



Μεταπτυχιακή Εργασία
Ακαδημαϊκό Έτος Εκπόνησης:
2019 - 2020

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

«WISE ADVICE I.K.E.»



WISE ADVICE
Care for Business

Συγγραφέας: Τσανούσης Στάμος
Επιβλέπων Καθηγητής: Αραβώσης Κωνσταντίνος

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί, ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή, έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνησή της αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Τσανούσης Στάμος

Ευχαριστίες

Καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και κυρίως την περίοδο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας είχα την τιμή να κατευθύνομαι από άξιους και ικανούς Καθηγητές, αλλά και αγαπημένα οικογενειακά και φιλικά μου πρόσωπα. Θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον κύριο Αραβώση Κωνσταντίνο, Καθηγητή της σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Ελληνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.) και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας. Η ευχέρεια κινήσεων που μου παραχώρησε για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου κινητοποίησε όχι μόνο την δημιουργικότητα, αλλά και την ευθύνη της δημιουργίας ενός ρεαλιστικού, πραγματικού Business Plan, το οποίο δεν αποτελεί παρά το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας που από τον Σεπτέμβριο του 2019 έχω ιδρύσει.

Την ευγνωμοσύνη μου οφείλω να εκφράσω επίσης στη σύζυγό μου, Έλενα, που αποτέλεσε το πιο δυνατό στήριγμα σε όλη αυτή τη μακρά πορεία. Χωρίς εκείνη, δύσκολα το έργο μου θα είχε έρθει εις πέρας. Τέλος, την εργασία αυτή αφιερώνω στα τρία μου παιδιά, Εύα, Τζώρτζια και Μάριο και εύχομαι μέσω της επιτυχίας της προσπάθειάς μου να μπορώ να τα στηρίζω.

Η μεταπτυχιακή μου εργασία παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Πρόκειται, καταρχάς, για ένα πραγματικό επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο υλοποιείται κατά την διάρκεια της συγγραφής και μάλιστα από δύο αποφοίτους του προγράμματος «Athens MBA». Ιδιαίτερης σημασίας για την υλοποίηση καθίσταται η δικτύωση. Αρκετοί συμμετέχοντες του εν λόγω Προγράμματος εργάζονται ως εξωτερικοί συνεργάτες της επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρω συναδέλφους Εκτιμητές Ακινήτων, Στελέχη Τραπεζών, Μηχανικούς, ακόμη και Καθηγητές που βοήθησαν με τις παρατηρήσεις τους, στη σύνταξη πρότυπων εργαλείων πιστωτικής πολιτικής, αλλά και ελέγχων στα πλαίσια του προτύπου ISO για τους πελάτες της εταιρείας. Με βάση τα τελευταία, όσο κοινότοπο και αν μοιάζει, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο ίδιο το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα και στους Καθηγητές μας, που προσέφεραν εξειδικευμένη γνώση, αλλά και χώρο για δικτύωση.

Τσανούσης Στάμος

Σύνοψη

Η εταιρεία Wise Advice I.K.E. δραστηριοποιείται στον χώρο των Συμβούλων Επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα την δραστηριότητα αυτή έχουν αναλάβει κυρίως παραρτήματα μεγάλων ελεγκτικών εταιρειών ως πρόσθετη υπηρεσία και γνωστές συμβουλευτικές εταιρείες, όπως η ICAP. Παράλληλα, λειτουργεί πλήθος λογιστικών γραφείων, τα οποία έχουν αναλάβει μικρές εταιρείες, που επιλέγουν το outsourcing για την λειτουργία των οικονομικών τμημάτων τους, την τήρηση των λογιστικών τους βιβλίων, την υποβολή των δηλώσεων και τον υπολογισμό της μισθοδοσίας τους. Το έργο αυτό αφορά μικρές κυρίως επιχειρήσεις, που δεν έχουν τη δυνατότητα και τους πόρους να διατηρούν στο εσωτερικό τους οικονομικό τμήμα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην πραγματοποιείται σύνδεση της οικονομικής κατάστασης των μικρών εταιρειών με τη Διοίκηση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, πολλές απόπειρες έχουν πραγματοποιηθεί, ακόμα και από Πανεπιστήμια ή Επιμελητήρια για την λειτουργία συμβουλευτικών κέντρων. Τέτοιου είδους προσπάθειες δεν έχουν φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα μέχρι τώρα, παρά μόνο σε μικρό αριθμό start-ups, κυρίως όπου η επιχειρηματική ιδέα ήταν ρηζικέλευθη και κερδοφόρα.

Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει η Wise Advice I.K.E, η οποία προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε μικρές και μικρομεσαίες εταιρείες που το έχουν ανάγκη. Καθιστώντας βάση δεδομένων τα λογιστικά βιβλία των πελατών της που τηρεί, προσφέρει υπηρεσίες που αφορούν στην οργάνωση, στη διοίκηση, στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η έδρα της βρίσκεται στην Αγία Παρασκευή σε κεντρικό και προσβάσιμο από τα μέσα μεταφοράς σημείο. Οι ιδρυτές της θα προσφέρουν προσωπική εργασία, ενώ πρόκειται να προσληφθεί αρχικά ένας ακόμη υπάλληλος για το data-entry των στοιχείων των πελατών. Τα έξοδα ίδρυσης ορίζονται στις €2.000 και ο απαραίτητος εξοπλισμός ανέρχεται στις €10.000. Η εταιρεία έχει ξεκινήσει με ίδια κεφάλαια ύψους €18.000, οι οποίες αφορούν σε ίσα μερίδια των δύο ιδρυτών.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει την οικονομική πορεία της επιχείρησης τα πέντε πρώτα έτη. Στο ρεαλιστικό σενάριο αποτυπώθηκαν έσοδα με βάση τις υφιστάμενες συνεργασίες και για όσες υπάρχει προσύμφωνο ή εκδήλωση ενδιαφέροντος από πλευράς πελατών. Καταχωρήθηκαν προϋπολογισμοί κόστους, που βασίζονται κυρίως σε τακτικά και επαναλαμβανόμενα έξοδα, όπως μισθώματα, ή σε κοστολογημένα έξοδα, όπως η προβολή και διαφήμιση ή η αγορά αδειών χρήσης για τα προγράμματα και λογιστικά πακέτα που θα χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Προϋπολογίστηκαν επίσης έσοδα από νέες

υπηρεσίες (coaching και ISO compliance), στις οποίες η εταιρεία βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης. Τέλος, προϋπολογίστηκαν έξοδα για τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων της επιχείρησης και για την προσθήκη εργαζομένων. Σε αυτό το σενάριο όλες οι χρήσεις είναι κερδοφόρες και απόσβεση της επένδυσης πραγματοποιείται στο τέλος του πρώτου έτους. Στο αισιόδοξο σενάριο, πέραν των ανωτέρω παραδοχών, έχουν προϋπολογιστεί και έσοδα από την προσθήκη μεγάλων πελατών, κυρίως Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), για τους οποίους η εταιρεία συντάσσει αυτό το διάστημα προσφορές για την παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής και outsourcing. Στο σκέλος των εξόδων, εκτός από τις παραδοχές του βασικού σεναρίου, προβλέπεται η προσθήκη επιπλέον προσωπικού και νέων αδειών λογιστικών πακέτων, τα οποία είναι απαραίτητα να αγοραστούν, για την υποστήριξη του μεγέθους των πελατών. Το απαισιόδοξο σενάριο έχει βασιστεί σε έσοδα μόνο από τους υφιστάμενους πελάτες, χωρίς καμία προσθήκη και σε βασικά έξοδα χωρίς ανάπτυξη. Το σενάριο αυτό χαρακτηρίζεται προβληματικό, καθώς η επιστροφή κεφαλαίου γίνεται στο τέλος του δεύτερου έτους, χωρίς να υπάρχουν ουσιαστικά έσοδα για τους μετόχους μέχρι το τέλος της πενταετίας. Χαρακτηρίζεται από στασιμότητα και, προκειμένου να αποφευχθεί η πτώση κατά το τρίτο έτος, υπολογίζεται πως θα απαιτηθεί αύξηση κεφαλαίου, η οποία θα διοχετευτεί στην ανάπτυξη του πελατολογίου μέσω της προβολής - διαφήμισης και της ανάπτυξης άλλων υπηρεσιών. Σε κανένα από τα σενάρια δεν παρατηρείται ζημιογόνα χρήση και το συμπέρασμα τεκμαίρεται με ασφάλεια, καθώς στο μεγαλύτερο μέρος τους τα έξοδα είναι ήδη τακτοποιημένα και επαναλαμβανόμενα μέχρι το τέλος της πενταετίας. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν αντληθεί από κλαδικές μελέτες, από μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), από μελέτες επιμελητηρίων, μελέτες Πανεπιστημίων και του Πολυτεχνείου και άλλων σχετικών φορέων. Λαμβάνοντας υπόψιν το οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στην χώρα μας και τα προϋπολογιστικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο κρίνεται βιώσιμο.

Abstract

Wise Advice CSR is active in the field of Business Consultants. In Greece, this activity has mainly been undertaken by branches of large audit firms as an additional service and well-known consulting firms, such as ICAP. At the same time, there is a number of accounting offices, which have been undertaken by small companies that choose outsourcing for the operation of their financial departments, keeping their accounting books, submitting declarations and calculating their payroll. This project concerns small mainly enterprises, which do not have the capacity and resources to maintain within their financial department. As a result, there is no link between the financial situation of small companies and the management and decision-making process. In this context, many attempts have been made, even by universities or chambers, for the operation of advisory centers. Such efforts have not brought satisfactory results until now, except in a small number of start-ups, mainly where the business idea was groundbreaking and profitable.

This void is coming to be covered by Wise Advice, which offers consultancy services to small and medium-sized companies that need it. Making database the accounting records of its customers, which it maintains, offers services relating to the organization, management, operation of operations. The company's headquarters are located in Agia Paraskevi, in central and accessible from the means of transport point. Its founders will offer personal work, while one more employee is to be initially recruited for the data-entry of customer data. The cost of establishment is set at €2,000 and the necessary equipment amounts to €10,000. The company has started with own funds of €18,000, which relate to equal shares of the two founders.

This Business Plan analyses the financial progress of the company in the first five years. In The realistic scenario, revenues were captured on the basis of existing collaborations and for those with a pre-contract or expression of interest from the customer. Cost budgets, based on mainly on regular and recurring costs, such as rents, or costs incurred, such as promotion and advertising or the purchase of licenses for the programs and accounting packages that the Business. Revenues from new services (coaching and ISO compliance) were also budgeted, in which the company is in the process of certification. Finally, expenses were budgeted for the establishment of new premises of the company and for the addition of workers. In this scenario, all uses are profitable, and depreciation of the investment is done at the end of the first year. In the

optimistic scenario, in addition to the above assumptions, they have been budgeted and revenues from the addition of large customers, mainly local government organizations (Municipalities) and legal entities of private law (NHR), for whom the company is drafting offers at this time, to provide consultancy and outsourcing services. In the expense arm, apart from the assumptions of the basic scenario, it is envisaged to add additional staff and new accounting package licenses, which are necessary to be purchased, to support the size of customers. The pessimistic scenario has been based on revenues only from existing customers, without any addition and basic costs without growth. This scenario is characterized as problematic, as the return of capital is done at the end of the second year, with no substantial income for the shareholders until the end of the five years. It is characterized by stagnation and, in order to avoid falling in the third year, it is estimated that a capital increase will be required, which will be channelled into the development of the clientele through the promotion-advertising and the development of other services. In any of the scenarios there is no loss of use and the conclusion is presumed to be safe, as most of them are already arranged and repeated until the end of the five years. The data used for the drafting of the business plan have been drawn from sectoral studies, from studies of the European Union (E.U.), from studies of chambers and other relevant bodies. Considering the economic environment that is being formed in our country and the financial assets of the company, the business plan is considered viable

Executive Summary

Η Wise Advice είναι μια εταιρεία μορφής Ι.Κ.Ε. με τήρηση διπλογραφικών βιβλίων και δραστηριοποιείται στο πεδίο των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Στην Ελλάδα οι περισσότερες εταιρείες, ανεξαρτήτως κλάδου, κατατάσσονται στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι σχεδόν αποκλεισμένες από συμβουλευτικές υπηρεσίες, κυρίως λόγω του κόστους, αλλά και της σύνθεσης των συμβουλευτικών εταιρειών στην Ελλάδα, ούσες υποκαταστήματα Διεθνών Οίκων. Η Wise Advice στοχεύει στην κάλυψη της διαρκώς αυξανόμενης ανάγκης για συμβουλευτικές υπηρεσίες εκ μέρους των εταιρειών αυτών, οι οποίες είναι αδύνατο να προσφερθούν από τα λογιστικά γραφεία, στη σημερινή τους τουλάχιστον μορφή.

Η εταιρεία εδρεύει στην Αθήνα, στην ευρύτερη περιοχή της Αγίας Παρασκευής, οι ιδρυτές θα προσφέρουν προσωπική εργασία, ο καθένας στο γνωστικό του αντικείμενο, ενώ θα προσληφθεί και ένας βοηθός λογιστής για την καταχώρηση των παραστατικών. Προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή και λογιστικά πακέτα θα προμηθεύεται η Wise Advice με όρους χονδρικής και καθόλη τη διάρκεια λειτουργίας της τα έξοδα θα τακτοποιούνται ταμειακά μέσα στον μήνα λήψης της υπηρεσίας. Τα έξοδα ίδρυσης ορίζονται στα €1.000 και ο απαραίτητος εξοπλισμός για την λειτουργία και την διαμόρφωση των εγκαταστάσεων ανέρχεται στο ποσό των €12.000. Η εταιρεία ξεκινάει με ίδια κεφάλαια 18.000 €, ορίζοντας ισόποσα μερίδια μεταξύ των δυο ιδρυτών. Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο αναλύει την οικονομική πορεία της επιχείρησης τα πρώτα 5 έτη. Στο ρεαλιστικό σενάριο τα καθαρά της αποτελέσματα προ φόρων είναι για το 1ο έτος €34.648, για το 2ο έτος €41.902, για το 3ο έτος €40.612, για το 4ο έτος €79.950 και για το 5ο έτος €150.750. Για την αντιμετώπιση τυχόν κορεσμού, ποσοστό 50% επί των κερδών δεν θα διανέμονται, αλλά θα κεφαλαιοποιούνται για την εισαγωγή νέων υπηρεσιών στο τέλος της πενταετίας.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου έχουν αντληθεί από κλαδικές μελέτες και μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Λαμβάνοντας υπόψη την αντιστροφή του οικονομικού κλίματος και την δεδηλωμένη πρόθεση πρόκλησης επενδύσεων της νέας κυβέρνησης, οι ιδρυτές έχουν την ισχυρή πεποίθηση ότι το παραπάνω επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται βιώσιμο.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	3
Σύνοψη.....	4
Abstract.....	6
Executive Summary.....	8
Πίνακας Περιεχομένων.....	9
Συνοτομογραφίες και Ακρωνύμια.....	13
Εισαγωγή.....	15
1. Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan).....	18
1.1 Ορισμός και Ρόλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	18
1.2 Οφέλη από ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο.....	18
1.3 Αποκλίσεις ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	19
2. Εσωτερική Ανάλυση.....	21
2.1 Επιχειρηματική Ιδέα.....	21
2.2 Σύντομη Περιγραφή της Εταιρείας.....	21
2.2.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες.....	21
2.2.2 Λογιστικές Υπηρεσίες.....	22
2.2.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων.....	22
2.2.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού.....	22
2.3 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	23
2.4 Δομή και Ιδιοκτησία της Εταιρείας.....	26
2.4.1 Όραμα.....	27
2.4.2 Στόχος.....	27
2.4.3 Υπηρεσίες.....	27
2.4.3.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες.....	28
2.4.3.1.1 Ίδρυση Επιχειρήσεων και Μελέτη - Σύνταξη Επιχειρηματικών Σχεδίων.....	28
2.4.3.1.1.2 Δημιουργία Προϋπολογισμών και Καταστάσεων Χρηματοροών.....	29
2.4.3.1.1.3 Συμμόρφωση G.D.P.R.....	29
2.4.3.1.1.4 Business Mentoring.....	30
2.4.3.1.1.5 Οργάνωση Επιχειρήσεων.....	31
2.4.3.2 Λογιστικές Υπηρεσίες.....	32
2.4.3.2.1 Τήρηση Λογιστικών Βιβλίων & Σύνταξη Δηλώσεων.....	32

2.4.3.2.2 Υπολογισμός Μισθοδοσίας και Ασφαλιστικά Ταμεία	33
2.4.3.2.3 Υποστήριξη σε Φορολογικές Υποθέσεις, Ελέγχους και Προσφυγές	34
2.4.3.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων ...	35
2.4.3.3.1 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Διαφορές στα Πλαίσια του Ν.4640/2019	35
2.4.3.3.2 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης Κόκκινων Δανείων με Πιστωτικά Ιδρύματα	37
2.4.3.3.3 Υπηρεσίες Υποστήριξης σε Εμπορικές Διαπραγματεύσεις και Εξαγορές - Συγχωνεύσεις Εταιρειών	39
2.4.3.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού	39
2.4.3.4.1 Εκπαίδευση και Επιλογή Προσωπικού	40
2.4.3.4.2 Εκπαίδευση Ανωτέρων και Ανωτάτων Στελεχών σε Τεχνικές Διαπραγμάτευσης	41
2.4.3.4.3 Εκπαίδευση Επιχειρηματιών σε Business και Marketing Plans και στην Υλοποίηση Τεχνικών Διοίκησης Επιχειρήσεων	41
2.4.4 Επιλογή Τοποθεσίας	42
3. Εξωτερική Ανάλυση.....	44
3.1 Ανάλυση Καταναλωτή	44
3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	44
3.2.1 Διαφορετικότητα Προϊόντος	50
3.2.2 Εικόνα της Επιχείρησης.....	50
3.2.3 Καθορισμός Δυνάμεων Ανταγωνιστικότητας	50
3.3 Ανάλυση Αγοράς (Market Analysis).....	52
3.4 Εξωτερικό Περιβάλλον	55
3.4.1 Οικονομικό	55
3.4.2 Τεχνολογικό	57
3.4.3 Πολιτικό/Νομικό	58
3.4.4 Κοινωνικό - Πολιτιστικό.....	63
3.4.5 Δημογραφικό	64
3.4.6 Παγκόσμιο	68
4. Ανάλυση SWOT	71
4.1 Δυνατά Σημεία.....	71
4.2 Αδύνατα Σημεία.....	71
4.3 Ευκαιρίες	71
4.4 Απειλές	71

5. Επιλογή, Προσδιορισμός και Υλοποίηση Στρατηγικής	73
5.1 Υπόσχεση Προϊόντος	73
5.2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών	73
5.3 Πλάνο Marketing	74
5.4 Συμπεριφορά Καταναλωτή	74
5.5 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος	75
5.5.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	75
5.5.2 Λογιστικές Υπηρεσίες	75
5.5.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων.....	75
5.5.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού.....	76
5.6 Στρατηγική Τιμολόγησης.....	76
5.7 Στρατηγική Τοποθεσίας Παροχής Υπηρεσιών	77
5.8 Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης.....	77
5.8.1 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού.....	78
5.8.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης/Social Media	79
5.8.3 Συμμετοχή σε Ομάδες Κοινωνικών Δικτύων.....	79
5.8.4 Lobbying - Παρασκηνιακή Πίεση.....	79
5.8.5 Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας	80
5.9 Προϊόν.....	80
5.10 Διοικητικό Πλάνο	81
5.11 Μοντέλο S.A.V.E.....	81
6. Ανάλυση Κινδύνου.....	85
7. Βασικοί Στόχοι (Key Objectives) και Χρηματοοικονομική Επισκόπηση (Financial Overview)	87
7.1 Μελέτη Βιωσιμότητας	87
7.1.1 Βασικό Σενάριο.....	89
7.1.2 Αισιόδοξο Σενάριο	91
7.1.3 Απαισιόδοξο Σενάριο.....	93
7.2 Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις.....	94
7.3 Αριθμοδείκτες	98
7.4 Ταμειακές Ροές.....	104
Συμπεράσματα	107
Παραρτήματα.....	109

1. Ιδιωτικό Συμφωνητικό Παροχής Ανεξάρτητων Λογιστικών - Φοροτεχνικών - Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.....	109
2. Πολιτική Ασφαλείας και Απορρήτου Wise Advice.....	109
3. Υπόδειγμα Οικονομικής Προσφοράς.....	109
4. Υπόδειγμα Ενημέρωσης Πελατών	109
5. KSF Μελέτη Ανταγωνισμού.....	109
6. Απαραίτητα Στοιχεία Νέου Πελάτη	109
7. Δείγμα Έκθεσης	109
8. Δήλωση Εχεμύθειας	109
9. Καταστατικό Wise Advice	109
10. Υπεύθυνη Δήλωση Στοιχείων Εργαζομένων.....	109
11. Business Model Canvas	109
12. Φύλλο Υπολογισμού Οικονομικών Στοιχείων.....	109
12.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων κατά Λειτουργία.....	109
12.2 Αριθμοδείκτες Οικονομικής Διάρθρωσης & Αριθμοδείκτες Αποδόσεως & Αποδοτικότητας.....	109
12.3 Συσσωρευτικό Αποτέλεσμα Τριών Σεναρίων.....	109
12.4 Παραδοχές.....	109
12.5 Χρηματικά Διαθέσιμα	109
Βιβλιογραφία.....	110
Πηγές.....	110
Δευτερογενής Βιβλιογραφία	113

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Γ.Ε.ΜΗ.	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
Δ.Ο.Υ.	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
Ε.Γ.Δ.Ι.Χ.	Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Επ.	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.	Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική
ΕΛ.ΤΑ.	Ελληνικά Ταχυδρομεία
Ε.Μ.Π.	Ελληνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας για την Ανάπτυξη
Ι.Ε.Κ.	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Ι.Κ.Ε.	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία
Ι.Ο.Β.Ε.	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.	Κέντρο Ελέγχου Φορολογίας Μεγάλου Πλούτου
Μ.μ.Ε.	Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Σ.Δ.Ο.Ε.	Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος
Τ.Ε.Ι.)	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
D.P.O.	Data Protection Officer
E.W.E.	Early Warning Europe

G.D.P.R. General Data Protection Regulation

W.E.F. Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ

Εισαγωγή

Στρατηγική είναι το σύνολο των οργανωμένων ενεργειών και η αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, έχοντας ως σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά τη διάρκεια σύλληψης μιας στρατηγικής, η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν στο «πού» βρίσκεται, «τί» θέλει να πετύχει και βέβαια «πώς», αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Η ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα μείζονος σημασίας αντικείμενο μελέτης για μια επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, αλλά και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Ειδικότερα στην εποχή μας, μια εποχή που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και αστάθεια, τόσο σε πολιτικό, όσο και σε οικονομικό επίπεδο, η διαμόρφωση ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου καθίσταται περισσότερο επιτακτική και αναγκαία από ποτέ άλλοτε.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετάται η ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου για την εταιρεία «Wise Advice I.K.E.», η οποία δραστηριοποιείται στον συμβουλευτικό κλάδο της Ελλάδας, παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες. Πρόκειται για μια επιχείρηση που εδρεύει στην Αθήνα και συγκεκριμένα στον δήμο Αγίας Παρασκευής, η οποία προσφέρει τις υπηρεσίες της στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και σε εξαιρετικές περιπτώσεις σε εταιρείες εκτός Αθηνών. Με γνώμονα τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της, τα στελέχη της Wise Advice προβαίνουν συνεχώς σε ανάλυση του περιβάλλοντός της και στη διαμόρφωση κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου. Ακόμη, μελετούν διάφορες προοπτικές για την ανάπτυξή της και την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλους κερδοφόρους τομείς.

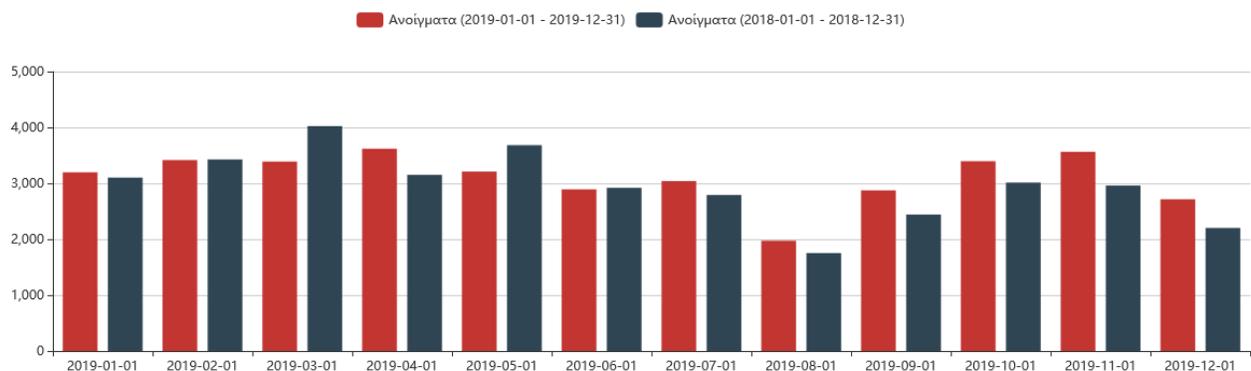
Στο ακόλουθο επιχειρηματικό σχέδιο πραγματοποιείται μια προσπάθεια πρόβλεψης της εταιρίας με προοπτική πέντε ετών, θέτοντας ως στόχο στο διάστημα αυτό την επιστροφή του κεφαλαίου στους επενδυτές, αλλά και την επίτευξη κέρδους για τους δύο μετόχους. Παρατίθενται αναλυτικά οι Ισολογισμοί, καθώς και άλλα οικονομικά στοιχεία, τα περισσότερα εξ αυτών πινακοποιημένα.

Ο κόσμος των επιχειρήσεων αποτελεί αναμφίβολα το σημαντικότερο κομμάτι μιας οικονομίας. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.), από το 2011 έως τον Αύγουστο του 2017 διαγράφηκαν 299.842 επιχειρήσεις. Την ίδια ώρα συστήθηκαν 236.265 επιχειρήσεις, με το ισοζύγιο να παρουσιάζεται αρνητικό κατά 63.477 επιχειρήσεις. (iefimerida.gr, 12/2019)

Γ.Ε.ΜΗ: Συνολικές Συστάσεις & Διαγραφές Επιχειρήσεων (2011 - Αυγ. 2017)		
Έτος	Σύνολο Συστάσεων	Σύνολο Διαγραφών
2011	37.880	106.286
2012	41.506	40.802
2013	41.723	38.739
2014	36.023	36.608
2015	29.719	26.716
2016	28.705	33.883
2017	20.809	16.808
Γενικό Άθροισμα	236.365	299.842

Εικόνα 1: ΓΕΜΗ: Συνολικές Συστάσεις και Διαγραφές Επιχειρήσεων 2011 - Αύγουστος 2017
(iefimerida, 2017)

Τους τελευταίους μήνες το σκηνικό φαίνεται να αλλάζει, καταρχάς σε επίπεδο ψυχολογίας και προσδοκιών των καταναλωτών, και αποτυπώνεται στα επικαιροποιημένα στοιχεία του Γ.Ε.ΜΗ..



Εικόνα 2: Μεταβολή Κατάστασης Επιχειρήσεων - Νέες Συστάσεις

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, παρουσιάζεται ένα παράθυρο ευκαιρίας για τις εταιρείες συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς οι σχετικές ανάγκες των νέων επιχειρήσεων είναι αυξημένες. Παρόμοια, θετικές είναι οι προοπτικές για τον θεσμό της Διαμεσολάβησης, ειδικά με τις τροποποιήσεις του Ν.4512/2018 και την κωδικοποίηση του Ν.4640/2019.

Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται στη δημιουργία μιας ιδιωτικής εταιρείας με αντικείμενο εργασιών τις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η καινοτομία των υπηρεσιών έγκειται στην προσφορά τους σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που μέχρι πρότινος αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στο κόστος τους. Επιπλέον, καινοτομία αποτελεί το γεγονός πως κάθε πελάτης χρησιμοποιεί την εταιρεία και την βάση δεδομένων που διατηρεί για αυτόν ως υπηρεσία μιας στάσης. Στόχος της νεοσύστατης εταιρείας

καθίσταται η σταθεροποίησή της στην αγορά και η διαφοροποίησή της από την μαζική προσφορά λογιστικών υπηρεσιών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από τις εξής ενότητες:

- Παρουσίαση της εταιρείας και των βασικών χαρακτηριστικών της.
- Παρουσίαση του βασικού προϊόντος, των καινοτόμων στοιχείων του και του προϋπολογισμένου κόστους κατασκευής του.
- Ανάλυση της ελληνικής αγοράς στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών, στον οποίο απευθύνεται η εταιρία Wise Advice.
- Παρουσίαση του ανταγωνισμού.
- Σύσταση του μείγματος μάρκετινγκ για την επιτυχημένη λειτουργία και κερδοφορία της επιχείρησης.
- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας - Ανάλυση SWOT.
- Χρηματοοικονομική επισκόπηση της εταιρείας και πρόβλεψη για την τεchnοοικονομική πρόοδό της σε πλάνο πενταετίας.

1. Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

1.1 Ορισμός και Ρόλος του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εγχειρίδιο, το οποίο προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και τον στρατηγικό της σχεδιασμό, ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους αυτούς (Turban et al, 2008). Πρόκειται για βασικό εργαλείο, όσον αφορά στην υλοποίηση αλλά και στη βιωσιμότητά της, περιγράφοντας τις στρατηγικές της στο παρόν, αλλά και στο μέλλον. Κατά τον McKeever (2011), κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο, για να οδηγηθεί στην επιτυχία. Πέραν της χρησιμότητάς του στο ξεκίνημα κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας, είναι και το πρώτο εργαλείο χρηματοδότησης για μια επιχείρηση, καθώς μέσω αυτού οι ιδρυτές της θα προσπαθήσουν να προσελκύσουν πιθανούς επενδυτές και μελλοντικούς συνεργάτες. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό πλάνο οφείλει να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση;
- Πού θέλουμε να πάει η επιχείρηση;
- Πως αυτό θα συμβεί;

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, δηλαδή το όραμα και την αποστολή της, τους στόχους της, τις πολιτικές που θα τη διακρίνουν και τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει. Επίσης, θα πρέπει να περιγράφει τις διάφορες διαδικασίες και τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων της. Τέλος, οφείλει να περιλαμβάνει ένα σύστημα τεκμηρίωσης, αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του.

Η συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί πολλή δουλειά, έρευνα αλλά και χρόνο. Συνήθως, οι ιδρυτές της επιχείρησης είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν το έργο της σύνταξής του. Φυσικά υπάρχουν γραφεία εξωτερικών συμβούλων, οι οποίοι αναλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη συγγραφή επιχειρηματικών σχεδίων, ωστόσο η συμμετοχή των ιδρυτών κρίνεται απαραίτητη, καθώς είναι αυτοί που θα ορίσουν το όραμα και τους τελικούς στόχους της επιχείρησης.

1.2 Οφέλη από ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η επιτυχία μιας επιχείρησης ξεκινάει από τον σωστό σχεδιασμό του επιχειρηματικού της σχεδίου. Ένα καλά προετοιμασμένο στρατηγικό σχέδιο βοηθά την επιχείρηση να

εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται και να αντιμετωπίσει τους διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οπότε ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει στην επιχείρηση πολλαπλά οφέλη, μερικά εκ των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η ορθή λήψη αποφάσεων και η θέσπιση ρεαλιστικών στόχων της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός και καθορισμός των στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Καθορισμός της επιχειρηματικής στρατηγικής και τακτικής.
- Προσέλευση επενδυτών και άλλων πηγών χρηματοδότησης.
- Η σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης.
- Ο σχεδιασμός του τελικού προϊόντος.
- Η ανάπτυξη σχεδίου Marketing και προώθησης πωλήσεων.
- Τεκμηριωμένη αποτίμηση της επιχείρησης.
- Προβλέψεις σε μεσοπρόθεσμη βάση.

1.3 Αποκλίσεις ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Όπως προαναφέρθηκε, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός οργανισμού. Ωστόσο, πολλοί επιχειρηματίες συντάσσουν τα στρατηγικά τους σχέδια με λανθασμένες παραδοχές και αναλύσεις, οδηγούμενοι στην αποτυχία. Τα κύρια σφάλματα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Μη ρεαλιστικοί στόχοι. Αρκετές επιχειρήσεις παρουσιάζουν επιχειρηματικά σχέδια, τα οποία δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Οι στόχοι και οι οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάζονται βάσει των δυνατοτήτων της, αλλά και των ευκαιριών και των κινδύνων που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται.
- Μη σωστή ανάλυση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει σε ποιο τμήμα της αγοράς θα απευθύνει τα προϊόντα της.
- Ελλιπής έρευνα, και κυρίως αξιολόγηση, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς έτσι θα αντιληφθεί καλύτερα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, ενώ θα αναγνωρίζει

καλύτερα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τους κινδύνους που εγκυμονούν.

- Ελλιπής έρευνα του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει τους κύριους ανταγωνιστές της και τους τρόπους με τους οποίους θα τους αντιμετωπίσει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης και είναι απαραίτητο εργαλείο, για την επιτυχία της. Για το λόγο αυτό, ο σχεδιασμός του θα πρέπει να είναι όσο πιο προσεκτικός, και κυρίως ρεαλιστικός γίνεται. Αποτελεί στην ουσία τον χάρτη της στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Το γεγονός αυτό πρέπει να εκτιμηθεί ιδιαίτερα, όταν επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συμβούλους τη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων. Πρέπει να υπάρχει άμεση συνεργασία με τη Διοίκηση ή τους ιδρυτές της επιχείρησης, αλλιώς το επιχειρηματικό σχέδιο κινδυνεύει να είναι ένα ευχολόγιο ή έστω ένα στατικό εργαλείο, το οποίο θα απέχει από το πραγματικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2. Εσωτερική Ανάλυση

2.1 Επιχειρηματική Ιδέα

Το προτεινόμενο επενδυτικό σχέδιο αφορά στη δημιουργία μιας Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας με αντικείμενο εργασιών τη συμβουλευτική, τόσο προς επιχειρήσεις όσο και προς ιδιώτες - φυσικά πρόσωπα, χρησιμοποιώντας εργαλεία διοίκησης και χρηματοοικονομικής λειτουργίας και λήψης αποφάσεων. Η διαφοροποίηση της Wise Advice I.K.E. έγκειται στο γεγονός πως παρέχει υπηρεσίες, που μέχρι τώρα απολάμβαναν μεγάλες επιχειρήσεις από γνωστές και καταξιωμένες συμβουλευτικές εταιρείες επιπέδου Big - Four (Καλούμενος, 2018) σε μικρές, μεσαίες και νεοσύστατες επιχειρήσεις.

2.2 Σύντομη Περιγραφή της Εταιρείας

Η Wise Advice I.K.E. είναι μια ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία και αποτελεί την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δημιουργίας μιας συμβουλευτικής εταιρείας, η οποία ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια λειτουργίας ενός λογιστικού γραφείου. Διαθέτοντας πρωτογενή εικόνα της οικονομικής πορείας κάθε επιχείρησης - πελάτη της, μέσω της τήρησης των λογιστικών βιβλίων, προσφέρει υψηλής προστιθέμενης αξίας συμπληρωματικές υπηρεσίες. Η Wise Advice I.K.E. παρέχει τέσσερις πυλώνες υπηρεσιών:

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Λογιστικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων
- Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

2.2.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Από τη σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας, τη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου και προϋπολογισμού και τη δημιουργία εταιρικής ταυτότητας έως τη λειτουργία της επιχείρησης σε σύγχρονα πρότυπα διοίκησης επιχειρήσεων και Marketing, η αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων «διψά» για ποιοτικές υπηρεσίες και ικανούς συνεργάτες. Στην Ελλάδα το προφίλ των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχει αρχίσει να αλλάζει. Νέοι σε ηλικία άνθρωποι, που διαθέτουν το απαιτούμενο ακαδημαϊκό υπόβαθρο αλλά και την επαγγελματική εμπειρία, δημιουργούν επιχειρήσεις, τις οποίες επιθυμούν να οργανώσουν σε σύγχρονα επιχειρηματικά πρότυπα. Τα επιχειρηματικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί και

η κοστολόγηση καθίστανται πλέον απαραίτητα για τον σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Την ανάγκη αυτή έρχεται να καλύψει η Wise Advice με σύγχρονα εργαλεία προτυποποίησης, τα οποία μειώνουν το κόστος, αλλά και τον χρόνο δημιουργίας της απαραίτητης υποδομής για την λειτουργία των επιχειρήσεων

2.2.2 Λογιστικές Υπηρεσίες

Η πλειονότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων παραδοσιακά προτιμά την εξωτερική ανάθεση για την τήρηση των λογιστικών της βιβλίων και καταστάσεων. Η τάση αυτή είναι αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, και της ίδιας της φύσης τους, καθώς είτε δεν διαθέτουν, είτε δεν επιθυμούν να διαθέσουν πόρους για την λειτουργία οικονομικών τμημάτων στο εσωτερικό τους. Η υπηρεσία «Λογιστικές Υπηρεσίες» έχει διπλό ρόλο· αφενός έρχεται να καλύψει την ολοένα αυξανόμενη τάση για εξωτερική ανάθεση εργασιών εκ μέρους μεσαίων επιχειρήσεων, αφετέρου στοχεύει στην υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για τις εταιρίες- πελάτες, παρέχοντας την συνολική εικόνα της οικονομικής και λειτουργικής τους κατάστασης.

2.2.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων

Η Διαμεσολάβηση αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο επίλυσης διαφορών και υπόσχεται σημαντικά οφέλη σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Απέναντι στη δικαστική διαδικασία έρχεται να προτείνει ταχύτερη διευθέτηση εμπορικών ή και προσωπικών διενέξεων, κυρίως όμως προσανατολίζεται στην αναζήτηση λύσης επωφελούς και για τα δύο μέρη, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη διατήρηση υγιούς σχέσης μεταξύ τους. Η Διαμεσολάβηση καθίσταται λοιπόν προκριτέα, όχι μόνο ως ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή από την δικαστική ή την διαιτητική διαδικασία, πολύ περισσότερο όμως γιατί επιτρέπει τη διαφύλαξη επαγγελματικών και διαπροσωπικών σχέσεων.

2.2.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

Διαθέτοντας πολύχρονη εμπειρία στη διοίκηση οικονομικών τμημάτων μεγάλων επιχειρήσεων, οι πιστοποιημένοι στην Εκπαίδευση Ενηλίκων ιδρυτές της Wise Advice διοργανώνουν ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια Marketing, Λογιστικής και Διαπραγματεύσεων. Η εταιρία προωθεί αφενός τη συμμετοχή της στην επιλογή και εκπαίδευση του Προσωπικού των οικονομικών τμημάτων των εταιριών- πελατών της, αφετέρου την επιμόρφωση των στελεχών τους σε θέματα Διαπραγματεύσεων και Διοίκησης. Μέσω των εν λόγω υπηρεσιών, επιδιώκει μια ολιστική και πολυεπίπεδη συνεργασία με κάθε εταιρία- πελάτη της ξεχωριστά, δημιουργώντας έτσι Management Tools για την υποστήριξη της διοίκησης και λειτουργίας αυτής.

2.3 Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι στρατηγικοί αναλυτές οφείλουν να γνωρίζουν τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος ανά πάσα στιγμή. Έχουν όμως και την υποχρέωση, μέσα από εμπειριστατωμένες μελέτες και έρευνες, να αυξήσουν την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009).

Σύμφωνα με την Βακόλα Μ., (2005), η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα δραστικών ή σταδιακών αλλαγών είναι:

- Η εισαγωγή τεχνολογίας
- Η αλλαγή κουλτούρας
- Η αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Η αλλαγή πολιτικών
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό πως ο ρόλος του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι το ίδιο σημαντικός με αυτόν του εξωτερικού. Στηριζόμενοι στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, αλλά και στην αλυσίδα αξίας, πρέπει να παρουσιάσουμε την εσωτερική δομή και διάρθρωση της επιχείρησης, ώστε οι λήπτες των αποφάσεων και οι άμεσα ενδιαφερόμενοι να διαθέτουν πλήρη εσωτερική εικόνα (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009).

Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει η εταιρεία Wise Advice I.K.E. πρόκειται να συνθέσουν τους βασικούς πυλώνες για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της και να τη βοηθήσουν στη σταθεροποίησή της, μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, που αναλύεται ακολούθως. Οι πόροι της εταιρείας μπορούν να καταταχθούν σε υλικούς και άυλους πόρους ως εξής:

Υλικοί Πόροι:

- Χρηματοοικονομικοί Πόροι: Η ικανότητα της εταιρείας να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια για την χρηματοδότηση και την ομαλή λειτουργία της κατά το 1ο έτος.
- Φυσικοί Πόροι: Η τοποθεσία της εταιρείας, κοντά σε περιοχές με υψηλή οικονομική δραστηριότητα αλλά και προσβάσιμη από κεντρικές οδικές αρτηρίες και μέσα μαζικής μεταφοράς για υφιστάμενους και νέους πελάτες.

Άυλοι Πόροι:

- Ανθρώπινοι Πόροι: Το καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό της εταιρείας. Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και επαγγελματικής τους εμπειρίας καταγράφεται στα Βιογραφικά Σημειώματα των ιδρυτών που παρατίθενται:

Στάμος Γ. Τσανούσης

Απόφοιτος Πανεπιστημιακού Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Κάτοχος Master in Business Administration. Διαθέτει πολύχρονη εμπειρία στα οικονομικά και λογιστικά τμήματα επιχειρήσεων της Αττικής, έχοντας πλέον αναλάβει τη διεύθυνση των Οικονομικών γνωστού ομίλου εταιριών, καθώς επίσης την εκπαίδευση του προσωπικού του επί φορολογικών αλλαγών και άλλων ζητημάτων. Παράλληλα, έχει πιστοποιηθεί ως Διαπραγματευτής (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και Διαμεσολαβητής (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων), ως Εκτιμητής Ακινήτων (Σύλλογος Εκτιμητών Ελλάδος), ως Εκπαιδευτής Ενηλίκων (Λ.Α.Ε.Κ. - Ο.Α.Ε.Δ.) και, τέλος, ως Data Protection Officer (D.P.O.) από την TÜV Austria. Πιστεύοντας βαθιά στον θεσμό της δια βίου μάθησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης παρακολουθεί σε τακτική βάση σεμινάρια και επιμορφώσεις, θεματολογίας σχετικής με τα επαγγελματικά του ενδιαφέροντα, αλλά και τις προσωπικές του κλίσεις.

Σταμάτης Θ. Περράκης

Απόφοιτος Πανεπιστημιακού Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας Διοίκησης Επιχειρήσεων και Κάτοχος Master in Business Administration. Εργάζεται επί σειρά ετών ως Λογιστής και Οικονομολόγος, έχοντας αναλάβει τη λειτουργία και την επίβλεψη των λογιστικών τμημάτων πλήθους εταιριών. Στο αμέσως επόμενο διάστημα πρόκειται να λάβει τη βασική εκπαίδευση σε πρόγραμμα με τίτλο «Επικεφαλής Επιθεωρητές Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 (A18080) - CQI and IRCA Certified Training» στο εκπαιδευτικό κέντρο της TÜV Austria. Ο κύριος Περράκης στηρίζεται στη συστημική προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων και συνδυάζει αρμονικά τις τεχνολογικές εξελίξεις με το Lean Management. Για εκείνον, η δια βίου μάθηση και η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν υποχρέωση και όχι επιλογή.

Ο Jay Barney (1991) προτείνει μια προσέγγιση επιλογής πόρων, γνωστή ως VRIO Analysis. Σύμφωνα με αυτή, τα κύρια χαρακτηριστικά των πόρων πρέπει να συμπυκνώνονται στο εν λόγω ακρωνύμιο, σημαίνοντας:

- **V (Valuable) / Αξιόπιστοι.** Η αξιοπιστία των πόρων επιτυγχάνεται μέσα από τα αποτελέσματα. Όσο αυξάνονται οι πωλήσεις, αποκτώνται μεγαλύτερα μερίδια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο η αξιοπιστία των πόρων μεγιστοποιείται. Για την Wise Advice αποτελεί σκοπό οι πόροι να είναι αξιόπιστοι, αλλά προς το παρόν η μέτρηση δεν μπορεί να είναι ασφαλής, καθώς πρόκειται για νεοσύστατη επιχείρηση. Τα πρώτα δείγματα είναι ενθαρρυντικά, με το πελατολόγιο να αυξάνεται διαρκώς από την έναρξή της.
- **R (Rare) / Σπάνιοι.** Στην σπανιότητα των πόρων έγκειται το πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης. Η πρόταση των στρατηγικών αναλυτών πρέπει να επικεντρωθεί στην αναζήτηση πόρων, που θα εξασφαλίζουν μακροχρόνια κέρδη και θα είναι δύσκολο να αναζητηθούν ή να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Κέφης - Παπαζαχαρίου, 2009). Για τη Wise Advice η σπανιότητα των πόρων έγκειται στην ολιστική προσέγγιση που μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της, από το Data Entry έως το Executive Coaching.
- **I (Imitable) / Μίμηση.** Στόχος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι η κατά το δυνατόν μικρότερη χρήση του benchmarking εκ μέρους των ανταγωνιστών. Για οποιαδήποτε λειτουργία η επιχείρηση θα πρέπει να διαφυλάσσει τα μυστικά για τον εαυτό της. Η Wise Advice δεν ανακοινώνει πώς γίνεται ο συνδυασμός της πληροφορίας των πελατών, ώστε να προσφερθεί μια συνολική υπηρεσία.
- **O (Organization) / Οργάνωση.** Οι τρεις προηγούμενες προϋποθέσεις απαιτούν αναδιάρθρωση των λειτουργιών, άριστη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και κουλτούρα συνεχούς αλλαγής. Για τον λόγο αυτό, η Wise Advice έχει δεσμεύσει τους παρακάτω πόρους.

Οργανωτικοί Πόροι:

- Η δομή της εταιρείας, με την ενεργό συμμετοχή όλων των ατόμων στις λειτουργίες της.

Τεχνολογικοί Πόροι:

- Άμεση προτεραιότητα της νεοσύστατης εταιρείας αποτελεί η δημιουργία καινοτόμων εργαλείων για την διαδικασία λήψης αποφάσεων για επιχειρήσεις. Επιπλέον, η δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία θα λειτουργεί ως υπηρεσία μιας στάσης για τους πελάτες, παρέχοντάς τους με διαδικασία ασφαλούς πιστοποίησης πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία της επιχείρησης, που

τώρα βρίσκονται διασκορπισμένα σε φορείς όπως το Επιμελητήριο, το Γ.Ε.ΜΗ., το Ι.Κ.Α. ο Ε.Φ.Κ.Α., ο Ο.Α.Ε.Δ. κ.α.

Πόροι Καινοτομίας:

- Οι σημαντικές ικανότητες που διαθέτουν οι μέτοχοι της εταιρείας στον τομέα της έρευνας και της καινοτομίας, για τον εμπλουτισμό του προϊόντικού χαρτοφυλακίου στο άμεσο μέλλον και με άλλα καινοτόμα εργαλεία.

Ο συνδυασμός των ανωτέρω πόρων πρόκειται να δημιουργήσει τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας, ικανότητες που θα αποτελέσουν τις πηγές του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.4 Δομή και Ιδιοκτησία της Εταιρείας

Για την εταιρεία έχουν ολοκληρωθεί όλες οι νόμιμες διαδικασίες λειτουργίας και εγκατάστασης. Έχει πραγματοποιηθεί έναρξη στην αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.) και το καταστατικό της εταιρίας έχει ανακοινωθεί στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.Μ.Η.).



Εικόνα 3: Λογότυπο Εταιρείας Wise Advice I.K.E.

Η κατανομή των εταιρικών μεριδίων της έχει ως εξής:

- Στ. Τσανούσης: 50.00%
- Στ. Περράκης: 50.00%

Ο κος Μάρκου Αθ., δικηγόρος PhD, πρόκειται να είναι ο νομικός σύμβουλος στις φορολογικές υποθέσεις που η Wise Advice I.K.E. θα χειρίζεται για λογαριασμό των πελατών της.

Ο κος Μουρίκης Αλ., δικηγόρος, πρόκειται να είναι ο νομικός σύμβουλος στις αστικές υποθέσεις και στις περιπτώσεις εξαγορών - συγχωνεύσεων που η Wise Advice I.K.E. θα χειρίζεται για λογαριασμό των πελατών της. Είναι άριστος γνώστης του Αστικού Δικαίου

και, εκτός των άλλων, έχει χειριστεί πλήθος υποθέσεων ένταξης επιχειρήσεων σε πρόγραμμα εξυγίανσης.

2.4.1 Όραμα

Η δημιουργία μιας κερδοφόρας εταιρείας που επενδύει στην καινοτομία, με γνώμονα τη στήριξη του Έλληνα μικρού και μικρομεσαίου επιχειρηματία μέσω της προσφοράς σύγχρονων υπηρεσιών και εργαλείων διοίκησης και λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, όραμα της Wise Advice αποτελεί η αλληλεπίδρασή της με τη Διοίκηση των εταιριών - πελατών στη δυναμική πληροφόρηση να αποτελέσει το βασικό εργαλείο διοίκησης για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

2.4.2 Στόχος

Βασικό στόχο της επιχείρησης αποτελεί η κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της διαφοροποίησης από τις τυποποιημένες υπηρεσίες, που τα τυπικά λογιστικά γραφεία παρέχουν, καθώς επίσης η απόκτηση σημαντικού πελατολογίου μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Η επιτυχία του στόχου έγκειται στην υποστήριξη των επιχειρήσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με την αξιοποίηση των οικονομικών τους δεδομένων σε ανταγωνιστικές τιμές, συνδεδεμένες με τα αποτελέσματα.

Για την Wise Advice I.K.E., κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η συμμετοχή της στη λειτουργία των πελατών· όχι ως εξωτερικός συνεργάτης που διεκπεραιωτικά έχει αναλάβει την τήρηση λογιστικών βιβλίων, αλλά ως συνεργάτης με βαθιά γνώση της επιχείρησης- πελάτη, που αξιοποιώντας την υπηρεσία τήρησης των λογιστικών βιβλίων δύναται πλέον να προτείνει, να συμβουλεύει και να συμμετέχει στις αποφάσεις των πελατών. Η φιλοσοφία της βασίζεται σε αυτήν την συμμετοχή, με σκοπό την ανάπτυξη υγιών επιχειρήσεων σε ένα πλαίσιο εκτεταμένης συνεργασίας μαζί τους.

2.4.3 Υπηρεσίες

Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	Ίδρυση Επιχειρήσεων και Μελέτη - Σύνταξη Επιχειρηματικών Σχεδίων
	Δημιουργία Προϋπολογισμών και Καταστάσεων Χρηματορρών
	Συμμόρφωση General Data Protection Regulation (G.D.P.R.)
	Οργάνωση Επιχειρήσεων
	Business Mentoring
	Προετοιμασία ISO
Λογιστικές Υπηρεσίες	Τήρηση Λογιστικών Βιβλίων, Σύνταξη Δηλώσεων και Λοιπών Λογιστικών Καταστάσεων

	Υπολογισμός Μισθοδοσίας και Υποβολή Περιοδικών Δηλώσεων Ασφαλιστικών Ταμείων Υποστήριξη σε Φορολογικές Υποθέσεις, Ελέγχους και Προσφυγές
Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων	Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Διαφορές στα Πλαίσια του Ν.4512/2018 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης Κόκκινων Δανείων με Πιστωτικά Ιδρύματα Υπηρεσίες Υποστήριξης σε Εμπορικές Διαπραγματεύσεις και Εξαγορές – Συγχωνεύσεων
Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού	Εξειδικευμένη Εκπαίδευση και Επιλογή Προσωπικού Λογιστηρίου, Προσαρμοσμένη στις Ανάγκες και Απαιτήσεις των Εταιρειών – Πελατών Εκπαίδευση Ανωτέρων και Ανωτάτων Στελεχών σε Τεχνικές Διαπραγμάτευσης Εκπαίδευση Επιχειρηματιών σε Business και Marketing Plans και στην Υλοποίηση Τεχνικών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

2.4.3.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Οι Συμβουλευτικές Υπηρεσίες αναλύονται στις παρακάτω επιμέρους δραστηριότητες:

- ◆ Ίδρυση Επιχειρήσεων και Μελέτη - Σύνταξη Επιχειρηματικών Σχεδίων
- ◆ Δημιουργία Προϋπολογισμών και Καταστάσεων Χρηματοροών
- ◆ Συμμόρφωση G.D.P.R.
- ◆ Οργάνωση Επιχειρήσεων
- ◆ Business Mentoring
- ◆ Προετοιμασία ISO

2.4.3.1.1 Ίδρυση Επιχειρήσεων και Μελέτη - Σύνταξη Επιχειρηματικών Σχεδίων

Η ίδρυση μιας επιχείρησης, στοιχεία όπως η εταιρική μορφή, η μετοχική σύνθεση, η επιλογή των οργάνων διοίκησης, ακόμη και η τοποθεσία, αποτελούν τους πρωταρχικούς παράγοντες που θα λειτουργήσουν ως εχέγγυα της πολυπόθητης επιτυχίας, σε συνδυασμό βέβαια με την ύπαρξη μιας ελκυστικής και ρεαλιστικής επιχειρηματικής ιδέας. Τα πρώτα αυτά θέματα τεκμηριώνονται εξαντλητικά σε ένα επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, θα πρέπει να συντάξει πριν την έναρξη λειτουργίας της. Αποτελεί το πρώτο εργαλείο κάθε επιχειρηματικής απόπειρας στα χέρια του επίδοξου επιχειρηματία. Τη διαδικασία αυτή αναλαμβάνει η Wise Advice, διατηρώντας άμεση επικοινωνία με τους επιχειρηματίες. Παραδίδει πλήρως κοστολογημένο και λειτουργικό σχέδιο και την απαραίτητη χρηματοοικονομική τεκμηρίωση, συνοδευόμενη από ανάλυση περιβάλλοντος και μελέτη Marketing. Το σχέδιο αναπτύσσεται με έναν

τρόπο διαλογικό, καθώς η σύνταξή του βασίζεται όχι μόνο σε επίσημα στοιχεία, αλλά κυρίως στην άμεση επαφή με τον επιχειρηματία. Η διαδραστική αυτή επαφή μας επιτρέπει να χτίσουμε μαζί με τον επιχειρηματία ένα απολύτως λειτουργικό και ρεαλιστικό σχέδιο.

Βάσει των ανωτέρω, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ακόμα και ενός περιορισμένου, που αφορά παραδείγματος χάριν μόνο στην επιλογή εταιρικής μορφής, αποτελεί εργασία εκτεταμένη και χρονοβόρα. Για τον λόγο αυτό, η τιμολόγηση ενός Business Plan δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ωριαία κοστολόγηση. Με σκοπό η Wise Advice να αποφύγει υπέρογκες χρεώσεις, που θα καθιστούσαν την σύνταξή του ασύμφορη ή μη ανταγωνιστική, θα αναπτυχθούν εργαλεία προτυποποίησης με υποδειγματικά σχέδια και άμεση διασύνδεση με βάσεις δεδομένων, όπως αυτές της ICAP A.E. ή της Ελληνικής Στατιστικής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

2.4.3.1.2 Δημιουργία Προϋπολογισμών και Καταστάσεων Χρηματορμών

Οι υπηρεσίες αυτές βρίσκονται σε συνάφεια με τα αμέσως προηγούμενα. Επεκτείνονται όμως και στη λειτουργία των επιχειρήσεων, μετά την ίδρυσή τους. Υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν και αυτές την ανάγκη να καταρτίζουν ετήσιους ή μικρότερους προϋπολογισμούς, ως μέρος του προγραμματισμού λειτουργίας τους ή ως μέρος πρότασης για τη χρηματοδότησή τους από πιστωτικά ιδρύματα.

Η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε δανεισμό αποτελεί πλέον περίπλοκη διαδικασία. Η έλλειψη ρευστότητας εκ μέρους των τραπεζών, τα υφιστάμενα προβλήματα με τα «κόκκινα» δάνεια και η πρόσφατη εμπειρία της οικονομικής κρίσης κατέστησαν τις τράπεζες προσεκτικές και φειδωλές στις εγκρίσεις χρηματοδοτήσεων. Αιτούνται πλέον από τους πελάτες τους πλήρη αιτιολόγηση της ανάγκης χρηματοδότησης, αλλά και κατάσταση χρηματορμών, από την οποία θα εξασφαλίζεται η εξυπηρέτηση των δανείων. Η Wise Advice αναλαμβάνει την σύνταξη των σχετικών καταστάσεων, πιστοποιώντας τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών δράσεων.

Η σύνταξη των καταστάσεων χρηματορμών είναι μια σχετικά σύντομη εργασία, από τη στιγμή που όλα τα απαραίτητα στοιχεία θα βρίσκονται στη διάθεση της Wise Advice. Για τον λόγο αυτό, η υπηρεσία τιμολογείται κατ' αποκοπή. Μεγαλύτεροι προϋπολογισμοί, ετήσιοι ή εξαμηνιαίοι θα κοστολογούνται κατά περίπτωση και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

2.4.3.1.3 Συμμόρφωση G.D.P.R.

Ο νέος Κανονισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Γενική Προστασία Δεδομένων (General Data Protection Regulation) αποτελεί τη μεγαλύτερη αλλαγή στη νομοθεσία περι

προστασίας των δεδομένων τα τελευταία σχεδόν 20 χρόνια. Επιβάλλει ένα ενιαίο νομοθετικό πλαίσιο για την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων στα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αντικαθιστά την Οδηγία 95/46/ΕΚ, που είχε ενσωματωθεί στην Ελληνική Νομοθεσία με το Ν. 2472/1997 (Γκανέτσου, 2019). Με τον Γενικό Κανονισμό επιχειρείται η συνολική αναβάθμιση του πλαισίου προστασίας προσωπικών δεδομένων, προκειμένου να εξασφαλιστεί τόσο η ουσιαστική προστασία των ατόμων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, όσο και η ελεύθερη κυκλοφορία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Για να επιτύχει τους σκοπούς αυτούς, εισάγει μία σειρά από καινοτόμες διατάξεις, μεταξύ των οποίων και ο θεσμός του Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων (Γκανέτσου, 2019).

Επιπλέον, στις «ζωές» των επιχειρήσεων έχει εισαχθεί ο Νόμος 4624/2019, που δημοσιεύθηκε πριν λίγες ημέρες στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με τον οποίο η ελληνική έννομη τάξη ευθυγραμμίζεται με το ευρωπαϊκό πλαίσιο προστασίας δεδομένων (ενσωμάτωση Οδηγίας 680/2016 για την επεξεργασία δεδομένων από τις Αρχές και μέτρα εφαρμογής του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων) (Lawspot, 2016). Η εταιρία Wise Advice αναλαμβάνει τη σύνταξη φακέλου συμμόρφωσης της επιχείρησης, αλλά και την έκθεση εκτίμησης κινδύνου.

Η τιμολόγηση της εν λόγω υπηρεσίας βρίσκεται σε άμεση σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης και τα υπαγόμενα σε αυτή τμήματα. Γι αυτό έχουν δημιουργηθεί τρεις κανόνες τιμολόγησης βάσει του μεγέθους της επιχείρησης, μικρό / μεσαίο/ μεγάλο, καλύπτοντας παράλληλα τον απολογιστικό έλεγχο, καθώς και τον πρώτο ετήσιο ανακεφαλαιωτικό.

2.4.3.1.4 Business Mentoring

Σύμφωνα με στοιχεία από το δίκτυο Early Warning Europe (E.W.E.), μέλη του οποίου είναι και οι διαχειριστές της Wise Advice, κάθε χρόνο 200.000 ευρωπαίοι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν προβλήματα αφερεγγυότητας, με 1,7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας να χάνονται εξαιτίας του εν λόγω προβλήματος. Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για την υποστήριξη ΜΜΕ από εξωτερικούς συμβούλους - καθοδηγητές με την ιδιότητα του μέντορα, με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες να καταφεύγουν σε μια τέτοια απόφαση (Κοσκοβόλης, Γεωργόπουλος, 2019). Σε πλήθος κρατών- μελών της Ε.Ε. δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες συμβούλων, οι οποίες έχοντας διαγνώσει την ανάγκη προσφοράς μεταξύ άλλων και υπηρεσιών «Mentoring» σε επιχειρήσεις, έχουν ήδη αναπτύξει αντίστοιχα τμήματα (Κοσκοβόλης, Γεωργόπουλος, 2019).

Η Wise Advice δύναται να παράσχει την υπηρεσία «Business Mentoring» στο πελατολόγιό της, καθώς και οι δύο διαχειριστές της είναι εγγεγραμμένοι στο μητρώο μεντόρων επιχειρήσεων του δικτύου E.W.E. και έχουν πιστοποιηθεί ως μέντορες έγκαιρης προειδοποίησης από τον διετημελητηριακό φορέα πιστοποίησης. Για την Wise Advice η υπηρεσία αυτή αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα. Αποτελεί αφενός συστατικό της έκφρασης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, γι αυτό και παρέχεται δωρεάν σε δύο επιχειρήσεις ετησίως, αφετέρου δυνητική πηγή εσόδου και τεχνογνωσίας, προσφερόμενη και ως υπηρεσία στις επιχειρήσεις. Η εν λόγω υπηρεσία κοστολογείται και τιμολογείται βάσει προσυμφωνημένης ωρομέτρησης.

2.4.3.1.5 Οργάνωση Επιχειρήσεων

Η υπηρεσία αυτή αποτελείται από ένα ευρύ πλαίσιο δράσεων. Η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ανοικτό σύστημα, ως ένα σύστημα δηλαδή που συνδέεται με το εξωτερικό περιβάλλον, δέχεται αλλά και ασκεί επιδράσεις. Το Management ορίζεται ως η διαδικασία αποτελεσματικής αξιοποίησης πόρων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης (Σαλαβού, 2019). Ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις, όπου δεν υπάρχουν πόροι για τη δημιουργία τμημάτων ανά λειτουργία, ο επιχειρηματίας καλείται να γίνει Manager, διαθέτοντας γνώσεις αλλά και χρόνο για την οργάνωση της επιχείρησής του. Η Wise Advice έχει κωδικοποιήσει τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, όπως παρακάτω:

- ◆ Marketing
- ◆ Πωλήσεων
- ◆ Χρηματοοικονομικά και Λογιστική
- ◆ Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- ◆ Διοίκηση Παραγωγής
- ◆ Λοιπές Εταιρικές Λειτουργίες
- ◆ Στρατηγικός Σχεδιασμός

Για όλες τις ανωτέρω λειτουργίες η Wise Advice αναπτύσσει on-demand εργαλεία για τους πελάτες της, κωδικοποιώντας διαδικασίες σε κείμενα και εργαλεία που συντάσσονται σε συνεργασία με τη Διοίκηση, αποδεδειγμένα χρόνο προς όφελος των επιχειρηματιών. Μελετάται ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων, προτείνονται αλλαγές και αξιολογείται ο βαθμός προσαρμογής στους νέους τρόπους λειτουργίας. Η υπηρεσία αυτή παρέχεται αυτοτελώς σε όσες επιχειρήσεις το επιθυμούν και για την ολοκλήρωσή της απαιτείται διάστημα τουλάχιστον τριών μηνών. Στο διάστημα αυτό, στέλεχος της Wise Advice πραγματοποιεί αλληπάλληλές επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του πελάτη,

αποτυπώνει τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας, προσδιορίζει τις απαιτούμενες αλλαγές, βοηθά στην υλοποίηση αυτών και στο τέλος ελέγχει τον βαθμό προσαρμογής. Καθώς πρόκειται για εκτεταμένη υπηρεσία με σημαντική δέσμευση εργατωρών, τιμολογείται ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας και τους στόχους (Goals) που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση.

2.4.3.2 Λογιστικές Υπηρεσίες

Οι Λογιστικές Υπηρεσίες αναλύονται στις παρακάτω επιμέρους δραστηριότητες:

- ♦ Τήρηση Λογιστικών Βιβλίων, Σύνταξη Δηλώσεων και Λοιπών Λογιστικών Καταστάσεων
- ♦ Υπολογισμός Μισθοδοσίας και Υποβολή Περιοδικών Δηλώσεων Ασφαλιστικών Ταμείων
- ♦ Υποστήριξη σε Φορολογικές Υποθέσεις, Ελέγχους και Προσφυγές

2.4.3.2.1 Τήρηση Λογιστικών Βιβλίων & Σύνταξη Δηλώσεων

Πρόκειται για την πλέον κλασική και ενδεικτική δραστηριότητα των λογιστικών γραφείων. Για την Wise Advice η εν λόγω λειτουργία αναγνωρίζεται ως όχημα για την προσφορά όλων των υπολοίπων υπηρεσιών που προσφέρει. Μικρές, κατά κύριο λόγο, εταιρίες με μειωμένες ανάγκες διαχείρισης των λογιστικών τους εργασιών επιλέγουν όλο και συχνότερα την ανάθεση αυτών σε εξωτερικούς συνεργάτες - εταιρίες. Το σύνολο των παραστατικών συγκεντρώνεται, είτε αυτά αφορούν αγορές και δαπάνες είτε πωλήσεις, και παραδίδεται στο συνεργαζόμενο γραφείο για τον υπολογισμό των φόρων και την σύνταξη δηλώσεων.

Πρόθεση της Wise Advice είναι η τήρηση των βιβλίων να αποτελέσει τη βάση δεδομένων των πελατών της, μέσω της οποίας θα υποστηρίζονται οι λοιπές παρεχόμενες συμβουλευτικές δραστηριότητες, αλλά κυρίως η δημιουργία μιας εκτεταμένης και απολύτως αντιπροσωπευτικής βάσης δεδομένων για την τάση της αγοράς. Η γνώση αυτή θα χρησιμοποιείται τόσο για την σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, όσο και για αναλύσεις οικονομικού περιβάλλοντος.

Καθώς η δραστηριότητα αυτή αποτελεί πολλαπλασιαστική στις υπόλοιπες δραστηριότητες της Wise Advice, θα προσφέρεται με ένα ιδιαίτερα ελκυστικό πλάνο τιμολόγησης, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με άλλες υπηρεσίες προς τους πελάτες. Ύστερα από έρευνα αγοράς καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως το εύρος τιμών στην αγορά κυμαίνεται μεταξύ €50 και €400. Πρόθεση της Wise Advice είναι να κινηθεί από τη μέση

τιμή και κάτω, προκειμένου να μπορεί να διεκδικεί επέκταση συνεργασίας με τους πελάτες της και σε άλλους τομείς.

2.4.3.2.2 Υπολογισμός Μισθοδοσίας και Ασφαλιστικά Ταμεία

Πρόκειται για ένα από τα κυρίαρχα μοντέλα που επιλέγεται από ολοένα και περισσότερες ελληνικές εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους. Είναι ο ορισμός του outsourcing, δηλαδή της ανάθεσης διαφόρων έργων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικές μονάδες (Βουδούρη, Λιούκας και Σαλαβού, 2006). Όπως σε όλα τα μοντέλα outsourcing, παρουσιάζονται σημαντικά πλεονεκτήματα, με πρωταρχικά τη μείωση του κόστους και τη δυνατότητα αποφυγής της ανάγκης για επενδύσεις σε προσωπικό και προγράμματα μισθοδοσίας (Βουδούρη, Λιούκας και Σαλαβού, 2006).

Από την εμπειρία μας στην αγορά παρατηρούμε, όμως, πως το κυριότερο πλεονέκτημα που οι επιχειρηματίες αναζητούν μέσω της ανάθεσης της εξαγωγής της μισθοδοσίας σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι η τυποποίηση σε διαδικασίες που το προσωπικό πρέπει να τηρεί, αλλά και σε αυτές που η εργατική νομοθεσία υποχρεώνει. Τις εν λόγω ανάγκες έρχεται να καλύψει η Wise Advice, προσφέροντας μια συλλογή εργαλείων στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, εκ των οποίων ενδεικτικά αναφέρονται τα τυποποιημένα πληροφοριακά έντυπα για τα στοιχεία του προσωπικού, καθώς επίσης δείκτες αποδοτικότητας και κόστους.

Στην υπηρεσία αυτή δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες, όπως η ICAP. Απευθύνονται κυρίως σε εταιρείες με σημαντικό αριθμό εργαζομένων, με την τιμολόγηση να βασίζεται στον αριθμό αυτό. Εύλογη επιλογή, καθώς μόνο εταιρείες του μεγέθους αυτού μπορούν να συμψηφίσουν το υψηλό τίμημα, που συνήθως απαιτείται. Επιπλέον, η υπηρεσία περιορίζεται στον υπολογισμό της μισθοδοσίας και στο reporting, ενώ εφόσον ζητηθεί από τον πελάτη παρέχεται επίσης η αξιολόγηση του προσωπικού. Η πραγματικότητα αυτή σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις για την real-time ενημέρωση των ελεγκτικών αρχών σχετικά με τα ωράρια και τις άδειες των εργαζομένων σημαίνει πως πρέπει η εταιρεία - πελάτης να διαθέτει μια ελάχιστη υποδομή και δεν αποφεύγει επιπλέον κόστη.

Η Wise Advice, αξιοποιώντας τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, προσφέρει ένα συνολικό πακέτο διαχείρισης προσωπικού, που ικανοποιεί το σύνολο των απαιτήσεων των πελατών. Η τιμολόγηση πραγματοποιείται με την χρήση κοστολογικών στοιχείων ανά πελάτη, καθώς το πλήθος των εργαζομένων δεν μπορεί να αποτελεί μοναδικό κριτήριο. Έχουν δημιουργηθεί έξι μοντέλα τιμολόγησης με εύρος από €100 έως €1.500, ανάλογα

με το μέγεθος της εταιρείας και τα μοντέλα εργασίας. Οι εταιρείες διακρίνονται σε μικρές/ μεσαίες/ μεγάλες και τα μοντέλα εργασίας σε κλασσικό οχτάωρο / εναλλαγή ωραρίων.

2.4.3.2.3 Υποστήριξη σε Φορολογικές Υποθέσεις, Ελέγχους και Προσφυγές

Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιείται στην Ελλάδα μεγάλη προσπάθεια καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, είτε αυτή αφορά σε εταιρείες, είτε σε φυσικά πρόσωπα. Σε επίπεδο νομικών προσώπων, νέα εργαλεία ελέγχου έχουν εισαχθεί, τα οποία, ακολουθώντας τα αντίστοιχα πρότυπα των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, επιχειρούν να αποκαλύψουν μη δηλωμένα εισοδήματα, κυρίως στον τελικό δικαιούχο. Η φορολογική αρχή συνεχώς κωδικοποιεί και εξειδικεύει τον τρόπο ελέγχου και μάλιστα για το 2019 έχει ήδη εκδοθεί η ΠΟΛ. Α1105/2019, μέσω της οποίας καθορίζονται ακριβώς το πλήθος των φορολογικών ελέγχων που θα πραγματοποιηθούν εντός του έτους και τα κριτήρια επιλογής. Αλλά και όσον αφορά στα φυσικά πρόσωπα, στην προσπάθεια να υπάρξουν άμεσα νίκες στη μάχη κατά της φοροδιαφυγής και έσοδα στα άδεια ταμεία, το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.), το Κέντρο Ελέγχου Φορολογουμένων Μεγάλου Πλούτου (Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π.) και οι κατά τόπον Εφορίες - Δ.Ο.Υ. που επιλαμβάνονται κατόπιν σχετικής παραγγελίας, έχουν εξοπλιστεί με ενισχυμένες αρμοδιότητες ελέγχου των τραπεζικών καταθέσεων Ελλήνων φορολογουμένων.

Το βασικότερο εργαλείο ελέγχου έχει αποτελέσει τα τελευταία χρόνια η διάταξη περί προσαύξησης περιουσίας από άγνωστη πηγή. Με τη χρήση του αρ. 48 παρ. 3 το Κ.Ε.ΦΟ.ΜΕ.Π. και το Σ.Δ.Ο.Ε. προβαίνουν σε άνοιγμα τραπεζικών λογαριασμών των φορολογουμένων και ελέγχουν μία προς μία πιστώσεις και χρεώσεις των λογαριασμών. Στη συνέχεια, αντιδιαστέλλουν τις πιστώσεις προς τα φορολογημένα έσοδα εκάστης χρονιάς και κατά το μέρος που οι πιστώσεις εντοπίζονται μεγαλύτερες, προβαίνουν σε χρέωση φόρων για αποκρυφθείσα φορολογητέα ύλη από άγνωστη πηγή (Μαρκουλάκος, 2020).

Η εταιρεία Wise Advice αναλαμβάνει σε συνεργασία με το δικηγορικό γραφείο Τότσης - Μάρκου & Συνεργάτες την πλήρη υποστήριξη φυσικών και νομικών προσώπων στις φορολογικές τους υποθέσεις, τόσο κατά την διάρκεια των ελέγχων, όσο και για την σύνταξη των ενδικοφανών προσφυγών στην Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών, και των προσφυγών ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων. Διαθέτοντας μεγάλη εμπειρία στον τομέα αυτόν, μια μεγάλη βάση δεδομένων με το νομικό πλαίσιο και σχετικές αποφάσεις δικαστηρίων, αλλά κυρίως μέσω της συνεργασίας με το μεγαλύτερο δικηγορικό γραφείο που δραστηριοποιείται στο φορολογικό δίκαιο, έχει σημειώσει μέχρι στιγμής σημαντικές

επιτυχίες στις υποθέσεις που έχει χειριστεί. Η τιμολόγηση της εν λόγω υπηρεσίας, εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης της, είναι εξατομικευμένη. Υπάρχει ένα ελάχιστο κόστος, το οποίο προσδιορίζεται στις €2.000 και συνοδεύεται από Success Fee, το οποίο προσδιορίζεται ανάλογα με το ύψος της φορολογικής βάσης σε ποσοστό 1%- 10%.

2.4.3.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων

Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες αναλύονται στις παρακάτω επιμέρους δραστηριότητες:

- ♦ Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Διαφορές στα Πλαίσια του Ν.4512/2018 όπως τροποποιήθηκε από τον Ν.4640/2019.
- ♦ Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης Κόκκινων Δανείων με Πιστωτικά Ιδρύματα
- ♦ Υπηρεσίες Υποστήριξης σε Εμπορικές Διαπραγματεύσεις και Εξαγορές - Συγχωνεύσεων

2.4.3.3.1 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης σε Αστικές και Εμπορικές Διαφορές στα Πλαίσια του Ν.4640/2019

Ως Διαμεσολάβηση νοείται μια διαρθρωμένη διαδικασία ανεξαρτήτως ονομασίας και με βασικά χαρακτηριστικά την εμπιστευτικότητα, την ιδιωτική αυτονομία, την ουδετερότητα και αμεροληψία του Διαμεσολαβητή, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη επιχειρούν εκουσίως με καλόπιστη συμπεριφορά και συναλλακτική ευθύτητα να επιλύσουν με συμφωνία μία διαφορά τους με τη βοήθεια του Διαμεσολαβητή (άρθρο 2 Ν.4640/2019). Με απλά λόγια, η Διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία στην οποία ένα τρίτο ουδέτερο μέρος βοηθά δύο ή περισσότερα μέρη να οδηγηθούν εκουσίως σε μια συμβιβαστική λύση των διαφορών τους. Η Διαμεσολάβηση είναι δυνατή εφόσον (άρθρο 4 Ν.4640/2019):

- τα μέρη συμφωνήσουν σε αυτή πριν ή κατά τη διάρκεια της εκκρεμοδικίας
- τα μέρη κληθούν να προσφύγουν σε αυτή από το δικαστήριο
- αν διαταχθεί διαμεσολάβηση από δικαστήριο άλλου κράτους - μέλους
- επιβάλλεται με νόμο

Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία παρουσιάζει πολλά και σημαντικά πλεονεκτήματα. Για αυτό και χρησιμοποιείται σε δεκάδες χώρες του εξωτερικού με μεγάλη συχνότητα για την επίλυση ιδιωτικών και εταιρικών υποθέσεων, σημειώνοντας μάλιστα θεαματικά ποσοστά επιτυχίας, που αγγίζουν το 90%! Κάτωθι ξεχωρίζονται τα κυριότερα πλεονεκτήματά της (Διαμεσολάβηση Λύση Πολιτισμού, 2020):

- Εθελοντική διαδικασία

Τα μέρη προσέρχονται ελεύθερα στη διαμεσολάβηση και μπορούν επίσης ελεύθερα να αποχωρήσουν από αυτήν σε οποιοδήποτε χρονικό της σημείο, χωρίς να αιτιολογήσουν αυτή τους την απόφαση.

- Τα μέρη αποφασίζουν το αποτέλεσμα

Τα μέρη έχουν τον έλεγχο για το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Η συμφωνία θα είναι αποτέλεσμα δικής τους συνεννόησης και θα περιλαμβάνει μια λύση που εξυπηρετεί τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους.

- Ταχύτητα

Η Διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία με μικρή χρονική διάρκεια· διαρκεί συνήθως από λίγες ώρες έως λίγες μέρες. Διαμεσολαβήσεις που αφορούν σε απλές διαφορές επιλύονται ως επί το πλείστον εντός της ίδιας ημέρας, σε αντίθεση με τις πολυετείς δικαστικές διαδικασίες.

- Ευελιξία

Η Διαμεσολάβηση είναι μια ευέλικτη διαδικασία, χωρίς αυστηρούς δικονομικούς κανόνες. Δεν ενδιαφέρουν τόσο πολύ οι νομικοί ισχυρισμοί και το αποδεικτικό υλικό, όσο η διάθεση των μερών να συμφωνήσουν σε μια κοινή λύση και να απαλλαγούν από τη μεταξύ τους εκκρεμότητα. Για αυτό και ως μέρος της λύσης, τα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν κάτι που δεν έχει σχέση με την υπό συζήτηση διαφορά.

- Διαδικασία χωρίς νικητές και ηττημένους

Η Διαμεσολάβηση έχει ως στόχο την ικανοποίηση των συμφερόντων και των αναγκών και των δύο μερών. Με την επίτευξη συμφωνίας δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι, όπως συμβαίνει με μια δικαστική απόφαση.

- Διατήρηση καλών σχέσεων

Οι συμφωνίες που επιτυγχάνονται με τη Διαμεσολάβηση προσφέρονται περισσότερο για εκούσια εκτέλεση και επιτρέπουν να διατηρηθεί στο μέλλον μια βιώσιμη επαγγελματική και φιλική σχέση μεταξύ των μερών.

- Αμεροληψία

Ο Διαμεσολαβητής αποτελεί τρίτο πρόσωπο, ουδέτερο, αμερόληπτο, ανεξάρτητο σε σχέση με τα μέρη και τη διαφορά και δεν έχει κανένα απολύτως συμφέρον από το αποτέλεσμα της Διαμεσολάβησης. Ορίζεται από τα μέρη ή από τρίτο πρόσωπο της επιλογής των μερών.

- Απόρρητη διαδικασία

Η διαδικασία έχει εμπιστευτικό χαρακτήρα και δεν τηρούνται πρακτικά. Πριν από την έναρξή της όλοι οι συμμετέχοντες δεσμεύονται εγγράφως να τηρήσουν το απόρρητο της διαδικασίας.

- Εκτελεστός τίτλος

Το πρακτικό συμφωνίας μιας επιτυχημένης Διαμεσολάβησης μπορεί με πρωτοβουλία οποιουδήποτε εκ των δύο μερών να κατατεθεί στη γραμματεία του Μονομελούς Πρωτοδικείου της περιοχής που πραγματοποιήθηκε η διαμεσολάβηση και να γίνει τίτλος εκτελεστός, όπως συμβαίνει με τις δικαστικές αποφάσεις.

- Χαμηλό κόστος

Το κόστος της διαμεσολάβησης είναι σημαντικά μικρότερο συγκριτικά με τη δικαστική αντιδικία, λόγω των χαμηλών αμοιβών και της σύντομης χρονικής διάρκειας της διαδικασίας.

Ο κύριος Τσανούσης Στάμος είναι πιστοποιημένος Διαμεσολαβητής των καταλόγων του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων με αριθμό μητρώου 2101 και πλήθος συμμετοχών σε άτυπες διαμεσολαβήσεις εμπορικών κυρίως διαφορών.

Σχετικά με τις ελάχιστες αμοιβές της υπηρεσίας Διαμεσολάβησης, αυτές ρυθμίζονται από τον Ν.4640/2019. Η Wise Advice προτίθεται να ακολουθήσει τον τιμοκατάλογο του Υπουργείου Δικαιοσύνης και να προϋπολογίζει τις απαραίτητες ώρες ανά περίπτωση και αντικείμενο. Αποτελεί βεβαιότητα της επιχείρησης πως η Διαμεσολάβηση, ανεξάρτητα από την υποχρεωτικότητα που θα την διέπει, πρόκειται να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει και σε άλλες διαφορές, ακόμη και μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και πολιτών. Αυτό έχει αποδείξει η πραγματικότητα στις χώρες όπου ο θεσμός αξιοποιείται. Για τον λόγο αυτό, θεωρεί την Διαμεσολάβηση ως επένδυση, προσδοκώντας σε υψηλά μελλοντικά έσοδα.

2.4.3.3.2 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης Κόκκινων Δανείων με Πιστωτικά Ιδρύματα

Ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, εδώ και αρκετά χρόνια οι τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με έναν μεγάλο όγκο μη εξυπηρετούμενων δανείων. Παρά τις προσπάθειες που κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί, σημαντικός περιορισμός δεν έχει καταστεί ακόμα εφικτός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μελέτες της Τράπεζας της Ελλάδος, που από το 2018 προέβλεπαν μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων από τα 73 δισεκατομμύρια ευρώ στα 39 δισεκατομμύρια ευρώ το 2019 (naftemporiki.gr,

2018). Δυστυχώς, οι προβλέψεις αυτές δεν έχουν επιβεβαιωθεί, με αποτέλεσμα το ύψος των μη εξυπηρετούμενων δανείων να παραμένει σταθερό.

Πρόσφατα, και με την αλλαγή της κυβέρνησης, ήρθε στην επικαιρότητα το σχέδιο «Ηρακλής», ένα κυβερνητικό πρόγραμμα εγγυήσεων, το οποίο θα μειώσει οριστικά «κόκκινα» δάνεια ύψους 30 δισεκατομμυρίων ευρώ (Piller, 2019). Ακολούθησε το πρόγραμμα εγγύησης του ιταλικού κράτους για «κόκκινα» τραπεζικά δάνεια, που έγινε γνωστό με τη συντομογραφία «Gacs» (Piller, 2019). Στην Ιταλία δόθηκαν κρατικές εγγυήσεις έναντι της παροχής προμήθειας στα μη εξυπηρετούμενα δάνεια με χαμηλότερο δείκτη φερεγγυότητας (Piller, 2019). Στην Ελλάδα θα είναι εγγυημένες μόνο οι ομολογίες τιτλοποιημένων δανείων με συγκριτικά στέρεα πιστοληπτική ικανότητα (Piller, 2019).

Παράλληλα με το σχέδιο, οι τράπεζες συμμετέχουν στο πρόγραμμα προστασίας της πρώτης κατοικίας, όπως προβλέπεται στον Ν.4605/2019 σε συνεργασία με την Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (Ε.Γ.Δ.Ι.Χ.), το οποίο «τρέχει» ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας <http://www.keyd.gov.gr/>. Η Wise Advice διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την υποστήριξη της υποβολής του αιτήματος. Παράλληλα, ακόμα και για δάνεια που δεν εμπίπτουν στις διαδικασίες του ανωτέρω νόμου, οι τράπεζες έχουν προβεί σε γενικό προσκλητήριο ρύθμισης με χαρακτηριστικά δημοσιεύματα στον τύπο (Τζώρτζη, 2019). Και σε αυτές τις περιπτώσεις, με την ιδιότητα του διαμεσολαβητή, η Wise Advice προσφέρει την απαραίτητη υποστήριξη στις διαπραγματεύσεις με τις τράπεζες. Επιπλέον, πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων ετοιμάζει για λογαριασμό των πελατών της μελέτη βιωσιμότητας της ρύθμισης ώστε κάθε πρόταση προς τις τράπεζες να κρίνεται τεκμηριωμένη.

Η τιμολόγηση των εν λόγω υπηρεσιών παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, καθώς απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε εταιρείες και φυσικά πρόσωπα με υψηλές οφειλές και άρα ελάχιστα χρηματικά διαθέσιμα. Για τον λόγο αυτό, θα υπάρχει μια ελάχιστη αμοιβή €200 και, όποτε είναι εφικτό, Success Fee, το οποίο θα συνδέεται με το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης. Εφόσον η πρόσκληση για συμμετοχή σε διαπραγμάτευση γίνει εκ μέρους τραπεζίτη, η τιμολόγηση θα ακολουθεί τον δεσμευτικό τιμοκατάλογο της εκάστοτε τράπεζας. Σε περιπτώσεις που τα ελάχιστα εισοδήματα δεν επιτρέπουν ούτε την ελάχιστη αμοιβή, θα πραγματοποιείται επιλογή ορισμένων υποθέσεων που θα διεκπεραιώνονται δωρεάν στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

2.4.3.3.3 Υπηρεσίες Υποστήριξης σε Εμπορικές Διαπραγματεύσεις και Εξαγορές - Συγχωνεύσεις Εταιρειών

Ανεξαρτήτως οικονομικών συγκυριών, οι επιχειρήσεις είναι πάντα μέρος ενός ζωντανού οργανισμού, της οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί εξελίσσονται, επεκτείνονται, αλλάζουν μορφή, συγχωνεύονται με άλλους οργανισμούς, εξαγοράζονται. Ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι αποτελεί η φάση της διαπραγμάτευσης μεταξύ οργανισμών, όταν πρόκειται με οποιονδήποτε τρόπο να δημιουργήσουν από κοινού μια νέα μονάδα. Η δυσκολία έγκειται στην ακριβή εκτίμηση της αξίας κάθε επιχείρησης, καθώς αυτή δεν περιορίζεται στην περιουσία της, αλλά σχετίζεται και με άυλα στοιχεία, όπως παραδείγματος χάριν η φήμη της. Ακόμα δυσκολότερο όμως είναι να πεισθεί ένας δυνητικός συνεργάτης πως η αξία αυτή είναι η πραγματική.

Οι διαπραγματεύσεις στις εξαγορές, όσο καλοπροαίρετες και αν είναι, διέπονται από καχυποψία. Όχι τόσο για τις προθέσεις των άλλων μερών, όσο για το έλλειμμα πληροφόρησης που υπάρχει για την πραγματική οικονομική κατάσταση ενός άλλου οργανισμού. Δεν είναι τυχαίο πως ακόμα και οι τράπεζες σε όλες τις περιπτώσεις χρηματοδότησης αναγνωρίζουν έναν κίνδυνο με τον τίτλο «ασύμμετρη πληροφόρηση», που απλά σημαίνει πως δεν γνωρίζουν ακριβώς όσα ξέρει η εταιρεία πελάτης.

Επιχειρώντας να περιορίσει τον κίνδυνο αυτό, η Wise Advice προσφέρει την υπηρεσία εκτίμησης των επιχειρήσεων ύστερα από ενδελεχή έλεγχο και βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα συμμετοχής της εταιρείας σε όλη την διαδικασία της διαπραγμάτευσης, με σκοπό να μην καταστεί αδιέξοδη και να εγκαταλειφθεί από επουσιώδεις διαφωνίες μεταξύ των μερών. Στον τομέα αυτό, η τιμολόγηση πραγματοποιείται κατά περίπτωση επι τη βάσει προσυμφωνημένου κόστους, καθώς αφενός οι ανθρωπόωρες που θα αφιερωθούν δεν είναι δυνατόν να προϋπολογιστούν, αφετέρου κάθε πρόταση εξαγοράς και συγχώνευσης διαθέτει μοναδικά χαρακτηριστικά. Σε κάθε περίπτωση και ανεξαρτήτως της έκβασης των διαπραγματεύσεων, εφόσον τα σενάρια μελετηθούν, απαιτείται μια ελάχιστη αμοιβή.

2.4.3.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης και επιλογής προσωπικού αναλύονται στις παρακάτω επιμέρους δραστηριότητες:

- ♦ Εξειδικευμένη Εκπαίδευση και Επιλογή Προσωπικού Λογιστηρίου, Προσαρμοσμένη στις Ανάγκες και Απαιτήσεις των Εταιρειών - Πελατών
- ♦ Εκπαίδευση Ανωτέρων και Ανωτάτων Στελεχών σε Τεχνικές Διαπραγμάτευσης

- ♦ Εκπαίδευση Επιχειρηματιών σε Business και Marketing Plans και στην Υλοποίηση Τεχνικών Διοίκησης Επιχειρήσεων.

2.4.3.4.1 Εκπαίδευση και Επιλογή Προσωπικού

Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού για την στελέχωση των περιορισμένων λογιστικών τμημάτων που διατηρούν. Η φύση και το μέγεθος των εταιρειών αυτών δεν τους επιτρέπει την αξιολόγηση των υποψηφίων, πόσο μάλλον τον πραγματικό έλεγχο των γνώσεων τους, καθώς επίσης την παραγωγική ένταξή τους στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Απαιτούνται συνήθως μακρά διαστήματα μέχρι ο νέος εργαζόμενος να εκπαιδευτεί στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και στη χρήση των λογιστικών εφαρμογών. Ο χρόνος αυτός θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις ως επένδυση, αν όχι ως αναγκαία χρηματοδότηση. Οι εργοδότες καλούνται να καταβάλουν τα έξοδα μισθοδοσίας, γνωρίζοντας πως θα αρχίσουν να αποδίδουν ύστερα από ορισμένο χρονικό διάστημα και μέλημά τους θα πρέπει να είναι να τα καταστήσουν κατά το δυνατόν περιορισμένα.

Η Wise Advice, διαθέτοντας πλέον γνώση αφενός της λειτουργίας των εταιριών - πελατών της, αφετέρου των υφιστάμενων λογιστικών πακέτων τους, αναλαμβάνει την επιλογή του προσωπικού που ικανοποιεί τις ανάγκες κάθε πελάτη, αλλά και την in-house εκπαίδευσή του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τεκμηριωμένη αξιολόγηση των υποψηφίων, αλλά κυρίως την άμεση ένταξή τους στο παραγωγικό δυναμικό, περιορίζοντας στο ελάχιστο την περίοδο προσαρμογής.

Πρόκειται για μια ασφαλώς συμπληρωματική υπηρεσία, με το κόστος της να βρίσκεται στις περισσότερες περιπτώσεις ενσωματωμένο σε υφιστάμενη συνεργασία. Δεν τιμολογείται αυτοτελώς, παρά μόνο σε εξεζητημένες και σύνθετες περιπτώσεις, παραδείγματος χάριν στην εκπαίδευση σε περιβάλλον SAP. Εφόσον προκύψουν σημαντικές αλλαγές στην νομοθεσία, όπως για παράδειγμα η δημιουργία Μητρώου Τελικών Δικαιούχων (Ν.4557/2018), η Wise Advice διοργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια, για την υλοποίηση των οποίων απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον 7 εκπαιδευομένων. Στην περίπτωση αυτή προϋπολογίζονται οι απαιτούμενες διδακτικές ώρες και τιμολογούνται με μέση τιμή €20/ανά ώρα, ανά συμμετέχοντα. Η τιμή αυτή καλύπτει μεταξύ άλλων τα έξοδα φιλοξενίας σε αίθουσα της Νομικής Βιβλιοθήκης ή άλλου συνεργαζόμενου φορέα.

2.4.3.4.2 Εκπαίδευση Ανωτέρων και Ανωτάτων Στελεχών σε Τεχνικές Διαπραγμάτευσης

Πρόκειται για την πλέον εξειδικευμένη υπηρεσία, την οποία η Wise Advice προσφέρει. Απευθύνεται σε στελέχη που συμμετέχουν στη διοίκηση των εταιρειών και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διαπραγματεύσεις είναι ένας τομέας με μία συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα. Ποτέ στις πραγματικές διαπραγματεύσεις δεν λαμβάνουμε ανατροφοδότηση. Νιώθουμε πως μια διαπραγμάτευση ήταν πετυχημένη ή αποτυχημένη αλλά ποτέ σχεδόν δεν γνωρίζουμε τι είχε η άλλη πλευρά στο μυαλό της. Ο συνδυασμός της πιστοποίησης ως Διαμεσολαβητή, του μεταπτυχιακού τίτλου στις Διαπραγματεύσεις και της πιστοποίησης ως Εκπαιδευτή Ενηλίκων, που ο κύριος Τσανούσης Στάμος διαθέτει, αξιοποιείται για την υλοποίηση ενός ιδιαίτερου μοντέλου εκπαίδευσης. Σε ομάδες έως τριών ατόμων αναπτύσσονται οι στρατηγικές διαπραγμάτευσης, ενώ μέσω κατάλληλων role-plays οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται με τη χρήση όλων των διαπραγματευτικών τακτικών. Αναλύεται η ψυχολογία των Διαπραγματεύσεων και πραγματοποιείται εισαγωγή στην διαχείριση άγχους κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Καθώς πρόκειται πράγματι για μια εξεζητημένη παροχή, και με σκοπό την προώθησή της, η εκπαίδευση στις διαπραγματεύσεις χωρίζεται σε δυο ενότητες. Η πρώτη αφορά στην παρουσίαση των τεχνικών διαπραγμάτευσης και προσφέρεται δωρεάν στους υφιστάμενους πελάτες. Για νέους πελάτες, δίχως την ύπαρξη άλλης συνεργασίας, η ενότητα προσφέρεται με σταθερό κόστος €300. Η δεύτερη ενότητα, πραγματευόμενη εξειδικευμένα ζητήματα, όπως παίγνια για τις διαπραγματεύσεις, προσφέρεται με σταθερό κόστος €400 για τους υφιστάμενους πελάτες και €1.000 για νέους πελάτες. Η εκπαίδευση ανά ενότητα θα έχει διάρκεια πέντε ημερών και θα λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις της Wise Advice, καθώς αφενός αυτές κρίνονται επαρκείς, αφετέρου με τον τρόπο αυτό θα πραγματοποιείται προώθηση της επιχείρησης.

2.4.3.4.3 Εκπαίδευση Επιχειρηματιών σε Business και Marketing Plans και στην Υλοποίηση Τεχνικών Διοίκησης Επιχειρήσεων

Κατά την παρουσίαση της συμβουλευτικής υπηρεσίας με τίτλο «Οργάνωση Επιχειρήσεων» περιγράφηκε η κωδικοποίηση των λειτουργιών, η οποία έχει υιοθετηθεί από την Wise Advice. Marketing, Πωλήσεις, Χρηματοοικονομικά και Λογιστική, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Παραγωγής, Στρατηγικός Σχεδιασμός και Λοιπές Εταιρικές Λειτουργίες καθίστανται αντικείμενα ανοικτών σεμιναρίων, που η Wise Advice διοργανώνει με σκοπό την εισαγωγή των συμμετεχόντων στους όρους και στην περεταίρω εκπαίδευσή τους. Κάθε λειτουργία αναλύεται σε ένα δώρο, ενώ αν υπάρξει αίτημα

εμβάθυνσης, πραγματοποιούνται ατομικά και εξειδικευμένα σεμινάρια. Το σύνολο της βασικής εκπαίδευσης προσδιορίζεται στις 15 ώρες και το πρόγραμμα τιμολογείται προς €400 ανά συμμετέχοντα. Τυχόν επιπλέον εκπαίδευση τιμολογείται κατά περίπτωση ή αποτελεί μέρος της συνολικής συνεργασίας με τον πελάτη.

2.4.4 Επιλογή Τοποθεσίας

Η επιλογή της τοποθεσίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο. Ύστερα από έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε, θα πρέπει ιδανικά να πληρούνται συσσωρευτικά τέσσερις βασικές προϋποθέσεις:

- Περιοχή με έντονη οικονομική δραστηριότητα.
- Περιοχή εύκολα προσβάσιμη από κύριες οδικές αρτηρίες και μέσα μαζικής μεταφοράς.
- Περιοχή υψηλής επισκεψιμότητας με σχετική προσφορά εγκαταστάσεων, που αφορούν σε γραφεία.
- Περιοχή με προηγμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο. Το σύνολο σχεδόν της συνεργασίας με τους πελάτες απαιτεί σύνδεση Internet. Άλλωστε η εταιρεία διατηρεί εκτεταμένο ηλεκτρονικό αρχείο ανά πελάτη το οποίο θα πρέπει να είναι σε αυτόν διαθέσιμο σε πρώτη ζήτηση. Προκρίνονται περιοχές όπου το δίκτυο οπτικών ινών έχει ολοκληρωθεί, προκειμένου η σύνδεση να είναι αδιάλειπτη και με υψηλές ταχύτητες.

Για τους ανωτέρω λόγους επιλέχθηκε ως έδρα της επιχείρησης η Αγία Παρασκευή και συγκεκριμένα το εμπορικό κέντρο «Ηλιοτρόπιο», πολύ κοντά στην πλατεία της Αγίας Παρασκευής. Στην περιοχή δραστηριοποιούνται πολλές συμβουλευτικές, κατασκευαστικές και άλλες εταιρείες αλλά και δημόσιες υπηρεσίες και η Λεωφόρος Μεσογείων θεωρείται άξονας με υψηλή επισκεψιμότητα. Επιπροσθέτως πρόκειται για μια περιοχή με ολοκληρωμένο δίκτυο οπτικών ινών, γεγονός το οποίο καθιστά τη δημιουργία και λειτουργία βάσης δεδομένων εφικτή και λειτουργική.

Σχετικά με την έκτασή της εγκατάστασης απαιτείται εγκατάσταση γραφείων 50τ.μ. Στην έκταση αυτή θα εγκατασταθούν οι servers της επιχείρησης, καθώς επίσης τα απαραίτητα γραφεία. Κρίνεται σκόπιμη η επισήμανση πως ανάγκες χώρου που αφορούν στη δραστηριότητα της Εκπαίδευσης θα καλύπτονται με την μίσθωση αίθουσας στις εγκαταστάσεις του Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών ή της Νομικής Βιβλιοθήκης, φορείς με τους οποίους η Wise Advice συνεργάζεται.

Συνοψίζοντας, τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιλεγμένη τοποθεσία είναι τα εξής:

- Εύκολη πρόσβαση σε εμπορική περιοχή με υψηλή επισκεψιμότητα.
- Εύκολη πρόσβαση σε οδικό δίκτυο και μέσα μαζικής μεταφοράς.
- Έντονη παρουσία εταιρειών του κλάδου με τις οποίες έχει ταυτιστεί η περιοχή.
- Προηγμένα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

3. Εξωτερική Ανάλυση

3.1 Ανάλυση Καταναλωτή

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον χώρο των συμβουλευτικών υπηρεσιών προς εταιρείες και φυσικά πρόσωπα. Για τον λόγο αυτό η ομάδα καταναλωτών που στοχεύει να προσελκύσει είναι διευρυμένη, αλλά με ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις, υφιστάμενες, start-ups ή ακόμα και spin-offs, που έχουν ανάγκη συμβουλευτικές υπηρεσίες τόσο για την ίδρυση, όσο και για την λειτουργία.
- Οι λογιστικές υπηρεσίες αφορούν σε εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους, που θέλουν με την μέθοδο του outsourcing να συνεργαστούν στο επίπεδο της τήρησης των λογιστικών καταστάσεων και της μισθοδοσίας.
- Οι εξιδεικευμένες λογιστικές - φορολογικές υπηρεσίες απευθύνονται σε εταιρείες αλλά και φυσικά πρόσωπα, τα οποία αντιμετωπίζουν εκκρεμότητες με την φορολογική διοίκηση. Target group αποτελούν και δικηγορικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στο διοικητικό - φορολογικό δίκαιο και χρειάζονται εξιδεικευμένους συνεργάτες για την υποστήριξη των υποθέσεών τους.
- Η διαμεσολάβηση με τον Ν.4512/2018 καθίσταται υποχρεωτική. Με τροπολογία που κατατέθηκε τον Σεπτέμβριο του 2019 η αναστολή της υποχρεωτικότητας παρατείνεται μέχρι τον Νοέμβριο του 2019. Παρόλα αυτά, με σκοπό την αντιμετώπιση των κόκκινων δανείων οι τράπεζες προχωρούν σε διαπραγμάτευση των δανείων με την χρήση των διαπιστευμένων διαμεσολαβητών και αποτελούν καταναλωτή στόχο για την Wise Advice.
- Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης απευθύνονται σε επιχειρήσεις για την κατάρτιση του προσωπικού των λογιστηρίων, αλλά και σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη τα οποία θέλουν να καταρτιστούν στο πεδίο των διαπραγματεύσεων.

3.2 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Στο πεδίο του ανταγωνισμού και πριν την ανάλυση αυτού, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ορισμένες επισημάνσεις. Αμιγώς συμβουλευτικές υπηρεσίες προσφέρουν συνήθως μεγάλες εταιρείες ή υποκαταστήματα διεθνών οίκων, όπως η KPMG, η Deloitte Ελλάς και η PriceWaterHouseCoopers. Οι υπηρεσίες λειτουργούν συμπληρωματικά με ελεγκτικές υπηρεσίες και απευθύνονται σε εταιρείες μεγάλου μεγέθους. Το κόστος συνεργασίας μαζί τους είναι τις περισσότερες φορές απαγορευτικό

για μικρές ή υπό ίδρυση εταιρείες με περιορισμένα κεφάλαια. Για τους παραπάνω λόγους, εταιρείες αυτού του μεγέθους δεν προωθούν τις υπηρεσίες τους προς μικρές επιχειρήσεις. Μικρότερες συμβουλευτικές εταιρείες υπάρχουν, οι περισσότερες όμως από αυτές έχουν επιλέξει να ταυτίζουν την συμβουλευτική με προγράμματα επιδοτήσεων, όπως το Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας για την Ανάπτυξη (Ε.Σ.Π.Α.).

Στρατηγική επιλογή της Wise Advice είναι να μην εμπλακεί άμεσα με τον τομέα αυτό, καθώς η έρευνα αγοράς κατέδειξε πως υπάρχει μεγάλος αριθμός απογοητευμένων πελατών, λόγω των καθυστερήσεων και την κακής λειτουργίας του προγράμματος εν γένει. Οι αρνητικές απόψεις προκαλούνται τις περισσότερες φορές από εξωγενείς παράγοντες, με κυριότερο τις μεγάλες καθυστερήσεις στις εκταμιεύσεις των εγκεκριμένων και επιλέξιμων δαπανών. Δεδομένων των ανωτέρω, η Wise Advice απέχει από την συγκεκριμένη υπηρεσία και μόνο στα πλαίσια συνεργασίας με υφιστάμενους πελάτες αναλαμβάνει την σύνταξη μελετών και υποβολής προτάσεων. Τα παραπάνω συμπεράσματα περιορίζουν σημαντικά τους ανταγωνιστές και παρατίθεται μια λίστα με τους κυριότερους:

- Νικολάου Α.Ε.¹



Εικόνα 4: Λογότυπο Νικολάου Α.Ε.

Πρόκειται για εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της συμβουλευτικής πάνω από 25 χρόνια. Έχει έδρα στο Αιγάλεω και πραγματοποιεί μια σοβαρή προσπάθεια να διαφοροποιηθεί από το κλασικό λογιστικό γραφείο. Η προσπάθεια αυτή αποτυπώνεται στις εγκαταστάσεις της, αλλά και σε συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες, καθώς επίσης στην ιστοσελίδα της. Η εταιρεία Νικολάου είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 και προωθεί υπηρεσίες όπως η συμβουλευτική και το Digital Marketing.

Έχει καταλήξει στην εξής κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών της:

- Λογιστικές
- Φοροτεχνικές
- Συμβουλευτικές
- Ίδρυση επιχειρήσεων

¹ Ιστοσελίδα επιχείρησης: <https://www.nikolaousa.gr/>

- Χρηματοοικονομικές
- Ελεγκτικές
- Εργατικών - Μισθοδοσίας
- Digital Marketing

Το πελατολόγιο του εν λόγω γραφείου είναι διευρυμένο και περιλαμβάνει αξιόλογους πελάτες. Δυστυχώς όμως, τόσο η ιστοσελίδα, όσο και η συνολική παρουσίαση και λειτουργία της επιχείρησης δεν καταφέρνει να ξεφύγει από το κοινό χαρακτήρα των λογιστικών γραφείων. Η διαφοροποίησή της είναι σχετικά περιορισμένη και η τοποθέτηση στην συνείδηση των καταναλωτών είναι πως πρόκειται για ένα από τα μεγαλύτερα και πιο αξιόπιστα λογιστικά γραφεία.

- Thesis A.E.²



Εικόνα 5: Λογότυπο Thesis A.E.

Πρόκειται για μια από τις παλιότερες εταιρείες στον χώρο και μετρά πάνω από 36 χρόνια παρουσίας. Σήμερα βρίσκεται στην μετάβαση στην δεύτερη γενιά και μέσα από ένα ήπιο rebranding προσπαθεί και αυτή να διαφοροποιηθεί από το κλασσικό λογιστικό γραφείο. Η εταιρεία έχει την έδρα της στο κέντρο της Αθήνας στην καλύτερη ίσως τοποθεσία από πλευρά προσβασιμότητας αλλά και με πολλά μειονεκτήματα θέσης που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια κυρίως.

Έχει καταλήξει στην εξής κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών της:

- Τεκμηρίωση Ενδοομιλικών Συναλλαγών
- Φορολογικές Υπηρεσίες
- Λογιστικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες E.D.P.
- Οικονομικοί Έλεγχοι
- Διοίκηση και Σχεδιασμός Οργανωτικών Συστημάτων
- Συμβουλές επι Θεμάτων Προσωπικού
- Υπηρεσίες Διαχείρισης Κρίσεων

² Ιστοσελίδα επιχείρησης: <https://www.thesissa.com/>

➤ **Doing Business in Greece**

Το πελατολόγιο της εταιρείας είναι διευρυμένο και με μια σχετική στόχευση προς Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καταρχήν ως προς την υποστήριξη λογιστικών προγραμμάτων (Υπηρεσίες E.D.P.). Επιπλέον, παρουσιάζεται μια απόπειρα εξωστρέφειας, μέσω της προσέγγισης ξένων που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στην Ελλάδα. Στην ιστοσελίδα της επιχείρησης υπάρχει σελίδα στην αγγλική γλώσσα με μια σύντομη ενημέρωση για την ελληνική φορολογική νομοθεσία. Εν κατακλείδι, ούτε αυτή η εταιρεία δεν καταφέρνει να ξεφύγει από την έννοια του λογιστικού γραφείου. Παρουσιάζει μάλιστα μια επιπλέον εξειδίκευση σχετική με τους φακέλους τεκμηρίωσης ενδοομιλικών συναλλαγών, που απαιτούνται από την ελληνική νομοθεσία για ομίλους εταιρειών.

- Διαδικασία Α.Ε.³



Εικόνα 6: Λογότυπο Διαδικασία Α.Ε.

Πρόκειται για εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της συμβουλευτικής σχεδόν 25 χρόνια. Έχει την έδρα της στο Χαλάνδρι και είναι ίσως το πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα συμβουλευτικής επιχείρησης. Έχει μια εξαιρετική ομάδα διοίκησης και οι υπηρεσίες της είναι αμιγώς συμβουλευτικές.

Συγκεκριμένα έχει κατηγοριοποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει ως εξής:

- Υπηρεσίες Χρηματοδότησης Αναπτυξιακών και Επενδυτικών Προγραμμάτων
- Υπηρεσίες Χρηματοοικονομικού Συμβούλου
- Οργάνωση Επιχειρήσεων
- Υπηρεσίες Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- Διοίκηση, Διαχείριση & Αξιολόγηση Έργων και Προγραμμάτων
- Σχεδιασμός Αναπτυξιακής Πολιτικής

Το πελατολόγιο της Διαδικασία Α.Ε., περιλαμβάνοντας την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Τράπεζα Πειραιώς, αλλά και δημόσιες εταιρείες όπως τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ.).

³ Ιστοσελίδα επιχείρησης: <https://www.diadikasia.gr/>

Οι υπηρεσίες που προσφέρει ανταγωνίζονται ευθέως τις υπηρεσίες της Wise Advice, αλλά απευθύνονται σε πολύ μεγάλες εταιρείες και χαρακτηρίζονται από υψηλές τιμές. Επιπλέον, στρατηγική επιλογή της Διαδικασία Α.Ε. αποτελεί να απέχει πλήρως από τις λογιστικές υπηρεσίες. Αν και αυτό εξυπηρετεί στην επικέντρωση στις συμβουλευτικές υπηρεσίες, δημιουργεί προβληματισμό, καθώς δεν διαθέτει άμεση πρόσβαση στα δεδομένα των πελατών της, παρα μόνο σε λογιστικές καταστάσεις. Πιθανόν αυτό να δημιουργεί προβλήματα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων για λογαριασμό των πελατών, καθώς πραγματοποιείται με έμμεση πληροφόρηση. Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί ίσως την καλύτερη, αμιγώς ελληνική, συμβουλευτική εταιρεία.

Ο Aaker (1984) προτείνει ένα μοντέλο ταξινόμησης της επιχείρησης σε σχέση με του ανταγωνιστές της, το οποίο πρέπει να συμπεριλαμβάνεται σε ένα τεκμηριωμένο επιχειρηματικό σχέδιο. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από δέκα παράγοντες επιτυχίας, αρκετούς για να προσδιορίσουν τη θέση της επιχείρησης ανάμεσα στους ανταγωνιστές της. Κάθε συντελεστής σταθμίζεται με έναν συντελεστή βαρύτητας. Οι, κατά τον Aaker, παράγοντες επιτυχίας είναι (Friend και Zehle, 2004):

- Το μερίδιο αγοράς
- Τα κανάλια διανομής
- Το κύριος της εταιρείας και η αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών της
- Η ποιότητα των υπηρεσιών
- Η ποικιλία των υπηρεσιών
- Η καινοτόμος δραστηριότητα
- Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- Οι χρηματοοικονομικοί πόροι
- Η συνολική αποτύπωση της εταιρίας

Η εταιρεία έχει συντάξει αντίστοιχους πίνακες και για τους τρεις ανταγωνιστές. Ως συμπέρασμα από την μελέτη του εργαλείου KSF προκύπτει πως κύριο ανταγωνιστή με μεγαλύτερη δυναμικότητα αποτελεί η εταιρεία ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α.Ε..

KFS	Συντελεστής Βαρύτητας	Wise Advice		ΝΙΚΟΛΑΟΥ Α.Ε.	
		Βαθμολογία	Δυναμικότητα	Βαθμολογία	Δυναμικότητα
Μερίδιο Αγοράς	0,17	1	0,17	3	0,51
Κανάλια Διανομής	0,05	1	0,05	2	0,10

Κύρος Εταιρείας & Αναγνωρισιμότητα Υπηρεσιών	0,10	3	0,30	3	0,30
Ποιότητα των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	2	0,30
Ποικιλία των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	2	0,30
Καινοτομική Δραστηριότητα	0,20	4	0,80	1	0,20
Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	0,04	3	0,12	1	0,04
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	0,14	1	0,14	4	0,56
Συνολική Αποτύπωση της Εταιρείας	1,00		2,78		2,31

Πίνακας 1: Wise Advice vs Νικολάου Α.Ε.

KFS	Συντελεστής βαρύτητας	Wise Advice		THESIS A.E.	
		Βαθμολογία	Δυναμικότητα	Βαθμολογία	Δυναμικότητα
Μερίδιο Αγοράς	0,17	1	0,17	2	0,34
Κανάλια Διανομής	0,05	1	0,05	2	0,10
Κύρος Εταιρείας & Αναγνωρισιμότητα Υπηρεσιών	0,10	3	0,30	2	0,20
Ποιότητα των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	3	0,45
Ποικιλία των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	2	0,30
Καινοτομική Δραστηριότητα	0,20	4	0,80	1	0,20
Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	0,04	3	0,12	1	0,04
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	0,14	1	0,14	3	0,42
Συνολική Αποτύπωση της Εταιρείας	1,00		2,78		2,05

Πίνακας 2: Wise Advice vs Thesis A.E.

KFS	Συντελεστής βαρύτητας	Wise Advice		ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α.Ε	
		Βαθμολογία*	Δυναμικότητα	Βαθμολογία*	Δυναμικότητα
Μερίδιο Αγοράς	0,17	1	0,17	3	0,51
Κανάλια Διανομής	0,05	1	0,05	3	0,15
Κύρος Εταιρείας & Αναγνωρισιμότητα Υπηρεσιών	0,10	3	0,30	3	0,30
Ποιότητα των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	2	0,30
Ποικιλία των Υπηρεσιών	0,15	4	0,60	2	0,30
Καινοτομική Δραστηριότητα	0,20	4	0,80	4	0,80
Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	0,04	3	0,12	1	0,04
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	0,14	1	0,14	4	0,56
Συνολική Αποτύπωση της Εταιρείας	1,00		2,78		2,96

* Βαθμολογία 1-5 (5 υψηλότερη)

Πίνακας 3: Wise Advice vs Διαδικασία Α.Ε.

3.2.1 Διαφορετικότητα Προϊόντος

Η εταιρεία διαθέτει τρία σημεία στα όποια μπορεί να στηριχθεί, ώστε να γίνει ανταγωνιστική. Πρώτο σημείο αποτελεί η συνολική αντιμετώπιση κάθε εταιρείας. Η συνεργασία της με τους πελάτες δεν περιορίζεται σε μια λειτουργία, αλλά επεκτείνεται σε όλο το φάσμα λειτουργίας. Το δεύτερο, άμεσα συνδεδεμένο με το προηγούμενο, είναι πως προσφέρει σε ελκυστικές τιμές υπηρεσίες που μέχρι τώρα απολάμβαναν μεγάλες επιχειρήσεις από εσωτερικά οργανωμένα τμήματα που διαθέτουν ή από μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες. Επιπλέον, για όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες η εταιρία έχει επιλέξει να προσφέρει αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αντί να δημιουργεί νησίδες γνώσεις που δεν μοιράζονται, τις διανέμει στους επιχειρηματίες και προσδοκά στην δικτύωση μεταξύ των πελατών της, ώστε να λειτουργεί η γνώση πολλαπλασιαστικά και προς όφελός τους.

Τέλος, με την χρήση της τεχνολογίας προωθεί την λειτουργία Virtual Office προς τους πελάτες της, οι οποίοι από εφαρμογή που βρίσκεται στην διαδικασία κατασκευής θα έχουν απομακρυσμένη πρόσβαση σε όλα τα επαγγελματικά τους αρχεία, όπως ταμειακός προγραμματισμός, φορολογικές δηλώσεις κ.λπ.

3.2.2 Εικόνα της Επιχείρησης

Η εικόνα της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κύρια υπηρεσία την οποία προσφέρει. Σήμερα γνωρίζει έξαρση η τάση των ελληνικών επιχειρήσεων να αναζητούν συμβουλευτικές υπηρεσίες, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Το περίπλοκο φορολογικό καθεστώς, τα υψηλά πρόστιμα αλλά και ο διεθνής ανταγωνισμός επιβάλλει στις ελληνικές εταιρείες να αναβαθμίσουν τα πρότυπα λειτουργίας τους. Επιπλέον, όλο και περισσότερες start-ups και spin-offs companies εμφανίζονται στην Ελλάδα και παρουσιάζουν ανάγκη υποστήριξης, ώστε οι επιχειρηματίες να αφοσιωθούν στην υλοποίηση της επιχειρηματικής τους ιδέας. Οι τάσεις αυτές καθιστούν την παρουσία εταιρειών όπως η Wise Advice I.K.E. σχεδόν απαραίτητη. Αυτό αποτελεί και την κεντρική ιδέα της εταιρίας, να υποστηρίξει δηλαδή τους επιχειρηματίες ώστε να αφοσιωθούν στην κερδοφορία των επιχειρήσεών τους.

3.2.3 Καθορισμός Δυνάμεων Ανταγωνιστικότητας

Για τη μελέτη των δυνάμεων του ανταγωνισμού η Wise Advice χρησιμοποίησε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (Porter, 1979). Πρόκειται για ένα μοντέλο, που προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθούν στον προσδιορισμό των αδυναμιών και δυνατοτήτων του. Συχνά

χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη δομή ενός κλάδου, ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει την εταιρική της στρατηγική. Οι πέντε δυνάμεις είναι (Porter, 1979):

- Απειλή νεοεισερχόμενων:

Εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά σε ένα κλάδο, αλλά έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν. Για τη Wise Advice, απειλή θα αποτελούσε η δημιουργία εκ μέρους των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου τμημάτων που θα υποστήριζαν συμβουλευτικά μικρότερες επιχειρήσεις. Απειλή θα μπορούσαν να είναι επίσης και τα λογιστικά γραφεία, τα οποία έχοντας ήδη το πελατολόγιο, θα ανέπτυσαν και την υπηρεσία της συμβουλευτικής.

- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες είναι δυνατόν να διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη, με τελικό αποτέλεσμα να μπορούν να μειώσουν τα κέρδη ενός κλάδου (μεγάλος αριθμός παραγγελιών, ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών, οικονομίες κλίμακας κ.ά.). Στην περίπτωση της Wise Advice, πρόκειται για υπηρεσίες με υψηλή διαφοροποίηση. Όσον αφορά υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση προσωπικού, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι υψηλή, καθώς υπάρχει σημαντική προσφορά προγραμμάτων από πολλούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίοι μάλιστα τα τελευταία έτη εισέρχονται και στην εξειδικευμένη εκπαίδευση, όπως είναι οι διαπραγματεύσεις. Σε άλλες υπηρεσίες όμως, όπως η υποστήριξη σε φορολογικούς ελέγχους, η διαπραγματευτική δύναμη είναι χαμηλή, καθώς απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις και μάλιστα άμεσα, προκειμένου να αντιμετωπίσουν οι πελάτες τυχόν καταλογισμούς.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:

Προϊόντα ανταγωνιστών που μπορούν να εκπληρώσουν τις ίδιες ανάγκες της αγοράς με μικρότερο κόστος ή άλλα πλεονεκτήματα για τον τελικό καταναλωτή. Γνωστά υποκατάστατα των υπηρεσιών που παρέχει το χαρτοφυλάκιο της Wise Advice δεν υπάρχουν.

- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:

Σε περίπτωση που οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές τους, μπορούν να προκαλέσουν μείωση κερδών στις επιχειρήσεις του κλάδου (π.χ. όταν ένα προϊόν είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, όταν δεν υπάρχουν άλλοι προμηθευτές, που να μπορούν να εκπληρώσουν μια συγκεκριμένη παραγγελία κ.λπ.). Κρίσιμοι παράγοντες και προμηθευτές για την Wise Advice είναι οι πάροχοι λογιστικών και εμπορικών προγραμμάτων και πακέτων. Τα πλέον ολοκληρωμένα στην αγορά αυτή την στιγμή είναι

τα πακέτα της εταιρείας EpsilonNet και φυσικά τα προγράμματα της Microsoft. Παρά την δεσπόζουσα θέση και των δύο προμηθευτών στην αγορά, μέχρι σήμερα δεν έχει παρατηρηθεί αιφνιδιασμός στην αγορά και λειτουργούν συνεργατικά προς τους πελάτες τους.

- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:

Η επιθυμία των επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Στην συγκεκριμένη αγορά, όπως έχει αποτυπωθεί και στην ανάλυση ανταγωνισμού, δραστηριοποιούνται λιγοστά μεγάλα γραφεία, που προς το παρόν δεν έχουν καταφέρει να αποστασιοποιηθούν από τον ρόλο του λογιστή. Ο ανταγωνισμός είναι υπαρκτός, αλλά κυρίως σε θεωρητικά πλαίσια, καθώς υπηρεσίες όπως Business Plans και συμμετοχή σε διαπραγματεύσεις δεν υλοποιούνται από τα λογιστικά γραφεία.

3.3 Ανάλυση Αγοράς (Market Analysis)

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η Wise Advice απευθύνονται σε επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου δραστηριότητας, στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Κατά το έτος 2017 δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα συνολικά 719.492 επιχειρήσεις στους τομείς της βιομηχανίας, των κατασκευών, του εμπορίου και των υπηρεσιών (πλην των προσωπικών υπηρεσιών). Οι κλάδοι με το μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 231.909 επιχειρήσεις (32,2%), οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές υπηρεσίες με 137.267 επιχειρήσεις (19,1%) και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 110.831 (15,4%).

ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ		ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΡΟΪΟΜΕΝΗ ΑΞΙΑ		ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ	
	(σε μονάδες)	%	(σε χιλιάδες €)	%	(σε χιλιάδες €)	%	(σε χιλιάδες €)	%	(σε μονάδες)	%	(σε μονάδες)	%
Σύνολο	719.492		248.959.423		49.435.181		28.776.688		2.343.485		1.644.573	
Τομέας Β - Ορυχεία και Λατομεία	600	0,1	695.297	0,3	780.047	1,6	191.151	0,7	5.634	0,2	5.181	0,3
Τομέας Γ- Μεταποίηση	57.373	8,0	54.119.766	21,7	11.521.197	23,3	6.034.004	21,0	320.513	13,7	261.362	15,9
Τομέας Δ - Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού	6.982	1,0	21.320.750	8,6	3.944.120	8,0	1.074.489	3,7	29.842	1,3	22.796	1,4
Τομέας Ε - Παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων, διαχείριση αποβλήτων και δραστηριότητες εξυγίανσης	1.784	0,2	1.493.691	0,6	654.295	1,3	347.057	1,2	14.612	0,6	13.210	0,8
Τομέας ΣΤ - Κατασκευές	61.833	8,6	9.886.606	4,0	2.451.486	5,0	1.104.244	3,8	124.261	5,3	68.685	4,2
Τομέας Ζ - Χονδρικό και λιανικό εμπόριο, επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	231.909	32,2	109.374.960	43,9	11.236.052	22,7	7.871.314	27,4	690.419	29,5	449.643	27,3
Τομέας Η -Μεταφορά και αποθήκευση	60.143	8,4	14.429.110	5,8	6.224.469	12,6	3.583.919	12,5	174.357	7,4	120.134	7,3
Τομέας Θ - Δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης	110.831	15,4	11.695.150	4,7	3.689.685	7,5	3.076.667	10,7	531.156	22,7	419.832	25,5
Τομέας Ι - Ενημέρωση και επικοινωνία	16.725	2,3	9.762.980	3,9	3.134.536	6,3	2.048.515	7,1	80.825	3,4	66.791	4,1
Τομέας Λ - Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	7.878	1,1	1.436.532	0,6	618.291	1,3	190.002	0,7	14.049	0,6	10.029	0,6
Τομέας Μ - Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	137.267	19,1	8.402.290	3,4	3.461.127	7,0	1.875.147	6,5	219.245	9,4	91.764	5,6
Τομέας Ν - Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	19.674	2,7	6.089.485	2,4	1.676.720	3,4	1.346.040	4,7	129.226	5,5	112.329	6,8
Κλάδος 95 - Επισκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και ειδών ατομικής ή οικιακής χρήσης	6.493	0,9	252.806	0,1	43.156	0,1	34.139	0,1	9.346	0,4	2.817	0,2

Εικόνα 7: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη Επιχειρήσεων ανά Τομέα Οικονομικής Δραστηριότητας Έτους 2017 (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2019)

Από τις επιχειρήσεις αυτές, ποσοστό άνω του 40% δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής όπως προκύπτει από τα παρακάτω στοιχεία (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2016).

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΑΡ. ΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλ. €)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧ/ΩΝ
	Κωδικός NACE Rev2	Περιγραφή			
ΑΤΤΙΚΗΣ	A	ΓΕΩΡΓΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑ	18.926	743.128,95	25.701
	B	ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	63	368.512,54	3.044
	C	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	18.419	33.657.672,87	147.439
	D	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ, ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ, ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	1.788	17.836.818,08	22.938

E	ΠΑΡΟΧΗ ΝΕΡΟΥ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ	433	748.257,51	5.789
F	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	17.716	7.141.019,86	58.715
G	ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΥΚΛΕΤΩΝ	78.360	63.914.502,93	340.462
H	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	25.073	9.943.824,62	109.850
I	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	18.902	3.361.342,50	153.318
J	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	11.060	8.857.515,77	65.891
K	ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	9.062	12.272.806,77	73.559
L	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	5.011	1.138.127,21	10.632
M	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	68.879	5.850.147,52	137.410
N	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	8.487	3.770.945,90	86.777
O	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ, ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ	357	392.053,49	80.651
P	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	7.991	646.246,33	83.014
Q	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΜΕΡΙΜΝΑ	28.150	2.353.162,08	115.773
R	ΤΕΧΝΕΣ, ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	10.137	4.882.667,84	36.657
S	ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	13.730	640.253,40	47.760
W	ΑΓΝΩΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	446	10.289,83	1.287

Πίνακας 4: Επιχειρήσεις Περιφέρειας Αττικής (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2016)

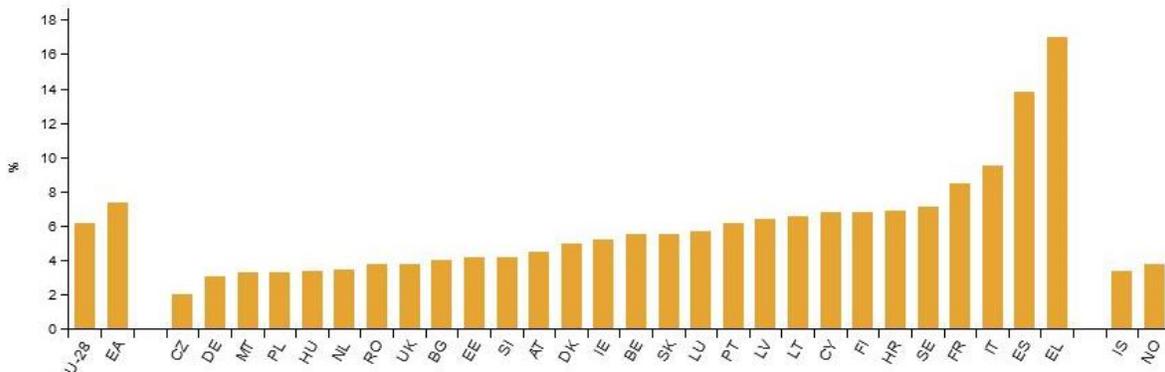
Με εξαίρεση επιχειρήσεις που λόγω των ιδιομορφιών της δραστηριότητας δεν αποτελούν δυνητικούς πελάτες, όπως λόγω χάριν τα λατομεία, όλες οι υπόλοιπες εταιρείες μπορούν να αποτελέσουν μέρος του πελατολογίου της Wise Advice. Βάσει του μεγέθους των επιχειρήσεων, προκύπτει ότι για το έτος 2017 οι κλάδοι με τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις (από 0 έως 9 απασχολούμενα άτομα προσωπικό) ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 224.885 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 42,5 δισεκατομμύρια ευρώ, οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες με 135.866 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 4,5 δισεκατομμύρια ευρώ και οι υπηρεσίες παροχής καταλύματος και εστίασης με 98.491 επιχειρήσεις και κύκλο εργασιών 3,5 δισεκατομμύρια ευρώ. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν τους ιδανικούς πελάτες για την Wise Advice, καθώς είναι και οι επιχειρήσεις, οι οποίες από την ανάλυση προκύπτει πως δεν έχουν πρόσβαση σε ουσιαστικές συμβουλευτικές υπηρεσίες.

3.4 Εξωτερικό Περιβάλλον

3.4.1 Οικονομικό

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι. Βρίσκεται σε καθεστώς δημοσιονομικής προσαρμογής, ούσα από το 2010 μέχρι πρότινος εκτός αγορών, και πιστωτικής ασφυξίας, εφόσον ύστερα από εννιά περίπου χρόνια ύφεσης έχει απωλέσει συσσωρευτικά το 25% του προϊόντος της οικονομίας. Το ποσοστό ανεργίας βρίσκεται στο 18,1%, με το ποσοστό ανεργίας των νέων να βρίσκεται στο 40,4% (European Commission, 2020).

Unemployment rates, seasonally adjusted, August 2019 (%)



Εικόνα 8: Unemployment Rates, Seasonally Adjusted, August 2019 (%) (Eurostat, 2019)

Από τις εκλογές του Ιουνίου 2019 και ύστερα παρατηρείται μια αντιστροφή της τάσης σε δείκτες, όπως αυτοί του οικονομικού κλίματος και των επιχειρηματικών προσδοκιών. Στην αλλαγή έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο και οι εξαγγελίες για την αλλαγή της φορολογικής πολιτικής, αλλά και της αντιμετώπισης των επενδύσεων. Αναμένοντας τα τριμηνιαία αποτελέσματα φορέων όπως το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε), τα προσωρινά στοιχεία δείχνουν πως ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος κατέγραψε έντονα ανοδική πορεία τον Ιούλιο, στις 105,3 μονάδες από 101,0 μονάδες τον Ιούνιο, επίδοση που είναι η υψηλότερη από τον Μάρτιο του 2008 (ΤοΒΗΜΑ Team, 2019). Παρόμοια ευρήματα εμφανίζονται και σε μεταγενέστερη έρευνα του Ι.Ο.Β.Ε., ενώ σύμφωνα με τις ανακοινώσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία συγκεντρώνει τις μετρήσεις από όλα τα κράτη - μέλη, ο πρόδρομος αυτός δείκτης οικονομικής συγκυρίας τον Δεκέμβριο σκαρφάλωσε στις 109,5 μονάδες, έναντι 107 μονάδων το Νοέμβριο και των 106,7 μονάδων τον Οκτώβριο. Ουσιαστικά, ο δείκτης οικονομικού κλίματος πλέον επανήλθε στα ιστορικά υψηλά του Οκτωβρίου του 2007 (Καδδά, 2020).

Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί, όσο οι εξαγγελίες θα κωδικοποιούνται σε νόμους. Ταυτόχρονα, η μείωση του κόστους δανεισμού του δημοσίου, που έχει πλέον

περιοριστεί στο 1,55%, αναμένεται να μεταφερθεί και στην πραγματική οικονομία, γεγονός που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αύξηση των επενδύσεων (naftemporiki.gr, 2020).

Σε κάθε περίπτωση, οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας είναι θετικές και αυτό αποτυπώνεται σε όλες τις μελέτες και σφυγμομετρήσεις. Όσον αφορά στη διάρθρωση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι μικρού μεγέθους με κύκλο εργασιών έως €150.000.



Εικόνα 9: Κύκλος Εργασιών ανά Τάξεις Μεγέθους (Καλογήρου, 2020)

Επιπλέον, το 41,1% του κύκλου εργασιών προέρχεται από την εμπορική δραστηριότητα.



Εικόνα 10: Ποσοστά Εμπορικής Δραστηριότητας (Καλογήρου, 2020)

Όσον αφορά στην πρόσβαση των επιχειρήσεων σε δανεισμό, εξακολουθεί και παραμένει προβληματική. Δεν υπάρχει καμία πιστωτική επέκταση και οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν υψηλότερο κόστος δανεισμού σε σχέση με τις ανταγωνιστικές ευρωπαϊκές (Τράπεζα της Ελλάδος, 2019). Χαρακτηριστικό παράδειγμα

αποτελεί η αναλογία αιτήσεων απορρίψεων δανείων, η οποία κρίνεται υψηλή και αμετάβλητη, παρά την εν γένει βελτίωση του οικονομικού κλίματος (Τράπεζα της Ελλάδος, 2019)



Εικόνα 11: 2015Q14 - σήμερα: Μέσος Όρος (Τράπεζα της Ελλάδος, 2020)

3.4.2 Τεχνολογικό

Στην Ελλάδα πλέον μπορούμε να μιλάμε για ένα προηγμένο δίκτυο τηλεπικοινωνίας. Τα δίκτυα οπτικής ίνας επεκτείνονται, με το μεγαλύτερο μέρος της Αθήνας να καλύπτεται ήδη με ταχύτητες Internet άνω των 100Mbps. Παράλληλη είναι και η εξέλιξη των δικτύων κινητής τηλεφωνίας, όπου παρέχεται σχεδόν πλήρης κάλυψη της Αθήνας με δίκτυο 4G. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την εταιρία, καθώς βασίζει τη λειτουργία της στα δίκτυα. Πρόκειται για όλα αυτά τα δεδομένα των πελατών που διατηρεί και χειρίζεται και κυρίως επιτρέπει τη λειτουργία εικονικού γραφείου για την σύνδεσή της με τους πελάτες.

Τα περισσότερα, αν όχι όλα τα λογιστικά προγράμματα, λειτουργούν στο Cloud και η ανάγκη για επενδύσεις σε εξοπλισμό έχει εκμηδενιστεί. Οι απαιτήσεις όμως για ασφαλή και γρήγορα δίκτυα καθίστανται επιτακτικές. Το μεγαλύτερο μέρος των συναλλαγών με το δημόσιο πραγματοποιείται πλέον μέσα από διάσπαρτες πλατφόρμες, όπως τα www.gsis.gr, www.efka.gov, www.ika.gr, www.idika.gr και πολλές άλλες. Το ίδιο ισχύει για τις τραπεζικές συναλλαγές και τις πληρωμές, οι οποίες πραγματοποιούνται με την χρήση Internet Banking. Τα σχέδια Marketing, στο σύνολό τους πλέον, περιλαμβάνουν τη χρήση Διαδικτύου. Ακόμα και αυτό το περιβάλλον όμως αλλάζει και οι υπολογιστές αντικαθίστανται πλέον από tablets και κινητά τηλέφωνα με δυνατότητες εφάμιλλες των

υπολογιστών. Στο περιβάλλον αυτό επενδύει η Wise Advice, καθώς το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει παρέχονται μέσω Internet.

3.4.3 Πολιτικό/Νομικό

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους, σύμφωνα με τους οποίους η επιχείρηση λειτουργεί. Οι νόμοι αυτοί ορίζουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους δανειστές της, τον τρόπο εκτελωνισμού των προϊόντων που εισάγει ή εξάγει, τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων της και γενικότερα το θεσμικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο μπορεί να λειτουργήσει νόμιμα η επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει πραγματοποιηθεί ένας εκτεταμένος εκσυγχρονισμός του νομικού περιβάλλοντος σχετικά με την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα σημεία ορόσημο είναι ο Ν.4072/2012, με τον οποίο εισήχθη ο εταιρικός τύπος της Ι.Κ.Ε.· η υπηρεσία μιας στάσης. Η e-ΥΜΣ είναι μία ψηφιακή πλατφόρμα, στην οποία ο ενδιαφερόμενος πραγματοποιεί ο ίδιος τη σύσταση της εταιρείας του, δίχως να απαιτείται επίσκεψη σε οποιαδήποτε δημόσια υπηρεσία (θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 8 του Ν. 4441/2016). Τέλος, είναι ο Ν.4548/2018, που αντικατέστησε τον 2190/1920 και κωδικοποιεί την νομοθεσία για τις Α.Ε..

Αντίθετα, το εργατικό δίκαιο παραμένει παρωχημένο και κατακερματισμένο. Δεν υπάρχει κωδικοποιημένη νομοθεσία, με τις εργασιακές σχέσεις να μην ρυθμίζονται ικανοποιητικά. Κυρίως όμως δεν ανταποκρίνεται στις τεχνολογικές αλλαγές, με θέματα όπως η τηλε-εργασία να παραμένουν μετέωρα. Επίσης, επαρκής ρύθμιση της λειτουργίας της πρώτης εθνικής παραγωγής, του τουρισμού, δεν προκύπτει. Το ασφαλιστικό δίκαιο, από την άλλη πλευρά, κρίνεται ικανοποιητικό, αν και ιδιαίτερα ακριβό συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, όσον αφορά στο ύψος των εισφορών. Ο τελωνειακός κώδικας είναι εναρμονισμένος με την ευρωπαϊκή νομοθεσία αναφορικά στις ενδοκοινοτικές συναλλαγές, σε αντίθεση με τον τομέα των συναλλαγών με τρίτες χώρες, όπου προκύπτουν γραφειοκρατικά εμπόδια.

Ισχυρό αντικίνητρο για την ίδρυση επιχειρήσεων αποτελεί και το καθεστώς αδειοδότησης νέων επιχειρήσεων, το οποίο δεν ρυθμίζεται συνολικά αλλά για κάθε κλάδο ξεχωριστά και πολλές φορές με αντικρουόμενη νομοθεσία. Ομοίως, ισχυρό αντικίνητρο καθίσταται η νομοθεσία που ρυθμίζει πολεοδομικά ζητήματα και χρήσης γης, με αποτέλεσμα μεγάλες επενδύσεις, όπως αυτή του Ελληνικού, να βαλτώνουν, ούσες αντιμέτωπες με πληθώρα υπηρεσιών.

Τέλος, σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και η απονομή δικαιοσύνης. Η Δικαιοσύνη αποτελεί βασικό πυλώνα του συστήματος δημόσιας διακυβέρνησης. Για τις επιχειρήσεις η ταχύτητα επίλυσης διοικητικών διαφορών και διεκπεραίωσης όλων των δικαστικών διαδικασιών που τις αφορούν (φορολογία, συμβάσεις, διαδικασίες αναγκαστικής απαλλοτρίωσης, πτώχευσης, εξυγίανσης), αποτελεί παράγοντα επιβίωσης. Οι υπέρμετρες καθυστερήσεις τις επιβαρύνουν με δυσανάλογο διοικητικό κόστος και κόστος κεφαλαίου, καθυστερούν ή ματαιώνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και αποθαρρύνουν την προσέλκυση κεφαλαίων και επενδύσεων από το εξωτερικό (Σύνδεσμος Βιομηχανιών Αττικής - Πειραιώς, 2016). Η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση μεταξύ των μελών της Ε.Ε. ως προς την ταχύτητα που χαρακτηρίζει τις διαδικασίες απονομής δικαιοσύνης (Σύνδεσμος Βιομηχανιών Αττικής - Πειραιώς, 2016). Η πραγματικότητα αυτή, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες που συμβάλουν στην ανάδειξη ζητημάτων που χρήζουν δικαστικής διευθέτησης (κακή νομοθέτηση, ασάφειες σε κρίσιμες διαδικασίες), αλλά και τη στάση του ίδιου του Δημοσίου κατά την εκδίκαση διενέξεων με ιδιώτες, οδηγεί το σύστημα απονομής να καθυστερεί σημαντικά την τελεσιδικία υποθέσεων επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.

Η επιτάχυνση στην απονομή δικαιοσύνης, συνεπώς, αποτελεί κρίσιμη και επείγουσα πρόκληση της δημόσιας διακυβέρνησης. Η αντιμετώπιση του ζητήματος δεν πρέπει να εστιάσει μόνο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των δικαστηρίων. Οφείλει να αντιμετωπίσει ισόρροπα την ενίσχυση της εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών και τη στοχευμένη βελτίωση της λειτουργίας του κράτους, καθώς οποιαδήποτε προσπάθεια αύξησης της ταχύτητας εκδίκασης, δίχως παράλληλη μείωση της εισροής υποθέσεων, θα επετύγχανε οριακές μόνον βελτιώσεις (ΣΕΒ, 2020). Πολλά από τα ανωτέρω ζητήματα θεραπεύονται ή τουλάχιστον βελτιώνονται με τον Ν. 4635/2019, με τις κυριότερες αλλαγές που επιφέρει να είναι:

- Άρθρο 1 Τροποποίηση Ν. 4608/2019 (Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα και Προσέλκυση Στρατηγικών Επενδύσεων και Άλλες Διατάξεις)
- Μέρος Ε΄ Χωροταξία - Πολεοδομία - Άρθρο 10
- Μέρος Η΄ - Τροποποίηση Ν. 4442/2016 «Νέο Θεσμικό Πλαίσιο για την Άσκηση Οικονομικής Δραστηριότητας και Άλλες Διατάξεις» - Άρθρο 14
- Κεφάλαιο Β΄ Διατάξεις για τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες - Άρθρο 40 - Εθνικό Ευρυζωνικό Σχέδιο

- Κεφάλαιο Γ΄ - Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών - Άρθρο 42 - Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών
- Άρθρο 44 - Σύσταση Παρατηρητηρίου Γραφειοκρατίας στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης
- Μέρος ΙΒ΄ - Εργασιακά Θέματα – Κεφάλαιο Α΄ - Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις - Άρθρο 49 - Εξαιρέσεις από την Εφαρμογή Όρων Συλλογικών Ρυθμίσεων

Όσον αφορά στα κίνητρα προς τις επιχειρήσεις και στην αναπτυξιακή πολιτική, κωδικοποιούνται με τον Ν.4146/2013 με ένα εκτεταμένο πλαίσιο εργαλείων, το οποίο περιλαμβάνει επιχορήγηση, επιδότηση επιτοκίου, αυξημένες αποσβέσεις, φορολογικές απαλλαγές και επιδότηση απασχόλησης. Δυστυχώς, όμως, δεδομένης της γραφειοκρατίας, οι ρυθμοί πρόκλησης επιχειρηματικότητας που βασίζονται στα κίνητρα αυτά δεν είναι ιδανικοί.

Θα πρέπει να επισημανθεί πως ορισμένες από τις υπηρεσίες που η εταιρεία προσφέρει ρυθμίζονται με διατάξεις νόμου. Συγκεκριμένα, η σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και των δηλώσεων των επιχειρήσεων ρυθμίζεται από το Π.Δ. 340/98, ΦΕΚ228Α/β.10.98, άρθρο 4 παρ. 5 Κ.Φ.Α.Σ. και τον Ν.4152/2013, όπου αναλυτικά προβλέπονται:

- Επαγγελματική ταυτότητα Λογιστή Φοροτεχνικού Β΄ τάξης χορηγείται από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος στους κατόχους απολυτηρίου Γενικού Λυκείου, οι οποίοι ασκούν επί επτά (7) έτη από τη λήψη του απολυτηρίου τους το επάγγελμα του Βοηθού Λογιστή ή στους κατόχους απολυτηρίου Επαγγελματικού Λυκείου ή Ενιαίου Πολυκλαδικού Λυκείου κλάδου Οικονομίας, οι οποίοι ασκούν επί έξι (6) έτη από τη λήψη του απολυτηρίου τους το επάγγελμα του Βοηθού Λογιστή ή στους κατόχους πτυχίου Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) Λογιστικής, οι οποίοι ασκούν επί πέντε (5) έτη το επάγγελμα του Βοηθού Λογιστή ή στους αποφοίτους των μακροχρόνιων προγραμμάτων κατάρτισης του Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.), οι οποίοι ασκούν επί πέντε (5) έτη το επάγγελμα του Βοηθού Λογιστή.
- Επαγγελματική ταυτότητα Λογιστή Φοροτεχνικού Β΄ τάξης χορηγείται από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος στα μέλη του Ο.Ε.Ε., στους πτυχιούχους τμημάτων Οικονομικής Κατεύθυνσης των Πανεπιστημίων, στους πτυχιούχους των Τμημάτων Οικονομικής Κατεύθυνσης της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας των

- Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Τ.Ε.Ι.) και στα φυσικά πρόσωπα που πληρούν τις προϋποθέσεις επαγγελματικών προσόντων του Π.Δ. 38/2010 (Α' 78).
- Επαγγελματική ταυτότητα Λογιστή Φοροτεχνικού Α' τάξης χορηγείται στα μέλη του Ο.Ε.Ε., στους πτυχιούχους τμημάτων Οικονομικής Κατεύθυνσης των Πανεπιστημίων, στους πτυχιούχους των Τμημάτων Οικονομικής Κατεύθυνσης της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Τ.Ε.Ι.) και στα φυσικά πρόσωπα που πληρούν τις προϋποθέσεις επαγγελματικών προσόντων του Π.Δ. 38/2010, που ασκούν επί τριετία το επάγγελμα του Λογιστή Φοροτεχνικού Β' τάξης.
 - Για τους κατόχους αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου στη Λογιστική - Ελεγκτική, Εσωτερικό Έλεγχο, Κοστολόγηση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, ο απαιτούμενος χρόνος άσκησης του επαγγέλματος Λογιστή Φοροτεχνικού για την απόκτηση άδειας ανώτερης τάξης μειώνεται για χρόνο ίσο προς τη διάρκεια σπουδών για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου.
 - Η άδεια άσκησης επαγγέλματος ανωτέρας τάξεως, πέραν των ετών υπηρεσίας, θα αποκτάται μετά από πιστοποίηση παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων σε λογιστικά και φορολογικά θέματα και αξιολόγησης των υποψηφίων κατά τη διάρκεια παρακολούθησης αυτών. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια θα διενεργούνται τουλάχιστον μία φορά κάθε έτος από το Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος ή από το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης των μελών του, που θα χορηγούν και το σχετικό πιστοποιητικό παρακολούθησης και αξιολόγησης.
 - Οι κάτοχοι επαγγελματικής ταυτότητας Λογιστή Φοροτεχνικού Β' τάξης διενεργούν κάθε είδους λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες επιτηδευματιών, τηρούντων απλογραφικά βιβλία.
 - Οι κάτοχοι επαγγελματικής ταυτότητας Λογιστή Φοροτεχνικού Α' τάξης διενεργούν κάθε είδους λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες επιτηδευματιών, τηρούντων απλογραφικά και διπλογραφικά βιβλία.
 - Επιπλέον, με την απόφαση 57088/ΔΙΟΕ-1033 (Φ.Ε.Κ.3314Β/24-12/2013) θεσπίζεται Κώδικας Δεοντολογίας Λογιστών, όπου προβλέπονται τόσο η επαγγελματική δραστηριότητα και οι υποχρεώσεις του Λογιστή, όσο και οι ευθύνες και οι κυρώσεις αυτού για τυχόν παραλείψεις.

Ομοίως, το επάγγελμα του Διαμεσολαβητή, καθώς η διαπίστευση των εκπαιδευθέντων Διαμεσολαβητών γίνεται κατόπιν εξετάσεων, ενώπιον της Επιτροπής

Εξετάσεων του Υπουργείου Δικαιοσύνης, μετά την παρακολούθηση σεμιναρίων κατάρτισης Διαμεσολαβητών, όπως προβλέπεται στον Ν.4640/2019. Καθώς ο ρόλος του Διαμεσολαβητή είναι αυξημένης ευθύνης, συνυφασμένος με μια σειρά από ηθικά διλήμματα, αλλά και, υπό μία έννοια, ρόλος «εξουσίας» που ασκείται «με την επιβολή της προσωπικότητάς του σε όσους μετέχουν στη Διαμεσολάβηση» (Ρίζος, 2011), ελέγχεται και αυτός από Κώδικα Δεοντολογίας. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ήδη από το 2004, θεσπίστηκε ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για Διαμεσολαβητές από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναφέροντας ότι δεν θίγεται η εφαρμογή των εθνικών νομοθετημάτων. Ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας Διαπιστευμένων Διαμεσολαβητών τέθηκε σε ισχύ με την υπ' αριθμό 109088 οικ./12-12-2011 Υπουργική Απόφαση, η οποία εκδόθηκε σε εκτέλεση του άρθρου 7 παρ.2β του Ν. 3898/2010 και περιλαμβάνει σχεδόν πανομοιότυπες του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας Διαμεσολαβητών προβλέψεις. Οι ρυθμίσεις του Κώδικα αυτού μαζί με τη διάταξη του άρθρου 10 του ν. 3898/2010 αποτελούν το πλαίσιο των ρυθμίσεων δεοντολογίας για τη Διαμεσολάβηση στην ελληνική έννομη τάξη. Ειδικότερα, ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας αποτελείται από πέντε άρθρα, τα οποία έχουν το ακόλουθο περιεχόμενο:

- i. Άρθρο 1ο: Προσόντα και Διορισμός Διαμεσολαβητών
- ii. Άρθρο 2ο: Ανεξαρτησία και Αμεροληψία
- iii. Άρθρο 3ο: Συμφωνία Διαμεσολάβησης, Διαδικασία, Διευθέτηση της Διαφοράς και Αμοιβή
- iv. Άρθρο 4ο: Εχεμύθεια
- v. Άρθρο 5ο: Κυρώσεις

Τα μέλη της επιχείρησης διαθέτουν όλες τις απαραίτητες άδειες, τόσο του Λογιστή – Οικονομολόγου, όσο και του Διαμεσολαβητή. Πολλές από τις υπόλοιπες υπηρεσίες που προσφέρονται από την εταιρεία δεν ρυθμίζονται από πρόβλεψη νόμου, αλλά απαιτείται με όρους αγοράς η πιστοποίηση από σχετικούς φορείς, όπως η TUV Austria. Τέτοιες υπηρεσίες είναι η Συμμόρφωση με τον Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, αλλά και η συνεργασία με τα πιστωτικά ιδρύματα για την διαπραγμάτευση δανείων. Σχετικές πιστοποιήσεις, όπως έχει αναφερθεί, διαθέτουν τα μέλη της επιχείρησης για όλες τις υπηρεσίες.

3.4.4 Κοινωνικό - Πολιτιστικό

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (Μ.μ.Ε.) αποτελούν σημαντικό πυλώνα της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο, με ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 99,8% και 99,9% (ΣΕΒ, 2017). Καλύπτουν όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων και κλάδων, έχουν ιδιαίτερες δυνατότητες, αλλά και ιδιαίτερες ανησυχίες. Η ελληνική αγορά παραμένει σημαντικά κατακερματισμένη και παρουσιάζει μικρής κλίμακας επιχειρήσεις, διασπορά πρωτοβουλιών και σημαντικό αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων (περίπου το 96,9%) (ΣΕΒ, 2017). Το 3,1% είναι επιχειρήσεις των 10 - 249 εργαζομένων, αριθμός που υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου που κυμαίνεται στο 7% (ΣΕΒ, 2017). Όμως, το μέγεθος μιας επιχείρησης επηρεάζει θετικά τη δυνατότητα προσαρμογής της σε νέα δεδομένα, την αύξηση της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας, την παραγωγικότητα και τις εξαγωγές (ΣΕΒ, 2017). Επιπλέον, το 78,8% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι ατομικές και το 94,5% απασχολεί 0 - 4 άτομα (ΣΕΒ, 2017)

Class size	Number of enterprises			Number of persons employed			Value added		
	Greece		EU-28	Greece		EU-28	Greece		EU-28
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	678 816	96.2 %	93.0 %	1 288 988	57.3 %	29.8 %	17.0	34.3 %	20.9 %
Small	23 829	3.4 %	5.8 %	412 490	18.3 %	20.0 %	9.5	19.2 %	17.8 %
Medium-sized	2 684	0.4 %	0.9 %	254 639	11.3 %	16.7 %	9.8	19.7 %	18.2 %
SMEs	705 329	99.9 %	99.8 %	1 956 117	86.9 %	66.6 %	36.3	73.2 %	56.8 %
Large	388	0.1 %	0.2 %	294 094	13.1 %	33.4 %	13.3	26.8 %	43.2 %
Total	705 717	100.0 %	100.0 %	2 250 211	100.0 %	100.0 %	49.6	100.0 %	100.0 %

Εικόνα 12: SMEs - Basic Figures (European Commission, 2018)

Όσον αφορά στο προφίλ των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων, κατατάσσονται σε:

- Διστακτικούς, σε ποσοστό 24,2%. Μέτρια αυτοπεποίθηση και πεδία με έντονο ανταγωνισμό.
- Δυναμικούς σε ποσοστό 33,2%. Ισχυρή αυτοπεποίθηση και πεδία με έντονο ανταγωνισμό.
- Υπό πίεση σε ποσοστό 21,0%. Χαμηλές προσδοκίες και πεδία με έντονο ανταγωνισμό.
- Τυχερούς σε ποσοστό 21,6%. Καλές προσδοκίες και πεδία με υψηλό ανταγωνισμό.

Προφίλ επιχειρηματιών αρχικών σταδίων



Πληθυσμός ανάλυσης: 267 επιχειρηματίες αρχικών σταδίων ετών 2015-2016-2017

Εικόνα 13: Προφίλ Επιχειρηματιών Αρχικών Σταδίων

3.4.5 Δημογραφικό

Κύρια πηγή άντλησης δεδομένων για την μελέτη της δημογραφικής κατάστασης αποτελεί το I.O.B.E. και συγκεκριμένα η Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017 - 2018 (Τσακανίκας, Σταυράκη και Βαλαβανιώτη, 2018). Τα τρία χαρακτηριστικά που μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ήταν η ηλικία, το φύλο και η εκπαίδευση.

- Ηλικία

Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού που βρίσκεται στα αρχικά στάδια έναρξης μιας επιχείρησης εντοπίζεται στην ηλικία των 35 - 44 ετών (7,6%), έναντι όμως 11,3% στις χώρες καινοτομίας. Λόγω της γενικότερης υποχώρησης του επιπέδου επιχειρηματικότητας, καταγράφεται χαμηλότερη συμμετοχή στην επιχειρηματικότητα από όλα τα ηλικιακά κλιμάκια, συγκριτικά τουλάχιστον με τις χώρες καινοτομίας.

Πίνακας 1.8α: Ποσοστό πληθυσμού ανά ηλικιακό κλιμάκιο που εμπλέκεται σε επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων (2017)

	% επί του αντίστοιχου πληθυσμού				
	18-24 ετών	25-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών
Βουλγαρία	3,3	4,5	5,2	2,8	2,5
Κροατία	10,7	12,7	11,5	7,1	3,4
Κύπρος	3,1	10,5	11,6	6,2	3,5
Εσθονία	24,6	25,3	23,5	16,1	8,7
Γαλλία	1,6	5,0	4,4	3,9	4,0
Γερμανία	3,4	7,7	6,5	5,0	3,4
Ελλάδα	5,7	6,2	7,6	2,0	1,7
Ιρλανδία	6,6	10,4	10,3	7,7	7,7
Ιταλία	3,9	5,8	5,3	4,4	1,8
Λετονία	19,7	19,6	17,3	13,4	2,6
Λουξεμβούργο	11,7	11,0	10,5	7,4	4,9
Ολλανδία	11,2	15,0	12,7	6,5	5,4
Πολωνία	3,7	18,7	9,2	6,7	2,5
Σλοβακία	1,6	8,5	16,7	14,5	13,1
Σλοβενία	7,6	10,9	9,1	5,0	2,3
Ισπανία	4,9	8,3	7,8	5,9	3,0
Σουηδία	7,9	8,2	7,9	7,8	4,5
Ην. Βασίλειο	6,8	11,6	8,6	9,0	5,0
Ομάδα Α	15,9	17,4	17,7	14,0	18,2
Ομάδα Β	12,9	18,3	17,1	14,0	8,9
Ομάδα Γ	7,6	11,9	11,3	8,6	5,9

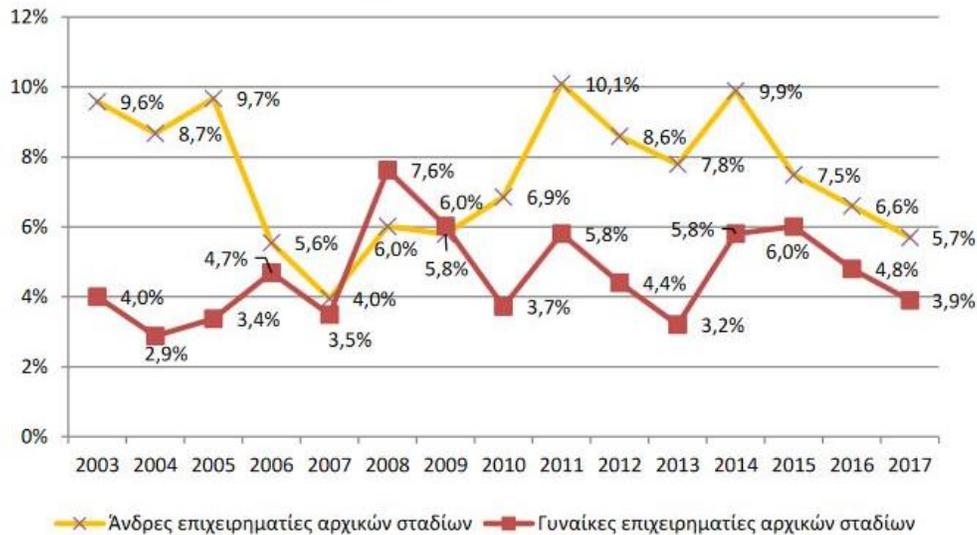
Ομάδα Α: Χώρες Χαμηλού κόστους, Ομάδα Β: Χώρες βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Ομάδα Γ: Χώρες καινοτομίας

Εικόνα 14: Ποσοστό Πληθυσμού ανά Ηλικιακό Κλιμάκιο που Εμπλέκεται σε Επιχειρηματικότητα Αρχικών Σταδίων (2017) (Τσακανίκας, Σταυράκη και Βαλαβανιώτη, 2018)

Το 35% των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων προέρχεται από το ηλικιακό κλιμάκιο 35 - 44 ετών, ποσοστό αρκετά υψηλό για την κατηγορία αυτή σε σύγκριση με άλλες χώρες καινοτομίας. Συνολικά, πάντως, δύο στους τρεις προέρχονται από τις πιο παραγωγικές ηλικίες, μεταξύ 25 και 44 ετών, ενώ ιδιαίτερα μεγάλη φαίνεται η απόκλιση με τις χώρες καινοτομίας στο στρώμα 45 - 54 ετών, το οποίο αποτυπώνεται σε αυτές με διψήφιο αριθμό, ενώ στην Ελλάδα ανέρχεται στο 8,3% του συνόλου. Μέση ηλικία του επιχειρηματία αρχικών σταδίων είναι τα 35 έτη, επίδοση που αποτελεί συστηματικό εύρημα διαχρονικά.

- Φύλο

Το ποσοστό της γυναικείας επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων μειώθηκε σε 3,9% (περίπου 131 χιλιάδες γυναίκες) από 4,8% το 2016, ενώ στους άνδρες μειώθηκε σε 5,7% (περίπου 185 χιλιάδες άνδρες) από 6,6% το 2016.



Εικόνα 15: Διαχρονική Εξέλιξη Επιχειρηματικότητας Αρχικών Σταδίων ανά Φύλο (% Αντίστοιχου Πληθυσμού) στην Ελλάδα (2017) (Τσακανίκας, Σταυράκη και Βαλαβανιώτη, 2018)

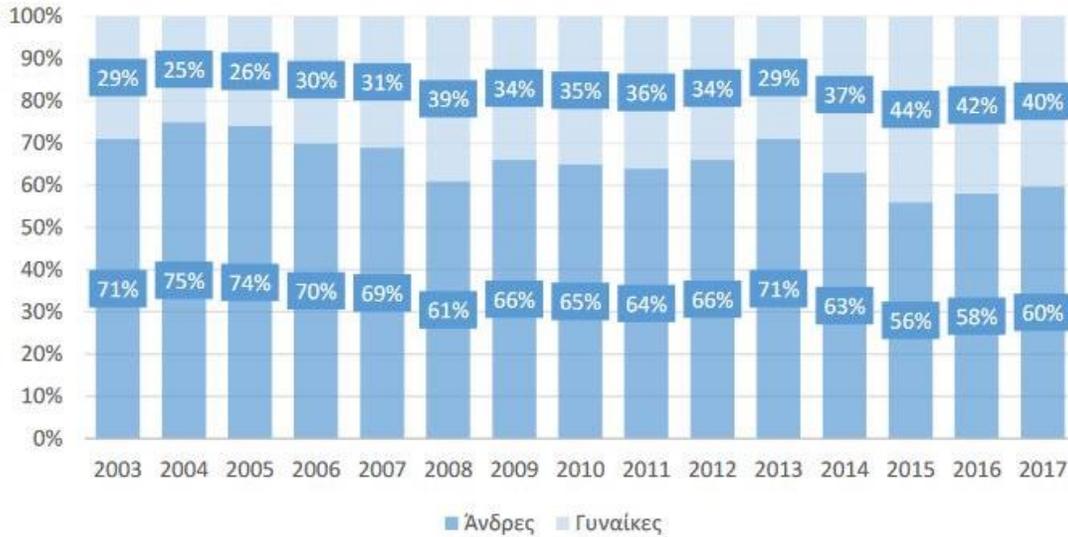
Παρότι το 2017 σημειώνεται περαιτέρω υποχώρηση στη γυναικεία επιχειρηματικότητα, διαρθρωτικά στους επιχειρηματίες αρχικών σταδίων το μερίδιο των γυναικών παραμένει υψηλό. Διαμορφώνεται στο 40%, σε μικρή μείωση από ότι 2016, όταν όμως το 2013 βρισκόταν στο 29%. Προφανώς, η υψηλή ανεργία στις γυναίκες, η οποία έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια, αλλά και η πίεση για εισόδημα σε νοικοκυριά που ενδεχομένως οι άνδρες χάνουν την εργασία τους, έχει οδηγήσει αρκετές γυναίκες σε αναζήτηση κάποιας επαγγελματικής διεξόδου, έστω και από ανάγκη. Άλλωστε, η επιχειρηματικότητα ανάγκης στις γυναίκες είναι πράγματι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των ανδρών, αν και όχι στην απόσταση που πιθανώς αναμένεται.

- Εκπαίδευση

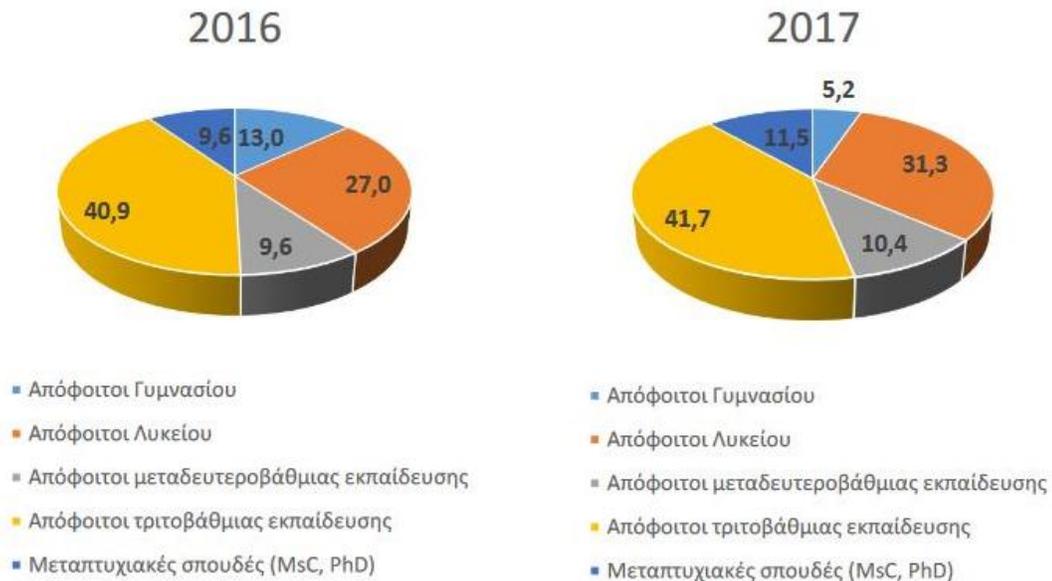
Το 2017 δύο στους πέντε επιχειρηματίες (41,7%) διέθετε τουλάχιστον ένα πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ακόμη ένα 11,5% είχε και κάποιου είδους μεταπτυχιακή ειδίκευση. Αυτό σημαίνει πως πάνω από τους μισούς επιχειρηματίες αρχικών σταδίων διέθετε πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Περίπου το 31% (1 στους 3), όμως, είναι απλώς απόφοιτοι Λυκείου. Η κινητοποίηση ατόμων από δεξαμενές υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου είναι ένας διαρκής στόχος των πολιτικών για την επιχειρηματικότητα. Υπό την έννοια αυτή, στα θετικά της έκθεσης θα πρέπει να πιστωθεί ότι ενισχύεται το ποσοστό των

αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, που αποφάσισαν να κινηθούν επιχειρηματικά το 2017.

% επί των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων



Εικόνα 16: Κατανομή των Επιχειρηματιών Σταδίων ανά Φύλο στην Ελλάδα, 2003-2017) (Τσακανίκας, Σταυράκη και Βαλαβανιώτη, 2018)



Εικόνα 17: Ποσοστιαία Κατανομή Επιχειρηματιών Αρχικών - Σταδίων ως προς το Εκπαιδευτικό τους Επίπεδο (Τσακανίκας, Σταυράκη και Βαλαβανιώτη, 2018)

3.4.6 Παγκόσμιο

Σύμφωνα με την έκθεση «Regional Risks for Doing Business 2019» του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (W.E.F.), η δημοσιονομική κρίση καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον κατάλογο με τους μεγαλύτερους κινδύνους, που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παγκοσμίως (World Economic Forum, 2019). Οι κυβερνοεπιθέσεις βρίσκονται στη δεύτερη θέση, ενώ ακολουθούν η ανεργία/υποαπασχόληση, η απότομη αύξηση στις τιμές ενέργειας και η αποτυχία των εθνικών κυβερνήσεων (World Economic Forum, 2019). Ειδικότερα, στην Ελλάδα, τις πέντε βασικές ανησυχίες αποτελούν η δημοσιονομική κρίση, η αποτυχία των χρηματοδοτικών μηχανισμών ή των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, η αποτυχία των εθνικών κυβερνήσεων, η μεγάλη ακούσια μετανάστευση και η βαθιά κοινωνική αστάθεια (World Economic Forum, 2019). Στον σχετικό πίνακα ανταγωνιστικότητας η Ελλάδα βρίσκεται στην 59η θέση.

Rank	Economy	Score ¹	Diff. from 2018 ²		Rank	Economy	Score ¹	Diff. from 2018 ²		Rank	Economy	Score ¹	Diff. from 2018 ²	
			Rank	Score				Rank	Score				Rank	Score
1	Singapore	84.8	+1	+1.3	48	Mexico	64.9	-2	+0.3	95	Kenya	54.1	-2	+0.5
2	United States	83.7	-1	-2.0	49	Bulgaria	64.9	+2	+1.3	96	Kyrgyz Republic	54.0	+1	+1.0
3	Hong Kong SAR	83.1	+4	+0.9	50	Indonesia	64.6	-5	-0.3	97	Paraguay	53.6	-2	+0.3
4	Netherlands	82.4	+2	—	51	Romania	64.4	+1	+0.9	98	Guatemala	53.5	-2	+0.2
5	Switzerland	82.3	-1	-0.3	52	Mauritius	64.3	-3	+0.5	99	Iran, Islamic Rep.	53.0	-10	-1.9
6	Japan	82.3	-1	-0.2	53	Oman	63.6	-6	-0.8	100	Rwanda	52.8	+8	+1.9
7	Germany	81.8	-4	-1.0	54	Uruguay	63.5	-1	+0.8	101	Honduras	52.7	—	+0.2
8	Sweden	81.2	+1	-0.4	55	Kazakhstan	62.9	+4	+1.1	102	Mongolia	52.6	-3	-0.1
9	United Kingdom	81.2	-1	-0.8	56	Brunei Darussalam	62.8	+6	+1.3	103	El Salvador	52.6	-5	-0.2
10	Denmark	81.2	—	+0.6	57	Colombia	62.7	+3	+1.1	104	Tajikistan	52.4	-2	+0.2
11	Finland	80.2	—	—	58	Azerbaijan	62.7	+11	+2.7	105	Bangladesh	52.1	-2	—
12	Taiwan, China	80.2	+1	+1.0	59	Greece	62.6	-2	+0.5	106	Cambodia	52.1	+4	+1.9
13	Korea, Rep.	79.6	+2	+0.8	60	South Africa	62.4	+7	+1.7	107	Bolivia	51.8	-2	+0.4
14	Canada	79.6	-2	-0.3	61	Turkey	62.1	—	+0.5	108	Nepal	51.6	+1	+0.8
15	France	78.8	+2	+0.8	62	Costa Rica	62.0	-7	-0.1	109	Nicaragua	51.5	-5	—
16	Australia	78.7	-2	-0.1	63	Croatia	61.9	+5	+1.8	110	Pakistan	51.4	-3	+0.3

Εικόνα 18: The Global Competitiveness Index 4.0 2019 Rankings (World Economic Forum, 2019)

Σύμφωνα με το W.E.F., δέκα χρόνια μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση η παγκόσμια οικονομία παραμένει εγκλωβισμένη σε ένα κύκλο χαμηλής ή σταθερής παραγωγικής ανάπτυξης παρα τις «ενέσεις» 10 τρισεκατομμυρίων δολαρίων από τις κεντρικές τράπεζες (Schwab, 2019). Η τελευταία μελέτη σχετικά με την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα παρουσιάζει μια ζοφερή εικόνα, με ουκ ολίγους οικονομολόγους να προειδοποιούν για την επόμενη κρίση (Schwab, 2019). Ταυτόχρονα, η Ευρώπη έχει επισημάνει τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση και θέτει ως

υψηλή προτεραιότητα την αύξηση των εξαγωγών προς τρίτες χώρες, αλλά και την προστασία και επέκταση των ενδοκοινοτικών συναλλαγών.

Εντός της Ε.Ε. η ενιαία αγορά στοχεύει στην εξάλειψη των εμπορικών φραγμών μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αποτελεί τη μεγαλύτερη χωρίς φραγμούς οικονομική ζώνη στον κόσμο και εξυπηρετεί περισσότερους από 500 εκατομμύρια πολίτες, με Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.) περίπου 13 δισεκατομμυρίων ευρώ. Υπολογίζεται ότι η ενιαία αγορά έχει δημιουργήσει περίπου 2,8 δισεκατομμύρια θέσεις εργασίας (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2019). Στην Ελλάδα 330.000 θέσεις εργασίας συνδέονται με το εξαγωγικό εμπόριο.



Εικόνα 19: Αριθμός Θέσεων Εργασίας που Συνδέονται με το Εμπόριο με Χώρες εκτός ΕΕ (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2019)

Παράλληλα, τον Σεπτέμβριο του 2019 το Συμβούλιο της Ε.Ε. συζήτησε για το όραμα της, όσον αφορά σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως είχε

αποτυπωθεί σε έκθεση της φινλανδικής Προεδρίας. Οι υπουργοί συμφώνησαν πως η στρατηγική αυτή θα πρέπει να βασιστεί στη διασύνδεση μέτρων, που καλύπτουν διαφορετικούς τομείς πολιτικής (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2019). Στα μέτρα που αναφέρθηκαν περιλαμβάνονται (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2019):

- μια φιλόδοξη ενωσιακή βιομηχανική στρατηγική
- μια αποδοτικότερη πολιτική για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις
- η άμεση άρση κάθε αδικαιολόγητου φραγμού, που εξακολουθεί να εμποδίζει την ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών στην ενιαία αγορά
- μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ ανταγωνιστικότητας και κλιματικής ουδετερότητας

Η έκθεση της προεδρίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Ε.Επ.) αναφέρει χαρακτηριστικά πως: «Οι βιομηχανίες αναπτύσσονται σε άμεση σχέση με τις υπηρεσίες, λόγω της υπηρεσιοποίησης των κατασκευαστικών βιομηχανιών. Από την άλλη, η ευρωπαϊκή αγορά υπηρεσιών έχει ανάγκη από ακμάζουσα ευρωπαϊκή βιομηχανία, ώστε να αναπτυχθεί, αλλά και να διαφοροποιηθεί. Για τον λόγο αυτό, η βιομηχανική πολιτική θα πρέπει να αναπτυχθεί σε άμεση σχέση με τις υπηρεσίες, ώστε να μεγιστοποιήσει τις συνέργειες, αλλά και τις πιθανότητες ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία» (Council of the European Union, 2019). Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και ο Carlo Alberto Carnevale Maffè, καθηγητής Στρατηγικού Management στο SDA Bocconi School of Management, ο οποίος όταν μιλά για servitization (υπηρεσιοποίηση) δεν αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών, αλλά στην ενσωμάτωση υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία στο παραγόμενο προϊόν (Carnevale Maffè, 2020).

4. Ανάλυση SWOT

4.1 Δυνατά Σημεία

- Εξειδικευμένες προσφερόμενες υπηρεσίες
- Υγιής οικονομική κατάσταση
- Ορθή οικονομική διαχείριση
- Πρωτοποριακή μέθοδος λειτουργίας, με την δημιουργία ψηφιακού αρχείου ανά πελάτη, άμεσα προσβάσιμο από εκείνον
- Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- Ολιστική αντιμετώπιση του πελάτη
- Προσφορά υπηρεσιών προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, που μέχρι πρότινος προσφέρονταν μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση μέσω του περιορισμού του κόστους και της προτυποποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών

4.2 Αδύνατα Σημεία

- Περιορισμένο κεφάλαιο κίνηση
- Σχετική αδυναμία είσπραξης οφειλών, λόγω της προσωπικής σχέσης που αναπτύσσεται με τους επιχειρηματίες
- Δυνατότητα αντιγραφής της πρακτικής του ψηφιακού αρχείου

4.3 Ευκαιρίες

- Βελτίωση του οικονομικού κλίματος και στροφή σε επενδύσεις
- Νέος αναπτυξιακός νόμος
- Φορολογική ελάφρυνση των επιχειρήσεων
- Θέσπιση των ηλεκτρονικών βιβλίων

4.4 Απειλές

- Κίνδυνος εύκολης αντιγραφής των υπηρεσιών
- Παρουσία μεγάλων επιχειρήσεων στον κλάδο και πιθανή στόχευση σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν το target - group της Wise Advice.
- Περιορισμένος ρυθμός πιστωτικής επέκτασης και χρηματοδοτήσεων
- Συνεχιζόμενη αποεπένδυση από την ελληνική οικονομία και αναζήτηση άλλων χωρών για την φορολογική έδρα των επιχειρήσεων

- Γραφειοκρατία, που διέπει την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων
- Διαφθορά στις δημόσιες υπηρεσίες
- Υψηλοί φορολογικοί συντελεστές

5. Επιλογή, Προσδιορισμός και Υλοποίηση Στρατηγικής

5.1 Υπόσχεση Προϊόντος

Η Wise Advice προσφέρει υψηλού επιπέδου, εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατείχαν πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις έναντι των μικρών ελληνικών επιχειρήσεων έχει διευρυνθεί. Με κύρια αιτία την οικονομική κρίση οι ελληνικές εταιρείες δεν διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους, για να λειτουργούν σε σύγχρονα και εξελιγμένα πρότυπα διοίκησης επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να βρίσκονται συχνά εκτός ανταγωνισμού. Παράλληλα, αρκετές επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους έχουν επιλέξει την εξωστρέφεια ως αντίδοτο στην περιορισμένη ελληνική ζήτηση. Τότε βρίσκονται όμως αντιμέτωπες και με εταιρείες του εξωτερικού, από προηγμένες χώρες, με υψηλή τεχνογνωσία και δομημένο τρόπο λειτουργίας. Αυτές τις επιχειρήσεις επιθυμεί να στηρίξει η Wise Advice.

5.2 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η Wise Advice δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά, καθώς, πρόκειται για ένα «portfolio», μέσω του οποίου θεωρείται ολιστικά η λειτουργία κάθε επιχείρησης - πελάτη της. Με ανταγωνιστικό κόστος εισάγει πλέον μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στον κόσμο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ο επιχειρηματίας παύει να είναι μόνος του κατά την διαδικασία διοίκησης και λήψης αποφάσεων, δίχως όμως να εκχωρεί τον έλεγχο τα εταιρίας του. Αποκτά εργαλεία και γνώσεις, που μέχρι πρότινος απολάμβαναν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις, διαθέτοντας πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Wise Advice έχει βασιστεί στο μοντέλο της Boston Consulting Group, για την συγκρότηση του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτό, για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη, θα πρέπει να βασίζεται σε ένα χαρτοφυλάκιο το οποίο θα περιέχει υπηρεσίες με διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης και διαφορετικά μερίδια αγοράς (Henderson, 1970). Κατά την Boston Consulting Group, μόνο μια διαφοροποιημένη εταιρεία με ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης (Henderson, 1970). Το ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο διαθέτει:

- «Αστέρια - stars»

Υπηρεσίες με υψηλό μερίδιο και ισχυρή ανάπτυξη. Τέτοιες υπηρεσίες για την Wise Advice θεωρούνται οι Συμβουλευτικές Υπηρεσίες.

- «Αγελάδες - cash cows»

Υπηρεσίες με υψηλά έσοδα, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση της μελλοντικής ανάπτυξης. Τέτοιες υπηρεσίες για την Wise - Advice θεωρούνται οι Λογιστικές Υπηρεσίες και κυρίως το Outsourcing.

- «Ερωτηματικά - Question marks»

Υπηρεσίες που πρέπει να μετατραπούν σε «αστέρια» με την κατάλληλη χρηματοδότηση και χρήση κεφαλαίων. Τέτοιες υπηρεσίες για την Wise Advice είναι η Διαμεσολάβηση και οι Διαπραγματεύσεις σε πρώτο χρόνο και το Coaching σε επόμενο στάδιο.

- «Σκυλιά - Pets»

Υπηρεσίες που δεν είναι απαραίτητες και από τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να αποδεσμευτεί. Η Wise Advice δεν αναγνωρίζει προς το παρόν υπηρεσίες σε αυτήν την κατηγορία.

5.3 Πλάνο Marketing

Στόχος της εταιρείας καθίσταται η κάλυψη των αναγκών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του κλάδου δραστηριοποίησής τους, στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Επιτυγχάνοντας τον σκοπό αυτό, η εταιρεία έχει την δυνατότητα να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των πελατών της και συνεπώς τη σταδιακή διεύρυνση του πελατολογίου της και σε άλλες περιοχές. Η επιτυχία συνεπάγεται επέκταση και ως εκ τούτου άνοδο στην λίστα των κερδοφόρων και εδραιωμένων στον χώρο επιχειρήσεων. Βασικό μέλημα για την επίτευξη των ανωτέρω αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών και η διαβεβαίωση της ποιότητας, της διαφοροποίησης και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών.

5.4 Συμπεριφορά Καταναλωτή

Κύριο μέλημα της Wise Advice αποτελεί η σωστή συνεργασία με τις εταιρείες – πελάτες, καθώς επίσης η ικανοποίησή και η άψογη εξυπηρέτησή τους. Η Wise Advice συντάσσει έκθεση με την εκκίνηση της συνεργασίας με κάθε πελάτη, η οποία περιγράφει την παρούσα κατάσταση (as-is), αλλά και τις πρώτες προτεινόμενες βελτιώσεις. Σε τρίμηνη βάση συντάσσει και αποστέλλει έκθεση προόδου εργασίας και αποτύπωσης της

νέας κατάστασης. Επιπλέον, εμπιστοσύνη εμπνέει στους πελάτες και το γεγονός πως με κάθε έναρξη συνεργασίας πραγματοποιείται διαχειριστικός έλεγχος, αν βέβαια το επιθυμεί και ο επιχειρηματίας. Ανεξαρτήτως της κατηγορίας βιβλίων του πελάτη, αλλά και από το αν υπάρχει συνεργασία στην λογιστική υποστήριξη και το book - keeping, η Wise Advice διατηρεί εσωτερικό αρχείο ταμειακών κινήσεων, με σκοπό την υποστήριξη των επιχειρηματιών στη λειτουργία της επιχείρησής τους.

5.5 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος

Όπως έχει προαναφερθεί στη σχετική ενότητα, οι υπηρεσίες που προσφέρει η Wise Advice κατατάσσονται σε τέσσερις κύριους πυλώνες όπως:

- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες
- Λογιστικές Υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων
- Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

5.5.1 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες

Όσον αφορά στις Συμβουλευτικές Υπηρεσίες, βρίσκονται σε στάδιο ωριμότητας. Πραγματοποιείται προσπάθεια εισόδου σε νέα τμήματα της αγοράς και αύξηση της χρήσης τους από το υφιστάμενο πελατολόγιο. Στην ουσία, δεν πρόκειται για νέες υπηρεσίες, καθώς η Διοίκηση Επιχειρήσεων υπήρχε πάντα ως αντικείμενο και μάλιστα εξελισσόμενο. Η προσπάθεια που επιχειρείται είναι να προσφερθούν οι εν λόγω υπηρεσίες σε ένα προφίλ εταιρειών που πάντα τις επιθυμούσε, ήταν όμως εκτός των οικονομικών δυνατοτήτων τους.

5.5.2 Λογιστικές Υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες αυτές βρίσκονται σε στάδιο ωριμότητας δεδομένων των εξελίξεων, όπως ότι τα ηλεκτρονικά βιβλία τείνουν προς το στάδιο υποχώρησης. Η πιο συνηθισμένη πρακτική για υπηρεσίες που βρίσκονται στο στάδιο αυτό είναι η μείωση των τιμών. Αυτός είναι άλλωστε ο λόγος που η Wise Advice αντιλαμβάνεται τις εν λόγω υπηρεσίες μόνο ως όχημα για ευρύτερες συνεργασίες, στα πλαίσια των υπολοίπων υπηρεσιών που προσφέρει.

5.5.3 Υπηρεσίες Διαμεσολάβησης και Επαγγελματικών Διαπραγματεύσεων

Πρόκειται για τις πλέον νεωτερικές υπηρεσίες, οι οποίες βρίσκονται στο στάδιο ανάπτυξης. Η διαμεσολάβηση είναι νέα ως θεσμός, τόσο νέα που ακόμα αναμένεται

νομοθεσία ρυθμιστική θεμάτων όπως η υποχρεωτικότητα του χαρακτήρα της. Όπως έχει αποδείξει η διεθνής εμπειρία, ο θεσμός της Διαμεσολάβησης αναμένεται να ωριμάσει και να γίνει μέρος της κουλτούρας των τρόπων επίλυσης διαφορών. Σε χώρες με πιο προηγμένες κοινωνίες δεν αντιμετωπίζει μόνο ζητήματα μεταξύ προσώπων ή εταιρειών, αλλά και μεταξύ κράτους - πολιτών, ακόμα και διακρατικές διαφορές. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος, για τον οποίο η Wise Advice έχει επενδύσει και θα συνεχίσει να επενδύει σημαντικό μέρος των πόρων της σε επικοινωνία σχετικά με το συγκεκριμένο θεσμό.

Στο ίδιο σημείο βρίσκονται και οι υπηρεσίες σχετικές με τις Διαπραγματεύσεις. Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν αποτελούσε έναν σχεδόν άγνωστο κλάδο, ακόμα και σαν γνωστικό αντικείμενο, μέχρι που παρουσιάστηκε και κωδικοποιήθηκε από το πανεπιστήμιο Χάρβαρντ με το πρόγραμμα «Program in Negotiations». Έκτοτε, η διαπραγμάτευση, ως όρος, μπαίνει όλο και πιο συχνά στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων, με τις σχετικές υπηρεσίες να βρίσκονται ως εκ τούτου σε στάδιο ανάπτυξης.

5.5.4 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

Για τις σχετικές υπηρεσίες θα μπορούσε να λεχθεί πως βρίσκονται σε φάση ωριμότητας. Θα πρέπει όμως γίνουν δυο επισημάνσεις. Αφενός η επαγγελματική εκπαίδευση έχει πλέον κινήσει έντονο ενδιαφέρον λόγω των ευρωπαϊκών πολιτικών, που συνδέονται με την βιομηχανική πολιτική και την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Αφετέρου, τα γνωστικά αντικείμενα στα οποία η Wise Advice προσφέρει υπηρεσίες εκπαίδευσης βρίσκονται τα ίδια σε στάδιο ανάπτυξης (Διαμεσολάβηση - Διαπραγματεύσεις - Διοίκηση). Άρα παρουσιάζουν και αυτές οι δραστηριότητες έντονο ενδιαφέρον και θεωρούνται σε στάδιο ανάπτυξης.

5.6 Στρατηγική Τιμολόγησης

Δεδομένου ότι η Wise Advice είναι μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών, θα εφαρμοστεί μια τμηματοποιημένη στρατηγική διείσδυσης για την προσέλκυση των νέων πελατών. Η τιμολόγηση διείσδυσης σημαίνει σχετικά χαμηλή τιμή για τις υπηρεσίες, με σκοπό την γρήγορη ανάπτυξη πελατολογίου, την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και βέβαια τη δόμηση εμπειρίας. Από την άλλη πλευρά, η τμηματοποιημένη τιμολόγηση αναφέρεται στο γεγονός πως διαφορετικές ομάδες πελατών πληρώνουν διαφορετική τιμή για την υπηρεσία. Στο παραπάνω πλαίσιο, η Wise Advice θα προχωρήσει καταρχήν σε τμηματοποίηση των πελατών, και στην συνέχεια, κατάρτιση τιμοκαταλόγου με χρήση αντικειμενικών κριτηρίων όπως:

- Νομική μορφή
- Κύκλος εργασιών
- Αριθμός εργαζομένων
- Δραστηριότητα

5.7 Στρατηγική Τοποθεσίας Παροχής Υπηρεσιών

Κύρια χαρακτηριστικά όλων των υπηρεσιών, σύμφωνα με τους κανόνες Marketing, αποτελούν η αυλότητα, η ετερογένεια, η αδιαιρετότητα και η φθαρτότητα (Ρίζος, 2013). Πέραν των ζητημάτων που προκαλεί στην τιμολόγηση, η αυλότητα προκαλεί μεγαλύτερη δυσκολία στη «διανομή». Στο μάρκετινγκ των προϊόντων ο Marketer προσπαθεί (π.χ. μέσω της διαφήμισης) να προσθέσει αφηρημένες έννοιες στο brand, ώστε να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό (Ρίζος, 2013). Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο Marketer επιδιώκει το αντίθετο· να προσθέσει χειροπιαστά στοιχεία, ώστε να προσδώσει υλική υπόσταση στην άυλη φύση της υπηρεσίας (Ρίζος, 2013). Αυτό είναι αναγκαίο, διότι ο καταναλωτής υπηρεσιών εξάγει συμπεράσματα για την (προσδοκώμενη) ποιότητα της υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψη του πράγματα, όπως το περιβάλλον απ' όπου παρέχεται η υπηρεσία, οι άνθρωποι -τόσο το προσωπικό, όσο και οι άλλοι πελάτες- ο εξοπλισμός, τα διάφορα έντυπα, τα μηχανήματα κ.λπ. (Ρίζος, 2013).

Τέτοιας φύσης ζητήματα καλείται να αντιμετωπίσει η Wise Advice μέσω του τρόπου λειτουργίας της. Καταρχάς, παρέχει χειροπιαστές αποδείξεις για τις υπηρεσίες της, κυρίως μέσω της αποστολής ηλεκτρονικών αρχείων σχετικά με τις υπηρεσίες που έχει αναλάβει ανά πελάτη. Επιπλέον, προσφέρει υλική διάσταση σε όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σε τακτά χρονικά διαστήματα η εταιρεία - πελάτης παραλαμβάνει σε έντυπη μορφή όλες τις δηλώσεις, μελέτες, εκθέσεις που η Wise Advice έχει συντάξει γι αυτήν. Τέλος, επιτρέπει σε σελίδες που διατηρεί την αναπαραγωγή των εμπειριών των πελατών. Οι ιδιαιτερότητες του Marketing υπηρεσιών καλύπτονται, όμως, κυρίως από τη φυσική παρουσία των μελών της Wise Advice στις εγκαταστάσεις των πελατών.

5.8 Στρατηγική Εμπορικής Προώθησης

Η στρατηγική εμπορικής προώθησης θα περιλαμβάνει ένα φάσμα δραστηριοτήτων, στο οποίο θα περιλαμβάνονται η κατασκευή ιστοσελίδας, η δημιουργία εταιρικής σελίδας σε Facebook και LinkedIn, η προσωπική πώληση και το χτίσιμο δημοσίων σχέσεων μέσω της συμμετοχής σε φορείς όπως το Οικονομικό Επιμελητήριο και το Lobbying. Επιπλέον, έχει επιλεγεί η εθελοντική συμμετοχή σε δίκτυα όπως το E.W.E., με στόχο τη

γνωστοποίηση της επιχείρησης και τη διέγερση του αγοραστικού ενδιαφέροντος, τη δημιουργία σε συγκεκριμένο χρόνο μιας ισχυρής και γρήγορης ανταπόκρισης των καταναλωτών απέναντι στις υπηρεσίες της εταιρείας. Τέλος, μέρος της τοποθέτησης της Wise Advice στην συνείδηση των πελατών αποτελεί η Έκθεση Εταιρική Ευθύνης.

5.8.1 Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Επιλογής Προσωπικού

Η εταιρεία έχει αναπτύξει ιστοσελίδα⁴, μέσα από την οποία ο επισκέπτης μπορεί να ενημερωθεί πλήρως για το προφίλ της. Αναφορικά στη δομή της ιστοσελίδας, περιλαμβάνονται οι κάτωθι υπερσύνδεσμοι:

- «Κεντρική σελίδα»: παροχή πληροφοριών για την επιχείρηση, περιγράφοντας συνοπτικά το ιστορικό, το όραμα και τους στόχους της.
- «Υπηρεσίες»: παροχή πληροφοριών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις ενδεικτικές προτάσεις συνεργασίας. Στο μενού των υπηρεσιών υπάρχει η σχετική ομαδοποίηση, όπως την αντιλαμβάνεται και την έχει συνθέσει η εταιρεία στις τέσσερις κύριες κατηγορίες. Στις εσωτερικές σελίδες οι υπηρεσίες περιγράφονται αναλυτικά.
- «Που Είμαστε»: παροχή πληροφοριών σχετικά με την έδρα της επιχείρησης και τις συνεργαζόμενες αίθουσες.
- «Εταιρικά Νέα»: παροχή πληροφοριών για τη βελτίωση των υπηρεσιών, καθώς και για τα εν εξελίξει Projects.
- «Είσοδος για Μέλη»: παροχή δυνατότητας on-line πληροφόρησης για όλα τα οικονομικά και φορολογικά στοιχεία των πελατών και αρχείο μελετών που έχουν συνταχθεί για την επιχείρησή - πελάτη.
- «Επικοινωνία»: παροχή πληροφοριών για τη διεύθυνση της επιχείρησης, τηλεφώνια επικοινωνίας, διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λπ..

Η ιστοσελίδα της Wise Advice παρουσιάζεται στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα. Μάλιστα το διάστημα αυτό, ετοιμάζεται και η γερμανική έκδοση, ώστε να υπάρχει πρόσβαση και από δυνητικούς πελάτες του εξωτερικού. Επιπλέον, για θέματα γενικού ενδιαφέροντος, όπως η υποστήριξη της εταιρείας για την έκδοση Golden Visa σε υπηκόους τρίτων χωρών, οι σχετικές ανακοινώσεις συντάσσονται και σε άλλες γλώσσες, όπως τα τουρκικά και τα αραβικά. Η πρακτική αυτή προσδίδει αξιοπιστία αλλά και την απαραίτητη οικειότητα σε δυνητικούς πελάτες που αναζητούν υπηρεσίες τέτοιου είδους.

⁴ Ιστοσελίδα επιχείρησης: www.wiseadvice.gr

5.8.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης/Social Media

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της Wise Advice. Διαθέτοντας λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και διατηρώντας ηλεκτρονική επαφή με σταθερό πυρήνα κόσμου, γνωστοποιούνται σε ένα ευρύτερο κοινό οι δραστηριότητες της εταιρείας, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός εργαλείου επικοινωνίας και ενός καναλιού προώθησης της «επωνυμίας» της. Έχει δημιουργηθεί εταιρική σελίδα στο δίκτυο LinkedIn, όπου παρουσιάζονται όλες οι υπηρεσίες της εταιρείας και διάφορες μελέτες⁵. Το μέσο αυτό χρησιμοποιείται περισσότερο για την προβολή σε key accounts, που επιθυμούν εξειδικευμένη πληροφόρηση. Παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί σελίδα στο Facebook, μέσω της οποίας επιχειρείται να γίνει γνωστή η επιχείρηση στο ευρύ κοινό. Στην σελίδα αυτή, η αρθρογραφία χαρακτηρίζεται περισσότερο «εμπορική», χωρίς να παρουσιάζονται εξειδικευμένες μελέτες παρά μόνο σύντομες ενημερώσεις⁶.

5.8.3 Συμμετοχή σε Ομάδες Κοινωνικών Δικτύων

Η παρουσία της Wise Advice σε τέτοιου σελίδες, όπως οι taxheaven, logistis, diamesolavisi κ.λπ., πρέπει να ιεραρχηθεί υψηλά, καθώς προσφέρεται η επιλογή σε επιχειρηματίες, που αναζητούν παρεμφερείς υπηρεσίες για τις εταιρείες τους, να έρθουν σε επαφή μαζί της. Η περιγραφή και οι λέξεις - κλειδιά (keywords) όπως «Σύμβουλοι», «Business Plan», «διαμεσολάβηση», «εκπαίδευση» χρησιμοποιούνται σε όλα τα κείμενα της ιστοσελίδας της επιχείρησης, προκειμένου να εμφανίζεται στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης. Πρόσφατα η Wise Advice ήρθε σε συμφωνία με εταιρεία - συνεργάτη της Entersoft, η οποία αποτελεί τον μεγαλύτερο προμηθευτή προγραμμάτων ERP στην Ελλάδα, για τη διοργάνωση ημερίδας με θέμα τα ηλεκτρονικά βιβλία (Σοφοκλέους In, 2019). Στην ημερίδα αυτή θα παρευρίσκονται επιχειρηματίες από όλους τους κλάδους της οικονομίας και κεντρικοί ομιλητές θα είναι τα μέλη της Wise Advice. Η ημερίδα αυτή θα αποτελέσει για τη Wise Advice πρώτης τάξεως ευκαιρία για την επαφή της με άλλες σημαντικές εταιρείες και επιχειρηματίες.

5.8.4 Lobbying - Παρασκηνιακή Πίεση

Η ελεύθερη μετάφραση του όρου στην ελληνική γλώσσα, που έχει καθιερωθεί, προσδίδει μια αρνητική χροιά στον όρο «Lobbying». Στην ουσία, όμως, η μετάφραση

⁵ Εταιρική σελίδα - LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/wise-advice-ike/about/?viewAsMember=true>

⁶ Εταιρική σελίδα - Facebook: <https://www.facebook.com/WiseAdviceGr/>.

αναφέρεται στην κακή χρήση του όρου ως εξωθεσμική άσκηση επιρροής. Η Wise Advice υιοθετεί την ορθή χρήση του, λειτουργώντας δηλαδή ως πραγματογνώμων στα αντικείμενα που κατέχει τεχνογνωσία και δραστηριοποιούμενη με την σύνταξη προτάσεων και μελετών προς τα κέντρα αποφάσεων, όπως για παράδειγμα η Φορολογική Διοίκηση και το Υπουργείο Οικονομικών. Προσπαθεί και συμμετέχει στην δημόσια διαβούλευση για όλα τα νομοσχέδια που άπτονται των υπηρεσιών που προσφέρει, όπως τα φορολογικά και τα ασφαλιστικά, με επίκαιρα και στοχευμένα σχόλια, τα οποία αναρτώνται στην Διαύγεια με τα στοιχεία της επιχείρησης.

5.8.5 Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας

Ένα καθιερωμένο πλέον εργαλείο στα χέρια των εταιρειών για τη δημοσίευση των μη χρηματοοικονομικών τους στοιχείων είναι η Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας (ή Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης), η οποία αποτελεί αναλυτικό απολογισμό των ενεργειών και στόχων της εταιρείας σε θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία, τους εργαζομένους και την αγορά και πλέον είναι συμπληρωματική της ετήσιας Έκθεσης Οικονομικού Απολογισμού (Αυλώνας, 2019). Όσοι έχουν ασχοληθεί με τη δημιουργία της Έκθεσης Εταιρικής Υπευθυνότητας, γνωρίζουν ότι πρόκειται για ένα απαιτητικό και σοβαρό έργο, που σχετίζεται με όλα τα μέρη μιας εταιρείας και χρησιμοποιείται για να αυξήσει τη διαφάνεια στη σχέση της εταιρείας με τα ενδιαφερόμενα μέρη της (stakeholders), αλλά και για να βελτιώσει τον διάλογο μαζί τους (Αυλώνας, 2019). Στο παραπάνω πλαίσιο, η Wise Advice θα δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις, στις οποίες θα παρατίθεται, εκτός των άλλων, απολογισμός των δράσεων που έχει ολοκληρώσει στα πλαίσια της λειτουργίας της προς επιχειρήσεις που βρίσκονται σε δυσχερή θέση, δωρεάν.

5.9 Προϊόν

Η Συμβουλευτική, ως υποστήριξη προς τις εταιρείες και τους επιχειρηματίες, αποτελεί βασική υπηρεσία της Wise Advice. Πλαισιώνεται από συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως η Εκπαίδευση Προσωπικού και η Διαμεσολάβηση, οι οποίες προσφέρονται βεβαίως και αυτοτελώς. Η λογιστική υποστήριξη και το book-keeping λειτουργούν ως «οχήματα» για πιο εκτεταμένες συνεργασίες. Ο επιχειρηματίας απολαμβάνει υπηρεσίες, που μέχρι πρότινος απευθύνονταν σε μεγαλύτερους οργανισμούς με ισχυρούς πόρους. Ταξινομείται ως b2b υπηρεσία και η παροχή της πραγματοποιείται είτε από τις εγκαταστάσεις της Wise Advice, είτε στις εγκαταστάσεις των πελατών. Λόγω της φύσης των υπηρεσιών, η υποστήριξη σε φορολογικούς ελέγχους

απευθύνεται και σε φυσικά πρόσωπα, για εισοδήματα όμως που τις περισσότερες φορές αποκτώνται ή έχουν αποκτηθεί από επιχειρηματική δραστηριότητα.

5.10 Διοικητικό Πλάνο

Σχετικά με τη γενική διοίκηση της επιχείρησης, αποτελείται από δύο μετόχους. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί πως οι μέτοχοι, λόγω και του διαφοροποιημένου επαγγελματικού προφίλ, έχουν χωρίσει τη λειτουργία σε δυο κύριους τομείς δραστηριότητας: τη Λογιστική και Ανάλυση αφενός, τη Συμβουλευτική αφετέρου.

Συγκεκριμένα, ο κ. Τσανούσης Στάμος με μεγαλύτερη εμπειρία στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και με τις πιστοποιήσεις που κατέχει (Διαπραγματεύσεις, Διαμεσολάβηση και Εκπαίδευση) θα αναλάβει τομείς και υπηρεσίες που αναφέρονται με τον γενικό τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Ο κ. Περράκης Σταμάτης, ο οποίος διαθέτει μεγαλύτερη εμπειρία στη λογιστική, στην τήρηση βιβλίων και στη σύνταξη οικονομικών καταστάσεων θα αναλάβει τον τομέα με τον γενικό τίτλο «Λογιστική και Ανάλυση».

Δεδομένων των ανωτέρω δεν αναμένεται ύπαρξη προβλημάτων με την οργάνωση της επιχείρησης, αφού το σύνολο των μετόχων θα απασχολείται με την λειτουργία της επιχείρησης και θα έχουν με σαφήνεια διαχωριστεί οι κλάδοι. Βάσει του συγκεκριμένου διαχωρισμού, οι μέτοχοι θα αναλάβουν και την προώθηση της επιχείρησης σε διαφορετικά κανάλια. Αυξημένη ζήτηση θα μπορέσει άμεσα να καλυφθεί με ειδικευμένο προσωπικό, το οποίο θα κληθεί να λειτουργήσει βάσει τυποποιημένων λογιστικών εργασιών, γνωστών σε εργαζομένους του κλάδου, αποδεσμεύοντας τον κ. Περράκη.

5.11 Μοντέλο S.A.V.E.

Σύμφωνα με τον Eduardo Conrado, Chief Marketing Officer for Motorola και έναν από της συγγραφείς της μελέτης του HBR, οι επιχειρήσεις σήμερα θα πρέπει να εξετάσουν ένα νέο πλαίσιο, το S.A.V.E., καθώς δημιουργούν και ορίζουν τη «μοναδική τους προσφορά» (Ettenson, Conrado and Knowles, 2013). Το πλαίσιο αυτό εστιάζει σε τέσσερα σημεία (αντίστοιχα με αυτό των 4 Ps): στη Λύση, στην Πρόσβαση, στην Αξία, και στην Εκπαίδευση (Solution, Access, Value, Education) ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Ettenson, Conrado και Knowles, 2013).



Εικόνα 20: Marketing Mix New Approach

- Εστίαση στη Λύση (Solution) αντί στο Προϊόν (Product)

Σύμφωνα με τον Ruben Gamez, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή τη λειτουργικότητα του, εάν αυτό δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημά τους (Gamez, 2020). Το ζητούμενο δεν είναι τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί μια επιχείρηση να έχει το προϊόν της, αλλά τα προβλήματα που οι πελάτες έχουν ανάγκη να λύσουν (Gamez, 2020). Λύστε το πρόβλημά τους καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον και θα έχετε ένα προϊόν που χωρίς αυτό οι πελάτες σας δεν θα μπορούν να ζήσουν (Gamez, 2020). Στο παραπάνω πλαίσιο, η Wise Advice σε όλες τις άμεσες ή έμμεσες επικοινωνίες με τους πελάτες της, επιχειρεί να κοινοποιήσει το μήνυμα πως «αναλαμβάνει βάρος από τον πελάτη προσφέροντας λύσεις, προκειμένου εκείνος να επικεντρωθεί στην δουλειά του, στις πωλήσεις».

- Εστίαση στη Πρόσβαση (Access) αντί στη Τοποθεσία (Place)

Σύμφωνα με τον Jay Baer, σε μια εποχή που πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν 24/7, με υψηλής ταχύτητας πρόσβαση στο Internet, η «τοποθεσία» (Place) είναι άνευ σημασίας (Sparkcentral, 2017). Από τη στιγμή που κάποιος μπορεί έχει πρόσβαση στο σύνολο σχεδόν της παγκόσμιας γνώσης από το τηλέφωνό του, είναι σε θέση να ερευνήσει, να αγοράσει και να υποστηρίξει (Sparkcentral, 2017). Το ζήτημα σήμερα είναι η Πρόσβαση (Access). Τί μπορεί ένα brand να μου προσφέρει αυτή ακριβώς τη στιγμή που θέλω ή έχω ανάγκη; Αυτό είναι το ζήτημα που οι σημερινές εταιρείες πρέπει να ξεκαθαρίσουν και δεν είναι εύκολο. (Sparkcentral, 2017). Την ανάγκη αυτή καλύπτει ο ιστότοπος της Wise

Advice, στον οποίο υπάρχουν όλες οι πληροφορίες για λειτουργικά θέματα των επιχειρήσεων γενικά, αλλά και περιοχή μελών όπου κάθε πελάτης βρίσκει το σύνολο των εγγράφων και δηλώσεων της επιχείρησής του. Καθώς το σημείο κλειδί δεν είναι πια η εξάπλωση της «βάσης» της επιχείρησης (κατάστημα, ιστοσελίδα κλπ), αλλά η δημιουργία μιας εταιρικής παρουσίας μέσω όλων των διαθέσιμων καναλιών, τα οποία μπορεί να λάβει υπ' όψιν του ο καταναλωτής κατά τη διαδικασία της αγοραστικής απόφασης, η Wise Advice διαθέτει παρουσία σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα, μέσω των οποίων αλληλεπιδρά με τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους σε πραγματικό χρόνο.

- Εστίαση στην Αξία (Value) αντί για την Τιμή (Price)

Σύμφωνα με τον Walter Chen, υπάρχουν κατά καιρούς πελάτες που υποστηρίζουν ότι ένα προϊόν είναι αρκετά ακριβό, και ότι είναι βέβαιο πως μπορούν να βρουν κάτι παρόμοιο στο διαδίκτυο και μάλιστα δωρεάν ... αλλά για μια επιχείρηση η τιμή δεν είναι απλά ένας αριθμός, αλλά μια ισχυρή δήλωση για το brand και την αξία του (Ciotti, 2016). Όταν υποστηρίζεται κάτι τέτοιο από πελάτες, πριν μια επιχείρηση αναρωτηθεί αν θα πρέπει να προβεί σε μείωση τιμής, θα πρέπει να ενδιαφερθεί περισσότερο μήπως πρέπει να αυξήσει την αξία (value) των προϊόντων της (Ciotti, 2016). Ο προσανατολισμός αυτός είναι ζωτικής σημασίας και οδηγεί σε κατεύθυνση προς βελτίωση ενός προϊόντος (Ciotti, 2016). Η Wise Advice σε όλες τις περιπτώσεις περιγράφει ξεκάθαρα τα οφέλη των υπηρεσιών που προσφέρει σε σχέση με την τιμή τους. Όπου είναι εφικτό, περιγράφει σε χρηματική αξία τα οφέλη των υπηρεσιών της για τους πελάτες, είτε σαν πραγματική αύξηση των εσόδων, όπως για παράδειγμα μέσω των συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε ως μείωση κόστους για τους πελάτες, όπως σε περιπτώσεις υποστήριξης των φορολογικών ελέγχων.

- Εστίαση στην Εκπαίδευση (Education) αντί της Προώθησης (Promotion)

Οι επιχειρήσεις σήμερα μπορούν να δράσουν ως «προ-παραγωγοί», παρέχοντας σε δυνητικούς και υφιστάμενους πελάτες πληροφόρηση σχετική με τα ενδιαφέροντα τους, δημιουργώντας μια αίσθηση οικειότητας και εμπιστοσύνης πριν καν πραγματοποιηθεί η όποια αγορά (This is Marketing, 2013). Συντάσσεται σχετικό περιεχόμενο, το οποίο πιθανώς οι πελάτες θα ήθελαν να διαβάσουν, όπως για το Marketing, το ολοκληρωμένο Marketing, τις μορφές του, τις τάσεις του, θέματα στρατηγικής, branding, σπουδές κ.λπ. (This is Marketing, 2013). Το Marketing αυτό (attraction - based Marketing) είναι κρίσιμης σημασίας για κάθε επιχείρηση, η οποία έχει παρουσία στο διαδίκτυο. (This Is Marketing, 2013). Τόσο στον ιστότοπο της Wise Advice, όσο και στα ενημερωτικά της έντυπα,

παρέχονται δωρεάν πληροφορίες και εργαλεία προϋπολογισμών με σκοπό τη δημιουργία ισχυρού δεσμού με το brand Wise Advice. Τέτιου είδους δεσμούς δεν θα μπορούσε να δημιουργήσει η διαφήμιση, καθώς οι πόροι που μπορεί η εταιρεία να διαθέσει στη διαφήμιση είναι περιορισμένοι, αλλά και γιατί η διαφήμιση δε θα μπορούσε να είναι τόσο στοχευμένη.

6. Ανάλυση Κινδύνου

Με βάση τις αναλύσεις που έγιναν παραπάνω, τόσο την PEST Analysis όσο και την SWOT Analysis, η εταιρεία προχώρησε σε ανάλυση κινδύνου. Η επικινδυνότητα και η μεταβλητότητα που χαρακτηρίζουν το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον αντικατοπτρίζονται στο πρόγραμμα δράσης μιας οικονομικής μονάδας. Η οικονομική αστάθεια, η ελαστικότητα στην τιμή του πετρελαίου, που συμπαρασύρει τις τιμές χιλιάδων ειδών, η διακύμανση των ισοτιμιών μεταξύ των κυριότερων νομισμάτων, οι πολιτικές ανακατατάξεις, οι περιφερειακές συγκρούσεις, η δυσαρμονία και οι χρονικές υστερήσεις στη λήψη αποφάσεων μεταξύ κρατών που ανήκουν σε μεγάλους υπερεθνικούς οργανισμούς, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι παροδικές αλλά ισχυρές κρίσεις και εσφαλμένες επενδυτικές αποφάσεις αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προβαίνουν σε προσπάθειες για την αποφυγή ή την ελαχιστοποίηση των απωλειών.

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, υπό το πρίσμα των συνεχών μεταβολών του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος, είναι μία πραγματικότητα με την οποία βρίσκονται καθημερινά αντιμέτωπα τα διοικητικά στελέχη και το ερώτημα που τίθεται και χρήζει άμεσης απάντησης, όχι μόνο κατά τη διάρκεια εκπόνησης ενός επιχειρηματικού πλάνου, αλλά σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης, είναι αν οι αναφερόμενοι κίνδυνοι μπορούν να πολεμηθούν. Το μοντέλο των 5M συναντάται στην διεθνή βιβλιογραφία και αποτελεί προσαρμογή μοντέλων, που εμφανίστηκαν αρχικά σε στρατιωτικά εγχειρίδια διαχείρισης επιχειρησιακού κινδύνου. Τα πέντε Μ ορίζουν οι λέξεις:

- ❖ **Man - Ανθρώπινος Παράγοντας.** Καθώς η λειτουργία της Wise Advice βασίζεται κατά κύριο λόγο στη φυσική παρουσία και στην παροχή εργασίας των μετόχων, δεν παρουσιάζεται ιδιαίτερος κίνδυνος. Οι μέτοχοι είναι άρτια εκπαιδευμένοι και συνεχώς διευρύνουν τις γνώσεις τους και τις πιστοποιούν σε νέα πεδία.
- ❖ **Media - Φυσικό και Επιχειρησιακό Περιβάλλον.** Η πρόβλεψη των αλλαγών εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα δράσης σε πιο σταθερό πεδίο. Η Wise Advice αναλύει συνεχώς το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδας. Τους τελευταίους έξι μήνες έχει βελτιωθεί σημαντικά. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλά ακόμα να γίνουν, ώστε να χαρακτηριστεί σταθερό το οικονομικό περιβάλλον. Πρόσφατα η πτώχευση της Tomas Cook, αλλά και οι ασταθείς σχέσεις με την Τουρκία, εκτιμώνται από κλάδους όπως ο τουριστικός, με αποτέλεσμα μεσαίες εταιρείες να τηρούν στάση αναμονής, όσον αφορά στις νέες επενδύσεις. Και βέβαια, όπως

αναλύθηκε και παραπάνω, το τραπεζικό σύστημα στερεί ακόμα δυναμική από τις επιχειρήσεις.

- ❖ **Machine - Τεχνολογικός Εξοπλισμός.** Η εποχή μας ανήκει ολοκληρωτικά στην τεχνολογία. Όποια επιχείρηση δεν το αντιλαμβάνεται κινδυνεύει με συρρίκνωση. Η εταιρεία έχει επενδύσει στην τεχνολογία και στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και ο κίνδυνος στον τομέα αυτόν κρίνεται περιορισμένος. Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί πως λόγω των πεπερασμένων κεφαλαίων δεν θα είναι σε θέση η επιχείρηση να προβεί εκ νέου σε επενδύσεις, αν προκύψουν νέες τεχνολογίες που θα βασίζονται στην AI και στο IoT.
- ❖ **Management - Διαχείριση Διοίκηση.** Πρέπει σε κάθε περίπτωση να αξιοποιηθούν τα οχτώ εργαλείων του Management (Κέφης - Παπαζαχαρίου, 2009).
 - Προγραμματισμός
 - Οργάνωση
 - Στελέχωση
 - Ηγεσία
 - Συντονισμός
 - Αναφορά
 - Προϋπολογισμός
 - Έλεγχος

Η εταιρεία έχει την ευχέρεια χρήσης των παραπάνω εργαλείων, αλλά αξιολογείται η σχετική απειρία των μετόχων στην πραγματική χρήση τους.

- ❖ **Mission - Αποστολή.** Πρόκειται για την αλληλεπίδραση των τεσσάρων παραπάνω παραγόντων. Και σε αυτόν τον τομέα μένει να αποδειχθεί η σωστή μεταφορά της θεωρίας και της τεχνογνωσίας στην πράξη για την Wise Advice.

7. Βασικοί Στόχοι (Key Objectives) και Χρηματοοικονομική Επισκόπηση (Financial Overview)

7.1 Μελέτη Βιωσιμότητας

Η χρηματοοικονομική μελέτη, ως μέρος της μελέτης σκοπιμότητας, έχει συνταχθεί στη βάση ορισμένων παραδοχών οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγθεί ως μορφή της εταιρείας η Ι.Κ.Ε.. Οι λόγοι που το επιβάλλουν είναι ότι με την τήρηση διπλογραφικών βιβλίων η επιχείρηση θα μπορεί να απεικονίσει την υγιή οικονομική της κατάσταση διακριτά. Διακριτή θα είναι και η δεδηλωμένη πρόθεσή της να μην διανείμει όλα τα κέρδη, παρά μόνο το 50%, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για νέες επενδύσεις. Η Ι.Κ.Ε. επιλέχθηκε έναντι άλλων μορφών εταιρείας που χρησιμοποιούν διπλογραφικά βιβλία, λόγω του μικρότερου κόστους ίδρυσης αλλά και τήρησης. Επιπλέον, με την επιλογή της μορφής αυτής η εταιρεία θα επιδιώξει την προσέλκυση επενδυτών, όχι μόνο με συμμετοχή στο κεφάλαιο, αλλά και με συμμετοχή με εγγυητικά κεφάλαια, προκειμένου να καλυφθεί το κενό μεταξύ χρηματοδότησης, που θα επιδιώξει να λάβει στα πλαίσια του Ε.Σ.Π.Α. και του επενδυτικού νόμου. Τα επενδυτικά αυτά κεφάλαια θα χρησιμοποιηθούν για την εσωτερική ανάπτυξη λογισμικού την δεύτερη πενταετία λειτουργίας της επιχείρησης. Το λογισμικό αυτό θα φέρνει real-time ενημέρωση στους πελάτες σε μορφή απολύτως αντιληπτή από ανθρώπους μη σχετικούς με το λογιστικό επάγγελμα.
- Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης ορίστηκαν στις 2.000€. Το ποσό αυτό αφορά στα έξοδα της σύστασης, η οποία θα πραγματοποιηθεί εσωτερικά με την τεχνογνωσία που διαθέτουν οι μέτοχοι. Στο ποσό προστίθεται η διαμόρφωση των γραφείων της επιχείρησης και ο απαραίτητος εξοπλισμός για τη λειτουργία λογιστικών και άλλων προγραμμάτων.
- Το κεφάλαιο της εταιρείας ορίστηκε στις 12.000€, το οποίο διαιρείται σε ίσα μερίδια των δύο ιδρυτών. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία θα καλύψει το πρώτο εξάμηνο λειτουργίας, στο οποίο προκύπτουν αυξημένες ταμειακές ανάγκες. Μέγιστες ανάγκες υπολογίζονται κατά τον πέμπτο μήνα λειτουργίας, όταν στο χειρότερο σενάριο εξαντλούνται τα κεφάλαια. Επιπλέον, με την καταβολή σημαντικών μεριδίων οι ιδρυτές δείχνουν ότι έχουν ιδιοκτησία στην ιδέα και

εδραία πεποίθηση ότι πρόκειται για ένα βιώσιμο σχέδιο στην προσπάθειά τους να πείσουν τους επενδυτές.

- Το 50% των κερδών μεταφέρονται εις νέον. Η εταιρεία θα διανείμει περιορισμένο μέρος καθόλη την πενταετία της μελέτης. Η απόφαση αυτή έρχεται να προλάβει απαιτήσεις από δυνητικούς επενδυτές και venture capitals, τα οποία θα επιχειρήσει να προσελκύσει στο τέλος της πενταετίας για την ανάπτυξη προγραμμάτων.
- Όλες οι συναλλαγές που αφορούν σε πωλήσεις τακτοποιούνται με πληρωμή στις 15 του επόμενου μήνα, στη βάση συμφωνητικού που υπογράφεται με όλους τους πελάτες.
- Οι συναλλαγές που αφορούν σε αγορές και έξοδα τακτοποιούνται ταμειακά μέσα στον ίδιο μήνα. Εξαιρέση αποτελούν τα κονδύλια για άδειες προγραμμάτων, τα οποία εξοφλούνται στον πρώτο μήνα κάθε έτους. Για τον λόγο αυτό, στις οικονομικές καταστάσεις δεν αποτυπώνονται υπόλοιπα προμηθευτών.
- Για την προώθηση των πωλήσεων, έχει εγκριθεί μηνιαία δαπάνη ύψους 150€, η οποία σε κάθε χρήση αυξάνεται. Το ποσό κρίνεται επαρκές, τόσο για ηλεκτρονική προώθηση και διαφήμιση, όσο και για άμεση προώθηση και προσωπικές πωλήσεις. Άλλα μέσα έμμεσης προώθησης, όπως συμμετοχή σε εκθέσεις, κρίνονται επί της παρούσης απαγορευτικές και με χαμηλά προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το σενάριο αυτό θα επανεξεταστεί κατά τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας και πιθανόν ο προϋπολογισμός να μεταβληθεί.
- Οι ιδρυτές θα προσφέρουν προσωπική εργασία, ο καθένας στο γνωστικό του αντικείμενο, αλλά και όπου παραστεί ανάγκη. Για τον λόγο αυτό, έχουν προϋπολογιστεί μικτές μηνιαίες αποδοχές ύψους 1.800€ για τους δύο ιδρυτές, αλλά μόνο στο ρεαλιστικό και αισιόδοξο σενάριο. Η παραπάνω απόφαση κρίνεται σκόπιμη, καθώς η ενασχόληση των μετόχων με την εταιρεία δεν θα είναι αποκλειστική, προκειμένου να χρηματοδοτούν τους εταιρικούς σκοπούς.
- Έχουν υπολογιστεί όλα τα κόστη που συνδέονται με την καταβολή μισθού, όπως ασφαλιστικές εισφορές και φόροι. Σχετικά με τον συντελεστή φορολογίας, έχει υπολογιστεί στο 25%.
- Στις οικονομικές καταστάσεις έχουν υπολογιστεί και αποτυπωθεί τόσο ο φόρος εισοδήματος, όσο και τυχόν επιβαρύνσεις.

- Στις οικονομικές καταστάσεις έχουν υπολογιστεί τρία σενάρια: αισιόδοξο - κανονικό - απαισιόδοξο. Βάσει των σεναρίων διαφοροποιούνται τα έσοδα ανά υπηρεσία. Στοιχεία όπως ο όγκος των υπηρεσιών έχουν βασιστεί σε κλαδικές μελέτες και μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θεωρούνται δεδομένες. Η ζήτηση θεωρείται σταθερή με την χρήση διαφορετικών τιμών, καθώς η εταιρεία έχει επιλέξει μοντέλο πωλήσεων Pull για την πρόκληση ζήτησης.
- Στο ρεαλιστικό και στο αισιόδοξο σενάριο κατά το δεύτερο έτος προβλέπεται η αγορά παγίων ύψους €5.000, που αφορά σε servers.
- Στο ρεαλιστικό και στο αισιόδοξο σενάριο κατά το τρίτο έτος προβλέπεται η αγορά παγίων ύψους €10.000 που αφορά σε νέες μεγαλύτερες εγκαταστάσεις και στη διαμόρφωσή τους.
- Σε όλα τα σενάρια έχουν υπολογιστεί επισφάλειες ύψους 4%.
- Οι αποσβέσεις για τα έξοδα πρώτης εγκατάστασης διακανονίζονται εντός της πενταετίας. Οι αποσβέσεις για τις εγκαταστάσεις διακανονίζονται με τον συντελεστή 25%. Οι αποσβέσεις υπολογίζονται από τον επόμενο μήνα της κτήσης των παγίων.

Ακολουθεί αποτύπωση των οικονομικών καταστάσεων στα τρία σενάρια. Και στα τρία σενάρια η επένδυση κρίνεται βιώσιμη και πετυχαίνει επιστροφή κεφαλαίου και σημαντικά κέρδη. Επιπλέον, σε κανένα σενάριο δεν απαιτείται πρόσβαση σε δανειακά κεφάλαια. Η επιστροφή κεφαλαίου μπορεί να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της εταιρείας και η παρούσα επένδυση να λειτουργήσει ως όχημα για την επόμενη επιχειρηματική πρόταση που θα παρουσιάσει στο τέλος της πενταετίας.

7.1.1 Βασικό Σενάριο

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.500,00	18.000,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	2.000,00	24.000,00	Τηλεφωνικά	55,00	660,00
Διαμεσολάβηση	100,00	1.200,00	ΔΕΗ	100,00	1.200,00
Έσοδα από Outsourcing	300,00	3.600,00	Μισθοδοσία	1.800,00	21.600,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		28.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	150,00	1.800,00
Coaching		0,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
ISO			Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	150,00	1.800,00
			Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00

Σύνολα:	74.800,00	Αποσβέσεις	2.000,00
			36.960,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	2.000,00	24.000,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	2.500,00	30.000,00	Τηλεφωνικά	100,00	1.200,00
Διαμεσολάβηση	100,00	1.200,00	ΔΕΗ	ΔΕ	1.800,00
Έσοδα από Outsourcing	2.300,00	27.600,00	Μισθοδοσία	3.600,00	43.200,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		28.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	250,00	3.000,00
Coaching		1.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
Iso		2.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	250,00	3.000,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	300,00	3.600,00
			Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
			Αποσβέσεις		3.000,00
Σύνολα:		113.800,00			66.800,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	3.000,00	36.000,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	3.500,00	42.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	300,00	3.600,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	3.000,00	36.000,00	Μισθοδοσία	5.400,00	64.800,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		30.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	350,00	4.200,00
Coaching		3.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
Iso		2.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
			Διάφορα Έξοδα	200,00	2.400,00
			Αποσβέσεις		5.500,00
Σύνολα:		152.600,00			105.900,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	3.600,00	43.200,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	5.500,00	66.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	300,00	3.600,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	3.600,00	43.200,00	Μισθοδοσία	5.400,00	64.800,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		30.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	350,00	4.200,00
Coaching		6.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
Iso		3.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
			Διάφορα Έξοδα	300,00	3.600,00

Σύνολα:	195.000,00	Αποσβέσεις	5.500,00
			107.100,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	5.000,00	60.000,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	7.000,00	84.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	500,00	6.000,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	5.000,00	60.000,00	Μισθοδοσία	5.400,00	64.800,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		50.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	350,00	4.200,00
Coaching		6.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
ISO		4.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
			Διάφορα Έξοδα	400,00	4.800,00
			Αποσβέσεις		5.500,00
Σύνολα:		270.000,00			108.300,00

7.1.2 Αισιόδοξο Σενάριο

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	2.000,00	24.000,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	2.500,00	30.000,00	Τηλεφωνικά	55,00	660,00
Διαμεσολάβηση	150,00	1.800,00	ΔΕΗ	100,00	1.200,00
Έσοδα από Outsourcing	400,00	4.800,00	Μισθοδοσία	1.800,00	21.600,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		28.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	150,00	1.800,00
Coaching		1.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
ISO		2.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	150,00	1.800,00
			Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
			Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		91.600,00			36.960,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	3.000,00	36.000,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	4.000,00	48.000,00	Τηλεφωνικά	100,00	1.200,00
Διαμεσολάβηση	200,00	2.400,00	ΔΕΗ	150,00	1.800,00
Έσοδα από Outsourcing	2.500,00	30.000,00	Μισθοδοσία	3.600,00	43.200,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		30.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	250,00	3.000,00
Coaching		3.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
ISO		2.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	250,00	3.000,00

		Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	300,00	3.600,00
		Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
		Αποσβέσεις		3.000,00
Σύνολα:	151.400,00			66.800,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	4.000,00	48.000,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	5.000,00	60.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	300,00	3.600,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	6.000,00	72.000,00	Μισθοδοσία	5.400,00	64.800,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		30.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	350,00	4.200,00
Coaching		6.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
ISO		3.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
			Διάφορα Έξοδα	200,00	2.400,00
			Αποσβέσεις		5.500,00
Σύνολα:		222.600,00			105.900,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	6.000,00	72.000,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	7.000,00	84.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	400,00	4.800,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	5.000,00	60.000,00	Μισθοδοσία	7.200,00	86.400,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		35.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	400,00	4.800,00
Coaching		6.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
ISO		4.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
			Διάφορα Έξοδα	300,00	3.600,00
			Αποσβέσεις		5.500,00
Σύνολα:		265.800,00			129.300,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	9.000,00	108.000,00	Ενοίκια	700,00	8.400,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	9.000,00	108.000,00	Τηλεφωνικά	200,00	2.400,00
Διαμεσολάβηση	500,00	6.000,00	ΔΕΗ	300,00	3.600,00
Έσοδα από Outsourcing	6.000,00	72.000,00	Μισθοδοσία	7.200,00	86.400,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		50.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	350,00	4.200,00
Coaching		6.000,00	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
ISO		6.000,00	Έξοδα Εγκαταστάσεων	400,00	4.800,00

	Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	400,00	4.800,00
	Διάφορα Έξοδα	300,00	3.600,00
	Αποσβέσεις		5.500,00
Σύνολα:		356.000,00	128.700,00

7.1.3 Απαισιόδοξο Σενάριο

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	1ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.300,00	15.600,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	300,00	3.600,00	Τηλεφωνικά	55,00	660,00
Διαμεσολάβηση	100,00	1.200,00	ΔΕΗ	100,00	1.200,00
Έσοδα από Outsourcing	300,00	3.600,00	Μισθοδοσία	0,00	0,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		5.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	150,00	1.800,00
Coaching Iso			Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
			Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	150,00	1.800,00
			Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
			Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		29.000,00			15.360,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	2ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.300,00	15.600,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	500,00	6.000,00	Τηλεφωνικά	100,00	1.200,00
Διαμεσολάβηση	100,00	1.200,00	ΔΕΗ	100,00	1.200,00
Έσοδα από Outsourcing	300,00	3.600,00	Μισθοδοσία	0,00	0,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		6.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	150,00	1.800,00
Coaching Iso			Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
			Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	200,00	2.400,00
			Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
			Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		32.400,00			16.500,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	3ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.500,00	18.000,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	600,00	7.200,00	Τηλεφωνικά	150,00	1.800,00
Διαμεσολάβηση	200,00	2.400,00	ΔΕΗ	150,00	1.800,00
Έσοδα από Outsourcing	400,00	4.800,00	Μισθοδοσία	0,00	0,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		7.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	200,00	2.400,00

Coaching	Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
Iso	Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
	Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	200,00	2.400,00
	Διάφορα Έξοδα	100,00	1.200,00
	Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		39.400,00	18.300,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	4ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.700,00	20.400,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	800,00	9.600,00	Τηλεφωνικά	150,00	1.800,00
Διαμεσολάβηση	200,00	2.400,00	ΔΕΗ	200,00	2.400,00
Έσοδα από Outsourcing	400,00	4.800,00	Μισθοδοσία	800,00	9.600,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		7.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	200,00	2.400,00
Coaching			Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		2.500,00
Iso			Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	200,00	2.400,00
			Διάφορα Έξοδα	200,00	2.400,00
			Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		44.200,00			29.700,00

ΕΣΟΔΑ			ΕΞΟΔΑ		
5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια	5ο έτος	Μηνιαία	Ετήσια
Λογιστικές Υπηρεσίες	1.900,00	22.800,00	Ενοίκια	150,00	1.800,00
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	1.200,00	14.400,00	Τηλεφωνικά	150,00	1.800,00
Διαμεσολάβηση	200,00	2.400,00	ΔΕΗ	200,00	2.400,00
Έσοδα από Outsourcing	500,00	6.000,00	Μισθοδοσία	800,00	9.600,00
Εκπαίδευση & Επιμόρφωση		7.000,00	Έξοδα Μετακίνησης	200,00	2.400,00
Coaching			Ετήσιες Άδειες Προγραμμάτων		5.000,00
Iso			Έξοδα Εγκαταστάσεων	200,00	2.400,00
			Έξοδα Προβολής & Διαφήμισης	250,00	3.000,00
			Διάφορα Έξοδα	200,00	2.400,00
			Αποσβέσεις		2.000,00
Σύνολα:		52.600,00			32.800,00

7.2 Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις

Με βάση τους ανωτέρω προϋπολογισμούς συντάχθηκαν οικονομικές καταστάσεις και για τα τρία σενάρια, οι οποίες παρατίθενται:

- Ρεαλιστικό Σενάριο

Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Ενσώματα πάγια

Ακίνητα

0,00 3.854,17 2.604,17 1.354,17 104,17

Σύνολο

0,00 3.854,17 2.604,17 1.354,17 104,17

Άυλα πάγια στοιχεία

Λοιπά άυλα

9.800,00 7.400,00 13.166,67 8.766,67 4.366,67

Σύνολο

9.800,00 7.400,00 13.166,67 8.766,67 4.366,67

Σύνολο μη κυκλοφορούντων

9.800,00 11.254,17 15.770,84 10.120,84 4.470,84

Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές

Εμπορικές απαιτήσεις

28.908,00 33.348,00 38.696,00 44.200,00 66.700,00

Λοιπές απαιτήσεις

4.516,80 5.028,26 4.873,52 18.228,60 34.371,00

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

13.940,00 24.230,76 29.284,10 85.126,63 157.621,60

Σύνολο

47.364,80 62.607,02 72.853,62 147.555,23 258.692,60

Σύνολο κυκλοφορούντων

47.364,80 62.607,02 72.853,62 147.555,23 258.692,60

Σύνολο ενεργητικού

57.164,80 73.861,19 88.624,46 157.676,07 263.163,44

Καθαρή θέση

Καταβλημένα κεφάλαια

Κεφάλαιο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Σύνολο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο

Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού

1.280,72 2.873,00 4.416,28 7.454,38

Αποτελέσματα εις νέο

25.614,40 44.012,49 58.159,16 102.716,71 185.386,66

Σύνολο

25.614,40 45.293,21 61.032,16 107.132,99 192.841,04

Σύνολο καθαρής θέσης

43.614,40 63.293,21 79.032,16 125.132,99 210.841,04

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Εμπορικές υποχρεώσεις

13.550,40 10.567,98 9.592,30 32.543,08 52.322,40

Φόρος εισοδήματος

13.550,40 10.567,98 9.592,30 32.543,08 52.322,40

Σύνολο

13.550,40 10.567,98 9.592,30 32.543,08 52.322,40

Σύνολο υποχρεώσεων

13.550,40 10.567,98 9.592,30 32.543,08 52.322,40

Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων

57.164,80 73.861,19 88.624,46 157.676,07 263.163,44

Κύκλος εργασιών (καθαρός)

74.800,00 113.800,00 152.600,00 195.000,00 270.000,00

Κόστος πωλήσεων

(14.864,00) (26.938,33) (42.353,33) (42.900,00) (43.380,00)

Μικτό αποτέλεσμα

59.936,00 86.861,67 110.246,67 152.100,00 226.620,00

Λοιπά συνήθη έσοδα

(7.432,00) (13.469,17) (21.176,67) (21.450,00) (21.690,00)

Έξοδα διοίκησης

(14.864,00) (26.938,33) (42.353,33) (42.900,00) (43.380,00)

Έξοδα διάθεσης

(2.992,00) (4.552,00) (6.104,00) (7.800,00) (10.800,00)

Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)

34.648,00 41.902,17 40.612,67 79.950,00 150.750,00

Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων

34.648,00 41.902,17 40.612,67 79.950,00 150.750,00

Αποτέλεσμα προ φόρων

(9.033,60) (10.056,52) (9.747,04) (19.188,00) (36.180,00)

Φόροι εισοδήματος

25.614,40 31.845,65 30.865,63 60.762,00 114.570,00

Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους

25.614,40 31.845,65 30.865,63 60.762,00 114.570,00

- Αισιόδοξο Σενάριο

Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Ενσώματα πάγια

Ακίνητα

0,00 3.854,17 2.604,17 1.354,17 104,17

Σύνολο

0,00 3.854,17 2.604,17 1.354,17 104,17

Άυλα πάγια στοιχεία

Λοιπά άυλα

9.800,00 7.400,00 13.166,67 8.766,67 4.366,67

Σύνολο

9.800,00 7.400,00 13.166,67 8.766,67 4.366,67

Σύνολο μη κυκλοφορούντων

9.800,00 11.254,17 15.770,84 10.120,84 4.470,84

Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές

Εμπορικές απαιτήσεις

32.386,00 38.644,00 45.396,00 52.768,00 72.260,00

Λοιπές απαιτήσεις

6.532,80 9.359,78 12.937,52 28.663,70 48.543,48

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

26.590,00 59.365,16 106.205,28 161.828,13 269.613,43

Σύνολο

65.508,80 107.368,94 164.538,80 243.259,83 390.416,91

Σύνολο κυκλοφορούντων

65.508,80 107.368,94 164.538,80 243.259,83 390.416,91

Σύνολο ενεργητικού

75.308,80 118.623,11 180.309,64 253.380,67 394.887,75

Καθαρή θέση

Καταβλημένα κεφάλαια

Κεφάλαιο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Σύνολο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο

Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού

1.885,52 4.849,45 8.946,33 13.723,61

Αποτελέσματα εις νέο

37.710,40 77.191,05 128.007,41 180.535,84 292.185,96

Σύνολο

37.710,40 79.076,57 132.856,86 189.482,17 305.909,57

Σύνολο καθαρής θέσης

55.710,40 97.076,57 150.856,86 207.482,17 323.909,57

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Εμπορικές υποχρεώσεις

19.598,40 21.546,54 29.452,78 45.898,50 70.978,18

Φόρος εισοδήματος

19.598,40 21.546,54 29.452,78 45.898,50 70.978,18

Σύνολο

19.598,40 21.546,54 29.452,78 45.898,50 70.978,18

Σύνολο υποχρεώσεων

19.598,40 21.546,54 29.452,78 45.898,50 70.978,18

Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων

75.308,80 118.623,11 180.309,64 253.380,67 394.887,75

Κύκλος εργασιών (καθαρός)

91.600,00 151.400,00 222.600,00 265.800,00 356.000,00

Κόστος πωλήσεων

(14.864,00) (26.938,33) (42.353,33) (51.780,00) (51.540,00)

Μικτό αποτέλεσμα

76.736,00 124.461,67 180.246,67 214.020,00 304.460,00

Λοιπά συνήθη έσοδα

(7.432,00) (13.469,17) (21.176,67) (25.890,00) (25.770,00)

Έξοδα διοίκησης

(14.864,00) (26.938,33) (42.353,33) (51.780,00) (51.540,00)

Έξοδα διάθεσης

(3.664,00) (6.056,00) (8.904,00) (10.632,00) (14.240,00)

Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων

(καθαρό ποσό)

(3.664,00) (6.056,00) (8.904,00) (10.632,00) (14.240,00)

Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων

50.776,00 77.998,17 107.812,67 125.718,00 212.910,00

Αποτέλεσμα προ φόρων

50.776,00 77.998,17 107.812,67 125.718,00 212.910,00

Φόροι εισοδήματος

(13.065,60) (18.719,56) (25.875,04) (30.172,32) (51.098,40)

Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους

37.710,40 59.278,61 81.937,63 95.545,68 161.811,60

- Απαισιόδοξο Σενάριο

Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Ενσώματα πάγια

Ακίνητα

0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

Σύνολο

0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

Άυλα πάγια στοιχεία

Λοιπά άυλα

9.800,00 7.400,00 5.000,00 2.600,00 200,00

Σύνολο

9.800,00 7.400,00 5.000,00 2.600,00 200,00

Σύνολο μη κυκλοφορούντων

9.800,00 7.400,00 5.000,00 2.600,00 200,00

Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία

Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές

Εμπορικές απαιτήσεις

5.840,00 6.904,00 8.124,00 8.332,00 8.696,00

Λοιπές απαιτήσεις

1.612,80 1.704,48 2.294,88 2.811,70 3.943,49

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

14.640,00 25.341,60 42.144,96 51.488,80 67.344,30

Σύνολο

22.092,80 33.950,08 52.563,84 62.632,50 79.983,79

Σύνολο κυκλοφορούντων

22.092,80 33.950,08 52.563,84 62.632,50 79.983,79

Σύνολο ενεργητικού

31.892,80 41.350,08 57.563,84 65.232,50 80.183,79

Καθαρή θέση

Καταβλημένα κεφάλαια

Κεφάλαιο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Σύνολο

18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00 18.000,00

Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο

Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού

452,72 992,47 1.719,18 2.187,80

Αποτελέσματα εις νέο

9.054,40 19.396,72 33.391,21 42.036,82 54.713,16

Σύνολο

9.054,40 19.849,44 34.383,68 43.756,00 56.900,96

Σύνολο καθαρής θέσης

27.054,40 37.849,44 52.383,68 61.756,00 74.900,96

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Εμπορικές υποχρεώσεις

4.838,40 3.500,64 5.180,16 3.476,50 5.282,83

Φόρος εισοδήματος

4.838,40 3.500,64 5.180,16 3.476,50 5.282,83

Σύνολο

4.838,40 3.500,64 5.180,16 3.476,50 5.282,83

Σύνολο υποχρεώσεων

4.838,40 3.500,64 5.180,16 3.476,50 5.282,83

Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων

31.892,80 41.350,08 57.563,84 65.232,50 80.183,79

Κύκλος εργασιών (καθαρός)

29.000,00 32.400,00 39.400,00 44.200,00 52.600,00

Κόστος πωλήσεων

(6.224,00) (6.760,00) (7.480,00) (12.040,00) (13.280,00)

Μικτό αποτέλεσμα

22.776,00 25.640,00 31.920,00 32.160,00 39.320,00

Λοιπά συνήθη έσοδα

Έξοδα διοίκησης

(3.112,00) (3.380,00) (3.740,00) (6.020,00) (6.640,00)

Έξοδα διάθεσης

(6.224,00) (6.760,00) (7.480,00) (12.040,00) (13.280,00)

Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)

(1.160,00) (1.296,00) (1.576,00) (1.768,00) (2.104,00)

Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων

12.280,00 14.204,00 19.124,00 12.332,00 17.296,00

Αποτέλεσμα προ φόρων

12.280,00 14.204,00 19.124,00 12.332,00 17.296,00

Φόροι εισοδήματος

(3.225,60) (3.408,96) (4.589,76) (2.959,68) (4.151,04)

Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους

9.054,40 10.795,04 14.534,24 9.372,32 13.144,96

7.3 Αριθμοδείκτες

Για το βασικό σενάριο μελετήθηκαν και βασικοί αριθμοδείκτες, τόσο οικονομικής διάρθρωσης, όσο και αποδόσεως και αποδοτικότητας.



Εικόνα 21: Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Σύνολο Ενεργητικού⁷

⁷ Ο δείκτης δείχνει την αναλογία κεφαλαίων που έχουν διατεθεί σε κυκλοφοριακό ενεργητικό.



Εικόνα 22: Πάγιο Ενεργητικό / Σύνολο Ενεργητικού⁸



Εικόνα 23: Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Υποχρεώσεων⁹

⁸ Ο δείκτης δείχνει την αναλογία κεφαλαίων που έχει διατεθεί σε πάγιο ενεργητικό.

⁹ Ο δείκτης δείχνει την οικονομική αυτάρκεια της εταιρείας.



Εικόνα 24: Σύνολο Υποχρεώσεων / Σύνολο Παθητικού¹⁰



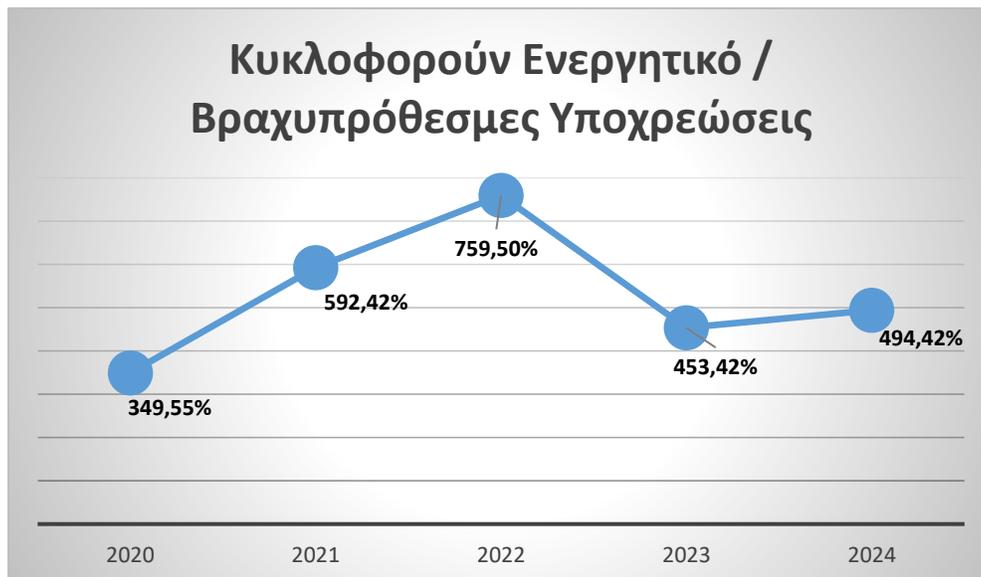
Εικόνα 25: Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Παθητικού¹¹

¹⁰ Ο δείκτης δείχνει την δανειακή εξάρτηση της εταιρείας.

¹¹ Ο δείκτης δείχνει την δανειακή εξάρτηση της εταιρείας.



Εικόνα 26: Ίδια Κεφάλαια / Πάγιο Ενεργητικό¹²



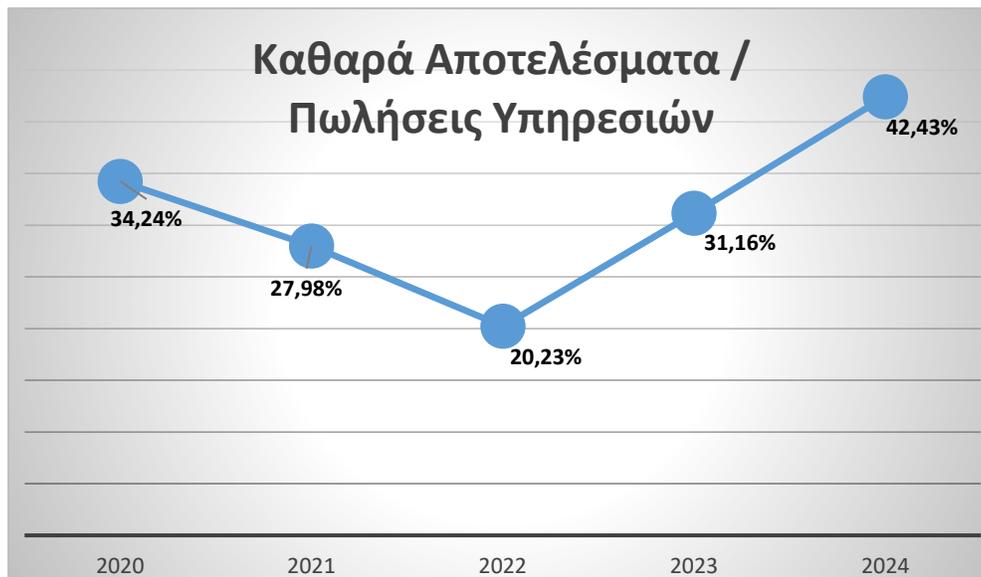
Εικόνα 27: Κυκλοφορούν Ενεργητικό/ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις¹³

¹² Ο δείκτης δείχνει το βαθμό χρηματοδότησης των ακινητοποιήσεων της εταιρείας από τα Ίδια Κεφάλαια.

¹³ Ο δείκτης δείχνει την δυνατότητα της εταιρείας να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με στοιχεία.



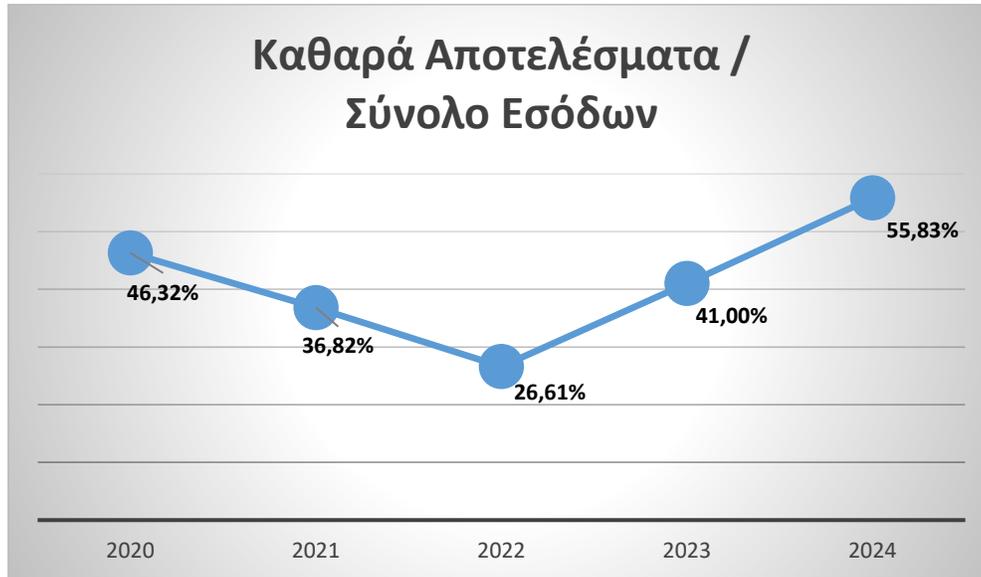
Εικόνα 28: Κεφάλαιο Κίνησης/ Κυκλοφορούν Ενεργητικό¹⁴



Εικόνα 29: Καθαρά Αποτελέσματα / Πωλήσεις Υπηρεσιών¹⁵

¹⁴ Ο δείκτης απεικονίζει σε ποσοστό το τμήμα του κυκλοφορούντος ενεργητικού το οποίο χρηματοδοτείται.

¹⁵ Ο δείκτης απεικονίζει την απόδοση της εταιρείας χωρίς το συνυπολογισμό των εκτάκτων και ανόργανων σε ποσοστό.



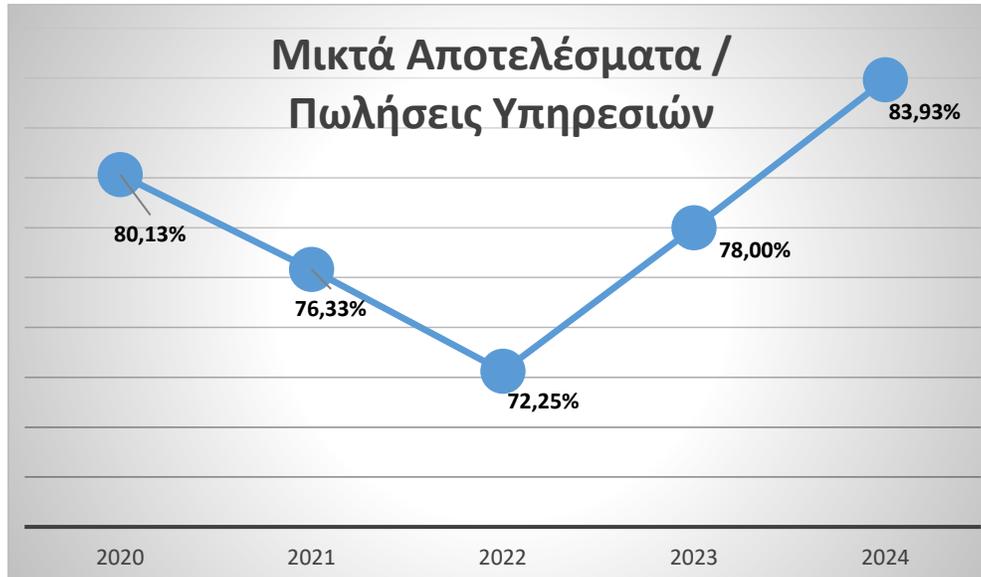
Εικόνα 30: Καθαρά Αποτελέσματα / Σύνολο Εσόδων¹⁶



Εικόνα 31: Αποτελέσματα προ Φόρων / Ίδια Κεφάλαια¹⁷

¹⁶ Ο δείκτης απεικονίζει την συνολική απόδοση της εταιρείας σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα.

¹⁷ Ο δείκτης απεικονίζει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας.

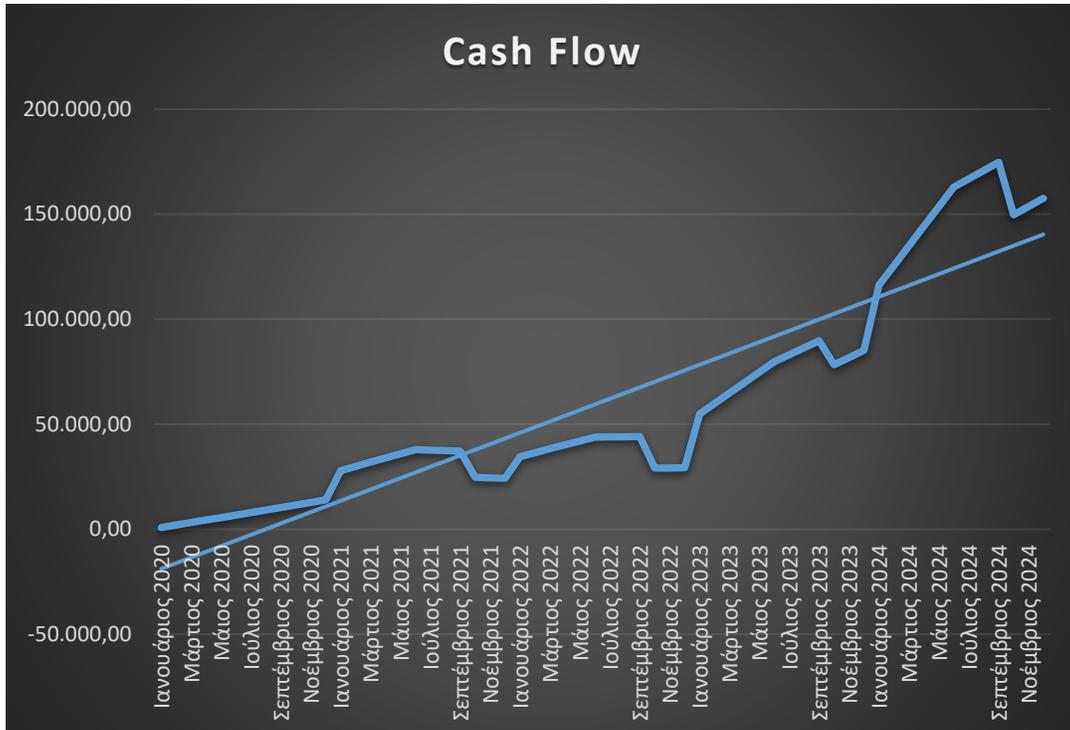


Εικόνα 32: Μικτά Αποτελέσματα / Πωλήσεις Υπηρεσιών¹⁸

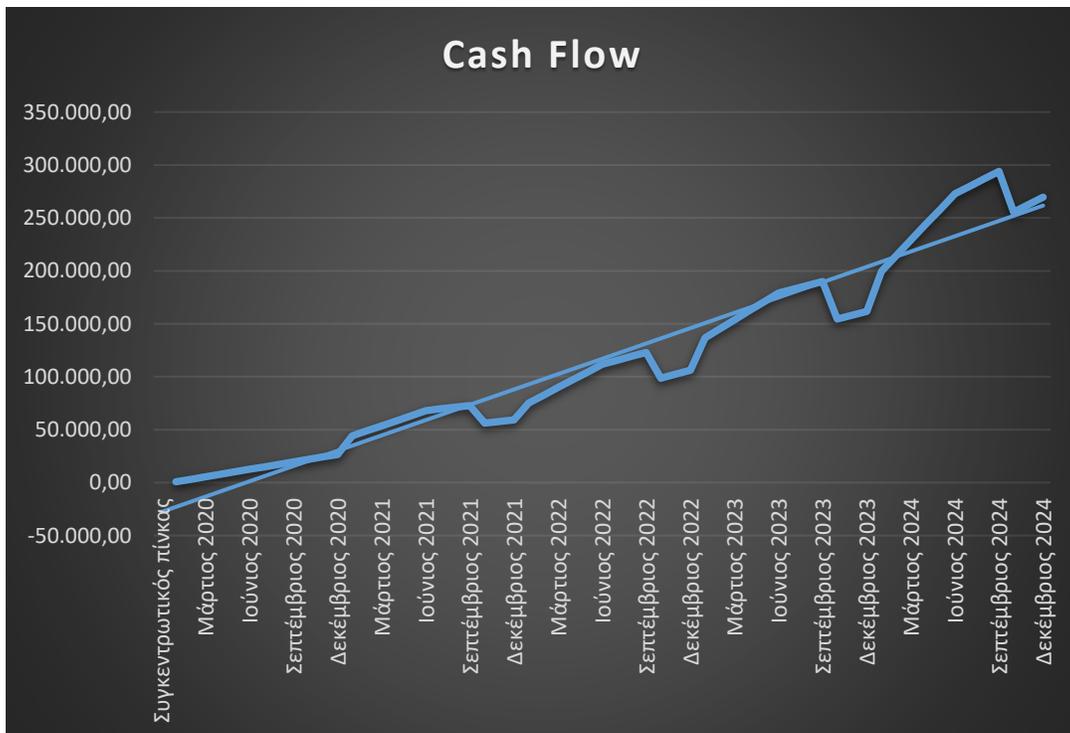
7.4 Ταμειακές Ροές

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρακολουθεί την κίνηση των μετρητών στην ίδια χρονική περίοδο με την κατάσταση αποτελεσμάτων. Καταγράφονται εξαντλητικά οι εισροές και οι εκροές μετρητών στην επιχείρηση. Τα κέρδη είναι η διαφορά εσόδων-εξόδων, αλλά γίνονται ταμειακά διαθέσιμα όταν εισπραχθούν τα έσοδα και εξοφληθούν τα έξοδα. Μία κερδοφόρα δραστηριότητα δεν αρκεί για να εξοφλούνται οι υποχρεώσεις. Μακροπρόθεσμα, τα κέρδη μετασχηματίζονται κάποια στιγμή σε μετρητά, αλλά βραχυπρόθεσμα η βιωσιμότητα της επιχείρησης κρίνεται από τις ταμειακές ροές της. Για το λόγο αυτό η κατάσταση ταμειακών ροών αποτελεί και γραμμή ζωής της επιχείρησης. Η Wise Advice έχει συντάξει κατάσταση ταμειακών ροών και για τα τρία σενάρια, για τα πέντε έτη του προϋπολογισμού και σε κανένα σενάριο οι ταμειακές ροές δεν παρουσιάζονται αρνητικές.

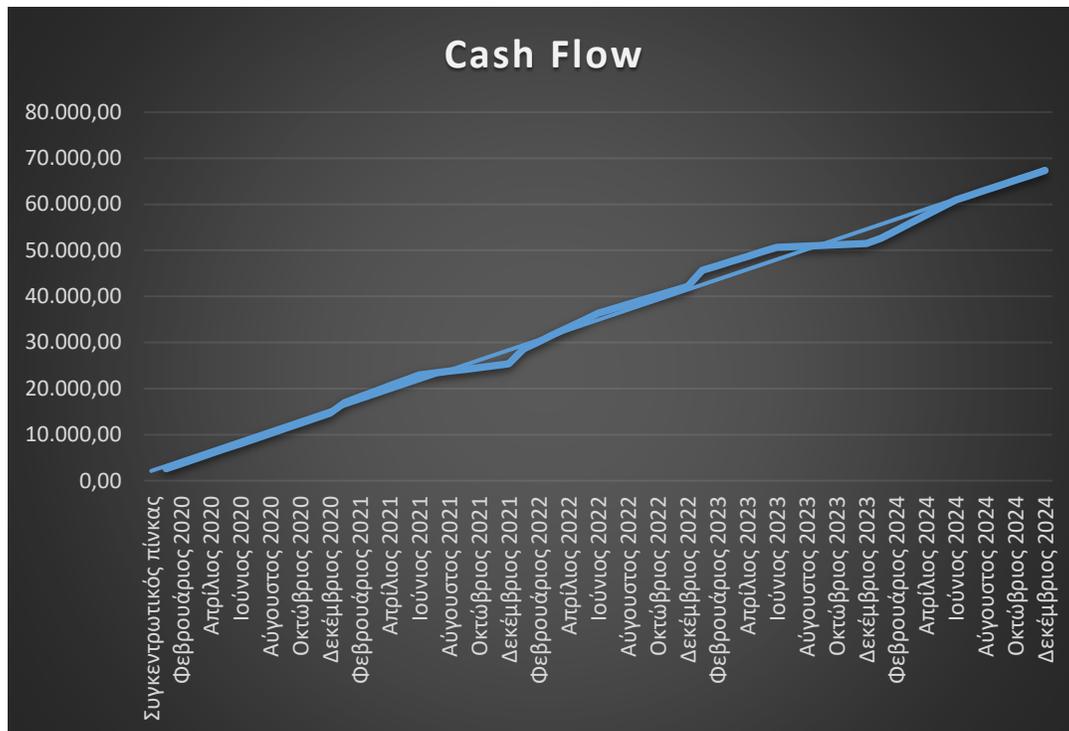
¹⁸ Ο δείκτης απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί των πωλήσεων της εταιρείας.



Εικόνα 33: Cash Flow - Βασικό Σενάριο



Εικόνα 34: Cash Flow - Αισιόδοξο Σενάριο



Εικόνα 35: Cash Flow - Απαισιόδοξο Σενάριο

Συμπεράσματα

Το επιχειρηματικό σχέδιο που εκπονήθηκε αφορά στην ίδρυση της εταιρείας Wise Advice, με κύρια δραστηριότητα την παροχή εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών και την προσπάθεια απόκτησης μεριδίου στην αγορά από τις μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες. Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει διαφοροποίηση, καθώς απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω κόστους είχαν αποκλειστεί από τις εν λόγω υπηρεσίες. Αυτό αποτελεί και το κυριότερο πλεονέκτημα της Wise Advice, καθώς πρόκειται για μια αγορά που δεν έχει αναπτυχθεί σχεδόν καθόλου.

Για την υιοθέτηση της επιχειρηματικής ιδέας αυτής λήφθηκαν υπόψη το οικονομικό κλίμα στην Ελλάδα, η αναπτυξιακή πολιτική του 2019, καθώς και στοιχεία που αφορούν στις νέες επιχειρήσεις. Πραγματοποιήθηκε εξαντλητική μελέτη του περιβάλλοντος και της αγοράς. Στα συμπεράσματα της μελέτης αυτής παρουσιάζεται ένα παράθυρο ευκαιρίας για την Wise Advice, το οποίο έχει να κάνει με την αντιστροφή του οικονομικού κλίματος μετά τις εκλογές, αλλά και το προφίλ των νέων επιχειρηματιών, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην λειτουργία των επιχειρήσεών τους.

Η υλοποίηση του Business Plan αποτελεί για την Wise Advice μια μακρά διαδικασία, η οποία ξεκίνησε πριν από τρία έτη. Σε αυτό το διάστημα οι μέτοχοι προχώρησαν σε όλες τις απαραίτητες εξειδικεύσεις και πιστοποιήσεις επαγγελματικών προσόντων, προκειμένου να μπορούν να δημιουργήσουν ένα ολιστικό portfolio υπηρεσιών, το οποίο θα καλύπτει όλο το εύρος λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης. Ακόμα και η συμμετοχή των δύο μετόχων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα AthensMBA βασίστηκε σε αυτήν την μεθόδευση: να υπάρχει όλο το απαραίτητο θεωρητικό και ακαδημαϊκό υπόβαθρο, ώστε να προσφερθούν στους πελάτες της εταιρείας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, εφάμιλλες με αυτές που απολαμβάνουν μεγάλες επιχειρήσεις με οργανωμένα εσωτερικά διοικητικά τμήματα.

Οι εν λόγω υπηρεσίες παρουσιάζουν σημαντικά στοιχεία διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ενώ ως σημαντικά αδύναμα σημεία προσδιορίζονται τα πεπερασμένα κεφάλαια και η περιορισμένη προώθηση της επιχείρησης. Επίσης, στο τρίτο έτος του επιχειρηματικού σχεδίου εκτιμάται ότι θα υπάρχει αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της μελέτης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιήθηκε περιορισμένη ανάλυση κινδύνου, όπου ως κύρια αδυναμία προέκυψε η σχετική απειρία των ιδρυτών και τα πεπερασμένα κεφάλαια. Στην βασική παραδοχή των πεπερασμένων κεφαλαίων συντάχθηκαν τρία σενάρια για την πορεία της επιχείρησης: το

βασικό σενάριο, το οποίο περιγράφει τις υφιστάμενες συνεργασίες και ποσοστό αυτών που θεωρούνται βέβαιες, το αισιόδοξο σενάριο, που πέραν των παραπάνω προϋπολογίστηκαν και έσοδα από νέες συνεργασίες για τις οποίες η Wise Advice έχει καταθέσει προσφορές και, τέλος, το απαισιόδοξο σενάριο, στο οποίο αποτυπώνονται οι οικονομικές καταστάσεις της Wise Advice μόνο με τις υφιστάμενες συνεργασίες.

Με βάση τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρίας και τη συμμετοχή των ιδρυτών με προσωπική εργασία στο γνωστικό τους αντικείμενο, καθώς η εταιρεία θα διανέμει μέρος μόνο στο βασικό και αισιόδοξο σενάριο σε ποσοστό 50% επί των κερδών, το παραπάνω επενδυτικό σχέδιο θεωρείται βιώσιμο. Στο βασικό σενάριο, θα πρόκειται για μια υγιή και κερδοφόρα επιχείρηση, η οποία στο τέλος της πενταετίας θα μπορέσει να επεκταθεί και σε άλλες υπηρεσίες, καθώς το portfolio των παρεχόμενων υπηρεσιών θα έχει πια εισέλθει στο στάδιο της ωριμότητας. Η δομή του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών βασίστηκε στο μοντέλο της Boston Consulting Group. Στο αισιόδοξο σενάριο θα πρόκειται για εταιρεία «γαζέλα», η οποία θα οδηγεί τον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών στον κλάδο των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στο απαισιόδοξο σενάριο η εταιρεία δεν θα είναι ζημιογόνα και θα έχει επιστρέψει το κεφάλαιο στους επενδυτές.

Παραρτήματα

1. **Ιδιωτικό Συμφωνητικό Παροχής Ανεξάρτητων Λογιστικών - Φοροτεχνικών - Συμβουλευτικών Υπηρεσιών**
2. **Πολιτική Ασφαλείας και Απορρήτου Wise Advice**
3. **Υπόδειγμα Οικονομικής Προσφοράς**
4. **Υπόδειγμα Ενημέρωσης Πελατών**
5. **KSF Μελέτη Ανταγωνισμού**
6. **Απαραίτητα Στοιχεία Νέου Πελάτη**
7. **Δείγμα Έκθεσης**
8. **Δήλωση Εχεμύθειας**
9. **Καταστατικό Wise Advice**
10. **Υπεύθυνη Δήλωση Στοιχείων Εργαζομένων**
11. **Business Model Canvas**
12. **Φύλλο Υπολογισμού Οικονομικών Στοιχείων**
 - 12.1 **Κατάσταση Αποτελεσμάτων κατά Λειτουργία**
 - 12.2 **Αριθμοδείκτες Οικονομικής Διάρθρωσης & Αριθμοδείκτες Αποδόσεως & Αποδοτικότητας**
 - 12.3 **Συσσωρευτικό Αποτέλεσμα Τριών Σεναρίων**
 - 12.4 **Παραδοχές**
 - 12.5 **Χρηματικά Διαθέσιμα**

Βιβλιογραφία

Πηγές

Κ.Φ.Α.Σ., άρθρο 4, παρ. 5, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8I8z79QigGevtlI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNUqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96Flyzem5BsGMlbb ejHUXHMJnKsTzO_0R9yJRjGoyE8XF4. (ημερομηνία ανάκτησης: 19-01-2020)

N. 3898/2010, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8Aca0Ioc7UNJ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQODaZluCX d9UKbCqc8eMwTISqEBMIYCU_rDUwqF8PEM. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4072/2012, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEbA_BZxkczbHdtvSoClrL879IqF_jwvXtI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNUqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FI4N-uutrsqbr_Kp5tG9rsxt26BvYCglBzl0rA5eibKyM. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4146/2013, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEaosRGzKxO6XdtvSoClrL8APWkZGPL1bntI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNUqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FIsPUYR-r34NSSmxg-1oSHBA221v7yWYU3rRzEZIXbZCM>. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4146/2013, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEaosRGzKxO6XdtvSoClrL8APWkZGPL1bntI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNUqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FIsPUYR-r34NSSmxg-1oSHBA221v7yWYU3rRzEZIXbZCM>. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4152/2013, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEaosRGzKxO6XdtvSoClrL8yNwbRNbiFj15MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQGfseVunO9uCYNE4oX0JTRswGa1TR3ELPKHXS95h4iuU>. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4441/2016, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFHp_31M9ESQXdtvSoClrL8liRx8Eq_4LJ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQrQQsQI-TIF2eC3WQZtaPVWlghk1q1gPIBTO1tDI9FIo. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4512/2018, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8zhQSQP9tRnopCCmqt4mgGEHlbmahCJFQEmRQwePEviF8EeCoaT0MAHmVxXOQVPXq_7NWK2FZV0THKUIPstEMMoaaD9hiliW2jKYLVR4OcfU.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4541/2018, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8vJ4GKx8ilCXtlI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNuqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FlemnB9RnEnxl_OjZR7zTFD9DFgSmz5NqhCB8saT2C7YA.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4548/2018, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8-11WGLkYj8Z5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLsJJUqeiQdnbnwN8vMYpxEXbpTnkDSS2I9L9BrdZ9XcNiRHcARdE>.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4557/2018, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8ndsiOD8jfQt5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLsJJUqeiQHbqQw55vb0OUgJNQ-Fhg3Vnvwy9r_1sxlZDMUiWXVsA.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4605/2019, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8rmXZYcBY1t7tlI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNuqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FICBwv01gyFcxWS5BJVBqB63QKpWlxpEtcRo7D432gvsA>.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4612/2019, άρθρο 2, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8CGfEg30milTtlI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNuqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FIEsBKHWHAI6r2XITo49FDUHw9Bg_e0-rbJsCSHSIPhdg.

(ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4624/2019, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8WkQtR1>

[OjJd5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQFO1o1b-ZCxcj8oDGZfpPVRON0QvoraqawUQAslqKetE](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8tP77J3eA jAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQFO1o1b-ZCxcj8oDGZfpPVRON0QvoraqawUQAslqKetE). (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4635/2019, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL8tP77J3eA jAx5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQe5OZ4ftiFbT_i r7H-sgyqcm6OCX58ORpi3OhUTqZiYU. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

N. 4640/2019, άρθρο 4, διαθέσιμος στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFqnM3eAbJzrXdtvSoClrL88Y71z4O Jk5d5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQvCiLg9ZfXo OYib0A_zvQvQ4iduNGyM3LQfeTw_SSwfl. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Οδηγία (ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/%3Furi%3DCELEX:32016L0680%26from%3DEN+&cd=1&hl=el&ct=clnk&q=gr> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

ΠΟΛ. Α. 1105/2019: «Τροποποίηση της αριθ. ΔΕΛ Β 1190548 ΕΞ 2018/24-12-2018 (Β'6211) Απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων περί Καθορισμού του Αριθμού Φορολογικών Ελέγχων που θα Διενεργηθούν κατά το Έτος 2019», διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: https://www.aade.gr/sites/default/files/2019-04/a1105_2019_0.pdf (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Π.Δ. 38/2010, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8l8z79Qi gGevtlI9LGdkF53Ulx942CdyqxSQYNUqAGCF0lfB9HI6hq6ZkZV96FIYtmyTfM6taKLR 06HTKTZ2y7AKkftgBkK4tj6Af41SvU>. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Π.Δ. 340/1998, διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEeWRs27M2niXdtvSoClrL8L25yp9 NHeBZ5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx9hLslJUqeiQRgRe49z pszA3qt_6myc_9fzLNj1t_rXHc56O_xP-Beo. (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Οδηγία 95/46/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 24ης Οκτωβρίου 1995, διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31995L0046&from=el> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Δευτερογενής Βιβλιογραφία

Αυλώνας, Ν., «Γιατί Είναι Σημαντικές οι Εκθέσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας», στο διαδικτυακό τόπο:

<https://www.kathimerini.gr/1045869/article/oikonomia/epixeirhseis/nikos-aylwnas-giati-einai-shmantikes-oi-ek8eseis-etairikhs-ypey8ynothtas> (ημερομηνία ανάκτησης: 07-10-2019)

Βακόλα, Μ., *Διοικώντας τις Αλλαγές, Πρακτικές Εφαρμογές. Σειρά: Βέλτιστες Ελληνικές Επιχειρηματικές Πρακτικές*, (Αθήνα: Σιδέρης, 2005)

Βουδούρη, Ε., Λιούκας, Σ. και Σαλαβού, Ε., «Εξωτερική Ανάθεση ως Ευκαιρία Επιχειρηματικότητας» στο: *Θέματα Επιχειρηματικότητας* (Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006)

Γκανέτσου, Μ., «Ο Υπεύθυνος Προστασίας Δεδομένων (DPO) στον GDPR» στο διαδικτυακό τόπο: https://www.lawspot.gr/gdpr/dpo?lspt_context=qdpr (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Διαμεσολάβηση Λύση Πολιτισμού, «Συχνές Ερωτήσεις», στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.diamesolavisi.gov.gr/syxnes-erotiseis> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

ΕΛ.ΣΤΑΤ., «Βασικά Οικονομικά Μεγέθη Επιχειρήσεων ανά Τομέα Οικονομικής Δραστηριότητας Έτους 2017, στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/77ac5049-13e5-f122-27be-ec7d52c1d8d7> (ημερομηνία ανάκτησης: 02-09-2019)

Ελληνική Στατιστική Αρχή, «Αριθμός Νομικών Μονάδων, Κύκλος Εργασιών και Απασχολούμενοι ανά Μονοψήφιο Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας και Περιφέρεια», στο διαδικτυακό τόπο:

https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=2&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_in=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=358328&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_documentID=358328

[ationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ_locale=el](#) (ημερομηνία ανάκτησης: 01-01-2016)

Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, «Πρόσκληση Συμμετοχής σε Εκπαίδευση και Πιστοποίηση Μεντόρων Έγκαιρης Προειδοποίησης», στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.earlywarning.eea.gr/2019/10/04/prosklisi-simmetoxis-se-ekpaideusi-kai-pistopoiisi-mentoron/> (ημερομηνία ανάκτησης: 04-10-2019)

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, «Τα οφέλη της παγκοσμιοποίησης για την Ευρώπη», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/economy/20190603STO53520/ta-ofeli-tis-pagkosmiopoiisis-gia-tin-europi> (ημερομηνία ανάκτησης: 19-06-2019)

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, «Βιομηχανική Πολιτική της ΕΕ», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/eu-industrial-policy/> (ημερομηνία ανάκτησης: 26-09-2019)

Καδδά, Δ., «Σπάει τα Κοντέρ ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος - Σκαρφάλωσε στις 109,5 Μονάδες», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.capital.gr/oikonomia/3403298/spaei-ta-konter-o-deiktis-oikonomikou-klimatos-skarfalose-stis-109-5-monades> (ημερομηνία ανάκτησης: 08-01-2020)

Καλογήρου, Γ., «Κύκλος Εργασιών ανά Τάξεις Μεγέθους», στο *Η Ελληνική Οικονομία: Διάρθρωση, Κλάδοι, Επιχειρηματικό / Παραγωγικό Σύστημα*, στο διαδικτυακό τόπο: <https://ocw.aoc.ntua.gr/modules/document/file.php/CHEMENG108/Sectors.pdf> (ημερομηνία ανάκτησης: 08-01-2020)

Καλογήρου, Γ., «Ποσοστά Εμπορικής Δραστηριότητας», στο *Η Ελληνική Οικονομία: Διάρθρωση, Κλάδοι, Επιχειρηματικό / Παραγωγικό Σύστημα*, στο διαδικτυακό τόπο: <https://ocw.aoc.ntua.gr/modules/document/file.php/CHEMENG108/Sectors.pdf> (ημερομηνία ανάκτησης: 08-01-2020)

Καλούμενος, Γ. «Οι BIG 4 και οι 45 Μικρότεροι», στο διαδικτυακό τόπο: <https://banks.com.gr/big-4-kai-45-mikroteroi/> (ημερομηνία ανάκτησης: 17-05-2018)

Κέφης, Β., Ν. και Παπαζαχαρίου, Π., *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, (Αθήνα: Κριτική, 2009)

Ρίζος, Κ., «Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Διαμεσολαβητή», στο: *Η Διαμεσολάβηση στις Αστικές και Εμπορικές Διαφορές* (Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 2011)

Ρίζος, Σ., «Τα Χαρακτηριστικά του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», στο διαδικτυακό τόπο: <https://medium.com/@sakisrizos/c2e13e832e06> (ημερομηνία ανάκτησης: 19-12-2013)

Σαλαβού, Ε., *Εισαγωγή στο Μανατζμεντ: Εταιρικές Λειτουργίες* (Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2019)

ΣΕΒ, «Απονομή Δικαιοσύνης», στο διαδικτυακό τόπο: https://www.sev.org.gr/tomeis-drason/tomeas-viomichanias-anaptyxiakon-politikon-diktyon/aponomi-dikaiosynis_42917/ (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

ΣΕΒ, *Οι Μεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα Μέρος Α΄: Συμβολή στην Οικονομία, Εξελίξεις και Προκλήσεις* (Αθήνα: ΣΕΒ, 2017), στο διαδικτυακό τόπο: http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

ΣοφοκλέουςΙη, «Πιτσιλής: Έτος προσαρμογής για τα ηλεκτρονικά βιβλία το 2020 », διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1707127/q-pitsilhs-etos-prosarmoghs-to-2020-sth-nea-platfo.html> (ημερομηνία ανάκτησης: 18-11-2019)

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Αττικής - Πειραιώς, «Μέρος Β΄: Διατύπωση Προτάσεων», στο *Forum Βιομηχανίας Ομάδα Εργασίας ΣΤ΄ Επιχειρηματικό Περιβάλλον* (Αθήνα 4 Μαρτίου 2016), διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.svap.gr/index.php/anakoynoseis/519-epixeirimatiko-perivallon-4-3-2016> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Τζώρτζη, Ε. «Νέα κίνητρα για ρύθμιση δανείων από τις τράπεζες», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.kathimerini.gr/1039690/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/nea-kinhtra-gia-ry8mish-daneiwn-apo-tis-trapezes> (ημερομηνία ανάκτησης: 27-08-2019)

ΤοΒΗΜΑ Team, «ΙΟΒΕ: Ενισχύθηκε ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος Μετεκλογικά», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.tovima.gr/2019/08/27/finance/iobe-enisxythike-o-deiktis-oikonomikou-klimatos-meteklogika/> (ημερομηνία ανάκτησης: 27-08-2019)

Τράπεζα της Ελλάδος, «2015Q1 - σήμερα: Μέσος Όρος», στο διαδικτυακό τόπο: https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/BLS_%CE%95%CE%BB%CE%BB%C

[Ε%Β7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC %CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84 %CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1 %CE%BC%CE%AD%CF%83%CE%BF%CF%82 %CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%82 %C Ε%BD%CE%AD%CE%BF %CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B7%CE%BC %CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF.xlsx](#)

(ημερομηνία ανάκτησης: 19-01-2020)

Τσακανίκας, Α., Σταυράκη, Σ., και Βαλαβανιώτη, Ε., *Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017-2018: Λιγότερα Νέα Εγχειρήματα, Βελτίωση στις Προοπτικές Απασχόλησης* (Αθήνα: IOBE, 2018), στο διαδικτυακό τόπο: http://iobe.gr/docs/research/RES_02_21112018_REP_GR.pdf (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Aaker, D., «How to Select a Business Strategy», στο *California Management Review*, Vol XXVI, Απρίλιος 1984.

Barney, J., (1991. «Firm Resources and Sustained Competitive Advance», στο: *Journal of Management*, Vol 17, 1991.

Council of the European Union, «Preparation of the Competitiveness Council on 26-27 September 2019», στο διαδικτυακό τόπο: https://www.consilium.europa.eu/media/40798/strategy-on-sustainable-growth_fi-presidency-report.pdf (ημερομηνία ανάκτησης: 20-09-2019)

Ciotti, G., «Have the 4P's of Marketing Become Outdated?», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.helpscout.com/blog/new-4ps-of-marketing> (ημερομηνία ανάκτησης: 23-06-2016)

European Commission, «Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξάμηνου - Απασχόληση των Νέων», στο διαδικτυακό τόπο: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_youth_employment_el.pdf (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

European Commission, «SMEs - Basic Figures», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi29vjTm5PnAhXollsKHb34BXgQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F29489%2Fattachments%2F13%2Ftranslations%2Fen%2>

[Frenditions%2Fpdf&usg=AOvVaw2b5CIPB825iiUwZxSp6hXm](#) (ημερομηνία ανάκτησης:
25-05-2018)

Eurostat, «Unemployment Rates, Seasonally Adjusted, August 2019 (%)», στο
διαδικτυακό τόπο: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-
explained/index.php?title=File:Unemployment rates, seasonally adjusted, August 201
9.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Unemployment_rates_seasonally_adjusted_August_2019.png) (ημερομηνία ανάκτησης: 30-09-2019)

Ettenson, R., Conrado, E. and Knowles, J., «Rethinking the 4 P's», στο διαδικτυακό τόπο:
<https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Friend, G. και Zehle, S., *Guide to Business Planning* (London: The Economist in
association with Profile Books Ltd, 2004)

Gamez, R., «Ruben Gamez on Staying Focused and Shipping Your Product», στο
διαδικτυακό τόπο: <https://hacktheentrepreneur.com/podcast/ruben-gamez/> (ημερομηνία
ανάκτησης: 06-01-2020)

Henderson, B., «The Product Portfolio», διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio.aspx>, (ημερομηνία
ανάκτησης: 01-01-1970)

iefimerida, «300.000 Επιχειρήσεις Κατέβασαν «Ρολά» Στα Χρόνια Της Κρίσης», στο
διαδικτυακό τόπο: [https://www.iefimerida.gr/news/363760/300000-epiheiriseis-
katevasan-rola-sta-hronia-tis-krisis](https://www.iefimerida.gr/news/363760/300000-epiheiriseis-katevasan-rola-sta-hronia-tis-krisis) (ημερομηνία ανάκτησης: 20-09-2017)

iefimerida, «Γ.Ε.ΜΗ.: Συνολικές Συστάσεις και Διαγραφές Επιχειρήσεων 2011 -
Αύγουστος 2017», στο διαδικτυακό τόπο:
[https://www.iefimerida.gr/news/363760/300000-epiheiriseis-katevasan-rola-sta-hronia-
tis-krisis](https://www.iefimerida.gr/news/363760/300000-epiheiriseis-katevasan-rola-sta-hronia-tis-krisis) (ημερομηνία ανάκτησης: 20-09-2017)

LawspotGDPR, «Οδηγία (ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του
Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016», στο διαδικτυακό τόπο:
[https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/odigia-ee-2016-680-toy-
eyropaikoy-koinovoylioy-kai-toy-symvolylioy-tis?lspt_context=gdpr](https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/odigia-ee-2016-680-toy-eyropaikoy-koinovoylioy-kai-toy-symvolylioy-tis?lspt_context=gdpr) (ημερομηνία
ανάκτησης: 27-04-2016)

Maffè Carnevale, C. A., «Servitization and Future Trends for the Wholesale Channel», στο διαδικτυακό τόπο:

www.eda.org.uk/clientUpload/downloadDocument/document/Servitization%20and%20future%20trends%20within%20the%20wholesale%20channel.pdf (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Markoulakos Law Firm, «Φορολογικοί Έλεγχοι ΣΔΟΕ - ΚΕΦΟΜΕΠ», στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.markoulakoslaw.gr/el/c/forologikoi-elegxoi-sdoe-kefomep>, (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

McKeever, M., *How to Write a Business Plan* (California: NOLO, 2011)

naftemporiki.gr, «ΤΤΕ: Πόσο Μειώθηκαν τα Κόκκινα Δάνεια των Τραπεζών το Β' Τρίμηνο», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1388653/tte-poso-meiothikan-ta-kokkina-daneia-ton-trapezon-to-b-trimino> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-09-2018)

naftemporiki.gr, «Spreads 10ετών Κρατικών Ομολόγων», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/spreads> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Patel, N., «How Positive Emotions Increase Long-Term Conversions and Customer Lifetime Value», στο διαδικτυακό τόπο: <https://neilpatel.com/blog/positive-emotions-increase-conversions/> (ημερομηνία ανάκτησης: 06-01-2020)

Piller, T., «Frankfurter Allgemeine Zeitung «Με τον "Ηρακλή" η ελληνική κυβέρνηση θα μειώσει...», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.minfin.gr/-/frankfurter-allgemeine-zeitung-me-ton-erakle-e-ellenike-kybernese-tha-meiose-episphale-daneia-ton-trapezo-1> (ημερομηνία ανάκτησης: 26-09-2019)

Porter, M., «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57, no. 2 (Μάρτιος - Απρίλιος 1979)

Schwab, K., «Global Competitiveness Report 2019: How To End A Lost Decade Of Productivity Growth», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth> (ημερομηνία ανάκτησης: 01-10-2019)

Sparkcentral, «6 Marketing and Customer Service Quotes from Jay Baer», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.sparkcentral.com/blog/marketing-and-customer-service-quotes-jay-baer/> (ημερομηνία ανάκτησης: 11-04-2017)

This Is Marketing, «Τα Νέα 4Ps του Marketing», στο διαδικτυακό τόπο: <https://gpapadopoulis.wordpress.com/2013/12/31/%CF%84%CE%B1-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-4ps-%CF%84%CE%BF%CF%85-marketing/> (ημερομηνία ανάκτησης: 31-12-2013)

Turban, E., King, D. and Lee, J. K., *A Managerial Perspective. Electronic Commerce 2006* (Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008)

World Economic Forum, «Regional Risks for Doing Business 2019», στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.weforum.org/reports/regional-risks-for-doing-business-2019> (ημερομηνία ανάκτησης: 01-10-2019)