

Interreg Greece-Bulgaria

SeeG

European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION

WP3 –Del 3.2.3 Business Growth Strategy Framework

Responsible Beneficiary: PB2- University of Macedonia

The contents of this report are sole responsibility of University of Macedonia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat.

The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Cooperation Programme Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020”

ABSTRACT

This text was developed in the framework of the "SeeG" project of Interreg V-A "Greece-Bulgaria 2014-2020" Cooperation Programme. It is the deliverable Del. 3.2.3. of work package WP3.

The specific deliverable aims to provide businesses with a framework for strategic *growth*, which is one of the most frequently used corporate strategies. Business growth focuses on the processes involved in improving a company's performance and its ability to survive.

First, the main aspects of the legal framework for the operation of companies in Greece and Bulgaria are listed since the companies of interest operate in these two countries (Section 1). Procedures concerning, among other things, the start of business activity, the movement of the business, intellectual property rights, mergers and acquisitions of businesses and possibilities of national and European financing and funding in the two countries are mentioned. At the end of this section, the European Union (EU) strategy "Europa 2020" and the recovery plan "Next Generation EU" (that aims to repair the direct economic and social damage caused by the coronavirus pandemic in the EU) are mentioned.

Subsequently, (Section 2) a theoretical framework of a growth strategy for small and medium-sized enterprises (SME) is listed. The concept of strategic growth is given, approaches to business development strategy are presented, and the two basic forms of strategic growth are analyzed: organic and non-organic growth. Based on these two forms of growth, best practices of successful business operation and growth of SMEs and successful case studies of companies are described (Section 3).

At the end of the deliverable (Section 4) a strategic growth framework for small and medium enterprises is proposed based on the European policies, their vision for business growth of SMEs and the separation of business growth strategies into organic and non-organic growth strategies.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ABSTRACT	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΠΙΝΑΚΕΣ- ΣΧΗΜΑΤΑ –ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ.....	9
ΣΥΝΟΨΗ	10
1. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	11
Εισαγωγή	11
ΕΛΛΑΔΑ.....	11
Εγγραφή, μεταβολή της νομικής μορφής ή κλείσιμο επιχείρησης	11
Έναρξη ατομικής επιχείρησης στη ΔΟΥ	11
Μετακίνηση επιχείρησης	12
Επιχείρηση που θέλει να πραγματοποιήσει μεταφορά έδρας στην Ελλάδα	12
Συγχώνευση εταιρειών ή πώληση επιχείρησης.....	13
Συγχωνεύσεις, διασπάσεις και μετατροπές επιχειρήσεων	13
Χρηματοδότηση σε εθνικό επίπεδο	15
Δάνεια της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων σε ΜμΕ και επιχειρήσεις Μεσαίας Κεφαλαιοποίησης	15
Μηχανισμός Εγγύησης Δανείων για καινοτόμες ΜμΕ	15
Αντικειμενικότητα και διαφάνεια στις εμπορικές πρακτικές	15
Αθέμιτες εμπορικές πρακτικές.....	15
Αλληλέγγυα ευθύνη των προσώπων της διοίκησης μιας επιχείρησης	16
Πληροφορίες σχετικά με τις ρυθμίσεις που αφορούν στην αλληλέγγυα ευθύνη των προσώπων της διοίκησης μιας επιχείρησης για τις φορολογικές οφειλές της.....	16
Ασφάλιση πιστώσεων	17
Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ).....	17

Δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας.....	18
Εμπορικά σήματα.....	18
Κατάθεση και καταχώριση εμπορικού σήματος.....	18
Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) και Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ)	18
Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΕΔΕ).....	20
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ.....	21
Δραστηριότητες έναρξης επιχείρησης.....	21
Εγγραφή εταιρείας βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.....	21
Κυρώσεις για μη εκπλήρωση υποχρεώσεων.....	25
Μετασχηματισμός εταιρείας με αλλαγή νομικής μορφής.....	25
Σύνταξη σχεδίου μετατροπής.....	26
Ανακοίνωση του σχεδίου και παροχή πληροφοριών.....	26
Μεταβίβαση εταιρικής μετοχής.....	27
Είσοδος νέου συνεργάτη/αποκλεισμός εταίρου.....	28
Τερματισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας / Κλείσιμο εταιρείας.....	28
Συμμετοχή στις δημόσιες συμβάσεις: κανόνες και διαδικασίες.....	29
Νομικό πλαίσιο.....	29
Κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις.....	29
Διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων.....	30
Πολιτική στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.....	30
Επιχειρήσεις και Επιχειρηματίες.....	31
Μεταφορά επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλο κράτος μέλος.....	31
Δικαιοσύνη και διαφάνεια στις εμπορικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των εγγυήσεων των καταναλωτών σε σχέση με την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.....	32
Αθέμιτη και επιθετική εμπορική πρακτική.....	32
Επιθετική εμπορική πρακτική.....	35

Εγγραφή, μετατροπή ή τερματισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας (διαδικασίες εγγραφής και νομικές μορφές για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας) ..	36
Πληροφοριακό σύστημα Εμπορικού Μητρώου	36
- Εγγραφή εταιρείας.....	37
Εγγραφή Ατομικού Επαγγελματία (ΕΤ)	38
Εγγραφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης (ΟΟD/ΕΟΟD)	39
Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (υποβολή αίτησης για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, καταχώριση εμπορικού σήματος, σχέδιο ή σχέδιο, απόκτηση άδειας αναπαραγωγής)40	
Καταχώριση εμπορικού σήματος.....	40
Γενικός ορισμός επωνυμίας	40
Προστασία εμπορικών σημάτων.....	40
Παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών για διασυνοριακές πληρωμές κατά την ηλεκτρονική πώληση αγαθών και υπηρεσιών.....	41
Φύση των διασυνοριακών μεταφορών και πληρωμών.....	41
Αποκάλυψη μεταφορών και πληρωμών στο εξωτερικό.....	42
Αστική ευθύνη των διευθυντών μιας εταιρείας	42
Συγχωνεύσεις εταιρειών ή πώληση επιχείρησης	42
Βασικά χαρακτηριστικά της αναδιοργάνωσης εταιρειών μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, συγχώνευσης με τη σύσταση νέας εταιρείας, διάσπασης και μερικής διάσπασης.....	43
Συγχώνευση με εξαγορά.....	43
Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας.....	44
Διαίρεση	45
Μερική διαίρεση	45
Διαδικασία αναδιοργάνωσης μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, συγχώνευσης με σύσταση νέας εταιρείας, διάσπασης και μερικής διάσπασης	46
Σύναψη συμφωνίας/σχεδίου αναδιοργάνωσης.....	46
Μεταβίβαση της επιχείρησης	47

Χρηματοδότηση επιχείρησης.....	47
Απόκτηση πρόσβασης σε χρηματοδότηση σε επίπεδο Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων χρηματοδότησης της Ένωσης και επιχειρηματικών επιχορηγήσεων	47
Άμεση χρηματοδότηση	48
Επιχορηγήσεις	48
Συμβάσεις.....	48
Έμμεση χρηματοδότηση.....	49
Υποβολή αιτήσεων και υποβολή εκθέσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων χρηματοδότησης	49
Απόκτηση πρόσβασης σε χρηματοδότηση σε εθνικό επίπεδο	50
Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης	50
Πρωτοβουλίες που απευθύνονται σε επιχειρηματίες.....	51
Στόχοι και προτεραιότητες.....	51
Τυποποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων	52
Οφέλη για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τα πρότυπα	53
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	53
Ευρώπη 2020.....	53
Next Generation EU.....	54
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	56
Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων – ορισμοί.....	56
Προσεγγίσεις στην στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων	59
Μορφές της στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρήσεων	65
Στρατηγικές οργανικής ανάπτυξης.....	66
Στρατηγικές ανόργανης ανάπτυξης	67
Συγχωνεύσεις και Εξαγορές ως (ανόργανη) Στρατηγική Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων	67

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	68
Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών	69
Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων	70
Μοντέλα ανάπτυξης & αξιολόγηση	79
3. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΜΕ	84
Εισαγωγή	84
Μέθοδοι έρευνας για αποτύπωση καλών πρακτικών επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας.....	85
Αποτύπωση καλών πρακτικών επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας.....	86
Καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές οργανικής επιχειρηματικής ανάπτυξης	87
Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης	87
Περιβάλλον.....	87
Κοινωνία.....	88
Οικονομία.....	89
Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων (TalentManagement) και συμπεριληπτικών δεξιοτήτων.....	89
Καλές πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης καινοτομιών	92
Καλές πρακτικές στρατηγικής εφαρμογής νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίησης	94
1. Επικοινωνία	94
1 ^η Μελέτη Περίπτωσης: GUSMAN	95
2 ^η Μελέτη Περίπτωσης: MAXPOWER INDUSTRIAL AUTOMATION	95
2. Εσωτερικό μάνατζμεντ (Internal management) & logistics	96
3 ^η Μελέτη Περίπτωσης: DROGUERÍADELSUD.....	97
3. Διαχείριση πωλήσεων (Salesmanagement)	98
4 ^η Μελέτη Περίπτωσης: MBC.....	99

5 ^η Μελέτη Περίπτωσης: DANDY BUENOS AIRES	99
Λοιπές καλές πρακτικές εφαρμογής τεχνολογικών εργαλείων	100
Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ	102
Καλές πρακτικές στρατηγικής για διατήρηση ικανοποιημένων πελατών	103
Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικών λειτουργιών	103
Έλεγχος ποιότητας και διεργασιών	103
Καλές πρακτικές εστιασμένες στη λειτουργία της Ανώτατης Διοίκησης	105
Καλές πρακτικές εστιασμένες στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	106
Καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές μη οργανικής επιχειρηματικής ανάπτυξης	107
Καλές πρακτικές αξιοποίησης της στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων	107
Καλές πρακτικές αξιοποίησης στρατηγικών συμμαχιών	109
Μελέτη περίπτωσης επιχειρηματικής ανάπτυξης	110
Δεν προβλέπεται αύξηση τιμών στο άμεσο μέλλον	111
Αύξηση της ζήτησης το 2021, καλύτερες επιδόσεις το 2022	112
4. ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΜΕ.....	114
ΠΗΓΕΣ.....	116
Ξένη Βιβλιογραφία	116
Ελληνική βιβλιογραφία	122
Ηλεκτρονικές πηγές.....	122
https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el#nextgenerationeu	123
https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf	123
https://imaa-institute.org	123

ΠΙΝΑΚΕΣ- ΣΧΗΜΑΤΑ –ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Παγκοσμίως	68
Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση Σ&Ε, Swaim (2011)	70
Σχήμα 1. Μοντέλο Ανοικτής Καινοτομίας	73
Σχήμα 2: Προσδιορισμός επιτυχημένων στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας ΜΜΕ.....	85
Σχήμα 3. Προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ).....	115

ΣΥΝΟΨΗ

Το παρόν κείμενο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο εφαρμογής του έργου “SeeG” του διακρατικού προγράμματος συνεργασίας Interreg Ελλάδα – Βουλγαρία. Αποτελεί το παραδοτέο Del. 3.2.3. του πακέτου εργασίας WP3.

Τα συγκεκριμένο παραδοτέο στοχεύει να παράσχει στις επιχειρήσεις ένα πλαίσιο στρατηγικής *ανάπτυξης*, η οποία είναι μία τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στρατηγικές των εταιρειών. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εστιάζει στις διαδικασίες που εμπλέκονται στη βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρείας και την ικανότητά τους να επιβιώσουν.

Καθότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέροντος δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και τη Βουλγαρία παρατίθενται αρχικά (Ενότητα 1) βασικές πτυχές του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων στις δύο αυτές χώρες. Αναφέρονται διαδικασίες που αφορούν, μεταξύ άλλων, την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τη μετακίνηση της επιχείρησης, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων και τις δυνατότητες εθνικών και ευρωπαϊκών χρηματοδοτήσεων τους στις δύο χώρες. Στο τέλος της ενότητας αυτής παρατίθενται εν συντομία η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) Eurora 2020 καθώς και το σχέδιο ανάκαμψης Next Generation EU για την αποκατάσταση των άμεσων οικονομικών και κοινωνικών ζημιών που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού στην ΕΕ.

Στη συνέχεια (Ενότητα 2) παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής για την ανάπτυξη μίας μικρομεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ). Δίδεται η έννοια της στρατηγικής ανάπτυξης, παρουσιάζονται προσεγγίσεις στη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων και στη συνέχεια αναλύονται οι δύο βασικές μορφές στρατηγικής ανάπτυξης: η οργανική και η ανόργανη ανάπτυξη. Με βάση τις δύο αυτές μορφές ανάπτυξης παρατίθενται στη συνέχεια (Ενότητα 3) καλές πρακτικές επιτυχημένης επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας ΜΜΕ και παρουσιάζονται ανάλογες επιτυχημένες μελέτες περίπτωσης εταιρειών .

Με βάση τις ευρωπαϊκές πολιτικές και το όραμα για την επιχειρηματική ανάπτυξη των ΜΜΕ και τον διαχωρισμό των στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης σε στρατηγικές οργανικής και μη οργανικής ανάπτυξης, προτείνεται στο τέλος του παραδοτέου (Ενότητα 4) η εφαρμογή ενός πλαισίου στρατηγικής ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα περιγράφει βασικές πτυχές του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Βουλγαρία, τις δύο χώρες – πυλώνες του διακρατικού προγράμματος Intereg στις οποίες αναφέρεται το πρόγραμμα SeeG. Επίσης, παρουσιάζει εν συντομία τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης Eurora 2020 καθώς και το σχέδιο ανάκαμψης Next Generation EU για την αποκατάσταση των άμεσων οικονομικών και κοινωνικών ζημιών που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού στην ευρύτερη περιοχή της ΕΕ στην οποία ανήκουν Ελλάδα και Βουλγαρία.

ΕΛΛΑΔΑ

Εγγραφή, μεταβολή της νομικής μορφής ή κλείσιμο επιχείρησης

Έναρξη ατομικής επιχείρησης στη ΔΟΥ

Τα φυσικά πρόσωπα που πρόκειται να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα, υποχρεούνται να υποβάλλουν στη Φορολογική Διοίκηση δήλωση έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας, πριν την πραγματοποίηση οποιασδήποτε συναλλαγής στο πλαίσιο της δραστηριότητάς τους.

Ειδικότερα, υποβάλλουν το έντυπο Δ211, το οποίο επί του παρόντος είναι διαθέσιμο μόνο στα ελληνικά. Το συγκεκριμένο έντυπο μπορεί να βρεθεί στον ιστότοπο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), www.aade.gr, στην ενότητα του καταλόγου των εντύπων (<https://www.aade.gr/polites/katalogos-entypon>).

Επίσης, πρέπει να συνυποβάλλουν τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

1.Στοιχείο προσδιορισμού της διεύθυνσης της έδρας και των λοιπών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, όπως ενδεικτικά τίτλος ιδιοκτησίας, αποδεικτικό ηλεκτρονικής υποβολής

μισθωτηρίου ή αποδεικτικό ηλεκτρονικής υποβολής δωρεάν παραχώρησης του χώρου. Για τις εγκαταστάσεις εξωτερικού, απαιτείται η υποβολή στοιχείου προσδιορισμού της διεύθυνσής τους, όπως προβλέπεται στη χώρα εγκατάστασης, επίσημα μεταφρασμένο.

2.Βεβαίωση ελέγχου από την υπηρεσία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου του διακριτικού τίτλου, εφόσον χρησιμοποιείται από ατομική επιχείρηση.

3.Προέγκριση ίδρυσης για καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 80 και 81 του ν. 3463/2006, όπως ισχύει. Η συγκεκριμένη προέγκριση απαιτείται για κάποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στις κατηγορίες CPA 56.10.11, 56.30.10, 90.04.10 και 93.21.10 και πιο συγκεκριμένα αφορά στις ακόλουθες εθνικές επιχειρηματικές δραστηριότητες: 56.10.11.06, 56.30.10.09, 56.30.10.10, 56.30.10.11, 56.30.10.12, 90.04.10.09, 93.21.10.01 και 93.21.10.02.

4.Στην περίπτωση φυσικών προσώπων υπηκόων τρίτων χωρών, που κατοικούν στο εσωτερικό της χώρας, είναι απαραίτητη η άδεια διαμονής. Ειδικότερα, η άδεια διαμονής πρέπει να παρέχει το δικαίωμα έναρξης ατομικής επιχείρησης, όπως αυτό προβλέπεται από το νομοθετικό πλαίσιο του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου.

Τόσο τα παραπάνω δικαιολογητικά, όσο και το έντυπο Δ211 υποβάλλονται στην αρμόδια ΔΟΥ ή στην ψηφιακή πύλη "myAADE" (myaade.gov.gr) μέσω της εφαρμογής «Τα Αιτήματά μου» από το φορολογούμενο ή το νόμιμο εκπρόσωπό του ή αποστέλλονται ταχυδρομικά με συστημένη επιστολή ή με υπηρεσία ταχυμεταφοράς.

Τέλος, δρομολογείται η δήλωση έναρξης ατομικής επιχείρησης μέσω ειδικής ψηφιακής εφαρμογής στην ψηφιακή πύλη "gov.gr".

Μετακίνηση επιχείρησης

Επιχείρηση που θέλει να πραγματοποιήσει μεταφορά έδρας στην Ελλάδα

Η Ελλάδα δεν έχει ακόμη ενσωματώσει τις πρόνοιες της Οδηγίας 2019/2121 μέχρι και σήμερα αλλά ωστόσο δέχεται την μεταφορά έδρας στηριζόμενη στην Συνθήκη Λειτουργίας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Για την μεταφορά έδρας στην Ελλάδα επιχείρησης που έχει έδρα σε άλλο Κ-Μ της Ε.Ε. απαιτείται:

α) Απόφαση των μετόχων ή εταίρων για μεταφορά της έδρας,

β) Νέο καταστατικό της εταιρείας,

γ) Καταστατικό πριν την μεταφορά της έδρας,

δ) Πιστοποιητικό καλής λειτουργίας πριν την απόφαση μεταφοράς της έδρας και εφόσον δεν υπάρχει τέτοιο πιστοποιητικό που εμφανίζει την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας (ενεργή, λύση, κ.ο.κ.) και

ε) Πιστοποιητικό στο οποίο εμφανίζονται τα πλήρη στοιχεία των μελών του Οργάνου που ασκεί Διοίκηση στην εταιρεία.

Όλα τα ανωτέρω υποβάλλονται στην αρμόδια Υπηρεσία ΓΕΜΗ (<https://eyms.businessportal.gr/eyms-helpdesk.pdf>) νομίμως μεταφρασμένα και επικυρωμένα μέσω της διαδικασίας apostille καθώς και τα πλήρη στοιχεία των φυσικών προσώπων όπως προβλέπονται στις διατάξεις του ν.4919/22. Υπενθυμίζουμε ότι εφόσον επιλεγεί ο νομικός τύπος της ΕΠΕ απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο και εφαρμόζεται ως προς τις νομικές μορφές που μπορεί να λάβει μια αλλοδαπή εταιρεία στην Ελλάδα το παράρτημα I & II της Οδηγίας 2017/1132. Επιπρόσθετα μετά την εγγραφή στο Γ.Ε.ΜΗ. είναι απαιτητή η διαγραφή της εταιρείας από το Μητρώο του Κ-Μ αναχώρησης.

Συγχώνευση εταιρειών ή πώληση επιχείρησης

Συγχωνεύσεις, διασπάσεις και μετατροπές επιχειρήσεων

Οι συγχωνεύσεις, οι διασπάσεις και οι μετατροπές επιχειρήσεων βασίζονται στις διατάξεις του [ν.4601/19 \(Α' 44\)](#).

Δεν υφίστανται ειδικές διατάξεις για άλλους νομικούς τύπους και οι παραπάνω διατάξεις περιγράφουν μετασχηματισμούς (συγχωνεύσεις, διασπάσεις και μετατροπές) που πραγματοποιούνται εντός της Ελλάδας και αφορούν εταιρείες που υπάγονται στο Ελληνικό Δίκαιο.

Οι οντότητες καλούνται να επιλέξουν την κατάλληλη ηλεκτρονική αίτηση (συγχώνευση, διάσπαση ή μετατροπή) στην οποία περιγράφονται οι πράξεις, τα στοιχεία και τα δεδομένα που καλούνται να υποβάλλουν μέσω του Πληροφοριακού Συστήματος του ΓΕΜΗ.

Οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις ρυθμίζονται από το [ν.3777/09 \(Α' 127\)](#) και αφορούν μόνο συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών του Παραρτήματος I & II της Οδηγίας 2017/1132.

Αρμόδια Υπηρεσία για τις διασυνοριακές πράξεις είναι η Διεύθυνση Εταιρειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή (companylaw@mindev.gov.gr). Για την εκκίνηση της διαδικασίας των διασυνοριακών συγχωνεύσεων απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης ηλεκτρονικής αίτησης από το Πληροφοριακό Σύστημα του ΓΕΜΗ.

Ωστόσο στις διασυνοριακές συγχωνεύεις διακρίνουμε 2 περιπτώσεις:

A) Διασυνοριακή συγχώνευση με απορρόφηση από Ελληνική Εταιρεία εταιρείας που εδρεύει σε άλλο Κράτος- Μέλος και

B) Διασυνοριακή συγχώνευση με απορρόφηση Ελληνικής Εταιρείας από εταιρεία που εδρεύει σε άλλο Κράτος- Μέλος

Στην πρώτη περίπτωση (A) απαιτούνται να υποβληθούν στο ΓΕΜΗ:

- Το σχέδιο διασυνοριακής συγχώνευσης
- Η σχετική έκθεση εκτίμησης του εμπειρογνώμονα
- Η έκθεση του εμπειρογνώμονα για το δίκαιο και λογικό της διασυνοριακής συγχώνευσης και για την οποία ο εμπειρογνώμονας εκφέρει γνώμη
- Το πιστοποιητικό που εκδίδει το Κράτος-Μέλος για τις διατυπώσεις δημοσιότητας στην χώρα της απορροφούμενης εταιρείας
- Η σύμβαση διασυνοριακής συγχώνευσης

Σημειώνεται ότι για όλα τα ανωτέρω επιλέγεται ο κατάλληλος τύπος ηλεκτρονικής αίτησης που διατίθεται στο ΓΕΜΗ και όλα τα αναγκαία μηνύματα για την διασυνοριακή συγχώνευση μεταδίδονται μέσω του συστήματος BRIS.

Στη δεύτερη περίπτωση (B) απαιτούνται να υποβληθούν στο ΓΕΜΗ:

- Το σχέδιο διασυνοριακής συγχώνευσης
- Η σχετική έκθεση εκτίμησης του εμπειρογνώμονα
- Η έκθεση του εμπειρογνώμονα για το δίκαιο και λογικό της διασυνοριακής συγχώνευσης και για την οποία ο εμπειρογνώμονας εκφέρει γνώμη
- Η σύμβαση διασυνοριακής συγχώνευσης

Σημειώνεται ότι για όλα τα ανωτέρω επιλέγεται ο κατάλληλος τύπος ηλεκτρονικής αίτησης που διατίθεται στο ΓΕΜΗ και όλα τα αναγκαία μηνύματα για την διασυνοριακή συγχώνευση μεταδίδονται μέσω του συστήματος BRIS.

Η Ελλάδα δεν έχει ακόμη ενσωματώσει τις πρόνοιες της Οδηγίας 2019/2121 μέχρι και σήμερα σχετικά με τις διασυνοριακές διασπάσεις και τις διασυνοριακές μετατροπές και ως εκ τούτου οι εν λόγω πρόνοιες δεν τυγχάνουν εφαρμογής.

Χρηματοδότηση σε εθνικό επίπεδο

Δάνεια της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων σε ΜμΕ και επιχειρήσεις Μεσαίας Κεφαλαιοποίησης

Δάνεια με χαμηλότερο επιτόκιο μέσω συνεργαζόμενων ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Οι επιχειρήσεις Μεσαίας Κεφαλαιοποίησης μπορούν να απευθυνθούν κατευθείαν στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.

- [Alpha Bank](#)
- [Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος](#)
- [Eurobank](#)
- [Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα](#)
- [Τράπεζα Πειραιώς](#)

Μηχανισμός Εγγύησης Δανείων για καινοτόμες ΜμΕ

Δάνεια σε καινοτόμες ΜμΕ και Μικρού μεγέθους μεσαίας κεφαλαιοποίησης (Small MidCaps) με μειωμένο επιτόκιο, μειωμένες εξασφαλίσεις λόγω εγγυήσεων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων.

- [Alpha Bank](#)
- [Τράπεζα Πειραιώς](#)
- [ProCredit Bank](#)

Αντικειμενικότητα και διαφάνεια στις εμπορικές πρακτικές

Αθέμιτες εμπορικές πρακτικές

Οι αθέμιτες εμπορικές πρακτικές διακρίνονται κυρίως σε:

- παραπλανητικές πρακτικές, που αφορούν στην παροχή ψευδούς πληροφορίας ή στη δημιουργία ψευδούς εντύπωσης στον καταναλωτή με σκοπό την αγορά ενός προϊόντος/υπηρεσίας, και σε

- επιθετικές εμπορικές πρακτικές, που σκοπό έχουν την άσκηση πίεσης για αγορά προϊόντος/υπηρεσίας, ώστε ο καταναλωτής να λάβει άμεσα απόφαση συναλλαγής που διαφορετικά δεν θα λάμβανε.

Ενδεικτικά αναφέρονται: η διαφήμιση δόλωμα, οι δήθεν δωρεάν προσφορές, η χειραγώγηση των παιδιών, οι ψευδείς ισχυρισμοί για διαφορές θεραπείες, οι κεκαλυμμένες διαφημίσεις στα μέσα ενημέρωσης, το σύστημα της πυραμίδας, οι παραπλανητικές προσφορές βραβείων ή δώρων, τα δήθεν ειδικά πλεονεκτήματα.

Αλληλέγγυα ευθύνη των προσώπων της διοίκησης μιας επιχείρησης

Πληροφορίες σχετικά με τις ρυθμίσεις που αφορούν στην αλληλέγγυα ευθύνη των προσώπων της διοίκησης μιας επιχείρησης για τις φορολογικές οφειλές της

Στον ν.4174/2013 (Κώδικας Φορολογικής Διαδικασίας) υφίστανται ρυθμίσεις που αφορούν στην αλληλέγγυα ευθύνη των προσώπων της διοίκησης μιας επιχείρησης για τις φορολογικές οφειλές αυτής. Ειδικότερα:

Στο άρθρο 50 του εν λόγω νόμου προβλέπεται ότι τα πρόσωπα που είναι εκτελεστικοί πρόεδροι, διευθυντές, γενικοί διευθυντές, διαχειριστές, διευθύνοντες σύμβουλοι, εντεταλμένοι στη διοίκηση και εκκαθαριστές, καθώς και τα πρόσωπα που ασκούν εν τοις πράγμασι τη διαχείριση ή διοίκηση μιας επιχείρησης **ευθύνονται προσωπικά και αλληλέγγυα** για την πληρωμή του φόρου εισοδήματος και των παρακρατούμενων επί του εισοδήματος φόρων που οφείλονται από την επιχείρηση, αλλά και για τους τόκους, πρόστιμα, προσαυξήσεις και οποιοσδήποτε διοικητικές χρηματικές κυρώσεις επιβάλλονται επ' αυτών των ποσών.

Τα προαναφερόμενα πρόσωπα υπέχουν ευθύνη για τις εν λόγω οφειλές ανεξάρτητα από τον χρόνο βεβαίωσής τους, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι κατωτέρω **προϋποθέσεις**:

α. τα πρόσωπα θα πρέπει να είχαν μια από τις παραπάνω ιδιότητες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του νομικού προσώπου ή κατά τον χρόνο λύσης / διάλυσης / συγχώνευσής του ή κατά τη διάρκεια της εκκαθάρισης αυτού.

β. οι οφειλές θα πρέπει να κατέστησαν ληξιπρόθεσμες κατά τη διάρκεια της θητείας τους ως συμμετέχοντες στη διοίκηση. Αν οι οφειλές διαπιστώνονται μετά από έλεγχο, ως αλληλεγγύως υπεύθυνα πρόσωπα νοούνται μόνο τα πρόσωπα που πληρούσαν τις προϋποθέσεις α' και γ' κατά το φορολογικό έτος ή την περίοδο στην οποία ανάγονται οι οφειλές αυτές. Για τα ποσά των τόκων, των προσαυξήσεων, των προστίμων και των λοιπών χρηματικών κυρώσεων, η αλληλέγγυα ευθύνη βαραίνει τα πρόσωπα που είναι αλληλεγγύως υπεύθυνα για την κύρια οφειλή επί της οποίας υπολογίζονται και επιβάλλονται τα ποσά αυτά.

γ. οι εν λόγω οφειλές δεν καταβλήθηκαν ή δεν αποδόθηκαν στο Δημόσιο από υπαιτιότητα των διοικητικών στελεχών, οι οποίοι θα πρέπει να αποδείξουν ότι δεν υπήρξε υπαιτιότητα από μεριάς τους.

- Τα πρόσωπα που ευθύνονται για την καταβολή φόρου εκ μέρους του νομικού προσώπου δύνανται να ασκήσουν έναντι της Φορολογικής Διοίκησης οποιοδήποτε δικαίωμα θα είχε στη διάθεσή του το νομικό πρόσωπο/οντότητα, παράλληλα με αυτό/αυτή.
- Τα ανωτέρω ισχύουν από τη δημοσίευση του ν.4646/2019 στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με τον οποίο τροποποιήθηκε ο ν.4174/2013, ήτοι από τις 12.12.2019.

Ασφάλιση πιστώσεων

Οργανισμός Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ)

Στον Οργανισμό Ασφάλισης Εξαγωγικών Πιστώσεων (ΟΑΕΠ), έχοντας ως γνώμονα την ανάδειξη και την κάλυψη των αναγκών κάθε εξαγωγικής επιχείρησης, παρέχονται υπηρεσίες ασφάλισης πιστώσεων με ταυτόχρονη χρηματοδότηση, με απλές διαδικασίες.

Ο Οργανισμός μπορεί να ασφαλίσει, να εγγυάται ή να αντασφαλίσει πιστώσεις προερχόμενες από:

-Εξαγωγές εμπορευμάτων ή παροχή υπηρεσιών που δημιουργήθηκαν ή απέκτησαν προστιθέμενη αξία στην Ελλάδα,

-Εκπόνηση μελετών και σχεδίων, επίβλεψη ή / και ανάληψη εκτέλεσης τεχνικών έργων σε όλο τον κόσμο, από ελληνικές επιχειρήσεις ή κοινοπραξίες με συμμετοχή ελληνικών επιχειρήσεων,

-Ναυπηγήσεις ή επισκευές πλοίων που γίνονται σε Ελληνικά Ναυπηγεία,

-Άμεσες επενδύσεις εξωτερικού που πραγματοποιούνται από ελληνικές επιχειρήσεις.

Δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας

Εμπορικά σήματα

Κατάθεση και καταχώριση εμπορικού σήματος

Η κατάθεση και καταχώριση ενός εμπορικού σήματος στην Ελλάδα πραγματοποιείται στη Διεύθυνση Σημάτων της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης & Επενδύσεων. Η κατάθεση εμπορικού σήματος πραγματοποιείται τόσο έγχαρτα με αυτοπρόσωπη εμφάνιση στο κτίριο της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή στην Πλατεία Κάνιγγος, Τ.Κ. 10181 και ειδικότερα στη Διεύθυνση Σημάτων, στο γραφείο 224(β) στο 2^ο όροφο, καθημερινά πλην Πέμπτης, μεταξύ των ωρών 10.30 έως 14.00, όσο και ηλεκτρονικά με τη χρήση e-tool (<http://efiling.gge.gr/sp-uitmefiling/>) που έχει δημιουργηθεί με την υποστήριξη του Ταμείου Συνεργασίας του Γραφείου Διανοητικής Ιδιοκτησίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUIPO) και λειτουργεί επί 24ώρου βάσεως, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταθετών εμπορικών σημάτων. Τόσο τα έντυπα που συμπληρώνονται στην έγχαρτη κατάθεση, όσο και τα στάδια που ακολουθούνται και συμπληρώνονται με τη χρήση του e-tool, είναι συνταγμένα και αποδίδονται στην ελληνική γλώσσα. Η είσοδος στο e-tool γίνεται με την χρήση των ατομικών κωδικών κάθε χρήστη στο TAXIS.

Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) και Πιστοποιητικό Υποδείγματος Χρησιμότητας (ΠΥΧ)

Οι ευρεσιτεχνίες αφορούν επινοήματα νέα, που εμπεριέχουν εφευρετική δραστηριότητα και είναι επιδεκτικά βιομηχανικής εφαρμογής. Η ευρεσιτεχνία μπορεί να αναφέρεται σε προϊόν, μέθοδο ή βιομηχανική εφαρμογή.

Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) είναι τίτλος προστασίας με ισχύ 20 χρόνων που χορηγείται στο δικαιούχο για επινοήματα νέα, με εφευρετική δραστηριότητα και επιδεκτικά βιομηχανικής εφαρμογής.

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

Πιστοποιητικό Κατάθεσης Μετάφρασης Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας (ΕΔΕ) είναι τίτλος προστασίας που χορηγείται στον δικαιούχο Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας (European Patent), ο οποίος επιθυμεί να προστατεύσει την εφεύρεσή του και κατά συνέπεια να επικυρώσει το Δίπλωμά του και στην Ελλάδα, την οποία είχε δηλώσει ως μία από τις χώρες προσδιορισμού, στην αίτηση που υπέβαλλε αρχικά στο ΕΡΟ για τη χορήγηση του Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας. Περισσότερες πληροφορίες αναφέρονται στο σχετικό κεφάλαιο.

Εκτός από τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας και τα Πιστοποιητικά Υποδείγματος Χρησιμότητας, ο ΟΒΙ χορηγεί:

- Διπλώματα Τροποποίησης, για εφευρέσεις που αποτελούν τροποποίηση προηγούμενης εφεύρεσης που προστατεύεται ήδη με ΔΕ
- Συμπληρωματικά πιστοποιητικά προστασίας για φάρμακα (για μεγαλύτερη χρονική προστασία ενός φαρμάκου υπό τις προϋποθέσεις της ισχύουσας νομοθεσίας)
- Συμπληρωματικά πιστοποιητικά προστασίας για φυτοπροστατευτικά προϊόντα (για μεγαλύτερη χρονική προστασία ενός φυτοπροστατευτικού προϊόντος υπό τις προϋποθέσεις της ισχύουσας νομοθεσίας)
- Πιστοποιητικά καταχώρισης για τις τοπογραφίες προϊόντων ημιαγωγών

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε μόνο στη διαδικασία κατοχύρωσης Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας (ΔΕ) και Πιστοποιητικού Υποδείγματος χρησιμότητας (ΠΥΧ), που μαζί με το Πιστοποιητικό Κατάθεσης Μετάφρασης Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας (ΕΔΕ) αποτελούν τους πιο συχνά χορηγούμενους Εθνικούς τίτλους προστασίας στην Ελλάδα (από τον ΟΒΙ).

Ευρωπαϊκό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας (ΕΔΕ)

Για πανευρωπαϊκή προστασία, μπορείτε να καταχωρίσετε ένα ευρωπαϊκό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας στο Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας. Ένα ευρωπαϊκό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας πρέπει επίσης να επικυρωθεί από το εθνικό γραφείο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας σε κάθε χώρα όπου απαιτείται προστασία.

Ο μοναδικός αρμόδιος στην Ελλάδα για την επικύρωση του Ευρωπαϊκού διπλώματος ευρεσιτεχνίας είναι ο ΟΒΙ.

Η κατάθεση των εγγράφων γίνεται ηλεκτρονικά : <https://efiling.obi.gr/>

Δεν υπάρχει κάποιο τέλος πριν από την υποβολή της αίτησης. Το τέλος κατάθεσης πληρώνεται ταυτόχρονα με την ηλεκτρονική κατάθεση των εγγράφων και το ύψος του είναι 350 ευρώ.

Η προθεσμία για την υποβολή μεταφράσεων είναι τρεις μήνες από την ημερομηνία δημοσίευσης στο Ευρωπαϊκό Δελτίο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας της ανακοίνωσης για τη χορήγηση του Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας.

Ο δικαιούχος του Ευρωπαϊκού Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας οφείλει να καταθέσει βεβαιωμένες μεταφράσεις του κειμένου στα Ελληνικά. Τα έγγραφα που απαιτούνται είναι :

- Αίτηση
- Περιγραφή
- Αξιώσεις
- Περίληψη
- Σχέδια (εάν υπάρχουν)
- Πληρωμή τέλους κατάθεσης (350 €)

Οποιαδήποτε άλλα έγγραφα που πρέπει να υποβληθούν:

- EPO form 2006
- Διάφορα Νομοποιητικά Έγγραφα (Πληρεξούσιο)

ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Δραστηριότητες έναρξης επιχείρησης

Εγγραφή εταιρείας βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας

Οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο ή εταιρεία (εταιρική σχέση) μπορεί να εγγραφεί σύμφωνα με τον νόμο περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας και δύο κύριοι τύποι εγγραφής ρυθμίζονται νομικά:

- υποχρεωτική εγγραφή βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας - πρέπει να εγγραφούν όλα τα άτομα που πραγματοποίησαν κύκλο εργασιών άνω των 50.000 BGN τους τελευταίους 12 μήνες. Αυτή η περίοδος δεν χρειάζεται απαραίτητα να έχει λήξει για να υποβάλετε αίτηση εγγραφής. Για παράδειγμα, μια νεοσύστατη εταιρεία που πραγματοποίησε κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 50.000 BGN τον πρώτο μήνα της ύπαρξής της θα πρέπει να υποβάλει αμέσως αίτηση εγγραφής βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας.

Πρόσθετες πληροφορίες που εξηγούν την υποχρεωτική εγγραφή

- Εθελούσια εγγραφή βάσει του Νόμου για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας - ακόμη και αν δεν συντρέχουν οι προϋποθέσεις υποχρεωτικής εγγραφής, τα άτομα έχουν το δικαίωμα να εγγράψουν την εταιρεία βάσει του Νόμου για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας εθελοντικά - με δική τους πρωτοβουλία. Η εθελοντική εγγραφή στο πλαίσιο του νόμου περί φόρου προστιθέμενης αξίας είναι επωφελής κατά την αγορά αγαθών ή/και υπηρεσιών από πρόσωπα που είναι επίσης εγγεγραμμένα βάσει του νόμου περί φόρου προστιθέμενης αξίας. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο φόρος προστιθέμενης αξίας που καταβλήθηκε για την αγορά του αγαθού/υπηρεσίας μπορεί να επιστραφεί ή να αφαιρεθεί από τις ίδιες υποχρεώσεις βάσει του νόμου περί φόρου προστιθέμενης αξίας.

Πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την εγγραφή στο πλαίσιο του νόμου περί φόρου προστιθέμενης αξίας

Από τη στιγμή της εγγραφής τους βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας, τα φυσικά πρόσωπα υποχρεούνται να υποβάλλουν μηνιαίες αναφορές-δηλώσεις βάσει του νόμου περί Φόρου Προστιθέμενης Αξίας στην Εθνική Υπηρεσία Εσόδων, ημερολόγια αγορών και πωλήσεων.

Ανάλογα με το αποτέλεσμα, μπορεί επίσης να υπάρχει μηνιαία υποχρέωση πληρωμής φόρου υπεραξίας ή δικαίωμα επιστροφής χρημάτων. Οι μηνιαίες εκθέσεις-δηλώσεις υποβάλλονται ηλεκτρονικά.

Δράσεις εκκίνησης επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τη δημιουργία απορριμμάτων

1. Ταξινόμηση απορριμμάτων

Κάθε εταιρεία της οποίας η δραστηριότητα παράγει απόβλητα θα πρέπει να λάβει μέτρα για την ταξινόμηση των αποβλήτων. Σκοπός της ταξινόμησης είναι να διασφαλιστεί η περιβαλλοντικά ορθή διαχείριση των αποβλήτων.

Για ταξινόμηση, ο παραγωγός των αποβλήτων υποχρεούται να υποβάλει τα ακόλουθα έγγραφα για κάθε απόβλητο το αργότερο δύο μήνες πριν από τη δημιουργία τους στην περιφερειακή επιθεώρηση περιβάλλοντος και νερού (RIOSV), στην επικράτεια της οποίας παράγονται τα απόβλητα:

- Συμπληρωμένο φύλλο εργασίας ταξινόμησης απορριμμάτων.
- Περιγραφή της τεχνολογικής διαδικασίας, ως αποτέλεσμα της οποίας σχηματίζονται τα απόβλητα, πηγή και προέλευση των αποβλήτων, σύνθεση και ιδιότητες των πρώτων υλών και των υλικών που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία.
- Δελτία δεδομένων ασφαλείας των χημικών ουσιών και μειγμάτων που χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για την τεχνολογική διεργασία που έχει ως αποτέλεσμα τα απόβλητα.
- Γνώμη της περιφερειακής υγειονομικής επιθεώρησης (RZI) σχετικά με την ταξινόμηση των αποβλήτων από την υποομάδα «18 01 απόβλητα από μαιευτική φροντίδα, διαγνωστικά, ιατρικούς χειρισμούς ή πρόληψη στην ανθρώπινη υγεία, όταν υπάρχουν τέτοια απόβλητα».

Η λεπτομερής διαδικασία και οι προϋποθέσεις για τη διενέργεια της ταξινόμησης ρυθμίζονται στο Διάταγμα Νο. 2 της 23.07.2014 για την ταξινόμηση των αποβλήτων.

Λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας, συνιστάται η χρήση του Οδηγού Ταξινόμησης Αποβλήτων που έχει εγκριθεί από τον Υπουργό Περιβάλλοντος και Υδάτων. Το εγχειρίδιο δεν είναι κανονιστικό έγγραφο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο ως βοήθημα. Σε περίπτωση που διακοπεί η παραγωγή ορισμένων αποβλήτων, υποβάλλεται γνωστοποίηση στην οικεία περιφερειακή περιβαλλοντική και υδατική επιθεώρηση.

Κάθε επιχείρηση της οποίας η δραστηριότητα σχετίζεται με την παραγωγή ή/και την επεξεργασία απορριμμάτων υποχρεούται να τηρεί λογιστικό βιβλίο. Το λογιστικό βιβλίο τηρείται κατά υπόδειγμα και συμπληρώνεται τουλάχιστον μία φορά το μήνα για κάθε ημερολογιακό μήνα έως και 5 ημέρες μετά τη λήξη του.

2. Επεξεργασία απορριμμάτων

Κάθε εταιρεία της οποίας η δραστηριότητα δημιουργεί απόβλητα υποχρεούται να τα επεξεργάζεται ανεξάρτητα ή να τα παρέχει για συλλογή, μεταφορά και επεξεργασία σε πρόσωπα που έχουν το δικαίωμα να ασκούν αυτές τις δραστηριότητες.

Η αυτοεπεξεργασία των απορριμμάτων συνδέεται με την απόκτηση ορισμένων αδειών. Η μεταφορά παραγωγής, κατασκευής και επικίνδυνων αποβλήτων για συλλογή, μεταφορά και επεξεργασία σε πρόσωπα που έχουν το δικαίωμα να ασκούν αυτές τις δραστηριότητες πραγματοποιείται βάσει γραπτής σύμβασης. Είναι δυνατό να ελεγχθεί ποια πρόσωπα έχουν το δικαίωμα να ασκούν δραστηριότητες διαχείρισης αποβλήτων από το [Δημόσιο Μητρώο προσώπων που κατέχουν έγγραφα για την εκτέλεση δραστηριοτήτων με απόβλητα](#) .

Η συλλογή, μεταφορά και επεξεργασία των οικιακών απορριμμάτων παρέχεται συνήθως από τον οικείο δήμο της έδρας του ακινήτου με τη μορφή υπηρεσίας. Για την υπηρεσία αυτή, ο ιδιοκτήτης επιχείρησης ή ο χρήστης (θεμελιωμένο δικαίωμα χρήσης) φορολογητέας ακίνητης περιουσίας καταβάλλει τέλος για τα οικιακά απορρίμματα.

Η διαδικασία υπολογισμού του τέλους και η βάση υπολογισμού του καθορίζονται με διάταγμα του οικείου δημοτικού συμβουλίου, καθώς βασική βάση για τον καθορισμό του ύψους του τέλους για τα οικιακά απορρίμματα είναι η ποσότητα των παραγόμενων οικιακών απορριμμάτων. Το ποσό της αμοιβής που καταβάλλεται για κάθε υπόχρεο καθορίζεται σύμφωνα με τον κανονισμό για κάθε ημερολογιακό έτος και είναι σημαντικό

να σημειωθεί ότι ο τρόπος υπολογισμού του ποσού του τέλους για τις επιχειρήσεις είναι συχνά διαφορετικός από τον τρόπο υπολογισμού του τέλους για τα άτομα. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετήσουν τη διαδικασία καθορισμού του τέλους στον εκάστοτε δήμο.

Το παράβολο καταβάλλεται σύμφωνα με τη σειρά και εντός των όρων που ορίζει το δημοτικό συμβούλιο. Αφού καθοριστεί το ύψος των οφειλόμενων τελών και πριν καταστεί δυνατή η καταβολή τους, ο οικείος δήμος γνωστοποιεί στους υπόχρεους τα οφειλόμενα από αυτούς τέλη για το οικείο διάστημα. Σε περίπτωση που οι ιδιοκτήτες ακινήτων ή οι χρήστες τους δεν ενημερωθούν για τα οφειλόμενα τέλη, θα πρέπει να αναζητήσουν πληροφορίες από τον αρμόδιο δήμο.

Κάθε χρόνο έως τις 15 Φεβρουαρίου, κάθε δήμος θα πρέπει να δημοσιεύει στον ιστότοπό του πληροφορίες σχετικά με την αποδεκτή βάση υπολογισμού του τέλους για τα οικιακά απορρίμματα και το ύψος του τέλους ανά μονάδα βάσης για το τρέχον έτος, σχέδιο-λογαριασμό για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και πληροφορίες για την ποσότητα των απορριμμάτων που συλλέχθηκαν και υποβλήθηκαν σε επεξεργασία το προηγούμενο έτος.

3. Ειδικές περιπτώσεις

Ιδιαίτερη περίπτωση είναι η παραγωγή προϊόντων, μετά τη χρήση των οποίων σχηματίζονται απόβλητα μαζικής διανομής. Τα απόβλητα που σχηματίζονται μετά τη χρήση προϊόντων από πολυάριθμες πηγές είναι διαδεδομένα σε όλη τη χώρα και λόγω των χαρακτηριστικών τους απαιτούν ειδική διαχείριση. Λόγω της ιδιαίτερης σημασίας των απορριμμάτων μαζικής διανομής, τα λεγόμενα «διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού», η οποία συνδέεται με πρόσθετες υποχρεώσεις για χωριστή συλλογή, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση ή/και ανάκτηση απορριμμάτων.

Οι υποχρεώσεις μπορούν να εκπληρωθούν μεμονωμένα ή μέσω συμμετοχής σε συλλογικά συστήματα που εκπροσωπούνται από έναν οργανισμό για την ανάκτηση του σχετικού τύπου αποβλήτων.

Η διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο των απορριμμάτων μαζικής διανομής που παράγονται και ρυθμίζονται στους ακόλουθους κανονισμούς: Κανονισμός για τα χρησιμοποιημένα λάδια και τα απόβλητα πετρελαιοειδών, Κανονισμός για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας, Κανονισμός για τα ηλεκτρικά στο τέλος χρήσης και ηλεκτρονικός εξοπλισμός, Διάταγμα για τα μηχανοκίνητα οχήματα στο τέλος του κύκλου ζωής τους, Διάταγμα σχετικά με τις απαιτήσεις για την

επεξεργασία ελαστικών στο τέλος του κύκλου ζωής τους, Διάταγμα για τις μπαταρίες και τους συσσωρευτές και για τις άχρηστες μπαταρίες και συσσωρευτές.

Τα άτομα που διαθέτουν προϊόντα στην αγορά, μετά τη χρήση των οποίων σχηματίζονται απόβλητα μαζικής διανομής, θα πρέπει επίσης να συμμορφώνονται με τις διατάξεις του διατάγματος για τον καθορισμό της διαδικασίας και του ποσού καταβολής τέλους προϊόντος.

Το τέλος προϊόντος καταβάλλεται έως τις 15 του τρέχοντος μήνα στον λογαριασμό της [Επιχείρησης Διαχείρισης Δραστηριοτήτων Προστασίας Περιβάλλοντος \(PUDOOS\)](#) στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Υδάτων από άτομα που δεν συμμετέχουν σε συλλογικό σύστημα που αντιπροσωπεύεται από ανάκτηση οργάνωση ή δεν ασκούν τα καθήκοντά τους μεμονωμένα.

Κυρώσεις για μη εκπλήρωση υποχρεώσεων

Η μη συμμόρφωση με τις υποχρεώσεις βάσει του νόμου περί διαχείρισης αποβλήτων μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά κυρώσεων. Για παράδειγμα, για μη εκπλήρωση της υποχρέωσης ταξινόμησης των παραγόμενων αποβλήτων ή για νέα ταξινόμηση, σε περίπτωση αλλαγής των πρώτων υλών ή μιας τεχνολογικής διαδικασίας, η οποία οδηγεί σε αλλαγή της σύνθεσης και των ιδιοτήτων των αποβλήτων, ατομικός έμπορος ή νομικό πρόσωπο μπορεί να τιμωρηθεί με χρηματική ποινή από 5.000 BGN έως 15.000 BGN.

Χρηματική κύρωση από 3.000 BGN έως 10.000 BGN επιβάλλεται σε μια επιχείρηση που παραβιάζει τους κανονισμούς σχετικά με τη συλλογή, συμπεριλαμβανομένου του διαχωρισμού, αποθήκευσης, μεταφοράς ή επεξεργασίας οικιακών ή οικοδομικών απορριμμάτων και/ή που παραβιάζει τις απαιτήσεις για χωριστή συλλογή, μεταφορά ή επεξεργασία των αποβλήτων ανάλογα με τον τύπο, τις ιδιότητες και τη συμβατότητα των αποβλήτων.

Μετασχηματισμός εταιρείας με αλλαγή νομικής μορφής

Κατά την ίδρυση μιας εταιρείας, οι εταίροι επιλέγουν μια νομική μορφή που θεωρούν κατάλληλη για τη μελλοντική τους δραστηριότητα και που αντιστοιχεί στα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητές τους. Ωστόσο, είναι πιθανό λόγω διαφόρων συνθηκών (π.χ. επέκταση ή συρρίκνωση της δραστηριότητας, προσέλκυση επενδύσεων κ.λπ.) η επιλεγμένη μορφή να

αποδειχθεί ακατάλληλη. Στην περίπτωση αυτή οι εταίροι μπορούν να το αλλάξουν σύμφωνα με ειδική διαδικασία, που ρυθμίζεται στο Εμπορικό Δίκαιο.

Με την αλλαγή της νομικής μορφής, η υφιστάμενη (μετασχηματιζόμενη) εταιρεία λύεται χωρίς εκκαθάριση και ιδρύεται νέα εταιρεία στην οποία μεταβιβάζονται όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις της τερματιζόμενης εταιρείας. Ο μετασχηματισμός της εταιρείας με αλλαγή της νομικής μορφής μιας εταιρείας θα πρέπει να διακρίνεται από τη μετατροπή της εταιρείας με συγχώνευση, συγχώνευση, διάσπαση και απόσχιση.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαδικασία μετατροπής είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και ενδέχεται να υπάρχουν πρόσθετες ιδιαιτερότητες και αποκλίσεις από τη γενική σειρά που περιγράφεται παρακάτω. Επομένως, πριν προχωρήσουμε στην αλλαγή της νομικής μορφής, γίνεται ενδελεχής ανάλυση του ισχύοντος νομικού πλαισίου, που περιλαμβάνεται στις διατάξεις του άρθ. 264 – 265γ Εμπορικού Νόμου.

Είναι υποχρεωτική η αποστολή ειδοποίησης στην Εθνική Υπηρεσία Εσόδων (ΕΡΑ) πριν από την έναρξη διαδικασίας αλλαγής νομικής μορφής. Η περιφερειακή διεύθυνση του Εθνικού Οργανισμού Εσόδων χορηγεί στον έμπορο ή στον αιτούντα πιστοποιητικό της γνωστοποίησης εντός 60 ημερών από την παραλαβή της ειδοποίησης.

Σύνταξη σχεδίου μετατροπής

Το διοικητικό όργανο (σε περίπτωση ανώνυμης εταιρείας, ετερόρρυθμης εταιρείας με μετοχές και εταιρείας περιορισμένης ευθύνης), αντι. οι εταίροι με δικαίωμα διαχείρισης (σε περίπτωση ομόρρυθμης και ετερόρρυθμης εταιρείας), συντάσσουν σχέδιο μετατροπής σε γραπτή μορφή με συμβολαιογραφική επικύρωση των υπογραφών. Σχέδιο νέας εταιρικής σύμβασης (όταν η νεοσύστατη εταιρεία είναι ομόρρυθμη εταιρεία, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή εταιρεία περιορισμένης ευθύνης) ή καταστατικό (όταν η νεοσύστατη εταιρεία είναι ανώνυμη εταιρεία ή ετερόρρυθμη εταιρεία με μετοχές) της νεοσύστατης εταιρείας θα πρέπει επίσης να συνταχθεί, το οποίο προσχέδιο ισχύει για το σχέδιο μετατροπής.

Ανακοίνωση του σχεδίου και παροχή πληροφοριών

Το καταρτισμένο σχέδιο θα πρέπει να ανακοινωθεί στο Εμπορικό Μητρώο κάτω από την κλήρωση της μετασχηματιζόμενης εταιρείας. Η προκήρυξη γίνεται κατόπιν αίτησης του

οργάνου διοικήσεως του, αντι. τους εταίρους με δικαίωμα διαχείρισης. Η αίτηση μπορεί να υποβληθεί ηλεκτρονικά σε μια διεύθυνση με ειδική ηλεκτρονική υπογραφή, επομένως τα καταβλητέα τέλη θα είναι χαμηλότερα.

Όταν η εταιρεία που μετατρέπεται είναι ανώνυμη εταιρεία (JSC), εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (LLC) ή εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με μετοχές (KDA), το σχέδιο μετατροπής πρέπει να ανακοινωθεί τουλάχιστον 30 ημέρες πριν από την ημερομηνία της Γενικής Συνέλευσης κατά την οποία θα ληφθεί η απόφαση για μετατροπή.

Πρέπει να παρέχεται στους συνεργάτες της εταιρείας μετατροπής δωρεάν πρόσβαση στις ακόλουθες πληροφορίες:

- το σχέδιο μετατροπής·
- το νέο καταστατικό/συνταγματική συμφωνία·
- τα στοιχεία του διορισμένου ελεγκτή και του θεματοφύλακα·
- το λογιστικό υπόλοιπο της τελευταίας ημέρας του μήνα πριν από την κατάρτιση του σχεδίου μετατροπής.

Μεταβίβαση εταιρικής μετοχής

Στις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.), κάθε εταίρος έχει ένα μερίδιο της περιουσίας της εταιρείας και το μερίδιο αυτό ονομάζεται εταιρική σχέση.

το μέγεθος της εταιρικής μετοχής καθορίζεται συνήθως σύμφωνα με το μερίδιο του εταίρου στο κεφάλαιο της εταιρείας, καθώς είναι δυνατόν να συμφωνηθεί διαφορετικά στην εταιρική σύμβαση. Οι μετοχές των εταίρων δεν μπορούν να είναι μικρότερες από 1 BGN και το ύψος τους καθορίζεται στη σύμβαση συνεργασίας. Έτσι, όταν η εταιρεία έχει κεφάλαιο 50 BGN, είναι δυνατόν να διαιρεθεί σε δύο εταιρικές μετοχές των 25 BGN η καθεμία, σε 10 εταιρικές μετοχές των 5 BGN η καθεμία κ.λπ., εφόσον το συνολικό ποσό των μετοχών είναι ίσο. στο κεφάλαιο της εταιρείας.

Είναι δυνατόν οι μετοχές των μεμονωμένων εταίρων να είναι διαφορετικές σε μέγεθος - για παράδειγμα, ένας εταίρος έχει μια μετοχή ύψους 25 λέβα και οι άλλοι πέντε εταίροι έχουν μετοχές ύψους 5 λέβα.

Είναι καθήκον κάθε εταίρου να πληρώσει ή να συνεισφέρει το μερίδιό του και ο τρόπος και η διαδικασία γι' αυτό ρυθμίζονται στη σύμβαση εταιρικής σχέσης. Όταν μια εταιρική μετοχή που δεν έχει καταβληθεί/εκπληρωθεί μεταβιβάζεται, ο νέος ιδιοκτήτης ευθύνεται μαζί με τον προηγούμενο ιδιοκτήτη για τις εισφορές κεφαλαίου που οφείλονται κατά τη στιγμή της μεταβίβασης.

Οι εταίροι δεν μπορούν να διεκδικήσουν το μερίδιό τους στην περιουσία της εταιρείας όσο υπάρχει η εταιρεία.

Η εταιρική μερίδα δίνει το δικαίωμα στους εταίρους να λάβουν μέρος του κέρδους κατ' αναλογία των μετοχών, εκτός εάν συμφωνηθεί διαφορετικά.

Είσοδος νέου συνεργάτη/αποκλεισμός εταίρου

Σε μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (LLC), κάθε εταίρος συμβάλλει στην ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας και των δραστηριοτήτων της. Ο εμπορικός νόμος ρυθμίζει τόσο τη δυνατότητα αποδοχής νέων εταίρων (για παράδειγμα, όταν η εταιρεία αναπτύσσεται και υπάρχει προοπτική επέκτασης της δραστηριότητας και της ικανότητάς της), όσο και τη δυνατότητα αποκλεισμού ενός από τους εταίρους από την εταιρεία (π. σε περίπτωση μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων προς την εταιρεία).

Τερματισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας / Κλείσιμο εταιρείας

Το κλείσιμο μιας εταιρείας δεν είναι εφάπαξ πράξη. Αυτή είναι μια διαδικασία που αποτελείται από πολλά στάδια:

1. Τερματισμός δραστηριότητας.
2. Ενημέρωση των εδαφικών διευθύνσεων της Εθνικής Υπηρεσίας Εσόδων και του Εθνικού Ινστιτούτου Ασφαλίσεων για την επικείμενη διαγραφή.
3. Ανακοίνωση εκκαθάρισης.
4. Ανακοίνωση πρόσκλησης προς τους πιστωτές και διαγραφή της εταιρείας από το Εμπορικό Μητρώο.

Για το λόγο αυτό, καλό είναι να συμβουλευτείτε δικηγόρο για την προετοιμασία των εγγράφων και τη δήλωση αλλαγών στο Εμπορικό Μητρώο.

Συμμετοχή στις δημόσιες συμβάσεις: κανόνες και διαδικασίες

Νομικό πλαίσιο

Η κύρια κανονιστική πράξη στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων είναι ο νόμος περί δημοσίων συμβάσεων (PPA), ο οποίος μεταφέρει τους ισχύοντες ευρωπαϊκούς κανονισμούς (Οδηγία 2014/24/ΕΕ και Οδηγία 2014/25/ΕΕ, Οδηγία 2009/81/ΕΕ και Οδηγία 2014/ 55/ΕΕ) στο βουλγαρικό νομικό σύστημα. Οι Κανονισμοί Εφαρμογής του Νόμου για τις Δημόσιες Συμβάσεις (ΠΠΖΟΠ) αναπτύσσουν περαιτέρω και συμπληρώνουν το νόμο. Στο βουλγαρικό σύστημα δημοσίων συμβάσεων, προβλέπονται 13 διαφορετικοί τύποι διαδικασιών και, επιπλέον, 2 ακόμη γραμμές ανάθεσης συμβάσεων χαμηλής αξίας.

Ο νόμος για τις δημόσιες συμβάσεις ορίζει τους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους η αναθέτουσα αρχή πρέπει να εφαρμόζει νόμιμο τρόπο δαπανών των οικονομικών πόρων που διαχειρίζεται. Ο τρόπος απονομής καθορίζεται ανάλογα με το είδος του απονομούμετου μέρους, τη δραστηριότητά του και το γενικότερο υλικό συμφέρον της παραγγελίας.

Κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις

Με την ψήφιση του νόμου για τις δημόσιες συμβάσεις, ρυθμίζονται οι όροι και η διαδικασία ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων για κατασκευή, προμήθειες ή υπηρεσίες και για τη διενέργεια διαγωνισμών έργων από τις αναθέτουσες αρχές, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των δαπανών:

1. Δημόσια κονδύλια.
2. Τα κονδύλια που παρέχονται από ευρωπαϊκά ταμεία και προγράμματα.
3. Τα κεφάλαια που σχετίζονται με την εκτέλεση δραστηριοτήτων στους τομείς της ύδρευσης, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών.
4. τα ταμεία εταιρειών και επιχειρήσεων που είναι ανάδοχοι κατά την έννοια του νόμου.

Διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων

Ο νόμος για τις δημόσιες συμβάσεις ρυθμίζει επίσης διατάξεις για τη σύναψη δημόσιας σύμβασης, όταν συντρέχουν οι λόγοι αυτό, καθώς και είδη διαδικασιών για τις δημόσιες συμβάσεις, οι οποίες είναι:

1. Ανοιχτή διαδικασία.
2. περιορισμένη διαδικασία.
3. Ανταγωνιστική διαδικασία με διαπραγμάτευση.
4. Διαπραγμάτευση με προκαταρκτική πρόσκληση συμμετοχής.
5. Διαπραγμάτευση με τη δημοσίευση ανακοίνωσης παραγγελίας.
6. Ανταγωνιστικός διάλογος.
7. εταιρική σχέση για την καινοτομία.
8. Διαπραγμάτευση χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση.
9. Διαπραγμάτευση χωρίς προηγούμενη πρόσκληση συμμετοχής.
10. Διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση ειδοποίησης παραγγελίας.
11. Διαγωνισμός έργου.
12. δημόσιος διαγωνισμός.
13. απευθείας διαπραγμάτευση.

Πολιτική στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων

Ο Οργανισμός Δημοσίων Συμβάσεων (ΟΛΠ) επικουρεί τον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος εφαρμόζει την κρατική πολιτική στον τομέα.

Πλήρεις και ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με τους κανόνες και τις διαδικασίες που σχετίζονται με τις δημόσιες συμβάσεις μπορείτε να βρείτε στην [Πύλη](#) Δημοσίων Συμβάσεων που διατηρεί ο Οργανισμός Δημοσίων Συμβάσεων .

Κατάλογος όλων των δημοσιευμένων διαδικασιών και πλήρεις πληροφορίες σχετικά με αυτές περιέχονται στο [Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων](#) (PPR). Παρέχει τη δυνατότητα αναζήτησης μέσα από ένα ευρύ φάσμα κριτηρίων για την ικανοποίηση των αναγκών του μέγιστου αριθμού χρηστών. Το Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων προσφέρει επίσης πρότυπα αποθήκευσης με κριτήρια αναζήτησης, καθώς και ηλεκτρονική συνδρομή σε πληροφορίες από αυτό.

Για κάθε δημοσιευμένη δημόσια σύμβαση δημιουργείται εικονικό αρχείο που περιέχει τις απαραίτητες διοικητικές και τεχνικές πληροφορίες. Οι ενδιαφερόμενοι έχουν δωρεάν και δωρεάν πρόσβαση στα παρεχόμενα έγγραφα.

Το Μητρώο Δημοσίων Προμηθειών περιέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με διαβουλεύσεις αγοράς που πραγματοποιούνται από διάφορους αναδόχους.

Επιχειρήσεις και Επιχειρηματίες

Μεταφορά επιχειρηματικής δραστηριότητας σε άλλο κράτος μέλος

Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο, όταν η έδρα της παραλήπτριας ή της νεοσύστατης εταιρείας σε περίπτωση διασυννοριακής συγχώνευσης και εξαγοράς βρίσκεται σε άλλο κράτος μέλος, οι εταιρείες μετατροπής με την έδρα τους στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας διαγράφονται από το [Εμπορικό Μητρώο](#) βάσει ειδοποίησης από το μητρώο του κράτους μέλους υποδοχής ή της νεοσυσταθείσας εταιρείας.

Προς το παρόν, ένας πιθανός τρόπος λήψης της ειδοποίησης είναι η αποστολή της ταχυδρομικώς από το μητρώο της χώρας όπου βρίσκεται η έδρα της παραλήπτριας ή νεοσύστατης εταιρείας, μετά την οποία καταχωρείται για επεξεργασία στο πληροφοριακό σύστημα της Εμπορικής Μητρώο και το μητρώο νομικών προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Είναι επίσης δυνατό για την εταιρεία μετατροπής, η οποία υπόκειται σε διαγραφή από το βουλγαρικό εμπορικό μητρώο, να λάβει πιστοποιητικό από το ξένο μητρώο για την καταγραφή της μετατροπής και να το παρουσιάσει στην [Υπηρεσία Εγγραφής](#).

Κατά την εγγραφή μιας διασυννοριακής μετατροπής, στην οποία η παραλήπτρια ή νεοσύστατη εταιρεία έχει την έδρα της στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας και η εταιρεία

μετατροπής, υπόκειται σε διαγραφή, έχει την έδρα της σε άλλη χώρα, στο σύστημα πληροφοριών του Εμπορικού Μητρώου και του Μητρώου των Μη Κερδοσκοπικών Νομικών Προσώπων δημιουργείται ειδοποίηση για την εισαγόμενη μετατροπή.

Η ειδοποίηση αυτή παρέχεται σε αυτόν που ζήτησε την καταχώριση της μετατροπής, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να την υποβάλει στο μητρώο της εταιρείας μετατροπής. Επιπλέον, μετά την εγγραφή της μετατροπής στο βουλγαρικό εμπορικό μητρώο, είναι δυνατό για τον αιτούντα να λάβει πιστοποιητικό της τρέχουσας κατάστασης της παραλήπτριας ή νεοσύστατης εταιρείας, στην οποία αντικατοπτρίζεται η μετατροπή και να το παρουσιάσει στο μητρώο της εταιρείας μετατροπής.

Δικαιοσύνη και διαφάνεια στις εμπορικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των εγγυήσεων των καταναλωτών σε σχέση με την πώληση αγαθών και υπηρεσιών

Αθέμιτη και επιθετική εμπορική πρακτική

Μια εμπορική πρακτική, από έμπορο σε καταναλωτή, είναι αθέμιτη εάν έρχεται σε σύγκρουση με την απαίτηση καλής πίστης και επαγγελματικής επάρκειας και εάν αλλάζει ή ενδέχεται να αλλάξει σημαντικά την οικονομική συμπεριφορά του μέσου καταναλωτή τον οποίο επηρεάζει ή τον οποίο απευθύνεται, ή του μέσου μέλους της ομάδας καταναλωτών όταν η εμπορική πρακτική απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών.

Μια εμπορική πρακτική που είναι πιθανό να αλλάξει σημαντικά την οικονομική συμπεριφορά μιας σαφώς αναγνωρίσιμης ομάδας καταναλωτών που είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι στην εμπορική πρακτική ή στο αγαθό ή την υπηρεσία με την οποία σχετίζεται η εμπορική πρακτική λόγω της πνευματικής ή σωματικής τους αναπηρίας, της ηλικίας τους ή Η αξιοπιστία, όπου ο έμπορος θα μπορούσε να το προβλέψει, κρίνεται από την οπτική γωνία του μέσου μέλους της ομάδας χρηστών στους οποίους απευθύνεται.

Μια εμπορική πρακτική είναι παραπλανητική όταν περιέχει ψευδείς πληροφορίες σχετικά με:

- Η φύση του αγαθού ή της υπηρεσίας.

- Κύρια χαρακτηριστικά του αγαθού ή της υπηρεσίας, όπως: διαθεσιμότητα, περιεχόμενο ή σύνθεση, κατασκευή, πλεονεκτήματα, μέθοδος και ημερομηνία παραγωγής, ποσότητα, προδιαγραφές, γεωγραφική ή εμπορική προέλευση κ.λπ.

- Η τιμή ή ο τρόπος υπολογισμού της.

- Η ύπαρξη πλεονεκτήματος τιμής (έκπτωσης) στην τιμή.

- Η χρήση συγκριτικής διαφήμισης που δημιουργεί σύγχυση με άλλο προϊόν, υπηρεσία, εμπορικό σήμα, εμπορικό όνομα ή διακριτικό σήμα ανταγωνιστή.

Μια εμπορική πρακτική είναι επίσης παραπλανητική όταν ο έμπορος δεν παρέχει βασικές πληροφορίες σχετικά με:

- τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας·

- ο έμπορος - το όνομα και η μόνιμη διεύθυνση των φυσικών προσώπων και το όνομα, η διεύθυνση διαχείρισης - των νομικών προσώπων·

- η τιμή συμπεριλαμβανομένων όλων των φόρων. όταν η τιμή δεν μπορεί να υπολογιστεί εκ των προτέρων, αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο υπολογίστηκε και, εάν είναι απαραίτητο, αναφέρονται τυχόν πρόσθετα έξοδα μεταφοράς, παράδοσης, ταχυδρομικών υπηρεσιών.

- όροι πληρωμής και παράδοσης·

- τις πληροφορίες σχετικά με τη διαθεσιμότητα του δικαιώματος υπαναχώρησης του χρήστη από τη σύμβαση·

Οι αθέμιτες εμπορικές πρακτικές είναι επίσης οι ακόλουθες παραπλανητικές εμπορικές πρακτικές:

- ψευδείς δηλώσεις του εμπόρου ότι έχει προσυπογράψει κώδικα ορθής εμπορικής πρακτικής·

- η παράνομη χρήση πιστοποιητικού, σήματος ποιότητας ή ισοδύναμά τους·

- ψευδείς δηλώσεις ότι ένας έμπορος έχει λάβει άδεια να ασκήσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή ότι ένα δεδομένο αγαθό ή υπηρεσία έχει λάβει άδεια, έγκριση ή άδεια από μια πολιτεία ή άλλη αρχή·

- ψευδείς ισχυρισμούς ότι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία θα διατεθεί στην αγορά για πολύ περιορισμένο χρονικό διάστημα ή ότι θα είναι διαθέσιμο στην αγορά υπό ορισμένες προϋποθέσεις μόνο για πολύ περιορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να προκληθεί η άμεση λήψη αποφάσεων και στέρηση στους καταναλωτές από μια επαρκή ευκαιρία ή περίοδο για να επιλέξουν το αγαθό ή την υπηρεσία αφού εξοικειωθούν με αυτό·
- να ισχυριστεί ή να δημιουργήσει την εντύπωση ότι η πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επιτρέπεται από το νόμο, όταν αυτό δεν είναι αλήθεια.
- να παρουσιάζουν τα δικαιώματα των καταναλωτών, που τους αναγνωρίζει ο νόμος, ως ειδικό μέρος της πρότασης του εμπόρου για την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών.
- χρήση εκδοτικού υλικού στα μέσα ενημέρωσης στο πλαίσιο εκστρατείας που χρηματοδοτείται από τον έμπορο για την προώθηση των πωλήσεων ενός δεδομένου προϊόντος ή υπηρεσίας, χωρίς να αναφέρεται αυτό στο περιεχόμενο του υλικού·
- ψευδείς δηλώσεις σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο χρήστης όσον αφορά την προσωπική του ασφάλεια ή την ασφάλεια της οικογένειάς του εάν δεν αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία·
- προώθηση της πώλησης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας παρόμοιας με το αγαθό που παρήγαγε ένας συγκεκριμένος κατασκευαστής με τρόπο που παραπλανεί σκόπιμα τον καταναλωτή δίνοντάς του λόγους να πιστεύει ότι το αγαθό παράγεται από αυτόν τον κατασκευαστή, ενώ αυτό δεν είναι αλήθεια·
- σκόπιμη παραπλάνηση του χρήστη ότι τα προϊόντα παράγονται από συγκεκριμένο κατασκευαστή, όταν αυτό δεν είναι αλήθεια·
- δημιουργία, χρήση ή προώθηση πωλήσεων πυραμίδας, ο κύριος σκοπός των οποίων δεν είναι η πώληση ή η κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών, αλλά η συμπερίληψη άλλων χρηστών στο σύστημα πωλήσεων·
- ψευδείς δηλώσεις ότι ο έμπορος παύει τη δραστηριότητά του ή εγκαθίσταται σε άλλο μέρος·
- να ισχυριστείτε για ένα δεδομένο προϊόν ότι αυξάνει τις πιθανότητες να κερδίσετε σε λαχεία και άλλα τυχερά παιχνίδια.
- διατύπωση ψευδών ισχυρισμών ότι ένα προϊόν μπορεί να θεραπεύσει ασθένειες, μειωμένες λειτουργίες του ανθρώπινου σώματος ή γενετικές ανωμαλίες·

- να ισχυριστεί ότι ένα βραβείο μπορεί να κερδηθεί χωρίς αργότερα να απονεμηθούν τα εν λόγω βραβεία ή τα ισοδύναμά τους·

- να δηλώσει ότι ένα δεδομένο αγαθό ή υπηρεσία παρέχεται "δωρεάν", "δωρεάν", "χωρίς κόστος" ή με άλλες παρόμοιες ονομασίες, όταν ο καταναλωτής πρέπει να πληρώσει κάποιο ποσό για το αγαθό ή την υπηρεσία εκτός από το αναπόφευκτο έξοδα για αυτόν, απαραίτητα για τη συμμόρφωση με την εμπορική πρακτική, την κατοχή των αγαθών ή τα έξοδα παράδοσής τους·

- προσθήκη στο διαφημιστικό υλικό ενός τιμολογίου ή άλλου παρόμοιου εγγράφου που απαιτεί πληρωμή, το οποίο δίνει στον χρήστη την εντύπωση ότι έχει ήδη παραγγείλει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, όταν αυτό δεν είναι αλήθεια·

- παραπλανητική παρουσίαση του εμπόρου ως χρήστη·

- δημιουργία εσφαλμένης εντύπωσης ότι παρασχέθηκαν υπηρεσίες εκτός εγγύησης για τα εμπορεύματα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκτός από αυτό στο οποίο πωλούνται τα προϊόντα.

Επιθετική εμπορική πρακτική

Μια εμπορική πρακτική είναι επιθετική όταν, μέσω της χρήσης παρενόχλησης, εξαναγκασμού, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης σωματικής βίας ή κατάχρησης επιρροής, μεταβάλλει ή ενδέχεται να αλλάξει ουσιαστικά την ελευθερία επιλογής ή συμπεριφοράς του μέσου καταναλωτή, συμπεριλαμβανομένων:

- χρήση απειλών ή προσβολών - μέσω λέξεων ή πράξεων.

- τη χρήση από τον έμπορο των πληροφοριών που έχει σχετικά με μια ατυχία ή άλλη συγκεκριμένη περίπτωση για τον καταναλωτή, προκειμένου να τον επηρεάσει στη λήψη μιας απόφασης σχετικά με το αγαθό ή την υπηρεσία·

- την επιβολή κάθε είδους εξωσυμβατικών εμποδίων όταν ο καταναλωτής επιθυμεί να ασκήσει τα δικαιώματά του βάσει της σύμβασης, συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματός του να καταγγείλει τη σύμβαση ή να επιλέξει άλλο αγαθό ή υπηρεσία ή άλλο έμπορο.

- κάθε απειλή για ενέργειες που είναι αντίθετες με το νόμο·

- αφήνοντας στον χρήστη την εντύπωση ότι δεν μπορεί να εγκαταλείψει τις εγκαταστάσεις μέχρι να συναφθεί σύμβαση.
- πραγματοποίηση επισκέψεων από τον έμπορο στο σπίτι του καταναλωτή, αγνοώντας το αίτημα του καταναλωτή να φύγει ο έμπορος από το χώρο ή να μην επιστρέψει ξανά.
- αποστολή επίμονων και αυτόκλητων εμπορικών μηνυμάτων στον χρήστη μέσω τηλεφώνου, φαξ, e-mail ή οποιουδήποτε άλλου μέσου εξ αποστάσεως επικοινωνίας.
- σε περίπτωση διαφήμισης - άμεση ενθάρρυνση παιδιών να αγοράσουν ή να πείσουν τους γονείς τους ή άλλους ενήλικες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που αποτελεί το αντικείμενο της διαφήμισης.
- να απαιτήσει άμεση ή αναβολή πληρωμής για αγαθά ή υπηρεσίες που παραδόθηκαν από τον έμπορο που δεν ζητήθηκαν από τον χρήστη.
- δημιουργία λανθασμένης εντύπωσης ότι ο χρήστης έχει ήδη κερδίσει ή θα κερδίσει ένα βραβείο ή άλλο αντίστοιχο όφελος όταν:
 - δεν υπάρχει τέτοια ανταμοιβή ή όφελος,
 - δεσμεύεται από την υποχρέωση του χρήστη να πληρώσει ένα χρηματικό ποσό ή να αναλάβει κάποια δαπάνη.

Εγγραφή, μετατροπή ή τερματισμός επιχειρηματικής δραστηριότητας (διαδικασίες εγγραφής και νομικές μορφές για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας)

Πληροφοριακό σύστημα Εμπορικού Μητρώου

Το πληροφοριακό σύστημα του Εμπορικού Μητρώου (TR) είναι μια ενιαία, κεντρική, ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Σκοπός του είναι να διευκολύνει την έναρξη μιας επιχείρησης στη χώρα μας, καθώς και να περιορίσει τις πρακτικές διαφθοράς. Το εμπορικό μητρώο τηρείται και αποθηκεύεται από τον Οργανισμό Εγγραφής του Υπουργού Δικαιοσύνης και αποτελεί ηλεκτρονική βάση δεδομένων που περιέχει περιστάσεις που εντάσσονται στο νόμο και πράξεις που ανακοινώνονται βάσει του νόμου για εμπόρους και υποκαταστήματα στη χώρα μας αλλοδαπών εμπόρων.

Κάθε έμπορος υποχρεούται να υποβάλει αίτηση εγγραφής της σχετικής περίπτωσης (όπως εγγραφή νεοσύστατης εμπορικής εταιρείας, αλλαγή εταιρείας κ.λπ.) ή για ανακοίνωση της

σχετικής πράξης (όπως ετήσια οικονομική έκθεση, πρόσκληση προς συγκαλεί γενική συνέλευση των μετόχων κ.λπ.) εντός 7 ημερών από την επέλευση της περίπτωσης/αποδοχής της πράξης. Για την καταχώρηση/ανακοίνωση καταβάλλεται τέλος και το ύψος του ποικίλλει ανάλογα με το είδος της αίτησης.

Τα δεδομένα που περιέχονται στο μητρώο ταξινομούνται σε ηλεκτρονικές παρτίδες από τους εμπόρους. Κάθε παρτίδα αποτελείται από δύο μέρη: "περιστάσεις που καταχωρήθηκαν για τον έμπορο" και "πράξεις που δηλώθηκαν για τον έμπορο". Με την παρτίδα τηρείται ηλεκτρονικός φάκελος, ο οποίος περιέχει τις αιτήσεις, έγγραφα που πιστοποιούν καταχωρημένες περιστάσεις, ανακοινωθέντες πράξεις και άλλα έγγραφα. Και η πρόσβαση σε αυτό, σε αντίθεση με αυτήν στην παρτίδα, είναι περιορισμένη - είναι δυνατή μόνο ηλεκτρονικά με ηλεκτρονική υπογραφή ή μέσω καταχωρισμένου πιστοποιητικού πρόσβασης. Το πιστοποιητικό εγγεγραμμένης πρόσβασης εκδίδεται από τον Οργανισμό Εγγραφής μετά τη συμπλήρωση μιας αίτησης.

Ο νόμος θεωρεί ότι οι πληροφορίες που περιέχονται στο μητρώο είναι κοινές. Επίσης, ο οργανισμός παρέχει τα δεδομένα από το μητρώο αυτόματα σε άλλους κρατικούς φορείς όπως η Εθνική Υπηρεσία Εσόδων, το Εθνικό Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης, το Υπουργείο Εσωτερικών κ.λπ.

Πρόσθετες πληροφορίες για τις υπηρεσίες του Εμπορικού Μητρώου

- Εγγραφή εταιρείας

Οι ακόλουθοι τύποι εμπόρων υπόκεινται σε εγγραφή στο Εμπορικό Μητρώο που διατηρεί ο Οργανισμός Εγγραφής:

- Φυσικά πρόσωπα - ατομικοί έμποροι.
- Εμπορικές εταιρείες – ομόρρυθμη εταιρεία, ετερόρρυθμη εταιρεία, εταιρεία εριορισμένης ευθύνης, ανώνυμη εταιρεία, ετερόρρυθμη εταιρεία με μετοχές.
- Συνεταιρισμοί (με εξαίρεση τους οικιστικούς συνεταιρισμούς).

Τα υποκαταστήματα ξένων εμπόρων υπόκεινται επίσης σε εγγραφή στο Εμπορικό Μητρώο.

Τα βήματα της διαδικασίας εγγραφής εμπόρου ή υποκαταστήματος αλλοδαπού εμπόρου στο Εμπορικό Μητρώο είναι τα εξής:

1. Επιλογή ονόματος και έλεγχος στο [Εμπορικό Μητρώο](#) εάν δεν χρησιμοποιείται από άλλο έμπορο. [Επαλήθευση ονόματος](#) . Είναι δυνατή η διατήρηση της επωνυμίας της εταιρείας στο εμπορικό μητρώο με την πώληση ενός [μοντέλου εφαρμογής](#).
2. Σύνταξη και υπογραφή των απαραίτητων εγγράφων.
3. Επίσκεψη συμβολαιογράφου για επικύρωση ορισμένων εγγράφων, σε περίπτωση που υπάρχει νομική απαίτηση για αυτό.
4. Κατάθεση του κεφαλαίου σε τράπεζα, εφόσον συσταθεί εταιρεία εμπορίας κεφαλαίων.
5. Παροχή αδειών, αδειών και λοιπών επίσημων εγγράφων, εφόσον είναι απαραίτητα ενόψει των ιδιαιτεροτήτων της δραστηριότητας που ασκεί ο έμπορος.
6. Συμπλήρωση και υποβολή [αίτησης στον Οργανισμό Εγγραφής](#) , στην οποία επισυνάπτονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

Οι περισσότεροι χρήστες δυσκολεύονται να επιλέξουν τον τύπο της εταιρείας που θα εγγραφούν. Κάθε δομή έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Επί του παρόντος, το ΟΟD ή το ΕΟΟD είναι η προτιμώμενη μορφή για την ίδρυση μιας μικρομεσαίας εταιρείας στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας, ειδικά μετά τη μείωση της αρχικής κεφαλαιακής απαίτησης κατά την εγγραφή.

Εγγραφή Ατομικού Επαγγελματία (ΕΤ)

Κάθε αρτιμελής Βούλγαρος ή αλλοδαπό φυσικό πρόσωπο που κατοικεί στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας μπορεί να εγγραφεί ως ατομικός έμπορος.

Η εμπορική επωνυμία του ατομικού εμπόρου πρέπει να περιέχει, χωρίς συντομογραφίες, το προσωπικό όνομα και το επώνυμο ή το πατρώνυμο με το οποίο το πρόσωπο είναι γνωστό στην κοινωνία. Η εμπορική επωνυμία της εταιρείας του ατομικού εμπόρου πρέπει να είναι εθνικής αποκλειστικότητας.

Η εγγραφή του ατομικού επιχειρηματία στο Εμπορικό Μητρώο πραγματοποιείται βάσει δείγματος Αίτησης .

Η εγγραφή του ατομικού εμπόρου δηλώνεται προσωπικά από τον έμπορο, καθώς και από δικηγόρο με ρητή, έγγραφη εξουσιοδότηση.

Δεν μπορεί να εγγραφεί ως ατομικός έμπορος πρόσωπο που βρίσκεται σε πτωχευτική διαδικασία, δεν έχει αποκατασταθεί αφερέγγυα, που έχει κριθεί σε πτώχευση ή διετέλεσε διαχειριστής, μέλος διοικητικού ή ελεγκτικού οργάνου εταιρείας που διαλύθηκε λόγω πτώχευσης, τα δύο τελευταία έτη που προηγούνται της ημερομηνίας της πτωχευτικής απόφασης, εάν υπάρχουν μη ικανοποιημένοι πιστωτές.

Κατά την εγγραφή ενός ΕΤ, καταβάλλεται τέλος για την εγγραφή στο Εμπορικό Μητρώο.

Εγγραφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης (OOD/ΕOOD)

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (LLC) είναι ένας τύπος κεφαλαιουχικής εταιρείας που μπορεί να ιδρυθεί από δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα Βούλγαροι ή αλλοδαποί.

Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ιδρύεται με βάση εταιρική σύμβαση, η οποία συνάπτεται εγγράφως. Η επωνυμία της εταιρείας πρέπει να περιέχει την ονομασία "Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης" ή συντομογραφία "LLC" και θα πρέπει να είναι εθνικής αποκλειστικότητας.

Η εγγραφή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης στο Εμπορικό Μητρώο πραγματοποιείται με βάση [έντυπο Αίτησης](#). Η εγγραφή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης δηλώνεται από τον διαχειριστή/διαχειριστές της εταιρείας, καθώς και από δικηγόρο με ρητή, έγγραφη εξουσιοδότηση.

Το κεφάλαιο μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης δεν μπορεί να είναι μικρότερο από 2 BGN. Αποτελείται από τις μετοχές των εταίρων, οι οποίες δεν μπορούν να είναι μικρότερες από 1 BGN.

Οι εταίροι μπορούν να κάνουν τόσο χρηματικές όσο και μη χρηματικές συνεισφορές. Η συνεισφορά σε είδος υπόκειται σε υποχρεωτική αξιολόγηση από τρεις ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες που διορίζονται από τον Οργανισμό Μητρώου.

Οι μετοχές μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης δεν υπόκεινται σε διαπραγμάτευση. Μπορούν να μεταβιβαστούν με συμβολαιογραφική σύμβαση μεταβίβασης μετοχών. Η μεταβίβαση των μετοχών μεταξύ εταίρων δεν απαιτεί απόφαση της γενικής συνέλευσης και η μεταβίβαση των μετοχών σε τρίτο, καθώς και η αποδοχή νέου εταίρου απαιτεί τέτοια απόφαση.

Η διοικητική δομή μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης αποτελείται από μια γενική συνέλευση εταίρων και έναν ή περισσότερους διαχειριστές που διοικούν την εταιρεία και την εκπροσωπούν σε σχέση με τρίτους.

Σύμφωνα με τη βουλγαρική νομοθεσία, μόνο φυσικό πρόσωπο μπορεί να είναι διαχειριστής εταιρείας περιορισμένης ευθύνης.

Ο διαχειριστής μπορεί να είναι συνεργάτης αλλά και τρίτος. Δεν υπάρχουν περιορισμοί για το διορισμό αλλοδαπού ως διαχειριστή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης.

Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (υποβολή αίτησης για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, καταχώριση εμπορικού σήματος, σχέδιο ή σχέδιο, απόκτηση άδειας αναπαραγωγής)

Καταχώριση εμπορικού σήματος

Γενικός ορισμός επωνυμίας

Το εμπορικό σήμα είναι ένα σήμα που μπορεί να διακρίνει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες ενός ατόμου από εκείνα άλλων προσώπων και μπορεί να παρουσιαστεί στο Κρατικό Μητρώο Εμπορικών Σημάτων με τρόπο που επιτρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια και ακρίβεια το αντικείμενο της προστασίας που παρέχεται από το εγγραφή. Τέτοια σήματα μπορεί να είναι, για παράδειγμα: λέξεις, συμπεριλαμβανομένων ονομάτων προσώπων, γράμματα, αριθμοί, σχέδια, σχήματα, το σχήμα των εμπορευμάτων ή η συσκευασία τους, χρώματα, ήχοι ή οποιοσδήποτε συνδυασμός τέτοιων σημάτων.

Οι επωνυμίες μπορεί να είναι εμπορικά σήματα, συλλογικά και σήματα πιστοποίησης.

Προστασία εμπορικών σημάτων

Ο κάτοχος του εμπορικού σήματος έχει το δικαίωμα να το χρησιμοποιήσει, να το διαθέσει και να απαγορεύσει σε τρίτους χωρίς τη συγκατάθεσή του να χρησιμοποιούν σε εμπορική δραστηριότητα σήμα που:

- είναι πανομοιότυπο με το εμπορικό σήμα για αγαθά/υπηρεσίες πανομοιότυπα με εκείνα για τα οποία έχει καταχωρηθεί το εμπορικό σήμα·

- λόγω της ταυτότητας ή της ομοιότητάς του με τη μάρκα και της ταυτότητας ή της ομοιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών της μάρκας και του σήματος, υπάρχει πιθανότητα

σύγχυσης των καταναλωτών, η οποία περιλαμβάνει τη δυνατότητα συσχέτισης του σημείου με το σήμα·

- πανομοιότυπο ή παρόμοιο με το εμπορικό σήμα, ανεξάρτητα από το αν χρησιμοποιείται για προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι πανομοιότυπα, παρόμοια ή όχι με εκείνα για τα οποία έχει καταχωριστεί η επωνυμία, εάν η επωνυμία είναι γνωστή στο έδαφος της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας και Η χρήση χωρίς λόγο του σημείου θα εκμεταλλευόταν αθέμιτα ή θα έβλαπτε τον διακριτικό χαρακτήρα ή τη φήμη του σήματος.

Τα άτομα που δεν κατέχουν δικαιώματα για την επωνυμία δεν επιτρέπεται:

- τοποθετήστε την πινακίδα στα εμπορεύματα ή στη συσκευασία τους·
- προσφορά προς πώληση ή εμπορία αγαθών/υπηρεσιών με αυτό το σήμα ή αποθήκευση αγαθών/υπηρεσιών για αυτούς τους σκοπούς.
- εισαγωγή ή εξαγωγή αγαθών με αυτό το σήμα·
- χρησιμοποιήστε το σήμα ως εμπορικό ή εταιρικό όνομα ή ως μέρος μιας εμπορικής ή εταιρικής επωνυμίας·
- χρήση της πινακίδας σε εμπορικά έγγραφα και διαφημίσεις.
- χρήση του σήματος σε συγκριτική διαφήμιση κατά τρόπο που παραβιάζει το Νόμο για την Προστασία του Ανταγωνισμού.

Παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών για διασυνοριακές πληρωμές κατά την ηλεκτρονική πώληση αγαθών και υπηρεσιών

Φύση των διασυνοριακών μεταφορών και πληρωμών

Διασυνοριακή μεταφορά είναι η μεταφορά ποσών σε εθνικό ή ξένο νόμισμα μέσω ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος εκτέλεσης, συνήθως τράπεζας, προς όφελος ενός πελάτη άλλου ιδρύματος εκτέλεσης που βρίσκεται σε διαφορετική χώρα. Διασυνοριακή μεταφορά

θεωρείται επίσης η μεταφορά σε ξένο νόμισμα μεταξύ του φορέα εκτέλεσης του εντολέα και του φορέα εκτέλεσης του αποδέκτη στην επικράτεια της χώρας.

Αποκάλυψη μεταφορών και πληρωμών στο εξωτερικό

Όταν πραγματοποιεί διασυνοριακή μεταφορά ή πληρωμή στο εξωτερικό ύψους 25.000 BGN ή περισσότερο (ή το ισοδύναμό τους σε άλλο νόμισμα), ο παραγγελέας υποβάλλει στον πάροχο υπηρεσιών πληρωμών πληροφορίες και έγγραφα που πιστοποιούν τη βάση και το ποσό της συναλλαγής, καθώς και [δήλωση](#) σύμφωνα με το έντυπο που επισυνάπτεται στο διάταγμα αριθ. 28 σχετικά με τις πληροφορίες που συλλέγουν οι τράπεζες κατά την πραγματοποίηση διασυνοριακών μεταφορών και πληρωμών.

Τα έγγραφα που απαιτούνται για την παρουσίαση στον πάροχο υπηρεσιών πληρωμών περιγράφονται στο άρθρο. 2, παράγρ. 2 του διατάγματος αριθ. 28 του BNB, καθώς εξαρτώνται από τον σκοπό της εντολής μεταφοράς ή πληρωμής.

Όταν ο λόγος της μεταφοράς ή της πληρωμής δεν εμπίπτει στους αναφερόμενους στο άρθρ. 2, παράγρ. 2 του διατάγματος αριθ. 28 του BNB, ο παραγγελέας πρέπει να υποβάλει άλλο έγγραφο που να πιστοποιεί τη βάση και το ποσό της μεταφοράς ή πληρωμής.

Αστική ευθύνη των διευθυντών μιας εταιρείας

Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας, οι εταιρείες έχουν ένα σχετικά απλό σύστημα διαχείρισης που περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία - μια γενική συνέλευση εταίρων και έναν διαχειριστή, καθώς και ένα προαιρετικό (προαιρετικό) όργανο - έναν ελεγκτή. Η εκλογή του ή των ελεγκτών πρέπει να προβλέπεται στο καταστατικό. Ο διαχειριστής και ο ελεγκτής είναι ισότιμοι και υπάγονται στη γενική συνέλευση.

Συγχωνεύσεις εταιρειών ή πώληση επιχείρησης

Η σχέση μεταξύ των εταιρειών και οι αλλαγές στον κύκλο εργασιών μπορεί να εξηγήσει γιατί οι εταιρείες μπορεί να επιθυμούν να συγχωνευθούν και να δραστηριοποιηθούν από

κοινού. Αντίθετα, μια εταιρεία μπορεί να επιθυμεί να χωριστεί σε πολλές εταιρείες ή μια αυτόνομη εταιρεία μπορεί να αποχωριστεί από αυτήν.

Για τέτοιες περιπτώσεις, ο νόμος περί εμπορίου προβλέπει μια διαδικασία για συγχώνευση με εξαγορά, συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας, διαίρεση και μερική διάσπαση.

Χαρακτηριστικά, σε συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας, συγχώνευση με εξαγορά και διάσπαση, οι μεταβιβάζουσες εταιρείες λύνονται χωρίς εκκαθάριση και περνούν τα περιουσιακά στοιχεία, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και οι δραστηριότητες των εταιρειών που έχουν λυθεί. εν όλω ή εν μέρει, σε άλλες υφιστάμενες ή νεοσύστατες εταιρείες (διαδόχους).

Σε μια μερική διαίρεση, μέρος των περιουσιακών στοιχείων και των δραστηριοτήτων της εταιρείας συνήθως περνά σε άλλη εταιρεία ή εταιρείες, χωρίς όμως να λυθεί η μεταβιβάζουσα εταιρεία.

Βασικά χαρακτηριστικά της αναδιοργάνωσης εταιρειών μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, συγχώνευσης με τη σύσταση νέας εταιρείας, διάσπασης και μερικής διάσπασης

Συγχώνευση με εξαγορά

Σε μια συγχώνευση με εξαγορά, μία ή περισσότερες εταιρείες (μεταβιβάζουσες εταιρείες) αναδιοργανώνονται με συγχώνευση σε άλλη υφιστάμενη εταιρεία (παραλήπτρια εταιρεία). Όταν συγχωνεύονται με εξαγορά, οι μεταβιβάζουσες εταιρείες λύνονται χωρίς να τεθούν σε εκκαθάριση, ενώ τα περιουσιακά στοιχεία, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και οι δραστηριότητές τους περνούν εξ ολοκλήρου στη λήπτρια εταιρεία.

Οι εταίροι, τα μέλη ή οι μέτοχοι στις μεταβιβάζουσες εταιρείες τερματίζουν τη συμμετοχή τους σε αυτές και αποκτούν συμμετοχικά συμφέροντα και μετοχές στη λαμβάνουσα εταιρεία.

Όταν οι εταιρείες αναδιοργανώνονται μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, η αποδέκτρια εταιρεία δεν μπορεί να αλλάξει τη νομική της μορφή ταυτόχρονα με τη συγχώνευση (π.χ. δεν μπορεί να αναδιοργανωθεί από εταιρεία περιορισμένης ευθύνης σε ανώνυμη εταιρεία).

Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας

Η συγχώνευση με τη σύσταση μιας νέας εταιρείας είναι μια περίπλοκη νομική διαδικασία κατά την οποία δύο εταιρείες παύουν να υφίστανται αλλά μια εντελώς νέα εταιρεία εμφανίζεται στη θέση τους.

Η αναδυόμενη εταιρεία, δυνάμει της καθολικής διαδοχής, καθίσταται κάτοχος όλων των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων των εταιρειών που έχουν λυθεί.

Τα μη μεταβιβάσιμα δικαιώματα δεν αποκτώνται ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας: αποσβένονται μετά τη διάλυση του κατόχου τους.

Η νέα εταιρεία ασκεί επίσης τις δραστηριότητες των εταιρειών που έχουν λυθεί, συμπεριλαμβανομένης της εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους βάσει συμβάσεων με πελάτες και προμηθευτές.

Η συγχώνευση με τη σύσταση νέας εταιρείας δημοσίων ανωνύμων εταιρειών κατά την έννοια του νόμου περί δημόσιας προσφοράς κινητών αξιών (ΖΡΡΤsΚ) είναι μια διαδικασία που διαφέρει σε κάποιο βαθμό από τη συγχώνευση με τη σύσταση άλλων εμπορικών εταιρειών, και αυτό διαδικασία υπόκειται σε αυστηρό θεσμικό έλεγχο.

Εν συντομία, μια συγχώνευση με τη σύσταση μιας νέας εταιρείας απαιτεί τα ακόλουθα βήματα:

- Σύνταξη Συμφωνίας Αναδιοργάνωσης.
- Σύνταξη Έκθεσης για την Αναδιοργάνωση.
- Το επόμενο υποχρεωτικό βήμα στη διαδικασία εξυγίανσης εταιρειών μέσω συγχώνευσης με τη σύσταση νέας εταιρείας είναι η ταυτόχρονη γνωστοποίηση της Σύμβασης Εξυγίανσης και της Έκθεσης των οργάνων διαχείρισης στα αρχεία του Εμπορικού Μητρώου των εταιρειών που συμμετέχουν στη συναλλαγή.
- Εκτός εάν όλοι οι εταίροι, τα μέλη ή οι μέτοχοι στις μεταβιβάζουσες εταιρείες έχουν παραιτηθεί γραπτώς από το διορισμό ελεγκτή, ο διορισμός ελεγκτή αποτελεί υποχρεωτικό βήμα στη διαδικασία αναδιοργάνωσης εταιρειών μέσω συγχώνευσης με τη σύσταση νέας εταιρείας.

- Αφού οι εταίροι, τα μέλη ή οι μέτοχοι εξοικειωθούν με τη Συμφωνία Αναδιοργάνωσης, τις Εκθέσεις των οργάνων διαχείρισης και των ελεγκτών και με τα υπόλοιπα έγγραφα σχετικά με τη συναλλαγή, συγκαλείται η γενική συνέλευση των εταίρων, μελών ή μετόχων ;

- Τα βήματα που περιγράφονται παραπάνω καταλήγουν τελικά στην εγγραφή της νεοσύστατης εταιρείας στο Εμπορικό Μητρώο και στη διάλυση των εταιρειών που έχουν συγχωνευθεί σε αυτό.

Η σύσταση της νέας εταιρείας και η διαγραφή από το Εμπορικό Μητρώο των αναδιοργανωμένων εταιρειών συνεπάγεται νομικές συνέπειες σε μια σειρά από τομείς που αφορούν κινητή και ακίνητη περιουσία, πνευματική ιδιοκτησία, άδειες εκμετάλλευσης, παραχωρήσεις και άλλα συστήματα συναίνεσης, γι' αυτό συνιστάται η διαβούλευση νομικός επαγγελματίας εκ των προτέρων σχετικά με τέτοιες αναδιοργανώσεις.

Διαίρεση

Σε μια διαίρεση, μια εταιρεία (μεταβιβάζουσα εταιρεία) αναδιοργανώνεται με τη διάσπαση σε δύο ή περισσότερες εταιρείες (παραλαμβάνουσες εταιρείες). Όταν διαιρεθεί, η μεταβιβάζουσα εταιρεία λύεται χωρίς να τεθεί σε εκκαθάριση, ενώ ένα κατανεμημένο μέρος των περιουσιακών στοιχείων, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων και των δραστηριοτήτων της περνά στις λαμβάνουσες εταιρείες. Ορισμένες από τις εταιρείες παραλαβής ενδέχεται να είναι νεοσύστατες, ενώ άλλες μπορεί να είναι προϋπάρχουσες εταιρείες.

Όταν μια εταιρεία αναδιοργανώνεται μέσω διάσπασης, η παραλήπτρια εταιρεία δεν μπορεί να αλλάξει τη νομική της μορφή (π.χ. δεν μπορεί να αναδιοργανωθεί από εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (OOD) σε ανώνυμη εταιρεία (AD)).

Μερική διαίρεση

Σε μερική διάσπαση, μια εταιρεία (μεταβιβάζουσα εταιρεία) αναδιοργανώνεται, με μέρος της περιουσίας, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών της να περνούν σε άλλη εταιρεία ή εταιρείες (παραλήπτες εταιρείες). Η μεταβιβάζουσα εταιρεία δεν λύεται και συνεχίζει να υπάρχει. Οι εταιρείες υποδοχής μπορεί να είναι είτε νεοσύστατες είτε προϋπάρχουσες.

Μέρος των περιουσιακών στοιχείων και των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας (εταιρείας μεταβίβασης) μπορεί να περάσει σε μία ή περισσότερες νεοσύστατες μονομελείς εταιρείες περιορισμένης ευθύνης ή/και μονομερείς ανώνυμες εταιρείες, οπότε η μεταβιβάζουσα εταιρεία καθίσταται αποκλειστικός κύριος του κεφαλαίου τους .

Διαδικασία αναδιοργάνωσης μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, συγχώνευσης με σύσταση νέας εταιρείας, διάσπασης και μερικής διάσπασης

Σημειώνεται ότι η διαδικασία αναδιοργάνωσης μέσω συγχώνευσης με εξαγορά, συγχώνευσης με σύσταση νέας εταιρείας, διάσπασης και μερικής διάσπασης είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και ενδέχεται να παρουσιάζει πρόσθετες ιδιαιτερότητες και αποκλίσεις από τη συνήθη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το εφαρμοστέο νομικό πλαίσιο που περιέχεται στις διατάξεις του Commerce Act πρέπει να αναλυθεί σε βάθος πριν προχωρήσει η διαδικασία. Λάβετε υπόψη ότι η αναδιοργάνωση μπορεί να κηρυχθεί άκυρη εάν παραβιαστεί η διαδικασία που ορίζει ο νόμος.

Πρέπει να σταλεί ειδοποίηση στην Εθνική Υπηρεσία Εσόδων πριν προχωρήσει σε διαδικασία αλλαγής της νομικής μορφής. Η περιφερειακή διεύθυνση της Εθνικής Υπηρεσίας Εσόδων θα παράσχει στον έμπορο ή στον αιτούντα πιστοποιητικό που βεβαιώνει ότι έχει κοινοποιηθεί εντός 60 ημερών από τη λήψη της ειδοποίησης. Η γνωστοποίηση, μεταξύ άλλων εγγράφων, πρέπει να περιλαμβάνεται στην αίτηση για συγχώνευση με εξαγορά, συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας, διάσπαση και μερική διάσπαση.

Σύναψη συμφωνίας/σχεδίου αναδιοργάνωσης

Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην αναδιοργάνωση αναμένεται να συνάψουν μεταξύ τους συμφωνία εξυγίανσης. Η συμφωνία εξυγίανσης συνάπτεται εγγράφως από τα πρόσωπα που εκπροσωπούν την εταιρεία και οι υπογραφές τους στη συμφωνία πρέπει να είναι συμβολαιογραφικές. Η σύναψη συμφωνίας εξυγίανσης μπορεί να αφεθεί για μεταγενέστερο στάδιο, μετά την έγκριση του ψηφίσματος για την αναδιοργάνωση, οπότε καταρτίζεται σχέδιο συμφωνίας εξυγίανσης, με την επιφύλαξη των ίδιων απαιτήσεων με εκείνες που ισχύουν για τη συμφωνία εξυγίανσης.

Σε διάσπαση ή μερική διάσπαση, όπου οι εταιρείες υποδοχής είναι νεοσύστατες, δεν συνάπτεται συμφωνία εξυγίανσης αλλά η μεταβιβάζουσα εταιρεία πρέπει να καταρτίσει σχέδιο εξυγίανσης. Ένα τέτοιο σχέδιο καταρτίζεται εγγράφως, με συμβολαιογραφικές υπογραφές του διοικητικού οργάνου της εταιρείας (ισχύει για μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, μια ανώνυμη εταιρεία και μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με μετοχές) ή των διαχειριστών εταιρών (ισχύει για μια ετερόρρυθμη εταιρεία και ομόρρυθμη εταιρεία).

Μεταβίβαση της επιχείρησης

Ο νόμος περί εμπορίου ορίζει μια επιχείρηση ως ένα σύνολο δικαιωμάτων, υποχρεώσεων και πραγματικών σχέσεων.

Η επιχείρηση που υπόκειται σε μεταβίβαση περιλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις που χρησιμοποιούνται και δημιουργούνται σε σχέση με την άσκηση των δραστηριοτήτων της. Η επιχείρηση περιλαμβάνει τόσο ενσώματα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την άσκηση των δραστηριοτήτων της, π.χ. βιομηχανικά κτίρια, εγκαταστάσεις παραγωγής και γη, όσο και άυλα περιουσιακά στοιχεία: δικαιώματα κατατεθέντων εμπορικών σημάτων, εφευρέσεις κ.λπ.

Όταν μια επιχείρηση μεταβιβάζεται, όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τις συμβάσεις στις οποίες η επιχείρηση είναι συμβαλλόμενο μέρος μεταβιβάζονται επίσης στον νέο ιδιοκτήτη της.

Η επιχείρηση μπορεί να μεταβιβαστεί με συναλλαγή και ο νόμος απαιτεί συμβολαιογραφική επικύρωση των υπογραφών και του περιεχομένου αυτής της συναλλαγής κατά τη σύναψή της. Η σύμβαση πώλησης είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος μεταβίβασης μιας επιχείρησης.

Χρηματοδότηση επιχείρησης

Απόκτηση πρόσβασης σε χρηματοδότηση σε επίπεδο Ένωσης, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων χρηματοδότησης της Ένωσης και επιχειρηματικών επιχορηγήσεων

Τα διάφορα είδη επιχειρήσεων/επιχειρήσεων έχουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ανάλογα με τη φύση των δραστηριοτήτων ή του έργου τους. Οι μικρές

και μεσαίες επιχειρήσεις, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι πολύ μικρές εταιρείες, οι επιχειρηματίες κ.λπ. μπορούν να επωφεληθούν από τη λήψη χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την υποστήριξη μιας νέας ιδέας ή μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες επιλογές χρηματοδότησης σε επίπεδο Ένωσης:

- επιχειρηματικά δάνεια·
- μικροχρηματοδότηση·
- εγγυήσεις·
- επιχειρηματικών κεφαλαίων.

Δύο επιλογές χρηματοδότησης έχουν θεσπιστεί σε επίπεδο Ένωσης: άμεση και έμμεση. Η πρόσβαση σε κεφάλαια εξαρτάται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή το έργο που έχει εκπονηθεί.

Άμεση χρηματοδότηση

Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση της χρηματοδότησης γίνεται από τα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Στην άμεση χρηματοδότηση, η εταιρεία μπορεί να υποβάλει αίτηση για επιχορηγήσεις και συμβάσεις.

Επιχορηγήσεις

Οι επιχορηγήσεις παρέχονται κατόπιν αίτησης για συγκεκριμένα έργα που σχετίζονται με τις πολιτικές της Ένωσης. Οι επιχειρήσεις που προετοιμάζουν ένα έργο που συμβάλλει στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής της Ένωσης ή προωθεί την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου προγράμματος μπορούν να υποβάλουν αίτηση για επιχορήγηση την οποία δεν χρειάζεται να επιστρέψουν στη συνέχεια.

Συμβάσεις

Αυτός ο τύπος χρηματοδότησης απαιτεί τη σύναψη σύμβασης με θεσμικά όργανα της ΕΕ για την αγορά υπηρεσιών, αγαθών ή έργων που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για τις δραστηριότητές τους. Αυτές οι λειτουργίες μπορεί να είναι μελέτες, εκπαίδευση, διοργάνωση εργαστηρίων ή συνεδρίων, τεχνικός εξοπλισμός κ.λπ.

Έμμεση χρηματοδότηση

Η διαχείριση της έμμεσης χρηματοδότησης γίνεται από εθνικές και περιφερειακές αρχές και αποτελεί σχεδόν το 80 % του προϋπολογισμού της ΕΕ. Αυτή η χρηματοδότηση είναι προσβάσιμη κυρίως μέσω πέντε χωριστών αυτόνομων ταμείων που υπάγονται στην ομπρέλα των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων.

Υπάρχουν οι ακόλουθες επιλογές:

- Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης – Περιφερειακή και Αστική Ανάπτυξη
- Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο – κοινωνική ένταξη και χρηστή διακυβέρνηση
- Ταμείο Συνοχής – οικονομική σύγκλιση από λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες
- Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης
- Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας

Υποβολή αιτήσεων και υποβολή εκθέσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων χρηματοδότησης

Οι επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους έναν τεράστιο αριθμό επιλογών χρηματοδότησης, οι οποίες, με τη σειρά τους, θα συνέβαλαν στην ανθεκτικότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Με την εφαρμογή, οι καλύτερες ευκαιρίες είναι σίγουρα διαθέσιμες για καινοτόμες ιδέες. Τα έργα καινοτομίας έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να εγκριθούν και να διατεθούν χρηματοδότηση.

Συνιστάται στις επιχειρήσεις να υλοποιούν τα επιχειρηματικά τους σχέδια, να ιεραρχούν τις ιδέες τους και να εντοπίζουν κατάλληλα προγράμματα για τη χρηματοδότησή τους.

Στο επόμενο στάδιο, οι επιχειρηματικές οντότητες θα πρέπει να ελέγξουν τις προϋποθέσεις υποβολής αίτησης στα σχετικά προγράμματα/ταμεία και εάν είναι επιλέξιμες. Μόνο τότε οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματίες θα πρέπει να προχωρήσουν στη σύνταξη ενός έργου. Πρέπει να δοθεί προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια, ώστε το έργο να μην μπορεί να αποκλειστεί.

Όταν το έργο εγκριθεί και εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση, θα ακολουθήσουν οι πραγματικές εργασίες για το έργο, με έμφαση σε αυτό το στάδιο στις δαπάνες και την ορθή αναφορά των κεφαλαίων που λαμβάνονται. Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προγράμματος και με τα βήματα που ορίζονται στο έργο είναι απολύτως απαραίτητη, διότι

η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να επιβάλει κυρώσεις και να ανακτήσει το ποσό που εκταμιεύτηκε σε περίπτωση λανθασμένων εκτιμήσεων κόστους και εσφαλμένης αναφοράς.

Απόκτηση πρόσβασης σε χρηματοδότηση σε εθνικό επίπεδο

Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης

Στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας χρησιμοποιείται ένα ενιαίο σύστημα πληροφοριών για τη διαχείριση και την παρακολούθηση (UMIS) για όλα τα επιχειρησιακά προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία.

Η υποβολή αιτήσεων και η αναφορά του έργου γίνονται εξ ολοκλήρου online.

Το Πληροφοριακό Σύστημα για τη διαχείριση και την παρακολούθηση των κονδυλίων της ΕΕ στη Βουλγαρία – UMIS 2020 έχει σχεδιαστεί για τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων για τα ακόλουθα επιχειρησιακά προγράμματα που εφαρμόστηκαν στη Βουλγαρία την περίοδο 2014–2020:

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταφορών και Υποδομών Μεταφορών
- Περιβάλλον Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Περιφέρειες σε Ανάπτυξη
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Καινοτομία και Ανταγωνιστικότητα
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας ΜΜΕ
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Καλή Διακυβέρνηση
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Επιστήμη και Εκπαίδευση για Έξυπνη Ανάπτυξη
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Υποστήριξης Τροφίμων ή/και Βασικών Υλικών
- Πρόγραμμα Ναυτιλίας και Αλιείας
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης
- Ταμείο Ασύλου, Μετανάστευσης και Ένταξης
- Ταμείο Εσωτερικής Ασφάλειας

καθώς και τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του Νορβηγικού Χρηματοδοτικού Μηχανισμού:

- Πολιτιστική Επιχειρηματικότητα, Κληρονομιά και Συνεργασία
- Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ενεργειακή απόδοση, ενεργειακή ασφάλεια

- Προστασία του Περιβάλλοντος και Κλιματική Αλλαγή
- Οικιακές υποθέσεις
- δικαιοσύνη
- Τοπική Ανάπτυξη, Μείωση της Φτώχειας και Ενισχυμένη Ένταξη Ευάλωτων Ομάδων
- Διμερές Ταμείο

Πρωτοβουλίες που απευθύνονται σε επιχειρηματίες

Ενθάρρυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Τα κίνητρα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας παρέχονται μέσω του Βουλγαρικού Οργανισμού Προώθησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Οι δραστηριότητες του Οργανισμού υπόκεινται στην υλοποίηση του γενικού στρατηγικού στόχου που ορίζεται στο Εθνικό Σχέδιο για την Ανάπτυξη της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας.

Οι δραστηριότητες του Οργανισμού υλοποιούνται με τη βοήθεια μιας σειράς μέτρων που στοχεύουν στη διατήρηση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και στην προώθηση της ανάπτυξης των βουλγαρικών επιχειρήσεων, στην τόνωση του επιχειρηματικού πνεύματος και στην ενίσχυση της υποστήριξης για τεχνολογικές και καινοτόμες παραγωγές και στην ανάπτυξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. συνεργασίες.

Στόχοι και προτεραιότητες

Στόχος είναι να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των μικρών επιχειρήσεων βοηθώντας τις νεοσύστατες και βιώσιμες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να είναι καινοτόμες, φιλικές προς το περιβάλλον και προσανατολισμένες στις εξαγωγές, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες για την ανάπτυξή τους βελτιώνοντας την πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση. Η επιχειρηματικότητα έχει ενθαρρυνθεί και οι επιχειρηματικές δεξιότητες βελτιώθηκαν με την απλούστευση των διοικητικών και κανονιστικών απαιτήσεων, ειδικά για μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Παράλληλα με αυτό, στόχος είναι η τόνωση των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία, που απασχολούν πολλά άτομα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη παρέχουν απασχόληση σε περισσότερα από 5 εκατομμύρια άτομα με ετήσιο τζίρο που ξεπερνά το 1 τρισεκατομμύριο ευρώ, σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Οικογενειακής Επιχείρησης (EFB) .

Η προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος μεταξύ των νέων και των φοιτητών πανεπιστημίου – βελτίωση της ποιότητας των επαγγελματικών σχολών και εφαρμογή πιλοτικών σχεδίων για την εισαγωγή του διπλού συστήματος – είναι επίσης μεταξύ των βασικών προτεραιοτήτων του Βουλγαρικού Οργανισμού Προώθησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, όπως:

- αύξηση των επενδύσεων σε βουλγαρικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- τόνωση της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις.
- προώθηση της ψηφιακής οικονομίας στη Βουλγαρία – ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων διαδικτυακών πλατφορμών και λύσεων λογισμικού που συνδέονται άμεσα με την κατασκευή και την εμπορία της παραγωγής.
- εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο με την τόνωση της εισαγωγής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- βελτίωση της συνεργασίας με εθνικούς, τοπικούς, ξένους και διεθνείς κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς που ασχολούνται με δραστηριότητες για την ανάπτυξη και την προώθηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- βελτίωση των εξαγωγικών θέσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τόνωση της διεθνούς συνεργασίας μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων.
- στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε περιφέρειες με χαμηλό ποσοστό απασχόλησης και χαμηλή συγκέντρωση επιχειρήσεων από τους τομείς της υψηλής και μέτριας υψηλής τεχνολογικής παραγωγής και των υπηρεσιών έντασης γνώσης.

Τυποποίηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 99% όλων των επιχειρηματικών οργανώσεων στην Ευρώπη και αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο της ευρωπαϊκής οικονομίας. Η τυποποίηση συμβάλλει σε καλύτερες επιδόσεις μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αγορά, αλλά το γεγονός ότι η τυποποίηση φέρνει προστιθέμενη αξία δεν είναι ακόμη γνωστό στις μικρές επιχειρήσεις.

Ως εκ τούτου, τα τελευταία χρόνια η CEN-CENELEC (η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (CENELEC) εστίασαν την προσοχή τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με στόχο την αύξηση της συμμετοχής τους

στη διαδικασία τυποποίησης. Μέσω αυτής της πρωτοβουλίας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη θα έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν πρόσβαση στο ευρωπαϊκό σύστημα τυποποίησης της CEN-CENELEC, με σκοπό να ενημερωθούν για:

- νέες πρωτοβουλίες τυποποίησης.
- νέα πρότυπα.
- ευκαιρίες για διαβούλευση με εμπειρογνώμονες μέσω email.
- απαντήσεις εμπειρογνομόνων σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την τυποποίηση.
- ενημερωμένα φυλλάδια που απευθύνονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- σεμινάρια κατάρτισης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με έμφαση στην ευρωπαϊκή τυποποίηση.
- συνέδρια και σεμινάρια λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οφέλη για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τα πρότυπα

- Καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Προσέλκυση νέων πελατών.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στις επιχειρήσεις.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας.
- Μειωμένη πιθανότητα σφαλμάτων.
- Χαμηλότερο κόστος
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης του προϊόντος με ορισμένες απαιτήσεις.
- Διευκόλυνση των εξαγωγών.

ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Ευρώπη 2020

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» είναι το τρέχον θεματολόγιο μεταρρυθμίσεων της ΕΕ για την ανάπτυξη και την απασχόληση. Βασισμένη σε ένα μακροπρόθεσμο όραμα, αυτή η γενική στρατηγική προτάθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και συμφωνήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο τον Ιούνιο του 2010.

Αποστολή της είναι να βοηθήσει την Ευρώπη να ανακάμψει από την κρίση, και να μετατραπεί σε μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία με υψηλά

ποσοστά απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής και να εδραιώσει την ΕΕ ως παράγοντα της παγκόσμιας διακυβέρνησης.

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» αξιοποιεί τα διδάγματα της στρατηγικής της Λισαβόνας, με την αναγνώριση των πλεονεκτημάτων της (π.χ. οι σωστοί στόχοι για την ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας) και την αντιμετώπιση των αδυναμιών της (π.χ. έλλειψη εφαρμογής). Η τρέχουσα στρατηγική επιδιώκει ένα νέο είδος ανάπτυξης (έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς), μια προσέγγιση προσαρμοσμένη σε κάθε επιμέρους χώρα και βασίζεται στην ισχυρότερη διοίκηση: καλύτερη εποπτεία και εφαρμογή, υψηλότερη ηγεσία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου κ.λπ.

Στη στρατηγική «Ευρώπη 2020» αξιοποιούνται όλες οι υφιστάμενες πολιτικές της ΕΕ (ενιαία αγορά, εξωτερική πολιτική κλπ.), τα μέσα και η νομοθεσία της, καθώς και τα χρηματοπιστωτικά και συντονιστικά μέσα της (Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο).

Next Generation EU

Το NextGenerationEU είναι ένα προσωρινό μέσο ανάκαμψης ύψους άνω των 800 δισ. ευρώ για την αποκατάσταση των άμεσων οικονομικών και κοινωνικών ζημιών που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού. Η Ευρώπη μετά την πανδημία του κορονοϊού θα είναι πιο πράσινη, πιο ψηφιακή, πιο ανθεκτική, και καλύτερα προσαρμοσμένη στις τρέχουσες και στις μελλοντικές προκλήσεις.

Η ραχοκοκαλιά του NextGenerationEU είναι ο μηχανισμός ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (ΜΑΑ), στο πλαίσιο του οποίου χορηγούνται επιδοτήσεις και δάνεια συνολικού ύψους 723,8 δισ. ευρώ για τη στήριξη των μεταρρυθμίσεων και των επενδύσεων στα κράτη μέλη της ΕΕ. Για τη χορήγηση των κονδυλίων στο πλαίσιο του εν λόγω μηχανισμού, τα κράτη μέλη οφείλουν να καταρτίσουν σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας στα οποία εξηγούν πώς θα επενδύσουν τα κονδύλια αυτά. Επιπλέον, πρέπει να συμμορφωθούν με τα προβλεπόμενα ορόσημα και στόχους και πριν από την εκταμίευση των κονδυλίων στο πλαίσιο του ΜΑΑ η Επιτροπή αξιολογεί αν όλα τα σχετικά ορόσημα και στόχοι τηρήθηκαν ικανοποιητικά.

Πάνω από το 50% των κονδυλίων του μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού της ΕΕ και του NextGenerationEU υποστηρίζουν τον εκσυγχρονισμό, για παράδειγμα με τις εξής πολιτικές:

- έρευνα και καινοτομία, μέσω του προγράμματος «Ορίζων Ευρώπη»
- δίκαιη κλιματική και ψηφιακή μετάβαση, μέσω του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης και του προγράμματος «Ψηφιακή Ευρώπη»
- ετοιμότητα, ανάκαμψη και ανθεκτικότητα, μέσω του μηχανισμού ανάκαμψης και ανθεκτικότητας, του προγράμματος rescEU, και ενός νέου προγράμματος για την υγεία, του EU4Health

Επιπλέον, η δέσμη μέτρων αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στα εξής:

- εκσυγχρονισμός παραδοσιακών πολιτικών όπως η πολιτική συνοχής και η κοινή γεωργική πολιτική, ώστε να μεγιστοποιηθεί η συμβολή τους στις προτεραιότητες της Ένωσης.
- καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, με απορρόφηση του 30 % των κονδυλίων της ΕΕ, το υψηλότερο ποσοστό που έχει προβλεφθεί ποτέ στον ευρωπαϊκό προϋπολογισμό
- προστασία της βιοποικιλότητας και ισότητα των φύλων

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων – ορισμοί

Η ανάπτυξη είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στρατηγικές των εταιρειών. Η συνήθως χρησιμοποιούμενη ορολογία ανάπτυξης των επιχειρήσεων εστιάζει στις διαδικασίες που εμπλέκονται στη βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρείας μέσω πωλήσεων, ανάπτυξης νέων προϊόντων, περιουσιακών στοιχείων και καθαρών κερδών. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι ένα αρκετά δημοφιλές πεδίο έρευνας για πολλούς ερευνητές και ακαδημαϊκούς, ειδικά στον τομέα του μάνατζμεντ και της οικονομικής (Ansoff, 1958; Andrews, 1971; Chandler, 1962; Christensen et al., 1978). Ο Schumpeter προσεγγίζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων από την πλευρά της καινοτομίας. Θεωρεί ότι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι μια διαρκής διεργασία, μια ξαφνική και ταχέως δημιουργική διαταραχή, και ότι οι επιχειρηματίες αποτελούν τους διευκολυντές αυτής της διεργασίας μέσω των δημιουργικών δραστηριοτήτων τους. Επίσης, μερικές από τις σημαντικές συνεισφορές στη θεωρία ανάπτυξης των επιχειρήσεων προήλθαν από την έρευνα και τις μελέτες της Edith Penrose (1959, 1995), η οποία όρισε την εταιρική ανάπτυξη ως την "αύξηση του μεγέθους ή τη βελτίωση της ποιότητας ως αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης." Η Penrose όρισε επίσης την ανάπτυξη ως "τη συνεχή επέκταση του εύρους και της φύσης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού." Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αναφέρεται συχνά ως εταιρική ανάπτυξη. Ο Chandler (1962) διεξήγαγε μια έρευνα που περιελάμβανε περίπου 100 από τις μεγαλύτερες εταιρείες στις ΗΠΑ. Χρησιμοποίησε την έννοια της στρατηγικής για να περιγράψει την ανάπτυξη μιας εταιρείας σε σχέση με την μεγέθυνσή της, τη γεωγραφική επέκτασή της, την καθετοποίηση, τη στρατηγική και τη διαφοροποίηση

της. Ο Ansoff (1965) δημιούργησε έναν πίνακα ανάπτυξης, ο οποίος είναι γνωστός ως Ansoff Matrix- ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται συχνά από στελέχη και διευθυντές. Επιπλέον, αυτό το εργαλείο περιγράφει την ανάπτυξη μιας εταιρείας όσον αφορά τη σχέση μεταξύ υφιστάμενων προϊόντων ή των αγορών και των νέων προϊόντων ή των αγορών. Ενώ η παραδοσιακή οικονομική ανάλυση επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός συγκεκριμένου μεγέθους επιχείρησης, η Penrose συνέκρινε την ανάπτυξη μιας επιχείρησης με τη φυσική βιολογική διαδικασία, στην οποία μια σειρά αλληλεπιδρουσών αλλαγών οδηγεί σε διευρύνσεις του μεγέθους της εταιρείας, συνοδευόμενες από τροποποιήσεις των χαρακτηριστικών του αναπτυσσόμενου αντικειμένου. Η Penrose συνειδητοποίησε ότι αυτές οι εξελίξεις δεν δημιουργούνται μόνο από τις εσωτερικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, αλλά επηρεάζονται και από εξωτερικές δραστηριότητες ή δράσεις, όπως είναι οι διάφορες ευκαιρίες που προκύπτουν (Söllner, 2009).

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) η επιχειρηματική ανάπτυξη μπορεί να συσχετιστεί με την επιτυχία και την ικανότητα των επιχειρήσεων να επιβιώσουν. Η ανάπτυξη αποτελεί προϋπόθεση για να μπορέσουν οι MME να επιτύχουν τις αναμενόμενες οικονομικές επιδόσεις και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους (Pasanen, [2007](#)). Αν και σε ορισμένες περιπτώσεις, η ανάπτυξη μπορεί να περιορίσει τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, μακροπρόθεσμα η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αυξήσει την κερδοφορία της (Pasanen, [2007](#)).

Οι Burke και Jarratt (2004) που βασίστηκαν σε μια εμπειρική μελέτη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (MME) στην Αυστραλία, περιέγραψαν τη στρατηγική ως ένα ρητό σχέδιο και ένα έμμεσο πρότυπο συμπεριφοράς. Οι στάσεις των επιχειρηματιών και οι αποφάσεις τους σχετικά με την ανάπτυξη, επηρεάζουν την ανάπτυξη των μικρών οργανώσεων. Η ατζέντα ανάπτυξης, ωστόσο, ποικίλλει από τον έναν επιχειρηματία στον άλλο, ακόμη και όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά (Matthews & Scot, 1995). Ο Patel (1995) στο βιβλίο του «The seven business crises» θεώρησε ομοίως ότι οι στάσεις των επιχειρηματιών είναι σημαντικές για την

ανάπτυξη, καθώς τα περισσότερα από τα προβλήματα βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και όχι έξω από αυτήν. Υποστήριξε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης με υψηλό βαθμό επιχειρηματικής έντασης προκειμένου να δημιουργηθεί μια εξειδικευμένη προσφορά.

Η ίδια η επιχειρηματική ανάπτυξη μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή την διάσταση της στρατηγικής προσαρμογής, την διάσταση των κινήτρων, την διάσταση της διαμόρφωσης και την διάσταση των πόρων (Gurta et al., [2013](#)). Η διάσταση των κινήτρων επικεντρώνεται στους μεμονωμένους επιχειρηματίες και τις ενέργειές τους. Η διάσταση της διαμόρφωσης ασχολείται με τη διαδικασία ανάπτυξης που αναπόφευκτα αντιμετωπίζει διαχειριστικά προβλήματα, καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματίες ξεπερνούν αυτά τα προβλήματα σε κάθε στάδιο του επιχειρηματικού τους κύκλου. Η διάσταση της στρατηγικής προσαρμογής βλέπει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων με έμφαση στην κατανομή ισχύος, τη δομική πολυπλοκότητα και τους μηχανισμούς ελέγχου. Η διάσταση των πόρων από την άλλη επικεντρώνεται στους πόρους που ανήκουν στην επιχείρηση, όπως η επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, των οικονομικών πόρων, των ανθρώπινων πόρων και άλλων πόρων.

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον σύμφωνα με τους (Gurta et al., [2013](#)) υπάρχουν πολλές ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν. Για παράδειγμα, η διάσταση που βασίζεται στους πόρους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάλυση της ανάπτυξης των ΜΜΕ, επειδή επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αποκτούν, αξιοποιούν και διαχειρίζονται τους πόρους και τις δυνατότητες που είναι διαθέσιμες στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Salder et al., [2020](#)). Επομένως, οι διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να έχουν μια καλή στρατηγική για να επωφεληθούν από τις δυνατότητες και τους

διαθέσιμους πόρους, όπως τα επιχειρηματικά δίκτυα και την ικανότητα του επιχειρηματία να καινοτομεί για να επιτύχει την ανάπτυξη της εταιρείας.

Προσεγγίσεις στην στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων

Ανασκοπώντας την βιβλιογραφία διακρίνονται οι κλασικές προσεγγίσεις στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και οι βασικές αρχές της παρουσίας τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με βάση τις έννοιες των υφιστάμενων σχολών στρατηγικού σχεδιασμού είναι δυνατόν να προσδιοριστούν πέντε από τις πιο κοινές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη στρατηγικής – η φορμαλιστική, η αυθόρμητη, η προσέγγιση της τοποθέτησης, του μάρκετινγκ και η προσέγγιση με βάση την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Οι υποστηρικτές της φορμαλιστικής προσέγγισης στη διαδικασία ανάπτυξης της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων είναι οι I. Ansoff και G. Steiner. Στη δεκαετία του 1980-90, ο Ansoff ανέπτυξε ένα αναλυτικό μοντέλο για τη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Διαπίστωσε ότι πολλές εταιρείες κατά την δημιουργία και την υλοποίηση στρατηγικών συναντούν αντίσταση από διάφορους οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες, τους οποίους ονόμασε κρίση. Σύμφωνα με τον ίδιο, μια μέθοδος που επιλέγεται πρέπει να ποικίλλει ανάλογα με την διαβάθμιση των κινδύνων που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην ανάλυσή του διέκρινε πέντε επίπεδα κινδύνων που αντιστοιχούν σε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη δημιουργία στρατηγικών. Η μελέτη που διεξήγαγε δείχνει ότι η μη συμμόρφωση στο βαθμό αναταραχής και προσέγγισης έχει αρνητικές επιπτώσεις στο τελικό αποτέλεσμα (Ansoff, 1979). Το μειονέκτημα μιας φορμαλιστικής προσέγγισης στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων έγκειται στη διάκριση της στρατηγικής σκέψης από την πραγματική διοικητική πρακτική, περιορίζοντας έτσι σημαντικά την επιχείρηση στα θέματα της προσαρμογής της στρατηγικής και της ανάπτυξης νέων στρατηγικών επιλογών προκειμένου να διατηρηθούν οι ανταγωνιστικές θέσεις της.

Ο M. Porter (1980), χρησιμοποιώντας την έννοια της αλυσίδας αξίας, προσφέρθηκε να εξετάσει μια στρατηγική ως ανάλυση των εσωτερικών διαδικασιών και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων συνιστωσών της επιχείρησης, προκειμένου να καθορίσει πώς και πού προστίθεται αξία. Στην περίπτωση αυτή, η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο βιομηχανικό περιβάλλον. Οι ιδρυτές της προσέγγισης της

τοποθέτησης – M. Porter, Boston Consulting Group και McKinsey & Company, θεωρούν την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ως μια ελεγχόμενη και σκόπιμη διαδικασία και ως ένα αποτέλεσμα που απορρέει από στρατηγικές που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες, κοινές και αγοραίες τοποθετήσεις (οικονομικές και ανταγωνιστικές) και οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν και σκόπιμα, από μόνες τους, να παρέχουν προστασία έναντι επιθέσεων των ανταγωνιστών - υφιστάμενων και μελλοντικών. Η δομή της αγοράς ενθαρρύνει ενεργά τη δημιουργία καθορισμένων στρατηγικών τοποθέτησης που επηρεάζουν, με τη σειρά τους, την οργανωτική δομή (Kaplan and Norton, 2001). Ο M. Porter πιστεύει ότι «η ουσία της διαμόρφωσης στρατηγικής έγκειται στην ανάγκη σύνδεσης της εταιρείας με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η πιο αποτελεσματική στρατηγική για μια εταιρεία είναι μια μοναδική δομή που αντικατοπτρίζει το ιδιαίτερο κύρος της». Διακρίνει τρεις θεμελιώδεις τομείς των στρατηγικών ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής συμπεριφοράς στην αγορά. Ο πρώτος τομέας σχετίζεται με την ηγεσία και την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής. Ο δεύτερος σχετίζεται με την εξειδίκευση στην κατασκευή προϊόντων. Ο τρίτος τομέας σχετίζεται με τον καθορισμό ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και την εστίαση σε αυτό το τμήμα της αγοράς. Οι κυρίαρχες στρατηγικές και οι συνθήκες ανταγωνισμού καθορίζονται σύμφωνα με τα στάδια ενός κύκλου ζωής του κλάδου, τη δομή του κλάδου, τη φύση και τη σχετική ισχύ των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων και το εύρος του ανταγωνισμού (Porter, 1980, Ansoff, 1979, Kaplan and Norton, 2001).

Οι μελέτες του M. Porter αντικατοπτρίζονται στα έργα των A. A. Thomson και A. J. Strickland, οι οποίοι, λαμβάνοντας ως βάση τις θεμελιώδεις στρατηγικές που πρότεινε ο M. Porter, προσδιόρισαν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και οι οποίες σχετίζονται με αλλαγές στο καθεστώς ενός ή περισσότερων από τα στοιχεία - προϊόν, βιομηχανία, αγορά, θέση της εταιρείας στη βιομηχανία και την τεχνολογία. Στις μελέτες που αναφέρονται στη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων ένας ορισμός του όρου "ανταγωνιστικότητα" συνδέεται με χαρακτηριστικά όπως η παρουσία ανταγωνιστικών θέσεων. Σύμφωνα με τον M. Porter, η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση που δημιουργείται και διατηρείται μέσω εξαιρετικά τοπικών διαδικασιών – «αλυσίδων αξίας». Η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, σύμφωνα με τον ορισμό του M. Porter, διαμορφώνεται ως αποτέλεσμα πολλών μεμονωμένων λειτουργιών που συνθέτουν τις διαδικασίες ανάπτυξης, παραγωγής, εμπορίας, παράδοσης και συντήρησης κάθε προϊόντος της εταιρείας. Κάθε μία από τις λειτουργίες αυτές μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικής θέσης για την εταιρεία όσον αφορά το κόστος και να αποτελέσει τη βάση για την διαφοροποίησή της.

Διάφορες λειτουργίες που αφορούν στη δημιουργία αξίας παρουσιάζουν μεμονωμένα δομικά στοιχεία που συνθέτουν τη συνολική εικόνα των ανταγωνιστικών θέσεων. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας μεταξύ εταιρειών-ανταγωνιστών βοηθά στον εντοπισμό διαφορών που αποτελούν τη βάση των ανταγωνιστικών θέσεων.

Η έννοια των ανταγωνιστικών θέσεων προϋποθέτει ότι οι δυνητικές δυνατότητες της εταιρείας είναι καλύτερες (σε ορισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες) από αυτές των ανταγωνιστών της. Ανάλογα με τις δύσκολες εξωτερικές συνθήκες και τις εσωτερικές συνθήκες, το πρόβλημα αυτό επιλύεται από διαφορετικούς οργανισμούς με διαφορετικούς τρόπους (Porter, 1980). Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία υφίσταται σε μια από τις δυο καταστάσεις - υφιστάμενες ή νέες. Από αυτή την άποψη, η βάση της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής εστιάζει στην έννοια της συγκριτικής προτυποποίησης, η οποία τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί στο σύστημα των σύγχρονων προσεγγίσεων που αφορούν την διαχείριση της ποιότητας. Η συνάφεια αυτής της έννοιας επιβεβαιώνεται από: α) τον πρωταρχικό σκοπό της συγκριτικής προτυποποίησης - βελτίωση των επιχειρήσεων και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, β) τον στρατηγικό χαρακτήρα που έχει για τον οργανισμό και γ) το ότι παρέχει ένα πλήρες μέσο διαχείρισης. Υπό το πρίσμα της προσέγγισης της τοποθέτησης δύο κύριοι τύποι συγκριτικής προτυποποίησης χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των βασικών κατευθύνσεων της επιχειρηματικής ανάπτυξης και της δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών θέσεων. Αυτοί είναι η συγκριτική προτυποποίηση απόδοσης και διαδικασίας.

Επίσης, όπως έδειξε η μελέτη των A. A. Thomson και A. J. Strickland (1998), η χρήση του μάρκετινγκ και της υψηλής ποιότητας στη διαδικασία διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων συμβάλλει στη συνεχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών θέσεων. Ο M. H. Mescon (1988) υποστηρίζει επίσης την προσέγγιση της τοποθέτησης στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και πιστεύει ότι η στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί από ολόκληρο τον οργανισμό. Διεξάγοντας μια εκτεταμένη έρευνα μάρκετινγκ και έχοντας πραγματικά δεδομένα σχετικά με τη βιομηχανία, την αγορά και τον ανταγωνισμό καταλήγει ότι ο οργανισμός έχει τέσσερις κύριες στρατηγικές επιλογές - περιορισμένη ανάπτυξη, ανάπτυξη, μείωση και συνδυασμό. Μόλις η διοίκηση εξετάσει τις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές, εφαρμόζει μια συγκεκριμένη στρατηγική.

Ο στόχος της διαδικασίας δημιουργίας ανταγωνιστικής στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι μια στρατηγική που θα αυξήσει στο μέγιστο τη μακροπρόθεσμη

αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική επιλογή είναι οι διάφοροι κίνδυνοι, η γνώση των προηγούμενων στρατηγικών, η αντίδραση των μετόχων, ο χρόνος. Ο Jean-Jacques Lambin (1997) εμβαθύνει και επεκτείνει ορισμένα ζητήματα διαμόρφωσης επιχειρηματικής στρατηγικής που αναπτύχθηκαν από τον M. H. Mescop. Συγκεκριμένα, ο J. J. Lambin συνιστά την έναρξη της ανάπτυξης της επιχειρηματικής στρατηγικής από την ανάλυση των χαρτοφυλακίων της επιχείρησης με βάση την τυπολογία των αγορών σύμφωνα με τον πίνακα Boston Consulting Group. Συμπλήρωσε αυτό τον πίνακα με στοιχεία για την επιτυχημένη και αποτυχημένη πορεία των εταιρειών. Η τελική επιλογή της στρατηγικής για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, κατά τη γνώμη του, πρέπει να γίνει από τους επικεφαλής σύμφωνα με τις ακόλουθες στρατηγικές επιλογές: α) να επενδύσουν για να διατηρήσουν την κατεχόμενη θέση, β) να επενδύσουν προκειμένου να βελτιώσουν την κατεχόμενη θέση και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα, γ) να επενδύσουν για να ανακτήσουν τη χαμένη θέση και να μειωθεί το επίπεδο των επενδύσεων με σκοπό τη "συγκομιδή", δ) να αποεπενδύσουν και να εγκαταλείψουν την αγορά.

Η προσέγγιση της τοποθέτησης υιοθετήθηκε από ένα σύνολο σύγχρονων ερευνητών και επαγγελματιών που ασχολούνται με τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ο A. G. Porshnev (2001) προσδιορίζει τρία στάδια στην ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και τη δημιουργία στρατηγικής: α) την ανάπτυξη στρατηγικής που καθιστά δυνατή την επίτευξη των στόχων, β) την προσαρμογή της στρατηγικής στο επίπεδο επάρκειας των στόχων της εταιρείας και τη διαμόρφωση κοινής στρατηγικής, και γ) την ανάλυση εναλλακτικών λύσεων στο πλαίσιο μιας επιλεγμένης κοινής επιχειρηματικής στρατηγικής και την αξιολόγηση της καταλληλότητάς τους για την επίτευξη των κύριων στόχων. Προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία διαμόρφωσης της ανταγωνιστικής στρατηγικής του οργανισμού, ο A. G. Porshnev (2001) προτείνει μια κατάτμηση προκειμένου να τονίσει τους τομείς της διαχείρισης της στρατηγικής. Ωστόσο, παρά την αντικειμενικά πρακτική σημασία της προσέγγισης της τοποθέτησης, δεν λαμβάνεται σε αυτήν επαρκώς υπόψη στη δημιουργία της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων το μάρκετινγκ και την ποιότητα.

Οι ιδρυτές της αυθόρμητης προσέγγισης στην ανάπτυξη στρατηγικής - Mintzberg (1998) πιστεύουν ότι η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής πρέπει να επεκτείνεται συνεχώς και ότι η στρατηγική εμφανίζεται αυθόρμητα και όχι ως το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού. Με αυτή την προσέγγιση, η ανάπτυξη της στρατηγικής μετατρέπεται σε έναν τρόπο μελέτης. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται από εκείνους που έχουν τις

ικανότητες και τους πόρους. Ορισμένες πρωτοβουλίες αναπτύσσονται μόνες τους ή με τη μέθοδο δοκιμής και σφάλματος, ενώ άλλες υποστηρίζονται από μεσαία στελέχη που τις διαχέουν στην ομάδα και συλλέγουν πληροφορίες για ανάδραση προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, γεγονός που ενθαρρύνει την ανάπτυξή τους. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες που έχουν λάβει υποστήριξη προσδιορίζουν την στρατηγική.

Ο F. Kotler (1991) εξετάζει τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής από την οπτική του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με αυτόν υπάρχουν τα ακόλουθα στάδια έρευνας για τον προσδιορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής: α) ορισμός της στρατηγικής συμπεριφοράς της επιχείρησης στην αγορά, β) καθορισμός στρατηγικών για την επιτυχία στην αγορά, γ) επιλογή τμημάτων της αγοράς-στόχου, δ) διαμόρφωση στρατηγικής για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ε) στρατηγικές επιλογής πόρων, στ) επιλογή στρατηγικών τιμολόγησης, ζ) επιλογή των μέσων και των μεθόδων προώθησης των αγαθών, η) διαμόρφωση στρατηγικής για την τόνωση των πωλήσεων των προϊόντων, θ) διαμόρφωση στρατηγικής διαφήμισης, ι) διαμόρφωση στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρήσεων. Οι πιθανοί τομείς ανάπτυξης των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον F. Kotler είναι: 1) συγκρατημένη στρατηγική - σε έλλειμμα στα μέσα απόκρισης, εμπιστοσύνη στην αφοσίωση των πελατών ή ολοκλήρωση της δραστηριότητας σε μια δεδομένη αγορά, 2) επιλεκτική αντίδραση - μια αντίδραση ως απάντηση στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών στον τομέα της διαφήμισης και της τιμολόγησης, 3) τυχαία απόκριση που προκύπτει από προσωπικούς λόγους. Η τελική επιλογή των στρατηγικών πρωτοβουλιών, σύμφωνα με τον F. Kotler, καθορίζεται από τον ρόλο που διαδραματίζει η εταιρεία στον αγώνα του ανταγωνισμού- ηγέτης, διεκδικητής της ηγεσίας, ακόλουθος ή αυτός που «εδραιώθηκε σε μια εξειδικευμένη αγορά». Στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς κάτω από τις οποίες λειτουργεί μία επιχείρηση μια από τις βασικές στρατηγικές και δραστηριότητες κάθε εταιρείας είναι το μάρκετινγκ, το οποίο: α) παρέχει τον προσανατολισμό της εταιρείας στην αγορά, β) καθορίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, γ) περιλαμβάνει την επιλογή και το σχηματισμό της αγοράς-στόχου, το φάσμα και την ποικιλία των προϊόντων. Η στρατηγική μάρκετινγκ για τη δημιουργία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από την ζήτηση του προϊόντος. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι μια στρατηγική που επικεντρώνεται στον πελάτη. Έτσι, μία από τις κύριες προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας είναι η ανάγκη συντονισμού των επιδράσεων των διαφόρων καταναλωτικών προσφορών με τις διάφορες μακροομάδες του περιβάλλοντος της αγοράς - συνδικάτα, κυβέρνηση, μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η ίδια η έννοια ονομάζεται "μάκρο-μάρκετινγκ" και θεωρείται ως ένας ειδικός

τύπος στρατηγικής σκέψης. Οι κύριες ιδέες της έννοιας του " μάκρο-μάρκετινγκ " είναι παρόμοιες με τη θεωρία αλληλεπίδρασης του μάρκετινγκ, η συνάφεια της οποίας επιβεβαιώνεται τώρα από την αύξηση των προτεινόμενων τυποποιημένων προϊόντων και τη διαμόρφωση τυποποιημένων αποφάσεων στο μάρκετινγκ. Η στρατηγική παραγωγής σχετίζεται διαλεκτικά με το μάρκετινγκ, υπό την έννοια ότι εξαρτάται κυρίως από τα χαρακτηριστικά της αγοράς. Η ζήτηση για προϊόντα είναι το βασικό και μοναδικό κριτήριο που δημιουργεί την ανάγκη για την παραγωγή τους, σχεδιάζει την σταθερότητα της παραγωγής ή την μείωση της παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων. Πρέπει να σημειωθεί ότι η οικονομική σκοπιμότητα της παραγωγής ενός τύπου προϊόντος εξαρτάται από την κερδοφορία του.

Με βάση τα παραπάνω, είναι σκόπιμο η επιλογή του τύπου των επιχειρησιακών στρατηγικών να καθοδηγείται από κριτήρια όπως τα έσοδα από τις πωλήσεις και η ζήτηση για αυτά τα προϊόντα (Hill, 1998; Kotler, 1991; Mintzberg, 1998). Η αποτελεσματικότητα της επιλογής ενός συγκεκριμένου τύπου στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: τη σταθερότητα της αγοράς, το μέγεθος της επιχείρησης, το επίπεδο της διαφοροποίησης της επιχείρησης, τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, το επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού στην επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής της διοίκησης, το βαθμό συγκέντρωσης του μάνατζμεντ, τα προσόντα και την ικανότητα των εργαζομένων που εργάζονται στον τομέα του προγραμματισμού και το επίπεδο αυτοματισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μπορεί να σημειωθεί ότι κάθε μία από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων έχει κάποια αυτο-ανεξαρτησία. Ωστόσο, η εφαρμογή τους στην πράξη είναι περιορισμένη, διότι οι προσεγγίσεις αυτές αντιπροσωπεύουν μόνο τη μία πλευρά της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικής. Για μια πιο αποτελεσματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαμόρφωση της στρατηγικής για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη όλες οι προσεγγίσεις, γιατί αντικατοπτρίζουν όλες τις πιθανές κατευθύνσεις της επιχειρηματικής ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση του κλάδου και τη θέση που κατέχει η εταιρεία σε αυτόν όσον αφορά την ευελιξία του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είναι προφανές ότι η υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην πράξη θα επιτρέψει στην διοίκησή της να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στη λειτουργία του οργανισμού καλύπτοντας ολόκληρο το πεδίο των ευκαιριών της αγοράς και

συμβάλλοντας στην επίτευξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης. Η χρήση μια σφαιρικής προσέγγισης συμβάλλει στη βέλτιστη στρατηγική επιλογή, συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων των επιχειρηματικών πόρων, μειώνοντας τον κίνδυνο εσφαλμένης λήψης αποφάσεων και καθιστώντας δυνατή τη μείωση του χρόνου, των υλικών και των δαπανών κατά τη διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης.

Μορφές της στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Penrose (1959), οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων χωρίζονται σε γενικές γραμμές σε δύο τύπους: οργανικές και ανόργανες. Οι οργανικές / εσωτερικές στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τις εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Ορισμένες από αυτές τις εσωτερικές δραστηριότητες είναι η διείσδυση στην αγορά, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ανάπτυξη της αγοράς και διαφοροποίηση. Η οργανική ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι μια σταδιακή διαδικασία που εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια (Bruner, 2004). Από την άλλη, οι ανόργανες/εξωτερικές στρατηγικές επιχειρηματικής ανάπτυξης περιλαμβάνουν την απόκτηση νέων επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Ωστόσο, τόσο οι οργανικές όσο και οι ανόργανες στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων έχουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην απόδοση μιας επιχείρησης. Όμως, και οι δύο στρατηγικές οδηγούν σε αύξηση των περιθωρίων κέρδους ή του κέρδους μιας επιχείρησης. Σήμερα, η πίεση του ανταγωνισμού στο περιβάλλον της επιχείρησης απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν. Μέσω της επιχειρηματικής ανάπτυξης, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει σε μέγεθός της. Μια μεγάλη επιχείρηση θα μπορούσε να έχει μεγαλύτερο έλεγχο στο περιβάλλον της και μπορεί να έχει περισσότερα οφέλη και να αντλεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από τις γενικές δραστηριότητές της. Γενικά, οι αναπτυσσόμενες εταιρείες έχουν επίσης περισσότερες πιθανότητες να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αποκτώντας έτσι μεγαλύτερη ισχύ στην αγορά. Με τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης ή με την εισαγωγή νέων προϊόντων

και υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους στην αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι επιθυμητή σε πολλές εταιρείες. Χωρίς

την επιχειρηματική ανάπτυξη, θα ήταν μη διαχειρίσιμο το να καταπολεμήσουμε τον ανταγωνισμό από την αγορά. Συνοψίζοντας, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί είτε μέσω οργανικής ανάπτυξης είτε μέσω ανόργανης ανάπτυξης.

Στρατηγικές οργανικής ανάπτυξης

Η οργανική επιχειρηματική ανάπτυξη αφορά στο ρυθμό με τον οποίο η επέκταση μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω ίδιων δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε οργανικές στρατηγικές χρησιμοποιούν εσωτερική ανάπτυξη

για την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων τους. Οι εταιρείες που αναπτύσσουν νέα προϊόντα για να εξυπηρετούν μια συγκεκριμένη αγορά χρησιμοποιούν αυτό το είδος στρατηγικής ανάπτυξης. Η στρατηγική της οργανικής ανάπτυξης ξεκινάει από τη στιγμή που οι επιχειρηματίες ξεκινούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους. Σε αυτήν τη στρατηγική, η ανάπτυξη μετράται γενικά υπό όρους αυξημένων εσόδων, κερδών ή περιουσιακών στοιχείων. Οι επιχειρήσεις έχουν την επιλογή να αναπτύξουν την εσωτερική τους ικανότητα, επενδύοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη διαφοροποίηση και την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες. Δεδομένου ότι το πεδίο εφαρμογής της οργανικής ανάπτυξης είναι πολύ ευρύ, η έρευνα επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μέσω της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανοιχτή καινοτομία ως μια οργανική στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

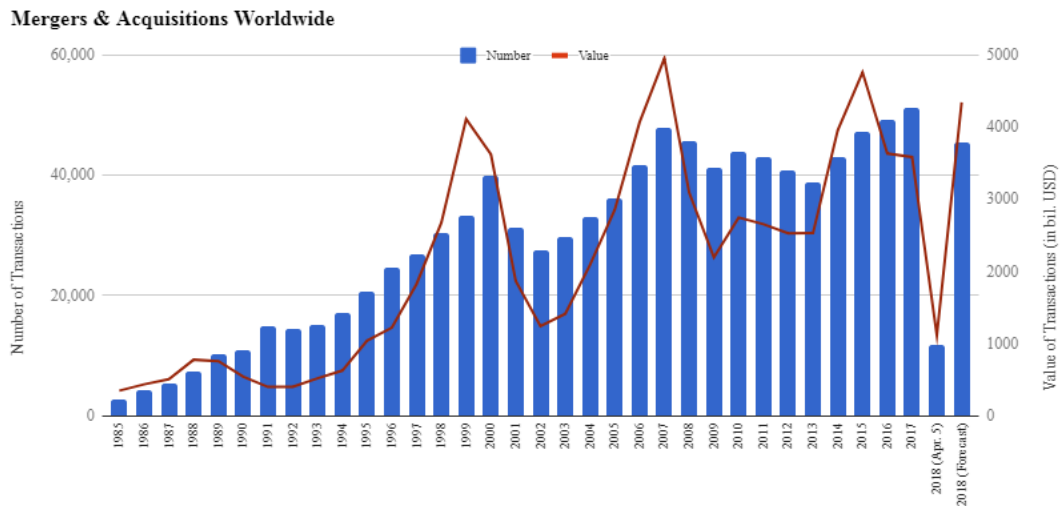
Στρατηγικές ανόργανης ανάπτυξης

Σε αντίθεση με την οργανική ανάπτυξη των επιχειρήσεων, στην ανόργανη ανάπτυξη η εταιρεία αναπτύσσεται μέσω συγχωνεύσεων, στρατηγικών συμμαχιών ή εξαγορών. Υπάρχουν διαφορετικά κίνητρα για τις εταιρείες στο να επιλέξουν τις ανόργανες στρατηγικές ανάπτυξης επιχειρήσεων έναντι των άλλων στρατηγικών, όπως είναι για παράδειγμα μεταξύ άλλων η ανάπτυξη χαμηλού επιπέδου, ο ανταγωνισμός, η φιλοδοξία εισόδου σε νέες αγορές, η επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων τους.

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές ως (ανόργανη) Στρατηγική Ανάπτυξης των Επιχειρήσεων

Κάθε ιδιοκτήτης ή διευθυντής επιχείρησης αναζητά πάντα νέους τρόπους ανάπτυξης της επιχείρησής του. Αν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θέλουν να αποκτήσουν περισσότερα έσοδα ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να εξυπηρετούν μια μεγαλύτερη βάση πελατών σε περισσότερες αγορές. Έτσι, το θεμελιώδες ζήτημα έγκειται στην επιλογή ή τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου ανάπτυξης των επιχειρήσεων και στην ανάληψη δράσης βάσει ευκαιριών. Οι Σ&Ε είναι μια στρατηγική για την ανάπτυξη οποιασδήποτε επιχείρησης χωρίς να χρειάζεται να περιμένετε χρόνια για τις στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων να αποδώσουν. Εάν μια εταιρεία απαιτεί ταχεία ανάπτυξη της τρέχουσας λειτουργίας της, τότε οι Σ&Ε θα μπορούσαν να είναι η καλύτερη στρατηγική που πρέπει να υιοθετηθεί, καθώς παρέχει άμεσα αποτελέσματα.

Το Γράφημα κάτωθι απεικονίζει την αύξηση της ζήτησης και την επιλογή για στρατηγική Σ&Ε σε παγκόσμιο επίπεδο από το 1995. Από το γράφημα προκύπτει ότι ο αριθμός των συναλλαγών και η αξία των συναλλαγών αυξάνεται αμοιβαία χρόνο με το χρόνο.



Γράφημα 1. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Παγκοσμίως

(Πηγή: <https://imaa-institute.org>)

Οι Σ&Ε είναι μια στρατηγική που δίνει ευκαιρίες για την επίτευξη της επιχειρηματικής ανάπτυξης ή την επέκταση σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και αγορές. Όπως είδαμε από το γράφημα, οι Σ&Ε γίνονται μια στρατηγική επιλογή για τις εταιρείες ώστε να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς στόχους τους. Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα, πάνω από

50.600 συναλλαγές Σ&Ε συνολικής αξίας 3,5 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ανακοινώθηκαν το 2017, γεγονός που αποτελεί και τον μεγαλύτερο αριθμό συναλλαγών που έχουν καταγραφεί από το 1985.

Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι δύο διαφορετικές έννοιες, οι οποίες χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Ωστόσο, όταν εξετάζονται από κοινού, περιλαμβάνουν περισσότερα από την απλή απόκτηση την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Στον αιώνα μας, οι Σ&Ε έχουν γίνει ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά εργαλεία για την επίτευξη επιχειρηματικής ανάπτυξης (Sudarsanam, 2003). Σύμφωνα με τον Sherman (2018), ο όρος συγχώνευση αναφέρεται σε «συνδυασμό δύο ή περισσότερων

εταιρειών στις οποίες τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού της πωληθείσας επιχείρησης απορροφώνται από την αγοράστρια επιχείρηση. Αν και η αγοράστρια επιχείρηση μπορεί να γίνει ένας σημαντικά διαφορετικός οργανισμός μετά την

συγχώνευση, διατηρεί την αρχική ταυτότητά της." Από την άλλη, μια εξαγορά, σύμφωνα με τους Krishnamurti and Vishwanath (2008), "είναι η αγορά από μία εταιρεία (τον αγοραστή) σημαντικού μέρους των περιουσιακών στοιχείων ή των τίτλων άλλης (εταιρείας-στόχου). Η αγορά μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας-στόχου ή ένα μεγάλο μέρος (ή το σύνολο) των μετοχών με δικαίωμα ψήφου της υπό εξαγορά εταιρείας." Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές γίνονται συνήθως μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, και είναι πιο επωφελείς σε σύγκριση με την επέκταση της επιχείρησης μέσω της οργανικής ανάπτυξης.

Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών

Προκειμένου να ταξινομηθούν οι Σ&Ε ανά τύπο, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί γιατί έγινε μια συμφωνία, τι παρακινεί τη συναλλαγή και πώς αυτές συμβάλλουν σε μια στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων (Swaim, 2011).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν γενικά να ταξινομηθούν ως οριζόντιες συγχωνεύσεις και εξαγορές, κάθετες συγχωνεύσεις και εξαγορές,

ομόκεντρες, και στρατηγικές συμμαχίες. Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει την ταξινόμηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών και των σχετικών στρατηγικών ανάπτυξης.

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση Σ&Ε, Swaim (2011)

Κατηγορία	Κίνητρο & Στρατηγική Ανάπτυξης
Κάθετη	Προς τα πίσω (σχέση με τους προμηθευτές) Προς τα εμπρός (σχέση με τους πελάτες)
Οριζόντια	Επέκταση προϊόντος Επέκταση αγοράς Διαφοροποίηση
Στρατηγικές Συμμαχίες	Χρηματοοικονομική Στρατηγική
Ολική Εξαγορά	Κυριαρχία στον κλάδο ή στους πελάτες Εξάλειψη ανταγωνιστή

Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την απόκτηση μιας εταιρείας ή τη συγχώνευση με μια εταιρεία. Όμως θα πρέπει πάντα να υπάρχει ένας στρατηγικός λόγος πίσω από τις συμφωνίες που πραγματοποιούνται. Γενικά, οι επιτυχής συμφωνίες έχουν στρατηγικό λόγο και καλύτερες διαδικασίες ολοκλήρωσης πίσω τους. Οι μεγάλες εταιρείες, αναπτύσσονται όλο και περισσότερο μέσω των Σ&Ε. Σε γενικές γραμμές, οι Σ&Ε δημιουργούν οφέλη και αξίες με διαφορετικούς τρόπους στις μεγάλες εταιρείες. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

1. Βελτίωση των επιδόσεων, ιδίως μακροπρόθεσμα.
2. Εξάλειψη της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας
3. Επιτάχυνση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων
4. Απόκτηση νέων δεξιοτήτων και τεχνολογιών
5. Ανάπτυξη στρατηγικών για τη μείωση του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας (Cleverism, 2018).

a. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται συχνά με την ικανότητα της εταιρείας να επιβιώνει και να επιτυγχάνει οργανωτικούς στόχους. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μπορεί να φανεί από την αύξηση της εργασίας, του εισοδήματος, των μεριδίων αγοράς, των κερδών και των εξελίξεων προϊόντων (Pasanen, [2007](#)). Η ανάπτυξη των ΜΜΕ μπορεί να επηρεαστεί από τις δραστηριότητες της καινοτομίας (Afriyie et al., [2019](#)).

Οι ακαδημαϊκοί έχουν πραγματοποιήσει πολυάριθμες έρευνες στον τομέα της καινοτομίας. Η καινοτομία είναι ένα ευρύ και σύνθετο πεδίο μελέτης που περιλαμβάνει διάφορες αλλαγές. Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί ορισμοί και έννοιες του όρου καινοτομία. Η λέξη «καινοτομία» προέρχεται από τη ελληνική λέξη "καινοτομώ", η οποία συνδέεται τόσο με τις αλλαγές όσο και με την αναθεώρηση των εννοιών. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), η καινοτομία είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την οικονομική ανάπτυξη. Ο Schumpeter κατηγοριοποίησε τις ακόλουθες δραστηριότητες ώστε να εμπίπτουν στον τομέα της καινοτομίας: α) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, με την προσθήκη νέων χαρακτηριστικών σε ένα γνωστό προϊόν, β) εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής, γ) εισαγωγή σε μια νέα αγορά, αποκτώντας νέους πόρους για την προμήθεια πρώτων υλών ή ημι-κατεργασμένων προϊόντα και τη δημιουργία μιας νέας βιομηχανικής δομής. Ο Kenneth Simmonds(1986) δήλωσε ότι οι καινοτομίες είναι νέες ιδέες, που αποτελούνται από νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέα χρήση υφιστάμενων προϊόντων, νέες αγορές για υπάρχοντα προϊόντα ή νέες μεθόδους εμπορίας. Σε γενικές γραμμές, η καινοτομία περιλαμβάνει δύο μέρη: Τη δημιουργία μιας ιδέας ή μιας εφεύρεσης και τη μετατροπή αυτής της εφεύρεσης σε προϊόν ή σε κάτι που προσθέτει αξία στον χρήστη (Roberts, 2007). Ο Freeman (1991) δήλωσε ότι η καινοτομία πραγματοποιείται με την πρώτη εμπορική συναλλαγή. Οι Chesbrough και Rosenbloom (2002) συμφωνούν με αυτή την άποψη, λέγοντας ότι η εγγενής αξία μιας τεχνολογίας παραμένει λανθάνουσα μέχρι να εμπορευματοποιηθεί με κάποιο τρόπο. Η διαδικασία της καινοτομίας δεν περιλαμβάνει μόνο τη λειτουργία του τεχνικού μέρους, αλλά λαμβάνει ταυτόχρονα υπόψη την εμπορευματοποίηση αυτής της τεχνολογίας. Το τεχνικό μέρος μπορεί να ονομαστεί ως εφεύρεση, ενώ η εμπορευματοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να ονομαστεί ως καινοτομία (Bogers & West, 2010).

Σήμερα, η ανάπτυξη νέων ιδεών και η καινοτομία είναι η προτεραιότητα πολλών εταιρειών, ειδικά στον τομέα των ΜΜΕ. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός

υψηλού επιπέδου και η τεχνολογική ανάπτυξη που έχει καταστήσει την καινοτομία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν συντομία, η καινοτομία περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες, όπως η καινοτομία προϊόντος ή διαδικασίας, η σταδιακή και ραγδαία, η καινοτομία έλξης της αγοράς και ώθησης της τεχνολογίας, καθώς και η κλειστή και ανοικτή καινοτομία (Lee, Park, Yoon, & Park, 2010).

Η καινοτομία είναι ένας εταιρικός μηχανισμός προσαρμογής σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω της δημιουργίας νέων διαδικασιών, προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνικών μάρκετινγκ (Afriyie et al., 2019; Hendriyanto, 2015). Ένας από τους στόχους της δημιουργίας νέων καινοτόμων διαδικασιών ή μεθόδων είναι η μείωση του κόστους, το οποίο με τη σειρά του αυξάνει την αποδοτικότητα και την αύξηση των κερδών (Hashi & Krasniqi, 2011). Η δημιουργία νέων προϊόντων θα προσελκύσει επίσης περισσότερους πελάτες για να αγοράσουν τα προϊόντα των ΜΜΕ, γεγονός που στη συνέχεια θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς και τα έσοδα. Ο Hoang (2014) διαπίστωσε ότι οι δραστηριότητες καινοτομίας έχουν θετική επίδραση στην ανάπτυξη των ΜΜΕ επιχειρήσεων. Η κατοχή μιας καινοτόμου κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση των οργανωτικών, εμπορικών και διοικητικών ικανοτήτων σε μια ανταγωνιστική αγορά (Afriyie et al., 2019). Μια επιχείρηση πρέπει να υιοθετήσει καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ με τις σωστές στρατηγικές. Επιπλέον, η καινοτομία θα αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, γεγονός που θα υποστηρίξει τη βελτίωση των επιδόσεων των ΜΜΕ μακροπρόθεσμα (Mahmutaj, 2015). Η καινοτομία έχει αποδειχθεί όχι μόνο για τη βελτίωση της απόδοσης αλλά και για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των ΜΜΕ (Acquaah & Agyarong, 2015).

ι. Η ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

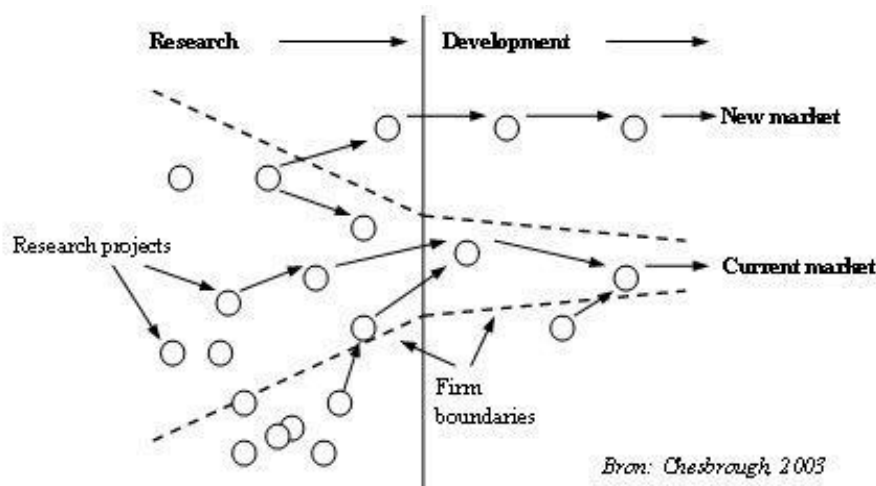
Τις τελευταίες δεκαετίες, το επίκεντρο της καινοτομίας έχει μετατοπιστεί από τις εσωτερικές δραστηριότητες της «Έρευνας & Ανάπτυξης» μιας εταιρείας προς μια πιο ανοικτή και συνεργατική προσέγγιση (Enkel et al., 2009). Ένας από τους κοινώς χρησιμοποιούμενους και αποδεκτούς ορισμούς της ανοικτής καινοτομίας (ΑΚ) είναι "η χρήση σκόπιμων εισροών και εκροών γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής καινοτομίας και την επέκταση των αγορών για εξωτερική χρήση της καινοτομίας, αντίστοιχα» (Chesbrough, 2006). Οι Chesbrough και Bogers (2014) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ΑΚ είναι καλύτερα αντιληπτή ως διαδικασία που "περιλαμβάνει σκόπιμα

διαχειριζόμενες ροές γνώσης σε ολόκληρο το όριο του οργανισμού». Υπάρχουν όμως και άλλες περιπτώσεις, όπου η πραγματική ροή υπερβαίνει τα όρια μιας εταιρείας και η γνώση μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία πρόσθετης αξίας στις τρέχουσες και τις νέες αγορές.

Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς, έχουν εντοπιστεί τα ακόλουθα μοντέλα ΑΚ:

- Εισερχόμενη (από έξω προς τα μέσα) ΑΚ (Chesbrough, 2003),
- Εξερχόμενη (από μέσα προς τα έξω) ΑΚ (Chesbrough & Crowther, 2006),
- Συνδυασμένη διαδικασία καινοτομίας, η οποία αποσκοπεί στον συνδυασμό τόσο της εισερχόμενου όσο και της εξερχόμενου μοντέλου (Sandmeier et al., 2004).

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει το μοντέλο ΑΚ του Chesbrough. Με αυτό το μοντέλο, τα έργα των εταιρειών ενδέχεται να ξεκινήσουν είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές τεχνολογίας, και η νέα τεχνολογία μπορεί να εισέλθει στη λειτουργία μιας εταιρείας με διάφορους τρόπους. Επιπλέον, αυτά τα έργα θα μπορούσαν επίσης να διατεθούν στην αγορά με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της εξωτερικής αδειοδότησης ή μιας spin-off επιχείρησης. Εκτός αυτού, οι εταιρείες μπορούν επίσης να βγουν στην αγορά μέσω των δικών τους καναλιών προώθησης και πωλήσεων (Chesbrough, 2003).



Σχήμα 1. Μοντέλο Ανοικτής Καινοτομίας

Επιπλέον, το ακόλουθο σχήμα παρέχει μερικές από τις σημαντικές αρχές τόσο της κλειστής όσο και της ανοικτής καινοτομίας. Η έννοια της ΑΚ είναι ένα αρκετά νέο μοντέλο που βοηθά τις εταιρείες να αυξήσουν τη συνεργασία τους με τα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη.

Με το μοντέλο ΑΚ σε ισχύ, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Εκτός από αυτό, η ΑΚ βελτιώνει την απόδοση των εταιρειών που έχουν πιο καινοτόμες ιδέες. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που έχουν ωφεληθεί από το νέο υπόδειγμα, όπως η Unilever, η Tesla και η Apple.

Κλειστή Καινοτομία

- Όλοι οι έξυπνοι άνθρωποι εργάζονται στον οργανισμό μας
- Για να επωφεληθούμε από την Ε&Α πρέπει να ανακαλύψουμε, να αναπτύξουμε και να συνεισφέρουμε τα πάντα μόνοι μας
- Μόνο εάν το ανακαλύψουμε μπορούμε να το εισάγουμε στην αγορά
- Εάν ο οργανισμός μας είναι ο πρώτος που εμπορευματοποιεί την καινοτομία, τότε θα υπερνικήσουμε τους ανταγωνιστές μας
- Εάν δημιουργήσουμε τις περισσότερες και καλύτερες ιδέες στον κλάδο μας, θα νικήσουμε
- Εάν έχουμε πλήρη έλεγχο της διαδικασίας καινοτομίας τότε οι αντίπαλοί μας δεν θα μπορούμε να επωφεληθούμε από τις καινοτόμες ιδέες μας

Ανοιχτή Καινοτομία

- Μερικοί από τους έξυπνους ανθρώπους, αλλά όχι όλοι, εργάζονται στον οργανισμό μας
- Η εξωτερική Ε&Α μπορεί δημιουργήσει αξία για τον οργανισμό μας
- Η εσωτερική Ε&Α χρειάζεται για να «αφουγκραστεί» αυτή την αξία
- Πρέπει να αναμειχθούμε με την βασική έρευνα για να επωφεληθούμε από αυτήν, αλλά η ανακάλυψη δεν χρειάζεται να είναι δική μας
- Εάν χρησιμοποιήσουμε καλύτερα τις εξωτερικές και εσωτερικές ιδέες και ενοποιήσουμε την γνώση που δημιουργείται, θα κερδίσουμε
- Πρέπει να μεγιστοποιήσουμε τα αποτελέσματα του οργανισμού μας, συνδυάζοντας την πώληση ή την παραχώρηση δικαιώματος της καινοτομίας μας με την διαδικασία

της εξωτερικής καινοτομίας
ανάλογα με το πότε αυτό είναι πιο
αποδοτικό και οικονομικό

b. ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν αυξανόμενες ανησυχίες ότι οι «πραγματικοί ρυθμοί ανάπτυξης των επιχειρήσεων» δεν ευθυγραμμίζονται με τους «βιώσιμους ρυθμούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων». Οι περισσότερες έρευνες εξετάζουν αποκλειστικά τους πραγματικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Για τις επιχειρήσεις, η αδιαφορία για τη βιωσιμότητα σε οποιοδήποτε σχέδιο ανάπτυξης θα μπορούσε να τις οδηγήσει να αναπτυχθούν πολύ γρήγορα. Δηλαδή, καταλήγουν να αναπτύσσονται πιο γρήγορα από ό, τι μπορούν να αντέξουν οικονομικά, δεδομένων των οικονομικών πόρων, των πολιτικών και της ικανότητας κερδοφορίας τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις συνήθως αναγκάζονται να δημιουργήσουν νέο χρέος, να εκδώσουν ίδια κεφάλαια, να πουλήσουν περιουσιακά στοιχεία για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους ή να μειώσουν τον ρυθμό επέκτασης.

Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης, που αρχικά ονομαζόταν προσιτή ανάπτυξη, μπορεί να εντοπιστεί στην εταιρεία Hewlett-Packard στη δεκαετία του 1950. Η Packard είπε ότι η εταιρεία είχε διατηρήσει ρυθμό ανάπτυξης 43% από το 1950 έως το 1957 χρησιμοποιώντας έναν τύπο για να περιορίσει την ανάπτυξή της, που περιορίζει την αύξηση των πωλήσεων σε επίπεδο που θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τα κέρδη της εταιρείας. Η Packard τόνισε ότι η αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης με πολύ γρήγορο ρυθμό θα οδηγούσε σχεδόν σίγουρα σε οικονομικά προβλήματα. Η Packard αναγνώρισε ότι για τις περισσότερες εταιρείες δεν υπήρχε απεριόριστη ανάπτυξη, ούτε υπήρχε απεριόριστο κεφάλαιο. Η Packard γνώριζε ότι η πραγματική μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ήταν δυνατή μόνο στο βαθμό που υποστηριζόταν από την αύξηση των κερδών.

Το άρθρο του Kisor " The Financial Aspects of Growth " (1964) εισήγαγε επίσης έννοιες που παραλληλίζονταν με αυτές της Packard. Ο Kisor υποστήριξε ότι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων πολύ συχνά, και λανθασμένα, υποθέτουν ότι εάν η ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου, το ίδιο θα συμβεί και με την παροχή οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη του υψηλότερου επιπέδου ζήτησης. Ωστόσο, η

οικονομική ιστορία είναι διάσπαρτη με εταιρείες και ολόκληρους κλάδους που δεν μπόρεσαν να αντλήσουν πρόσθετα κεφάλαια σε περιόδους ανάπτυξης.

Ο Babcock βασίστηκε σε αυτή την ιδέα στην εργασία του το 1970 " The Concept of Sustainable Growth ", όπου εξήγησε ότι η ανάπτυξη θα μπορούσε να είναι είτε βιώσιμη ανάπτυξη είτε μη βιώσιμη ανάπτυξη.

Βιώσιμη ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που καθοδηγείται από την δύναμη των κανονικών κερδών της εταιρείας. Η ανάπτυξη μπορεί να υποστηριχθεί μέσω της συνετής διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Είναι η ανάπτυξη που ουσιαστικά δεν εξαρτάται από την προθυμία ενός πιστωτή να προμηθεύσει την επιχείρηση με πρόσθετο κεφάλαιο. Η μη βιώσιμη ανάπτυξη είναι ανάπτυξη που κυμαίνεται πάνω ή κάτω από αυτά τα φυσιολογικά επίπεδα. Μπορεί να υποστηριχθεί, δυνητικά σε απεριόριστο βαθμό, αλλά απαιτεί συνεχή εισροή επενδύσεων.

Το έργο του Robert C. Higgins, συγγραφέα του «How Much Growth Can a Firm Afford?» (1977), επιβεβαίωσε τα ευρήματα των άλλων συγγραφέων. Ο Higgins τόνισε ότι η πραγματική μακροπρόθεσμη ανάπτυξη καθοδηγείται από την απόδοση. Ο Higgins απέδειξε ότι οποιαδήποτε επιχείρηση σε οποιαδήποτε πορεία ανάπτυξης διαφορετική από τη βιώσιμη πορεία ανάπτυξής της δεν θα μπορούσε, ή δεν πρέπει, να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με ταχύτερο ρυθμό δεν θα είναι σε θέση να αντέξουν οικονομικά τα περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη στήριξη του υψηλότερου επιπέδου πωλήσεων, δεδομένου του επιπέδου κερδοφορίας και των πολιτικών διατήρησης των κερδών. Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με βραδύτερο ρυθμό από ότι οι βιώσιμοι ρυθμοί ανάπτυξής τους θα έχουν περισσότερους από αρκετούς οικονομικούς πόρους για να καλύψουν τις επενδύσεις τους και, ενεργώντας ως ορθολογικός οικονομικός παράγοντας, θα επιστρέψουν κεφάλαια στους ιδιοκτήτες ή θα αποπληρώσουν τα χρέη τους.

Ο Higgins τόνισε ότι η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης ήταν ιδιαίτερα σημαντική επειδή ανάγκασε τη διοίκηση να εξετάσει εάν οι στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης ήταν συμβατές με τις δυνατότητες ανάπτυξης της εταιρείας και να εντοπίσει και να επιλύσει συγκρούσεις μεταξύ των δύο. Μια εταιρεία με εξαιρετικές ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά χωρίς επαρκείς μακροπρόθεσμους οικονομικούς πόρους δεν θα αναπτυσσόταν. Ομοίως, μια επιχείρηση με την απαραίτητη χρηματοπιστωτική υποδομή για την επιδίωξη υψηλότερων ευκαιριών ανάπτυξης, αλλά χωρίς τη μακροπρόθεσμη ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης αυτών των ευκαιριών, επίσης δεν θα αναπτυχθεί.

Ο Costa (1997) εξήγησε ότι ο βιώσιμος ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι σαν ένας "νεκρός" ρυθμός ανάπτυξης. Ακριβώς όπως ένα λειτουργικό νεκρό σημείο αντικατοπτρίζει ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται για την αντιστάθμιση του σταθερού κόστους παραγωγής, έτσι και ο βιώσιμος ρυθμός ανάπτυξης αντικατοπτρίζει τον μέγιστο ρυθμό αύξησης των πωλήσεων που μπορεί να διατηρήσει μια επιχείρηση δεδομένων των πόρων και της ικανότητας κερδοφορίας της.

c. ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΙΜΟΤΗΤΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έννοια της συμπεριληπτικής ανάπτυξης έχει αρχίσει να γίνεται αποδεκτή από τους οργανισμούς. Αποτελεί μια νέα έννοια της αναπτυξιακής οικονομικής και θα μπορούσε να ειπωθεί ότι υπολείπεται θεωρητικού υποβάθρου και συναίνεσης αναφορικά με το τι είναι. Το πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την ανάπτυξη περιγράφει την συμπεριληπτική ανάπτυξη ως ένα αναπτυξιακό αποτέλεσμα και μια διαδικασία στην οποία μπορούν να συμμετέχουν όλοι και να μοιράζονται δίκαια τα οφέλη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ερμηνεύει την συμπεριληπτική ανάπτυξη εστιάζοντας στην βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου και προσδιορίζοντας ότι μπορεί να επιτευχθεί με τα εξής τέσσερα μέσα: αυξάνοντας την απασχόληση, βοηθώντας τους ανθρώπους όλων των ηλικιών στο να προσδοκούν την αλλαγή μέσω της επένδυσης σε δεξιότητες και εκπαιδεύσεις, εκμοντερνίζοντας τις αγορές εργασίας και εξασφαλίζοντας ότι όλα τα μέρη της ΕΕ επωφελούνται από τα αποτελέσματα της ανάπτυξης.

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στις οικονομίες και τις κοινωνίες μας είναι πολύ σημαντικός. Στις περισσότερες περιπτώσεις κρίσιμος. Στις χώρες του ΟΟΣΑ, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν περίπου το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Παρέχουν την κύρια πηγή απασχόλησης, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 60% των θέσεων εργασίας στον τομέα της μεταποίησης και το 75% στις υπηρεσίες, και παράγοντας μεταξύ 50% και 60% της προστιθέμενης αξίας κατά μέσο όρο. Στις αναδυόμενες οικονομίες, οι ΜΜΕ συνεισφέρουν έως και το 45% της συνολικής απασχόλησης και το 33% του ΑΕΠ. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στις οικονομίες και τις κοινωνίες μας είναι πολύ σημαντικός. Στις περισσότερες περιπτώσεις κρίσιμη. Στις χώρες του ΟΟΣΑ, οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν περίπου το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Παρέχουν την κύρια πηγή απασχόλησης,

αντιπροσωπεύοντας περίπου το 60% των θέσεων εργασίας στον τομέα της μεταποίησης και το 75% στις υπηρεσίες, και παράγοντας μεταξύ 50% και 60% της προστιθέμενης αξίας κατά μέσο όρο. Στις αναδυόμενες οικονομίες, οι ΜΜΕ συνεισφέρουν έως και το 45% της συνολικής απασχόλησης και το 33% του ΑΕΠ. Ένας υγιής τομέας ΜΜΕ αποτελεί ζωτικό συστατικό για την συμπεριληπτική ανάπτυξη, δημιουργώντας θέσεις εργασίας σε όλες τις περιφέρειες και τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με χαμηλή ειδικευση. Οι ΜΜΕ παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμβάλλουν στην υποστήριξη της πρόσβασης των εργαζομένων τους στην υγειονομική περίθαλψη και τις κοινωνικές υπηρεσίες.

Οι ΜΜΕ είναι επίσης ένα ισχυρό εργαλείο κατά της κατάρτας της ανεπιστημότητας. Ωστόσο, η εικόνα των ΜΜΕ είναι ανάμεικτη και δύσκολη. Σε ολόκληρο τον ΟΟΣΑ, το επίπεδο παραγωγικότητας στις πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι περίπου το ήμισυ του επιπέδου των μεγαλύτερων ΜΜΕ, το οποίο είναι χαμηλότερο από εκείνο των μεγαλύτερων εταιρειών. Το χάσμα παραγωγικότητας διευρύνθηκε ακόμη περισσότερο μετά την παγκόσμια κρίση, ιδίως στον τομέα της μεταποίησης, επιδεινώνοντας τις εισοδηματικές και κοινωνικές ανισότητες. Οι ΜΜΕ επηρεάζονται επίσης δυσανάλογα από την κανονιστική αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την ασυνέπεια. Η κανονιστική και φορολογική συμμόρφωση δημιουργεί κόστος, μερικές φορές υπερβολικό, το οποίο οδηγεί σε ανεπίσημο χαρακτήρα. Έτσι, οι μικρές επιχειρήσεις που θέλουν να επεκταθούν ή να μετακινηθούν σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας μπορεί να αισθάνονται ότι δεν αξίζει τον κόπο. Αυτό στη συνέχεια δημιουργεί μια «παγίδα χαμηλής παραγωγικότητας / υψηλής ανεπίσημης ανάπτυξης». Πολλές ΜΜΕ δυσκολεύονται επίσης να αποκτήσουν πρόσβαση σε χρηματοδότηση.

Σε μια εποχή κατά την οποία η παγκόσμια οικονομία εξακολουθεί να υπολειτουργεί, η παροχή της δυνατότητας στις ΜΜΕ να καινοτομούν και να επεκτείνονται είναι ουσιαστικής σημασίας για την τόνωση της συνολικής παραγωγικότητας και την προώθηση μιας πιο βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης. Ωστόσο, αυτό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ΜΜΕ να υιοθετήσουν την ψηφιοποίηση. Πάρα πολλές ΜΜΕ χάνουν τις ευκαιρίες της ψηφιοποίησης και της παγκοσμιοποίησης. Η ψηφιοποίηση οδηγεί σε ραγδαίες αλλαγές σε πρωτοφανή παγκόσμια κλίμακα. Αυτή η επανάσταση προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για τις ΜΜΕ. Οι ψηφιακές τεχνολογίες διευκολύνουν την εμφάνιση των μικρών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και προσφέρουν νέες ευκαιρίες στις καθιερωμένες ΜΜΕ για να επεκταθούν, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και να γίνουν

παγκόσμιοι παράγοντες. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση δημιουργεί επίσης μεγάλες προκλήσεις. Πολλές ΜΜΕ αγωνίζονται να μετατρέψουν τη δυνατότητα της ψηφιακής τεχνολογίας σε καλύτερη πρόσβαση στις αγορές και ισχυρότερη παραγωγικότητα.

Στις χώρες του ΟΟΣΑ, μόνο το 20% των ΜΜΕ ασχολούνται με τις πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, σε σύγκριση με το 40% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Για να μπορέσουν οι ΜΜΕ να καλύψουν την υστέρησή τους, απαιτούνται επενδύσεις σε δεξιότητες, οργανωτικές αλλαγές, καινοτομία διαδικασιών, νέα συστήματα και επιχειρηματικά μοντέλα για την προώθηση της υιοθέτησης και της αποτελεσματικής χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι παγκόσμιες αλυσίδες αξίας προσφέρουν επίσης νέες ευκαιρίες στις ΜΜΕ για να συμμετάσχουν στην παγκόσμια οικονομία. Ωστόσο, η συμμετοχή παραμένει άνιση μεταξύ του πληθυσμού των ΜΜΕ. Στις χώρες του ΟΟΣΑ, κατά μέσο όρο το 15% των πολύ μικρών επιχειρήσεων ασχολούνται με το διεθνές εμπόριο, σε σύγκριση με το 60% των μικρών επιχειρήσεων και το 80% των μεσαίων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ επηρεάζονται επίσης περισσότερο από τους εμπορικούς περιορισμούς από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, για τις διασυνοριακές εξαγωγές υπηρεσιών, ένα μέσο επίπεδο περιορισμού του εμπορίου σημαίνει πρόσθετο δασμό 12% για τις ΜΜΕ, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Μοντέλα ανάπτυξης & αξιολόγηση

Μια σύντομη ματιά στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τις ΜΜΕ θα δείξει ότι τα μοντέλα του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης και τα στάδια ανάπτυξης έχουν χρησιμοποιηθεί συχνά ως μεταβλητές του περιβάλλοντος στη μελέτη των αλλαγών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ (Dodge and Robbins, 1992; Kimberly and Miles, 1980). Αυτά τα μοντέλα βλέπουν την ανάπτυξη των ΜΜΕ ως μια σειρά τριών έως πέντε φάσεων ή σταδίων ανάπτυξης μέσω των οποίων η επιχείρηση διανύει έναν κύκλο ζωής (Kazanjan, 1988). Με βάση τα δεδομένα από 133 μεταποιητικές ΜΜΕ «υψηλής τεχνολογίας» στις ΗΠΑ, οι Hanks *et al.* (1993) ανέπτυξαν ένα μοντέλο κύκλου ζωής με τέσσερα στάδια ανάπτυξης: (α) εκκίνηση, β) επέκταση, γ) ωριμότητα, και δ) διαφοροποίηση. Περιγράφουν το στάδιο ανάπτυξης ως ένα μοναδικό προσδιορισμό μεταβλητών που σχετίζονται με το πλαίσιο ή τη δομή του οργανισμού.

Οι διαστάσεις του περιβάλλοντος που λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνουν το μέγεθος και την ηλικία της επιχείρησης, τον ρυθμό ανάπτυξης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Οι δομικές διαστάσεις περιλαμβάνουν την μορφή της δομής, την τυποποίηση, το βαθμό

συγκέντρωσης, την κάθετη διαφοροποίηση και τον αριθμό των οργανωτικών επιπέδων. Αυτό το μοντέλο τεσσάρων σταδίων είναι παρόμοιο με αυτό που προτείνουν οι Kazanjian και Drazin (1989) στη μελέτη τους.

Αν και αυτά τα μοντέλα του κύκλου ζωής έχουν βελτιώσει την κατανόησή μας για το μάλλον περίπλοκο φαινόμενο της ανάπτυξης, περιγράφοντας πώς λαμβάνει χώρα η ανάπτυξη και την επίδραση που έχει στους οργανισμούς, ωστόσο έχουν πολλούς περιορισμούς (McMahon, 1998). Η δυναμική της ανάπτυξης και των επιχειρηματικών μοντέλων δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς. Η Penrose (1959) στο έργο της «The theory of the growth of the firm», πρεσβεύει ότι: «Ο σκοπός που θα εξυπηρετούσε μια θεωρία κύκλου ζωής της επιχείρησης είναι προφανής, ωστόσο η θεωρία ως βασική υπανάπτυκτη υπόθεση υπάρχει εδώ και πολύ καιρό και τίποτα δεν έχει γίνει για να κατασκευαστεί από αυτήν ένα συνεπές θεωρητικό πλαίσιο με επαρκές περιεχόμενο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιονδήποτε σκοπό... Πράγματι μπορεί να εξαχθεί το αντίθετο συμπέρασμα: η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν προχωρά σύμφωνα με τους ίδιους νόμους που ισχύουν και για τους ζωντανούς οργανισμούς».

Οι O'Farrel και Hitchins (2002) ανέλυσαν τα σημαντικότερα προβλήματα στην αξιολόγηση της ανάπτυξης των μικρών οργανισμών. Πρώτον, υπάρχει μεγάλη ασυνέπεια στον ορισμό των MME. Δεύτερον, υπάρχουν ασυνέπειες στις διαστάσεις της ανάπτυξης: στην απασχόληση, το κέρδος, την προστιθέμενη αξία, τον κύκλο εργασιών, τα περιουσιακά στοιχεία και το μερίδιο αγοράς. Οι μικρές μεταποιητικές επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στη βελτίωση των προϊόντων, στην ποιότητα των προϊόντων. Για αυτούς τους οργανισμούς είναι σημαντικές η εξυπηρέτηση πελατών, η μέτρηση των δεικτών απόδοσης και η υιοθέτηση νέων μεθόδων απόδοσης, η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η ευημερία των εργαζομένων (Kotey and Meredith, 1997). Η ανάπτυξη εξαρτάται επίσης από τα μεταβαλλόμενα βιομηχανικά πρότυπα και τη διαχείριση, καθώς και από την κοινωνιολογική εξέλιξη της επιχείρησης (Boswell, 1973).

Οι O'Farrell και Hitchens 1988 επισημαίνουν περαιτέρω τις αδυναμίες των μοντέλων της επιχειρηματικής ανάπτυξης των MME:

- τα μοντέλα διαδοχικών βημάτων τείνουν να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα της ανάπτυξης, αντί να αποκαλύπτουν τις υποκείμενες διεργασίες του φαινομένου
- τα μοντέλα διαδοχικών βημάτων τείνουν να υποθέτουν ότι όλες οι MME περνούν από κάθε στάδιο ανάπτυξης ή αποτυγχάνουν να το κάνουν

- τα μοντέλα διαδοχικών βημάτων συνήθως αποτυγχάνουν να καταγράψουν σημαντικά πρώιμα στάδια στην έναρξη των μικρών επιχειρήσεων, ακόμη και πριν από την έναρξη λειτουργίας τους.

Οι Prater και Ghosh (2005) σε μια εμπειρική μελέτη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με έδρα τις ΗΠΑ που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη ανέφεραν ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η επέκταση σε νέες διεθνείς αγορές και η επέκταση σε νέες ευρωπαϊκές αγορές είναι οι κύριες στρατηγικές ανάπτυξης που υιοθετούνται. Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση, η στρατηγική βελτίωσης της λειτουργίας της επιχείρησης δεν αναφέρθηκε ως σημαντική στρατηγική. Η μελέτη κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις δεν επωφελήθηκαν από την εξωτερική ανάθεση λειτουργιών, όπως είναι τα logistics.

Η ανάπτυξη φέρει διαφορετικές έννοιες από τους διάφορους επιχειρηματίες. Υπάρχει ισχυρός αντίκτυπος της στάσης του επιχειρηματία και της απόφασης για την ανάπτυξη και μπορεί να μην υπάρχει ομοιομορφία στην ατζέντα ανάπτυξης μεταξύ των επιχειρηματιών, ακόμη και αν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά (Matthews and Scot, 1995). Η οργανωτική απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι συνάρτηση της αντιστοίχισης μεταξύ της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Hrebiniak and Joyce, 1985). Στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ πραγματοποιήθηκαν πρωτοποριακές εργασίες από πολλούς ερευνητές. Ο Porter τόνισε ότι η εταιρική στρατηγική δεν μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί χωρίς να ληφθεί υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ ο Mintzberg εξήγησε ότι η στρατηγική είναι μια εξελικτική, οργανική διαδικασία και είναι απρόβλεπτη (Hamel and Prahalad, 2002). Αν και ο Chandler έδωσε έμφαση στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής γύρω από τις ανάγκες της αποτελεσματικής εκτέλεσης της στρατηγικής, η δομή επηρεάζει επίσης την επιλογή της στρατηγικής (Thompson and Strickland, 1999). Οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν τις εξωτερικές συνθήκες για να τις καταστήσουν ευνοϊκές (Liao et al, 2003). Οι Hamel και Prahalad (2002) υποστήριξαν ότι η βασική ικανότητα μια επιχείρησης της παρέχει ανταγωνιστικότητα και παραμένει στο επίκεντρο του σχεδιασμού της στρατηγικής της, βοηθώντας έτσι την εταιρεία να εδραιωθεί στην αγορά. Αν και η ανταγωνιστική στρατηγική που προτάθηκε από τον Porter (1979) έχει αναφερθεί ευρέως στη βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων, υπάρχει περιορισμένη εστίαση σε συγκεκριμένες διαστάσεις των μικρών επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη των μικρών οργανισμών επηρεάζεται από τρεις σημαντικούς παράγοντες – το υπόβαθρο και τους πόρους του επιχειρηματία, τη φύση της επιχείρησης και τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή (Storey, 1994). Αλλά σε

ατομοκεντρικούς οργανισμούς, ο επιχειρηματίας πρέπει να αναπτύξει τόσο στρατηγικές όσο και τακτικές δεξιότητες και ικανότητες (Kuratko et al., 2001). Τα επιχειρηματικά εγχειρήματα που κατευθύνονται στο στόχο πρέπει επίσης να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν τις αβεβαιότητες (Carland et al, 1984). Η επιχειρηματική στρατηγική είναι το μέσο με το οποίο οι μικροί οργανισμοί δημιουργούν και αποκαθιστούν το σύνολο των σχέσεων με το περιβάλλον και τις αβεβαιότητες (Murray, 1984).

Οι O' Farrell και Hitchins (2002) έκαναν μια ολοκληρωμένη ανάλυση των διαφόρων προσεγγίσεων για την ανάπτυξη σε μικρούς οργανισμούς. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η βιβλιογραφία της βιομηχανικής οικονομικής επικεντρώνεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς. Καθώς η φύση και η κλίμακα των εμποδίων στην ανάπτυξη των μικρών οργανισμών είναι διαφορετικές, οι συγγραφείς τόνισαν την αναζήτηση άλλων εννοιολογικών πλαισίων. Ανέλυσαν τη θεωρία του μοντέλου ανάπτυξης (Churchill and Lewis, 1983) η οποία περιέγραψε ότι οι μικροεπιχειρηματίες προχωρούν σταδιακά από την έναρξη έως την ωριμότητα. Κάθε στάδιο μπορεί να εξηγηθεί με τη βοήθεια των τυπικών χαρακτηριστικών του επιχειρηματία, των πόρων και άλλων μεταβλητών. Η κύρια κριτική της θεωρίας οφείλεται στην ευρετική ταξινόμηση και έχει ελάχιστη εστίαση στη διαδικασία. Το μοντέλο υποθέτει σωπηρά ότι οι μικροί οργανισμοί είτε αναπτύσσονται είτε αποτυγχάνουν. Μπορεί να υπάρχουν ταχέως ή αργά αναπτυσσόμενοι οργανισμοί. Το μοντέλο δεν εξηγεί την κατάσταση των αρχικών σταδίων που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη. Δεν είναι επίσης σαφές εάν υπάρχει μια ακολουθία που συνδέεται απαραίτητα με την ανάπτυξη ή ορισμένοι οργανισμοί μπορούν να παραλείψουν ορισμένα ενδιάμεσα στάδια. Οι άλλες επικρίσεις αφορούν τις παραμέτρους της ανάπτυξης και το πλαίσιο των περιφερειακών οικονομιών. Ωστόσο, σε μια μελέτη σχετικά με τις επιχειρήσεις ημιαγωγών στις ΗΠΑ, οι Eisenhardt και Schoonhoven (2002) διαπίστωσαν ότι ο ανταγωνισμός στο ιδρυτικό στάδιο δεν επηρέασε την ανάπτυξη.

Σχετικά με το στρατηγικό μοντέλο ανάπτυξης, οι O' Farrell και Hitchins (2002) εξήγησαν ότι υπάρχουν δύο περιβάλλοντα στα οποία ένας οργανισμός δραστηριοποιείται. Το εξωτερικό περιβάλλον ασχολείται με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, τη φορολογία, την αγορά και τις κυβερνητικές πολιτικές. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προσωπικούς και ηγετικούς παράγοντες του επιχειρηματία, τους πόρους κ.λπ. Η ανάπτυξη είναι ένας συνδυασμός περιβαλλοντικών και ηγετικών διαδικασιών (Eisenhardt και Schoonhoven, 2002). Οι επιχειρήσεις υψηλής ανάπτυξης χρησιμοποιούν τις εξωτερικές σχέσεις (Lechner και Dowling, 2003). Παρόμοια

συμπεράσματα εξήχθησαν από τους Chan και Foster (2001) και τους Kelmar και Wingham (1995). Οι τελευταίοι απαρίθμησαν 47 στρατηγικές ανάπτυξης που αναφέρθηκαν σε διάφορα ερευνητικά έργα και τις κατέταξαν σε 12 κατηγορίες. Ανέφεραν ότι το 55,5% σχετίζεται με εξωτερικές μεταβλητές ανάπτυξης (διείσδυση στην αγορά, τιμολόγηση, μείγμα προϊόντων, ζήτηση προϊόντων, προώθηση, δημιουργία αγοράς, σταθερότητα της αγοράς και ενδιάμεση χρήση ως οι μεγαλύτεροι συνεισφέροντες) και το υπόλοιπο με εσωτερικές μεταβλητές (η εταιρική στρατηγική και η στελέχωση είναι οι μεγαλύτεροι συντελεστές). Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ένας συνδυασμός εξωτερικών και εσωτερικών μεταβλητών υποστηρίζει την ανάπτυξη των μικρών οργανισμών και οι οργανισμοί δημιουργούν σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον για την πρόοδο.

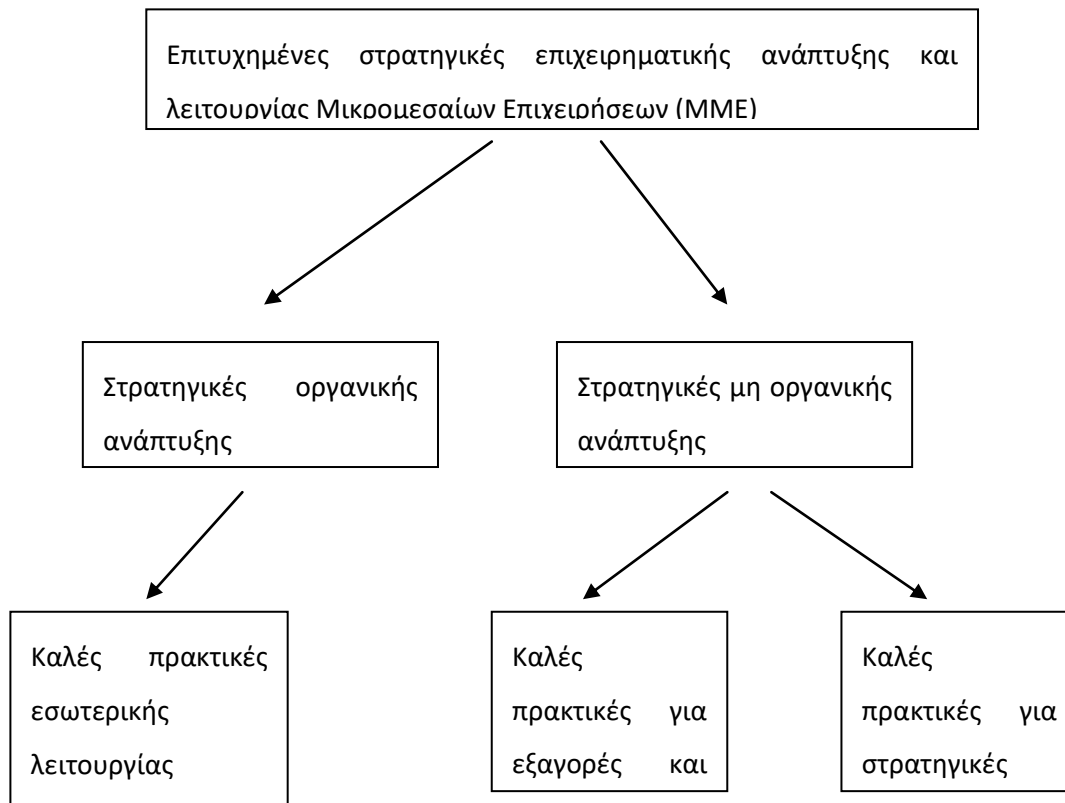
Επιπρόσθετα, διεξήχθησαν μελέτες από πολλούς ερευνητές σχετικά με την προσωπικότητα και τις κινητήριες πτυχές των επιχειρηματιών. Η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία έχει επίσης εξηγηθεί από πολλούς ερευνητές. Υπάρχει όμως κενό στην αντιμετώπιση των δυνατοτήτων διαχείρισης της στρατηγικής ανάπτυξης των μικρών επιχειρηματιών. Υπάρχει ένα κενό στη συσχέτιση των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία των μικρών οργανισμών, όπως η ιδιοκτησία, τα συλ διαχείρισης κ.λπ., με την ανάπτυξη. Αν και υπάρχουν δεδομένα στη βιβλιογραφία από έρευνες που έγιναν στις ΗΠΑ και την Ευρώπη, ωστόσο οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη ή την επιτυχία των μικρών οργανισμών διαφέρουν από χώρα σε χώρα (Wijewardena and Cooray, 1995).

Έτσι, η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει λίγα να προσφέρει για να περιγράψει το επιχειρηματικό μοντέλο ανάπτυξης που έχουν υιοθετήσει οι ΜΜΕ. Τα οικονομικά της βιομηχανίας και οι στοχαστικές θεωρίες ρίχνουν φως σε ορισμένα ενδιαφέροντα φαινόμενα, αλλά απέχουν πολύ από την πλήρη εξήγηση των επιχειρηματικών στρατηγικών των ΜΜΕ. Οι Gibb and Dyson [14] ισχυρίζονται ότι μεγάλο μέρος της ανάπτυξης των ΜΜΕ λειτουργεί ως αντίδραση στις συνθήκες του περιβάλλοντος παρά ως πρόληψη.

3. ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΜΕ

Εισαγωγή

Οι στρατηγικές επιχειρηματικής ανάπτυξης όπως αποτυπώνονται στο Σχήμα 2 εστιάζουν στην οργανική ανάπτυξη που σχετίζεται με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, και στη μη οργανική ανάπτυξη που αφορά στην εξωτερική ανάπτυξή της. Σε αυτό το πλαίσιο, και με δεδομένο ότι η ευρωπαϊκή στρατηγική για την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) εστιάζει στην ανάπτυξη συμπεριληπτικών δεξιοτήτων, ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας, ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας, οι ΜΜΕ θα πρέπει να μελετήσουν καλές πρακτικές και να τις προσαρμόσουν στις δικές τους απαιτήσεις ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη ωφέλεια από αυτές και την ταχύτερη ανάπτυξή τους.



Σχήμα 2: Προσδιορισμός επιτυχημένων στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας ΜΜΕ

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται καλές πρακτικές που εφαρμόζονται από ΜΜΕ τόσο σε επίπεδο οργανικής ανάπτυξης όσο και σε μη οργανικής ανάπτυξης.

Μέθοδοι έρευνας για αποτύπωση καλών πρακτικών επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η αποτύπωση καλών πρακτικών για τη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης ΜΜΕ. Για την εκπλήρωση του προαναφερθέντος σκοπού αξιοποιήθηκαν οι εξής μέθοδοι έρευνας:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση για αναζήτηση και καταγραφή των προαναφερθέντων καλών πρακτικών σύμφωνα με το πλαίσιο του προσδιορισμού των θεωρητικών διαστάσεων για την αναγνώριση μιας επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης όπως παρουσιάστηκε στην εισαγωγή της παρούσας ενότητας αλλά και στην ενότητα της θεωρητικής προσέγγισης του θέματος.
- Επιτόπια επίσκεψη και συμμετοχή στο ακροατήριο του συνεδρίου “the 9th International Conference on Opportunities and Challenges in Management, Economics and Accounting”, που διεξήχθη στο Παρίσι 19-21 Αυγούστου 2022, και είχε συναφές θέμα με το υπό μελέτη αντικείμενο για συλλογή νέων-πρόσφατων δεδομένων μέσω των παρουσιάσεων και των πρακτικών του συνεδρίου, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας έργου να συνδιαλεχτούν με τους συμμετέχοντες του συνεδρίου και να θέσουν καίρια ερωτήματα σχετικά με τις ερευνητικές εργασίες που παρουσιάστηκαν.

Αποτύπωση καλών πρακτικών επιτυχημένης στρατηγικής επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται: α) καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές οργανικής ανάπτυξης που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες μιας ΜΜΕ που είναι το μάρκετινγκ, οι λειτουργίες, τα χρηματοοικονομικά μιας επιχείρησης, τις πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης, τις συμπεριληπτικές δεξιότητες, την ανάπτυξη ψηφιοποίησης και εφαρμογής τεχνολογικών εργαλείων, και την ανάπτυξη καινοτομίας, και β) καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές μη οργανικής ανάπτυξης που σχετίζονται με τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες που δυνητικά μπορούν να αξιοποιήσουν οι ΜΜΕ.

Καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές οργανικής επιχειρηματικής ανάπτυξης

Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης

Οι καλές πρακτικές στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης αφορούν σε πρακτικές με εστίαση το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία ως εξής:

Περιβάλλον

Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές καλές πρακτικές, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τις εξής:

- αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων μέσω της μείωσής τους, της επαναχρησιμοποίησης, και της ανακύκλωσης των πόρων, π.χ., υλικά, νερό (Aboelmaged, 2018; Aganetal., 2013; de Oliveiraetal., 2018).
- δράσεις που σχετίζονται με τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας/καυσίμων για τη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου, των εκπομπών και των ρύπων (Garza-Reyesetal., 2018; Hosseininia&Ramezani, 2016)
- επίτευξη αποδοτικότητας των πόρων και της ενέργειας μέσω της αντικατάστασης παλαιότερου εξοπλισμού (Courrentetal., 2013; Mafini&Loury-Okoumba, 2018)
- εγκατάσταση κατάλληλων φίλτρων για τον έλεγχο των εκπομπών (Aragon-Correaetal., 2008)
- εξάλειψη τοξικών ουσιών στις διαδικασίες παραγωγής (Idrisetal., 2017) ή προώθηση προϊόντων που απαιτούν ελάχιστες ποσότητες επικίνδυνων υλικών (Mafini&Loury-Okoumba, 2018)
- προτίμηση προμηθευτών που παρέχουν φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και υπηρεσίες (βλ., π.χ. Susantyetal. (2017)).
- χρήση της αντίστροφης εφοδιαστικής. Για παράδειγμα, κίνηση προϊόντων από το σημείο κατανάλωσης έως τις εγκαταστάσεις παραγωγής της εταιρείας, προκειμένου να ενισχύεται η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση, η επισκευή ή η ανακατασκευή (Chilesheetal., 2016)

- περιβαλλοντική συνεργασία με τους προμηθευτές π.χ. μέσω επίσημης και άτυπης συνεργασίας μεταξύ μιας ΜΜΕ και προμηθευτών με στόχο τον μετριασμό των περιβαλλοντικών προβλημάτων (Deyetal., 2018)
- πιστοποιήσεις (π.χ. ISO 14001, EMAS) (Deyetal., 2018). Το EMAS αναφέρεται στο σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Hillary, 1997)
- περιβαλλοντικές δράσεις που ενημερώνουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, το κοινό και τους πελάτες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις των ΜΜΕ, π.χ. με τη δημοσιοποίηση των επιτευγμάτων τους ή των περιβαλλοντικών τους εκθέσεων βιωσιμότητας στους δικτυακούς τόπους τους ή στις σχετικές πλατφόρμες υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας (Battagliaetal.).
- παροχή ειδικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τις δραστηριότητες περιβαλλοντικής διαχείρισης της εταιρείας (ΜακΚέιβερ και Γκάντεν (McKeiver&Gadene , 2005)).

Κοινωνία

Όσον αφορά τις κοινωνικές καλές πρακτικές, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τις εξής:

- εφαρμογή και τυποποίηση πολιτικών και πρακτικών υγείας και ασφάλειας στις ΜΜΕ (Aldana SG (2011); Madsen&Ulhψi, (2015)
- πρόνοια για την ευημερία και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των καλών εργασιακών σχέσεων (Suriyankietkaew&Avery, 2016) , της ηθικής συμπεριφοράς (Hoffman, 2005), των ευέλικτων ωραρίων εργασίας (Choongoetal., 2017)
- πρόβλεψη παροχών σε εργαζομένους (Sarango-Lalanguietal., 2018)
- οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (Sajanetal., 2017)
- παροχή εκπαίδευσης στους υπαλλήλους (Bartel , 2004)
- δωρεές και φιλανθρωπικές οργανώσεις προς την κοινότητα (Deyetal., 2018)
- απόκτηση πιστοποιήσεων υγείας και ασφάλειας (π.χ. OHSAS18001) (Godos-Dvezetal., 2011).

Οικονομία

Όσον αφορά τις οικονομικές καλές πρακτικές, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τις εξής:

- αύξηση των κερδών (Marquesetal., 2010),
- αύξηση του μεριδίου αγοράς (Menguc&Ozanne, 2005) ,
- αύξηση του κύκλου εργασιών και απόδοσης της επένδυσης (ROE) (Aragon-Correaetal., 2008),
- αύξηση της ικανοποίησης των πελατών(Fombrun& Shanley,1990)
- αύξηση της απορρόφησης κρατικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων.

Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικής Διαχείρισης Ταλέντων (TalentManagement) και συμπεριληπτικών δεξιοτήτων

Όσον αφορά τις καλές πρακτικές για την ενεργοποίηση του ταλέντου μιας ΜΜΕ, η βιβλιογραφία ανέδειξε τις εξής (Κόλια, 2021):

- Δυνατότητα εσωτερικής ανέλιξης

Οι ταλαντούχοι και πιστοί εργαζόμενοι, θέλουν να γνωρίζουν πως υπάρχουν δυνατότητες ανέλιξης μέσα στην εταιρεία. Δεν θα προτιμήσουν να εγκαταλείψουν τη θέση τους για κάποια πιο καλοπληρωμένη θέση σε άλλη εταιρεία εάν είναι σίγουροι πως μπορούν να βελτιώσουν τη θέση τους σε μια επιχείρηση που εμπιστεύονται.

- Οικονομικά κίνητρα

Η πλειονότητα των εργαζομένων κινητοποιείται πιο άμεσα μέσα από στρατηγικά επιλεγμένα οικονομικά κίνητρα. Είτε πρόκειται για employeeshares, μπόνους ή

αυξήσεις. Είναι σίγουρο πως οι εταιρείες που παρέχουν οικονομική ασφάλεια, θα μπορέσουν να διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζόμενους ευκολότερα.

- Ευκαιρίες κατάρτισης

Αρκετές εταιρείες επιλέγουν να επενδύσουν οικονομικά στη διαρκή εξέλιξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων τους μέσα από προγράμματα κατάρτισης, συνεδρίες coaching, προγράμματα mentoring και άλλες ευκαιρίες βελτίωσης του ταλέντου (upskilling / reskilling). Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν και εκτιμούν τη συγκεκριμένη πρακτική και γίνονται πιο ευέλικτοι και αποτελεσματικοί.

- Κουλτούρα επιβράβευσης

Μια εταιρική κουλτούρα που ενθαρρύνει και επιβραβεύει τη δημιουργικότητα, τη φαντασία και τη συνεργασία, μια κουλτούρα που επιβραβεύει τα επιτεύγματα των εργαζομένων, είναι σίγουρο πως οδηγεί στη συνεκτικότητα του εργατικού δυναμικού και στην επιτυχία.

- Επιτυχημένη επικοινωνία

Το ταλέντο δεν είναι αρκετό για την επίτευξη στόχων. Οι managers και οι υπεύθυνοι ομάδων εργασίας, πρέπει να επιδεικνύουν σωστά ηγετικά χαρακτηριστικά για να καθιστούν και να επικοινωνηθούν σαφώς οι στόχοι της εργασίας. Η άμεση και one-on-one επικοινωνία με τους ταλαντούχους εργαζόμενους βοηθάει και στην αύξηση της συνοχής και την αίσθηση πως η πολύτιμη συνεργασία και η ομαδικότητα είναι προτεραιότητα για όλα τα άτομα μέσα στην εταιρεία.

Στο νέο εργασιακό πεδίο που έχει διαμορφωθεί από την πανδημία, είναι απαραίτητο οι εταιρείες να φροντίσουν για τη συνεχόμενη αφοσίωση των ταλέντων τους στους στόχους και τα αποτελέσματα, και μέσα στο πλαίσιο της απομακρυσμένης εργασίας.

Τέλος, κάθε επιχείρηση, οφείλει πρωτίστως να επενδύει στην εξέλιξη και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ώστε να υπάρχει η γνώση και οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων.

Επιπλέον, καλές πρακτικές που σχετίζονται με την ενίσχυση άλλων συμπεριληπτικών δεξιοτήτων είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη ικανοτήτων: Η βελτίωση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου συσχετίζεται με τη βελτίωση της ανάπτυξης, σε επίπεδο επιχείρησης. Στο πιο βασικό επίπεδο, ο καθορισμός προτύπων και η παροχή οδηγιών σχετικά με τις βασικές αρχές των χρηματοοικονομικών, της στρατηγικής και του μάρκετινγκ μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για τις ΜΜΕ.
- Χρηματοδότηση: Είτε πρόκειται για την εκπλήρωση της πρώτης μεγάλης σύμβασής τους είτε για την επέκταση των εγκαταστάσεων για να εξυπηρετήσουν περισσότερους πελάτες, η ικανότητα των ΜΜΕ να ανταποκριθούν στη ζήτηση συχνά περιορίζεται από κεφαλαιακούς περιορισμούς. Συνεπώς, η ικανότητα ανεύρεσης και αξιοποίησης χρηματοδοτήσεων είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ
- Δικτύωση: Η δικτύωση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ΜΜΕ, ιδιαίτερα όταν τα έσοδα προέρχονται από πωλήσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Ωστόσο, η δικτύωση μπορεί επίσης να αποτελέσει σημείο πρόσβασης σε κεφάλαια, εισροές και άλλες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Επιπλέον, τα τοπικά και διεθνή δίκτυα (από εμπορικά επιμελητήρια έως οργανισμούς διευκόλυνσης επενδύσεων) βοηθούν στη διασύνδεση των επιχειρηματιών και στην ευρύτερη διάθεση επιχειρηματικών ευκαιριών.
- Αξιοποίηση εταιρικών εφοδιαστικών αλυσίδων: Η ένταξη σε μεγάλες εταιρικές εφοδιαστικές αλυσίδες μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να βελτιώσουν την λειτουργία τους και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας μέσω σταθερών ταμειακών ροών.

Καλές πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης καινοτομιών

Όσον αφορά τις καλές πρακτικές ανάπτυξης και διαχείρισης καινοτομιών από τις MME, η βιβλιογραφία ανέδειξε τις εξής (NDAEstateSMESteeringGroup-North, 2013):

- Καθιέρωση μιας «κουλτούρας καινοτομίας»

Οι ηγέτες που επιτρέπουν και ενθαρρύνουν την ελεύθερη σκέψη εντός του οργανισμού, παρακινώντας τους ανθρώπους να βρουν ιδέες που είναι διαφορετικές και καλύτερες και να αμφισβητήσουν το status quo, ωθούν τον οργανισμό να καινοτομήσει, παρέχοντάς τους μηχανισμούς για την αναθεώρηση και την επεξεργασία αυτών των νέων ιδεών, το φιλτράρισμα τους και την εστίαση στην εξεύρεση λύσεων που προσθέτουν πραγματική αξία. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων των MME πρέπει να κατανοήσουν και να δεσμευτούν για τη σημασία της καινοτομίας, δουλεύοντας σκληρά για να δημιουργήσουν την κατάλληλη κουλτούρα. Αυτή η δέσμευση πρέπει να κοινοποιείται και να ενισχύεται σε όλες τις μορφές επικοινωνίας: ενημερωτικά δελτία, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αφίσες, τακτικά εργαστήρια, συζητήσεις κ.λπ. Θα πρέπει να υπενθυμίζουμε στους εργαζομένους γιατί η καινοτομία έχει σημασία για την επιχείρηση και τους τρόπους που αναζητούνται και βρίσκονται για να διευκολύνουν την ανάπτυξη και διαχείριση καινοτομιών. Οι ηγέτες πρέπει να εξετάσουν ποιες συνθήκες κάνουν τους ανθρώπους πιο δημιουργικούς, πώς οι ιδέες τους μπορούν να αποτυπωθούν αποτελεσματικά και, το πιο σημαντικό, πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν καλή ανατροφοδότηση και ανταμοιβή για τις ιδέες τους - για να ενθαρρύνουν τη συνεχή προσπάθεια. Οι άνθρωποι της εταιρείας μπορεί να είναι γεμάτοι με νέες ιδέες, αλλά χρειάζονται την εμπιστοσύνη και την ευκαιρία να τις εκφράσουν.

- Ορισμός προβλήματος

Η ανάγκη για καινοτομία είναι συνήθως προσανατολισμένη στον πελάτη, και η αποτελεσματική κατανόηση των προβλημάτων και των αναγκών των πελατών είναι απαραίτητη για την προώθηση καινοτόμων ιδεών.

- Η εφαρμογή έρευνας και ανάπτυξης E&A

Η εφαρμογή έρευνας και ανάπτυξης E&A είναι συχνά ο καταλύτης για καινοτόμες λύσεις. Μπορεί να παρέχει έναν νέο τρόπο χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας για την υποστήριξη των ειδικών απαιτήσεων ενός πελάτη. Μπορεί να οδηγήσει σε ένα κενό στην αγορά και να εξοπλίσει την επιχείρηση με την ικανότητα να το καλύψει. Η διεξαγωγή δοκιμών και εργασιών ανάπτυξης για την υποστήριξη θεωρητικών τεχνικών λύσεων αποτελεί επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας καινοτομίας. Η επένδυση στην E&A μπορεί να δώσει άμεση πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, παρέχοντας ένα πλεονέκτημα με μια μοναδική διαδικασία ή δυνατότητα. Αυτό μπορεί να είναι δαπανηρό και χρονοβόρο, επομένως είναι συχνά πιο οικονομικά αποδοτικό να χρησιμοποιήσετε την υπάρχουσα E &A για να εντοπίσετε ευκαιρίες. Ενδέχεται επίσης να μπορείτε να λάβετε επιχορηγήσεις ή φορολογικές ελαφρύνσεις για την E&A.

- Ανάπτυξη σχέσεων με εκπαιδευτικά ιδρύματα

Τα πανεπιστήμια και τα κολέγια έχουν σημαντικούς πόρους που ασχολούνται με την E & A για προϊόντα και διαδικασίες που δεν φτάνουν ποτέ στην αγορά. Η συνεργασία με αυτά τα τμήματα μπορεί να οδηγήσει σε μια εταιρική σχέση όπου η ακαδημαϊκή αριστεία, σε συνδυασμό με την επιχειρηματική ικανότητα και την εμπορική οξυδέρκεια, μπορεί να προσφέρει καινοτόμες λύσεις. Οι MME μπορούν μερικές φορές να παρέχουν καλοκαιρινές θέσεις εργασίας για αποφοίτους, δημιουργώντας σχέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε μελλοντικές ευκαιρίες και για τα δύο μέρη. Η μεταφορά ιδεών από άλλες βιομηχανίες (ιδίως από εκείνες με παρόμοιες συνθήκες λειτουργίας) μπορεί να είναι ένας καλός δρόμος για «νέες» λύσεις για την αγορά -στόχο.

- Αποσαφήνιση του τρόπου εφαρμογής προστιθέμενης αξίας

Η καινοτομία πρέπει να συμβεί για κάποιο λόγο και είναι σημαντικό να φιλτράρετε ιδέες και ευκαιρίες για να βεβαιωθείτε ότι ο χρόνος και τα χρήματα επενδύονται μόνο σε αυτά που έχουν σημασία. Μια καλή πρώιμη δοκιμή είναι να διατυπώσετε με σαφήνεια την αξία που θα προσθέσει η καινοτομία. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των οφελών της ιδέας (βελτιωμένη απόδοση, μειωμένο κόστος, αύξηση της διάρκειας ζωής του έργου, για παράδειγμα), προσδιορίζοντας πού έγκειται η

προστιθέμενη αξία (για παράδειγμα, με τη MME, τον πελάτη ή τρίτο μέρος). Όσο πιο εύκολο είναι να επισημανθεί η προστιθέμενη αξία σε επιχειρηματικό επίπεδο, τόσο πιο πιθανό είναι οι πελάτες να υποστηρίξουν την καινοτομία. Οι καινοτόμες λύσεις είναι συχνά απλές.

Καλές πρακτικές στρατηγικής εφαρμογής νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίησης

Όσον αφορά τις καλές πρακτικές εφαρμογής νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίησης από τις MME, η βιβλιογραφία ανέδειξε τις εξής (ArgentinaInternationalChamberofCommerce):

1. Επικοινωνία

Ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας:

Υψηλός δυνητικός αντίκτυπος σε: ανάπτυξη πελατολογίου και πρόσβαση σε νέες αγορές.

Η ψηφιακή δέσμευση θα μπορούσε να ενισχύσει **την ανάπτυξη του πελατολογίου** βοηθώντας τις MME να προσεγγίσουν νέους πελάτες, τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε ξένες αγορές. Ερευνητικά αποτελέσματα έχουν δείξει ότι τα ψηφιακά εργαλεία θα μπορούσαν να διευκολύνουν την πρώτη τους **πρόσβαση στις διεθνείς αγορές ή να** την καταστήσουν φθηνότερη σε σύγκριση με τις λιγότερο ψηφιοποιημένες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, πρόσφατη έρευνα διαπίστωσε ότι η ψηφιοποίηση μπορεί να αυξήσει **την ανάπτυξη του εμπορίου** και ότι οι μικρές επιχειρήσεις με πιο προηγμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων **είναι πιο πιθανό να εξάγουν** από τους λιγότερο ψηφιοποιημένους ομολόγους τους. Τέλος, μια αυξανόμενη πελατειακή βάση με σχετικά ισχυρότερη διεθνή διάσταση συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων.

1^η Μελέτη Περίπτωσης: GUSMAN

<https://somosgusman.com/>

Η επιχείρηση:

Η Gusman είναι μια εταιρεία ρούχων. Ιδρύθηκε πριν από 4 χρόνια στην πόλη Μαρ ντελ Πλάτα της Αργεντινής.

Το ψηφιακό εργαλείο:

Λόγω του lockdown, η εταιρεία στράφηκε 100% στο διαδίκτυο. Οι υπάλληλοι του καταστήματος εκπαιδεύτηκαν στην ηλεκτρονική συμβουλευτική και τη διαχείριση κοινωνικών δικτύων προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες των διαθέσιμων εργαλείων. Επιπλέον, βελτίωσαν τον ιστότοπό τους με στόχο να διευκολύνουν την πλοήγηση και να προσθέσουν νέες μεθόδους παράδοσης.

Ο αντίκτυπος

Το ποσοστό των διαδικτυακών πωλήσεων αυξήθηκε από το 10% των εσόδων της εταιρείας στο 95% σε μόλις δύο μήνες. Με αυτόν τον τρόπο, κατάφεραν να φτάσουν σχεδόν τις προβλέψεις πωλήσεων πριν από την περίοδο του Covid-19, μόνο μέσω του διαδικτυακού καναλιού. Η πελατειακή τους βάση αυξήθηκε κατά 50% - 60% για δύο συνεχόμενους μήνες. Σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του 2019, τα έσοδα από διαδικτυακές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 462% όσον αφορά τον αριθμό των παραγγελιών, κατά 522% όσον αφορά τον αριθμό των προϊόντων και κατά 1062% όσον αφορά τη χρέωση.

2^η Μελέτη Περίπτωσης: MAXPOWER INDUSTRIAL AUTOMATION

<https://www.maxpower-ar.com/>

Η επιχείρηση

Η MaxPower παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις σε διαφορετικούς κλάδους. Η εταιρεία προσφέρει ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά προϊόντα, εξοπλισμό βιομηχανικής ασφάλειας και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Το ψηφιακό εργαλείο

Η Εταιρεία μπήκε στο διαδίκτυο το 2019. Η MaxPower όχι μόνο ξεκίνησε την ιστοσελίδα της αλλά και ξεκίνησε να υλοποιεί στρατηγικές δράσεις ψηφιακού μάρκετινγκ προκειμένου να προωθήσει το brand μέσω των δημοφιλέστερων κοινωνικών δικτύων (YouTube, Facebook, Instagram και LinkedIn)

Μετά το ξέσπασμα του COVID-19, η MaxPower αποφάσισε να επενδύσει στον εκσυγχρονισμό του ιστότοπού της, καθιστώντας τον πιο ευέλικτο και φιλικό προς τους καταναλωτές. Επί του παρόντος, η εταιρεία ενσωματώνει ένα νέο λογισμικό με στόχο να προσφέρει στους πελάτες της τη δυνατότητα να παρακολουθούν την παράδοση των προϊόντων σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, η MaxPower έχει ψηφιοποιήσει τη συμβουλευτική υπηρεσία μέσω της χρήσης πλατφορμών τηλεδιάσκεψης και WhatsApp.

Ο αντίκτυπος:

Χάρη στην παρουσία στο διαδίκτυο, η εταιρεία απέκτησε μεγαλύτερη προβολή, η οποία είχε σαφή αντίκτυπο στις πωλήσεις. Ταυτόχρονα, ήταν σε θέση να στοχεύσει σε μια ευρύτερη αγορά, καθώς οι δυνητικοί πελάτες από την Αμερική και την Ευρώπη είχαν δείξει ενδιαφέρον για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ο αριθμός των πελατών της Maxpower διπλασιάστηκε από τότε που μπήκε στο διαδίκτυο. Κατά τη διάρκεια του lockdown, η εταιρεία κατάφερε να συνεχίσει να λειτουργεί και η χρέωσή της αυξήθηκε κατά 400% τον Μάιο, σε σύγκριση με τον προηγούμενο μήνα.

2. Εσωτερικό μάνατζμεντ (Internal management) & logistics

Ψηφιακά εργαλεία εσωτερικής διαχείρισης & logistics:

Υψηλός δυνητικός αντίκτυπος σε: μείωση λειτουργικού κόστους, λήψη αποφάσεων και καινοτομία.

Ορισμένες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι μικρές επιχειρήσεις με πιο προηγμένη χρήση ψηφιακών εργαλείων **είναι πιο πιθανό να καινοτομήσουν** από τις λιγότερο ψηφιοποιημένες επιχειρήσεις και ότι η ψηφιοποίηση σχετίζεται θετικά με **την ανάπτυξη νέων προϊόντων**. Τα ψηφιακά εργαλεία θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις

MME να λειτουργήσουν την επιχείρησή τους πιο αποτελεσματικά , διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις να επικοινωνούν με προμηθευτές, πελάτες και υπαλλήλους χρησιμοποιώντας εργαλεία που βασίζονται στο Διαδίκτυο. Η τεχνολογία καθιστά δυνατή την εικονικοποίηση της εργασίας που έχει θετικό αντίκτυπο στο κόστος και διευκολύνει την πρόσβαση σε ταλέντα, καθώς επιτρέπει σε πολλούς υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους από το σπίτι, ανεξάρτητα από το πού ζουν. Εν τω μεταξύ, το intranet και τα εργαλεία δικτύωσης της εταιρείας έχουν γίνει ισχυροί παράγοντες αλληλεπίδρασης **και ανταλλαγής γνώσεων**. Τέλος, ορισμένα ψηφιακά εργαλεία δίνουν στα στελέχη βαθύτερες **γνώσεις για** τα προϊόντα, επιτρέποντας στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε πραγματικά δεδομένα να βελτιώνουν τις εσωτερικές διαδικασίες

3^η Μελέτη Περίπτωσης: **DROGUERÍADELSUD**

<https://www.delsud.com.ar/>

Η επιχείρηση

Με ιστορικό άνω των 70 ετών στη φαρμακευτική αγορά της Αργεντινής, η DrogueríadelSud είναι η κορυφαία εταιρεία διανομής φαρμακευτικών προϊόντων, προϊόντων αρωματοποιίας και φαρμακευτικών τροφών στη χώρα.

Το ψηφιακό εργαλείο

Περίπου ένα μήνα πριν από την έναρξη του lockdown στην Αργεντινή, η εταιρεία υιοθέτησε ένα εταιρικό δίκτυο που βοηθά στη διατήρηση των εννέα κέντρων διανομής της συνδεδεμένα σε πραγματικό χρόνο, ενισχύοντας την αίσθηση του ανήκειν σε ένα πλαίσιο ευρείας αβεβαιότητας και διευκολύνει την ομαδική εργασία, για παράδειγμα, επιτρέποντας τη δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων εργασίας. Επιπλέον, το νέο εργαλείο περιέχει μια λειτουργικότητα συνομιλίας που επιτρέπει στους υπαλλήλους να επικοινωνούν με τους συναδέλφους και τους διευθυντές τους. Είναι επίσης δυνατή η μετάδοση ζωντανών βίντεο για την κοινή χρήση σχετικών πληροφοριών με συνεργάτες.

Ο αντίκτυπος

Ο βαθμός υιοθέτησης του εργαλείου από τους υπαλλήλους ήταν πολύ υψηλός και πολύ γρήγορος: το 97% από αυτούς εντάχθηκαν στην πλατφόρμα τον πρώτο μήνα μετά την κυκλοφορία. Η πλατφόρμα αποδείχθηκε υψίστης σημασίας για την εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εξ αποστάσεως κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Εκτός αυτού, η εταιρεία μπόρεσε να διαδώσει χρήσιμες πληροφορίες μεταξύ των συνεργατών της, όπως πρωτόκολλα ασφαλείας και αναφορές δραστηριότητας.

3. Διαχείριση πωλήσεων (Salesmanagement)

Υψηλός δυνητικός αντίκτυπος σε: κατανόηση πελατών, εμπειρία πελατών και αύξηση πωλήσεων.

Οι περισσότεροι ψηφιοποιημένες ΜΜΕ παρουσιάζουν σχετικά υψηλό ποσοστό πωλήσεων από διαδικτυακούς διαύλους. Είναι γεγονός ότι οι προηγμένες ιστοσελίδες (είτε ανήκουν στην εταιρεία είτε σε τρίτους) ενισχύουν τόσο **τις εγχώριες όσο και τις διεθνείς πωλήσεις**. Εκτός αυτού, η χρήση πληροφοριών επιτρέπει στοχευμένο **μάρκετινγκ και εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών**. Οι εταιρείες εκμεταλλεύονται όλο και περισσότερο την τεχνολογία για να **αποκτήσουν μια σε βάθος κατανόηση** συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών και τμημάτων της αγοράς. Πολλοί από αυτούς δημιουργούν **δυνατότητες ανάλυσης** για να μάθουν από την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών και να γνωρίσουν τους πελάτες τους με περισσότερες λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν πολλές πληροφορίες για να κατανοήσουμε τι κάνει τους πελάτες ευχαριστημένους και τι οδηγεί στη δυσαρέσκειά τους, η οποία μπορεί να είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών.

4^η Μελέτη Περίπτωσης: MBC

Η επιχείρηση

Η εταιρεία πωλεί εργαλεία ομορφιάς και αυτοφροντίδας στην Αργεντινή, τη Χιλή, την Ουρουγουάη, το Μεξικό. Σύντομα θα έχει παρουσία και σε άλλες χώρες της περιοχής.

Το ψηφιακό εργαλείο:

Η MBC άρχισε να πωλεί διαδικτυακά το 2014 μέσω τρίτων αγορών όπως η MercadoLibre. Από τότε, το ποσοστό των διαδικτυακών πωλήσεων έχει αυξηθεί, καθώς και η κοινότητα των δικτύων, η φήμη και η αναγνώριση της επωνυμίας. Στα τέλη του 2019, η εταιρεία ξεκίνησε το δικό της κανάλι ηλεκτρονικού εμπορίου για να προσφέρει μια καλύτερη εμπειρία στους πελάτες.

Ο αντίκτυπος

Σήμερα, το 70% των αγορών του τελικού καταναλωτή πραγματοποιείται ηλεκτρονικά και το υπόλοιπο 30% μέσω χονδρεμπόρων. Το τελευταίο προϊόν που κυκλοφόρησε η εταιρεία αποκλειστικά μέσω διαδικτυακών καναλιών έχει δημιουργήσει 134% περισσότερες πωλήσεις, σε σύγκριση με προηγούμενες κυκλοφορίες το 2019 τόσο μέσω διαδικτυακών όσο και μέσω παραδοσιακών καναλιών

5^η Μελέτη Περίπτωσης: DANDY BUENOS AIRES

www.dandy.com.ar

Η επιχείρηση

Η Dandy ιδρύθηκε πριν από 5 χρόνια με όραμα να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο στη βιομηχανία αυτοφροντίδας και ομορφιάς. Από τότε έχει δημιουργήσει φυσικά προϊόντα με πιστοποιημένες βιοδιασπώμενες συσκευασίες και ποικιλία αξεσουάρ από ανακυκλωμένα υλικά.

Το ψηφιακό εργαλείο

Παρόλο που η εταιρεία είχε αρχίσει να ακολουθεί ψηφιακή στρατηγική το 2019, η ψηφιοποίησή τους επιταχύνθηκε λόγω του lockdown την περίοδο του Covid-19. Κατά συνέπεια, υιοθέτησαν νέα εργαλεία, όπως η αυθημερόν παράδοση. Σε ένα πλαίσιο στο οποίο περισσότεροι άνθρωποι αγοράζουν στο διαδίκτυο, η Dandy εγγυάται στους πελάτες της ότι θα λάβουν την παραγγελία εντός των επόμενων 24 ωρών μετά την πληρωμή. Έχουν επίσης αυξήσει την προβολή τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με εκτοξεύσεις και συνεργασίες με βασικούς εταίρους στο πεδίο της αυτοφροντίδας και της βιωσιμότητας.

Ο αντίκτυπος

Οι πωλήσεις μέσω του διαδικτυακού καναλιού αυξήθηκαν από 15% σε 80% επιπλέον συνολικών πωλήσεων σε τρεις μήνες.

Λοιπές καλές πρακτικές εφαρμογής τεχνολογικών εργαλείων

Καλές πρακτικές εφαρμογής τεχνολογικών εργαλείων παρατίθενται κάτωθι ως εξής:

- 1. Ισχυρή ηγεσία για τη μετατροπή της τεχνολογίας σε μετασχηματισμό.** Η ηγεσία και η διοίκηση είναι η καταλληλότερη για να κάνει μια ολοκληρωμένη διάγνωση των υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων και να οικοδομήσει το όραμα του ψηφιακού μετασχηματισμού για το μέλλον της εταιρείας. Επιπλέον, εάν επικοινωνήσει προσωπικά αυτό το όραμα στους εργαζόμενους, θα συνειδητοποιήσουν και οι ίδιοι ότι υπάρχει πραγματική δέσμευση για αλλαγή. Ο μάνατζερ θα επωφεληθεί επίσης από τη μετάφραση του οράματός του σε τελικούς στόχους και ενδιάμεσα ορόσημα για να σηματοδοτήσει το δρόμο προς την ψηφιοποίηση. Τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σαφή για τους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο και να διασφαλίζουν ότι το σχέδιο αναπτύσσεται σωστά.
- 2. Οραματιστείτε το ψηφιακό μέλλον για την εταιρεία σας.** Η ηγεσία της ψηφιακής αλλαγής απαιτεί την ανάπτυξη ενός οράματος σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας. Για να λειτουργήσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός,

οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων τους, καθώς και της οργανωσιακής κουλτούρας, προτού αποφασίσουν ποια ψηφιακά εργαλεία θα υιοθετήσουν. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να καταλάβουν το "γιατί", πριν ρωτήσουν το "πώς". Δεν πρόκειται για την προσπάθεια εύρεσης μιας εφαρμογής για νέες τεχνολογίες, αλλά για την οικοδόμηση του οράματος της εταιρίας για το μέλλον της. Η τεχνολογία είναι ένα μέσο για την επίτευξη του οράματος παρά ένας αυτοσκοπός.

3. Επένδυση σε ψηφιακές πρωτοβουλίες και δεξιότητες. Όλος ο μετασχηματισμός απαιτεί επενδύσεις για να γίνει το όραμα πραγματικότητα. Κατά την είσοδό της στον ψηφιακό κόσμο, μια εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει πόρους για να βρει τις σωστές δεξιότητες και να θέσει σε εφαρμογή νέες πρωτοβουλίες. Δεδομένου ότι οι ψηφιακές ικανότητες είναι καίριας σημασίας για τη διαχείριση νέων δραστηριοτήτων και την εφαρμογή αλλαγών στις μεθόδους εργασίας, είναι σημαντικό να ξεκινήσουμε με την αντιμετώπιση του υφιστάμενου χάσματος στις τεχνολογικές δεξιότητες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι δυνατή η επανεκπαίδευση των σημερινών υπαλλήλων για τα νέα καθήκοντα. · Σε άλλες περιπτώσεις, οι εταιρείες θα πρέπει να αποκτήσουν ταλέντα από έξω. Καθώς ένα σύνολο σχετικά σταδιακών αλλαγών προστίθεται σε έναν ριζικό μετασχηματισμό, ένας ηγέτης μπορεί να ξεκινήσει δημιουργώντας βασικές ικανότητες και να προσθέσει περαιτέρω δεξιότητες με την πάροδο του χρόνου.

4. Επικοινωνήστε διεξοδικά και αποτελεσματικά για να εξασφαλίσετε ευρεία αποδοχή και δέσμευση. Οι επικοινωνιακές δραστηριότητες θα πρέπει να επαναφέρουν το μήνυμα του ηγέτη για να μετατρέψουν το όραμα υψηλού επιπέδου σε δράση. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι υψίστης σημασίας για να καταστεί δυνατή η δύσκολη διαδικασία μετασχηματισμού και να μειωθεί η οργανωσιακή απροθυμία. Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι οι άνθρωποι μπορούν να αποτελέσουν πολύ μεγαλύτερο εμπόδιο για τον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό από οποιαδήποτε πολύπλοκη τεχνολογία. Ως εκ τούτου, η δημιουργία και η έγκαιρη επικοινωνία ενός τέτοιου οράματος με στόχο την αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για ένα επιτυχημένο ψηφιακό ταξίδι.

5. Συνδυάστε τον αναλογικό και τον ψηφιακό κόσμο με αποτελεσματικό τρόπο για να βελτιώσετε την εμπειρία του πελάτη. Ο ψηφιακός κόσμος όχι απαραίτητα αντικαθιστά, αλλά κυρίως συμπληρώνει και ενισχύει τα παραδοσιακά κανάλια. Παρόλο που η διατήρηση πολλαπλών καναλιών μπορεί να ενισχύσει την εμβέλεια μιας εταιρείας, φέρει την πρόκληση της παροχής μιας ολοκληρωμένης και απρόσκοπτης εμπειρίας στον πελάτη. Ενώ η εισαγωγή της ψηφιακής τεχνολογίας απαιτεί την εφαρμογή αλλαγών σε όλες τις εσωτερικές λειτουργίες, οι διαδικασίες θα πρέπει να ενσωματωθούν και για τους δύο διαύλους, προκειμένου να αποφευχθούν αλληλεπικαλυπτόμενες δομές και ελλείψεις.

Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ

Κάτωθι παρατίθενται καλές πρακτικές για την εφαρμογή στρατηγικών MKT ως εξής(Anuar&Yusuff, 2011):

- Η εταιρεία θα πρέπει να ευχαριστεί τους πελάτες για το ενδιαφέρον, τη συνεργασία και την επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης
- Η εταιρεία θα πρέπει γνωρίζει τις επιθυμίες των πελατών
- Η εταιρεία θα πρέπει να έχει μοναδική πρόταση πώλησης για τον κάθε πελάτη
- Η εταιρεία θα πρέπει να δίνει ειδικά προνόμια στους πιστούς πελάτες και να τους θεωρεί ως το μεγαλύτερο περιουσιακό της στοιχείο
- Η εταιρεία θα πρέπει να δίνει στους πελάτες τόσο συναισθηματικούς όσο και λογικούς λόγους για να αγοράσουν τα προϊόντα της
- Η εταιρεία θα πρέπει να διασφαλίζει ότι είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές της στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της
- Η εταιρεία θα πρέπει να έχει πολιτική μείωσης του κινδύνου για τους πελάτες της
- Η εταιρεία θα πρέπει να αξιοποιεί τεχνολογικά μέσα διαφήμισης και το socialmediaMKT για την προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών της

Καλές πρακτικές στρατηγικής για διατήρηση ικανοποιημένων πελατών

Κάτωθι παρατίθενται καλές πρακτικές για τη διατήρηση ικανοποιημένων πελατών μιας ΜΜΕ ως εξής (Anuar&Yusuff, 2011):

- Ύπαρξη πολιτικής για την έγκαιρη παροχή υπηρεσιών/προϊόντων στους πελάτες
- Αξιοποίηση δεδομένων αναφορικά με τις απαιτήσεις των πελατών ως βάση για την ανάπτυξη και παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών
- Παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών
- Δέσμευση του οργανισμού σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών
- Χρήση της γνώμης των πελατών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αξιοποίηση όλων των παραπόνων και προτάσεων των πελατών για την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών
- Ενίσχυση της προσωπικής επαφής με τον πελάτη
- Ενίσχυση της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων με τους πελάτες και τους προμηθευτές
- Αντίληψη της επιχείρησης ότι οι συναντήσεις με τους πελάτες αποτελούν ευκαιρίες για βελτίωση
- Στενή συνεργασία με τους προμηθευτές
- Ύπαρξη διαδικασίας μέτρησης του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών
- Ενεργή και συνεχή έρευνα του τμήματος ΜΚΤ για δεδομένα που αφορούν τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους
- Ενσωμάτωση της ικανοποίησης του πελάτη στο επιχειρηματικό όραμα και στους στόχους των ΜΜΕ

Καλές πρακτικές εφαρμογής στρατηγικών λειτουργιών

Έλεγχος ποιότητας και διεργασιών

(Anuar&Yusuff, 2011):

- Ο έλεγχος της διεργασίας θα πρέπει να προσδιορίζεται και να προγραμματίζεται, συμπεριλαμβανομένων των τεκμηριωμένων οδηγιών εργασίας
- Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις καθορισμένες προδιαγραφές
- Το εγχειρίδιο ποιότητας θα πρέπει να αναθεωρείται και να εγκρίνεται πριν από τη χρήση στη διάρκεια του χρόνου
- Θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία για τον έλεγχο όλων των τεκμηρίων ποιότητας που αξιοποιούνται στο εγχειρίδιο ποιότητας
- Θα πρέπει να υπάρξει διαδικασία για επαλήθευση, αποθήκευση και διατήρηση του προϊόντος που παρέχεται
- Θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία ελέγχου, βαθμονόμησης και συντήρησης του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του αγαθού ή την παροχή της υπηρεσίας
- Θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία που διασφαλίζει ότι ένα εισερχόμενο προϊόν δεν χρησιμοποιείται έως ότου επιθεωρηθεί και εξακριβωθεί ότι συμμορφώνεται με τις καθορισμένες προδιαγραφές
- Θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία για τη διερεύνηση της αιτίας ενός μη συμμορφούμενου προϊόντος/μιας υπηρεσίας και των διορθωτικών ενεργειών που απαιτούνται για την αποφυγή της επανάληψης της συγκεκριμένης αστοχίας
- Θα πρέπει όλο το προσωπικό που ασχολείται με την ποιότητας ποιότητα να εκπαιδεύεται
- Θα πρέπει να είναι εμφανές και σημαντικά υψηλό το επίπεδο δέσμευσης της εταιρείας για την εφαρμογή του ISO 9000
- Θα πρέπει να υπάρχει ένα επίσημο και τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας για να διασφαλίσει ότι το προϊόν/η υπηρεσία συμμορφώνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές
- Θα πρέπει οι προμηθευτές να πληρούν αυστηρότερες προδιαγραφές ποιότητας

- Θα πρέπει η εταιρία να δεσμεύεται για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)
- Θα πρέπει η εταιρία να δεσμεύεται για την εφαρμογή και άλλων εργαλείων ποιότητας (SixSigma, 5S και JIT) για τον έλεγχο του ποσοστού ελαττωμάτων
- Θα πρέπει να υπάρχει αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό
- Θα πρέπει να αξιοποιούνται αποτελεσματικά τα διάφορα εργαλεία ποιότητας που υποστηρίζουν την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης (Pareto διάγραμμα, διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, φύλλα ελέγχου, ιστογράμματα, διαγράμματα διασποράς, διαγράμματα εκτέλεσης, διαγράμματα ελέγχου, Συγκριτική αξιολόγηση, QFD, Βελτιστοποίηση και έλεγχος μέσω στατιστικού ελέγχου διεργασιών (SPC)

Καλές πρακτικές εστιασμένες στη λειτουργία της Ανώτατης Διοίκησης

(Anuar&Yusuff, 2011):

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να συνεργάζονται πάντα με τα τμήματα της επιχείρησης
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να συνεργάζονται πάντα με πελάτες και προμηθευτές για τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας
- Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να πραγματοποιείται συλλογικά από ανώτερα διοικητικά στελέχη και με τη συμμετοχή των αρμόδιων εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικών με την εργασία τους
- Η διοίκηση θα πρέπει να προωθεί τις επιχειρηματικές αξίες, το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης στους υπαλλήλους της
- Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί συνεχώς στην εγκαθίδρυση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας που να προάγει την εμπιστοσύνη, την συνεργασία, την ομαδικότητα, την ελευθερία σκέψης, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα έργο.

Καλές πρακτικές εστιασμένες στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

(Anuar&Yusuff, 2011):

- Ύπαρξη προθυμίας της ανώτερης διοίκησης να αποδεχθεί προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους
- Παροχή καθοδήγηση και εκπαίδευσης για την προετοιμασία των εργαζομένων σχετικά με ανάληψη μελλοντικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Επιβράβευση των εργαζομένων
- Ύπαρξη αποδοχής νέων πολιτικών και διαδικασιών απο κάθε τμήμα της επιχείρησης
- Ύπαρξη διαδικασίας ταχείας έγκρισης νέων ιδεών απο τους εργαζόμενους για δοκιμαστική εφαρμογή
- Επίπεδο ευελιξίας εντός της HRD για αλλαγή μεθόδων διαχείρισης
- Χρόνος που οι άνθρωποι στο τμήμα περνούν τακτικά μαζί σχεδιάζοντας για το μέλλον
- Συμμετοχή των εργαζομένων
- Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων για να φτάσουν η δουλειά που έγινε
- Επίπεδο ευκαιρίας για τους εργαζόμενους στην εταιρεία να ανταλλάσσουν πληροφορίες με τον προϊστάμενό τους
- Ευκαιρία βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων στην παρούσα εργασία τους
- Ποσότητα πληροφοριών που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος μέσω επίσημων διαύλων επικοινωνίας για να κάνει τη δουλειά του
- Συχνότητα αναγνώρισης που λαμβάνει ο εργαζόμενος για καλή δουλειά
- Επίπεδο υπερηφάνειας που έχουν οι άνθρωποι στην εταιρεία στην εργασία τους
- Επίπεδο συμφωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων σχετικά με το τμήμα HRD, το στρατηγικό σχέδιο και τις καθημερινές επιχειρησιακές προτεραιότητες

- Επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων για βελτίωση των διαδικασιών στην HRD
- Κατανόηση του οράματος και των στρατηγικών σχεδίων των εργαζομένων hrd
- Επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους στην HRD
- Επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές στην εταιρεία

Καλές πρακτικές αναφορικά με τις στρατηγικές μη οργανικής επιχειρηματικής ανάπτυξης

Καλές πρακτικές αξιοποίησης της στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), οι καλές πρακτικές που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση στις εξαγορές-συγχωνεύσεις είναι:

- Συνειδητοποίηση των λόγων εξαγοράς. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τον λόγο της επιθυμίας της να συνάψει αυτή τη συμφωνία και να γνωρίζει τα επιχειρήματα αυτής της ενέργειας για να στηρίξει την απόφασή της, ώστε να πείσει τα εμπλεκόμενα μέρη (εξαγοραζόμενη επιχείρηση, το προσωπικό της και όσος θα επενδύσουν σε αυτή).
- Διενέργεια έρευνας, ανάλυσης και προγραμματισμός σχετικών ενεργειών. Η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει έρευνα σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, να αναλύσει τα δεδομένα που θα συλλέξει ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει τους πόρους και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός της. Επιπλέον, θα πρέπει να αναγνωρίσει την επιχείρηση που ικανοποιεί τα στρατηγικά της συμφέροντα με την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μεγιστοποίηση της δυνατής απόδοσης. Η προκύπτουσα εξαγορά θα πρέπει να προσθέσει μεγαλύτερη αξία στο χαρτοφυλάκιο της και να υπάρχει συμβατότητα στα συστήματα διοίκησης και λειτουργία των 2 εταιριών.

- Σαφές όραμα. Η διαμοίραση του οράματος και της αποστολής της νέας εταιρίας στο προσωπικό είναι πολύ σημαντικό να γίνει για να εξομαλύνει την ανησυχία που υπάρχει στο ανθρώπινο δυναμικό της εξαγοραζόμενης εταιρίας.
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Είναι από τα δυσκολότερα σημεία που θα πρέπει να δοθεί έμφαση. Είναι σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να ασχοληθούν όσο χρόνο χρειάζεται με το ανθρώπινο δυναμικό και να επιλύσουν οποιοσδήποτε ανησυχίες, φόβους, καχυποψίες και άλλα αρνητικά συναισθήματα που είναι φυσικό να υπάρχουν, ώστε να μπορέσει να επέλθει όσο γρηγορότερα γίνει μια κανονικότητα στη ροή εργασιών
- Μη αποκάλυψη του σχεδίου εξαγοράς. Είναι σημαντικό να μην αποκαλυφθεί, στην εταιρία που πρόκειται να εξαγιαστεί, η πρόθεση εξαγοράς, διότι παρέχεται χρόνος αντίδρασης σε όσους από την εταιρία στόχου δεν επιθυμούν την εν λόγω εξαγορά.
- Ταχύτητα στη διεκπεραίωση των σχετικών διαδικασιών για την εξαγορά. Είναι σημαντικό να ολοκληρωθούν όλα τα διαδικαστικά της εξαγοράς γρήγορα ώστε να εξομαλυνθεί η κατάσταση όσο το δυνατό γρηγορότερα
- Συγχρονισμός όσον αφορά την χρονική καταλληλότητα για τη σύναψη συμφωνίας εξαγοράς. Είναι σημαντικό να μελετηθεί εκτενώς η κατάσταση ώστε η εξαγορά να γίνει την κατάλληλη στιγμή ώστε να γίνει αποδεκτή με μεγαλύτερη ευκολία και η επιχείρηση να πληρώσει ενδεχομένως μικρότερη υπεραξία.
- Συμφωνία των μετόχων. Είναι σημαντικό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίξουν την εξαγορά, για αυτό και αποτελεί κρίσιμης σημασίας η διαδικασία πειθούς τους για το συγκεκριμένο εγχείρημα.
- Εστίαση στην κατανόηση της κουλτούρας της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Είναι σημαντικό για να αποφευχθούν προβλήματα και εντάσεις ρεξαιτίας της διαφορετικότητας μεταξύ των 2 επιχειρήσεων.
- Η εξαγορά η συγχώνευση θα πρέπει να γίνεται σε φιλικό επίπεδο. Είναι σημαντικό ώστε να ολοκληρωθεί η σχετική διαδικασία χωρίς προβλήματα και να ομαλοποιηθεί η κατάσταση το συντομότερο δυνατό.

- Αξιοποίηση έμπειρων και ικανών στελεχών και από τις 2 επιχειρήσεις για να ολοκληρώσουν τη διαδικασία ενοποίησης των 2 επιχειρήσεων που σύναψαν συμφωνία εξαγοράς -συγχώνευσης. Τα εν λόγω στελέχη θα πρέπει να μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκύπτουν από την ενοποίηση των 2 επιχειρήσεων και συγκεκριμένα το νέο ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητές τους και να αναδείξουν μία κοινή κουλτούρα που να διαθέτει τα καλύτερα στοιχεία από τις 2 επιχειρήσεις. Συνεπώς είναι απαραίτητη και η αποτελεσματική συνεργασία των στελεχών από τις 2 επιχειρήσεις ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η προαναφερόμενη διαδικασία ενοποίησης.

Καλές πρακτικές αξιοποίησης στρατηγικών συμμαχιών

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), οι καλές πρακτικές που μπορεί να αξιοποιήσει μια επιχείρηση στις στρατηγικές συμμαχίες είναι:

- Αποσαφήνιση των επιθυμητών στόχων. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σύμφωνα με τις δυνάμεις και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης, και να υπάρχει ξεκάθαρο όραμα για την κατάληξη της στρατηγικής συμμαχίας.
- Εύρεση του κατάλληλου συμμάχου που ταιριάζει με τον επιθυμητό στόχο. Αξιολόγηση με βάση την κουλτούρα και την οργάνωση της επιχείρησης - συμμάχου.
- Προσοχή στο μέγεθος του συνεργάτη. Δεν θα πρέπει να υπάρχουν μεγάλες διαφορές. Για παράδειγμα η IBM και η Fujitsu (αναλογία μεγέθους 1: 5) οδήγησε στη μακροχρόνια δέσμευση της δεύτερης στις πιέσεις της IBM, αφού ένα μεγάλο μέρος των εσόδων της προέρχονταν από αυτή τη συνεργασία
- Εστίαση στη σύγκλιση των στρατηγικών στόχων με παράλληλη διαφοροποίηση στους ανταγωνιστικούς στόχους. Για παράδειγμα, η Philips

και η DuPont συνεργάζονταν για την παραγωγή compactdisks αλλά καμία δεν εισέρχονταν ούτε διεκδικούσε την αγορά της άλλης.

- Αποσαφήνιση εκ των προτέρων της διάθεσης για αμοιβαία μάθηση μεταξύ των συμμάχων αλλά όχι σε περιοχές που υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί μόνο αν υπάρχει συμφωνία για αμοιβαία πρόσβαση σε περιοχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των δύο συμμάχων. Για παράδειγμα η Gillete αποφεύγει τη σύσταση συμμαχιών στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της επειδή τις αντιμετωπίζει ως μια εν δυνάμει απειλή για τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.
- Αποσαφήνιση εκ των προτέρων των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων με τυπική και δεσμευτική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών λύσης της συνεργασίας εάν κάτι δεν πάει καλά.
- Συνεχής επανεξέταση των σχέσεων με τον σύμμαχο
- Αποτελεσματική εφαρμογή διαχείρισης γνώσης από τη σχέση με τον σύμμαχο
- Αξιολόγηση σύναψης μια στρατηγικής συμμαχίας όχι μόνο με το κέρδος αλλά και με βάση τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων

Μελέτη περίπτωσης επιχειρηματικής ανάπτυξης

Κάτωθι παρατίθεται απόσπασμα από το δημοσίευμα της Λεμπέση (2021) στην σχετική ιστοσελίδα Businessdaily.gr, ως εξής:

Μείωση κατανάλωσης ενέργειας 35% και εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 17% πέτυχε το 2020 η θυγατρική του ομίλου Heineken. Δεν προβλέπει νέες ανατιμήσεις η διοίκηση στο άμεσο μέλλον.

Μία ολιστική προσέγγιση στις **καλές πρακτικές βιωσιμότητας** έχει υιοθετήσει η **Αθηναϊκή Ζυθοποιία**, με στόχο τον **μηδενισμό** του ανθρακικού της αποτυπώματος μέχρι το **2030**, σύμφωνα με τις διεθνείς κατευθυντήριες γραμμές.

Παρουσιάζοντας την έκθεση βιωσιμότητας για τη διετία 2019-2020, ο **διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, κ. Αλέκος Δανιηλίδης**, αναφέρθηκε στην καθιερωμένη, ελληνική διαδρομή παραγωγής, η οποία ξεκινά από το χωράφι με

την προμήθεια των πρώτων υλών και καταλήγει στο ποτήρι των καταναλωτών που απολαμβάνουν τα προϊόντα της. Ειδικότερα, μεγάλο βάρος δίνεται στο δίκτυο των **893 προμηθευτών**, το 96% των οποίων δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με το 83% της εκτιμώμενης αξίας πληρωμών να παραμένει εντός των συνόρων της χώρας.

Η εταιρεία αξιοποιεί σε ποσοστό **88% ανανεώσιμες πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας**, ενώ στον πρωτογενή τομέα χρησιμοποιεί **100% ελληνικό κριθάρι** για την παραγωγή των προϊόντων της, ποσοστό 35% του οποίου έχει πιστοποιηθεί ως προϊόν ορθής γεωργικής πρακτικής, με τον στόχο αυτό να αποτελεί το 100% της συνολικής ποσότητας κριθαριού στο μέλλον. Περαιτέρω, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κάνει πράξη την κυκλική οικονομία καθώς το **95% των φιαλών της είναι επιστρεφόμενες**, ενώ έχει μειώσει **κατά 35% την κατανάλωση ενέργειας** μέσω της χρήσης πράσινων ψυγείων και ψυκτών.

Μέσα στο 2020 **περιόρισε τις εκπομπές διοξειδίου** του άνθρακα κατά 17%, σε ό,τι αφορά τις μεταφορές, προχώρησε στην ανακύκλωση του 89% των αποβλήτων της, μείωσε της αναλήψεις νερού κατά 21% και τις απορρίψεις κατά 23%. Μέσα στο ίδιο έτος, η εταιρεία πέτυχε να έχει **μηδενικά ατυχήματα**, θέτοντας στον πυρήνα της στόχευσης της την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της, ενώ προχώρησε στην υπογραφή **Χάρτας Διαφορετικότητας**. Επιπλέον, σε επίπεδο περαιτέρω ανάδειξης και έρευνας του φαινομένου της λειψυδρίας, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία σχεδίασε και εφαρμόζει το πρόγραμμα **«Νερό για το Αύριο»**, το οποίο προωθεί στην πράξη την βιώσιμη ανάπτυξη, προτείνοντας λύσεις για την ορθότερη διαχείριση των υδατικών πόρων στην Ελλάδα.

Δεν προβλέπεται αύξηση τιμών στο άμεσο μέλλον

Σχολιάζοντας την τρέχουσα επικαιρότητα, ο κ. Δανιηλίδης έσπευσε να υπογραμμίσει ότι η οικονομία δεν μπορεί να αντέξει την αποσύνδεση της από τη βιωσιμότητα, σημειώνοντας ότι η εταιρεία υποστηρίζει συνεργάτες που **επανεπενδύουν στη χώρα**, διαθέτοντας 200 παραγωγούς σε 19 νομούς και επιτυγχάνοντας να αυξήσει την παραγωγή ανά στρέμμα.

Μέσα στο 2020, χρονιά δύσκολη για τις οικονομίες όλου του κόσμου, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πέτυχε να **ενισχύσει τις εξαγωγές βύνης** σε σημαντικές χώρες, όπως η

Ιταλία, η Βουλγαρία και το Ισραήλ, καλύπτοντας παράλληλα τις ελληνικές ανάγκες σε ποσοστό 100% από την ελληνική παραγωγή. Ταυτόχρονα εντούτοις, κλήθηκε να αναθεωρήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα για την τριετία 2019-2021, αναπροσαρμόζοντας της δαπάνες της σε **38 εκατ ευρώ**, από 43 εκατ. ευρώ που ήταν αρχικά ο σχεδιασμός, συνέπεια κυρίως του παγώματος τόσο των επενδύσεων όσο και της κατανάλωσης ειδικότερα σε ό,τι αφορά τον κλάδο του **HORECA** (εστίαση, ξενοδοχεία και catering), μέσα στο 2020.

Σε ό,τι αφορά την αύξηση του κόστους στις πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας, ο κ. Δανιηλίδης σημείωσε ότι πέραν της **αύξησης** που πραγματοποιήθηκε τον περασμένο Φεβρουάριο στις τιμές κάποιων προϊόντων της (σε ποσοστό 1,5%), **δεν προβλέπεται άλλη μεταβολή** στο άμεσο μέλλον, υπογραμμίζοντας ότι η μετάβαση στην **πράσινη ενέργεια** δεν μπορεί να γίνει εις βάρος του καταναλωτή. Η Ελλάδα μάλιστα είναι η πέμπτη φθηνότερη αγορά στην Ευρώπη, παρά τον υψηλό ειδικό φόρο κατανάλωσης που επιβάλλεται στα αλκοολούχα ποτά.

Ο ίδιος επιπλέον σημείωσε ότι εξετάζονται **εναλλακτικές λύσεις** σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του κόστους της ενέργειας, υπογραμμίζοντας ωστόσο ότι η τεχνολογία ανατρέπει ταχύτατα τα δεδομένα, καλώντας σε επανασχεδιασμό των εφαρμοζόμενων πρακτικών. Πρόσφατα μάλιστα προχώρησε και στην χρήση ηλεκτρικών περνοφόρων οχημάτων (clark) στις εγκαταστάσεις της, προκειμένου να μειωθούν περαιτέρω οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Αύξηση της ζήτησης το 2021, καλύτερες επιδόσεις το 2022

Περαιτέρω, ο διευθύνων σύμβουλος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας σχολίασε ότι το 2021 σηματοδοτήθηκε από την εκρηκτική τόνωση της ζήτησης από τον Μάιο και έπειτα, χάρη στον ζεστό καιρό και τη στροφή κυρίως των Ελλήνων καταναλωτών στα προϊόντα της εταιρείας ενώ, σε ό,τι αφορά το 2022, ο ίδιος σημείωσε ότι αναμένει **καλύτερες επιδόσεις σε παραγωγή και πωλήσεις**.

Ιδιαίτερη μνεία έγινε στα προϊόντα **χωρίς αλκοόλ**, τα οποία καταγράφουν πολύ σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης, ανώτερους των υπολοίπων προϊόντων του κλάδου, με το μερίδιό τους στην ελληνική αγορά να κυμαίνεται μεταξύ 5% και 8% αυτή τη στιγμή, και με έντονα ανοδικές τάσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την προώθηση της κουλτούρας υπεύθυνης

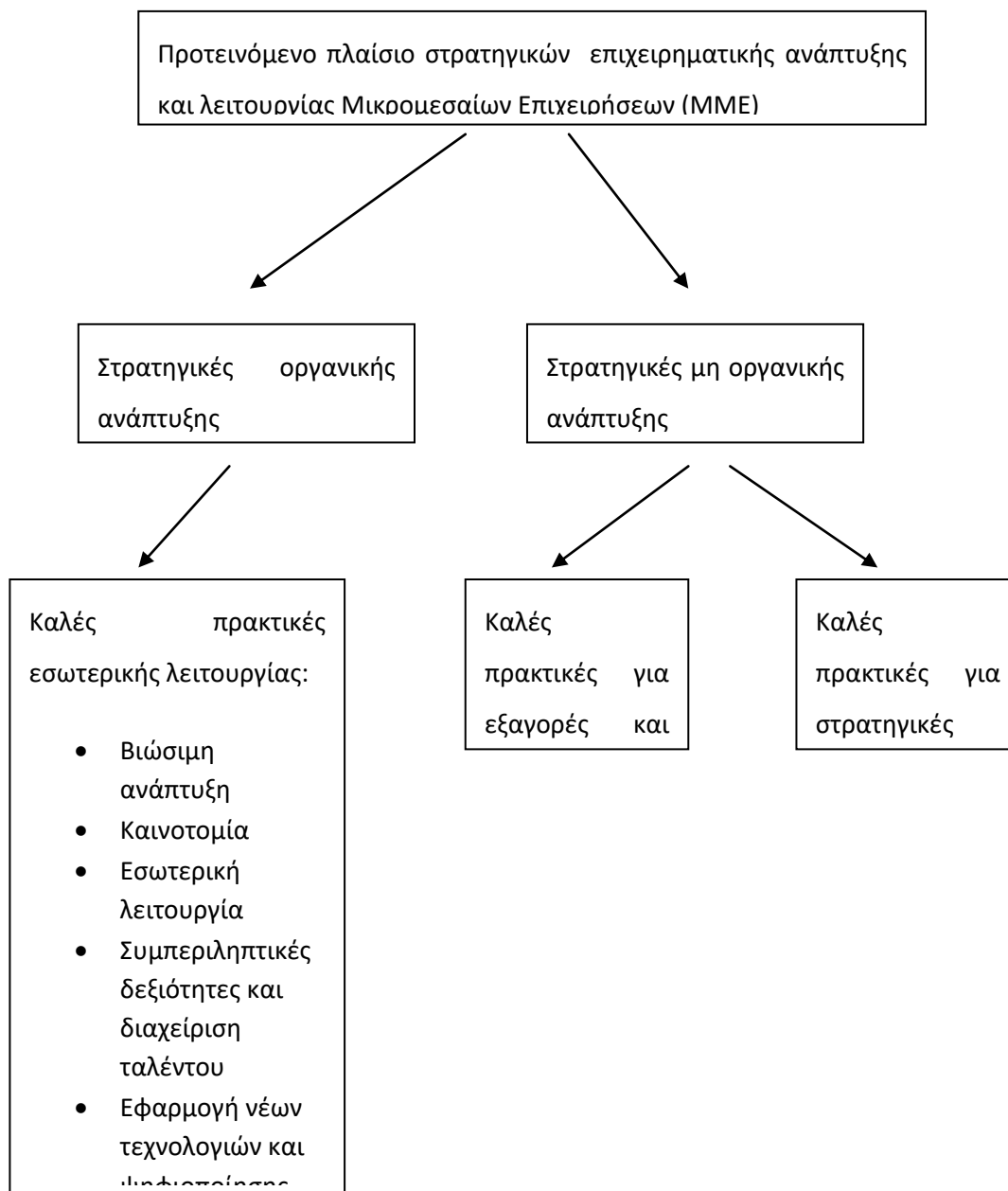
κατανάλωσης, διαθέτοντας **τέσσερα προϊόντα μη αλκοολούχα**, και συνεργαζόμενη τόσο με την Ένωση Βarmen Ελλάδος όσο και με την ΜΚΟ Νηφάλιοι, ενώ επενδύει το 10% του mediabudget της μάρκας **Heineken** σε συναφείς καμπάνιες.

Κοιτώντας προς το μέλλον, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει εναρμονιστεί πλήρως με το **Παγκόσμιο Σύμφωνο του ΟΗΕ** για τη βιώσιμη ανάπτυξη, υιοθετώντας και υλοποιώντας στην Ελλάδα την ολοκληρωμένη στρατηγική του ομίλου Heineken **“Brew a betterworld - Raise the bar 2030”**, με τρεις κύριους άξονες: **περιβάλλον, κοινωνία και υπεύθυνη κατανάλωση**. Όπως επεσήμανε χαρακτηριστικά ο κ. Δανιηλίδης, *«μεταβαίνοντας σε μία νέα δεκαετία στην οποία οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουμε φαίνονται να είναι ακόμη εντονότερες, είναι πλέον πιο επιτακτικό για τις μεγάλες επιχειρήσεις να ανταποκρινόμαστε όχι μόνο στον παραγωγικό μας ρόλο, αλλά να συνδυάζουμε την οικονομική με τη βιώσιμη ανάπτυξη»*.

Σημειώνεται ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία απασχολεί συνολικά **805 εργαζόμενους**, σε τέσσερις παραγωγικές μονάδες στη χώρα μας. Το 2020 πραγματοποίησε καθαρές πωλήσεις ύψους **179 εκατ. ευρώ**, ενώ η αξία των εξαγωγών της, σε 19 χώρες, άγγιξε τα **15 εκατ. ευρώ**. Μέσω του προγράμματος συμβολαιακής καλλιέργειας, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επεξεργάστηκε 55.000 τόνους κριθαριού, με 2.000 αγρότες να συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ενώ επένδυσε 6,5 εκατ ευρώ, συνεισφέροντας συνολικά 160 εκατ ευρώ σε εισφορές και φόρους.

4. ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΜΕ

Λαμβάνοντας υπόψη: α) τις ευρωπαϊκές πολιτικές και το όραμα για την επιχειρηματική ανάπτυξη των ΜΜΕ που εστιάζουν στην ανάπτυξη συμπεριληπτικών δεξιοτήτων, ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας, ψηφιακού μετασχηματισμού και βιωσιμότητας, και β) τον διαχωρισμό των στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης σε στρατηγικές οργανικής και μη οργανικής ανάπτυξης (όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση), προτείνεται η εφαρμογή του κάτωθι πλαισίου στρατηγικής ανάπτυξης ΜΜΕ (βλ. Σχήμα 3). Όπως, φαίνεται και στο Σχήμα 3, προτείνεται η εφαρμογή τόσο στρατηγικών οργανικής ανάπτυξης όσο και μη οργανικής ανάπτυξης, με παράλληλο ή σειριακό τρόπο, ανάλογα με τις ανάγκες, επιθυμίες, ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά κάθε ΜΜΕ. Επίσης, για κάθε μία από τις προαναφερόμενες στρατηγικές ανάπτυξης προτείνεται η εφαρμογή του συνόλου, μέρους ή συνδυασμού καλών πρακτικών έτσι όπως προσδιορίστηκαν και παρουσιάστηκαν στη σχετική ενότητα του συγκεκριμένου παραδοτέου. Συνοπτικά, όπως αποτυπώνεται και στο Σχήμα 3, προτείνεται η εφαρμογή: α) καλών πρακτικών στρατηγικής οργανικής ανάπτυξης με εστίαση στη βιώσιμη ανάπτυξη, την καινοτομία, την ανάπτυξη συμπεριληπτικών δεξιοτήτων, την εσωτερική λειτουργία (Λειτουργίες, Μάρκετινγκ, Χρηματοοικονομικά), και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίησης, και β) καλών πρακτικών στρατηγικής μη οργανικής ανάπτυξης με εστίαση στις εξαγορές & συγχωνεύσεις και στις στρατηγικές συμμαχίες.



Σχήμα 3. Προτεινόμενο πλαίσιο στρατηγικών επιχειρηματικής ανάπτυξης και λειτουργίας Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)

ΠΗΓΕΣ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Aboelmaged M (2018) The drivers of sustainable manufacturing practices in Egyptian SMEs and their impact on competitive capabilities: a PLS-SEM model. *J Clean Prod* 175:207–221
- Agan Y, Acar MF, Borodin A (2013) Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *J Clean Prod* 51:23–33
- Aldana SG (2011) Financial impact of health promotion programs: a comprehensive review of the literature. *Am J Health Promot* 5:296–320
- Anuar, A., & Yusuff, R. M. (2011). Manufacturing best practices in Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Benchmarking: An International Journal*.
- Aragon-Correa J, Hurtado-Torres NE, Sharma S, Garcva-Morales VJ (2008) Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *J Environ Manage* 86(1):88–103
- Bartel AP (2004) Human resource management and organizational performance: evidence from retail banking. *ILR Rev* 57(2):181–203
- Chileshe N, Rameezdeen R, Hosseini MR, Lehmann S, Udejaja C (2016) Analysis of reverse logistics implementation practices by South Australian construction organisations. *Int J Oper Prod Man* 36(3):332–356
- Choongo P, van Burg JC, Paas LJ, Masurel E, Lungu J (2017) Corporate social responsibility motivations in Zambian SMEs. *IRE* 15(1):29–62
- Courrent JM, Chassi S, Omri W (2018) Do entrepreneurial SMEs perform better because they are more responsible? *J Bus Ethics* 153:317. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3367-4>
- de Oliveira UR, Souza Espindola L, Rocha da Silva I, da Silva IN, Martins Rocha H (2018) A systematic literature review on green supply chain management: research implications and future perspectives *J Clean Prod* 187:537–561
- Dey PK, Petridis NE, Petridis K, Malesios C, Nixon JD, Ghosh SK (2018) Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *J Clean Prod*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>
- Fombrun C, Shanley M (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Acad Manag J* 33(2):233e258
- Garza-Reyes JA, Kumar V, Chaikittisilp S, Hua Tan K (2018) The effect of lean methods and tools on the environmental performance of manufacturing organisations. *Int J Prod Econ* 200:170–180
- Godos-Dvez J-L, Fernandez-Gago R, Martvnez-Campillo A (2011) How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *J Bus Ethics* 98(4):531e548

- Hillary R (1997) Environmental management systems and cleaner production. John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Hoffman A (2005) Denmark's innovation capacity—from benchmarking to policy priorities; FORA, Division for Research and Analysis, Ministry of Business and Economic Affairs: Copenhagen, Denmark, 2005
- Hosseini G, Ramezani A (2016) Factors influencing sustainable entrepreneurship in small and medium-sized enterprises in Iran: a case study of food industry. *Sustainability* 8:1010. <https://doi.org/10.3390/su8101010>
- Idris SNA, Hami N, Yamin FM (2017) The impact of green manufacturing on environmental sustainability among SMEs in Malaysian manufacturing sector. Retrieved from: <http://stmlportal.net/stmlgogreen2016/pdf/p773.pdf>.
- Madsen H, Ulhøi J (2015) Stakeholder pressures, environmental impact and managerial initiatives of SMEs: a longitudinal study. *J Transdiscipl Environ Stud* 14(1):13e22
- Mafini C, Loury-Okoumba WV (2018) Extending green supply chain management activities to manufacturing small and medium enterprises in a developing economy. *SAJEMS* 21(1):a1996. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1996>
- Marques F, Mendonça PSM, Jabbour CJC (2010) Social dimension of sustainability in retail: case studies of small and medium Brazilian supermarkets. *Soc Responsib J* 6:237–251
- McKeiver C, Gadenne D (2005) Environmental management systems in small and medium businesses. *Int Small Bus J* 23(5):513–537
- Menguc B, Ozanne L (2005) Challenges of the green imperative: a natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *J Bus Res* 58(4):430–438
- Sajan MP, Shalij PR, Ramesh A, Biju Augustine P (2017) Lean manufacturing practices in Indian manufacturing SMEs and their effect on sustainability performance. *J Manuf Technol Manag* 28(6):772–793
- Sarango-Lalangui P, Alvarez-García J, del Rvo-Rama MC (2018) Sustainable practices in small and medium-sized enterprises in Ecuador. *Sustainability* 10:2105
- Suriyankietkaew S, Avery G (2016) Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability* 8:327. <https://doi.org/10.3390/su8040327>
- Susanty A, Santoso H, Sari DP, Parasayu S (2017) Effect of internal green supply chain practices on environmental performance of SMEs of wooden furniture industry. Proceedings of the World Congress on Engineering 2017 Vol II WCE 2017, July 5–7, 2017, London, U.K
- Acquaah, M., & Agyapong, A. (2015). The relationship between competitive strategy and firm performance in micro and small businesses in Ghana: The moderating role of managerial and marketing capabilities. *Africa Journal of Management*, 1(2), 172–193. <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1025684>
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of

- transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective, 52.
- Ansoff I. (1979). *Strategic management*. McGraw Hill, New York
- Ansoff, I. (1958). A model for diversification. *Management science*, 4(4), 392-414.
- Babcock, G. C. (1970). The concept of sustainable growth. *Financial Analysts Journal*, 26(3), 108-114.
- Bogers, M., & West, J. (2010). Contrasting innovation creation and commercialization within open, user and cumulative innovation. *User and Cumulative Innovation* (July 13, 2010).
- Boswell, J. (1973). *The Rise and Decline of Small Firms*. London: George Allen & Unwin Limited.
- Bruner, R. F., & Perella, J. R. (2004). *Applied mergers and acquisitions* (Vol. 173). John Wiley & Sons.
- Burke, G. I., & Jarratt, D. G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small-and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Chan, S. Y., & Foster, M. J. (2001). Strategy formulation in small business: The Hong Kong experience. *International Small Business Journal*, 19(3), 56-71.
- Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229-236.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., & Learned, E. P. (1978). *Business policy: Text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.

- Churchill, N. C. and V. L. Lewis. (1983). The five stages of small business growth. Harvard Business Review
- Costa, J. (1997). Challenging growth: How to keep your company's rapid expansion on track. Outlook, 65(2), 34-39.
- Different Types of Mergers and Acquisitions [online]. Available at:
- Dodge, H.R. and Robbins, J.E. (1992) 'An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival', Journal of Small Business Management, Vol. 30, No. 1, pp.27-37.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (2002). Linking founding team strategy, environment. Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management, 3(3), 103.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. R&d Management, 39(4), 311-316.
- Freeman C. (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues, Research Policy, 20: 499-514.
- Gibb, A.A. and Dyson, J. (1984) 'Stimulating the growth of owner managed firms', in Lewis, J., Stanworth, J. and Gibb, A. (Eds): Success and Failure in Small Business, Gower Publishing, Aldershot, England, pp. 249-275.
- Gupta, P., Guha, S., & Krishnaswami, S. (2013). Firm growth and its determinants. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-15>
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2002). Competing for the Future. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited
- Hanks, S.H. Watson, C.J. Jansen, E. and Chandler, G.N. (1993) 'Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organisations', Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, No. 2, pp.5-29.
- Hashi, I., & Krasniqi, B. A. (2011). Entrepreneurship and SME growth: Evidence from advanced and laggard transition economies. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 17(5), 456-487. <https://doi.org/10.1108/13552551111158817>
- Hendriyanto, A. (2015). Analisis Pengaruh Jaringan Usaha Dan Inovasi Terhadap Kinerja Umkm. Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Tarapan, 6(1), 44-49.
- Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford?. Financial management, 7-16.
- Hill C. (1998). Strategic management: an integrated approach. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. Administrative science quarterly, 336-349.

- <https://www.cleverism.com/different-types-of-mergers-and-acquisitions-ma/>. Accessed October 01,2022.
- Kaplan R., Norton D. (2011). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston
- Kazanjian, R.K. (1988) 'Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures', *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp.257-279
- Kazanjian, R.K. and Drazin, R. (1989) 'An empirical test of stage of growth progression model', *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp.1489-1503.
- Kelmar, J. H., & Wingham, D. L. (1995). Determining the relevant factors in the success strategies of small enterprises. *The Journal of Entrepreneurship*, 4(2), 215-236.
- Kimberly, J.R. and Miles, R.H. (1980) 'Preface', in kimberly, J.R., Miles, R.H. and associates (Eds): *The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*, Kossey-Bass', San Francisco, California, pp.ix-xiii.
- Kisor Jr, M. (1964). The financial aspects of growth. *Financial Analysts Journal*, 20(2), 46-51.
- Kotey, B. & Meredith, G.G. (1997). Relationship among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35, 2: 37-64.
- Kotler P. (1991). *Marketing management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Krishnamurti, C., & Vishwanath, S. R. (Eds.). (2008). *Mergers, acquisitions and corporate restructuring*. SAGE Publications India.
- Kuratko, D. F. and H. P. Welsch. (2001). *Strategic Entrepreneurial Growth*. Orlando: Harcourt College Publishers
- Lambin, J. J. (1997). *Strategic marketing management*. McGraw-Hill.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & regional development*, 15(1), 1-26.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Liao, J., H. Welsch, and M. Stocia. (2003). *Organisational Absorptive Capacity and Responsiveness : An Empirical Investigation of Growth - Oriented SMEs*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall
- Mahmutaj, L. R. (2015). The impact of innovation in SME's performance (Special Ed.). *Economics*, January 2014.
- Matthews, C.M. & Scott, S.G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: An empirical assessment. *Journal of Small Business Management*, 33, 4, October: 34-52.

- McMahon, G.P. (1998) 'Recent SME research: a critical review', School of Commerce, Research Paper Series: 98-5, ISSN: 1441-3906, The Flinders University of South Australia.
- Mescon, T. S. (1988). Cases in Strategic Management: An Industry Approach.
- Mintzberg H. (1998). The strategy process. Revised European edition. Prentice Hall, New York.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5(1), 1-13.
- O'Farrell, P.N. and Hitchins, D.M.W.N. (1988) 'Alternative theories of small-firm growth: a critical review', *Environment and Planning A*, Vol. 20, No. 2, pp.1365-1383.
- O'Farrell, P.N.O. & Hitchins, D.M.W.N. (2002). Alternative theories of small firm growth. In M.F. Krueger (ed.), *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management* (pp. 136-60). London and New York: Routledge.
- Pasanen, M. (2007). SME growth strategies: Organic or non-organic? *Journal of Enterprising Culture*, 15(4). <https://doi.org/10.1142/S0218495807000174>
- Patel, V. G. (1995). The seven business crises: How to beat them. McGraw Hill.
- Penrose, E. T. (1995). Foreword to ET Penrose's *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Penrose, E.T. (1959), 'The theory of the growth of the firm,' Oxford: Basil Blackwell.
- Porshnev, A. G. (2001). Organization management: Encyclopedic Dictionary
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, No. 2 (March - April)
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press, New York
- Prater, E., & Ghosh, S. (2005). Current operational practices of US small and medium-sized enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 155-169.
- Quinn, J. B., H. Mintzberg and R. James. (1988) *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Roberts, E. B. (2007). Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35-54.
- Salder, J., Gilman, M., Raby, S., & Gkikas, A. (2020). Beyond linearity and resource-based perspectives of SME growth. *Journal of Small Business Strategy*, 30(1), 1-17.
- Sandmeier, P., Jamali, N., Kobe, C., Enkel, E., Gassmann, O., & Meier, M. (2004). Towards a structured and integrative front-end of product innovation.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle*. Transaction Publishers. University of Illinois at Urbana-Champaign.

- Sherman, A. (2018). Mergers and Acquisitions from A to Z. Amacom.
- Simmonds, K. (1986). Marketing as Innovation the eighth paradigm. *Journal of Management Studies*, 23(5), 479-500.
- Söllner, B. (2009). Internal versus external growth of a company. [Dissertation]. University of Wien.
- Storey, D. J. (1994). Understanding the Small Business Sector. London/Boston: The International Thomson Business Press
- Sudarsanam, S. (2003). Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.
- Swaim, R. W. (2011). The strategic Drucker: growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker. John Wiley & Sons.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1998), *Crafting and Implementing Strategy*, 10th ed. (New York: McGraw Hill).
- Thompson, Jr., A. A. and A. J. Strickland III. (1999). *Strategic Management– Concepts and Cases*. Singapore: Irwin McGraw-Hill
- Vu Hoang, N. (2014). The roles of human and social capital in the development of manufacturing SMEs in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 16(1), 5–22. <https://doi.org/10.33301/2014.16.01.01>
- Wijewardena, H., & Cooray, S. (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: Survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 87.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Παπαδάκης, Β. (2016). ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, 7η εκδ., εκδόσεις Μπένου

Ηλεκτρονικές πηγές

- Κόλια (2021), <https://impactalk.gr/el/stories-talk/diaheirisi-talenton-kai-syghrones-praktikes-diaheirisis-anthropinoy-dynamikoy>

Argentina International Chamber of Commerce. A Practical Guide for SMEs Digital Journey, <https://www.enterprisegreece.gov.gr/assets/content/files/c40/a5996/f477/a-practical-guide-for-smes-digital-journey-icc-argentina.pdf>

NDA Estate SME Steering Group-North, 2013, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/456432/Better_Practice_Innovation_for_SMEs_November_2013.pdf

<https://www.gov.gr/el/sdg/>

<https://egov.bg/wps/portal/egov/vashata+evropa/obshtestveni+porachki/uchastie+v+obshtestveni+porachki+pravila+i+protseduri>

https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_el#nextgenerationeu

<https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

<https://imaa-institute.org>