

# Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών 2008



**ΟΔΗΓΟΣ**

**ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ**

**2008**

**Συντάκτης του ΟΔΗΓΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ 2008 είναι ο  
κ. Αριστοτέλης Βυρ. Αλεξόπουλος, MBA, MSc,  
Project Manager, Applied Research and Innovation Projects,  
ALBA Graduate Business School**

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)</b> .....	<b>9</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>37</b>
1. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	37
2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	39
2.1 Ομόρρυθμη Εταιρεία .....	39
2.1.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ομόρρυθμης Εταιρείας .....	39
2.1.2 Διαδικασία Σύστασης Ομόρρυθμης Εταιρείας .....	39
2.2 Ετερόρρυθμη Εταιρεία .....	41
2.2.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ετερόρρυθμης Εταιρείας .....	41
2.2.2 Διαδικασία Σύστασης Ετερόρρυθμης Εταιρείας .....	42
2.3 Ανώνυμη Εταιρεία.....	43
2.3.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ανώνυμης Εταιρείας .....	43
2.3.2 Διαδικασία Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας .....	44
2.4 Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης .....	49
2.4.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης.....	49
2.4.2 Διαδικασία Σύστασης Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης .....	50
<b>ΜΕΡΟΣ Γ: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>54</b>
1. ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ .....	55
1.1. Τραπεζικό Δάνειο .....	55
1.1.1. Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ) .....	58
1.1.2. Πότε εγκρίνεται ένα δάνειο από μία Τράπεζα .....	60
1.1.3. Πότε δεν χορηγείται (δεν εγκρίνεται) ένα δάνειο από μία Τράπεζα .....	61
1.1.4. Ποιος ο ρόλος του επιχειρηματία στην σύναψη ενός δανείου .....	62
1.1.5. Ποιος ο ρόλος του υπεύθυνου υπάλληλου της τράπεζας .....	62
1.1.6. Τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα από την πλευρά του επιχειρηματία σε μία σχέση χρηματοδότησης με τράπεζα .....	63
1.2 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).....	66
1.3 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring).....	68
2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ .....	70
2.1 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital).....	70
2.2 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) – Τεχνολογικά Πάρκα (Technology Parks) .....	77
2.3 Business Angels.....	79
3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ / ΕΘΝΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ .....	81
3.1 Αναπτυξιακός Νόμος (Νόμος 3299/2004) .....	81

3.2 Χρηματοδοτικά Προγράμματα .....	83
4. ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	87
<b>ΜΕΡΟΣ Δ: ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΕΦΕΥΡΕΣΕΩΝ .....</b>	<b>89</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Ε: ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING) .....</b>	<b>91</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>93</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ .....</b>	<b>94</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο «Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών» αποτελεί μέρος της προσπάθειας η οποία έχει ξεκινήσει από το 1999 στο ALBA Graduate Business School για την προώθηση της ιδέας και του πνεύματος της επιχειρηματικότητας στους φοιτητές, στους αποφοίτους του, αλλά και στο σύνολο της ελληνικής κοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας διδάσκεται ειδικός κύκλος εξειδικευμένων μαθημάτων στον τομέα της επιχειρηματικότητας (Entrepreneurship), ενώ η επιχειρηματικότητα είναι ένα από τα βασικά θέματα των διαλέξεων της σειράς “Meet the Architects of Management Excellence” στις οποίες εξέχοντα μέλη της ελληνικής και διεθνούς επιχειρηματικής κοινότητας μοιράζονται τις εμπειρίες και τις απόψεις τους με τους φοιτητές και τους αποφοίτους του ALBA.

Επίσης, διεξάγεται ετήσιος εσωτερικός διαγωνισμός επιχειρηματικότητας με στόχο την ανάδειξη του καλύτερου επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο εκπροσωπεί το ALBA Graduate Business School και τη χώρα μας στον πανευρωπαϊκό φοιτητικό διαγωνισμό επιχειρηματικότητας European Business Plan of the Year. Ο ετήσιος αυτός διαγωνισμός διοργανώνεται από το 1992 με τη συμμετοχή κορυφαίων ευρωπαϊκών Business Schools όπως των INSEAD, London Business School, Tanaka Business School - Imperial College London, Cranfield School of Management, IESE Business School Barcelona, SDA Bocconi Milano, Rotterdam School of Management - Erasmus University, κ.α. Το ALBA είναι από το 2001 ο μοναδικός εκπρόσωπος της Ελλάδας στον διαγωνισμό αυτό, πρώτος νικητής των διαγωνισμών του 2003 και του 2005 και διοργανωτής του διαγωνισμού του 2004. Ομάδες φοιτητών του ALBA έχουν κατά καιρούς διακριθεί και σε άλλους εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας.

Ο «Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών» ανανεώνεται ετησίως για να περιέχει τις πλέον πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο της επιχειρηματικότητας και τις πιο χρήσιμες πρακτικές πληροφορίες για τη δημιουργία και χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων. Η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε το 2000 ως «Οδηγός για την Χρηματοδότηση Νέων Επιχειρήσεων» και συνεχίζεται με τον τίτλο «Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών» από το 2002.

Βουλιαγμένη, Νοέμβριος 2008  
Τμήμα Εφαρμοσμένης Έρευνας και Καινοτόμων Έργων  
ALBA Graduate Business School

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (γνωστές και ως ΜΜΕ) αποτελούν τον βασικό πυρήνα της ελληνικής οικονομίας. Κυριαρχούν και προσδιορίζουν την οικονομική ζωή σε κάθε τομέα, κάθε κλάδο και κάθε γεωγραφική περιφέρεια. Ανέκαθεν η χώρα μας στήριζε την οικονομική της λειτουργία αλλά και την κοινωνική της ανάπτυξη στο μοντέλο των πολύ μικρών επιχειρήσεων (προσωπικών, οικογενειακών). Θρυλικό είναι εξάλλου και το «ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο». Με βάση συγκεκριμένα ποσοτικά στοιχεία, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ΜΜΕ επηρεάζουν της ελληνική οικονομία αλλά και κοινωνία ίσως περισσότερο από κάθε άλλη ευρωπαϊκή χώρα.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα παρατηρείται (σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) η μεγαλύτερη πυκνότητα επιχειρήσεων (69 επιχειρήσεις ανά 100 κατοίκους, έναντι 63 της Ισπανίας και 49 ως μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, το 96% των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές εταιρίες με ένα έως εννιά άτομα προσωπικό. Οι ΜΜΕ αποτελούν ένα φυτώριο δημιουργίας και εξειδίκευσης επιχειρηματιών και στελεχών, συμμετέχοντας με υψηλά ποσοστά στη διαμόρφωση του ΑΕΠ, της απασχόλησης και των εξαγωγών. Γενικότερα, συμβάλλουν στη διασπορά του οικονομικού πλούτου και της οικονομικής δύναμης. Σύμφωνα με μελέτη του IOBE (στοιχεία 2005), εκτιμάται ότι οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν το 86,6% της συνολικής απασχόλησης της χώρας.

Αλλά και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, οι ΜΜΕ αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα και πλέον ενεργητικά κομμάτια της οικονομίας. Σύμφωνα με έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ (ENSR), από τα περίπου 20 εκατομμύρια επιχειρήσεις οι οποίες είναι εγκατεστημένες στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 93% είναι πολύ μικρές (1-9 εργαζόμενοι), το 6% είναι μικρές (10-49 εργαζόμενοι), κάτω του 1% είναι μεσαίου μεγέθους (50-249 εργαζόμενοι) και μόλις 0,2% είναι μεγάλες επιχειρήσεις (250 και άνω εργαζόμενοι). Όσον αφορά την απασχόληση, από τα στοιχεία της έρευνας για την τελευταία δεκαπενταετία, αποκαλύπτεται ότι, σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, οι ΜΜΕ αφενός δημιουργούν περισσότερες (και πιο γρήγορα) νέες θέσεις εργασίας και, αφετέρου, σε περιόδους ύφεσης μειώνουν τις θέσεις εργασίας με μικρότερο ρυθμό απ' ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η Ευρωπαϊκή ΜΜΕ είναι αρκετά μικρή (6 άτομα

απασχολούμενο προσωπικό) σε σύγκριση με την αντίστοιχη Ιαπωνική (10 άτομα) ή Αμερικάνικη (19 άτομα).

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE για την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (στα πλαίσια της παγκόσμιας έρευνας Global Entrepreneurship Monitor 2006) η νεανική και η γυναικεία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα παρουσιάζουν άνοδο και βρίσκονται ήδη σε αρκετά υψηλά επίπεδα παγκοσμίως. Στα θετικά στοιχεία καταγράφεται και η υψηλή τεχνολογική κατάρτιση των νέων επιχειρηματιών (το 35% των επιχειρηματιών χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογία στην επιχειρηματική του δραστηριότητα). Από την άλλη, στα αρνητικά καταγράφεται η υψηλή συγκέντρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στους κλάδους του λιανικού εμπορίου, των ξενοδοχείων και της εστίασης. Ίσως το πλέον σημαντικό αρνητικό στοιχείο σχετικά με την ελληνική επιχειρηματικότητα είναι η αύξηση του ποσοστού της «επιχειρηματικότητας ανάγκης» (επιχειρηματική δραστηριότητα για βιοποριστικούς λόγους και όχι για εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας) - από 14,2 το 2005 σε 20,7% το 2006 - σε βάρος της «επιχειρηματικότητας ευκαιρίας» (επιχειρηματική δραστηριότητα για εκμετάλλευση, π.χ., μιας νέας ιδέας).

Περαιτέρω, η μελέτη τονίζει την προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης να απλοποιήσει τις διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων αλλά και την θετική δραστηριότητα στα ελληνικά πανεπιστήμια (επέκταση των μαθημάτων επιχειρηματικότητας, σύνδεση έρευνας και αγοράς). Επίσης, σημειώνεται η αντίφαση στην πρόσληψη της επιχειρηματικότητας και της εικόνας του επιχειρηματία από την ελληνική κοινωνία. Έτσι, από τη μία πλευρά ο επιχειρηματίας θαυμάζεται για την ανεξαρτησία του και την οικονομική του επιτυχία, ενώ, από την άλλη, θεωρείται ότι απλώς συμμετέχει στη διανομή του ήδη παραγόμενου στη χώρα πλούτου χωρίς να παράγει νέο (έλλειψη καινοτομίας). Τέλος, σημειώνεται στην έκθεση ότι χρειάζεται εντατικοποίηση των ενεργειών ενθάρρυνσης της επιχειρηματικότητας, ενώ μεγαλύτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στις πολιτικές καταπολέμησης της αρνητικής κοινωνικής πρόσληψης της επιχειρηματικής αποτυχίας, καθώς αυτός ο «φόβος της αποτυχίας» εμποδίζει πολλούς νέους με εξαιρετικές δυνατότητες να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά.

Ο «Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών» χωρίζεται σε πέντε μέρη: στο πρώτο μέρος, υπάρχει ο Οδηγός Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου, στο δεύτερο παρουσιάζονται τα είδη επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά τους και οι διαδικασίες ίδρυσης τους, στο τρίτο, παρουσιάζονται οι τρόποι χρηματοδότησης, οι οποίοι



περαιτέρω διακρίνονται σε τρόπους χρηματοδότησης με δανεισμό, με παραχώρηση ιδιοκτησίας και με κρατικές/ ευρωπαϊκές επιδοτήσεις, στο τέταρτο, αναφέρονται οι τρόποι κατοχύρωσης των εφευρέσεων, και, τέλος, στο πέμπτο μέρος, αναλύεται το franchising.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)**

Πολλοί νέοι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι τα μόνα στοιχεία που χρειάζονται για να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν την δικιά τους επιχείρηση είναι μία καλή ιδέα και πολύ σκληρή δουλειά. Δυστυχώς ή ευτυχώς, αυτός ο τρόπος σκέψης ανήκει πλέον στο παρελθόν. Στη σημερινή τεχνοκρατική, εξειδικευμένη και απόλυτα ανταγωνιστική εποχή το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα βασικό προαπαιτούμενο τόσο για την εύρυθμη εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την εμπειριστατωμένη επικοινωνία της με επενδυτές, χρηματοδότες, προμηθευτές, πελάτες, κ.λ.π. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, οι νέοι επιχειρηματίες να γνωρίζουν τη φιλοσοφία, τις λειτουργίες, τις βασικές αρχές σύνταξης, τα μέρη, κ.λ.π., ενός επιχειρηματικού σχεδίου ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να συντάξουν το απαραίτητο για την επιχείρησή τους σχέδιο και να αυξήσουν έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας στην επιχειρηματική τους προσπάθεια.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) θεωρείται παγκοσμίως το πλέον απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Στη χώρα μας, κυρίως λόγω της ουσιαστικής απουσίας φορέων επένδυσης σε νέες επιχειρήσεις (venture capital, incubators, business angels, κ.λ.π.) αλλά και λόγω της απουσίας τραπεζικού ενδιαφέροντος για χρηματοδότηση νέων ή πολύ μικρών επιχειρήσεων (ειδικά στους τομείς του εμπορίου και των υπηρεσιών), το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείτο μέχρι πρόσφατα κάτι το «εξωτικό». Στην καλύτερη περίπτωση τοποθετούνταν πολύ χαμηλά στην λίστα των προτεραιοτήτων τόσο των επιχειρηματιών όσο και των συνεργατών τους. Τα τελευταία χρόνια, μέσα από την αλλαγή αρκετών στοιχείων της ελληνικής πραγματικότητας (π.χ., η ανάγκη των τραπεζών να επεκταθούν σε νέες αγορές – όπως είναι οι νέες και μικρές επιχειρήσεις – και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός, η δημιουργία και ανάπτυξη νέων μηχανισμών χρηματοδότησης και επένδυσης σε νέες επιχειρήσεις, τα κρατικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, η προσπάθεια σύνδεσης τεχνολογίας και επιχειρηματικότητας, κ.λ.π.) έχει αυξηθεί η σημασία και ο βαθμός αναγκαιότητας του επιχειρηματικού σχεδίου για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Δυστυχώς, και παρά τις εξελίξεις αυτές, γενική είναι η εκτίμηση ότι υπάρχει μία αδυναμία των ελλήνων επιχειρηματιών να αναπτύξουν ένα αξιοπρεπές και αξιόπιστο επιχειρηματικό σχέδιο.

Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να γίνει αντιληπτό από τους νέους επιχειρηματίες είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ένα απλό, στατικό, «νεκρό» έγγραφο, ένα

«τεχνικό» εργαλείο το οποίο αναπτύσσεται σε μία δεδομένη χρονική στιγμή και παραμένει ως κάτι ξένο (ή, στην καλύτερη περίπτωση, παράλληλο) με την φιλοσοφία, την στρατηγική αλλά και την καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης. Δεν είναι δηλαδή ένα απλό κείμενο το οποίο αφού «γραφτεί» παραμένει στο ράφι του γραφείου του επιχειρηματία. Αντιθέτως, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να θεωρείται η «ψυχή», η «σπονδυλική στήλη», η «ουσία» της επιχείρησης, μία δυναμική, «ζωντανή» απεικόνιση της επιχειρηματικής πραγματικότητας αλλά και η πλέον εμπειριστατωμένη πρόβλεψη για τα μελλοντικά βήματα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο λοιπόν, οι νέοι επιχειρηματίες να αντιμετωπίζουν το επιχειρηματικό σχέδιο με την απαραίτητη προσοχή, τον σεβασμό και το «μεράκι» ώστε να αναπτύξουν ένα κείμενο το οποίο θα διαπνέεται από την φιλοσοφία τους σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα που θα ακολουθήσουν και θα περικλείει τα μέχρι τώρα δεδομένα και τον μελλοντικό σχεδιασμό της επιχείρησής τους.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν βασικό περιγραφικό ορισμό του επιχειρηματικού σχεδίου θα λέγαμε ότι **το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με εμπειριστατωμένο τρόπο πως μία ομάδα ατόμων θα καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μία μεγάλη ή με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος/ υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να προσφέρει εύκολη και επικερδή έξοδο (από-επένδυση) στους επενδυτές/ χρηματοδότες.**

Από τον ορισμό αυτόν μπορούν να εξαχθούν τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου:

- **Καινοτομία:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει κάποια μορφή καινοτομίας. Η καινοτομία έχει δύο διαστάσεις: καινοτομία όσον αφορά το προϊόν ή/ και καινοτομία όσον αφορά την διαδικασία παραγωγής και διάθεσής του. Έτσι, η καινοτομία δεν είναι απαραίτητο να είναι πάντα τεχνολογική. Μπορεί να είναι μία καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση (π.χ., τρόπο παραγωγής), στις σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, κ.λ.π. Επίσης, μπορεί να είναι είτε μία «εξέλιξη» (έστω και με μικρές διαφορές) ενός υφιστάμενου συστήματος είτε μία «εισαγωγή» ή «προσαρμογή» υφιστάμενων σε άλλες χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα. Ωστόσο, θεωρείται απαραίτητο το επιχειρηματικό σχέδιο να εισάγει κάτι καινούργιο, κάτι διαφορετικό, κάτι το οποίο θα διαφοροποιεί την νέα επιχείρηση από τις ήδη λειτουργούσες αντίστοιχες της ελληνικής αγοράς.

- **Ομάδα διοίκησης:** Ίσως το σημαντικότερο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Όσο θετικά και αν είναι τα υπόλοιπα στοιχεία του σχεδίου οι επενδυτές/ χρηματοδότες θα δώσουν τα λεφτά τους μόνο στα άτομα που θα τους πείσουν ότι είναι ικανά να τους τα επιστρέψουν με κέρδος. Σε αυτό λοιπόν το επίπεδο είναι κρίσιμο όχι απλώς να υπάρχει στο επιχειρηματικό σχέδιο η καλύτερη δυνατή περιγραφή των προσόντων των ατόμων που θα διοικήσουν την επιχείρηση αλλά, και σε προσωπικό - επαγγελματικό επίπεδο, οι νέοι επιχειρηματίες να κάνουν την καλύτερη εντύπωση στους χρηματοδότες ή τους συνεργάτες κατά την διάρκεια των επαφών που θα έχουν μαζί τους (παρουσιάσεις, διαπραγματεύσεις, κ.λ.π.) και να τους πείσουν ότι είναι ικανοί να πετύχουν.
- **Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να πείθει για τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα «σπεύσουν» να καταναλώσουν το προϊόν/ υπηρεσία. Με άλλα λόγια, πρέπει να απαντάει στο τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από αυτό σε σχέση με τα αντίστοιχα υφιστάμενα στην αγορά. Τις περισσότερες φορές η προστιθέμενη αξία για τους πελάτες (ή αλλιώς το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση) παίρνει την μορφή είτε χαμηλότερου κόστους είτε καλύτερης ποιότητας. Είναι κρίσιμο να τονίσουμε ότι η περιγραφή του προϊόντος/ υπηρεσίας πρέπει πάντα να εστιάζει στα οφέλη για τους καταναλωτές και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά του.
- **Κενό στην αγορά:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει μία αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων – προσδοκιών των πελατών και των προσφερόμενων λύσεων (προϊόντων ή υπηρεσιών). Πρέπει να πείθει η νέα επιχείρηση ότι είναι η πλέον ικανή να «γεμίσει» αυτό το κενό. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι απαντήσεις του τύπου «δεν υπάρχουν ανταγωνιστές» δεν πρόκειται ποτέ να γίνουν αποδεκτές από κάποιον σοβαρό επενδυτή (με το απλό σκεπτικό ότι «αφού δεν υπάρχουν ανταγωνιστές δεν υπάρχει και αγορά και επομένως δεν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν»)
- **Αγορά μεγάλη ή με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης:** Οι επενδυτές θέλουν γενικά να επενδύουν σε αγορές οι οποίες είναι είτε μεγάλες είτε (στην ιδανική περίπτωση) με μεγάλα περιθώρια γρήγορης ανάπτυξης. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να πείσει ότι είναι ικανή να καλύψει ένα μεγάλο μέρος αυτής της αγοράς (ιδανικά οι επενδυτές θα ήθελαν να επενδύσουν μόνο σε επιχειρήσεις οι οποίες θα καταλάβουν την πρώτη ή δεύτερη θέση με βάση το μέγεθος στον αντίστοιχο κλάδο).

- **Τρόπος «εξόδου» επενδυτών:** Κρίσιμο στοιχείο για την απόφαση των επενδυτών να επενδύσουν ή όχι σε μία νέα επιχείρηση είναι να πεισθούν όχι μόνο για το δυνητικό κέρδος που μπορεί να τους αποφέρει η επένδυση τους αλλά και για το ότι θα μπορέσουν σχετικά εύκολα (και με ασφάλεια) να εισπράξουν αυτό το κέρδος (να μετατρέψουν, δηλαδή, τα κέρδη τους σε ρευστό). Έτσι, για τους επενδυτές που συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης είναι κρίσιμο να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν μελλοντικά να ρευστοποιήσουν την συμμετοχή τους (π.χ., πώληση σε ιδιώτη, σε επιχείρηση ή επενδυτική εταιρεία, είσοδος στο χρηματιστήριο, κ.λ.π.), ενώ για αυτούς που έχουν δανειοδοτήσει την επιχείρηση να σιγουρευτούν ότι η επιχείρηση θα έχει την απαραίτητη ρευστότητα για να εξυπηρετεί τις δανειακές της υποχρεώσεις. Η ρευστότητα λοιπόν παίζει εξαιρετικά κρίσιμο ρόλο όχι μόνο στον σχεδιασμό αλλά και στην πραγματική ζωή της επιχείρησης.

Κάποια περαιτέρω στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα να υπάρχουν στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι:

- **Ειλικρίνεια – ρεαλισμός:** Είναι πολύ σημαντικό ο σχεδιασμός που περιγράφεται στο επιχειρηματικό σχέδιο να διαπνέεται από ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Συνήθως, οι άνθρωποι που θα διαβάσουν και θα πάρουν την τελική απόφαση για χρηματοδότηση ή όχι του σχεδίου (και, γενικότερα για συνεργασία με την νέα επιχείρηση) είναι εξαιρετικά έμπειροι και εξειδικευμένοι και, πολύ απλά, δεν μπορείς να τους «κοροϊδέψεις». Συνήθως με μία και μόνο ματιά θα βρουν το (εσκεμμένο ή όχι δεν έχει πολύ μεγάλη σημασία) «λάθος» και είναι προφανές ότι σε αυτή την περίπτωση το επιχειρηματικό σχέδιο θα χάσει σε αξιοπιστία και επομένως και σε πιθανότητες χρηματοδότησης. Έτσι, είναι απαραίτητο το επιχειρηματικό σχέδιο να βασίζεται σε υπάρχοντα στοιχεία είτε από δημόσιες πηγές (π.χ., δημοσιεύματα, «κλαδικές» αναλύσεις, βάσεις δεδομένων, αναλύσεις της κεντρικής τράπεζας ή της στατιστικής υπηρεσίας, κ.λ.π.) είτε από έρευνα αγοράς που έκανε ο ίδιος ο επιχειρηματίας για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ., στη βάση ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου βασισμένο στα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας/ προϊόντος το οποίο θα εξετάζει θέματα όπως ηλικιακά/ εισοδηματικά/ κοινωνικά χαρακτηριστικά καταναλωτών, συχνότητα κατανάλωσης, επιθυμητή τιμή/ μέγεθος/ συσκευασία προϊόντος, κ.λ.π.)

- **Εσωτερική συνοχή:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέχεια και συνοχή. Τα διάφορα μέρη του πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους (με χρήση παραπομπών, π.χ., για μεγαλύτερη ανάλυση παρακαλούμε δείτε σελίδα ΧΧ) και τα προβλεπόμενα στο ένα μέρος να συμφωνούν με τα αναφερόμενα σε άλλο. Επίσης η μελλοντική επιχείρηση πρέπει να προσεγγίζεται στην ολότητα της και όχι αποσπασματικά ανά μέρη/ λειτουργικά τμήματα. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σωστό στις λεπτομέρειες αλλά, την ίδια στιγμή, να μην χάνει και την «συνολική εικόνα» τόσο για την επιχείρηση (όραμα και αποστολή, στρατηγικές επιλογές, κ.λ.π.) όσο και για την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον (τάσεις, πολιτική κατάσταση, τεχνολογικές εξελίξεις, κ.λ.π.).
- **Ξεκάθαρη στρατηγική:** Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει ξεκάθαρα και εμπειριστατωμένα σε τρεις βασικές ερωτήσεις:
  - Που βρισκόμαστε (ως επιχείρηση πάντα);
  - Που θέλουμε να βρεθούμε (σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα);
  - Πως θα φτάσουμε εκεί;
- **Μετρήσιμοι στόχοι:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξής τους. Είναι καλό τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους χρηματοδότες, επενδυτές, συνεργάτες, κ.λ.π., να υπάρχουν αυτοί οι συγκεκριμένοι στόχοι ώστε να ξέρουν όλοι που οδεύουν, πως θα φτάσουν εκεί (τα συγκεκριμένα βήματα), αλλά και να μπορούν να ελέγξουν γιατί πέτυχαν ή δεν πέτυχαν τους στόχους.
- **Αφοσίωση επιχειρηματία:** Είναι πολύ σημαντικό για τους χρηματοδότες/ επενδυτές που σκέφτονται να επενδύσουν στην επιχείρηση να δουν ότι ο επιχειρηματίας ή η επιχειρηματική ομάδα πιστεύει στην ιδέα και είναι διατεθειμένοι να ριψοκινδυνεύσουν για αυτήν. Για παράδειγμα, θα ήταν πολύ θετικό αν υπήρχε στο επιχειρηματικό σχέδιο αναφορά ότι ο επιχειρηματίας δεσμεύεται να επενδύσει (ή, ακόμη καλύτερα, έχει ήδη επενδύσει) ένα σημαντικό μέρος της προσωπικής του περιουσίας στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Επαγγελματική παρουσίαση:** Είναι βασικό το επιχειρηματικό σχέδιο να φαίνεται απολύτως επαγγελματικό και να μην έχει κάποιο λάθος ή έλλειψη στην παρουσίασή του (π.χ., εξώφυλλο, αρίθμηση σελίδων, στοιχεία

επικοινωνίας, οργάνωση κεφαλαίων, ορθογραφία, σύνταξη, εκτύπωση, κ.λ.π.).

- **Εξειδικευμένες γνώσεις:** Η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση από το άτομο ή την ομάδα που έχει την ιδέα και που θα αναλάβει να εφαρμόσει στην πράξη ότι σχεδιάστηκε. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες η ομάδα διοίκησης δεν είναι δυνατόν να διαθέτει και πρέπει να τις πάρει από ειδικούς επαγγελματίες όπως, π.χ., σύμβουλοι μάρκετινγκ, φοροτεχνικοί, νομικοί, μηχανικοί, κ.λ.π. Είναι πολύ σημαντικό το επιχειρηματικό σχέδιο να αποπνέει την υψηλότερη δυνατή αίσθηση «επαγγελματικότητας», κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μόνο με την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών των ειδικών. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να δείχνουν οι νέοι επιχειρηματίες ότι έχουν επίγνωση των ατελειών τους και ότι είναι ανοικτοί σε συνεργασίες προκειμένου να τις ξεπεράσουν.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, πολλές φορές, πριν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντικό ο μελλοντικός επιχειρηματίας να καταγράψει με ένα συγκεκριμένο τρόπο την **επιχειρηματική του ιδέα**. Αυτό μπορεί να γίνει σε ένα έγγραφο με έκταση 1-2 δακτυλογραφημένων σελίδων το οποίο θα επικεντρώνεται σε ορισμένα βασικά σημεία όπως το πως (και από ποιον) προήλθε η ιδέα, ποιο είναι το προϊόν και ποια η προστιθέμενη αξία για τους πελάτες (τι είναι αυτό το παραπάνω που θα προσφέρει η νέα επιχείρησή σε σχέση με τις υπόλοιπες), ποια είναι η αγορά - στόχος (ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει μία αρχική εκτίμηση του μεγέθους και των χαρακτηριστικών της ζήτησης που θα έχει το προϊόν του), ποιο είναι το κενό που υπάρχει στην αγορά – στόχο (σύντομη αναφορά στους ανταγωνιστές και στο τι αυτοί προσφέρουν) πως θα φτάσει το προϊόν στους πελάτες και, βεβαίως, το πως η επιχείρηση θα βγάλει κέρδη (σε γενικές γραμμές, δηλαδή, το «επιχειρηματικό μοντέλο» που θα ακολουθηθεί).

Είναι κρίσιμο η ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου να μην γίνεται απλώς και μόνο με βάση το σκεπτικό ότι αυτό είναι ένα μέσο για την προσέλκυση χρηματοδότησης. Αντίθετα, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση το οποίο εξυπηρετεί πολλαπλές λειτουργίες – σκοπούς:

- **Σχεδιασμός:** Ίσως η πιο βασική λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι πρόκειται για ένα εργαλείο σχεδιασμού της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το βασικό του χαρακτηριστικό είναι ότι ουσιαστικά

«τεστάρει» την επιχειρηματική ιδέα σε πραγματικές συνθήκες και προγραμματίζει (πάντα σε πλήρη συνάρτηση με την πραγματικότητα) τις μελλοντικές κινήσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Όπως λέγεται συχνά, είναι καλύτερο να αποτύχει κάτι στον σχεδιασμό (δηλ., να προκύψει κατά την διάρκεια ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου ότι η επιχείρηση δεν είναι βιώσιμη ή ικανοποιητικά επικερδής) παρά στην πραγματικότητα.

- **Επικοινωνία:** Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό όχημα που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας για να επικοινωνήσει την επιχειρηματική του ιδέα προς όλους τους συνεργάτες του. Βασικοί χρήστες του επιχειρηματικού σχεδίου ως μέσου επικοινωνίας είναι φυσικά οι χρηματοδότες/ επενδυτές αλλά επίσης και οι προμηθευτές, οι πελάτες ακόμη και οι συνεργάτες και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση (όλοι αυτοί βεβαίως υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις εμπιστευτικότητας και ίσως μόνο συγκεκριμένα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου).
- **Δέσμευση:** Τα προβλεπόμενα στο επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι μέρος ενός «μυθιστορήματος» ούτε έχουν γραφτεί απλώς επειδή έπρεπε να «βγει μία υποχρέωση». Το περιεχόμενο του σχεδίου είναι ενέργειες οι οποίες (εκτός αν κάτι αλλάξει δραστικά) πρέπει να πραγματοποιηθούν στο μέλλον. Επίσης, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το βασικό όχημα για την συμφωνία του επιχειρηματία με τους επενδυτές/ χρηματοδότες. Σε αυτή την συμφωνία για την χρηματοδότηση της νέας επιχείρησης είναι αρκετά σύνηθες να περιλαμβάνεται και το επιχειρηματικό σχέδιο ως οργανικό μέρος αυτής (με άλλα λόγια, συχνά αποτελεί παράρτημα του ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ του επιχειρηματία και του επενδυτή). Έτσι, το επιχειρηματικό σχέδιο αποκτά την αξία νομικού εγγράφου το οποίο επιφέρει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που περιγράφονται σε αυτό, και βέβαια μπορεί να σταθεί ως αποδεικτικό στοιχείο ακόμα και στο δικαστήριο σε μία ενδεχόμενη μελλοντική δικαστική διαμάχη. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό σε περίπτωση που η συνεργασία του επιχειρηματία με τον χρηματοδότη του δεν πάει καλά, τα προβλεπόμενα στο επιχειρηματικό σχέδιο αποκτούν ιδιαίτερη αξία και μπορούν να δημιουργήσουν ακόμη μεγαλύτερα προβλήματα στον επιχειρηματία.
- **Έλεγχος:** Εκ των πραγμάτων το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό μέσο με το οποίο μπορεί να ελεγχθεί η μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, είτε ο επιχειρηματίας είτε οι χρηματοδότες του, μπορούν να



ελέγχουν την λειτουργία της επιχείρησης και να την αντιπαραβάλουν με τα προβλεπόμενα στο επιχειρηματικό σχέδιο. Βεβαίως, η κρίσιμη ερώτηση σε αυτό το σημείο είναι γιατί τα πράγματα δεν έγιναν στην πραγματικότητα όπως προβλέπονταν στο σχέδιο (αν βέβαια ισχύει κάτι τέτοιο). Και στην περίπτωση που αποδειχθεί ότι κάτι δεν είχε προβλεφθεί σωστά στο επιχειρηματικό σχέδιο, το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με μία ανανέωση/ επικαιροποίησή του. Όμως αν αποδειχθεί ότι ο επιχειρηματίας δεν έκανε κάτι όπως όφειλε σύμφωνα με το σχέδιο, τότε ξεκινάνε τα προβλήματα για αυτόν.

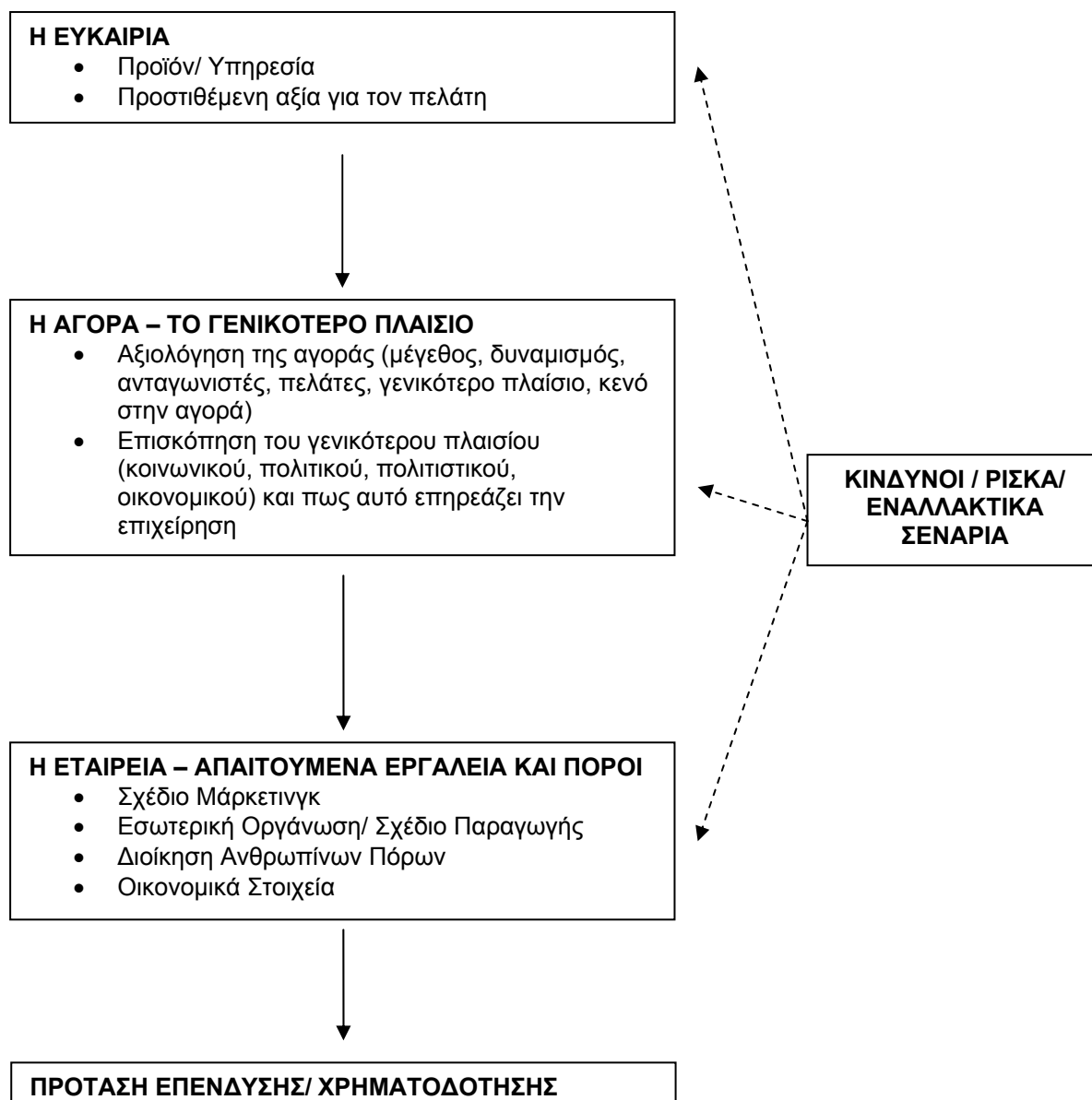
Όσον αφορά το περιεχόμενο και την δομή του επιχειρηματικού σχεδίου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, αν και η δομή μπορεί να διαφέρει από σχέδιο σε σχέδιο αυτό θα πρέπει πάντα να περιλαμβάνει την ανάλυση των παρακάτω βασικών στοιχείων (βασικά μέρη επιχειρηματικού σχεδίου):

- **Σύνοψη - Περίληψη**
- **Περιγραφή Επιχείρησης**
- **Προϊόν - Υπηρεσία**
- **Αγορά και Ανταγωνισμός**
- **Στρατηγική Μάρκετινγκ - Πωλήσεις**
- **Ανθρώπινοι Πόροι - Ομάδα Διοίκησης**
- **Εσωτερική Οργάνωση - Σύστημα Παραγωγής**
- **Οικονομικά Στοιχεία**
- **Κίνδυνοι - Εναλλακτικά Σενάρια**
- **Συμπέρασμα - Πρόταση Επένδυσης/ Χρηματοδότησης**
- **Παραρτήματα με Απόλυτα Απαραίτητα Στοιχεία**

Ο κάθε νέος επιχειρηματίας μπορεί να ακολουθήσει την δομή που τον εξυπηρετεί καλύτερα προκειμένου να απεικονίσει την μελλοντική λειτουργία της επιχείρησής του. Εδώ θα προτείνουμε έναν συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης του επιχειρηματικού σχεδίου ώστε αυτό να έχει εσωτερική συνοχή αλλά και νόημα τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους αναγνώστες.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα η λογική συνέχεια του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να ξεκινάει από την παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας με βάση την ευκαιρία που παρουσιάζεται προς εκμετάλλευση εστιασμένη στην προστιθέμενη αξία που προσφέρεται στους πελάτες. Το επόμενο λογικό βήμα είναι να εξετασθεί η αγορά και να αξιολογηθούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Αυτή η ανάλυση

οφείλει να περιλαμβάνει το μέγεθος και τον δυναμισμό (μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης) της αγοράς όσον αφορά τους πελάτες, τους κύριους ανταγωνιστές αλλά και γενικότερα ποιοτικά στοιχεία. Στο σημείο αυτό μπορεί να παρουσιάζεται και το κενό που υπάρχει στην αγορά και σχεδιάζει να το εκμεταλλευτεί η νέα επιχείρηση. Επίσης, καλό είναι να υπάρχει και μία επισκόπηση της γενικότερης κατάστασης (πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής, κ.λ.π.), την μελλοντική προβλεπόμενη εξέλιξη της και πώς αυτή θα επηρεάσει την πορεία της επιχείρησης. Στη συνέχεια πρέπει να υπάρχει η περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση θα καλύψει το κενό στην αγορά (με άλλα λόγια θα ικανοποιήσει τους πελάτες). Θα πρέπει να περιγραφεί η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και οι πόροι που αυτή θα χρειαστεί για να έχει μία πετυχημένη λειτουργία. Τα βασικά σημεία που θα πρέπει να περιγραφούν εδώ είναι το σχέδιο μάρκετινγκ, η εσωτερική οργάνωση/ σχέδιο παραγωγής, οι ανθρώπινοι πόροι και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία είναι προτιμότερο να αναφέρονται όχι ως «βεβαιότητες» αλλά ως εναλλακτικά σενάρια. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει μία αναλυτική αναφορά σε όλες τις «παραδοχές» στις οποίες στηρίχθηκαν οι προβλέψεις, αλλά και τους κινδύνους και τα ρίσκα που ενδεχομένως να συναντήσει η επιχείρηση στο μέλλον και, βέβαια, το πώς αυτά θα επηρεάσουν την πορεία της. Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι καλό να κλείνει με συγκεκριμένη πρόταση συνεργασίας προς τους επενδυτές/ χρηματοδότες.



Σύμφωνα με την άποψη πολλών έμπειρων επενδυτών, μία αρκετά χρήσιμη φιλοσοφία προσέγγισης της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο επιχειρηματίας να αναπτύξει το σχέδιο με βάση τέσσερις βασικές ενότητες:

- **Οι Άνθρωποι:** Όπως χαρακτηριστικά λέγεται, το κομμάτι με τα βιογραφικά των μελών της διοικητικής ομάδας της επιχείρησης είναι το πρώτο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου (μετά βεβαίως από την σύνοψη) που διαβάζουν οι επενδυτές/ χρηματοδότες. Και αυτό γιατί χωρίς τους σωστούς ανθρώπους, όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του σχεδίου είναι χωρίς νόημα (αφού δεν θα υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος να τα εφαρμόσει). Τα κύρια στοιχεία που

εξετάζονται είναι οι ικανότητες, οι εμπειρίες και οι γνωριμίες των επιχειρηματιών στο συγκεκριμένο τομέα που θα δραστηριοποιηθούν.

- **Η Ευκαιρία:** Οι επενδυτές ενδιαφέρονται να επενδύσουν σε επιχειρήσεις που έχουν τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά: δραστηριοποιούνται σε αγορές μεγάλες ή με μεγάλα περιθώρια γρήγορης ανάπτυξης και σε τομείς που τους επιτρέπουν να λειτουργούν με το μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό κέρδους. Όπως γίνεται αντιληπτό το να προβλεφθεί το μελλοντικό μέγεθος της αγοράς αλλά και το ποσοστό κέρδους, ιδιαίτερα για μία νέα επιχείρηση, είναι πολύ δύσκολο. Ωστόσο, οι νέοι επιχειρηματίες πρέπει να κάνουν την καλύτερη δυνατή έρευνα (υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς, έσοδα και κόστη παρόμοιων υφιστάμενων εταιρειών, κ.λ.π.) και, με βάση τα αποτελέσματα αυτής, μία αξιοπρεπή πρόβλεψη.
- **Το Πλαίσιο:** Οι επενδυτές ενδιαφέρονται για το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και κυρίως για τις εξής δύο διαστάσεις του: το μακροοικονομικό περιβάλλον (π.χ., πληθωρισμός, επιτόκια, ποσοστό ανάπτυξης του ΑΕΠ, κ.λ.π.) και τις κυβερνητικές αποφάσεις και τους νόμους (π.χ., φορολογική πολιτική, χρηματοδοτικοί μηχανισμοί, κ.λ.π.). Επίσης, καλό είναι να υπάρχει μία επισκόπηση του ευρύτερου τεχνολογικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει στο επιχειρηματικό σχέδιο να δείξουν ότι γνωρίζουν το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και το πως αυτό ευνοεί ή δυσκολεύει τη λειτουργία της. Επίσης, πρέπει να δείξουν ότι γνωρίζουν ότι το περιβάλλον θα αλλάξει (αναπόφευκτα) και ότι είναι προετοιμασμένοι να το αντιμετωπίσουν ώστε να υπάρχει θετικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση.
- **Ρίσκο και Απόδοση:** Για να έχει λογική συνέχεια το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει τα τρία παραπάνω μέρη να έχουν αφενός μία εσωτερική συνοχή και αφετέρου μία συνέχεια στον χρόνο. Με άλλα λόγια οι επενδυτές θέλουν να δουν ποιοι είναι οι κίνδυνοι για την επιχείρηση (τι μπορεί να πάει στραβά και πως θα επηρεαστεί η πορεία της επιχείρησης) και πως μπορεί η διοίκηση να τους αντιμετωπίσει επιτυχώς. Επίσης, οι επενδυτές θέλουν να δουν και τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται για επιτυχή έξοδο από την επένδυσή τους. Είναι προφανές ότι όλοι οι άνθρωποι των επιχειρήσεων ενδιαφέρονται για την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση παίρνοντας το μικρότερο δυνατό ρίσκο.

Κάποια βασικά στοιχεία που πρέπει οι επιχειρηματίες να έχουν στο μυαλό τους πριν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι αυτό πρέπει να είναι:

- **Αποτελεσματικό** (περιέχει όλα όσα οι σχετιζόμενοι με την επιχείρηση – κυρίως οι χρηματοδότες και οι επενδυτές, αλλά και οι συνεργάτες, οι εργαζόμενοι, κ.λ.π., - πρέπει να γνωρίζουν)
- **Δομημένο** (ξεκάθαρη και απλή μορφή)
- **Περιεκτικό** (περιέχει την ουσία των γεγονότων χωρίς υπερβολικές ή ανώφελες αναφορές)
- **Σύντομο** (προτεινόμενη έκταση από 30 έως 40 σελίδες, συμπεριλαμβανομένων των παραρτημάτων)
- **Φιλικό στον χρήστη** (δακτυλογραφημένο με ευδιάκριτους χαρακτήρες, ξεκάθαρα κεφάλαια, κ.λ.π.)
- **Ελκυστικό** (εύκολα κατανοητό, με απλά και ξεκάθαρα γραφικά και άλλα βοηθήματα)

Ας αναφερθούμε τώρα στα απαραίτητα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου (σε μία δομή ανάλογη με την φιλοσοφία που αναφέρθηκε παραπάνω) κάνοντας μία συνοπτική περιγραφή του βασικού περιεχομένου καθενός από αυτά.

### **Σύνοψη – Περίληψη (Executive Summary)**

Αυτό είναι το κομμάτι το οποίο θα διαβαστεί πρώτο απ' όλα τα άλλα από οποιονδήποτε πάρει το επιχειρηματικό σχέδιο στα χέρια του. Ιδιαίτερα οι επενδυτές/ χρηματοδότες θα αποφασίσουν με βάση αυτό αν ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με την επιχείρηση (οπότε και θα συνεχίσουν με την ανάγνωση του υπόλοιπου κειμένου) ή όχι (οπότε και το σχέδιο θα καταλήξει – στην καλύτερη περίπτωση - στον κάδο ανακύκλωσης). Επομένως, η περίληψη πρέπει όχι μόνο να είναι περιεκτική (δηλαδή να δίνει στην μικρότερη δυνατή έκταση όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχείρηση) αλλά να είναι και ελκυστική (να επικεντρώνεται στα στοιχεία εκείνα που θα ήθελε ένας επενδυτής να δει προκειμένου να εξετάσει περαιτέρω την επιχείρηση).

Παρά την μικρή της έκταση (ο γενικός κανόνας είναι ότι δεν πρέπει να ξεπερνά τις δύο σελίδες) η περίληψη πρέπει να αναφέρεται στα βασικά μέρη όλων των υπόλοιπων «κομματιών» του επιχειρηματικού σχεδίου. Με άλλα λόγια δεν πρέπει να αφήνει «εκπλήξεις» για τον αναγνώστη σε επόμενα κεφάλαια. Έτσι, αν και διαβάζεται πρώτο, αυτό το μέρος του σχεδίου πρέπει να γράφεται τελευταίο και αφού πρώτα οριστικοποιηθεί το περιεχόμενο του υπόλοιπου κειμένου. Επίσης, η σύνοψη πρέπει να αναπτύσσεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για μία

πρώτη επικοινωνία ή μικρή παρουσίαση σε επενδυτές. Με άλλα λόγια, η περίληψη θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τον λεγόμενο «λόγο του ανελκυστήρα» (elevator pitch), δηλαδή αυτό που θα έλεγε ο επιχειρηματίας σε έναν επενδυτή προκειμένου να τον πείσει να ασχοληθεί με την επιχείρησή του αν βρίσκονταν οι δυο τους σε έναν ανελκυστήρα στον διαθέσιμο χρόνο που θα είχαν (1-2 λεπτά) μέχρι ο ανελκυστήρας να φτάσει στον προορισμό του.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της περίληψης, αυτή πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε μία εύκολα κατανοητή περιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης (δηλαδή ποια ανάγκη θα ικανοποιήσει, ποιο προϊόν – υπηρεσία θα προσφέρει και πως θα βγάλει λεφτά – όχι απλώς λογιστικό κέρδος αλλά ρευστό/ χρήμα), μία πρώτη αναφορά στην ομάδα διοίκησης, μία επισκόπηση των αγορών στις οποίες απευθύνεται και κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία (π.χ., πρόβλεψη πωλήσεων, χρήση κεφαλαίων, αποπληρωμή δανείων, επενδυτική πρόταση, κ.λ.π.).

### **Περιγραφή Επιχείρησης**

Καλό είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να ξεκινάει ουσιαστικά με μία επισκόπηση της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό δεν θα γίνει μία λεπτομερής περιγραφή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ούτε θα δοθούν τα ακριβή οικονομικά στοιχεία του όλου εγχειρήματος. Αντίθετα, πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει το όραμα και η δήλωση αποστολής της επιχείρησης (vision and mission statement) καθώς και μία σαφής αναφορά και ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής της (που βρισκόμαστε τώρα, που θέλουμε να βρεθούμε σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή στο μέλλον και πως θα πάμε εκεί). Επίσης, μπορεί να υπάρχει σαφής αναφορά στις στρατηγικές συνεργασίες της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (εφόσον αυτές είναι απαραίτητες) και το επίπεδο στο οποίο αυτές βρίσκονται την συγκεκριμένη χρονική στιγμή (π.χ., καλό είναι να υπάρχει ένα «Letter of Intend» μιας γνωστής επιχείρησης η οποία παράγει συμπληρωματικά προϊόντα, ότι σκοπεύει να συνεργαστεί με την νέα επιχείρηση στην προσφορά κοινών λύσεων στους πελάτες). Αυτά είναι και τα πλέον σημαντικά μέρη του συγκεκριμένου κομματιού. Επίσης μπορεί να υπάρχει μία μικρή ιστορική επισκόπηση της πορείας της (εφόσον υπάρχει), η περιγραφή των ατόμων που θα έχουν την ευθύνη της λειτουργίας της (με έμφαση στα συγκεκριμένα προσόντα τους που τους κάνουν κατάλληλους για τέτοιες θέσεις), διάφορες πατέντες/ πιστοποιητικά, κ.λ.π., που μπορεί να κατέχει και να είναι προαπαιτούμενα για την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, μία γενική αναφορά στην αγορά στην οποία απευθύνεται, αλλά και τα σχέδια για τη μελλοντική

ανάπτυξή της. Πρέπει να τονίσουμε ότι αυτό το μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι προαιρετικό και μπορεί εύκολα να παραλειφθεί (άλλωστε όλη η πληροφορία περιέχεται σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε άλλα μέρη του). Όμως, είναι καλό να υπάρχει για να λειτουργεί ως η «σπονδυλική στήλη» του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο θα δίνει κάποιες βασικές πληροφορίες, θα συνδέει εννοιολογικά τα υπόλοιπα κομμάτια και θα «κατευθύνει» τον αναγνώστη στο υπόλοιπο κείμενο.

## **Προϊόν – Υπηρεσία**

Βασικό στοιχείο όλων των επιχειρηματικών σχεδίων είναι ότι προσφέρουν μία λύση σε ένα διαπιστωμένο πρόβλημα των καταναλωτών (ιδιώτες ή οργανισμούς) με βάση ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Επομένως, το στοιχείο που θα πρέπει να υπογραμμισθεί στο κομμάτι της παρουσίασης του προϊόντος – υπηρεσίας που θα αναπτύξει η επιχείρηση είναι το τι παραπάνω σε σχέση με τα υφιστάμενα προϊόντα – υπηρεσίες προσφέρει αυτό το νέο στους πελάτες (και όχι τα όποια τεχνικά χαρακτηριστικά του). Με άλλα λόγια θα πρέπει να περιγράφεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος – υπηρεσίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επίσης, θα πρέπει να παρουσιάζονται στοιχεία (πάντα από την πλευρά της περιγραφής του προϊόντος) για την αποδοχή του προϊόντος – υπηρεσίας από τους δυνητικούς καταναλωτές (με βάση στοιχεία μιας πρώτης έρευνας αγοράς), για τα ανταγωνιστικά προϊόντα και τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα σε σχέση με αυτά, για πατέντες ή πνευματικά δικαιώματα (όπου αυτά χρειάζονται) καθώς και να παρουσιάζονται όλα αυτά με τον πλέον κατανοητό τρόπο (π.χ., περιλαμβάνοντας γενικά σχεδιαγράμματα του προϊόντος ή της «ροής» της υπηρεσίας).

## **Αγορά και Ανταγωνισμός**

Στο σημείο αυτό θα γίνει η ανάλυση της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Ένα χρήσιμο μέσο για αυτή την ανάλυση τη αγοράς μπορεί να είναι το μοντέλο Πόρτερ (Porter five forces model). Σύμφωνα με αυτό, η αγορά μπορεί να αναλυθεί με βάση τις εξής πέντε διαστάσεις:

1. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου
  - ο Οι βασικοί «παίκτες» στην συγκεκριμένη αγορά (χαρακτηριστικά λειτουργίας τους, οικονομικά στοιχεία, στρατηγική, κ.λ.π.) και τα χαρακτηριστικά του μεταξύ τους ανταγωνισμού
2. Οι μελλοντικές επιχειρήσεις που θα εισέλθουν στον κλάδο

- ο Εκτιμούμενοι κίνδυνοι από μελλοντική είσοδο νέων παικτών στην συγκεκριμένη αγορά
3. Οι πελάτες
    - ο Χαρακτηριστικά πελατών – ομάδας στόχου (ηλικία, εισόδημα, καταναλωτικές συνήθειες, κ.λ.π.)
  4. Οι προμηθευτές
    - ο Βασικά χαρακτηριστικά των προμηθευτών που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση (π.χ., σε ποιες αγορές πρέπει να απευθυνθεί, ποιοι οι βασικοί παίκτες κάθε αγοράς, οικονομικά στοιχεία, χαρακτηριστικά δοσοληψιών όπως συνήθης χρόνος για την αποπληρωμή υποχρεώσεων, κ.λ.π.)
  5. Τα υποκατάστατα προϊόντα
    - ο Τα υπάρχοντα ή υπό ανάπτυξη προϊόντα (ή υπηρεσίες) που μπορούν να λειτουργήσουν σαν υποκατάστατα, τα χαρακτηριστικά τους, πως εκτιμάται ότι θα επηρεάσουν τις πωλήσεις της επιχείρησης και πως θα αντιμετωπιστούν.

Αν και όλα τα παραπάνω πέντε μέρη πρέπει να αναλυθούν σε ικανοποιητικό βαθμό, ωστόσο ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και των πελατών. Επίσης, η ανάλυση θα πρέπει να γίνεται με βάση συγκεκριμένα συνολικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο τα οποία θα δείχνουν και την ιστορική του εξέλιξη και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για μία εκτίμηση της μελλοντικής ανάπτυξης της αγοράς. Με άλλα λόγια, οι δύο βασικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σε αυτό το σημείο είναι: α) πόσο μεγάλη είναι η αγορά και ποιος ο ρυθμός ανάπτυξής της και β) ποιος είναι ο ανταγωνισμός (όλες οι επιχειρήσεις, ακόμα και αυτές με ιδιαίτερα καινοτόμα και εξειδικευμένα προϊόντα – υπηρεσίες έχουν ανταγωνιστές, η απάντηση «δεν υπάρχει ανταγωνισμός για το προϊόν μας» δεν πρόκειται να γίνει ποτέ αποδεκτή από κανέναν σοβαρό επενδυτή).

Επίσης στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει με ξεκάθαρο τρόπο η επιλογή της «αγοράς στόχου» (target market segment) της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό πρέπει να γίνει πρώτα η «τμηματοποίηση» των καταναλωτών (με βάση γεωγραφικά, δημογραφικά, εισοδηματικά κριτήρια, τη «στάση ζωής», τις συνήθειες, τον τρόπο αγοράς και χρησιμοποίησης του προϊόντος, κ.λ.π.) και στη συνέχεια να γίνει η επιλογή του τμήματος της αγοράς με τα πλέον κατάλληλα (επικερδή) χαρακτηριστικά για την επιχείρηση και το προϊόν (τα σημαντικότερα από αυτά είναι το μέγεθος του τμήματος, ο ρυθμός ανάπτυξής του, το «ταίριασμα» μεταξύ των αναγκών του τμήματος και των



χαρακτηριστικών του προϊόντος, και η δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο τμήμα). Στη συνέχεια πρέπει να «ποσοτικοποιηθεί» η «αγορά στόχος» με βάση πραγματικά στοιχεία. Με άλλα λόγια, το ιδανικό θα ήταν για το επιχειρηματικό σχέδιο να καταλήγει (πάντα με βάση πραγματικά στοιχεία τα οποία θα αναφέρονται μαζί με τις πηγές τους) στο ότι, π.χ., «η επιχείρηση απευθύνεται σε 130 έως 150 χιλιάδες καταναλωτές οι οποίοι εκτιμάται ότι θα αγοράζουν το προϊόν μας 3 έως 4 φορές τον μήνα».

## Στρατηγική Μάρκετινγκ - Πωλήσεις

Ένα χρήσιμο εργαλείο για να αποτυπωθεί η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι τα λεγόμενα «τέσσερα πι του μάρκετινγκ» (marketing 4Ps) από τις αγγλικές λέξεις product (προϊόν), price (τιμή), place (μέρος) και promotion (προβολή). Σε αυτές τις τέσσερις λέξεις μπορεί να συμπυκνωθεί ολόκληρη η φιλοσοφία μάρκετινγκ της επιχείρησης, δηλαδή όλοι οι σχεδιασμοί και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να υλοποιήσει η επιχείρηση τους στόχους που έχει θέσει στις πωλήσεις της.

Αναλυτικότερα στο σχέδιο μάρκετινγκ του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνεται:

- **Product (Προϊόν):** Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία ώστε να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες καταναλωτικές ανάγκες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς ο επιχειρηματίας πρέπει να αναλύσει και να αποφασίσει σχετικά με θέματα όπως: Θα γίνουν αλλαγές στο αρχικό προϊόν/ υπηρεσία ή ακόμη και στο επιχειρηματικό μοντέλο; Θα προσφερθεί ένα προϊόν σε όλους τους πελάτες ή θα υπάρξουν διάφορες παραλλαγές ενός βασικού μοντέλου; Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ή πρέπει να αλλάξει η αγορά στόχος (εφόσον είναι αδύνατον να αλλάξει το προϊόν);
- **Price (Τιμή):** Σίγουρα μία από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο επιχειρηματίας (ιδιαίτερα αν πρόκειται για μία νέα επιχείρηση και για ένα εντελώς νέο προϊόν/ υπηρεσία που δεν έχει «δοκιμαστεί» στην αγορά). Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν προκειμένου ο επιχειρηματίας να αποφασίσει για την τιμή που θα ζητήσει για το προϊόν του είναι δύο: τι τιμή μπορεί να ζητήσει (με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς) και τι θέλει να πετύχει με την τιμή που θα ζητήσει. Επομένως, ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να «επιβάλει» στο προϊόν/ υπηρεσία του όποια τιμή θέλει, ούτε να τιμολογήσει υπολογίζοντας απλώς ένα επιπλέον ποσοστό στο κόστος

παραγωγής του. Βεβαίως, το κόστος παραγωγής είναι ένας βασικός παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί, όπως άλλωστε και το προσδοκώμενο κέρδος από το κεφάλαιο που επενδύθηκε στην επιχείρηση αλλά και το ρίσκο που ανέλαβαν οι επενδυτές που συνεισέφεραν αυτό το κεφάλαιο. Επίσης, πρέπει να εξεταστούν τα περιθώρια κέρδους με τα οποία λειτουργεί η συγκεκριμένη αγορά μέσα στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Όμως, ο παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί ως ο πλέον σημαντικός για την διαμόρφωση της τιμής είναι η αξία που δίνουν οι ίδιοι οι καταναλωτές στο προϊόν/ υπηρεσία. Με άλλα λόγια, όπως πολύ σωστά έχει λεχθεί, η μόνη «σωστή» τιμή για το προϊόν/ υπηρεσία είναι αυτή που θα δεχθούν οι καταναλωτές να πληρώσουν για να το αγοράσουν.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν αρκετές στρατηγικές τιμολόγησης τις οποίες ο νέος επιχειρηματίας οφείλει να εξετάσει προκειμένου να αποφασίσει ποια τιμή (ή ίσως και ποιες τιμές) θα ζητήσει για το προϊόν του. Εδώ θα αναφερθούμε σε δύο από τις πιο βασικές και χρήσιμες για μία νέα επιχείρηση στρατηγικές τιμολόγησης: την στρατηγική διείσδυσης (penetration strategy) στην αγορά η οποία αναφέρεται στην είσοδο στην αγορά με χαμηλή τιμή ώστε το προϊόν να κατακτήσει γρήγορα ένα σημαντικό μέρος αυτής, και την στρατηγική στόχευσης στην υψηλότερη δυνατή επιστροφή (κέρδος) μέσω της υψηλότερης τιμής που θα δέχονταν να πληρώσουν οι καταναλωτές (skimming strategy). Παρότι η προφανής επιλογή για ένα νέο προϊόν το οποίο μπαίνει σε μία καινούργια και άγνωστη αγορά είναι να ακολουθήσει την στρατηγική διείσδυσης στην αγορά (προκειμένου οι πελάτες να «γνωρίσουν» το προϊόν και να το προτιμήσουν από τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά αλλά και για να θέσει υψηλότερα εμπόδια εισόδου στην αγορά για μελλοντικούς ανταγωνιστές), ωστόσο και η στρατηγική της υψηλότερης τιμής έχει ορισμένα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποδειχθούν κρίσιμα για την επιτυχία της επιχείρησης όπως: εκπέμπει εικόνα περισσότερο ποιοτικού προϊόντος, δημιουργεί μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και δεν αυξάνει υπερβολικά την ζήτηση για το προϊόν (κάτι το οποίο θα ανάγκαζε την επιχείρηση να κάνει μεγάλες νέες επενδύσεις προκειμένου να αυξήσει την παραγωγή - προσφορά του προϊόντος).

- **Place (Μέρος):** Εδώ θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν/ υπηρεσία θα φτάσει στον πελάτη. Είναι προφανές ότι για μία εμπορική επιχείρηση (για παράδειγμα ένα κατάστημα πώλησης ρούχων) το μέρος που θα εγκατασταθεί είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία της. Ωστόσο, για όλες τις επιχειρήσεις το «κάνάλι διανομής» (distribution channel), δηλαδή ο

δρόμος που θα διανύσει το προϊόν ώσπου να φτάσει στον πελάτη, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας τους. Η βασική διαφοροποίηση είναι σε κανάλια διανομής ιδιόκτητα από την επιχείρηση (ιδιόκτητα σημεία πώλησης) η μέσω τρίτων (χονδρικό ή λιανικό εμπόριο, αποκλειστικοί ή μη αποκλειστικοί συνεργάτες πώλησης, franchising). Στο σημείο αυτό ο νέος επιχειρηματίας πρέπει να εξετάσει και τις δυνατότητες που του δίνει η νέα τεχνολογία μέσω της χρήσης τηλεφωνικών κέντρων (call centers) καθώς και του ίντερνετ. Οι βασικές ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να απαντηθούν στην διαδικασία επιλογής καναλιού διανομής είναι: Πόσοι πελάτες υπάρχουν; Πως θέλουν να αγοράζουν το προϊόν; Το προϊόν χρειάζεται ιδιαίτερη επεξήγηση; Τι τιμή ζητάμε για το προϊόν; Επίσης, στο σημείο αυτό μπορεί να αναλυθεί και η μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών (after sales service) εφόσον αυτή εντάσσεται από την φιλοσοφία της επιχείρησης στο πλάνο μάρκετινγκ.

- **Promotion (Προβολή):** Στο σημείο αυτό πρέπει να αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα προσεγγίσει τους μελλοντικούς πελάτες, πως θα τους παράσχει πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν, πως θα τους πείσει να το αγοράσουν και πως θα δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης με αυτούς. Αυτό που πρέπει να μεταφερθεί στους πελάτες είναι το πλεονέκτημα που τους προσφέρει το νέο προϊόν σε σχέση με αυτά του ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων τρόπων όπως: κλασική διαφήμιση (εφημερίδες, τηλεόραση, ραδιόφωνο, κ.λ.π.), διαφήμιση μέσω νέων τεχνολογιών (e-mails, sms), άμεσο μάρκετινγκ (προσωπικές επιστολές, τηλεφωνική επικοινωνία, κ.λ.π.), δημόσιες σχέσεις (άρθρα σε εφημερίδες σχετικά με το προϊόν ή την επιχείρηση), εκθέσεις, προσωπική επαφή. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι η επικοινωνία κοστίζει και επομένως πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικός και λεπτομερής σχεδιασμός των τρόπων επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει στο μυαλό του ότι πολλές φορές άλλος έχει την καταναλωτική ανάγκη, άλλος παίρνει την απόφαση αγοράς και άλλος πληρώνει το κόστος απόκτησης του προϊόντος/ υπηρεσίας, και να στοχεύει στον επηρεασμό κυρίως του ατόμου που παίρνει την απόφαση αγοράς.

Στο σημείο αυτό ο επιχειρηματίας έχει αρκετά στοιχεία (έρευνα αγοράς, ανταγωνισμός, τιμή προϊόντος/ υπηρεσίας, στρατηγική μάρκετινγκ) προκειμένου να κάνει μία αντιπροσωπευτική της πραγματικότητας πρόβλεψη πωλήσεων. Καλό είναι (τόσο για λόγους παρουσίασης σε εξωτερικούς παράγοντες όσο και για λόγους εσωτερικού προγραμματισμού της επιχείρησης) η πρόβλεψη πωλήσεων να είναι

αρκετά μετριοπαθής. Με άλλα λόγια, είναι προτιμότερο, για όλους, οι πραγματικές μελλοντικές πωλήσεις της επιχείρησης να είναι μία θετική παρά μία αρνητική έκπληξη. Επίσης, είναι απαραίτητο (και εκλαμβάνεται ως δείγμα επαγγελματισμού και ωριμότητας από τους επενδυτές) να υπάρχουν τρία σενάρια για την πορεία των πωλήσεων: το πλέον πιθανό (η καλύτερη - και μετριοπαθέστερη - πρόβλεψη με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία), το αισιόδοξο (30-40% μεγαλύτερες πωλήσεις από το πρώτο) και το απαισιόδοξο (30-40% μικρότερες πωλήσεις από το πρώτο). Με αυτόν τον τρόπο ο νέος επιχειρηματίας ουσιαστικά αναγνωρίζει το γεγονός ότι δεν μπορεί να στηριχθεί σε μία μόνο πρόβλεψη για το μέλλον και είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης, η πρόβλεψη πωλήσεων πρέπει να είναι λεπτομερής, αναλυτική και τεκμηριωμένη. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση προσφέρει παραπάνω από ένα προϊόντα ή απευθύνεται σε περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς ή προσφέρει πάνω από μία τιμή για κάθε προϊόν της, τότε είναι απαραίτητο να υπάρχει πρόβλεψη ανά προϊόν, τμήμα αγοράς ή/ και τιμή. Για μία ακόμη φορά να τονίσουμε ότι δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία τα νούμερα (άλλωστε πάντα μιλάμε για προβλέψεις) αλλά ο τρόπος με τον οποίο έφτασε ο επιχειρηματίας να θεωρεί ότι αυτές θα είναι οι μελλοντικές του πωλήσεις.

### **Ανθρώπινοι Πόροι – Ομάδα Διοίκησης**

Όπως είπαμε και παραπάνω, η ομάδα διοίκησης είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο του ενεργητικού (με την έννοια του αγγλικού όρου asset) της νέας επιχείρησης. Ο προφανής λόγος είναι ότι, ότι είναι να γίνει (επιτυχία ή αποτυχία, σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο ή όχι, καλύτερα ή χειρότερα από ότι ήταν σχεδιασμένο να γίνει, κ.λ.π.) θα γίνει από τους ανθρώπους που θα αναλάβουν να διοικήσουν την επιχείρηση, από τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα αντεπεξέλθουν στον φόρτο εργασίας που τους περιμένει αλλά και από το πως θα αντιδράσουν σε συγκεκριμένα προβλήματα, προκλήσεις, κ.λ.π., που θα παρουσιαστούν στην πορεία. Όλοι οι συνεργάτες της επιχείρησης (και ιδιαίτερα οι επενδυτές/ χρηματοδότες αλλά και οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, ακόμη και οι πελάτες) έχουν την αίσθηση ότι συναλλάσσονται όχι με την επιχείρηση σαν απρόσωπη νομική οντότητα αλλά με τα άτομα που αποτελούν αυτή την επιχείρηση. Επομένως, ένα από τα περισσότερο κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου (και κατ' επέκταση για την σωστή λειτουργία της νέας επιχείρησης) είναι να υπάρχει μία κατάλληλη ομάδα διοίκησης αλλά και να παρουσιαστεί με τον κατάλληλο τρόπο στους επενδυτές.

Συνοπτικά, η ομάδα διοίκησης θα πρέπει να έχει όσα περισσότερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι δυνατόν: συμπληρωματικά προσόντα και δεξιότητες, κοινό όραμα (όλοι θέλουν να πετύχουν ένα κοινό στόχο), σωστό μέγεθος (στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό είναι μεταξύ τριών και πέντε ατόμων), ευέλικτη προσέγγιση στα προβλήματα, ομαδικό πνεύμα (να παραμένουν μαζί παρά τα προβλήματα), επιμονή/ δημιουργικό πνεύμα/ πειθαρχία (δεν τα παρατάει στην πρώτη δυσκολία αλλά «γεννάει» νέες ιδέες και ξαναπροσπαθεί). Και βέβαια, τα μέλη της ομάδας να έχουν πάντα στο μυαλό τους ότι πετυχημένη είναι η ομάδα η οποία παράγει έργο μεγαλύτερο από αυτό που παράγεται από την συνολική ατομική δραστηριότητα των μελών της.

Επίσης, καλό είναι οι νέοι επιχειρηματίες να έχουν στο μυαλό τους τα στοιχεία τα οποία ψάχνουν οι επενδυτές να δουν στην περιγραφή των προσόντων της διοικητικής ομάδας. Τα κυριότερα από αυτά είναι: αν η ομάδα έχει δουλέψει μαζί προηγουμένως, αν τα μέλη της έχουν σχετική εμπειρία, αν οι νέοι επιχειρηματίες ξέρουν της αδυναμίες τους και τον τρόπο που θα τις διορθώσουν, αν οι ιδιοκτήτες γνωρίζουν ξεκάθαρα τους μελλοντικούς τους ρόλους και τις μεταξύ τους σχέσεις (π.χ., σχέση ιδιοκτησίας της επιχείρησης), αν η ομάδα έχει συμφωνήσει σε ένα κοινό στόχο ή υπάρχουν συγκαλυμμένες διαφωνίες, και τέλος, αν τα μέλη της ομάδας είναι πλήρως αφοσιωμένα στον στόχο τους ή όχι.

Ένας πρακτικός και ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος για να αποκαλυφθούν τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα αλλά και οι ελλείψεις και οι επικαλύψεις των προσόντων και ικανοτήτων της ομάδας διοίκησης είναι να δημιουργηθεί ένας πίνακας του οποίου τις γραμμές θα καταλαμβάνουν τα ονόματα των μελών της ομάδας διοίκησης και τις στήλες τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης (π.χ., γνώσεις διοίκησης, λογιστικής, πωλήσεων, παραγωγής, κ.λ.π.). Τα κουτάκια που δημιουργούνται θα μπορούν να «τικάρονται» ανάλογα με το αν το συγκεκριμένο στέλεχος της ομάδας διοίκησης διαθέτει το συγκεκριμένο προσόν, γνώση, ικανότητα, κ.λ.π. ή όχι και σε ποιον βαθμό. Για παράδειγμα, αν ένα στέλεχος έχει μεγάλη εμπειρία και ικανότητα στις πωλήσεις το αντίστοιχο κουτάκι θα μπορούσε να γίνει πράσινο, αν έχει σχετική εμπειρία στα λογιστικά αυτό θα ήταν πορτοκαλί και αν δεν έχει καμία εμπειρία στις διαδικασίες παραγωγής το κουτάκι θα ήταν κόκκινο. Έτσι με μία ματιά στον συγκεκριμένο πίνακα τόσο τα μέλη της ομάδας διοίκησης όσο και οι επενδυτές θα μπορούν να ξέρουν τις ελλείψεις σε γνώση, εμπειρία και ικανότητες της ομάδας και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα βελτίωσης. Είναι

προφανές ότι προκειμένου να έχει αξία μία τέτοια αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να είναι ειλικρινής και αντικειμενική.

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, το πώς η νέα επιχείρηση θα καλύψει τα κενά που υπάρχουν στα προσόντα, τις ικανότητες και τις εμπειρίες των ιδρυτικών μελών της. Το ιδεατό θα ήταν η ομάδα διοίκησης να έχει ήδη δημιουργήσει το προφίλ των στελεχών που χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει επιτυχημένα και να έχει προσλάβει αυτά τα στελέχη προτού υποβάλει το επιχειρηματικό σχέδιο για χρηματοδότηση. Βεβαίως, επειδή είναι αρκετά δύσκολο για μία νέα επιχείρηση να πείσει ικανά και επιτυχημένα στελέχη της αγοράς να αφήσουν τις θέσεις τους και να δουλέψουν για μία επιχείρηση η οποία ουσιαστικά ακόμη δεν υπάρχει, θα πρέπει και σε αυτό το σημείο να υπάρχει ειλικρίνεια και μετριοπάθεια. Για παράδειγμα το να υπάρχει στο επιχειρηματικό σχέδιο αναφορά ότι «στην επιχείρησή μας έχει συμφωνήσει να εργαστεί ως οικονομικός διευθυντής ο οικονομικός διευθυντής της τάδε μεγάλης πολυεθνικής» είναι επόμενο να αντιμετωπιστεί με καχυποψία από κάθε αναγνώστη. Ειδικά στην προσέλκυση εργαζομένων (τόσο στελεχών όσο και υπαλλήλων) η νέα επιχείρηση (αφού, εκ των πραγμάτων, δεν γίνεται να προβάλει χαρακτηριστικά όπως εργασιακή σιγουριά ή υψηλό μισθό) πρέπει να έχει επικοινωνιακή και καινοτομική προσέγγιση και να τονίζει στοιχεία όπως η «ανεπισημότητα» και η «χαλαρότητα» του εργασιακού περιβάλλοντος, η πολύ ενδιαφέρουσα και επαγγελματικά χρήσιμη εμπειρία της δημιουργίας και ανάπτυξης μιας νέας επιχείρησης αλλά και οι μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

### **Εσωτερική Οργάνωση – Σύστημα Παραγωγής**

Στο μέρος αυτό πρέπει να αναλυθούν δύο βασικά θέματα για την λειτουργία της νέας επιχείρησης: η παραγωγική διαδικασία που θα ακολουθηθεί (το σύστημα παραγωγής) και η εσωτερική οργάνωσή της (το οργανόγραμμα). Το σύστημα παραγωγής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να αναπτυχθεί και να παραχθεί ένα προϊόν ώστε να είναι έτοιμο να φτάσει στους πελάτες. Ένα σύστημα παραγωγής στην πλήρη ανάπτυξή του περιλαμβάνει τα εξής μέρη: έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, διανομή, μετά την πώληση εξυπηρέτηση πελατών. Βεβαίως, εφόσον τα μέρη μετά το μάρκετινγκ (μάρκετινγκ, πωλήσεις, διανομή, μετά την πώληση εξυπηρέτηση πελατών) έχουν ήδη αναπτυχθεί στα πλαίσια του σχεδίου μάρκετινγκ της νέας επιχείρησης, εδώ πρέπει να περιγραφεί κυρίως το πώς θα οργανωθεί η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης καθώς και η παραγωγή του προϊόντος/ υπηρεσίας. Πρέπει να

τονιστεί ότι η περιγραφή της διαδικασίας παραγωγής (δηλαδή όλων των ενεργειών που πρέπει να γίνουν ώστε οι πρώτες ύλες να μετασχηματιστούν στο τελικό προϊόν) ισχύει για όλες τις νέες επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων είτε για επιχειρήσεις υπηρεσιών. Αυτό που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα όταν γίνεται η περιγραφή του συστήματος παραγωγής είναι αυτή να είναι εστιασμένη στη συγκεκριμένη επιχείρηση, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και προβλήματά της. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στα μέρη της παραγωγικής διαδικασίας που θα εκτελεστούν από την ίδια την επιχείρηση εσωτερικά και σε εκείνα που θα δοθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Επίσης, ξεχωριστή αναφορά πρέπει να γίνει στην ιδιαίτερη σχέση συνεργασίας (partnership) που μπορεί να έχει η επιχείρηση με άλλες επιχειρήσεις (η οποίες μπορεί να λειτουργούν σαν προμηθευτές, συνεργάτες παραγωγής, πελάτες ή και «συνέταιροι» σε συγκεκριμένες δραστηριότητες).

Το δεύτερο στοιχείο που πρέπει να περιγραφεί εδώ είναι το οργανόγραμμα της νέας επιχείρησης (με απλό και ξεκάθαρο τρόπο). Καλό είναι αυτό να περιέχει όχι μόνο τα οργανικά τμήματα της επιχείρησης (π.χ., τμήμα παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ, προσωπικού, κ.λ.π.) και τις μεταξύ τους σχέσεις (συνεργασίας, αναφοράς, κ.λ.π.), αλλά και τα ονόματα των υπεύθυνων για αυτά τα τμήματα στελεχών (όπου δεν υπάρχει ακόμα το στέλεχος που θα αναλάβει το τμήμα, καλό είναι να υπάρχει μία περιγραφή των προσόντων που χρειάζονται και μία αναφορά ότι γίνεται έρευνα της αγοράς στελεχών για να βρεθεί το κατάλληλο πρόσωπο). Αυτό είναι καλό για να δείξει ο νέος επιχειρηματίας ότι έχει προχωρήσει σε μεγάλο βαθμό τον σχεδιασμό της επιχείρησης. Εκτός από το οργανόγραμμα, είναι σημαντικό να περιγραφούν οι σχέσεις λειτουργίας μεταξύ των τμημάτων, οι διαδικασίες με τις οποίες θα λειτουργεί ο οργανισμός, οι αξίες πάνω στις οποίες θα στηρίζεται η λειτουργία του, με άλλα λόγια, η γενικότερη φιλοσοφία εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό είναι να γίνει μία πρώτη περιγραφή της πολιτικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (human resources management) που θα ακολουθήσει η επιχείρηση αλλά και ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό και πως θα καλυφθούν στο μέλλον.

### **Οικονομικά Στοιχεία**

Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί στην περιγραφή των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης είναι ότι (όπως και για όλες τις ποσοτικές – αριθμητικές προβλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου) όσο πιο νέα είναι μία επιχείρηση τόσο λιγότερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αριθμοί και τόσο μεγαλύτερη σημασία έχουν οι λέξεις. Δηλαδή, για μία νέα επιχείρηση δεν έχει τόση σημασία η απλή αναφορά των

εσόδων, εξόδων, κ.λ.π., όσο η σωστή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα φτάσει σε αυτούς τους αριθμούς.

Ένα δεύτερο εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι η μεγάλη σημασία της «ρευστότητας». Όπως λέγεται στην διεθνή ορολογία «cash is king», ενώ πολλοί γνωστοί και επιτυχημένοι έλληνες επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι «δύο πράγματα έχουν σημασία στη ζωή του επιχειρηματία: η υγεία του και τα μετρητά του ταμείου του (cashflow)». Με άλλα λόγια, δεν έχουν ουσιαστικά καμία σημασία μεγέθη όπως πωλήσεις, κύκλος εργασιών, απαιτήσεις, αν η επιχείρηση δεν έχει επάρκεια μετρητών για να καλύψει τις υποχρεώσεις της προς τρίτους. Πρέπει, λοιπόν, το επιχειρηματικό σχέδιο να επικεντρωθεί στην διαχείριση της ρευστότητας της επιχείρησης (με άλλα λόγια των «χρηματοροών», δηλαδή των «μετακινήσεων» των μετρητών προς και από την επιχείρηση) μέσω δύο βασικών στοιχείων: τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των εισπράξεων και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης των πληρωμών. Με άλλα λόγια, καλό είναι το επιχειρηματικό σχέδιο να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας θα καταφέρει οι εισπράξεις να γίνονται όσο το δυνατόν συντομότερα μετά την πραγματοποίηση της πώλησης του προϊόντος/ υπηρεσίας ενώ, αντίστοιχα, οι πληρωμές να γίνονται όσο το δυνατόν αργότερα από τις αγορές των υλικών/ υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή των προϊόντων/ υπηρεσιών.

Βέβαια, εξαιτίας των επενδύσεων και των γενικότερων εξόδων για την έναρξη της λειτουργίας μιας επιχείρησης και την είσοδό της στην αγορά (τα οποία θα πρέπει να αποπληρωθούν την πρώτη χρονική περίοδο της λειτουργίας της και επομένως να εμφανιστούν άμεσα ως εκροές) αλλά και λόγω των πιθανών χαμηλών πωλήσεων και (κυρίως) εισπράξεων μέχρι να φτάσει αυτή σε ένα «σωστό» επίπεδο λειτουργίας, είναι φυσικό για μια νέα επιχείρηση να παρουσιάσει αρνητικές χρηματοροές με την έναρξη της λειτουργίας της και για κάποιο χρονικό διάστημα, μέχρι να φτάσει στο λεγόμενο «νεκρό σημείο», δηλαδή στο σημείο στο οποίο οι συνολικές εισπράξεις που έχουν γίνει μέχρι τότε θα ξεπεράσουν τις συνολικές μέχρι τότε πληρωμές. Η νέα επιχείρηση πρέπει να υπολογίσει το σύνολο αυτών των αρνητικών χρηματοροών και τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτήσει την λειτουργία της σε αυτή την περίοδο (μέχρι δηλαδή να είναι ικανή να χρηματοδοτήσει την λειτουργία της μέσω των εισπράξεών της).

Τέλος, ένα τρίτο πολύ σημαντικό σημείο που πρέπει να περιγραφεί στον οικονομικό σχεδιασμό της νέας επιχείρησης είναι οι μελλοντικές οικονομικές ανάγκες για την



χρηματοδότηση της επέκτασης των δραστηριοτήτων της. Δηλαδή, δεν αρκεί να υπάρχει απλώς μία αναφορά στο επιχειρηματικό σχέδιο ότι «προβλέπεται οι πωλήσεις μας να αυξηθούν 30% ετησίως για τα πρώτα τέσσερα χρόνια» αλλά είναι απαραίτητη και μία περιγραφή του πως θα γίνει η επέκταση της παραγωγικής ικανότητας της επιχείρησης για να υποστηριχθεί αυτή η αύξηση της ζήτησης. Όπως γίνεται αντιληπτό, η αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας μπορεί να γίνει μόνο μέσω παραγωγικών επενδύσεων, οι οποίες κοστίζουν και πρέπει να προβλεφθούν στον οικονομικό σχεδιασμό.

Σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις που πρέπει να αναπτυχθούν και να συμπεριληφθούν στο επιχειρηματικό σχέδιο, αυτές είναι: η κατάσταση χρηματοροών (μηνιαίες προβλέψεις), ισολογισμός (ετήσιος), κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως (επίσης ετήσιας διάρκειας). Η διαφορά είναι ότι η κατάσταση χρηματοροών περιγράφει τα «πραγματικά», «ρευστά» έσοδα και έξοδα (με άλλα λόγια, τις εισπράξεις από τις πωλήσεις και τις πληρωμές για τα υλικά/ υπηρεσίες της παραγωγικής διαδικασίας και την γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης), ενώ οι άλλες δύο καταστάσεις περιγράφουν την συνολική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (ο ισολογισμός ουσιαστικά δείχνει την «περιουσιακή κατάσταση» της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, ενώ η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως δείχνει τα αποτελέσματα από την λειτουργία της επιχείρησης, δηλαδή την εκμετάλλευση των περιουσιακών της στοιχείων, σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο). Η χρονική διάρκεια των προβλέψεων συνήθως πρέπει να κυμαίνεται από τρία έως πέντε χρόνια. Πάντως, γνωρίζοντας ότι οποιαδήποτε χρηματοοικονομική πρόβλεψη για χρονικό διάστημα άνω του ενός χρόνου είναι ιδιαίτερα επισφαλής, πρέπει να τονίσουμε (για ακόμη μία φορά) ότι δεν έχουν τόσο μεγάλη σημασία τα νούμερα όσο έχει ο τρόπος σκέψης και οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν αυτά τα νούμερα. Επίσης, καλό είναι οι οικονομικές προβλέψεις να παρουσιάζονται ως μέρος του κειμένου με τον απαραίτητο σχολιασμό και όχι με την μορφή «ξερών» πινάκων. Οι σχετικοί πίνακες είναι καλύτερο να υπάρχουν στο παράρτημα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τελειώνοντας πρέπει να αναφέρουμε τις τρεις βασικές ερωτήσεις τις οποίες πρέπει να απαντά ξεκάθαρα η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων στο επιχειρηματικό σχέδιο:

- Πόσα χρήματα χρειάζεται η επιχείρηση και για ποια χρονική περίοδο (ανάγκες χρηματοδότησης);

- Ποιο είναι το κέρδος που θα πετύχει η επιχείρηση και σε ποια χρονική περίοδο;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης;

### **Κίνδυνοι – Εναλλακτικά Σενάρια**

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να συγκεντρώσει και να παρουσιάσει σε ένα σημείο όλους τους εκτιμώμενους κινδύνους που θα συναντήσει στο πρώτο χρονικό διάστημα της λειτουργίας της η επιχείρηση (προκειμένου να τους αναλύσει σε μεγαλύτερο βάθος και να παρουσιάσει τους τρόπους με τους οποίους θα τους αντιμετωπίσει) και τα εναλλακτικά σενάρια που ενδεχομένως προκύπτουν. Βεβαίως, όπως είδαμε και στην πρόβλεψη των πωλήσεων, αναφορά στους κινδύνους και τα εναλλακτικά σενάρια που προκύπτουν για την επιχείρηση μπορεί να γίνει και σε κάθε ένα από τα σχετικά κομμάτια του σχεδίου. Για παράδειγμα, θα μπορούσε στην περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας να γίνει αναφορά σε δύο ή τρεις διαφορετικές παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν προκειμένου να αντιμετωπιστεί μία διαφοροποίηση της ζήτησης. Επίσης, θα μπορούσε ο επιχειρηματίας να κάνει την ανάλυση των κινδύνων συνολικά σε ένα μέρος του σχεδίου αλλά πριν από την αναφορά στις οικονομικές προβλέψεις προκειμένου αυτές να περιλαμβάνουν και την επίδραση των κινδύνων στην επιχείρηση.

Προκειμένου να βοηθηθεί ο επιχειρηματίας στην παρουσίαση και ανάλυση των κινδύνων που προβλέπει ότι θα συναντήσει η επιχείρησή του καλό είναι να γνωρίζει ότι αυτοί χωρίζονται εννοιολογικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους κινδύνους οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι για την επιχείρηση και στους κινδύνους που συναντιόνται στο γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Στους πρώτους μπορούν να περιλαμβάνονται κίνδυνοι όπως η έλλειψη ή η αποχώρηση προσωπικού, η απώλεια των αποκλειστικών δικαιωμάτων χρήσης ενός προϊόντος ή σήματος ή η αποτυχία να φτάσει η παραγωγή στα αναμενόμενα επίπεδα λόγω κακού σχεδιασμού. Αντίστοιχα στους κινδύνους από το γενικότερο περιβάλλον, μπορεί η επιχείρηση να συναντήσει μία γενικότερη πτώση της ζήτησης στον κλάδο στον οποίο επέλεξε να δραστηριοποιηθεί, μία ανεπάρκεια των προμηθευτών της να καλύψουν τις ανάγκες της σε πρώτες ύλες, έναν μη αναμενόμενο έντονο ανταγωνισμό, μία αυξομείωση των φορολογικών συντελεστών ή μία αποσταθεροποίηση του πολιτικού σκηνικού στην χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι πρέπει να

αναλυθούν όσον αφορά τις συνέπειες που θα έχουν στην λειτουργία της επιχείρησης και, βέβαια, τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν. Ιδιαίτερα, οι επενδυτές θα ήθελαν να εξετάσουν τις οικονομικές συνέπειες των διαφορετικών σεναρίων που προκύπτουν από την ανάλυση των κινδύνων και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα μπορέσει να «επιζήσει» ακόμη και του χειρότερου σεναρίου.

### **Συμπέρασμα - Πρόταση Επένδυσης**

Πιθανόν οι περισσότεροι νέοι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι το μέρος αυτό είναι απαραίτητο σε επιχειρηματικά σχέδια τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά και μόνο σε μελλοντικούς επενδυτές. Ωστόσο, όλοι οι νέοι επιχειρηματίες πρέπει να αποκτήσουν εμπειρία εκτίμησης της αξίας της επιχείρησης τους σε χρηματικούς όρους (το οποίο είναι προαπαιτούμενο για την πρόταση επένδυσης) προκειμένου να έχουν μία πλήρη εικόνα για τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την αξία της αλλά και να υπολογίσουν το μέγεθος της αξίας που θα δημιουργήσει η επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση. Επίσης, πρέπει να πούμε ότι στην πραγματικότητα οι νέοι επιχειρηματίες θα αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες δυσκολίες να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια μέσω δανεισμού (ειδικά αν δεν υπάρχει διαθέσιμη κάποια μορφή εγγύηση του δανείου), οπότε η κύρια λύση που τους απομένει είναι να απευθυνθούν σε επενδυτές (θεσμικούς, ιδιώτες ή ακόμη και συγγενείς/ φίλους).

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται ιδιαίτερω υπόψη από τους επαγγελματίες επενδυτές στην αξιολόγηση των νέων επιχειρήσεων είναι:

- Η ομάδα διοίκησης: αν είναι έμπειρη, ικανή, έτοιμη να υλοποιήσει τον σχεδιασμό και να αναλάβει προσωπικά ρίσκα.
- Η αγορά: αν είναι «γοητευτική» και με πιθανότητες μεγάλης μελλοντικής ανάπτυξης
- Το προϊόν: αν καλύπτει πραγματική ανάγκη και αν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω.
- Το συγκριτικό πλεονέκτημα: αν είναι αρκετό και αν μπορεί να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Η στρατηγική: αν είναι ξεκάθαρη και πειστική.
- Η σχέση κινδύνου και απόδοσης: αν η αναμενόμενη απόδοση είναι ικανοποιητική για το ρίσκο που θα αναλάβει ο επενδυτής.
- Απτά αποτελέσματα: αν η φάση υλοποίησης έχει αρχίσει και αν υπάρχουν κάποια ενδεικτικά αποτελέσματα.

Οι βασικοί τρόποι αποτίμησης των επιχειρήσεων οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην αγορά είναι δύο: η προεξόφληση των μελλοντικών χρηματοροών και η σύγκριση δεικτών της επιχείρησης με αντίστοιχους άλλων επιχειρήσεων. Στην πρώτη μέθοδο οι μελλοντικές χρηματοροές της επιχείρησης (αναφερόμαστε πάντα σε μετρητά μετά την αφαίρεση όλων των εξόδων, φόρων, δανειακών υποχρεώσεων, κ.λ.π.) ανάγονται στην σημερινή τους αξία, διαιρούμενες ουσιαστικά με ένα «επιτόκιο» το οποίο αντιπροσωπεύει την απώλεια της αξίας των χρημάτων από το γεγονός ότι εισπράττονται στο μέλλον και όχι σήμερα, αλλά και τον κίνδυνο που αναλαμβάνει ο επενδυτής δίνοντας τα λεφτά του σε μία νέα επιχείρηση ενώ θα μπορούσε να τα επενδύσει σε λιγότερο επικίνδυνες τοποθετήσεις (π.χ., σε ομόλογα, στο χρηματιστήριο ή σε μία μεγαλύτερη και ήδη κερδοφόρα επιχείρηση). Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι η επιχείρηση έχει μετά από δύο χρόνια θετικό ετήσιο τελικό αποτέλεσμα της τάξεως των 100.000 € μετρητών και οι επενδυτές περιμένουν (βάση της εκτίμησής τους για το ρίσκο που έχουν αναλάβει) μία ετήσια απόδοση στην επένδυσή τους της τάξεως του 50% τότε η σημερινή αξία αυτού του αποτελέσματος είναι  $100.000 / (1+0,5)^2$ . Με αυτόν τον τρόπο (δηλαδή προσδιορίζοντας και προσθέτοντας την σημερινή αξία των ετήσιων μελλοντικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης με βάση την αναμενόμενη απόδοση για τους επενδυτές για όλο το σχεδιαζόμενο χρονικό διάστημα της επένδυσής τους) προσδιορίζουμε την σημερινή εκτιμώμενη αξία της επιχείρησης.

Στην δεύτερη μέθοδο, ουσιαστικά συγκρίνουμε τα εκτιμώμενα μελλοντικά μεγέθη της επιχείρησης (σε μορφή δεικτών) με τα αντίστοιχα άλλων ομοειδών επιχειρήσεων των οποίων είναι γνωστή η «αγοραία αξία», προκειμένου να προσδιορίσουμε την αξία της δικιάς μας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας εύκολος και πρακτικός δείκτης είναι η τιμή/ κέρδη. Γνωρίζοντας αυτόν τον δείκτη μιας, π.χ., εισηγμένης στο χρηματιστήριο εταιρείας και με βάση τα εκτιμώμενα μελλοντικά κέρδη της δικιάς μας επιχείρησης, μπορούμε εύκολα να προσδιορίσουμε την μελλοντική αξία της επιχείρησης μας (την οποία στη συνέχεια πρέπει να αναγάγουμε στην σημερινή της αξία όπως περιγράψαμε προηγουμένως).

Τελειώνοντας, αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η μελλοντική αξία της νέας επιχείρησης δεν πρέπει ποτέ να προσδιορίζεται ως ένα μοναδικό μέγεθος. Είναι καλύτερο να προσδιορίζεται ένα εύρος αξιών μέσα στο οποίο ο νέος επιχειρηματίας θα διαπραγματευτεί την τελική εκτιμώμενη αξία της επιχείρησης με τους ενδιαφερόμενους επενδυτές. Άλλωστε η μόνη πραγματική αξία/ τιμή της νέας

επιχείρησης είναι αυτή που θα πληρώσουν οι επενδυτές για να συμμετάσχουν στο κεφάλαιό της.

### **Παραρτήματα**

Στα παραρτήματα μπορούν να παρουσιαστούν στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση τα οποία λόγω μεγέθους και εξειδικευμένου περιεχομένου δεν μπορούν να παρουσιαστούν στο κυρίως κείμενο του επιχειρηματικού σχεδίου και τα οποία υποστηρίζουν ιδιαίτερα την περιγραφόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, εδώ μπορούν να παρουσιαστούν το πρωτότυπο σχέδιο του προϊόντος που θα παραχθεί, τα αντίγραφα των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, η διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας και πως αυτή θα φτάσει στους πελάτες, οι αναλυτικές οικονομικές καταστάσεις (χρηματοροές, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης), οι ήδη υπάρχουσες συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις ή στοιχεία πωλήσεων (εφόσον υπάρχουν), κ.λ.π.

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΙΔΡΥΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **1. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κάθε τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να είναι :

α). Ατομική επιχείρηση: Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.

β). Εταιρική επιχείρηση: Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι: ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.

Στις ομόρρυθμες (Ο.Ε.) όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας. Επιπλέον υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους.

Στις ετερόρρυθμες (Ε.Ε.) ένας τουλάχιστον εταίρος είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους.

Στις ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.), που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε

μέτοχος διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους.

Οι *εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)* είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. και Ε.Ε.) και της ανώνυμης εταιρείας. Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους (ιδιαίτερα μετά την πρόσφατη νομοθετική αλλαγή με την οποία μειώθηκε το ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυση μιας Ε.Π.Ε.) και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες.

Ειδικά για τις ΕΠΕ αξίζει να τονιστεί ότι η κυβέρνηση έχει επιλέξει να ξεκινήσει από αυτές τις νομοθετικές αλλαγές για την απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών ίδρυσης επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο έχει μειωθεί το ελάχιστο κεφάλαιο για τη σύσταση Ε.Π.Ε. από 18.000 Ευρώ σε 4.500 Ευρώ, έχει μειωθεί κατά το ήμισυ (από 38 σε 19 ημέρες) ο χρόνος για τη δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, ενώ αντίστοιχα με το κεφάλαιο έχει μειωθεί και ένα σημαντικό μέρος του κόστους ίδρυσης (Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου: 1% του εταιρικού κεφαλαίου). Ήδη προωθείται νομοσχέδιο για την περαιτέρω απλοποίηση και συντόμευση των διοικητικών διαδικασιών ίδρυσης Ε.Π.Ε., οι οποίες, εφόσον αποδειχθούν επιτυχημένες στην περίπτωση των Ε.Π.Ε., αναμένεται στη συνέχεια να γενικευθούν σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων.

## 2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όσον αφορά τις διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων πρέπει να τονιστεί ότι, αφού εδώ και πολύ καιρό έχει διαπιστωθεί και επισημανθεί από πολλούς φορείς ότι στην Ελλάδα υπάρχει ένα εξαιρετικά πολύπλοκο, δαιδαλώδες, κοστοβόρο και χρονοβόρο γραφειοκρατικό σύστημα (ειδικά για τη δημιουργία μικρών επιχειρήσεων με δυνατότητες μεγάλης ανάπτυξης) το οποίο αποθαρρύνει την επιχειρηματικότητα, υπάρχει πλέον η πολιτική απόφαση για απλοποίηση αυτών των διαδικασιών. Πάντως, από ότι φαίνεται οι διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων δεν έχουν ακόμη αλλάξει σημαντικά. Έτσι, επιλέξαμε να τις παρουσιάσουμε όπως αυτές εμφανίζονται στο site της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης.

### 2.1 Ομόρρυθμη Εταιρεία.

#### 2.1.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ομόρρυθμης Εταιρείας.

Για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Βασικά Χαρακτηριστικά:

1. Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους.
2. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
3. Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

#### 2.1.2 Διαδικασία Σύστασης Ομόρρυθμης Εταιρείας.

- Προέγκριση επωνυμίας: Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να



επισκεφτείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ομόρρυθμη Εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου. Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση Προέγκρισης Επωνυμίας. Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία. (Το στάδιο αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτικό αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.)

- Σύνταξη καταστατικού – Ιδιωτικού συμφωνητικού: Στη συνέχεια πρέπει να προχωρήσετε στη σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού - καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

- Έλεγχος επωνυμίας: Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Ο.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), χαρτόσημα και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

- Δ.Ο.Υ. Έδρας: Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην ΔΟΥ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφόμενο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

- Ταμείο Νόμιμων & Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων: Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

- Πρωτοδικείο έδρας: Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης-σύστασης της Ο.Ε.

- Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο. Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

- Δ.Ο.Υ. Έδρας: Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της Ο.Ε. είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας. Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

## **2.2 Ετερόρρυθμη Εταιρεία.**

### 2.2.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ετερόρρυθμης Εταιρείας.

Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Βασικά Χαρακτηριστικά:

1. Διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των

ετερόρρυθμων εταιρών είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς του στην εταιρεία.

2. Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτιση της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

### 2.2.2 Διαδικασία Σύστασης Ετερόρρυθμης Εταιρείας.

- Προέγκριση επωνυμίας: Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφτείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ομόρρυθμη Εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου. Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση Προέγκρισης Επωνυμίας. Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία. (Το στάδιο αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτικό αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.)

- Σύνταξη καταστατικού – Ιδιωτικού συμφωνητικού: Στη συνέχεια πρέπει να προχωρήσετε στη σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού - καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

- Έλεγχος επωνυμίας: Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Ο.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιο αριθμό), χαρτόσημα και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

- Δ.Ο.Υ. Έδρας: Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην ΔΟΥ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραμμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

- Ταμείο νομικών & Ταμείο πρόνοιας δικηγόρων: Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

- Πρωτοδικείο έδρας: Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης-σύστασης της Ο.Ε.

- Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο. Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν τα απαραίτητα δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

- Δ.Ο.Υ. Έδρας: Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της Ε.Ε. είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας. Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

## **2.3 Ανώνυμη Εταιρεία.**

### 2.3.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Ανώνυμης Εταιρείας.

Για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές (άρθρο 8, Κ.Ν. 2190/20). Η αναλογία συμμετοχής των ιδρυτών δεν ορίζεται. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα,

όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας. Κατώτερο όριο κεφαλαίου γενικώς για την ίδρυση Ανώνυμης Εταιρείας είναι τα είκοσι εκατομμύρια (20.000.000) δρχ. (άρθρο 8, παρ.2 Κ.Ν. 2190/20, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 11 παρ.1 του Ν.2579/98), ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου (π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή κατά τις διατάξεις του Ν.Δ. 1297/72 και του Ν. 2166/93 ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 100.000.000 δρχ). Σύμφωνα με το Ν.2842/2000, το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την ίδρυση Α.Ε. από 1/1/2002 ορίζεται στα 60.000 Euro (20.445.000 δρχ). Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2.5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλ. 58.500 Euro).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

1. Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
2. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές.
3. Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
4. Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
5. Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
6. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
7. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

### 2.3.2 Διαδικασία Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας.

- Σύνταξη σχεδίου καταστατικού: Οι διαδικασίες σύστασης μίας Ανώνυμης Εταιρείας ξεκινούν από τη σύνταξη του Σχεδίου του Καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Η ελάχιστη πληροφορία που πρέπει να περιέχεται στο καταστατικό προσδιορίζεται από το άρθρο 2 του Κ.Ν.2190/20 (όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2 του Π.Δ. 409/1986) και αφορά πληροφορίες:

- Για την εταιρική επωνυμία και το σκοπό της εταιρείας.

- Για την έδρα της εταιρείας.
- Για την διάρκειά της.
- Για το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.
- Για το είδος των μετοχών, καθώς και για τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους.
- Για τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας εάν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών.
- Για τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες, ή ανώνυμων σε ονομαστικές.
- Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των Γενικών Συνελεύσεων.
- Για τους ελεγκτές.
- Για τα δικαιώματα των μετόχων.
- Για τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών.
- Για τη λύση της εταιρείας και την εκκαθάριση της περιουσίας της.

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να αναφέρει επίσης:

- Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρείας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το καταστατικό αυτό.
- Το συνολικό ποσό, τουλάχιστον κατά προσέγγιση, όλων, των δαπανών που απαιτήθηκαν για τη σύσταση της εταιρείας και βαρύνουν αυτή.

- Προέγκριση επωνυμίας: Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφτείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ανώνυμη Εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου (άρθρο 5α, Κ.Ν.1089/80). Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση και ένας αύξων αριθμός κράτησης της επωνυμίας ο οποίος ισχύει για 2 μήνες. Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία και να προσαρμόσετε το Σχέδιο Καταστατικού. (Το στάδιο

αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτικό αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό).

- Δικηγορικός σύλλογος: Στη συνέχεια, και πριν προχωρήσετε στην υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, πρέπει να καταβάλετε στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για τον συμπράττοντα δικηγόρο ο οποίος θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού. Η παρουσία του δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού Ανώνυμης Εταιρείας (το κεφάλαιο σύστασής της είναι μεγαλύτερο των 20.000.000 δρχ, και από 1-1-2002, των 60.000 Euro, Ν.2842/2000) είναι υποχρεωτική από το νόμο (άρθρο 42, Ν.Δ.3026/54). Το ύψος του γραμματίου προείσπραξης για την αμοιβή του δικηγόρου είναι 1% για τα πρώτα πέντε εκατομμύρια δραχμές (14.674 ευρώ) του μετοχικού κεφαλαίου και 0,5% για όλο το υπόλοιπο ποσό. Το ύψος αυτό ορίζεται από το άρθρο 42 του Ν.Δ. 3026/54.

- Συμβολαιογράφος: Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του Καταστατικού Συστάσεως της Ανώνυμης Εταιρείας ενώπιον συμβολαιογράφου (άρθρο 4 παρ.1 Κ.Ν.2190/20 όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 5 του Π.Δ.409/86). Στο συμβολαιογράφο πρέπει να προσκομίσετε το Σχέδιο Καταστατικού, τα ΑΦΜ των μετόχων και τις ταυτότητές τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από τον Δικηγορικό Σύλλογο. Στην περίπτωση όπου κάποιος/ οι από τους ιδρυτές της εταιρείας είναι άλλες εταιρείες, πρέπει να προσκομίσετε και τα αντίστοιχα νομιμοποιητικά τους έγγραφα. Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας και το δικηγόρο ο οποίος παρίσταται και έχει συντάξει το σχέδιο καταστατικού. Οι ιδρυτές μπορούν να παρίστανται και να υπογράψουν όλοι αυτοπροσώπως ή να αντιπροσωπευθούν με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο από άλλα πρόσωπα (συνιδρυτές ή τρίτους) που θα υπογράψουν αντί για αυτούς. Όταν μεταξύ των συνιδρυτών υπάρχουν και νομικά πρόσωπα, αυτά εξουσιοδοτούν, μέσω των αρμοδίων οργάνων τους, τα κατάλληλα φυσικά πρόσωπα (που βάσει καταστατικών διατάξεων μπορούν να λάβουν τέτοια εξουσιοδότηση) για να παραστούν ενώπιον του συμβολαιογράφου και να υπογράψουν το καταστατικό. Το ύψος της αμοιβής του συμβολαιογράφου για ένα απλό συμβόλαιο σε 4 αντίγραφα ανέρχεται σε 650€ περίπου. (ΚΥΑ 74084/23-10-96).

- Επιμελητήριο: Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Α.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από

το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), 2 χαρτόσημα δημοσίου του 0,5€. και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

- ΦΑΕΕ/ΦΑΒΕ (Καταβολή ΦΣΚ): Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην οικεία ΦΑΕΕ/ΦΑΒΕ το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

- Δ.Ο.Υ. (οποιαδήποτε): Σε οποιαδήποτε Δ.Ο.Υ. θα πληρώσετε παράβολο δημοσίου και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ, σύνολο περίπου 520€. Το παράβολο αυτό αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο.

- Εθνική Τράπεζα: Στην Εθνική Τράπεζα Ελλάδος (ΕΤΕ) θα καταθέσετε ποσό ύψους ένα τοις χιλίοις (0,001) επί του μετοχικού κεφαλαίου υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού (Υ.Α. 2279/10.9.2000), στον Ειδικό Λογαριασμό της Επιτροπής Ανταγωνισμού, Κεντρικό Κατάστημα Αθήνας Νο 040/546191-03.

- Νομαρχία η Γ.Γ. Εμπορίου: Το επόμενο βήμα είναι να καταθέσετε στην αρμόδια αρχή το καταστατικό της εταιρείας για την έγκριση της σύστασής της. Η αρμόδια αρχή είναι:

- Η Νομαρχία στην οποία υπάγεται η έδρα της εταιρείας για τις περισσότερες περιπτώσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η Δ/ση Α.Ε. και Πίστewς της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, εάν η εταιρεία δραστηριοποιείται στους τομείς των τραπεζικών, ασφαλιστικών, χρηματιστηριακών εργασιών, διαχείρισης χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτικής μίσθωσης, πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθησης και υλοποίησης επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (venture capital) και των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Στην αρμόδια αρχή πρέπει να καταθέσετε τα ακόλουθα:



- δύο αντίγραφα του καταστατικού, το ένα θεωρημένο από το οικείο επιμελητήριο για την επωνυμία,
- δήλωση του ΦΣΚ,
- παράβολο και ΤΑΠΕΤ,
- παραστατικό του γραμματίου είσπραξης της Εθνικής Τράπεζας,
- σχέδιο της ανακοίνωσης για τη σύσταση της εταιρείας εις τριπλούν (δεν είναι υποχρεωτικό), και
- αίτηση

Κατά την εξέταση του καταστατικού, είναι πιθανόν ότι θα σας ζητηθούν ορισμένες τροποποιήσεις από την αρμόδια αρχή. Σε αυτή την περίπτωση, οι τροποποιήσεις γίνονται από το συμβολαιογράφο και υπογράφονται και πάλι από τους ιδρυτές της εταιρείας ή το πρόσωπο που τυχόν έχει εξουσιοδοτηθεί από την αρχική συμβολαιογραφική πράξη. Αν η τροποποίηση αφορά αλλαγή της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου, θα πρέπει πρώτα να ξαναπεράσετε από το οικείο επιμελητήριο για έλεγχο της νέας επωνυμίας και διακριτικού τίτλου και στη συνέχεια να γίνει η τροποποιητική πράξη από το συμβολαιογράφο. Την τροποποιητική πράξη του καταστατικού θα προσκομίσετε στην αρμόδια αρχή. Στη συνέχεια, εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρείας και καταχωρείται στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (ΜΑΕ).

- Εθνικό Τυπογραφείο: Η αρμόδια αρχή που εκδίδει την απόφαση έγκρισης της σύστασης της εταιρείας, αποστέλλει στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση περί της συστάσεως της εταιρείας προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

- Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο. Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

- ΦΑΕΕ/ ΦΑΒΕ: Εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία όπου εκδίδεται από την αρμόδια αρχή η απόφαση σύστασης της εταιρείας, πρέπει να κάνετε έναρξη εργασιών στην ΦΑΕΕ/ ΦΑΒΕ. Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

Εφόσον οι διαδικασίες σύστασης της Α.Ε. έχουν ολοκληρωθεί, και πριν αρχίσει να λειτουργεί η ανώνυμη εταιρεία, χρειάζεται να γίνει η συγκρότηση του πρώτου διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας σε σώμα. Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Κ.Ν. 2190/20 (όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 7 του Ν.2339/95), μέσα στο πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της ανώνυμης εταιρείας, το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να συνέλθει σε ειδική συνεδρίαση με μοναδικό θέμα ημερήσιας διατάξεως την πιστοποίηση καταβολής ή μη του από του καταστατικού οριζόμενου αρχικού μετοχικού κεφαλαίου.

## **2.4 Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.**

### 2.4.1 Προϋποθέσεις Ίδρυσης Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν.3190/1955, η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση, ωστόσο απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές, ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας (μόνο venture capital) και αθλητικές δραστηριότητες.

Για την ίδρυση εταιρείας περιορισμένης ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 4.500 Ευρώ. Σύμφωνα με το άρθρο 43α του Ν.3190/1955 που τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του Π.Δ. 279/1993, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης μπορεί να συστήσει και ένα μόνο πρόσωπο ή μία ήδη συνεστημένη ΕΠΕ να μετατραπεί σε μονοπρόσωπη. Ωστόσο, η μονοπρόσωπη ΕΠΕ είναι άκυρη, αν ο εταίρος (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) που τη συνέστησε είναι και μοναδικός εταίρος σε άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ, ή αν έχει συσταθεί από άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ.

Βασικά Χαρακτηριστικά:

1. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε “μερίδες συμμετοχής” κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30€.
2. Συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.

3. Η ορισμένη διάρκειά της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).
4. Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων.
5. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
7. Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή διαχειριστών.

#### 2.4.2 Διαδικασία Σύστασης Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης.

- Σύνταξη σχεδίου καταστατικού: Οι διαδικασίες σύστασης μίας Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης ξεκινούν από τη σύνταξη του Σχεδίου του Καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της αλλά και τη διάλυσή της. Η ελάχιστη πληροφορία που πρέπει να περιέχεται στο καταστατικό προσδιορίζεται από το άρθρο 6 του Ν. 3190/1955 και είναι:

- Το όνομα, το επώνυμο και το επάγγελμα των εταίρων, την κατοικία και την ιθαγένειά τους.
- Η εταιρική επωνυμία.
- Η έδρα της εταιρείας και το σκοπό της (ως έδρα μπορεί να ορίζεται ένας Δήμος ή μία Κοινότητα της Ελληνικής Επικράτειας).
- Η ιδιότητα της εταιρείας ως περιορισμένης ευθύνης.
- Το κεφάλαιο της εταιρείας, η μερίδα συμμετοχής και τα τυχόν πλείονα εταιρικά μερίδια του καθενός καθώς και βεβαίωση των ιδρυτών για την καταβολή του κεφαλαίου.
- Το αντικείμενο των εισφορών σε είδος, την αποτίμησή τους και το όνομα του εισφέροντος εταίρου καθώς και το σύνολο της αξίας των εισφορών σε είδος.
- Τη διάρκεια της εταιρείας.

Επίσης, συμφωνίες μεταξύ των εταίρων περί συμπληρωματικών εισφορών, περί άλλων παροχών οι οποίες δεν αποτελούν εισφορές σε χρήμα ή σε είδος, περί απαγορεύσεως του ανταγωνισμού στους εταίρους, περί απαγορεύσεως της μεταβιβάσεως του εταιρικού μεριδίου, περί αποχώρησης των εταίρων, περί λύσεως της εταιρείας για λόγους που δεν προβλέπονται από το νόμο, μπορούν να συμπεριληφθούν στο καταστατικό της εταιρείας, προκειμένου να έχουν ισχύ. Επίσης,

στο καταστατικό μπορούν να συμπεριλαμβάνονται διατάξεις για τον έλεγχο της διαχείρισης.

- Προέγκριση επωνυμίας: Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας, και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφτείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη Ε.Π.Ε. και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου (άρθρο 6, Ν. 3190/1955). Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μία αίτηση και ένα παράβολο. Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση και ένας αύξων αριθμός κράτησης της επωνυμίας ο οποίος ισχύει για 2 μήνες. Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία και να προσαρμόσετε το Σχέδιο Καταστατικού. (Το στάδιο αυτό της Προέγκρισης Επωνυμίας, δεν είναι υποχρεωτικό αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.)

- Δικηγορικός σύλλογος: Στη συνέχεια, και πριν προχωρήσετε στην υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, πρέπει να καταβάλετε στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για τον συμπράττοντα δικηγόρο ο οποίος θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού. Η παρουσία του δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού Ε.Π.Ε. όταν το κεφάλαιο σύστασής της είναι μεγαλύτερο των 17.608€ είναι υποχρεωτική από το νόμο (άρθρο 42, Ν.Δ.3026/54). Το ύψος του γραμματίου προείσπραξης για την αμοιβή του δικηγόρου είναι 1% για τα πρώτα πέντε εκατομμύρια δραχμές (14.674 ευρώ) του εταιρικού κεφαλαίου και 0,5% για όλο το υπόλοιπο ποσό. Το ύψος αυτό ορίζεται από το άρθρο 42 του Ν.Δ. 3026/54.

- Συμβολαιογράφος: Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του Καταστατικού Συστάσεως της Ε.Π.Ε., ενώπιον συμβολαιογράφου (άρθρο 6 παρ.1 Ν. 3190/1955). Στο συμβολαιογράφο πρέπει να προσκομίσετε το Σχέδιο Καταστατικού, τα ΑΦΜ των μετόχων και τις ταυτότητές τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το Δικηγορικό Σύλλογο. Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της Ε.Π.Ε. και τον δικηγόρο ο οποίος παρίσταται. Οι ιδρυτές μπορούν να παρίστανται και να υπογράψουν όλοι αυτοπροσώπως ή να αντιπροσωπευθούν με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο από άλλα πρόσωπα (συνιδρυτές ή τρίτους) που θα υπογράψουν αντί για αυτούς. Όταν μεταξύ των συνιδρυτών υπάρχουν και νομικά πρόσωπα, αυτά

εξουσιοδοτούν, μέσω των αρμοδίων οργάνων τους, τα κατάλληλα φυσικά πρόσωπα (που βάσει καταστατικών διατάξεων, μπορούν να λάβουν τέτοια εξουσιοδότηση) για να παραστούν ενώπιον του συμβολαιογράφου και να υπογράψουν το καταστατικό. Το ύψος της αμοιβής του συμβολαιογράφου για ένα απλό συμβόλαιο σε 4 αντίγραφα ανέρχεται σε 300€ περίπου συν το 1,3% του εταιρικού κεφαλαίου (ΚΥΑ 32126/10-3-88).

- Επιμελητήριο: Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν.2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης Ε.Π.Ε. σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τη τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιο αριθμό), δύο χαρτόσημα του 0,5€ και μία αίτηση. Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της Επωνυμίας και Διακριτικού τίτλου.

- ΔΟΥ Έδρας: Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην ΔΟΥ έδρας το Φόρο Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν.1676/86). Επίσης, θα πληρώσετε παράβολο δημοσίου και ΤΑΠΕΤ, το κόστος των οποίων ανέρχεται περίπου σε 350€. Το παράβολο αυτό αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο. Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

- Ταμείο νομικών και ταμείο πρόνοιας δικηγόρων: Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

- Πρωτοδικείο: Μέσα σε ένα μήνα από την υπογραφή του καταστατικού της εταιρείας πρέπει να το καταθέσετε στο Πρωτοδικείο έδρας για την έγκριση της σύστασής της. Στο Πρωτοδικείο πρέπει να καταθέσετε:

- Δύο αντίγραφα του καταστατικού θεωρημένα από την αρμόδια ΔΟΥ για την καταβολή του ΦΣΚ και το οικείο επιμελητήριο για την επωνυμία,
- παράβολο και ΤΑΠΕΤ,

- περίληψη καταστατικού και
- αίτηση

Στη συνέχεια, εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρείας και καταχωρείται στο Μητρώο Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης.

- Εθνικό τυπογραφείο: Η αρμόδια αρχή που εκδίδει την απόφαση έγκρισης της σύστασης της εταιρείας, αποστέλλει στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση περί της συστάσεως της εταιρείας προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

- Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο. Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

- Δ.Ο.Υ. Έδρας: Εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία όπου εκδίδεται από την αρμόδια αρχή η απόφαση σύστασης της εταιρείας, πρέπει να κάνετε έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας. Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

## **ΜΕΡΟΣ Γ: ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα στάδια και οι τρόποι χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων είναι σε γενικές γραμμές όπως (ενδεικτικά) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>Μέγεθος Επένδυσης</b>	<b>Επενδυτές</b>	<b>Ενέργειες</b>	<b>«Ηλικία» Επιχείρησης</b>
30.000-100.000€	Ιδρυτές, συγγενείς, φίλοι, angel investors (business angels)	Ανάπτυξη πρωτοτύπου, πρώτη σύσταση εταιρείας, σύνταξη business plan, πρώτη έρευνα αγοράς.	0-6 μήνες
100.000-300.000€	Incubator, ιδρυτές, συγγενείς, φίλοι, angel investors (business angels)	Πλήρης ίδρυση εταιρείας, πρόσληψη μόνιμων στελεχών, εύρεση μόνιμης στέγης και υποδομής, τελειοποίηση business plan, ολοκλήρωση έρευνας αγοράς, τελειοποίηση πρωτότυπου, πρώτες αγορές – πωλήσεις.	6-18 μήνες
300.000-1.500.000€	Incubator, Ένα ή περισσότερα VC ή Τράπεζα (με συγκεκριμένες προϋποθέσεις)	Κύρια ανάπτυξη τελικού προϊόντος, πλήρης στελέχωση, ξεκίνημα marketing, εν καιρώ επίτευξη break-even και κερδοφορίας.	1-3 χρόνια
>1.500.000€	Περισσότερα από ένα VC ή Τράπεζα (με συγκεκριμένες προϋποθέσεις)	Development capital για περαιτέρω ενίσχυση της ώριμης πλέον εταιρείας προς εκπλήρωση των επιχειρηματικών της στόχων.	2-5 χρόνια
>6.000.000€	Εισαγωγή στο χρηματιστήριο	Παρομοίως development capital, έξοδος για VC και δυνατότητα ρευστοποίησης για ιδρυτές	4-6 χρόνια
Κατά περίπτωση	Εναλλακτικά πώληση σε τρίτους	Άλλη μορφή εξόδου για VC και ρευστοποίησης για τους ιδρυτές (εάν δεν μπορεί να γίνει εισαγωγή σε χρηματιστήριο)	4-6 χρόνια

## 1. ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

### 1.1. Τραπεζικό Δάνειο

Παρά τους σύγχρονους μηχανισμούς χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί και στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, υπολογίζεται ότι τουλάχιστον μία στις τρεις τέτοιες επιχειρήσεις εξακολουθεί να καταφεύγει στο παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα για να βρει χρηματοδότηση. Οι τράπεζες προσφέρουν δύο μεγάλες κατηγορίες δανείων προς επιχειρήσεις: κεφαλαίου κίνησης και μακροπρόθεσμα.

Τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης αποσκοπούν στην βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης. Είναι είτε μικρής διάρκειας είτε ανοιχτοί λογαριασμοί. Χρησιμοποιούνται κυρίως για αγορές εμπορευμάτων, για πληρωμές τρεχόντων εξόδων κ.λ.π. Τα τελευταία χρόνια και οι ελληνικές τράπεζες έχουν αναπτύξει καινούργια ευέλικτα προϊόντα στον τομέα των κεφαλαίων κίνησης όπως λογαριασμοί με υπέρ-ανάληψη και δάνεια με περίοδο χάριτος (για την μη αποπληρωμή του δανείου κατά τους μη παραγωγικούς για την επιχείρηση μήνες).

Με τα νέα αλλά και τα πιο «παραδοσιακά» τραπεζικά προϊόντα τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια αλλά και οι παραδοσιακοί αλληλόχρεοι λογαριασμοί, που παρέχουν «γραμμή χρηματοδότησης» στις επιχειρήσεις. 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. Δεν χρειάζεται δηλαδή να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε. Ορισμένα προγράμματα είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες εποχικών επιχειρήσεων, όπως μικρές τουριστικές και ξενοδοχειακές μονάδες, καταστήματα εστίασης, κτλ., και οι τόκοι καταβάλλονται τις περιόδους που οι επιχειρήσεις αυτές έχουν έσοδα, ενώ άλλα στις ανάγκες επαγγελματιών που έχουν συγκεκριμένη ροή εσόδων, επιθυμούν να γνωρίζουν τις δόσεις που θα πληρώνουν, ώστε να κάνουν καλύτερο προγραμματισμό και ως εκ τούτου οι δόσεις πληρώνονται σε συγκεκριμένες προθεσμίες. Όσον αφορά τα ποσοστά χρηματοδότησης, σε γενικές γραμμές υπάρχουν τράπεζες που



χρηματοδοτούν για κεφάλαιο κίνησης ποσοστό ως και το 100% του τζίρου της επιχείρησης και άλλες που το ποσοστό αυτό δεν ξεπερνά το 50% του τζίρου.

Τα μακροπρόθεσμα δάνεια περιλαμβάνουν τα δάνεια εγκατάστασης (επαγγελματικής στέγης), που καλύπτουν την ανάγκη απόκτησης επαγγελματικής στέγης για την επιχείρηση, και τα δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες εξοπλισμού (μηχανήματα, μέσα μεταφοράς, κ.λ.π.). Το επιτόκιο αποπληρωμής του μακροπρόθεσμου δανείου είναι, λόγω της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής του και της ύπαρξης εξασφαλίσεων για την τράπεζα, στις περισσότερες περιπτώσεις χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο αποπληρωμής του δανείου κεφαλαίου κίνησης. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η πληροφορία δίνεται απλώς και μόνο ενδεικτικά και ότι ο ενδιαφερόμενος δανειολήπτης θα πρέπει να εξετάσει τις δυνατότητες χρηματοδότησης του δανείου του με κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο ανάλογα με την μελλοντική εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών, και ιδιαίτερα του πληθωρισμού και των επιτοκίων, στη χώρα του πιστωτικού ιδρύματος από το οποίο έχει λάβει το δάνειο.

Σε γενικές γραμμές τα δάνεια επαγγελματικής στέγης μοιάζουν με τα στεγαστικά δάνεια για την απόκτηση κατοικίας. Το ποσοστό χρηματοδότησης μπορεί να φτάσει ως και το 100% της αξίας του ακινήτου ή των εργασιών ανέγερσης και ανακαίνισης ενώ η διάρκειά τους κυμαίνεται από 3 ως 30 χρόνια. Για τους νέους επιχειρηματίες οι περισσότερες τράπεζες παρέχουν περίοδο χάριτος ως και δύο χρόνια, διάστημα κατά το οποίο πληρώνουν μόνο τόκους ή μικρότερες δόσεις (οι τόκοι που δεν καταβάλλονται κεφαλαιοποιούνται).

Τα δάνεια πάγιου εξοπλισμού χορηγούνται για την αγορά πάγιου εξοπλισμού σε οποιαδήποτε μορφή, όπως μηχανήματα, αυτοκίνητα, έπιπλα κτλ. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για την ανανέωση υφιστάμενης επιχείρησης όσο και για τον εξοπλισμό νέας. Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών μπορεί να φθάσει και τα 15 χρόνια. Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόζεται το βασικό επιτόκιο το οποίο προσαυξάνεται με ένα περιθώριο ανάλογα με τον πελάτη και τις εξασφαλίσεις που παρέχει. Η τραπεζική χρηματοδότηση μπορεί να φθάσει ως και το 100% της αξίας της επένδυσης, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφάπαξ είτε σταδιακά, ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών και την προσκόμιση των σχετικών τιμολογίων του αγορασθέντος κάθε φορά εξοπλισμού.

Δύο πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά των τραπεζικών δανείων που πρέπει να τονιστούν είναι:

Πρώτον, οι τράπεζες, παρά το ότι έχουν κάνει βήματα προόδου και εκσυγχρονισμού τα τελευταία χρόνια, εξακολουθούν να είναι προσκολλημένες στη λογική των εμπράγματων ασφαλειών, πράγμα που σημαίνει ότι παρέχουν δανεισμό μόνο σε όσους έχουν ήδη κάποιο περιουσιακό στοιχείο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως εξασφάλιση/ εγγύηση για την αποπληρωμή ολόκληρου ή μέρος του δανείου σε περίπτωση που ο λήπτης του δανείου δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις του. Για έναν επιχειρηματία που θέλει να ξεκινήσει μία επιχειρηματική προσπάθεια αυτό σημαίνει ότι για να πάρει τραπεζικό δάνειο πρέπει να βάλει ως εγγύηση μέρος ή και ολόκληρη την προσωπική του περιουσία ή, σε περίπτωση που τέτοια δεν υπάρχει, την περιουσία κάποιου τρίτου ο οποίος θα λειτουργήσει ως εγγυητής. Βέβαια, πρέπει να σημειώσουμε ότι, ακριβώς επειδή αυτή η διαδικασία δεν αποδίδει πλέον τα προσδοκώμενα αποτελέσματα κερδοφορίας για τις τράπεζες (κυρίως εξαιτίας των χρονοβόρων και κοστοβόρων διαδικασιών δημοπράτησης των κατασχεμένων), αυτές αρχίζουν πλέον να δίνουν αυξανόμενο βάρος στο business plan της προτεινόμενης προς χρηματοδότηση επιχειρηματικής προσπάθειας και λιγότερο στις υπάρχουσες εγγυήσεις. Η πορεία προς αυτή την κατεύθυνση επιταχύνεται και από την αναγκαστική για της ελληνικές τράπεζες εφαρμογή της λεγόμενης εντολής της Βασιλείας II η οποία αναγκάζει τις τράπεζες να διαθέτουν υψηλότερα διαθέσιμα κεφάλαια για τα δάνεια που δίνουν. Αυτή η εντολή επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία των τραπεζών οι οποίες, για να διατηρήσουν τα ίδια επίπεδα κερδοφορίας, είναι αναγκασμένες να βελτιώσουν την ποιότητα των δανείων που δίνουν (με άλλα λόγια να μειώσουν το ρίσκο το προερχόμενο από μη εξυπηρετούμενα δάνεια). Ένας βασικός τρόπος να το επιτύχουν αυτό είναι η ύπαρξη στοιχείων που «εξασφαλίζουν» το επιτυχημένο μέλλον της επιχειρηματικής προσπάθειας όπως αυτά παρουσιάζονται μέσα στο business plan της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην παροχή εγγυήσεων στις Τράπεζες για λογαριασμό νέων επιχειρήσεων μπορεί να παίξει και το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ – ο ρόλος του αναλύεται στη συνέχεια).

Δεύτερον, οι τράπεζες δεν δανείζουν σε όλους τους πελάτες τους με το ίδιο επιτόκιο. Αυτό εξαρτάται από την πιστοληπτική ικανότητα του δανειοδοτούμενου. Έτσι, το επιτόκιο που πληρώνουν δύο διαφορετικές επιχειρήσεις για δάνειο με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά μπορεί να διαφοροποιείται μέχρι και τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες (4% - το μεγαλύτερο επιτρεπτό περιθώριο από τον νόμο), ανάλογα με τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και την προηγούμενη συνεργασία τους με την τράπεζα. Το επικίνδυνο σημείο είναι ότι το υψηλότερο επιτόκιο επιβάλλεται στις περισσότερες επίφοβες να μην αποπληρώσουν το δάνειο επιχειρήσεις (δηλαδή, τις «χειρότερες» ή της πιο «αδύναμες» από αυτές), πράγμα που δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την οικονομική τους λειτουργία και μειώνει περαιτέρω την πιθανότητά τους να αποπληρώσουν το δάνειο (δημιουργώντας έτσι έναν καταφανέστατο φαύλο κύκλο).

Πάντως, ως γενικό συμπέρασμα για τον τραπεζικό δανεισμό μπορούμε να πούμε ότι η πρόσβαση των νέων επιχειρήσεων σε αυτά τα κεφάλαια είναι (σε γενικές γραμμές) ιδιαίτερα περιορισμένη και όπου τέτοιου είδους χρηματοδότηση παρέχεται στον νέο επιχειρηματία, αυτό γίνεται υπό όρους μάλλον ασύμφωτους για αυτόν.

#### 1.1.1. Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ)

Μία σημαντική εξέλιξη στον χώρο της δανειακής χρηματοδότησης μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων αποτελεί η δημιουργία του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ), το οποίο ξεκίνησε τη λειτουργία του στις αρχές του 2004. Το Ταμείο παρέχει εξασφαλίσεις (εγγύηση) για ένα σημαντικό ποσοστό των δανείων που χορηγούν οι τράπεζες στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών (μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις), δίνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα σε «μικροεπιχειρηματίες» να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά τους σχέδια με μεγαλύτερο δάνειο από αυτό που θα μπορούσαν να λάβουν με βάση την πιστοληπτική τους ικανότητα. Βασική αρχή λειτουργίας του είναι η κατανομή των κινδύνων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (επιχειρήσεις, πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα και ΤΕΜΠΜΕ). Με βάση την αρχή αυτή η Φιλοσοφία της εταιρίας εστιάζεται στην ενθάρρυνση-προτροπή όλων των κοινωνικοοικονομικών ομάδων στο δικαίωμα του Επιχειρείν με περιορισμό των κοινωνικών συνεπειών στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής αποτυχίας αλλά και στην κάλυψη των κενών της χρηματοοικονομικής αγοράς και ικανοποίηση των αναγκών των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος (με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων).

Βασικές επιδιώξεις της εταιρίας είναι :

- Η υποστήριξη χιλιάδων, νεοϊδρυόμενων και υφιστάμενων, υγιών, βιώσιμων και ελπιδοφόρων Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων, όλων των κλάδων και τομέων της οικονομίας, σε όλα τα στάδια του επιχειρηματικού κύκλου

(εκκίνηση, ανάπτυξη, ωρίμανση, διεθνοποίηση, αναδιάρθρωση, μεταβίβαση, διαδοχή)

- Η υποστήριξη των επιχειρήσεων που έχουν δυσκολία ή αδυναμία πρόσβασης στην χρηματοδότηση (π.χ. νεοϊδρυόμενες Μικρές και Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις, επιχειρήσεις «νέας οικονομίας», επιχειρήσεις «ερευνητικής κουλτούρας», επιχειρήσεις με «ανεπαρκείς» εξασφαλίσεις, επιχειρήσεις δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών, κοινωνικές επιχειρήσεις)
- Η υποστήριξη δραστηριοτήτων με υψηλότερο, του μέσου όρου της αγοράς, κίνδυνο και κάλυψη, κυρίως, μεσομακροπρόθεσμων οικονομικών κινδύνων

Το Ταμείο Εγγυοδοσίας απευθύνεται σε ήδη υπάρχουσες καθώς και σε νεοϊδρυόμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν ως 49 άτομα προσωπικό. Το Ταμείο έχει δημιουργήσει 6 διαφορετικά προγράμματα/ προϊόντα που αφορούν εγγυήσεις σε μέσο-μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια, αλλά και χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), για νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής (Ατομικές, ΕΕ, ΟΕ, ΕΠΕ, ΑΕ). Πιο συγκεκριμένα, τα προγράμματα αφορούν:

- ΤΕΜΠΜΕ 1: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΜΙΚΡΩΝ Η ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- ΤΕΜΠΜΕ 2: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- ΤΕΜΠΜΕ 3: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
- ΤΕΜΠΜΕ 4: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΜΙΚΡΟΔΑΝΕΙΩΝ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- ΤΕΜΠΜΕ 5: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΓΙΑ ΕΞΑΓΟΡΕΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ, ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- ΤΕΜΠΜΕ 6: ΕΓΓΥΟΔΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ (LEASING) ΜΙΚΡΩΝ & ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ύψος του δανείου που μπορεί να εγγυηθεί το Ταμείο κυμαίνεται, ανάλογα με το Πρόγραμμα, από 10.000 έως 400.000 Ευρώ, το ποσοστό κάλυψης του δανείου από 45% έως 70% και η ετήσια προμήθεια προσεγγίζει, κατά μέσο όρο, το 1% επί του εκάστοτε υπολοίπου του δανείου (από 0,5% έως 1,5% ανάλογα με την διάρκεια, την φύση και την εμπράγματη εξασφάλιση ή όχι του δανείου). Από την ως τώρα λειτουργία του Ταμείου προκύπτει ότι η μεγαλύτερη κατηγορία από τους συμμετέχοντες στα προγράμματά του είναι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (πάνω από τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις που παίρνουν εγγύηση από το ΤΕΜΠΜΕ

απασχολούν από 1 έως 9 άτομα) οι οποίες ενδιαφέρονται κυρίως για μικρά δάνεια (περίπου τρεις στις τέσσερις εγγυήσεις αφορούν δάνεια μέχρι 25.000 Ευρώ).

Τα παραπάνω προγράμματα προωθούνται μέσω των τραπεζών, οι οποίες ενημερώνουν τον υποψήφιο δανειολήπτη για το ποσό του δανείου που μπορεί να λάβει. Η τράπεζα, αν θεωρεί ότι το επιχειρηματικό εγχείρημα είναι οικονομικά βιώσιμο και επιθυμεί για ένα μέρος του δανείου εγγύηση από το Ταμείο, αποστέλλει το αίτημα με όλα τα απαραίτητα στοιχεία στο Ταμείο Εγγυοδοσίας, το οποίο εξετάζει το αίτημα και απαντάει θετικά ή αρνητικά. Περισσότερο λεπτομερείς πληροφορίες μπορούν να αναζητηθούν στο [www.tempme.gr](http://www.tempme.gr).

### 1.1.2. Πότε εγκρίνεται ένα δάνειο από μία Τράπεζα.

Το πότε μία τράπεζα (ή ένα κατάστημα μίας τράπεζας) χορηγεί - εγκρίνει ένα δάνειο και πότε όχι εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες (ο καθένας από τους οποίους έχει τον δικό του συντελεστή βαρύτητας).

#### 1.1.2.A. Παράγοντες που εξαρτούνται από την τράπεζα:

1. «Εσωτερικές» οδηγίες της τράπεζας (η κάθε τράπεζα με αποφάσεις - εγκυκλίους της συστηματοποιεί τον τρόπο λήψης απόφασης και χορήγησης δανείων).
2. Συστήματα έγκρισης δανείων (τον τρόπο που έχει ορίσει η κάθε τράπεζα για το ποιος ή ποιοι θα πάρουν την απόφαση για την έγκριση). Όσο πιο συγκεντρωτικό (εγκρίσεις δανείων από τα «κεντρικά» μίας τράπεζας) είναι το «σύστημα απόφασης» σε ένα αίτημα δανειοδότησης τόσο πιο μεγάλος είναι ο χρόνος έγκρισης ενός δανείου.
3. Η θέση της τράπεζας (ίσως, πιο εξειδικευμένα, και του κάθε τραπεζικού καταστήματος) απέναντι στον ανταγωνισμό, τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα που έχει, το ύψος των επισφαλειών που εμφανίζει, το ποσοστό ληξιπροθέσμων οφειλών, τα κέρδη, τις προβλέψεις και άλλα οικονομικά μεγέθη τόσο σε επίπεδο τράπεζας όσο και σε περιφερειακό επίπεδο (π.χ., είναι δυνατό μία τράπεζα να αρνηθεί χορήγηση δανείου διότι ο πελάτης εμφανίζει δυσμενή στοιχεία, ενώ κάποια άλλη τράπεζα είτε θα εγκρίνει με ευκολία ή θα ζητήσει αυξημένες εγγυήσεις).
4. Οι αντιλήψεις, η κρίση, η άποψη, η εμπειρία, η επιστημονική κατάρτιση, κ.λ.π., του διευθυντή του καταστήματος, του προϊστάμενου χορηγήσεων και γενικά των υπαλλήλων που εμπλέκονται με τις χορηγήσεις (όσο πιο σημαντική/ καθοριστική είναι η γνώμη τους στην λήψη απόφασης έγκρισης ενός δανείου τόσο πιο σημαντικά/ καθοριστικά είναι τα παραπάνω)

### 1.1.2.B. Παράγοντες που εξαρτούνται από τον πελάτη:

1. Το είδος της επιχείρησης, ο τζίρος, τα κέρδη (επίσημα δηλούμενα στην εφορία - παράλληλα πιθανόν να εκτιμάται, ανάλογα με την τράπεζα, και το ύψος των μη δηλούμενων εισοδημάτων). Επίσης, συνεκτιμάται η φύση της επιχείρησης, το αντικείμενο της, ο ανταγωνισμός, η θέση της στον ανταγωνισμό, η δυνατότητα προσαρμογής στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, η αποδοτικότητα, ο βαθμός ευχαρίστησης των πελατών της, τα τυχόν παράπονα των προμηθευτών της, η «νοικοκυρεμένη» εμφάνιση της επιχείρησης, η άποψη που έχουν για την επιχείρηση οι ανταγωνιστές, κ.λ.π.
2. Η έως τώρα συνεργασία του επιχειρηματία με την τράπεζα (εάν υπάρχει), το "όνομα που έχει στην αγορά», το οικογενειακό περιβάλλον (ιδιαίτερα αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή), η περιουσιακή του κατάσταση, η σταθερότητα στις απόψεις του, αν «έχει πρόγραμμα», κ.λ.π.
4. Οι παρεχόμενες εγγυήσεις (ανάλογα βέβαια με το ύψος και τον τύπο του δανείου), εάν προσφέρεται υποθήκη, οι προσωπικές εγγυήσεις (και οι εγγυητές), πιθανά αξιόγραφα για ενέχυρο (π.χ. επιταγές/ συναλλαγματικές εισπρακτέες), μετοχές, αμοιβαία κεφάλαια, κ.λ.π.
5. Η ύπαρξη δυσμενών στοιχείων (σφραγισμένες επιταγές, γραμμάτια/ συναλλαγματικές πληρωτέες, διαταγές πληρωμής, κ.λ.π.). Εδώ, ιδιαίτερο ρόλο παίζουν (ανάλογα με την τράπεζα) το ύψος, η παλαιότητα τους, η πιθανή «δικαιολόγηση τους», κ.λ.π.
6. «Που θα πάνε τα χρήματα» (π.χ., σε κατανάλωση, προσωπικές ανάγκες ή σε επενδυτική/ παραγωγική τοποθέτηση που θα παράγει εισοδήματα τα οποία θα αποπληρώσουν και το δάνειο;)

### 1.1.3. Πότε δεν χορηγείται (δεν εγκρίνεται) ένα δάνειο από μία Τράπεζα.

1. Όταν το λέει η Τράπεζα της Ελλάδας ότι απαγορεύεται να χορηγηθεί (για λόγους που συνήθως αφορούν τον έλεγχο του όγκου του κυκλοφορούντος χρήματος – μετρητών – στην εθνική οικονομία προκειμένου να ελεγχθεί ο πληθωρισμός).
2. Όταν το λέει η εγκύκλιος (διαδικασίες - προϋποθέσεις) της τράπεζας ή τα αυτόματα συστήματα έγκρισης της Τράπεζας ότι δεν πρέπει να χορηγηθεί.
3. Όταν δεν πρέπει να χορηγηθεί για ένα ή και περισσότερους από τους παραπάνω (αναφερόμενους στο 1.1.2. λόγους) λόγους. Ο νέος επιχειρηματίας πρέπει να

αντιληφθεί ότι, πολλές φορές, η μη έγκριση ενός δανείου είναι η καλύτερη απόφαση για το συμφέρον του, όπως βεβαίως και για το συμφέρον της τράπεζας.

#### 1.1.4. Ποιος ο ρόλος του επιχειρηματία στην σύναψη ενός δανείου.

Το κυριότερο για το επιχειρηματία είναι να πει τι θέλει ακριβώς: πόσα χρήματα θέλει ή εκτιμά ότι θα χρειασθεί, για ποιον ακριβώς λόγο τα θέλει (ποια ανάγκη της επιχείρησής του θα καλύψουν), και πως μπορεί να τα αποπληρώσει. Κρίσιμο ρόλο σε αυτό το σημείο παίζει και η ύπαρξη και η ποιότητα του business plan της επιχείρησης με το οποίο ο επιχειρηματίας μπορεί να επικοινωνήσει πληρέστερα με τους τραπεζικούς υπαλλήλους και να απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα με τον καλύτερο και πλέον εμπειριστατωμένο τρόπο.

#### 1.1.5. Ποιος ο ρόλος του υπεύθυνου υπάλληλου της τράπεζας.

1. Αρχικά, θα πρέπει να διαθέτει την στοιχειώδη επιστημονική κατάρτιση, να γνωρίζει το αντικείμενο των δανειοδοτήσεων (όχι απλώς τις μορφές δανειοδότησης της τράπεζας στην οποία εργάζεται αλλά την «ουσία» των δανειοδοτήσεων), να είναι επαγγελματικά άψογος (δηλαδή φιλικός, ευγενικός, διαθέσιμος για εξηγήσεις, κ.λ.π.) απέναντι στο υποψήφιο δανειολήπτη, και γενικά να γνωρίζει την σπουδαιότητα που έχει η θέση στην οποία εργάζεται για τον επιχειρηματία – υποψήφιο δανειολήπτη αλλά και την τράπεζα.

2. Ο υπάλληλος που ξέρει να κάνει την δουλειά του καλά πρέπει να ακούσει τι ανάγκες έχει ο επιχειρηματίας, πρέπει να τον βοηθήσει να σκιαγραφήσει μόνος του το «τι», «πόσο», «πως», «πότε» του δανείου του. Αφού τον ακούσει, οφείλει να διαπιστώσει με ερωτήσεις εάν αυτά που δηλώνει ο επιχειρηματίας (προφορικά ή γραπτά) είναι αληθή (έτσι θα προστατέψει την τράπεζα αλλά και τον ίδιο τον επιχειρηματία). Με άλλα λόγια, θα πρέπει καταρχήν να διαπιστώσει εάν πραγματικά ο επιχειρηματίας έχει ανάγκη το A ποσό σε B χρόνια εξόφλησης για τον X σκοπό. Δεν είναι σπάνιες οι φορές που οι πελάτες δεν γνωρίζουν ότι την συγκεκριμένη ανάγκη τους μπορούν να την καλύψουν διαφορετικά (ακόμη και με καλύτερους όρους για τους ίδιους). Εκεί είναι η ευθύνη και η συμβολή του υπαλλήλου να «ράψει το κουστούμι του πελάτη του», με άλλα λόγια να καλύψει σωστά τις ανάγκες του πελάτη.

3. Όταν τελειώσει η συζήτηση μεταξύ του πελάτη και του υπαλλήλου της τράπεζας, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει καταλήξει και να γνωρίζει τα εξής:

- α. τον σκοπό χορήγησης (σημαντικός για το επιτόκιο χορήγησης, άρα και για το κόστος - τόκους - που θα πληρώσει),
- β. την διάρκεια του δανείου (σημαντική για την δυνατότητα πληρωμής των δόσεων και των τόκων που θα πληρώσει),
- γ. την συχνότητα πληρωμής των δόσεων (σημαντική για την δυνατότητα του να πληρώνει ανάλογα με τον ρυθμό των εισοδημάτων του), και
- δ. τις εγγυήσεις που προσφέρει στην τράπεζα (σημαντικές τόσο για την έγκριση όσο και για την δυνατότητα να αποπληρώσει το δάνειο).

1.1.6. Τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα από την πλευρά του επιχειρηματία σε μία σχέση χρηματοδότησης με τράπεζα.

1. Η διάρκεια του δανείου θα πρέπει να είναι ανάλογη με την διάρκεια της ανάγκης που προορίζεται να καλύψει.
2. Η διάρκεια ενός δανείου θα πρέπει να είναι ανάλογη με την διάρκεια της ωφέλειας που θα δημιουργήσει η τοποθέτηση του ποσού του δανείου.
3. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να κάνει το λάθος να αρνηθεί να υποθηκεύσει την περιουσία του για εγwisτικούς λόγους εάν (δικαιολογημένα) του το ζητήσει η τράπεζα για να του χορηγήσει κάποιο μακροπρόθεσμο δάνειο.
4. Οι δόσεις του δανείου θα πρέπει να συμβαδίζουν με τον ρυθμό των εισοδημάτων της επιχείρησης.
5. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει για κανένα λόγο να πάρει δάνειο από μία τράπεζα εάν δεν έχει συγκρίνει τουλάχιστον 2-3 τράπεζες μεταξύ τους ως προς τους όρους που του προσφέρουν.
6. Είναι εξαιρετικά επικίνδυνο για την επιχείρηση να έχει δάνειο σε νόμισμα διαφορετικό από αυτό από το οποίο προέρχεται το κύριο εισόδημά της. Σε περίπτωση που υπάρχει δάνειο σε νόμισμα άλλης χώρας είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει ειδικά χρηματοοικονομικά εργαλεία για να αντισταθμίσει τον κίνδυνο που προέρχεται από πιθανές μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
7. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίσει να μάθει τους όρους χορήγησης του δανείου και το τελικό κόστος αυτού (το πραγματικό κόστος και όχι το ονομαστικό). Με άλλα λόγια, θα πρέπει να υπολογίσει με κάθε λεπτομέρεια και με πραγματικούς όρους το πόσο θα επηρεάσει την «τσέπη του». Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να ξέρει μέχρι τελευταίας λεπτομέρειας:
  - Το τελικό, το πραγματικό επιτόκιο (όχι αυτό που γράφεται στις εφημερίδες αλλά το επιτόκιο με τις επιβαρύνσεις/ προσαυξήσεις της κάθε τράπεζας -



περιθώριο κέρδους ανά πελάτη το λένε ορισμένες τράπεζες) μαζί με την εισφορά του νόμου. Δηλαδή, το τελικό επιτόκιο με το οποίο θα υπολογιστούν οι δόσεις. Και βέβαια, θα πρέπει να είναι γνωστό το πρόγραμμα αποπληρωμής, δηλαδή το χρονοδιάγραμμα των δόσεων μέχρι την πλήρη αποπληρωμή του δανείου (πολύ χρήσιμο όταν γίνεται η σύγκριση μεταξύ των πραγματικών επιτοκίων διαφορετικών τραπεζών πριν από την οριστική επιλογή και συμφωνία με μία τράπεζα). Θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε εδώ στο Συνολικό Ετήσιο Πραγματικό Ποσοστό Επιβάρυνσης (ΣΕΠΠΕ) το οποίο αντικατοπτρίζει, υπό τη μορφή ποσοστού επί τοις εκατό, τη συνολική, σε ετήσια βάση, επιβάρυνση που θα έχει ο δανειολήπτης από μία συγκεκριμένη «πιστωτική σύμβαση» (δάνειο) και το οποίο είναι διαφορετικό (μεγαλύτερο) από το επιτόκιο του δανείου. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, δάνεια με υψηλότερο ονομαστικό επιτόκιο έχουν χαμηλότερο ΣΕΠΠΕ (δηλαδή συνολική επιβάρυνση για τους δανειολήπτες) από άλλα με χαμηλότερο ονομαστικό επιτόκιο. Οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να αναφέρουν το ΣΕΠΠΕ του δανείου σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Συνήθως, το πιο συμφέρον δάνειο για τον επιχειρηματία είναι αυτό με το χαμηλότερο ΣΕΠΠΕ (το οποίο, επαναλαμβάνουμε, δεν είναι απαραίτητα και αυτό με το «χαμηλότερο επιτόκιο»).

- Εάν το επιτόκιο είναι σταθερό ή κυμαινόμενο (ιδιαίτερα σημαντικό όταν τα επιτόκια εκτιμάται ότι θα αλλάξουν).

- Πρέπει να γίνει σύγκριση μεταξύ προϊόντων με αντίστοιχα χαρακτηριστικά που προσφέρουν διαφορετικές τράπεζες.

- Να είναι ξεκάθαρο εάν και κατά πόσο είναι δυνατή η αποπληρωμή του δανείου σε χρόνο προγενέστερο του προβλεπόμενου στο συμβόλαιο (συνήθως, πρόωρη αποπληρωμή του δανείου είναι δυνατή μόνο σε αυτά «κυμαινόμενου επιτοκίου»). Επίσης, εάν υπάρχει η δυνατότητα μελλοντικής αποπληρωμής μέρους του οφειλόμενου τότε κεφαλαίου και επομένως μείωσης του συνολικού οφειλόμενου κεφαλαίου και της εκάστοτε δόσης. Να σημειωθεί εδώ ότι η ελληνική δικαιοσύνη έχει κρίνει ως νόμιμη την πρόωρη εξόφληση δανείου από τον δανειολήπτη αλλά και τη συνακόλουθη χρέωση ποινής από την τράπεζα.

- Να είναι ξεκάθαρο πιο είναι το επιτόκιο υπερημερίας (με άλλα λόγια, αυτό που χρεώνει η τράπεζα επιπλέον στο επιτόκιο του δανείου όταν ο δανειζόμενος καθυστερήσει την πληρωμή των δόσεων). Επίσης, με πόσες καθυστερημένες δόσεις έχει η τράπεζα το δικαίωμα να ζητήσει να της

επιστραφεί το σύνολο του δανειακού υπολοίπου που της οφείλεται (δηλαδή να ξεκινήσει δικαστικά μέτρα εναντίον του δανειζόμενου).

- Να είναι ξεκάθαρο το ύψος των λεγόμενων «εξόδων φακέλου». Αυτά συνήθως αναφέρονται στα εφάπαξ «έξοδα», «προμήθειες», «χρεώσεις», κ.λ.π., για τη σύνταξη της αίτησης - έγκριση του δανείου. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να ξεκαθαριστεί εάν υπάρχουν «έξοδα φακέλου» σε δάνειο για κεφάλαιο κίνησης (με άλλα λόγια, εάν υπάρχουν «περιοδικά» «έξοδα φακέλου» όπως «έξοδα ετήσιας ανανέωσης του πιστοδοτικού ορίου», «έξοδα εκτοκισμού», ή όπως αλλιώς μπορεί να τα έχει ονομάσει η τράπεζα).

- Σε περίπτωση που χρειάζεται προσημείωση/ υποθήκη να είναι ξεκάθαρο από την αρχή τι δικαιολογητικά του ακινήτου θα χρειασθούν. Αυτά συνήθως περιλαμβάνουν:

- Επικυρωμένο αντίγραφο συμβολαίου (με το οποίο διαπιστώνεται ο κύριος του ακινήτου).
- Άδεια οικοδομής (για να διαπιστωθεί εάν είναι αυθαίρετο, την χρήση του, τα νόμιμα τετραγωνικά, κ.λ.π.).
- Τοπογραφικά σχέδια.
- Πιστοποιητικά από το οικείο υποθηκοφυλακείο (διαπιστώνεται εάν το ακίνητο που θα προσημειωθεί έχει άλλα βάρη - υποθήκες).
- Εάν το ακίνητο εντάσσεται στο Εθνικό Κτηματολόγιο θα ζητηθούν κάποια αντίστοιχα πιστοποιητικά.

- Να είναι ξεκάθαρο το ύψος της αξίας της προσημείωσης που απαιτεί η τράπεζα για να χορηγήσει το δάνειο. Συνήθως αυτό είναι προσαυξημένο κατά 130-150 % επί του δανείου, π.χ. 10 ευρώ το δάνειο, 13-15 ευρώ η αξία της προσημείωσης. Επίσης, πρέπει να είναι ξεκάθαρο το ακριβές ύψος του κόστους της προσημείωσης και πως αυτό αναλύεται ή υπολογίζεται.

- Πολύ σημαντικό είναι και το ποσό της «αναγκαστικής ασφάλισης» που θα ζητήσει η τράπεζα για το ακίνητο (ή/ και για τον εξοπλισμό) που θα προσημειώσει για να εξασφαλίσει το δάνειο που θα χορηγήσει, καθώς και αν είναι δυνατή η ασφάλιση σε άλλη εταιρεία από αυτή που συνεργάζεται η τράπεζα. Συνήθως μεταξύ τραπεζών υπάρχουν τεράστιες διαφορές στο θέμα της ασφάλισης.

- Τέλος, ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στον τρόπο εκταμίευσης του δανείου. Σε πολλές περιπτώσεις η τράπεζα «εξαναγκάζει» με διάφορες δικαιολογίες τον δανειοδοτούμενο να εκταμιεύσει το συνολικό ποσό του δανείου (κυρίως στα μακροχρόνια δάνεια) ακόμη και αν ο επιχειρηματίας δεν χρειάζεται το

συνολικό ποσό αμέσως, να πληρώνει τον προβλεπόμενο τόκο σε αυτό το συνολικό ποσό, και να καταθέσει το ποσό το οποίο δεν χρειάζεται να το καταναλώσει αμέσως (δηλαδή, σχεδόν ολόκληρο το ποσό του δανείου) σε λογαριασμό της ίδιας τράπεζας με επιτόκιο ταμιευτηρίου. Με αυτό τον τρόπο, ο δανειοδοτούμενος πληρώνει υψηλό επιτόκιο για την εξυπηρέτηση του δανείου που έχει λάβει και εισπράττει πολύ μικρότερο επιτόκιο από την κατάθεση του ποσού στην ίδια τράπεζα. Επιβαρύνεται έτσι με μόνιμο κόστος το οποίο μπορεί να φτάσει και στο 4-5% του δανείου.

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι κατά το τελευταίο χρονικό διάστημα, και εξαιτίας του κορεσμού του κλάδου της λιανικής τραπεζικής (και ειδικότερα λόγω της λεγόμενης υπερχρέωσης των νοικοκυριών) αλλά και του γενικότερου αρνητικού οικονομικού κλίματος, ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας έχει μπει στο κέντρο της προσοχής των εμπορικών τραπεζών, οι οποίες έχουν κυκλοφορήσει μία σειρά νέων χρηματοδοτικών προϊόντων τα οποία απευθύνονται σε αυτήν την κατηγορία. Επίσης, η λειτουργία του τραπεζικού διαμεσολαβητή, κάποιες θετικές κυβερνητικές αποφάσεις για τους δανειολήπτες («πανωτόκια», κ.λ.π.), η δράση συλλογικών φορέων (επιχειρηματιών – επαγγελματιών, δανειοληπτών, καταναλωτών) αλλά και η πρόσφατη νομολογία των δικαστηρίων έχουν περιορίσει σχετικά το εύρος των χρεώσεων που μπορούν να επιβάλουν οι τράπεζες στους δανειολήπτες τους. Από την άλλη, η πολύ πρόσφατη οικονομική κρίση και η ύφεση που ήδη βιώνουμε αναμένεται να έχει πολύ σοβαρές επιπτώσεις και στη τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων.

## 1.2 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Με το νόμο 1665/86 καθιερώθηκε στη Ελλάδα ο θεσμός της χρηματοδοτικής μίσθωσης ή, όπως επικράτησε με τον αγγλικό όρο, *leasing*. Το *leasing* είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει, να συμπληρώσει, να ανανεώσει, να εκσυγχρονίσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της (συμπεριλαμβανομένων και ακινήτων), χωρίς να διαθέσει δικά της κεφάλαια. Τα απαιτούμενα ποσά καταβάλλονται από την εταιρία *leasing*, συνήθως θυγατρική τράπεζας, η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό – ακίνητο σύμφωνα με τις οδηγίες του ενδιαφερομένου επιχειρηματία και στη συνέχεια του τον εκμισθώνει για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο μίσθωμα (ενοίκιο). Με τη λήξη της σύμβασης ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να

αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα, συνήθως μικρό, ποσό, να επιστρέψει τον εξοπλισμό στο χρηματοδοτικό ίδρυμα ή να συνεχίσει την μίσθωση. Οι δόσεις συνήθως καταβάλλονται μηνιαία ή ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής χρηματοδότησης είναι αρκετά για τις νέες επιχειρήσεις. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του leasing ίσως είναι το ότι συνήθως δεν απαιτούνται εγγυήσεις (όπως στην περίπτωση του τραπεζικού δανείου) αφού εξασφάλιση της εταιρείας leasing είναι ο ίδιος ο εξοπλισμός. Επίσης, οι διαδικασίες είναι (στις περισσότερες περιπτώσεις) απλούστερες και διεκπεραιώνονται ταχύτερα. Ο νέος επιχειρηματίας δεν χρειάζεται να καταβάλλει αμέσως τα υψηλά ποσά που συνήθως απαιτούνται για την απόκτηση του εξοπλισμού. Δεν καταφεύγει σε υπέρμετρο δανεισμό, ιδίως σε περιπτώσεις δραστηριότητας υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου και έχει την δυνατότητα επιλογής μετά το τέλος της σύμβασης να ανανεώσει την μίσθωση ή να την τερματίσει εξαγοράζοντας τον εξοπλισμό. Είναι ευνοϊκό επίσης το γεγονός ότι το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται ως λειτουργική δαπάνη και εκπίπτει των φόρων (εξαίρεση τα Ι.Χ αυτοκίνητα). Τέλος, δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες, όπως της ρευστότητας, του δανεισμού και της χρησιμοποίησης των κεφαλαίων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εμφανίζει καλύτερη εικόνα προς τα έξω.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι τα τελευταία χρόνια υπήρξε μία σημαντικότερη ανάπτυξη της αγοράς leasing στη χώρα μας λόγω, κυρίως, της εισαγωγής (με την τροποποίηση του νόμου 1665/86 που εισάγει ο νόμος 2682/99) του θεσμού του leasing ακινήτων. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί, με κάποιες διαφορές στους όρους που αναλύθηκαν παραπάνω, να αποκτήσει μόνιμη έδρα με κόστος χρηματοδότησης που – μετά τον υπολογισμό και της φορολογικής ωφέλειας – είναι μακροπρόθεσμα είναι περίπου στα ίδια επίπεδα με το ενοίκιο που θα πλήρωνε για τον χώρο (και μάλιστα χωρίς να χρειαστεί να δεσμεύσει μεγάλο μέρος των κεφαλαίων της). Συνήθεις όροι του leasing επαγγελματικών ακινήτων είναι το μίσθωμα να είναι κυμαινόμενο, η διάρκεια της μίσθωσης να είναι τουλάχιστον 10 έτη και ως τίμημα εξαγοράς να ορίζεται η αξία του οικοπέδου όπως καθορίζεται με τις αντικειμενικές αξίες που επικρατούν την χρονική στιγμή της συμφωνίας. Το leasing επαγγελματικών ακινήτων προσφέρει στον επιχειρηματία σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς δεν υπάρχουν προσημειώσεις ή υποθήκες και τα αντίστοιχα κόστη. Επίσης, δεν επιβαρύνεται η πιστοληπτική εικόνα του μισθωτή, αποδεσμεύονται τα κεφάλαια της επιχείρησης και το μίσθωμα του leasing δεν επηρεάζεται από τυχόν πληθωριστικές

αυξήσεις στις τιμές των ακινήτων ή των μισθώσεων. Τέλος, ο μισθωτής μπορεί να προβεί σε πρόωρη λύση της σύμβασης με τρόπο εκ των προτέρων συμφωνημένο.

### 1.3 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring)

Με τον νόμο 1905/90 εφαρμόστηκε στην Ελλάδα ο θεσμός του factoring. Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων τρίτων ασκείται νόμιμα στην Ελλάδα από ανώνυμες εταιρείες (θυγατρικές τραπεζών και άλλες) που έχουν αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Το factoring αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι των πελατών - οφειλετών του. Στο πλαίσιο της πρακτόρευσης, ο πράκτορας δύναται να αναλάβει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Υπάρχουν δύο βασικά είδη factoring: το «factoring με δικαίωμα αναγωγής» στο οποίο ο πράκτορας δεν αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο σε περίπτωση αδυναμίας πληρωμής από τους οφειλέτες (σε αυτή την περίπτωση ο πράκτορας στρέφεται κατά της επιχείρησης που εξέδωσε τα τιμολόγια για την είσπραξη των οφειλόμενων) και το «factoring χωρίς δικαίωμα αναγωγής» στο οποίο ο πράκτορας αναλαμβάνει τον πιστωτικό κίνδυνο σε περίπτωση αδυναμίας πληρωμής από τους οφειλέτες (και δεν έχει δικαίωμα να στραφεί εναντίον της εκδότριας επιχείρησης για την είσπραξη του ποσού). Το κόστος του factoring για τον επιχειρηματία κυμαίνεται από 5% έως 20% των ανείσπρακτων οφειλών. Είναι προφανές ότι το factoring χωρίς αναγωγή είναι «ακριβότερο» για την επιχείρηση σε σχέση με το αντίστοιχο με αναγωγή.

Το factoring είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης μιας ΜΜΕ, χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες και εμπράγματα ασφάλειες (υποθήκες, προσημειώσεις, κ.λ.π.). Οι υπηρεσίες factoring απευθύνονται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και παρέχουν υπηρεσίες ή πωλούν προϊόντα επί πιστώσει. Οι πλέον ενδεδειγμένες περιπτώσεις αφορούν μεσοπρόθεσμες (από 30 έως 300 ημέρες) και ανοιχτές πιστώσεις (δηλ. πιστώσεις που δεν καλύπτονται από μεταχρονολογημένες επιταγές ή εγγυητικές επιστολές και ως εκ τούτου δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν εύκολα από τις εμπορικές τράπεζες). Το factoring είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κυρίως μικρομεσαίων εμπορικών επιχειρήσεων καθώς η ανάθεση της διαχείρισης - λογιστικής παρακολούθησης ή/ και της είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης στον πράκτορα δύναται να μειώσει το λειτουργικό κόστος της και να το προσαρμόσει

αποτελεσματικότερα στο επίπεδο των εργασιών της (εναλλαγή κόστους παγίου χαρακτήρα - αμοιβές προσωπικού - με αντίστοιχο μεταβλητού - προμήθεια διαχείρισης). Ταυτόχρονα, η επιχείρηση απελευθερώνει παραγωγική ικανότητα (εργατοώρες), η οποία μπορεί να διοχετευθεί στη λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν δυσκολίες μπορούν να απευθύνονται σε εταιρείες factoring στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Για να βρουν κεφάλαια κίνησης, επειδή δεν έχουν εμπράγματα ή προσωπική ασφάλεια.
- Όταν έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με βαρείς όρους προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν προβαίνουν σε δαπανηρές διαδικασίες για να εισπράξουν τις απαιτήσεις τους στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.
- Όταν έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες.

## 2. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

### 2.1 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)

Venture Capital (στα ελληνικά κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών ή επιχειρηματικό κεφάλαιο) μπορεί να οριστεί ως «μεσο-μακροπρόθεσμη επένδυση υψηλής απόδοσης και υψηλού κινδύνου με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων μη εισηγμένων επιχειρήσεων». Με πιο απλά λόγια, μπορούμε να ορίσουμε το Venture Capital ως έναν τρόπο χρηματοδότησης της ίδρυσης, ανάπτυξης ή εξαγοράς μιας εταιρείας, βάσει του οποίου ο επενδυτής αποκτά τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ως αντάλλαγμα για την παροχή χρηματοδότησης.

Το venture capital είναι μια σχετικά νέα μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην Ελλάδα αρχίζει να αναπτύσσεται από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το venture capital στηρίζει τις ανάγκες δυναμικών και γρήγορα αναπτυσσόμενων εταιρειών που χρειάζονται ίδια κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μιας εταιρείας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό στάδιο (το λεγόμενο κεφάλαιο σποράς ή εκκίνησης – seed ή start-up αντίστοιχα) όσο και σε μεταγενέστερο (ανάπτυξης ή εξαγοράς – development ή buy-out αντίστοιχα). Οι αποδόσεις στις οποίες αποβλέπουν οι εταιρείες venture capital είναι ανάλογες του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλαμβάνουν. Επιπλέον, το venture capital χρησιμοποιείται συχνά και στην περίπτωση μεταβίβασης της εταιρικής ιδιοκτησίας είτε σε μετόχους μειοψηφίας είτε σε ομάδες στελεχών των εταιρειών (management buy-outs), προσφέροντας την απαιτούμενη χρηματοδότηση για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Η χρηματοδότηση venture capital πραγματοποιείται συνήθως μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, κατά την οποία δε συμμετέχουν οι υφιστάμενοι μέτοχοι προκειμένου να συμμετάσχει η εταιρεία επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι εταιρείες venture capital χρησιμοποιούν και διάφορα άλλα εργαλεία για να πραγματοποιήσουν τις επενδύσεις τους, όπως προνομιούχες μετοχές ή μετατρέψιμα ομολογιακά δάνεια. Ως επί το πλείστον, ο κύριος μέτοχος εξακολουθεί να διατηρεί τον έλεγχο της εταιρείας του μετά την επένδυση της εταιρείας venture capital.

Η χρηματοδότηση μέσω του θεσμού του venture capital έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακή ανάπτυξη πολλές από τις επιχειρήσεις που την αξιοποίησαν. Τέτοιες περιπτώσεις στην Ελλάδα αποτελούν οι εταιρείες Goody's, Γερμανός και Chipita, ενώ στο εξωτερικό γνωστά παραδείγματα εταιρειών που χρηματοδοτήθηκαν με venture capital είναι οι Microsoft, Amazon.com και Yahoo! Το venture capital αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς παγκοσμίως ενώ, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή τη μορφή χρηματοδότησης αναπτύσσονται ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους.

Η χρηματοδότηση μέσω venture capital προσφέρει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα, ειδικά σε νέες επιχειρήσεις. Έτσι, αυτή η μορφή χρηματοδότησης είναι μεσομακροπρόθεσμη και δημιουργεί μια ισχυρή κεφαλαιακή βάση για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. Παράλληλα, οι εταιρείες venture capital έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τις μελλοντικές ανάγκες χρηματοδότησης, και σε συνεργασία και με άλλους επενδυτές εφόσον αυτό απαιτείται, για την περαιτέρω ανάπτυξη. Επίσης, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων γίνονται ουσιαστικά συνέταροι στη χρηματοδοτούμενη επιχείρηση, αφού μοιράζονται τόσο τους κινδύνους όσο και τις επιτυχίες, ενώ παρέχουν και συμβουλές σε θέματα στρατηγικής, οργάνωσης, χρηματοοικονομικής διοίκησης (αλλά και σε πιο εξειδικευμένα θέματα όπως εισαγωγή στο χρηματιστήριο ή συγχωνεύσεις) των επιχειρήσεων με βάση την εμπειρία που διαθέτουν από ομοειδείς επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων έχουν εκτεταμένα δίκτυα επαφών σε διάφορους κλάδους, γεγονός ιδιαίτερα χρήσιμο για μια επιχείρηση σε θέματα προσέλκυσης πελατών, πρόσληψης στελεχών, καθώς και αναζήτησης στρατηγικών συμμάχων και επενδυτών. Τέλος, η συμμετοχή μιας εταιρείας επιχειρηματικών κεφαλαίων προσδίδει κύρος σε μια επιχείρηση και διευκολύνει την πρόσβαση σε παραδοσιακές μορφές χρηματοδότησης όπως π.χ. στον τραπεζικό δανεισμό.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της πολιτικής που ακολουθούν οι εταιρείες Venture Capital (VC) παγκοσμίως (και στην Ελλάδα) είναι:

- Απόκτηση ικανού ποσοστού μετοχών της υπό χρηματοδότηση εταιρείας, το οποίο (ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι) κυμαίνεται μεταξύ του 30% και του 50% του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου - ανάλογα βέβαια και με το μέγεθος της χρηματοδότησης και της εταιρείας καθώς και των διαπραγματεύσεων των δύο πλευρών. Αυτό συμβαίνει για να έχει το VC ουσιαστικό δικαίωμα λόγου στην



στρατηγική και στην διοίκηση της εταιρείας. Η συμμετοχή του VC μπορεί να φτάσει ακόμα και (σε ελάχιστες περιπτώσεις) σε απόκτηση πλειοψηφικού ποσοστού μετοχών της χρηματοδοτούμενης εταιρείας, αν και κάτι τέτοιο συμβαίνει (αν ποτέ συμβεί) συνήθως σε μετέπειτα (ή σε προβληματικά) στάδια της ζωής της επιχείρησης.

- Χρηματοδότηση δυναμικών επιχειρήσεων και επιχειρηματιών με αποδοτικά επενδυτικά προγράμματα που να μπορούν να αποδώσουν πολλαπλάσια σε σύγκριση με μορφές ασφαλών επενδύσεων και έτσι να ανταμείψουν το VC για το ρίσκο που αναλαμβάνει.
- Χρηματοδότηση επιχειρήσεων με μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης. Αποβλέποντας σε μακροπρόθεσμα κέρδη από την αύξηση της αξίας μιας εταιρίας και όχι σε μερίσματα ή σε τόκους, τα VC προσελκύουν πολλές από τις επιχειρήσεις που δεν επιθυμούν ή δεν μπορούν να στηριχθούν στον τραπεζικό δανεισμό, ο οποίος όταν ξεπεράσει κάποια επίπεδα μπορεί να γίνει επικίνδυνος για την βιωσιμότητά τους όπως έχει αποδειχθεί από τη εμπειρία των προηγούμενων δεκαετιών. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του VC κυμαίνεται, στις περισσότερες των περιπτώσεων, μεταξύ 3 και 7 ετών.
- Πολλά VC ενδιαφέρονται για επενδύσεις σε ομάδες συγκεκριμένων βιομηχανιών ή σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς τομείς, όπως για παράδειγμα η υψηλή τεχνολογία, η υγεία, η ενέργεια, κ.λ.π. Παγκοσμίως το ενδιαφέρον των VC συγκεντρώνεται κυρίως σε εταιρείες της «νέας οικονομίας» χωρίς όμως να αποκλείεται και η συμμετοχή τους σε εταιρείες πιο «παραδοσιακών» τομέων της οικονομικής δραστηριότητας, εφόσον βέβαια αυτές διαθέτουν το απαραίτητο στοιχείο της καινοτομίας στη λειτουργία τους. Στην χώρα μας οι επενδύσεις τους επικεντρώνονται κυρίως στους γενικότερους τομείς των εταιρειών καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Συνεργαζόμενες με μια επιχείρηση τα VC δεν αρκούνται απλά στην παροχή κεφαλαίων, αλλά επιδιώκουν να παράσχουν βοήθεια με διάφορους τρόπους και ιδιαίτερα με την ενίσχυση του Μάνατζμεντ (όπως στρατηγικό σχεδιασμό, marketing, οργάνωση και στελέχωση της εταιρίας, διαπραγματεύσεις, κ.λ.π). Σημαντικές για την χρηματοδοτούμενη εταιρεία είναι και οι γνωριμίες και σχέσεις του VC με εταιρείες που μπορούν να χρησιμεύσουν ως πελάτες ή προμηθευτές της, η τεχνογνωσία του σε συγκεκριμένους τομείς η οποία μπορεί να μεταφερθεί στην εταιρεία και η βοήθειά του στην σύναψη συνεργασιών.
- Το VC δεν απαιτεί εγγύηση από την εταιρεία για το κεφάλαιο που της παρέχει. Έτσι, δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην εταιρεία σε περίπτωση που αυτή αποτύχει στην επιχειρηματική προσπάθειά της (εφόσον,

βεβαίως, το κεφάλαιο που επένδυσε το VC στην εταιρεία χρησιμοποιήθηκε σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας ανάμεσα στα δύο μέρη). Ένα μεγάλο μέρος των εταιρειών που παίρνουν χρηματοδότηση από VC (περίπου 2 στις 3 εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο) αποτυγχάνουν να φτάσουν τους στόχους ανάπτυξης που είχαν τεθεί από το VC στην αρχή της συνεργασίας τους (και αρκετές από αυτές ακόμη και πτωχεύουν) και μόνο μία στις δέκα έχει πιθανότητες να ξεπεράσει τους στόχους αυτούς. Βεβαίως, αντίστοιχα μεγάλο του ρίσκου είναι και το ποσοστό κέρδους που τα VCs ζητούν ως επιστροφή από την επένδυσή τους στην νέα εταιρεία.

Μία τυπική διαδικασία ολοκληρωμένης επένδυσης ενός VC σε μία νέα εταιρεία θα μπορούσε να περιέχει τα ακόλουθα στάδια:

- Πρώτη επαφή και υποβολή της επιχειρηματικής ιδέας (business idea) και της σύνοψης του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan outline) από τον ενδιαφερόμενο για συνεργασία επιχειρηματία.
- Καταρχήν απόφαση του VC για περαιτέρω εξέτασης της ιδέας.
- Υποβολή ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) από τον ενδιαφερόμενο επιχειρηματία.
- Υπογραφή από το VC δέσμευσης μη αποκάλυψης σε τρίτους του περιεχομένου του επιχειρηματικού σχεδίου («Non disclosure agreement», συνήθως γίνεται εφόσον το ζητήσει ο επιχειρηματίας).
- Καταρχήν απόφαση του VC για χρηματοδότηση του σχεδίου.
- Πρώτες συζητήσεις μεταξύ των στελεχών του VC και του υποψήφιου επιχειρηματία για τις λεπτομέρειες του σχεδίου.
- Έγγραφη εκδήλωση καταρχήν πρόθεσης χρηματοδότησης από το VC (υπογραφή «Letter of Intent»).
- Συζητήσεις - αναλύσεις μεταξύ των στελεχών του VC και του υποψήφιου επιχειρηματία.
- Ενδελεχής έλεγχος («Due Diligence») από τα στελέχη του VC και άλλους ειδικούς (συνήθως ορκωτούς ελεγκτές και δικηγορικά γραφεία) τόσο στα περιουσιακά στοιχεία της υποψήφιας επιχείρησης (αν πρόκειται για ήδη υφιστάμενη επιχείρηση) όσο και στα μεγέθη και τις προβλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Διαπραγματεύσεις μεταξύ των στελεχών του VC και του υποψήφιου επιχειρηματία για την κατάρτιση του συμβολαίου συνεργασίας.
- Υπογραφή συμβολαίου συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας VC και της χρηματοδοτούμενης εταιρείας (οι εταιρείες VC χρηματοδοτούν πάντα ανώνυμες

εταιρείες και οι συναλλαγές – και ιδιαίτερα οι οικονομικές συναλλαγές – γίνονται πάντα με την χρηματοδοτούμενη εταιρεία ως νομικό πρόσωπο).

- Παροχή κεφαλαίου όπως προβλέπεται στο παραπάνω συμβόλαιο.
- Παρακολούθηση, υποστήριξη και έλεγχος της εταιρείας από τα στελέχη του VC.
- Έξοδος του VC από την επιχείρηση με πώληση του ποσοστού ιδιοκτησίας του (συνήθως σε τρίτο θεσμικό επενδυτή ή στο χρηματιστήριο μετά την εισαγωγή της χρηματοδοτούμενης εταιρείας σε αυτό).

Στην ελληνική πραγματικότητα η διαδικασία επένδυσης του VC σε μία νέα εταιρεία διαρκεί συνήθως 3-7 χρόνια. Το συνολικό ύψος της επένδυσης μπορεί να φτάσει τα 2.500.000 ευρώ σε γύρους χρηματοδότησης, όπως ονομάζονται, των 800.000 έως 1.500.000 ευρώ. Δηλαδή, η επιχείρηση θα λάβει το κεφάλαιο ανάλογα με τις ανάγκες της να ικανοποιήσει την ανάπτυξή της, και όχι απαραίτητα όλο μαζί στην αρχή της συνεργασίας της με το VC.

Πρέπει να πούμε ότι ή κάθε εταιρεία VC έχει τα δικά της κριτήρια επένδυσης με βάση τα οποία καθορίζει τη συμπεριφορά της προς τους επιχειρηματίες. Αυτά μπορεί να είναι:

- Χρηματοδότηση σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης μιας επιχείρησης (π.χ. σποράς, εκκίνησης, ανάπτυξης κλπ.).
- Χρηματοδότηση συγκεκριμένων κλάδων (π.χ. βιο-ιατρική, πληροφορική κλπ).
- Χρηματοδότηση με συγκεκριμένα ποσά επένδυσης (π.χ. <1εκ. ευρώ, 1-5εκ. ευρώ, >5 εκ ευρώ.).
- Χρηματοδότηση επιχειρήσεων σε συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο.
- Χρησιμοποίηση συγκεκριμένου τύπου χρηματοδότησης (ίδια κεφάλαια, δανειακά, κλπ.).
- Διαφορετικές προσδοκίες απόδοσης ή ρευστοποίησης.
- Ενεργός συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρείας ή όχι.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει την στρατηγική της εταιρείας VC για να μπορέσει να επιλέξει αυτή με την οποία μπορεί να συνεργαστεί καλύτερα.

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ενός VC να επενδύσει σε μία εταιρεία θεωρείται ότι είναι:

- Η επιχειρηματική ιδέα ως τέτοια και κατά πόσο αυτή υποστηρίζεται από μία ξεκάθαρη στρατηγική και ένα λεπτομερές και χωρίς υπερβολές επιχειρηματικό πλάνο.
- Η αγορά στην οποία η εταιρεία απευθύνεται. Συνήθως, κάθε VC διαθέτει λεπτομερείς αναλύσεις διαφορετικών κλάδων της οικονομίας αλλά και εσωτερική πληροφόρηση και εμπειρία σε αρκετούς από αυτούς.
- Η εκτίμηση για το αν και κατά πόσο η εταιρεία μπορεί ή όχι να κυριαρχήσει στην αγορά στην οποία απευθύνεται. Συνήθως τα VC ενδιαφέρονται να επενδύσουν μόνο σε νέες εταιρείες για τις οποίες υπάρχει η εκτίμηση ότι μπορούν να μπου μέσα στις δύο επιχειρήσεις με τα μεγαλύτερα μερίδια της συγκεκριμένης αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται.
- Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες και η ομάδα διοίκησης. Ο/ Η επιχειρηματίας θα πρέπει να «αποδείξει» την επιθυμία και την ικανότητά του να δημιουργήσει/ αναπτύξει την επιχείρηση (όπως αποδεικνύεται λ.χ με το ποσοστό της προσωπικής του περιουσίας που έχει ή σκοπεύει να επενδύσει στην εταιρεία του). Για την ομάδα διοίκησης πολύ σημαντικά είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις τους, η προηγούμενη εμπειρία τους στο χώρο δραστηριοποίησης της νέας επιχείρησης και η αποδεδειγμένη ικανότητά τους να διοικούν.
- Κατά πόσο υπάρχει ξεκάθαρη και εύκολη διαδικασία εξόδου από την επένδυση.

Σήμερα, στο χώρο του Ελληνικού Venture Capital δραστηριοποιούνται περίπου 15 (οι περισσότερες από τις οποίες άρχισαν να λειτουργούν τα τελευταία τέσσερα - πέντε χρόνια) οι οποίες υπολογίζεται ότι διαχειρίζονται συνολικά περίπου 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ. Οι σημαντικότερες ελληνικές τράπεζες, καθώς και σημαντικοί έλληνες επιχειρηματίες από άλλους χώρους, έχουν δημιουργήσει εταιρείες Venture Capital. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός της δημιουργίας (το 2003) της Ένωσης Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων (Hellenic Venture Capital Association) με σκοπό την προαγωγή και ανάπτυξη της δραστηριότητας των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών, τη μελέτη ζητημάτων κοινού ενδιαφέροντος του κλάδου και την προάσπιση των επαγγελματικών συμφερόντων των μελών της. Αντίστοιχα υπάρχει και η ευρωπαϊκή ένωση εταιρειών Venture Capital (European Private Equity and Venture Capital Association - EVCA) η οποία λειτουργεί από το 1983 με έδρα τις Βρυξέλλες και περισσότερα από 900 μέλη. Η πλειοψηφία των ελληνικών εταιρειών Venture Capital δραστηριοποιείται στους περισσότερους κλάδους της αγοράς (με ιδιαίτερη προτίμηση στους τομείς των νέων τεχνολογιών), ενώ ορισμένες από αυτές έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν

επιχειρηματικές δραστηριότητες και εκτός της ελληνικής αγοράς (κυρίως στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο των Βαλκανίων και της ανατολικής Μεσογείου).

Η προσπάθεια ανάπτυξης του θεσμού του Venture Capital στην Ελλάδα συνάντησε αρχικά σημαντικές δυσκολίες αφού είχε να αντιμετωπίσει, αφενός, τη δυσπιστία από την πλευρά των επιχειρηματιών και, αφετέρου, την προτίμηση των εταιριών Venture Capital να επενδύουν περισσότερο σε ώριμες και με χαμηλότερο ρίσκο εταιρίες παρά σε υψηλού κινδύνου νέες επιχειρηματικές προσπάθειες. Στην Ελλάδα οι εταιρείες οι οποίες εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία του Venture Capital συνήθως χρηματοδοτούν επιχειρήσεις που βρίσκονται στην τελική ανάπτυξή τους πριν την εισαγωγή τους στο χρηματιστήριο. Επίσης, ένα βασικό πρόβλημα των ελληνικών εταιριών Venture Capital είναι ότι δεν ενδιαφέρονται να επενδύσουν ποσά μικρότερα των 800.000 – 1.000.000 ευρώ, ένα ποσό αρκετά υψηλό για τα δεδομένα των νεοϊδρυθέντων ελληνικών επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρηματιών έσπευσε να εκμεταλλευτεί το Venture Capital ως εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης. Σήμερα το Venture Capital έχει καταξιωθεί στην συνείδηση της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας ως ένας ουσιαστικός μοχλός χρηματοδότησης γρήγορα αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων και οι προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης του θεσμού στην χώρα μας είναι εξαιρετικά θετικές.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η λειτουργία και στη χώρα μας ενός οργανισμού (του πρώτου ελληνικού fund of funds) ο οποίος αναμένεται να δώσει νέα ώθηση στις επενδύσεις των VC σε νέες επιχειρήσεις. Πρόκειται για το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας Α.Ε. (Τ.Α.ΝΕ.Ο.) το οποίο συστάθηκε με το άρθρο 28 του Ν. 2843/2000. Σκοπός του ταμείου είναι η συγχρηματοδότηση σχημάτων παροχής επιχειρηματικών κεφαλαίων, τα οποία θα αναλαμβάνουν να επενδύουν σε καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης. Τα επενδυτικά σχήματα στα οποία συμμετάσχει το Τ.Α.ΝΕ.Ο. πρέπει να επενδύουν σε εταιρικά μερίδια περιορισμένης ευθύνης ή σε μετοχές ή σε μετατρέψιμες ομολογίες μικρών ή μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες κατά προτίμηση βρίσκονται στα αρχικά στάδια ανάπτυξής τους και η πραγματική και καταστατική τους έδρα βρίσκεται στην Ελλάδα. Η Τ.Α.ΝΕ.Ο. Α.Ε. προτίθεται να αναλαμβάνει μειοψηφικό ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου των εταιριών κεφαλαίου επιχειρηματιών συμμετοχών στις οποίες θα επενδύει. Η διαχείριση των εταιριών κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών στις οποίες το Τ.Α.ΝΕ.Ο. επενδύει θα πρέπει να γίνεται από τον ιδιωτικό τομέα, ενώ οι επενδυτικές αποφάσεις των διαχειριστών θα λαμβάνονται με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Στόχος της εταιρίας είναι η στήριξη της αγοράς κεφαλαίου ώστε αυτή να

καταστεί περισσότερο αποτελεσματική, καθώς και η ανάπτυξη και εδραίωση της επιχειρηματικής κουλτούρας στη χώρα μας. Συνεπώς, κύρια κριτήρια για τη συμμετοχή του Τ.Α.ΝΕ.Ο. στις εταιρίες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών είναι η αξιοπιστία και η φερεγγυότητα τους καθώς και η συμβολή των χρηματοδοτούμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην ανάπτυξη τομέων νέας οικονομίας. Μέχρι στιγμής το Τ.Α.ΝΕ.Ο. συμμετέχει σε τέσσερα ΑΚΕΣ διαχειριζόμενα από Έλληνες και ξένους επενδυτές.

Τελειώνοντας, πρέπει να τονίσουμε ότι με την ολοκλήρωση της οικονομικής ένωσης της Ευρώπης ισχύουν και για τις ευρωπαϊκές εταιρίες Venture Capital οι ίδιοι όροι επένδυσης σε ελληνικές εταιρίες με ότι ισχύει για τις αντίστοιχες ελληνικές. Έτσι, μία λύση για τις ελληνικές νεο-ιδρυόμενες εταιρίες που ψάχνουν χρηματοδότηση θα ήταν να στραφούν στην ευρωπαϊκή αγορά των εταιριών Venture Capital. Προς αυτή την κατεύθυνση συνηγορούν δύο δεδομένα: αφενός, το ότι στελέχη ελληνικής καταγωγής με γνώση της ελληνικής αγοράς και επαφές στην Ελλάδα εργάζονται σε σημαντικές ευρωπαϊκές εταιρίες VC και, αφετέρου, το ότι υπάρχουν εταιρίες VC ελληνικών συμφερόντων με έδρα στην δυτική Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά, ένα προφανές μειονέκτημα της επένδυσης στην Ελλάδα είναι το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς το οποίο συνεπάγεται και μικρότερα οικονομικά μεγέθη από αυτά με τα οποία έχουν συνηθίσει να ασχολούνται οι ευρωπαίοι επενδυτές. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν συγκεκριμένοι «εσωτερικοί κανονισμοί» στις εταιρίες αυτές για το ελάχιστο μέγεθος επένδυσης, οι οποίοι κάνουν πραγματικά αδύνατη την επένδυση σε ελληνικές επιχειρήσεις με, εκ των πραγμάτων, μικρότερα μεγέθη. Μία λύση στο πρόβλημα αυτό για τις ελληνικές επιχειρήσεις θα ήταν η εξωστρέφεια τους και ο προσανατολισμός τους προς την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό, μέσα από την οποία θα αυξήσουν τα επιχειρηματικά τους μεγέθη.

## **2.2 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) – Τεχνολογικά Πάρκα (Technology Parks)**

Παγκοσμίως με τον όρο Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator ή απλά Incubator) εννοείται μία εταιρεία η οποία παρέχει, σε νέο-ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρίες, χρηματοδότηση (σε μικρότερη έκταση από την αντίστοιχη που προσφέρουν τα VCs), χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές,

πρόσβαση στο internet, κ.λ.π), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφοριακών συστημάτων, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές. Σε αντάλλαγμα, ο incubator παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ή, σε μία περισσότερο ατελή μορφή θερμοκοιτίδας (που όμως συναντιέται στη χώρα μας), απλώς κάποιο ενοίκιο από την νέα επιχείρηση. Γενικά, η αποστολή του incubator είναι να «μεγαλώσει» την νέα εταιρεία τόσο ώστε αυτή να φτάσει με επιτυχία ως την πόρτα του VC για να ζητήσει πλέον, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, την πρώτη μεγάλη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στην αγορά. Σε αυτό το χρονικό σημείο, ο incubator εξαργυρώνει την συμμετοχή του και αποκομίζει τα όποια κέρδη από την επένδυσή του. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του incubator κυμαίνεται συνήθως μεταξύ των 6 και 18 μηνών και το ύψος της επένδυσης μεταξύ των 100.000€ και των 300.000€.

Στον ελληνικό χώρο (και κυρίως μέσω της κρατικής – ευρωπαϊκής χρηματοδότησης του προγράμματος «Ελευθώ») έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν κανονικά πλέον οι πρώτες ελληνικές «θερμοκοιτίδες» με την διεθνή έννοια του όρου. Αυτές οι θερμοκοιτίδες έχουν δημιουργηθεί από (και ανήκουν εξολοκλήρου σε) ελληνικές εταιρείες VC, γενικότερων επενδυτικών υπηρεσιών και συμβούλων επιχειρήσεων ή ιδιώτες επενδυτές. Θα πρέπει να τονιστεί ότι, παρότι γενικά ακολουθούν το μοντέλο λειτουργίας των διεθνών incubators όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω, η προσέγγισή τους σε αυτό είναι διαφορετική. Οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο και το ύψος της χρηματοδότησης που προσφέρουν στους νέους επιχειρηματίες. Έτσι, άλλοι Έλληνες incubators έχουν τα δικά τους κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτούν τους incubatees (τις νέες εταιρείες τις οποίες «θέτουν υπό την προστασία τους») και άλλοι απλώς μεσολαβούν και φέρνουν σε επαφή τις νέες εταιρείες με εταιρείες VC οι οποίες αναλαμβάνουν την χρηματοδότησή τους. Τα κριτήρια αξιολόγησης των νέων επιχειρήσεων - υποψήφιων incubatees για τους περισσότερους incubators είναι κοινά και περιλαμβάνουν:

- Τα προσόντα της διοικητικής ομάδας (όπως η σχετική εμπειρία, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση, η ποιότητα και τα ηγετικά προσόντα ως στοιχεία του χαρακτήρα, κ.λ.π.)
- Το επιχειρηματικό μοντέλο και προϊόν / υπηρεσία (όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η ανάγκη της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία, η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου, το κεφάλαιο κίνησης και

επενδυτικές ανάγκες, η δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές, το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι ενδεχόμενες συνεργασίες, το κόστος και η βιωσιμότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι ενδεχόμενες συνέργιες με άλλες εταιρείες που συμμετέχουν στη θερμοκοιτίδα, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, κ.λ.π.)

- Άλλα επενδυτικά – χρηματοοικονομικά κριτήρια (όπως οι ανάγκες χρηματοδότησης έναντι προσφερόμενης εταιρικής συμμετοχής, το στάδιο της επένδυσης, η διάρθρωση της συμφωνίας μετόχων, η συμβατότητα με τους υφιστάμενους incubates, η διαθεσιμότητα των μελών της διοικητικής ομάδας για υποστήριξη της εταιρείας, κ.λ.π.)

Κάποιες άλλες προσπάθειες που γίνονται στη χώρα μας, είτε από τον ιδιωτικό είτε από τον δημόσιο τομέα, μάλλον δεν φτάνουν στην πλήρη έννοια του Incubator, κυρίως γιατί δεν περιλαμβάνουν το κομμάτι της χρηματοδότησης, και της συνακόλουθης συμμετοχής στο κεφάλαιο και στο ρίσκο, της νέας επιχείρησης. Η πλέον διαδεδομένη μορφή στη χώρα μας είναι τα «τεχνολογικά πάρκα» τα οποία δημιουργούνται από φορείς (δήμους, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, επαγγελματικές - επιστημονικές ενώσεις, κ.λ.π.) με σκοπό να προωθήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων (π.χ., ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνολογιών, μείωση ανεργίας σε συγκεκριμένες περιοχές, κ.λ.π.) και περιορίζονται στο να παρέχουν σε νέες επιχειρήσεις (κυρίως) εγκαταστάσεις και (προαιρετικά) υπηρεσίες υποστήριξης επί πληρωμή. Τέτοια (ενδεικτικά) υπάρχουν στο Λαύριο, στα Χανιά, στη Θεσσαλονίκη, ενώ έχει ανακοινωθεί και η δημιουργία πάρκου υψηλής τεχνολογίας στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας.

### 2.3 Business Angels

Με τον όρο Business Angels ή Angel Investors (η πλέον δόκιμη απόδοση του όρου στα ελληνικά μάλλον είναι «ανεπίσημοι επενδυτές») εννοούμε ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και προσφέρουν σε νέους επιχειρηματίες με την μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης. Με άλλα λόγια, αγοράζουν (παρέχοντας ρευστό) ένα μέρος της νέας επιχείρησης και βοηθούν τον νέο επιχειρηματία με τις γνώσεις, εμπειρίες, γνωριμίες τους, κ.λ.π., για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση αναπτυχθεί



αρκετά (συνήθως μετά από 1 έως 2 χρόνια) ο «ανεπίσημος επενδυτής» αποχωρεί εξαργυρώνοντας την συμμετοχή του πουλώντας το μερίδιό του σε άλλον επενδυτή (ιδιώτη ή εταιρεία) ή στην ίδια την εταιρεία. Στην Ελλάδα αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος και συνήθως περιορίζεται σε εύρωστους συγγενείς οι οποίοι και χρηματοδοτούν ένα νεότερο μέλος της (ευρύτερης) οικογένειας προκειμένου αυτό να ξεκινήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας και των εξελίξεων στην ελληνική οικονομία (ραγδαία πτώση των επιτοκίων και των αποδόσεων όλων των μορφών επενδύσεων, όπως αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματιστηρίου, κ.λ.π) παρατηρείται μία κινητικότητα στο χώρο αυτό, πάντα σε μη θεσμοθετημένο επίπεδο. Αρκετά διαδεδομένος τρόπος επαφής business angels και νέων ή μελλοντικών επιχειρηματιών στην Ελλάδα είναι μέσω εταιρειών incubator, διαγωνισμών επιχειρηματικότητας οι οποίοι απευθύνονται σε φοιτητές και νέους γενικότερα, συνεδρίων – ημερίδων, εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, κ.λ.π. Στη χώρα μας έχει γίνει μία πρώτη προσπάθεια (από ιδιωτική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων) για την ανάπτυξη ενός πρώτου ελληνικού «δικτύου Business Angels» το οποίο ξεκίνησε, το 2004, με δώδεκα μέλη και μία πραγματοποιημένη επένδυση. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο υπάρχει μεγαλύτερο και καλύτερα οργανωμένο δίκτυο τέτοιων επενδυτών όπως επίσης και θεσμοθετημένη ευρωπαϊκή ένωση Business Angels (European Business Angels Network - EBAN).

### 3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ / ΕΘΝΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Στο μέρος αυτό θα παρουσιάσουμε σε συντομία τον αναπτυξιακό νόμο αλλά και τα κύρια χρηματοδοτικά προγράμματα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας του Ελληνικού κράτους και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

#### 3.1 Αναπτυξιακός Νόμος (Νόμος 3299/2004)

Βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας αποτελεί ο αποκαλούμενος «αναπτυξιακός νόμος». Τον Δεκέμβριο του 2004 δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ο νέος αναπτυξιακός νόμος (3299/2004) ο οποίος ισχύει σήμερα τροποποιημένος από 1/1/2007.

Βασική φιλοσοφία του ισχύοντος αναπτυξιακού νόμου είναι η κάλυψη από το κράτος μέρους του επενδυτικού κόστους συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Προβλέπονται τέσσερα είδη ενισχύσεων:

- Λήψη επιχορήγησης: Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος της επιλέξιμης επένδυσης.
- Λήψη επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing): Αφορά στην κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων leasing που αφορά την απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού, όπου η μέγιστη διάρκεια της δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 5 έτη.
- Φορολογική απαλλαγή: Αφορά την απαλλαγή από την καταβολή φόρου εισοδήματος μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που ενέχουν υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου ή απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού μέσω leasing για την πρώτη 10ετία από την πραγματοποίηση της επένδυσης.
- Επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας: Αφορά την κάλυψη για μία διετία τμήματος των μισθολογικών εξόδων για τις δημιουργούμενες θέσεις εργασίας που εντάσσονται στο επενδυτικό σχέδιο και αφορά την πρώτη 2ετία από την ολοκλήρωση της επένδυσης.

Η υποβολή επενδυτικών σχεδίων μπορεί να αφορά τα εξής είδη ενισχύσεων:

- Λήψη επιχορήγησης ή/ και λήψη επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης.
- Φορολογική απαλλαγή.
- Επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας.

- Συνδυασμός των παραπάνω ειδών ενισχύσεων, εφόσον η επιχείρηση υπάγεται σε ειδικά καθεστώτα ενίσχυσης.

Τα επενδυτικά σχέδια χωρίζονται από τον νόμο σε 2 κατηγορίες ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του φορέα της επένδυσης και το είδος της επένδυσης. Περαιτέρω, η χώρα χωρίζεται σε 3 γεωγραφικές περιοχές. Ο συνδυασμός είδους ενίσχυσης, κατηγορίας επενδυτικού σχεδίου και γεωγραφικής περιοχής της επένδυσης βγάζει το ποσοστό ενίσχυσης που παρέχεται από τον νόμο. Σε κάθε περίπτωση, το μέγιστο ποσοστό της βοήθειας για το σύνολο των οικονομικών ενισχύσεων δεν μπορεί να ξεπεράσει το 40% επί του συνολικά εγκεκριμένου προϋπολογισμού του έργου (πλην της περίπτωσης της φορολογικής απαλλαγής, η οποία μπορεί να φτάσει και στο 100%). Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι ότι η επένδυση (και επομένως και οι δαπάνες) θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί για να ακολουθήσει η χρηματοδότηση του προβλεπόμενου ποσοστού της από το ελληνικό δημόσιο. Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας πρέπει να προχωρήσει στο έξοδο και στη συνέχεια (και εφόσον η επένδυση γίνει σύμφωνα με το εγκεκριμένο πλάνο) να εισπράξει από το δημόσιο το προβλεπόμενο ποσό. Υπάρχει η δυνατότητα λήψης προκαταβολής σε ποσοστό που δεν ξεπερνάει το 50% της ενίσχυσης με καταβολή εγγυητικής επιστολής τραπεζής, προσαυξημένης κατά 10%.

Σε γενικά πλαίσια, θα λέγαμε ότι επιλέξιμες για υπαγωγή στον νόμο θεωρούνται οι υφιστάμενες ή νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις που ασκούν ή που πρόκειται να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία υπάγεται στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, καθώς και στον τομέα του τουρισμού. Επιπρόσθετα, επιλέξιμες θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και επιθυμούν να πραγματοποιήσουν επενδυτικά σχέδια εντός της ελληνικής επικράτειας, με την προϋπόθεση ότι τηρούν βιβλία κατηγοριών αντίστοιχων με τις Β' κ Γ' κατηγορίες του ισχύοντος Κ.Β.Σ. στην Ελλάδα.

Ο νόμος δεν χρηματοδοτεί όλες τις δαπάνες των επενδυτικών σχεδίων των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις παρακάτω σημαντικότερες επιλέξιμες κατηγορίες δαπανών:

- Δαπάνες κατασκευής, επέκτασης, εκσυγχρονισμού κτιριακών εγκαταστάσεων.

- Δαπάνες αγοράς μεταφορικών μέσων διακίνησης υλικών και προϊόντων (ψυγείων).
- Δαπάνες προμήθειας - εγκατάστασης παραγωγικού εξοπλισμού και εξοπλισμού ποιοτικού ελέγχου.
- Δαπάνες μεταφοράς τεχνογνωσίας.
- Δαπάνες προμήθειας Η/Υ και προμήθειας - παραμετροποίησης λογισμικού.
- Άυλες δαπάνες και δαπάνες αμοιβές συμβούλων.

Ο ελάχιστος επιλέξιμος προϋπολογισμός των επενδυτικών σχεδίων χωρίζεται ανά κατηγορία επιχείρησης ως εξής:

- Μεγάλες επιχειρήσεις: 500.000 ευρώ
- Μεσαίες επιχειρήσεις: 250.000 ευρώ
- Μικρές επιχειρήσεις: 150.000 ευρώ
- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: 100.000 ευρώ

Η ίδια συμμετοχή (ιδία κεφάλαια & τραπεζικός δανεισμός) του επενδυτή, ανέρχεται σε τουλάχιστον 25% του προϋπολογισμού και

- Για επενδύσεις επιχορήγησης/ επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης, η ίδια συμμετοχή ορίζεται ως καταβεβλημένο αρχικό κεφάλαιο (για τις υπό ίδρυση) ή ως αύξηση μετοχικού κεφαλαίου (για τις υφιστάμενες). Σε αυτή την περίπτωση, το υπολειπόμενο ποσοστό (πλην ίδιας συμμετοχής και επιχορήγησης) μπορεί να καλύπτεται με τραπεζικό δανεισμό.
- Για επενδύσεις φορολογικής απαλλαγής ή επιδότησης κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας, η ίδια συμμετοχή μπορεί να καλυφθεί είτε με ίδια κεφάλαια είτε με τραπεζικό δανεισμό.

### 3.2 Χρηματοδοτικά Προγράμματα

Το Ελληνικό κράτος και η Ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτούν μία σειρά από προγράμματα με κύριο σκοπό την ενίσχυση νέων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το κύριο εργαλείο μέσα από το οποίο υλοποιούνται οι ενισχύσεις των νέων και το μικρών επιχειρήσεων είναι το 3<sup>ο</sup> Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ). Άξιζει να σημειώσουμε ότι το 3<sup>ο</sup> ΚΠΣ έχει (είχε) χρονική διάρκεια από το 2000 έως το 2006. για τη χρονική περίοδο 2007-2013 έχει σχεδιαστεί το 4<sup>ο</sup> ΚΠΣ (ΕΣΠΑ). Ωστόσο, και επειδή υπάρχουν σημαντικά αδιάθετα χρηματικά διαθέσιμα από το 3<sup>ο</sup> ΚΠΣ, αυτό συνεχίζει τις χρηματοδοτήσεις.

Αναλυτικές και αξιόπιστες πληροφορίες για όλες τις ευκαιρίες χρηματοδότησης μέσω του 3<sup>ου</sup> ΚΠΣ μπορούν να αναζητηθούν στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.info3kps.gr](http://www.info3kps.gr). Επίσης, για πληροφορίες και υποστήριξη στην υποβολή αιτημάτων προς χρηματοδότηση από το Γ' ΚΠΣ μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να απευθύνονται στα υποκαταστήματα των εμπορικών τραπεζών (οι οποίες είναι και εξουσιοδοτημένες να λειτουργούν ως «μεσάζοντες» και να βοηθούν τις ΜΜΕ στην συμμετοχή τους σε προγράμματα του Γ' ΚΠΣ) και σε εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων.

Το ΚΠΣ χωρίζεται σε επιμέρους κατηγορίες:

- Τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, τα οποία αφορούν συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας (π.χ. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα, κ.λ.π.). Το πρόγραμμα που περισσότερο ενδιαφέρει τις μικρές και τις νέες επιχειρήσεις είναι το Ανταγωνιστικότητα μέσω του οποίου νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις λαμβάνουν ενισχύσεις για την δημιουργία τους και την ανάπτυξη – εκσυγχρονισμό τους.
- Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, τα οποία αφορούν την ανάπτυξη συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών (π.χ. Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Θεσσαλίας, Ηπείρου, κ.λ.π.). Μέσω των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων μπορούν να ωφεληθούν ιδιωτικές επιχειρήσεις εγκατεστημένες στις συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές για συγκεκριμένες επιχειρηματικές ενέργειες (π.χ. τυποποίηση και εμπορία αγροτικών προϊόντων).

Παράλληλα με το 3<sup>ο</sup> ΚΠΣ λειτουργούν και οι εξής Κοινοτικές Πρωτοβουλίες:

- EQUAL (διεθνική συνεργασία για την προώθηση νέων πρακτικών καταπολέμησης των πάσης φύσεως διακρίσεων και των ανισοτήτων στην πρόσβαση στην αγορά εργασίας)
- LEADER+ (ανάπτυξη της υπαίθρου μέσω ολοκληρωμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων και συνεργασίας ομάδων τοπικής δράσης)
- URBAN II (οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση των πόλεων και των συνοικιών που αντιμετωπίζουν κρίση, ώστε να προωθηθεί η βιώσιμη αστική ανάπτυξη)

- INTERREG III (διασυνοριακή, διεθνική και διαπεριφερειακή συνεργασία που αποβλέπει στην τόνωση της ανάπτυξης και σε ισόρροπη και αρμονική διευθέτηση του ευρωπαϊκού εδάφους)

Η πιο ενδιαφέρουσα για τις νέες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (κυρίως της επαρχίας) είναι η LEADER+ μέσα από την οποία δίνονται οικονομικές ενισχύσεις για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό μονάδων αγροτουρισμού, παραδοσιακών μονάδων αναψυχής και εστίασης, κ.λ.π. Επίσης, μέσω έργων της Κ.Π. EQUAL οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν για την εκπαίδευση του προσωπικού τους σε συγκεκριμένα θέματα (κυρίως ισότητας, καταπολέμησης διακρίσεων, κ.λ.π.).

Όσον αφορά το ΕΣΠΑ 2007-2013 ([www.espa.gr](http://www.espa.gr)) πρέπει να τονίσουμε ότι, παρότι η επίσημη έναρξή του έχει γίνει ήδη από τον Νοέμβριο του 2007, ελάχιστα προγράμματα έχουν ανοίξει για να προσφέρουν χρηματοδότηση σε επιχειρηματίες. Αυτό θα ακολουθεί ανάλογη δομή με το 3ο ΚΠΣ όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω. Ειδικότερα, θα υπάρχουν οχτώ Τομεακά και πέντε Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα. Από τα Τομεακά, αυτά που φαίνεται να ενδιαφέρουν περισσότερο τους επιχειρηματίες είναι Τα «Ανταγωνιστικότητα Και Επιχειρηματικότητα» Και «Ψηφιακή Σύγκλιση».

Τα χρηματοδοτικά προγράμματα τα οποία ενδιαφέρουν τους νέους επιχειρηματίες είναι κυρίως αυτά τα οποία υλοποιούνται μέσω διαφόρων Γενικών Γραμματειών του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΥΠΑΝ), του EOMMEX και του ΟΑΕΔ. Σε αυτούς τους οργανισμούς θα πρέπει να απευθύνονται οι νέοι επιχειρηματίες για περισσότερες πληροφορίες. Επίσης, εξαιτίας και του ότι οι προκηρύξεις είναι «ανοιχτές» για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μπορούν να καταθέσουν την αίτησή τους, ίσως η καλύτερη λύση για τους νέους επιχειρηματίες θα ήταν να επισκέπτονται περιοδικά τις ιστοσελίδες των παραπάνω οργανισμών, του ΕΣΠΑ, του 3<sup>ου</sup> Κ.Π.Σ., του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα και των Κ.Π. LEADER+ και EQUAL, για να ενημερώνονται εγκαίρως για τα νέα προγράμματα.

Καλό θα ήταν, επίσης, οι νέοι επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται να λάβουν κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση για την επιχείρησή τους να έρθουν σε επαφή με εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες μπορούν να τους συμβουλευσουν και να τους κατευθύνουν στο χρηματοδοτικό πρόγραμμα που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες τους. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να τονίσουμε ότι η κρατική – κοινοτική χρηματοδότηση δεν θα πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό για τον νέο επιχειρηματία.

Αντίθετα, αυτός θα πρέπει να σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο την επιχειρηματική του προσπάθεια ώστε αυτή να είναι εφικτή και επικερδής χωρίς να χρειάζεται την οποιαδήποτε κρατική ή κοινοτική βοήθεια.

#### 4. ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στο χώρο αυτό μπορούμε να κατατάξουμε μία πρωτοβουλία της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς (ΓΓΝΓ), τις Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας. Βασική αποστολή των Θυρίδων (επιδίωξη είναι να υπάρχει τουλάχιστον μία σε κάθε πρωτεύουσα νομού) είναι η προώθηση της ιδέας της επιχειρηματικότητας μεταξύ των νέων, μέσω, κυρίως, παροχής πληροφόρησης, διοργάνωσης εκδηλώσεων, επισκέψεων σε σχολεία, οργάνωση επιχειρηματικών παιγνίων/ διαγωνισμών, κ.λ.π. Ανάλογη δράση έχει αναπτύξει και ο Δήμος Αθηναίων με την δημιουργία του Κέντρου Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας, το οποίο προσφέρει υπηρεσίες επαγγελματικής συμβουλευτικής σε θέματα απασχόλησης και επιχειρηματικότητας.

Ένας άλλος οργανισμός ο οποίος ενεργεί για την προώθηση της επιχειρηματικότητας, είναι το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ. το οποίο αποτελεί προϊόν «στρατηγικής συμφωνίας» του βιομηχανικού (ΣΕΒ, ΣΒΒΕ και περιφερειακοί σύνδεσμοι βιομηχανιών) και του ερευνητικού (ΙΤΕ) κόσμου της χώρας. Αποστολή του Δικτύου ΠΡΑΞΗ είναι να συνδράμει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και ερευνητικών οργανισμών μέσω συμφωνιών μεταφοράς τεχνολογίας, να διευκολύνει την αξιοποίηση και εμπορευματοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, να ενισχύσει τους δεσμούς βιομηχανίας και ερευνητικού κόσμου, να προωθήσει την καινοτομικότητα στις επιχειρήσεις και να υποστηρίξει την διευρωπαϊκή τεχνολογική και επιχειρηματική συνεργασία. Γίνεται αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες του Δικτύου ΠΡΑΞΗ μπορούν να φανούν χρήσιμες κυρίως σε ερευνητές/ ομάδες ερευνητών που έχουν ήδη αναπτύξει μία τεχνολογία (τεχνολογική καινοτομία) και ενδιαφέρονται να την εκμεταλλευτούν επιχειρηματικά. Σε αυτό το επίπεδο το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ μπορεί να προσφέρει την τεχνογνωσία του σε όλη τη διαδικασία εξεύρεσης συνεργατών και χρηματοδοτών.

Επίσης, τεχνογνωσία και εμπειρία ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και συμβουλές και οδηγίες από έμπειρους επιχειρηματίες και επαγγελματίες της αγοράς μπορούν οι εν δυνάμει νέοι επιχειρηματίες να πάρουν από τους διάφορους διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας που γίνονται κατά καιρούς στη χώρα μας. Αυτοί συνήθως αφορούν φοιτητές που έχουν μία επιχειρηματική ιδέα και ενδιαφέρονται να την πραγματοποιήσουν, ακολουθώντας καριέρα επιχειρηματία. Συνήθως, στα πλαίσια τέτοιων διαγωνισμών προσφέρονται προς τους συμμετέχοντες «μαθήματα» για τη δομή και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, συμβουλευτικές υπηρεσίες και καθοδήγηση από έμπειρους ανθρώπους της αγοράς, εμπειρία



παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου σε δυνητικούς επενδυτές, επαφές με πιθανούς ενδιαφερόμενους επενδυτές, κ.λ.π. Το πρόβλημα είναι ότι καμία από τις προσπάθειες διαγωνισμών επιχειρηματικότητας που ξεκίνησαν στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια δεν φαίνεται να ευδοκίμησε αφού κανένας από αυτούς τους διαγωνισμούς δεν διοργανώνεται σε σταθερή, επαναλαμβανόμενη βάση.

Αξίζει να αναφερθούμε και σε δύο ετήσιες εκδηλώσεις οι οποίες έχουν καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια στο χώρο της επιχειρηματικότητας και διευκολύνουν την ενημέρωση των νέων επιχειρηματιών και την επαφή τους με επενδυτές. Πρόκειται για το International Venture Capital Forum το οποίο διοργανώνεται από το 2000 από το Ελληνικό Κέντρο Επενδύσεων (ΕΛ.Κ.Ε.), το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (Τ.Α.ΝΕ.Ο.) και το Δίκτυο ΠΡΑΞΗ, και το Ανοιχτό Forum για την Απασχόληση και την Επιχειρηματικότητα που διοργανώνεται από το 2003 από το Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων και την Προξενική Επιτροπή για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση της Γαλλικής Πρεσβείας στην Αθήνα.

Τέλος, για τους επιχειρηματίες της Αττικής, αξίζει να αναφέρουμε το Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΚΕΤΑ) Αττικής το οποίο είναι μια εξειδικευμένη μονάδα υποστήριξης και προώθησης της επιχειρηματικότητας στην Περιφέρεια Αττικής. Είναι μια μη κερδοσκοπική εταιρία που παρέχει δωρεάν τις υπηρεσίες της προς την επιχειρηματική κοινότητα και τους εν δυνάμει επιχειρηματίες της Αττικής. Το εταιρικό σχήμα αποτελείται από 16 φορείς που ήδη παρέχουν υπηρεσίες στις επιχειρήσεις και στους μελλοντικούς επιχειρηματίες και που μέσω του ΚΕΤΑ Αττικής στοχεύουν να καλύψουν το κενό έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης με τη μεγαλύτερη δυνατή αμεσότητα και αποτελεσματικότητα. Βασικοί εταίροι του, που καλύπτουν ισομερώς το 60% του εταιρικού σχήματος, είναι τα 6 παραγωγικά επιμελητήρια της Αθήνας και του Πειραιά (ΕΒΕΑ, ΒΕΑ, ΕΕΑ, ΕΒΕΠ, ΒΕΠκαι ΕΕΠ). Το υπόλοιπο 40% καλύπτουν άλλοι 10 εταίροι με μικρότερα ποσοστά (Νομαρχία Πειραιά, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, Εμπορικός Σύλλογος Αθηνών, Κέντρο για Θέματα Ισότητας, οι Αναπτυξιακές Εταιρίες των Δήμων Πειραιά, Περιστερίου, Αμαρουσίουκαι Λαυρίου και οι ιδιωτικές εταιρίες συμβούλων ΤΕΚΜΩΡ Α.Ε.και ΒΙC Αττικής)

## **ΜΕΡΟΣ Δ: ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΕΦΕΥΡΕΣΕΩΝ**

Δεδομένου του ότι πολλές νέες επιχειρήσεις στηρίζονται σε εφευρέσεις τις οποίες ο δημιουργός τους θέλει να τις εκμεταλλευτεί επιχειρηματικά, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε στον τρόπο κατοχύρωσης εφευρέσεων στην Ελλάδα η οποία γίνεται αποκλειστικά από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ). Ο ΟΒΙ ([www.obι.gr](http://www.obι.gr)) συστάθηκε το 1987, με το Νόμο 1733/87, με σκοπό να συμβάλει στην τεχνολογική και βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας και λειτουργεί από 01/01/1988. Είναι Ν.Π.Ι.Δ. οικονομικά ανεξάρτητο και διοικητικά αυτοτελές, εποπτευόμενο από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

Ο ΟΒΙ είναι ο αποκλειστικά αρμόδιος φορέας στην Ελλάδα για την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών και βιομηχανικών σχεδίων, ενώ παρέχει και τεχνολογική πληροφόρηση από διπλώματα ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) μέσα από διεθνείς βάσεις δεδομένων. Επίσης, ο ΟΒΙ, έχει δημιουργήσει περιφερειακές ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο Κρήτης) με στόχο τη διάχυση της τεχνολογικής πληροφόρησης και στον ευρύτερο ελλαδικό χώρο.

Μία εφεύρεση έχει νομική προστασία μόνο όταν κατοχυρωθεί με Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) ή Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ) ή Πιστοποιητικό Κατάθεσης Μετάφρασης Ευρωπαϊκού ΔΕ (ΕΔΕ) ή άλλους τίτλους προστασίας. Με αυτούς τους τίτλους προστασίας παρέχεται το μονοπωλιακό δικαίωμα στους δικαιούχους να παράγουν, χρησιμοποιούν, πωλούν και γενικά να εκμεταλλεύονται το επινόημά τους, αποκλείοντας κάθε τρίτο από τα σχετικά δικαιώματα, χωρίς τη συγκατάθεσή του. Αποκλειστικά αρμόδιος για τη χορήγησή τους στην Ελλάδα είναι ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Ο ΟΒΙ, παράλληλα, λειτουργεί σαν γραφείο παραλαβής αιτήσεων για την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών και βιομηχανικών σχεδίων στο εξωτερικό.

Το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) είναι τίτλος προστασίας με ισχύ 20 χρόνων που χορηγείται στον δικαιούχο για επινοήματα νέα, με εφευρετική δραστηριότητα και επιδεκτικά βιομηχανικής εφαρμογής. Μία εφεύρεση κρίνεται νέα αν δεν ανήκει στη στάθμη της τεχνικής, και εμπεριέχει εφευρετική δραστηριότητα - αν δηλαδή, κατά την κρίση ειδικού, δεν προκύπτει με προφανή τρόπο από την υπάρχουσα στάθμη της

τεχνικής. Επιδεκτική βιομηχανικής εφαρμογής είναι εφόσον μπορεί να παραχθεί και να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε τομέα παραγωγικής δραστηριότητας.

Η διαδικασία χορήγησης περιλαμβάνει:

- Την κατάθεση της αίτησης
- Προθεσμία 4 μηνών για τυχόν διορθώσεις ή συμπλήρωση ελλείψεων
- Έλεγχος για το "νέο" και την εφευρετική δραστηριότητα, σύνταξη έκθεσης έρευνας
- Προθεσμία 3 μηνών για παρατηρήσεις του καταθέτη στην έκθεση έρευνας
- Σύνταξη τελικής έκθεσης έρευνας
- Έκδοση ΔΕ

Το Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ) είναι τίτλος προστασίας με ισχύ 7 χρόνων, που χορηγείται στον δικαιούχο για τρισδιάστατα αντικείμενα, με καθορισμένο σχήμα και μορφή, που δίνουν λύση σε τεχνικό πρόβλημα και διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του "νέου" και βιομηχανικά εφαρμόσιμου.

Η διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού υποδείγματος χρησιμότητας περιλαμβάνει:

- κατάθεση αίτησης
- προθεσμία 4 μηνών για τυχόν διορθώσεις ή συμπλήρωση ελλείψεων
- έκδοση ΠΥΧ

Επίσης, για την κατοχύρωση των (βιομηχανικών) σχεδίων και υποδειγμάτων στην Ελλάδα ο ΟΒΙ χορηγεί σχετικό πιστοποιητικό προστασίας. Βιομηχανικό σχέδιο είναι η εξωτερικά ορατή εικόνα του συνόλου ή μέρους ενός βιομηχανικού ή βιοτεχνικού προϊόντος, η οποία προκύπτει από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει (π.χ. η γραμμή, το σχήμα, το χρώμα κλπ). Πιστοποιητικό καταχώρισης σχεδίου ή υποδείγματος είναι ο τίτλος προστασίας που χορηγείται στον δικαιούχο για ένα σχέδιο ή υπόδειγμα που είναι νέο και έχει ατομικό χαρακτήρα.

Η διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού, είναι απλή και σύντομη: Μετά την πάροδο 4 μηνών από την ημερομηνία κατάθεσης της αίτησης και εφόσον είναι κανονική και πλήρης, ο ΟΒΙ εκδίδει τον σχετικό τίτλο προστασίας. Η μέγιστη διάρκεια ισχύος του είναι 25 έτη (από την ημερομηνία κανονικής κατάθεσης της αίτησης).

## **ΜΕΡΟΣ Ε: ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)**

Ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising), αν και εισήχθη στη χώρα μας τη δεκαετία του 1970, γνώρισε τεράστια ανάπτυξη μόλις τα τελευταία έτη. Εκτιμάται ότι στην Ελλάδα λειτουργούν πάνω από 500 εταιρείες που παρέχουν δικαιώματα franchising (δικαιοπάροχοι - franchisors) με πάνω από 5.000 δικαιοδόχους (franchisees). Το συνολικό ποσοστό του λιανικού εμπορίου που αναπτύσσεται με την μέθοδο του franchising στην Ελλάδα δεν ξεπερνά το 10%, σε αντίθεση με τις ΗΠΑ που ξεπερνά το 50% και ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία και η Αγγλία που υπερβαίνει το 30%.

Το franchising είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση (ο δικαιοπάροχος), παραχωρεί σε άλλη (τον δικαιοδόχο), έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise (δηλαδή, το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες) με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών. Είναι, με άλλα λόγια, μία συνεργασία μεταξύ μιας επιχείρησης με αναγνωρίσιμο όνομα και γνωστό προϊόν/ υπηρεσία στην αγορά και ενός επιχειρηματία που διαθέτει κεφάλαιο, γνώσεις, διάθεση και προσωπικό χρόνο.

Ο θεσμός του franchising παρέχει πλεονεκτήματα στον τόσο στον δικαιοπάροχο όσο και στον δικαιοδόχο:

- Ο δικαιοπάροχος (franchisor) ωφελείται καθώς: έχει γρήγορη διείσδυση σε νέες αγορές, αποκτά συνεργασία με υψηλής παραγωγικότητας και εκπαίδευσης προσωπικό - το οποίο έχει και άμεσο οικονομικό συμφέρον σε απόλυτη συνάρτηση με το συμφέρον του δικαιοπάροχου, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακος και μειώνει τα προς επένδυση κεφάλαια και τον επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Ο δικαιοδόχος (franchisee) ωφελείται από το γνωστό και καθιερωμένο όνομα, τη συνολική τεχνογνωσία σε όλους τους τομείς που του προσφέρει ο franchisor, τις οικονομίες κλίμακος της αλυσίδας που του επιτρέπουν να αγοράζει σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές, τη δυνατότητα άμεσης καθιέρωσης και γρήγορης ανάπτυξης, την καλύτερη εικόνα φερεγγυότητας στην αγορά με ενίσχυση του χρηματοπιστωτικού και εμπορικού τομέα, την χρησιμοποίηση

δοκιμασμένων καναλιών μάρκετινγκ και επικοινωνίας και τη σταθερή ποιότητα και μεγάλη αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.

Στα μειονεκτήματα του θεσμού μπορούν να συμπεριληφθούν:

- Για τον franchisor: η συμμετοχή στα κέρδη είναι πολύ πιο μικρή σε σύγκριση με την δημιουργία ιδιόκτητων καταστημάτων λιανικής, η επιλογή δικαιοδόχου είναι μία εξαιρετικά χρονοβόρος διαδικασία, και η εσφαλμένη επιλογή δικαιοδόχου βλάπτει την συνολική εικόνα της εταιρείας.
- Για τον franchisee: η εκχώρηση μεγάλου μέρους της ανεξαρτησίας του και η άμεση σύνδεση του μέλλοντος και των προοπτικών της επιχείρησής του με τις επιλογές του δικαιοπάροχου καθώς και τα (σε ορισμένες περιπτώσεις) αρκετά υψηλά δικαιώματα (royalties) που καταβάλλει και το σχετικά υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης που απαιτείται.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι, παρόλη την τεράστια ανάπτυξη που έχει παρουσιάσει ο θεσμός του franchising τα τελευταία πέντε χρόνια στη χώρα μας, υπάρχουν πολλές εταιρείες οι οποίες λειτουργούν ως δικαιοπάροχοι χωρίς να καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις που θα εξασφαλίσουν μία επωφελή συνεργασία με τον δικαιοδόχο. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η επιλογή franchisor είναι μία εξαιρετικά κρίσιμη και σύνθετη διαδικασία, και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την πλευρά του franchisee. Σε αυτή τη διαδικασία επιλογής κυρίαρχο ρόλο για την τελική απόφαση του υποψήφιου franchisee πρέπει να παίζει η προγενέστερη επιχειρηματική ιστορία και το όνομα του franchisor στην αγορά, καθώς και το στρατηγικό σχέδιό του για την μελλοντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του.

Σημαντικό ρόλο όσον αφορά την πληροφόρηση που χρειάζεται ο υποψήφιος franchisee κατά την διαδικασία έρευνας για την επιλογή του κατάλληλου franchisor μπορεί να παίξει και ο Σύνδεσμος Franchise στην Ελλάδα, ο οποίος ιδρύθηκε το 1996, έχει 60 μέλη και παίζει ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων. Ο σύνδεσμος αυτός έχει μέλη εταιρείες – franchisors, νομικές εταιρείες και εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων εξειδικευμένων στις μεθόδους και τα συστήματα franchise, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, εταιρείες πληροφορικής, κ.λ.π. Όσοι επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο franchising μπορούν να απευθύνονται στον σύνδεσμο προκειμένου να βοηθηθούν με την απαραίτητη γνώση και σχετικές πληροφορίες ώστε να μην κινδυνεύουν να χρεωθούν άστοχες επιλογές ή να πέσουν θύματα επιτήδειων.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Τα τελευταία χρόνια έχουν πράγματι γίνει και στη χώρα μας ευνοϊκότερες οι συνθήκες για την δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα εμπόδια δεν έχουν ξεπεραστεί τελείως, γεγονός που οφείλεται τόσο στο γενικότερο δυσμενές παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, όσο και στους αργούς ρυθμούς με τους οποίους εισάγονται οι διεθνείς εξελίξεις και αλλαγές στην ελληνική πραγματικότητα. Ιδιαίτερα μετά την πρόσφατη επιδείνωση του οικονομικού κλίματος παγκοσμίως αναμένεται να ενταθούν οι πιέσεις και προς τις ελληνικές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, είναι προφανές ότι η ίδρυση και ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης γίνεται μία ακόμη περισσότερο δύσκολη και απαιτητική διαδικασία.

Τελειώνοντας, ευελπιστούμε ότι ο «Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών» θα αποτελέσει μία υπολογίσιμη βοήθεια σε όσους βρίσκονται στην αρχή του επιχειρηματικού τους ταξιδιού αποτελώντας ένα χρήσιμο σύμβουλό τους.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ**

Ενδεικτικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις στις οποίες ο επιχειρηματίας μπορεί να βρει πληροφορίες για χρηματοδότηση και άλλες υπηρεσίες που θα τον βοηθήσουν στην υλοποίηση της επιχειρηματικής του ιδέας.

### **Τράπεζες:**

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών: [www.hba.gr](http://www.hba.gr)

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας: [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Εμπορική Τράπεζα: [www.emporiki.gr](http://www.emporiki.gr)

Alpha Bank: [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

EFG Eurobank: [www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

Τράπεζα Πειραιώς: [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας: [www.ate.gr](http://www.ate.gr)

Γενική Τράπεζα: [www.geniki.gr](http://www.geniki.gr)

Εγνατία Τράπεζα: [www.egnatibank.gr](http://www.egnatibank.gr)

Τράπεζα Αττικής: [www.bankofattica.gr](http://www.bankofattica.gr)

Millennium Bank: [www.millenniumbank.gr](http://www.millenniumbank.gr)

PROBANK: [www.probank.gr](http://www.probank.gr)

PROTONBANK: [www.protonbank.gr](http://www.protonbank.gr)

Τράπεζα Κύπρου: [www.bankofcyprus.gr](http://www.bankofcyprus.gr)

Ελληνική Τράπεζα: [www.hellenicbank.gr](http://www.hellenicbank.gr)



Citibank Greece: [www.citibank.com/greece](http://www.citibank.com/greece)

HSBC Greece: [www.hsbc.gr](http://www.hsbc.gr)

### **Εταιρείες Leasing:**

Εθνική Leasing: [www.ethnolease.gr](http://www.ethnolease.gr)

Alpha Leasing: [www.alphaleasing.gr](http://www.alphaleasing.gr)

Εμπορική Leasing: [www.leasing.gr](http://www.leasing.gr)

Dirent Operating Leasing: [www.dirent.gr](http://www.dirent.gr)

Πειραιώς Leasing: [www.piraeusleasing.gr](http://www.piraeusleasing.gr)

### **Εταιρείες Factoring:**

Πειραιώς Factoring: [www.piraeus-factoring.gr](http://www.piraeus-factoring.gr)

### **Venture Capital – Private Equity:**

Ένωση Ελληνικών Εταιρειών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων: [www.hvca.gr](http://www.hvca.gr)

Εθνική Επιχειρηματικών Συμμετοχών: [www.nbgvc.gr](http://www.nbgvc.gr)

Global Finance: [www.globalfinance.gr](http://www.globalfinance.gr)

Vectis Capital: [www.vectis.gr](http://www.vectis.gr)

Capital Connect Venture Partners: [www.capitalconnect.gr](http://www.capitalconnect.gr)

Attica Ventures: [www.attica-ventures.gr](http://www.attica-ventures.gr)

European Venture Capital Association: [www.evca.com](http://www.evca.com)

NBGI Private Equity: [www.nbgiprivatteequity.co.uk](http://www.nbgiprivatteequity.co.uk)

APAX Partners: [www.apax.com](http://www.apax.com)

Atlas Venture: [www.atlasventure.de](http://www.atlasventure.de)

ACT Venture Capital: [www.actventure.com](http://www.actventure.com)

3I Group Plc: [www.3igroup.com](http://www.3igroup.com)

Alchemy Partners: [www.alchemypartners.co.uk](http://www.alchemypartners.co.uk)

#### **Incubators:**

i-Cube: [www.i-cube.gr](http://www.i-cube.gr)

Τεχνολογικό Παρκο Θεσσαλονίκης: [www.techpath.gr](http://www.techpath.gr)

Gorilla Park: [www.gorillapark.com](http://www.gorillapark.com)

#### **Business Angels:**

European Business Angels Networks: [www.eban.org](http://www.eban.org)

#### **Ελληνικοί Δημόσιοι Οργανισμοί - Οργανισμοί Υποστήριξης Επιχειρηματικότητας:**

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών: [www.ypetho.gr](http://www.ypetho.gr)

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και  
Ανάπτυξης: [www.ggea.gr](http://www.ggea.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης: [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας: [www.gsrt.gr](http://www.gsrt.gr)

Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Εμπορίου: [www.gge.gr](http://www.gge.gr)

Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς: [www.neagenia.gr](http://www.neagenia.gr)

Κέντρο Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας, Δήμος Αθηναίων: [www.kae.gr](http://www.kae.gr)

EOMMEX: [www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)

EBEA: [www.acci.gr](http://www.acci.gr)

TANEO: [www.taneo.gr](http://www.taneo.gr)

ΕΛΚΕ: [www.elke.gr](http://www.elke.gr)

ΟΑΕΔ: [www.oaed.gr](http://www.oaed.gr)

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου: [www.esee.gr](http://www.esee.gr)

Ελληνικός Οργανισμός Εξωτερικού Εμπορίου: [www.hepo.gr](http://www.hepo.gr)

Δίκτυο ΠΡΑΞΗ: [www.help-forward.gr](http://www.help-forward.gr)

ΚΕΤΑ: [www.keta-attiki.gr](http://www.keta-attiki.gr)

### **Franchising:**

Σύνδεσμος franchise της Ελλάδας: [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

### **Οργανισμοί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης:**

Innovation Policy: [ec.europa.eu/enterprise/innovation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/innovation/index_en.htm)

Intellectual Property Rights Helpdesk: [www.ipr-helpdesk.org](http://www.ipr-helpdesk.org)

Το ειδικευμένο site της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση της επιχειρηματικότητας: [europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship)

### **Γενικές Πληροφορίες:**

Για το ηλεκτρονικό επιχειρείν: [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)

Το site του Ευρωπαϊκού έργου Gate to Growth με χρήσιμες πληροφορίες και υπηρεσίες προς νέους επιχειρηματίες: [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com)

Το site του European Venture Capital Journal: [www.evcj.com](http://www.evcj.com)

Το ειδικευμένο site της διεθνούς οικονομικής εφημερίδας Wall Street Journal με πληροφορίες για ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων, τρόπους χρηματοδότησης, κ.λ.π.: [www.startupjournal.com](http://www.startupjournal.com)

Το site της οικονομικής έκδοσης της εφημερίδας Times με ειδικό τμήμα για τις νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις: [business.timesonline.co.uk](http://business.timesonline.co.uk)

Το site του ειδικευμένου σε θέματα επιχειρηματικότητας αμερικάνικου περιοδικού inc.magazine: [www.inc.com](http://www.inc.com)

Το site του Ιδρύματος Kauffman για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας: [www.entrepreneurship.org](http://www.entrepreneurship.org)

Site του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με πληροφορίες (διοίκησης, χρηματοοικονομικές, φορολογικές, κ.λ.π.) για επιχειρηματίες: [businesscenter.piraeusbank.gr](http://businesscenter.piraeusbank.gr)

Για το εξαγωγικό εμπόριο και τις επενδύσεις σε ξένες χώρες: [www.interex.gr](http://www.interex.gr)

Το site του International Venture Capital Forum: [www.vcforum.gr](http://www.vcforum.gr)

Το πληροφοριακό site του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης: [www.info3kps.gr](http://www.info3kps.gr)

Το site του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα:  
[www.antagonistikotita.gr](http://www.antagonistikotita.gr)

Το ηλεκτρονικό περιοδικό του Πανεπιστημίου Harvard με ειδικές πληροφορίες για την επιχειρηματικότητα: [hbswk.hbs.edu/index.jhtml](http://hbswk.hbs.edu/index.jhtml)

European Business Plan of the Year Competition: [www.ebpyc.org](http://www.ebpyc.org)

Χρήσιμες ηλεκτρονικές διευθύνσεις για την επιχειρηματικότητα από το Γραφείο Διασύνδεσης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης:  
[www.cso.auth.gr/Greek/LinksEpi.gr.htm](http://www.cso.auth.gr/Greek/LinksEpi.gr.htm)

Οι χρηματοδοτήσεις του Υπουργείου Οικονομικών (Αναπτυξιακός Νόμος και ενισχύσεις προς Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις που υλοποιούνται μέσω των τραπεζών στο πλαίσιο των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων): [www.ependyseis.gr](http://www.ependyseis.gr)