



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ - ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ ΜΑΙΟΣ 2011**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αναφορικά με την Πτυχιακή Εργασία μου _____	4
Περίληψη _____	6
Κεφάλαιο 1 «Εισαγωγή» _____	8
1.1 Γενικά _____	8
1.2 Παραγωγική Διαδικασία _____	10
Κεφάλαιο 2 «Επιχείρηση» _____	12
2.1 Τι είναι επιχείρηση; _____	12
2.2 Ξεκινώντας μια επιχείρηση _____	14
2.2.1 Μικροοικονομικό Περιβάλλον-5 Δυνάμεις του Porter _____	18
2.2.2 Επιχείρηση-Μακροοικονομικό Περιβάλλον _____	29
2.2.3 Αξιοποιώντας το Περιβάλλον _____	32
Κεφάλαιο 3 «Χρηματοδότηση Νέων Επιχειρήσεων» _____	34
3.1 Γενικά για τη χρηματοδότηση _____	34
3.2 Χρηματοδοτικά Μέσα _____	35
3.2.1 Τραπεζικός Δανεισμός _____	35
3.2.2 Ταμείο Εγγυοδοτήσεων _____	38
3.2.3 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital) _	40
3.2.4 Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels) _____	42
3.2.5 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring) _____	43
3.2.6 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) _____	45
3.2.7 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) _____	46
3.2.8 Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά _____	47
Κεφάλαιο 4 «Επιδότησεις Νέων Επιχειρήσεων» _____	49
4.1 Εισαγωγή _____	49
4.2 Ο ρόλος του Ελληνικού κράτους στις ενισχύσεις _____	50
4.3 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις Ενισχύσεις _____	54
4.4 Ευκαιρίες και Δυσκολίες των Ενισχύσεων _____	55
Κεφάλαιο 5 «Περιφερειακή Πολιτική στην Ευρωπαϊκή Ένωση» _____	58
5.1 Εισαγωγή _____	58
5.2 Κοινοτικά Προγράμματα _____	59
5.3 Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) _____	64
5.4 Προγράμματα του ΕΣΠΑ σε ισχύ _____	70
5.5 Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης _____	75
Κεφάλαιο 6 «Case Studies-Μελέτες Περίπτωσης Χρηματο-δοτήσεων των Επιχειρήσεων» _____	78

6.1	Η δημιουργία-εξέλιξη των εστιατορίων TEDDI'S _____	78
6.2	Δέλτα 2002: Ένας πολύπλοκος όμιλος τροφίμων _____	85
6.3	Συνοψίζοντας _____	93
	Κεφάλαιο 7 «Συμπεράσματα» _____	97
	Παράρτημα I _____	103
	Παράρτημα II _____	104
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	106

## ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ

Μετά το τέλος των σπουδών μου στη σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων έχω την υποχρέωση να γράψω μια πτυχιακή εργασία την οποία πρέπει να παρουσιάσω ενώπιον επιτροπής καθηγητών της σχολής μου και με την έγκριση της εργασίας αυτής να πάρω το πτυχίο μου.

Έλαβα το θέμα από τον αρμόδιο για αυτό καθηγητή μου ,τον κύριο Γεώργιο Σωτηρόπουλο ,το οποίο είναι «ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

Κατέβαλα όλες τις δυνατές προσπάθειες για να αντλήσω στοιχεία και πηγές σχετικά με όλες τις οικονομικές και άλλες πράξεις που συντελούν για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί με τους οποίους μια επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει όσα αναφέρονται στο πιο πάνω θέμα για να μπορέσει να ξεκινήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις εργασίες της.

Σε αυτήν μου την προσπάθεια βοηθήθηκα περισσότερο από τα σχετικά βιβλία τα οποία αναφέρω στη τελευταία ενότητα-βιβλιογραφία της εργασίας μου και από την είσοδό μου στο Internet στα ανάλογα θέματα.

Συμπαραστάτες μου σε αυτή μου την προσπάθεια ήταν η αδερφή μου ,Θεοδώρα Νικολάου ,η οποία εργάζεται στην Εθνική Τράπεζα στο τομέα Χρηματοδότηση-Επιδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και η θεία μου ,Ειρήνη Τσίριμπα ,τέως οικονομικός υπάλληλος- συνταξιούχος του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος.

Θέλω να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν για αυτή μου την προσπάθεια και θέλω να ελπίζω ότι θα εγκριθεί το αποτέλεσμα αυτής μου της εργασίας.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να αναφερθούν όλα τα μέσα χρηματοδότησης και ενίσχυσης των νέων επιχειρήσεων που ισχύουν στην Ελλάδα, καθώς επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου χρηματοδότησης. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας νέος επιχειρηματίας για την ίδρυση μια επιχείρησης, αλλά και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ίδιος ο επιχειρηματίας για να χαρακτηρίζεται μια επιχείρηση επιτυχημένη στον κλάδο που ανταγωνίζεται.

Στη συνέχεια, μελετούμε το ρόλο τόσο του ελληνικού κράτους όσο και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις ενισχύσεις που δίνονται για την έναρξη νέων επιχειρήσεων ή για τη διατήρηση ήδη υπαρχόντων. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός αφού μέσω των ενισχύσεων δημιουργούνται ευκολίες και δυσκολίες για την πορεία της επιχείρησής του.

Γίνεται μια μικρή αναφορά στην περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αναλύονται τα κοινοτικά προγράμματα που ίσχυαν στο παρελθόν αλλά και το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς το οποίο ισχύει στις μέρες μας. Το ΕΣΠΑ αναλύεται εις βάθος και ειδικά ο τομέας που μας ενδιαφέρει για την παρούσα εργασία, δηλαδή τα Επιχειρησιακά Προγράμματα Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας.

Στο τέλος, μελετούμε δύο επιχειρήσεις, όπου η μια είναι μια αλυσίδα εστιατορίων και η άλλη μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Αναλύουμε τα μέσα χρηματοδότησης

που χρησιμοποίησε η καθεμία καθώς επίσης καταλήγουμε και στο προφίλ που θα πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας.

## **Κεφάλαιο 1 «Εισαγωγή»**

### **1.1 Γενικά**

Το οικονομικό σύστημα αποτελείται από οργανισμούς, επιχειρήσεις και καταναλωτές – νοικοκυριά. Η επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική ομάδα, έναν υπό- οργανισμό. Ο κύριος στόχος και ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία πλούτου και η παραγωγή αγαθών για την κάλυψη και ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών. Να σημειωθεί ότι με τον όρο αγαθά, αναφερόμαστε όχι μόνο σε προϊόντα αλλά και σε υπηρεσίες.

Όλες οι σχέσεις των συμμετεχόντων στην αγορά διέπονται από την οικονομική αρχή. Σύμφωνα, λοιπόν με την οικονομική αρχή, η επιχείρηση με τα μέσα που διαθέτει, δραστηριοποιείται για την επίτευξη όσο το δυνατό καλύτερου αποτελέσματος και μεγιστοποίηση του κέρδους. Επιπλέον, για την παραγωγική δραστηριότητα απαιτούνται κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είναι η ύπαρξη των πρώτων υλών που προμηθεύεται η εταιρεία, το εργατικό δυναμικό της που θα υλοποιήσει τα έργα και γενικότερα, την αναγκαία ποιότητα και ποσότητα των συντελεστών παραγωγής. Με τον όρο παραγωγικοί συντελεστές αναφερόμαστε σε όλες τις εισροές της επιχείρησης, από τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή μέχρι και το ανθρώπινο δυναμικό της. Η επιχείρηση εκμεταλλευόμενη τις εισροές προσπαθεί να πετύχει τον άριστο συνδυασμό εισροών και εκροών. Ο άριστος αυτός συνδυασμός είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους (εισροές) και μεγιστοποίηση του κέρδους (εκροές).

Από την ίδρυση τους, οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, και τον κλάδο δραστηριοποίησης τους, έρχονται αντιμέτωπες με



προκλήσεις, ευκαιρίες, απειλές που πρέπει ή να αποφύγουν ή να εκμεταλλευτούν για να επιτευχθεί η ανάπτυξή τους και η επιβίωση τους. Η κάθε επιχείρηση δημιουργεί ένα όραμα και μια στρατηγική με βάση τα οποία θα κινηθεί και θα πάρει σημαντικές αποφάσεις.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Εξαρτάται από την ποιότητα των συντελεστών της και των αγαθών που προσφέρει, εξαρτάται από την φήμη που έχει στους πελάτες, από την αξιοπιστία της, από το πόσο καταφέρνει να κρατάει σε χαμηλά επίπεδα το κόστος της, χωρίς να βάζει σε κίνδυνο την ποιότητα των αγαθών που προσφέρει.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα που προσδοκά η επιχείρηση θα επιτευχθούν γρηγορότερα και θα έχουν συνέχεια στο μέλλον μόνο αν ληφθεί υπ' όψιν και το περιβάλλον της επιχείρησης. Διότι το περιβάλλον αυτό επιδρά άμεσα και έμμεσα στην αποτελεσματικότητα και στην επιβίωση της. Με τον όρο περιβάλλον αναφερόμαστε στο μικροοικονομικό και το μακροοικονομικό. Στο μικροοικονομικό περιλαμβάνονται παράγοντες όπως: οι προμηθευτές της επιχείρησης, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες. Για την καλύτερη κατανόηση στην συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλυθεί το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Από την άλλη το μακροοικονομικό περιβάλλον αφορά στοιχεία όπως νομικό και πολιτικό πλαίσιο, τεχνολογικοί παράγοντες, οικονομικά στοιχεία, για παράδειγμα το ΑΕΠ ή το ύψος των φόρων. Επιπλέον, τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις εξελίξεις και να προσπαθούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρουν να επιβιώσουν και να είναι πιο ανταγωνιστικοί.

## 1.2 Παραγωγική Διαδικασία

Η παραγωγική διαδικασία αφορά την διαδικασία μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε τελικά αγαθά προς κατανάλωση. Σημαντικό ρόλο παίζει η χρονική διάρκεια που χωρίζεται σε βραχυχρόνια και σε μακροχρόνια. Βραχυχρόνια περίοδος είναι η περίοδος μέσα στην οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να μεταβάλλει την ποσότητα όλων των συντελεστών παραγωγής. Ενώ στην μακροχρόνια περίοδο μπορούν να μεταβληθούν όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό στοιχείο, επίσης είναι και η τεχνολογική σχέση μεταξύ των παραγωγικών συντελεστών και των παραγομένων προϊόντων.

Παραγωγικοί συντελεστές είναι όλοι οι πόροι που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Οι πόροι είναι και φυσικοί αλλά και ανθρώπινοι. Συγκεκριμένα είναι η εργασία, η γη και το κεφάλαιο:

### «Εργασία»

Η εργασία περιλαμβάνει όλες τις ανθρώπινες προσπάθειες, πνευματικές και σωματικές, που καταβάλλονται σε όλη την διαδικασία παραγωγής ενός αγαθού, αλλά και σε όλες τις άλλες διαδικασίες που πλαισιώνουν την παραγωγική, όπως για παράδειγμα η μεταφορά των προϊόντων. Για να θεωρηθεί η καταβολή προσπάθειας ως εργασία, πρέπει να αποβλέπει στην παραγωγή οικονομικών αγαθών. Για παράδειγμα ένας επαγγελματίας ποδοσφαιριστής εργάζεται όταν παίζει ποδόσφαιρο στο γήπεδο ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο όταν παίζει ποδόσφαιρο με τους φίλους του. Η εργασία αποτελεί πρωτογενή συντελεστή παραγωγής. Σύμφωνα με την οικονομική άποψη τίποτα δεν μπορεί να παραχθεί χωρίς εργασία. Πρέπει ο ανθρώπινος παράγοντας να εργαστεί (ακόμα και αν η εργασία

είναι η παρατήρηση μιας μηχανής εργοστασίου για την αποφυγή λαθών) για να δημιουργηθούν οικονομικά αγαθά.

### **«Γη»**

Η γη είναι και αυτή πρωτογενής συντελεστής παραγωγής και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που παρέχει η φύση, δηλαδή το έδαφος, το υπέδαφος, τις λίμνες, τα ποτάμια, τη θάλασσα, την ατμόσφαιρα, τα ορυκτά, τα δάση, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή αγαθών, στις μεταφορές, στις επικοινωνίες και σε όλες τις άλλες οικονομικές δραστηριότητες. Οι φυσικοί πόροι χωρίζονται σε ανανεώσιμους (π.χ. τα δάση) και μη ανανεώσιμους (π.χ. τα ορυκτά)

### **«Κεφάλαιο»**

Αφορά στοιχεία όπως τα εργοστάσια, τα μηχανήματα, τα μέσα μεταφοράς, τα αποθέματα πρώτων υλών. Το κεφάλαιο αποτελείται από τα παραγόμενα αγαθά που δεν ικανοποιούν καταναλωτικές ανάγκες άμεσα αλλά βοηθούν στην παραγωγή άλλων αγαθών. Το κεφάλαιο δεν αποτελεί πρωτογενή συντελεστή παραγωγής, όπως είναι η εργασία και η γη, αλλά είναι ένας συντελεστής ο οποίος έχει δημιουργηθεί από άλλους παραγωγικούς συντελεστές. Για να παραχθεί κεφάλαιο πρέπει να μεταφερθούν παραγωγικοί συντελεστές από την παραγωγή τελικών προϊόντων στην παραγωγή κεφαλαίου. Το γεγονός αυτό θα συμβάλει στο μέλλον σε καλύτερης ποιότητας τελικών αγαθών.

## Κεφάλαιο 2 «Επιχείρηση»

### 2.1 Τι είναι επιχείρηση;

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε με ακρίβεια τον ορισμό της λέξης «επιχείρηση», καθώς επίσης και να αναφέρουμε επιγραμματικά τα είδη των επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα.

Ειδικότερα, ως επιχείρηση χαρακτηρίζεται «η ποριστική οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος<sup>1</sup>». Για την επιχείρηση, δύο είναι εκείνοι οι παράγοντες όπου θα διατηρήσουν τη βιωσιμότητά της και την αντοχή της στο πέρασμα του χρόνου. Ο πρώτος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της και ο δεύτερος είναι η ικανοποίηση των πελατών της.

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα εκ του αντικειμένου της δράσης τους, του ιδιοκτησιακού επιχειρηματικού κεφαλαίου, εκ της νομικής μορφής τους και κατά μέγεθος. Συνοπτικά, οι επιχειρήσεις εξ αντικειμένου δράσης είναι οι παρακάτω:

1. Επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα (απόσπαση από τη φύση πρώτων υλών ή αγαθών άμεσης ή έμμεσης κατανάλωσης).
2. Επιχειρήσεις παραγωγής ή μετασχηματισμού ή μεταποίησης (βιομηχανίες ή βιοτεχνίες).
3. Εμπορικές επιχειρήσεις.
4. Ασφαλιστικές επιχειρήσεις.
5. Τραπεζικές επιχειρήσεις.

---

<sup>1</sup> Πηγή: <http://el.wikipedia.org/>

6. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

7. Επιχειρήσεις μεταφορών (χερσαίες, εναέριας και θαλάσσιες).

Οι επιχειρήσεις εκ του φορέα τους διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: ιδιωτικές, δημόσιες και μικτές επιχειρήσεις. Όσο αφορά, τη νομική μορφή επιχειρήσεων, αυτές διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, όπου είναι οι ατομικές και οι εταιρικές επιχειρήσεις. Η δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

§ Ο.Ε. = Ομόρρυθμη Εταιρία

§ Ε.Ε. = Ετερόρρυθμη Εταιρία

§ Ε.Π.Ε. = Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης

§ Α.Ε. = Ανώνυμη Εταιρία

§ Α.Ν.Ε. = Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρία

§ Συνεταιρισμός

Τέλος, οι επιχειρήσεις χωρίζονται και κατά μέγεθος, κριτήριο ειδικά σημαντικό για τη χρηματοδότηση αυτών είτε από την Ελλάδα είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Πιο ειδικά, υπάρχουν μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και επιχειρήσεις κολοσσοί. Θα πρέπει να αναφερθεί, πώς τα τελευταία χρόνια, έχουν μπει δυναμικά στο χώρο των επιχειρήσεων, οι λεγόμενες «μικρομεσαίες» επιχειρήσεις (ΜΜΕ), όχι τόσο ως ενδιάμεση κατηγορία των δύο πρώτων αλλά αθροιστικά αυτών, για λόγους πολιτικής ανάπτυξής τους και ένταξής τους σε προγράμματα χρηματοδότησης-επιδότησης (αναλυτικότερα θα αναφερθούμε σε επόμενα κεφάλαια).

## 2.2 Ξεκινώντας μια επιχείρηση

Οι άνθρωποι ξεκινούν μια επιχείρηση για διαφορετικούς λόγους ο καθένας τους. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι ότι ψάχνουν μία εναλλακτική λύση εργασίας ή ότι επιθυμούν περισσότερα χρήματα ή ακόμα και μεγαλύτερη ανεξαρτησία στην εργασία τους. Στη σημερινή εποχή, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στη χώρα μας, θα πρέπει ο κάθε εν δυνάμει επιχειρηματίας που θέλει να ξεκινήσει μια επιχείρηση, να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός σε ένα τέτοια άνοιγμα, το οποίο θα έχει αντίκτυπο τόσο στον ίδιο αλλά και στους γύρω του (φίλοι και οικογένεια).

Όσο αφορά την περιγραφή της επιχείρησης, θα πρέπει οι λέξεις λεπτομέρεια και σαφήνεια, να παίζουν πρωταρχικό ρόλο. Η νομιμοποίηση και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης θα πρέπει να πιστοποιούνται από τα απαραίτητα έγγραφα. Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνεται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της νέας επιχείρησης, και ειδικά στο συγκριτικό πλεονέκτημα των προϊόντων της, την ικανοποίηση που προσφέρουν τα προϊόντα αυτά στον καταναλωτή και γενικότερα τους τρόπους εκείνους με τους οποίους θα διανεμηθούν στην αγορά. Επιπλέον, ο χώρος εγκατάστασης (τοποθεσία) της επιχείρησης μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα κριτήρια της επιλογής του.

Θα πρέπει να οριστούν τόσο οι στόχοι όσοι και οι σκοποί της επιχείρησης, χαρακτηριστικά τα οποία θα βοηθήσουν το νέο επιχειρηματία να αντιληφθεί καλύτερα τι μπορεί να επιτύχει και πώς. Η δημιουργία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan), το οποίο θα είναι σαφές ,κατανοητό και ρεαλιστικό, θα δώσει τη δυνατότητα να αναλυθεί η υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και θα

καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών- στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι χρήσιμο για μια μικρομεσαία επιχείρηση γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες :

- Δομή και Οργάνωση της επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή ,ανάλυση και κατανόηση της αγοράς ,των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων
- Στη λήψη δανείων από τις τράπεζες ,στις επιδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση, και σε άλλες παρόμοιες ενέργειες θεωρείται πλέον απαραίτητο να προσκομίζεται και ένα επιχειρηματικό πλάνο

Ένα business plan αποτελείται από τέσσερις μεγάλες ενότητες στις οποίες περιέχονται υποκατηγορίες που πρέπει να καλύψουν όλο το φάσμα της επιχειρηματικής δράσης. Οι ενότητες αυτές είναι :

1. Εσωτερική ανάλυση (Περιγραφή της Επιχείρησης)
2. Εξωτερική ανάλυση (Περιγραφή της Αγοράς)

### 3. Επιλογή ,προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

### 4. Οικονομικό πλάνο

Το χρονοδιάγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει ακριβή ημερομηνία έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και σαφή χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία θα γίνει η επίτευξη των οικονομικών στόχων. Αναλυτικότερα, θα πρέπει να υπολογίσει από πού θα προέλθουν τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, καθώς επίσης να γίνει αναλυτική περιγραφή των ποσών και των όρων των δανείων, των επιδοτήσεων ή της συμμετοχής των όποιων επενδυτών.

Σημαντική ακόμη θεωρείται η καταγραφή του αναγκαίου για τη λειτουργία της επιχείρησης εξοπλισμού, όπως επίσης και το κόστος και ο τρόπος προμήθειάς του (αγορά, leasing, κ.ά.). Επιπλέον, ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να υπολογίσει το εργατικό δυναμικό που θα χρησιμοποιήσει στην επιχείρησή του, καθώς επίσης και το κόστος του προσωπικού αυτού. Θα πρέπει επίσης να υπολογισθούν οι τρόποι παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, με σημαντικό παράγοντα τη διασφάλιση της ποιότητας των παραπάνω και τη σωστή διανομή αυτών στην αγορά.

Ένα ακόμη σημαντικό βήμα για τη νεοσύστατη επιχείρηση, είναι η διοίκησή της, όπως π.χ. να καθοριστεί ένα πλάνο αναγραφής των ονομάτων όλων των μελών της συγκεκριμένης διοίκησης και τα προσόντα αυτών, η προϋπηρεσία τους, η θέση που έχουν στην επιχείρηση και τέλος οι αρμοδιότητές τους και οι υποχρεώσεις τους. Επίσης, σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία της επιχείρησης



διαδραματίζουν οι εξωτερικοί συνεργάτες, όπως π.χ. οικονομικοί και νομικοί σύμβουλοι, προμηθευτές, τράπεζες, λογιστές κ.ά.

Βέβαια, ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερο βάρος και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τόσο στο άμεσο όσο και στο έμμεσο, το οποίο αναλύεται στις παραγράφους 2.2.1 και 2.2.2 αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση ασκεί αλλά και δέχεται αλληλεπιδράσεις από ανταγωνιστές, προμηθευτές, τράπεζες, κ.ά., αλλά και από το οικονομικό περιβάλλον (π.χ. ανεργία, πληθωρισμός), κοινωνικό (δημογραφικά χαρακτηριστικά), νομικό (εργατική και εμπορική νομοθεσία), τεχνολογικό (έρευνα αγοράς), πολιτικό (θεσμοί και νόμοι του κράτους) και τέλος οικολογικό (φυσικό) περιβάλλον.

Ένα ακόμη βήμα που πρέπει να κάνει ο επιχειρηματίας, είναι να ασχοληθεί με το marketing-πωλήσεις της επιχείρησής του. Είναι σημαντικό να καθοριστούν από την αρχή τα μέσα και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν για την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα μέσα προβολής της επιχείρησης, όπως π.χ. διαφημιστικά φυλλάδια, αφίσες, μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά και να υπολογίσει το κόστος των παραπάνω ενεργειών προβολής. Ταυτόχρονα καθορίζεται και η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης, σε ποιες τιμές δηλαδή θα πουλάει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της, αν θα κάνει κάποιες εκπτώσεις ή προσφορές, για την μεγαλύτερη προσέγγιση του καταναλωτικού κοινού κ.ά.

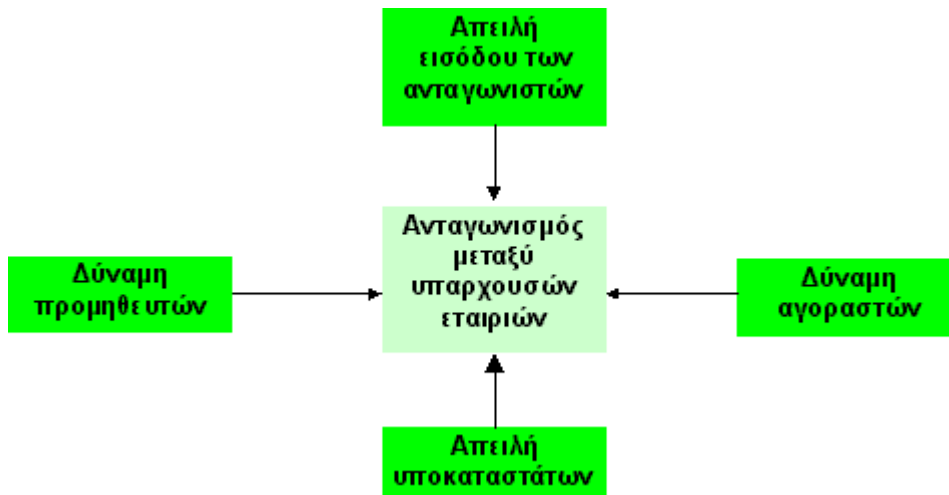
Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης δεν είναι ένα απλό βήμα. Χρειάζεται εξαρχής ώριμη σκέψη από τον εν δυνάμει νέο επιχειρηματία και ένα όσο το δυνατόν πιο σωστό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan). Βέβαια, η δημιουργία μιας

νεοσύστατης επιχείρησης γίνεται πιο εύκολη με τη βοήθεια διάφορων τρόπων χρηματοδότησης ή επιδότησης (όπου αναλύονται σε επόμενα κεφάλαια), που μπορεί να χρησιμοποιήσει ως ένα βοηθητικό μέσο ο επιχειρηματίας.

### **2.2.1 Μικροοικονομικό Περιβάλλον-5 Δυνάμεις του Porter**

Στο μικροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης θα ασχοληθούμε με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρει ότι η επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική και να θεωρείται επιτυχημένη πρέπει να ακολουθεί μια ανταγωνιστική στρατηγική έτσι ώστε να βρει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η ανάλυση του Porter έχει ως κύριο στόχο να αντιληφθεί η κάθε επιχείρηση το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και να ανακαλύψει τις κρυμμένες ευκαιρίες ή να αποφύγει τις απειλές και τους κινδύνους. Από την έρευνα του Porter σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία μιας βιομηχανίας, προκύπτει το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι (Σχήμα 1):

- 1) Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.**
- 2) Η απειλή νέων ανταγωνιστών.**
- 3) Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.**
- 4) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**
- 5) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.**



Σχήμα 1. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Ας περιγράψουμε τώρα αναλυτικότερα κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις.

### 1) Ο Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η μια αρκετά σημαντική δύναμη, ίσως και η κυριότερη. Οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου που δραστηριοποιούνται προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, από μείωση των τιμών και βελτίωση των προϊόντων τους, μέχρι την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους και προσπάθεια να αυξηθεί η αξιοπιστία τους, ή να δημιουργήσουν μια πολύ καλή φήμη μέσα από την κοινωνική εταιρική ευθύνη. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, λοιπόν μπορεί να αποτρέψει νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν σε αυτόν τον κλάδο. Αν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τότε ο κλάδος γίνεται λιγότερο ελκυστικός για νέους ανταγωνιστές. Ενώ αν ο ανταγωνισμός είναι ισχνός τότε η συγκεκριμένη αγορά θα ελκύει περισσότερους νέους ανταγωνιστές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, τα σταθερά κόστη, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα εμπόδια εξόδου από την αγορά. Αναλυτικότερα:

§ Τα εμπόδια εξόδου παίζουν σημαντικό ρόλο στην ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Αν είναι υψηλά τότε υπάρχει το ενδεχόμενο ένας νέος ανταγωνιστής που θα θέλει να εισέλθει στο κλάδο να αποτραπεί να το πραγματοποιήσει. Όταν λέμε εμπόδια εξόδου, αναφερόμαστε στην δυσκολία που έχει ένας επιχειρηματίας να αφήσει τον κλάδο, να κλείσει την επιχείρηση του με άλλα λόγια. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι τα σταθερά κόστη μπορεί να είναι μεγάλα και να είναι ασύμφορη μια είσοδος στην αγορά ή να δεσμεύεται από συμβόλαια μακράς διάρκειας. Για παράδειγμα ο κλάδος των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας απαιτεί τεράστιες δαπάνες σε σταθερά κόστη. Στην περίπτωση που ένας επιχειρηματίας θα αποφασίσει να επενδύσει για παράδειγμα σε ανεμογεννήτριες θα αναγκαστεί να καταβάλει μεγάλα κόστη για την ολοκλήρωση της εγκατάστασης. Το ρίσκο είναι μεγάλο και μια ενδεχόμενη αποτυχία θα σημάνει το κλείσιμο της εταιρείας του με πολλά χρέη. Ενώ από την άλλη, ας σκεφτούμε το κλάδο των οικονομοτεχνικών γραφείων. Το κόστος από το τερματισμό λειτουργίας μιας τέτοιας επιχείρησης δεν είναι μεγάλο. Τα εμπόδια εξόδου στον κλάδο των ΑΠΕ είναι πολύ μεγαλύτερα από τον κλάδο των λογιστικών γραφείων.

§ Όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς ή υπάρχει κίνδυνος απότομης μείωσης, επηρεάζεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας

αυτήν την περίοδο στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και τα μερίδια αγοράς είναι σταθερά. Υπάρχουν τέσσερις μεγάλες εταιρείες που προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, η κάθε μια σε βάρος της άλλης, διότι πλέον το μεγαλύτερο μέρος των Ελλήνων καταναλωτών έχει από μια σύνδεση κινητής τηλεφωνίας, οπότε δεν υπάρχουν καταναλωτές για να μπορέσουν αυτές οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την πελατεία τους.

- § Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, ή οι ανταγωνιστές είναι ισχυροί με δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σηματοδοτεί ότι η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού είναι πολύ μεγάλη. Μπορεί να είναι ένας κλάδος που τώρα αναπτύσσεται και για αυτό το λόγο αυξάνονται οι ανταγωνιστές. Ένα καλό παράδειγμα μπορεί να είναι ο κλάδος των τραπεζών στην αγορά των Βαλκανίων.
- § Όταν δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τότε η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη. Τα προϊόντα ενός κλάδου δεν είναι ίδια μεταξύ τους, όμως μπορεί οι διαφορές τους να είναι μικρές και να μην επηρεάζουν την επιλογή των καταναλωτών. Για παράδειγμα, η άσπρη ζάχαρη αποτελεί ένα προϊόν που δεν διαφοροποιείται πολύ και οι καταναλωτές δεν μένουν «πιστοί» σε μια μάρκα αλλά πολύ εύκολα στρέφονται σε άλλες μάρκες.
- § Όταν το κόστος αλλαγής (switching cost) ενός αγαθού για ένα άλλο είναι μικρό, τότε οι πελάτες δεν έχουν μεγάλο κόστος αν θελήσουν να αλλάξουν το προϊόν που αγοράζουν συνήθως. Στην

προηγούμενη παράγραφο αναφέραμε το παράδειγμα με την ζάχαρη. Οι καταναλωτές λοιπόν, δεν έχουν κάποιο κόστος αν αγοράσουν ζάχαρη μιας άλλης εταιρείας από αυτής που αγοράζουν συνήθως. Ενώ ας πάρουμε για παράδειγμα μια υπηρεσία που προσφέρει ένας πολύ καλός γιατρός. Οι καταναλωτές που εμπιστεύονται τον γιατρό τους δεν θα αλλάξουν γιατρό με τόση ευκολία. Το κόστος αλλαγής στην τελευταία περίπτωση είναι πολύ μεγάλο.

## 2) *Η απειλή νέων ανταγωνιστών (Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων)*

Είναι λογικό πως όταν τα «εμπόδια εισόδου» σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

§ Η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας». Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν «πλεονέκτημα κόστους» χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική ή διαφορετικά να έχουν χαμηλότερη κερδοφορία.

§ Οι αρχικές απαιτήσεις σε κεφάλαιο που χρειάζεται για να εισέλθει κάποιος νέος επιχειρηματίας σε μια αγορά. Μια ξενοδοχειακή μονάδα αποτελεί μια μεγάλη επένδυση άρα και οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο θα είναι τεράστιες. Δεν είναι διατεθειμένοι όλοι οι νέοι επιχειρηματίες να δαπανήσουν ένα τέτοιο μεγάλο ποσό για να εισέλθουν στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων. Επομένως, τα εμπόδια εισόδου είναι μεγάλα και η απειλή νέων ανταγωνιστών μικρή.

- § Τα κανάλια διανομής τα οποία παίζουν, επίσης σημαντικό ρόλο σε αυτή τη κατηγορία των εμποδίων εισόδου. Αν η χρησιμοποίηση των καναλιών διανομής δεν είναι εύκολη από την επιχείρηση που θα επιλέξει να εισέλθει σε ένα κλάδο, θεωρείται αντικίνητρο και αποτελεί μεγάλο εμπόδιο εισόδου. Η Coca- Cola θεωρείται ότι έχει ένα από τα καλύτερα δίκτυα διανομής στην Ελλάδα, από τα μεγάλα σούπερ μάρκετ μέχρι το μακάλικο σε ένα νησί, το προϊόν της είναι διαθέσιμο. Ένας νέος επιχειρηματίας είναι δύσκολο να αναπτύξει ένα τέτοιο δίκτυο και να ανταγωνιστεί την Coca- Cola.
- § Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου ανεξάρτητα από το μέγεθος του. Μπορεί να υπάρχει μια επιχείρηση στον κλάδο που να έχει καταφέρει να πουλάει το προϊόν της σε χαμηλή τιμή. Αυτή την τιμή όμως είναι πολύ δύσκολο να τη συναγωνιστεί μια νέα επιχείρηση. Αποτελεί μεγάλο εμπόδιο εισόδου το κοστολογικό πλεονέκτημα της υφιστάμενης στην νέα επιχείρηση.
- § Ανάλογα με το βαθμό διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων και του νέου προϊόντος στον κλάδο, ο συγκεκριμένος παράγοντας μπορεί να αποτελεί μεγάλο ή μικρό εμπόδιο εισόδου. Αν δηλαδή η νέα επιχείρηση που θα εισέλθει στο κλάδο, σκοπεύει να παράξει ένα προϊόν ξεχωριστό και διαφοροποιημένο από τα άλλα, τότε αυτό το εμπόδιο εισόδου είναι μηδαμινό. Ενώ αν το προϊόν έχει μικρό βαθμό διαφοροποίησης σε σχέση με τα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά, τότε η νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα μεγάλο εμπόδιο εισόδου.

- § Οι νομικοί περιορισμοί που υπάρχουν σε κάποιους κλάδους, μπορεί να δρουν αποτρεπτικά στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά.
- § Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Μπορεί οι επιχειρήσεις της αγοράς να έχουν μεγάλη δύναμη και να υπάρξουν συμμαχίες μεταξύ τους που θα δημιουργήσουν πρόβλημα στον νέο επιχειρηματία.
- § Η αξιοπιστία μιας μάρκας ή αλλιώς το brand loyalty αποτελεί σήμερα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δημιουργεί εμπόδιο σε όσους δεν την έχουν. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία της μάρκας, τόσο εντονότερες γίνονται οι ενέργειες μάρκετινγκ που ακολουθούν οι εν δυνάμει ανταγωνιστές έτσι ώστε να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς και να πάρουν πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες του κλάδου.

### **3) Υποκατάστατα Προϊόντα**

Υποκατάστατα θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα τα οποία το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Για παράδειγμα ο καφές και το τσάι αποτελούν δυο υποκατάστατα μεταξύ τους προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα που παράγονται από τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης δεν προέρχονται κατ' ανάγκη και από αυτούς τους ανταγωνιστές που βρίσκονται μέσα στον ίδιο κλάδο. Για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρεία δεν αντιμετωπίζει μόνο τον ανταγωνισμό από τις άλλες αεροπορικές εταιρείες αλλά και από τις διάφορες εναλλακτικές που υπάρχουν για να ταξιδέψει κάποιος, για παράδειγμα να χρησιμοποιήσει το τρένο ή το λεωφορείο. Το τρένο ή το λεωφορείο θεωρούνται υποκατάστατα αγαθά του αεροπλάνου. Η ύπαρξη υποκατάστατων



προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους κρίσης. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (π.χ. καφές) προς το δικό μας προϊόν (π.χ. τσάι) είναι εντονότερη όταν:

- § Αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα είναι πολύ καλής ποιότητας.
- § Αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή (π.χ. ο καφές έχει καλή τιμή σε σύγκριση με το τσάι).
- § Οι αγοραστές μπορούν με ευκολία να αλλάξουν και να αγοράσουν το υποκατάστατο προϊόν. Δηλαδή χαμηλό κόστος αλλαγής από το τσάι να αγοράσουν καφέ.
- § Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν άμεση διαθεσιμότητα.
- § Τα υποκατάστατα προϊόντα (ο καφές) είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας από το προϊόν που αγοράζουν, συνήθως οι καταναλωτές (στην περίπτωσή μας το τσάι).
- § Τα υποκατάστατα δεν διαφέρουν ιδιαίτερα από το προϊόν ή υπάρχει μια τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

#### **4) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να

δημιουργηθούν έντονες αρνητικές αλλαγές στην κερδοφορία όχι μόνο μιας επιχείρησης αλλά ολόκληρου του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται από:

- § Τον αριθμό των προμηθευτών. Όταν ο αριθμός αυτός είναι μικρός τότε η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.
- § Την δύναμη, το μέγεθος και τη σημασία που έχει η επιχείρηση – αγοραστής για τους προμηθευτές. Αν θεωρείται σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές, τότε η δύναμή τους είναι μικρή.
- § Την δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές να προβούν σε κάθετη, προς τα εμπρός ολοκλήρωση.
- § Οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτών. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως και για το κόστος αλλαγής που έχουν οι καταναλωτές στα διάφορα προϊόντα, με τον ίδιο τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν ένα κόστος αλλαγής προμηθευτών. Αν αυτό είναι μεγάλο τότε και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη γιατί οι επιχειρήσεις δύσκολα θα αλλάξουν προμηθευτή. Από την άλλη αν είναι μικρό, οι επιχειρήσεις δεν δεσμεύονται από κάτι (από μια αποκλειστικότητα που μπορεί να έχει ο προμηθευτής του) και μπορούν εύκολα να αναζητήσουν κάποιο άλλο προμηθευτή. Στην τελευταία περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι μικρή.

§ Την διαφοροποίηση του προϊόντος κάποιου προμηθευτή με αποτέλεσμα να αυξάνει την ιδιαιτερότητα των τελικών προϊόντων. Αν ο προμηθευτής μας, παράγει υψηλής διαφοροποίησης προϊόντα τότε δεν είναι εύκολο να εντοπίσουμε υποκατάστατα και κατά συνέπεια αυξάνεται και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

### **5) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τις επιχειρήσεις ενός κλάδου να μειώσουν τις τιμές της ή να αυξήσουν την ποιότητα με αποτέλεσμα να προκαλούν αλλαγές στην κερδοφορία. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ιδιαίτερα σημαντικά και επηρεάζουν την δύναμη των αγοραστών. Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο αγοραστές δεν αναφερόμαστε κατά ανάγκη και στους καταναλωτές. Για παράδειγμα, αν μελετάμε μια επιχείρηση που προμηθεύει προϊόντα σε ένα μεγάλο σούπερ μάρκετ, τότε ο αγοραστής είναι η αλυσίδα σούπερ μάρκετ και η διαπραγματευτική του δύναμη παίζει σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης-προμηθευτή. Παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

§ Ο αριθμός των αγοραστών. Για παράδειγμα ο μικρός αριθμός τους μπορεί να καθορίσει την τιμή (ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή).

§ Το μέγεθος του αγοραστή και οι ποσότητες προϊόντος που αγοράζουν. Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική και αποκαλύπτει έναν αγοραστή που έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

- § Το χαμηλό κόστος αλλαγής σε υποκατάστατα προϊόντα.
- § Οι διακυμάνσεις της ζήτησης. Όταν η ζήτηση ή οι διακυμάνσεις αυτής, αυξάνονται ή μειώνονται τότε επηρεάζεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αν για παράδειγμα η ζήτηση είναι χαμηλή ή αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται μεγάλη.
- § Η δυνατότητα των αγοραστών να αναβάλλουν την αγορά των προϊόντων σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας. Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα ότι ο αγοραστής που έχει αυτή την ικανότητα έχει και μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- § Τη δυνατότητα αγοραστών για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.
- § Οι διαθέσιμες πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Δηλαδή οι καταναλωτές να έχουν επίγνωση για τα κόστη της εταιρείας. Σε αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές δεν θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή γιατί θα θεωρήσουν ότι η επιχείρηση τους εκμεταλλεύεται. Για παράδειγμα, αν οι καταναλωτές γνωρίζουν ότι το κόστος παραγωγής για ένα κόσμημα είναι στα 25 ευρώ, δεν θα είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν στην τιμή πώλησης που είναι τα 100 ευρώ.

Στη συνέχεια προστέθηκε και μια έκτη δύναμη που αφορά τα **συμπληρωματικά προϊόντα**<sup>♦</sup> που υπάρχουν. Η ζήτηση των αγαθών της επιχείρησής μας εξαρτάται και από την ζήτηση των συμπληρωματικών προϊόντων. Για παράδειγμα αν αυξηθεί η ζήτηση για καφέ, αυτό θα επηρεάσει θετικά και την ζήτηση της ζάχαρης, αφού μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο καφές και η ζάχαρη αποτελούν συμπληρωματικά προϊόντα. Επίσης, η επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων σε ένα αγαθό, επηρεάζει και τη ζήτηση του συμπληρωματικού του. Για παράδειγμα αν θεωρήσουμε το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα συμπληρωματικά προϊόντα, τότε μπορούμε να αναφέρουμε το εξής: Η τεχνολογική εξέλιξη των κινητών τηλεφώνων αύξησε την χρήση του διαδικτύου από τα κινητά τηλέφωνα. Επομένως, μια εξέλιξη σε ένα κλάδο, έφερε θετικά αποτελέσματα και στον κλάδο των συμπληρωματικών.

### **2.2.2 Επιχείρηση-Μακροοικονομικό Περιβάλλον**

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον. Κρίσιμα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος είναι η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η δυσκολία στην πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών. Όπως είναι φυσικό θα πρέπει η επιχείρηση να μελετά και να αντιλαμβάνεται με γρήγορο τρόπο τι συμβαίνει στο περιβάλλον και τι αλλαγές συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν.

Το περιβάλλον μπορούμε να το διαχωρίσουμε στο ειδικό και στο γενικό.

Συγκεκριμένα:

---

<sup>♦</sup> Αναλύεται στο Παράρτημα Ι – «Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα».

§ Το λειτουργικό ή ειδικό περιβάλλον. Αποτελείται από τα «άμεσα» εμπλεκόμενα μέρη, τα οποία μπορεί να είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες οι ανταγωνιστές και

§ Το εξωτερικό ή γενικό περιβάλλον. Αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες που είναι μη ελεγχόμενοι από την επιχείρηση όπως οι κοινωνικοί, οι οικονομικοί.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί στις εξής επιμέρους βασικές συνιστώσες:

- i. **Οικονομικό Περιβάλλον.** Αποτελείται από παράγοντες όπως: οι οικονομικές δομές, οι πληθωριστικές τάσεις, το ΑΕΠ, τα επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης, οι μισθοί, η διάθεση εισοδημάτων, επιδομάτων, το δημόσιο χρέος και έλλειμμα, οι νομισματικές ισοτιμίες, το φορολογικό σύστημα, τα επιτόκια, η προσφορά χρήματος, οι έλεγχοι μισθών και τιμών, η ενδεχόμενη υποτίμηση ή ανατίμηση, η διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας κτλ.
- ii. **Πολιτικό Περιβάλλον.** Αποτελείται από κυβερνητικές αποφάσεις, συστήματα διακυβέρνησης, φυσιογνωμία και λειτουργία του κράτους, θεσμοί, πολιτικές αποφάσεις, ειδικά κίνητρα, κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου, κυβερνητική σταθερότητα κτλ.
- iii. **Νομικό Περιβάλλον.** Η νομοθεσία που ισχύει σε κάθε χώρα παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι νόμοι που αφορούν την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης, το εργατικό δίκαιο, οι νόμοι και κανόνες για τις

συναλλαγές, νόμοι για τις προσλήψεις και για τις προαγωγές, νομοθεσία κατά των μονοπωλίων, νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος κτλ.

- iv. **Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον.** Η κοινωνία και το «είδος» της κοινωνίας είναι πολύ σημαντικός παράγοντας. Η κοινωνία χαρακτηρίζεται από αξίες, δομή, δημογραφικά στοιχεία, επίπεδο παιδείας. Όπως επίσης και το σύστημα κοινωνικής οργάνωσης, ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία, μετακίνηση του πληθυσμού, ρυθμός γεννήσεων, εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής. Τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η καριέρα, η δραστηριοποίηση των καταναλωτών, το σύστημα αξιών, τα πιστεύω των ανθρώπων και της κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, είναι μερικά από τα στοιχεία του πολιτισμικού περιβάλλοντος.
- v. **Τεχνολογικό Περιβάλλον.** Η τεχνολογία, η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη, οι δαπάνες της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη, οι νέες τεχνολογίες, τα ερευνητικά κέντρα, εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών, προστασία ευρεσιτεχνιών, νέα προϊόντα, πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά, βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό κτλ.
- vi. **Το Οικολογικό Περιβάλλον.** Το φυσικό και οικολογικό περιβάλλον. Πιο επίκαιρο παρά ποτέ σήμερα το οικολογικό περιβάλλον επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό μια επιχείρηση. Η

προστασία του και η προσπάθεια να δημιουργηθούν επιχειρήσεις που προστατεύουν και δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον, τραβάει καταναλωτές. Οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται όλο και περισσότερο στο θέμα του περιβάλλοντος και μια επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει και μια καλή εικόνα μέσα από την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

### **2.2.3 Αξιοποιώντας το Περιβάλλον**

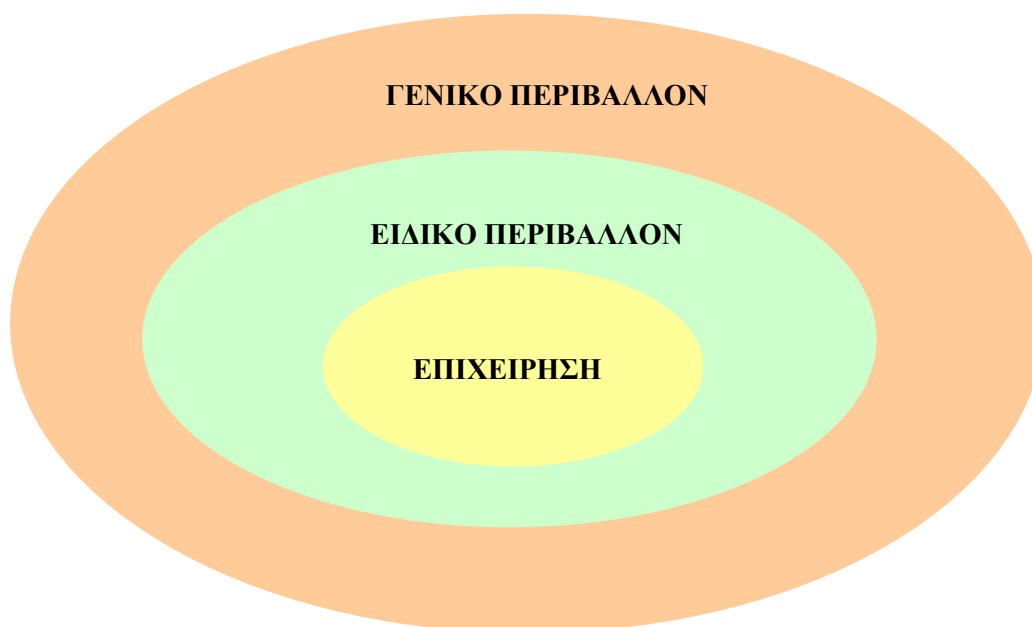
Γιατί, λοιπόν πρέπει μια επιχείρηση και ειδικά μια νέο- ιδρυθείσα επιχείρηση να μελετήσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται;

Όπως ήδη αναφέρθηκε η πολυπλοκότητα και οι συνεχείς αλλαγές αποτελούν στοιχεία του περιβάλλοντος. Όπως είναι φυσικό θα πρέπει η επιχείρηση να μελετά και να αντιλαμβάνεται με γρήγορο τρόπο τι συμβαίνει στο περιβάλλον και τι αλλαγές συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν. Ανάλογα, λοιπόν με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, έρχεται αντιμέτωπη με περιβάλλοντα διαφόρου βαθμού δυναμικότητας και πολυπλοκότητας. Να σημειωθεί, επίσης ότι η αβεβαιότητα που κυριαρχεί σε κάθε κλάδο, απορρέει από τον βαθμό δυναμικότητας και πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει αυτόν τον κλάδο.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Σχήμα 2, η επιχείρηση αποτελεί στην ουσία το κέντρο τριών κύκλων οι οποίοι συνδέονται άμεσα μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι μια μεταβολή σε παράγοντες του ενός, έχει ως συνέπεια να επηρεάζονται και παράγοντες του άλλου. Διαφαίνεται, λοιπόν η κρισιμότητα της συνεχόμενης μελέτης του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να υλοποιήσει τους στόχους της είναι αναγκασμένη να προσαρμόζεται στις συνθήκες του



περιβάλλοντός της, διαφορετικά απειλείται με αποτυχία και εξαφάνιση. Η άγνοια ή η υποβάθμιση των συνθηκών μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη αποτυχία της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.



**Σχήμα 2.** Το περιβάλλον της επιχείρησης

Ένα από τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την μελέτη του περιβάλλοντος είναι η πρόβλεψη και η αντιμετώπιση των μελλοντικών εξελίξεων. Ο προσδιορισμός των δυνάμεων του περιβάλλοντος και η κατασκευή σεναρίων δράσης σύμφωνα με αυτούς τους παράγοντες αλλά και εναλλακτικών σεναρίων, μπορεί να δώσει το πολυπόθητο προβάρισμα στην επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η συγκέντρωση και η ανάλυση των πληροφοριών της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της δίνει έναν προσανατολισμό για τις ενδεχόμενες ευκαιρίες του μέλλοντος. Επίσης, βοηθά στην ανάλυση της ευαισθησίας των στρατηγικών που χαράσσονται, ενώ παράλληλα προκύπτουν και ευκαιρίες βελτίωσης. Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι βοηθούν στην λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

## **Κεφάλαιο 3 «Χρηματοδότηση Νέων Επιχειρήσεων»**

### **3.1 Γενικά για τη χρηματοδότηση**

Οι επιχειρηματίες συχνά για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, χρειάζονται κεφάλαιο, το οποίο μπορούν να αντλήσουν από διάφορες πηγές, όπως εσωτερικές πηγές, δηλαδή μέσα από την ίδια την επιχείρηση ή από εξωτερικές πηγές, όπως χρηματοδότηση μέσω διαφόρων μέσων, όπως τραπεζικός δανεισμός, ταμείο εγγυοδοτήσεων, κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, πρακτόρευση απαιτήσεων, ιδιώτες επενδυτές, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων, χρηματοδοτική μίσθωση και νέα χρηματιστηριακή αγορά (ανάλυση παράγραφο 3.2). Γίνεται λοιπόν αξιολόγηση και σύγκριση των πηγών αυτών και επιλέγεται εκείνη η μορφή χρηματοδότησης που θα επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος.

Οι μορφές της χρηματοδότησης, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, κάθε μια από τις οποίες περιλαμβάνει διάφορα μέσα χρηματοδότησης. Η πρώτη μορφή χρηματοδότησης είναι η βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως για την επίλυση προβλημάτων ρευστότητας της επιχείρησης. Η δεύτερη είναι η μεσοπρόθεσμη χρηματοδότηση (χρέος που πρέπει να εξοφληθεί σε χρονικό διάστημα μεταξύ 1-5 χρόνων) μιας επιχείρησης όταν αυτή απευθύνεται προς τα έξω για ανανέωση, εκσυγχρονισμό ή/ και επέκταση των παραγωγικών της εγκαταστάσεων (π.χ. μίσθωση-leasing). Τέλος, η μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση, ήτοι χρηματοδότηση για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των τριών (3) ετών (Αποστολόπουλος Ιωάννης, 2004, σελ. 316-444).

## 3.2 Χρηματοδοτικά Μέσα

### 3.2.1 Τραπεζικός Δανεισμός



Αν είναι σχετικά εύκολη η λήψη δανείων, η πορεία χρηματοδότησεως της επιχείρησης μπορεί να ξεκινήσει καλά με τον καθορισμό του χρόνου για τον οποίο μπορεί να εξασφαλίσει το δανειακό κεφάλαιο, μαζί βέβαια με το επιτόκιο που θα επιβαρύνει αυτό το κεφάλαιο. Τέτοια δανειακά κεφάλαια πρέπει να ορίζονται ξεχωριστά από απόψεως χρονικής διάρκειας σε α) Βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα δάνεια από εμπορικές τράπεζες για κεφάλαια κινήσεως ή πιστώσεις προμηθευτών διαφόρων τύπων και σε β) Μακροπρόθεσμες δανειοδοτήσεις από εθνικά ή διεθνή αναπτυξιακά ιδρύματα (Καρβούνης Σωτήρης, 1993, σελ. 286-287).

#### α) Βραχυπρόθεσμα Δάνεια

Βραχυπρόθεσμα δάνεια από εμπορικές τράπεζες διατίθενται έναντι υποθηκεύσεως ή ενεχυριάσεως περιουσιακών στοιχείων. Τα όρια στα οποία τα περιουσιακά στοιχεία χρηματοδοτούνται από τις εμπορικές τράπεζες ορίζονται από τις τράπεζες και εξαρτώνται από την τραπεζική πρακτική που εφαρμόζεται στη χώρα και τη φύση των περιουσιακών

στοιχείων και την πίστη της επιχειρήσεως και του διευθυντικού της προσωπικού. Τα όρια συνήθως ποικίλουν από 50-80%, αφήνοντας ένα περιθώριο 20-50% των περιουσιακών στοιχείων και του κόστους παραγωγής να χρηματοδοτηθεί με κίνδυνο της επιχειρήσεως.

Ο τραπεζικός δανεισμός για κεφάλαια κινήσεως μπορεί να ρυθμίζεται επί προσωρινής βάσεως. Οι τράπεζες σήμερα προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε.

#### *β) Μακροπρόθεσμα Δάνεια*

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τόσο τα δάνεια που αφορούν την επαγγελματική στέγη, όσο και εκείνα που αφορούν την αγορά πάγιου εξοπλισμού. Στην πρώτη κατηγορία τα δάνεια αυτά μπορούν να χρηματοδοτήσουν μέχρι και το 100% της αξίας του ακινήτου και η διάρκειά τους κυμαίνεται από 3 μέχρι 30 χρόνια ανάλογα με την τράπεζα και τον πελάτη, με επιτόκια που συνήθως κυμαίνονται από 5 έως 9,50% περίπου. Το τελικό επιτόκιο των δανείων αυτών προσαυξάνεται από την εισφορά του Ν. 128/75 κατά 0,6%. Για τους νέους επιχειρηματίες οι τράπεζες παρέχουν συνήθως περίοδο χάριτος μέχρι δύο χρόνια, διάστημα κατά το οποίο οι νέοι επιχειρηματίες καλούνται να πληρώσουν μόνο τους τόκους ή μικρότερες δόσεις. Τα έξοδα δανείου που χρεώνουν οι τράπεζες συνήθως δεν ξεπερνούν το 1% του δανείου.

Στην δεύτερη κατηγορία, τα δάνεια της μορφής αυτής χορηγούνται για την αγορά παγίου εξοπλισμού όπως, έπιπλα, μηχανολογικό εξοπλισμό, κ.ά. Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών φτάνει τα 15 χρόνια με επιτόκιο το οποίο κυμαίνεται από 6 έως 10%. Η χρηματοδότηση μπορεί να καλύψει ολόκληρη την επένδυση της αγοράς του παγίου εξοπλισμού, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφ' άπαξ, είτε σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής, είναι συνήθως ότι οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν από μια μεγάλη γκάμα δανείων και τραπεζών που ταιριάζουν στην επιχείρησή τους, όπως π.χ. τα χαμηλότοκα δάνεια, τα οποία αποτελούν μια ελκυστική μορφή χρηματοδότησης καθώς προσφέρουν μεγάλα χρηματικά ποσά με πολύ ελκυστικούς όρους. Επιπλέον, ο χρόνος εξαγωγής του δανείου είναι μικρός, γεγονός που επιδρά θετικά στο γρηγορότερο «στήσιμο» της επιχείρησης. Επίσης, η τράπεζα δεν επεμβαίνει στην επένδυση και η επιχείρηση διατηρεί την ευελιξία της κυριότητας. Τέλος, ο επιχειρηματίας έχει το χαρακτηριστικό της ευελιξίας στην αποπληρωμή του δανείου.

Από την άλλη πλευρά, ένα βασικό μειονέκτημα, είναι η εγγύηση που πρέπει να καταβάλλει αρχικά ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να πάρει το τραπεζικό δάνειο που επιθυμεί. Επιπλέον, είναι γνωστό ότι οι τράπεζες δεν δανείζουν σε όλους τους πελάτες τους με το ίδιο επιτόκιο, αλλά αυτό εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα του δανειοδοτούμενου. Η μη παροχή φορολογικών ελαφρύνσεων συγκαταλέγεται και αυτό στα μειονεκτήματα, καθώς επίσης και η χρηματοδότηση μέρους και όχι ολόκληρης της επένδυσης. Τέλος, ο

κίνδυνος αποπληρωμής του δανείου φοβίζει πολλές φορές τους επιχειρηματίες.



### 3.2.2 Ταμείο Εγγυοδοτήσεων

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (TEMΠΙΜΕ Α.Ε), είναι μια ανώνυμη εταιρεία, της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο φτάνει το ποσό των €1.712.885.700,00<sup>2</sup>. Βασικός σκοπός του είναι η διευκόλυνση της πρόσβασης των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων στην χρηματοπιστωτική και χρηματοδοτική αγορά, λειτουργώντας ως ένας κρίκος μεταξύ της μικρής επιχείρησης και της τράπεζας. Έτσι, διευκολύνει και τις δύο πλευρές αναλαμβάνοντας ένα μεγάλο μέρος από τον επιχειρηματικό κίνδυνο και από το δάνειο. Από τη μία προσφέρει στον επιχειρηματία εγγυητική κάλυψη (ώστε να εγκριθεί π.χ. το δάνειό του) και από την άλλη παρέχει στην τράπεζα ασφάλεια, ακόμη και σε δάνεια υψηλού κινδύνου.

Η TEMΠΙΜΕ ΑΕ από την αρχή της λειτουργίας της έχει εφαρμόσει προγράμματα που στηρίζουν τις δύο βασικότερες κατευθύνσεις δανεισμού των ελληνικών μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων: τα κεφάλαια κίνησης και τα επενδυτικά δάνεια.

Από το φθινόπωρο του 2008, η TEMΠΙΜΕ ΑΕ βρισκόμενη σε πλήρη ετοιμότητα προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς, στόχευσε στην στήριξη, με πολύ ευνοϊκούς όρους, της ρευστότητας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονται μέσα στις πολύ δύσκολες οικονομικές συγκυρίες της παγκόσμιας κρίσης.

---

<sup>2</sup> Πηγή: <http://www.tempme.gr/>

Με την Α' Φάση και Β' Φάση της Δράσης για τη στήριξη της ρευστότητας, δίνεται η δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις της χώρας να ανταπεξέλθουν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους, να ενδυναμώσουν τη θέση τους και να αναπτυχθούν μέσα στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Τέλος, μέσω της Δράσης και των όρων της, στηρίζεται στην πράξη η απασχόληση των εργαζόμενων όλων των εγκεκριμένων επιχειρήσεων, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αρνητικές συνέπειες της κρίσης και να υποστηριχθεί η κοινωνική συνοχή.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου ΤΕΜΠΜΕ, είναι ότι δεν επιβαρύνεται με βάρη η πρώτη κατοικία των φορέων της επιχείρησης και επίσης, διευκολύνεται η πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό υφισταμένων ή νεοϊδρυόμενων μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων οι οποίες επιθυμούν να χρηματοδοτήσουν τις συγκεκριμένες αγορές τους.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι δύο: Πρώτον, ότι οι τράπεζες δεν έχουν δικαίωμα να λάβουν την παραμικρή εγγύηση για το 20% του δανείου που καλούνται να χορηγήσουν και που δεν καλύπτεται από την εγγύηση του ΤΕΜΠΜΕ. Στην περίπτωση που το ποσό μπορεί να είναι μέχρι και 350.000 ευρώ, το 20% είναι ένα μεγάλο ποσό στο οποίο δεν παρέχεται καμία εξασφάλιση για τον τραπεζικό φορέα. Δεύτερον, εάν το ποσοστό καταπτώσεων των δανείων ξεπεράσει το 12%, τότε το ΤΕΜΠΜΕ αποσύρει την εγγύηση που παρέχει για το σύνολο του χαρτοφυλακίου που έχει εγγυηθεί. Με αυτόν τον τρόπο δύσκολα μια

τράπεζα θα προωθήσει τα προγράμματα του ΤΕΜΠΜΕ αφού γνωρίζει εκ των προτέρων ότι αναλαμβάνει ένα σημαντικό ρίσκο<sup>3</sup>.

### **3.2.3 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)**

Με τον όρο επιχειρηματικό ή καινοτομικό κεφάλαιο ονομάζονται συνήθως τα μακροπρόθεσμα κεφάλαια τα οποία επενδύονται σε καινοτόμες ή νέες επιχειρήσεις από ειδικές επενδυτικές εταιρίες, αλλά και από ιδιώτες, και τα οποία περιέχουν το στοιχείο του κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, η ειδική επενδυτική εταιρία προσφέρει κεφάλαια με κίνδυνο συμμετέχοντας στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, συγχρόνως όμως η εταιρία καινοτομικού κεφαλαίου αναλαμβάνει την υποχρέωση να παράσχει συμβουλές στην επιχείρηση σε θέματα τεχνικά, οργανωτικά, εμπορικά και χρηματοδοτικά. Το venture capital διαφέρει από τη δανειακή χρηματοδότηση επειδή ο επενδυτής συμμετέχει στον κίνδυνο όπως και ο επιχειρηματίας και δεν έχει συνήθως εξασφαλίσεις. Το venture capital μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε επιχειρήσεις από το αρχικό στάδιο δημιουργίας (seed capital) μέχρι την πλήρη ανάπτυξη των επιχειρήσεων (growth stage). Επιχειρήσεις, οι οποίες πραγματοποιούν σε μεταγενέστερο στάδιο επέκταση ή εκσυγχρονισμό, μπορούν να ζητήσουν επιχειρηματικό κεφάλαιο το οποίο όμως ονομάζεται αναπτυξιακό κεφάλαιο.

Ωριμες και μεγάλες επιχειρήσεις για τη χρηματοδότηση των έργων τους συνήθως χρησιμοποιούν είτε την αυτοχρηματοδότηση είτε την υψηλή πιστοληπτική τους ικανότητα. Τέλος, μερικές φορές στη θέση του καινοτομικού χρησιμοποιείται ο όρος risk capital, ο οποίος, βέβαια, έχει ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει κάθε μορφής χρηματοδότηση που περιέχει κίνδυνο.

---

<sup>3</sup> Πηγή: <http://www.epimelitiriaki.gr/1/32.html>



Επομένως, οι εταιρίες καινοτομικού κεφαλαίου:

- § Χρηματοδοτούν νέες και ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.
- § Αγοράζουν μετοχές της εταιρίας έναντι των κεφαλαίων που εισφέρουν.
- § Βοηθούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.
- § Προσθέτουν αξία στην επιχείρηση μέσω της ενεργητικής τους συμμετοχής.
- § Έχουν μακροχρόνιο προσανατολισμό στην επένδυση.
- § Αναλαμβάνουν υψηλότερους κινδύνους προσδοκώντας υψηλότερες αποδόσεις.

Τα πλεονεκτήματα της Venture Capital είναι, εκτός από την ενίσχυση στα κεφάλαια της εταιρείας που ετοιμάζεται να μπει στο Χρηματιστήριο, ότι έχει και τη δυνατότητα να παράσχει ακόμη σημαντική βοήθεια στη χάραξη της στρατηγικής της πορείας. Ακόμη, μπορεί να προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες όσον αφορά τυχόν αναδιάρθρωση στον χρηματοοικονομικό τομέα, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι συμμετέχει στην επένδυση αναλαμβάνοντας μέρος του κινδύνου. Συνεπώς, οι εταιρείες Venture Capital προσφέρουν στην επιχείρηση που κάνει την επένδυση συμβουλές αλλά και τεχνογνωσία. Το σημαντικότερο μειονέκτημά της είναι η έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας αλλά και συνολικής θεσμικής στήριξης καινοτόμων

πρωτοβουλιών. Επίσης, η αυστηρή νομοθεσία περί πτωχεύσεων στην Ελλάδα συχνά αποθαρρύνει νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες σε τομείς υψηλού ρίσκου.

### **3.2.4 Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels)**

Ο θεσμός των επιχειρηματικών επενδυτών (Business Angels) είναι ιδιώτες επενδυτές που επενδύουν κεφάλαια σε εταιρίες. Οι Επιχειρηματικοί Επενδυτές επενδύουν στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Επιπλέον, προσφέρουν σε πολλές περιπτώσεις την τεχνογνωσία ή την εμπειρία τους στην διοίκηση και οργάνωση των εταιρειών. Αποτελούν αναπλήρωση της κλασικής τραπεζικής χρηματοδότησης ή του επιχειρηματικού κεφαλαίου (venture capital), που συχνά λείπει από αυτό το στάδιο της ζωής της επιχείρησης. Τα κεφάλαια αυτά δεν επενδύουν για να λάβουν άμεσα μερίσματα, αλλά αποβλέπουν στην ταχεία ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην αύξηση της υπεραξίας τους.

Τα πλεονεκτήματα ενός Business Angel, είναι ότι είναι ένα άτομο με μεγάλη εμπειρία (από start-ups), έχει τη διάθεση να επενδύσει σε μια «ξένη» επιχείρηση και θέλει να μοιραστεί με τον επιχειρηματία τις δεξιότητές του, τις γνώσεις του και τις γνωριμίες του.

Βέβαια, και η μέθοδος αυτή έχει τα μειονεκτήματά της, αφού ο Business Angel, μπορεί να ζητά πλειοψηφική συμμετοχή ή αμοιβή ή άλλου είδους αποζημιώσεις ή και ακόμη προσωπικές εγγυήσεις του επιχειρηματία (collateral).

### 3.2.5 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring)



Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η χρηματοδότηση, μέσα από απαιτήσεις της εταιρίας κατά των πελατών της διεξάγεται είτε με ενεχυρίαση αυτών, οπότε η εταιρία λαμβάνει δάνειο από το δανειστή, είτε με πώληση, οπότε η εταιρία λαμβάνει μετρητά. Το factoring μπορεί να χρησιμοποιείται ως μια εναλλακτική και συμπληρωματική μορφή χρηματοδότησης.

Στην περίπτωση της χρηματοδότησης της εταιρίας με ενεχυρίαση των απαιτήσεών της, το δάνειο είναι ορισμένο ποσοστό της αξίας των τιμολογίων που μεταβιβάστηκαν και το οποίο κυμαίνεται μεταξύ 70-90%. Ο δανειστής αποφασίζει το ποσοστό της παρεχόμενης πίστωσης και το κόστος του δανείου με βάση την πιστωτική επιφάνεια του δανειζόμενου, την αξιολόγηση και την επιλογή που έκανε στους μεταβιβαζόμενους σε αυτόν λογαριασμούς. Αν ορισμένοι λογαριασμοί στα χέρια του δανειστή δεν εξοφληθούν από τους πελάτες του δανειζόμενου, ο δανειστής μπορεί να ζητήσει από το δανειζόμενο την αντικατάσταση αυτών με άλλους λογαριασμούς. Ακόμη η δανειοδότηση της επιχείρησης με κατάθεση ως εγγύηση λογαριασμών πελατών μπορεί να πάρει τη μορφή της συνεχούς χρηματοδότησης. Γενικά το κόστος του δανεισμού με ενέχυρο απαιτήσεις κατά των πελατών είναι υψηλότερο του συνήθους κόστους που μπορεί να δανεισθεί η επιχείρηση από μια τράπεζα.

Στην περίπτωση της χρηματοδότησης της εταιρίας με πώληση των απαιτήσεών της, ο αγοραστής των απαιτήσεων καθίσταται κύριος αυτών. Εάν στο συμφωνητικό αγοράς υπάρχει ο όρος χωρίς αναγωγή, τότε ο αγοραστής δεν έχει δικαίωμα να ζητήσει από τον πωλητή την πληρωμή ή την αντικατάσταση εκείνων των τιμολογίων που δεν εξοφλήθηκαν. Αντίθετα, έχει αυτό το δικαίωμα όταν υπάρχει ο όρος με αναγωγή. Επιπλέον, ο αγοραστής έχει δικαίωμα να επιλέξει τους λογαριασμούς των πελατών που πρόκειται να αγοράσει.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου factoring, είναι η εξοικονόμηση δαπανών από το κλείσιμο του τμήματος πίστωσης της εταιρίας-πελάτη και ανάθεση αυτής της δραστηριότητας στον factor, η αξιοποίηση από την εταιρία-πελάτη της ευρείας εμπειρίας και γνώσης που διαθέτει ένας εξειδικευμένος factor σε κάποιο παραγωγικό κλάδο και της καλής φήμης και των γνωριμιών που αυτός διαθέτει. Επίσης, στις μικρές επιχειρήσεις, ή επιχειρήσεις με όχι σωστή κεφαλαιακή διάρθρωση που βρίσκονται σε αδυναμία να δανεισθούν από τράπεζες ή άλλες πηγές, μέσω της εταιρίας factoring μπορούν να έχουν αυτές τη μοναδική διαθέσιμη πηγή άντλησης κεφαλαίων.

Από την άλλη πλευρά, το υψηλό κόστος χρηματοδότησης, κυρίως όταν τα τιμολόγια είναι πάρα πολλά και μικρής σχετικά αξίας, είναι ένα από τα μειονεκτήματα της παραπάνω μεθόδου. Επιπλέον μειονεκτήματα είναι οι οικονομικοί κίνδυνοι σε περίπτωση επιχειρηματικών απωλειών και μείωσης του κύκλου εργασιών καθώς επίσης και από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος από το factoring, ήτοι του ρευστού, για επενδύσεις σε πάγια και όχι σε κυκλοφορούντα ενεργητικά όπως τα αποθέματα (Αποστολόπουλος Ιωάννης, 2004, σελ. 343-346).

### 3.2.6 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Το leasing είναι μια μοντέρνα μορφή μεσοπρόθεσμης χρηματοδότησης κατάλληλη για επιχειρηματίες που αναζητούν την ανανέωση, τον εκσυγχρονισμό ή και την επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεών τους, χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων ή η προσφυγή σε δανεισμό. Ο μισθωτής πρέπει να καταβάλλει όλα τα μισθώματα, διαφορετικά κινδυνεύει να κηρύξει πτώχευση.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία χρηματοδότησης μίσθωσης (the lessor) αγοράζει το συγκεκριμένο πάγιο στοιχείο, σύμφωνα με τις οδηγίες του μελλοντικού μισθωτού και στη συνέχειά του το εκμισθώνει (the lessee). Επομένως, η εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης έχει τη νομική ιδιοκτησία του συγκεκριμένου πάγιου στοιχείου, ενώ ο μισθωτής έχει την κατοχή και το δικαίωμα χρησιμοποίησης του (οικονομική ιδιοκτησία). Έτσι όλοι οι κίνδυνοι και τα σχετικά έξοδα λειτουργίας, ασφάλισης, φθοράς, συντήρησης κλπ, βαραίνουν το μισθωτή.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, η εξοικονόμηση κεφαλαίων, η βελτίωση της κεφαλαιακής συγκρότησης της επιχείρησης, αύξηση της αποδοτικότητας, ελάττωση των προς φορολογία κερδών, ανταπόκριση στις δυνατότητες και στις ανάγκες των μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων.

Ως μειονεκτήματα, μπορούμε να αναφέρουμε, ότι ο μισθωτής χάνει την υπολειμματική αξία στο τέλος της περιόδου μίσθωσης και ότι οι πολυεθνικές εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης μπορούν να καθυστερήσουν την περαιτέρω ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής μη διευκολύνοντας τις εισαγωγές μηχανημάτων κλπ, με την

ταχύτατη διεκπεραίωση και τις χρηματοοικονομικές διευκολύνσεις που αυτές μόνο είναι σε θέση να προσφέρουν.

### **3.2.7 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators)**

Οι επιχειρήσεις-θερμοκοιτίδες συνεισφέρουν στη δημιουργία νέων, καινοτόμων, εταιριών προσφέροντας κατά παραγγελία υποδομή και υπηρεσίες που είναι γενικά δύσκολο να αναβρεθούν. Τελευταίο, πλην όμως, ιδιαίτερα σημαντικό είναι με βάση τη διεθνή εμπειρία, ότι μόνο μια στις δέκα νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις εκτός θερμοκοιτίδας επιβιώνει μέσα στην πρώτη πενταετία λειτουργίας της, ενώ για τις νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, που έχουν αναπτυχθεί μέσα σε θερμοκοιτίδες, το ποσοστό επιβίωσης είναι άνω του 80%.

Δύο βασικές αρχές πρυτανεύουν για την αποτελεσματική επιχειρηματική δραστηριότητα μιας θερμοκοιτίδας:

- 1.** Η θερμοκοιτίδα να προσβλέπει στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη θετική συνεισφορά της για την οικονομική ευμάρεια όσο το δυνατόν περισσότερων γρήγορα αναπτυσσόμενων επιχειρηματικών προσπαθειών και το μετασχηματισμό τους, με την καθοδήγησή της, σε κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- 2.** Η ίδια η θερμοκοιτίδα από μόνη της να είναι δυναμικό μοντέλο διαρκούς αποτελεσματικής επιχειρηματικής λειτουργίας.

Τα πλεονεκτήματα της θερμοκοιτίδας επιχειρήσεων, είναι κυρίως η οικονομία τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα, καθώς επίσης και η ελαχιστοποίηση του time-to-market. Από την άλλη μεριά, ως

μειονέκτημα, είναι ότι παρόλο που ακολουθεί το μοντέλο της λειτουργίας των διεθνών incubators, στην Ελλάδα, οι Έλληνες incubators είτε έχουν τα δικά τους κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτούν τους incubates (τις νέες εταιρείες τις οποίες λαμβάνουν υπό την προστασία τους) είτε απλώς μεσολαβούν και φέρνουν σε επαφή τις νέες εταιρείες με εταιρείες Venture Capital, οι οποίες αναλαμβάνουν την χρηματοδότησή τους.

### 3.2.8 Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά



Στη Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (NEXA) εισάγονται μετοχές μικρομεσαίων δυναμικών ή καινοτόμων εταιρειών που δεν έχουν εισαχθεί στην Κύρια ή την Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών (N.A). Για την εισαγωγή εταιρίας στη NEXA, πρέπει τα ίδια κεφάλαια της εκδότριας εταιρίας να ανέρχονται σε τουλάχιστον

586.940,57€ για την οικονομική χρήση που προηγείται της αιτήσεως εισαγωγής στο Χ.Α.

Τα πλεονεκτήματα μιας εταιρίας, η οποία διαλέγει τη μέθοδο ΝΕΧΑ, είναι η διαφοροποίηση του κινδύνου, αφού αποφεύγεται η τοποθέτηση όλων των κεφαλαίων σε μία μόνο επιχείρηση, η βελτίωση του βαθμού ρευστότητας της μετοχής, η άντληση κεφαλαίων, η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου, η πιστοποίηση ποιοτικής υπεροχής της επιχείρησης και η διαφήμιση αυτής, τα φορολογικά πλεονεκτήματα και τέλος, η ραγδαία αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Όσο αφορά, τα μειονεκτήματα της μεθόδου, αυτά είναι η αποκάλυψη εμπιστευτικών επιχειρηματικών πληροφοριών, οι υποχρεώσεις βασικών μετόχων και διευθυντικών στελεχών που ορισμένες εξ αυτών των υποχρεώσεων περιορίζουν σε αυτούς τη δυνατότητα της άμεσης ρευστοποίησης των τίτλων τους. Επιπλέον μειονεκτήματα είναι η συνεχής αξιολόγηση από επενδυτές, τα έξοδα έκδοσης και ο φόβος διαχειριστικού ελέγχου.



## Κεφάλαιο 4 «Επιδοτήσεις Νέων Επιχειρήσεων»

### 4.1 Εισαγωγή

Όλες οι χρηματικές ενισχύσεις που δίνονται στις επιχειρήσεις με κίνητρο την πραγματοποίηση επενδυτικών σχεδίων και με σκοπό την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, ονομάζονται επιδοτήσεις. Οι επιδοτήσεις, είναι ευρέως διαδεδομένα όργανα περιφερειακής πολιτικής, τόσο για την Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και για κάθε κράτος-μέλος της ξεχωριστά, και έχουν τη μορφή «επιχειρησιακών προγραμμάτων»<sup>4</sup>. Σε κάθε πρόγραμμα επιδότησης που ανακοινώνεται μπορούν να λάβουν μέρος τόσο ιδιώτες όσο και επιχειρηματίες, αρκεί όμως να πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει το κάθε πρόγραμμα, καθώς επίσης και τα σχέδια τα οποία θα υποβάλλουν, θα πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμα αλλά και τεχνικώς αποτελεσματικά.

Οι επιδοτήσεις κεφαλαίου βοηθούν συνήθως στη δημιουργία απασχόλησης σε συγκεκριμένους τομείς ή περιοχές και σε θέματα που συσχετίζονται με την αναγνώριση και την μέτρηση των επιδράσεων αυτών [Τζελέπης και Σκούρας (2004)]. Ειδικότερα, οι ενισχύσεις χορηγούνται σε ατομικές νέες ή υπάρχουσες επιχειρήσεις για την αναδιάρθρωση τους ή την διάσωση τους και στοχεύουν σε συγκεκριμένες περιοχές της Χώρας και σε συγκεκριμένους τομείς και κλάδους.

---

<sup>4</sup> «Επιχειρησιακό πρόγραμμα», ονομάζεται εκείνο το έγγραφο, το οποίο υποβάλλεται από το κράτος μέλος στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το οποίο καθορίζει μια αναπτυξιακή στρατηγική. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων αποτελεί ευθύνη για κάθε κράτος μέλος της ΕΕ.

## 4.2 Ο ρόλος του Ελληνικού κράτους στις ενισχύσεις

Στην Ελλάδα, η πολιτική των επιδοτήσεων εφαρμόζεται ήδη από το 1982 και συνεχίζεται επιτυχώς μέχρι και τις μέρες μας με κοινοτικά προγράμματα χρηματοδότησης τα οποία δρουν συμπληρωματικά με τους εθνικούς πόρους. Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιδοτηθούν διαφοροποιούνται από πρόγραμμα σε πρόγραμμα, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με το ύψος ή το ποσοστό της επιχορήγησης (συνήθως κυμαίνεται από 15% έως 50%)<sup>5</sup>. Οι προϋποθέσεις που τίθενται προκειμένου να μπορεί μια επιχείρηση να λάβει την επιδότηση, αφορούν συνήθως κάποια όρια σχετικά με τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτήν, τον ετήσιο τζίρο της, τη διάρκεια δραστηριοποίησής της, την εταιρική της σύνθεση κλπ. Οι επιδοτήσεις για την έναρξη μιας επιχείρησης, είτε πρόκειται για γυναικεία είτε για νεανική ή για άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ), μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στα πρώτα, δύσκολα βήματα. Τα προγράμματα επιχορηγήσεων λειτουργούν σε κύκλους και η αποπληρωμή των επιδοτήσεων αρχίζει με την ολοκλήρωση τουλάχιστον του 50% της συνολικής επένδυσης. Υπάρχει και η δυνατότητα προκαταβολής έως 40% από το συνολικό ποσό επιδότησης, αλλά για αυτό χρειάζεται εγγυητική από τράπεζα.

Κύριο μέσο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε εθνικό επίπεδο αποτελεί ο αναπτυξιακός νόμος 3299/2004, ο οποίος δημοσιεύθηκε το 2004 στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Βασική φιλοσοφία του ισχύοντος αναπτυξιακού νόμου είναι η κάλυψη από το ελληνικό κράτος μέρους του επενδυτικού κόστους συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πιο αναλυτικά, προβλέπονταν τέσσερα είδη ενισχύσεων: η λήψη επιχορήγησης, η λήψη επιδότησης

---

<sup>5</sup> Πηγή: «ΤΑ ΝΕΑ», Μεγάλη Δευτέρα, 25/04/2005, Τεύχος 15.

χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), η φορολογική απαλλαγή και η επιδότηση κόστους δημιουργουμένων θέσεων εργασίας.

Το Ελληνικό κράτος μαζί με την Ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτούν τις νέες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω διαφόρων τομεακών και περιφερειακών προγραμμάτων, όπως π.χ. Ανταγωνιστικότητα, Κοινωνία της πληροφορίας, κ.ά, καθώς επίσης και κοινοτικών πρωτοβουλιών, όπως π.χ. Leader, Equal, Interreg, Urban.

Τα επιχορηγούμενα προγράμματα υλοποιούνται ως επί το πλείστον μέσω της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Ανάπτυξης ([www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)), του ΕΟΜΜΕΧ ([www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)), ΟΑΕΔ ([www.oaed.gr](http://www.oaed.gr)) ή απευθείας από την Ευρωπαϊκή Ένωση ([http://europa.eu/policies-activities/funding-grants/index\\_el.htm](http://europa.eu/policies-activities/funding-grants/index_el.htm)).

Συνεπώς, οι νέοι επιχειρηματίες θα πρέπει να απευθύνονται στους παραπάνω φορείς για περισσότερες πληροφορίες.

Αναφορικά, αυτή τη στιγμή τρέχουν δύο προγράμματα από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού, σύμφωνα με τον ιστότοπο <http://www.oaed.gr> και αφορούν την επιχειρηματικότητα νέων γυναικών και ανέργων. Συγκεκριμένα:

***1. Πρόγραμμα Επιχορήγησης 4.000 Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών – Γυναικών ηλικίας 22-64 ετών με το διακριτικό τίτλο «Επιχειρηματικότητα ανέργων γυναικών ηλικίας 22-64 ετών»***

Ο ΟΑΕΔ, καλεί τις άνεργες γυναίκες ηλικίας 22-64 ετών που ανοίγουν νέα επιχείρηση, να υποβάλουν προτάσεις στο πλαίσιο της πράξης «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΕΡΓΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ 22-64», η οποία συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού

Προγράμματος «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού», Θεματικός Άξονας 3, Άξονες Προτεραιότητας 7, 8, 9 : «Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση».

Στόχος της πράξης είναι η προώθηση ανέργων γυναικών στην απασχόληση, μέσω της οικονομικής ενίσχυσης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Προτεραιότητα θα δοθεί στις άνεργες γυναίκες:

- ü με δικαίωμα επιδότησης ανεργίας
- ü που θα αναπτύξουν δραστηριότητα σε καινοτόμους κλάδους και ιδιαίτερα στην πράσινη οικονομία και
- ü μέλη εταιρείας (Ο.Ε., Ε.Ε. για το ομόρρυθμο μέλος της ή Ε.Π.Ε.), που μετέχουν με ποσοστό από 51% έως 60% στο εταιρικό κεφάλαιο.

Σύμφωνα με το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 ως επιλέξιμες γεωγραφικές περιοχές του Ε.Π «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» ορίστηκαν και οι 13 Περιφέρειες της χώρας. Οι Άξονες Προτεραιότητας εξειδικεύουν τις στρατηγικές παρεμβάσεις του Ε.Π. στην ακόλουθη χωρική κλίμακα:

- ü Άξονας Προτεραιότητας 7 στις οκτώ (8) Περιφέρειες Αμιγούς Στόχου Σύγκλισης: Κρήτη, Ιόνια Νησιά, Β. Αιγαίο, Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Ήπειρος, Θεσσαλία, Δυτική Ελλάδα και Πελοπόννησος,
- ü Άξονας Προτεραιότητας 8 στις τρεις (3) Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου: Αττική, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία,
- ü Άξονας Προτεραιότητας 9 στις δύο (2) Περιφέρειες Σταδιακής Εισόδου: Νότιο Αιγαίο και Στερεά Ελλάδα.

Η μέγιστη δημόσια δαπάνη θα ανέλθει συνολικά στο ποσό των 96.000.000 Ευρώ, ο αριθμός των θέσεων που θα καλυφθούν θα ανέλθει σε 4.000. Η Δημόσια Δαπάνη συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή

Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) ) και από Εθνικούς Πόρους (ΠΔΕ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης), στο πλαίσιο του Θεματικού Άξονα 3, Άξονες Προτεραιότητας 7, 8, 9: «Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» 2007 – 2013.

## **2. Επιχειρηματικότητα Νέων Ανέργων από 22 έως 64 ετών**

Σκοπός του προγράμματος είναι η προώθηση ανέργων ηλικίας 22-64 ετών στην απασχόληση, μέσω της οικονομικής ενίσχυσης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Ο αριθμός των ωφελουμένων ανέργων θα ανέλθει συνολικά στα 2.500 άτομα και η κάλυψη των θέσεων θα πραγματοποιηθεί ως εξής:

• 1.250 θέσεις θα καλυφθούν από άνεργους ηλικίας 22 – 32 ετών και

• 1.250 θέσεις θα καλυφθούν από άνεργους ηλικίας 33 – 64 ετών.

Προτεραιότητα θα δοθεί στους άνεργους:

• Μέλη εταιρείας (Ο.Ε., Ε.Ε. για το ομόρρυθμο μέλος της ή Ε.Π.Ε.), που μετέχουν με ποσοστό από 51% έως 60% στο εταιρικό κεφάλαιο, και

• Με δικαίωμα επιδότησης ανεργίας.

Η δαπάνη για την εφαρμογή του μέτρου αυτού θα καλυφθεί από τα αποθεματικά του κλάδου ΛΑΕΚ/ ΟΑΕΔ. Ως επιλέξιμες γεωγραφικές περιοχές ορίζονται οι 13 περιφέρειες της χώρας. Θα προκληθεί δαπάνη ύψους 60.000.000,00 ευρώ, ποσό αρκετά μεγάλο. Με βάση τους Άξονες Προτεραιότητας τα ποσά και οι θέσεις για τις προβλεπόμενες πράξεις του προγράμματος εξειδικεύονται ως εξής:

• Άξονας Προτεραιότητας για τις οκτώ ως άνω Περιφέρειες Αμιγούς Στόχου Σύγκλισης: ποσό 28.800.000 € και 1.200 θέσεις.

ü Άξονας Προτεραιότητας για τις τρεις ως άνω Περιφέρειες  
Σταδιακής Εξόδου: ποσό 24.000.000 € και 1.000 θέσεις.

ü Άξονας Προτεραιότητας στις δύο ως άνω Περιφέρειες  
Σταδιακής Εισόδου: ποσό 7.200.000 € και 300 θέσεις.

### **4.3 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις Ενισχύσεις**

Μια βασική αρχή της πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι ο ελεύθερος ανταγωνισμός προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάμεσα στα κράτη μέλη της. Με βάση την αρχή αυτή, στηρίζεται η εσωτερική αγορά προσώπων, υπηρεσιών, αγαθών και κεφαλαίων καθώς επίσης δημιουργήθηκε και ένα σύστημα προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ελέγχει της κρατικές ενισχύσεις που χορηγούνται από τα κράτη μέλη, με στόχο τη διασφάλιση του υγιή ανταγωνισμού μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων μέσα στην ενιαία αγορά της, προς όφελος βέβαια όλων των ευρωπαϊκών καταναλωτών της.

Με τον όρο κρατική ενίσχυση, εννοούμε τα μέτρα εκείνα τα οποία υπό διάφορες μορφές μειώνουν τις επιβαρύνσεις που κανονικά πρέπει να φέρουν οι επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι κρατικές ενισχύσεις βοηθούν στην αντιμετώπιση των κοινωνικών αλλά και των οικονομικών προβλημάτων της ευρωπαϊκής αγοράς, αλλά και στην πραγματοποίηση των Στόχων της Κοινότητας, όπως π.χ. η προστασία του περιβάλλοντος, η στήριξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, την εκπαίδευση εργαζομένων κ.ά.

Επιπρόσθετα, η Ευρωπαϊκή Ένωση δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στις ενισχύσεις περιφερειακού χαρακτήρα που έχουν ως στόχο τους την ανάπτυξη των υποβαθμισμένων περιοχών της ένωσης. Με την «Πράσινη Βίβλο», η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπάθησε να καθορίσει το ρόλο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην ευρωπαϊκή οικονομία,

αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες που αφορούν την επιχειρηματικότητα και στοχεύουν στην ενίσχυσή αυτής και δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξή τους και την αντιμετώπιση προβλημάτων τους είτε κατά την ίδρυσή τους είτε κατά τη διάρκεια της λειτουργία τους.

Αυτό που προσπαθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι να ενισχύσει και να ενθαρρύνει τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των κρατών-μελών, και να αναπτύξει την έννοια της επιχειρηματικότητας<sup>6</sup> όσο το δυνατόν περισσότερο μπορεί σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή αγορά.

#### **4.4 Ευκαιρίες και Δυσκολίες των Ενισχύσεων**

Οι ενισχύσεις δίνουν τη δυνατότητα σε νέες και νέους επιχειρηματίες, να ανοίξουν τη δική τους επιχείρηση και να κάνουν τα όνειρά τους πραγματικότητα. Επιπλέον, η βελτίωση της πρόσβασης στις επιδοτήσεις βοηθά όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν καλύτερα τους πόρους τους και τις δυνατότητές τους. Με τη λειτουργία όλο και περισσότερων επιχειρήσεων, αυξάνονται οι θέσεις απασχόλησης της χώρας μας και μειώνονται τα ποσοστά ανεργίας. Με αυτό τον τρόπο η χώρα αναπτύσσεται "επιχειρηματικά" και μπορεί να ανταγωνίζεται επί ίσους όρους τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε μια έρευνά τους, οι Τζελέπης και Σκούρας (2004), έδειξαν ότι οι επιδοτήσεις κεφαλαίου αποτελούν μια αποτελεσματική πολιτική για να χρηματοδοτήσει η επιχείρηση τις επενδύσεις της, να μειώσει τα

---

<sup>6</sup> Η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) αναφέρεται στη διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες, δραστηριότητες και ενέργειες που συνδέονται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα τις αξιοποιεί.

προβλήματα ρευστότητας της και να προωθήσει την ανάπτυξη της. Σε ανάλογη έρευνά τους, το έτος 2006, έδειξαν ότι οι επιδοτήσεις κεφαλαίου επηρεάζουν θετικά τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς προσανατολισμούς της επιχείρησης, όπως την ανάπτυξη της στην αγορά και την βέλτιστη κλίμακα λειτουργίας της. Τέλος, σε άλλη έρευνα που αφορούσε τις επιδράσεις των επιδοτήσεων στην παραγωγικότητα, οι Τζελέπης, Σκούρας, Τσεκούρας και Δημαρά (2006), βρήκαν ότι οι επιδοτήσεις βελτιώνουν την τεχνική αποτελεσματικότητα, γεγονός που συνεπάγεται μείωση των αναποτελεσματικοτήτων που αφορούν την παραγωγή αλλά και τη λειτουργία κάτω από το μέσο όρο κόστους παραγωγής.

Από την άλλη πλευρά όμως, είναι προφανές ότι η ανεξέλεγκτη χορήγηση κρατικών ενισχύσεων πολλές φορές προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Συνεπώς, βασικό στοιχείο της πολιτικής είναι ο κοινοτικός έλεγχος των κρατικών ενισχύσεων και ο μετριασμός των ενεργειών εκείνων που στρεβλώνουν αδικαιολόγητα τον ανταγωνισμό στην Ε.Ε.

Επιπλέον, και άλλες δυσκολίες είναι η γραφειοκρατία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες κατά την έναρξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας ή/ και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, δυσκολίες που προέρχονται από το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές-ασφαλιστικές επιβαρύνσεις για τους αυτοαπασχολούμενους, δυσκολίες στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και διεθνώς. Επιπρόσθετα, υπάρχουν προβλήματα γεωγραφικού αποκλεισμού, έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης,



εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης και τέλος το μεγάλο ρίσκο που πρέπει να πάρει για να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά.

## **Κεφάλαιο 5 «Περιφερειακή Πολιτική στην Ευρωπαϊκή Ένωση»**

### **5.1 Εισαγωγή**

Η ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική έχει παρελθόν δεκαετιών, αν και δεν αποτέλεσε μέριμνα της ΕΟΚ από την ίδρυσή της. Αυτό, γιατί η ιδρυτική της Συνθήκη (Συνθήκη της Ρώμης, 1957) δεν προέβλεπε επίσημη περιφερειακή πολιτική παρά μόνο ορισμένες αποσπασματικές δράσεις, προς όφελος και προστασία κάποιων ευρωπαϊκών περιοχών. Ως γένεση της περιφερειακής πολιτικής συνήθως θεωρείται η ίδρυση του σχετικού χρηματοδοτικού μέσου, που αναλαμβάνει την εφαρμογή της, σχεδόν δυο δεκαετίες μετά την ίδρυση της Κοινότητας. Πρόκειται για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), που ιδρύθηκε το 1975 με τον Κανονισμό ΕΟΚ 724/75, ο οποίος έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές με την πάροδο των χρόνων. Η ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική έλαβε ουσιαστική μορφή με την ένταξή της στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (1986), η οποία τροποποίησε την ιδρυτική συνθήκη, και στη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Μάαστριχτ, 1992), η οποία επισημοποίησε τον χωρικό προστατευτισμό ως πολιτική, αλλά και τη ρήξη της Ένωσης με τις φιλελεύθερες αρχές της Ιδρυτικής Συνθήκης της Ρώμης (Μαραβέγιας, 2001).

Η ελληνική εμπλοκή με την ευρωπαϊκή περιφερειακή πολιτική ξεκινά ουσιαστικά με την τροποποίηση του κανονισμού λειτουργίας του ΕΤΠΑ, που προκλήθηκε από την είσοδο της Ελλάδας στην ΕΟΚ (1981). Το σύστημα χρηματοδοτήσεων, το οποίο βασιζόταν στις επιχορηγήσεις, χρειάστηκε αναθεώρηση, έτσι ώστε να συμπεριλάβει και την Ελλάδα στους δικαιούχους των κοινοτικών πόρων (Κανονισμός ΕΟΚ 214/79). Η

αμέσως επόμενη περίοδος, που χαρακτηριζόταν από τη ψυχρότητα των σχέσεων της ελληνικής κυβέρνησης με τη τότε ΕΟΚ, χαρακτηρίστηκε από την αποστολή, από την ελληνική κυβέρνηση προς τις Βρυξέλλες, του γνωστού μνημονίου (19 Μαρτίου 1982). Σύμφωνα με αυτό το κείμενο, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα όφειλε να λάβει υπόψη την ιδιαιτερότητα της κατάστασης στην Ελλάδα και, συγκεκριμένα, το γεγονός ότι ο ελεύθερος ανταγωνισμός, τον οποίο πρέσβευε ως βασική αρχή η Συνθήκη της Ρώμης, θα επέτεινε τις χωρικές ανισότητες, καθώς και το ότι οι πόροι που προβλέπονταν για τις φτωχότερες περιφέρειες δεν κρίνονταν αρκετοί για ουσιαστική αλλαγή της κατάστασης αυτής (Μαραβέγιας, 2006).

## **5.2 Κοινοτικά Προγράμματα**

Κάνοντας μια ανασκόπηση όσο αφορά τη συμμετοχή της Ελλάδας στα κοινοτικά προγράμματα, θα πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρουμε τη συμμετοχή της στα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ). Τα ΜΟΠ, απευθύνθηκαν, εκτός από την Ελλάδα όπως προαναφέραμε, και στην Ιταλία και τη Νότια Γαλλία, αποσκοπώντας στην ανάπτυξη των μεσογειακών περιφερειών, οι οποίες προβλέπονταν να πληγούν από την είσοδο των κρατών της Ιβηρικής Χερσονήσου (Ισπανίας και Πορτογαλίας) στην ΕΟΚ, το 1986. Έτσι, τα ΜΟΠ αποτέλεσαν την πρώτη μεγάλου εύρους δράση, με σκοπό την ενίσχυση συγκεκριμένων περιφερειών και την πρώτη μεγάλη σχετικά χρηματοδότηση της ΕΟΚ προς την Ελλάδα υπό τη μορφή αναπτυξιακών προγραμμάτων. Η αποτελεσματικότητα όμως των ΜΟΠ ήταν εξαιρετικά περιορισμένη για διάφορους λόγους, όπως η ανέτοιμη Δημόσια Διοίκηση, να διαχειριστεί τέτοιου είδους καινοτόμες δράσεις (Μαραβέγιας, 2001). Σε κάθε περίπτωση, τα ΜΟΠ, αποτέλεσαν πρόδρομο των Κοινοτικών Πλαισίων

Στήριξης (ΚΠΣ), τα οποία ήταν δράσεις ακόμη μεγαλύτερου εύρους και σημασίας.

Χαρακτηριστικά θα λέγαμε ότι το πρώτο ΚΠΣ που αφορούσε στην προγραμματική περίοδο 1988-1993, θεσμοθέτησε κάποιες βασικές αρχές που αφορούσαν τη μορφή των παρεμβάσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων. Ειδικότερα, πρόκειται για την αρχή της συγκέντρωσης (των πόρων κατά προτεραιότητα στις περιφέρειες με την ουσιαστικότερη ανάγκη), του προγραμματισμού (πολυετών προγραμμάτων ανάπτυξης), της εταιρικής σχέσης (συνεργασίας μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κράτους μέλους) και της προσθετικότητας (των πόρων της Ε.Ε και των αντίστοιχων πόρων των κρατών-μελών).

Την περίοδο 1994-1999, εμφανίστηκε το δεύτερο ΚΠΣ, το οποίο χαρακτηρίστηκε από μεγαλύτερη έμφαση σε έργα υποδομής εθνικής σημασίας που ενισχύουν την εξωστρέφεια της οικονομίας και τη γενικότερη διασύνδεση της χώρας μας με το εξωτερικό<sup>7</sup>. Επιπλέον, δόθηκε προτεραιότητα στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης μέσα από ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων και με κύριο στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αναβάθμιση του περιβάλλοντος και τη δημιουργία καλύτερων συνθηκών διαβίωσης στα αστικά κέντρα.

Την εφαρμογή του δεύτερου ΚΠΣ δυσχέρανε, όμως, μία σειρά προβλημάτων και δυσλειτουργιών που αφορούσαν τους μηχανισμούς διαχείρισης και υλοποίησης, οι οποίοι δεν ήταν επαρκείς για να αντιμετωπίσουν μία αυξημένη κλίμακα παρεμβάσεων. Παράλληλα, όμως, προέκυψαν πολύτιμες εμπειρίες που υπέδειξαν την ανάγκη ένταξης της προσπάθειας ώστε να ικανοποιηθούν οι ποιοτικές και

---

<sup>7</sup> Πηγή: <http://www.hellaskps.gr/1986-1999.htm>

ποσοτικές απαιτήσεις αυτής της εμβέλειας παρεμβάσεων. Έτσι, το δεύτερο ΚΠΣ δημιούργησε τις προϋποθέσεις για μεγαλύτερη απόδοση της αναπτυξιακής προσπάθειας της χώρας η οποία συνεχίζεται και κατά την περίοδο 2000-2006.

Με αυτό τον τρόπο γεννιέται το τρίτο ΚΠΣ, για τη χρονική περίοδο 2000-2006 και το οποίο αποτέλεσε το μεγαλύτερο αναπτυξιακό πρόγραμμα της Ελλάδας. Πρόκειται για ένα φιλόδοξο πρόγραμμα που ανταποκρίνεται στις συνθήκες ανταγωνισμού που αντιμετώπισε η Ελλάδα στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον και της επέτρεψε να ολοκληρώσει όλα εκείνα τα έργα και τις παρεμβάσεις που ήταν καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξή της.

Το τρίτο ΚΠΣ είναι το προϊόν της συμφωνίας, στην οποία κατέληξαν η Ελληνική Κυβέρνηση και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις κοινοτικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2000-2006. Καταρτίστηκε με βάση το Σχέδιο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το οποίο υποβλήθηκε από την Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το κείμενο του τρίτου ΚΠΣ υπογράφηκε τον Νοέμβριο του 2000 (E2000 3405/28-11-2000) και αναθεωρήθηκε τον Δεκέμβριο του 2004 (E2004 2412/3-12-04), τον Δεκέμβριο του 2005 (E2005 4788 τελικό /12-12-05) και τον Δεκέμβριο του 2006 (E2006 6419 τελικό 7-12-06), και το οποίο περιλάμβανε τα ακόλουθα στοιχεία:

§ Τους άξονες προτεραιότητας για τη δράση των κοινοτικών διαρθρωτικών ταμείων.

§ Τη συνοπτική περιγραφή των επιχειρησιακών προγραμμάτων με τους ειδικούς στόχους και τις προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί.

§ Το ενδεικτικό σχέδιο χρηματοδότησης που προσδιορίζει για κάθε άξονα και για κάθε έτος το ποσό των συνολικών κονδυλίων που προβλέπονται.

§ Τις διατάξεις εφαρμογής του τρίτου ΚΠΣ.

Ειδικότερα, οι στόχοι-προτεραιότητες του τρίτου ΚΠΣ εστιάζονταν σε επενδύσεις στο φυσικό, ανθρώπινο και γνωστικό κεφάλαιο, που μπορούσαν να συμβάλουν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην εμβάθυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα, όπως:

§ Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και προώθηση της απασχόλησης.

§ Ανάπτυξη του συστήματος μεταφορών (οδικές, σιδηροδρομικές, αστικές μεταφορές, αερολιμένες, λιμένες, συνδυασμένες μεταφορές και εμπορευματικά κέντρα, ασφάλεια).

§ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με στόχο την αειφόρο ανάπτυξη.

§ Αγροτική ανάπτυξη και αλιεία.

- § Ποιότητα ζωής (παρεμβάσεις που αφορούν στο περιβάλλον και στη φυσική κληρονομιά, στον πολιτισμό και στον τομέα της υγείας-πρόνοιας).
- § Κοινωνία της πληροφορίας (παρεμβάσεις που αφορούν τομείς όπως εκπαίδευση, πολιτισμό, δημόσια διοίκηση, υγεία και πρόνοια, περιβάλλον, απασχόληση, ψηφιακή οικονομία, επικοινωνίες).
- § Περιφερειακή ανάπτυξη (με στόχο την μείωση των αποκλίσεων ανάπτυξης μεταξύ των περιφερειών, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και την αύξηση της απασχόλησης) .

Για την επίτευξη των στόχων του τρίτου ΚΠΣ καταρτίστηκαν και υλοποιήθηκαν 25 Επιχειρησιακά Προγράμματα εκ των οποίων τα 11 ήταν Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και αφορούσαν τις εθνικές τομεακές πολιτικές, τα 13 ήταν Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ένα για κάθε μία από τις 13 διοικητικές περιφέρειες της χώρας μας και στα οποία είχε κατανεμηθεί το 1/3 περίπου των διαθέσιμων πιστώσεων για την περίοδο 2000-2006, και τέλος 1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Τεχνική βοήθεια» που στόχο είχε να ενδυναμώσει, να στηρίξει και να βελτιώσει το σύστημα διαχείρισης, παρακολούθησης και ελέγχου του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Οι συνολικοί χρηματοδοτικοί πόροι του τρίτου ΚΠΣ και του Ταμείου Συνοχής ανήλθαν σε 48,30 δις ευρώ και η συνολική δημόσια δαπάνη ανήλθε σε 37,67 δις ευρώ. Τέλος, θα λέγαμε ότι το τρίτο ΚΠΣ βοήθησε ουσιαστικά να παγιωθεί στην Ελλάδα μια αειφόρος ανάπτυξη, η οποία είναι αναγκαία στις μέρες μας.

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ), ακολούθησε μετά το τρίτο ΚΠΣ, και αφορά τη προγραμματική περίοδο 2007-2013. Το ΕΣΠΑ (αναλύεται στην παράγραφο 5.3), αποτελεί το έγγραφο αναφοράς για το προγραμματισμό των Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε εθνικό επίπεδο για την περίοδο 2007-2013.

### 5.3 Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ)



Όπως προαναφέραμε το ΕΣΠΑ, εφαρμόζεται στις μέρες μας και ειδικότερα μέχρι το έτος 2013. Το ΕΣΠΑ είναι μια δέσμη προγραμμάτων χρηματοδότησης της ελληνικής οικονομίας από την Ε.Ε, μέσω παρεμβάσεων με στόχο την πραγματική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας και του ελληνικού επιπέδου διαβίωσης με τους μέσους ευρωπαϊκούς όρους.

Στόχος είναι τώρα η απορροφητικότητα του ΕΣΠΑ να φτάσει στο 18%, εφόσον μέσα στον Νοέμβριο βρισκόταν στο 14,5%, όπως δήλωσε στο υπουργικό συμβούλιο ο υπουργός Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας Μ. Χρυσοχοϊδης, σύμφωνα με τα σχετικά δημοσιεύματα του Τύπου. Ήδη επιχειρείται περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών σε συνεργασία με τα υπουργεία Δικαιοσύνης, Πολιτισμού και Περιβάλλοντος, με σκοπό να «ξεμπλοκάρουν» μεγάλα έργα, αλλά και να επιταχυνθούν οι διαδικασίες για το σύνολο των έργων.

Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το ΕΣΠΑ στην αύξηση της απορροφητικότητάς του από την ελληνική επιχειρηματικότητα οφείλονται σε δικαστικές εμπλοκές, καθυστερήσεις



στην περιβαλλοντική αδειοδότηση, στο υψηλό κόστος των απαλλοτριώσεων και ορισμένες φορές στις αντιδράσεις των τοπικών κοινωνιών. Οι δράσεις απλοποίησης, επιτάχυνσης, συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας των προγραμμάτων και, όπου χρειαστεί, ακόμα και παρεμβάσεις είναι ο τρόπος για να αξιοποιηθούν από την αγορά τα περισσότερα κονδύλια.

Η υστέρηση του ΕΣΠΑ αποδίδεται, σύμφωνα με την αγορά, στις φειδωλές εκταμιεύσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων αλλά και στην προβληματική υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων, με βασικότερο πρόβλημα όχι τόσο τη χαμηλή απορροφητικότητα των κονδυλίων, όσο την κατεύθυνση των απορροφήσεων, καθώς μεγάλα έργα υποδομής και διαρθρωτικά προγράμματα που έχουν τη δυνατότητα να κινήσουν την ανάπτυξη παραμένουν καθηλωμένα.

Επιπλέον ανολοκλήρωτα έργα λόγω αστοχιών –ακόμη και ώριμα (κληρονομιά από το παρελθόν) –επαναξιολογούνται. Το υπουργείο Ανάπτυξης επιδιώκει μέσω της νέας αναθεώρησης την ενίσχυση των αξόνων του ΕΣΠΑ που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αξιοποίηση κονδυλίων για επιχειρηματική δράση στην περιφέρεια. Η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», σε συνδυασμό με την ενίσχυση της περιφερειακής διάστασης του ΕΣΠΑ, αποτελεί τη μεγάλη ευκαιρία για την αυτοδιοίκηση και την αξιοποίηση των κονδυλίων σε στοχευμένες δράσεις. Μέρος των ενεργειών αναθεώρησης του ΕΣΠΑ, λοιπόν, αφορά τη χρηματοδότηση έργων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της αστικής ανάπτυξης (μέσω των ταμείων Jessica και Jeremie), την ενίσχυση της αειφορίας και την εξοικονόμηση ενέργειας, καθώς και την

ενίσχυση των ελεύθερων επαγγελματιών και επιχειρήσεων μέσω του αναπτυξιακού νόμου.

Εκτιμάται ότι τα νέα χρηματοοικονομικά μέσα θα κινητοποιήσουν δημόσια δαπάνη από το ΕΣΠΑ ύψους τουλάχιστον 2 δις. Ευρώ για το 2010-2011, ενώ για το 2012 και το 2013 το ποσό αυτό μπορεί να αυξηθεί σημαντικά.

Οι συνολικές επενδύσεις στην πραγματική οικονομία, που θα χρηματοδοτήσουν τα νέα ταμεία, αναμένεται να φτάσουν και να ξεπεράσουν τα 10 δις. Ευρώ την επόμενη πενταετία, και αφορούν τομείς-κλειδιά για την οικονομία και την βιώσιμη ανάπτυξη : δημιουργία επιχειρήσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας από τη νέα γενιά, ολοκληρωμένη αστική ανάπτυξη, διαχείριση του περιβάλλοντος και των απορριμμάτων, εξοικονόμηση ενέργειας και ΑΠΕ, κοινωνική συνοχή κ.ά.

Το ΕΣΠΑ περιλαμβάνει 8 τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα, τα οποία σχεδιάζουν, οργανώνουν και παρουσιάζουν παρεμβάσεις ανάλογα με τον κλάδο τον οποίο ενισχύει η καθεμιά, 5 περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν τις παρεμβάσεις στις ειδικές συνθήκες κάθε χωρικής ενότητας σχεδιασμού του ΕΣΠΑ, και τέλος 12 προγράμματα εδαφικής συνεργασίας.

Το ΕΣΠΑ και οι παρεμβάσεις του, ωφελούν την επιχειρηματικότητα που αναπτύσσεται με αργούς ρυθμούς στην Ελλάδα και λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που δημιουργούνται από το ΕΣΠΑ, χρηματοδοτούνται είτε άμεσα μέσω επιδοτήσεων, είτε έμμεσα μέσω χρηματοδότησης έργων που

αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας.

Πιο αναλυτικά σημειώνουμε ότι οι δικαιούχοι είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί ,φορείς ή επιχειρήσεις ,αρμόδιοι για την έναρξη ή την έναρξη και υλοποίηση πράξεων. Στα πλαίσια των καθεστώτων ενίσχυσης δυνάμει του άρθρου 87 της Συνθήκης ,οι δικαιούχοι είναι δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις που εκτελούν μεμονωμένο έργο και λαμβάνουν δημόσια ενίσχυση.

Τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα της προγραμματικής περιόδου 2007-2013, όπως αυτά εγκρίθηκαν επίσημα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το διάστημα Οκτωβρίου - Νοεμβρίου 2007, είναι τα εξής:

- § ΕΠ Περιβάλλον - Αειφόρος Ανάπτυξη.
- § ΕΠ Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας.
- § ΕΠ Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα.
- § ΕΠ Ψηφιακή Σύγκλιση.
- § ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- § ΕΠ Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση.
- § ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση.
- § ΕΠ Τεχνική Υποστήριξης Εφαρμογής.
- § ΕΠ Εθνικό Αποθεματικό Απροβλέπτων.

Όσο αφορά τα ΕΠ ανταγωνιστικότητα-επιχειρηματικότητα (όπου αφορούν την παρούσα εργασία), αφορούν την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος της χώρας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη

διάσταση της καινοτομίας. Επιπροσθέτως, αφορά την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων, την προώθηση επιχειρηματικής δικτύωσης και τη βελτίωση των μηχανισμών εποπτείας της αγοράς. Ενδεικτική συνολική χρηματοδότηση για αυτό το επιχειρησιακό πρόγραμμα είναι 1.291.000.000 ευρώ.

Από την άλλη πλευρά, τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα θα συμβάλλουν στην κάλυψη των εθνικών στρατηγικών στόχων συμπληρωματικά με τα τομεακά προγράμματα, με έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες κάθε χωρικής ενότητας/ Περιφέρειας. Πιο ειδικά, η Ελλάδα χωρίστηκε στις παρακάτω περιφέρειες:

- § ΠΕΠ Μακεδονίας-Θράκης.
- § ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδας-Πελοποννήσου-Ιονίων Νήσων.
- § ΠΕΠ Κρήτης και Νήσων Αιγαίου.
- § ΠΕΠ Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας-Ηπείρου.
- § ΠΕΠ Αττικής.

Σε κάθε περίπτωση, τα ΠΕΠ για όλες τις Περιφέρειες θα καλύψουν ένα κοινό κορμό παρεμβάσεων ως εξής:

- § κοινωνικές υποδομές,
- § υγεία και κοινωνική αλληλεγγύη (υποδομές νοσοκομείων και δομών κοινωνικής φροντίδας, ειδικών μονάδων, κέντρων υγείας και ανοιχτής φροντίδας, εξειδικευμένος εξοπλισμός, μέτρα ανάπτυξης και προστασίας της Δημόσιας Υγείας),
- § πολιτισμός (ενίσχυση των βασικών πολιτιστικών υποδομών, προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς),

- § έργα προσπελασιμότητας και περιβάλλοντος τοπικής κλίμακας,
- § πολιτικές βιώσιμης αστικής ανάπτυξης,
- § πολιτικές ενίσχυσης ορεινών, μειονεκτικών, νησιωτικών περιοχών.

Συνδυάζοντας τα ΕΠ Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας με τα ΠΕΠ, διαπιστώνουμε ότι τα ΕΠ εξειδικεύονται τοπικά. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί και κατανέμει τοπικά τα προβλήματα που δημιουργούνται αλλά και σκιαγραφεί τον τοπικό καταμερισμό των προτεραιοτήτων του στρατηγικού αναπτυξιακού σχεδιασμού.

Το ΠΕΠ Αττικής, θα δώσει περισσότερη έμφαση σε θέματα καινοτομίας, έρευνας για νέα τεχνολογία και σε θέματα ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Το ΠΕΠ Μακεδονίας-Θράκης δίνει προτεραιότητα σε προβλήματα εξωστρέφειας και επίσης σε προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία του τομέα ενέργειας.

Το ΠΕΠ Κρήτης-Αιγαίου, εστιάζεται περισσότερο στην εισαγωγή καινοτομίας αλλά και στην ενίσχυση της κοινωνίας της γνώσης, όπως η προσέλκυση επενδύσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Το ΠΕΠ Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας-Ηπείρου, εστιάζεται στην ανταγωνιστικότητα, την εξωστρέφεια και την καινοτομία.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι οι προτεραιότητες του ΕΣΠΑ είναι σαφώς ορισμένες. Ασαφής είναι η σχεδίαση συγκεκριμένων δράσεων χρηματοδοτικής ενίσχυσης των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό είναι ότι δράσεις που στοχεύουν στη δημιουργία υποδομών για την ενθάρρυνση της τουριστικής δραστηριότητας και τη διατήρηση και αναβάθμιση της

πολιτιστικής κληρονομιάς στις αγροτικές περιοχές, διαχωρίζονται από το ΕΣΠΑ.

#### 5.4 Προγράμματα του ΕΣΠΑ σε ισχύ

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται τα προγράμματα του ΕΣΠΑ, που αφορούν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, και τα οποία είτε πραγματοποιήθηκαν, είτε βρίσκονται ακόμη σε ισχύ ή αναμένονται να τεθούν σε ισχύ. Τα προγράμματα με την πράσινη σκίαση είναι ακόμη σε ισχύ σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.info3kps>.

**Πίνακας 1.** Προγράμματα του ΕΣΠΑ

Πρόγραμμα		Στοιχεία Προγράμματος
<b>1</b>	Υποστήριξη Νέων Επιχειρήσεων για Δραστηριότητες Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται:</li> <li>§ Νέες επιχειρήσεις έως 6 ετών από την ίδρυσή τους.</li> <li>§ Επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, χρόνου λειτουργίας και μορφής, οι οποίες δεν έχουν χρηματοδοτηθεί για έρευνα έως σήμερα.</li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από την Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού &amp; Εφαρμογής Δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 11.180.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: 4/8/09-9/11/09</li> </ul>
<b>2</b>	Υποστήριξη Ομάδων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για Δραστηριότητες Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται:</li> <li>§ Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις</li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από την Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού &amp; Εφαρμογής Δράσεων του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 23.730.000€</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αιτήσεις: 4/8/09-26/10/09</li> </ul>
3	Εξελίσσομαι 2009 – Μεσαίες Επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απευθύνεται: § Σε υφιστάμενες μεσαίες μεταποιητικές επ/σεις και επ/σεις παροχής υποστηρικτικών προς τη μεταποίηση υπηρεσιών</li> <li>• Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>• Υλοποιείται από τη Διεύθυνση Βιομηχανικών Επενδύσεων της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>• Προϋπολογισμός: 50.000.000€</li> <li>• Αιτήσεις: από 9/11/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
4	Πρωτοτυπώ 2009 – Επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απευθύνεται: § Σε υφιστάμενες μικρές και πολύ μικρές επ/σεις</li> <li>• Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>• Υλοποιείται από τη Διεύθυνση Οργάνωσης της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>• Προϋπολογισμός: 12.000.000€</li> <li>• Αιτήσεις: από 9/11/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
5	Στηρίζω 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απευθύνεται: § Σε υφιστάμενες πολύ μικρές μεταποιητικές επ/σεις</li> <li>• Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>• Υλοποιείται από τη Διεύθυνση Μικρομεσαίων Επ/σεων της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας και τον ΕΟΜΜΕΧ ΑΕ του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>• Προϋπολογισμός: 40.000.000€</li> <li>• Αιτήσεις: από 5/10/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
6	Ενίσχυση επιχειρήσεων για την υλοποίηση επενδύσεων στη ψηφιακή ασφάλεια (e-security)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απευθύνεται: § Σε επ/σεις ανεξάρτητα της νομικής τους μορφής, που ασκούν οικονομική δραστηριότητα</li> <li>• Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>• Υλοποιείται από την Ειδική</li> </ul>

		<p>Γραμματεία Ψηφιακού Σχεδιασμού του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ü Προϋπολογισμός: 10.500.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 22/4/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
7	<p>Εγγύηση και Επιδότηση Επιτοκίου Δανείων Κεφαλαίου Κίνησης Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται: <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Σε επ/σεις που ασχολούνται με το εμπόριο, υπηρεσίες, ενέργεια και φυσικούς πόρους, μεταποίηση, μεταφορές και περιβάλλον.</li> </ul> </li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από το TEMΠIME ΑΕ του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 100.000.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 12/12/08 μέχρι 8/4/09</li> </ul>
8	<p>Κουπόνια Καινοτομίας για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται: <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Σε μικρομεσαίες επ/σεις οποιασδήποτε μορφής (ατομικές, ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ΑΕ)</li> </ul> </li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από Τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 8.400.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 26/3/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
9	<p>Πρωτοτυπώ 2009 – Νέοι Επιχειρηματίες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται: <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Σε φυσικά πρόσωπα ανεξαρτήτως φύλου τα οποία έχουν γεννηθεί πριν το 1970, είναι άνεργα ή μισθωτοί ή ελεύθεροι επαγγελματίες που δεν ασκούσαν επιχειρηματική δραστηριότητα από 1/1/08 μέχρι και την ημερομηνία προδημοσίευσης του πρ/τος (17/7/09), τα οποία επιθυμούν να ιδρύσουν μικρές και πολύ μικρές επ/σεις</li> </ul> </li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Υλοποιείται από Διεύθυνση Οργάνωσης της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 8.000.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 9/11/09 μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων</li> </ul>
<b>10</b>	Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Νέων	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται: § Σε νέες και νέους, άνεργους, μισθωτούς και ελεύθερους επαγγελματίες</li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από τον ΕΟΜΜΕΧ</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 24.000.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 16/6/09 μέχρι 15/10/09</li> </ul>
<b>11</b>	Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Γυναικών	<ul style="list-style-type: none"> <li>ü Απευθύνεται: § Σε γυναίκες άνεργες, μισθωτές και ελεύθερους επαγγελματίες</li> <li>ü Όλες οι περιφέρειες.</li> <li>ü Υλοποιείται από τον ΕΟΜΜΕΧ</li> <li>ü Προϋπολογισμός: 16.000.000€</li> <li>ü Αιτήσεις: από 16/6/09 μέχρι 15/10/09</li> </ul>

## **Φωτογραφίες από σχετικές ομιλίες για προγράμματα του ΕΣΠΑ και του ΤΕΜΠΜΕ**



### **Υπογραφή Επιχειρησιακών Συμφωνιών Υλοποίησης ΕΣΠΑ 2007-2013**

*Η Υπουργός Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας κα Λούκα Τ. Κατσέλη, ο Υφυπουργός κ. Σταύρος Αρναουτάκης και ο Γ.Γ. Επενδύσεων και Ανάπτυξης Κος Γ. Πετράκος με τους 13 Γενικούς Γραμματείς Περιφερειών της χώρας κατά την υπογραφή των Επιχειρησιακών Συμφωνιών Υλοποίησης του ΕΣΠΑ στα πλαίσια της 2ης Συνεδρίασης της Διάσκεψης των Προέδρων των Επιτροπών Παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης και του Ε.Π. Αλιεία (Αθήνα, 6 Μαρτίου 2010).*

10/05/2010



### **Παρουσίαση τεσσάρων νέων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ από την Υπουργό Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας Λούκα Τ. Κατσέλη**

30/03/2010



**Σημεία ομιλίας της Υπουργού Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας Λούκας Τ. Κατσέλη στη συνέντευξη τύπου για τα προγράμματα του ΤΕΜΠΜΕ για μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

08/03/2010

## 5.5 Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης

Είναι ένα χρηματοδοτικό ίδρυμα, ένα Ταμείο που παρεμβαίνει στην οικονομία και το χρηματοπιστωτικό σύστημα παρέχοντας ενέσεις ρευστότητας σημαντικού ύψους με στόχο τη στήριξη των επιχειρήσεων.

Όπως εισηγήθηκε ο Υπουργός Περιφερειακής Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας κ. Χρυσοχοϊδης στο Υπουργικό Συμβούλιο για το Ε.Τ.Ε.Α.Ν στις 18 Νοεμβρίου 2010, είναι ένας χρηματοδοτικός μηχανισμός ο οποίος θα προκύψει από την ενσωμάτωση του ΤΕΜΠΙΜΕ, του οποίου θα αποτελεί τη μετεξέλιξη. Το σύνολο των κεφαλαίων του ΤΕΜΠΙΜΕ, ύψους άνω του 1,7 δις € θα αποτελέσει το αρχικό κεφάλαιο του ΕΤΕΑΝ. Για την ίδρυση επομένως του ΕΤΕΑΝ δεν θα απαιτηθούν νέα κεφάλαια και δε θα υπάρξει η παραμικρή επιβάρυνση του προϋπολογισμού.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής και αφού έχει ολοκληρωθεί η μετεξέλιξη του ΤΕΜΠΙΜΕ σε ΕΤΕΑΝ, το νέο ταμείο θα διαχειρίζεται τα υφιστάμενα νέα χρηματοδοτικά ταμεία ή αυτά που θα δημιουργηθούν στο άμεσο μέλλον, όπως είναι το Ταμείο Επιχειρηματικότητας, το Εξοικονομώ κατ' Οίκον, το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας. Σημαντική υποστήριξη θα δεχθεί από πόρους του ΕΣΠΑ ύψους 460 εκατ. €

Μέσω των ταμείων που θα διαχειρίζεται το ΕΤΕΑΝ θα είναι σε θέση να προσφέρει στις ελληνικές επιχειρήσεις μια σειρά έξυπνων και κατάλληλων προϊόντων, που καλύπτουν κενά της ελληνικής αγοράς όπως:

- ανακυκλούμενα δάνεια

- εγγυήσεις και αντεγγυήσεις
- συνεπενδύσεις και συμμετοχές

Ακόμα αναμένεται να αναβαθμίσει και να συμπληρώσει το υφιστάμενο χρηματοπιστωτικό σύστημα, μοχλεύοντας μέσω αυτών των προϊόντων, συνολικούς πόρους άνω των 2,5 δις € για την επόμενη διετία.

Θα προσφέρει επίσης εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, που μέχρι σήμερα ήταν σχεδόν ανύπαρκτες στη χώρα μας, όπως είναι η «υβριδική χρηματοδότηση» (mezzanine finance) των ΜΜΕ, η χρηματοδότηση αρχικών σταδίων μιας επιχείρησης (early-stage) και η χρηματοδότηση «Επιχειρηματικών Αγγέλων» (business angels).

Επιπρόσθετα, το ΕΤΕΑΝ θα ενισχυθεί στο μέλλον με τους πόρους που θα έχουν παραμείνει στα ταμεία των προγραμμάτων **JEREMIE** και **JESSICA**<sup>♦</sup>, μετά την ολοκλήρωσή τους. Οι πόροι αυτοί θα παραχωρηθούν στο ΕΤΕΑΝ και θα επανεπενδύονται, ανατροφοδοτώντας διαρκώς τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικότητας και της αστικής ανάπτυξης.

Ακόμη, το ΕΤΕΑΝ θα λειτουργεί συμπληρωματικά με τα δύο αυτά ταμεία μέχρι την ολοκλήρωσή τους, αντλώντας πολύτιμη τεχνογνωσία καθώς τα ταμεία αυτά τα διαχειρίζονται η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (JESSICA) και το Ευρωπαϊκό Επενδυτικό Ταμείο (JEREMIE).

Πιο συγκεκριμένα, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠΟΙΟ) σε συνεργασία με τον Όμιλο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕπ) προωθεί τη δημιουργία μοντέρνων χρηματοδοτικών

---

<sup>♦</sup> Αναλύεται στο Παράρτημα ΙΙ – «Χρηματοδοτικά Εργαλεία (JEREMIE, JESSICA)».

μηχανισμών κύριο χαρακτηριστικό των οποίων αποτελεί ο πολλαπλασιαστικός χαρακτήρας των διατιθέμενων κεφαλαίων η αποπληρωμή των οποίων θα οδηγήσει σε επανεπένδυσή τους σε νέες δράσεις.

## **Κεφάλαιο 6 «Case Studies-Μελέτες Περίπτωσης Χρηματοδοτήσεων των Επιχειρήσεων»**

### **6.1 Η δημιουργία-εξέλιξη των εστιατορίων TEDDI'S**

Ο κ. Καλούδης Σταύρος, άφησε την Ελλάδα και δοκίμασε τη τύχη του αρκετά μακριά από αυτήν, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Στην αρχή δυσκολεύτηκε πολύ αφού δεν γνώριζε να μιλά αγγλικά, αλλά πολύ γρήγορα κατάφερε να γίνει ένας μεγάλος επιχειρηματίας των ΗΠΑ, κάτοχος τριών μεγάλων εστιατορίων τα οποία του αποφέρουν κέρδος 2,1 εκατομμύρια δολάρια ανά χρόνο.

Για τον Καλούδη, η σκληρή δουλειά είναι ένας τρόπος ζωής, αρκετά δύσκολος αλλά αναγκαίος για επιβίωση. Ο ίδιος δούλευε σε μεγάλα εστιατόρια για πολλές ώρες της ημέρας αρχικά πλένοντας πιάτα, και συνεχίζοντας ως σερβιτόρος. Δεν τον κούρασαν όμως οι πολλές ώρες εργασίας, αφού ο Καλούδης είχε ως στόχο του να μάθει τη δουλειά, δηλαδή το πώς λειτουργεί ένα εστιατόριο από τη λάντζα μέχρι το σερβίρισμα το πιάτων. Για αυτό το λόγο πολλές φορές ήταν πρόθυμος να εκτελεί μια γκάμα εργασιών που αφορούσαν οποιοδήποτε τμήμα του εστιατορίου.

Η ικανότητά του να φέρει εις πέρας όλες τις εργασίες που του ανέθεταν, είχε αποτέλεσμα να πάρει τη θέση του διευθυντή σε ένα από τα καλύτερα εστιατόρια των ΗΠΑ. Η θέση του διευθυντή τον βοήθησε να αποταμιεύσει 11.000 δολάρια για το δικό του εγχείρημα.

## **Ø Η δημιουργία πρώτου εστιατορίου**

Ο Καλούδης, βρήκε ένα χώρο καφέ-μπαρ προς πώληση στην τιμή των 25.000 δολαρίων. Παρόλο που οικογένεια και φίλοι, πίστευαν πώς το πόσο αυτό ήταν αρκετά υψηλό για ένα καφέ-μπαρ, ο ίδιος πίστευε ότι με τα χρήματα αυτά αγοράζει ουσιαστικά την πελατεία και όχι το χώρο του καταστήματος. Μια προσέγγιση περίεργη αλλά και ταυτόχρονα σωστή.

Ο Καλούδης είχε μόνο το πόσο των 11.000 δολαρίων (ίδια κεφάλαια) και χρειαζόνταν ακόμη 15.000 δολάρια για την αγορά του καφέ-μπαρ αλλά και για τον εξοπλισμό του. Το υπόλοιπο ποσό ο ίδιος το δανείστηκε από την τράπεζα (τραπεζικό δάνειο), μια μέθοδος χρηματοδότησης αρκετά γρήγορη και σχετικά εύκολη για ένα νέο επιχειρηματία. Επίσης, προσέλαβε ένα δικηγόρο, ο οποίος ήταν γνωστός της γυναίκας του, για να τον συμβουλευτεί γύρω από νομικά ζητήματα.

Ξεκινώντας το καινούργιο του εγχείρημα ο Καλούδης, ήδη από τις πρώτες μέρες γνώρισε μεγάλη επιτυχία και οι πελάτες άρχισαν να κάνουν ουρές έξω από το κατάστημά του. Βέβαια, ο ίδιος είχε φροντίσει να διαφημίσει ότι το μενού είχε εμπλουτιστεί, το σέρβις του εστιατορίου είχε βελτιωθεί και κατάφερε επίσης να αποκτήσει μια οικειότητα με τους πελάτες αποκαλώντας τους με το όνομά τους.

## **Ø Η δημιουργία δεύτερου εστιατορίου**

Η μεγάλη επιτυχία του Καλούδη, κατάφερε να κεντρίσει το ενδιαφέρον ενός ιδιοκτήτη του Εμπορικού Κέντρου Σάουθγκέϊτ, προσφέροντας στον πρώτο μια θέση καταστήματος μέσα στο εμπορικό. Για ακόμη μια φορά φίλοι και οικογένεια, θεώρησαν πως δεν θα έπρεπε

να μετακομίσει το πρώτο κατάστημα, αφού ήδη παρουσίαζε μεγάλη επιτυχία. Ο Καλούδης όμως είχε διαφορετικά σχέδια.

Αποφάσισε για ακόμη μια φορά να κάνει αυτό που θεωρούσε εκείνος σωστό. Υπολόγιζε ότι θα χρειαζόταν 12.000 δολάρια για την εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού και επίπλων (τραπέζια, καρέκλες). Στα σχέδιά του όμως δεν ήταν η πώληση του πρώτου του εστιατορίου, αλλά από τη μια η διατήρησή του και από την άλλη η αναζήτηση κεφαλαίου για την έναρξη του δεύτερου εστιατορίου. Για την εξεύρεση κεφαλαίου, ο Καλούδης πούλησε το σπίτι του για 40.000 δολάρια (ίδια κεφάλαια) και επιπλέον πήρε τραπεζικό δάνειο 80.000 δολάρια, χρησιμοποιώντας ως εγγύηση την αξία του πρώτου του εστιατορίου.

### **Ø Μειωμένη Πελατεία**

Με το άνοιγμα του δεύτερου εστιατορίου του, ο Καλούδης δεν πήρε την επιτυχία που ανέμενε. Το πρόβλημα το εντόπισε στην πελατεία του, η οποία πίστευε ότι ήταν διαφορετική από εκείνη του πρώτου εστιατορίου. Για να καταφέρει να δώσει λύση στο πρόβλημά του, αντάλλαξε απόψεις με επιχειρηματίες του εμπορικού κέντρου, καθώς επίσης και με τους πελάτες του εστιατορίου. Αποτέλεσμα των παραπάνω ενεργειών του ήταν να καταλάβει πως η πελατεία του ήταν στην πλειοψηφία της οικογένειες με μεσαίο οικογενειακό εισόδημα. Έτσι, αποφάσισε να πάρει μερικά μέτρα:

- § Άλλαξε την ονομασία του εστιατορίου από Ted's σε Teddi' s για να ακούγεται πιο ωραία στα αυτιά των παιδιών και των γονέων, και



§ Αναβάθμισε την ποιότητα του μενού, δίνοντάς του γεύσεις που θύμιζαν περισσότερο σπιτικές.

Παρόλο τις αλλαγές που πραγματοποίησε, τα κέρδη του εστιατορίου δεν αυξήθηκαν. Τα κέρδη αυξήθηκαν όταν ο Καλούδης πήρε τραπεζικό δάνειο 30.000 δολάρια για να βάλει στο εστιατόριο μοκέτα και να αναβαθμίσει τη κουζίνα του. Αυτό μας δείχνει πως η εικόνα του εστιατορίου αλλά και η ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα σε αυτό παίζει σημαντικό ρόλο, αν όχι τον πρωταρχικό, για την επιτυχία (κέρδη) του εστιατορίου.

### Ø Η δημιουργία τρίτου εστιατορίου-Ευκαιρίες

Ένας ακόμη επιχειρηματίας-σχεδιαστής ενός εμπορικού κέντρου του Παρματάουν, ζήτησε από τον Καλούδη να ανοίξει ένα εστιατόριο μέσα στο εμπορικό αυτό κέντρο. Αυτή τη φορά ο Καλούδης δέχτηκε την πρόταση αλλά με την προϋπόθεση ότι ο σχεδιαστής θα βοηθούσε στη χρηματοδότηση του εστιατορίου. Ο δεύτερος είπε το ναι, και έτσι η δημιουργία ενός εστιατορίου Ted's μέσα στο εμπορικό Παρματάουν, ήταν πια πραγματικότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία του φάνηκε ήδη από τις πρώτες μέρες λειτουργίας του.

Αυτή η επιτυχία παρότρυνε έναν άλλο σχεδιαστή εμπορικού κέντρου του Ρίτςμοντ, να ζητήσει από τον Καλούδη, να αναλάβει ένα χρεοκοπημένο εστιατόριο, το οποίο είχε κλείσει λειτουργώντας μόνο για 6 μήνες. Επιπλέον, προσέφεραν στον Καλούδη, τον μηχανολογικό εξοπλισμό και τα έπιπλα για 25.000 δολάρια. Ο Καλούδης όμως υπολόγιζε ότι θα χρειαζόταν ακόμη 175.000 δολάρια για να διαμορφώσει το εστιατόριο σύμφωνα με τα δικά του πιστεύω. Για μία ακόμη φορά, ο

Καλούδης ρίσκαρε και πέτυχε. Βέβαια, το τρίτο του εστιατόριο χρειάστηκε περίπου 3 χρόνια για να μπορέσει να φτάσει την επιτυχία των δυο προηγούμενων.

### **Ø Η επιτυχία**

Όταν ένας δημοσιογράφος ρώτησε τον Καλούδη πιο ήταν τον μυστικό της επιτυχίας του, εκείνος απάντησε η ικανοποίηση του πελάτη. Ο ίδιος έκανε έρευνα αγοράς και κατάφερε να εντοπίσει το τι ακριβώς ζητούσαν οι πελάτες και να τους το προσφέρει. Οι ίδιοι είχαν ανάγκη από ένα σπιτικό φαγητό μαζί με τη σωστή τιμή, καλό και ευγενικό σέρβις, καθώς επίσης ένα καθαρό μαγαζί με οικογενειακή-ζεστή ατμόσφαιρα.

Επιπρόσθετα, για την επιτυχία βοήθησε και η στήριξη κυρίως από τη γυναίκα του αλλά και από φίλους. Ο ίδιος δίνει ακόμη μεγάλο ενδιαφέρον σε οικονομικά μεγέθη όπως το κόστος μισθοδοσίας ως ποσοστό προσόδων, με πλήρη ανάλυση ανά εστιατόριο και ανά μήνα και τα έσοδα πωλήσεων και κέρδη πριν από το φόρο, με πλήρη ανάλυση ανά εστιατόριο για τα τελευταία 17 χρόνια. Το τελευταίο μας δείχνει ότι ο Καλούδης, ως επιχειρηματίας έχει το χάρισμα να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά όλα τα οικονομικά και των τριών του εστιατορίων.

### **Ø Η οργάνωση**

Η επιχείρηση του Καλούδη, χαρακτηρίζεται ως Ανώνυμη Εταιρία, η οποία επιτρέπει μέχρι και 35 μετόχους, αλλά στη συγκεκριμένη περίπτωση ο Καλούδης έχει στην κατοχή του 1400 μετοχές, σε σύνολο 1500 μετοχών, ενώ τις υπόλοιπες 100 τις κατέχει η κόρη του.

Εκτός από την επιχείρηση αυτή ο Καλούδης έχει άλλες 4 εταιρίες. Η Ανώνυμη Εταιρία λειτουργεί ως εταιρία διαχείρισης, ενώ οι άλλες ως εταιρίες εκμετάλλευσης. Για τον Καλούδη, όλα λειτουργούν ως οικογενειακή επιχείρηση, αφού στη διεύθυνση και των πέντε εταιριών, βασίζεται μόνο σε 4 ανθρώπους, τη γυναίκα του, την κόρη του, το γαμπρό του και φυσικά στον εαυτό του.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί ο Καλούδης είναι συνολικά 190 άτομα. Ο ίδιος ισχυρίζεται πως προσλαμβάνει τους καλύτερους και όχι φθηνό προσωπικό, έτσι ώστε να κρατά την ποιότητα των υπηρεσιών σε υψηλό επίπεδο.

## Ø Απόδοση

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό το οποίο ελέγχει ο Καλούδης είναι η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, ξέρουν εξ αρχής τις αρμοδιότητές τους και για αυτές ανταμείβονται πολύ καλά, π.χ. τα άτομα εκείνα που πλένουν πιάτα ανταμείβονται με 6 δολάρια ανά ώρα.

Επιπλέον, ο ίδιος πιστεύει ότι πρέπει να συμπεριφέρεσαι στους υπαλλήλους σου «ανθρώπινα». Ακόμη, προσπαθεί να χτίσει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους υπαλλήλους του, και φτάνει ακόμη και στο σημείο να δανείζει χρήματα σε αυτούς όταν το έχουν ανάγκη. Ο Καλούδης λέει ότι δεν νευριάζει όταν οι υπάλληλοί του κάνουν λάθη στη δουλειά τους, αντιθέτως προσπαθεί να τους εξηγήσει με ήρεμο τρόπο που ακριβώς έγινε το λάθος και πώς θα το διορθώσουν.

Ο Καλούδης εφαρμόζει μια πολιτική, με την οποία οι διευθυντές των εστιατορίων του δεν μπορούν να απολύσουν κανένα υπάλληλο εάν

πρώτα δεν ερωτηθεί ο ίδιος. Όλοι του οι υπάλληλοι είναι ασφαλισμένοι, τους παρέχεται ιατροφαρμακευτική κάλυψη, πληρωμένες διακοπές, ασφάλιση διακοπής εργασίας καθώς επίσης και μερίδιο επί των κερδών (bonus). Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι οι διευθυντές των εστιατορίων του, πέρασαν πρώτα από όλες τις βαθμίδες των τμημάτων, μέχρι να φτάσουν στην ανώτερη ιεραρχική θέση.

## Ø Στόχοι

Αναπολώντας στο παρελθόν, ο Καλούδης λέει: «Ήξερα τι ήθελα να κάνω και το έκανα. Τα επιτεύγματα μου μιλούν από μόνα τους και η πίστωση μου είναι απεριόριστη. Κανένας δεν με ρωτά πότε θα πληρώσω. Αντίθετα, με ρωτούν πόσα θέλω». Κοιτάζοντας το μέλλον, ο Καλούδης έχει θέσει ένα στόχο 5 εκατομμυρίων δολαρίων σε έσοδα μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια-δηλαδή μία αύξηση 2,1 εκατομμυρίων δολαρίων σε σχέση με το έτος 1990. Για να μπορέσει να πετύχει αυτό το στόχο, ίσως χρειασθεί να προσθέσει δύο ακόμη εστιατόρια στο στόλο του, αλλά προς το παρόν έχει κάποιες επιφυλάξεις που σχετίζονται με τις μελλοντικές αυτές επεκτάσεις. Πρώτον, η οικογένεια του αντιτίθεται στην ιδέα της «επέκτασης» και δεύτερον, ο Καλούδης (53 ετών σήμερα) εκπαιδεύει την κόρη και το γαμπρό του για να αναλάβουν την επιχείρησή του.

Προς το παρόν, ο Καλούδης συνεχίζει να δέχεται προτάσεις για επέκταση. Δύο ακόμη σχεδιαστές εμπορικών κέντρων θέλουν να ανοίξει ο Καλούδης τα μελλοντικά του εστιατόρια στα κέντρα που ανεγείρουν. Ένα από αυτά θα γίνει το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο στην πολιτεία περιλαμβάνοντας 260 καταστήματα.

## **6.2 Δέλτα 2002<sup>8</sup>: Ένας πολύπλοκος όμιλος τροφίμων**

Η Δέλτα Α.Ε. ξεκίνησε το 1952 ως μια οικογενειακή επιχείρηση. Μέσα σε μια πεντηκονταετία κατέκτησε την πρώτη θέση όσο αφορά στο σύνολο του ενεργητικού και τα ίδια κεφάλαια και τη δεύτερη θέση μετά τη Nestle Ελλάς Α.Ε. όσο αφορά της πωλήσεις στο κλάδο τροφίμων.

### **Ø Η πορεία της Δέλτα έως το 1980**

Η Δέλτα ιδρύθηκε από τον κ. Αριστείδη Δασκαλόπουλο σαν μια μικρή επιχείρηση με επίκεντρο την αγορά γάλακτος και γιαουρτιού στην Αθήνα. Το 1965, γίνεται μεταφορά της στον Ταύρο, διότι δημιουργήθηκε ανάγκη μεγάλης μονάδας παστερίωσης γάλακτος. Η συνολική επένδυση ανήλθε στα 5.870€

Το 1972 δημιουργείται ένα νέο εργοστάσιο για να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες της αγοράς και το 1976 η Δέλτα εισέρχεται στην αγορά παγωτού. Το 1978 είναι χρονιά-σταθμός για την επιχείρηση. Η επιβολή διατίμησης στο γάλα οδηγεί στο κλείσιμο της γραμμής παραγωγής γάλακτος του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της, της ΕΒΓΑ. Αυτό οδηγεί την ίδια σε σχεδόν απόλυτη κυριαρχία στο χώρο του παστεριωμένου γάλακτος.

### **Ø 1980: Η αναδιάρθρωση και η εδραίωση**

Το 1984, βλέποντας τις ευκαιρίες στο περιβάλλον, αλλά και τις απειλές του ανταγωνισμού από την είσοδο της Ελλάδας στην ΕΟΚ, ξεκινά μια προσπάθεια ριζικής αναδιάρθρωσης της εταιρίας και

---

<sup>8</sup> Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, σελ. 311-324.

διείσδυσής της όχι μόνο σε νέα προϊόντα, αλλά και σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Το 1985-1989 λανσάρονται μια σειρά από πρωτοποριακά προϊόντα για την Ελλάδα, όπως το Φρέσκο γάλα Δέλτα, Milko, χυμός Life, Milcafe, Φρέσκια κρέμα γάλακτος.

Το 1988, επεκτείνεται στον κλάδο των κατεψυγμένων λαχανικών με την αγορά της ΚΥΡΙΤΣΗΣ. Η εταιρία παίρνει το όνομα FROZA και καταφέρνει να κατακτήσει καλή θέση στην αγορά. Τέλος, το 1989 εισέρχεται στην αγορά χυμών, ενώ παράλληλα εξαγοράζει την εταιρία παραγωγής και διακίνησης ζωοτροφών ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ ΕΛΛΑΣ ΕΒΕΕ.

### **Ø 1990: Τρίτη φάση ανάπτυξης**

Η Δέλτα έως το 1990 επικεντρώθηκε κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη και εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά, με στόχο να γίνει ο ηγέτης της γαλακτοβιομηχανίας. Η εξέλιξή της και τα μερίδια των προϊόντων της δείχνουν ότι ο στόχος αυτός έχει επιτευχθεί. Έτσι, την επόμενη δεκαετία, αρχίζει η προσπάθεια διεθνούς επέκτασης, με στόχο να γίνει ηγέτης στη Βαλκανική αγορά.

Η Δέλτα, προσπαθεί να ξεπεράσει τα σύνορα της ελληνικής αγοράς, δράττοντας την ευκαιρία των αναπτυξιακών νόμων του κράτους, που πριμοδοτούν με 311 εκατομμύρια ευρώ τον κλάδο τροφίμων και ποτών. Η ευρωπαϊκή προοπτική προβάλλει ως πρόσκληση. Η επιχείρηση επεκτείνεται αρχικά στα Βαλκάνια και στη Δυτική Ευρώπη. Εν συντομία, παρουσιάζουμε τις κινήσεις της Δέλτα, με βάση τη χρονολογική σειρά που συνέβησαν:

## **Û 1990-1992: 1<sup>η</sup> προσπάθεια επέκτασης διεθνώς**

Το 1990 η Δέλτα εισέρχεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Με αυτή της την κίνηση αντλεί 44 εκατομμύρια ευρώ σε ίδια κεφάλαια, και με αυτό τον τρόπο ενισχύει την υγιή οικονομική της δομή και διευρύνει τις δυνατότητες της για επενδύσεις. Το 1991 αρχίζει η κατασκευή ενός νέου εργοστασίου γιαουρτιού και παγωτού στην Ελλάδα και άλλων στο εξωτερικό.

## **Û 1993: Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και έναρξη συνεργασιών με ξένες εταιρίες**

Η συνεργασία της Δέλτα με ξένες εταιρίες της προσφέρει τεχνογνωσία και ευκολότερη πρόσβαση στις ξένες αγορές. Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής η Δέλτα συνεργάζεται με τη Danone (εταιρία γαλακτοκομικών προϊόντων) και τη Milko για τη παραγωγή χυμών και την κάλυψη αναγκών των αγορών της Ελβετίας, της Ιταλίας και της Γαλλίας.

Επιπλέον, ιδρύεται μεικτή εταιρία παραγωγής και διάθεσης παγωτού στη Βουλγαρία, με την επωνυμία Delvip, όπου από εκεί πραγματοποιούνται εξαγωγές στην Αλβανία. Ακόμη, η Δέλτα αποκτά το 6% της εταιρίας Chipita International.

## **Û 1994: Διείσδυση σε νέες αγορές**

Η Δέλτα αγοράζει, μαζί με την Παπαστράτος, την εταιρία Μπάρμπα Στάθης, η οποία συγχωνεύεται με τη Froza και δημιουργείται η «Γενική Τροφίμων». Επιπλέον, εγκαινιάζει αυτοματοποιημένο

εργοστάσιο γιαούρτης αξίας 52,8 εκατομμυρίων ευρώ και έτσι μπαίνει και στην αγορά του τυποποιημένου γιαουρτιού, όπου κατάφερε να κερδίσει μερίδιο της τάξης 33% μέσα σε ένα χρόνο.

#### **Û 1995: Ολοκλήρωση των επενδύσεων**

Η Δέλτα ολοκληρώνει ένα από τα μεγαλύτερα ιδιωτικά επενδυτικά προγράμματα που έχουν ποτέ πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και δημιουργεί μια από τις πιο σύγχρονες υποδομές παραγωγής γαλακτοκομικών και χυμών στην Ευρώπη. Εγκαινιάζει το νέο πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο παραγωγής γάλακτος και χυμών στον Ταύρο Αττικής, αξίας επένδυσης 49,8 εκατομμύρια ευρώ, όπου το 80% της δαπάνης καλύφθηκε με ίδια κεφάλαια της Δέλτα.

#### **Û 1998: Κυκλοφορία προϊόντων Δέλτα-Danone στην αγορά**

Λανσάρονται τα προϊόντα νέας γενιάς, με το «πάντρεμα» δύο τεχνολογιών: της Danone και της Δέλτα. Στόχος των επόμενων ετών είναι η κατάκτηση ειδικών αγορών μέσα από την τεχνολογία της Danone. Παράλληλα τίθεται σε λειτουργία το νέο εργοστάσιο παραγωγής παγωτού στη Σερβία, συνολικής επενδυτικής αξίας 38,1 εκατομμύρια ευρώ, το οποίο πραγματοποιεί και εξαγωγές στη Βοσνία, την ΠΓΔΜ και τη Ρουμανία.

#### **Û 1999: Δημιουργία της πρώτης φάρμας νέας γενιάς**

Από την 01/01/2000 η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος μετατρέπεται σε εταιρία συμμετοχών (Holding), με την επωνυμία Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε. Αυτή κατέχει πλέον το σύνολο των μετοχών των δύο



θυγατρικών (Δέλτα Τροφίμων και Δέλτα Παγωτού) και την πλειοψηφία της Γενικής Τροφίμων Α.Ε.

Η Δέλτα εισέρχεται στη βιομηχανική κτηνοτροφία για τον έλεγχο πρώτων υλών, με τη δημιουργία της πρώτης Φάρμας Νέας Γενιάς στην Κομοτηνή με εγκαταστάσεις που έχουν προβλεφθεί να στεγάζουν 500 αγελάδες. Το σύνολο της επένδυσης ανέρχεται σε 1,5 εκατομμύριο ευρώ.

Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ιδρύεται στη Ρουμανία εμπορική και παραγωγική εταιρία με την επωνυμία Delta Romania S.A. Πραγματοποιείται επίσης από όμιλο επενδυτών εξαγορά της εταιρίας Παγωτά Δωδώνη Α.Ε., στην οποία η Δέλτα συμμετέχει κατά 25%.

#### **Û 2000-2001: Συνεχίζεται η ανάπτυξη**

Η Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε. προβαίνει στην εξαγορά της εταιρίας Κυλονδρόμυλοι ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε. με σκοπό να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στην αλευροβιομηχανία και να εισάγει, εκμεταλλεζόμενη τη θέση της Κυλονδρόμυλοι ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε., τη Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού Α.Ε. στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Τον Ιούνιο του 2000, η Δέλτα ανακοίνωσε τη συμμετοχή της στην εταιρία Goody's Α.Ε. σε ποσοστό 11,32% του μετοχικού της κεφαλαίου. Το Σεπτέμβριο του 2000, σε αύξηση του ποσοστού συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας σε 20,01%.

Τον Ιούλιο του 2001, η Δέλτα Συμμετοχών καταθέτει στην επιτροπή κεφαλαιαγοράς δημόσια πρόταση για την εξαγορά πλειοψηφίας των μετοχών Goody's. Ως κατώτατο όριο το 50,01% (4.003.582 τεμάχια)

και ως ανώτατο το 60% (5.631.631 τεμάχια). Η προσφορά διαμορφώθηκε στα C=18,5, ενώ η τιμή της Goody's μια μέρα πριν την προσφορά είχε κλείσει σε 13,92€ Η πρόταση εγκρίθηκε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και στις 23 Αυγούστου ανακοινώθηκε η απόκτηση του 60% των μετοχών της Goody's από τη Δέλτα Συμμετοχών.

Η επιθετική εξαγορά της Goody's προσφέρει στη Δέλτα νέες δυνατότητες ανάπτυξης με την εισαγωγή και διεκδίκηση ισχυρής θέσης στον κλάδο των τροφίμων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

Στα μέσα Φλεβάρη 2001 αρχίζει η διανομή της γκάμας των προϊόντων ατομικών κρουασάν και mini κρουασάν της Chipita στη Γιουγκοσλαβία, μέσω του δικτύου διανομής που διαθέτει η εταιρία Delyug, θυγατρική του Ομίλου Δέλτα στη Γιουγκοσλαβία. Οι αρχικές εκτιμήσεις μιλούσαν για πωλήσεις κρουασάν της τάξης των 3,8 εκατομμυρίων ευρώ εντός του 2001.

Παράλληλα, το 2000 η εταιρία, σε συνεργασία με την πολυεθνική Arla Foods, εισέρχεται στην αγορά τυριού και του βουτύρου, ιδρύοντας κοινοπρακτική εταιρία η οποία θα είναι η μεγαλύτερη στην Ελλάδα στο χώρο των τυροκομικών προϊόντων, με τζίρο που ξεπερνά 67,5 εκατομμυρίων ευρώ.

Την ίδια χρονιά, η Δέλτα προβαίνει σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κατά 63 εκ. ευρώ σε μετρητά, συνάπτει μετατρέψιμο ομολογιακό δάνειο ύψους 26,9 εκ. ευρώ και προχωρά σε κεφαλαιοποίηση αποθεματικών. Τα νέα κεφάλαια ύψους 89.8 εκ. ευρώ θα διατεθούν για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της Γενικής Τροφίμων Α.Ε., της Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού Α.Ε. καθώς και θυγατρικών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Το 2001, η Δέλτα προβαίνει στην εξαγορά του 10% της αλυσίδας λιανικών πωλήσεων ειδών αρτοποιίας Βενέτης. Ο κύκλος εργασιών της το 2001 ανήλθε στα 14,6 εκ. ευρώ και τα κέρδη στα επίπεδα των 1,8 εκ. ευρώ. Η πρωτοβουλία του κ. Δασκαλόπουλου, να προχωρεί σε επιθετικές εξαγορές και να παίρνει θέση στα σημεία λιανικής πώλησης αποτελεί μια στρατηγική η οποία διαπνέεται από ένα διπλό στόχο. Αποσκοπεί αφενός στην ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησής του σε μια αγορά που πιέζεται συστηματικά από τις αλυσίδες τροφίμων, και αφετέρου στην επένδυση σε επώνυμες αλυσίδες, μέσω των οποίων ο όμιλος θα εξασφαλίσει στο μέλλον την απόκτηση μια ισχυρής θέσης στο χώρο των τροφίμων και στο λιανεμπόριο.

Το Σεπτέμβρη του 2001, ολοκληρώνεται η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ της Γενική Τροφίμων Α.Ε. (Μπάρμπα-Στάθης) και της Hellenic Catering A.E., με τη σύσταση της εταιρίας Green Food A.E., για την επεξεργασία και τυποποίηση οπωροκηπευτικών προϊόντων.

Πλέον, ο όμιλος παράγει μια γκάμα 160 διαφορετικών προϊόντων. Οι 13 εταιρίες του ομίλου με μεγάλο μερίδιο αγοράς και περισσότερα από 60.000 σημεία πώλησης και συνολικές επενδύσεις σε 5 χώρες της τάξης των 700 εκ. ευρώ, απευθύνεται σε μια αγορά 300 εκατομμυρίων καταναλωτών και έχει παρουσία σε Κύπρο, Λίβανο και Ιταλία μέσω θυγατρικών της.

## **Û Εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του Ομίλου**

Ο Πίνακας 2, μας δίνει μια εικόνα της εξέλιξης των σημαντικότερων οικονομικών μεγεθών του ομίλου. Όσο αφορά τις

πωλήσεις, αυτές βαίνουν ανοδικά για ολόκληρο το χρονικό διάστημα που αναφέραμε προηγουμένως. Επιπλέον, τόσο τα καθαρά κέρδη προ φόρων που ακολουθούν μια ικανοποιητική αυξητική πορεία, όσο και η σταθεροποίηση του μεικτού περιθωρίου κέρδους είναι ενδεικτικά της καλής οικονομικής κατάστασης του ομίλου.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το μέγεθος των επενδύσεων που πραγματοποιούνται καθώς και το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών χρηματοδοτούνται μέσα από ίδια κεφάλαια του ομίλου. Το επόμενο βήμα για τον όμιλο είναι η σταδιακή εισαγωγή τεσσάρων νέων εταιριών στο ΧΑΑ και συγκεκριμένα της ΑΛΕΣΙΣ, της Δέλτα Παγωτού, της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος και της Παγωτά Δωδώνη.

<b>Πίνακας 2. Οικονομικά Στοιχεία-Κερδοφορία-Απόδοση</b>				
<b>(σε εκ. €)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001 (στοιχεία 9μηνου)</b>
Ενοποιημένες Πωλήσεις	339,8	371,4	447,8	489,2
Μεικτό Περιθώριο Κέρδους	30,50%	33,40%	32%	44,78%
Ταμειακές Ροές EBDTA	-	48,6	60,11	81,29
Καθαρά Κέρδη Προ Φόρων	12,03	51,06	52,9	22,3
Επενδύσεις	30,6	38,7	35,7	5,282

## **Û Επίλογος**

Η Δέλτα είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της ελληνικής βιομηχανίας. Αυτό όμως δεν της αρκεί. Όραμά της είναι να αποτελέσει μια σημαντική δύναμη και στη διεθνή αγορά τροφίμων. Το εγχείρημα αυτό δεν είναι εύκολο, αφού ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται

κυριαρχείται από μεγάλες πολυεθνικές με μικρότερο επιχειρησιακό ρίσκο και υπερσύγχρονα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, μερικές από τις επενδύσεις της στα Βαλκάνια δεν έχουν αποδώσει το αναμενόμενο. Αναμφισβήτητα, η επιχείρηση έχει υιοθετήσει μια αρκετά ριψοκίνδυνη στρατηγική ανάπτυξης σε μια περιοχή όπου χαρακτηρίζεται από ασταθές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, και ειδικά στις μέρες μας. Επιπλέον, στις περισσότερες αγορές που δραστηριοποιείται χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό.

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα τέτοιο εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να διαθέτει σημαντική ευελιξία και ένα σχέδιο συνδυασμένων στρατηγικών. Αυτό φαίνεται να επιχειρεί η Δέλτα. Με διορατικότητα και διάθεση καινοτομίας, με γνώση και εμπειρία πολλών χρόνων, επιδιώκει να ισχυροποιεί συνεχώς τη θέση της τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά.

### **6.3 Συνοψίζοντας**

Μελετώντας τα παραπάνω case studies, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της, χρησιμοποιεί και διαφορετικά μέσα χρηματοδότησης. Έτσι, λοιπόν χαρακτηριστικό είναι ότι τα Ίδια Κεφάλαια, ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ο πιο συχνός με βάση τα παραπάνω case studies. Αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης θεωρείται ο πιο ασφαλής και φυσικό είναι να προτιμηθεί από τον εκάστοτε επιχειρηματία.

Ένα ακόμη μέσο χρηματοδότησης που χρησιμοποίησαν οι παραπάνω επιχειρήσεις, είναι το Τραπεζικό Δάνειο. Σε αυτή τη λύση κατέφευγαν όταν τα δικά τους ίδια κεφάλαια δεν μπορούσαν να

καλύψουν το συνολικό κεφάλαιο που χρειαζόντουσαν. Το μέσο αυτό ναί μεν είναι ένας σχετικά γρήγορος τρόπος εξεύρεσης κεφαλαίου αλλά εγκυμονεί κινδύνους αφού χρειάζεται να βάλεις άλλα περιουσιακά στοιχεία είτε της επιχείρησης είτε του ιδιοκτήτη ως εγγύηση δανείου.

Ένα μέσο χρηματοδότησης, είναι τα ίδια κεφάλαια τρίτων, όπως έγινε με την πρώτη περίπτωση του κ. Καλούδη. Αυτός ο τρόπος, ναί μεν δεν είναι πολύ ριψοκίνδυνος, αλλά το τρίτο πρόσωπο (χρηματοδότης) αποκτά αμέσως δικαιώματα τόσο στη διαχείριση της επιχείρησης αλλά φυσικά και στα κέρδη αυτής. Βέβαια αυτά είναι όλα σχετικά, διότι όλα καθορίζονται στην αρχική μεταξύ συμφωνία του επιχειρηματία και του "χρηματοδότη".

Από την άλλη μεριά, η Δέλτα χρησιμοποίησε για την επέκτασή της, ως μέσο χρηματοδότησης τις ενισχύσεις που έδινε εκείνη την περίοδο το κράτος και αφορούσαν τον κλάδο τροφίμων και ποτών μέσα και στον οποίο δραστηριοποιείται. Μια κίνηση σωστή και κερδοφόρα για την επιχείρηση.

Επιπλέον, η Δέλτα χρησιμοποίησε και το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών για να μπορέσει να αντλήσει ίδια κεφάλαια, με την πώληση ολοένα και περισσότερων μετοχών. Είναι ακόμη ένας τρόπος άντλησης ιδίων κεφαλαίων, που τον χρησιμοποιούν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες τηρούν τις προϋποθέσεις εισαγωγής τους στο ΧΑΑ.

Τέλος, ένα μέσο χρηματοδότησης που χρησιμοποίησε η δεύτερη επιχείρηση των case studies, είναι τα ομολογιακά δάνεια. Τα ομολογιακά δάνεια, είναι ένας από τους τρόπους χρηματοδότησης μιας επιχείρησης με ξένα κεφάλαια και η οποία ρυθμίζεται από το Νόμο 3156/2003 και

συμπληρωματικά από το Νόμο 2190/1920<sup>9</sup>. Ομολογιακό είναι το δάνειο που εκδίδεται από επιχείρηση ΑΕ, που εδρεύει στην Ελλάδα, και διαιρείται σε ομολογίες οι οποίες αντιπροσωπεύουν δικαιώματα των ομολογιούχων έναντι της εκδότριας κατά τους όρους του δανείου. Οι ομολογίες είναι χρεόγραφα, τα οποία ενσωματώνουν έντοκη απαίτηση κατά της εταιρείας και αποτελούν τμήματα του δανειζόμενου ποσού, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί στην ονομαστική αξία της ομολογίας.

Σε αντίθεση λοιπόν με τη μετοχή, η ομολογία δεν ενσωματώνει μετοχική σχέση, ούτε πηγάζουν από αυτή δικαιώματα διοικήσεως, αλλά περικλείει απλώς μια απαίτηση που αντιστοιχεί σε τμήμα του χρέους της εταιρείας. Οι ομολογιούχοι επομένως είναι κατηγορία εταιρικών δανειστών, οι δε ομολογίες, ως αξιόγραφα, είναι ελεύθερα μεταβιβάστες, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά στους όρους του δανείου. Με την επιφύλαξη των όρων του δανείου ή της κείμενης νομοθεσίας η εκδότρια ΑΕ μπορεί να αποκτήσει δικές της ομολογίες, χωρίς περιορισμούς, τις οποίες μπορεί να διαθέσει εκ νέου.

Αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης βοηθά και τις δυο πλευρές επιχείρηση-ομολογιούχοι δανειστές, να έχουν οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, το όφελος για την επιχείρηση από τη σύναψη ομολογιακού δανείου έγκειται στο γεγονός ότι δεν επιβαρύνεται με το κόστος διαμεσολάβησης χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και συνεπώς καταβάλλει μικρότερο τόκο. Αντίστοιχα, το όφελος για τους ομολογιούχους δανειστές έγκειται στην απολαβή μεγαλύτερου τόκου από εκείνον που θα ελάμβαναν από τυχόν τραπεζική κατάθεση, καθώς και στην απόλαυση των ιδιαίτερων δικαιωμάτων που μπορεί να παρέχουν οι ομολογίες.

---

<sup>9</sup> Πηγή: <http://www.capital.gr/law/articles.asp?id=456692>

Από την άλλη πλευρά, θα λέγαμε ότι οι παραπάνω περιπτώσεις έχουν πολλά κοινά όσο αφορά τα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη αλλά και κερδοφόρα. Και οι δυο επιχειρήσεις, ξεκίνησαν αρχικά ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση και εξελίχθηκαν η πρώτη σε μια γνωστή αλυσίδα εστιατορίων στις ΗΠΑ και η δεύτερη ως ένας κολοσσός στον κλάδο τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα. Σε αυτό βοήθησε ότι οι ιδιοκτήτες, γνώριζαν εξαρχής τους στόχους τους, ήταν ξεκάθαροι, και με αργά βήματα προσπαθούσαν να τους πραγματοποιήσουν. Αυτό όμως προϋποθέτει σκληρή δουλειά από μέρους τους, χαρακτηριστικό το οποίο δόθηκε και από τους δύο ιδιοκτήτες απλόχερα.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό τους, είναι ότι είχαν την ικανότητα να αναλαμβάνουν κινδύνους και να παίρνουν το ρίσκο τη στιγμή που έπρεπε. Επιπλέον, ως σωστοί επιχειρηματίες, ενδιαφερόντουσαν ιδιαίτερα για το προϊόν το οποίο παρήγαγαν έτσι ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τον πελάτη και να του δίνει την αξία που εκείνος θεωρεί ότι πρέπει να λάβει με βάση και τη τιμή που δίνει για την απόκτηση του προϊόντος.

Τέλος, στην πρώτη περίπτωση, ο κ. Καλούδης έδωσε μεγάλη προσοχή στην ωραία ατμόσφαιρα-περιβάλλον που πρέπει να παρουσιάζουν τα εστιατόρια του, καθώς επίσης και στις καλές σχέσεις που χτίζει καθημερινά τόσο με τους πελάτες του (τις περισσότερες φορές απευθύνεται σε αυτούς με το όνομά τους) όσο και με τους υπαλλήλους του, που στην ουσία είναι η "βιτρίνα" της επιχείρησής του. Όλα τα παραπάνω είναι μερικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι επιχειρηματίες για να μπορούν να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στην επιτυχία.



## **Κεφάλαιο 7 «Συμπεράσματα»**

Το να γίνει κάποιος επιχειρηματίας και ειδικά στη σημερινή εποχή, όπου η οικονομία της Ελλάδας είναι ασταθής, είναι ένα δύσκολο εγχείρημα. Το ρίσκο είναι μεγάλο και η επιτυχία της μέλλουσας επιχείρησης γίνεται ολοένα και πιο δύσκολη. Υπάρχουν όμως ορισμένα βήματα που αφορούν τόσο στη δημιουργία όσο και στη διατήρηση της επιχείρησης, που πρέπει να ακολουθεί ο νέος επιχειρηματίας εάν θέλει να βρίσκεται πιο κοντά στην επιτυχία.

Ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, άρα αυτός που συγκεντρώνει, επενδύει και συντονίζει τους διαθέσιμους πόρους. Πρέπει να είναι ικανός να βλέπει δυνητικές ευκαιρίες που μπορούν να παρουσιαστούν και να είναι σε θέση να τις εκμεταλλευτεί προς όφελος δικό του αλλά και της επιχείρησής του. Η αβεβαιότητα αποτελεί για τον επιχειρηματία ισχυρή πρόκληση, πηγή έμπνευσης και φυσικά ένα δυνατό κίνητρο για αλλαγή.

Άλλα χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν το προφίλ του επιχειρηματία είναι η ανεξαρτησία, η περιέργεια, η φιλομάθεια, η υπευθυνότητα, η ανάγκη για επίτευξη υψηλών και καθαρών στόχων, η επιμονή και η δέσμευση σε ένα σκοπό, η ικανότητα λήψης απόφασης, η αποτελεσματικότητα, ο αυτοέλεγχος, ο αυτοσεβασμός, οι ηγετικές ικανότητες, η έντονη ενεργητικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η επικοινωνιακή και η ικανότητα δικτύωσης.

Τη διάθεση ενός ατόμου να προχωρήσει σε επιχειρηματική δράση, καθώς και τον προσανατολισμό των επιχειρηματικών του επιλογών, είναι δυνατόν να ενισχύσουν ή να αναστείλουν παράγοντες που απορρέουν

από το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτισμικό και γεωγραφικό περιβάλλον.

Εάν ένας επιχειρηματίας διαθέτει τα περισσότερα παραπάνω χαρακτηριστικά, τότε μπορεί πιο εύκολα να προχωρήσει στην ίδρυση της επιχείρησης που ο ίδιος επιθυμεί. Οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει ένας επιχειρηματίας για την ίδρυση νέας επιχείρησης είναι πολλές φορές καθοριστικές για την εξέλιξη της. Μια λανθασμένη αρχική απόφαση ή κίνηση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανάπτυξη και κατά συνέπεια την παραπέρα πορεία της επιχείρησής του.

Για να ιδρυθεί μια επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να τεθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο ή αλλιώς business plan, στο οποίο θα πρέπει να αναφέρονται όλες εκείνες οι λεπτομέρειες που αφορούν την επιχείρηση. Θα πρέπει να μελετηθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο καλά ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά πιθανά λάθη.

Όπως προαναφέραμε στο κεφάλαιο 2, η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει τη νομική της μορφή, δηλαδή εάν θα είναι Ανώνυμη Εταιρία, Ομόρρυθμη ή Ετερόρρυθμη Εταιρία, Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης ή Συνεταιρισμός. Μετά το βήμα αυτό, θα πρέπει να διαλέξει τις πηγές χρηματοδότησής της. Αυτό το βήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει να δοθεί από τον επιχειρηματία το κατάλληλο ενδιαφέρον που του αρμόζει. Πηγές χρηματοδότησης είναι τα ίδια κεφάλαια (προσωπικά κεφάλαια), οικογένεια και φίλοι (κεφάλαια μέσω τρίτων), τραπεζικός δανεισμός, ανεπίσημα επιχειρηματικά κεφάλαια (δηλαδή οι επιχειρηματικοί άγγελοι-business angels), επίσημα επιχειρηματικά κεφάλαια (δηλαδή κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών-Venture Capital και επιχειρηματικές θερμοκοιτίδες-Business Incubators),

χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing), πρακτόρευση απαιτήσεων (Factoring), αναπτυξιακός νόμος 3299/2004 και τέλος τα Κοινοτικά Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλες οι παραπάνω μορφές χρηματοδότησης μπορούν να επιλεγούν από τον εκάστοτε επιχειρηματία, ανάλογα βέβαια με τις ανάγκες της επιχείρησής του. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η παρουσίαση της μελέτης του GEM<sup>10</sup> για τις διάφορες πηγές χρηματοδότησης. Για το 2004 εκτιμάται ότι το 65,8% του αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από τους ίδιους τους επιχειρηματίες<sup>11</sup>. Ερχόμενοι όμως στο υπόλοιπο 34,2% είναι φανερό ότι αυτό αναφέρεται σε άλλες πηγές χρηματοδότησης. Με βάση τις έρευνες του GEM για το 2003-2004 οι «άλλες πηγές» χρηματοδότησης αποκλειστικά (δηλαδή αφαιρώντας τη χρηματοδότηση των ίδιων των επιχειρηματιών) διακρίνονται ως εξής<sup>12</sup>: α) μέλη της στενής οικογένειας 33%, β) άλλοι συγγενείς 16,2%, γ) φίλοι ή γείτονες 4,2%, δ) τράπεζες 33,7% και ε) κρατικά προγράμματα 14,5%<sup>13</sup>.

Όσο αφορά στις δύο τελευταίες πηγές χρηματοδότησης αυτές δείχνουν ότι περίπου το 50% της πρόσθετης (πέρα από του ίδιου του

---

<sup>10</sup> Το Πρόγραμμα Global Entrepreneurship Monitor (GEM) είναι ένα παγκόσμιο ερευνητικό πρόγραμμα που μελετά την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση και συγκριτικά για συγκεκριμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Στόχος του GEM είναι να δημιουργηθεί μια ετήσια αξιολόγηση των επιπέδων επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα ευρύ σύνολο εξεταζόμενων χωρών και να ανιχνευτούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που ερμηνεύουν τις διαφορές που εμφανίζονται σε αυτήν την δραστηριότητα, **Πηγή:** [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr).

<sup>11</sup> Ιωαννίδης, Πολίτης και Τσακανίκας, (2005), σελ. 44.

<sup>12</sup> Ιωαννίδης, Πολίτης και Τσακανίκας, (2005), σελ. 46, Πίνακας 3.9.

<sup>13</sup> Τα ποσοστά δεν αθροίζονται στο 100%, γιατί κάποιοι επιχειρηματίες μπορεί να έχουν χρηματοδοτηθεί από περισσότερες από μία πηγές, ή να μην έχουν πάρει καμιά χρηματοδότηση πέρα από την προσωπική τους επένδυση.

επιχειρηματία) χρηματοδότησης προέρχονται από τραπεζικό δανεισμό και κρατικά προγράμματα. Ενώ οι τρεις πρώτες πηγές αντιπροσωπεύουν τις «άτυπες» πηγές χρηματοδότησης με την έννοια ότι βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον ή τους χρηματοδότες του.

Από την άλλη πλευρά, όσο αφορά τις επιδοτήσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες προέρχονται είτε μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κοινοτικά προγράμματα) είτε μέσω οργανισμών της χώρας μας, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αν οι κεφαλαιακές επιδοτήσεις αδυνατούν να ερμηνεύσουν την εταιρική χρηματοοικονομική απόδοση γενικά, αυτό ίσως οφείλεται στην κατάσταση που πιθανόν να επικρατεί στην Ελλάδα και στα άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε, όπου η ιδιωτική επένδυση πλέον υποκαθίσταται από την δημόσια επένδυση [Τζελέπης και Σκούρας (2004)]. Αυτό σημαίνει ότι οι επιδοτήσεις πιθανόν να έχουν πάψει να ικανοποιούν τον αρχικό τους στόχο, που ήταν η χορήγησή τους σε επιχειρήσεις προσθετικά του κεφαλαίου τους (αρχή της προσθετικότητας) για την πραγματοποίηση επενδύσεων που είναι οικονομικά βιώσιμες και τεχνικώς αποτελεσματικές. Για αυτό λοιπόν πιθανόν να προορίζονται για χαμηλής παραγωγικότητας επιχειρηματικά προγράμματα που δεν μπορούν να προχωρήσουν, χωρίς κάποια επιδότηση. Επίσης, ο Fredrik Bergström (2000), ανέφερε στη μελέτη του ότι οι κεφαλαιακές επιδοτήσεις πιθανόν να αναλώνονται με μη παραγωγικό τρόπο, όπως για προώθηση συμφερόντων ή για διαφήμιση ή για άλλες δραστηριότητες, που συνεπώς δεν βελτιώνουν την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης όπου είναι και ο αρχικός τους στόχος.

Είναι προφανές ότι η ανεξέλεγκτη χορήγηση επιδοτήσεων δε συμβιβάζεται με το στόχο διασφάλισης ενός υγιή ανταγωνισμού των Ελληνικών επιχειρήσεων προς όφελος όλων των καταναλωτών και τελικά προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη και ευημερία σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Συνεπώς, απαραίτητος κρίνεται ο κοινοτικός και κρατικός έλεγχος των ενισχύσεων και ο μετριασμός των ενεργειών εκείνων που στρεβλώνουν αδικαιολόγητα τον ανταγωνισμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως είναι οι ενισχύσεις διάσωσης και αναδιάρθρωσης, που έχουν δυνητικά μεγαλύτερη τάση για στρέβλωση του ανταγωνισμού (η Ελλάδα χορηγεί σχετικά υψηλά ποσά), έχοντας ως κύριο στόχο να επιτευχθεί η σύγκλιση μεταξύ των περιφερειών που έχουν αναπτυχθεί με άνισο τρόπο και να συμβάλει στην οικονομική μεγέθυνση τους, μειώνοντας τις ανισότητες.

Τέλος, μελετώντας τις δύο επιχειρήσεις από τη μια η Δέλτα και από την άλλη τα Teddi's εστιατόρια, καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως η επιτυχία είναι ένας παράγοντας που αποτελείται από πολλές παραμέτρους. Μερικές από αυτές τις παραμέτρους είναι οι πηγές χρηματοδότησης, οι διάφορες στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση με αποτέλεσμα την επίτευξη των αρχικών της στόχων και όπως προαναφέραμε το ήθος, ο χαρακτήρας και γενικά το προφίλ του επιχειρηματία.

Επίσης, συγκρίνοντας τις δύο επιχειρήσεις καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις απολαμβάνουν μεγαλύτερα κέρδη, είναι αποτελεσματικές και κάνουν χρήση λιγότερων δανειακών κεφαλαίων, γιατί είναι σε θέση να καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τους μέσω ταμειακών ροών που παράγουν. Επίσης, έχουν ευκολότερη πρόσβαση στα διάφορα χρηματοπιστωτικά

ιδρύματα (τράπεζες) και μπορούν να επιτυγχάνουν καλύτερους όρους δανειοδότησης, λόγω του κύρους που εμπνέουν. Επιπλέον, πολλές φορές οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερα δανειακά κεφάλαια γιατί είναι λιγότερο εκτεθειμένες σε περίπτωση που προκύψουν οικονομικές δυσχέρειες.

Όμως, οι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που αναπτύσσονται με μεγαλύτερους ρυθμούς, διότι είναι πιο συγκεντρωμένες στη στρατηγική τους και ακολουθούν μια στρατηγική, μέσω της οποίας θυσιάζουν την τρέχουσα κερδοφορία τους προκειμένου να χτίσουν τις βάσεις για μια σημαντική ανάπτυξη των μεγεθών τους στο μέλλον. Το μερίδιο αγοράς συνδέεται θετικά με την κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη, επιβεβαιώνοντας την οικονομική θεωρία που λέει ότι οι επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο στην αγορά παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, είναι βιώσιμες επιχειρήσεις και μπορούν να θέσουν τις βάσεις για την ανάπτυξή τους. Όμως χρησιμοποιούν δανειακά κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις τους, που θα τις κάνουν να διαφοροποιηθούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε πως η επιχείρηση είναι σαν τον ανθρώπινο οργανισμό. Πρέπει όλοι οι παράγοντες να λειτουργούν σωστά για να λειτουργεί και η ίδια η επιχείρηση σωστά και να αναπτύσσεται με μεγάλη επιτυχία. Πρέπει να εντοπίζονται αμέσως ενδεχόμενα ή υπαρκτά λάθη, και η θεραπεία αυτών να έρχεται αμέσως.

## Παράρτημα Ι

### «Υποκατάστατα και Συμπληρωματικά Προϊόντα»

Πολλές φορές τα αγαθά μεταξύ τους δεν είναι ανεξάρτητα και η τιμή του ενός επηρεάζει την ζήτηση ενός άλλου, αρνητικά ή θετικά. Έχουμε, λοιπόν δυο περιπτώσεις: τα υποκατάστατα αγαθά (αγαθά που μπορούν να υποκαταστήσουν το ένα το άλλο, διότι καλύπτουν την ίδια ανάγκη) και τα συμπληρωματικά αγαθά (αγαθά που καταναλώνονται μαζί). Συμπληρωματικά αγαθά μπορεί να θεωρηθούν τα αυτοκίνητα και η βενζίνη, αφού το αυτοκίνητο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς βενζίνη. Όταν αυξάνεται η ζητούμενη ποσότητα των αυτοκινήτων, τότε θα αυξηθεί και η ζητούμενη ποσότητα για βενζίνη. Μπορεί, όμως, να συμβεί και το αντίθετο, μια μείωση της ζήτησης για βενζίνη (λόγω μιας ενδεχομένης αύξησης της τιμής της βενζίνης), θα επιφέρει μείωση της ζήτησης για τα αυτοκίνητα, όπως συμβαίνει τον τελευταίο καιρό, εξ' αιτίας της ανοδικής τάσης στην τιμή της βενζίνης. Από την άλλη, στην περίπτωση των υποκατάστατων προϊόντων όπως για παράδειγμα του λαδιού και του βούτυρου, αν ανέβει η τιμή του λαδιού τότε η ζήτηση του θα πέσει διότι οι καταναλωτές θα στραφούν στο υποκατάστατο του, δηλαδή στο βούτυρο, ανεξάρτητα από την τιμή που θα έχει το βούτυρο. Άρα, καθώς η ζήτηση του λαδιού πέφτει, η ζητούμενη ποσότητα του βούτυρου ανεβαίνει. Παρατηρείται, λοιπόν μια αρνητική σχέση μεταξύ της ζήτησης των δυο αγαθών, διότι το βούτυρο μπορεί να υποκαταστήσει το λάδι. Επομένως, αν η μεταβολή στην τιμή ενός αγαθού, συνεπάγεται την μεταβολή στην ζήτηση κάποιου άλλου αγαθού, τότε αυτά τα αγαθά μεταξύ τους είναι υποκατάστατα ή συμπληρωματικά.

## Παράρτημα II

### «Χρηματοδοτικά Εργαλεία (JEREMIE, JESSICA)»

#### **JEREMIE**

Στο πλαίσιο του JEREMIE (Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για τις Μικρομεσαίες και τις Μεσαίες Επιχειρήσεις - Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises), το ΥΠΟΙΟ υπέγραψε στις 26 Ιουνίου 2007 την πρώτη μεταξύ των 27 Κρατών-Μελών της Ε.Ε. Σύμβαση Χρηματοδότησης για την οργάνωση των δομών υλοποίησης και χρηματοδότησης του JEREMIE στην Ελλάδα, πιστοποιώντας τον πρωτοποριακό ρόλο και την αποφασιστικότητα της Ελλάδας για την υιοθέτηση και προώθηση σύγχρονων χρηματοοικονομικών μέσων που θα συνδράμουν αποφασιστικά στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ.

Η χρηματοδότηση καλύπτει ευρύ φάσμα προϊόντων, όπως ενδεικτικά αναφέρονται οι μικροπιστώσεις μέσω τραπεζών, η συμμετοχή στο κεφάλαιο επιχειρήσεων, τα κεφάλαια ανάληψης επιχειρηματικού κινδύνου, η παροχή εγγυήσεων κ.ά. Τα μέσα αυτά αναμένεται να έχουν ισχυρό πολλαπλασιαστικό συντελεστή με στόχο την επένδυση ιδιωτικών κεφαλαίων μέσω της απορρόφησης κοινοτικών κονδυλίων.

#### **JESSICA**

Στο πλαίσιο της JESSICA (Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για Αειφόρες Επενδύσεις στα Αστικά Κέντρα - Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas), το ΥΠΟΙΟ έχει ξεκινήσει



διαπραγματεύσεις με την ΕΤΕπ για την ανάθεση μελετών και την υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας στο προσεχές διάστημα.

Η πρωτοβουλία JESSICA στοχεύει στη στήριξη επενδυτικών προγραμμάτων και έργων αστικής ανάπτυξης. Στόχος της JESSICA είναι η κινητοποίηση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση ολοκληρωμένων δράσεων αστικής ανάπτυξης με πιλοτικά προγράμματα να προβλέπονται για την πρώτη περίοδο σε επίπεδο ΟΤΑ. Απώτερος στόχος είναι η ανάπτυξη αστικών κέντρων και η παροχή νέων θέσεων εργασίας. Οι ενισχύσεις θα χορηγούνται μετά τη σύνταξη Ολοκληρωμένου Σχεδίου Αστικής Ανάπτυξης, όπου θα προτείνεται η υλοποίηση έργων με χαρακτηριστικά παρέμβασης ολοκληρωμένου χαρακτήρα (ενεργειακά δίκτυα, κυκλοφοριακές ρυθμίσεις κ.ά.).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

**Αποστολόπουλος Ν. Ιωάννης**, *Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοικήσεως*, 2005, Εκδόσεις: Σταμούλης.

**Γεωργόπουλος Ν.**, *‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’*, Εκδόσεις Γ., 2002, Εκδόσεις: Μπένου.

**Ελληνικό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών** (2007), *Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007 – 2013*.

**Ιωαννίδης, Σ. , Πολίτης, Τ. , Τσακανίκας, Α.**, *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2004-2005*, 2005, Αθήνα: IOBE.

**Καρβούνης Κ. Σωτήρης**, *Μεθοδολογία Εκπονήσεως Οικονομοτεχνικών Μελετών*, 1993, Εκδόσεις: Σταμούλης.

**Καρβούνης Κ. Σωτήρης**, *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*, 1995, Εκδόσεις: Σταμούλης.

**Καρβούνης Κ. Σωτήρης**, *Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία*, 2002, Εκδόσεις: Σταμούλης.

**Κονδύλης Ε.**, *Σημειώσεις μαθήματος ‘Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων’*, 2003, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

**Λαμπρόπουλος, Π.** *Εγχειρίδιο επιχειρηματικότητας. Οργάνωση, διαχείριση ατομικών και μικρών επιχειρήσεων*, (2005). Δ΄ Έκδοση, Εκδόσεις: Προπομπός.

**Μαραβέγιας Ναπολέον**, *Περιφερειακή Πολιτική και Οικονομική Πολιτική συνοχή*, από το συλλογικό τόμο Δημόπουλος Γ., Μπαλτάς Ν., Χασσίδ Ι., 2001, *Εισαγωγή στις Ευρωπαϊκές σπουδές-Τόμος Β΄, Οικονομική ολοκλήρωση και πολιτικές*, Σιδέρης Αθ. Εκδόσεις: Διόνικος

**Μαραβέγιας Ναπολέον και Σακελλαρόπουλος Θεόδωρος**, *Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση και Ελλάδα, Οικονομία, Κοινωνία, Πολιτικές*, 2006, Εκδόσεις: Διόνικος

**Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, Αναπληρωτής Καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Β', Case Studies*, 2002, Εκδόσεις: Μπένου.

**Σαλαβού, Ε.**, *Δρόμοι εξέλιξης στο «επιχειρείν», Α' Έκδοση*, (2006), Εκδόσεις: Καστανιώτη.

### **Διεθνής Βιβλιογραφία**

**Bergstrom F.** “*Capital Subsidies and the Performance of Firms*”, 2000, *Small Business Economics* Vol 14: 183–193.

**Skuras D., Tsekouras K., Dimara E., Tzelepis D.**, “*The effects of regional capital subsidies on productivity growth: A case study of the Greek food and beverage manufacturing sector*”, 2006, *Journal of regional science* Vol.46, No2. pp. 355-381.

**Tzelepis D., Skuras D.**, “*The effects of regional capital subsidies on firm performance*”: an empirical study *Journal of Small Business and Enterprise Development* Volume 11 Number 1, 2004, pp.121-129.

### **Διαδίκτυο**

[www.agrotikianaptixi.gr](http://www.agrotikianaptixi.gr) (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης & Ανασυγκρότησης της Υπαίθρου).

[www.antonistatikotita.gr](http://www.antonistatikotita.gr) (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ»).

[www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr) (e-Business Forum)

<http://el.wikipedia.org> (Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org) (European Foundation for Quality Management)

[www.e-kepa.gr](http://www.e-kepa.gr) (Κέντρο Επιχειρηματικής και Πολιτιστικής Ανάπτυξης)  
[www.elke.gr](http://www.elke.gr) (Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων (ΕΛΚΕ))  
[www.entre.gr](http://www.entre.gr) (Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας)  
[www.entrepreneurship.com](http://www.entrepreneurship.com) (OCRI Entrepreneurship Center, Canada)  
[www.eommex.gr](http://www.eommex.gr) (Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας (EOMMEX))  
[www.ependyseis.gr](http://www.ependyseis.gr) (Ελληνικό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών),  
[www.epimelitiriaki.gr/1/32.html](http://www.epimelitiriaki.gr/1/32.html) (Επιμελητηριακή Ενότητα)  
[www.espa.gr](http://www.espa.gr) (Ελληνικό Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών)  
[www.etsi.org](http://www.etsi.org) (European Telecommunications Standards Institute)  
[www.hellaskps.gr/1986-1999.htm](http://www.hellaskps.gr/1986-1999.htm) (Συγχρηματοδοτούμενα Αναπτυξιακά Προγράμματα)  
[www.info3kps.gr](http://www.info3kps.gr) (Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης)  
[www.iobe.gr](http://www.iobe.gr) (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών)  
[www.gge.gr](http://www.gge.gr) (Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Υπουργείο Ανάπτυξης)  
[www.gsrt.gr](http://www.gsrt.gr) (Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας)  
[www.live-pedia.gr](http://www.live-pedia.gr) (Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια)  
[www.neagenia.gr](http://www.neagenia.gr) (Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς )  
[www.oaed.gr](http://www.oaed.gr) (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού)  
[www.obl.gr](http://www.obl.gr) (Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας)  
[www.paratiritirio.gr](http://www.paratiritirio.gr) (Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας)  
[www.sen.org.gr](http://www.sen.org.gr) (Σωματείο Επιχειρηματικότητας Νέων)  
[www.sepeisa.gr](http://www.sepeisa.gr) (Κοινωνική Αμφικτιονία)  
[www.tempme.gr/](http://www.tempme.gr/) (Ταμείο Εγγυοδοτήσεων)  
[www.urenio.org](http://www.urenio.org) (Ερευνητική Μονάδα Αστικής και Περιφερειακής Καινοτομίας, Α.Π.Θ.)