



Α.Σ.

ΚΙΝΗΣΗ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συμβουλευτική Επιχειρήσεων

Εκπαιδευτικός
Οργανισμός
EUROTraining S.A.

Η Ευρωπαϊκή εκπαίδευση

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
“Mentoring” Επιχειρήσεων	4
Περιεχόμενο Συμβουλευτικής Υποστήριξης	4
Οφέλη Mentoring.....	5
Εκπαίδευση εργαζομένων μέσω Μέντορα	6
Η έννοια της απόφασης	6
Η διαδικασία λήψης απόφασης βήμα - βήμα	8
Οι επιχειρηματικές αποφάσεις	9
Διοίκηση Προσωπικού και Ανθρώπινων Πόρων.....	12
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	14
Διαδικασία Πρόσληψης και Υποδοχής ωφελουμένων	16
Ειδικό Βιβλίο Καταχώρησης Νεοπροσλαμβανομένου Προσωπικού.....	16
Πρόσληψη - Αναγγελία πρόσληψης	17
Ύπαρξη ΑΜ ΙΚΑ εργαζόμενου.....	18
Επιθεώρηση Εργασίας.....	18
Συνθήκες Δημιουργία Εργασιακής Ικανοποίησης	19
Συμβουλευτική, Καθοδήγηση και Παρακίνηση Εργαζομένων	21
Υποχρεώσεις Λογιστηρίου	24
Η χρηματοδότηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	26
Πηγές Χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ	27
Χρηματοοικονομικά εργαλεία για την ανάπτυξη καινοτόμου επιχειρηματικής δραστηριότητας	29
Το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (TANEO).....	30
Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας	30
Διεθνής εμπειρία.....	31
Δημόσια Χρηματοδότηση	33
Ιδιωτική Χρηματοδότηση	35
Εθνική Στρατηγική για την καινοτομία	42
Προτάσεις για τη βελτίωση του επενδυτικού περιβάλλοντος	44

Αναπτυξιακό Πρότυπο	48
Επίλογος	52
Βιβλιογραφία	53

Εισαγωγή

Σε αυτό τον οδηγό παρέχεται συμβουλευτική υποστήριξη στην επιχείρηση που συμμετέχει στο πρόγραμμα υλοποίησης, όσον αφορά την υποστήριξη των διοικητικών υπηρεσιών και των λογιστηρίων για θέματα που αφορούν στην πρόσληψη των ωφελουμένων και στην ομαλή και απρόσκοπτη ένταξή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, μέσα από την τελευταία ενότητα σχετικά με τους τρόπους χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, γίνεται ενημέρωση των επιχειρηματιών για προγράμματα χρηματοδότησης νέων θέσεων εργασίας ανέργων και επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες οικονομικής ύφεσης.

Επομένως, στην πρώτη ενότητα ακολουθεί το θεωρητικό κομμάτι της συμβουλευτικής υποστήριξης επιχειρήσεων και το mentoring, προκειμένου οι επιχειρηματίες να γνωρίζουν τα βασικά οφέλη της συμβουλευτικής διαδικασίας και να είναι σε θέση να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις για την επιχείρησή τους.

Στη συνέχεια, γίνεται μνεία στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού που θα ενταχθεί στην επιχείρηση και τον τρόπο πρόσληψης και υποδοχής του στο χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να λειτουργεί κάτω από ένα φιλικό και συνεργατικό περιβάλλον καλλιεργώντας με αυτόν τον τρόπο στους εργαζόμενούς της τα κίνητρα για αποτελεσματική και αποδοτική εργασία.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθούμε, όπως προλογίσαμε, στους τρόπους χρηματοδότησης των νέων και μη επιχειρήσεων από δημόσια χρηματοδοτούμενα προγράμματα ΕΣΠΑ ή από ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης.

“Mentoring” Επιχειρήσεων

Περιεχόμενο Συμβουλευτικής Υποστήριξης

Το «Μέντορινγκ» Επιχειρήσεων αποτελεί ένα ευρύ κομμάτι της συμβουλευτικής υποστήριξης μιας επιχείρησης. Η συμβουλευτική κυρίως βοηθάει στην επίλυση συγκεκριμένων προβληματικών καταστάσεων βραχυπρόθεσμα, ενώ το «μέντορινγκ» υποστηρίζει και καθοδηγεί μια επιχείρηση μέχρι την ανάπτυξής της μακροπρόθεσμα.

Πολλές μικρές επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από συμβουλευτική καθοδήγηση(mentoring) από επαγγελματίες του κλάδου αυτού. Σε μια σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του συμβούλου παρέχονται συμβουλές, αλλά και ιδέες που βοηθάνε την ανάκαμψη και την επιτυχία της επιχείρησης.

Ειδικότερα, το μεγαλύτερο όφελος στα πλαίσια της συμβουλευτικής είναι η παροχή απαντήσεων σε ερωτήσεις που απασχολούν τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Ως νέοι επιχειρηματίες, είναι πιθανό να χρειάζεστε καθοδήγηση από κάποιον επαγγελματία και όχι από κάποιον συγγενή, φίλο ή συνάδελφο. Ο «Μέντορας» μπορεί να σας βοηθήσει να επιλέξετε τη σωστή απόφαση, εφόσον είναι γνώστης πιο περίπλοκων επαγγελματικών ζητημάτων που κανένας άλλος δεν είναι ειδικός να τα επιλύσει.

Παράλληλα, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων σας βοηθάνε να αντιμετωπίζετε προβλήματα και καταστάσεις από οπτικές που δεν είχατε σκεφτεί από μόνοι σας. Για παράδειγμα, ως νέοι επιχειρηματίες, μπορεί να έχετε δυσκολία να εκτιμήσετε την επιχείρηση από την ματιά του πελάτη, του επενδυτή ή του οικονομικού επιμελητή. Ενώ, ο σύμβουλος έρχεται συχνά σε επαφή με αυτούς τους ανθρώπους και μπορεί να βοηθήσει να καταλάβετε ποια είναι η εικόνα της επιχείρησή σας σε αυτούς τους ανθρώπους.

Οφέλη Mentoring

➤ **Βελτίωση Δεξιοτήτων:**

Οι Μέντορες δεν είναι όπως οι σύμβουλοι που ενδιαφέρονται κυρίως για το επιχειρηματικό εγχείρημα. Από την άλλη οι μέντορες επιχειρήσεων βοηθάνε να αναπτύξεις τις επιχειρηματικές δεξιότητές σου. Αν για παράδειγμα οι υπάλληλοι παραπονιούνται ότι δεν κατανοούν τις Διαστάσεις του έργου, ο μέντορας μπορεί να δουλέψει σε αυτό και να σε βοηθήσει στον τρόπο που επικοινωνείς με τους υπαλλήλους σου. Με αυτό τον τρόπο, θα έχεις καλύτερη κατανόηση για το πώς επικοινωνείς με τους εργαζόμενους και στο μέλλον.

➤ **Networking:** Η ύπαρξη μιας ιστοσελίδας της επιχείρησής βοηθάει να την γνωρίσει περισσότερος κόσμος και να γίνει πιο γρήγορα γνωστή στην αγορά. Ο Μέντορας, λοιπόν, με τις γνωριμίες του μπορεί να φέρει σε επαφή την επιχείρησή με ειδικούς προγραμματιστές (Web Designers-Developers) για να της φτιάξουν ιστοσελίδα στο Διαδίκτυο.

➤ **Μέθοδοι και Στρατηγικές:** Οι Μέντορες μαθαίνουν στον ιδιοκτήτη της επιχείρησής αποτελεσματικούς μεθόδους και στρατηγικές, προκειμένου να είναι σε θέση να διοικεί σωστά και αποτελεσματικά την επιχείρησή του. Είναι σημαντικό να γνωρίζει διάφορες στρατηγικές για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος για τους εργαζόμενους της επιχείρησής.

➤ **Μακροχρόνια Υποστήριξη:** Αν ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησής έχει πολύ καλές σχέσεις με τον Μέντορά του, αυτό μπορεί να εξελιχθεί σε μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης και ασφάλειας σε κάθε βήμα της επιχείρησής στο μέλλον.

➤ **Ενθάρρυνση:** Το ξεκίνημα μιας επιχείρησής είναι ένα δύσκολο βήμα, γι' αυτό η υποστήριξη και ενθάρρυνση από ένα Μέντορα είναι πολύ σημαντική, δεδομένης της εμπειρίας του στο κλάδο των επιχειρήσεων.

➤ **Οφέλη Μέντορα:** Ακόμα, ο ίδιος ο Μέντορας επιχειρήσεων ωφελείται από αυτή τη διαδικασία, εφόσον καλλιεργεί τις δικές του δεξιότητες, εμπνέεται με καινούριες επιχειρηματικές ιδέες, έρχεται σε επαφή με περισσότερους

επαγγελματίες και μαθαίνει καινούριες επιχειρηματικές στρατηγικές από τους καθοδηγούμενους.

Εκπαίδευση εργαζομένων μέσω Μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη καριέρας των εργαζομένων. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επιστήμη και είναι εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον εργαζόμενο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003):

- ✓ Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό- ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- ✓ Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει τη νέα δουλειά του
- ✓ Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του
- ✓ Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα
- ✓ Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες
- ✓ Ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί.

Η έννοια της απόφασης

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη δραστηριότητα στο σύνολό της: **ο άνθρωπος βρίσκεται καθημερινά σε καταστάσεις στις οποίες καλείται να λάβει αποφάσεις.** Το ίδιο ισχύει και στον εργασιακό τομέα, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από απόψεως συχνότητας και «βαρύτητας» της διαδικασίας όσο ανερχόμαστε την ιεραρχική κλίμακα ενός επιχειρησιακού οργανισμού.

«Αποφασίζω» σημαίνει ουσιαστικά **επιλέγω μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων** την πλέον πρόσφορη και αποτελεσματική, σύμφωνα με τις εκάστοτε περιστάσεις. Κάθε απόφαση, ακόμη και μία απόφαση που φαίνεται να έχει ληφθεί χωρίς καμία σκέψη, είναι το αποτέλεσμα μιας νοητικής διαδικασίας κατά την οποία αναλύονται τα χαρακτηριστικά του ζητούμενου, αξιολογούνται οι προσφερόμενες εναλλακτικές και τελικά επιλέγεται η πλέον πρόσφορη από αυτές.

Επειδή η διαδικασία μπορεί να συμβαίνει πολλές φορές μέσα στη διάρκεια ακόμη και μίας ημέρας (και να αφορά σε γεγονότα που περιλαμβάνουν ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων, από την αγορά μιας οδοντόπαστας έως την απόλυση ενός ατόμου από τη δουλειά του), πολλές φορές **δεν έχουμε συναίσθηση** (τουλάχιστον για επιλογές των οποίων οι επιπτώσεις είναι αμελητέες, όπως η αγορά ενός προϊόντος) του γεγονότος ότι, έστω και ασύνειδα, ο «**μηχανισμός**» της διαδικασίας της λήψης απόφασης «**ενεργοποιείται**» **άμεσα μόλις καλούμαστε να επιλέξουμε κάτι από κάτι άλλο.**

Σε περιπτώσεις βέβαια στις οποίες οι επιπτώσεις της επιλογής δεν είναι αμελητέες, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο **αναζητούμε να επιλέξουμε την ενέργεια εκείνη η οποία θα είναι η πλέον «κερδοφόρα»** (ή η λιγότερο «ζημιογόνα»), έχουμε δηλαδή μία **συνειδητότητα** της ενεργοποίησης του «μηχανισμού» αυτού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο καθένας μας προσπαθεί να ακολουθήσει κάποια «βήματα» ώστε να διασφαλίσει την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής επιλογής.

Ο πιο «ασφαλής» τρόπος να καταλήξει σε μία τέτοια επιλογή είναι να ακολουθήσει μία «σταθμισμένη» διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία ουσιαστικά βασίζεται στην επιστημολογική ανάλυση του τρόπου **επίλυσης προβλημάτων**. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται αμέσως παρακάτω.

Η διαδικασία λήψης απόφασης βήμα - βήμα

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως εξής:

- Ο προσδιορισμός του ζητούμενου και η ανάλυση των χαρακτηριστικών του, η αποσαφήνισή του.
- Η αναζήτηση και ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων/προτάσεων.
- Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων/προτάσεων.
- Η επιλογή της πλέον πρόσφορης εναλλακτικής λύσης.
- Ο σχεδιασμός του «σχεδίου δράσης» και η εκτέλεσή του.
- Ο επαναπροσδιορισμός/επανασχεδιασμός της όλης διαδικασίας, στην περίπτωση που κατά την υλοποίηση της προτεινόμενης λύσης παρατηρηθούν προβλήματα.

Η λήψη μίας απόφασης απαιτεί γενικά **νηφαλιότητα, μεθοδικότητα, αναλυτική και κριτική σκέψη**. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας επηρεάζεται τόσο από τις διαδικασίες της «τυπικής» λογικής σκέψης (χρήση πληροφοριών – γνώσεων – εμπειρίας - δεξιοτήτων παράλληλα με αξιοποίηση «συγκλίνουσας» νόησης), όσο και από διαδικασίες που αναφέρονται στη «διαισθητική» σκέψη (διαίσθηση, συναίσθημα, «αποκλίνουσα» νόηση). Το ζητούμενο είναι η **εξισορρόπηση των δύο**.

Μεγάλη είναι η **συνεισφορά της ακριβούς, ολόπλευρης πληροφόρησης και ενημέρωσης** για το υπό εξέταση θέμα (για το ζητούμενο). Η **άντληση των πληροφοριών** εμπεριέχει διαδικασίες όπως η εξεύρεση των πηγών πληροφόρησης, η συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών και η εκτίμηση και η αξιολόγηση των πληροφοριών.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις

Ως **επιχειρηματικές** χαρακτηρίζονται οι αποφάσεις που αναφέρονται σε όποιας μορφής επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο «επιχειρηματίας» καλείται να λάβει μία απόφαση, επιλέγοντας **την ενδεδειγμένη** (την πλέον «κερδοφόρα» για την επιχείρηση) **από ένα πλήθος επιλογών/λύσεων**. Μπορεί να προβλέψει τις γενικές επιπτώσεις της κάθε λύσης, το συνολικό αποτέλεσμα όμως της απόφασης που λαμβάνει παραμένει αβέβαιο. Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας προβληματίζεται για το αν πρέπει να αλλάξει τώρα ή αργότερα τον εξοπλισμό της εταιρίας του. Δεν είναι απόλυτα βέβαιος για την επιλογή, γιατί δεν μπορεί να υπολογίσει όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται στην απόφασή του (ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών, προτιμήσεις καταναλωτών, κ.λπ.).

Στο σημείο αυτό εμπλέκονται οι παράγοντες τους οποίους αποκαλούμε **επιχειρηματικούς κινδύνους** ή ρίσκα. Τα είδη «**επιχειρηματικής συμπεριφοράς**» απέναντι σε κινδύνους που παρουσιάζονται κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι τα παρακάτω:

- η ριψοκίνδυνη (η ανάληψη κινδύνων με στόχο υψηλότερα κέρδη),
- η συνετή (η αποστροφή κινδύνων και ο συμβιβασμός με λιγότερα κέρδη), και
- η «αδιάφορη» τόσο προς τον κίνδυνο όσο και προς το κέρδος.

Οι τύποι αποφάσεων που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση είναι οι **στρατηγικές** και οι **λειτουργικές** αποφάσεις. Οι στρατηγικές είναι περισσότερο απαιτητικές, καθώς «μεταφράζονται» σε σχέδια δράσης «μακράς πνοής» (δηλαδή οι όποιες επιπτώσεις τους οριοθετούνται σε ένα μεγάλο χρονικό ορίζοντα). Οι λειτουργικές αποφάσεις από την άλλη, ιδίως όσες «εμπλέκουν» τους εργαζομένους της επιχείρησης (π.χ. μία εξεταζόμενη απόλυση), απαιτούν ευαίσθητους «χειρισμούς». Οι επιχειρηματικές αποφάσεις επίσης μπορούν να θεωρηθούν υπό το πρίσμα των αποφάσεων «**ρουτίνας**» και των αποφάσεων «**εκτάκτου ανάγκης**».

Τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων έχουν **όπως ακριβώς περιγράφονται παραπάνω**. Συνήθως η διαδικασία επιτελείται **σε συνθήκες περισσότερο «τυπικές» και με πιο αυστηρές προδιαγραφές** (καταγραφή της όλης διαδικασίας, ύπαρξη πειστικών χρονοδιαγραμμάτων, εμπλοκή παραγόντων όπως οικονομικά μεγέθη και δείκτες, κ.λπ.).

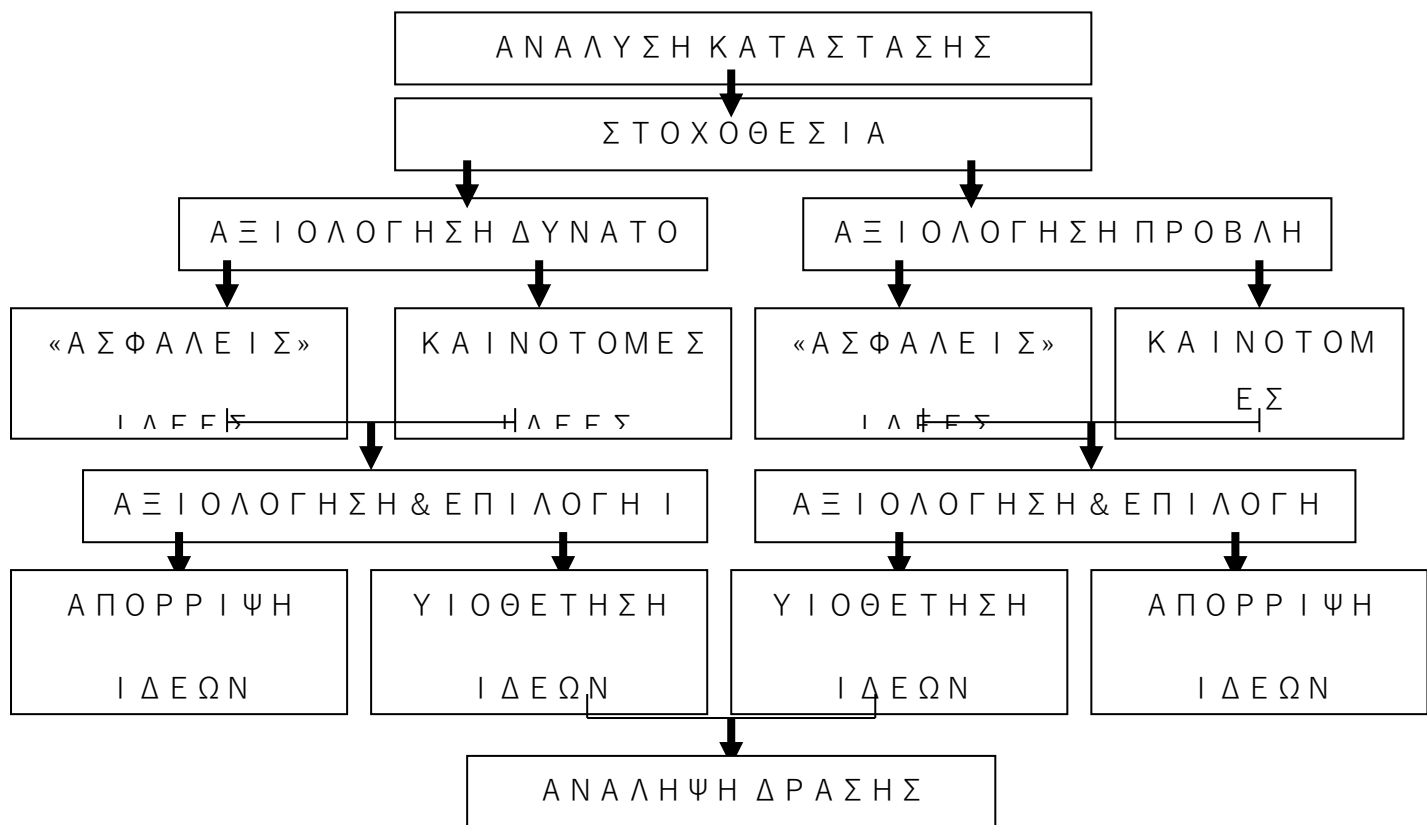
Ο προσδιορισμός του ζητούμενου πρέπει να είναι «εξονυχιστικός». Συνήθως τα προβλήματα που ανακύπτουν στην «επιχειρηματική πραγματικότητα» είναι:

- διαφόρων ειδών λειτουργικές ανωμαλίες,
- ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού,
- κατανομή πόρων της επιχείρησης, ή
- διαπραγματεύσεις.

Η διαδικασία εξεύρεσης και αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων εμπλέκει πολλούς παράγοντες. Το καίριο σημείο για την ποιότητά τους είναι η **απόλυτη και έγκυρη πληροφόρηση**.

Η τελική επιλογή επηρεάζεται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες. Θεμελιώδης είναι η «**επιχειρηματική νοοτροπία**» ή «**κουλτούρα**» της επιχείρησης (συντηρητική ή περισσότερο φιλελεύθερη, συμπεριφορά απέναντι στα ρίσκα, βαθμός ελευθερίας πρωτοβουλιών προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, κ.λπ.).

Η όλη πορεία δράσης μπορεί να αναπαρασταθεί σχηματικά όπως παρακάτω:



Οι αποφάσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως:

- **οριστικές** (λήψη απόφασης που καλύπτει όλες τις πτυχές του ζητούμενου) ή **σταδιακές** (λήψη «υπο-αποφάσεων» για κάθε πτυχή του ζητούμενου σε μία διαδικασία βήμα-προς-βήμα), και
- **αναστρέψιμες ή μη** (ως προς το κατά πόσο η ληφθείσα απόφαση είναι απολύτως δεσμευτική μέχρι και την ολοκλήρωση της υλοποίησης της απόφασης και δεν επιδέχεται τροποποιήσεις ή το αντίθετο).

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την τελική επιλογή οφείλει να κατέχει και να συνδυάζει ποικίλες ικανότητες και δεξιότητες: ικανότητα διαχείρισης πάσης φύσης πληροφοριών και δεδομένων, αναλυτική και κριτική σκέψη, συστηματικότητα και μεθοδικότητα, ικανότητα αφοσίωσης στη διαδικασία, επικοινωνιακή ικανότητα, αποφασιστικότητα, υπευθυνότητα, κ.λπ.

Κάποιες πρακτικές που συνήθως βοηθούν είναι οι παρακάτω:

- Θα πρέπει να γίνεται σαφής διάκριση του **τι είδους** (κρίσιμες ή μη, λειτουργικές ή στρατηγικές, κ.λπ.) **επιλογές** κάνουν οι υψηλά ιστάμενοι στην ιεραρχική κλίμακα και τι είδους τα κατώτερα στελέχη.
- Θα πρέπει ο υπεύθυνος να θυμάται πάντα ότι **έχει την τελική ευθύνη** και για τις αποφάσεις που αναθέτει σε άλλους, γι' αυτό και θα πρέπει να τους επιβλέπει ιδιαίτερα αν χειρίζονται ευαίσθητα θέματα.
- Θα πρέπει ο υπεύθυνος να τους **εκπαιδεύει**, να τους δίνει τις **απαραίτητες πληροφορίες** και να τους περιβάλλει με **εμπιστοσύνη**.
- Θα πρέπει ο υπεύθυνος **να μην υπονομεύει ή αντικρούει** τις αποφάσεις τους, εκτός αν είναι ιδιαίτερα αναγκαίο. Απορρίπτεται μια απόφαση μόνο κατόπιν συνεννοήσεως με το άτομο που την έλαβε.
- Είναι ιδιαίτερα λειτουργικό το **αποκεντρωμένο μοντέλο διοίκησης**. Αυτοί που βιώνουν τις συνέπειες των αποφάσεων πρέπει τουλάχιστον να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης τους.

Διοίκηση Προσωπικού και Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρωπίνου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Μέσα από ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που αναζητά συνέχεια νέες ιδέες και γνώσεις προκειμένου να επενδυθούν, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς και το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και **το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Luthans & Youssef, 2004). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου

να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. Έτσι η παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον ανθρώπινο παράγοντα κόστος για μια επιχείρηση μετασχηματίζεται στη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικό πόρο (Ιορδάνογλου, 2008).

Τα νέα, όμως, δεδομένα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και μορφές εργασίας. Η σταθερότητα και η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας που χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι πρόσφατα δίνουν την θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία, στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και τόπου εργασίας. Όλες αυτές οι εξελίξεις όπως είναι φυσικό, επηρεάζουν σημαντικά την ψυχολογία των εργαζομένων.

Παράλληλα, η σχέση εργοδότη-εργαζομένου αλλάζει και γίνεται πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαίες απαιτήσεις. Λίγοι εργαζόμενοι πλέον πιστεύουν ότι θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση, με αποτέλεσμα η δέσμευσή τους να μειώνεται και να προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη όσο χρόνο παραμένουν σε αυτήν. Τα νέα αυτά δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2008).

Η Επιχείρηση, λοιπόν, πρέπει να αντιληφθεί τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, που πέρα από το διανοητικό περιλαμβάνει το συναισθηματικό και το κοινωνικό κεφάλαιο, δηλαδή τα συναισθήματα των ανθρώπων που καθορίζουν την ικανότητα δράσης τους, όπως ενθουσιασμός, πάθος, υπερηφάνεια, θυμός, δυσαρέσκεια, έλλειψη νοήματος, καθώς και το δίκτυο σχέσεων και τους κοινωνικούς δεσμούς που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων αλλά και μεταξύ των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφέροντος (Ιορδάνογλου, 2008).

Από την άλλη, η Διοίκηση Προσωπικού είναι η στρατολόγηση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στην πραγμάτωση των στόχων των οργανισμών. Επίσης, η Διοίκηση Προσωπικού έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οργανισμός οφείλει να επενδύει. Γνωστή, πλέον, ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) επεκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και

σημαντικότερα πεδία από ότι απλώς η διοίκηση εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Αφορά ολόένα και περισσότερο την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων.

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρατηρεί κανείς ότι συντελεί στο να:

- Προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- Είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- Αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- Γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- Αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- Ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- Επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

Οι **κυριότερες λειτουργίες** της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανωτάτης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α. (Ιορδάνογλου, 2008).

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικές δραστηριότητες-λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Ανάλυση της ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
2. Πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
3. Κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
4. Επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Είναι ακόμα σημαντικό να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Τέλος, αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο (Corbridge & Pilbeam, 1998).

Όπως αναφέρει ο Armstrong (2000), σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
 - Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
 - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
 - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
3. Προσδιορισμός Αναγκών
4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Διαδικασία Πρόσληψης και Υποδοχής ωφελουμένων

Αφού εγκριθεί η πρόσληψη ενός εργαζομένου και δοθεί το πράσινο φως στο λογιστήριο για να προχωρήσει σε αυτήν, ο υπεύθυνος της μισθοδοσίας θα πρέπει να συμπληρώσει εις διπλούν το έντυπο της «Αναγγελίας Πρόσληψης». Την «Αναγγελία Πρόσληψης» την υπογράφει ο εργαζόμενος, πριν αυτή κατατεθεί στον ΟΑΕΔ και ταυτόχρονα ο εργαζόμενος καλείται να υπογράψει και στο βιβλίο Νεοπροσλαμβανομένου Προσωπικού που τηρείται στο λογιστήριο της επιχείρησης.

Ειδικό Βιβλίο Καταχώρησης Νεοπροσλαμβανομένου Προσωπικού

Το βιβλίο αυτό, που είναι θεωρημένο από το ΙΚΑ της περιοχής της έδρας της επιχείρησης, θα πρέπει να έχει τέτοια γραμμογράφηση που να επιτρέπει την καταχώρηση των στοιχείων του εργαζομένου. Στα εσωτερικά φύλλα καθέτως αλλά σε αντίστοιχες στήλες αναγράφονται ο αύξων αριθμός (Α/Α), το ονοματεπώνυμο του απασχολούμενου, το πατρώνυμο του, η ημερομηνία πρόσληψής του, ο αριθμός μητρώου του απασχολούμενου, η ειδικότητά του, ο

μισθός ή το ημερομίσθιό του και η υπογραφή τόσο του εργαζόμενου, ο οποίος μόλις αναλαμβάνει εργασία υπογράφει στο βιβλίο αυτό, όσο και του εργοδότη, ή του νομίμου εκπροσώπου αν πρόκειται για νομικό πρόσωπο.

Προσοχή! Το βιβλίο νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού συμπληρώνεται κατά την προσέλευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις μη τήρησης, ή ακόμη και μη ύπαρξης, του βιβλίου νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, η εγκύκλιος Ι.Κ.Α. 95/2004, άρθρο 3, ορίζει ότι: «το ύψος του προστίμου για κάθε ακαταχώριστο εργαζόμενο προσδιορίζεται με Υπουργική Απόφαση, μετά από πρόταση του ΔΣ του ΙΚΑ και δεν μπορεί να υπερβαίνει κατ άτομο το εικοσιπενταπλάσιο του τεκμαρτού ημερομισθίου της ανωτάτης ασφαλιστικής κλάσης όπως ισχύει κατά την ημερομηνία επιβολής του».

Πρόσληψη - Αναγγελία πρόσληψης

Μετά την πρόσληψη του εργαζόμενου συμπληρώνεται το έντυπο της «αναγγελίας πρόσληψης» το οποίο εντός οκτώ ημερών από την ημερομηνία της πρόσληψης, πρέπει να κατατεθεί στον ΟΑΕΔ εις διπλούν. Το ένα από τα αντίγραφα παραμένει στον ΟΑΕΔ, ενώ το άλλο επιστρέφεται στην επιχείρηση, αφού πρωτοκολληθεί. Στο έντυπο αναγγελίας πρόσληψης αναγράφονται όλες εκείνες οι πληροφορίες τόσο για την ταυτότητα του εργαζόμενου (στοιχεία ταυτότητας, ΑΦΜ, κλπ.) όσο και οι λοιπές πληροφορίες (σπουδές, κλπ.) καθώς και η ειδικότητα με βάση την οποία προσλήφθηκε. Για τον υπολογισμό του οκταήμερου δεν λαμβάνεται υπόψη η ημέρα συμπλήρωσης του εντύπου. Ακόμη, στις περιπτώσεις εκείνες, που πρόκειται για νεοσύστατες επιχειρήσεις, η προθεσμία των οκτώ ημερών γίνεται τριάντα ημέρες, για τους τρεις πρώτους μήνες λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, σε περίπτωση που πρόκειται για πρόσληψη αλλοδαπού, θα πρέπει η αναγγελία να συνοδεύεται και από α) άδεια παραμονής και β) σχετική άδεια εργασίας. Αν βέβαια πρόκειται για εργαζόμενο που προέρχεται από χώρα - μέλος της ΕΕ, ισχύει ό,τι ισχύει και για την πρόσληψη ενός Έλληνα εργαζόμενου, δηλώνεται όμως σε ειδικό έντυπο στο αρμόδιο τμήμα του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας (ΣΕΠΕ).

Ύπαρξη AM ΙΚΑ εργαζόμενου

Η πρόσληψη μπορεί να γίνει και χωρίς την ύπαρξη αριθμού μητρώου ΙΚΑ εργαζομένου, αλλά θα πρέπει ο εργαζόμενος μόλις προσληφθεί, να ζητήσει από το ΙΚΑ της περιοχής του την έκδοση AM ΙΚΑ, προσκομίζοντας: α) αντίγραφο της πρόσληψής του, β) φωτοτυπία της ταυτότητάς του, γ) τον ΑΦΜ του και δ) αποδεικτικό της διεύθυνσης κατοικίας του (π.χ. λογ/μός ΔΕΗ ή ΟΤΕ). Μόλις ο εργαζόμενος λάβει AM ΙΚΑ, θα πρέπει να τον γνωστοποιήσει στον υπεύθυνο μισθοδοσίας της επιχείρησης που απασχολείται, προκειμένου να συμπληρωθεί και το σχετικό πεδίο στην Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (ΑΠΔ).

Επιθεώρηση Εργασίας

Αφού κατατεθεί η πρόσληψη στον ΟΑΕΔ, ο εργοδότης οφείλει να υποβάλλει στην Επιθεώρηση Εργασίας Πίνακα Προσωπικού με τα στοιχεία του νέου εργαζομένου που προσλήφθηκε. Ο πίνακας αυτός θα πρέπει να υποβληθεί εντός ημερολογιακού δεκαπενθημέρου από την ημερομηνία της πρόσληψης, δηλαδή την ημερομηνία που αναγράφεται στο έντυπο αναγγελίας η πρόσληψη του εργαζομένου και όχι την ημερομηνία της κατάθεσης του εντύπου στον ΟΑΕΔ.

Συνθήκες Δημιουργία Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασία προσδιορίζει σε σημαντικό έως μεγάλο βαθμό τον αυτοσεβασμό και την ταυτότητα του ατόμου ενώ η ανεργία μειώνει την αξία του ατόμου και δημιουργεί ανησυχίες. Οι μονότονες εργασίες μπορούν να φθείρουν τις πρωτοβουλίες και τον ενθουσιασμό του υπαλλήλου και μπορεί να οδηγήσουν σε συστηματική αποχή. Η επαγγελματική επιτυχία και η ικανοποίηση είναι οι κύριοι παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση, τον αυτοσεβασμό και την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου. Για τον εργαζόμενο, η ευχαρίστηση που λαμβάνει από την εργασία του, του δημιουργεί μια ευχαρίστηση που λαμβάνει από την εργασία του, του δημιουργεί μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που συχνά οδηγεί σε μια θετική στάση προς τη δουλειά του. Ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι πιο δημιουργικός, καινοτόμος και αφοσιωμένος.

Όσον αφορά στην επιχείρηση, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ταυτίζεται με ένα εργατικό δυναμικό το οποίο παρακινείται και δεσμεύεται στην υψηλή ποιότητας απόδοση. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ποσότητα της ωριαίας παραγωγής, φαίνεται να βελτιώνεται και η ποιότητα της ζωής του ίδιου του εργαζόμενου. Επιπλέον, περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι προσθέτουν περισσότερη αξία στην επιχείρηση. Οι δυσαρεστημένοι, που παρακινούνται από τον φόβο της απόλυσής τους, δεν δίνουν το 100% της προσπάθειάς τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία υψηλής εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον εργασίας που θα την ενισχύει. Ως προς το στόχο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω:

- Εκπαίδευση και άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες
- Ενδιαφέρουσα εργασία που προσφέρει ποικιλία και επιτρέπει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να βάλουν «την πινελιά» τους στο προϊόν/ υπηρεσία.
- Ευκαιρίες να χρησιμοποιούνται τα ταλέντα τους και η δημιουργικότητά τους.
- Ευκαιρίες να χρησιμοποιούνται τα ταλέντα τους και η δημιουργικότητά τους.
- Ευκαιρίες να αναλάβουν πλήρεις αρμοδιότητες /ευθύνες.
- Ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τηλεργασία).

- Ένα σταθερό, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που να περιλαμβάνει εργασιακή συνοχή.
- Ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από έναν προσιτό προϊστάμενο.
- Οφέλη, όπως η παροχή άθλησης και η νοσοκομειακή περίθαλψη των τεκνών.
- Σύγχρονη τεχνολογία.
- Ανταγωνιστικοί μισθοί και ευκαιρίες για προώθηση.

Το σημαντικότερο σημείο όταν αναφερόμαστε στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι έχουν επιπτώσεις σε αυτήν και μπορούν να κάνουν τους εργαζομένους ευτυχισμένους με την εργασία τους μέρα με τη μέρα. Εκτός αυτών τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω, η ικανοποίηση επηρεάζεται από την προσωπικότητα του υπαλλήλου και από τη φύση της δουλειάς του. Οι μάνατζερ που θέλουν να διατηρήσουν υψηλό το επίπεδο ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού πρέπει να προσπαθήσουν να καταλάβουν τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου. Για παράδειγμα, ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, παρέχοντας του την κατάλληλη θέση εργασίας ανάλογα με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του. Ο εμπλουτισμός της εργασίας συμβάλλει επίσης σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όταν γίνεται μεθοδικά και εστιασμένα στις ανάγκες και δυνατότητες του εργαζομένου. Λέγοντας εμπλουτισμό της εργασίας αναφερόμαστε στην παροχή περισσότερων ευθυνών, στόχων και πρόκλησης. Ο εμπλουτισμός της εργασίας προσδίδει αναγνώριση και στοχεύει στη μάθηση και στην εκπλήρωση επιτευγμάτων.

Μια επιχείρηση έχει ευθύνη να ενισχύσει το ηθικό και την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Έρευνες έδειξαν πως οι αμοιβές, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, η εκπλήρωση στόχων, η αναγνώριση, η αξιοποίηση δεξιοτήτων όπως και η καλή σχέση με τους προϊστάμενους και τους υπόλοιπους υπαλλήλους έχει αξιόλογα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί ένα συνεχές πλάνο και προσπάθεια τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας το να δημιουργήσουν συνθήκες που να συμβάλλουν σε ένα

υποκινητικό, προκλητικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που αναγνωρίζει και ανταμείβει τις θετικές αποδόσεις των εργαζομένων.

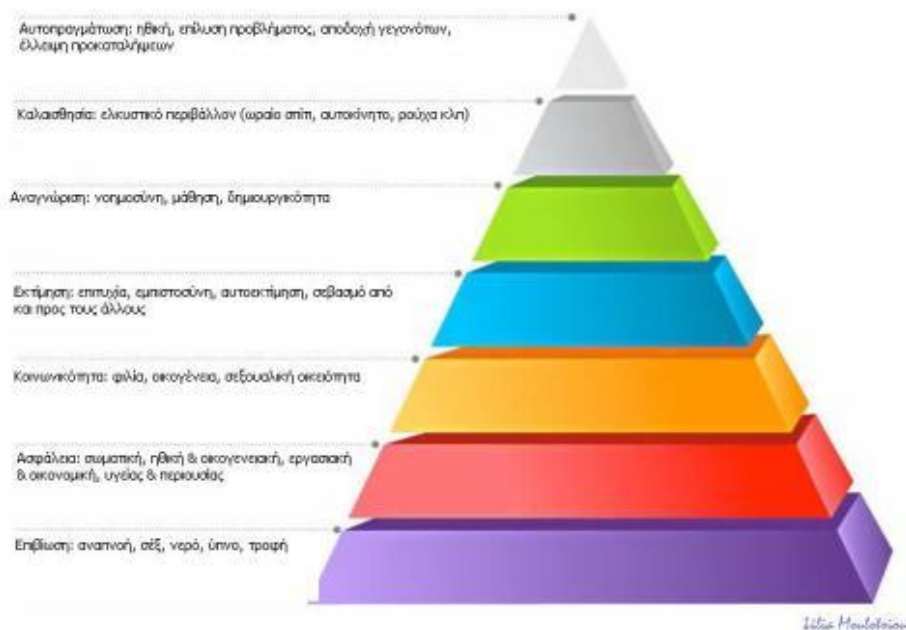
Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστάται μέσα από καταστάσεις και γεγονότα όπου οι άνθρωποι ζούνε στην εργασία τους. Χαρακτηριστικά, ο Brief (1998) έγραψε το εξής: «Αν η δουλειά ενός ανθρώπου είναι ενδιαφέρουσα, έχει δίκαιη αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης είναι καλές, ο άμεσος προϊστάμενος είναι συνεργάσιμος και οι συνάδελφοι φιλικοί, τότε οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους.»

Συμβουλευτική, Καθοδήγηση και Παρακίνηση Εργαζομένων

Παρακίνηση ή υποκίνηση (Motivation) είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια είναι το κίνητρο που ορίζεται ως μια κατάσταση που ενεργοποιεί ή κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Προέρχεται από την ύπαρξη ανάγκης. Οι ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς ή δευτερογενείς. Στόχος είναι οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη και να μειώσει την ένταση του κινήτρου.

Σύμφωνα με το Maslow, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Ο άνθρωπος, λοιπόν, υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες, πάντα όμως με βάση το σύστημα ιεραρχίας που παρουσιάζεται παρακάτω.

Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow



Πηγή: Maslow Motivation and Personality N.Y. 1970

Στις σημερινές συνθήκες του δυτικού κόσμου οι βασικές/φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που η ικανοποίησή τους δεν αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση. Αντίθετα οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών όπως αυτές στις οποίες εστιάζει η ενδυνάμωση (π.χ. αίσθημα αυτονομίας, επιτεύγματος, αυτοεκτίμησης κλπ).

Η παρακίνηση είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζομένου. Κάθε εργαζόμενος είναι μια διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του, ενώ είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Είναι δεδομένο, λοιπόν, ότι η παρακίνηση συνιστά παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως της αύξησης παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση.

Από την άλλη, η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment) των εργαζομένων αν και αρκετά σύγχρονη συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ όπως η ανάθεση καθηκόντων-μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (επιχείρησης και μάνατζερ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία. Η ενδυνάμωση, δηλαδή, αφορά στο πως αισθάνονται και πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα μάλιστα με ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις, η ενδυνάμωση είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία συντίθεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- **Αίσθηση νοήματος της εργασίας (sense of meaning):** Ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στην εργασία του, καθώς αισθάνεται ότι είναι σημαντική και ταιριάζει με τις ανάγκες, αξίες και πιστεύω του.
- **Αίσθηση ικανότητας (sense of competence):** Ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες να κάνει μια δουλειά αποτελεσματικά.
- **Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination):** Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι διαθέτει την ευχέρεια, αυτονομία, ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά.
- **Αίσθηση επιρροής (sense of impact):** Ο εργαζόμενος έχει την αντίληψη ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτική και κυρίως στα αποτελέσματα του οργανισμού, μέσω της δικής του εργασίας και προσπάθειας (Μπουραντάς, 2002).

Επομένως, οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα θετικές. Τα ενδυναμωμένα άτομα δεν φοβούνται να πάρουν αποφάσεις, πρωτοβουλίες και να αναλάβουν κινδύνους. Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση ως προς την επιχείρηση που εργάζονται και τη δουλειά τους (commitment). Ακόμα έχουν θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση, ώστε να βελτιωθούν σε αυτό που κάνουν. Η ενδυνάμωση με λίγα λόγια, λοιπόν, εκφράζει τις

αναγκαιότητες του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος ως προς τη διοίκηση των ανθρώπων.

Παράλληλα, στην αρχή είναι πολύ σημαντικό να προσφέρεται στους ωφελουμένους μια τεχνική υποστήριξη για την ενσωμάτωσή τους στην επιχείρηση. Ως προς την κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να γίνουν κατανοητά τα **προσόντα, η γνώση και η ειδίκευση που χρειάζονται στην επιχείρηση**. Η δημιουργία, μάλιστα, ενός σχεδίου με τη δομή του νέου προσωπικού και τις αρμοδιότητες του καθενός βοηθάει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η **ενημέρωση των ωφελουμένων για τη στρατηγική της επιχείρησης** είναι, επίσης, μια σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματική τους ένταξη στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση κρίνεται αποκλειστική από την **επιλογή και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού**, στο οποίο εντάσσονται και οι νέοι ωφελούμενοι.

Τέλος, πολύ σημαντική κρίνεται η **αξιολόγηση των υπαλλήλων** της επιχείρησης και των νέων εργαζόμενων, προκειμένου να διατηρηθεί σταθερή η πορεία της επιχείρησης και να φέρει με την ενσωμάτωση των ωφελούμενων περισσότερες κερδοφόρες πρακτικές. Η αξιολόγηση, μπορεί να γίνεται είτε μηνιαία είτε με το τέλος του προγράμματος χρηματοδότησης, ώστε να υπάρχει μια εικόνα για το αν η επιχείρηση επιθυμεί την ανανέωση της συνεργασίας της με τους ωφελούμενους.

Υποχρεώσεις Λογιστηρίου

Η **ακρίβεια των λογιστικών στοιχείων** αποτελεί την ραχοκοκαλιά μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Παράλληλα, η διαχείριση οικονομικών στοιχείων και εκθέσεων αποτελεί το σπουδαιότερο εργαλείο στην διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Ένα ολοκληρωμένο πακέτο λογιστικών υπηρεσιών μπορεί να βοηθήσει στην συνολική βελτίωση της οικονομικής σας ευρωστίας και στον εντοπισμό ευκαιριών που στόχο έχουν την αύξηση την κερδοφορίας σας και την καλύτερη διαχείριση των χρηματικών σας ροών στα πλαίσια των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

Με τη πρόσληψη και την ένταξη του ωφελουμένου στην επιχείρησή σας οι υπάλληλοι του λογιστηρίου οφείλουν να **ενημερώνονται έγκαιρα** για τα στοιχεία του και να τον ενημερώνουν για τις ημερομηνίες μισθοδοσίας. Οι καλές σχέσεις του λογιστηρίου με τους ωφελούμενους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ομαλή ένταξή τους στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικό να καταρτίσουμε με τη βοήθεια του λογιστηρίου ένα **πρόγραμμα ταμειακών ροών (cash flow report)** που θα αποτελεί την πυξίδα για την επιβίωσή της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις άλλωστε δεν εξαφανίζονται λόγω ζημιών, αλλά λόγω έλλειψης ρευστότητας ακόμα και αν είναι κερδοφόρες, όταν δηλαδή δεν έχουν την δυνατότητα να πληρώσουν της τρέχουσες υποχρεώσεις τους. Η διαφορά που θα υπάρχει κάθε μήνα δείχνει αν θα μπορέσει η επιχείρηση να καλύψει τις υποχρεώσεις της ή αν θα πρέπει να προετοιμαστεί έγκαιρα για τη συνέχιση της χρηματοδότησης. Η αρνητική διαφορά δείχνει τις ανάγκες σας σε κεφάλαιο κίνησης ανά μήνα.

Ιεραρχώντας τις μελλοντικές πληρωμές και αντιστοιχώντας τις με αναμενόμενες εισπράξεις της ίδιας περιόδου, πετυχαίνει η επιχείρηση μια σωστή οργάνωση. Οι λοιπές ανάγκες θα περιμένουν τις επόμενες εισπράξεις. Έτσι, αποκτάτε ένα πρόγραμμα που σας δίνει: **σιγουριά, αυτοπεποίθηση αλλά και αξιοπιστία προς τους πιστωτές σας.**

Άλλωστε, η οικονομική λειτουργία της επιχείρησης είναι ένας κύκλος ρευστών: τα ρευστά που προέρχονται από τους πελάτες μετατρέπονται σε πρώτες ύλες, έπειτα σε αποθέματα, μετά σε πωλήσεις (απαιτήσεις από πελάτες) και τέλος πάλι σε μετρητά με την πληρωμή από τους πελάτες μας. **Όσο μικρότερες χρονικά είναι οι φάσεις που δεν περιλαμβάνουν ρευστά, τόσο πιο επιτυχημένη και κερδοφόρα θα είναι η επιχείρησή σας.** Έτσι η επιχείρηση κάνει ότι μπορεί για να μειώσει τη χρονική αυτή διάρκεια.

Προκειμένου λοιπόν να επιτύχει η επιχείρηση μείωση της χρονικής αυτής διάρκειας, πρέπει να:

- Εκδίδει άμεσα το τιμολόγιο μετά από μια πώληση χωρίς να περιμένει μαζική έκδοση

- Επικοινωνεί και ενημερώνει τους πελάτες για πιθανές καθυστερήσεις πληρωμών. Αν δεν ενοχλήσετε, τότε το ποιο πιθανό είναι ο πελάτης σας να πληρώσει πρώτα αυτούς που τον ενοχλούν.
- Παρακολουθεί συνεχώς τους χρεώστες της και ορίζει ανώτατα όρια πίστωσης στους πελάτες της. Έχει μεγαλύτερο κόστος για την επιχείρησή σας, ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης, η μη είσπραξη από ότι η μη πώληση σε πελάτη που έχει ξεπεράσει το πιστωτικό του όριο.
- Μπορεί να ορίσει έκπτωση για πληρωμές μετρητοίς. Θυμηθείτε ότι αν δανείζεστε το κεφάλαιο κίνησής σας (την μηνιαία διαφορά ανάμεσα στις ταμειακές εισροές και εκροές όπως δείχνει στο cash flow) και πληρώνετε ένα επιτόκιο 8% στην τράπεζα τότε μπορείτε να προσφέρετε ανάλογες εκπτώσεις στους πελάτες που πληρώνουν νωρίτερα.
- Διαπραγματευτείτε καλύτερους όρους πληρωμής και χαμηλότερες τιμές από τους προμηθευτές και τις τράπεζες.

Η χρηματοδότηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Ένα από τα βασικότερα θέματα, αν όχι το βασικότερο, που απασχολεί κάθε επίδοξο επιχειρηματία είναι η χρηματοδότηση του επιχειρηματικού του εγχειρήματος. Ταυτόχρονα, η έλλειψη της δυνατότητας για επαρκή χρηματοδότηση αποτελεί τον κύριο λόγο αποθάρρυνσης των νέων στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Με ποιους τρόπους όμως μπορεί κάποιος να χρηματοδοτήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα; Στην ενότητα αυτή σκιαγραφούνται οι βασικοί τρόποι χρηματοδότησης.

Η χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους λειτουργίας τους, αν όχι τη σημαντικότερη. Παρόλο που το 29% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων δηλώνει ότι ο κύριος στόχος τους είναι η ανάπτυξη, ελάχιστες επιχειρήσεις το κατορθώνουν (Storey et al., 2013). Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι ΜΜΕ, στο σύνολό τους, αντιμετωπίζουν έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό. Ειδικότερα στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, οι ΜΜΕ έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του

26

υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, της έλλειψης επαρκών εγγυήσεων, αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές.

Ως αποτέλεσμα, οι ΜΜΕ καταλήγουν συνήθως στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών προκειμένου να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Επιπλέον, λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (πρακτόρευση) (factoring) και το κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών υψηλού κινδύνου (venture capital), ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Πηγές Χρηματοδότησης για τις ΜΜΕ

Υπάρχουν διάφορες πιθανές πηγές χρηματοδότησης για την κάλυψη των αναγκών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές, ανάλογα με το αν προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης ή από εξωτερικούς φορείς, συχνά κατηγοριοποιούνται σε εσωτερικές ή εξωτερικές.

Ως κύριες εσωτερικές θεωρούνται:

- Η χρηματοδότηση από προσωπικά κεφάλαια των ιδιοκτητών (κεφάλαια των υφιστάμενων ιδιοκτητών- μέτοχοι και διευθυντικά στελέχη).
- Η χρηματοδότηση στα παρακρατηθέντα κέρδη (μη αναμενόμενα κέρδη)
- Η χρηματοδότηση του μετοχικού κεφαλαίου που επενδύεται από τον ιδρυτή.

Ως βασικές εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης αναφέρονται κυρίως οι εξής (Λαζαρίδη, 1996):

- Η χρηματοδότηση με δανειακό κεφάλαιο μέσω τράπεζας υπερανάληψης (overdraft financing).
- Η χρηματοδότηση με δανειακό κεφάλαιο από εμπορικές τράπεζες (μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια)

- Η χρηματοδότηση του μετοχικού κεφαλαίου που πενεδύεται από εξωτερικούς επενδυτές (οικογένεια & φίλους)
- Η εμπορική πίστωση
- Η χρηματοδότηση από επιχειρηματικούς αγγέλους (business angels)
- Η χρηματοδότηση από συμμετοχικά επενδυτικά κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital financing)
- Η χρηματοδότηση από σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και προεξόφληση τιμολογίων.
- Η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).

Κομβικό κριτήριο για την επιλογή της πηγής της νέας χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελεί η εύρεση ισορροπίας μεταξύ των ιδίων κεφαλαίων (equity capital) και των δανειακών κεφαλαίων (loan capital), δηλαδή του χρέους που αναλαμβάνει μια επιχείρηση ώστε να διασφαλίζει ότι η δομή της χρηματοδότησης είναι κατάλληλη για την επιχείρηση. Ο δείκτης χρέους προς ίδια κεφάλαια αντικατοπτρίζει το λόγο των δανείων μιας εταιρείας προς το μετοχικό της κεφάλαιο συν το αποθεματικό της (Λαζαρίδη, 1996). Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται με δυο τρόπους: είτε ως λόγος του συνόλου των υποχρεώσεων προς τα ίδια κεφάλαια είτε ως μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ της χρηματοδότησης με χρήση δανειακών κεφαλαίων χρηματοδότησης των ιδίων κεφαλαίων είναι ότι στην πρώτη περίπτωση οι δανειστές (τράπεζες) απαιτούν πληρωμές τόκων και χρεολυσίων, καθώς και εξασφάλιση του δανείου με περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων ή με προσωπικά περιουσιακά στοιχεία των μετοχών και/ή των διευθυντών. Οι τράπεζες έχουν επίσης τη δικαιοδοσία να θέσουν μια επιχείρηση υπό αναγκαστική διαχείριση ή πτώχευση στην περίπτωση που η επιχείρηση αθετήσει τις υποχρεώσεις της σχετικά με τους τόκους του δανείου ή τα τοκοχρεολύσια.

Αντίθετα, στην περίπτωση χρηματοδότησης των ιδίων κεφαλαίων μέσω έκδοσης κοινών μετοχών, οι επενδυτές των μετοχικών κεφαλαίων (equity investors) αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της αποτυχίας της εμπορικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης, όπως οι υπόλοιποι μέτοχοι, ενώ προσδοκούν να επωφεληθούν μέσω της συμμετοχής τους στην αύξηση του επιπέδου των κερδών (μερίσματα) και από την ενδεχόμενη πώληση των μετοχών τους (Λαζαρίδης, 1996). Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επενδυτές συμμετοχικών κεφαλαίων υψηλού κινδύνου (venture capitalists) επενδύουν και σε πιο σύνθετες μορφές

επενδύσεων (όπως για παράδειγμα σε προνομιούχες μετοχές ή ομολογιακά δάνεια), επιπλέον του μεριδίου τους στις κοινές μετοχές μιας εταιρείας.

Ο συνολικός στόχος μιας επιχείρησης που επιδιώκει την άντληση κεφαλαίων από εξωτερική χρηματοδότηση θα πρέπει να είναι αποφυγή της έκθεσής της σε υπερβολικά υψηλά δάνεια και της άσκοπης διασποράς του μετοχικού της κεφαλαίου. Η εκπλήρωση του στόχου αυτού, κατά κάποιον τρόπο, θα εξασφαλίσει ότι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος της εταιρείας μπορεί να διατηρείται στο βέλτιστο επίπεδο.

Χρηματοοικονομικά εργαλεία για την ανάπτυξη καινοτόμου επιχειρηματικής δραστηριότητας

Ο επίδοξος επιχειρηματίας στο προενακτήριο στάδιο και στο στάδιο εκκίνησης του επιχειρηματικού του εγχειρήματος, πρέπει ουσιαστικά να απαντήσει σε τρία ερωτήματα (Δασκάλου, 1999): πώς θα χρηματοδοτήσει το επιχειρησιακό του σχέδιο, ποια πηγή χρηματοδότησης θα επιλέξει, αλλά και ποια πηγή χρηματοδότησης είναι στη διάθεσή του.

Τα ίδια κεφάλαια, που προέρχονται από το περιβάλλον του επιχειρηματία (δικά του, των φίλων του και των συγγενών), αποτελούν μια καλή πηγή άντλησης μικρής κλίμακας «κεφαλαίου σποράς», αρκεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν και να συμφωνούν με ορισμένους βασικούς κανόνες (Λαζαρίδη, 1996):

- ✓ Η επένδυσή τους αποτελεί ριψοκίνδυνο κεφάλαιο, διότι μπορεί να χαθεί και να μην αποπληρωθεί ποτέ.
- ✓ Η επένδυση στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης δεν παρέχει δικαίωμα ιδιοκτησίας μεριδίου.
- ✓ Η επένδυση στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης δεν παρέχει αυτόματα δικαίωμα στο μάντζμεντ της επιχείρησης.

- ✓ Η επένδυσή τους μπορεί ποσοστιαία να μειωθεί από άλλους μελλοντικούς επενδυτές, των οποίων τα χρήματα απαιτούνται για να συνεχιστεί η ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ωστόσο, όταν το κεφάλαιο που χρειάζεστε είναι μεγάλο, θα πρέπει να απευθυνθείτε στις παρακάτω πηγές χρηματοδότησης για να ξεκινήσετε από την αρχή την επιχείρησή σας.

Το Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (TANEO)

Τα πρώτα βήματα στον ελληνικό χώρο στον τομέα των κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital) έγιναν το 2001 με την δημιουργία του Ταμείου Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (TANEO). Ωστόσο, το ελληνικό κράτος δεν κατάφερε να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους για την λειτουργία του TANEO. Συνολικά, από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων συγκεντρώθηκαν πόροι ύψους 45.000.000 ευρώ και από τις αγορές μέσω της έκδοσης ενός ομολόγου (105.000.000 ευρώ). Δημιουργήθηκαν 11 Venture Capital Funds, από τα οποία τα 4 είναι με τράπεζες. Μερικές από αυτές τις επενδύσεις των 4 Venture Capital Funds έχουν προσφέρει αποδόσεις μέχρι και 24%.

Τα Venture Capital Funds που δημιουργήθηκαν ήταν pari passu, με ίσους όρους ακριβώς με τους ιδιώτες επενδυτές χωρίς καμία κρατική εμπλοκή στη διαχείριση αυτών των funds. Δεν δόθηκαν όμως τα απαραίτητα κίνητρα για την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Στη συνέχεια, ετοιμάστηκε το θεσμικό πλαίσιο για να υποστηρίξει ένα business angel network. Ουσιαστικά, το TANEO δεν λειτούργησε από το 2004 έως και το 2006. Από την επαναλειτουργία του Ταμείου από το 2006 μέχρι σήμερα έχει επενδυθεί το σύνολο των κεφαλαίων σε 44 επενδύσεις, από τις οποίες μόνο 9 είναι στο τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT). Όλες οι επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από το TANEO δεν είναι σε πρώιμο στάδιο (early stage) αλλά pre-revenue. Πολύ πρόσφατα έχει αρχίσει επίσης την λειτουργία του το JEREMIE, το οποίο είναι ένα technology fund που δίνει τα απαραίτητα κίνητρα για την προσέλκυση κεφαλαίων.

Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας

Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας έχει αναπτύξει μια καινοτομική δράση

χρηματοδότησης την Spin off – Spin out. Έχουν χρηματοδοτηθεί αρκετές επιχειρήσεις με μεγάλα ποσοστά, μερικές από τις οποίες φαίνονται να πηγαίνουν ήδη καλά. Χρηματοδοτήσεις μπορούν ακόμα να γίνουν και μέσω του Open Fund του οποίου στόχος είναι να εξασφαλίσει σε μικρούς επιχειρηματίες κάποιο αρχικό κεφάλαιο έτσι ώστε να μπορέσουν να μετατρέψουν την ιδέα τους σε επιχείρηση. Στοχεύει συνεπώς σε χρηματοδότηση σχεδίων pre-product και pre-revenue. Το Open Fund στοχεύει στην ευρωπαϊκή αγορά και πλέον περισσότερες από τις μισές επενδύσεις είναι εκτός Ελλάδος.

Τέλος μια ακόμη σημαντική πηγή χρηματοδοτήσεων είναι το ΕΣΠΑ και τα Grants που δόθηκαν με προηγούμενα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης. Η πληθώρα κεφαλαίων που διατέθηκαν στην αγορά δημιούργησαν στρέβλωση στη λειτουργία της. Η έρευνα που χρηματοδοτήθηκε έφτασε να γίνει αυτοσκοπός (προς απορρόφηση επιδοτήσεων) αφού δεν μπορούσε να μετατραπεί σε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Διεθνής εμπειρία

Το μοντέλο Silicon Valley

Η Silicon Valley δημιουργήθηκε πριν από 60 χρόνια και από τότε εξελίσσεται διαρκώς έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις και δεδομένα. Δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών και ενισχύθηκε τα πρώτα 10-15 χρόνια λειτουργίας της. Σήμερα είναι η έδρα 10.000 επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται περίπου 1 εκατομμύριο άτομα.

Τα συστατικά επιτυχίας του οικοσυστήματος αυτού ήταν οι υποδομές, το θεσμικό πλαίσιο σύστασης και λύσης εταιριών, οι διαδικασίες προσλήψεων και επιβράβευσης των ταλαντούχων εργαζομένων, η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και ευνοϊκή νομοθεσία εισαγωγών και εξαγωγών προϊόντων.

Ακόμα καθοριστική ήταν η συγκέντρωση ταλαντούχων ατόμων που προέρχονταν από διαφορετικούς τομείς όπως επιχειρηματίες, καθηγητές, επενδυτές, λογιστές και δικηγόροι. Η κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στο οικοσύστημα της Silicon Valley είναι τέτοια που παροτρύνει την λήψη μεγάλου ρίσκου προς εξασφάλιση των αναλόγων υψηλών αποδόσεων όταν η επένδυση είναι επιτυχημένη.

Οι επιχειρηματίες έχουν επίσης έναν πολύ σημαντικό ρόλο αφού πέρα από την σύσταση νέων επιχειρήσεων, λειτουργούν ως μέντορες για τους νέους επιχειρηματίες μεταδίδοντας τους τις εμπειρίες τους επιτυχίας ή ακόμη και αποτυχίας. Έτσι διαμορφώνεται η κουλτούρα ότι και η αποτυχία αποτελεί συστατικό της επιχειρηματικότητας. Επίσης οι επιχειρηματίες μπορούν ακόμα και να χρηματοδοτήσουν νέες εταιρείες επενδύοντας σε αυτές (business angel network).

Το μοντέλο Yozma Fund & Matimop

Στο οικοσύστημα Yozma Fund, που αναπτύχθηκε στο Ισραήλ, η κυβέρνηση πήρε την πρωτοβουλία δημιουργίας του αναλαμβάνοντας και τον κυρίαρχο ρόλο πριν από περίπου 40 χρόνια. Χρειάστηκε χρόνος και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για δημιουργηθεί και να λειτουργήσει σωστά το οικοσύστημα όπως διαμορφώνεται σήμερα. Έπρεπε να συνυπάρξουν οι εξής παράγοντες, επιχειρηματικότητα, πανεπιστήμια – ερευνητικά κέντρα και χρηματοδοτήσεις venture capital. Το πιο σημαντικό από όλα αυτά είναι η ύπαρξη – σύσταση επιχειρήσεων, διαφορετικά δεν χρειάζονται και οι χρηματοδοτήσεις.

Καθοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος αυτού ήταν η καλή συνεργασία της κυβέρνησης και των επιχειρηματιών. Λειτουργήσαν συνεργατικά στην ανάληψη κινδύνου νέων project μοιράζοντας έτσι τον κίνδυνο μεταξύ τους. Το κράτος μπορούσε να λειτουργήσει ως καταλύτης όποτε παρουσιαζόταν παρέκκλιση από τους στόχους ή κάποιο κώλυμα. Παρόλα αυτά τότε δεν διαδραμάτισε ενεργό ρόλο στην διαχείριση των επιχειρήσεων.

Το πρόγραμμα **Incubator** ξεκίνησε πριν από περίπου 20 χρόνια και λειτουργεί επιτυχώς μέχρι και σήμερα. Στόχος αρχικός ήταν η αξιοποίηση μεγάλου αριθμού αξιόλογων επιστημόνων διαφόρων ειδικοτήτων, που είχαν έρθει πρόσφατα από τη Ρωσία και άλλες χώρες. Η λύση που υιοθετήθηκε ήταν η ένταξη και συνακόλουθα αξιοποίηση τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον, μέσω της σύστασης νέων εταιριών. Η διοίκηση του προγράμματος Incubator έχει κάποιο ποσοστό συμμετοχής στις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις που εντάσσονται στο πρόγραμμα αυτό. Η συμμετοχή μίας επιχείρησης στο Incubator μπορεί να διαρκέσει μέχρι και 2 χρόνια. Από εκεί και πέρα η εταιρία θα κριθεί επιτυχής εάν και κατά την έξοδο από το πρόγραμμα θα μπορεί να συνεχίσει την λειτουργία της προσελκύοντας κεφάλαια.

Επίσης, το Ισραήλ ίδρυσε μια κρατική εταιρία η οποία θα λειτουργούσε ως fund of fund. Σκοπός του ήταν η χρηματοδότηση καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με την άντληση όμως και ξένης τεχνογνωσίας. Το κίνητρο που δόθηκε για την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων και τεχνογνωσίας ήταν οι ευνοϊκοί όροι επαναγοράς του κρατικού μεριδίου σε ορίζοντα πενταετίας και στην τιμή κόστους. Οι χρηματοδοτήσεις των καινοτόμων αυτών δράσεων ήταν πολύ επιτυχείς και απέδωσαν υψηλές αποδόσεις. Το 90% των κεφαλαίων που επενδύονται σε venture capital είναι πλέον ξένα κεφάλαια.

Δημόσια Χρηματοδότηση

Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς ΕΣΠΑ

Το ΕΣΠΑ είναι το ελληνικό πρόγραμμα που διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ. Στα πλαίσια του ΕΣΠΑ, η εκάστοτε κυβέρνηση διαμοιράζει χρηματοδοτήσεις στοχευμένες στην Εμπορία, Μεταποίηση ή Πρωτογενή παραγωγή (αλιεία, γεωργία κλπ). Οι υποβολές διεξάγονται σε χρονικά περιορισμένες περιόδους υποβολών, που προαναγγέλλονται από τα εκάστοτε αρμόδια Υπουργεία. Η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται μαζικά, δημοσιεύονται τα αποτελέσματα και στη συνέχεια δίνεται διορία ενός έως τριών ετών για την υλοποίησή τους. Η χρηματοδότηση είναι ένα ποσοστό της επένδυσης ή φοροαπαλλαγές (συνήθως κατά 40-60%), με προαπαιτούμενο τα εξοφλημένα παραστατικά των δαπανών, τα οποία εξετάζονται με επιτόπιους ελέγχους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα του ΕΣΠΑ είναι η άντληση πόρων χωρίς την υποχρέωση αποπληρωμής τους. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι η χρηματοδότηση έπεται κατά ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα των δαπανών, καθώς και το ότι απαιτείται μια επίπονη γραφειοκρατική διαδικασία μέχρι την τελική έγκριση. Τα δύο αυτά στοιχεία καθιστούν αυτό το είδος της χρηματοδότησης μη ελκυστικό για τις νέες επιχειρήσεις που στηρίζονται στην καινοτομία, οι οποίες έχουν ανάγκη από άμεσες, γρήγορες και ευέλικτες διαδικασίες. Ωστόσο, είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή αν μπορέσει να συνδυαστεί με έναν ή περισσότερους από τους λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης (τράπεζα, venture capital κ.α.).

Ένα πρόγραμμα μάλιστα που υλοποιείται από το 2013 είναι το **πρόγραμμα νέων ελεύθερων επαγγελματιών**. Δίνεται, λοιπόν, επιδότηση 10.000 ευρώ κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της ατομικής επιχείρησης που θα φτιαχτεί από άνεργο ή από άνεργο που θα συμμετάσχει κατά τουλάχιστον 51% σε ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ ή ΙΚΕ.

Η επιδότηση θα καταβληθεί σε 3 δόσεις κατά τη διάρκεια του πρώτου 12μήνου ζωής της επιχείρησης, ως εξής: 4.000 ευρώ με την έκδοση της απόφασης ένταξης στο πρόγραμμα «Επιχειρηματικότητα νέων με έμφαση στην καινοτομία» του ΟΑΕΔ, 3.000 ευρώ μετά από 6 μήνες, 3.000 ευρώ μετά από 12 μήνες. Συνολικά θα διατεθούν 20 εκατ. ευρώ για επιδότηση των νέων ελεύθερων επαγγελματιών ηλικίας έως 35 ετών που θα ενταχθούν στο πρόγραμμα. Οι άνεργοι νέοι που θα ωφεληθούν από το πρόγραμμα θα μπορούν από τις 30/12/2013 να υποβάλουν ηλεκτρονικά την αίτησή τους στο πληροφοριακό σύστημα που θα λειτουργήσει στο site του ΟΑΕΔ.

Οι ενδιαφερόμενοι για συμμετοχή στο πρόγραμμα θα πρέπει να έχουν: ηλικία έως 35 ετών, κάρτα ανεργίας σε ισχύ μέχρι την προηγούμενη της ημερομηνίας έναρξης της επιχείρησης στη ΔΟΥ, περάσει από τη διαδικασία εξατομικευμένης παρέμβασης στον ΟΑΕΔ, και παρακολουθήσει και ολοκληρώσει σεμινάριο επιχειρηματικότητας στον ΟΑΕΔ. Η έναρξη δραστηριότητας στη ΔΟΥ θα πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί από την ημερομηνία δημοσίευσης του προγράμματος στο ΦΕΚ (16/12/2013) και μετά. Δεν είναι υποχρεωτικό να έχει γίνει η έναρξη πριν την υποβολή αίτησης στο πρόγραμμα νέων ελεύθερων επαγγελματιών, σε κάθε περίπτωση όμως ο δικαιούχος θα πρέπει να προχωρήσει σε έναρξη το αργότερο μέσα σε 2 μήνες από την προέγκριση, δηλαδή τη θετική αξιολόγηση, της αίτησής του. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν όσοι έχουν ελληνική υπηκοότητα ή υπηκοότητα άλλου κράτους – μέλους της ΕΕ, καθώς και οι ομογενείς με δικαίωμα διαμονής και απασχόλησης στην Ελλάδα. Οι άντρες υποψήφιοι θα πρέπει να έχουν ολοκληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις ή να έχουν απαλλαγεί από αυτές.

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος, δηλαδή κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της νέας επιχείρησης, οι ενταγμένοι νέοι ελεύθεροι επαγγελματίες θα πρέπει να έχουν υποχρεωτικά ολοκληρώσει πρόγραμμα συμβουλευτικής υποστήριξης (Mentoring).

Το πρόγραμμα νέων επαγγελματιών θα «τρέξει» στις εξής 11 περιφέρειες της χώρας: Κρήτη, Ιόνια Νησιά, Β. Αιγαίο, Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Ήπειρος, Θεσσαλία, Δυτική Ελλάδα και Πελοπόννησος, Αττική, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία. Οι λεπτομέρειες και οι όροι υλοποίησης του προγράμματος περιλαμβάνονται στη σχετική Δημόσια Πρόσκληση που έχει αναρτηθεί στο www.oaed.gr.

Περισσότερες πληροφορίες για το Έσπα μπορείτε να βρείτε στις ακόλουθες ιστοσελίδες:

- [Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας ΕΣΠΑ 2007-2013](#)
- [Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας \(ΕΠΑΝ II\)](#)
- [Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Δράσεων Ενισχύσεων του Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα. Κέντρα υποδοχής επενδυτών \(ΕΠΑΝ II\)](#)
- [Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης \(ΕΤΕΑΝ ΑΕ\)](#)
- [Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας Γενική Γραμματεία Επενδύσεων \(ΕΣΠΑ\)](#)

Ιδιωτική Χρηματοδότηση

➤ Τραπεζικός Δανεισμός

Ο Τραπεζικός Δανεισμός είναι σήμερα ο πιο συνηθισμένος τρόπος στον οποίο καταφεύγουν οι επιχειρήσεις για να βρουν χρηματοδότηση. Οι τράπεζες προσφέρουν δύο μεγάλες κατηγορίες δανείων προς τις επιχειρήσεις: Τα δάνεια Κεφαλαίου Κίνησης και τα Μακροπρόθεσμα δάνεια.

Τα δάνεια Κεφαλαίου Κίνησης είναι αυτά που αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας. Αντίθετα τα Μακροπρόθεσμα δάνεια είναι μακράς διάρκειας και περιλαμβάνουν τα δάνεια εγκατάστασης και τα δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού. Το επιτόκιο των Μακροπρόθεσμων δανείων είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων Κεφαλαίου Κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής του.

Δάνεια Κεφαλαίου Κίνησης

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε. Υπάρχουν τράπεζες που χρηματοδοτούν για κεφάλαιο κίνησης ποσοστό ως και το 100% του τζίρου της επιχείρησης και άλλες όπου το ποσοστό αυτό δεν ξεπερνά το 50% του τζίρου.

Μακροπρόθεσμα δάνεια

Δάνεια για επαγγελματική στέγη: Τα δάνεια επαγγελματικής στέγης μπορεί να χρηματοδοτήσουν μέχρι και το 100% της αξίας του ακινήτου και η διάρκειά τους κυμαίνεται από 3 μέχρι 30 χρόνια ανάλογα με την τράπεζα και τον πελάτη, με επιτόκια που σήμερα κυμαίνονται από 5,50 ως 9,50% περίπου. Το τελικό επιτόκιο των δανείων αυτών προσαυξάνεται από την εισφορά του Ν. 128/75 κατά 0,6%. Για τους νέους επιχειρηματίες οι τράπεζες παρέχουν συνήθως περίοδο χάριτος μέχρι δύο χρόνια, διάστημα κατά το οποίο οι νέοι επιχειρηματίες καλούνται να πληρώσουν μόνο τους τόκους ή μικρότερες δόσεις. Τα έξοδα δανείου που χρεώνουν οι τράπεζες συνήθως δεν ξεπερνούν το 1% του δανείου.

Δάνεια για αγορά πάγιου εξοπλισμού: Τα δάνεια της μορφής αυτής χορηγούνται για την αγορά παγίου εξοπλισμού (έπιπλα, μηχανήματα κ.λπ.). Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών φτάνει τα 15 χρόνια με επιτόκιο το οποίο σήμερα κυμαίνεται από 6,25% μέχρι 10%. Η χρηματοδότηση μπορεί να καλύψει ολόκληρη την επένδυση της αγοράς του παγίου εξοπλισμού, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφ' άπαξ, είτε σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών.

➤ **Ειδικά Προγράμματα Τραπεζικής Χρηματοδότησης**

A)Jeremie



Η πρωτοβουλία JEREMIE ενισχύει μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μέχρι 50 άτομα προσωπικό και έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ. Το συγκεκριμένο προϊόν χρηματοδοτεί τη χορήγηση μέσω τραπεζών δανείων με μειωμένο επιτόκιο και μειωμένες εξασφαλίσεις. Ο επιχειρηματίας που θα χρηματοδοτηθεί μέσω του προϊόντος αυτού JEREMIE θα καταβάλει επιτόκιο μόνο για το 50% του δανείου, ποσό που αντιστοιχεί στην ιδιωτική συμμετοχή. Το ποσό επιτοκίου που αντιστοιχεί στο υπόλοιπο 50% θα καλυφθεί μέσω του ΕΣΠΑ από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Περισσότερες πληροφορίες για τα παραπάνω χρηματοδοτικά προγράμματα μπορείτε να βρείτε στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας σχετικά με το ΕΣΠΑ καθώς και στις ιστοσελίδες των διαφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων.

B) Jessica

JESSICA είναι το Αγγλικό ακρωνύμιο της πρωτοβουλίας “Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas” (Κοινή Ευρωπαϊκή υποστήριξη για βιώσιμες επενδύσεις σε αστικές περιοχές). Η πρωτοβουλία αυτή αναπτύσσεται από την [Ευρωπαϊκή Επιτροπή](#) και την [Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων \(ΕΤΕπ\)](#), σε συνεργασία με την [Τράπεζα Ανάπτυξης του Συμβουλίου της Ευρώπης \(CEB\)](#). Μέσω των νέων διαδικασιών, παρέχεται στα κράτη μέλη η ευχέρεια να χρησιμοποιήσουν μέρος των μη επιστρεπτών επιχορηγήσεων που λαμβάνουν από την ΕΕ μέσω των διαρθρωτικών ταμείων, για να επενδύουν, υπό μορφή επιστρεπτών χρηματοδοτήσεων, σε έργα που εντάσσονται στο πλαίσιο ολοκληρωμένων σχεδίων για την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι επενδύσεις αυτές, οι οποίες μπορούν να έχουν τη μορφή ιδίων κεφαλαίων, δανείων ή/και εγγυήσεων, πραγματοποιούνται μέσω Ταμείων Αστικής Ανάπτυξης και, εάν είναι απαραίτητο μέσω [Ταμείων Χαρτοφυλακίου](#).

Οι πόροι του JESSICA μπορούν ειδικότερα να διοχετεύονται σε σχέδια στους εξής τομείς:

- Αστικές υποδομές, συμπεριλαμβανομένων των μεταφορών, της ύδρευσης και αποχέτευσης, της ενέργειας κ.λπ.
- Χώροι της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, για τουρισμό ή άλλες αειφόρους χρήσεις.

- Επαναξιοποίηση εγκαταλελειμμένων βιομηχανικών εκτάσεων, συμπεριλαμβανομένης της αποξήλωσης εγκαταστάσεων και της εξυγίανσης.
- Χώροι γραφείων για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και για τους τομείς της πληροφορικής και/ή της έρευνας και ανάπτυξης.
- Πανεπιστημιακά κτίρια, συμπεριλαμβανομένων ιατρικών, βιοτεχνολογικών και άλλων εξειδικευμένων εγκαταστάσεων.
- Ενίσχυση της ενεργειακής απόδοσης.

Γ) Χρηματοδότηση μέσω Ταμείου Αγροτικής Επιχειρηματικότητας

Το Ταμείο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας (ΤΑΕ) ιδρύθηκε με στόχο τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης των επενδυτικών σχεδίων που εντάσσονται στα Προγράμματα Αγροτικής Ανάπτυξης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης.

Αποστολή του είναι η εξασφάλιση παροχής δανείων με τους πλέον ευνοϊκούς όρους σε οικονομικά βιώσιμες επιχειρήσεις ή/και σε επαγγελματίες αγρότες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας αγροτικών προϊόντων, καθώς και σε διάφορους τομείς της τοπικής οικονομίας -εκτός του πρωτογενή τομέα-, αλλά και στη βελτίωση και οργάνωση του τουριστικού προϊόντος στις περιοχές παρέμβασης.

Το ΤΑΕ, παρέχει δάνεια κάλυψης σε επενδυτικά σχέδια που εντάσσονται στα παρακάτω Μέτρα:

- Μέτρο 121: Εκσυγχρονισμός Γεωργικών Εκμεταλλεύσεων
- Μέτρο 123 Α: Επενδύσεις στην Μεταποίηση και Εμπορία Γεωργικών Προϊόντων
- Μέτρο 311: Διαφοροποίηση προς μη Γεωργικές Δραστηριότητες
- Μέτρο 312: Στήριξη δημιουργίας και ανάπτυξης πολύ μικρών επιχειρήσεων
- Μέτρο 313Β : Ενθάρρυνση τουριστικών δραστηριοτήτων

Οι ευνοϊκοί όροι του δανείου αφορούν κυρίως το χαμηλό επιτόκιο του δανείου, το οποίο επιτυγχάνεται λόγω της συνεισφοράς των κεφαλαίων του Ταμείου με μηδενικό επιτόκιο. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ελληνικό Δημόσιο και από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ). Συνεργαζόμενη Τράπεζα του Ταμείου Αγροτικής Επιχειρηματικότητας είναι η Τράπεζα Πειραιώς.

➤ Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)

Ένας εναλλακτικός τρόπος χρηματοδότησης που πρόσφατα ξεκίνησε και στην Ελλάδα, είναι μέσω των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών που είναι ευρύτερα γνωστά με την διεθνή τους ονομασία, δηλαδή Venture Capital. Το Venture Capital αποτελεί κατά κανόνα μορφή χρηματοδότησης που απευθύνεται σε νέες, φιλόδοξες και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες που συνήθως εκμεταλλεύονται επιχειρηματικά καινοτόμες ιδέες. Συνήθως οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε μια εταιρία Venture Capital για βοήθεια όταν θέλουν να κάνουν μια επένδυση υψηλού ρίσκου.

Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, αλλά κατά κανόνα κυμαίνεται στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν.

Η συνεργασία των εταιριών Venture Capital δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ότι αφορά την διοίκηση, το marketing, την στελέχωση και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σημαντικές επίσης για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρίας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης, η εταιρία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών. Πληροφορίες στην [Ένωση Ελληνικών Εταιριών Επιχειρηματικών Κεφαλαίων](#).

➤ Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators)



Οι εταιρείες αυτές παρέχουν σε νεοϊδρυόμενες και με προοπτικές ταχείας ανάπτυξης επιχειρήσεις χρηματοδότηση (σε μικρότερο βαθμό από τις εταιρείες Venture Capital), χώρους και εξοπλισμό (κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κ.λπ.), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα η στήριξη που προσφέρουν οι «Θερμοκοιτίδες Επιχειρηματικότητας» συνίσταται στα ακόλουθα:

(α) χορήγηση υποτροφιών ολιγόμηνης διάρκειας, έτσι ώστε οι νέοι που επιθυμούν να «επιχειρήσουν» να μπορούν απερίσπαστοι να επικεντρωθούν στα επιχειρηματικά τους σχέδια.

(β) παροχή δυνατότητας να εργάζονται μέσα σε εξειδικευμένους Χώρους Συνεργασίας (κατά το πρότυπο των διεθνώς ονομαζόμενων co-working spaces) κατά τα πλέον σύγχρονα διεθνή πρότυπα. Βασικός σκοπός είναι οι Χώροι Συνεργασίας να λειτουργήσουν ως εκκολαπήρια για τους νέους δυναμικούς επιχειρηματίες καθώς στους χώρους αυτούς δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξη συνεργασιών και την επεξεργασία ιδεών και σχεδίων

(γ) παροχή δυνατότητας να έρθουν σε επαφή με καθοδηγητές (μέντορες) και διοργάνωση ενημερωτικών σεμιναρίων και ημερίδων συνεργασίας, με τη συνδρομή ενός δικτύου συμβούλων-καθοδηγητών, οι οποίοι θα υποστηρίξουν το πρόγραμμα παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθοδηγώντας και εκπαιδύοντας τους νέους και ενδεχομένως υποστηρίζοντας την επαφή τους με δυναμικούς επενδυτές.

Σε αντάλλαγμα οι εταιρείες Incubators παίρνουν ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου ή πληρωμές από την νεοϊδρυόμενη εταιρεία ή γίνεται κάποιος μικτός διακανονισμός. Ο ρόλος των εταιρειών Incubators είναι να συμβάλουν στην ίδρυση και την πρώτη ανάπτυξη μιας νέας εταιρείας ώστε να μπορέσει αυτή στη συνέχεια να διεκδικήσει, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, μεγαλύτερα κεφάλαια (μέσω τραπεζικού δανεισμού ή εταιρειών Venture Capital) για την πρώτη της ευμεγέθη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί περαιτέρω και να επιβληθεί στην αγορά. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του Incubators κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 6 και 18 μηνών.

Στην Ελλάδα έχουν ιδρυθεί πρόσφατα οι πρώτες εταιρείες αυτού του τύπου, στις οποίες μπορούν να απευθύνονται οι νέοι επιχειρηματίες που ξεκινούν μια επιχειρηματική προσπάθεια.

Ενδεικτικά_υπάρχουν οι παρακάτω Θερμοκοιτίδες Επιχειρηματικότητας:

- [Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς](#)
- [Θερμοκοιτίδα Νεοφυών Επιχειρήσεων Θ.Ε.Α. του ΕΒΕΑ](#)
- [Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων](#)
- [Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων για το Δήμο Αθηναίων](#)
- [Athens Impact Hub Προώθηση της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας](#)
- [AHEAD Alba Hub for Enterprise and Development](#)
- [Orange Grove](#)
- [Θέρμη ΑΕ](#)
- [Πρόγραμμα Egg \(Enter- Grow-Go\) της Eurobank](#)
- [Πρόγραμμα Aerhoria](#)
- [Θερμοκοιτίδα IQbility](#)
- [Startup Series Metavallon](#)
- [Cosmote start up](#)
- [Incubation for Growth-i4G](#)
- [Industry Disruptions GAmе Changes ID-GC](#)
- [ekinisiLAB του ΣΕΒ](#)

➤ **Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels)**

Με τον όρο αυτό εννοούνται ιδιώτες επενδυτές που οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ούτε θεσμοθετημένη ούτε ιδιαίτερα διαδεδομένη όπως είναι διεθνώς και περιορίζεται συνήθως στην χρηματοδότηση από συγγενικά πρόσωπα. Ωστόσο τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

Πρόσφατα το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Δ.Ε.Α./Ε.Β.Ε.Α.) προχώρησε στη δημιουργία [Δικτύου Επιχειρηματικών Αγγέλων](#), ενώ σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο υπάρχει το δίκτυο Επιχειρηματικών Αγγέλων (EBAN) [European Business Angels Network](#).

Εθνική Στρατηγική για την καινοτομία

Αποτελεί σημείο καίριας σημασίας η διαμόρφωση εθνικής στρατηγικής, η οποία θα εξασφαλίσει και την απαραίτητη συνέχεια σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για την ανάπτυξη της καινοτόμου επιχειρηματικής δραστηριότητας στη Χώρα, προαπαιτείται η χάραξη εθνικής στρατηγικής για την καινοτομία.

Ο σχεδιασμός για την καθιέρωση θετικών προϋποθέσεων για την ενθάρρυνση της καινοτομίας πρέπει να στηρίζεται στην ιδέα ότι η **καινοτομία** δίνει λύσεις σε μια σημερινή ή μελλοντική **ανάγκη**, και δεν αποτελεί απλώς βελτιωμένη έκδοση υφιστάμενων λύσεων.

Σημαντικό τμήμα της εθνικής στρατηγικής για την καινοτομία θα πρέπει να αποτελεί ο τομέας των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ – ICT). Η καινοτομία θα πρέπει να καλλιεργηθεί κατά προτεραιότητα στον τομέα αυτό, καθώς και σε άλλους τομείς όπως η βιοτεχνολογία, η ενέργεια κλπ. Προτάχθηκε ο τομέας ΤΠΕ, αν και διατυπώθηκαν αντίθετες απόψεις, δεδομένου ότι οι ψηφιακές υποδομές επηρεάζουν και διευκολύνουν καθοριστικά και την ανάπτυξη των άλλων τομέων και είναι δυνατή η προσέλκυση νέων επενδύσεων για την ανάδειξη ιδιαίτερα των τομέων με συγκριτικό πλεονέκτημα π.χ. τουρισμός, αγροτικά προϊόντα, βιοτεχνολογία. Η κατεύθυνση είναι οι ΤΠΕ να αντιμετωπιστούν ως η νέα στρατηγική βιομηχανία για τη Χώρα.

Η επένδυση στην πληροφορική και στις επικοινωνίες επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας μιας χώρας και δρα ως υποστηρικτικός μηχανισμός μιας οικονομίας. Δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη για παράδειγμα στην ενέργεια εάν δεν υπάρχουν οι απαραίτητες εκσυγχρονισμένες δομές μέσω του τομέα Τ.Π.Ε. (ICT). Το κράτος πρέπει να επενδύσει στη δημιουργία μιας ψηφιακής υποδομής.

Η εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας μπορεί καλύτερα να βασιστεί σε ίδιους πόρους έτσι ώστε να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και αποφεύγοντας την εξαγωγή κεφαλαίων στο εξωτερικό, ενισχύοντας ταυτόχρονα και τις ελληνικές εταιρείες και την τεχνογνωσία τους.

Η ενίσχυση και επέκταση της στρατηγικής για τη **νεανική επιχειρηματικότητα**, που χαράσσεται από το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για την αντιμετώπιση του κοινά παραδεκτού προβλήματος της παρωχημένης επιχειρηματικής κουλτούρας, τόσο των επιχειρηματιών όσο και του τραπεζικού συστήματος.

Οι άξονες του σχεδιασμού αφορούν:

Α. στη χρηματοδότηση των νέων επιχειρηματιών

Β. στο ευνοϊκό περιβάλλον για τη νεανική επιχειρηματικότητα με θεσμικές παρεμβάσεις

Γ. στις παρεμβάσεις για την πληροφόρηση, ενημέρωση και δικτύωση των νέων επιχειρηματιών (πρόγραμμα Start up Greece)

Η καθιέρωση ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη της καινοτομίας στον επιχειρηματικό κόσμο επιτυγχάνεται με μέτρα και δράσεις, που εντάσσονται σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, όπως επιβεβαιώνεται και από την διεθνή εμπειρία. Εξαιρετικής σημασίας στοιχείο, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επεξεργασία των προτεινόμενων λύσεων είναι η εξωστρέφεια που οφείλει να διαθέτει η καινοτομική επιχειρηματικότητα, λόγω της παγκοσμιοποίησης και του εξ αυτής ανταγωνισμού και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, που αποτελεί μια μικρού μεγέθους αγορά.

Πέρα όμως από τη διαμόρφωση της εθνικής στρατηγικής, ακόμα πιο σημαντική, ειδικά στην Ελλάδα, είναι η υλοποίησή της, αφού αυτό τείνει να είναι το αδύνατο σημείο σχεδόν σε όλους τους τομείς της ελληνικής πραγματικότητας.

Όπως διαπιστώνουν διεθνείς οργανισμοί και ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες, παρά τις προσπάθειες που κατέβαλαν οι διαδοχικές κυβερνήσεις κατά την τελευταία εικοσαετία, το ευρύτερο εγχώριο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για την ανάπτυξη επενδυτικών πρωτοβουλιών και την άσκηση υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Χαρακτηρίζεται διαχρονικά από γραφειοκρατία, πολυνομία και ασυνέπεια. Είναι χαρακτηριστικό ότι, σύμφωνα με το δείκτη “Starting a business”, του συνολικού δείκτη “Doing Business” της Παγκόσμιας Τράπεζας για το έτος 2010, η Ελλάδα βρίσκεται στην 152η θέση.

Η **ανταγωνιστικότητα**, ως οριζόντια πολιτική, αλληλοεπιδρά τόσο με το σύνολο των δημοσίων πολιτικών, όσο και με το γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας αποτελεί η βελτίωση του επιχειρηματικού και επενδυτικού περιβάλλοντος. Βασικό ρόλο σε αυτή την πορεία παίζουν, πέρα από το εκπαιδευτικό σύστημα, οι επιχειρήσεις, οι οποίες όμως λειτουργούν σε περιβάλλον που επηρεάζεται σε μεγάλο ακόμα βαθμό από το κράτος. Η ύπαρξη του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου και η λήψη των απαραίτητων μέτρων για την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως και για την προώθηση της νέας επιχειρηματικότητας, μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στην πορεία του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.

Προτάσεις για τη βελτίωση του επενδυτικού περιβάλλοντος

Από τη σχετική συζήτηση που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των εργασιών του «Εργαστηρίου για τη Βελτίωση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος», αναδείχτηκαν ορισμένα βασικά πεδία λειτουργίας του κράτους, στα οποία είτε έχουν ξεκινήσει, είτε επείγουν αλλαγές. Από τις προτάσεις που κατατέθηκαν σταχυολογούμε τις ακόλουθες:

- Η κεντρική **επενδυτική πολιτική** του κράτους οφείλει να είναι **μακροχρόνια και συνεκτική**.
- Να λαμβάνει υπόψη της μεταξύ άλλων μια εξαιρετικά σημαντική παράμετρο για την υλοποίηση των επενδύσεων: τη δημιουργία των αναγκαίων υποδομών.
- Για να μπορέσει κάποιος επενδυτής να αναπτύξει τις δραστηριότητές του πρέπει να έχει τις αναγκαίες **υποδομές** και ό,τι άλλο συνεπάγεται η υλοποίηση της επένδυσής του. Δεν μπορεί, παραδείγματος χάριν, να σχεδιάζουμε την αξιοποίηση της αιολικής

ενέργειας και να μην υπάρχουν ικανές και επαρκείς γραμμές μεταφοράς για να μεταφερθεί το ρεύμα σε αρκετές περιοχές.

- Οι συνεχείς **μεταβολές του νομικού πλαισίου** επηρεάζουν αρνητικά την ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών. Θα πρέπει συνεπώς να περιοριστούν η πανσπερμία και η ασάφεια των νόμων, που αντιβαίνει στις επιθυμίες των δυνητικών επενδυτών για καθαρούς όρους και σαφή χρονικά όρια για την υλοποίηση των σχεδίων τους. Το περίπλοκο νομικό σύστημα αποτελεί και έναν από τους λόγους για την αργή απόδοση δικαιοσύνης.
- Κομβικό θέμα για την προσέλκυση επενδυτών είναι επίσης η επίλυση του **χωροταξικού ζητήματος και ο καθορισμός των χρήσεων γης**, μέσω της επιτάχυνσης και της ολοκλήρωσης του δασολογίου και του κτηματολογίου.
- Σταθεροποίηση του φορολογικού καθεστώτος για τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, για χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον 3-5 χρόνων.
- **Απλούστευση του νομικού συστήματος και των δικαστικών διαδικασιών.**
- Δημιουργία ειδικής επιτροπής που θα εξετάζει τα νέα νομοσχέδια με σκοπό τον εντοπισμό και την **απομάκρυνση αντικινήτρων** για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Απαιτείται **τυποποίηση επειγόντως των διαδικασιών** που σχετίζονται με συναρμοδιότητες και συνεργασίες μεταξύ φορέων
- Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να επιλυθούν άμεσα **θέματα συναρμοδιοτήτων** με τη μέθοδο του project management.
- Αναφέρθηκε ενδεικτικά ότι η στην ετήσια αξιολόγηση της Παγκόσμιας Τράπεζας. Τομείς
- **απλούστευση 30-40 διοικητικών ενεργειών θα μπορούσε να αναβαθμίσει κατά 40 με 50 θέσεις την κατάταξη της χώρας** όπου κατά κύριο λόγο χρειάζονται απλουστεύσεις: οι αδειοδοτήσεις, η χωροθέτηση, το φορολογικό σύστημα, η φόροι υπέρ τρίτων, η ενθάρρυνση καινοτομικής δράσης, η λύση – εκκαθάριση μιας επιχείρησης.
- **Ενδυνάμωση και θεσμική θωράκιση του Invest in Greece** ως θεσμικού φορέα για την εξυπηρέτηση των ξένων επενδυτών, ο οποίος θα πρέπει να λειτουργεί τελείως ανεξάρτητα από οποιοδήποτε υπουργείο ή πολιτική επιρροή

- Οι διαδικασίες **fast track** για τις στρατηγικές επενδύσεις δεν αποτελούν απαραίτητα πανάκεια για την προσέλκυση επενδύσεων συνολικά. Πρέπει να δοθεί σημασία στη συμπληρωματικότητα μεγάλων και μικρών επενδύσεων, καθώς οι τελευταίες έχουν το δικό τους βάρος.
- Σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της ελκυστικότητας της χώρας απέναντι στους επενδυτές, ιδιαίτερα εκτός ελληνικών συνόρων, πρέπει να αποτελέσει η **ετήσια αξιολόγηση Doing Business της Παγκόσμιας Τράπεζας**. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έκθεσης για την Ελλάδα στην προσέλκυση και αντιμετώπιση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πρέπει να αξιοποιηθούν από το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας. Η αντιμετώπισή τους είναι εφικτή μέσα από το εκτενές πεδίο δράσεων που έχει στη διάθεσή του το υπουργείο, σε συνάφεια με τις κατευθυντήριες γραμμές του Μεσοπρόθεσμου Προγράμματος Δημοσιονομικής Στρατηγικής.
- **Δημιουργία ειδικών γραφείων** (special bureaus) που θα παρέχουν διάφορες διευκολύνσεις και ελκυστικές υπηρεσίες σε ξένους εμπειρογνώμονες και δυνητικούς επενδυτές (π.χ. διαμονή, μετακίνηση, οργάνωση συναντήσεων, διερμηνεία, νομική συνδρομή) Εισαγωγή του θεσμού του «**Διαμεσολαβητή του Επενδυτή**» (ombudsman), στο πρότυπο του θεσμού του διαμεσολαβητή που ισχύει για άλλα θέματα (πχ. τραπεζικός διαμεσολαβητής). Το συγκεκριμένο θέμα εμπίπτει στην περιοχή αρμοδιοτήτων της Invest in Greece A.E., και απαιτείται διασαφήνιση του ρόλου και του νομοθετικού πλαισίου του «Διαμεσολαβητή του Επενδυτή».
- Ενίσχυση της **Επιχειρηματικής Κουλτούρας**, ιδίως στους νέους.
- Η **εργασιακή νομοθεσία** έχει κομβική σημασία για τις αποφάσεις των επενδυτών. Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις σε αυτό το πεδίο πρέπει να εφαρμοστούν.
- Σε ότι αφορά την επίλυση του χρονίζοντος προβλήματος της γραφειοκρατίας, δόθηκε **βαρύτητα στην οργανωτική διάσταση της λειτουργίας του κράτους**, ακόμα και σε πτυχές της που δεν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, όπως η καλύτερη διαχείριση της εργασιακής ροής στο δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο της επιχειρούμενης αποκέντρωσης της δημόσιας διοίκησης, οι **περιφέρειες** της χώρας οφείλουν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να γίνουν περισσότερο δραστήριοι και επιθετικοί στην προώθηση των πλεονεκτημάτων τους, στην παροχή κινήτρων και γενικότερα στη στρατηγική προσέλκυσης επενδύσεων.

- Πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σε θέματα **προστασίας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας** στη χώρα μας, στην οποία περιλαμβάνονται η πνευματική ιδιοκτησία και τα βιομηχανικά δικαιώματα. Χρειάζεται άμεσα πλήρης εκσυγχρονισμός του σχετικού νομοθετικού πλαισίου.

Επίσης προτάθηκε:

- **Εξέταση των θεμάτων ανά τομέα παραγωγικής δραστηριότητας**, καθώς κάθε τομέας έχει τα δικά του ιδιαίτερα προβλήματα που θα πρέπει να αποτυπωθούν και να υποβληθούν προτάσεις επίλυσής τους. Επ' αυτού, προτάθηκε το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να οργανώσει τομεακές συναντήσεις στο άμεσο μέλλον.
- Οι **δικαστές** που εκδικάζουν υποθέσεις επιχειρηματικού ενδιαφέροντος να **έχουν οικονομική κατάρτιση** (μέσω ενδεχομένως και ειδικών σεμιναρίων). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με το Υπουργείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας και με την Σχολή δικαστών.
- Να υιοθετηθεί ο **θεσμός της διαιτησίας και της διαμεσολάβησης** για τη μείωση της δικαστικής ύλης, εξέλιξη που μπορεί να οδηγεί σε win-win situations. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να αξιοποιηθεί και το ήδη υπάρχον Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης. Ακολουθώντας αυτές τις διαδικασίες θα περιοριστεί και ο αριθμός των υποθέσεων που καταλήγουν στο Συμβούλιο της Επικρατείας.
- Συγκεκριμένη δυνατότητα της **πληροφοριακής διασύνδεσης** που προτάθηκε να αξιοποιηθεί για την τόνωση των ξένων άμεσων επενδύσεων είναι η διαρκής επικαιροποίηση της υπάρχουσας βάσης δεδομένων για τον Απόδημο Ελληνισμό στη Γενική Γραμματεία Απόδημου Ελληνισμού, με στόχο την εξεύρεση νέων επενδυτών μεταξύ των Ελλήνων που ζουν στο εξωτερικό.

Από πλευράς ξένων εμπειρογνομώνων και εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων

προτάθηκε:

- Να δοθεί προτεραιότητα στην **εφαρμογή των μέτρων** που έχουν ληφθεί και αποτελούν υποχρέωση της χώρας **στο πλαίσιο του Μνημονίου**.
- Να προωθηθεί η εφαρμογή του φιλόδοξου σχεδίου «Business Friendly Greece», που προετοιμάζεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας.
- Η χάραξη από την ελληνική κυβέρνηση μιας **πολιτικής περιορισμού του δημόσιου τομέα**

- Η άμεση υιοθέτηση και εφαρμογή **τεχνικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (egovernment)**.
- Η ύπαρξη λιγότερων υπουργείων – σε περίπτωση συναρμοδιοτήτων να ανατίθεται σε ένα υπουργείο ο ρόλος του συντονιστή.
- Ο **μακροπρόθεσμος εθνικός σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα**, για κάθε τομέα (long term planning and coherence).
- Δημιουργία **θέσης μόνιμου ειδικού γραμματέα** σε κάθε υπουργείο, εξάντληση της διοικητικής ιεραρχίας στη δημόσια διοίκηση σε υψηλότερα κλιμάκια και περιορισμός των πολιτικά τοποθετούμενων ή εξωθεσμικών ατόμων σε αυτή, ούτως ώστε αυτή να μπορεί να υπάρχει συνέχεια στην εφαρμογή των αποφάσεων.

Αναπτυξιακό Πρότυπο

Όπως διαπιστώθηκε από όλους τους συμμετέχοντες στο εργαστήριο για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος **για πρώτη φορά γίνεται σήμερα μια συστηματική προσπάθεια** να επιλυθούν τα προβλήματα και να αντιμετωπιστούν τα εμπόδια που έχουν σωρευτεί εδώ και πολλές δεκαετίες και τα οποία πραγματικά στραγγαλίζουν την όποια προσπάθεια για επενδύσεις και άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

Τα εμπόδια αυτά, που καθλώνουν τη χώρα μας στην 109η θέση στη συγκριτική κατάταξη του Doing Business Report της Παγκόσμιας Τράπεζας, απορρέουν πράγματι από τη διατήρηση, για πάρα πολλά χρόνια, αναχρονιστικών ρυθμίσεων, ασφικτικών περιορισμών λόγω συντεχνιακών αγκυλώσεων, κρατικών μονοπωλίων και ακραίων στρεβλώσεων της δομής των αγορών.

Η **άρση των κάθε είδους εμποδίων και η απελευθέρωση της επιχειρηματικότητας**, είναι πραγματικά έργο εθνικής εμβέλειας και θα αποτελέσει **μία από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις που έχουν γίνει τα τελευταία 30 χρόνια στην Ελλάδα**. Η επιτυχής ολοκλήρωσή της θα άλλαζε, σε σύντομο χρονικό διάστημα, το χαρακτήρα και τις παραδοσιακές δομές της ελληνικής οικονομίας, ενώ θα είχε και μια εξαιρετικά σημαντική

48

συνεισφορά στην αύξηση του εθνικού προϊόντος και της απασχόλησης, καθώς και στη βελτίωση της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας.

Σύμφωνα με μελέτες του IOBE αλλά και διεθνών ερευνητικών οργανισμών, **το άνοιγμα των αγορών και η κατάργηση των αναχρονιστικών εμποδίων στην επιχειρηματικότητα θα μπορούσε να επιφέρει μια αύξηση κατά περίπου 10% του Α.Ε.Π. σε ορίζοντα πενταετίας.**

Μεγάλο μέρος των παρεμβάσεων που πρέπει να γίνουν στον τομέα της επιχειρηματικότητας περιλαμβάνονταν στο αρχικό **Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής**, που συνάφθηκε με την τρόικα ΕΕ-ΕΚΤ-ΔΝΤ και στις αναθεωρήσεις του που ακολούθησαν.

Θα πρέπει να επισημανθεί όμως ότι, ακόμα και αν δεν υπήρχε το Μνημόνιο, η προσπάθεια για άρση των εμποδίων στην επιχειρηματικότητα συνιστά μονόδρομο της οικονομικής πολιτικής οποιασδήποτε κυβέρνησης, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κρίση και να επανακτήσει η οικονομία τον αναπτυξιακό της δυναμισμό.

Πράγματι, σε μία περίοδο πολύπλευρης οικονομικής κρίσης, πρωταρχική σημασία έχει η διαμόρφωση και προώθηση ενός **σύγχρονου αναπτυξιακού οράματος**, ενός νέου δηλαδή αναπτυξιακού προτύπου απαλλαγμένου από τα βάρη και τις αγκυλώσεις του παρελθόντος, που θα έχει ως κεντρικό στοιχείο την **ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και τη θεσμική και ρυθμιστική σύγκλιση με τις χώρες της Ευρωζώνης.**

Μεταφορά τεχνογνωσίας

Στην κατεύθυνση αυτή – και με δεδομένο τον τεράστιο όγκο εμποδίων, αντικινήτρων και περιορισμών που έχουν διαχρονικά συσσωρευτεί – η Ελλάδα οφείλει να προχωρήσει σε ένα **εκτεταμένο πρόγραμμα απορρύθμισης και διαρθρωτικών αλλαγών** που θα μεταβάλουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας της οικονομίας και τους κανόνες που διέπουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ανάλογα παραδείγματα προγραμμάτων ευρείας απορρύθμισης και απλοποίησης διαδικασιών υπάρχουν σε πολλές **χώρες του ΟΟΣΑ**. Η Αυστραλία, τη δεκαετία του 1990, εφήρμοσε ένα ευρύτατο πρόγραμμα απλοποίησης κανονιστικών διατάξεων και άρσης διοικητικών εμποδίων, το οποίο θεωρείται ιδιαίτερα επιτυχημένο, τουλάχιστον από την άποψη του ΟΟΣΑ. Ανάλογα βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν κάνει η Τουρκία, η Νότια Κορέα και το Μεξικό, από τα οποία θα μπορούσαμε επίσης να αντλήσουμε έμπνευση.

Σημαντική εμπειρία στον τομέα αυτό διαθέτει και η Ολλανδία, η οποία, μετά από διεξοδικό επανέλεγχο και επανεξέταση του κανονιστικού πλέγματος του επιχειρείν, κατήργησε, με συνοπτικές διαδικασίες, μέσα σε ένα εξάμηνο 30 με 40% των νόμων, ρυθμίσεων και κανονιστικών διατάξεων που κρίθηκαν περιττές ή αντιπαραγωγικές.

Ο όρος απορρύθμιση (deregulation) προσλαμβάνει ενίοτε αρνητική χροιά. Στην πραγματικότητα, η απλοποίηση των διαδικασιών και η κατάργηση μη αναγκαίων νόμων, κανονιστικών ρυθμίσεων και άλλων κρατικών περιορισμών, δε συνιστά απορρύθμιση αλλά **επαναρρύθμιση** (reregulation), είναι δηλαδή θέμα αναζήτησης της βέλτιστης ρύθμισης, χωρίς καμία έκπτωση στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Από την άποψη αυτή, το ζητούμενο είναι ο **επαναπροσδιορισμός του ρόλου του κράτους και των σχέσών του με την αγορά**, στην κατεύθυνση της συνέργειας και συμπληρωματικότητας των αμοιβαίων τους ρόλων.

Η κατάργηση των περιοριστικών ρυθμίσεων θα πρέπει, εξάλλου, να συμπεριλάβει την **αξιολόγηση (impact assessment)**, εφεξής, όλων των νόμων που άπτονται θεμάτων **επιχειρηματικότητας** με κριτήριο τις επιπτώσεις τους στην ανταγωνιστικότητα. Στα θέματα αυτά, απαιτείται η ανάληψη συντονιστικού ρόλου από ένα φορέα, είτε αυτός θα είναι μια Διυπουργική Επιτροπή υπό την αιγίδα του Υπ.Π.Α.Α. είτε μια ειδική επιτροπή μικτής σύνθεσης με αντίστοιχες αρμοδιότητες –Regulatory Impact Assessment- στην οποία θα συμμετέχουν στελέχη δημοσίων υπηρεσιών, ανεξάρτητοι εμπειρογνώμονες και εκπρόσωποι φορέων των παραγωγικών τάξεων (ΣΕΒ, ΙΟΒΕ, Επιμελητήρια).

Με τον τρόπο αυτό, θα δημιουργηθεί ένα σύστημα **ανίχνευσης και ποσοτικοποίησης του ρυθμιστικού κόστους και του κόστους συμμόρφωσης**, ανά αγορά ή ανά τομέα, το οποίο θα αναλύεται στο στάδιο της διαβούλευσης, πριν δηλαδή ολοκληρωθεί η επεξεργασία και κατάθεση αντίστοιχου Σχεδίου Νόμου. Πρόκειται για μια πρακτική ευρέως διαδεδομένη σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα, στο πλαίσιο αυτό, **να συνάψει διακρατικές συμφωνίες με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και χώρες ενδεχομένως εκτός Ε.Ε., και να συνεργαστεί με Διεθνείς Οργανισμούς (ΔΝΤ, ΟΟΣΑ, Παγκόσμια Τράπεζα) για τη μεταφορά τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών.**

Ανάγκη για ένα σταθερό νομικό πλαίσιο

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη υγιούς επιχειρηματικότητας και την προσέλκυση επενδύσεων είναι η **ύπαρξη ενός σταθερού, κατανοητού και προβλέψιμου νομικού πλαισίου**. Το ζήτημα που απασχολεί τους επενδυτές δεν είναι τόσο εάν οι φορολογικοί συντελεστές είναι 15% ή 20%. Οι επιχειρήσεις καλούνται να λάβουν αποφάσεις οι οποίες θα πρέπει να διασφαλίζουν την απόδοση των κεφαλαίων τους σε χρονικό ορίζοντα 3 έως 5 ετών. Από την άποψη αυτή, η ασφάλεια δικαίου, η σαφήνεια της νομοθεσίας και του τρόπου που εφαρμόζεται και η προβλεψιμότητα του θεσμικού πλαισίου αποτελούν καθοριστικό παράγοντα των επενδυτικών τους επιλογών.

Είναι προφανές ότι όταν οι νόμοι είναι ασαφείς και πολύπλοκοι και εφαρμόζονται αποσπασματικά, αυθαίρετα ή κατά το δοκούν, δημιουργείται ένα θερμοκήπιο ανάπτυξης της διαφθοράς.

Η **πολυπλοκότητα και ασάφεια που χαρακτηρίζει την ελληνική νομοθεσία είναι, δυστυχώς, παροιμιώδης**. Η Ελλάδα έχει γίνει η χώρα που παράγει σωρηδόν, για το παραμικρό ζήτημα, γνωματεύσεις καθηγητών Πανεπιστημίου. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα 10 ή 11 φορολογικά νομοσχέδια που ψηφίστηκαν τον τελευταίο χρόνο, συνολικής έκτασης 1800 περίπου σελίδων, τα οποία μάλιστα περιέχουν πλήθος παραπομπών σε άλλους νομούς και διατάξεις, ώστε ακόμα και η απλή ανάγνωση τους, και πολλών μάλλον η πρακτική εφαρμογή τους, εμφανίζεται ως εξαιρετικά πολύπλοκη και δυσχερής υπόθεση.

Επίλογος

Η κατάσταση, τα προβλήματα και οι προοπτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία αποτελούν αντικείμενα συνεχούς προβληματισμού και προτεραιότητες πολιτικής, δεδομένου ότι, με τον όρο αυτό, αναφερόμαστε ουσιαστικά και με ελάχιστες εξαιρέσεις στο σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η παροχή, λοιπόν, συμβουλευτικών υπηρεσιών που συνοδεύουν τα χρηματοοικονομικά προϊόντα για τις μικρές επιχειρήσεις είναι πολλή σημαντική. Οι μικροί επιχειρηματίες αρκετές φορές δεν έχουν γνώσεις και χρειάζονται βοήθεια στο να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των τραπεζών. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες βοηθούν κατά αυτόν τον τρόπο στην παροχή καλύτερης και ποιοτικότερης πληροφόρησης για την επιχείρηση, διευκολύνοντας τόσο τον επιχειρηματία, όσο και τους εργαζομένους του.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γραφείο Διασύνδεσης ,Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. *Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε από http://www.career.aua.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=129&Itemid=175

Δασκάλου Γ., (1999). *Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων*. Σύγχρονη Εκδοτική: Αθήνα.

Ιορδάνογλου Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-νέες τάσεις και πρακτικές*, εκδόσεις κριτική, Αθήνα

Λαζαρίδη Τ. Γ., (1996). *Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης*. Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

Μπιλίρη, Β. (2011). *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μ.Β.Α. ,Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ,Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/.pdf>

Μπουραντάς Δ., παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπέλιου

ΟΑΕΔ. Προγράμματα Απασχόλησης για Επιχειρήσεις – Εργοδότες και Ανέργους. Ανακτήθηκε από http://www.oaed.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=630&Itemid=764&lang=el

Χατζηδάκη Α., (2010). *Παράγοντες παρακίνησης και Ικανοποίησης νεοπροσλαμβανόμενων εργαζόμενων: Εφαρμόζοντας το Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Χριστοδουλάκης Χ., (2014). *Χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Πτυχιακή Εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά.

Ξενόγλωσση

Blue Sky Coaching (2008). 10 Benefits of Having Good Mentors. Ανακτήθηκε από http://www.blueskycoaching.com.au/pdf/v4i11_mentors.pdf

Zachary, L. J. (2011). The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships. Second Edition.

Morley, M. (2013). The 10 Benefits of Mentoring. Ανακτήθηκε από <http://smallbusiness.chron.com/top-10-benefits-mentoring-25779.html>