



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Επενδύουμε στον άνθρωπο!



## Π.1.5.2.ε: Επιμορφωτικό υλικό για τη ΘΕ6: «Επιχειρηματικότητα»



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση  
και Δια Βίου Μάθηση

## ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (Ι.Ε.Π.)

Πράξη: “Επιμόρφωση εκπαιδευτικών/εκπαιδευτών  
σε θέματα Μαθητείας” με κωδικό ΟΠΣ (MIS) 5008057  
Υποέργο 1: “Υποστηρικτικές ενέργειες  
για την υλοποίηση της Επιμόρφωσης”

Παραδοτέο Π.1.5.2.ε: Επιμορφωτικό υλικό για τη ΘΕ6  
«Επιχειρηματικότητα»

Δρ Παναγιώτης Κώτσιος



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Επιχειρηματικότητα.....	4
1.1 Επιχειρηματικότητα .....	4
1.1.1 Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα.....	4
1.1.2 Επιχειρηματίας.....	5
1.1.3 Κίνητρα Επιχειρηματικότητας.....	5
1.2 Επιχειρηματικότητα και Οικονομική Ανάπτυξη.....	6
1.3 Στατιστικά Επιχειρήσεων .....	7
1.3.1 Αριθμός Επιχειρήσεων ανα Τάξη Μεγέθους .....	7
1.3.2 Προστιθέμενη Αξία ανά Τάξη Μεγέθους.....	8
1.3.3 Απασχόληση ανα Τάξη Μεγέθους .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επιχειρηματικές Ιδέες και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός .....	13
2.1 Επιλογή Επιχειρηματικών Ιδεών .....	13
2.2 Έρευνα Αγοράς.....	14
2.3 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός .....	15
2.3.1 Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	16
2.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Επιλογή Νομικής Μορφής Επιχείρησης και Τοποθεσίας Εγκατάστασης .....	20
3.1 Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων.....	20
3.1.1 Ατομικές Επιχειρήσεις.....	20
3.1.2 Προσωπικές εταιρείες.....	21
3.1.3 Κεφαλαιουχικές Εταιρείες .....	22
3.1.4 Κοινωνικές Επιχειρήσεις .....	24
3.2 Επιλογή Τοποθεσίας Εγκατάστασης .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Οργάνωση Λειτουργίας, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ .....	30
4.1 Οργάνωση Λειτουργίας.....	30
4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	31
4.3 Μάρκετινγκ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός .....	38
5.1 Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός .....	38
5.2 Κόστος Έναρξης .....	39
5.3 Χρηματοδοτικό Σχήμα.....	42
5.4 Κόστος Λειτουργίας, Έσοδα, Νεκρό Σημείο και Αποτελέσματα.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παραδείγματα Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού.....	47
6.1 Παράδειγμα Ίδρυσης Επιχείρησης Εστίασης.....	47
6.2 Παράδειγμα Ίδρυσης Επιχείρησης Παροχής Υπηρεσιών Αισθητικής.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους και Αποτίμηση Επένδυσης.....	54
7.1 Ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους.....	54
7.2 Μέθοδοι Αποτίμησης Επένδυσης.....	57
Παράρτημα.....	62

## Εισαγωγή

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό συνεγράφη στο πλαίσιο του έργου «*Επιμόρφωση εκπαιδευτικών/εκπαιδευτών σε θέματα Μαθητείας*» το οποίο χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «*Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*» και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στόχος του υλικού είναι η ενίσχυση και η υποστήριξη του ενεργού ρόλου των εκπαιδευτών/τριών στο πλαίσιο υλοποίησης του θεσμού της μαθητείας, με την επικαιροποίηση – αναβάθμιση των γνώσεών τους σε θέματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα.

Σε αυτό το πλαίσιο το υλικό καλύπτει στα κεφάλαιά του μια σειρά από βασικές ενότητες σχετικά με την επιχειρηματικότητα. Το Κεφάλαιο 1 αναλύει την έννοια της επιχειρηματικότητας, αναδεικνύει τη συσχέτισή της με την οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση και παρουσιάζει στατιστικά για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Το Κεφάλαιο 2 περιγράφει τρόπους γέννησης και αποτίμησης επιχειρηματικών ιδεών, τον ρόλο της έρευνας αγοράς και τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού. Το Κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τις διάφορες νομικές μορφές επιχειρήσεων και τη διαδικασία επιλογής τοποθεσίας εγκατάστασης. Το Κεφάλαιο 4 περιγράφει ορισμένες βασικές αρχές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και το μάρκετινγκ. Το Κεφάλαιο 5 αναλύει τη διαδικασία χρηματοοικονομικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Το Κεφάλαιο 6 παραθέτει δύο πρακτικά παραδείγματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 περιγράφει την ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους και δύο μεθόδους αποτίμησης μιας επιχειρηματικής επένδυσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Επιχειρηματικότητα

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού είναι να εισάγει τους εκπαιδευομένους στις βασικές έννοιες σχετικά με τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα, να αναδείξει τη συμβολή της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας και να παρουσιάσει στατιστικά δεδομένα σχετικά με τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευομένους είναι:

- Να γνωρίσουν τις έννοιες επιχείρηση, επιχειρηματίας και επιχειρηματικότητα.
- Να αναγνωρίσουν τη συμβολή της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.
- Να ενημερωθούν για την παρουσία και συνεισφορά των επιχειρήσεων στη χώρα μας.

**Λέξεις κλειδιά:** [επιχειρηματικότητα, επιχειρηματίας, οικονομική ανάπτυξη, απασχόληση, στατιστικά, Ελλάδα]

### 1.1 Επιχειρηματικότητα

#### 1.1.1 Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα

Οι **επιχειρήσεις** είναι παραγωγικές οικονομικές μονάδες που συνδυάζουν και αξιοποιούν τους διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές μιας οικονομίας (γη, κεφάλαιο και εργασία) προκειμένου να παράξουν προϊόντα και υπηρεσίες και να τα διαθέσουν στους τελικούς καταναλωτές και σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η λέξη επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ», το οποίο στην ελληνική γλώσσα σημαίνει «δοκιμάζω», «αρχίζω κάποιο έργο», «καταπιάνομαι με κάποια δραστηριότητα», «ενεργώ με συγκεκριμένο τρόπο και στόχο», «προσπαθώ να επιτύχω κάτι». Συνεπώς, η ρίζα του ρήματος υποδηλώνει συμπεριφορές και δεξιότητες, οι οποίες αφορούν την πρωτοβουλία για την έναρξη μιας νέας δραστηριότητας.

Ως **επιχειρηματικότητα** μπορεί να οριστεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας νέας ή την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Την **έναρξη μιας νέας επιχείρησης** (start-up), όπου ένας νέος επιχειρηματίας ή μια ομάδα επιχειρηματιών ξεκινούν μια νέα επιχείρηση.
- Την **ενδοεπιχειρηματικότητα** (intrapreneurship), όπου οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη μιας υπάρχουσας ιδιωτικής, δημόσιας ή μεικτής ιδιοκτησίας επιχείρησης προχωρούν σε κάποια νέα επιχειρηματική δράση.

Ως κοινωνικές μονάδες οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου για προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ως οικονομικές μονάδες αποσκοπούν στην παραγωγή των κερδών που θα εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους μέσα στον χρόνο.

### 1.1.2 Επιχειρηματίας

Ο **επιχειρηματίας** είναι ο ιδιοκτήτης (ή συνιδιοκτήτης) μιας νέας επιχείρησης. Είναι αυτός που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους συντελεστές παραγωγής για να παράξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να τα προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών ο επιχειρηματίας αποσκοπεί στο να αποκομίσει τα κέρδη που χρειάζεται, για να επιβιώσει ως άνθρωπος και ως επιχειρηματίας. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της διαδικασίας είναι το **ρίσκο**. Ο επιχειρηματίας είναι αντιμέτωπος με τον κίνδυνο να μην αποκομίσει κέρδη και να χάσει τα κεφάλαια, τον κόπο και τον χρόνο που διέθεσε, αν η επιχείρησή του δεν πετύχει τον στόχο της.

Γι' αυτό οι επιχειρηματίες είναι συνήθως άνθρωποι που είναι δεκτικοί στο να αναλαμβάνουν ρίσκα. Αν θέλουμε να καταγράψουμε ορισμένα ακόμη χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, θα λέγαμε ότι είναι η δημιουργικότητα, η αυτονομία, η αποφασιστικότητα, η επιμονή, η δέσμευση σε έναν σκοπό και η έντονη ενεργητικότητα. Μια άλλη βασική ικανότητα που τον χαρακτηρίζει είναι αυτή του εντοπισμού ευκαιριών, ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας και αμφιβολίας. Η αβεβαιότητα αποτελεί για τον επιχειρηματία ισχυρή πρόκληση, πηγή έμπνευσης και κίνητρο για αλλαγή.

Επίσης, τη διάθεση ενός ατόμου να προχωρήσει σε επιχειρηματική δράση, καθώς και τον προσανατολισμό των επιχειρηματικών του επιλογών, είναι δυνατόν να ενισχύσουν ή να αναστείλουν παράγοντες που απορρέουν από το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτισμικό και γεωγραφικό περιβάλλον (Κακαρούχα, 2008).

### 1.1.3 Κίνητρα Επιχειρηματικότητας

Υπάρχουν ορισμένα ισχυρά κίνητρα για την ενασχόληση με την επιχειρηματικότητα. Κάποια από αυτά είναι τα παρακάτω:

- Απασχόληση: ορισμένες φορές και ειδικά σε περιόδους υψηλής ανεργίας, η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια λύση για απασχόληση (**επιχειρηματικότητα ανάγκης**).
- Αυτονομία: ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του, συνεπώς δεν χρειάζεται να λογοδοτεί για κάθε του ενέργεια σε κάποιον προϊστάμενο.
- Κέρδος: η επιχειρηματικότητα μπορεί να προσφέρει πολύ μεγαλύτερες αποδόσεις από ό,τι μια εργασία με σταθερό μισθό.
- Ικανοποίηση: ο επιχειρηματίας μπορεί να επιλέξει κάποια δουλειά που αγαπάει και συνεπώς να νιώθει ικανοποιημένος από αυτή.
- Δημιουργικότητα: ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι πιο ελεύθερος και δημιουργικός στην επιχείρησή του.
- Καταξίωση: ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας απολαμβάνει τον σεβασμό του οικογενειακού και κοινωνικού του περιγύρου.

Κάποια άλλα κίνητρα για την εμπλοκή με την επιχειρηματικότητα έχουν να κάνουν με ευκαιρίες που προκύπτουν από την εκμετάλλευση οικονομικών, τεχνολογικών ή κοινωνικών περιστάσεων.

Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων αποτελούν τα παρακάτω:

- Αναγνώριση επιχειρηματικής ευκαιρίας: η αναγνώριση και εκμετάλλευση μιας καλής επιχειρηματικής ευκαιρίας.
- Καινοτομία: η ανακάλυψη ενός νέου προϊόντος, μιας νέας υπηρεσίας ή διαδικασίας και η εμπορική εκμετάλλευσή τους.
- Τεχνογνωσία: η εξειδικευμένη γνώση παράγωγης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών.
- Δίκτυα συνεργασίας: η εκμετάλλευση οικογενειακών, συγγενικών, φιλικών ή άλλων κοινωνικών δικτύων συνεργασίας.

Τα αντικίνητρα για την εμπλοκή με τις επιχειρήσεις σχετίζονται με τον κίνδυνο αποτυχίας, την απώλεια χρημάτων, κόπου και χρόνου, τις αυξημένες ώρες εργασίας και τη συνεχή μέριμνα που απαιτείται για να λειτουργεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση.

## 1.2 Επιχειρηματικότητα και Οικονομική Ανάπτυξη

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, καθώς η δημιουργία νέων επιχειρήσεων έχει πολλαπλά οφέλη στην οικονομία: δίνει ώθηση στην παραγωγικότητα, τονώνει το εμπόριο, δημιουργεί θέσεις εργασίας και αυξάνει τα έσοδα του κράτους. Πάρα πολλοί συγγραφείς έχουν κατά καιρούς διαπιστώσει, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά, τη στενή σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και οικονομικής ανάπτυξης.

Κάποιοι από τους συγγραφείς της οικονομικής θεωρίας που ανέδειξαν τον ρόλο της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη ήταν ο J.B. Say (1803), ο οποίος υποστήριξε ότι οι επιχειρηματίες, παρόλα τα εμπόδια που συναντούν, μετακινούν τους οικονομικούς πόρους σε παραγωγικές δράσεις υψηλότερης αποδοτικότητας, ο J. Schumpeter (1911), ο οποίος υποστήριξε ότι οι επιχειρηματίες είναι το βασικό όχημα για να κινηθεί μπροστά μια οικονομία, ο F. Knight (1921), ο οποίος υποστήριξε ότι οι επιχειρηματίες καθοδηγούν την οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας, παρόλη την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν, ο W. Baumol (1990) ο οποίος υποστήριξε ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι κρίσιμη για την καινοτομία και την ανάπτυξη και πιο πρόσφατα ο R. Holcombe (1998), ο οποίος υποστήριξε ότι οι επιχειρηματίες δημιουργούν μια πιο παραγωγική οικονομία λόγω της εφαρμογής πιο αποτελεσματικών και καινοτόμων μεθόδων παραγωγής, οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια της οικονομικής ανάπτυξης.

Σε εμπειρικό επίπεδο υπάρχουν, επίσης, διάφορες μελέτες που αποδεικνύουν την ισχυρή συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ επιχειρηματικότητας, οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης. Παραδείγματος χάριν, ο Thurik (1999) με εμπειρικά στοιχεία από μια διακλαδική μελέτη μεταξύ 1984-1994 των 23 χωρών που ανήκουν στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), βρήκε ότι η αυξημένη επιχειρηματικότητα, όπως μετράται από τα ποσοστά ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, συνδέεται με υψηλότερα ποσοστά αύξησης της απασχόλησης σε επίπεδο χώρας. Ομοίως, οι Carree & Thurik (1999) και οι Audretsch & Thurik (2002) διαπίστωσαν ότι οι χώρες του ΟΟΣΑ που παρουσιάζουν υψηλότερες αυξήσεις στην επιχειρηματικότητα, έχουν επίσης σημειώσει υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης και χαμηλότερα επίπεδα ανεργίας. Οι Acs et al (2004) και Braunerhjelm et al (2009) επίσης βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης σε επίπεδο χώρας, σε ένα δείγμα που εξέταζε 20 χώρες του ΟΟΣΑ για την περίοδο 1981-2002. Οι Acs και Armington (2002) απαντώντας στο ερώτημα ποια είναι η σχετική συμβολή των νέων επιχειρήσεων όσον αφορά νέες θέσεις εργασίας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία, και μάλιστα πολύ μεγαλύτερο από ό,τι είχε αναγνωριστεί προηγουμένως. Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρούνται σε μελέτες όπως των van Stel και Storey (2004), Baptista et al (2008) και van Stel και Suddle (2008).

Είναι σημαντικό επίσης να σημειωθεί ότι η σύνδεση επιχειρηματικότητας, οικονομικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας παρατηρείται όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά και σε περιφερειακό, όπως αποδεικνύεται σε μελέτες των Ashcroft and Love (1996), Fritsch (1997), Audretsch and Fritsch (2002), Acs and Armington (2002), van Stel and Storey (2002), Carre et al (2002) and Klapper et al (2006).



### 1.3 Στατιστικά Επιχειρήσεων

Προκειμένου να έχουμε μια καλύτερη εικόνα του ελληνικού επιχειρηματικού τομέα, στη συνέχεια θα υπάρξει μια παρουσίαση στατιστικών δεδομένων για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και 2 ακόμη ευρωπαϊκές χώρες παραπλήσιου πληθυσμιακού μεγέθους με την Ελλάδα (10,8 εκατομμύρια κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011). Αυτές είναι η Σουηδία (πληθυσμός 9,9 εκ. κάτοικοι) και η Πορτογαλία (πληθυσμός 10,3 εκ. κάτοικοι). Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται αφορούν τις κάτωθι θεματικές ενότητες:

1. Αριθμός επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους
2. Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους επιχειρήσεων
3. Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους επιχειρήσεων

Οι τάξεις μεγέθους επιχειρήσεων για τη χώρα μας έχουν οριστεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την απόφαση με αριθμό 2003/361/EC (6.5.2003). Αυτές είναι οι εξής:

**Πολύ Μικρή Επιχείρηση (micro):** Απασχολεί από 1 έως 9 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή ο ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 2.000.000€.

**Μικρή Επιχείρηση (small):** Απασχολεί από 10 ως 49 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή ο ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 10.000.000€.

**Μεσαία Επιχείρηση (medium):** Απασχολεί από 50 ως 249 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 50.000.000€ ή ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 43.000.000€.

**Μεγάλη Επιχείρηση (large):** Απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της υπερβαίνει τα 50.000.000€ ή ο ετήσιος ισολογισμός της υπερβαίνει τα 43.000.000€.

Οι 3 πρώτες κατηγορίες ονομάζονται και **Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) – Small Medium Enterprises (SMEs)**.

#### 1.3.1 Αριθμός Επιχειρήσεων ανα Τάξη Μεγέθους

Η παρουσίαση των στοιχείων για τον αριθμό επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους για τις 3 χώρες θα γίνει πρώτα σε συνολικές τιμές (Πίνακας 1) και έπειτα σε ποσοστά (Πίνακας 1 και Γράφημα 1).

**Πίνακας 1:** Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους (2015)

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
<b>Ελλάδα</b>	682.132	19.631	2.576	397	704.736
<b>Σουηδία</b>	646.106	30.319	5.351	1.015	682.791
<b>Πορτογαλία</b>	746.474	31.921	4.912	757	784.064

Πηγή: European Commission

**Πίνακας 2:** Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)

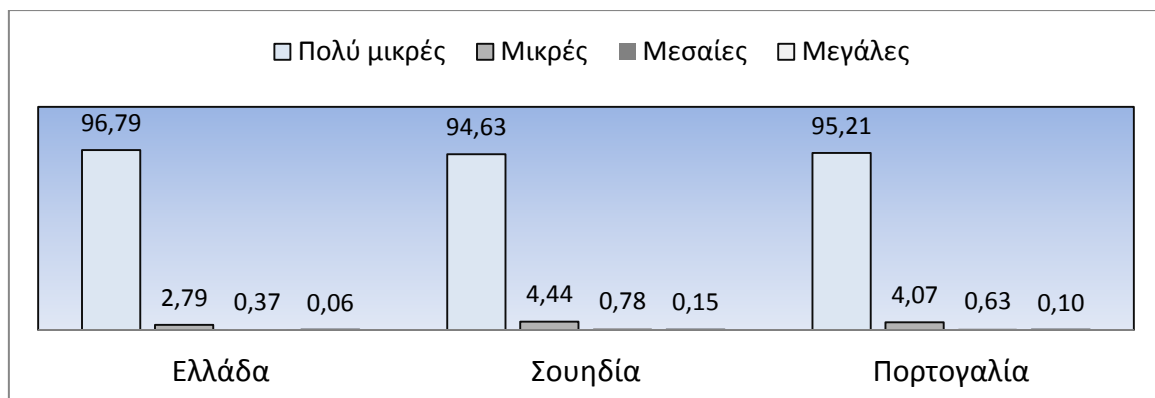
	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
<b>Ελλάδα</b>	96,79%	2,79%	0,37%	0,06%	100,00%
<b>Σουηδία</b>	94,63%	4,44%	0,78%	0,15%	100,00%
<b>Πορτογαλία</b>	95,21%	4,07%	0,63%	0,10%	100,00%

Πηγή: European Commission

Ένα πρώτο συμπέρασμα από την παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων είναι ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν με διαφορά το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων και στις 3 χώρες. Οι μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι περίπου 2,79% (19.631 επιχειρήσεις), οι μεσαίες είναι 0,37% (2.576 επιχειρήσεις) και οι μεγάλες είναι μόνο 0,06% (397 επιχειρήσεις). Ο αριθμός των μεγάλων

επιχειρήσεων στην Πορτογαλία είναι σημαντικά μεγαλύτερος (757 επιχειρήσεις), όπως και στη Σουηδία με 1.015 επιχειρήσεις.

**Γράφημα 1:** Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)



Πηγή: European Commission

### 1.3.2 Προστιθέμενη Αξία ανά Τάξη Μεγέθους

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η προστιθέμενη αξία αντιστοιχεί στη διαφορά μεταξύ παραγόμενης αξίας και της ενδιάμεσης κατανάλωσης προϊόντων και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα δεδομένα που αφορούν την προστιθέμενη αξία σε συνολικές τιμές, ενώ στον Πίνακα 4 και στο Διάγραμμα 2 τα στοιχεία παρουσιάζονται ως ποσοστά επί τοις εκατό.

**Πίνακας 3:** Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε δις € (2015)

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
Ελλάδα	17,0	9,6	9,0	11,8	47,4
Σουηδία	50,2	44,5	40,9	85,7	221,3
Πορτογαλία	16,9	16,1	15,9	22,0	70,9

Πηγή: European Commission

Η συνολική προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων στη χώρα μας είναι πολύ μικρότερη από τις άλλες 2 χώρες, με ιδιαίτερη διαφορά από τις επιχειρήσεις της Σουηδίας, της τάξης των 174,1 δις €.

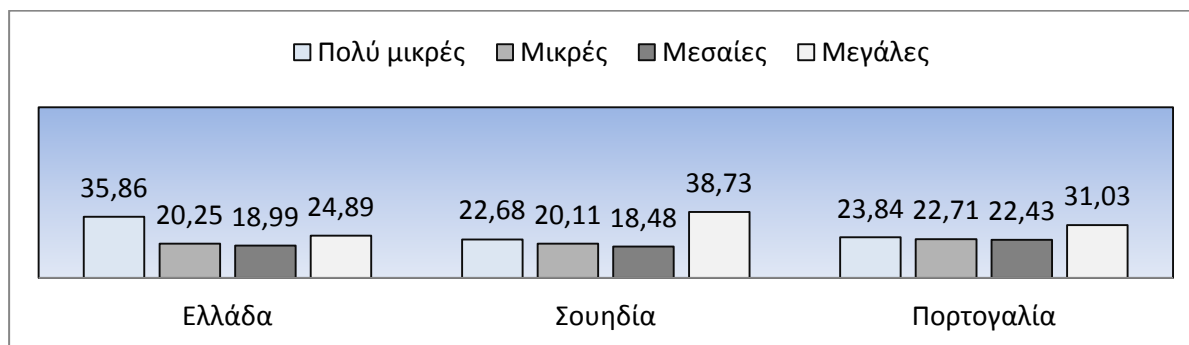
**Πίνακας 4:** Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
Ελλάδα	35,86%	20,25%	18,99%	24,89%	100,00%
Σουηδία	22,68%	20,11%	18,48%	38,73%	100,00%
Πορτογαλία	23,84%	22,71%	22,43%	31,03%	100,00%

Πηγή: European Commission

Κοιτώντας τα ποσοστά συνεισφοράς σε όρους προστιθέμενης αξίας κάθε τάξης μεγέθους επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι στην Ελλάδα η μεγαλύτερη συνεισφορά προέρχεται από τις πολύ μικρές επιχειρήσεις (35,86%), και έπειτα από την κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων (24,89%). Οι ΜΜΕ συνολικά προσφέρουν το 75,10%. Το ποσοστό αυτό είναι η μεγαλύτερη συμμετοχή των ΜΜΕ στην οικονομία από τις 3 χώρες.

**Γράφημα 2:** Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)



Πηγή: European Commission

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, παρόλο που είναι μόνο το 0,06% του συνόλου των επιχειρήσεων (397 στον αριθμό), προσφέρουν το 24,89% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο σε σύγκριση με τις άλλες 2 χώρες. Η συμβολή των μεγάλων επιχειρήσεων στην Πορτογαλία είναι 31,03%, ενώ στη Σουηδία είναι 38,73%.

### 1.3.3 Απασχόληση ανα Τάξη Μεγέθους

Η απασχόληση ανά τάξη μεγέθους μας δείχνει τον αριθμό και το ποσοστό επί του συνόλου των εργαζομένων που απασχολείται σε κάθε τάξη μεγέθους επιχειρήσεων. Τα στοιχεία παρουσιάζονται αρχικά σε συνολικές τιμές (Πίνακας 5) και έπειτα σε ποσοστά επί τοις εκατό (Πίνακας 6 και Διάγραμμα 3).

**Πίνακας 5:** Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε αριθμό εργαζομένων (2015)

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
<b>Ελλάδα</b>	1.264.804	361.331	241.105	271.720	2.138.960
<b>Σουηδία</b>	806.354	663.103	572.333	1.052.702	3.094.492
<b>Πορτογαλία</b>	1.218.660	607.090	478.852	646.090	2.950.692

Πηγή: European Commission

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρείχαν συνολικά 2,1 εκατομμύρια θέσεις απασχόλησης το 2015. Αυτό το νούμερο είναι μικρότερο από τις άλλες 2 χώρες. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στην Ελλάδα απασχολούνται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις.

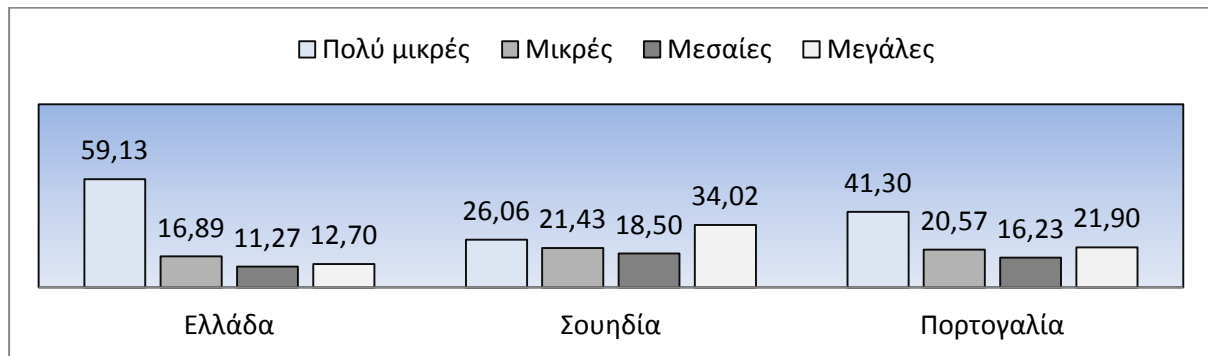
**Πίνακας 6:** Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)

	Πολύ μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες	Σύνολο
<b>Ελλάδα</b>	59,13%	16,89%	11,27%	12,70%	100,00%
<b>Σουηδία</b>	26,06%	21,43%	18,50%	34,02%	100,00%
<b>Πορτογαλία</b>	41,30%	20,57%	16,23%	21,90%	100,00%

Πηγή: European Commission

Οι μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα απασχολούν το 12,70% του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα, που είναι το χαμηλότερο ποσοστό από τις 3 χώρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης στις μεγάλες επιχειρήσεις συναντάται στη Σουηδία (34,02%), ακολουθούμενο από την Πορτογαλία (21,90%).

**Γράφημα 3:** Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015)



Πηγή: European Commission

Το γενικό συμπέρασμα που εξάγεται από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία είναι ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομικής δραστηριότητας, οι περισσότερες από αυτές είναι πολύ μικρές σε μέγεθος και συνεισφέρουν σημαντικά στον τομέα της απασχόλησης. Σε όρους προστιθέμενης αξίας ο ιδιωτικός τομέας της Ελλάδας είναι αρκετά πίσω από τις 2 χώρες που χρησιμοποιήθηκαν για σύγκριση.

### Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει κάποιες βασικές έννοιες σχετικά με την επιχειρηματικότητα, τη συνεισφορά των επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση, καθώς και στατιστικά για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην ίδρυση μιας νέας ή την επέκταση μιας υπάρχουσας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες είναι αυτοί που αναλαμβάνουν αυτές τις πρωτοβουλίες, και η ενασχόληση με τις επιχειρήσεις έχει ορισμένα ισχυρά κίνητρα αλλά και αντικίνητρα. Η συσχέτιση επιχειρηματικότητας και οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης έχει αποδειχθεί τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά από διάφορες μελέτες. Η Ελλάδα το 2015 είχε πάνω από 704.000 ενεργές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, οι οποίες προσέφεραν απασχόληση σε πάνω από 2,13 εκατομμύρια εργαζομένους. Ωστόσο, έχει κυρίως πολύ μικρές επιχειρήσεις και ο αριθμός μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων είναι μικρότερος από τις χώρες που χρησιμοποιήθηκαν για συγκρίσεις. Μεγάλη διαφορά παρατηρείται, επίσης, στην προστιθέμενη αξία του ιδιωτικού τομέα, η οποία, αν και είναι σημαντική για την Ελλάδα, είναι αρκετά μικρότερη από τις άλλες χώρες του δείγματος.

### Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Τι είναι η επιχειρηματικότητα;
2. Αναφέρατε 5 βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία.
3. Ποια είναι τα κίνητρα για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης και ποια τα αντικίνητρα;
4. Πώς σχετίζεται η επιχειρηματικότητα με την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας;
5. Ποιες κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων υπάρχουν;
6. Ποιος είναι ο ρόλος των επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Ανοιχτή συζήτηση σχετικά με τον ρόλο των επιχειρήσεων σε μια οικονομία και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν.

## Βιβλιογραφία

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acs, Z. and Armington, C. (2002). *Economic Growth and Entrepreneurial activity*, Center for Economic Studies, U. S. Bureau of the Census, Washington D. C.
- Acs, Z., Audretsch, D., Braunerhjelm, P. and Carlsson, B. (2004). *The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth*, CEPR DP 4783, CEPR, London.
- Ashcroft, B. and Love, J. (1996). Firm Births and Employment Change in the British Counties:1981-1989, *Papers in Regional Science*, 75, 483-500.
- Audretsch, D. and Fritsch, F., (2002), 'Growth Regimes over Time and Space', *Regional Studies*, 36, 113-124.
- Audretsch, D. and Thurik, R. (2002). *Linking Entrepreneurship to Growth*, OECD STI Working Paper, 2081/2, OECD, Paris.
- Baptista, R., Escaria, V. and Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, Regional Development and Job Creation: the Case of Portugal, *Small Business Economics*, 28, 48-58.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive, *Journal of Political Economy*, 98, 893-921.
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D., Braunerhjelm, P. and Carlsson, B., (2009), 'The Missing Link. Knowledge Diffusion and Entrepreneurship in Endogenous Growth', *Small Business Economics*, 34, 105-125.
- Carree, M. and Thurik, R. (1999). Industrial Structure and Economic Growth. In Audretsch, D. and Thurik, R. (Eds.), *Innovation, Industry Evolution, and Employment*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Carree, M., van Stel, A., Thurik, R. And Wennekers, S. (2002). Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996, *Small Business Economics*, 19, 271-290.
- European Commission (2017) *Annual Report on European SMEs 2016/2017*.
- European Commission (2017) *2016 SBA Fact Sheet: Greece*.
- European Commission (2017) *2016 SBA Fact Sheet: Portugal*.
- European Commission (2017) *2016 SBA Fact Sheet: Sweden*.
- Fritsch, M. (1997). New Firms and Regional Employment Change, *Small Business Economics*, 9, 437-447.
- Holcombe, R. (1998). Entrepreneurship and Economic Growth, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1, 45-62.
- Klapper, L., Laeven, L. And Rajan, R. (2006). Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship, *Journal of Financial Economics*, 82, 591-629.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston.
- Say, J-B. (1803) *A Treatise on Political Economy*, reprinted 2001 by Transaction Publishers, Edison, NJ.
- Schumpeter, J. (1911/34). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Thurik, R. (1999). Entrepreneurship, Industrial Transformation and Growth, in Libecap, G. (Ed.), *The Sources of Entrepreneurial Activity*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Van Stel, A. and Storey, D. (2002). *The Relationship between Firm Births and Job Creation*, Tinbergen Institute DP 02-052/3, Tinbergen.
- Van Stel, A. and Storey, D. (2004). The Link Between Firm Birth and Job Creation: Is There an Upas Tree Effect?, *Regional Studies*, 38, 893-909.
- Van Stel, A. and Suddle, K. (2008). The Impact of New Firm Formation on Regional Development in the Netherlands', *Small Business Economics*, 30, 31-47.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κακαρούχα Π. (2008). *Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για Υποψήφιους και Νέους Επιχειρηματίες*, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

### Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, θα μπορούσαν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Ετήσια Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ΜΜΕ:** Η έκθεση, η οποία καταρτίζεται σε ετήσια βάση, παρέχει μια σύνοψη του μεγέθους, της διάρθρωσης και της σημασίας των ΜΜΕ για την ευρωπαϊκή οικονομία και μια επισκόπηση των παρελθουσών και προβλεπόμενων επιδόσεων των ΜΜΕ από το 2008 έως το 2018. Περιλαμβάνει συγκρίσεις με χώρες εταίρους εκτός της Ε.Ε.

**J. Schumpeter, *Capital, Socialism and Democracy*:** Το βιβλίο του J. Schumpeter *Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία* είναι ένα κλασικό βιβλίο για τα οικονομικά, το οποίο δημοσιεύτηκε το 1942. Είναι ένα από τα πιο διάσημα και πολυσυζητημένα βιβλία για την κοινωνική θεωρία, τις κοινωνικές επιστήμες, την οικονομία και τον ρόλο των επιχειρήσεων.

**Γ. Κορρές, *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*.** [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/697>: Βασικός στόχος του βιβλίου είναι η εισαγωγή στα βασικά θέματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη. Συνεγράφη στο πλαίσιο του ακαδημαϊκού προγράμματος *Κάλλιπος* και προσφέρεται ελεύθερα στο διαδίκτυο.

**Α. Κόκκινου, *Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις και Καινοτομική Επιχειρηματικότητα*.** [ηλεκτρ. βιβλ.] (2015), Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1331>: Το ζήτημα που πραγματεύεται το βιβλίο αυτό αφορά στη μελέτη των επιπτώσεων της ευρωπαϊκής ενοποίησης στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το βιβλίο συνεγράφη στο πλαίσιο του ακαδημαϊκού προγράμματος *Κάλλιπος* και προσφέρεται ελεύθερα στο διαδίκτυο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επιχειρηματικές Ιδέες και Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

**Εισαγωγή:** Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο εισάγει τους εκπαιδευομένους στη διαδικασία αποτίμησης επιχειρηματικών ιδεών, την έρευνα αγοράς και τον σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Η επιλογή επιχειρηματικών ιδεών γίνεται βάσει κριτηρίων, κυρίως αποδοτικότητας σε όρους κέρδους. Η έρευνα αγοράς αποτελεί τη μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών, προκειμένου να εκτιμηθεί η αποδοτικότητα μιας επιχειρηματικής ιδέας, ενώ ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτυπώνεται στην σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τις ιδέες που κάποιος έχει αποφασίσει να προχωρήσει ως επιχειρήσεις.

Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευομένους είναι:

- Να κατανοήσουν τα βασικά κριτήρια στην επιλογή επιχειρηματικών ιδεών.
- Να εξοικειωθούν με την έννοια της έρευνας αγοράς.
- Να κατανοήσουν τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού και σύνταξης επιχειρηματικών σχεδίων.

**Λέξεις κλειδιά:** [επιχειρηματικές ιδέες, αποτίμηση, έρευνα αγοράς, επιχειρηματικός σχεδιασμός, επιχειρηματικό σχέδιο]

### 2.1 Επιλογή Επιχειρηματικών Ιδεών

Η σύλληψη ιδεών για νέες επιχειρήσεις μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Ιδέες μπορεί, για παράδειγμα, να προέλθουν μέσω αναγνώρισης κάποιας ανάγκης της αγοράς, μέσω εμπειρίας, μέσω σπουδών, μέσω έρευνας, μέσω αντιγραφής ιδεών από άλλες χώρες, μέσω της δυνατότητας βελτίωσης ή διαφοροποίησης προϊόντων, μέσα από ερευνητικές εργασίες, μέσω της αγάπης για κάποια απασχόληση ή μέσω επιχειρηματικών προτάσεων από τρίτα πρόσωπα. Υπάρχουν επίσης διάφορες μέθοδοι εντοπισμού επιχειρηματικών ιδεών, όπως ο καταιγισμός ιδεών. Σε αυτή τη μέθοδο τίθεται ένα πρόβλημα και ακολουθεί μια καταγραφή όλων των ιδεών για την επίλυσή του. Εφόσον γίνεται ομαδικά, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει ελευθερία έκφρασης απόψεων, αυθορμητισμός και όλες οι απόψεις να καταγράφονται.

Οι νέες ιδέες, ωστόσο, θα πρέπει να ελέγχονται για το κατά πόσο μπορούν να μετατραπούν σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ευκαιρίες. Κάποια βασικά κριτήρια που πρέπει να πληροί μια καλή επιχειρηματική ιδέα είναι τα εξής (Κώτσιος, 2015):

- Να είναι ρεαλιστική (να μπορεί να επιτευχθεί με τις διαθέσιμες γνώσεις και πόρους).
- Να ικανοποιεί κάποια ανάγκη της αγοράς.
- Να είναι νόμιμη.
- Να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους.
- Να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από ανταγωνιστές.
- Να είναι αντικείμενο που ο υποψήφιος επιχειρηματίας αγαπά και είναι πρόθυμος να αφιερώσει μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αυτό σημαίνει ότι από το χαρτοφυλάκιο νέων ιδεών θα πρέπει να αξιολογηθούν και να εντοπιστούν εκείνες που μπορούν να αποτελέσουν αποδοτικές επιχειρηματικές ευκαιρίες. Κάποιες ακόμα σημαντικές παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι εξής:

- Οι επιχειρηματικές ιδέες πρέπει να εκτιμηθούν βάσει των επενδύσεων που χρειάζονται για να μετατραπούν σε επιχειρήσεις. Οι μεγάλες επενδύσεις ενέχουν μεγάλο ρίσκο, μεγάλη διάρκεια για την αποπληρωμή της αρχικής επένδυσης αλλά και μεγάλα κέρδη, αν είναι κερδοφόρες, ενώ οι μικρές επενδύσεις ενέχουν μικρότερο ρίσκο, μικρότερη διάρκεια αποπληρωμής αλλά και μικρότερες αποδόσεις.
- Το μέγεθος της αγοράς παίζει σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι κλάδοι που παρουσιάζουν ανάπτυξη μπορούν να φιλοξενήσουν πολλές επιχειρήσεις του ίδιου είδους, ενώ στους κλάδους που είναι σε φάση ύφεσης υπάρχει σταδιακή έξοδος επιχειρήσεων.
- Η καινοτομία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να εξασφαλίσει αυξημένες πωλήσεις. Η καινοτομία αναφέρεται στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά ή σε βελτιώσεις υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.

## 2.2 Έρευνα Αγοράς

Η αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας βασίζεται σε στοιχεία τα οποία θα συγκεντρωθούν κατόπιν έρευνας αγοράς. **Έρευνα αγοράς** ονομάζεται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης πληροφοριών σχετικών με την αγορά που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση (Blythe, 2005). Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να αφορούν τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, το κόστος κατασκευής, τις πρώτες ύλες, τους προμηθευτές, τα κανάλια διανομής, τη νομοθεσία, το γενικό οικονομικό περιβάλλον και κάθε άλλη πτυχή που μπορεί άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από διάφορες πηγές πληροφόρησης, οι οποίες συνήθως χωρίζονται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς (Armstrong & Kotler, 2015). **Πρωτογενείς** πληροφορίες είναι αυτές που προέρχονται από έρευνες που σχεδίασε και διεξήγαγε μόνος του ένας επιχειρηματίας, ενώ οι **δευτερογενείς** πληροφορίες προέρχονται από υπάρχουσες πηγές πληροφόρησης.

**Έρευνα σε Δευτερογενείς Πηγές:** Η ερευνητική δραστηριότητα αρχίζει συνήθως από την αναζήτηση στοιχείων σε δευτερογενείς πηγές, γιατί είναι πιο εύκολη και έχει χαμηλό κόστος. Όταν τα στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα σε δευτερογενείς πηγές, τότε δημιουργείται η ανάγκη για τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας. Επειδή η έρευνα στις δευτερογενείς πηγές γίνεται μέσω υπολογιστή και βιβλιοθηκών κι όχι στο πεδίο της αγοράς, είναι γνωστή και ως «έρευνα γραφείου» (Ζιγκιρίδης, 2008). Με τον όρο έρευνα γραφείου εννοείται, δηλαδή, η ερευνητική δραστηριότητα που προσανατολίζεται στην αναζήτηση στοιχείων και πληροφοριών που προέρχονται από υπάρχουσες πηγές πληροφόρησης. Στην έρευνα γραφείου πληροφορίες μπορούν να αντληθούν τόσο από έντυπες όσο και από ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα:



- Βιβλία
- Περιοδικά
- Εφημερίδες
- Ιστοσελίδες
- Βάσεις στατιστικών δεδομένων
- Διπλωματικές εργασίες και διατριβές
- Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια
- Δημοσιευμένες μελέτες ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών
- Δελτία τύπου ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών
- Νόμους
- Λογιστικές καταστάσεις εταιρειών κ.ά.

**Έρευνα από Πρωτογενείς Πηγές:** Στην πρωτογενή έρευνα η επιχείρηση σχεδιάζει μόνη της την έρευνα και συλλέγει πληροφορίες για συγκεκριμένα θέματα που την ενδιαφέρουν. Αντικείμενα της έρευνας μπορεί να είναι για παράδειγμα το κόστος, η νομοθεσία, οι διαδικασίες ίδρυσης και αδειοδότησης μιας επιχείρησης, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, ο ανταγωνισμός, τα κανάλια διανομής και οι προμηθευτές.

Οι έρευνες, αν γίνουν σε ολόκληρο τον πληθυσμό των παραπάνω ομάδων, ονομάζονται *απογραφή*, ενώ αν γίνουν σε ένα τμήμα του πληθυσμού των ομάδων, ονομάζονται *δειγματοληπτικές*. Για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα στη δειγματοληψία, η σχεδίαση της έρευνας πρέπει να επικεντρώνεται σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και να βασίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους. Η επιχείρηση πρέπει, συνεπώς, να ορίσει τα παρακάτω:

- Δείγμα: ποιος θα είναι ο πληθυσμός – στόχος από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα.
- Μέγεθος δείγματος: πόσα άτομα πρέπει να περιληφθούν στο δείγμα.
- Διαδικασία δειγματοληψίας: με ποιον τρόπο, τότε και για πόση διάρκεια θα γίνει η συλλογή των στοιχείων.

Πολλές φορές στην πρωτογενή έρευνα γίνεται χρήση ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένα ως προς τον αριθμό και το είδος των ερωτήσεών τους, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από το δείγμα του πληθυσμού μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια κάποια συνάντησης, ταχυδρομικά, ηλεκτρονικά ή τηλεφωνικά.

### 2.3 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Εφόσον τα στοιχεία που συλλέχθηκαν στην αρχική έρευνα αγοράς δείξουν ότι μια επιχειρηματική ιδέα πληροί τα βασικά κριτήρια που αναφέρθηκαν στο 1<sup>ο</sup> μέρος αυτού του κεφαλαίου, ο υποψήφιος επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει στη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός συνήθως αποτυπώνεται σε ένα έγγραφο το οποίο ονομάζεται **επιχειρηματικό σχέδιο**. Κάποιοι βασικοί λόγοι για τους οποίους συντάσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι οι παρακάτω:

- Βοηθά τους επιχειρηματίες να αξιολογήσουν αν μια ιδέα αξίζει να υλοποιηθεί επιχειρηματικά ή όχι.
- Βοηθά τους επιχειρηματίες να επιλέξουν τις πιο αποδοτικές επιχειρηματικές ιδέες.

- Βοηθά στον υπολογισμό τους ύψους της συνολικής επένδυσης και των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων.
- Διευκολύνει τους υποψήφιους χρηματοδότες και επενδυτές να εκτιμήσουν τη βιωσιμότητα και επιτυχία του εγχειρήματος.
- Παρέχει έναν οδηγό για την εξέλιξη της επιχείρησης, την παρακολούθηση της πορείας της και την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων.

Πέραν της χρησιμότητάς του για τον ίδιο τον επιχειρηματία, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί επίσης να απαιτείται για την αδειοδότηση μιας υπό ίδρυση επιχείρησης από το κράτος, για την πληροφόρηση μιας ομάδας ενδιαφερομένων (π.χ. τοπικοί φορείς, πελάτες, συνεργάτες) ή την προσέλκυση επενδυτών (τράπεζες ή ιδιώτες χρηματοδότες). Παρακάτω παρουσιάζεται μια ενδεικτική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

### **2.3.1 Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τυποποιημένα μέρη, τα οποία όμως μπορεί να διαφοροποιούνται σε έκταση ή να παραλείπονται ανάλογα με τον κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον τύπο της επιχείρησης ή τη χρήση για την οποία καταρτίζεται το σχέδιο. Γενικά, ένα επιχειρηματικό ή επιχειρησιακό σχέδιο αντιπροσωπεύει την εκάστοτε επιχείρηση για την οποία εκπονείται και δεν χρειάζεται να έχει προκαθορισμένη δομή, έκταση ή επίπεδο ανάλυσης. Μια ενδεικτική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η οποία μπορεί να βρει εφαρμογή σε διάφορους τύπους επιχειρήσεων, είναι η παρακάτω:

**ΕΞΩΦΥΛΛΟ:** Στο εξώφυλλο υπάρχει ο τίτλος του σχεδίου (π.χ. «Επιχειρηματικό Σχέδιο της Εταιρείας...»), αναφέρονται τα στοιχεία του συντάκτη και ενσωματώνεται ευκρινώς ο λογότυπος της επιχείρησης.

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:** Στις πρώτες σελίδες του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχονται τα στοιχεία επικοινωνίας του συντάκτη ή του επιχειρηματία.

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ:** Η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί τη μικρογραφία του και αντανακλά την κεντρική ιδέα του. Στην περίληψη γίνεται σαφής αλλά συνοπτική αναφορά στον σκοπό του σχεδίου και στο προφίλ της επιχείρησης.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ:** Στον πίνακα περιεχομένων περιλαμβάνονται οι τίτλοι των κύριων ενότητων και υποενότητων με τη σελίδα στην οποία βρίσκονται. Ξεχωριστά από τα περιεχόμενα μπορεί να υπάρχουν κατάλογος πινάκων, διαγραμμάτων, απεικονίσεων, κ.λπ. μαζί με τις αντίστοιχες σελίδες.

#### **1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στο 1<sup>ο</sup> μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφεται συνοπτικά η επιχείρηση και οι ιδρυτές της. Περιλαμβάνει την ονομασία της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί, τη νομική της μορφή, την τοποθεσία εγκατάστασης καθώς και συνοπτική αναφορά βιογραφικών στοιχείων των ιδρυτών της.

#### **2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ**

Στο 2<sup>ο</sup> μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται μια περιγραφή της αγοράς στην οποία στοχεύει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (προϊόντα και υπηρεσίες, οικονομικά μεγέθη, κατηγορίες πελατών, ανταγωνισμός κ.τ.λ.) και στους διάφορους οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, τεχνολογικούς κ.τ.λ. παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά αυτή. Βάσει αυτών των στοιχείων ο συντάκτης μπορεί να αναδείξει γιατί η συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει καλή

επιχειρηματική ιδέα, πώς διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της και ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της.

### **3<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ: ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Στο 3<sup>ο</sup> μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης και οι ανθρωπίνοι πόροι που απαιτούνται. Ο τρόπος λειτουργίας έχει να κάνει με το ωράριό της, τον τρόπο παραγωγής ή εμπορίας των προϊόντων, τα αποθέματά της, τους προμηθευτές της και τις μεθόδους που θα εφαρμόζει για την εξασφάλιση ποιότητας. Στην ανάλυση των ανθρώπινων πόρων περιγράφονται οι συνεργάτες που θα χρειαστεί, με στοιχεία όπως ο αριθμός τους, οι ειδικότητές τους, το ωράριό τους και τα καθήκοντά τους.

### **4<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Στο 4<sup>ο</sup> μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου αναλύεται η πολιτική μάρκετινγκ της επιχείρησης, στόχος της οποίας είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω της πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Περιλαμβάνει μια ανάλυση των τεσσάρων πιο βασικών χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ: Προϊόν, Τιμή, Διανομή & Προώθηση. Συνήθως περιλαμβάνει επίσης μια πρόβλεψη για τις πωλήσεις της επιχείρησης.

### **5<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Στο 4<sup>ο</sup> μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η χρηματοοικονομική ανάλυση, η οποία αποτελεί ίσως το βασικότερο μέρος του. Αποτυπώνει αριθμητικά όλο το επιχειρηματικό σχέδιο και αποδεικνύει γιατί το συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα αποτελεί καλή επένδυση. Η χρηματοοικονομική ανάλυση αφορά σε καθορισμένο διάστημα, το οποίο συνήθως είναι μια πενταετία ή δεκαετία, ανάλογα με το ύψος της αρχικής επένδυσης. Περιλαμβάνει τον υπολογισμό του κόστους έναρξης, του χρόνου προετοιμασίας, των πηγών χρηματοδότησης, του κόστους λειτουργίας, των εσόδων, των οικονομικών αποτελεσμάτων και μια αποτίμηση της επένδυσης.

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

Τα παραρτήματα αποτελούν συνήθως επικουρικό υλικό, το οποίο εμπλουτίζει, συμπληρώνει, τεκμηριώνει ή παρουσιάζει με πιο παραστατικό τρόπο το κύριο κείμενο. Σε μορφή παραρτημάτων μπορεί να διατίθενται σχεδιαγράμματα, χάρτες, προωθητικό υλικό, αναφορές από τον τύπο, συστατικές επιστολές, πιστοποιητικά και βραβεία, βιογραφικά σημειώματα στελεχών κ.τ.λ.

### **2.3.2 Κριτήρια Αξιολόγησης Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Κατα τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κάτωθι παράμετροι:

- **Τεκμηρίωση:** η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να βασίζεται σε πληροφορίες και δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από επίσημες και διαπιστευμένες πηγές.
- **Μέγεθος και σαφήνεια:** το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναλύει με σαφήνεια όλες στις απαραίτητες πτυχές της επιχείρησης. Αν και η έκτασή του συνήθως εξαρτάται από το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης, η ποιότητά του είναι πιο σημαντική από την ποσότητα.
- **Θεμελίωση:** οι ισχυρισμοί που περιέχονται στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αποδεικνύονται.
- **Βιωσιμότητα:** η επιχειρηματική πρόταση πρέπει να είναι βιώσιμη και κερδοφόρος για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- **Εμφάνιση:** το σχέδιο πρέπει να έχει κομψή και προσεγμένη εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση.

## Ανακεφαλαίωση

Επιχειρηματικές ιδέες μπορεί να προκύψουν με πολλούς τρόπους, ωστόσο κάθε επιχειρηματική ιδέα είναι χρήσιμο να αποτιμάται βάσει ορισμένων κριτηρίων ως προς την αποδοτικότητά της. Η αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας γίνεται επίσης μέσω της έρευνας αγοράς και του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η έρευνα αγοράς σε πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το μέλλον μιας επιχείρησης. Για αυτές τις επιχειρηματικές ιδέες που η έρευνα αγοράς δείξει περιθώρια βιωσιμότητας είναι χρήσιμο να γίνεται μια διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού, ο οποίος συνήθως αποτυπώνεται σε ένα έγγραφο το οποίο ονομάζεται επιχειρηματικό σχέδιο.

## Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Με ποιους τρόπους μπορούν να προκύψουν επιχειρηματικές ιδέες;
2. Με ποια κριτήρια αποτιμώνται οι επιχειρηματικές ιδέες;
3. Τι είναι η έρευνα αγοράς;
4. Ποια η διαφορά πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας;
5. Ποιες πηγές πληροφόρησης υπάρχουν στη δευτερογενή έρευνα;
6. Ποιος είναι ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδιασμού;
7. Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο και ποια μέρη μπορεί να περιλαμβάνει;

**Δραστηριότητα:** Καταγράψτε 3 επιχειρηματικές ιδέες που έχετε σκεφτεί στο παρελθόν και αποτιμήστε τις βάσει των κριτηρίων που αναφέρει το κεφάλαιο.

## Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ

Armstrong, G. & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction*, 12<sup>th</sup> Ed., Pearson

Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*, 3<sup>rd</sup> Ed., Pearson

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Κώτσιος, Π. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Σύλληψη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Λειτουργία*.

## Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, μπορούν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**ΕΛΣΤΑΤ, Ελλάδα σε αριθμούς:** είναι το τριμηνιαίο δημοσίευμα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), το οποίο δημοσιεύεται τόσο στην ελληνική όσο και την αγγλική γλώσσα. Παρουσιάζει στατιστικά στοιχεία που σκιαγραφούν την τρέχουσα δημογραφική, κοινωνική και οικονομική εικόνα της Ελλάδας με τρόπο σαφή και εμπειριστατωμένο.

**Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (ΚΕΜΕΛ)** – [www.kemel.gr](http://www.kemel.gr): Το Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος συγκροτείται από ενεργά και πρώην ανώτατα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων, που μοιράζονται κοινά βιώματα και εμπειρίες από την πολύχρονη σταδιοδρομία τους σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στην ιστοσελίδα του ο οργανισμός, πέρα από συμβουλές, παρέχει πρότυπα επιχειρηματικά σχέδια.

**Ν. Φαρμάκης, Δειγματοληψία και εφαρμογές.** [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015 Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4840>: το βιβλίο αυτό αναλύει θέματα δειγματοληψίας στην έρευνα. Συνεγράφη στο πλαίσιο του προγράμματος ακαδημαϊκών συγγραμμάτων *Κάλλιπος* και διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Επιλογή Νομικής Μορφής Επιχείρησης και Τοποθεσίας Εγκατάστασης

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις διάφορες νομικές μορφές που μπορούν να πάρουν οι επιχειρήσεις, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μίας. Αναλύει, επίσης, θέματα που σχετίζονται με την επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης μιας επιχείρησης. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευομένους είναι:

- Να γνωρίσουν τις διάφορες νομικές μορφές επιχειρήσεων.
- Να μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη νομική μορφή επιχείρησης.
- Να γνωρίσουν τις παραμέτρους επιλογής της τοποθεσίας εγκατάστασης μιας επιχείρησης.

**Λέξεις κλειδιά:** [νομικές μορφές επιχειρήσεων, ατομικές, προσωπικές, κεφαλαιουχικές, συνεταιρισμοί, ευθύνη εταιρών, τοποθεσία εγκατάστασης]

### 3.1 Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων

Μια από τις πρώτες ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνει κάποιος που σκοπεύει να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση, είναι να επιλέξει τη νομική της μορφή. Η επιλογή νομικής μορφής επιχείρησης είναι μια σύνθετη απόφαση κατα την οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες όπως: ο αριθμός των εταιρών, η εμπιστοσύνη μεταξύ τους, η ευθύνη που θέλουν να έχουν, το ύψος της επένδυσης, οι διαδικασίες και το κόστος έναρξης, η κατηγορία λογιστικών βιβλίων, οι κανόνες δημοσιότητας κ.ά. Γι' αυτό σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν οι βασικές νομικές μορφές επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα με συνοπτική αναφορά στα υπέρ και στα κατά της κάθε μορφής.

Οι επιχειρήσεις γενικά διακρίνονται σε **ατομικές** και σε **εταιρικές**. Η ατομική ανήκει σε ένα άτομο, ενώ 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. Οι εταιρείες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις **προσωπικές** και τις **κεφαλαιουχικές**. Προσωπικές εταιρείες είναι η Ομόρρυθμη (ΟΕ) και η Ετερόρρυθμη Εταιρεία (ΕΕ), ενώ κεφαλαιουχικές εταιρείες είναι η Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ). Υπάρχουν, επίσης, οι κοινωνικές μορφές επιχειρήσεων, όπως οι αγροτικοί και αστικοί συνεταιρισμοί και οι ΚΟΙΝΣΕΠ. Αυτές οι νομικές μορφές θα αναλυθούν παρακάτω.

#### 3.1.1 Ατομικές Επιχειρήσεις

Η ατομική επιχείρηση αποτελείται από ένα φυσικό πρόσωπο το οποίο ασκεί τη δραστηριότητά της. Ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και έχει προσωπική ευθύνη για τη λειτουργία

της. Αποτελεί ευέλικτη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς ο επιχειρηματίας ελέγχει κάθε τομέα της επιχείρησής του, παίρνει ανεμπόδιστα αποφάσεις για το μέλλον της και δρα γρήγορα και αποτελεσματικά. Η έναρξη μιας ατομικής επιχείρησης γίνεται μέσω επιμελητηρίου, ασφαλιστικού ταμείου και ΔΟΥ.

Τα πλεονεκτήματα της είναι ατομικής επιχείρησης είναι η εύκολη και σχετικά γρήγορη έναρξή της και το γεγονός ότι εντάσσεται στα λογιστικά βιβλία Β' κατηγορίας, τα οποία έχουν χαμηλότερο κόστος τήρησης και δεν έχουν κανόνες δημοσιότητας<sup>1</sup>. Το μεγάλο μειονέκτημα είναι η απεριόριστη ευθύνη του επιχειρηματία, που σημαίνει ότι είναι υπεύθυνος με το σύνολο της περιουσίας του για τις πράξεις της επιχείρησης.

### **3.1.2 Προσωπικές εταιρείες**

Προσωπικές είναι οι εταιρείες εκείνες στις οποίες λαμβάνεται υπόψη το προσωπικό στοιχείο, τα πρόσωπα των εταίρων. Οι βασικές προσωπικές εταιρείες στην Ελλάδα είναι η Ομόρρυθμη και η Ετερόρρυθμη Εταιρεία.

#### **A) Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ)**

Ομόρρυθμη είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και για τα χρέη της οποίας ευθύνονται παράλληλα όλοι οι εταίροι απεριόριστα και εις ολόκληρον. Για τη σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη, τα οποία 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. Η ομόρρυθμη εταιρεία περιγράφεται στα άρθρα 249-270 του νόμου 4072/2012.

Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι οι εταίροι της ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους για τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα την ευθύνη τους. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της. Ο νόμος δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου για να συσταθεί μια ΟΕ, γιατί ούτως ή άλλως, δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των εταίρων.

Η έναρξη μιας ομόρρυθμης εταιρείας γίνεται στις Υπηρεσίες μιας Στάσης που λειτουργούν στα πιστοποιημένα ΚΕΠ και επιμελητήρια, ενώ απαιτείται η σύνταξη καταστατικού. Ορισμένα πλεονεκτήματα των ομόρρυθμων είναι η εύκολη και σχετικά γρήγορη έναρξή τους και το γεγονός ότι εντάσσονται στα λογιστικά βιβλία Β' κατηγορίας, τα οποία έχουν χαμηλότερο κόστος τήρησης και δεν έχουν κανόνες δημοσιότητας. Το μεγάλο μειονέκτημα είναι η απεριόριστη ευθύνη των εταίρων, που σημαίνει ότι είναι υπεύθυνοι με το σύνολο της περιουσίας του για τις πράξεις της επιχείρησης.

#### **B) Ετερόρρυθμη Εταιρεία (ΕΕ)**

Ετερόρρυθμη εταιρεία είναι η εταιρεία με νομική προσωπικότητα, που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και για τα χρέη της οποίας ένας τουλάχιστον από τους εταίρους ευθύνεται περιορισμένα (ετερόρρυθμος εταίρος), ενώ ένας άλλος τουλάχιστον από τους εταίρους ευθύνεται απεριόριστα (ομόρρυθμος εταίρος). Καθορίζονται από τα άρθρα 271-284 του νόμου 4072/2012. Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη, τα οποία 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.

---

<sup>1</sup> Στην Ελλάδα υπάρχουν 2 κατηγορίες λογιστικών βιβλίων: τα Β' Κατηγορίας (απλογραφικά) και Γ' Κατηγορίας (διπλογραφικά).

Βασικά χαρακτηριστικά της ετερόρρυθμης εταιρείας είναι ότι οι εταίροι χωρίζονται 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 εταίρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία. Ωστόσο, ο ετερόρρυθμος εταίρος ευθύνεται ως ομόρρυθμος, στις περιπτώσεις που αναγράφεται το όνομά του στην επωνυμία της εταιρείας ή συμμετέχει στη διαχείριση και εκπροσώπησή της. Ο νόμος δεν απαιτεί συγκεκριμένο ύψος εταιρικού κεφαλαίου, για να συσταθεί μια ΕΕ, γιατί ούτως ή άλλως δεν διαχωρίζεται η περιουσία της εταιρείας από την περιουσία των ομορρύθμων εταίρων, αφού αυτοί είναι υπεύθυνοι και με την προσωπική τους περιουσία για τις υποχρεώσεις της εταιρείας.

Η έναρξη μιας ομόρρυθμης εταιρείας γίνεται στις Υπηρεσίες μιας Στάσης που λειτουργούν στα πιστοποιημένα ΚΕΠ και επιμελητήρια, ενώ απαιτείται και η σύνταξη καταστατικού. Ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα των ετερόρρυθμων εταιρειών είναι η εύκολη και σχετικά γρήγορη έναρξή τους και το γεγονός ότι εντάσσονται στα λογιστικά βιβλία Β' κατηγορίας, τα οποία έχουν χαμηλότερο κόστος τήρησης και δεν έχουν κανόνες δημοσιότητας. Το μεγάλο μειονέκτημα είναι η απεριόριστη ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων.

### **3.1.3 Κεφαλαιουχικές Εταιρείες**

Κεφαλαιουχικές είναι οι εταιρείες εκείνες στις οποίες λαμβάνεται υπόψη το στοιχείο των κεφαλαίων, το μέγεθος δηλαδή των εισφορών των εταίρων. Αυτές είναι οι ΑΕ, οι ΕΠΕ και οι ΙΚΕ.

#### **Α) Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)**

Μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης συστήνεται από τουλάχιστον 2 πρόσωπα, είτε φυσικά είτε νομικά. Σύσταση ΕΠΕ από ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο (μονοπρόσωπη ΕΠΕ) γίνεται υπό την προϋπόθεση ότι δεν έχει ήδη ιδρυθεί άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ στο παρελθόν. Η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Θεωρείται εμπορική εταιρεία, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορικός. Τα θέματα των ΕΠΕ καθορίζονται στον νόμο 3190/1950.

Άλλα βασικά χαρακτηριστικά της ΕΠΕ είναι:

- Το κεφάλαιο της εταιρείας διαιρείται σε εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 30€.
- Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Έχει ορισμένη διάρκεια.
- Οι αποφάσεις παίρνονται με πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
- Υπάρχουν δύο όργανα, η Γενική Συνέλευση των εταίρων και ο διαχειριστής ή διαχειριστές.

Αν και τα περασμένα έτη το ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυση μιας ΕΠΕ ήταν 18.000€ και έπειτα 2.400€, μετά την τροποποίηση του νόμου 4156/2013, το κεφάλαιο της ΕΠΕ καθορίζεται από τους εταίρους χωρίς κανέναν νομικό περιορισμό. Ωστόσο, το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά τη σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι ολόκληρο σε μετρητά, καθώς μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (π.χ. ακίνητο, μεταφορικό μέσο).

Η ίδρυση μια ΕΠΕ γίνεται σε συμβολαιογράφους που έχουν πιστοποιηθεί ως Υπηρεσίες μια Στάσης και απαιτείται η σύνταξη καταστατικού. Τα βασικά πλεονεκτήματα των ΕΠΕ είναι η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων και ότι σχετίζονται γενικά με τις μεγάλες εταιρείες. Μειονέκτηματα είναι οι πιο



απαιτητικές και ακριβές διαδικασίες έναρξης και το υψηλότερο κόστος, η πολυπλοκότητα και οι κανόνες δημοσιότητας που σχετίζονται με τη λογιστική τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

### **Β) Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)**

Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Το νομικό της πλαίσιο διαμορφώθηκε από τον κωδικοποιημένο νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών». Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η ΑΕ είναι πάντα εμπορική εταιρεία, ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορική δραστηριότητα. Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από πολλά πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο άτομο. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Οι μέτοχοι της ΑΕ ευθύνονται για τις υποχρεώσεις της εταιρείας ως το ύψος της εισφοράς τους στο κεφάλαιό της. Άλλα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της (24.000€). Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά τη σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (π.χ. ακίνητο).
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές.
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 έτη).
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία κεφαλαίου.
- Η ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

**Κανόνες Δημοσιότητας:** Για τις ΑΕ επιβάλλεται από τον νόμο να δημοσιεύουν ορισμένα σημαντικά γεγονότα και έγγραφα, όπως:

- Την πράξη σύστασης της εταιρείας και το καταστατικό.
- Τις αποφάσεις της διοίκησης για την τροποποίηση του καταστατικού.
- Τον διορισμό και την παύση των προσώπων που ασκούν τη διαχείριση της εταιρείας, την εκπροσωπούν από κοινού ή μεμονωμένα, ή είναι αρμόδια να ασκούν τον τακτικό της έλεγχο.
- Κάθε απόφαση για αύξηση ή μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.
- Αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου για ίδρυση ή συμμετοχή σε νέες εταιρείες.
- Τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσεως, ταμειακές ροές, ίδια κεφάλαια) και τις σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών της εταιρείας.
- Τη λύση και εκκαθάριση της εταιρείας.

Η ίδρυση μια ΑΕ γίνεται σε συμβολαιογράφους που έχουν πιστοποιηθεί ως Υπηρεσίες μια Στάσης και απαιτείται η σύνταξη καταστατικού. Τα βασικά πλεονεκτήματα των ΑΕ είναι η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων και ότι γενικά σχετίζονται με τις μεγάλες εταιρείες. Μειονέκτηματα είναι οι πιο απαιτητικές και ακριβές διαδικασίες έναρξης, καθώς και το υψηλότερο κόστος, η πολυπλοκότητα και οι κανόνες δημοσιότητας που σχετίζονται με τη λογιστική τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

### **Γ) Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ)**

Η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚ.Ε) είναι μια σχετικά νέα εταιρική μορφή που θεσπίστηκε το 2012 (Ν. 4072/2012). Μπορεί να συσταθεί από ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα φυσικά πρόσωπα όμως πρέπει να έχουν συμπληρώσει το 18<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους. Η ΙΚΕ είναι κεφαλαιουχική με νομική προσωπικότητα και είναι εμπορική, ακόμα και αν ο σκοπός της δεν είναι εμπορικός. Ευθύνεται μόνο αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις, με εξαίρεση

την ευθύνη που αναλαμβάνει πρωτογενώς ο εταίρος με εγγυητικές εισφορές. Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι απαιτείται η συμμετοχή ενός τουλάχιστον εταίρου, με τη λήψη τουλάχιστον ενός μεριδίου, που αντιστοιχεί σε κεφαλαιακή εισφορά αξίας τουλάχιστον 1 ευρώ. Ωστόσο, είναι δυνατή η συμμετοχή εταίρων και η λήψη μεριδίων και με άλλα είδη εισφορών: τις εξωκεφαλαιακές και τις εγγυητικές. Οι **κεφαλαιακές εισφορές** αποτελούν εισφορές σε μετρητά ή σε είδος που σχηματίζουν το κεφάλαιο της εταιρείας. Στην εταιρεία πρέπει να υπάρχει πάντα ένα τουλάχιστον μερίδιο που να εκπροσωπεί κεφαλαιακή εισφορά. Οι **εξωκεφαλαιακές εισφορές** συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, όπως απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών (συνεισφορά εργασίας). Τέλος, οι **εγγυητικές εισφορές** συνίστανται στην ανάληψη ευθύνης έναντι τρίτων για τα χρέη της εταιρείας, μέχρι το ποσό που ορίζεται στο καταστατικό. Η αξία κάθε εγγυητικής εισφοράς καθορίζεται στο καταστατικό και δεν μπορεί να υπερβαίνει το εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) του ποσού της ευθύνης.

Το ελάχιστο ύψος εταιρικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για τη σύσταση μιας ΙΚΕ είναι ένα (1) ευρώ. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά τη σύστασή της. Η ευθύνη των εταίρων είναι μέχρι του ύψους του κεφαλαίου. Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την περιουσία της, και όχι των εταίρων. Μόνη εξαίρεση είναι ο εταίρος που συμμετέχει με εγγυητική εισφορά, ο οποίος και αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι των τρίτων να εξοφλήσει χρέη της εταιρείας μέχρι του ύψους της εισφοράς του. Το ίδιο πρόσωπο μπορεί να συμμετέχει με διάφορα είδη εισφορών, με ένα ή περισσότερα εταιρικά μερίδια, αρκεί η ονομαστική τους αξία να είναι ίδια για όλα τα εταιρικά μερίδια ανεξάρτητα από τα είδη εισφοράς στα οποία αντιστοιχούν.

Άλλα βασικά χαρακτηριστικά της χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Η ορισμένη διάρκειά της (12 έτη).
- Η δημοσιότητα της εταιρείας πραγματοποιείται είτε στην ιστοσελίδα είτε στο Γ.Ε.ΜΗ., χωρίς να απαιτείται δημοσίευση στο ΦΕΚ/ΤΑΕ-ΕΠΕ & Γ.Ε.ΜΗ.
- Συστήνεται και τροποποιείται με απλό ιδιωτικό έγγραφο, το οποίο ελέγχεται από τις Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ. (δεν απαιτείται δηλαδή συμβολαιογράφος).
- Η επαγγελματική έδρα της εταιρείας κατοχυρώνεται με μια απλή υπεύθυνη δήλωση της διεύθυνσης, με θεωρημένο το γνήσιο της υπογραφής του υπόχρεου.
- Η ΙΚΕ είναι υποχρεωμένη να τηρεί βιβλίο εταίρων και ενιαίο βιβλίο πρακτικών.
- Κάθε χρόνο συντάσσει ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τον ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσης.

Η έναρξη μιας ΙΚΕ γίνεται στις Υπηρεσίες μιας Στάσης που λειτουργούν στα πιστοποιημένα ΚΕΠ και επιμελητήρια, ενώ απαιτείται η σύνταξη καταστατικού. Τα βασικά πλεονεκτήματα των ΙΚΕ είναι η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων, οι σχετικά γρήγορες, απλές και χαμηλού κόστους διαδικασίες έναρξης. Μειονέκτημα θα μπορούσαν να θεωρηθούν η πολυπλοκότητα και οι κανόνες δημοσιότητας που σχετίζονται με τη λογιστική τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

### **3.1.4 Κοινωνικές Επιχειρήσεις**

Η κοινωνική οικονομία πηγάζει από τις εμπορικές και κοινωνικές συναλλαγές επιχειρήσεων που:

- λειτουργούν με τις αρχές της δημοκρατικής οργάνωσης,
- στηρίζονται σε μια ευρεία κοινωνική βάση,
- υιοθετούν συλλογικά κριτήρια κατανομής κερδών,
- αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη σχέση αλληλεγγύης με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον τους και
- προωθούν την κοινωνική συνοχή.

Ο τύπος της κοινωνικής επιχείρησης που συναντάται πιο συχνά ανά τον κόσμο είναι ο συνεταιρισμός. Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων, διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης (ICA, 1995). Στην Ελλάδα

προβλέπονται τα κάτωθι 3 βασικά είδη συνεταιρισμών: α) ο Αστικός Συνεταιρισμός, β) ο Αγροτικός Συνεταιρισμός και γ) η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση.

### **A) Αστικός Συνεταιρισμός**

Η λειτουργία των αστικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα διέπεται από τον Νόμο 1667/1986. Ο Αστικός Συνεταιρισμός είναι εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, η οποία, χωρίς να αναπτύσσει δραστηριότητες αγροτικής οικονομίας, αποβλέπει με τη συνεργασία των μελών του στην οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξή τους και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Όσον αφορά το αντικείμενό τους, οι αστικοί συνεταιρισμοί μπορεί να είναι παραγωγικοί, καταναλωτικοί, προμηθευτικοί, πιστωτικοί, μεταφορικοί, τουριστικοί κ.ά. Η ευθύνη των συνεταιριστών περιορίζεται στο ύψος της εισφοράς τους στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού.

Για τη σύσταση αστικού συνεταιρισμού απαιτείται η σύνταξη καταστατικού που υπογράφεται από δεκαπέντε τουλάχιστον πρόσωπα και καταχώρισή του στο μητρώο συνεταιρισμών του ειρηνοδικείου, στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο συνεταιρισμός. Αν πρόκειται για καταναλωτικό συνεταιρισμό, το καταστατικό υπογράφεται από εκατό τουλάχιστον πρόσωπα.

### **B) Αγροτικός Συνεταιρισμός**

Η λειτουργία των Αγροτικών Συνεταιρισμών διέπεται από τους νόμους 2810/2000 και 4015/2011. Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός (ΑΣ) είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξή τους, μέσω μιας κοινής και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Ως ΑΣ θεωρούνται οι Αγροτικοί, Αλιευτικοί, Κτηνοτροφικοί, Πτηνοτροφικοί, Μελισσοκομικοί, Σηροτροφικοί, Αγροτουριστικοί, Αγροβιοτεχνικοί, Οικοτεχνικοί και άλλοι συνεταιρισμοί, οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας της αγροτικής οικονομίας. Οι ΑΣ αναπτύσσουν κάθε είδους δραστηριότητα για την επίτευξη των σκοπών τους στο πλαίσιο του νόμου και του καταστατικού τους. Η ευθύνη των συνεταιριστών περιορίζεται στο ύψος της εισφοράς τους στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού.

Για τη σύσταση ΑΣ σύμφωνα με το ν.4384/2016 απαιτείται η σύνταξη καταστατικού και η υπογραφή του από 20 τουλάχιστον φυσικά πρόσωπα. Αν πρόκειται για αλιευτικό ΑΣ και για ΑΣ με μέλη αποκλειστικά καλλιεργητές βιολογικών προϊόντων, απαιτείται ελάχιστος αριθμός 10 φυσικών προσώπων. Για τη σύσταση Γυναικείων Συνεταιρισμών απαιτείται ελάχιστος αριθμός 5 ιδρυτικών μελών. Η έναρξη ενός ΑΣ γίνεται στην τοπική ΔΟΥ, απαιτείται όμως πρώτα να εγγραφεί στο Μητρώο Συνεταιρισμών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

### **Γ) Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚΟΙΝΣΕΠ)**

Μια σχετικά πρόσφατη εταιρική μορφή είναι η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Ν. 4019/2011). Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα.

Η ΚΟΙΝΣΕΠ είναι επιχείρηση η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον. Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό που εξυπηρετούν, οι ΚΟΙΝΣΕΠ διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Ένταξης: Αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού (ΑμεΑ, εξαρτημένοι, απεξαρτημένοι, οροθετικοί, φυλακισμένοι, αποφυλακισμένοι, ανήλικοι παραβάτες).

- Κοινωνικής Φροντίδας: Αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών κοινωνικού – προνοιακού χαρακτήρα που απευθύνονται σε ομάδες πληθυσμού, όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, ΑμεΑ και άτομα με χρόνιες παθήσεις.
- Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού: Αποσκοπούν στην προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, στην απασχόληση, στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης. Ενδεικτικά, μπορούν να δραστηριοποιούνται σε τομείς, όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικολογία, η εκπαίδευση, οι παροχές κοινής ωφέλειας, η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, η διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελματιών κ.ά.

Για την ίδρυση μιας ΚΟΙΝΣΕΠ Ένταξης, χρειάζονται τουλάχιστον 7 μέλη. Για την ίδρυση ΚΟΙΝΣΕΠ Κοινωνικής Φροντίδας ή Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, χρειάζονται τουλάχιστον 5 μέλη. Τα μέλη της ΚΟΙΝΣΕΠ μπορεί να είναι τόσο φυσικά, όσο και νομικά πρόσωπα. Η σύσταση της ΚΟΙΝΣΕΠ γίνεται στις ΔΟΥ, απαιτείται όμως πρώτα η εγγραφή της στο Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας. Το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας είναι δημόσιο βιβλίο που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας.

### 3.2 Επιλογή Τοποθεσίας Εγκατάστασης

Πέραν της επιλογής νομικής μορφής επιχείρησης, μια άλλη πολύ σημαντική απόφαση που πρέπει να πάρει η επιχείρηση σχετίζεται με την επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασής της. Η επιλογή του χώρου εγκατάστασης αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική απόφαση για κάθε επιχείρηση. Η θέση είναι το στοιχείο που μπορεί να ευνοήσει ή να καταστρέψει μια επιχείρηση. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλοί επαγγελματίες, ερωτώμενοι για τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης, απαντούν με τρεις λέξεις: *τοποθεσία, τοποθεσία, τοποθεσία* (Levy & Weitz, 2012).

Επιπλέον, η επιλογή του χώρου είναι μία απόφαση που δεν αλλάζει εύκολα. Από τη στιγμή που κάποιος θα επενδύσει σε ένα οικόπεδο, σε ένα κτίριο ή σε ένα κατάστημα, έπειτα είναι πολύ χρονοβόρο και κοστοβόρο να μετακομίσει. Συνεπώς, η επιλογή του χώρου εγκατάστασης, είναι μια απόφαση που πρέπει να λαμβάνεται με προσοχή και σύνεση, λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα πολλούς παράγοντες. Αυτό που θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της τοποθεσίας εγκατάστασης είναι αν πρόκειται για επιχείρηση λιανικών ή χονδρικών πωλήσεων, καθώς και το είδος των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει.

**Καταστήματα Λιανικής πώλησης:** Τα καταστήματα λιανικής πώλησης προϊόντων είναι προτιμότερο να εγκαθίστανται σε σημεία με εμπορική κίνηση, όπως τα κεντρικά σημεία πόλεων ή χωριών ή σε δρόμους με συχνή κυκλοφορία.

**Καταστήματα χονδρικής πώλησης:** Τα καταστήματα χονδρικής πώλησης, καθώς απευθύνονται σε πιο εξειδικευμένο κοινό, μπορούν να βρίσκονται περιφερειακά από την πόλη, σε δρόμους όμως με εμπορική κίνηση.

**Μεταποιητικές επιχειρήσεις:** Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις υποχρεούνται να βρίσκονται έξω από τα όρια των πόλεων βάσει νομοθεσίας, εκτός της περίπτωσης επαγγελματικών εργαστηρίων.

**Βιομηχανικές Ζώνες:** Μια καλή επιλογή για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι οι βιομηχανικές ζώνες. Οι βιομηχανικές ζώνες είναι ειδικές περιοχές που έχουν οριστεί από το κράτος για την εγκατάσταση μεταποιητικών επιχειρήσεων. Βρίσκονται εκτός πόλεων, με σκοπό τη μείωση της μόλυνσης και της ηχορύπανσης και συνήθως προσφέρουν ηλεκτρικό ρεύμα, εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων και αποχετευτικά συστήματα κατάλληλα για βιομηχανική χρήση. Η εγκατάσταση σε βιομηχανική ζώνη έχει και άλλα οφέλη, όπως πιο εύκολη έκδοση της άδειας

εγκατάστασης και λειτουργίας, μειώσεις φόρων και επιχορηγήσεις. Στα αρνητικά είναι το υψηλό κόστος αγοράς οικοπέδων.

**Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων:** Μια άλλη επιλογή εγκατάστασης είναι οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων. Οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί που υποστηρίζουν νέες επιχειρήσεις στις πρώτες φάσεις λειτουργίας τους. Έναντι σχετικά μικρού μισθώματος, προσφέρουν χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, πρόσβαση στο internet, κ.ά.), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και γενικότερη υποστήριξη (σε θέματα όπως φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π). Επίσης μπορούν να προσφέρουν ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές, αλλά και χρηματοδότηση.

**Επιχείρηση από το Σπίτι:** Πολλές επιχειρηματικές προσπάθειες, και ειδικά αυτές που οργανώνονται ως ατομικές επιχειρήσεις, μπορούν να ξεκινήσουν να λειτουργούν από την οικία του επιχειρηματία. Η εγκατάσταση στο σπίτι μειώνει τα έξοδα και βοηθά τη λειτουργία της επιχείρησης στα αρχικά της στάδια. Αφού η επιχείρηση γίνει κερδοφόρος, μπορεί έπειτα να αναζητήσει τον δικό της χώρο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η εταιρεία Apple, η οποία ξεκίνησε από ένα γκαράζ σπιτιού!

**Ενοίκιο ή Αγορά;** Ένα σημαντικό δίλημμα για τον νέο επιχειρηματία είναι το αν θα αγοράσει ή θα νοικιάσει τον χώρο που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση (εφόσον δεν είναι ιδιόκτητος). Αν και η ιδιοκτησία παρέχει μεγαλύτερη ελευθερία τροποποίησης και χρησιμοποίησης ενός κτιρίου, τα πλεονεκτήματα της ενοικίασης για τις νέες επιχειρήσεις συνήθως υπερτερούν. Η λήψη ενός δανείου ή η καταβολή ενός μεγάλου ποσού για την αγορά του κτιρίου απαιτεί πολλά χρόνια απόσβεσης και δεσμεύει τον επιχειρηματία, ακόμα και αν η επιχείρηση τελικά αποτύχει. Γενικά είναι προτιμότερο η επιχείρηση να εξασφαλίσει πρώτα την οικονομική της βιωσιμότητα, και έπειτα να προχωρήσει σε επενδύσεις αγοράς ακινήτων.

## Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει συνοπτικά τις διάφορες νομικές μορφές που μπορούν να πάρουν οι επιχειρήσεις καθώς και η ανάλυση θεμάτων που σχετίζονται με την επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης μιας επιχείρησης. Στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες νομικές μορφές επιχειρήσεων όπως η ατομική επιχείρηση, η ΟΕ, η ΕΕ, η ΕΠΕ, η ΑΕ, η ΙΚΕ και οι διάφοροι τύποι συνεταιρισμών. Κάθε νομική μορφή έχει τα δικά της χαρακτηριστικά ως προς τον τρόπο έναρξης, τον τρόπο λειτουργίας και την ευθύνη των εταίρων, γι' αυτό και η επιλογή νομικής μορφής είναι μια απόφαση που πρέπει να παίρνεται με σύνεση και λαμβάνοντας υπόψη την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Μια άλλη σημαντική απόφαση που πρέπει να πάρει ένας νέος επιχειρηματίας σχετίζεται με την τοποθεσία εγκατάστασης, καθώς είναι μια απόφαση που επηρεάζει πολύ τις πωλήσεις της επιχείρησης και δεν αλλάζει εύκολα.

## Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Αναφέρατε 6 νομικές μορφές επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα.
2. Τι σημαίνει περιορισμένη ευθύνη των εταίρων και σε ποιες νομικές μορφές επιχειρήσεων προβλέπεται;
3. Ποιες οι διαφορές ΟΕ και ΕΕ;
4. Ποιες είναι οι διαφορές ΕΕ και ΕΠΕ;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1:** Προτείνετε νομική μορφή επιχείρησης για κάθε μια από τις κάτωθι περιπτώσεις και αιτιολογήστε τις απαντήσεις σας:

- Δύο φίλοι θέλουν να ξεκινήσουν ένα μικρό κατάστημα λιανικής πώλησης τροφίμων.
- 3 γνωστοί θέλουν να ξεκινήσουν ένα εργοστάσιο που θα παράγει χυμούς φρούτων και μαρμελάδα.
- Ένα πρόσωπο θέλει να ξεκινήσει μια εταιρεία που εξάγει το ελαιόλαδο.
- Μια οικογένεια θέλει να ξεκινήσει ένα εργοστάσιο τυριών.
- Οι γυναίκες ενός χωριού θέλουν να ξεκινήσουν ένα εργαστήριο για την παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων διατροφής.
- Μια ομάδα αγροτών θέλει να ανοίξει ένα οινοποιείο.
- Ποια κριτήρια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή έδρας;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2:** Τι τοποθεσία εγκατάστασης θα προτείνατε για τις κάτωθι επιχειρήσεις:

- Ένα ζαχαροπλαστείο.
- Μια επιχείρηση με αγροτικά μηχανήματα.
- Έναν υδραυλικό.
- Έναν παιδικό σταθμό.

## Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ

Levy, M. & Weitz, B. (2012). *Retailing Management*, 8th Edition, McGraw-Hill.

International Cooperative Alliance (2015). *What is a co-operative?* (Προσπελάστηκε στις 8.5.2015 από την ιστοσελίδα <http://ica.coop>)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Μιχαηλίδης Χ. (2011). *Ομιλία του Στιβ Τζομπς στην τελετή αποφοίτησης του πανεπιστημίου του Πρίνσετον «Μείνε πεινασμένος. Κάνε την τρέλα σου»*, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία, Κυριακή 18 Σεπτεμβρίου 2011.

Νομοθεσία:

Αστικός κώδικας τελευταία τροποποίηση με το νόμο 4509/2017

N. 4072/2012

N. 3190/1950

N. 4156/2013

N. 2190/1920

N. 1667/1986

N. 2810/2000

N. 4015/2011

N. 4019/2011

## Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, μπορούν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Γ.Ε.ΜΗ.:** Στο διαδικτυακό τόπο του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.) <http://www.businessportal.gr> υπάρχει αναρτημένος ο κατάλογος με τους φορείς που λειτουργούν ως Υπηρεσία Μίας Στάσης ανά είδος εταιρείας (ΚΕΠ, Επιμελητήρια και Συμβολαιογράφοι). Ο κατάλογος περιλαμβάνει τη διεύθυνση, τα στοιχεία επικοινωνίας, το ωράριο λειτουργίας τους,

καθώς και τους τρόπους πληρωμής που υποστηρίζουν. Στοιχεία για τα Πιστοποιημένα Κ.Ε.Π. μπορούν να βρεθούν και στην Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης <http://www.ermis.gov.gr>.

**Επιμελητήρια:** Τοπικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις κάθε περιοχής διαθέτουν τα εμπορικά, επαγγελματικά και βιομηχανικά επιμελητήρια. Η Κεντρική Ένωση Επιμελητήριων Ελλάδος παρέχει στοιχεία για όλα τα επιμελητήρια (<http://www.uhc.gr>).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Οργάνωση Λειτουργίας, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι να αναλύσει θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και το μάρκετινγκ. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευόμενους είναι:

- Να κατανοήσουν βασικά θέματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Να κατανοήσουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Να γνωρίσουν την έννοια του μάρκετινγκ και των παραμέτρων που περιλαμβάνει.

**Λέξεις κλειδιά:** [λειτουργία επιχείρησης, παραγωγή, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, κίνητρα, μάρκετινγκ, διαφήμιση]

### 4.1 Οργάνωση Λειτουργίας

Κατά τη φάση σχεδιασμού ο επιχειρηματίας σχεδιάζει τον τρόπο λειτουργίας της νέας επιχείρησης, προκειμένου να πετύχει τον στόχο των πωλήσεων. Ο τρόπος λειτουργίας διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και στο παρόν κείμενο αναφορά θα γίνει σε τρεις βασικούς τύπους επιχειρήσεων: α) τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, β) τις εμπορικές επιχειρήσεις και γ) τις παραγωγικές επιχειρήσεις. Σημειώνεται, ωστόσο, ότι πολλές φορές τα όρια μεταξύ αυτών των τριών τύπων επιχειρήσεων είναι δυσδιάκριτα, καθότι πολλές επιχειρήσεις εμπίπτουν και στις 3 κατηγορίες: παράγουν, κάνουν εμπόριο προϊόντων και επίσης παρέχουν υπηρεσίες.

**A) Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:** Οι υπηρεσίες είναι άυλες μέθοδοι ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Παραδείγματα επαγγελματιών που προσφέρουν υπηρεσίες είναι οι ηλεκτρολόγοι, λογιστές, καθαριστές, μηχανικοί, υδραυλικοί, αισθητικοί και δεκάδες ακόμη ειδικότητες. Η οργάνωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών σχετίζεται με την τήρηση του ωραρίου λειτουργίας και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η ποιότητα σε αυτή την περίπτωση σχετίζεται με την αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και την καλή εξυπηρέτηση προ, κατά τη διάρκεια και έπειτα από την πώληση.

**B) Εμπορικές επιχειρήσεις:** Οι εμπορικές επιχειρήσεις ασχολούνται με την μεταπώληση προϊόντων. Θα μπορούσαν να χωριστούν σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και χονδρικού εμπορίου, όπου οι πρώτες διαθέτουν προϊόντα στους τελικούς καταναλωτές ενώ οι δεύτερες σε άλλες επιχειρήσεις. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις, ωστόσο, δραστηριοποιούνται και στις δύο αγορές. Η λειτουργία των επιχειρήσεων λιανικής γίνεται στο εμπορικό ωράριο ενώ των επιχειρήσεων χονδρικής είναι συνηθώς συνεχόμενο. Η πώληση απαιτεί τη διάθεση ποιοτικών προϊόντων και καλή εξυπηρέτηση των πελατών, προ, κατά τη διάρκεια και έπειτα από την πώληση. Σημαντικό για τις εμπορικές επιχειρήσεις είναι να προσέχουν τα επίπεδα αποθεμάτων τους, ώστε οι πελάτες να μπορούν να βασιστούν σε αυτές για την εύρεση των προϊόντων που χρειάζονται. Αυτό απαιτεί καλή παρακολούθηση των αποθεμάτων και καλή συνεργασία με τους προμηθευτές και τις μεταφορικές εταιρείες.



Γ) **Παραγωγικές επιχειρήσεις:** οι παραγωγικές επιχειρήσεις παράγουν και εμπορεύονται προϊόντα προς άλλες επιχειρήσεις. Για τη διοίκηση και έλεγχο των παραγωγικών επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί ένας ολόκληρος επιστημονικός κλάδος με τον τίτλο Διοίκηση Παραγωγής. Η διοίκηση παραγωγής ασχολείται, ουσιαστικά, με τη διαχείριση της διαδικασίας μετατροπής των διάφορων εισροών (πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας κ.τ.λ.) σε εκροές (τελικά προϊόντα) (Ιωάννου, 2005). Οι βασικοί στόχοι της Διοίκησης Παραγωγής είναι η ποιότητα των προϊόντων, το χαμηλό κόστος, η μείωση της σπατάλης, η ταχύτητα παραγωγής και η ευελιξία, εννοώντας τη δυνατότητα άμεσης αντίδρασης στις αλλαγές των αναγκών του καταναλωτή. Η διοίκηση παραγωγής ως σύνολο μπορεί να χωριστεί στις κάτωθι γενικές κατηγορίες:

1. **Προβλέψεις:** Πρόβλεψη είναι η εκτίμηση μελλοντικών παραμέτρων που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι προβλέψεις είναι απαραίτητες, διότι βάσει αυτών γίνεται ο γενικός σχεδιασμός και προϋπολογισμός της επιχείρησης. Οι προβλέψεις καθορίζουν, για παράδειγμα, πόσο προϊόν θα παραχθεί, πόσο προϊόν θα πουληθεί, τι παραγγελίες πρώτων υλών θα γίνουν, πόσα χρήματα θα ξοδευτούν σε διαφήμιση, πόσο εργατικό δυναμικό θα χρειαστεί κ.τ.λ. Οι προβλέψεις στηρίζονται σε δεδομένα που προέρχονται είτε από έρευνα αγοράς είτε από προηγούμενες χρήσεις της επιχείρησης.

2. **Προμήθειες:** Οι προμήθειες συνήθως παίρνουν τη μορφή πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, αναλωσίμων και εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία. Ο αριθμός, το μέγεθος και ο τύπος των προμηθειών διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας οφείλει να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα της κατάλληλης ποσότητας και ποιότητας προμηθειών που χρειάζεται για τις δραστηριότητές του, στη σωστή χρονική στιγμή. Αν δεν καταφέρει τα παραπάνω, μπορεί να συναντήσει προβλήματα, όπως πάγωμα της παραγωγικής διαδικασίας, κακής ποιότητας τελικά προϊόντα λόγω χαμηλής ποιότητας πρώτων υλών ή υψηλό κόστος παραγωγής λόγω υψηλού κόστους προμηθειών. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν με σωστό προγραμματισμό, ο οποίος θα εξαρτηθεί από τις προβλέψεις της ζήτησης και από το πρόγραμμα παραγωγής. Η επιλογή των προμηθευτών είναι ένα ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας για μια νέα επιχείρηση και θα πρέπει να γίνεται βάσει κριτηρίων κόστους, αξιοπιστίας, εξυπηρέτησης αλλά και εγγύτητας.

3. **Αποθέματα:** Με τον όρο αποθέματα της επιχείρησης γενικά εννοούνται τα εμπορεύματα, τα έτοιμα προϊόντα, τα ημιτελή – ημικατεργασμένα, τα υποπροϊόντα, τα υπολείμματα, οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, τα αναλώσιμα υλικά, τα ανταλλακτικά και τα είδη συσκευασίας που διατηρεί στην αποθήκη της. Σκοπός της διαχείρισης αποθέματος είναι να εντοπίσει και να διατηρήσει τα κατάλληλα επίπεδα αποθέματος, έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι διακυμάνσεις της ζήτησης, να υπάρχει ομαλή ροή παραγωγής και ελαχιστοποίηση του κόστους.

4. **Παραγωγική Διαδικασία:** Η παραγωγή είναι η διαδικασία μετατροπής των προμηθειών της επιχείρησης σε τελικά προϊόντα. Πέραν των πρώτων υλών η παραγωγική διαδικασία απαιτεί το εργατικό δυναμικό, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα και την ενέργεια. Ο χωροταξικός σχεδιασμός αφορά τη διάταξη του παραγωγικού δυναμικού στον χώρο της επιχείρησης. Η παραγωγική δυναμικότητα μετρά την ικανότητα παραγωγής σε ορισμένη χρονική περίοδο.

5. **Έλεγχος και Διασφάλιση Ποιότητας:** Ο έλεγχος μετρά την παραγωγική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο όρος παραγωγική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά κριτήρια. Το ζητούμενο είναι αφενός η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων και αφετέρου η καλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

#### 4.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικό μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης είναι και η διοίκηση των ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχολεί. Αυτό είναι το αντικείμενο της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, του επιστημονικού κλάδου της Διοίκησης Επιχειρήσεων που ασχολείται με την επιλογή και διοίκηση του εργατικού δυναμικού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή

λειτουργία, αφού το εργατικό δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά κάθε είδους οργανισμό, μικρό ή μεγάλο σε μέγεθος, κερδοσκοπικό ή μη. Στις μικρές επιχειρήσεις υπεύθυνος για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ο ιδιοκτήτης/ες, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

Α) **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:** σκοπός του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει τον σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων, στις σωστές θέσεις και στον σωστό χρόνο. Απαιτεί την καταγραφή και μέτρηση των αναγκών της επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό.

Β) **Προσλήψεις:** Οι προσλήψεις περιλαμβάνουν την προσέλκυση, επιλογή και εγκατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Η προσέλκυση γίνεται συνήθως μέσω διαφήμισης της θέσης εργασίας σε αγγελίες ή κοινωνικά δίκτυα. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί και κατά τη διαδικασία επιλογής μπορεί να εφαρμοστούν μια σειρά μεθόδων, όπως η εξέταση βιογραφικών σημειωμάτων, τα τεστ, η συνέντευξη, οι συστάσεις, η εξέταση γνώσεων, οι ιατρικές εξετάσεις κ.ά. Απώτερος στόχος της επιλογής είναι η ταύτιση των προσόντων με τις απαιτήσεις και την περιγραφή της θέσης. Έπειτα από την επιλογή ενός νέου υπαλλήλου πρέπει να υπάρχει ομαλή εγκατάστασή του στη θέση εργασίας, με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης.

Γ) **Κίνητρα:** Τα κίνητρα χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί προς τους στόχους της επιχείρησης. Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε οικονομικά και μη οικονομικά. Παραδείγματα οικονομικών κινήτρων είναι τα μπόνους, οι προμήθειες, οι εκπτώσεις και τα δώρα, ενώ παραδείγματα μη οικονομικών κινήτρων είναι οι άδειες, η ηθική επιβράβευση, η παροχή άνετων συνθηκών εργασίας, το φαγητό κ.ά.

Δ) **Εκπαίδευση & ανάπτυξη:** Οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση, για να μπορούν να ανταποκριθούν και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες. Αυτές οι γνώσεις και ικανότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσής τους. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ε) **Αξιολόγηση:** η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο τα στελέχη έχουν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση μιας επιχείρησης και τους οποίους οφείλουν να επιδιώξουν. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού και να αποτελέσει έναν χρήσιμο οδηγό στην εφαρμογή συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Ζ) **Πειθαρχικά μέτρα:** σε περίπτωση απόκλισης της συμπεριφοράς των εργαζομένων από τα πρότυπα που έχει θέσει η διοίκηση είναι δυνατή η επιβολή πειθαρχικών μέτρων, με σκοπό να επανέλθει η συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων στα επιθυμητά πρότυπα. Παραδείγματα πειθαρχικών μέτρων είναι οι παρατηρήσεις και η αφαίρεση προνομίων, καθώς και η απόλυση.

Η) **Υγιεινή & Ασφάλεια:** Το ζήτημα της υγιεινής και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η κρισιμότητα των ζητημάτων αυτών αναγνωρίζεται και από τη σχετική νομοθεσία, η οποία περιλαμβάνει ένα ευρύτατο σύνολο κανόνων για σχετικά θέματα. Τα ακριβή μέτρα ασφάλειας και υγιεινής που θα πρέπει να ληφθούν εξαρτώνται από τον τύπο της επιχείρησης και το αντικείμενο της εργασίας.

### 4.3 Μάρκετινγκ

Ένα άλλο βασικό συστατικό μιας επιχείρησης είναι και το Μάρκετινγκ. Αν και υπάρχουν δεκάδες ορισμοί για το τι ακριβώς είναι Μάρκετινγκ, στο παρόν κείμενο θα αναφερθεί μόνο αυτός του Brown (1925), ο οποίος αναφέρει ότι ως μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η διαδικασία μεταφοράς αγαθών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή, μέσω εμπορικών καναλιών. Περιλαμβάνει τις ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, να αναπτύξουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, να τα προωθήσουν και τέλος να τα διανείμουν, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου για αγαθά και υπηρεσίες και τις ανάγκες της εταιρείας για κερδοφορία.

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του μάρκετινγκ εκφράζεται με τον όρο «μείγμα μάρκετινγκ» - ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και τους στόχους της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα «4Ps», δηλαδή τα: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή ή Διακίνηση (Place) και Προώθηση (Promotion) (Armstrong & Kotler, 2015). Αυτές οι τέσσερις μεταβλητές θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Γράφημα 4: Μείγμα μάρκετινγκ



**Α) Προϊόντα και Υπηρεσίες:** Προϊόν ή υπηρεσία είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Τα προϊόντα θεωρούνται υλικά αγαθά, ενώ οι υπηρεσίες άυλα. Τα προϊόντα ταξινομούνται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους και τον τρόπο που διατίθενται στην αγορά. Σε κάθε κατηγορία προϊόντων πρέπει να εφαρμοστούν διαφορετικές στρατηγικές Μάρκετινγκ, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να προωθηθούν με επιτυχία στην αγορά. Δύο βασικές κατηγορίες προϊόντων είναι α) τα καταναλωτικά προϊόντα, τα οποία προορίζονται για χρήση από τον τελικό καταναλωτή και β) τα βιομηχανικά, τα οποία χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία άλλων προϊόντων. Ο τρόπος με τον οποίο πωλούνται τα βιομηχανικά προϊόντα διαφέρει από τα καταναλωτικά, καθ' ότι απευθύνονται σε ένα πολύ μικρότερο κοινό με συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Μια σημαντική έννοια την οποία πρέπει να λάβει υπόψη μια νέα επιχείρηση είναι αυτή της διαφοροποίησης προϊόντος. Ο Bain (1968, σελ. 223) υποστήριξε ότι διαφοροποίηση προϊόντος είναι «η έκταση στην οποία οι καταναλωτές διαφοροποιούν, ξεχωρίζουν ή έχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα διαφόρων πωλητών». Η διαφοροποίηση προϊόντος στηρίζεται στην ιδέα των προτιμήσεων. Οι πωλητές προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις

προτιμήσεις των διαφόρων ομάδων καταναλωτών, με σκοπό να φτιάξουν προϊόντα που ανταποκρίνονται σε αυτές, ξεχωρίζοντας τα δικά τους προϊόντα από τα υπόλοιπα της αγοράς και κερδίζοντας μέσω αυτής της διαδικασίας μια σχετική αυτονομία στη διαμόρφωση της τιμής. Αν θέλαμε να καταγράψουμε κάποιες πηγές διαφοροποίησης προϊόντος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις διαφορές στην ποιότητα, στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στη σχεδίαση, στη συσκευασία, στην τεχνική υποστήριξη, στις εγγυήσεις, στη διαφήμιση κ.τ.λ. Με αντιστοίχο τρόπο μπορεί να γίνει και διαφοροποίηση των υπηρεσιών.

**Β) Διανομή:** η 2<sup>η</sup> μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ είναι η διανομή. Η διανομή αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα φτάσουν στους πελάτες. Μια επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί τα κανάλια διανομής των προϊόντων της, τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διενέργεια πωλήσεων. Στόχος είναι τα προϊόντα να φτάνουν έγκαιρα και με ευκόλο τρόπο στους πελάτες. Ο τρόπος διανομής θα εξαρτηθεί σημαντικά από τον τύπο της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης θα μπορούσαν αναφερθούν ενδεικτικά ως κανάλια διανομής τα καταστήματα, οι πωλητές, το διαδίκτυο, οι κατάλογοι, η τηλεόραση και οι αυτόματοι πωλητές. Σε περίπτωση που υπάρχει απομακρυσμένη παραγγελία, μέρος του καναλιού διανομής είναι και η μεταφορική εταιρεία που θα παραδώσει στον τελικό πελάτη. Στις επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης η αποτελεσματική διανομή απαιτεί τη σωστή διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποτελεσματικής και αποδοτικής μεταφοράς και αποθήκευσης ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, καθώς και τη διαχείριση πληροφοριών που σχετίζονται με τη διακίνηση προϊόντων από τους τόπους παραγωγής στους τόπους κατανάλωσης (Slack et al, 2013).

**Γ) Τιμή:** Η 3<sup>η</sup> μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ είναι η τιμή. Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας σε χρηματικές μονάδες. Η τιμή αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση. Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής είναι μια από τις πιο σύνθετες και δύσκολες αποφάσεις που καλείται να λάβει ένας επιχειρηματίας, καθότι πρέπει να λάβει ταυτόχρονα υπόψη μια σειρά από παράγοντες, όπως:

- i. το συνολικό κόστος παραγωγής ή εμπορίας (κοστολόγηση),
- ii. τον ανταγωνισμό,
- iii. τους στόχους της επιχείρησης (π.χ. γρήγορο κέρδος, διείδυση σε μια αγορά κ.τ.λ.),
- iv. την ποσότητα πώλησης (π.χ. εκπτώσεις για αγορά πολλαπλών προϊόντων),
- v. τον τρόπο πληρωμής (μετρητά ή πίστωση),
- vi. την εποχή του χρόνου,
- vii. αν πρόκειται για χονδρική ή λιανική πώληση,
- viii. τα χαρακτηριστικά των πελατών (π.χ. εισόδημα).

Για τους παραπάνω λόγους σπανίως μια επιχείρηση έχει μια σταθερή τιμή για τα προϊόντα/υπηρεσίες της. Συνήθως μια επιχείρηση εφαρμόζει την τακτική διαφοροποίησης τιμών ανα κατηγορία πωλήσεων. **Διαφοροποίηση τιμών** γίνεται όταν εταιρείες χρεώνουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών για το ίδιο ακριβώς προϊόν ή υπηρεσία. Γι' αυτό και ίσως θα πρέπει να αναφερόμαστε στη διαδικασία χάραξης τιμολογιακής πολιτικής μιας επιχείρησης και όχι απλώς στη διαδικασία τιμολόγησης.

**Δ) Προώθηση:** Η τελευταία (4<sup>η</sup>) μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ είναι η προώθηση. Η προώθηση φέρνει σε επαφή πωλητές και αγοραστές. Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει αφενός στην πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, αφετέρου στο να πείσει τους καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία και δράσεις που αποτελούν το μείγμα προώθησης. Το μείγμα προώθησης μπορεί να περιλαμβάνει δράσεις όπως η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, οι

δημόσιες σχέσεις κ.ά. Όπως είναι φυσικό, το μείγμα προώθησης δεν είναι το ίδιο για όλα τα προϊόντα. Ο αριθμός και ο τύπος των ενεργειών προώθησης πωλήσεων ποικίλλει ανάλογα με το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προωθούνται, την ομάδα-στόχο που απευθύνονται, τις συνθήκες της αγοράς και τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα. Όπως είναι φυσικό, οι ενέργειες προώθησης μεταξύ τελικών καταναλωτών και εταιρικών πελατών διαφέρουν. Η πιο αποδοτική μέθοδος προσέγγισης των καταναλωτών είναι η μαζική διαφήμιση, ενώ η πιο αποδοτική μέθοδος προσέγγισης εταιρικών πελατών είναι οι προσωπικές πωλήσεις.

**Διαφήμιση:** Οι προτιμήσεις των καταναλωτών για συγκεκριμένα προϊόντα αναπτύσσονται ή διαμορφώνονται από τις δραστηριότητες πώλησης και προώθησης των πωλητών και ιδιαίτερα από τη διαφήμιση. Η διαφήμιση και οι άλλοι τρόποι προώθησης των πωλήσεων είναι κατά ένα μέρος «ενημερωτικά», στοχεύουν δηλαδή να χτίσουν ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης ενημερώνοντας το κοινό για τα χαρακτηριστικά, την ποιότητα ή την τιμή ενός προϊόντος. Κατά ένα άλλο μεγάλο μέρος όμως, δρουν «πειστικά», στοχεύουν δηλαδή να δημιουργήσουν προτιμήσεις στους καταναλωτές, είτε τονίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων είτε υποκινώντας μια υπενθύμιση μέσω της συνεχόμενης επανάληψης. Η διαφήμιση συνήθως πραγματοποιείται μέσα από διάφορα διαφημιστικά μέσα. Τα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιούνται πιο συχνά είναι εφημερίδες, περιοδικά, φυλλάδια, ραδιόφωνο, τηλεόραση, εκδηλώσεις, διαδίκτυο, πινακίδες, συμμετοχή σε εκθέσεις και η διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

**Προσωπική πώληση:** Η προσωπική πώληση βασίζεται στη φυσική παρουσία και την προσωπική επαφή ενός πωλητή με τον πελάτη. Συνήθως χρησιμοποιείται για να προσεγγιστούν εταιρικοί πελάτες, όπως χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, αλυσίδες σούπερ μάρκετ ή μεγάλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν προϊόντα σχετικά με αυτά που παράγει η διαφημιζόμενη εταιρεία. Η προσωπική πώληση χρησιμοποιείται επίσης και για να προσεγγιστούν κρατικοί φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η βασική διαφορά των προσωπικών πωλήσεων από τη διαφήμιση είναι ότι υπάρχει πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και ζωντανή αντιμετώπιση του πελάτη, ενώ στη διαφήμιση γίνεται προσπάθεια για μαζική πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών μέσω κάποιου διαφημιστικού μέσου.

**Τμηματοποίηση:** ολόκληρη η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του μάρκετινγκ ενός οργανισμού απαιτεί τον ακριβή προσδιορισμό των τμημάτων της αγοράς στα οποία θα επικεντρώσει τη δράση της. Αυτά ονομάζονται «αγορές-στόχοι» (Blythe, 2005). Η τμηματοποίηση αφορά τον διαχωρισμό της αγοράς σε τμήματα που αποτελούνται από:

- καταναλωτές προϊόντων ή χρήστες υπηρεσιών με κοινά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, ο τρόπος ζωής, η τοποθεσία κ.ά.
- επιχειρήσεις, με κοινά χαρακτηριστικά, όπως το αντικείμενο εργασιών τους, το μέγεθός τους, η πολιτική προμηθειών τους, η τοποθεσία κ.τ.λ.

Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει ιδιαίτερη σημασία για το μάρκετινγκ, γιατί μέσω αυτής σχεδιάζονται τα διάφορα προϊόντα σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών ή χρηστών, εντοπίζονται οι περισσότερο αποδοτικές αγορές και επιλέγονται τα κατάλληλα διαφημιστικά μέσα. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, συνήθως χρησιμοποιούνται πολλαπλά κριτήρια τμηματοποίησης, όπως τα παρακάτω:

- Γεωγραφική τμηματοποίηση: ανάλογα με τη χώρα, την περιοχή ή τον τόπο κατοικίας.
- Δημογραφική τμηματοποίηση: χρησιμοποιούνται κριτήρια όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το θρήσκευμα, το εισόδημα κ.τ.λ.
- Ποσοτική τμηματοποίηση: ανάλογα με τις ποσότητες που διακινούνται.
- Τμηματοποίηση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή άλλων στοιχείων του μείγματος Μάρκετινγκ: π.χ. τμηματοποίηση με βάση την τιμή ή τη διανομή.

## Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να αναλύσει θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και το μάρκετινγκ. Η οργάνωση της λειτουργία μιας επιχείρησης γίνεται με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται η δυνατότητα πωλήσεων και ικανοποίησης των πελατών. Βασικό στοιχείο της λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι και το ανθρώπινο της δυναμικό. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες, όπως οι προσλήψεις, τα κίνητρα και η εκπαίδευση. Το μάρκετινγκ σκοπό έχει να ικανοποιήσει αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσει κερδοφορία για την επιχείρηση. Αναλύεται στις παραμέτρους του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή το Προϊόν, τη Διανομή, την Τιμή και την Προώθηση.

## Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Τι είναι τα αποθέματα;
2. Βάσει ποιων κριτηρίων θα επιλέγατε προμηθευτές για την επιχείρησή σας;
3. Ποιος είναι ο ρόλος των προβλέψεων σε μια παραγωγική επιχείρηση;
4. Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιους στόχους έχει;
5. Ποιος είναι ο ρόλος των κινήτρων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;
6. Ποιος είναι ο σκοπός του μάρκετινγκ;
7. Ποια κριτήρια θα λαμβάνατε υπόψη κατά τη διαδικασία της τιμολόγησης;
8. Τι είναι η προσωπική πώληση;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Επιλέξτε μια επιχείρηση της αρεσκείας σας, αναγνωρίστε και τμηματοποιήστε τους πελάτες της. Με ποια κριτήρια θα τους τμηματοποιήσετε; Ποιους τρόπους προώθησης θα χρησιμοποιούσατε σε κάθε τμήμα πελατών;

## Βιβλιογραφία

### ΞΕΝΗ

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2015). *Marketing: An Introduction*, 12th Ed., Pearson.  
Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization*. Wiley.  
Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*, 3rd Ed., Pearson  
Brown, E. (1925). *Marketing*. New York: Harper and Brothers Publishers  
Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2013). *Operations Management*, 7th Edition, FT Prentice Hall.

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ιωάννου, Γ. (2005). *Διοίκηση Παραγωγής & Υπηρεσιών*, Σταμούλης.  
Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*, Rosili.

### Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, μπορούν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Κ. Λυμπερόπουλος, Β. Τζαναβάρας, Μ. Σαλαμούρα, *Στρατηγικές διεθνούς και εξαγωγικού μάρκετινγκ***. [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1552>: Ένα ανοιχτό ηλεκτρονικό σύγγραμμα με θέμα το διεθνές μάρκετινγκ που συνεγράφη στο πλαίσιο του προγράμματος *Κάλλιπος*.

**Γ. Πανηγυράκης, *Επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις - Μελέτες περιπτώσεων***. [ηλεκτρ. βιβλ.] 2016, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/6412>: ένα ανοιχτό ακαδημαϊκό σύγγραμμα με μελέτες περίπτωσης σχετικά με το μάρκετινγκ.

**Ε. Ζιγκιρίδης, *Μάρκετινγκ***: εκπαιδευτικό υλικό για το Μάρκετινγκ το οποίο συνεγράφη για λογαριασμό της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων και τα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο (<https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3116/912.pdf>).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις αρχές του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Αναλύει την έννοια του κόστους έναρξης και τις κατηγορίες δαπανών που εμπίπτουν σε αυτό, το κεφάλαιο κίνησης και πιθανά χρηματοδοτικά σχήματα. Στη συνέχεια αναλύει τις έννοιες του κόστους λειτουργίας, του περιθωρίου κέρδους, των εσόδων, του νεκρού σημείου και των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευόμενους είναι:

- Να κατανοήσουν τις δαπάνες που περιλαμβάνονται στο κόστος έναρξης μιας επιχείρησης.
- Να σχεδιάσουν το χρηματοδοτικό σχήμα μιας επιχείρησης.
- Να κατανοήσουν τις έννοιες του κόστους λειτουργίας, του περιθωρίου κέρδους, των εσόδων και των οικονομικών αποτελεσμάτων.

**Λέξεις κλειδιά:** [κόστος έναρξης, περίοδος προετοιμασίας, κεφάλαιο κίνησης, κόστος λειτουργίας, έσοδα, νεκρό σημείο, οικονομικά αποτελέσματα]

### 5.1 Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων είναι αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδιασμού των νέων και της διοίκησης των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ως διαδικασία καταγράφει τα κόστη της επιχείρησης, καθορίζει τα περιθώρια κέρδους, αποφασίζει τιμολογιακές πολιτικές, μετρά τις πωλήσεις και υπολογίζει τα οικονομικά αποτελέσματα σε όρους κέρδους ή ζημίας για κάθε χρονική περίοδο. Μέσω της χρηματοοικονομικής ανάλυσης μια επιχείρηση θέτει στόχους, χαράσσει πολιτικές, μετρά τον βαθμό επίτευξής τους και τα αποτελέσματά τους. Βασικό τμήμα της χρηματοοικονομικής διοίκησης, επίσης, είναι η μέτρηση της απόδοσης των διάφορων επενδύσεων μέσα στον χρόνο.

**Κοστολόγηση** είναι η διαδικασία μέτρησης του κόστους παραγωγής ή εμπορίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αν θέλαμε να ορίσουμε την έννοια **κόστος**, θα λέγαμε ότι είναι η διάθεση ή επένδυση χρημάτων από μια επιχείρηση για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την παραγωγή προϊόντων και την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις. Η διαφορά μεταξύ του κόστους παραγωγής ανά προϊόν ή υπηρεσία και της τιμής πώλησής του ονομάζεται **περιθώριο κέρδους**.



## 5.2 Κόστος Έναρξης

Το **Κόστος Έναρξης** περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν για να ξεκινήσει μια επιχείρηση. Αλλιώς μπορούμε να πούμε ότι είναι η συνολική απαιτούμενη επένδυση για την έναρξη της επιχείρησης. Δεν περιλαμβάνει πάγια έξοδα, όπως δόσεις δανείου, ενοίκια, μισθοδοσία κ.τ.λ., διότι αυτές οι δαπάνες ξεκινούν, αφού ξεκινήσει η λειτουργία της, εμπίπτουν δηλαδή στο κόστος λειτουργίας που θα εξεταστεί αργότερα.

Οι κατηγορίες και το ύψος των δαπανών που περιλαμβάνει το κόστος έναρξης εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης. Οι δαπάνες που πρέπει να γίνουν, για παράδειγμα, για την έναρξη ενός ξενοδοχείου, είναι περισσότερες και μεγαλύτερες από αυτές που απαιτούνται για μια διαδικτυακή επιχείρηση παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο παίζει, επίσης, το αν η εταιρεία θα χτίσει δικές τις εγκαταστάσεις ή θα νοικιάσει και θα προσαρμόσει κάποιον υπάρχοντα χώρο.

Κατηγορίες δαπανών που εντάσσονται στο κόστος έναρξης είναι οι παρακάτω (Πίνακας 6) (ως πρότυπο χρησιμοποιήθηκαν οι δαπάνες που προβλέπονται από τον Επενδυτικό Νόμο 3908/2011):

**Πίνακας 7** Ενδεικτικές Δαπάνες Κόστους Έναρξης

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΟΙΚΟΠΕΔΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις δαπάνες για την αγορά των οικοπέδων ή αγροτεμαχίων που θα εγκατασταθεί ή θα εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, καθώς και το κόστος μεταβίβασης αυτών από τον προηγούμενο ιδιοκτήτη τους.
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις δαπάνες για τις Άδειες Εγκατάστασης και Λειτουργίας της επιχείρησης.
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛΕΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις αμοιβές των μηχανικών για: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Σχέδια</li> <li>- Οικοδομικές Άδειες</li> <li>- Περιβαλλοντικές Μελέτες</li> <li>- Άδειες Εγκατάστασης και Λειτουργίας</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις εργασίες και δαπάνες που πρέπει να γίνουν για να χτιστούν ή να διαμορφωθούν τα κτίρια όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Χωματουργικές εργασίες &amp; Θεμελιώσεις</li> <li>- Κατασκευή φέροντος οργανισμού</li> <li>- Χρωματισμοί</li> <li>- Κουφώματα &amp; Υαλοπετάσματα</li> <li>- Ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις</li> <li>- Υδραυλικές εγκαταστάσεις</li> <li>- Εγκαταστάσεις Κλιματισμού &amp; αερισμού</li> </ul> <p>Ο σωστός υπολογισμός των δαπανών αυτής της κατηγορίας απαιτεί αναλυτική περιγραφή των χώρων (όροφοι, εμβαδά και χρήσεις των χώρων ανά όροφο) και του τρόπου κατασκευής τους. Απαιτείται επίσης Τοπογραφικό διάγραμμα, Διάγραμμα Κάλυψης και Αρχιτεκτονικά σχέδια κατόψεων – τομών – όψεων.</p>
<b>ΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΑΡΞΗΣ</b>	Περιλαμβάνει τις δαπάνες που απαιτούνται για την έναρξη της επιχείρησης όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης</li> <li>- Τέλος Καταχώρησης στο Γ.Ε.ΜΗ.</li> </ul>

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κόστος Εγγραφής στο Επιμελητήριο</li> <li>- Κόστος Εγγραφής στο Ασφαλιστικό Ταμείο</li> <li>- Αμοιβή Συμβολαιογράφου κ.ά.</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ</b>	<p>Περιλαμβάνει τα έργα υποδομής και διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου της επιχείρησης, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Χωματοργικές εργασίες</li> <li>- Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου</li> <li>- Περίφραξη Οικοπέδου</li> <li>- Βιολογικό καθαρισμό</li> <li>- Φυτεύσεις</li> <li>- Ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις Περιβάλλοντος Χώρου</li> <li>- Σύνδεση με δίκτυα ρεύματος, νερού κ.τ.λ.</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ &amp; ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>	<p>Περιλαμβάνει τις δαπάνες για τον μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρειαστεί η επιχείρηση, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Μηχανήματα</li> <li>- Εξοπλισμούς</li> <li>- Εργαλεία</li> <li>- Λοιπό μηχανολογικό εξοπλισμό</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ</b>	<p>Περιλαμβάνει τις τεχνικές κατασκευές και διευθετήσεις που απαιτούνται για τη μόνιμη εγκατάσταση των μηχανημάτων και τη σύνδεσή τους στο παραγωγικό κύκλωμα. Επίσης περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις που δεν σχετίζονται με τα μηχανήματα. Παραδείγματα είναι τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Εγκαταστάσεις θέρμανσης</li> <li>- Κλιματισμός</li> <li>- Αερισμός</li> <li>- Ηλεκτρολογικές Εγκαταστάσεις</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ</b>	<p>Περιλαμβάνει κάθε είδους οχήματα με τα οποία η επιχείρηση διενεργεί μεταφορές και μετακινήσεις του προσωπικού και των υλικών αγαθών της (π.χ. εμπορευμάτων, έτοιμων προϊόντων ή υλικών), όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Αυτοκίνητα &amp; λεωφορεία</li> <li>- Λοιπά επιβατικά αυτοκίνητα</li> <li>- Μέσα εσωτερικών μεταφορών</li> <li>- Λοιπά μέσα μεταφοράς κ.ά.</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΙΠΛΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ</b>	<p>Περιλαμβάνει τις δαπάνες για τα έπιπλα και τον λοιπό εξοπλισμό που θα χρειαστεί η επιχείρηση, όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Έπιπλα</li> <li>- Σκεύη</li> <li>- Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές και ηλεκτρονικά συγκροτήματα</li> <li>- Ζώα για πάγια εκμετάλλευση</li> <li>- Εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών</li> <li>- Λοιπός εξοπλισμός</li> <li>-</li> </ul>

ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΪΛΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις δαπάνες για την απόκτηση άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας</li> <li>- Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας</li> <li>- Άδειες παραγωγής και εκμετάλλευσης</li> <li>- Λογισμικά Προγράμματα Η/Υ</li> </ul>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	Περιλαμβάνει τις δαπάνες για συμβουλευτικές υπηρεσίες που η επιχείρηση θα χρειαστεί κατά την έναρξή της, όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Δαπάνες συμβουλευτικών υπηρεσιών για την οργάνωση της επιχείρησης</li> <li>- Δαπάνες μελετών αγοράς</li> <li>- Πιστοποίηση προϊόντων και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας</li> </ul>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b> (υπολογίζεται μέσω του λειτουργικού κόστους και των εσόδων)	Περιλαμβάνει τα χρήματα (ή τη ρευστότητα) που πρέπει να έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να ξεκινήσει τη λειτουργία της, όπως: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρήματα για προμήθειες</li> <li>- Χρήματα για μισθούς</li> <li>- Χρήματα για καύσιμα κ.ά.</li> </ul> Αυτά τα κεφάλαια απαιτούνται λόγω του ότι κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας της η επιχείρηση πιθανόν να μην έχει έσοδα.

Ο υπολογισμός του ύψους της καθεμιάς από αυτές τις δαπάνες και εν συνεχεία του συνολικού κόστους έναρξης απαιτεί ενδελεχή έρευνα. Το κόστος των αδειών μπορεί να υπολογιστεί με επικοινωνία με τις δημόσιες υπηρεσίες. Το κόστος κτιριακών, μηχανημάτων, εξοπλισμού κ.τ.λ. υπολογίζεται βάσει προσφορών. Ο επιχειρηματίας επικοινωνεί με τους μηχανικούς που προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες και τις εταιρείες που προσφέρουν τα υλικά και τον εξοπλισμό που χρειάζεται, δίνει ακριβείς προδιαγραφές και ζητάει αναλυτικές προσφορές.

Η **Κατασκευαστική Περίοδος** είναι ο χρόνος που απαιτείται από την ημερομηνία έναρξης των εργασιών προετοιμασίας της επιχείρησης ως την ημερομηνία ολοκλήρωσής τους. Ολοκλήρωση σημαίνει ότι από εκεί και πέρα η επιχείρηση θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει την παραγωγή της και να πουλάει τα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Η κατασκευαστική περίοδος ενδεικτικά μπορεί να περιλαμβάνει τον χρόνο κατασκευής των εγκαταστάσεων, έκδοσης αδειών, παράδοσης μηχανημάτων, εύρεσης προσωπικού κ.τ.λ.

Η διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου είναι πολύ σημαντική. Δεδομένου ότι κατά την περίοδο αυτή η επιχείρηση θα έχει μόνο κόστος και καθόλου έσοδα, η διάρκειά της θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη. Αυτό απαιτεί καλό προγραμματισμό και καλή συνεργασία με τους συνεργάτες – προμηθευτές που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν τμήματα της επένδυσης. Σε αυτές τις συμφωνίες πολλές φορές χρησιμοποιούνται ρήτρες και συμβόλαια για καθυστερημένη παράδοση του ολοκληρωμένου έργου.

### 5.3 Χρηματοδοτικό Σχήμα

Το Χρηματοδοτικό Σχήμα ενός επενδυτικού σχεδίου περιγράφει το πώς θα καλυφθεί το κόστος έναρξης. Αναλύεται σε ποσά και ποσοστά. Παρακάτω αναφέρονται κάποια παραδείγματα:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Α. Κάλυψη όλου του ποσού με Ίδια Κεφάλαια:

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: 100.000€	Ποσά σε €	Ποσοστό
Ίδια Κεφάλαια	100.000€	100%
Σύνολο	100.000€	100%

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Β. Κάλυψη του ποσού με Ίδια Κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό:

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: 100.000€	Ποσά σε €	Ποσοστό
Ίδια Κεφάλαια	60.000€	60%
Δάνειο από Τράπεζα	40.000€	40%
Σύνολο	100.000€	100%

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ Γ. Κάλυψη του ποσού με Ίδια Κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και επιχορήγηση:

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: 100.000€	Ποσά σε €	Ποσοστό
Ίδια Κεφάλαια	30.000€	30%
Δάνειο από Τράπεζα	30.000€	30%
Επιχορήγηση	40.000€	40%
Σύνολο	100.000€	100%

Κάποιες βασικές πηγές χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων μπορεί να είναι οι εξής:

- Ίδια κεφάλαια
- Τραπεζικά δάνεια
- Συμμετοχή επενδυτών (venture capital, business angels κ.τ.λ.)
- Επιχορηγήσεις από προγράμματα χρηματοδότησης όπως το ΕΣΠΑ, ο Επενδυτικός Νόμος και το Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ).

### 5.4 Κόστος Λειτουργίας, Έσοδα, Νεκρό Σημείο και Αποτελέσματα

Το κόστος λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που θα κάνει από τη στιγμή που ξεκινήσει να λειτουργεί. Τα έξοδα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν το κόστος προμηθειών, το κόστος προσωπικού, το ενοίκιο, τους λογαριασμούς, τις δόσεις ενός δανείου κ.τ.λ. Για πρακτικούς λόγους αυτό το κόστος χωρίζεται σε **σταθερό** και **μεταβλητό** (Weetman, 2010; Drury, 2015).

Το **Σταθερό Κόστος** είναι το σύνολο των δαπανών που δεν μεταβάλλονται με την ποσότητα παραγωγής ή πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι το σταθερό κόστος επιβαρύνει την επιχείρηση, ακόμη και όταν η παραγωγή/πώληση είναι μηδενική. Παραδείγματα δαπανών που κατατάσσονται στο σταθερό κόστος της επιχείρησης είναι τα εξής:

- Ενοίκια
- Ασφαλιστικές εισφορές επιχειρηματιών
- Δόσεις δανείων
- Λογιστικά
- Εργατικό δυναμικό με σταθερό μισθό
- Ασφάλιστρα
- Πάγιοι λογαριασμοί κ.ά.

Βασικό χαρακτηριστικό του σταθερού κόστους είναι ότι μειώνεται αναλογικά όσο επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες προϊόντων/υπηρεσιών. Για παράδειγμα:

ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ				
Σταθερά κόστη	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	1	10	100	1.000
Σταθερό κόστος ανά μονάδα προϊόντος/υπηρεσίας	2.000 €	200 €	20 €	2 €

Το **Μεταβλητό Κόστος** είναι το σύνολο των δαπανών που μεταβάλλονται με την ποσότητα παραγωγής ή πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Όταν η παραγωγή είναι μηδενική, το μεταβλητό κόστος είναι κι αυτό μηδέν. Όσο αυξάνεται η παραγωγή, τόσο αυξάνεται και το μεταβλητό κόστος. Παραδείγματα δαπανών που κατατάσσονται στο μεταβλητό κόστος της επιχείρησης είναι τα εξής:

- Πρώτες ύλες
- Υλικά συσκευασίας
- Ρεύμα
- Αναλώσιμα
- Καύσιμα κ.ά

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ				
Μεταβλητό κόστος ανά προϊόν	10 €	10 €	10 €	10 €
Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	1	10	100	1.000
Συνολικό μεταβλητό κόστος	10 €	100 €	1.000 €	10.000 €

Το **Συνολικό Κόστος Λειτουργίας** της επιχείρησης είναι το άθροισμα του σταθερού και του συνολικού της κόστους. Αλληλένδετη έννοια είναι και αυτή του μέσου κόστους. Το **Μέσο Κόστος** είναι το συνολικό κόστος διαιρεμένο με την ποσότητα παραγωγής/πώλησης (αντίστοιχα υπάρχει και το **μέσο σταθερό** και **μέσο μεταβλητό κόστος**). Μας δείχνει πόσο κόστισε η παραγωγή/πώληση κάθε ξεχωριστής μονάδας προϊόντος.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ				
Σταθερό κόστος	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Μεταβλητό κόστος	10 €	100 €	1.000 €	10.000 €
<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>2.010 €</b>	<b>2.100 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>12.000 €</b>
Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	1	10	100	1000
<b>Μέσο συνολικό κόστος ανά προϊόν/υπηρεσία</b>	2.010 €	210 €	30 €	12 €

Αναφορά πρέπει να γίνει, επίσης, στον τρόπο υπολογισμού των εσόδων μιας επιχείρησης. Τα **έσοδα** της επιχείρησης προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας την ποσότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλήθηκαν με την τιμή στην οποία πουλήθηκαν. Αν υπάρχει πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών, πολλαπλασιάζουμε την ποσότητα με την τιμή τους και έπειτα προστίθενται για να βρεθούν τα συνολικά έσοδα.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ				
Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	1	10	100	1.000
Τιμή	30 €	30 €	30 €	30 €
Συνολικά έσοδα	30 €	300 €	3.000 €	30.000 €

Κατά τον υπολογισμό των εσόδων στο προηγούμενο κεφάλαιο παρατηρείται ότι η τιμή που χρεώθηκε για τα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες ήταν τέτοια, ώστε να καλύπτει το μεταβλητό κόστος ανά προϊόν/υπηρεσία και να αφήνει ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους. Το **περιθώριο κέρδους** είναι η διαφορά ανάμεσα στο μέσο συνολικό κόστος ανά προϊόν και την καθαρή τιμή πώλησής του. Το περιθώριο κέρδους είναι μια πολύ σημαντική έννοια, διότι πέραν από το ότι δείχνει κατά πόσο κερδοφόρο είναι ένα προϊόν, δείχνει επίσης ποια είναι αυτά τα προϊόντα που προσφέρουν περισσότερο στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	
Μεταβλητό κόστος ανά προϊόν	10€
Τιμή	30€
Περιθώριο κέρδους	20€

Γνωρίζοντας αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να υπολογιστεί το **νεκρό σημείο** πωλήσεων, δηλαδή η ποσότητα πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν όλο το σταθερό κόστος της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα αυτό μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	
Σταθερό κόστος	2.000 €
Περιθώριο κέρδους	20 €
Νεκρό σημείο πωλήσεων	100

Η επιχείρηση δηλαδή πρέπει να πουλήσει τουλάχιστον 100 μονάδες προϊόντος για να καλύψει τα σταθερά της κόστη.

Τα **οικονομικά αποτελέσματα** (κέρδος ή ζημία) υπολογίζονται αφαιρώντας το συνολικό κόστος από τα έσοδα της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο παραγωγής.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ				
Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	1	10	100	1.000
Συνολικό κόστος λειτουργίας	2.010 €	2.100 €	3.000 €	12.000 €
Συνολικά έσοδα	30 €	300 €	3.000 €	30.000 €
Αποτέλεσμα	-1.980 €	-1.800 €	0 €	18.000 €

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση έχει δηλωμένα πάγια περιουσιακά στοιχεία, θα πρέπει να υπολογιστούν οι αποσβέσεις των πάγιων στοιχείων και να αφαιρεθούν από την κερδοφορία. Οι αποσβέσεις είναι η απώλεια αξίας των πάγιων περιουσιακών στοιχείων, χρεώνονται ετησίως και υπολογίζονται με συντελεστές που ορίζονται από τη νομοθεσία. Από το ποσό που μένει έπειτα από την αφαίρεση των αποσβέσεων υπολογίζεται ο φόρος στα κέρδη, ο οποίος στο παράδειγμα θα υπολογιστεί ως 26%.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ				
Αποτέλεσμα	-1.980 €	-1.800 €	0 €	18.000 €
Αποσβέσεις (π.χ. 100€)	100 €	100 €	100 €	100 €
Αποτέλεσμα μετά αποσβέσεων	-2.080 €	-1.900 €	-100 €	17.900 €
Φόρος 26%	0 €	0 €	0 €	4.654 €
Καθαρό αποτέλεσμα	-2.080 €	-1.900 €	-100 €	13.246 €

*Σημείωση: Στις ζημίες δεν επιβάλλεται φόρος.*

## Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει τις αρχές του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων. Το κόστος έναρξης υπολογίζει το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται για την έναρξη μιας επιχείρησης. Το χρηματοδοτικό σχήμα υπολογίζει πώς θα καλυφθεί το κόστος έναρξης. Το κόστος λειτουργίας υπολογίζεται αθροίζοντας τα σταθερά και μεταβλητά κόστη της επιχείρησης. Τα έσοδα υπολογίζονται αθροίζοντας τις πωλήσεις προϊόντων ή/και υπηρεσιών που κάνει η επιχείρηση. Τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος ή ζημία) υπολογίζονται από την αφαίρεση του κόστους λειτουργίας από τα έσοδα.

## Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Τι δαπάνες μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος έναρξης;
2. Τι είναι το κεφάλαιο κίνησης;
3. Τι είναι η κατασκευαστική περίοδος και γιατί είναι ιδιαίτερα σημαντική;
4. Ποια η διαφορά σταθερού και μεταβλητού κόστους;
5. Τι είναι το νεκρό σημείο;
6. Πώς υπολογίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Στο παράδειγμα του κεφαλαίου χρησιμοποιήστε την ποσότητα παραγωγής/πώλησης 500 μονάδων και υπολογίστε α) το σταθερό κόστος, β) το μεταβλητό κόστος, γ) τα οικονομικά αποτελέσματα προ και μετά αποσβέσεων (100€) και φόρων (26%).

## Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ

Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*, 9th Edition, Cengage Learning.

Weetman, P. (2010). *Management Accounting*, 2nd Edition, Prentice Hall.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Υπουργείο Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων, Γενική Δ/ση Ιδιωτικών Επενδύσεων (2011) *Οδηγός Αξιολόγησης Αιτημάτων Υπαγωγής των Γενικών Επενδυτικών Σχεδίων και των Μεγάλων Επενδυτικών Σχεδίων του Ν. 3908/2011*, Έκδοση 1γ.

## Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, θα μπορούσαν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Π. Παπαδέας, Διοικητική λογιστική.** [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2449>: ηλεκτρονικό σύγγραμμα με θέμα την διοικητική λογιστική και κοστολόγηση των οποίο διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο.

**Α. Ψειρίδου, Θ. Λιανός, Οικονομική ανάλυση & πολιτική - Μικροοικονομική.** [ηλεκτρ. βιβλ.] 2015, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2360>: ένα σύγγραμμα Μικροοικονομικής ανάλυσης που διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Παραδείγματα Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 6<sup>ου</sup> κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει πρακτικά παραδείγματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού νέων επιχειρήσεων. Παρατίθενται δύο παραδείγματα επιχειρήσεων: μια επιχείρηση εστίασης και μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αισθητικής. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευόμενους είναι:

- Να κατανοήσουν τη διαδικασία του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού σε πρακτικό επίπεδο.
- Να μπορούν να υπολογίσουν τα σταθερά και μεταβλητά κόστη λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Να μπορούν να υπολογίσουν τα έσοδα και τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

**Λέξεις κλειδιά:** [χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, παραδείγματα, εστίαση, παροχή υπηρεσιών αισθητικής, κέρδος, ζημία]

### 6.1 Παράδειγμα Ίδρυσης Επιχείρησης Εστίασης

Το συγκεκριμένο παράδειγμα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού αφορά την ίδρυση μιας επιχείρησης εστίασης με δυναμικότητα 25 τραπέζιων/100 ατόμων<sup>2</sup>. Τα σταθερά κόστη της επιχείρησης μπορούν να προσεγγιστούν ως εξής<sup>3</sup> (υποθετικά στοιχεία):

ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ	
Περιγραφή	Ποσό σε €
Μισθοδοσία	2.400
Λογιστής	100
Διαφήμιση	100
ΟΑΕΕ επιχειρηματία	300
Δημοτικά τέλη	100
Ρεύμα	600
Υπόλοιπα	300
<b>Σύνολο</b>	<b>3.900€</b>

Ο υπολογισμός του μεταβλητού κόστους της εστίασης απαιτεί αρχικά την κοστολόγηση κάποιων ενδεικτικών πιάτων που προσφέρει μια επιχείρηση. Παρακάτω παρατίθεται ένα παραδείγματα κοστολόγησης συνταγών/πιάτων. Σημειώνεται ότι οι συνταγές, τα συστατικά, οι τιμές και οι ποσότητες είναι υποθετικά, καθώς σκοπός της άσκησης είναι να παρουσιάσει μόνο τον τρόπο κοστολόγησης.

<sup>2</sup> Οι επιχειρήσεις εστίασης μπορεί να θεωρηθούν και ως παραγωγικές επιχειρήσεις και ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

<sup>3</sup> Σημειώνεται ότι σε όλους τους υπολογισμούς δεν περιλαμβάνεται πουθενά ο Φόρος Προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), διότι ο ΦΠΑ που πληρώνει μια επιχείρηση της επιστρέφεται από το κράτος, ενώ ο ΦΠΑ που πληρώνεται από τους πελάτες της αποδίδεται στο κράτος.

## Παράδειγμα κοστολόγησης βασικού μενού

<b>Σαλάτα για 4 άτομα</b>			
<b>Υλικό</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή σε € ανά κιλό/λίτρο/τεμάχιο</b>	<b>Κόστος</b>
Ντομάτα	350 γρ	1,80	0,63
Αγγούρι	300 γρ	1,65	0,50
Κρεμμύδι	80 γρ	0,60	0,05
Φέτα	200 γρ	5,90	1,18
Ελιές	80 γρ	7,00	0,56
Ελαιόλαδο	30 ml	6,00	0,18
Ξύδι	20 ml	0,49€/400 ml <sup>4</sup>	0,02
Ρίγανη	-	-	0,02
Αλάτι	-	-	0,01
<b>Συνολικό μεταβλητό κόστος πιάτου</b>			<b>3,15 €</b>
<b>Κόστος ανά άτομο (/4)</b>			<b>0,79 €</b>

<b>Ορεκτικό για 4 άτομα</b>			
<b>Υλικό</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή σε € ανά κιλό/λίτρο/τεμάχιο</b>	<b>Κόστος</b>
Μανιτάρια	420 γρ	3,10	1,30
Βούτυρο	50 γρ	3€/250 γρ	0,60
Σκόρδο	5 γρ	0,30€/50 γρ	0,03
Ελαιόλαδο	30 ml	6,00	0,18
Ρίγανη	-	-	0,02
Αλάτι	-	-	0,01
<b>Συνολικό μεταβλητό κόστος πιάτου</b>			<b>2,14 €</b>
<b>Κόστος ανά μερίδα (/4)</b>			<b>0,54 €</b>

<b>Κυρίως πιάτο ανά άτομο</b>			
<b>Υλικό</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή σε € ανά κιλό/λίτρο/τεμάχιο</b>	<b>Κόστος</b>
Χοιρινό	350 γρ	5,20	1,82
Πατάτες	200 γρ	0,70	0,14
Μουστάρδα	25 γρ	2/500 γρ	0,10
Ελαιόλαδο	20 ml	6,00	0,12
Αλάτι	-	-	0,01
<b>Συνολικό κόστος ανά μερίδα</b>			<b>2,19</b>

<b>Επιδόρπιο για 30 μερίδες</b>			
<b>Υλικό</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή σε € ανά κιλό/λίτρο/τεμάχιο</b>	<b>Κόστος</b>
Πορτοκάλια	1,3 κ	1,5	1,95
Ζάχαρη	1 κ	0,50	0,50
Κανέλλα	½ στικ	1€ για 15 στικ	0,03
Λεμόνι	60 γρ	1,5	0,09
<b>Συνολικό μεταβλητό κόστος</b>			<b>2,57 €</b>
<b>Κόστος ανά μερίδα (/30)</b>			<b>0,09 €</b>

<sup>4</sup> Η εύρεση του κόστους γίνεται με τη μέθοδο των τριών.

Ποτήρι κρασί ανά άτομο			
Υλικό	Ποσότητα	Τιμή σε € ανά κιλό/λίτρο/τεμάχιο	Κόστος
Κρασί	150 γρ	7€ για 750 ml	1,40 €

Σημειώνεται ότι στο παράδειγμα δεν επιμερίζονται λοιπά κόστη, όπως κατανάλωση ενέργειας, νερό και καθαριστικά, διότι αυτό θα το περιέπλεκε. Αναφέρεται, ωστόσο, ότι μια μέση κατανάλωση ενός φούρνου είναι 0,15€ ανά ώρα λειτουργίας, στην πραγματικότητα όμως το ακριβές κόστος θα εξαρτηθεί από τη συνταγή και τον τρόπο μαγειρέματος. Για πρακτικούς λόγους στο παράδειγμα θα γίνει επιμερισμός κόστους 0,10€ ανά άτομο. Το συνολικό κόστος ανά άτομο μπορεί να προσεγγιστεί ως εξής:

Συνολικό κόστος ανά άτομο	€
Σαλάτα	0,79
Ορεκτικό	0,54
Κυρίως πιάτο	2,19
Επιδόρπιο	0,09
Κρασί	1,40
Λοιπά κόστη (επιμερισμένα ανά άτομο)	0,10
<b>Σύνολο</b>	<b>5,11 €</b>

Προκειμένου να υπολογιστεί το **συνολικό μηνιαίο μεταβλητό κόστος** της επιχείρησης, πρέπει πρώτα να γίνει μια **πρόβλεψη** για τον αριθμό παραγγελιών που θα λαμβάνει.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ			
Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως	Ημέρες μήνα	Παραγγελίες μηνιαίως
Σαλάτα	10	30	300
Ορεκτικό	10	30	300
Κυρίως	20	30	600
Επιδόρπιο	20	30	600
Κρασί	20	30	600

Προβλέποντας τον μηνιαίο αριθμό παραγγελιών είναι δυνατόν να υπολογιστούν και τα **μηνιαία μεταβλητά κόστη** της επιχείρησης.

ΜΗΝΙΑΙΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ			
Προϊόντα	Παραγγελίες μηνιαίως	Κόστος σε €	Σύνολα σε €
Ορεκτικό	300	3,15	945
Σαλάτα	300	2,14	642
Κυρίως πιάτο	600	2,19	1.314
Επιδόρπιο	600	0,09	51,4
Ρόφημα	600	1,40	840,00
Συνολικά Έσοδα			3.792,40 €

Γνωρίζοντας το μεταβλητό της κόστος η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει για την **τιμολόγηση** των προϊόντων της και το **περιθώριο κέρδους**.

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ			
Προϊόντα	Μεταβλητό κόστος σε €	Τιμή σε €	Περιθώριο κέρδους σε €
Σαλάτα	3,15	5,50	2,35
Ορεκτικό	2,14	6,00	3,86
Κυρίως πιάτο	2,19	7,00	4,81
Επιδόρπιο	0,09	3,00	2,91
Ρόφημα	1,40	3,00	1,60

Γνωρίζοντας το μηνιαίο σταθερό κόστος της επιχείρησης και το περιθώριο κέρδους ανά προϊόν είναι επίσης δυνατόν να υπολογιστεί το **νεκρό σημείο πωλήσεων**, λαμβάνοντας σε αυτή την περίπτωση για λόγους απλότητας το μέσο περιθώριο κέρδους. Σημειώνεται ωστόσο ότι για μεγαλύτερη ακρίβεια το μέσο περιθώριο κέρδους θα έπρεπε να υπολογιστεί με συντελεστή βαρύτητας το ποσοστό πωλήσεων κάθε κατηγορίας προϊόντων.

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ		
Σταθερό κόστος	Μέσο Περιθώριο κέρδους	Αριθμός προϊόντων
3.900 €	3,11 €	1.254

Ο παραπάνω πίνακας μας εξηγεί ότι αν το μέσο περιθώριο κέρδους ανά προϊόν είναι 3,11€, τότε η επιχείρηση θα έπρεπε να πουλήσει 1.254 προϊόντα τον μήνα ή 42 προϊόντα την ημέρα για να καλύψει τα σταθερά της κόστη. Έχοντας προβλέψει ένα μηνιαίο επίπεδο πωλήσεων, είναι στη συνέχεια δυνατόν να προβλεφθούν και τα μηνιαία έσοδα της επιχείρησης.

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
Προϊόντα	Ποσότητα	Τιμή σε €	Σύνολο σε €
Ορεκτικό	300	5,50	1.650
Σαλάτα	300	6,00	1.800
Κυρίως πιάτο	600	7,00	4.200
Επιδόρπιο	600	3,00	1.800
Ρόφημα	600	3,00	1.800
Συνολικά Έσοδα			11.250,00

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι εφικτό να υπολογιστούν τα μηνιαία αποτελέσματα της επιχείρησης.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
Σταθερό κόστος	3.900,00 €
Μεταβλητό κόστος	3.792,40 €
Συνολικό κόστος	7.692,40 €
Συνολικά Έσοδα	11.250,00 €
Κέρδος προ αποσβέσεων	3.557,60 €
Αποσβέσεις (π.χ. 500€)	500,00 €
Κέρδος προ φόρων	3.057,60 €
Φόρος 26%	794,98 €
Κέρδος μετα φόρων	2.262,62 €

Με αυτό το πλήθος πωλήσεων η επιχείρηση μπορεί να παράγει καθαρά κέρδη 2.262,62 € μηνιαίως.

## 6.2 Παράδειγμα Ίδρυσης Επιχείρησης Παροχής Υπηρεσιών Αισθητικής

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά μια επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες αισθητικής. Τα σταθερά κόστη μιας τέτοιας επιχείρησης μπορούν (υποθετικά) να προσεγγιστούν ως εξής:

ΜΗΝΙΑΙΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΟΣΤΗ	
Περιγραφή	Ποσό σε €
Ενοίκιο	250
Υπάλληλος μερικής απασχόλησης	500
Λογιστής	60
Διαφήμιση	100
ΟΑΕΕ επιχειρηματία	200
Ρεύμα	100
Υπόλοιπα	400
Σύνολο	1.610 €

Η μέτρηση του μεταβλητού κόστους κάθε υπηρεσίας που θα προφέρει η επιχείρηση απαιτεί αναλυτική κοστολόγηση των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν. Στο παράδειγμα αυτό θα χρησιμοποιηθούν υποθετικά τα κάτωθι νούμερα.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΣ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	
Υπηρεσία	Κόστος σε €
Θεραπείες Προσώπου	4
Θεραπείες Σώματος	4
Μακιγιάζ	3
Μανικιούρ	3

Προκειμένου να υπολογιστούν τα μεταβλητά κόστη της επιχείρησης θα χρησιμοποιηθεί ένα υποθετικό επίπεδο μηνιαίων πωλήσεων.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	
Υπηρεσία	Μηνιαίες πωλήσεις
Θεραπείες Προσώπου	50
Θεραπείες Σώματος	25
Μακιγιάζ	25
Μανικιούρ	25

Με βάση αυτόν τον αριθμό υπηρεσιών υπολογίζονται στη συνέχεια τα μηνιαία μεταβλητά κόστη.

ΜΗΝΙΑΙΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ			
Υπηρεσίες	Μηνιαίες πωλήσεις	Κόστος σε €	Σύνολα σε €
Θεραπείες Προσώπου	50	4	200
Θεραπείες Σώματος	25	4	100
Μακιγιάζ	25	3	75
Μανικιούρ	25	3	75
Συνολικό μεταβλητό κόστος			450 €

Με αυτά τα δεδομένα η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην τιμολόγηση των υπηρεσιών της και τον καθορισμό του περιθωρίου κέρδους.

<b>ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ</b>			
<b>Υπηρεσία</b>	<b>Μεταβλητό κόστος</b>	<b>Τιμή σε €</b>	<b>Περιθώριο κέρδους</b>
Θεραπείες Προσώπου	4	30	26
Θεραπείες Σώματος	4	30	26
Μακιγιάζ	3	30	27
Μανικιούρ	3	20	17

Το νεκρό σημείο υπολογίζεται βρίσκοντας πόσες υπηρεσίες πρέπει να προσφέρει η επιχείρηση για να καλυφθούν τα σταθερά της κόστη.

<b>ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ</b>		
<b>Σταθερό κόστος</b>	<b>Μέσο Περιθώριο κέρδους σε €</b>	<b>Αριθμός Υπηρεσιών</b>
1610 €	24	67,08

Η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει δηλαδή τουλάχιστον 67 υπηρεσίες με μέσο κέρδος τα 24€ για να καλύψει τα σταθερά της κόστη. Ο υπολογισμός των εσόδων θα γίνει χρεώνοντας τις αντίστοιχες τιμές για κάθε υπηρεσία.

<b>ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>			
<b>Προϊόντα</b>	<b>Ποσότητα</b>	<b>Τιμή σε €</b>	<b>Σύνολα σε €</b>
Θεραπείες Προσώπου	50	30	1500
Θεραπείες Σώματος	25	30	750
Μακιγιάζ	25	30	750
Μανικιούρ	25	20	500
Σύνολο			3.500 €

Γνωρίζοντας όλα τα παραπάνω ποσά είναι δυνατόν να υπολογιστούν στη συνέχεια τα μηνιαία αποτελέσματα της επιχείρησης.

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	
Σταθερό κόστος	1.610,00 €
Μεταβλητό κόστος	450,00 €
Συνολικό κόστος	2.060,00 €
Συνολικά έσοδα	3.500,00 €
Κέρδος προ φόρων	1.440,00 €
Φόρος 26%	374,40 €
Κέρδος μετά φόρων	1.065,60 €

Με αυτό το επίπεδο πωλήσεων ο/η επιχειρηματίας μπορεί να κερδίσει καθαρά 1.065,60 € μηνιαίως.

## Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 6<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει πρακτικά παραδείγματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού νέων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιήθηκαν 2 παραδείγματα επιχειρήσεων και για το καθένα υπολογίστηκαν τα σταθερά και μεταβλητά κόστη λειτουργίας, το νεκρό σημείο πωλήσεων, τα έσοδα από πωλήσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα.

## Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Πώς υπολογίζεται το νεκρό σημείο πωλήσεων;
2. Τι είναι το περιθώριο κέρδους;
3. Αναφέρατε 5 κατηγορίες σταθερού κόστους;
4. Αναφέρατε 5 κατηγορίες μεταβλητού κόστους για ένα ζαχαροπλαστείο.
5. Ποιες κατηγορίες σταθερού κόστους έχει ένας παιδικός σταθμός;

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Επιλέξτε μια επιχείρηση της αρεσκείας σας και προσπαθήστε να υπολογίσετε α) τα σταθερά της κόστη, β) τα μεταβλητά της κόστη, γ) τα έσοδά της, δ) τα οικονομικά της αποτελέσματα.

## Βιβλιογραφία

Κώτσιος, Π. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Σύλληψη, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Λειτουργία*.

## Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, θα μπορούσαν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Π. Παπαδέας, Διοικητική λογιστική.** [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2449>: ηλεκτρονικό σύγγραμμα με θέμα την διοικητική λογιστική και Κοστολόγηση των οποίο διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους και Αποτίμηση Επένδυσης

**Εισαγωγή:** Σκοπός του 7<sup>ου</sup> και τελευταίου κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους και ορισμένες μεθόδους για την αποτίμηση των επενδύσεων που γίνονται σε επιχειρήσεις. Οι μέθοδοι αυτές είναι η Περίοδος Επανείσπραξης και η Καθαρή Παρούσα Αξία. Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα για τους εκπαιδευομένους είναι:

- Να κατανοήσουν την επίπτωση που έχει ο όγκος πωλήσεων στο κόστος και την κερδοφορία.
- Να κατανοήσουν τον ρόλο της αποτίμησης επενδύσεων.
- Να μπορούν να εφαρμόσουν μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** [ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους, αποτίμηση επενδύσεων, περίοδος επανείσπραξης, καθαρή παρούσα αξία]

### 7.1 Ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους

Και στις 2 περιπτώσεις επιχειρήσεων που αναλύθηκαν στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο είναι εμφανές ότι η τελική κερδοφορία εξαρτάται από το κόστος, το περιθώριο κέρδους αλλά κυρίως από τον όγκο των πωλήσεων. Αν η επιχείρηση δεν κάνει πωλήσεις, θα έχει πρόβλημα βιωσιμότητας, ενώ όσο μεγαλύτερες πωλήσεις κάνει τόσο θα αυξάνει την κερδοφορία της. Η **ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους** υπολογίζει ακριβώς αυτό, πώς δηλαδή μεταβάλλεται το κόστος και η κερδοφορία μιας επιχείρησης από τον όγκο των πωλήσεών της (Weetman, 2010; Drury, 2015).

#### Α. Παράδειγμα Επιχείρησης Εστίασης

Στο παράδειγμα του εστιατορίου τα οικονομικά αποτελέσματα υπολογίστηκαν με το κάτωθι επίπεδο πωλήσεων.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ			
Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως	Ημέρες μήνα	Παραγγελίες μηνιαίως
Σαλάτα	10	30	300
Ορεκτικό	10	30	300
Κυρίως	20	30	600
Επιδόρπιο	20	30	600
Κρασί	20	30	600
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			
Σταθερό κόστος			3.900,00 €
Μεταβλητό κόστος			3.792,40 €



Συνολικό κόστος	7.692,40 €
Συνολικά Έσοδα	11.250,00 €
Κέρδος προ αποσβέσεων	3.557,60 €
Αποσβέσεις	500,00 €
Κέρδος προ φόρων	3.057,60 €
Φόρος 26%	794,98 €
Κέρδος μετά φόρων	2.262,62 €

Ένα **μικρότερο επίπεδο πωλήσεων**, ωστόσο, θα επηρέαζε σημαντικά την επιχείρηση, καθιστώντας τη ζημιογόνο.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ			
Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως	Ημέρες μήνα	Παραγγελίες μηνιαίως
Σαλάτα	5	30	150
Ορεκτικό	5	30	150
Κυρίως	10	30	300
Επιδόρπιο	10	30	300
Κρασί	10	30	300
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			
Σταθερό κόστος	3.900,00 €		
Μεταβλητό κόστος	1.896,00 €		
Συνολικό κόστος	5.796,00 €		
Συνολικά Έσοδα	5.625,00 €		
Κέρδος προ αποσβέσεων	-171,00 €		
Αποσβέσεις	500,00 €		
Κέρδος προ φόρων	-671,00 €		
Φόρος 26%	0,00 €		
Κέρδος μετά φόρων	-671,00 €		

Από την άλλη, όμως, ένα **μεγαλύτερο επίπεδο πωλήσεων** θα επηρέαζε θετικά την κερδοφορία της επιχείρησης.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ			
Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως	Ημέρες μήνα	Παραγγελίες μηνιαίως
Σαλάτα	20	30	600
Ορεκτικό	20	30	600
Κυρίως	40	30	1200
Επιδόρπιο	40	30	1200
Κρασί	40	30	1200
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ			
Σταθερό κόστος	3.900,00 €		
Μεταβλητό κόστος	7.584,00 €		
Συνολικό κόστος	11.484,00 €		
Συνολικά Έσοδα	22.500,00 €		

Κέρδος προ αποσβέσεων	11.016,00 €
Αποσβέσεις	500,00 €
Κέρδος προ φόρων	10.516,00 €
Φόρος 26%	2.734,16 €
Κέρδος μετά φόρων	7.781,84 €

### Β. Παράδειγμα επιχείρησης υπηρεσιών αισθητικής

Στο παράδειγμα της επιχείρησης που προσφέρει υπηρεσίες αισθητικής τα οικονομικά αποτελέσματα υπολογίστηκαν με το κάτωθι επίπεδο πωλήσεων:

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
Υπηρεσία	Μηνιαίες πωλήσεις
Θεραπείες Προσώπου	50
Θεραπείες Σώματος	25
Μακιγιάζ	25
Μανικιούρ	25
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
Σταθερό κόστος	1.610,00 €
Μεταβλητό κόστος	450,00 €
Συνολικό κόστος	2.060,00 €
Συνολικά Έσοδα	3.500,00 €
Κέρδος προ φόρων	1.440,00 €
Φόρος 26%	374,40 €
Κέρδος μετά φόρων	1.065,60 €

Μικρότερες πωλήσεις, όμως, θα εξανέμιζαν την κερδοφορία της επιχείρησης.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
Υπηρεσία	Μηνιαίες πωλήσεις
Θεραπείες Προσώπου	10
Θεραπείες Σώματος	10
Μακιγιάζ	10
Μανικιούρ	10
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
Σταθερό κόστος	1.610,00 €
Μεταβλητό κόστος	140,00 €
Συνολικό κόστος	1.750,00 €
Συνολικά Έσοδα	1.100,00 €
Κέρδος προ φόρων	-650,00 €
Φόρος 26%	0,00 €
Κέρδος μετά φόρων	-650,00 €

Από την άλλη, ένα μεγαλύτερο επίπεδο πωλήσεων θα αύξανε σημαντικά την κερδοφορία της επιχείρησης.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
Υπηρεσία	Μηνιαίες πωλήσεις
Θεραπείες Προσώπου	80
Θεραπείες Σώματος	40
Μακιγιάζ	40
Μανικιούρ	40
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
Σταθερό κόστος	1.610,00 €
Μεταβλητό κόστος	720,00 €
Συνολικό κόστος	2.330,00 €
Συνολικά Έσοδα	5.600,00 €
Κέρδος προ φόρων	3.270,00 €
Φόρος 26%	850,20 €
Κέρδος μετά φόρων	2.419,80 €

Η ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους μας δείχνει δηλαδή ακριβώς αυτό, το πως θα μεταβληθούν τα κόστη και τα κέρδη μιας επιχείρησης από τον όγκο των πωλήσεων της.

## 7.2 Μέθοδοι Αποτίμησης Επένδυσης

Κάθε απόφαση για έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί στην ουσία και μια επενδυτική απόφαση. **Επένδυση** είναι η δαπάνη χρημάτων σήμερα, με την προοπτική μιας μεγαλύτερης επιστροφής (απόδοσης) αργότερα μέσα στον χρόνο. **Αξιολόγηση Επενδύσεων** είναι η διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων των επενδύσεων και η επιλογή της πιο συμφέρουσας αυτών.

Η αξιολόγηση επενδύσεων, πέραν των αποδόσεων της κάθε επένδυσης, λαμβάνει επίσης υπόψη την **αξία του χρήματος** μέσα στον χρόνο. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του χρήματος είναι ότι αξίζει περισσότερο σήμερα από όσο θα αξίζει στο μέλλον, διότι η αξία του χρήματος αλλάζει με την πάροδο του χρόνου (Gropelli & Nikbakht, 1996). Τρεις σημαντικοί λόγοι μειώνουν την αξία του χρήματος με την πάροδο του χρόνου:

**A. Ο πληθωρισμός:** Ο πληθωρισμός αναφέρεται στη γενικότερη αύξηση των τιμών στην οικονομία. Όταν αυξάνονται οι τιμές, η αξία του νομίσματος μειώνεται.

**B. Ο κίνδυνος:** Ο κίνδυνος προκύπτει από την αβεβαιότητα για την μελλοντική εξέλιξη των πραγμάτων. Επειδή οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τι θα συμβεί στο μέλλον, γι' αυτό και εκτιμούν περισσότερο τα χρήματα που έχουν σήμερα, απ' ό,τι την υπόσχεση για απόκτηση χρημάτων αργότερα στον χρόνο. Η αβεβαιότητα αυξάνεται όσο αυξάνεται και η χρονική διάρκεια.

**Γ. Η προτίμηση για ρευστότητα:** Η ρευστότητα είναι η ευκολία με την οποία μπορούν να μετατραπούν τα πάγια στοιχεία σε ρευστό. Οι επενδυτές έχουν προτίμηση στη ρευστότητα, προτιμούν, δηλαδή, να έχουν στα χέρια τους μετρητά για τις απρόβλεπτες ανάγκες ή τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις, παρά να δεσμεύσουν τα κεφάλαιά τους σε πάγια στοιχεία που δεν ρευστοποιούνται εύκολα.

Παρακάτω θα αναλυθούν κάποιες βασικές έννοιες και τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση επενδύσεων. Αυτές είναι η περίοδος επανέσπραξης και η καθαρή παρούσα αξία.

**A. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ**

Η περίοδος επανείσπραξης είναι το πλήθος των ετών που απαιτείται για να καλυφθεί το αρχικό ύψος μιας επένδυσης. Στον παρακάτω Πίνακα δίνεται ένα παράδειγμα.

Έτη	Επένδυση σε ξενοδοχείο		Επένδυση σε εστίαση	
	500.000€		150.000€	
	Καθαρά ετήσια κέρδη	Αθροιστικά κέρδη	Καθαρά ετήσια κέρδη	Αθροιστικά κέρδη
1	20.000	20.000	20.000	20.000
2	40.000	60.000	25.000	45.000
3	50.000	110.000	30.000	75.000
4	60.000	170.000	35.000	110.000
5	80.000	250.000	35.000	145.000
6	120.000	370.000	35.000	180.000
7	120.000	490.000	35.000	215.000
8	120.000	610.000	35.000	250.000
9	120.000	730.000	35.000	285.000
10	120.000	850.000	35.000	320.000
Σύνολο	850.000		320.000	
Περίοδος Επανείσπραξης	7,1 έτη		5,1 έτη	

Από τον πίνακα βλέπουμε ότι το εστιατόριο έχει μικρότερη περίοδο επανείσπραξης (5 έτη), αλλά μικρότερα συνολικά κέρδη σε βάθος δεκαετίας. Από την άλλη το ξενοδοχείο έχει μεγαλύτερη περίοδο επανείσπραξης, αλλά μεγαλύτερο συνολικό κέρδος σε βάθος δεκαετίας. Η μέθοδος της περιόδου επανείσπραξης χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του χρόνου που είναι απαραίτητος για την ανάκτηση του αρχικού επενδεδυμένου κεφαλαίου. Τα μειονεκτήματά της είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη την αξία του χρήματος και την πιθανή αξία μεταπώλησης της επένδυσης.

**B. ΚΑΘΑΡΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ**

Η παρούσα αξία είναι η τρέχουσα αξία μελλοντικών κερδών ή εισοδημάτων. Για να υπολογιστεί η παρούσα αξία, πρέπει να καθοριστεί ένας συντελεστής που θα λαμβάνει υπόψη του τον κίνδυνο που εμπεριέχει κάθε επένδυση. Τα επίπεδα κινδύνου ακολουθούν έναν απλό κανόνα:

- Υψηλός κίνδυνος σημαίνει υψηλό συντελεστή.
- Χαμηλός κίνδυνος σημαίνει χαμηλό συντελεστή.

Η παρούσα αξία οποιουδήποτε μελλοντικού κέρδους μειώνεται όσο προχωρούμε προς το μέλλον. Υπολογίζεται από το πηλίκο της διαίρεσης των μελλοντικών αποδόσεων με τον συντελεστή κινδύνου υψωμένο στον αριθμό των ετών. Δηλαδή:

$PV = \frac{R}{(1+r)^N}$	Present Value (PV)	Παρούσα αξία μελλοντικών κερδών
	Return (R)	Απόδοση μιας επένδυσης
	Risk (r)	Συντελεστής κινδύνου
	N	Αριθμός ετών

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:** Αν κάποιος θέλει να βρει την παρούσα αξία ενός ποσού 1.000 € που θα προκύψει σε 3 χρόνια και το ποσοστό κινδύνου που εμπεριέχει το πρόγραμμα είναι 10%, η Παρούσα Αξία είναι:

$PV = \frac{1000}{(1+0.1)^3} = 751€$	Αυτό σημαίνει ότι η παρούσα αξία των 1.000 € που θα ληφθούν σε 3 χρόνια είναι 751€.
--------------------------------------	---

Ο καθορισμός της **Καθαρής Παρούσας Αξίας** (Net Present Value – NPV) ενός επενδυτικού σχεδίου απαιτεί την εύρεση της παρούσας αξίας του συνόλου των αναμενόμενων μελλοντικών εισροών της επένδυσης και την αφαίρεση από αυτήν της αρχικής επένδυσης. Η εξίσωση για την καθαρή παρούσα αξία είναι:

$$NPV = \left[ \frac{R_1}{(1+r)} + \frac{R_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{R_N}{(1+r)^N} \right] - C$$

όπου NPV η καθαρή παρούσα αξία,  $R_1, R_2, \dots, R_N$  είναι οι μελλοντικές εισροές μετρητών για τα αντίστοιχα N χρόνια, r είναι ο συντελεστής κινδύνου και C είναι η αρχική δαπάνη της επένδυσης. Αν η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική, η επένδυση είναι αποδεκτή, ενώ αν είναι αρνητική, η επένδυση απορρίπτεται.

Παράδειγμα: Επένδυση σε ξενοδοχείο ύψους 500.000			
Έτη	Καθαρά ετήσια κέρδη	Συντελεστής κινδύνου (5%)	Παρούσα αξία
1	20.000	1,0500	19.047,62
2	40.000	1,1025	36.281,18
3	50.000	1,1576	43.191,88
4	60.000	1,2155	49.362,15
5	80.000	1,2763	62.682,09
6	120.000	1,3401	89.545,85
7	120.000	1,4071	85.281,76
8	120.000	1,4775	81.220,72
9	120.000	1,5513	77.353,07
10	120.000	1,6289	73.669,59
Σύνολο			617.635,91 €
Αρχική επένδυση			500.000 €
Καθαρή παρούσα αξία			117.635,91 €

Αν πραγματοποιηθεί η υπολογισθείσα κερδοφορία με τον συγκεκριμένο συντελεστή κινδύνου, η επένδυση αποδίδει μια καθαρή παρούσα αξία της τάξης των 117.635€ σε επίπεδο δεκαετίας.

Επένδυση σε εστίαση ύψους 150.000			
Έτη	Καθαρά ετήσια κέρδη	Συντελεστής κινδύνου (5%)	Παρούσα αξία
1	20.000	1,0500	19.047,62
2	25.000	1,1025	22.675,74
3	30.000	1,1576	25.915,13
4	35.000	1,2155	28.794,59
5	35.000	1,2763	27.423,42
6	35.000	1,3401	26.117,54

Επένδυση σε εστίαση ύψους 150.000			
Έτη	Καθαρά ετήσια κέρδη	Συντελεστής κινδύνου (5%)	Παρούσα αξία
7	35.000	1,4071	24.873,85
8	35.000	1,4775	23.689,38
9	35.000	1,5513	22.561,31
10	35.000	1,6289	21.486,96
Σύνολο			242.585,53 €
Αρχική επένδυση			150.000 €
Καθαρή παρούσα αξία			92.585,53 €

Στην 2<sup>η</sup> επένδυση η καθαρή παρούσα αξία είναι της τάξης των 92.585,53 €. Σε όρους Καθαρής Παρούσας Αξίας η πρώτη επένδυση αποδίδει περισσότερο από τη δεύτερη.

### Ανακεφαλαίωση

Σκοπός του 7<sup>ου</sup> κεφαλαίου ήταν να παρουσιάσει την ανάλυση Κόστους-Όγκου-Οφέλους και ορισμένες μεθόδους για την αποτίμηση των επενδύσεων που γίνονται σε επιχειρήσεις. Η ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους υπολογίζει πώς μεταβάλλεται το κόστος και κατ' επέκταση η κερδοφορία μιας επιχείρησης από τον όγκο των πωλήσεών της. Αξιολόγηση Επενδύσεων είναι η διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων των επενδύσεων και η επιλογή της πιο συμφέρουσας αυτών. Δυο πρακτικές μέθοδοι για την διενέργεια αξιολόγησης είναι η Περίοδος Αποπληρωμής και η Καθαρή Παρούσα Αξία. Η Περίοδος Αποπληρωμής μετρά τον χρόνο που χρειάζεται για την επιστροφή μιας αρχικής επένδυσης, ενώ η Καθαρή Παρούσα Αξία μετρά την σημερινή αξία των μελλοντικών αποδόσεων μιας επένδυσης.

### Ερωτήσεις ανατροφοδότησης, ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και δραστηριότητες

1. Τι είναι η ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους;
2. Υπολογίστε τα μηνιαία κέρδη της επιχείρησης εστίασης με τις κάτωθι πωλήσεις:

Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως
Σαλάτα	20
Ορεκτικό	20
Κυρίως	20
Επιδόρπιο	20
Κρασί	20

3. Τι είναι η αξιολόγηση επενδύσεων και ποιους σκοπούς εξυπηρετεί;
4. Τι είναι η περίοδος επανείσπραξης;

5. Υπολογίστε την περίοδο αποπληρωμής για τις κάτωθι επενδύσεις:

	Επένδυση Α 40.000€	Επένδυση Β 80.000€
Έτη	Καθαρά ετήσια κέρδη	Καθαρά ετήσια κέρδη
1	-5.000	-15.000
2	5.000	5.000
3	12.000	15.000
4	16.000	25.000
5	22.000	30.000
6	24.000	40.000
7	26.000	40.000
8	28.000	40.000
9	30.000	40.000
10	32.000	40.000

6. Τι είναι η καθαρή παρούσα αξία μιας επένδυσης;

## Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ

Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*, 9th Edition, Cengage Learning.

Weetman, P. (2010). *Management Accounting*, 2nd Edition, Prentice Hall.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Groppeli, A. & Kinbakht, E. (1996). *Χρηματοοικονομική*, Κλειδάριθμος.

## Οδηγός για περαιτέρω μελέτη

Οι εκπαιδευόμενοι που επιθυμούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα θέματα του κεφαλαίου, θα μπορούσαν να δουν τις κάτωθι πηγές:

**Παπαδάμου, Σ., Συριόπουλος, Κ. Βασικές αρχές αξιολόγησης επενδύσεων: Χρηματοοικονομική και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση.** [ηλεκτρ. βιβλ.] 2015. Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4368>: Το βιβλίο αυτό συνεγράφη στο πλαίσιο του ακαδημαϊκού προγράμματος *Κάλλιπος* και προσφέρεται ελεύθερα στο διαδίκτυο.

**Π. Παπαδέας, Διοικητική λογιστική.** [ηλεκτρ. βιβλ.], 2015, Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2449>: ηλεκτρονικό σύγγραμμα με θέμα τη διοικητική λογιστική και Κοστολόγηση, το οποίο διατίθεται δωρεάν στο διαδίκτυο.

## Παράρτημα

### Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους (2015) .....	7
Πίνακας 2: Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015) .....	7
Πίνακας 3: Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε δις € (2015) .....	8
Πίνακας 4: Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015) .....	8
Πίνακας 5: Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε αριθμό εργαζομένων (2015) .....	9
Πίνακας 6: Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015) .....	9
Πίνακας 7 Ενδεικτικές Δαπάνες Κόστους Έναρξης .....	39

### Λίστα Γραφημάτων

Γράφημα 1: Επιχειρήσεις ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015).....	8
Γράφημα 2: Προστιθέμενη αξία ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015) .....	9
Γράφημα 3: Απασχόληση ανά τάξη μεγέθους σε ποσοστά % (2015) .....	10
Γράφημα 4: Μείγμα μάρκετινγκ .....	33

## **Απαντήσεις στις ερωτήσεις ανατροφοδότησης, τις ασκήσεις αυτοαξιολόγησης και τις δραστηριότητες.**

### **Κεφάλαιο 1:**

#### **1. Τι είναι η επιχειρηματικότητα;**

Ως επιχειρηματικότητα μπορεί να οριστεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας νέας ή την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες περιπτώσεις: Α) Την έναρξη μιας νέας επιχείρησης (start-up), όπου ένας νέος επιχειρηματίας ή μια ομάδα επιχειρηματιών ξεκινούν μια νέα επιχείρηση. Β) Την ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship), όπου οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη μιας υπάρχουσας ιδιωτικής, δημόσιας ή μεικτής ιδιοκτησίας επιχείρησης προχωρούν σε κάποια νέα επιχειρηματική δράση.

#### **2. Αναφέρατε 5 βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία.**

Αν θέλουμε να καταγράψουμε ορισμένα ακόμη χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, θα λέγαμε ότι είναι η δημιουργικότητα, η αυτονομία, η αποφασιστικότητα, η επιμονή, η δέσμευση σε έναν σκοπό και η έντονη ενεργητικότητα. Μια άλλη βασική ικανότητα που τον χαρακτηρίζει είναι αυτή του εντοπισμού ευκαιριών ακόμη και σε συνθήκες αβεβαιότητας και αμφιβολίας. Η αβεβαιότητα αποτελεί για τον επιχειρηματία ισχυρή πρόκληση, πηγή έμπνευσης και κίνητρο για αλλαγή.

#### **3. Ποια είναι τα κίνητρα για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης και ποια τα αντικίνητρα;**

**Απασχόληση:** ορισμένες φορές και ειδικά σε περιόδους υψηλής ανεργίας, η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια λύση για απασχόληση (επιχειρηματικότητα ανάγκης).

**Αυτονομία:** ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του, συνεπώς δεν χρειάζεται να λογοδοτεί για κάθε του ενέργεια σε κάποιον προϊστάμενο.

**Κέρδος:** η επιχειρηματικότητα μπορεί να προσφέρει πολύ μεγαλύτερες αποδόσεις από ό,τι μια εργασία με σταθερό μισθό.

**Ικανοποίηση:** ο επιχειρηματίας μπορεί να επιλέξει κάποια δουλειά που αγαπάει και, συνεπώς, να νιώθει ικανοποιημένος απ' αυτή.



Δημιουργικότητα: ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι πιο ελεύθερος και δημιουργικός στην επιχείρησή του.

Καταξίωση: ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας απολαμβάνει τον σεβασμό του οικογενειακού και κοινωνικού του περίγυρου.

Τα αντικίνητρα για την εμπλοκή με τις επιχειρήσεις σχετίζονται με τον κίνδυνο αποτυχίας, την απώλεια χρημάτων, κόπου και χρόνου, τις αυξημένες ώρες εργασίας και τη συνεχή μέριμνα που απαιτείται για να λειτουργεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση.

**4. Πώς σχετίζεται η επιχειρηματικότητα με την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας;**

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, καθώς η δημιουργία νέων επιχειρήσεων έχει πολλαπλά οφέλη στην οικονομία: δίνει ώθηση στην παραγωγικότητα, τονώνει το εμπόριο, δημιουργεί θέσεις εργασίας και αυξάνει τα έσοδα του κράτους. Πάρα πολλοί συγγραφείς έχουν κατά καιρούς διαπιστώσει, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά, τη στενή σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και οικονομικής ανάπτυξης.

**5. Ποιες κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων υπάρχουν;**

ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (micro): Απασχολεί από 1 έως 9 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή ο ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 2.000.000€.

ΜΙΚΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (small): Απασχολεί από 10 ως 49 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της ή ο ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 10.000.000€.

ΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (medium): Απασχολεί από 50 ως 249 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 50.000.000€ ή ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 43.000.000€.

ΜΕΓΑΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (large): Απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της υπερβαίνει τα 50.000.000€ ή ο ετήσιος ισολογισμός της υπερβαίνει τα 43.000.000€.

**6. Ποιος είναι ο ρόλος των επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία;**

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομικής δραστηριότητας, οι περισσότερες απ' αυτές είναι πολύ μικρές σε μέγεθος και συνεισφέρουν σημαντικά στον τομέα της απασχόλησης. Σε όρους προστιθέμενης αξίας ο ιδιωτικός τομέας της Ελλάδας είναι αρκετά πίσω από τις δύο χώρες που χρησιμοποιήθηκαν για σύγκριση.

## **Κεφάλαιο 2:**

**1. Με ποιους τρόπους μπορούν να προκύψουν επιχειρηματικές ιδέες;**

Η σύλληψη ιδεών για νέες επιχειρήσεις μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Ιδέες μπορεί, για παράδειγμα, να προέλθουν μέσω αναγνώρισης κάποιας ανάγκης της αγοράς, μέσω εμπειρίας, μέσω σπουδών, μέσω έρευνας, μέσω αντιγραφής ιδεών από άλλες χώρες, μέσω της δυνατότητας βελτίωσης ή διαφοροποίησης προϊόντων, μέσα από ερευνητικές εργασίες, μέσω της αγάπης για κάποια απασχόληση ή μέσω επιχειρηματικών προτάσεων από τρίτα πρόσωπα. Υπάρχουν επίσης διάφορες μέθοδοι εντοπισμού επιχειρηματικών ιδεών, όπως ο καταγισμός ιδεών. Σ' αυτή την μέθοδο τίθεται ένα πρόβλημα και ακολουθεί μια καταγραφή όλων των ιδεών για την επίλυσή του.

**2. Με ποια κριτήρια αποτιμώνται οι επιχειρηματικές ιδέες;**

Κάποια βασικά κριτήρια που πρέπει να πληροί μια καλή επιχειρηματική ιδέα είναι τα εξής: να είναι ρεαλιστική (να μπορεί να επιτευχθεί με τις διαθέσιμες γνώσεις και πόρους), να ικανοποιεί κάποια ανάγκη της αγοράς, να είναι νόμιμη, να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους, να μην μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από ανταγωνιστές, να είναι αντικείμενο που ο υποψήφιος επιχειρηματίας αγαπά και είναι πρόθυμος να αφιερώσει μεγάλο χρονικό διάστημα.

**3. Τι είναι η έρευνα αγοράς;**

Έρευνα αγοράς ονομάζεται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης πληροφοριών σχετικών με την αγορά που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση.

**4. Ποια η διαφορά πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας;**

Πρωτογενείς πληροφορίες είναι αυτές που προέρχονται έρευνες που σχεδιάσε και διεξήγε μόνος του ένας επιχειρηματίας, ενώ οι δευτερογενείς πληροφορίες προέρχονται από υπάρχουσες πηγές πληροφόρησης.

**5. Ποιες πηγές πληροφόρησης υπάρχουν στη δευτερογενή έρευνα;**

Βιβλία, Περιοδικά, Εφημερίδες, Ιστοσελίδες, Βάσεις στατιστικών δεδομένων, Διπλωματικές εργασίες και διατριβές, Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια, Δημοσιευμένες μελέτες ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, Δελτία τύπου ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, Νόμοι, Λογιστικές καταστάσεις εταιρειών κ.ά.

**6.** Ποιος είναι ο στόχος του επιχειρηματικού σχεδιασμού;

A) Βοηθά τους επιχειρηματίες να αξιολογήσουν αν μια ιδέα αξίζει να υλοποιηθεί επιχειρηματικά ή όχι. Β) Βοηθά τους επιχειρηματίες να επιλέξουν τις πιο αποδοτικές επιχειρηματικές ιδέες. Γ) Βοηθά στον υπολογισμό του ύψους της συνολικής επένδυσης και των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων. Δ) Διευκολύνει τους υποψήφιους χρηματοδότες και επενδυτές να εκτιμήσουν τη βιωσιμότητα και επιτυχία του εγχειρήματος. Ε) Παρέχει έναν οδηγό για την εξέλιξη της επιχείρησης, την παρακολούθηση της πορείας της και την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων.

**7.** Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο και ποια μέρη περιλαμβάνει;

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός συνήθως αποτυπώνεται σε ένα έγγραφο το οποίο ονομάζεται επιχειρηματικό σχέδιο. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνήθως περιλαμβάνει μια περιγραφή της επιχείρησης, της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί, των προϊόντων/υπηρεσιών που θα προσφέρει, του τρόπου λειτουργίας της, του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί, της πολιτικής μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει και μια χρηματοοικονομική ανάλυση του εγχειρήματος.

### **Κεφάλαιο 3:**

**1.** Αναφέρατε 6 νομικές μορφές επιχειρήσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα.

Ατομική επιχείρηση, Ομόρρυθμη Εταιρεία, Ετερόρρυθμη Εταιρεία, Ανώνυμη Εταιρεία, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης και Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία.

**2.** Τι σημαίνει περιορισμένη ευθύνη των εταίρων και σε ποιες νομικές μορφές επιχειρήσεων προβλέπεται;

Σημαίνει ότι οι εταίροι ευθύνονται μόνο ως το ύψος της εισφοράς τους στο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Προβλέπεται στις ΕΕ για τους ετερόρρυθμους εταίρους, στις ΑΕ, στις ΕΠΕ, στις ΙΚΕ και στους συνεταιρισμούς.

**3.** Ποιες οι διαφορές ΟΕ και ΕΕ;

Διαφορές υπάρχουν στην περιορισμένη ευθύνη των ετερόρρυθμων εταιριών των ΕΕ.

**4.** Ποιες είναι οι διαφορές ΕΕ και ΕΠΕ;

Βασικές διαφορές υπάρχουν στην ευθύνη των ομόρρυθμων εταίρων, στις διαδικασίες έναρξης, στον τρόπο διοίκησης, στην κατηγορία λογιστικών βιβλίων και στους κανόνες δημοσιότητας.

### **Κεφάλαιο 4:**

**1.** Τι είναι τα αποθέματα;

Με τον όρο αποθέματα της επιχείρησης, γενικά, εννοούνται τα εμπορεύματα, τα έτοιμα προϊόντα, τα ημιτελή – ημικατεργασμένα, τα υποπροϊόντα, τα υπολείμματα, οι πρώτες και βοηθητικές ύλες, τα αναλώσιμα υλικά, τα ανταλλακτικά και τα είδη συσκευασίας που διατηρεί στην αποθήκη της

**2.** Βάσει ποιων κριτηρίων θα επιλέγατε προμηθευτές για την επιχείρησή σας;

Η επιλογή των προμηθευτών είναι ένα ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας για μια νέα επιχείρηση και θα πρέπει να γίνεται βάσει κριτηρίων κόστους, αξιοπιστίας, εξυπηρέτησης αλλά και εγγύτητας.

**3.** Ποιος είναι ο ρόλος των προβλέψεων σε μια παραγωγική επιχείρηση;

Πρόβλεψη είναι η εκτίμηση μελλοντικών παραμέτρων που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι προβλέψεις είναι απαραίτητες, διότι βάσει αυτών γίνεται ο γενικός σχεδιασμός και προϋπολογισμός της επιχείρησης. Οι προβλέψεις καθορίζουν, για παράδειγμα, το πόσο προϊόν θα παραχθεί, πόσο προϊόν θα πουληθεί, τι παραγγελίες πρώτων υλών θα γίνουν, πόσα χρήματα θα ξοδευτούν σε διαφήμιση, πόσο εργατικό δυναμικό θα χρειαστεί κ.τ.λ. Οι προβλέψεις στηρίζονται σε δεδομένα που προέρχονται είτε από έρευνα αγοράς είτε από προηγούμενες χρήσεις της επιχείρησης.

**4.** Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιους στόχους έχει;

Η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων που ασχολείται με την επιλογή και διοίκηση του εργατικού δυναμικού. Αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού το εργατικό δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

**5. Ποιος είναι ο ρόλος των κινήτρων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Τα κίνητρα χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί προς τους στόχους της επιχείρησης. Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση - παρότρυνση των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε οικονομικά και μη οικονομικά. Παραδείγματα οικονομικών κινήτρων είναι τα μπόνους, οι προμήθειες, οι εκπτώσεις και τα δώρα, ενώ παραδείγματα μη οικονομικών κινήτρων είναι οι άδειες, η ηθική επιβράβευση, η παροχή άνετων συνθηκών εργασίας, το φαγητό κ.ά.

**6. Ποιος είναι ο σκοπός του μάρκετινγκ;**

Σκοπός του μάρκετινγκ είναι η αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η κερδοφορία της επιχείρησης.

**7. Ποια κριτήρια θα λαμβάνετε υπόψη κατά την διαδικασία της τιμολόγησης;**

Το συνολικό κόστος παραγωγής ή εμπορίας (κοστολόγηση), τον ανταγωνισμό, τους στόχους της επιχείρησης (π.χ. γρήγορο κέρδος, διεξόδωση σε μια αγορά κ.τ.λ.), την ποσότητα πώλησης (π.χ. εκπτώσεις για αγορά πολλαπλών προϊόντων), τον τρόπο πληρωμής (μετρητά ή πίστωση), την εποχή του χρόνου, αν πρόκειται για χονδρική ή λιανική πώληση, τα χαρακτηριστικά των πελατών (π.χ. εισόδημα).

**8. Τι είναι η προσωπική πώληση;**

Η προσωπική πώληση βασίζεται στη φυσική παρουσία και την προσωπική επαφή του πωλητή με τον πελάτη. Συνήθως χρησιμοποιείται για να προσεγγιστούν εταιρικοί πελάτες, όπως χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, αλυσίδες σουπερ μάρκετ ή μεγάλες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν προϊόντα σχετικά με αυτά που παράγει η διαφημιζόμενη εταιρεία.

## **Κεφάλαιο 5:**

**1. Τι δαπάνες μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος έναρξης;**

Κόστος κατασκευής εγκαταστάσεων, αγορά οικοπέδων, μηχανημάτων, μεταφορικών μέσων, εξοπλισμού κ.α.

**2. Τι είναι το κεφάλαιο κίνησης;**

Είναι η ρευστότητα που χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργεί.

**3. Τι είναι η κατασκευαστική περίοδος και γιατί είναι ιδιαίτερα σημαντική;**

Η Κατασκευαστική Περίοδος είναι ο χρόνος που απαιτείται από την ημερομηνία έναρξης των εργασιών προετοιμασίας της επιχείρησης ως την ημερομηνία ολοκλήρωσής τους. Ολοκλήρωση σημαίνει ότι από εκεί και πέρα η επιχείρηση θα είναι έτοιμη ξεκινήσει την παραγωγή της και να πουλάει τα προϊόντα ή υπηρεσίες της. Η διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου είναι πολύ σημαντική. Δεδομένου ότι κατά την περίοδο αυτή η επιχείρηση θα έχει μόνο κόστος και καθόλου έσοδα, η διάρκειά της θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη.

**4. Ποια η διαφορά σταθερού και μεταβλητού κόστους;**

Το Σταθερό Κόστος είναι το σύνολο των δαπανών που δεν μεταβάλλονται με την ποσότητα παραγωγής ή πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Το Μεταβλητό Κόστος είναι το σύνολο των δαπανών που μεταβάλλονται με την ποσότητα παραγωγής ή πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών.

**5. Τι είναι το νεκρό σημείο;**

Το νεκρό σημείο πωλήσεων είναι ο αριθμός πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν όλο το σταθερό κόστος της επιχείρησης.

**6. Πώς υπολογίζονται τα οικονομικά αποτελέσματα;**

Αφαιρώντας το μηνιαίο κόστος λειτουργίας από τα έσοδα.

### Κεφάλαιο 6:

1. Πώς υπολογίζεται το νεκρό σημείο πωλήσεων;

Το νεκρό σημείο πωλήσεων υπολογίζεται διαιρώντας τα σταθερά κόστη της επιχείρησης με το περιθώριο κέρδους.

2. Τι είναι το περιθώριο κέρδους;

Περιθώριο κέρδους είναι η διαφορά ανάμεσα στο κόστος ανά προϊόν και την τιμή του.

3. Αναφέρατε 5 κατηγορίες σταθερού κόστους.

Ενοίκια, μισθοδοσία, πάγιοι λογαριασμοί, λογιστική παρακολούθηση, υπηρεσίες καθαρισμού και κάθε άλλη δαπάνη που δεν μεταβάλλεται με την ποσότητα παραγωγής ή η μεταβολή είναι πολύ μικρή.

4. Αναφέρατε 5 κατηγορίες μεταβλητού κόστους για ένα ζαχαροπλαστέιο.

Πρώτες ύλες: ζάχαρη, κακάο, κουβερτούρα, υλικά συσκευασίας, διακοσμητικά κ.τ.λ.

5. Ποιες κατηγορίες σταθερού κόστους έχει ένας παιδικός σταθμός;

Μισθοδοσία, Ενοίκιο (αν δεν είναι ιδιόκτητος ο χώρος), ρεύμα, νερό, τηλέφωνο, λογιστής κ.τ.λ.

### Κεφάλαιο 7:

1. Τι είναι η ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους;

Η ανάλυση κόστους-όγκου-οφέλους υπολογίζει πώς μεταβάλλεται η κερδοφορία μιας επιχείρησης από τον όγκο των πωλήσεών της.

2. Υπολογίστε τα μηνιαία κέρδη της επιχείρησης εστίασης με τις κάτωθι πωλήσεις:

Πιάτο	Παραγγελίες ημερησίως
Σαλάτα	20
Ορεκτικό	20
Κυρίως	20
Επιδόρπιο	20
Κρασί	20

Τα οικονομικά αποτελέσματα θα ήταν τα εξής:

Σταθερό κόστος	3.900,00 €
Μεταβλητό κόστος	5.379,40 €
Συνολικό κόστος	9.279,40 €
Συνολικά Έσοδα	14.700,00 €
Κέρδος προ αποσβέσεων	5.420,60 €
Αποσβέσεις	500,00 €
Κέρδος προ φόρων	4.920,60 €
Φόρος 26%	1.279,36 €
Κέρδος μετα φόρων	3.641,24 €

3. Τι είναι η αξιολόγηση επενδύσεων και ποιους σκοπούς εξυπηρετεί;

Κάθε απόφαση για έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί στην ουσία και μια επενδυτική απόφαση. Επένδυση είναι η δαπάνη χρημάτων σήμερα, με την προοπτική μιας μεγαλύτερης επιστροφής (απόδοσης) αργότερα μέσα στον χρόνο. Η αξιολόγηση των επενδύσεων γίνεται με βάση την απόδοσή τους. Αξιολόγηση Επενδύσεων είναι, δηλαδή, η διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων των επενδύσεων και η επιλογή της πιο συμφέρουσας αυτών.

4. Τι είναι η περίοδος επανείσπραξης;

Η περίοδος επανείσπραξης είναι το πλήθος των ετών που απαιτείται για να καλυφθεί το αρχικό ύψος μιας επένδυσης.

**5.** Υπολογίστε την περίοδο αποπληρωμής για τις κάτωθι επενδύσεις.

Επένδυση A: ~4,5 έτη, Επένδυση B: 6,5 έτη

**6.** Τι είναι η καθαρή παρούσα αξία μιας επένδυσης;

Η Καθαρή Παρούσα Αξία ενός επενδυτικού σχεδίου είναι η παρούσα αξία του συνόλου των αναμενόμενων μελλοντικών εισροών της επένδυσης και η αφαίρεση από αυτήν της αρχικής επένδυσης.