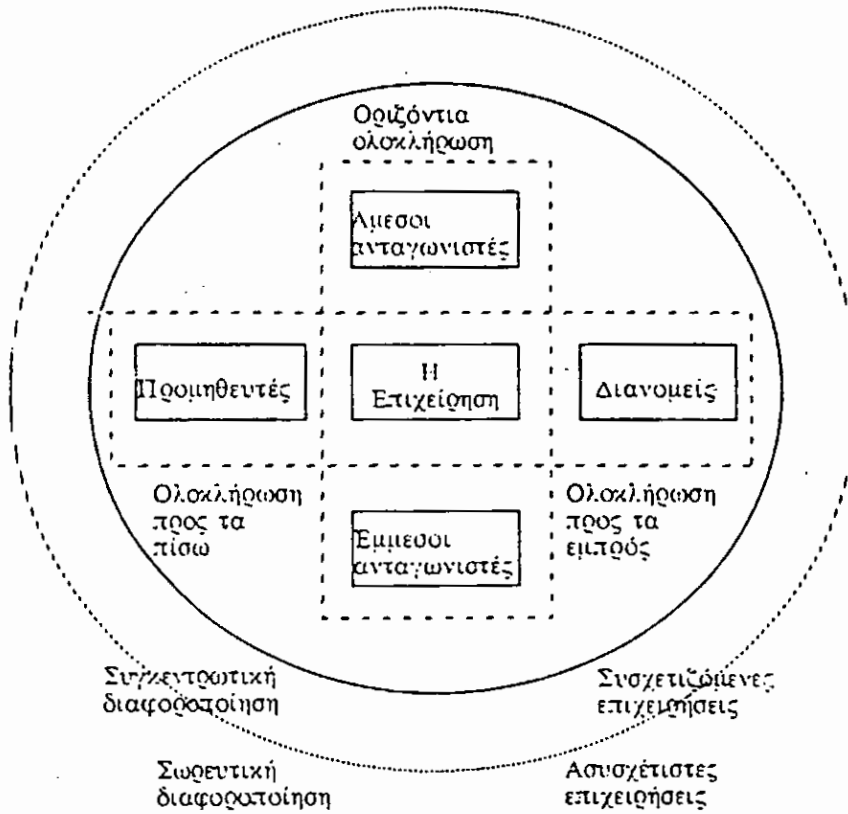
Προβλ. της δομής της αγοράς

Τέλειος ανταγωνισμός

Συγκέντρωση	Πωλήσεις: Πιθανή ταχεία Απόσυρση από την αγορά ρευστοποίηση	Πωλήσεις: Πιθανό βάλτωμα Αρμεγμια του προϊόντος για τη χρηματοδότηση της διαφοροποίησης	Πωλήσεις: Μέτρια ανάπτυξη Κυριαρχία στην αγορά, θερισμός, απόκτηση άλλων
Μοιρασμένη	Πωλήσεις: Πιθανή μεγάλη άνοδος Ανεύρεση κερδοφόρου τμήματος αγοράς	Πωλήσεις: Μέση ανάπτυξη Διαφοροποίηση προϊόντος	Πωλήσεις: Πιθανή ταχεία ανάπτυξη Χρησιμοποιείστε την χαμηλή εμπειρία για τα κόστη
Ανταγωνισμός	Πωλήσεις: άνοδος μέσω μίμησης Ακολουθείστε τους ηγέτες	Πωλήσεις: Ανάπτυξη μέσω μίμησης ή ανανέωσης Ταχεία απόκτηση μεριδίου αγοράς	Πωλήσεις: Ανάπτυξη μέσω ανανέωσης Εχμετάλλευση τεχνικών πλεονεκτημάτων
	Χαμηλό	Μέσο	Υψηλό
	Σχετικό μερίδιο αγοράς		

Σταθερότητα 9.2%
 Ανάπτυξη 54.4%
 Περιστολή 7.5%
 Συνδυασμός 28.7%

358 Διευθ.στελέχη σε 45 χρόνια



Βασικές Στρατηγικές Ανάπτυξης

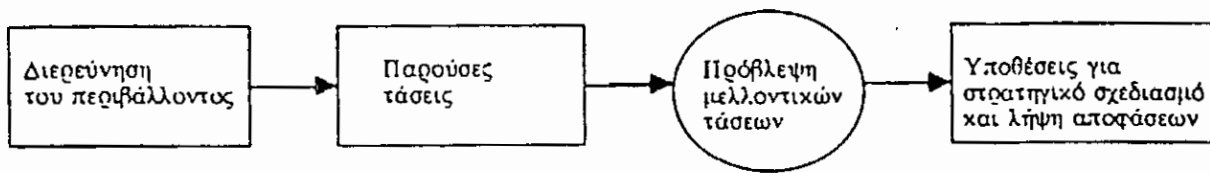
Ελκυστικότητα κλάδου	υψηλή	Υγεία	Σκληρή προσπάθεια	Διπλασιασμός ή υποχώρηση
	μέση	Υγεία Ανάπτυξη	Ανάπτυξη Προχωρούμε προσοχή	Υποχώρηση
	χαμηλή	Ανάπτυξη	Υποχώρηση	Αφαίρεση

Wheeler - Hunger

Ανάπτυξη	Ταχεία άνοδο	Ανταγωνιστική ένταση	Ωριμότητα	Πτώση
----------	--------------	----------------------	-----------	-------

Στρατηγικός στόχος	Διερεύνηση Μάθηση	Καθιέρωση Ταχύτητα στη διανομή	Διατήρηση και επέκταση	Υπεράσπιση από ανταγωνιστές Βελτίωση σε όλα τα επίπεδα	Εξαγωγή κάθε δυνατού κέρδους
Στόχος ανταγωνισμού	Μικρά περιθώρια	Είσοδος επιθετικών μιμητών	Τιμές και διανομή πιέζουν τους νεοεισερχόμενους	Σταθεροποίηση από νέους Το μερίδιο αγοράς δε μεταβάλλεται	Πτώση λόγω μείωσης πελατών
Στόχος σχεδιασμός προϊόντος	Περιορισμένος αριθμός προϊόντων. Ποιότητα Αντικατάσταση ελατωματικών	Ενκαμψία για πρόσθετα κομμάτια για νέες αγορές	Βελτίωση Δοκιμές	Βελτίωση Μείωση κόστους	Κατάσφιξη παθητικών προϊόντων
Στόχος τιμές προϊόντος	Εκπτώσεις Δείγματα Ελάχιστη τιμή	Επιθετικές τιμές Καλλίτερες τιμές	Προώθηση	Τιμές που να διατηρούν το προϊόν έντονα στην αγορά	Τιμές που να δίνουν κέρδη
Προώθηση (Marketing Mix)	Τα πελανεκτήματα του προϊόντος Δημοσιότητα Mass media	Ενδυνάμωση του προϊόντος Mass media Δημοσιότητα Δείγματα	Ενίσχυση σχέσεων με πελάτες Mass media Δημοσιότητα	Είσαση στους χονδρέμπορους και διανομείς Mass media	Μόνο κερδοφόρους διανομείς Παύση διαφήμισης
Πολιτική διανομής	Υψηλά κέρδη στους διανομείς	Πυκνή και εκτεταμένη Αποφυγή αποθεμάτων	Πυκνή και εκτεταμένη Αποφυγή αποθεμάτων	Πυκνή και εκτεταμένη Αποφυγή αποθεμάτων	Απόσυρση
Εστίαση ανάλυσης	Πλεονεκτήματα από τη χρήση του προϊόντος Μειονεκτήματα	Κενά αγοράς Ευκαιρίες	Καλλιτέρευση προϊόντος Διεύρυνση αγοράς Προώθηση	Καλλιτέρευση προϊόντος Σημάδια πτώσης	Πληροφορίες για χρόνους Ποσότητες απόσυρσης

Wheelen - Hunger



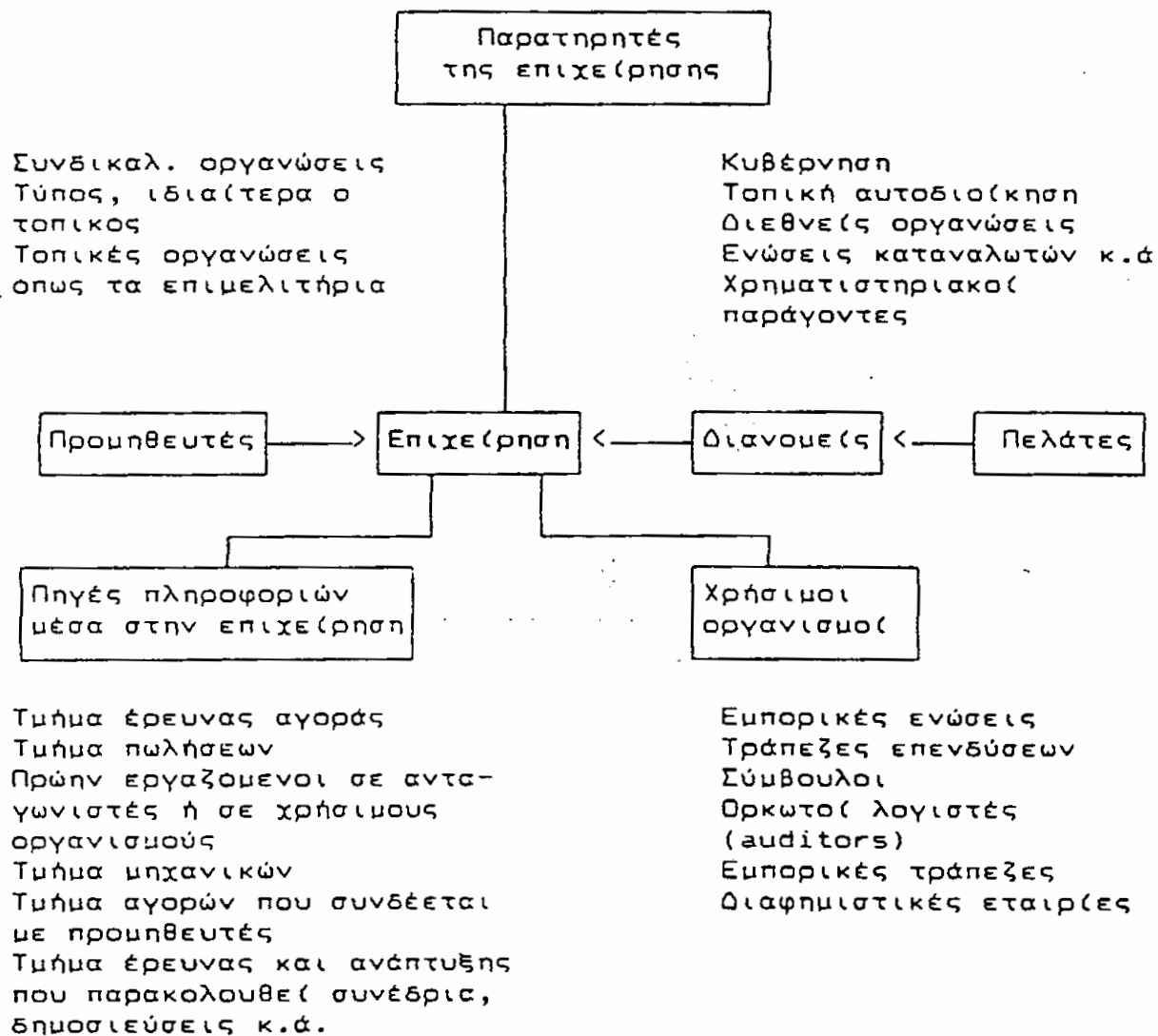
Ο ρόλος των προβλέψεων

Βαθμός Χρησιμοποίησης προβλέψεων

Τεχνικές	USA 1000 βιομηχαν. επιχειρ.	USA 100 βιομηχαν. επιχειρ.	USA 300 μη βιομηχ. επιχειρ.	500 ξένες βιομηχ. επιχειρ.
Εξαγωγή τάσεων	73%	70%	74%	72%
Στατιστικά μοντέλα (regression)	48	61	51	45
Σενάρια	57	67	67	61
Προσομοίωση	34	45	38	27
Ανταλλαγή αποψεων*	65	61	69	52
Γνώμες ειδικών/ Delphi	33	42	24	35

* Brainstorming.

Πηγές πληροφοριών για αναλύσεις στην επιχείρηση*



* Wheelser-Hudson.

Σύγκριση επιχειρηματικής δραστηριότητας στις ΗΠΑ
και εκτός ΗΠΑ

Παράγοντας	ΗΠΑ	Εκτός ΗΠΑ
Γλώσσα	Απολυτή χρήση αγγλικών	Τοπική γλώσσα στις περισσότερες περιπτώσεις
Κουλτούρα	Σχετικά ομογενής	Ποικιλία, μεταξύ και εντός των χωρών
Πολιτική	Σταθερή και χωρίς σημασία	Ασταθής και μεγάλης σημασίας
Οικονομία	Σχετικά ομοιομορφή	Ευρείες διαφορές μεταξύ χωρών και εντός των χωρών
Κυβερνητικές παρεμβάσεις	Ελάχιστες και προβλεπόμενες	Εκτεταμένες και με συνεχείς αλλαγές
Εργατικό δυναμικό	Διαθέσιμο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό	Λείπει εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό
Χρηματοδότηση	Αναπτυγμένες χρηματικές αγορές	Όχι αναπτυγμένες χρηματικές αγορές Είσοδος κεφαλαίων υπό κυβερνητικό έλεγχο
Ερευνα αγοράς	Εύκολη συλλογή στοιχείων	Δύσκολη και ακριβή η συλλογή στοιχείων
Διαφήμιση	Πολλά διαθέσιμα μέσα Λίγοι έλεγχοι	Περιορισμένα μέσα. Πολλοί περιορισμοί. Ο αναλφαβητισμός περιορίζει τα γραπτά μέσα
Χρήμα	Δολλάριο ΗΠΑ παντού	Αλλαγές από νομισμα σε νομισμα δημιουργούν προβλήματα
Μεταφορές/επικοινωνίες	Μεταξύ των καλλιτέρων του κόσμου	Συχνά ακατάλληλα
Έλεγχος	Πάντα ένα πρόβλημα Κεντρικός έλεγχος θα απέδιδε	Το χειρότερο πρόβλημα. Που χειρότερεύει από τα συγκεντρωτικά συστήματα
Συμβολαία	Μετά την υπογραφή ισχύουν υποχρεωτικά και για τα δύο μέρη	Μπορούν να ζητήσουν επαναδιαπραγμάτευση
Εργασιακές σχέσεις	Συλλογικές διαπραγματεύσεις Εύκολες απολύσεις	Δεν είναι εύκολες οι απολύσεις. Υπάρχει συμμετοχή εργαζομένων στη διοίκηση της επιχείρησης.
Εμπορικά εμπόδια	Ανύπαρκτα	Εκτεταμένα και πολύ σοβαρά

Παράγοντες στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης *

Κοινωνία-κουλτούρα	Οικονομία	Τεχνολογία	Πολιτική-Θεσμοί
Αλλαγές στον τρόπο ζωής Επαγγελματική σταδιοδρομία Καταναλωτικές τάσεις Μέγεθος οικογένειας Δημογραφικοί παράγοντες Ηλικιακή διάθρωση πληθυσμού Σχέση κέντρου-επαρχίας Όρια ζωής Ποσοστά γεννήσεων	Τάσεις ΑΕΠ Επιτόκια Διαθέσιμο Χρήμα Πληθωρισμός Ανεργία Περιορισμοί μισθών Περιορισμοί τιμών Υποτίμηση/ανατίμηση νομίσματος Ενέργεια και κόστος Διαθέσιμο εισόδημα Αποταμίευση	Ολικά ποσά που διατίθενται για έρευνα και ανάπτυξη Ολικά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη στη βιομηχανία Που εστιάζεται η τεχνολογική πρόοδος Προστασία πατέντας Νέα προϊόντα Νέα τεχνολογία από το εργαστήριο στην αγορά Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών	Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος Φορολογική νομοθεσία Ειδικά κίνητρα Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου Αντιμετώπιση ξένων εταιριών Κυβερνητική σταθερότητα

* Wheelen-Hunger.

Σημασία των διαφόρων παραγόντων στα διευθυντικά στελέχη *

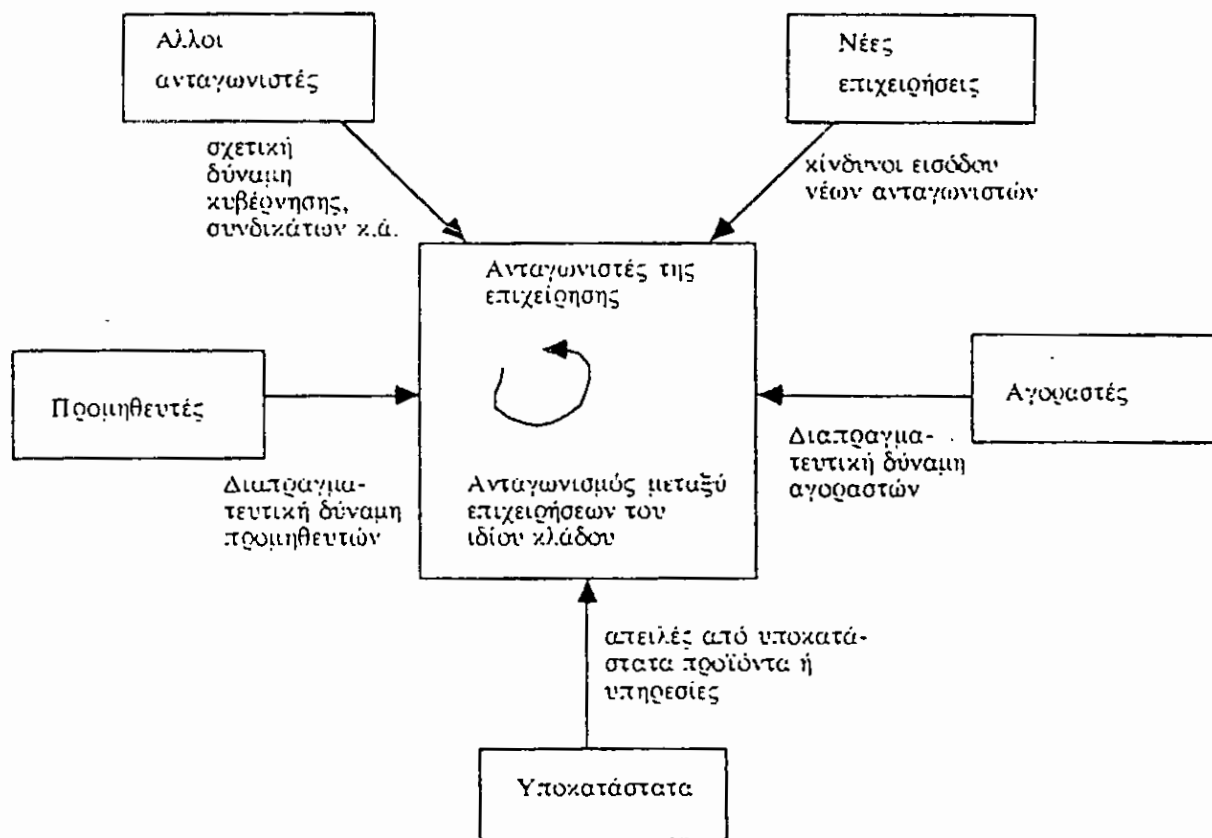
Παράγοντες	σειρά**
Πελάτες	6.40
Εργαζόμενοι	6.01
Ιδιοκτήτες	5.30
Το κοινό	4.52
Μέτοχοι	4.51
Δημόσιοι άνδρες	3.79
Κρατικοί υπάλληλοι	2.90

** Κλίμακα 1-7.

ανάπτυξη-εξέλιξη της επιχείρησης ανάλογα με την ανθρώπινη ανάπτυξη*

Ανθρώπινη ζωή	Κύριο στοιχείο	Επιχειρηματικοί στόχοι	Στρατηγική εστίαση στην επιχείρηση
Γέννηση	Επιβίωση	Επιβίωση-δημιουργία ταυτότητας	Δημιουργία επιχειρηματικής ιδέας και εύρεση μέσων
Παιδική ηλικία	Προσαρμογή και εσωστρέφεια	Ορισμός αποστολής και αναζήτηση περιβάλλοντος	Ορισμός προϊόντων αγορών και λειτουργιών
Νεότητα	Ταχεία, άνιση ανάπτυξη	Ποιοτική αύξηση	Αύξηση μεριδίου αγοράς, επέκταση
Εφηβεία	Δημιουργία και αναζήτηση	Αποκτιση μοναδικότητας και καθιέρωση	Επανορισμός προϊόντων αγορών και λειτουργιών
Αργότερη εφηβεία	Καθιέρωση προσωπικότητας	Ποιοτική αύξηση-αποκτιση υποληψης	Θερισμός κερδών, αξιοποίηση αγορών
Ωριμότητα	Σταθεροτητα	Καθιέρωση και συνεισφορά στην κοινωνία	Διατήρηση θέσης με σταθεροτητα
Μεγάλη ηλικία	Επιβίωση	Επιβίωση	Επαναδημιουργία και απόσυρση προϊόντων ή μερών της επιχείρησης

*Jauch-Blussek.

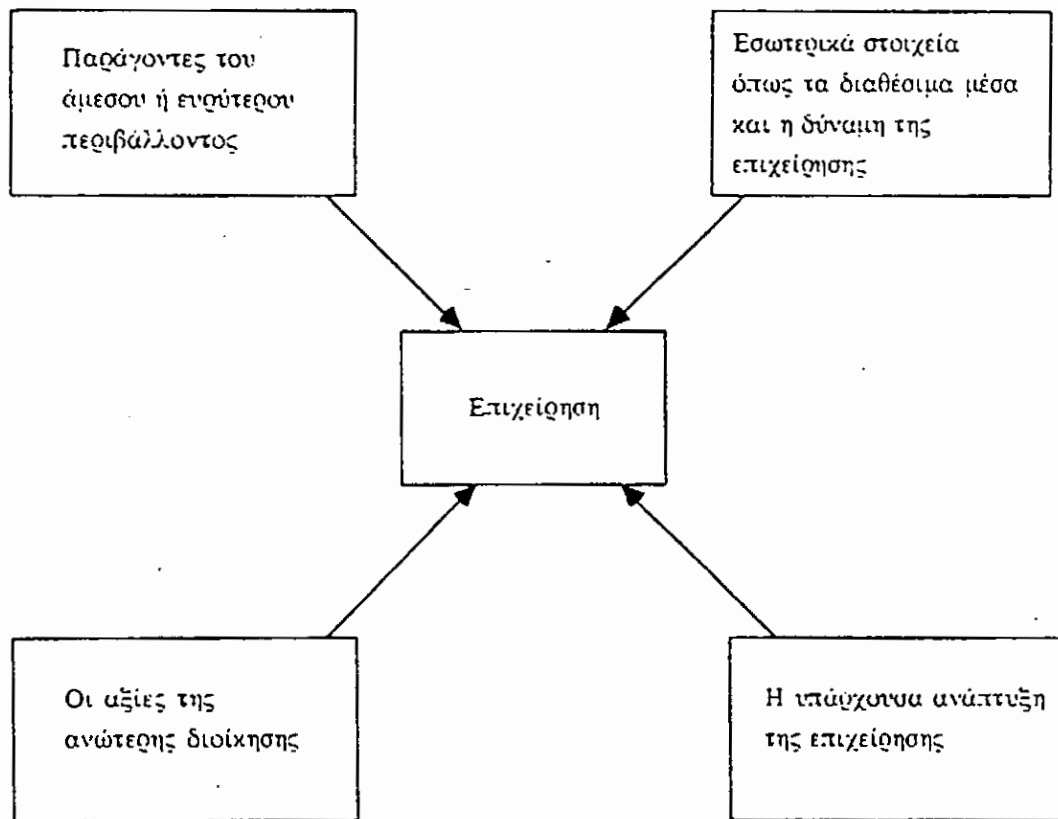


Δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο

Άμεσο περιβάλλον και κύρια συμφέροντα-ενδιαφέροντα σε σχέση
με την επιχείρηση*

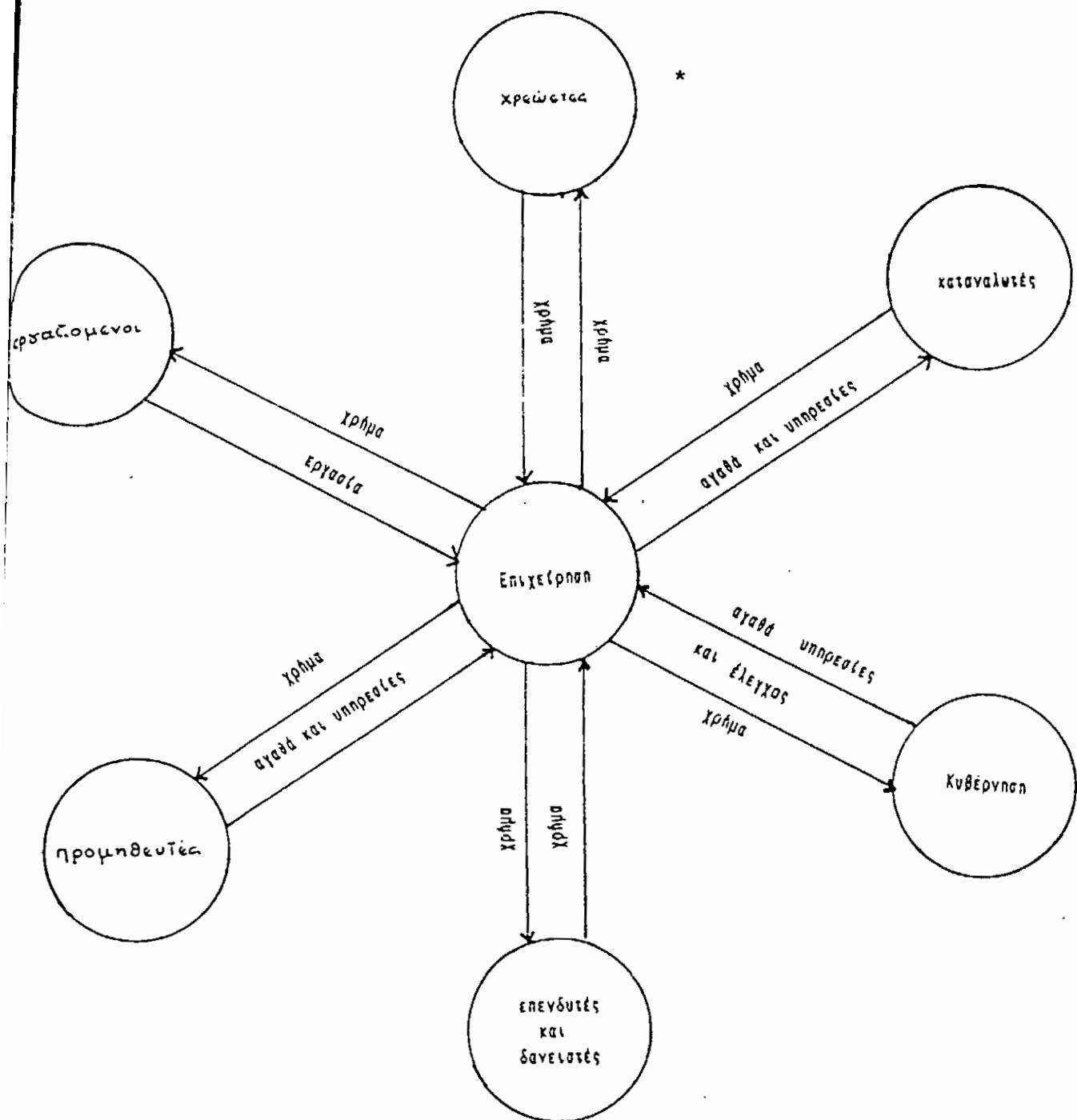
Μέτοχοι	Τιμή μετοχής
Συνδιοργανώσεις	Μερίσματα (πόσο και πόσο συχνά)
Κυβερνήσεις	Συγκριτικός μισθός
Προμηθευτές	Σταθερότητα εργασίας
Πιστωτές	Δυνατότητες προώθησης
Δανειστές	Στήριξη κυβερνητικών προγ/μάτων
Πελάτες/διανομείς	Αποδοχή νόμων και κανονισμών
Εμπορικές ενώσεις	Ταχύτητα πληρωμών
Ανταγωνιστές	Συνέπεια αγορών
Κοινοότητες	Τήρηση συμφωνηθέντων
Ομάδες ειδικών συμφερόντων	Ακρίβεια πληρωμών
	Τήρηση συμφωνηθέντων
	Αμοιβαioτητα στην εξάρτηση
	Αξιομαχο προϊόν
	Προϊόντα ή υπηρεσίες διαθέσιμα
	Συμμετοχή στα προγράμματα (χρονος)
	Συμμετοχή στα προγράμματα (χρήμα)
	Ποσοστό ανάπτυξης
	Ανανέωση προϊόντων ή υπηρεσιών
	Συνεισφορά στην ανάπτυξη της κοινότητας με φορους, φιλανθρωπικά προγράμματα κ.ά.
	Απασχόληση κατοίκων
	Ελαχιστοποίηση παρενεργειών όπως η μόλυνση του περιβάλλοντος
	Απασχόληση ατόμων που ανήκουν σε μειονότητες
	Συνεισφορά για την ανάπτυξη του περιβάλλοντος
	Προσφορές σε μειονεκτούντα άτομα

* Wheelwright-Hudson.



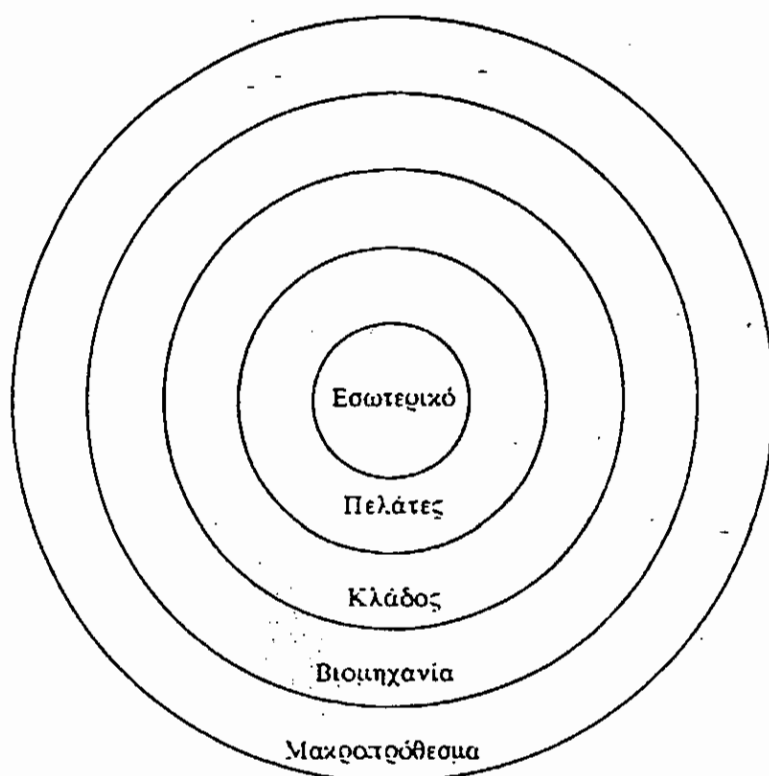
Παράγοντες που επηρεάζουν τη διατύπωση αντικειμενικών στόχων
και ατοστολής της επιχείρησης

Jauch-Glueck.



Η άποψη του μετόχου για την επιχείρηση

* Acioff



Το περιβάλλον και οι διαστάσεις του

1. Ποιότητα
Ο καταναλωτής είναι το αφεντικό, ποιότητα είναι η εργασία μας και ότι αγοράζει κανείς αυτό αξίζει, είναι ο αντικειμενικός μας σκοπός
2. Ευθύνη
Σαν άτομα, ζητάμε απόλυση ευθύνη από τον εαυτό μας. Σαν οντότητες υποστηρίζουμε την ευθύνη όλων
3. Αμοιβαιότητα
Ένα αμοιβαίο καλό είναι ένα μοιρασμένο καλό. Ένα μοιρασμένο καλό διαρκεί
4. Αποτελεσματικότητα
Χρησιμοποιούμε τα μέσα με τον πληρέστερο τρόπο, δεν χάνουμε τίποτα και κάνουμε μόνο, αυτό που μπορούμε να κάνουμε καλύτερα
5. Ελευθερία
Χρειάζομαστε την Ελευθερία να σχηματίζει το μέλλον μας. Χρειάζομαστε το κέρδος για να παραμείνουμε ελεύθεροι

Ένα παράδειγμα αξιών επιχείρησης



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ 31 ΙΟΥΛΙΟΥ 1990	ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ 101
--------------------------	--------------	-----------------------

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1892

Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που φέρει η Βουλή:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Άρθρο 1

Έννοια παραγωγικής επένδυσης

1. Για την εφαρμογή των διατάξεων αυτού του νόμου παραγωγική επένδυση θεωρείται:

α. Η κατασκευή, η επέκταση και ο εκσυγχρονισμός βιομηχανοστασίων, κτιριακών εγκαταστάσεων, ξενοδοχειακών καθώς και βοηθητικών εγκαταστάσεων των υπαγομένων επιχειρήσεων, που αναφέρονται στο άρθρο 2.

β. Η αγορά αποπερατωθειών ή ημιτελών βιομηχανικών ή βιοτεχνικών κτιριακών εγκαταστάσεων που βρίσκονται μέσα σε ΒΙΠΕ Ε.Τ.Β.Α. και ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτές. Επίσης η αγορά μη χρησιμοποιουμένων, αποπερατωθειών ή ημιτελών βιομηχανικών ή βιοτεχνικών κτιριακών εγκαταστάσεων που η έναρξη κατασκευής τους έγινε από τη δημοσίευση του νόμου αυτού και που παραμένουν σε αδράκεια και δεν χρησιμοποιούνται για παραγωγικούς σκοπούς, τουλάχιστον για μία διετία πριν από την υποβολή της αίτησης για υπαγωγή στις διατάξεις αυτού του νόμου, εφόσον οι κτιριακές αυτές εγκαταστάσεις χρησιμοποιηθούν για την μετεγκατάσταση επιχειρήσεων από την περιοχή Α ή Β σύμφωνα με την περίπτωση (α) της παραγράφου 4 του άρθρου 9.

γ. Η αγορά και εγκατάσταση καινούριων μηχανημάτων και λοιπού μηχανολογικού ή τεχνικού εξοπλισμού παραγωγής.

δ. Η αγορά και εγκατάσταση καινούριων συστημάτων αυτοματοποίησης διαδικασιών και μηχανοργάνωσης, όπως συστημάτων πληροφορικής ή τηλεπληροφορικής. Στις δαπάνες αυτές περιλαμβάνονται η αγορά αναγκαίου για την επένδυση λογισμικού (software). Οι δαπάνες εκπαίδευσης του προσωπικού κατά το στάδιο εγκατάστασης του όλου συστήματος.

ε. Οι δαπάνες μελετών και επενδύσεων που αποσκοπούν στην εισαγωγή, ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, όπως πληροφορικής και τηλεπληροφορικής. Η δαπάνη εγκατάστασης πρότυπης δοκιμαστικής μονάδας. Οι δαπάνες επενδύσεων για εφαρμοσμένη έρευνα ή αγορά οργάνων ή εξοπλισμού εργαστηρίων εφαρμοσμένης βιομηχανικής ή μεταλλουργικής έρευνας. Οι δαπάνες μελετών εργονομίας και προστασίας της φυσιολογικής και ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων.

στ. Οι δαπάνες μετεγκατάστασης, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην πα-

ράση. Στις δαπάνες μετεγκατάστασης περιλαμβάνονται και οι δαπάνες ανέγερσης των αναγκαίων κτιριακών εγκαταστάσεων στη νέα θέση.

ζ. Η κατασκευή καινούριων αποθηκευτικών χώρων, φυκτικών χώρων, χώρων ξήρανσης και συντήρησης προϊόντων καθώς και η αγορά καινούριων αυτοκινήτων-φυγίων ή πλοίων-φυγίων.

η. Η αγορά καινούριων μεταφορικών μέσων διακίνησης υλικών, εμπορευμάτων και μαζικής μεταφοράς εργατοτεχνιτών και υπαλλήλικού προσωπικού, καθώς και εξοπλισμού και εγκαταστάσεων διακίνησης υλικών.

θ. Η ανέγερση καινούριων εργατικών κατοικιών για τη στέγαση προσωπικού της επιχείρησης, βρεφονηπιακών σταθμών καθώς και κτιρίων ή εγκαταστάσεων ή εξοπλισμού προοριζομένων να χρησιμοποιηθούν για την αναψυχή ή συντήρηση εργατών και υπαλλήλων και εφόσον κατασκευάζονται στην περιοχή που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση.

ι. Η ανέγερση, επέκταση και εκσυγχρονισμός ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, εγκαταστάσεων αξιοποίησης ιαματικών πηγών και η αγορά εξοπλισμού τους. Οι δαπάνες για μόνιμες εγκαταστάσεις κατασκηνοτικών κέντρων (campings) και εγκαταστάσεις χειμερινού τουρισμού, ως και για κατασκευή και εξοπλισμό διαμερισμάτων για τουριστική χρήση.

ια. Οι δαπάνες επισκευής, αποκατάστασης και μετατροπής διατηρητέων παραδοσιακών οικιών ή κτιρίων σε ξενοίκιες ή ξενοδοχειακές μονάδες, ανεξάρτητα εάν βρίσκονται εντός ή εκτός οικισμών που χαρακτηρίζονται παραδοσιακά ή διατηρητέα. Η ανακαίνιση παραδοσιακού χαρακτήρα ξενοδοχειακών μονάδων που κρίνονται διατηρητέες και που προστατεύονται από ειδικό νομικό καθεστώς όρων δόμησης.

ιβ. Οι δαπάνες ανακαίνισης διατηρητέων παραδοσιακών ή ιστορικών κτιρίων από μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα νομικά πρόσωπα με σκοπό τη μετατροπή τους σε αναγκαστικούς χώρους κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών.

ιγ. Η αγορά υλικού για αναπορρωγή των κτηνοτροφικών επιχειρήσεων και του πολλαπλασιαστικού υλικού των ζωοτροφικών, κτηνοτροφικών ή ιχθυοκαλλιεργητικών επιχειρήσεων.

ιδ. Οι δαπάνες επενδύσεων που αποσκοπούν στην κατασκευή, επέκταση, εκσυγχρονισμό και εξοπλισμό κεντρικών αγορών, αγορών και χώρων κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών.

ιε. Η αγορά βιοτεχνικών χώρων σε τυποποιημένα βιοτεχνικά κτίρια των βιομηχανικών περιοχών ή σε πολυώροφα βιοτεχνικά κτίρια, που κατασκευάσε ή κατασκευάζει η Ε.Τ.Β.Α. Α.Ε. μόνη της ή σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Μ.Α.Ε.Χ. καθώς και σε πολυώροφα βιοτεχνικά κτίρια που η κατασκευή τους έγινε με δυνειδότηση της Ε.Τ.Β.Α. Α.Ε., ανεξάρτητα από το χρόνο κατασκευής και χρησιμοποίησής τους.

ις. Η ανέγερση, επέκταση και εκσυγχρονισμός εγκαταστάσεων και η αγορά εξοπλισμού επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών οτήριξης τουριστικών - ξενοδοχειακών μονάδων.

ιζ. Η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός λιμνών σκαφών αναψυχής (μαρίνες) σε θοικές και με προδιάγραφές που θα εγκρίνονται

Η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός συνδριακών κί-
ματά από σύμφωνη γνώμη του Ε.Ο.Τ. και με βάση τις προδια-
που θα καθοριστούν με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνι-
κονομίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων
ρισμού.

Η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός γηπέδων γκολφ και
αποδείξιμων εγκαταστάσεων τους καθώς και η αγορά του ανα-
εξοπλισμού τους μετά από σύμφωνη γνώμη του Ε.Ο.Τ...

Η θεωρείται παραγωγική επένδυση η απόκτηση επαγγελματιών αυ-
των μέχρι έξι (6) θέσεων, επίκλητων και σκευών γραφείων, οικοπι-
τηπέδων και αγροτεμαχίων.

Η θεωρείται παραγωγική επένδυση:

Η ανέγερση ή επέκταση κτηριακών εγκαταστάσεων επί οικοπέδου
στην κυριότητα του φορέα της επένδυσης. Κατ' εξαίρεση
για παραγωγικές επενδύσεις: (α) η ανέγερση κτηριακών εγκα-
στημάτων επί οικοπέδου που δεν ανήκει κατά κυριότητα στο φορέα της

επένδυσης, εφόσον έχει παραχωρηθεί προς τούτο η χρήση του για χρο-
νικό διάστημα τουλάχιστον είκοσι (20) ετών από το Δημόσιο, τον Ελλη-
νιστικό Τουρισμό, τις ΒΠΠΕ Ε.Τ.Β.Α. συμπεριλαμβανομένων
των που έχουν κηθεσιώς ελεύθερης ζώνης και από οργανισμούς
αυτοδιοίκησης, (β) η πραγματοποίηση επενδύσεων θερμική-
κατασκηνοτεχνικών κέντρων και κέντρων χειμερινού τουρισμού κα-
τα επενδύσεων του εδαφίου (4) της παρ. 1 αυτού του άρθρου, επί
εδίου του οποίου η χρήση έχει παραχωρηθεί προς τούτο στο φορέα
επένδυσης για χρονικό διάστημα τουλάχιστον είκοσι (20) ετών και
εφαρμογή επενδύσεων υδατοκαλλιεργειών επί αιγαλού.

Η ανέγερση, επέκταση και εκσυγχρονισμός αυτοεξυπηρετούμενων
καθώς και ξενοδοχειακών καταλυμάτων κάθε λειτουργη-
τικής κατώτερης της Γ τάξης.

Ο εκσυγχρονισμός ξενοδοχειακής μονάδας κάθε λειτουργικής
της προς της παρόδου 10ετίας από την έναρξη λειτουργίας της μονά-
της από την ολοκλήρωση επένδυσης εκσυγχρονισμού της μονάδας
ήτοι υπαχθεί στις διατάξεις του νόμου αυτού ή του ν. 1262/1982 ή
ν. 1116/1981.

Το ελάχιστο ύψος παραγωγικής επένδυσης για την υπαγωγή στο
αυτών όσον αφορά την εκμίσθωση και επιδότηση επιτοκίου είναι:

Για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης που πραγματοποιούνται από
επιχειρήσεις των περιπτώσεων (β), (στ), (θ) και (ι) της παραγράφου
του άρθρου 2, τριάντα εκατομμύρια (30.000.000) δραχμές.

Για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης που πραγματοποιούνται από
απλές κατηγορίες επιχειρήσεων του άρθρου 2, εξήντα εκατομμύρια
100.000) δραχμές.

Για επενδύσεις επισκευής, αποκατάστασης και μετατροπής διατη-
ρών παραδοσιακών οικιών ή κτηρίων σε ξενώνες ή ξενοδοχειακές μο-
δες σύμφωνα με την περίπτωση (ι) της παραγράφου 1 του άρθρου 1
την περίπτωση (ιε) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, δεκαπέντε εκα-
τομμύρια (15.000.000) δραχμές.

Για επενδύσεις ίδρυσης ή επέκτασης που πραγματοποιούνται από
επιχειρήσεις των περιπτώσεων (η) και (κβ) της παραγρ. 1 του αρ-
θρου 2, πέντε εκατομμύρια (5.000.000) δραχμές.

Για επενδύσεις εκσυγχρονισμού που πραγματοποιούνται από τις
επιχειρήσεις των περιπτώσεων (η) και (κβ) της παραγράφου 1 του αρ-
θρου 2, δύο εκατομμύρια (2.000.000) δραχμές.

Για επενδύσεις εκσυγχρονισμού όλων των λοιπών κατηγοριών
επιχειρήσεων της παραγράφου 1 του άρθρου 2, δέκα εκατομμύρια
100.000) δραχμές.

Οι διατάξεις της παραγράφου αυτής δεν έχουν εφαρμογή για τις
επιχειρήσεις των περιπτώσεων (α), (β), (γ) και (ε) της παραγράφου 1 του
άρθρου 9.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας μπορεί να ανα-
προσδιορίζονται τα όρια της προηγούμενης παραγράφου καθώς και να
επιβάλλεται διαφορετικό ελάχιστο ύψος επένδυσης για ορισμένους κλάδους
οικονομικών δραστηριοτήτων ή περιοχές που παρουσιάζουν ειδικά προ-
βλήματα.

Άρθρο 2

Υπαγόμενες επιχειρήσεις

Υπαγόμενοι στο νόμο αυτόν οι ακόλουθες επιχειρήσεις:

Μεταποιητικές βιομηχανικές, βιοτεχνικές και χειροτεχνικές επι-
χειρήσεις όλων των κλάδων.

Εφαρμόζονται στις παραπάνω επιχειρήσεις και οι βιοτεχνικές επι-
χειρήσεις.

χειρήσεις παραδοσιακών οικοδομικών υλικών, όπως πέτρας, τοιχο-
ποιίας, δακίδων και στήλης, μαλιτζοπλακας, κεραμικών και τούβλων
παραδοσιακών τύπων, διαφόρων κεραμικών δακίδων και ειδικών κο-
ναριών. Επίσης βιοτεχνίες και εργαστήρια παραδοσιακών κατα-
σκευών, όπως ξυλουργεία, επιπλαποιία, σιδηρουργεία, μαριμαρογλυ-
φεία και άλλα εργαστήρια κατεργασίας οικοδομικού μαριμαρό ή πέ-
τρας. Εργαστήρια χειροτεχνίας, οικοτεχνίας, κεραμικής, κοσμηματο-
ποιίας, υφαντικής, ταπητουργίας και τριτοποιίας.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που δημοσιεύο-
νται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μετά από εισήτηση των αρμό-
διων υπηρεσιών, καθορίζεται η ένταξη ή μη, στις μεταποιητικές επιχει-
ρήσεις της προηγούμενης παραγράφου, κατηγοριών επιχειρήσεων για
τις οποίες υπάρχουν δυσκολίες κατάταξής τους από τις υπηρεσίες ιδιω-
τικών εκτιμήσεων, τις αρμόδιες γνωμοδοτικές επιτροπές ή τον Ελλη-
νικό Οργανισμό Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χει-
ροτεχνίας (Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.).

β. Γεωργικές, δασικές, κτηνοτροφικές και αλιευτικές επιχειρήσεις
(υδατοκαλλιεργείες) σύγχρονης τεχνολογίας, όπως θα καθοριστούν με
κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Γεωργίας.

γ. Μεταλλευτικές και λατομικές επιχειρήσεις.

δ. Κέντρα τεχνικής βοήθειας για τη βιομηχανία και βιοτεχνία που
ιδρύονται από συνεταιρισμούς, εκπαιδητήρια, επαγγελματιών οργανώ-
σεις, τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., και το ΕΛ.ΚΕ.ΠΛ., σποράς των οποίων είναι
η παροχή τεχνικών συμβουλών και πληροφόρησης στους επενδυτές,
σχετικά με την τεχνολογική κατάσταση του κλάδου, την οργάνωση της
παραγωγής, τη διαχείριση της επιχείρησης, τη σύνδεση του προσωπι-
κού, τη μελέτη της αγοράς και του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλι-
σμού.

ε. Επιχειρήσεις αξιοποίησης αγροτικών, βιομηχανικών και αστικών
απορριμμάτων και αποβλήτων.

στ. Επιχειρήσεις αγροτικών ή αγροτοβιομηχανικών συνεταιρισμών
για επενδύσεις σε μηχανικά μέσα σποράς, καλλιέργειας, συγκομιδής και
συσκευασίας αγροτικών προϊόντων.

ζ. Επιχειρήσεις που παράγουν για δικό τους λογαριασμό ή για τρί-
τους ενέργεια σε μορφή αερίου, θερμού νερού, ατμού ή στερεά καύσιμα
από βιομάζα.

η. Επιχειρήσεις που έχουν αντικείμενο δραστηριότητας την παρα-
γωγή μηχανισμών για την εξοικονόμηση ενέργειας.

θ. Επιχειρήσεις τυποποίησης και συσκευασίας, συντήρησης, ακοξή-
ρασης, κατάψυξης ή αφυδάτωσης γεωργικών, κτηνοτροφικών και
ιχθυηρών προϊόντων.

ι. Επιχειρήσεις παραγωγής βιομάζας από ετήσια ή πολυετή φυτά που
θα χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη για την παραγωγή ενέργειας.

ια. Επιχειρήσεις υγρών καυσίμων και υγραερίων, εφόσον πραγματο-
ποιούν επενδύσεις για τη δημιουργία εγκαταστάσεων αποθήκευσης ή
για την προμήθεια εξοπλισμού μεταφοράς ή διακίνησης: υγρών καυσί-
μων και υγραερίων σε νησιωτικές περιοχές, εφόσον οι επιχειρήσεις αυ-
τές έχουν τον έδρα τους σε νομούς που υπάγονται στις περιφέρειες Γ και Δ
για τους σκοπούς εφαρμογής του παρόντος νόμου.

ιβ. Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ξενώνες καθώς και επιχειρήσεις
παροχής υπηρεσιών στήριξης τουριστικών - ξενοδοχειακών μονάδων
και ειδικότερα για τη δημιουργία μονάδων εκμετάλλευσης κεντρικών
κλιντηρίων και παρασκευαστηρίων ετοιμάτων ή ημιετοιμάτων τροφίμων
για τις ανάγκες των παραπάνω μονάδων.

ιγ. Κατασκηνοτεχνικά κέντρα (campings), που κατασκευάζονται σύμ-
φωνα με τις προδιαγραφές και με την έγκριση του Ελληνικού Οργανι-
σμού Τουρισμού, μόνο για τις δαπάνες μόνιμων εγκαταστάσεών τους
και διαμόρφωσης του χώρου καθώς επίσης και διαμερίσματα για τουρι-
στική χρήση.

ιδ. Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης ιαματικών πηγών και κέντρα χειμι-
ρινού τουρισμού.

ιε. Οικίες ή κτήρια που χαρακτηρίζονται διατηρητέα ή παραδοσιακά,
διασκευαζόμενα σε ξενώνες ή ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ή εργαστήρια
παραγωγής παραδοσιακών βιοτεχνικών προϊόντων ή χειροτεχνημά-
των, με την έγκριση του Υπουργείου Πολιτισμού και Επιστημών ή του
Υπουργείου Χωροταξίας, Οικισμού και Περιβάλλοντος καθώς και του
Ε.Ο.Τ. ή του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.

ιστ. Επιχειρήσεις οργάνωσών τουριστικών αυτοδιοικήσεως ή συνεταιρι-
σμού, που πραγματοποιούν επενδύσεις για την ανέγερση και εκμετάλ-
λευση βιοτεχνικών κέντρων και κτηρίων στις ειδικές βιοτεχνικές και βιο-
μηχανικές ζώνες που καθορίζονται στο κλάσιο του πολεοδομικού και

αποδοτικού σχεδιασμού καθώς και χώρων κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών, κεντρικών αγορών και σφαγείων.

β. Γενικές μονές και ορθόδοξες ακαδημίες για την αντίληψη, εκτίμηση και προσηγορία ζωνών ή για τη μετατροπή κτηρίων τους σε ξενοδοχεία και για την αντίληψη, εκτίμηση, εκσυγχρονισμό ή μετατροπή κτηρίων τους σε χώρους κοινωνικών και πολιτιστικών λειτουργιών.

γ. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας.

δ. Εκδοτικές ή εκτυπωτικές επιχειρήσεις ημερησίου τύπου Αθηνών ή Θεσσαλονίκης για το σύνολο των εκδόσεών τους, καθώς και επιχειρήσεις ημερησίων εκαρδιακών εφημερίδων, όπως αυτές καθορίζονται στα άρθρα 1 του ν.δ. 3619/1956 και 1 του ν.δ. 1263/1972 (ΦΕΚ 97), όπως ισχύει μετά την τροποποίησή του από το άρθρο 2 του ν. 66/1984.

ε. Επιχειρήσεις κατασκευής και εκμετάλλευσης σταθμών αυτοκινήτων δημόσιας χρήσης, χωρητικότητας ογδόντα (80) τουλάχιστο θέσεων.

στ. Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης λιμένων αναψυχής, συνεδριακών κέντρων και τηπέδων γκολφ.

ζ. Εργαστήρια εφαρμοσμένης βιομηχανικής, ενεργειακής και μετεωρολογικής έρευνας, επιχειρήσεις ανάπτυξης τεχνολογιών και επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικών. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Οικονομίας, Προεδρίας της Κυβέρνησης και Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας καθορίζονται οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρούν οι επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού καθώς και τα απαιτούμενα στοιχεία που πρέπει να συνοδεύουν την οικονομοτεχνική μελέτη που υποβάλλεται από αυτές για την υπαγωγή των επενδύσεών τους στις διατάξεις του νόμου αυτού.

η. Χαρακτηρισμός επιχειρήσεων για την υπαγωγή τους στο προηγούμενο άρθρο γίνεται με σχετική γνωμοδότηση της Γενικής Γραμματείας Οικονομίας και Τεχνολογίας.

θ. Επιχειρήσεις με αντικείμενο την παραγωγή ηλεκτρισμού από την πύκνωση ήπιων μορφών ενέργειας και ειδικότερα της αιολικής, υδροηλεκτρικής, γεωθερμικής και βιομάζας.

ι. Τεχνικές εταιρείες για τον εκσυγχρονισμό τους, την ανακατασκευή των μηχανημάτων τους και του λοιπού εξοπλισμού τους.

1. Οι διατάξεις αυτού του νόμου δεν εφαρμόζονται για επενδύσεις δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών. Η εξαίρεση δεν αφορά τις θυγατρικές τους εταιρείες καθώς επίσης και εταιρείες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των συνεταιρισμών, εφόσον περιλαμβάνονται σε κάποια τις κατηγορίες επενδύσεων που αναφέρονται στην παράγραφο 1.

2. Οι διατάξεις αυτού του νόμου όσον αφορά την επιχορήγηση και τη δότηση επιτοκίου εφαρμόζονται για τις επιχειρήσεις της παραγράφου 1 που ανήκουν στις κατηγορίες Β' και Γ' κατηγορίας του Κ.Φ.Σ.

3. Οι διατάξεις αυτού του νόμου δεν έχουν εφαρμογή για επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μορφή κοινωνίας ή εταιρείας αστικού δικαίου ή σφραγισίας.

Άρθρο 3

Περιοχές της Επιχράτειας

Το άρθρο 3 του ν. 1262/1982 διατηρείται σε ισχύ και συμπληρώνεται ως εξής:

1. Στην παράγραφο 1 προστίθεται εδάφιο ως εξής:
"για την εφαρμογή του νόμου αυτού, τα όρια της ζώνης Λαυρεωτικής καθορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων και Εσωτερικών".

2. Στην παράγραφο 2 προστίθεται εδάφιο ως εξής:

"Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων και Τουρισμού, που δεν είναι πλέον να τροποποιούνται πριν από την παρέλευση διετίας από την έναρξη της ισχύος τους, μπορεί να καθορίζονται ζώνες της Επικράτειας που περιλαμβάνουν υπερουχίνετρωση τουριστικής δραστηριότητας, στις οποίες δεν έχουν εφαρμογή τα κίνητρα επιχορήγησης και επιδότησης που ορίζονται στον παρόντος νόμο ή καθορίζεται ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου άλλων δυσμενέστερων από άποψη κινήτρων πεδίων, ανάλογα με το βαθμό συγκεντρώσεως τουριστικής δραστηριότητας και το είδος της επένδυσης".

3. Στην παράγραφο 4 προστίθενται εδάφια ως εξής:

"Στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις στις βιομηχανικές περιοχές της Ε.Τ.Β.Δ. ή βιοτεχνικά κέντρα του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ή βιοτεχνικά κέντρα και κτίρια επιχειρήσεων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης της περιφέρειας Δ καθώς και της Θράκης, δίνονται τα κίνητρα των ειδικών ζωνών των περιοχών αυτών, δηλαδή ισχύει το καθεστώς των άρθρων 7 παρ. 1 περίπτωση (γ) και 11 παρ. 1 αυτού του νόμου".

"Για τις επιχειρήσεις που εγκαθίστανται μέσα σε τεχνολογικά πάρκα, όπως αυτά θα καθοριστούν με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων, Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, εφαρμόζονται το καθεστώς ενισχύσεων που ισχύει για τις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις στις ΒΙ.Π.Ε. Ε.Τ.Β.Α.".

2. Όπου στον παρόντα νόμο αναφέρεται το άρθρο 3 του παρόντος νόμου, νοείται το άρθρο 3 του ν. 1262/1982.

3. Η προβλεπόμενη στο δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 5 του άρθρου 3 του ν. 1262/1982 προθεσμία παρατείνεται μέχρι 31 Δεκεμβρίου 1994.

ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Άρθρο 4

Περιεχόμενο της επιχορήγησης

1. Σε επιχειρήσεις του άρθρου 2, που πραγματοποιούν παραγωγικές επενδύσεις του άρθρου 1 και υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος νόμου σύμφωνα με το άρθρο 7, παρέχεται επιχορήγηση που συνίσταται σε δωρεάν κεφαλαιακή ενίσχυση εκ μέρους του Δημοσίου υπό την προϋπόθεση ότι δεν έχουν επιχορηγηθεί από άλλη πηγή για την ίδια επένδυση.

Η επιχορήγηση αυτή παρέχεται για παραγωγικές επενδύσεις ή για τμήμα τους ύψους μέχρι 2,5 δις δρχ.

2. Σε περίπτωση που η παραγωγική επένδυση υπερβαίνει το ύψος που ορίζεται στην προηγούμενη παράγραφο, η επιχορήγηση υποχρεούται να διατηρήσει το ελάχιστο ποσοστό ίδιας συμμετοχής στη συνολική παραγωγική επένδυση, όπως αυτό ορίζεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 5.

3. Για τον προσδιορισμό του ορίου των 2,5 δις δρχ. υπολογίζονται αθροιστικά όλες οι παραγωγικές επενδύσεις που αφορούν την ίδια παραγωγική διαδικασία και υποβάλλονται από τον ίδιο επενδυτή, για υπαγωγή τους στις διατάξεις αυτού του νόμου, μέσα σε διάστημα 5 ετών από την ολοκλήρωση της πρώτης επένδυσης, που έχει ήδη υφασθεί στις διατάξεις αυτού του νόμου.

4. Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας μπορεί να αναπροσαρμόζεται το όριο της παραγράφου 1 του παρόντος. Το νέο αυτό όριο εφαρμόζεται για τις αιτήσεις υπαγωγής επενδύσεων που θα υποβάλλονται μετά την έναρξη ισχύος της απόφασης που εκδίδεται κάθε φορά. Για τις περιπτώσεις επενδύσεων της προηγούμενης παραγράφου 3, το νέο αυτό όριο ισχύει για τις αιτήσεις επενδύσεων που υποβάλλονται μετά τη λήξη της 5ετίας. Με όμοιες επίσης αποφάσεις μπορεί να αναπροσαρμόζεται το χρονικό διάστημα που προβλέπεται στην προηγούμενη παράγραφο.

Άρθρο 5

Προϋποθέσεις και περιορισμοί για την επιχορήγηση επενδύσεων

1. Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής στις επιχορηγούμενες επενδύσεις δεν μπορεί να είναι κατώτερο του 40% του συνολικού κόστους της παραγωγικής επένδυσης στην περιοχή Β, 35% στην περιοχή Γ, 25% στην περιοχή Δ και 15% στη Θράκη. Στην περιοχή Α και μόνο για τις περιπτώσεις της παραγράφου 2 του άρθρου 9, το κατώτερο ποσοστό ίδιας συμμετοχής είναι 40%. Το ελάχιστο ποσοστό της ίδιας συμμετοχής του επενδυτή σε επενδύσεις που παίρνουν επιχορήγηση και επιδότηση επιτοκίου που αντιστοιχεί σε περιοχή όπου τα κίνητρα αυτά είναι πιο ευνοϊκά από εκείνα της περιοχής όπου πραγματοποιείται η επένδυση, είναι ίσο με το ποσοστό που προβλέπεται για τις επενδύσεις της ευνοϊκότερης αυτής περιοχής. Ειδικά για τις επενδύσεις της περίπτωσης (ε) της παραγράφου 1 του άρθρου 9 η ίδια συμμετοχή μειώνεται κατά κλίμα (5) ποσοστιαίες μονάδες κατά περιοχή.

2. Η ίδια συμμετοχή του επενδυτή αποτελεί ίδιο κεφάλαιο για τις ατομικές επιχειρήσεις με ύψος επένδυσης μέχρι 60 εκατομμύρια δρχ. και εταιρικό κεφάλαιο για τις λοιπές, πλην συνεταιρισμών, επιχειρήσεις. Προκαταρκτικό περι συνεταιρισμών, ως ίδια συμμετοχή νοείται για μεν τους μηδενόμενους το καταβεβλημένο κεφάλαιό τους, για δε τους υφιστάμενους το ποσό της σύστασης του συνεταιριστικού τους κεφαλαίου ή ο

ματιοσ ειδικού αποθεματικού ή, κατά περίπτωση, η χρησιμοποίηση αποθεματικών εκτός του τακτικού. Για τις λοιπές περιπτώσεις ως συμμετοχή του επενδυτή νοείται για μεν υαδρυνόμενες επιχειρήσεις καταβεβλημένο κεφάλαιο τους, για δε υοιστάμενες επιχειρήσεις το τής αύξησης του εταιρικού κεφαλαίου τους ή, κατά περίπτωση, τα ολογηθέντα αποθεματικά, όπως αυτά προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία, εκτός του τακτικού, χωρίς να απαιτείται αύξηση του εταιρικού ή εταιρικού κεφαλαίου και υπό τον όρο ότι τα αποθεματικά αυτά δεν θα μπορούν να διανεμηθούν πριν την παρέλευση 10ετίας από ολοκλήρωση της επένδυσης. Τα αποθεματικά αυτά εμφανίζονται σε υοριστό λογαριασμό στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης. Σε περίπτωση διανομής τους πριν την παρέλευση της 10ετίας επιβάλλονται ολογα οι κυρώσεις που προβλέπονται στην παράγραφο αυτή. Ατομικές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις μέχρι 60 εκατ. δρχ. έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του νόμου αυτού μπορεί να διάτρωσιν μορφή τους. Ιερίσ μονίς για την πραγματοποίηση των επενδύσεων σύμφωνα με την περίπτωση (ι) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 υποχρεούνται σε σύσταση εταιρείας σύμφωνα με τα παραπάνω.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να αναπροσαρμόζεται ποσό πέρα από το οποίο ο φορέας της επένδυσης πρέπει να έχει εταιρική μορφή.

Στην εγκριτική απόφαση υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του νόμου αυτού καθορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις για την κάλυψη της ίδιας συμμετοχής. Αν διαπιστωθεί από τα αρμόδια όργανα άρθρου 8 ότι δεν πληρούνται οι υπό πάνω αναφερόμενοι όροι προϋποθέσεις, ανακαλείται η απόφαση υπαγωγής στο νόμο και επιτίρεται η τυχόν καταβληθείσα επιχορήγηση και επιδότηση επιτοκίου σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Εισπραξης Δημοσίων Εσόδων.

Το ποσοστό της ίδιας συμμετοχής στην επένδυση, που έχει εγκριθεί στην αρχική πράξη υπαγωγής, δεν είναι δυνατό να μειωθεί κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της.

β. Η εκταμίευση της επιχορήγησης του Δημοσίου στην επένδυση γίνεται αφού προηγουμένως, με βάση την έκθεση των κατά την παράγραφο 2 του άρθρου 8 οργάνων ελέγχου, έχει αποδειχθεί καταβληθείσα δαπανηθεί για την πραγματοποίηση της επένδυσης η ελάχιστη ή περισσή ίδια συμμετοχή του επενδυτή σε ποσοστό 50% και το 25% της τυχόν συμμετοχής της χρηματοδοτούσας Τράπεζας. Στην περίπτωση που για την πραγματοποίηση της επένδυσης δεν έχει υρησιμοποιηθεί δανεισμός, η εκταμίευση της επιχορήγησης του Δημοσίου γίνεται σύμφωνα με τα παραπάνω, αφού θα έχει καταβληθεί και δαπανηθεί επενδυτικά έργα η ελάχιστη κατά περίπτωση ίδια συμμετοχή του επενδυτή σε ποσοστό 50% και το 25% του υπολοίπου, πέραν της υποχρεωτικής ίδιας συμμετοχής, ποσού.

Η εκταμίευση της επιχορήγησης του Δημοσίου γίνεται σε δόσεις που ορίζονται με την εγκριτική απόφαση και με τρόπο ώστε να δαπανηθεί επαρκώς το υπόλοιπο της ίδιας συμμετοχής του δανείου, της οικείας δόσης καταβαλλομένης μετά την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης της επένδυσης. Η διάρκεια της εκτέλεσης των εργασιών για την υλοποίηση ορίζεται στην εγκριτική πράξη. Είναι δυνατή η καταβολή κάθε από τις δόσεις της επιχορήγησης, εκτός από την πρώτη και την τελευταία δόση, εφ' όσον προσκομίζεται στην Υπηρεσία Ιδιωτικών Επενδύσεων ή στην αρμόδια Περιφερειακή Υπηρεσία, εγγυητική επιστολή υρωρισμένης τράπεζας. Το περιεχόμενο της εγγυητικής επιστολής ορίζεται με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας.

Για τον έλεγχο των τιμών, οι γνωμοδοτικές επιτροπές μπορούν να τη διάρκεια της διαδικασίας έγκρισης να υοβάλουν τα στοιχεία των μηχανημάτων και εξοπλισμού που θα εισαχθούν στο Συμβούλιο Έρευνας Τιμών. Το Συμβούλιο Έρευνας Τιμών μπορεί να ζητήσει τον επενδυτή, τον προμηθευτικό οίκο ή και τρίτους πρόθετα κατά περίπτωση του στοιχεία και πληροφορίες για εξακρίβωση της αξίας, για τον έλεγχο των τιμών αυτών. Για τον έλεγχο του κόστους των λοιπών στοιχείων της επένδυσης θα υρησιμοποιούνται από τις γνωμοδοτικές επιτροπές κάθε είδους αποδεικτικά στοιχεία, όπως νόρμες κοπής κτιριακών και άλλων κατασκευαστικών εργασιών από το Ελεγκτικό Υπουργείο της Ελλάδος, που θα αναπροσαρμόζονται ανάλογα τουλάχιστον και θα λαμβάνουν υπόψη τη φύση και το είδος των υρημιών κτιριακών κατασκευών. Στην περίπτωση που θα διαπιστωθεί με οποιονδήποτε τρόπο υπερτιμολόγηση του κόστους της επένδυσης από τον επενδυτή, η αίτησή του για υπαγωγή στο νόμο αυτόν ακυρώνεται ή τυχόν υυθείσα έγκριση ανακαλείται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής

Οικονομίας, δημοσιεύόμενες στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να υοστήνεται περιφερειακά όργανα του Συμβουλίου Έρευνας Τιμών.

5. α. Η ύναρξη των επενδύσεων του νόμου αυτού μπορεί να γίνεται μετά την υοβολή της σχετικής αίτησης και των αναγκαίων δικαιολογητικών στην αρμόδια υπηρεσία της παραγράφου 6 του άρθρου 6. Δαπάνες επενδυτικών έργων που πραγματοποιήθηκαν πριν από την υμμορφή αυτή δεν υυπολογίζονται στο κόστος της επένδυσης ούτε στην ίδια συμμετοχή του επενδυτή.

β. Η ύναρξη πραγματοποίησης της επένδυσης πριν τη δημοσίευση της απόφασης υπαγωγής στις διατάξεις του νόμου αυτού γίνεται με αποκλειστική ευθύνη του επενδυτή και δεν υεσμεύει την υρήση της γνωμοδοτικής επιτροπής ούτε την απόφαση της Διοίκησης σχετικά με την υπαγωγή ή μη της επένδυσης.

γ. Δεν αποτελούν ύναρξη και μπορούν να πραγματοποιηθούν και πριν από την υοβολή της αίτησης οι προκαταρκτικές υδαφολογικές εργασίες (διαμόρφωση - περιφράξη), οι προκαταρκτικές υδαφολογικές εργασίες για μεταλλευτικές επιχειρήσεις, οι δαπάνες έκδοσης οικοδομικής άδειας και υονομοτεχνικής μελέτης, η υυνομολόγηση δανείου, η υολληγή δανείου, το άνοιγμα πίστωσης και η παραγγελία μηχανημάτων, μηχανολογικού υξοπλισμού και λοιπού υξοπλισμού.

Άρθρο 6

Διαδικασία παροχής των επιχορηγήσεων επενδύσεων

1. Η επιχορήγηση και επιδότηση των επιχειρήσεων που υαγονται στις διατάξεις του παρόντος νόμου καρίχεται με την απόφαση της παραγράφου 2 του άρθρου 7, περιλήψη της οποίας, περιέχουσα τα στοιχεία του φορέα της επένδυσης, το αντικείμενο, το παραγωγικό κόστος της επένδυσης, το ποσοστό και το ποσό της επιχορήγησης και επιδότησης, δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Δεν απαιτείται δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως περιλήψης αποφάσεων που υαφρούν οι παράταση του χρόνου για την ολοκλήρωση των επενδύσεων ή οι τροποποιήσεις αποφάσεων που δεν μεταβάλλουν το ποσό της επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου. Μεταβολή, με οποιονδήποτε τρόπο, των όρων της απόφασης επιτίρεται μόνο με τη συγκατάθεση του επενδυτή.

Με αποφάσεις του ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας δύναται να εκχωρεί το δικαίωμα υογραφής των αποφάσεων υπαγωγής στο νόμο αυτών, των αποφάσεων ανάκλησης υπαγωγής καθώς και των αποφάσεων μερικώς ή ολικώς επιστροφής επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου των επενδύσεων του παρόντος νόμου ή του ν. 1262/1982, που υεταάζονται από τις περιφερειακές γνωμοδοτικές επιτροπές και τις γνωμοδοτικές επιτροπές του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και της Α.Τ.Ε. του άρθρου 8, στους γενικούς γραμματείς περιφερειών ή σε υομάρχες της ίδρας των υευθύσεων περιφερειακής ανάπτυξης ή σε κατά τόπους αρμόδιους υομάρχες, εφ' όσον οι επενδύσεις αυτές υρηματοκοιούνται στα διοικητικά όρια των υπηρεσιών ή των υομαρχιών τους ή στον πρόεδρο του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και στο διοικητή της Αιτιολογικής Τράπεζας της Ελλάδος, αντίστοιχα, υρηουμένης της διαδικασίας που ορίζεται στο νόμο αυτό.

2. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται τα τεχνικοοικονομικά στοιχεία που θα υυνοδεύουν την αίτηση υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του νόμου αυτού.

3. Η διαδικασία καταβολής της επιχορήγησης και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά ορίζονται με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

4. Οι τράπεζες, για τη χορήγηση των απαιτούμενων δανείων προς επιχειρήσεις που έχουν υοβάλει αίτηση υπαγωγής στον παρόντα νόμο, υοχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη, πέρα από τα δικά τους κριτήρια, και τα αναπτυξιακά κριτήρια, όπως καθορίζονται στο άρθρο 7 αυτού του νόμου και τη σχετική απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και να αιτιολογούν την τυχόν απόρριψη μέσα σε υύλογο χρονικό διάστημα.

5. Η καταβολή του ποσού της επιχορήγησης από το Διμόσιο υρηματοκοιείται σε δόσεις ανάλογα με την πρόβλεψη των εργασιών της επένδυσης και μετά από πιστοποίηση των αρμόδιων οργάνων ελέγχου της παρ. 2 του άρθρου 8, εφ' όσον έχει διαπιστωθεί ότι ο επενδυτής υυμμορφώθηκε με τους όρους και τις προϋποθέσεις της εγκριτικής πράξης σε υυνυασμό με την παρ. 3 του άρθρου 5.

Η πιστοποίηση αυτή ολοκληρώνεται εντός τριμήνου από την υοβολή της σχετικής αίτησης.

Σε περίπτωση που δεν υυρούνται οι όροι και προϋποθέσεις της εγκρι-

πράξης, αναστέλλεται η πληρωμή των βόσεων και ο Υπουργός Οικονομίας, μετά από γνώμη της αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής, ανακαλεί την εγχειρητική πράξη ή αποφασίζει για τη μερική ή μερική επιστροφή του ποσού της επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που καταβλήθει. Οι σχετικές αποδείξεις καταβολής της επιχορήγησης επιδότησης επιτοκίου από το Δημόσιο αποτελούν τίτλο για τη λύση του χρέους από τη Δ.Ο.Υ. Για την είσπραξη των οφειλών του Δημοσίου εφαρμόζεται αναλογικά και η διάταξη του τελευταίου άρθρου της παρ. 2 του άρθρου 11 του ν. 542/1977 (ΦΕΚ 41 Α), η οποία της οποίας επεκτείνεται και στους διαχειριστές προσωπικών οφειλών, εταιρειών περιορισμένης ευθύνης και συνεταιρισμών καθώς και στους εκκαθαριστές νομικών προσώπων.

Οι αιτήσεις επιχειρήσεων για υπαγωγή επενδύσεων τους στον νόμο υποβάλλονται, κατά περίπτωση, στις αρμόδιες Υπηρεσίες Επενδύσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, στον Μ.Μ.Ε.Χ. και την Α.Τ.Ε. εις διπλούν, κατά το πρώτο δίμηνο κάθε έτους του έτους. Η διαδικασία εξέτασης και υπαγωγής των αιτήσεων ολοκληρώνεται μέχρι το τέλος του εξαμήνου μέσα στο οποίο υποβάλλονται.

Εξαιρέση, κατά την πρώτη εφαρμογή της διάταξης αυτής, οι αιτήσεις υποβάλλονται μέχρι την 31.10.1990, η δε διαδικασία εξέτασης και υπαγωγής τους θα ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος Μαρτίου 1991.

Το κεντρικό διάταγμα που εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας καθορίζονται:

α) η αναγκαία λειτουργική αναδιάρθρωση των υπηρεσιών εφαρμοστέων παρόντος νόμου και β) η στελέχωση των υπηρεσιών αυτών με απλό και αριθμητικά αναγκαίο προσωπικό.

Κατά την υποβολή της αίτησης υπαγωγής προσκομίζεται στην αρμόδια υπηρεσία αποδεικτικό καταβολής χρηματικού ποσού, το ύψος του οποίου θα καθορισθεί με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Για τον καθορισμό του ποσού αυτού λαμβάνεται υπόψη το συνολικό κόστος της υποβαλλόμενης για έγκριση επένδυσης. Από την υποχρέωση αυτή απαλλάσσονται όσοι έχουν υποχρεωθείς υπαγωγής πριν από την έναρξη της ισχύος του παρόντος νόμου.

Η παραγωγικές επενδύσεις βιοτεχνίας ύψους μέχρι 120 εκατ. δραχμ. εξετάζονται απ' ευθείας από τον Ε.Ο.Μ.Ε.Χ. και υπάγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας μετά από γνωμοδότηση της αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής άρθρου Β. Το όριο των 120 εκατομμυρίων δραχμών είναι δυνατό να τροποποιείται με όμοια απόφαση.

Οι παραγωγικές επενδύσεις ύψους μέχρι 120 εκατ. δραχμών που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις των περιπτώσεων (β), (ε) και (δ) του άρθρου 1 του άρθρου 2, εξετάζονται απ' ευθείας από την Α.Τ.Ε. και υπάγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας μετά από γνωμοδότηση της αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής του άρθρου Β. Το όριο των 120 εκατομμυρίων δραχμών είναι δυνατό να αναπροσαρμόζεται με όμοια απόφαση.

Η παράχρηση και ο έλεγχος της πραγματοποίησης των παραγωγικών επενδύσεων, εφόσον οι αιτήσεις υπαγωγής υποβλήθηκαν στον Ε.Ο.Μ.Ε.Χ. ή στην Α.Τ.Ε. και εξετάστηκαν από τους φορείς αυτούς, γίνεται από όργανα των φορέων αυτών σύμφωνα με το σχετικό εδάφιο της παρ. 2 του άρθρου Β του παρόντος νόμου. Η καταβολή των επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων του επιτοκίου στις επενδύσεις αυτής της παραγωγικής γίνεται από τον Ε.Ο.Μ.Ε.Χ. ή την Α.Τ.Ε., φορείς, οι οποίοι φέρουν την ευθύνη των κεφάλαια από λογαριασμούς που δημιουργούνται επ' ονόματι του επενδυτή από την προβλεπόμενη στην επόμενη παράγραφο δαπάνη σε βάρος του Δημοσίου.

Η προβλεπόμενη για κάθε οικονομικό έτος δαπάνη σε βάρος του Δημοσίου για την καταβολή των επιχορηγήσεων επενδύσεων και των επιδοτήσεων επιτοκίου αυτού του νόμου εγγράφεται στον Προϋπολογισμό των Δημοσίων Επενδύσεων. Οι επιχορηγήσεις επενδύσεων και οι επιδοτήσεις επιτοκίου που καταβάλλονται με βάση τις διατάξεις αυτού του νόμου απαλλάσσονται από κάθε φόρο, τέλος χαρτοσήμου ή δικαιοπραξίας καθώς και από κάθε άλλη επιβάρυνση σε όφελος του Δημοσίου ή τρίτου.

Οι αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που εκδίδονται σύμφωνα με τον παρόντα νόμο, καθορίζεται το συνολικό ποσό των επιχορηγήσεων που δίνονται ετησίως. Με την ίδια απόφαση είναι δυνατό να ενισχύονται οι επιχειρήσεις ή κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας. Επίσης με την απόφαση γίνεται η κατανομή του ως άνω ποσού μεταξύ του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και των οργάνων στα οποία έχει εκχωρηθεί το

δικαίωμα υπογραφής αποφάσεων σύμφωνα με το δεύτερο εδάφιο της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις και προκειμένου για ιδιαίτερα σημαντικές επενδύσεις, ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας είναι δυνατόν με όμοια απόφαση να αναπροσαρμόζει, κατά τη διάρκεια του έτους, το παραπάνω ποσό.

9. Αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που έχουν εκδοθεί σε εφαρμογή του άρθρου 5 παρ. 1 του ν. 1116/1981 καθώς και των διατάξεων κάθε άλλου αναπτυξιακού νόμου, όπως και αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που εκδίδονται βάσει του παρόντος νόμου, είναι δυνατό να τροποποιούνται με όμοια απόφαση που εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη της προβλεπόμενης γνωμοδοτικής επιτροπής, μετά από αίτηση του επενδυτή, εφόσον οι τροποποιήσεις αυτές αναφέρονται σε παράταση προθεσμίας για χρονικό διάστημα μέχρι ενός (1) έτους ή σε αυξομείωση της κινητήριας δύναμης των μηχανολογικών εγκαταστάσεων, εφόσον η αυξομείωση αυτή δεν υπερβαίνει το 1/5 εκείνης που έχει αρχικά εγκριθεί.

10. Αναμόρφωση του κόστους της παραγωγικής επένδυσης που έχει εγκριθεί μπορεί να γίνει μετά από αίτηση του επενδυτή και εφόσον έχει υλοποιηθεί το 50% της παραγωγικής επένδυσης. Για τον καθορισμό του ποσού της αύξησης του κόστους της παραγωγικής επένδυσης λαμβάνονται υπόψη οι ανατιμήσεις και διαφοροποιήσεις που τυχόν προκύψουν στα επί μέρους στοιχεία κόστους της επένδυσης κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της. Δεν είναι δυνατή η έγκριση αναμόρφωσης κόστους σε ποσοστό μεγαλύτερο του 25% του κόστους της παραγωγικής επένδυσης που έχει εγκριθεί.

Για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής απαιτείται αιτιολογημένη εισήγηση της αρμόδιας Υπηρεσίας Ελέγχου και Εκταμίευσης προς τη γνωμοδοτική επιτροπή.

11. Η προβλεπόμενη στην αρχική εγχειρητική πράξη υπαγωγής προθεσμία ολοκλήρωσης της επένδυσης μπορεί να παρατείνεται εφόσον και για ένα έτος και ανώτατο όριο. Κατ' εξαίρεση, σε περιπτώσεις ανωτέρας βίας που αποδεικνύεται επαρκώς, η προθεσμία αυτή μπορεί να παρατείνεται για ένα ακόμη έτος. Αιτήματα για παράταση της προθεσμίας ολοκλήρωσης μπορεί να υποβληθούν μόνο εφόσον μέχρι την ημερομηνία υποβολής του σχετικού αιτήματος έχει εκταμιευθεί τουλάχιστον το 50% της εγγραφείσας επιχορήγησης.

Άρθρο 7

Υψος επιχορήγησης - Διαδικασία έγκρισης

1. Το ύψος της επιχορήγησης των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν επενδύσεις οι οποίες εγκρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου, ορίζεται ως εξής:

α. Για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων, όλων εκείνων που αναφέρονται στο επόμενο εδάφιο (β):

Περιοχή	Ποσοστό επιχορήγησης επί του συνολικού ύψους της παραγωγικής επένδυσης
Β	15%
Γ	25%
Δ	35%
Θράκη	45%

Για την περιοχή Α και με την επιφύλαξη της παραγράφου 5 του άρθρου 3 και των παραγράφων 2 και 7 του άρθρου 9, δεν παρέχεται επιχορήγηση.

β. Για τις επενδύσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ξενοκένων, ενδο-επιχειρησιακών διαμερισμάτων και κατασκευαστικών κέντρων (clusters):

Περιοχή	Ποσοστό επιχορήγησης επί του συνολικού ύψους της παραγωγικής επένδυσης
Β	10%
Γ	15%
Δ	25%
Θράκη	35%

Για την περιοχή Α και με την επιφύλαξη της παραγράφου 2 του άρθρου 9, δεν παρέχεται επιχορήγηση.

γ. Στις επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών που πραγματοποιούν επενδύσεις στις ειδικές ζώνες ή τις ΒΙ.Π.Ε. Ε.Τ.Π.Α. της Δ περιοχής των παραγράφων 3 και 4 του άρθρου 3, παρέχονται πέντε (5) επιπλέον μονάδες επιχορήγησης. Στις επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών που

πραγματοποιούν επενδύσεις στις ειδικές ζώνες ή τις ΒΙ.ΠΕ. Ε.Τ.Β.Α. της Θράκης των παραγράφων 3 και 4 του άρθρου 3, παρέχονται εκτά (7) επικλέον μονάδες επιχορήγησής.

2. Η υπαγωγή στις διατάξεις του παρόντος νόμου των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν παραγωγικές επενδύσεις γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που εκδίδεται μετά από γνώμη της αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής του άρθρου 8 και με βάση τα ακόλουθα κριτήρια από τα οποία τα τρία πρώτα αποτελούν τα κριτήρια για την εκτίμηση της βιωσιμότητας της επένδυσης, εφόσον δε ικανοποιούνται αυτά, ακολουθεί η αξιολόγηση με βάση τα υπόλοιπα κριτήρια:

(1) Τα χαρακτηριστικά του φορέα της επένδυσης και ειδικότερα η εμπειρία του, η κλίμακα και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του στο παρελθόν, η φερεγγυότητα και οικονομική του επιφάνεια ως προς την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων για την κάλυψη των συνολικών χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησής (κάλυψη ίδιας συμμετοχής στην επένδυση και του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης). Για υφιστάμενες επιχειρήσεις λαμβάνονται υπόψη και τα οικονομικά τους αποτελέσματα στο πρόσφατο παρελθόν καθώς και η παρούσα οικονομική τους κατάσταση.

(2) Οι προοπτικές κερδοφόρας δραστηριότητας της επιχείρησής που θα δημιουργηθεί ή της ήδη υφιστάμενης, στο βαθμό που επηρεάζεται από την προτεινόμενη επένδυση, λαμβάνοντας υπόψη και το βαθμό κορεσμού του κλάδου στον οποίο εντάσσεται.

(3) Η οργάνωση της επιχείρησής που πραγματοποιεί την επένδυση.

(4) Η εκτίμηση της κατάστασης του κλάδου στον οποίο πραγματοποιείται η επένδυση και των προοπτικών περαιτέρω ανάπτυξής του.

(5) Η εκτίμηση της συμβολής του κάθε κλάδου στον οποίο εντάσσονται οι υπό έγκριση επενδύσεις στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

(6) Η εκτίμηση της τεχνολογίας και της παραγωγικότητας της επένδυσης, ιδίως για επενδύσεις του ίδιου κλάδου καθώς και του επιπέδου οργάνωσης της επιχείρησής.

(7) Το ύψος της ίδιας συμμετοχής στη χρηματοδότηση της επένδυσης.

(8) Οι προοπτικές ανταγωνιστικών πωλήσεων και κίραν της τοπικής ή και της εθνικής αγοράς για την εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας της επένδυσης σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο καθώς και η δυνατότητά της για αξιοποίηση τοπικών πρώτων υλών.

(9) Η συμβολή της επένδυσης στην απασχόληση, στην εξοικονόμηση ενέργειας, τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και την ποιότητα ζωής.

(10) Η τυχόν εξασφάλιση διεθνών εμπορικών ή τεχνικών συνεργασιών.

(11) Η εκτίμηση των οικονομικών δυνατοτήτων του φορέα της επένδυσης για μελλοντική ανάπτυξη των επενδυτικών του πρωτοβουλιών, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική προοπτική του κλάδου, τις εξελίξεις που διαμορφώνονται στα μεγέθη των επί μέρους μονάδων του και στη κάρβωσή τους.

Ειδικότερα, για επενδύσεις εκουγχρονισμού λαμβάνεται υπόψη η άαση του προτεινόμενου εκουγχρονισμού, η συμβολή του στην αναβάθμιση της παραγωγικής δομής της μονάδας, η τεχνολογία που ενσωματώνεται με αυτόν και γενικότερα η θετική συμμετοχή του στην αναβάθμιση του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα.

3. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως καθορίζονται, για την υπαγωγή των επιχειρήσεων στις διατάξεις του παρόντος νόμου, τα στοιχεία αξιολόγησης των επενδύσεων, η λειτουργία, η βαθμολόγηση και ο τρόπος εφαρμογής των κριτηρίων της προηγούμενης παραγράφου καθώς και κάθε λεπτομέρεια για την εφαρμογή της.

4. Αιτήσεις επιχειρήσεων για υπαγωγή επενδύσεων καθώς και αιτήσεις για τροποποίηση όρων εγκριτικών αποφάσεων, που έχουν απορριφθεί, δεν επανεξετάζονται.

Άρθρο 8

Γνωμοδοτικές επιτροπές και όργανα ελέγχου

1. α. Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας συστάται στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας κεντρική γνωμοδοτική επιτροπή, η οποία γνωμοδοτεί, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 7, για επενδύσεις του παρόντος νόμου ύψους κίραν ορισμένου ποσού που καθορίζεται με την ίδια απόφαση.

β. Με όμοιες αποφάσεις συστάονται περιφερειακές γνωμοδοτικές επιτροπές στις έδρες των γενικών γραμματειών περιφερειών ή σε έδρες

των διευθύνσεων περιφερειακής ανάπτυξης ή σε έδρες νομαρχιών, οι οποίες γνωμοδοτούν, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 7, για επενδύσεις του παρόντος νόμου ύψους μέχρι ορισμένου ποσού που καθορίζεται με τις ίδιες αποφάσεις.

γ. Με όμοια επίσης απόφαση συστάται γνωμοδοτική επιτροπή στον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. και στην Α.Τ.Ε., η οποία γνωμοδοτεί, σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 7, για τις επενδύσεις του παρόντος νόμου που εξετάζονται από τους φορείς αυτούς σύμφωνα με την παράγραφο 7 του άρθρου 6.

δ. Με τις παραπάνω αποφάσεις καθορίζεται η σύνθεση των επιτροπών αυτών.

2. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας συστάονται κεντρικά και νομαρχιακά όργανα ελέγχου της προόδου των επενδυτικών έργων και γενικότερα των επενδύσεων, ανεξάρτητα αν βρίσκονται σε εκτέλεση ή έχουν περατωθεί. Ο έλεγχος γίνεται με βάση τους όρους και προϋποθέσεις των αναπτυξιακών νόμων αρμοδιότητας Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας καθώς και των σχετικών πράξεων και συμβάσεων υπαγωγής στους νόμους αυτούς. Με την ίδια απόφαση ορίζεται ο γραμματέας του οργάνου ελέγχου, όπου κρίνεται αναγκαίο, και η αποζημίωση των μελών και του γραμματέα των οργάνων ελέγχου, κίραν τη ημερήσια αποζημίωση και οδοιπορικών εξόδων, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις.

Όμοια αποζημίωση με την παραπάνω μπορεί να παρασχεθεί με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και για ελέγχους που έχουν πραγματοποιηθεί ή έχουν αρχίσει σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου.

Στα μέλη των γνωμοδοτικών επιτροπών και των οργάνων ελέγχου που δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι παρέχεται αποζημίωση εκτός έδρας και οδοιπορικά έξοδα αντίστοιχα με τα χορηγούμενα στους δημόσιους υπαλλήλους με μισθολόγιο Α' βαθμού.

Τα μέλη των οργάνων ελέγχου ορίζονται με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας από υπαλλήλους των αρμοδίων υπουργείων και υπηρεσιών και από εκπροσώπους τραπεζών και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η παροχή των υπηρεσιών από τα μέλη των γνωμοδοτικών επιτροπών και των οργάνων ελέγχου που είναι δημόσιοι υπάλληλοι δύναται να γίνεται κατά παρέκκλιση του άρθρου 98 του π.δ. 611/1977.

Οι δαπάνες των πάσης φύσεως αποζημιώσεων των παραπάνω γνωμοδοτικών επιτροπών και οργάνων ελέγχου, κεντρικών και νομαρχιακών, βαρύνουν τον τακτικό προϋπολογισμό του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

Ο έλεγχος της προόδου των επενδυτικών έργων των επενδύσεων του άρθρου 6 παρ. 7 αυτού του νόμου, με βάση τις προϋποθέσεις και όρους του νόμου και των εγκριτικών πράξεων, γίνεται από τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. με όργανα που αυτός καθορίζει σε κάθε περίπτωση. Τα όργανα αυτά λειτουργούν σύμφωνα με τον οργανισμό λειτουργίας του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ..

Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας είναι δυνατό να ορίζεται ότι η πρόοδος των επενδυτικών έργων θα διαπιστώνεται από την τράπεζα που χρηματοδοτεί την επένδυση κι η εκταμίευση της επιχορήγησής από το Δημόσιο, κίραν της τελευταίας ύψους, θα γίνεται με βάση σχετική έκθεση της παραπάνω τράπεζας. Το περιεχόμενο της έκθεσης καθορίζεται με τις ίδιες αποφάσεις.

Ο Υπουργός Εθνικής Οικονομίας με αποφάσεις του μπορεί να εκχωρεί στους νομάρχες το δικαίωμα υπογραφής αποφάσεων που αφορούν τη σύσταση ή τη συγχρότηση των νομαρχιακών οργάνων ελέγχου της προόδου των επενδυτικών έργων και γενικά των επενδύσεων, ανεξάρτητα αν βρίσκονται σε εκτέλεση ή έχουν περατωθεί.

3. Πρόεδρος της κεντρικής γνωμοδοτικής επιτροπής είναι ο Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας ή ο αναπληρωτής του, που ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας. Πρόεδρος των περιφερειακών γνωμοδοτικών επιτροπών είναι ο γενικός γραμματέας περιφέρειας ή ο νομάρχης της έδρας της διεύθυνσης περιφερειακής ανάπτυξης ή ο οικίος νομάρχης, στους οποίους έχει εκχωρηθεί από τον Υπουργό Εθνικής Οικονομίας το δικαίωμα υπογραφής αποφάσεων υπαγωγής επενδύσεων σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 6 παρ. 1 του νόμου αυτού, αναπληρωμένος σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος από το νόμιμο αναπληρωτή του. Στις περιφερειακές γνωμοδοτικές επιτροπές μπορούν να μετέχουν χωρίς φέρεση και οι κατά τόπους αρμόδιοι νομάρχες ή έπαρχοι, εφόσον συζητούνται θέματα επενδύσεων που πραγματοποιούνται μέσα στα διοικητικά όρια των νομαρχιών ή επαρχιών τους.

Πρόεδρος της γνωμοδοτικής επιτροπής του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. είναι ο κεντρικός διευθυντής του οργανισμού αυτού ή ο αναπληρωτής του, που ορίζεται με την οικεία απόφαση συγκρότησης της επιτροπής.

Πρόεδρος της γνωμοδοτικής επιτροπής της Α.Τ.Ε. είναι ο υποδιευθυντής της Α.Τ.Ε. ή ο αναπληρωτής του, που ορίζεται με την οικεία απόφαση συγκρότησης της επιτροπής.

4. Η συγκρότηση των γνωμοδοτικών επιτροπών του νόμου αυτού γίνεται με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, με τις οποίες ορίζονται επίσης οι γραμματείς, οι αναπληρωτές βοηθοί γραμματιών και οι υφηγητές. Με όμοιες αποφάσεις ορίζονται οι αποζημιώσεις των μελών και των μελών των γνωμοδοτικών επιτροπών, των υφηγητών, των γραμματιών και των αναπληρωτών βοηθών γραμματιών. Οι αποζημιώσεις αυτές μπορεί να ορίζονται κατά παρέκκλιση οποιασδήποτε γενικής ή ειδικής διάταξης.

Μέλη γνωμοδοτικών επιτροπών που είναι σύμβουλοι ή συμμετέχουν στο εταιρικό ή μετοχικό κεφάλαιο ή στη διοίκηση επιχειρήσεων που έχουν υποχρέω ή έχουν υποβάλει αίτηση για να υπαχθούν στις διατάξεις του νόμου αυτού, δεν μπορούν να μετέχουν σε συνδριάσεις των γνωμοδοτικών επιτροπών, κατά τις οποίες εξετάζονται θέματα των επιχειρήσεων αυτών ή θέματα άλλων επιχειρήσεων ιδίου ή συναφούς αντικείμενου.

5. Για τη διαδικασία λειτουργίας των επιτροπών και οργάνων, την αρτία και τη λήψη αποφάσεων, ισχύουν ανάλογα οι σχετικές διατάξεις του οργανισμού του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

Άρθρο 9

Ειδικές επενδύσεις

1. Παρίχεται επιχορήγηση 40 ποσοστιαίων μονάδων επί του συνολικού ύψους της παραγωγικής επένδυσης στις περιοχές Β και Γ και 45 και 55 ποσοστιαίων μονάδων στην περιοχή Δ και στη Θράκη αντίστοιχα και τις πιο κάτω επενδύσεις:

α. Προστασίας του περιβάλλοντος, περιορισμού της ρύπανσης του αέρα, υπεδάφους, υδάτων και της ατμόσφαιρας, αποκατάστασης του οικικού περιβάλλοντος και ανακύκλωσης υδάτος.

β. Ενεργειακού χαρακτήρα που αφορούν: (α) αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, (β) υποκατάσταση υγρών καυσίμων ή ηλεκτρικής ενέργειας με αέρια καύσιμα, επεξεργασμένα απορρίμματα, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ανάκτηση απορριπτόμενης θερμότητας και (γ) έγκαιρη ενέργεια, με την προϋπόθεση ότι η επένδυση δεν αφορά τον παραγωγικό εξοπλισμό, αλλά τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις ύψους - λειτουργίας της μονάδας και απ' αυτήν προκύπτει μείωση τουλάχιστον 10% της καταναλισκόμενης ενέργειας.

Για τις επενδύσεις της περίπτωσης αυτής λαμβάνεται υπόψη ο περιορισμός της ρύπανσης του περιβάλλοντος.

Για την ένταξη των επενδύσεων της περίπτωσης αυτής στις διατάξεις του παρόντος νόμου γνωμοδοτεί το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας, εντός 20 εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία κοινοποίησης από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας του σχετικού ερωτηματολογίου.

γ. Ύψους ή επέκτασης εγκαταστάσεων εφαρμοσμένης βιομηχανικής ή βιοτεχνολογικής ή μεταλλευτικής έρευνας, που πραγματοποιούνται από τις παραγωγικές μονάδες του άρθρου 2 παράγραφος 1.

δ. Επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών ιδιαίτερα προηγμένης τεχνολογίας. Για τον χαρακτηρισμό ως εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων της περίπτωσης αυτής, γνωμοδοτεί σχετικά το Υπουργείο Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας μέσα σε δύο μήνες από την ημερομηνία κατάθεσης του φακέλου της επένδυσης στην αρμόδια υπηρεσία της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας.

Είναι δυνατή η κατάθεση φακέλου επένδυσης της περίπτωσης αυτής στη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας απευθείας από τον ενδιαφερόμενο και πριν την υποβολή της αίτησης υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του παρόντος νόμου, υπό την προϋπόθεση ότι ο φάκελος υποβάλλεται από βεβαίωση της κατά περίπτωση αρμόδιας υπηρεσίας του νόμου αυτού σχετικά με την πληρότητα των στοιχείων του.

ε. Για επενδύσεις ειδικών ιδρυμάτων και εγκαταστάσεων ταχυρρυθμής παραγωγής, της ή της απασχόλησης ατόμων με ειδικές ανάγκες, όπως αυτές καθορίζονται από τις διατάξεις του ν. 1648/1986, καθώς και για επενδύσεις επιχειρήσεων των οποίων η κλειστικότητα των συμφερότερων ανήκει σε άτομα με ειδικές ανάγκες ή αυτών που απασχολούν πλειονότητα ατόμων αυτής της κατηγορίας.

Η υπαγωγή στην κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων γίνεται μετά από γνωμάτευση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, τον Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. ή την Α.Τ.Ε., κατά περίπτωση.

στ. Για επενδύσεις των επιχειρήσεων της περίπτωσης (κβ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2.

2. Στην περιοχή Α παρέχεται επιχορήγηση 40 ποσοστιαίων μονάδων επί του συνολικού ύψους της παραγωγικής επένδυσης, στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις των περιπτώσεων (α), (β), (γ), (δ), (ε) και (στ) της προηγούμενης παραγράφου.

Επιχειρήσεις της περίπτωσης (β) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, που πραγματοποιούν επενδύσεις στην περιοχή Α, υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για τις επιχειρήσεις της περιοχής Β.

Επιχειρήσεις της περίπτωσης (κδ) υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για την περιοχή Β, ανεξαρτήτως της περιοχής στην οποία ιδρύονται.

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν στην περιοχή Α επενδύσεις για εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών τους υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για την περιοχή Β.

Επιχειρήσεις που πραγματοποιούν στην περιοχή Α επενδύσεις επισκευής, αποκατάστασης και μετατροπής διατηρητέων ή παραδοσιακών οικιών ή κτιρίων σε ξενώνες ή ξενοδοχειακές μονάδες, σύμφωνα με την περίπτωση (ι) της παραγράφου 1 του άρθρου 1 και την περίπτωση (ιε) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για την περιοχή Γ.

Ειδικά στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις του προηγούμενου εδαφίου στις λοιπές περιοχές, παρέχονται 5 επιπλέον μονάδες επιχορήγησης υπό την προϋπόθεση ότι τα παραδοσιακά αυτά κτίρια ή οικίες βρίσκονται μέσα σε αξιολογούς παραδοσιακούς οικισμούς, όπου αυτοί θα καθορισθούν με άπαξ εκδιδόμενη κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων και Τουρισμού.

3. Επενδύσεις των περιπτώσεων β', ε', στ' και ι' της παραγράφου 1 του άρθρου 2, οι όποια περιοχή και αν πραγματοποιούνται, και με την επιφύλαξη της παραγράφου 5 του άρθρου 3, υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για τις επιχειρήσεις της περιοχής Δ, εκτός αν πραγματοποιούνται στη Θράκη, οπότε ισχύει το καθεστώς της περιοχής αυτής. Επενδύσεις της περίπτωσης (γ) της αυτής παραγράφου, οι όποια περιοχή και αν πραγματοποιούνται, και με την επιφύλαξη της παραγράφου 5 του άρθρου 3, υπάγονται στους όρους της επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου που ισχύουν για τις επιχειρήσεις της περιοχής Γ, εκτός από αυτές που βρίσκονται στην περιοχή Δ καθώς και τη Θράκη, για τις οποίες ισχύει το καθεστώς των περιοχών αυτών.

4. α. Στις επιχειρήσεις που μετεγκαθίστανται από την περιοχή Α (περιλαμβανομένων της ζώνης Λαυρεωτικής, της επαρχίας Λαγκαδά και του υψιπέδα δυτικά του ποταμού Αξιού) στις περιοχές Β, Γ και Δ καθώς και στη Θράκη ή στις ειδικές ζώνες που προβλέπονται μέσα στις περιοχές Β, Γ, Δ και στη Θράκη σύμφωνα με τις διατάξεις των παρ. 3 και 4 του άρθρου 3 του νόμου αυτού, παρέχεται ποσοστό επιχορήγησης ίσο με το ποσοστό επιχορήγησης των περιοχών αυτών, αυξανόμενο κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες για την περιοχή Β και κατά 15 ποσοστιαίες μονάδες για τις λοιπές περιοχές και τη Θράκη.

Οι παραπάνω ενισχύσεις παρέχονται επίσης για τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού και την επέκταση της μονάδας μέχρι ποσοστού 30% της δυναμικότητάς της, με την προϋπόθεση ότι πραγματοποιούνται ταυτόχρονα με τη μετεγκατάσταση.

Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας είναι δυνατό να καθορίζονται ζώνες μέσα στην περιοχή Β, για τις οποίες δεν εφαρμόζεται το κίνητρο της μετεγκατάστασης.

Η διάταξη αυτή εφαρμόζεται και για τη μετεγκατάσταση κτηνοτροφικών και πτηνοτροφικών επιχειρήσεων της περίπτωσης β' της παραγράφου 1 του άρθρου 2.

β. Στις επιχειρήσεις που μετεγκαθίστανται από την περιοχή Α στη ΒΙΠΕ Ε.Τ.Β.Α. του νομού Θεσσαλονίκης παρέχεται το ποσοστό επιχορήγησης της περιοχής Β.

γ. Στις επιχειρήσεις που μετεγκαθίστανται από τις περιοχές Β, Γ και Δ στις ΒΙΠΕ Ε.Τ.Β.Α. της ίδιας ή εννοικότερης από άποψη κινήτρων περιοχής, παρέχεται το ποσοστό επιχορήγησης που ισχύει για τη ΒΙΠΕ

Ε.Τ.Β.Α., στην οποία μεταγκαθίστανται.

5. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας είναι δυνατό να καθορίζονται κλάδοι του μεταποιητικού τομέα υψηλής προτεραιότητας. Στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν επενδύσεις στους κλάδους αυτούς στις περιοχές Β, Γ, Δ και στη Θράκη παρέχεται επιπλέον επιχορήγησης πέντε (5) ποσοστιαίων μονάδων.

6. Επιχειρήσεις της περίπτωσης (ιβ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, που πραγματοποιούν επενδύσεις στις περιοχές Α και Β, υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου, αφορολόγητων εκπτώσεων και αυξημένων αποσβίσεων του παρόντος νόμου που ισχύουν για την περιοχή Γ.

7. Στις επενδύσεις των επιχειρήσεων του εδαφίου (κ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, ανεξάρτητα από την περιοχή που πραγματοποιούνται, παρέχεται μόνο επιχορήγηση που ανέρχεται στο ποσό των 300.000 δρχ. για κάθε νόμιμη θέση στάθμευσης. Το ποσό αυτό μπορεί να αναπροσαρμόζεται με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων. Με όμοιες αποφάσεις ορίζονται οι λοιποί όροι και προϋποθέσεις υπαγωγής των επενδύσεων αυτών στις διατάξεις του νόμου αυτού.

8. α. Στις επιχειρήσεις της περίπτωσης (κα) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν επενδύσεις των περιπτώσεων (ιε), (ιστ) και (ιζ) της παραγράφου 1 του άρθρου 1 σε οποιαδήποτε περιοχή πλην της Α, παρέχεται επιχορήγησης 25 ποσοστιαίων μονάδων. Το ίδιο ποσοστό επιχορήγησης παρέχεται και για τις επιχειρήσεις της περίπτωσης (ιβ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 που πραγματοποιούν επενδύσεις σε οποιαδήποτε περιοχή πλην της Α.

Στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν τις παραπάνω επενδύσεις στη Θράκη παρέχεται το ποσοστό επιχορήγησης που προβλέπεται γι' αυτήν στη (β) περίπτωση της παραγράφου 1 του άρθρου 7.

β. Οι επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν στις περιοχές Β και Γ επενδύσεις 1) ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων ΑΑ και Α τάξης και 2) ίδρυσης ή επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων που εξυπηρετούν θεραπευτικό ή αθλητικό ή χειμερινό τουρισμό και με προδιαγραφές που θα καθορισθούν με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Τουρισμού, υπάγονται στους όρους επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου της περιοχής Δ.

Στις επενδύσεις αυτές που πραγματοποιούνται στην περιοχή Δ παρέχονται 5 επιπλέον ποσοστιαίες μονάδες.

9. Σε περίπτωση πραγματοποίησης επένδυσης από ανώνυμη εταιρεία ή Ε.Π.Ε. που προκύπτει από συγχώνευση επιχειρήσεων που λειτουργούσαν στο αντικείμενό τους τουλάχιστον επί Σελτία, βίθεται τον ελάχιστο απαιτούμενο παραγωγικό εξοπλισμό και δεν ανήκουν στο ίδιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο, παρέχονται πέντε (5) επιπλέον ποσοστιαίες μονάδες επιχορήγησης. Η διάταξη αυτή έχει εφαρμογή μόνο για τις επιχειρήσεις των περιπτώσεων (α) και (β) της παραγράφου 1 του άρθρου 2.

Άρθρο 10

Συμμετοχή του Δημοσίου στις επιχορηγούμενες επιχειρήσεις. Μεταβίβαση των δικαιωμάτων αυτού

Τα δικαιώματα του Δημοσίου από τη συμμετοχή σε επένδυση που έχει υπαχθεί στις διατάξεις του ν. 1262/1982 μεταβιβάζονται με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών σε τράπεζες επενδύσεων. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται οι σχέσεις του Δημοσίου με τις τράπεζες αυτές, ο τρόπος συμμετοχής και γενικά όλα τα εκ της συμμετοχής θέματα, με την επιφύλαξη της εφαρμογής των διατάξεων του Εμπορικού Νόμου.

ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΤΟΚΙΟΥ

Άρθρο 11

Περιεχόμενο και έκταση του κινήτρου

1. Για επενδύσεις που έχουν υπαχθεί στο καθεστώς των επιχορηγήσεων του νόμου αυτού, παρέχεται επιδότηση του εκόστου κατά περίπτωση εφαρμοζόμενου επιτοκίου τραπεζικών δανείων, ομολογιακών δανείων εκδιδόμενων σε δημόσια έγγραφη ή δανείων από άλλους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, εφόσον έχουν ληφθεί για την πραγματοποίησή τους. Το ποσοστό επιδότησης είναι ίσο προς το ποσοστό επιχορήγησης που εγκρίθηκε και παρέχεται για τα τρία πρώτα χρόνια εξυπηρέτησης των δανείων που έχουν συναχθεί, εκτός από τις επενδύσεις της πε-

ριοχής Δ, που πραγματοποιούνται στις ειδικές ζώνες του άρθρου 3 παράγραφος 3, και τις επενδύσεις της περίπτωσης α' της παραγράφου 1 του άρθρου 9, που πραγματοποιούνται στις περιοχές Α, Β, Γ και Δ, για τις οποίες η επιδότηση επιτοκίου παρέχεται για τα έξι (6) πρώτα χρόνια. Για τον υπολογισμό του επιδοτούμενου τραπεζικού δανείου δεν λαμβάνεται υπόψη η αξία του οικοπέδου. Η επιδότηση του επιτοκίου παρέχεται εφόσον το επιτόκιο δεν επιδοτείται από άλλη πηγή.

Προκειμένου για επενδύσεις που πραγματοποιούνται στους νομούς Έβρου, Ροδόπης και Ξάνθης, η επιδότηση επιτοκίου παρέχεται για όλη τη χρονική διάρκεια εξυπηρέτησης του δανείου και μέχρι δέκα (10) έτη κατ' ανώτατο όριο.

2. Για να πραγματοποιηθεί η καταβολή επιδότησης επιτοκίου πρέπει να έχει εκδοθεί η απόφαση ολοκλήρωσης της επένδυσης και να έχουν τηρηθεί οι όροι της εγκριτικής απόφασης.

3. Το ποσό επιδότησης επιτοκίου, που εισπράττει η επιχείρηση, μειώνεται το ποσό των χρεωστικών τόκων, που αφαιρούνται από τα ακαθόριστα έσοδα της επιχείρησης για να υπολογιστούν τα καθαρά κέρδη που φορολογούνται.

4. Η επιδότηση επιτοκίου δεν παρέχεται σε περιπτώσεις που η επένδυση υπάγεται στο καθεστώς των αφορολόγητων εκπτώσεων.

ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΕΣ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ

Άρθρο 12

Περιεχόμενο και έκταση του κινήτρου

1. Παρέχονται εκπτώσεις από τα υποκείμενα σε φόρο εισοδήματος καθαρά κέρδη των επιχειρήσεων του άρθρου 2 του νόμου αυτού, που είναι εγκατεστημένες ή μεταφέρονται ή ιδρύονται στις περιοχές Β, Γ και Δ του άρθρου 3 αυτού του νόμου, εφόσον πραγματοποιήσουν νέες παραγωγικές επενδύσεις, σύμφωνα με το άρθρο 1 του παρόντος, μέχρι την 31.12.1994.

2. Τα ποσοστά των αφορολόγητων εκπτώσεων επί της αξίας των νέων παραγωγικών επενδύσεων που πραγματοποιούνται από την 1.7.1990, καθώς και τα ποσοστά των ετήσιων καθαρών κερδών, μέχρι τα οποία μπορεί να φθάσει η αφορολόγητη έκπτωση, κλιμακώνονται κατά περιοχή ως εξής:

α. Για όλες τις κατηγορίες επενδύσεων, πλην εκείνων που αναφέρονται στην επόμενη περίπτωση (β):

Περιοχές	Ποσοστό αφορολ. έκπτωσης επί της αξίας της επένδυσης	Ποσοστό ετήσιων κερδών μέχρι του οποίου μπορεί να φθάσει η αφορολόγ. έκπτωση
Α		
Β	60%	60%
Γ	75%	75%
Δ	90%	90%
Θράκη	100%	100%

β. Για τις επενδύσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ξενοφώνων, ενοικιαζομένων διαμερισμάτων και κατασκευαστικών κέντρων (campings):

Περιοχές	Ποσοστό αφορολ. έκπτωσης επί της αξίας της επένδυσης	Ποσοστό ετήσιων κερδών μέχρι του οποίου μπορεί να φθάσει η αφορολόγ. έκπτωση
Α		
Β	40%	60%
Γ	55%	75%
Δ	70%	90%
Θράκη	100%	100%

3. Σε περίπτωση που η επένδυση ή τμήμα αυτής έτυχε επιχορήγησης, η επένδυση αυτή δεν μπορεί να υπαχθεί στο καθεστώς των αφορολόγητων εκπτώσεων.

4. Για επενδύσεις που πραγματοποιούνται στη βιομηχανική περιοχή Ε.Τ.Β.Α. του νομού Θεσσαλονίκης, σύμφωνα με την παράγραφο 5 του άρθρου 3, παρέχεται το ευέργητο των αφορολόγητων εκπτώσεων που ισχύει για τις επενδύσεις της περιοχής Β.

5. Για τις επιχειρήσεις της περίπτωσης (γ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 αυτού του νόμου, που πραγματοποιούν επενδύσεις στην πε-

β και με την επιφύλαξη της παραγράφου 5 του άρθρου 3, ισχύει μεσotώς των αφορολόγητων εκπτώσεων της περιοχής Γ.

τις επιχειρήσεις του άρθρου 2, που πραγματοποιούν στην περιπτώσεις των περιπτώσεων (α), (β), (γ), (δ) και (ε) της παραγράφου 1 του άρθρου 9, καθώς και για τις επιχειρήσεις της περίπτωσης της παραγράφου 1 του άρθρου 2, που πραγματοποιούν επενδύσεις στην περιοχή Α, παρέχεται το ευεργέτημα των αφορολόγητων εκπτώσεων ισχύει για την περιοχή Γ. Για τις ίδιες επενδύσεις που πραγματοποιούνται στις περιοχές Β και Γ παρέχεται το ευεργέτημα των αφορολόγητων εκπτώσεων των περιοχών Γ και Δ αντίστοιχα.

τις επιχειρήσεις τεχνικών εταιρειών της περίπτωσης (κδ), ανεξαρτήτως της περιοχής στην οποία εδρεύουν, παρέχεται το ευεργέτημα αφορολόγητων εκπτώσεων της περιοχής Β.

τις επιχειρήσεις της περίπτωσης (κα) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν επενδύσεις στην περίπτωση (ια), (ιστ) και (ιζ) της παραγράφου 1 του άρθρου 10 οποιαδήποτε περιοχή πλην της Α, παρέχεται το ευεργέτημα των αφορολόγητων εκπτώσεων της περιοχής Γ της περίπτωσης (α) της παραγράφου 2 του άρθρου αυτού. Το ίδιο ευεργέτημα παρέχεται επίσης και τις επιχειρήσεις της περίπτωσης (ιβ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, που πραγματοποιούν επενδύσεις σε οποιαδήποτε περιοχή πλην της Α. Για τις παραπάνω επενδύσεις που πραγματοποιούνται στην περιοχή παρέχεται το ευεργέτημα των αφορολόγητων εκπτώσεων της περίπτωσης αυτής.

τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν επενδύσεις στην περίπτωσης ή επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων ΑΑ και Α τάξης ή μονάδων υπηρετήσεως θεραπευτικού ή αθλητικού ή χειμερινού τουρισμού στην περιοχή Β και Γ, παρέχεται το ευεργέτημα των αφορολόγητων εκπτώσεων της περιοχής Δ της περίπτωσης (β) της παραγράφου 2 του άρθρου αυτού.

Άρθρο 13

Προϋποθέσεις πραγματοποίησης αφορολόγητων εκπτώσεων

Οι αφορολόγητες εκπτώσεις του προηγούμενου άρθρου γίνονται με εφής προϋποθέσεις:

Υπολογίζονται με βάση τα καθαρά κέρδη που περιλαμβάνονται υποβαλλόμενη αρχική δήλωση φόρου εισοδήματος και τα οποία εμπίπτουν από δραστηριότητες των επιχειρήσεων μετά την αφαίρεση κρατήσεων για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού και των κών της χρήσης που διανέμονται πραγματικά ή αναλαμβάνονται στους εταίρους ή τον επιχειρηματία.

Πραγματοποιούνται από τα κέρδη της διαχειριστικής χρήσης που κη επένδυση. Αν δεν πραγματοποιηθούν κέρδη κατά τη διαχειριστική αυτή χρήση ή αν αυτά που πραγματοποιούνται δεν επαρκούν, η αφορολόγητη έκπτωση πραγματοποιείται από τα κέρδη των αμίσως βενων διαχειριστικών χρήσεων, μέχρι να καλυφθούν τα ποσοστά της περίπτωσης των επενδύσεων που ορίζονται από το προηγούμενο άρθρο.

η επιχείρηση σε μια διαχειριστική χρήση παραλείψει, ολικά ή μερικά για οποιοδήποτε λόγο να ενεργήσει αφορολόγητες εκπτώσεις κπτώσεων στις λογιστικές διαφορές που δηλώνονται με την αρχική δήλωση φόρου εισοδήματος, δεν στερείται του δικαιώματος διενέργειας αφορολόγητων εκπτώσεων από τα κέρδη των επόμενων διαχειριστικών βιων, για το ποσό επένδυσης που πραγματοποιήθηκε, στο οποίο παρέχεται να ενεργήσει αφορολόγητες εκπτώσεις στη διαχειριστική αυτή χρήση.

Εμφανίζονται με τη μορφή του αφορολόγητου αποθεματικού σε ξενοποτους λογαριασμούς στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση τηρεί λογιστικά βιβλία Γ κατηγορίας του Κ.Φ.Σ.

Για τις επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία Α' ή Β' κατηγορίας του Κ.Φ.Σ., οι αφορολόγητες εκπτώσεις πραγματοποιούνται από τα καθαρά κέρδη που δηλώνονται με την αρχική δήλωση, αφού αφαιρεθούν οι κτήσεις.

Όταν η επιχείρηση έχει περισσότερες δραστηριότητες, οι αφορολόγητες εκπτώσεις πραγματοποιούνται από τα καθαρά κέρδη που προέρχονται από δραστηριότητες της επιχείρησης που υπάγονται στο νόμο και ανεξάρτητα από την περιοχή στην οποία ασκούνται. Αν δεν είναι δυνατό ο λογιστικός προσδιορισμός των κερδών αυτών, γίνεται διαπραγματικός του συνόλου των κερδών της επιχείρησης με βάση τα ακαθάριστα καθαρά κέρδη δραστηριότητας.

Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών καθορίζονται τα δικαιολογητικά που πρέπει να υποβληθούν από τον επενδυτή, τα στοιχεία τα απαραίτητα για τον έλεγχο του ύψους της επένδυσης και για το χρόνο πραγματοποίησης της αφορολόγητης έκπτωσης καθώς και τα πρόσθετα βιβλία που πρέπει να εμφανίσουν οι επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία Α', Β' και Γ' κατηγορίας του Κ.Φ.Σ. Με κοινές αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διαδικασίες ελέγχου των επενδύσεων και στατιστικής παρακολούθησης των επιχειρήσεων που κάνουν χρήση των αφορολόγητων εκπτώσεων του νόμου αυτού.

Άρθρο 14

Φορολογία των εκπτώσεων

1. Η αφορολόγητη έκπτωση, που πραγματοποιείται σύμφωνα με τις διατάξεις των προηγούμενων άρθρων, προστίθεται στα κέρδη της επιχείρησης και φορολογείται στη διαχειριστική χρήση κατά την οποία:

α. Πουλήθηκαν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία πριν κεράσουν πέντε χρόνια από τότε που αγοράστηκαν, για το ποσό που η αφορολόγητη έκπτωση αντιστοιχεί στην αξία των πάγων αυτών στοιχείων. Η διάταξη αυτή δεν εφαρμόζεται, αν η επιχείρηση αντικαταστήσει τα πάγια στοιχεία που πωλήθηκαν μέσα σε έξι μήνες από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου που έγινε η πώληση με νέα πάγια στοιχεία ίσης τουλάχιστον αξίας, τα οποία συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις της παραγωγικής επένδυσης που ορίζει ο νόμος.

β. Θα γίνει διανομή ή ανάληψη του αντίστοιχου ποσού της αφορολόγητης έκπτωσης και για το ποσό που θα διανεμηθεί ή θα αναληφθεί.

γ. Διαλύεται η ατομική επιχείρηση ή η εταιρεία λόγω θανάτου του επιχειρηματία ή μίλλους της εταιρείας.

2. Επίσης η έκπτωση, που πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το άρθρο 12 αυτού του νόμου, φορολογείται:

α. Σε περίπτωση αποχώρησης εταίρου, στο όνομά του, στο χρόνο αποχώρησής του και για το ποσό που αναλογεί ο' αυτόν, με βάση το ποσοστό συμμετοχής του στην εταιρεία.

β. Σε περίπτωση μεταβίβασης εταιρικής μερίδας, στο όνομα του μεταβιβάζοντος, στο χρόνο της μεταβίβασης και για το ποσό που αναλογεί ο' αυτόν, με βάση το ποσοστό συμμετοχής του στην εταιρεία.

γ. Σε περίπτωση ανάληψης της έκπτωσης από εταίρο ή τους κληρονόμους του στο όνομα του αναλαμβάνοντος, στο χρόνο της ανάληψης και για το ποσό που αναλαμβάνεται απ' αυτόν.

δ. Σε περίπτωση θανάτου ενός εταίρου και εφόσον η εταιρεία συνεχίζεται νόμιμα μόνο μεταξύ των λοιπών εταίρων, στο όνομα του κληρονόμου και για το ποσό που αναλογεί ο' αυτόν, με βάση το ποσοστό συμμετοχής του θανόντος στην εταιρεία.

3. Οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων 1 και 2 εφαρμόζονται ανάλογα και στις αφορολόγητες κρατήσεις όλων των μέχρι σήμερα αναπτυξιακών νόμων και σε υποθέσεις, οι οποίες εκφευμούν στις φορολογικές αρχές.

ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ

Άρθρο 15

Περιεχόμενο και έκταση του κινήτρου

1. Οι αυξημένες αποσβέσεις του κερδέντος νόμου ισχύουν για παραγωγικές επενδύσεις του άρθρου 1 που θα πραγματοποιήσουν οι επιχειρήσεις του άρθρου 2 μέχρι 31.12.1994.

2. Οι συντελεστές των τακτικών αποσβέσεων των πάγων περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων του άρθρου 2, που ισχύουν κάθε φορά, αυξάνονται, όταν πρόκειται για πάγια περιουσιακά στοιχεία που θα αποκτηθούν μετά την έναρξη ισχύος αυτού του νόμου, ανάλογα με τις περιοχές των παραγράφων 1 και 5 του άρθρου 3 αυτού του νόμου, στην οποία εγκαθίστανται και ανάλογα με τις βάρδιες εργασίας, κατά τα πιο κάτω ποσοστά :

Περιοχή	α' βάρδια	β' βάρδια	γ' βάρδια
Α		20%	40%
Β	20%	40%	80%
Γ	35%	70%	120%
Δ	50%	100%	150%

Για τις επιχειρήσεις του άρθρου 2 παράγραφος 1 εδ. γ αυτού του νόμου και με την επιφύλαξη της παρ. 5 του άρθρου 3 του ίδιου νόμου, εκτός των μεταλλευτικών επιχειρήσεων των περιοχών Α και Β, στις οποίες ισχύει το κομιστώς των περιοχών αυτών, ισχύει το καθιστώς της

παιστική Γ, ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης.

Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις επιχειρήσεις εκμετάλλευσης κτηματικών κτηνών, τα κατασκηνωτικά κέντρα (campings) και τα κέντρα χειμερινού τουρισμού ισχύουν οι παραπάνω συντελεστές α' βάρδιας.

3. Για την εφαρμογή της παραπάνω παραγράφου απαιτείται απαξιοποίηση στη δεύτερη βάρδια αριθμού εργατών που αναλογεί σε μίσο ετήσιο ποσοστό ίσο τουλάχιστον προς το ήμισυ (50%) αυτών που απασχολούνται στην πρώτη βάρδια και έφασον απασχολεί και τρίτη βάρδια με παροχή αριθμού εργατών που αναλογεί σε μίσο ετήσιο ποσοστό ίσο τουλάχιστον προς τα τέσσερα πέμπτα (80%) αυτών που απασχολούνται στην πρώτη βάρδια.

4. Δαπάνες κατασκευής και βελτίωσης κτιρίων και εγκαταστάσεων χρησιμοποιούμενων για την αναψυχή και τη συνείση των εργατών και υπαλλήλων των επιχειρήσεων, καθώς και δαπάνες για μελέτες εργονομίας και για μέτρα προστασίας των εργαζομένων, πραγματοποιούμενες στα χρονικά πλαίσια της παραγράφου 1 του παρόντος, τυγχάνουν απόδοσης 100% κατά το πρώτο έτος της επένδυσης ανεξαρτήτως περιόδου.

5. Δαπάνες για έργα τέχνης Ελλήνων καλλιτεχνών, τα οποία φιλοτελούνται, κατασκευάζονται ή αγοράζονται μετά τη δημοσίευση του παρόντος και ενσωματώνονται ή τοποθετούνται στα κτίρια των επιχειρήσεων (π.χ. αγάλματα, φηριδωτά, τοιχογραφίες, κ.λπ.), τυγχάνουν απόδοσης 100% κατά το πρώτο έτος της επένδυσης ανεξάρτητα από την περιουσία, εάν η αξία τους δεν υπερβαίνει το 3% της αξίας του κτιρίου στο οποίο ενσωματώνονται ή τοποθετούνται μόνιμα. Το τυχόν επιπλέον του 3% ποσό υπόκειται σε απόδοσης με τους συνήθεις κανόνες. Τα ενσωματωμένα στο κτίριο έργα τέχνης δεν μπορούν να αφαιρεθούν πριν από την παρέλευση 10ετίας ή την κατεδάφιση του κτιρίου.

6. Για τον υπολογισμό των τακτικών και πρόσθετων αποβίσεων, αφαιρείται από την αξία κτίσης των πάγιων στοιχείων το ποσό των δω-
κάν επιχορηγήσεων που λαμβάνει η επιχείρηση από το Δημόσιο.

Άρθρο 16

Φορολογική μεταχείριση των αυξημένων αποβίσεων

Στην περίπτωση που τα βιβλία της επιχείρησης κριθούν ανεπιληρή, γίνεται εξωλογιστικός προσδιορισμός των καθαρών κερδών της χρήσης και οι πρόσθετες αποβίσεις που διενεργήθηκαν μέσα στη χρήση μειώνουν τα εξωλογιστικά προσδιοριζόμενα κέρδη.

Άρθρο 17

Λύση διαφορών

Για σοβαρές, κατά την εκτίμηση της κεντρικής γνωμοδοτικής επιτροπής, επενδύσεις, μπορεί η εγχειρητική απόφαση να ορίζει, ότι διαφορές οι οποίες αναφέρονται στην εριμηνεία ή σε ενδεχόμενα κενά της εγχειρητικής πράξης λύνονται με τριμελή διαιτησία εσωτερικού, όπως ορίζεται στην εγχειρητική πράξη.

Άρθρο 18

Επιστροφή επιχορήγησης που έχει καταβληθεί

1. Επιχειρήσεις που έχουν υπαχθεί στο νόμο αυτόν και οι οποίες πριν παρέλθει 10ετία από την ημερομηνία δημοσίευσης της απόφασης ολοκλήρωσης της επένδυσης θα παύσουν να λειτουργούν ή χωρίς προηγούμενη έγκριση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας θα μεταβιβάσουν ή μεταβάλουν τη νομική μορφή της εταιρείας μειώνοντας το εταιρικό κεφάλαιο ή θα μειώσουν το εταιρικό της κεφάλαιο χωρίς η μείωση να επιβάλλεται από την κείμενη νομοθεσία ή θα μεταβιβάσουν πάγια περιουσιακά στοιχεία που είχαν συμπεριληφθεί στην επένδυση, χωρίς να αντικαταστήσουν σε 6 μήνες, υποχρεούνται σε μερική ή ολική επιστροφή της επιχορήγησης και επιδότησης με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που εκδίδεται μετά γνώμη της αρμόδιας γνωμοδοτικής επιτροπής του νόμου αυτού.

Την ίδια υποχρέωση επιστροφής έχουν οι επιχειρήσεις που λόγω της απόφασης του φορέα της επένδυσης, σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 2ε', και του άρθρου 9 παρ. 1στ', του νόμου αυτού κήσαν επιπλέον επιχορήγησης και οι οποίες, χωρίς έγκριση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, αυτές ή οι εταίροι ή οι μέτοχοι τους θα μεταβιβάσουν εταιρικά ή προσωπικά δικαιώματα. Την ίδια υποχρέωση επιστροφής έχει η επιχείρηση που θα κηρυχθεί επένδυση, που έχει υπαχθεί στις διατάξεις του νόμου αυτού.

Με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας καθορίζονται οι

διαδικασία και οι λεπτομέρειες εφαρμογής του παρόντος άρθρου.

2: Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας καθορίζονται ο τρόπος και οι λεπτομέρειες του ελέγχου της συμμόρφωσης προς τις διατάξεις του παρόντος νόμου και της πράξης υπαγωγής στις διατάξεις του των επιχειρήσεων που έχουν επιχορηγηθεί ή επιδοτηθεί ή με οποιονδήποτε τρόπο ενισχυθεί, βάσει των διατάξεων του παρόντος νόμου.

Άρθρο 19

Αφορολόγητες εκπτώσεις για χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού

1. Οι διατάξεις των άρθρων 12, 13 και 14 του παρόντος καθώς και του άρθρου 22 του ν. 1828/1989, όπως τροποποιείται με το άρθρο 20 του παρόντος, προκειμένου για επενδύσεις που υφίστανται στον παρόντα νόμο εφαρμόζονται και επί της αξίας του εξοπλισμού, που χρησιμοποιείται με χρηματοδοτική μίσθωση σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 1665/1986, όταν :

α) Η διάρκεια της σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι άνω των δέκα (10) ετών ή β) στη σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης διάρκειας μέχρι δέκα (10) ετών ορίζεται ότι μετά τη λήξη της μίσθωσης ο εξοπλισμός θα περιέρχεται στην κυριότητα του μισθωτή.

Στην περίπτωση που ο μισθωτής μετά τη λήξη της μίσθωσης δεν αποκτήσει την κυριότητα του εξοπλισμού, εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις του άρθρου 14 παράγραφος 1 περίπτωση α' του παρόντος.

2. Οι διατάξεις των παραγράφων 9 και 10 του άρθρου 6 του ν. 1665/1986, όπως ισχύει, καταργούνται.

Άρθρο 20

Σχηματισμός ειδικού εφ'αλόγητου αποθεματικού επενδύσεων

1. Τα ποσοστά των συνολικών αδιανίμητων καθαρών κερδών, που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του άρθρου 22 του ν. 1828/1989 (ΦΕΚ 2Α), αυξάνονται από 25% και 35%, στην μεν περίπτωση Α σε 30% και 40% αντίστοιχα, στις δε λοιπές, εκτός της Α περιοχής, σε 40% και 50% αντίστοιχα. Τα αυξημένα ποσοστά, δηλαδή 40% για την περιοχή Α και 50% για τις λοιπές περιοχές, εφαρμόζονται: α) για τις επενδύσεις του δεύτερου εδαφίου της περίπτωσης (γ) της παραγράφου 1 του άρθρου 1, β) για τις επενδύσεις της περίπτωσης (δ) της παραγράφου 1 του άρθρου 1 και γ) για τις επενδύσεις που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις της περίπτωσης (κβ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2.

Ειδικά για τις επιχειρήσεις που υπάγονται για πρώτη φορά στο Χρηματιστήριο σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, τα ποσοστά αυτά αυξάνονται κατά πέντε (5) ποσοστιαίες μονάδες και ισχύουν από το έτος εισαγωγής τους στο Χρηματιστήριο.

Τα νέα αυτά ποσοστά εφαρμόζονται για τις χρήσεις 1990 έως 1994 (ουλονομικά έτη 1991 έως 1994) για το σχηματισμό ειδικού αφορολόγητου αποθεματικού, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί σε παραγωγικές επενδύσεις του άρθρου 1 του παρόντος νόμου ύψους μεγαλύτερου τουλάχιστον κατά 30% του σχηματιζόμενου αποθεματικού, οι οποίες θα αρχίσουν μέσα στα έτη 1991 έως 1994 αντίστοιχα και θα ολοκληρωθούν εντός τριετίας από το σχηματισμό του αφορολόγητου αποθεματικού.

Ως αδιανίμητα καθαρά κέρδη για τον υπολογισμό των απαλλασσόμενων του φόρου εισοδήματος κερδών, λαμβάνονται για τις επιχειρήσεις που τηρούν βιβλία τρίτης κατηγορίας του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων τα καθαρά κέρδη που προκύπτουν από τα τηρούμενα βιβλία και εμφανίζονται στον ισολογισμό, μετά την αφαίρεση των κρατήσεων για σχηματισμό τακτικού αποθεματικού, των κερδών που διανέμονται ή αναλαμβάνονται από τους εταίρους των προσωπικών εταιρειών και εταιρειών περιορισμένης ευθύνης ή του επιχειρηματία που ασκεί ατομικά την επιχείρησή του.

Προκειμένου για επιχειρήσεις που έχουν και άλλο κλάδο εκμετάλλευσης που δεν αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 2 του παρόντος νόμου (μικτές επιχειρήσεις), για τον υπολογισμό της αφορολόγητης έκπτωσης λαμβάνονται τα αδιανίμητα κέρδη που προέρχονται και από τον άλλο κλάδο.

Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 22 του ν. 1828/1989, όπως αυτό συμπληρώνεται με την επόμενη παράγραφο 2.

2. Στην παράγραφο 4 του άρθρου 22 του ν. 1828/1989, όπως ισχύει, προστίθενται εδάφια ως εξής:

1) ετών από την κεφαλαιοποίηση των παραπάνω αποθεματικών δια-
 βίη ή εταιρεία ή μειωθεί το μετοχικό της κεφάλαιο, με σκοπό την επι-
 μόνη των αποθεματικών στους μετόχους, τα κεφαλαιοκοινηθέντα απο-
 στικά δεν λογίζονται φορολογικά ως καταβεβλημένο μετοχικό κε-
 λαιο και φορολογούνται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τη
 φορολογία εισοδήματος κατά το χρόνο της διάλυσης της εταιρείας ή της
 λυσης του μετοχικού της κεφαλαίου. Οι διατάξεις αυτές δεν εφαρμό-
 νται αν η εταιρεία διαλυθεί με σκοπό τη συγχώνευσή της με άλλη επι-
 χρηση και την ίδρυση νέας ανώνυμης εταιρείας ή σε περίπτωση εξαγο-
 ρής ή απορρόφησης της από άλλη ανώνυμη εταιρεία.

προκειμένου για προσωπική εταιρεία ή εταιρεία περιορισμένης ευθύ-
 νης πριν από την πάροδο δέκα (10) ετών από την κεφαλαιοποίηση
 και πάνω αποθεματικών διαλυθεί η εταιρεία ή μειωθεί το εταιρικό
 κεφάλαιο, με σκοπό την επιστροφή των αποθεματικών στους εται-
 ρικούς, τα κεφαλαιοκοινηθέντα αποθεματικά προστίθενται στα κέρδη της
 εταιρείας που πραγματοποιούνται στο χρόνο της διάλυσης ή μείωσης
 κεφαλαίου της και φορολογούνται σύμφωνα με τις διατάξεις που
 ισχύουν για τη φορολογία εισοδήματος κατά το χρόνο της διάλυσης της
 εταιρείας ή της μείωσης του εταιρικού της κεφαλαίου. Οι διατάξεις αυ-
 τές δεν εφαρμόζονται αν η εταιρεία διαλυθεί με σκοπό τη μετατροπή ή
 συγχώνευσή της με άλλη επιχείρηση και την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας
 ή άλλης εταιρείας περιορισμένης ευθύνης ή σε περίπτωση εξαγοράς ή
 απορρόφησης της από ανώνυμη εταιρεία.

Άρθρο 21

Φορολογικά κίνητρα εμπορικών επιχειρήσεων

1. Το πρώτο εδάφιο της παραγράφου 1 της απόφασης 1055503/
 1119/10.5.89 των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών (ΦΕΚ 388/Β/89), που κυρώθηκε με το άρθρο
 1 του ν.1882/1990, αντικαθίσταται ως εξής:

«1. Απαλλάσσεται της φορολογίας εισοδήματος ποσό μέχρι και είκοσι
 πέντε το εκατό (25%) των συνολικών αδιανέμητων καθαρών κερδών
 εμπορικών επιχειρήσεων των χρόνων 1990 έως 1993 (οικονο-
 μικά έτη 1991 έως 1994), που δηλώνονται με βάση την εμπεδωμένη
 φορολογίας εισοδήματος, για το σχηματισμό ειδικού αφορολό-
 γητου αποθεματικού, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν για την πραγματο-
 πώση επενδύσεων, που αναφέρονται στην παράγραφο 2 της παρούσας,
 ελάσσας αξίας από το ποσό του σχηματιζόμενου αφορολόγητου αποθε-
 ματικού και οι οποίες θα αρχίσουν μέσα στα έτη 1991 έως 1994 αντι-
 στικά και θα ολοκληρωθούν εντός τριετίας από το σχηματισμό του
 αφορολόγητου αποθεματικού. Ειδικά για τις επιχειρήσεις που εισάγο-
 υν για πρώτη φορά στο Χρηματιστήριο σύμφωνα με τις ισχύουσες δια-
 τάξεις, το κριτήριο ποσοστό των συνολικών αδιανέμητων καθαρών
 κερδών ορίζεται στο τριάντα πέντε το εκατό (35%) και ισχύει από το
 κ εισαγωγής τους στο Χρηματιστήριο.»

2. Για τις εμπορικές γενικά επιχειρήσεις, που θα πραγματοποιήσουν
 παραγωγικές επενδύσεις που αναφέρονται στο άρθρο 1 του παρόντος νό-
 μου στο μεταποιητικό τομέα, απαλλάσσονται της φορολογίας εισοδήμα-
 τος αδιανέμητα κέρδη με βάση τα ποσοστά που προβλέπονται από την
 παράγραφο 1 του άρθρου 20 του παρόντος νόμου. Κατά τα λοιπά, οι
 διατάξεις των παραγράφων 1 έως 8 του άρθρου 22 του ν.1828/1989
 εφαρμόζονται ανάλογα και στις επιχειρήσεις της παραγράφου αυτής
 που θα σχηματίσουν ειδικό αφορολόγητο αποθεματικό για παραγωγι-
 κές επενδύσεις.

3. Στην παράγραφο 3 της απόφασης 1055503/10177/Β0012/
 0Α.1119/10.5.89 των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονο-
 μικών (ΦΕΚ 388/Β/89), που κυρώθηκε με το άρθρο 11 του ν.1882/
 1990, όπως ισχύει, προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Οι διατάξεις της παραγράφου 4 του άρθρου 22 του ν.1828/1989
 εφαρμόζονται ανάλογα και στις επιχειρήσεις της παρούσας απόφασης.»

Άρθρο 22

Μέριμνα για την έκδοση αδειών εγκατάστασης

1. Όλες οι άδειες εγκατάστασης, που απαιτούνται από την ισχύουσα
 νομοθεσία για την εγκατάσταση, επέκταση ή εκσυγχρονισμό βιομηχανι-
 κών, βιοτεχνικών και κάθε είδους ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστά-
 σων και αποθηκών, χορηγούνται από την αρμόδια υπηρεσία του
 Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας. Η υπηρεσία
 αυτή μεριμνά για την εξασφάλιση όλων των ειδικών αδειών ή εγκρίσεων
 που απαιτούνται για την εγκατάσταση από οποιαδήποτε φορέα του δημόσιου το-
 μέα σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 1, 2, 3, και 4 του ν. 1360/
 1983.

2. Κάθε διάταξη, που αντίκειται στις ρυθμίσεις της προηγούμενης
 παραγράφου, καταργείται.

3. Με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Γεωρ-
 γίας, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων, Βιομηχα-
 νίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας, Πολιτισμού και Τουρισμού μπορεί να
 ρυθμίζεται λεπτομερέστερα η εφαρμογή της παραγράφου 1 του παρό-
 ντος άρθρου.

Άρθρο 23

Μεταβατικές διατάξεις

1. Επενδύσεις, που μέχρι τη δημοσίευση του παρόντος νόμου έχουν
 υπαχθεί στις διατάξεις του ν.1262/1982 ή έχουν εγκριθεί, αλλά η
 εγκριτική πράξη υπαγωγής τους δεν έχει δημοσιευθεί στην Εφημερίδα
 της Κυβερνήσεως, καθώς και εκείνες για τις οποίες έχει γνωμοδοτήσει
 η αρμόδια γνωμοδοτική επιτροπή του άρθρου 8 του νόμου αυτού πριν
 την 16.2.1990 και με την επιφύλαξη της παραγράφου 4 του άρθρου 7
 του παρόντος νόμου, διέπονται από τις διατάξεις του ν.1262/
 1982.

2. Επενδύσεις, εκτός των περιπτώσεων της προηγούμενης παραγρά-
 φου, που υποβλήθηκαν για υπαγωγή τους στις διατάξεις του ν. 1262/
 1982 μέχρι 31.12.1989 και έχουν, μέχρι την 25.6.1990, πραγματο-
 ποιήσει επενδυτικά έργα που αντιστοιχούν στο 30% τουλάχιστον του
 κόστους της παραγωγικής επένδυσης που έχει υποβληθεί με την αίτηση
 υπαγωγής, εξετάζονται για την υπαγωγή τους στις διατάξεις του παρό-
 ντος νόμου, με βάση τα παρεχόμενα από το ν. 1262/1982 ποσοστά
 επιχορήγησης και, αν εγκριθούν, ως ημερομηνία υποβολής της αίτησης
 θεωρείται η ημερομηνία υποβολής της αίτησής τους στο ν. 1262/
 1982. Για τις επενδύσεις αυτές δεν ισχύει το ελάχιστο ύψος παραγωγι-
 κής επένδυσης για την υπαγωγή στο νόμο που προβλέπεται στην παρά-
 γραφο 3 του άρθρου 1.

Οι επενδυτές, που έχουν πραγματοποιήσει το ελάχιστο ύψος επενδυ-
 τικών έργων σύμφωνα με τα παραπάνω, υποχρεούνται να υποβάλουν
 στην υπηρεσία που έχουν καταθέσει την αίτηση υπαγωγής της επένδυ-
 σής τους και μέσα σε 30 ημέρες από τη δημοσίευση του παρόντος νόμου,
 σχετική προς τούτο υπεύθυνη δήλωση, η οποία θα συνοδεύεται με τα
 επικυρωμένα αντίγραφα των παραστατικών πραγματοποίησης των
 αντιστοιχών δαπανών. Ταυτόχρονα υποβάλλονται και όλα τα πρόσθετα
 στοιχεία που είναι αναγκαία για την υπαγωγή της επένδυσης στις δια-
 τάξεις του παρόντος νόμου.

Σε περίπτωση διαπίστωσης, κατά τη διενέργεια των ελέγχων προ-
 βλεπόμενων των επενδυτικών έργων που προβλέπονται από την παράγραφο
 1 του άρθρου 6 του παρόντος νόμου, ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί τα
 παραπάνω επενδυτικά έργα μέχρι την 25.6.1990, όπως δηλώνεται,
 ανακαλείται η έγκριση υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του πα-
 ρόντος νόμου και επιστρέφεται η τυχόν καταβληθείσα επιχορήγηση.

Επενδύσεις, που υποβλήθηκαν για υπαγωγή τους στο ν. 1262/
 1982 μετά την 31.12.1989 καθώς και επενδύσεις που υποβλήθηκαν
 πριν την ημερομηνία αυτήν αλλά δεν έχουν πραγματοποιήσει εμπρόθε-
 σμα τα οριζόμενα στα προηγούμενα εδάφια επενδυτικά έργα, επανυπο-
 βάλλονται μέχρι 31.10.1990 και εξετάζονται για την υπαγωγή τους
 στις διατάξεις του παρόντος νόμου και, αν εγκριθούν, ως ημερομηνία
 υποβολής της αίτησης θεωρείται η ημερομηνία υποβολής της αρχικής
 αίτησής τους. Επανυποβολή της αίτησης απαιτείται επίσης στην περι-
 πτωση μη εμπρόθεσμης υποβολής της υπεύθυνης δήλωσης και των
 πρόσθετων στοιχείων που προβλέπονται στα προηγούμενα εδάφια.

Επενδύσεις που δεν θα επανυποβληθούν μέχρι 31.10.1990 θεωρού-
 νται ότι ουδέποτε υποβλήθηκαν.

Οι διαδικασίες υπαγωγής των επενδύσεων της παραγράφου αυτής
 στις διατάξεις του παρόντος νόμου θα ολοκληρωθούν οπωσδήποτε μέχρι
 την 31.3.1991.

3. Κατ'εξαιρέση, οι επενδύσεις της προηγούμενης παραγράφου 2,
 που δεν θα επανυποβληθούν, μπορεί να υπαχθούν στο καθεστώς των φο-
 ρολογικών κινήτρων των άρθρων 12,13 και 14, η εφαρμογή των
 οποίων ανατρέχει στην ημερομηνία υποβολής της αίτησης υπαγωγής
 των επενδύσεων αυτών στις διατάξεις του ν.1262/1982.

Για την εφαρμογή της διατάξης αυτής πρέπει ο επενδυτής, με δή-
 λωσή του, που υποβάλλεται στην αρμόδια κατά περίπτωση υπηρεσία
 μέχρι 31.10.1990, να παρατηρήσει από την αίτηση υπαγωγής της επέν-
 δυσης του στα κίνητρα επιχορήγησης και επιδότησης επιτοκίου του πα-
 ρόντος νόμου.

πρά την υποβολή της παραπάνω δήλωσης, η αρμόδια υπηρεσία μπορεί να εκδώσει σχετική βεβαίωση για την ημερομηνία υποβολής αίτησης υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του ν.1262/82 και για τα λοιπά αναγκαία στοιχεία αυτής. Η βεβαίωση αυτή εκδίδεται από τον επενδυτή στην αρμόδια για τη φορολογία του Γ. το αργότερο μέχρι τη λήξη της διαχειριστικής χρήσης, κατά την αρχίζει ο σχηματισμός του αποθεματικού της αφορολόγητης έκθεσης.

Αίτησεις επενδύσεων που, μέχρι τη δημοσίευση του παρόντος νόμου υποβληθεί για υπαγωγή τους στις διατάξεις του ν.1262/82 σύμφωνα με τις περιπτώσεις (ι) και (ιζ) της παραγράφου 1 του άρθρου 2 του ίδιου νόμου, θα εξετασθούν για υπαγωγή τους στα κίνητρα αποδόσεων που θα εκδοθούν σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν.1880/80 (ΦΕΚ 39Α) και, αν εγκριθούν, ως ημερομηνία υποβολής της αίτησης θεωρείται η ημερομηνία υποβολής της αίτησής τους στις διατάξεις του ν.1262/1982.

Αναμόρφωση του κόστους των παραγωγικών επενδύσεων, που ορίζονται στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου, είναι δυνατή με ποσοστού 40% εκείνου που έχει αρχικά εγκριθεί ή καθοριστεί από την αρμόδια Γνωμοδοτική Επιτροπή.

Στις περιπτώσεις επενδύσεων, που έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του ν.1262/1982 και μέχρι την ημερομηνία δημοσίευσης του παρόντος νόμου έχει εκδοθεί η αντίστοιχη τροποποιητική απόφαση αναμόρφωσης κόστους, μπορεί να εγκριθεί συμπληρωματικά αναμόρφωση κόστους σύμφωνα με τα οριζόμενα στο προηγούμενο εδάφιο, μέχρι ποσοστού 40% παραγωγικής επένδυσης που έχει αρχικά εγκριθεί. Εάν το ποσοστό αναμόρφωσης που έχει ήδη εγκριθεί είναι ίσο ή μεγαλύτερο του 40% παραγωγικής επένδυσης που έχει αρχικά εγκριθεί, η επιχείρηση δεν μπορεί να περαιτέρω αναμόρφωση του κόστους της επένδυσής της.

Υπόμνημα για αναμόρφωση κόστους επενδύσεων, που έχουν υποβληθεί στην ημερομηνία δημοσίευσης του παρόντος νόμου, αλλά δεν έχει εξεταστεί ή δεν έχει εκδοθεί και δημοσιευθεί η σχετική τροποποιητική απόφαση, θεωρούνται ως μηδενιστές υποβληθέντα και μπορούν να υποβληθούν μετά την υλοποίηση του 50% της παραγωγικής επένδυσης, σύμφωνα με τα οριζόμενα στα προηγούμενα εδάφια της παραγράφου αυτής.

Η ρύθμιση της παραγράφου 11 του άρθρου 6 εφαρμόζεται και για επενδύσεις που αναφέρονται στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου. Κατ'εξαιρήση, η προνομία ολοκλήρωσης επενδύσεων, που έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του ν.1262/1982 μέχρι τη δημοσίευση του παρόντος νόμου και έχουν τύχει παράτασης, μπορεί να παρατείνεται εφ'όσον και για ένα έτος κατ'ανώτατο όριο, ανεξάρτητα των παρατάσεων που έχουν ήδη εγκριθεί γ'αυτές.

1. Για τις πρόσθετες αποβιώσεις και τις αφορολόγητες εκπτώσεις επενδύσεων, που έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του ν.1262/1982, εξαιρούμε να ισχύει το καθεστώς του νόμου αυτού για δαπάνες επενδύσεων που πραγματοποιούνται μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου ή μέχρι 30.6.1990 προκειμένου για αφορολόγητες εκπτώσεις.

3. Στην παράγραφο 19 του άρθρου 3 του ν.1262/1982 προστίθεται ως εξής:

«Μετά την 31η Δεκεμβρίου 1988 και μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 1991, είναι δυνατή η τροποποίηση εγκριτικών πράξεων κατά την έκθεση της απόφασης οριστικοποίησης επενδύσεων που έχουν υπαχθεί εκ παραπάνω νόμους, μόνο στις περιπτώσεις που αποδεδειγμένα και εκτός από σχετική γνωμοδότηση της γνωμοδοτικής επιτροπής υπαίτιος β καθυστέρησης της ολοκλήρωσης δεν είναι ο επενδυτής.»

9. Η παράγραφος 21 του άρθρου 3 του ν.1262/1982 συμπληρώνεται ως εξής:

«Κατ'εξαιρήση επιτρέπεται η αναμόρφωση κόστους επενδύσεων στις εκπτώσεις που η αίτησή ελέγχου είχε υποβληθεί ή η εντολή διενέργειας ελέγχου είχε δοθεί προ της 31.12.1983 και οι επενδύσεις είχαν ολοκληρωθεί πριν από αυτόν το χρόνο.»

10. Από την έναρξη εφαρμογής του παρόντος νόμου, όπου σε διατάξεις άλλων νόμων γίνεται αναφορά σε διατάξεις του ν.1262/1982, νοούνται οι αντίστοιχες διατάξεις του παρόντος νόμου.

11. Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου, κανονιστικές αποφάσεις, που έχουν εκδοθεί κατ'εξουσιοδότηση της περιπτώσεως (α) της παραγράφου 1 του άρθρου 2, των τελευταίων εδαφίων των άρθρων 2 και 4 του άρθρου 5, του δεύτερου εδαφίου της παραγράφου 1 και των παραγράφων 2 και 3 του άρθρου 6, των παραγράφων 1, 2 και 4 του άρθρου 8, της παραγράφου 7 του άρθρου 9, του άρθρου 10, της παραγράφου 4 του άρθρου 13 και του τελευταίου εδαφίου της παρα-

γράφου 1 καθώς και της παραγράφου 2 του άρθρου 20 του ν.1262/1982, διατηρούνται σε ισχύ ως την κατάργησή τους από τις κανονιστικές αποφάσεις του παρόντος νόμου που ρυθμίζουν τα αντίστοιχα θέματα.

12. Για τον προσδιορισμό του ορίου των 2,5 δισ. δρχ., που προβλέπεται από την παράγραφο 3 του άρθρου 4 του παρόντος νόμου, υπολογίζονται αθροιστικά και οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται από τον ίδιο επενδυτή, αφορούν την ίδια παραγωγική διαδικασία και έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του ν. 1262/1982. Για τις περιπτώσεις αυτές η πενταετία που προβλέπεται στην ίδια παράγραφο αρχίζει από την ολοκλήρωση της πρώτης επένδυσης που έχει υπαχθεί στις διατάξεις του ν. 1262/1982.

13. Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου και με την επικύληξη της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, οι διατάξεις του ν.1262/1982 καταργούνται, εκτός των διατάξεων του άρθρου 3, όπως αυτό συμπληρώνεται με το άρθρο 3 του παρόντος νόμου και των διατάξεων των άρθρων 18, 21 έως και 29Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

Δικαιοπραξίες στις παραμεθόριες περιοχές

Άρθρο 24

Έννοια παραμεθόριων περιοχών

1. Για την εφαρμογή του νόμου αυτού παραμεθόριες περιοχές ορίζονται οι εξής:

α. Οι νομοί Φλώρινας, Θεσπρωτίας, Καστοριάς, Σάντης, Ροδόπης, Έβρου, Σάμου, Χίου, Λοβου, Δωδεκανήσου και Κιλίκια.

β. Οι επαρχίες Πρωγώνου και Κόνιτσας του νομού Ιωαννίνων, Αλμωπίας και Έβρου του νομού Πέλλης, Σαντικής του νομού Σερρών και Νευροκοπίου του νομού Δράμας.

γ. Τα νησιά Σκύρος και Θήρα με τις νησίδες που διοικητικά υπάγονται σ'αυτήν.

2. Η προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Εθνικής Άμυνας, Εθνικής Οικονομίας, Οικονομικών και Γεωργίας, μπορεί να αρθεί ο χαρακτηρισμός κάποιας από τις ανωτέρω περιοχές ως παραμεθόριες. Με όμοιο προεδρικό διάταγμα μπορούν να χαρακτηρίζονται και άλλες περιοχές ως παραμεθόριες.

Άρθρο 25

Απαγόρευση δικαιοπραξιών

1. Απαγορεύεται κάθε δικαιοπραξία εν ζωή με την οποία συνιστάται υπέρ φυσικών ή νομικών προσώπων οποιοδήποτε εμπράγματο ή ακίνητο δικαίωμα, που αφορά ακίνητα, κείμενα στις παραμεθόριες περιοχές, καθώς και η μεταβίβαση μετοχών ή εταιρικών μεριδίων ή η μεταβολή του προσώπου εταιριών οποιασδήποτε μορφής που έχουν στην κυριότητα τους ακίνητα στις περιοχές αυτές. Από την απαγόρευση αυτήν εξαιρούνται οι συμβάσεις γονικής παροχής, μισθώσεις μέχρι είδη κανονισμού ορίων, διανομής καινού και οι συμβάσεις μεταβίβασης ποσοστού εξ'αδιαιρέτου μεταξύ συγγενών.

2. Η απαγόρευση αυτή δεν ισχύει, όταν αποκτούν τα πιο πάνω δικαιώματα το Ελληνικό Δημόσιο, οι δήμοι και κοινότητες, τα νομικά πρόσωπα του δημοσίου τομέα και αυτοί που αποκαθίστανται κατά τις διατάξεις της αγροτικής νομοθεσίας.

Άρθρο 26

Διαδικασία άρσης απαγορεύσεων

1. α. Φυσικά ή νομικά πρόσωπα ελληνικής ιθαγένειας και ομογενείς, στους οποίους περιλαμβάνονται και οι Κύπριοι, καθώς και φυσικά ή νομικά πρόσωπα που έχουν την ιθαγένεια ενός των κρατών - μελών των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, μπορούν να ζητήσουν την άρση της απαγόρευσης της παραγράφου 1 του προηγούμενου άρθρου με αίτησή τους, στην οποία πρέπει να αναφέρεται και ο σκοπός για τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το ακίνητο.

β. Η αίτηση αυτή υποβάλλεται σε επιτροπή που συνιστάται με θητεία πέντε ετών σε κάθε νομό με απόφαση του νομάρχη και αποτελείται από το νομάρχη ως πρόεδρο και από έναν εκπρόσωπο των Υπουργείων Εθνικής Άμυνας, Εθνικής Οικονομίας, Δημόσιας Τάξης και Γεωργίας, που ορίζονται μαζί με τους ανακληρωτές τους από το οικείο υπουργείο.

γ. Η απογύρευση αίρεται με απόφαση της επιτροπής, που λαμβάνει

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΦΥΛΛΑΔΙΟ

ΚΙΝΗΤΡΑ Ν.1892/90 ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Ο ΕΟΜΜΕΧ αξιολογεί για υπαγωγή στα πλαίσια του Ν.1892/90, επενδυτικά προγράμματα των ΜΜΕ, ύψους μέχρι 120.000.000 δρχ., που υποβάλλονται στον Οργανισμό πριν την υλοποίησή τους, κατά τους μήνες Ιανουάριο - Μάιο - Σεπτέμβριο κάθε έτους.

Το ελάχιστο ύψος επένδυσης για ίδρυση ή επέκταση επιχείρησης είναι 45.000.000 δρχ. ενώ για εκσυγχρονισμό 10.000.000 δρχ.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ		ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ			
	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΒΙΠΕ ΕΤΒΑ ΕΙΔ. ΖΩΝΕΣ	ΑΠΛΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	
			ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΒΙΠΕ ΕΤΒΑ ΕΙΔ. ΖΩΝΕΣ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΒΙΠΕ ΕΤΒΑ ΕΙΔ. ΖΩΝΕΣ
Α	40%	40%	-	15%	40%	40%
Β	40%	35%	15%	25%	40%	40%
Γ	35%	25%	25%	35%	40%	45%
Δ	25%	25%	35%	40%	45%	50%
Θράκη	15%	15%	45%	52%	55%	62%

Επιπλέον ποσοστά επιχορήγησης

1. Για συγχώνευση επιχειρήσεων +5%
2. Για μετεγκατάσταση επιχειρήσεων από Α περιοχή στη Β περιοχή +10% εκτός ΒΙΠΕΘ (Α9 παρ.4β) και εκτός από ζώνες στους Νομούς Βοιωτίας Λάρισας και Μαγνησίας της περιοχής Β (Απόφ.ΥΠΕΘΟ 26802/12.2.92). Από Α περιοχή σε λοιπές περιοχές +15%

Επιπλέον κίνητρα

1. Επιδότηση επιτοκίου
Ισο ποσοστό επιδότησης επιτοκίου με το ποσοστό επιχορήγησης για το δάνειο που έχει εγκριθεί στη συγκεκριμένη επένδυση. Η επιδότηση του επιτοκίου διαρκεί για τα 3, 6 ή 10 πρώτα χρόνια εξυπηρέτησης του δανείου, ανάλογα με τον τόπο και το είδος της επένδυσης.
2. Αυξημένες αποσβέσεις
Αυξάνεται ο συντελεστής απόσβεσης από 20% έως 150% ανάλογα με την περιοχή που πραγματοποιείται η επένδυση και τις βάρδιες εργασίας.

Αντί των προαναφερθέντων κινήτρων επιχορήγησης, οι επενδυτές μπορούν να επιλέξουν τα φορολογικά κίνητρα του Ν.1892/90 (άρθρο 12), που αφορούν αφορολόγητες εκπτώσεις και αυξημένες αποσβέσεις και για τα οποία αρμόδιος φορέας είναι το Υπουργείο Οικονομικών.

παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών..

εξαιρητικά προηγμένης τεχνολογίας

N.1892/90, άρθρο 9, παρ.1. εδάφ.δ.

Οδηγίες σε ενδιαφερόμενους επενδυτές.

Οι αιτήσεις των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για χαρακτηρισμό των προϊόντων που παράγουν ή των υπηρεσιών που παρέχουν ως εξαιρητικά προηγμένης τεχνολογίας διαβιβάζονται από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, τον ΕΟΜΜΕΧ ή την ΑΤΕ στη Γενική Γραμματεία Ερευνας και Τεχνολογίας για αξιολόγηση. Η Γενική Γραμματεία Ερευνας και Τεχνολογίας αξιολογεί την επενδυτική πρόταση μόνον ως προς το χαρακτήρα της εξαιρητικά προηγμένης τεχνολογίας, ενώ την ευθύνη για τη συνολική αξιολόγηση, έχει το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας, ο ΕΟΜΜΕΧ ή η ΑΤΕ.

Είναι δυνατή η κατάθεση φακέλου επένδυσης της περίπτωσης αυτής στη Γενική Γραμματεία Ερευνας και Τεχνολογίας απευθείας από τον επενδυτή και πριν την υποβολή της αίτησης υπαγωγής της επένδυσης στις διατάξεις του Ν.1892/90, υπό την προϋπόθεση ότι ο φάκελλος συνοδεύεται από βεβαίωση της κατά περίπτωση αρμόδιας υπηρεσίας του νόμου αυτού σχετικά με την πληρότητα των στοιχείων του.

Η Γενική Γραμματεία Ερευνας και Τεχνολογίας χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Προκειμένου να επιτευχθεί ένας βαθμός ομοιογένειας στις αξιολογήσεις, κάθε αξιολογητής ακολουθεί κατά τη σύνταξη της γνωματεύσης του τα κριτήρια που προτείνονται παρακάτω και στη συνέχεια διατυπώνει τη συνολική άποψη του για την επενδυτική πρόταση.

Εφόσον κριθεί σκόπιμη η συμπλήρωση του φακέλου της αίτησης, η Γενική Γραμματεία θα ζητήσει από τον επενδυτή να έχει συμπληρωματικά στοιχεία μέσα σε τακτή προθεσμία για την απόφαση ενημερωθεί και ο αξιολογητής. Αν ο αξιολογητής θεωρεί αναγκαία μίαν επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του επενδυτικού φορέα για διαμόρφωση πληρέστερης γνώμης, η επίσκεψη οργανώνεται από τη Γενική Γραμματεία.

Οι κριτές στους οποίους απευθύνεται η ΓΓΕΤ για την αξιολόγηση επενδύσεων για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών εξαιρητικά προηγμένης τεχνολογίας αξιολογούν το φάκελλο που τους παραδίδεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια.

1. Χαρακτηρισμός της τεχνολογίας που ενσωματώνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία που θα παράγεται από την επένδυση, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια.

1.1 Ηλικία και εξέλιξη, μέσα στα τελευταία δέκα χρόνια, της τεχνολογίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αν προκειται για περισσότερο από ένα) ή υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αξιολόγηση των περιθωρίων για παραπέρα τεχνολογική εξέλιξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Δεν είναι δυνατό να υπάρξει γενικός κανόνας χαρακτηρισμού προϊόντων ως εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας για όλες τις κατηγορίες προϊόντων. Δεχόμαστε ότι σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους που δεν έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα ο χαρακτηρισμός της εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας θα μπορούσε να αποδοθεί και σε προϊόντα για τα οποία ο ρυθμός εξέλιξης σε διεθνές επίπεδο έχει περιοριστεί.

1.2 Βαθμός ασομίσωσης της τεχνολογίας σε εθνικό επίπεδο ή σε επίπεδο επικεράσεως.

- α. Από τα στοιχεία της επένδυσης προκύπτει ότι ο επιχειρηματικός φόρεας ή στελέχη του έχουν εμπειρία στην συγκεκριμένη τεχνολογία, σε επαγγελματικό ή ερευνητικό επίπεδο;
- β. Άλλες επιχειρήσεις διαθέτουν αυτή την τεχνολογία με επιτυχή αποτελέσματα ως προς την εσωτερική αγορά και τις εξαγωγές;

1.3 Βαθμός κρησιμοποίησης σύγχρονων και προηγμένων υλικών, μεθόδων και μηχανημάτων (πομπόμερο να τεκμηριωθεί από την ηλικία των αντιστοιχών διπλωμάτων ευρεσίτεχν(ας)).

Θα πρέπει να ληθούν υπόψη στην έκταση που επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα του προϊόντος η μέθοδος παραγωγής του, οι πρώτες ύλες και ο εξοπλισμός που θα κρησιμοποιηθεί. Θεωρείται ότι εξαιρετικά σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής ευζάνουν την παραγωγικότητα, βελτιώνουν και σταθεροποιούν την ποιότητα και αναβαθμίζουν τα προϊόντα.

Ετήν περίπτωση που υπάρχουν διπλώματα ευρεσίτεχν(ας) του επενδυτή, κρησιέζεται να εκτιμηθεί η κρησιμότητα τους στην παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος.

1.4 Θύση και ένταση επιχειρηματικών κινδύνων που οφείλονται στην προώθηση νέων προϊόντων και την παλαίωση των αρχικών.

Θα πρέπει να ληθεί υπόψη ότι τα προϊόντα εξαιρετικά προηγμένης τεχνολογίας έχουν συνήθως σύντομη διάρκεια ζωής και επομένως η ασομίσωση της τεχνολογίας και η απόσβεση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει σε ανάλογο χρόνο και η επικεράση να διαθέτει παράλληλα τη δυνατότητα παραγωγής και νέων προϊόντων. Το σκέλος αυτό αφορά την τεχνολογία και τις δυνατότητες καλυψής της σε εθνικό επίπεδο και όχι την όργανωση της εταιρίας.

2. Οργάνωση της Επικεράσης για την αντιμετώπιση της τεχνολογικής εξέλιξης.

Εξετάζεται η επάρκεια της οργάνωσης της επικεράσης καθώς επίσης η στελέκωση της και η κατανόησή του προσωπικού, για την υλοποίηση της επένδυσης και του σκέλους ανάπτυξης της επικεράσης.

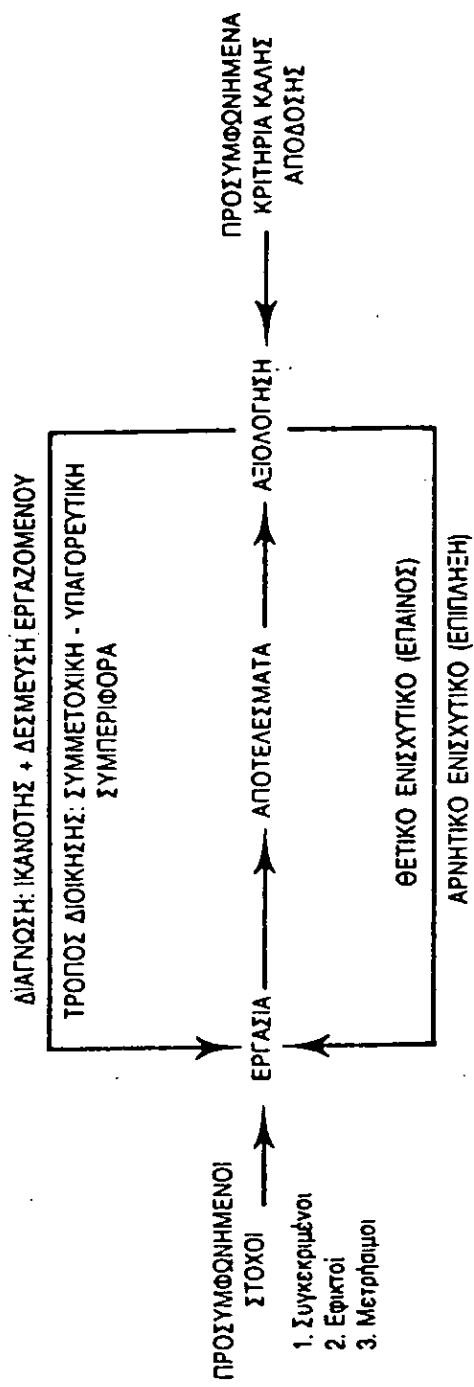
- 2.1 Βαθμός στελέκωσης της επικεράσεως με ειδικούς επιστήμονες -- (με μεταπτυχιακές σπουδές ή εξειδικευμένη βιομηχανική εμπειρία) και κατανομή τους στις διάφορες δραστηριότητες. Ποσοστό τους στο σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού.
- 2.2 Βαθμός ανάπτυξης ερευνητικού έργου, ερευνητικού εξοπλισμού κ. ένταση δαπανών για έρευνα και σχεδίαση νέων προϊόντων. Ποσοστό στο συνολικό κόστος της επένδυσης.
- 2.3 Βαθμός ανάπτυξης ποιοτικού ελέγχου στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
- 2.4 Ένταση, μορφή και κόστος συνεργασίας με ανάλογες επιχειρήσεις του εξωτερικού (συμβάσεις για μεταφορά τεχνολογίας).

Τα στοιχεία αυτά περιγράφουν την ικανότητα της επικεράσεως, που θα εκμεταλλευθεί την επένδυση, να συντηρήσει και να αναπαράγει την τεχνολογία, να παρακολουθήσει την τεχνολογική εξέλιξη και να διατηρηθεί στη ζωή με νέα προϊόντα μετά την συρρίκνωση της αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος με το οποίο ξεκινάει η επένδυση. Ειδικότερα, για τις εξαιρετικά προηγμένες τεχνολογίες θεωρούνται ως ανάγκες συνθήκες για την επιτυχία της επικεράσεως, ή ύπαρξη προσωπικού υψηλού επιπέδου, ή εκτέλεση εφαρμοσμένης και τεχνολογικής (μερικές φορές και βασικής) έρευνας, ο συνεχής έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων και ο συστηματικός σχεδιασμός νέων προϊόντων προσαρμοσμένων στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς. Ο αξιολογητής θα πρέπει να εκτιμήσει κατά πόσο ο υποψήφιος επενδυτής έχει προβλέψει την απαραίτητη υποδομή για την προσαρμογή της τεχνολογικής εξέλιξης.

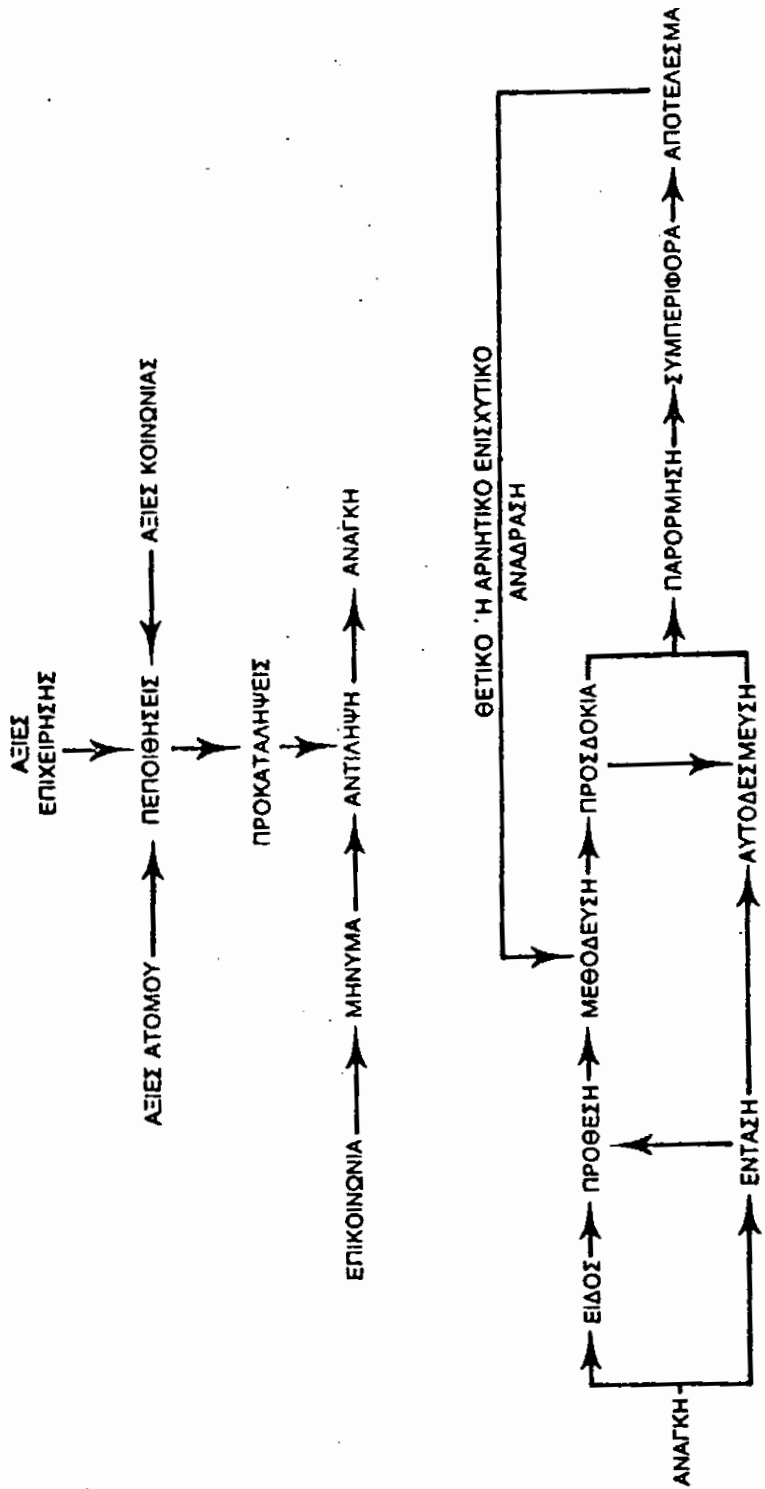
Στην περίπτωση που ο επενδυτής προμηθεύεται την τεχνολογία από άλλο τόπο, έλληνα ή ξένο, προμηθευτή θα πρέπει να αξιολογηθούν με θ (δίο πνεύμα, η επάρκεια των συμβασιών τεχνικής και οικονομικής υνεργασίας με τον προμηθευτή αυτό και το στοιχείο επιχειρηματικής αυτότητας του προμηθευτή.

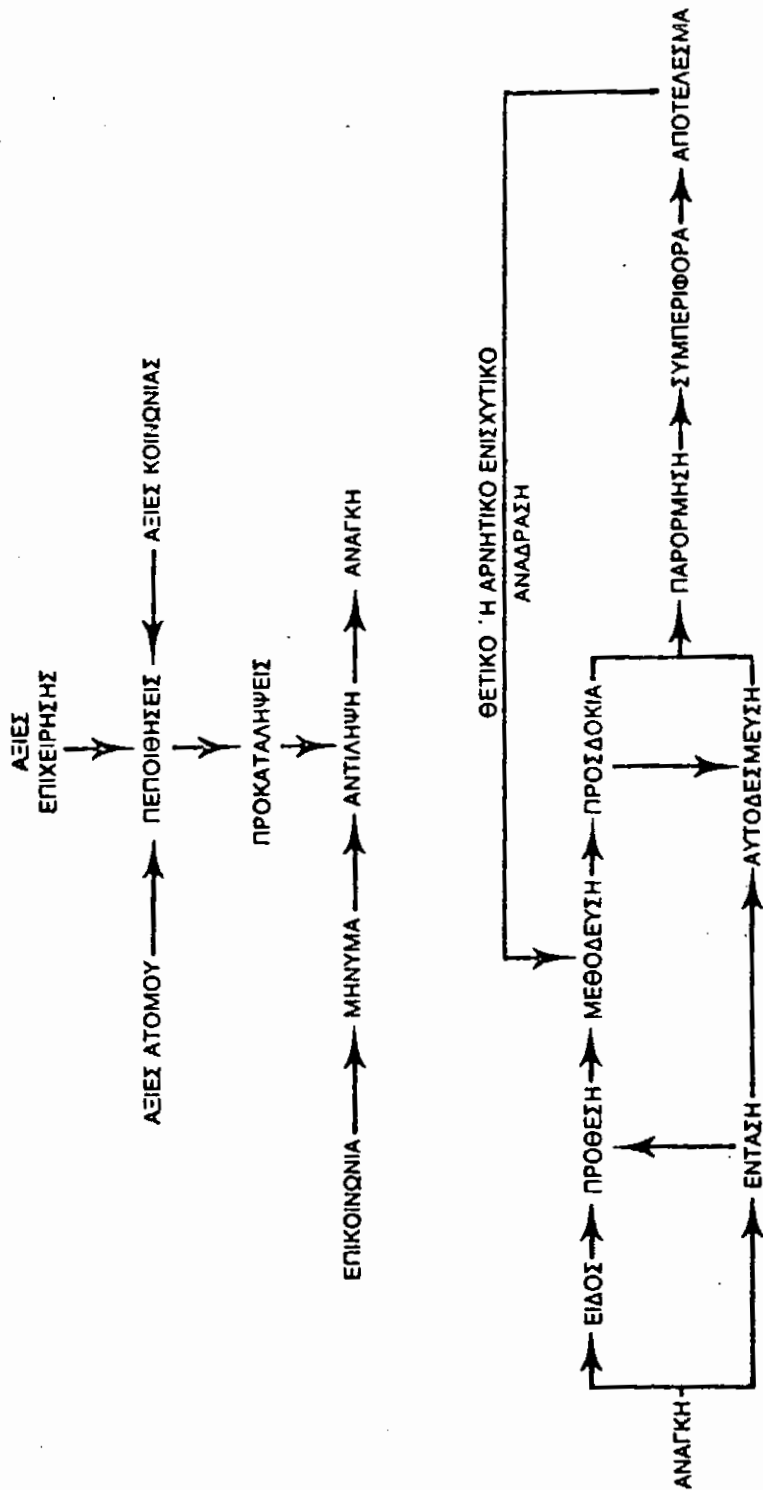
Ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει και ένταξη της αγοράς στην αγορά απευθύνεται

- 1 Υπερπή συγκριτικών πλεονεκτημάτων (τεχνικών ή εμπορικών) του προϊόντος απέναντι σ' άλλα ανταγωνιστικά, στην ελληνική και διεθνή αγορά.
- 2 Βαθμός διαδυστοκότητας στην ελληνική αγορά όπως προκύπτει από το μέγεθος της ελληνικής αγοράς, τις ανάγκες της σ' αυτά τα συγκεκριμένα προϊόντα ή στην υποκατάστασή τους.
- 3 Βαθμός διαδυστοκότητας στη διεθνή αγορά. Κατάσταση μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή, συμβολεία εξαγωγών υπέρκοσμες και υπό δημιουραγεία νέες επενδύσεις, ανάγκη ή υποκατάσταση των προϊόντων στη διεθνή αγορά.
- 4 Βαθμός εξειδίκευσης και πρόβλεψη διεύθυνσης της αγοράς του προϊόντος.



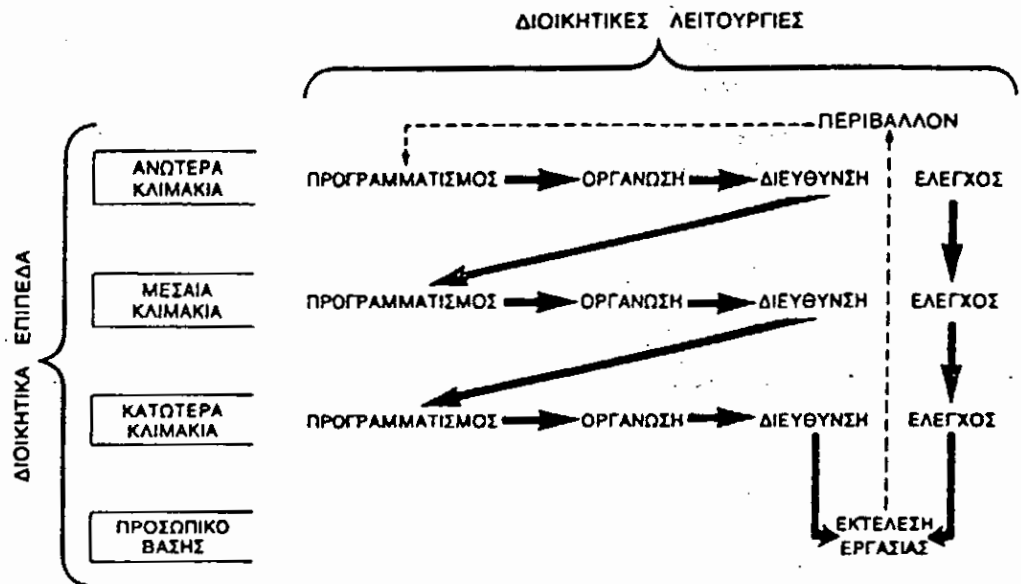
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ





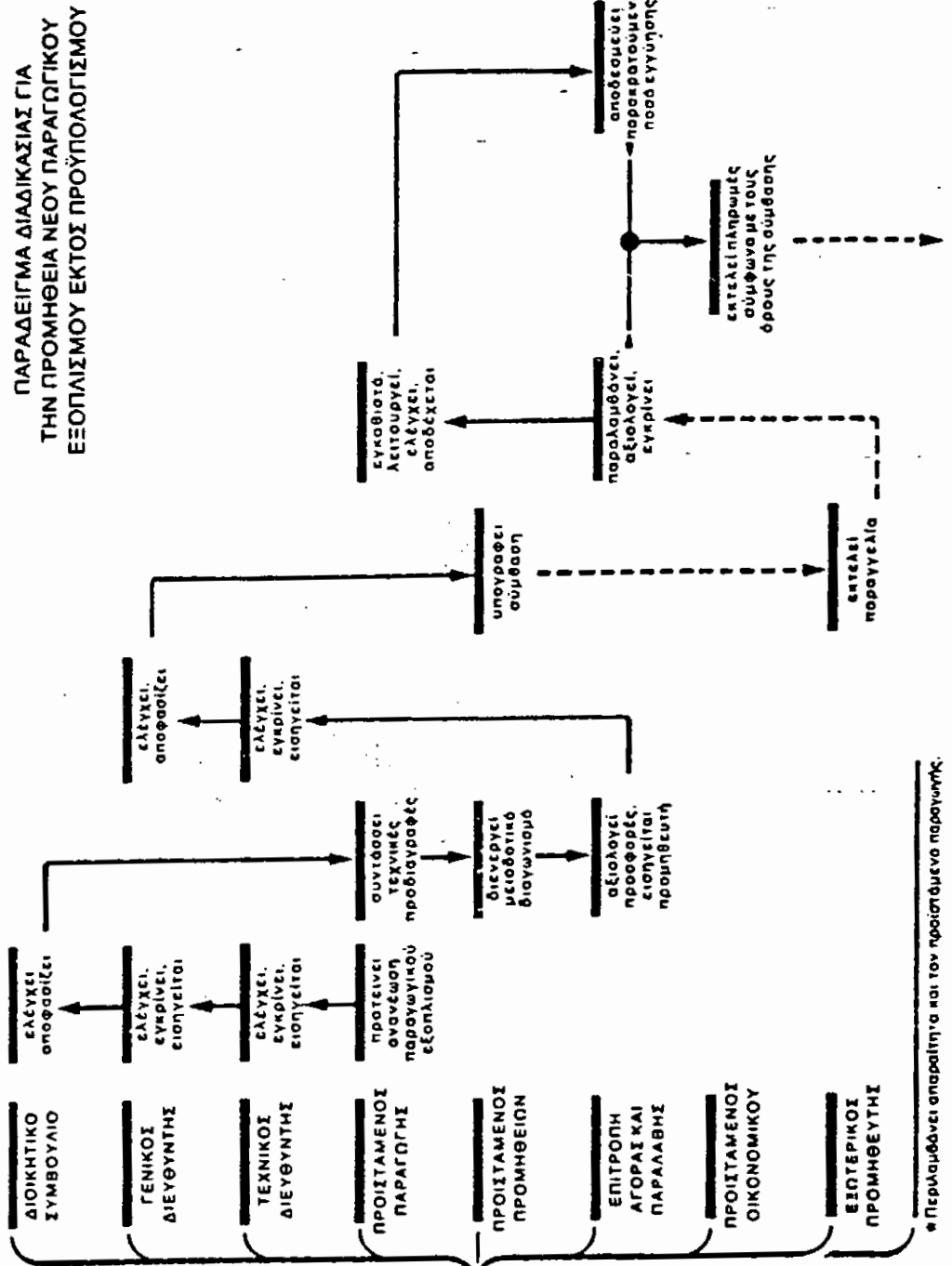
Είναι προφανές ότι για να επιτελέσει κανείς τις διοικητικές λειτουργίες με επιτυχία πρέπει να είναι προικισμένος με διοικητικές ικανότητες. Οι διοικητικές ικανότητες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες*: στην ικανότητα αντίληψης καταστάσεων ή προβλημάτων, στην ικανότητα επιλογής του τρόπου δράσης και στην ικανότητα επικοινωνίας με το προσωπικό.

Η κατανόηση της έξω και ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας απαιτεί κυρίως ικανότητα αντίληψης. Η ικανότητα αντίληψης εξαρτάται αποκλειστικά από έναν ειδικό τρόπο σκέψης που αφορά στη θεώρηση της επιχείρησης, του περιβάλλοντος και των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος ως υποσυστήμα. Η ικανότητα αυτή είναι περισσότερο απαραίτητη στα κορυφαία διοικητικά επίπεδα, όπου γίνεται και η χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Όσο πιο ηλικιωμένος όμως είναι κανείς, τόσο πιο δύσκολα μαθαίνει να σκέπτεται συστηματικά, γιατί με το πέρασμα του χρόνου χάνεται προοδευτικά η δυνατότητα πλαστικής απεικόνισης της πραγματικότητας. Πρόσθετα, όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια ικανότητα μάθησης του συστηματικού τρόπου σκέψης.



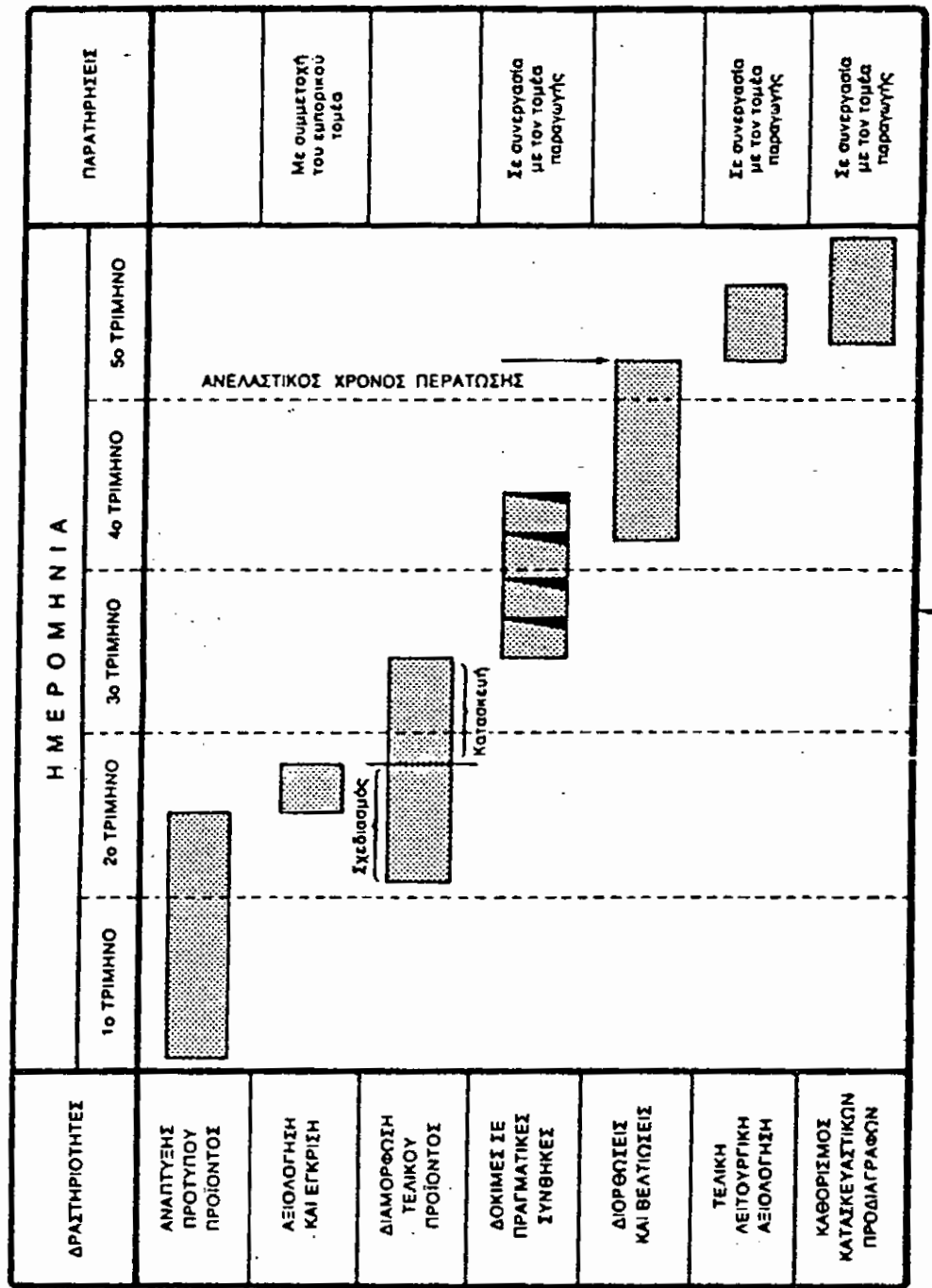
Σχέσεις μεταξύ διοικητικών λειτουργιών και διοικητικών επιπέδων

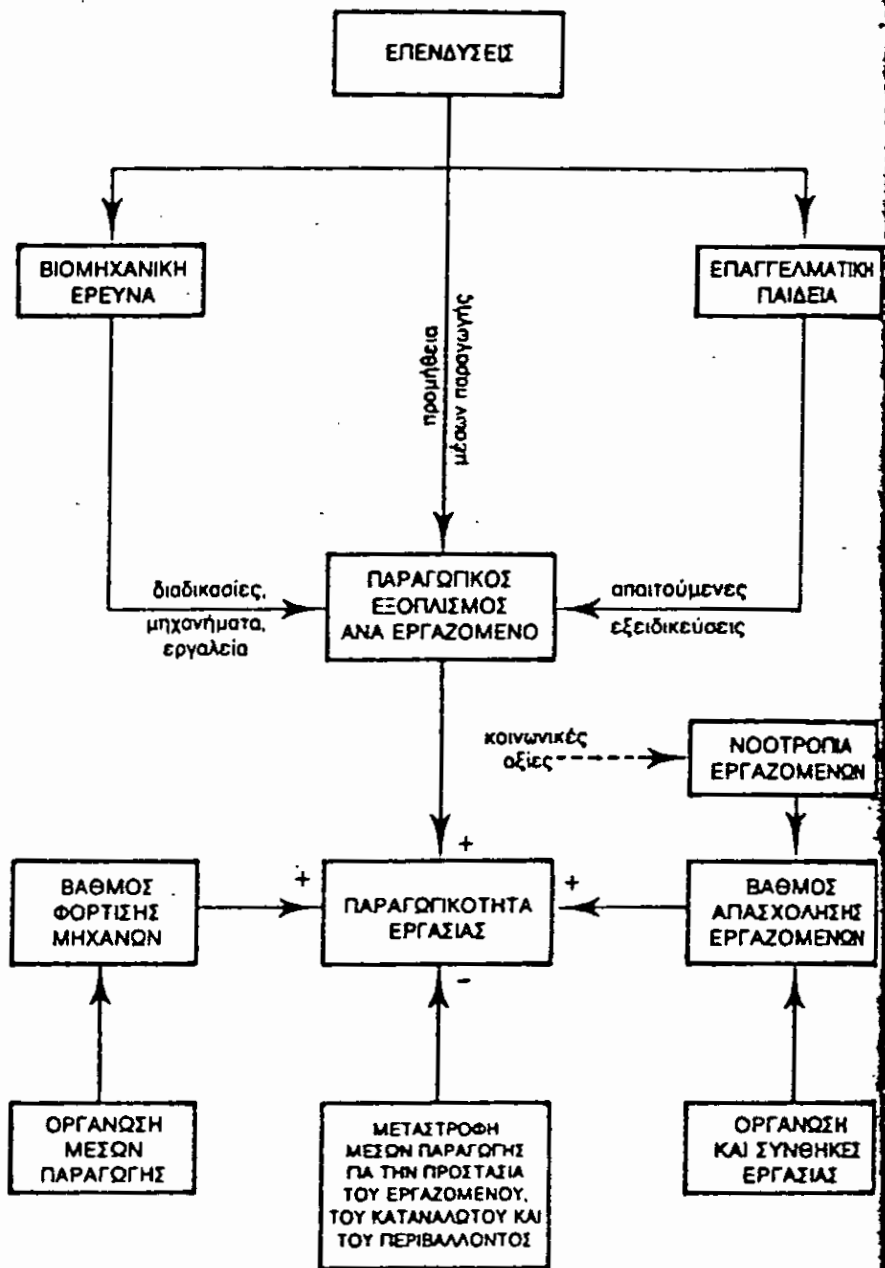
* R. L. Katz, «Skills of an Effective Administrator» plus «Retrospective Commentary» Harvard Business Review on Management, Harper and Row Publishers, 1975, p. 19-38.



* Περιλαμβάνει απαλήγηση και τον κροιστάμενο παραγωγής.

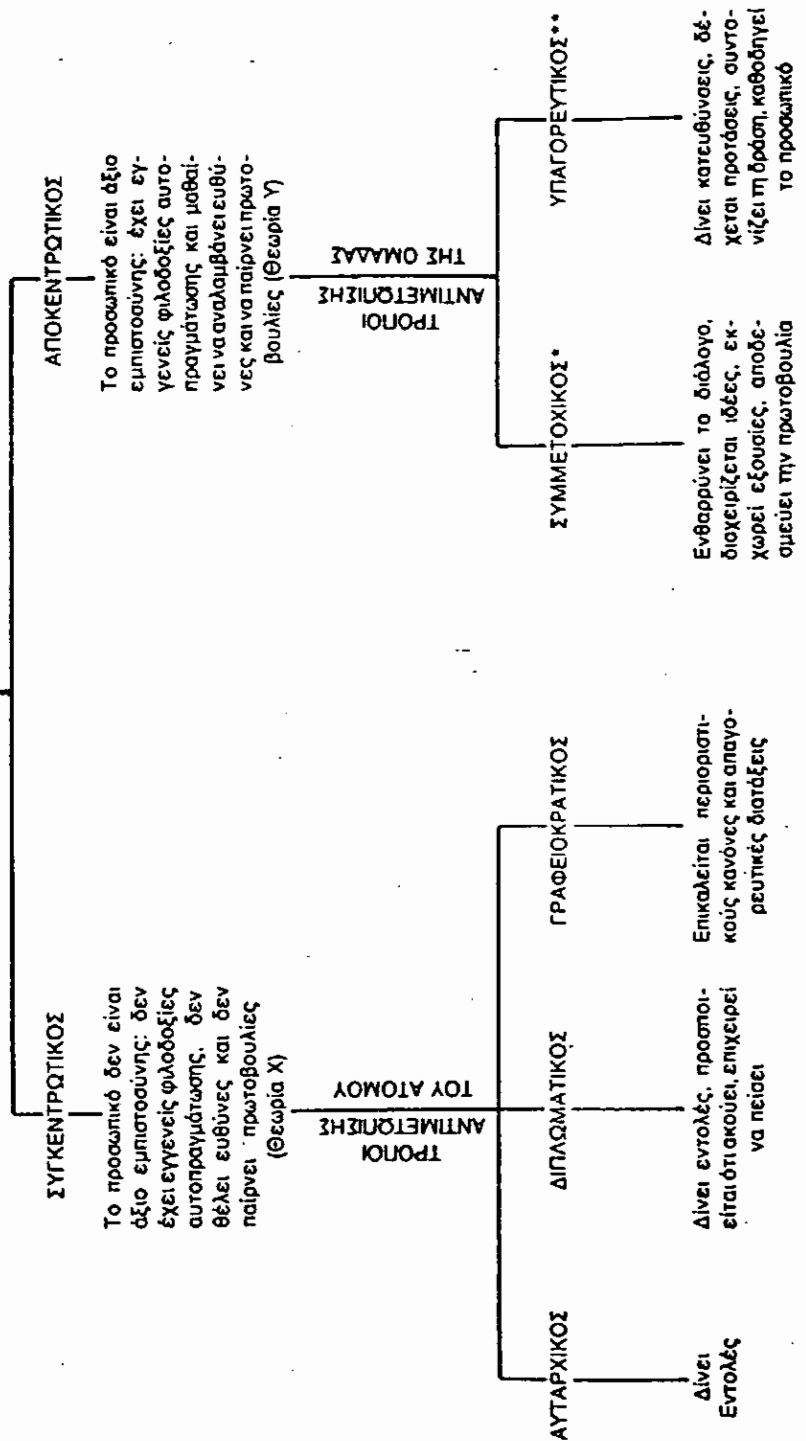
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ





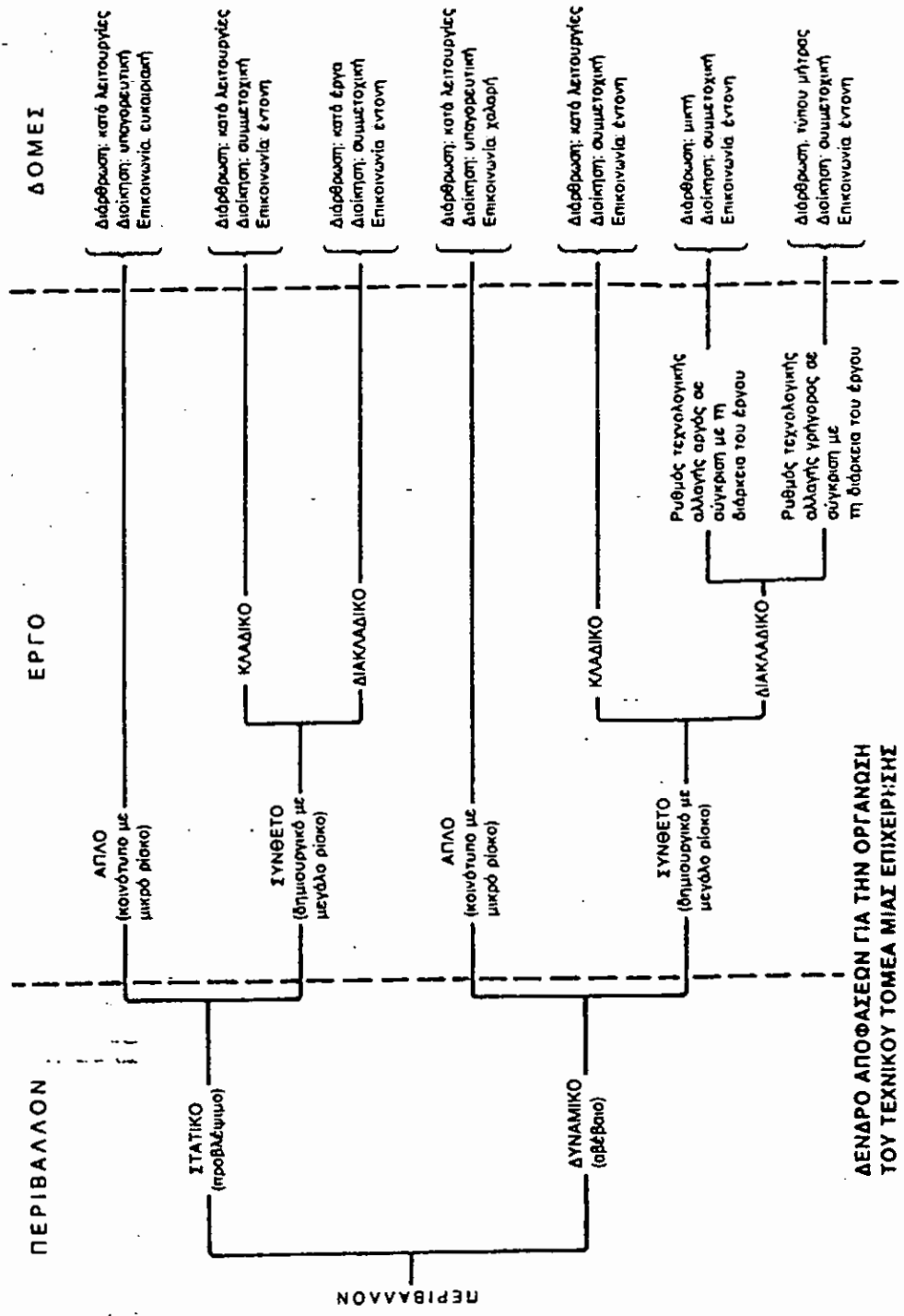
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



* Χρησιμοποιείται όταν το έργο είναι πρωτότυπο, περίπλοκο και έχει μεγάλο ρίσκο.

** Χρησιμοποιείται όταν το προσωπικό είναι ακόμη άπειρο. Επίσης όταν το έργο είναι κοινότυπο ή τυποποιημένο, επείγον και έχει μικρό ρίσκο. Ο υπαγορευτικός τρόπος διοίκησης χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης και μόνο (όταν, δηλαδή, δεν υπάρχουν τα χρονικά περιθώρια για διάλογο ή για μαθητεία).



ΔΕΝΔΡΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΕ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ
 ΟΠΩΣ ΥΠΑΓΟΡΕΥΕΙ Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ

	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Βασική επιβίωση	Εκμετάλλευση ανθρώπινων και φυσικών πόρων για την εξασφάλιση κέρδους	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός δραστηριοτήτων • Διαχείριση πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυταρχικός: <ul style="list-style-type: none"> - Χρησιμοποιεί απειλές και τιμωρίες για να ελέγχει τη συμπεριφορά του εργαζομένου
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Βελτίωση επιπέδου ζωής	<ul style="list-style-type: none"> • Εκμετάλλευση φυσικών πόρων για την εξασφάλιση κέρδους • Επανεπένδυση του κέρδους σε παραγωγικές δραστηριότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός δραστηριοτήτων • Χειρισμός προσωπικού • Διαχείριση πόρων • Διαχείριση περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυταρχικός προς συμμετοχικό: <ul style="list-style-type: none"> - Χρησιμοποιεί αμοιβές και τιμωρίες για να ελέγχει τη συμπεριφορά του εργαζομένου - Σχεδιάζει τη δράση με τρόπο που να παρακινεί τους εργαζομένους σε υψηλές επιδόσεις - Διαχωρίζει τη σχεδίαση της δράσης (προγραμματισμό) από την υλοποίηση (εκτέλεση) του σχεδίου δράσης - Δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία σε ό,τι αφορά στην εκτέλεση του σχεδίου δράσης * - Δίνει εξουσία λήψης αποφάσεων σε όσους βρίσκονται πλησιέστερα στα προβλήματα και γενικά στο θέατρο δράσης