



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**Θέμα: “ Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης εταιρείας παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών”**

**Επιβλέπων Καθηγητής: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ**

**Μεταπτυχιακός Σπουδαστής: ΜΑΝΩΛΗΣ ΖΑΦΕΙΡΗΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**Οκτώβριος 2022**

**Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Λογιστική & Έλεγχος Επιχειρήσεων & Δημοσίων Οργανισμών » με τίτλο:

“Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης εταιρείας παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών”

Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....*Μανώλης Ζαγείρης*

Ημερομηνία.....*6/10/2022*

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή

## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>7</b>
<b>Σύνοψη μελέτης σκοπιμότητας</b> .....	<b>7</b>
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>12</b>
2.1 Η έννοια του φόρου .....	12
2.2 Τα είδη του φόρου .....	13
2.3 Χαρακτηριστικά των φόρων .....	14
2.4 Η εξέλιξη του φορολογικού συστήματος στην Ελλάδα .....	14
2.5 Χαρακτηριστικά του φορολογικού συστήματος .....	18
2.6 Η έννοια των φορολογικών υπηρεσιών .....	20
2.7 Ανάγκη ύπαρξης φοροτεχνικών υπηρεσιών .....	22
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	<b>25</b>
3.1 Αποστολή, Όραμα και Στρατηγική της επιχείρησης .....	25
3.2 Αρχές της επιχείρησης .....	27
3.3 Οφέλη ίδρυσης εταιρείας παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών .....	27
3.4 Ανάλυση PEST (LE) .....	29
3.5 Ανάλυση Porter .....	31
3.6 Ανάλυση SWOT .....	35
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	<b>38</b>
4.1 Σχέσεις με πελάτες .....	38
4.2 Οφέλη και ρίσκα .....	42
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	<b>45</b>
5.1 Εξοπλισμός .....	45
<b>Κεφάλαιο 6</b> .....	<b>47</b>
<b>Οργάνωση της επιχείρησης και γενικά έξοδα</b> .....	<b>47</b>
6.1 Οργάνωση Επιχείρησης .....	47
6.2 Γενικά Έξοδα .....	52
<b>Κεφάλαιο 7</b> .....	<b>53</b>
<b>Ανθρώπινοι πόροι</b> .....	<b>53</b>
7.1 Ανθρώπινοι Πόροι .....	53

7.2 Διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού και στελέχωση τμημάτων .....	54
7.3 Διαδικασία πρόσληψης .....	54
7.4 Στελέχωση Τμημάτων .....	55
7.5 Μισθολογικό Κόστος .....	61
7.6 Επιδότηση μισθολογικών δαπανών .....	64
7.7 Σύνοψη σταθερών μισθολογικών δαπανών.....	65
<b>Κεφάλαιο 8 .....</b>	<b>66</b>
<b>Τοποθεσία έδρας και χώρος εργασίας.....</b>	<b>66</b>
8.1 Κριτήρια επιλογής χώρου εργασίας .....	66
8.2 Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε πελάτες.....	66
8.3 Χώρος εγκατάστασης φιλικός προς τους εργαζομένους.....	66
8.4 Κύρος επιχείρησης.....	67
8.5 Τύπος χώρου εγκατάστασης που εξυπηρετεί την επιχείρηση .....	67
8.6 Προτεινόμενες τοποθεσίες .....	67
8.7 Τελική επιλογή χώρου εγκατάστασης .....	74
<b>Κεφάλαιο 9 .....</b>	<b>76</b>
<b>Προγραμματισμός και χρονοδιάγραμμα επενδυτικού σχεδίου .....</b>	<b>76</b>
9.1 Διαχείριση Έργου.....	76
9.2 Προγραμματισμός Έργου .....	77
9.3 Χρονοδιάγραμμα ενεργειών .....	80
<b>Κεφάλαιο 10 .....</b>	<b>81</b>
<b>Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης.....</b>	<b>81</b>
<b>A. Χρηματοοικονομική Ανάλυση .....</b>	<b>81</b>
10.1 Κόστος αρχικής επένδυσης .....	81
10.2 Κεφάλαιο Κίνησης .....	82
10.3 Ισολογισμός .....	84
10.4 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης .....	85
10.5 Τιμολογιακή Πολιτική .....	86
10.6 Πιθανά σενάρια.....	88
<b>B. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση.....</b>	<b>93</b>
10.7 Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	93

10.8 Καθαρή Παρούσα Αξία .....	94
10.9 Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας σεναρίων .....	96
10.10 Προσδοκώμενη Αξία .....	98
10.11 Περίοδος αποπληρωμής .....	99
<b>Συμπεράσματα Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης .....</b>	<b>102</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>104</b>

## Κεφάλαιο 1

### Σύνοψη μελέτης σκοπιμότητας

Είναι γνωστό ότι ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό τομέα έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Πολλές εταιρείες προσπαθούν να είναι καινοτόμες, ένα βήμα μπροστά από άλλες, προωθώντας νέα προϊόντα στην αγορά, καθιστώντας την σωστή επιχειρηματικότητα το κλειδί της επιτυχίας.

Ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου ή μιας συνεργαζόμενης ομάδας ανθρώπων να λαμβάνει κάθε είδους οικονομικές δραστηριότητες και αποφάσεις για την εξασφάλιση ιδιωτικού κέρδους, συμβάλλοντας παράλληλα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της χώρας, στην αύξηση της απασχόλησης και στην ενίσχυση της οικονομίας. Η επιχειρηματικότητα είναι ένα από τα κύρια συστατικά για την επίτευξη μιας βιώσιμης εγχώριας οικονομίας που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον διεθνή οικονομικό ανταγωνισμό (Kotler & Keller, 2005).

Σύμφωνα με τους Bull και Willard (1993), ο επιχειρηματίας είναι ικανός να συνδυάσει τους συντελεστές παραγωγής με τόσο αποτελεσματικό τρόπο ώστε να εξασφαλίσει τη δημιουργία κέρδους. Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένος, απαιτούνται βασικές δεξιότητες. Αυτό το άτομο θα πρέπει επίσης εκτός από δεξιότητες να έχει και προσόντα, ενώ παράλληλα να φροντίζει ώστε το περιβάλλον εντός του οποίου αποφασίζει να ξεκινήσει το εγχείρημά του να υποστηρίζει την επιχειρηματική ανάπτυξη.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να εμφανιστεί σε οποιοδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης. Μπορεί να συνδέεται με επιχειρήσεις ελεύθερων επαγγελματιών ή εταιρείες οποιοδήποτε μεγέθους, ανεξάρτητα από το μέγεθος του κύκλου ζωής της επιχείρησης, με επιχειρήσεις που δεν έχουν καν ξεκινήσει, με εταιρείες που είναι έτοιμες να επεκταθούν, ακόμη και εταιρείες που είναι αντιμέτωπες να παύσουν οριστικά τη λειτουργία τους. Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να συνδεθεί με εισηγμένες εταιρείες, κοινωνικές επιχειρήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, που συχνά έχουν σημαντικές οικονομικές δραστηριότητες (Oviatt, McDougall, 2005).

Τέλος αποτελεί το μέσο για τη δημιουργία και την ανάπτυξη οικονομικής δραστηριότητας συνδυάζοντας την ανάληψη κινδύνων, τη δημιουργικότητα ή/και την

καινοτομία με τη διοίκηση, εντός ενός νέου ή ενός υπάρχοντος οργανισμού (Almeida, Fernando, 2008).

Η παρούσα εργασία, η οποία εντάσσεται στο ερευνητικό πεδίο της μελέτης σκοπιμότητας έλαβε χώρα στοχεύοντας στην ανάπτυξη της οικονομοτεχνικής αξιολόγησης του επιχειρηματικού ρίσκου για μια επιχείρηση παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών. Καθίσταται σαφές πως η ανάγκη των Οικονομοτεχνικών Μελετών ήταν και είναι προφανής, καθώς παρέχεται εξ αυτών η δυνατότητα εντοπισμού προβλημάτων αλλά και δυνατοτήτων (Καρβούνης, 2016).

Η διενέργεια οικονομοτεχνικών μελετών και αξιολογήσεων βοηθούν σημαντικά στη σωστή εκτίμηση των καταστάσεων, καθορίζοντας τις συνθήκες και τους όρους μέσα στους οποίους θα πρέπει να κινηθούν οι επενδυτές προκειμένου να επιτύχουν το άριστο από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Καρβούνης, Γεωργακέλλος, 2010).

Επισημαίνεται επίσης ότι η συμβολή τους θεωρείται πολύ σημαντική καθώς χαράσσουν τόσο τη στρατηγική όσο και την τακτική που πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου μια επενδυτική προσπάθεια να είναι επιτυχής, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση η ίδρυση μιας επιχείρησης παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών.

Αρχικά στο κεφάλαιο 1 παρέχεται μία σύνοψη σχετικά με τα ζητήματα που περιλαμβάνονται στην εργασία και τα οποία θα αναφερθούν εντός αυτής.

Ακολούθως στο κεφάλαιο 2 λαμβάνει χώρα μία εκτενής παρουσίαση της έννοιας του φόρου και των επιμέρους ζητημάτων που αναφέρονται σε αυτήν. Ειδικότερα, παρουσιάζονται τα είδη του φόρου, οι φορολογικές υπηρεσίες στην Ελλάδα αλλά και η μελέτη του ελληνικού φορολογικού συστήματος. Επίσης μέσα από το δεύτερο κεφάλαιο δίνεται και η απάντηση στο ζήτημα της ανάγκης παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών, τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σημαντικότητα του εγχειρήματος του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται η στρατηγική ανάπτυξη και το όραμα ίδρυσης της εταιρείας συνδυαστικά με τον σκοπό αυτής. Ακόμα, χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία, όπως η PEST analysis και η SWOT analysis αλλά και οι 5 δυνάμεις του PORTER για να αναλυθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να κατανοηθούν οι



παράγοντες εκείνοι που θα επηρεάσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, στοχεύοντας στην ολοκληρωμένη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Αξίζει να επισημανθεί ότι επιλέχθηκε η στρατηγική της ανάπτυξης, καθώς η επιχείρηση είναι μια νεοσύστατη επιχείρηση με στόχο την επίτευξη της εισόδου της σε έναν αναπτυσσόμενο κλάδο. Σημαντικό βήμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξεταζόμενη επιχείρηση συνδυαστικά με τις υπηρεσίες που παρέχει σε κάθε τομέα λογιστικής και φορολογικής κατεύθυνσης προσφέρει με προσοχή και υπευθυνότητα μια συντονισμένη προσέγγιση μέσω ενός ενιαίου σημείου επαφής, φέρνοντας παράλληλα κοντά επαγγελματίες με εξειδικευμένες δεξιότητες στις κατάλληλες χρονικές στιγμές. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται και αναφορά στο μίγμα marketing, καθώς αποτελεί ένα εκ των βασικότερων εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας. Όλα τα ανωτέρω συμβάλλουν στην βέλτιστη ρύθμιση και έλεγχο όλων των οικονομικών δραστηριοτήτων των πελατών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Ακολούθως, στο κεφάλαιο 4 αναλύονται οι σχέσεις με τους πελάτες και η σημασία αυτών στην σωστή εξέλιξη της επιχείρησης, ενώ γίνεται αναφορά και στα ενδεχόμενα οφέλη και ρίσκα που προκύπτουν από την παρούσα επενδυτική δραστηριότητα.

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται αναφορά στα υλικά που θα απαιτηθούν συνδυαστικά με τον εξοπλισμό μηχανογραφικού χαρακτήρα για τη συγκεκριμένη επιχειρηματική λειτουργία.

Το επόμενο κεφάλαιο, 6<sup>ο</sup> κατά σειρά, έχει ιδιαίτερα οικονομικό χαρακτήρα και αναφέρεται στα γενικά έξοδα και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο 7 αφορά ένα σημαντικό κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί σε όλες τις επιχειρήσεις το πολυτιμότερο τους κεφάλαιο. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα αποτελέσει μέρος της παραγωγικής δύναμης μίας επιχείρησης όσο και αυτού που θα αναλάβει ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί ένα από τα βασικότερα έργα της διοίκησης. Ο γενικός διευθυντής και οι senior θέσεις φαίνεται πως καλύπτονται από στελέχη με εμπειρία σε μεγάλες εταιρείες με αποτέλεσμα την ύπαρξη έτοιμου πελατολόγιου για την νέα εταιρεία. Ως προς την αναλυτική παρουσίαση των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν και των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος εργαζόμενος

επισημαίνεται ότι στα μεσαία επίπεδα είναι άνθρωποι με τουλάχιστον 3 έτη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση και σχετικές σπουδές ενώ τα κατώτερα επίπεδα απαρτίζονται από νέους εργαζόμενους χωρίς εμπειρία αλλά και άτομα που κάνουν την πρακτική τους. Επίσης, υπάρχει ένα νομικό τμήμα για διαχείριση συμβάσεων-πρακτικών καθώς και κάποια άτομα απασχολούνται στην γραμματειακή υποστήριξη. Οι προσλήψεις γίνονται είτε μέσω linked in από ένα άτομο που θα είναι διευθυντής προσωπικού (HR manager) είτε μέσω συστάσεων. Η διαδικασία επιλογής αποτελείται από 3 επίπεδα τα οποία θα είναι λεπτομερής έλεγχος βιογραφικών (cv screening), συνέντευξη με τον διευθυντή προσωπικού για τα γενικά που εξετάζονται σε κάθε συνέντευξη και τέλος συνέντευξη με τον αρμόδιο κάθε τμήματος για τεχνικές ερωτήσεις στο αντικείμενο. Στο τέλος του κεφαλαίου υπολογίζονται και τα μισθολογικά κόστη ανά βαθμίδα.

Στο κεφάλαιο 8 γίνεται αναφορά στην τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης. Η επιλογή της τοποθεσίας αλλά και του συγκεκριμένου χώρου εγκατάστασης μίας εταιρείας αποτελεί μία πολύ σημαντική επιλογή που επηρεάζει την επιτυχία της. Έπειτα από ενδελεχή αναζήτηση γραφείων και αξιολόγηση αρκετών τοποθεσιών σε ιδιαίτερα κεντρικά σημεία όπως τον Πειραιά, το κέντρο της Αθήνας και το Μαρούσι, επιλέχθηκε η περιοχή του κέντρου των Αθηνών, η οποία έχει πολλές επιχειρήσεις εγγύτερα, ώστε να είναι ευκολότερη η εύρεση του πελατολογίου λόγω των εταιρειών αυτών.

Στο κεφάλαιο 9 έγινε παρουσίαση του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, στο οποίο παρουσιάζονται όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί το στήσιμο της επιχείρησης. Εφόσον η εταιρεία απλά θα παρέχει υπηρεσίες έγινε εμφανές ότι δεν χρειάζεται ιδιαίτερα πολύς χρόνος για να ολοκληρωθεί το εγχείρημα.

Το τελευταίο κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας περιλαμβάνει την χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Καθώς η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες δεν διαπιστώνονται πολλές παράμετροι στο θέμα του ισολογισμού.

Ακόμη επισημαίνεται πως λόγω του νεοφυούς χαρακτήρα της εταιρείας δεν μπορεί να γίνει ακριβής πρόβλεψη πωλήσεων, οδηγώντας τον εκπονητή στη δημιουργία σεναρίων για αριθμό πελατών και ακολούθως την χρηματοοικονομική ανάλυση σε κάθε σενάριο χωριστά. Πρόκειται για ένα αισιόδοξο, ένα μετριοπαθές και ένα απαισιόδοξο σενάριο.

Από την ανάλυση προέκυψε ότι εφόσον η αναμενόμενη καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης είναι μεγαλύτερη του μηδενός, μπορούμε βέβαια να συμπεράνουμε πως η εν δυνάμει επένδυση έχει καλές προοπτικές και αξίζει να υλοποιηθεί από τους μετόχους.

Τέλος, όσον αφορά τη μελέτη της χρονικής διάρκειας αποπληρωμής της επένδυσης, επειδή δεν υπάρχουν αντίστοιχες επενδύσεις προς σύγκριση και αξιολόγηση, τέθηκε ως ελάχιστος επιθυμητός χρόνος απόσβεσης των κεφαλαίων των επενδυτών τα πέντε έτη, ο οποίος τελικά υπολογίστηκε στα 5,3 έτη, κάτι που επίσης ενισχύει την απόφαση ανάληψης της υλοποίησης του έργου.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Η έννοια του φόρου

Σε κάθε χώρα υπάρχει η αναγκαιότητα μεταβίβασης κεφαλαίων από την ιδιωτική στη δημόσια οικονομία, μέσω δεσμευτικών και επιβεβλημένων μεθόδων, όπως η θέσπιση φόρων. Ως φόρος νοείται το τμήμα του ιδιωτικού εισοδήματος που παραχωρείται στο κράτος με φορολόγηση, προκειμένου το δημόσιο να συγκεντρώσει τα απαραίτητα κεφάλαια για να διασφαλίσει τις ενέργειές του προς τους πολίτες (Δίππας, 1995).

Οι φόροι αποτελούν υποχρεωτικές εισφορές ή καταβολές που επιβάλλονται σε άτομα ή εταιρείες από έναν κρατικό φορέα, τοπικού, περιφερειακού ή εθνικού βεληνεκούς, δια των οποίων χρηματοδοτούνται σημαντικές δραστηριότητες του ελληνικού κράτους, συμπεριλαμβανομένων δημόσιων έργων και υπηρεσιών. Κατά τις πλείστες πολιτικές, ασχέτως των επιμέρους κυβερνήσεων, η θέσπιση φόρων και δασμών κρίνεται εύλογη, δεδομένου ότι εξασφαλίζεται η χρηματοδότηση ενεργειών που είναι αναγκαίες και ευεργετικές για το κοινωνικό σύνολο (Τότσης, 2007).

Ως φορολογία νοείται ο επιβεβλημένος φόρος που θεσπίζει το κράτος στα γεωγραφικά του όρια, προκειμένου να διασφαλίσει την εξυπηρέτηση των βασικών οικονομικών του υποχρεώσεων. Στη σημερινή οικονομία, η φορολόγηση συνιστά τη βασικότερη δημόσια πηγή εισοδήματος, εφόσον οι θεσμοθετημένοι φορολογικοί πόροι επιβαρύνουν τόσο τα φυσικά πρόσωπα (πολίτες), όσο και τα νομικά. Οι φορολογικές επιβαρύνσεις αποσκοπούν στη χρηματοδότηση των κρατικών εξόδων, στην τόνωση και την ομαλή οικονομική εξέλιξη και τέλος στην αναδιανομή του πλούτου με σκοπό τη συρρίκνωση των ανισοτήτων μεταξύ των κοινωνικών ομάδων (Κακαβούλης, 2006).

Οι φόροι, όπως είναι γνωστό, επιβάλλονται στο πρόσωπο που πληρώνει το φόρο, είτε πρόκειται για φορολογική οντότητα όπως μια επιχείρηση είτε για τον τελικό καταναλωτή των αγαθών της επιχείρησης. Ο εισπραχθείς φόρος του εισοδήματος χρηματοδοτεί προγράμματα δημοσίων έργων, τα οποία βελτιώνουν την οικονομία και συμβάλλουν στην υποστήριξη της ευημερίας όλων όσων ζουν σε αυτήν (Παπαδόπουλος, 1991).

## 2.2 Τα είδη του φόρου

Τα εφαρμοζόμενα συστήματα φορολογίας εξαρτώνται από διάφορες μορφές φορολόγησης αυτοτελώς ή σε συνδυαστικά σχήματα. Ειδικότερα:

- Αναλογική φορολογία: είναι το σύστημα φορολόγησης βάσει του οποίου απαιτείται η φορολόγηση των εισοδημάτων τόσο των φορολογουμένων με μεγάλα εισοδήματα όσο και των φορολογουμένων με χαμηλότερα, με το ίδιο ποσοστό αυτού. Ακόμη, ο φορολογικός συντελεστής είναι σταθερός ασχέτως του ύψους της φορολογικής βάσης, ήτοι ο φόρος είναι πάντα στην ίδια αντιστοιχία με το εισόδημα, χωρίς να έχει σημασία αν το εισόδημα παρουσιάζει αύξηση ή μείωση.
- Προοδευτική φορολογία: είναι το σύστημα φορολόγησης που προβλέπει ότι ο φορολογικός συντελεστής αυξάνεται αναλογικά με τη φορολογική βάση. Ειδικότερα, διαπιστώνεται ότι ο φόρος αποτελεί αυξανόμενο ποσοστό του εισοδήματος, καθώς αυτό αυξάνεται.
- Αντιστρόφως προοδευτική φορολογία: πρόκειται για το σύστημα φορολόγησης βάσει του οποίου ο φορολογικός συντελεστής φθίνει όταν μεγαλώνει η φορολογική βάση και συνεπώς ο φόρος συνολικά αποτελεί φθίνουσα αναλογία του εισοδήματος. Σημειώνεται ότι τέτοιου είδους φορολογικά συστήματα δεν τα συναντάμε συχνά.
- Διπλή φορολογία: είναι το σύστημα βάσει του οποίου η φορολόγηση είναι η αξιολόγηση των φόρων δύο φορές σε μια περίπτωση ανεξάρτητα και συνήθως με δύο διαφορετικούς τρόπους και ο καθορισμός της τελικής εισφοράς είναι το άθροισμα τούτων. Οι εν λόγω περιπτώσεις εμφανίζονται τις περισσότερες φορές όταν ένα άτομο ασκεί επιχειρηματικές δραστηριότητες τόσο στη χώρα μόνιμης κατοικίας του όσο και σε κάποια άλλη χώρα.

Η φορολογία, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για άμεσους ή έμμεσους φόρους, αναδεικνύει την πρόοδο ή μη μιας χώρας. Εκεί όπου υφίσταται υψηλή φορολογία, διαφαίνεται η άνθηση αυτής, και το αντίθετο ισχύει σε περιπτώσεις αναπτυσσόμενων και υπανάπτυκτων χωρών (Γκίνογλου, 2016).

Οι φορολογικοί συντελεστές υποδιαιρούνται σε μέσους και οριακούς. Ο μέσος φορολογικός συντελεστής είναι το ολικό ποσό του φόρου που κατέβαλε ο

φορολογούμενος προς το ολικό ύψος της φορολογητέας ύλης. Ο *οριακός φορολογικός συντελεστής*, από την άλλη πλευρά, είναι το πρόσθετο ποσό φόρου που καλείται να πληρώσει ο φορολογούμενος για να αυξήσει το φορολογητέο ποσό κατά μία μονάδα. Αρκετές φορές, κυρίως στην αναλογική φορολογία, ο οριακός και ο μέσος φορολογικός συντελεστής ταυτίζονται (Σταματόπουλος, 2013).

Τελειώνοντας, οι φόροι κατατάσσονται σε κατηγορίες βάσει του δημοσίου φορέα για τον οποίο επιβάλλονται. Διαιρούνται στις ακόλουθες ομάδες:

- φόροι της κεντρικής κυβέρνησης ή κρατικοί φόροι
- φόροι για οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης
- φόροι για οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Δημοτικοί, Κοινοτικοί)

Στη χώρα μας το κυριότερο ποσοστό ανήκει στο κράτος, ένα μέρος στους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και ένα ελάχιστο ποσοστό στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Σελλάς, 1989).

### **2.3 Χαρακτηριστικά των φόρων**

Τα κύρια χαρακτηριστικά των φόρων είναι δύο:

1. Είναι ένα επιβεβλημένο μέτρο μεταφοράς κεφαλαίων από τον Ιδιωτικό τομέα στο Δημόσιο.
2. Συνιστούν ένα μονόπλευρο εργαλείο, το οποίο προβλέπει αποκλειστικά και μόνο την παραχώρηση πόρων από τον ιδιωτικό τομέα στους φορείς του δημόσιου τομέα, δίχως να υπάρχει αντίστοιχη ανταπόκριση του δεύτερου προς τον πρώτο (Τσούμας, 2009).

### **2.4 Η εξέλιξη του φορολογικού συστήματος στην Ελλάδα**

Η ανάλυση του φορολογικού θεσμού και των φόρων για ένα τόσο εκτεταμένο χρονικό διάστημα που καλύπτει εκατοντάδες χρόνια είναι εξαιρετικά περίπλοκη και ανέφικτη, δεδομένου ότι απουσιάζουν στατιστικά δεδομένα για αυτά τα χρονικά διαστήματα. Ήδη από την αρχαιότητα, τη Ρωμαϊκή, τη Βυζαντινή, τη Μεσαιωνική και τη Φεουδαρχική

περίοδο έως τη Γαλλική Επανάσταση (τέλη του 18ου αιώνα), οι φόροι και η φορολογία εμφάνιζαν ποικίλους σκοπούς, βάσεις και προϋποθέσεις που έπρεπε να τεθούν στους εκάστοτε φορολογούμενους (Φλώρος, 2010).

Οι φορολογίες που εφαρμόζονταν αποτελούσαν μια ουσιαστική οικονομική συνεισφορά προς τους ηγεμόνες και τα κράτη ήδη από τα αρχαία χρόνια. Οι πολίτες έπρεπε να καταθέτουν πρώτα αγαθά ή προϊόντα και κατόπιν χρήματα σε αυτούς. Ειδικότερα σε κάθε περιοχή αντιστοιχούσε ένας ηγεμόνας ή κτηματίας, ο οποίος είχε πολιτική, οικονομική και στρατιωτική δύναμη και στον οποίο καταβάλλονταν οι φορολογικές εισφορές. Ένα ακόμη αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η διάθεση υπηρεσιών από τους άρχοντες ή τους ιδιοκτήτες γης προκειμένου να κερδίσουν το δικαίωμα να εισπράττουν φόρους σε μια περιοχή για προσωπικό τους κέρδος (Φλώρος, 2010).

Μία από τις παλαιότερες φορολογίες αποτελούσαν τα *διαπύλια τέλη*, τα οποία επιβάρυναν τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, από τη μεγαλούπολη ή από τα κρατικά σύνορα, κατά κύριο λόγο των γεωργικών προϊόντων. Ένας επιπλέον φόρος είναι η *δεκάτη* (χρηματικό ποσό ή αγαθά), που αφορούσε την αγροτική παραγωγή. Στην αρχαιότητα ο συγκεκριμένος φόρος επιβαλλόταν στις πόλεις-κράτη, στους μετανάστες (αλλοδαπούς-μη υπηκόους), οι οποίοι μετοικούσαν και εγκαθίσταντο σε διαφορετική περιοχή. Ορισμένες επιμέρους φορολογικές κατηγορίες ήταν έκτακτοι φόροι οφειλόμενοι σε πολεμικές ή άλλες αναγκαιότητες, όπως δαπάνες για τη συντήρηση ή εργασιών πυρομαχικών (πολεμικά καράβια).

Στην Ελλάδα επί βυζαντινής εποχής οι χρηματικές καταβολές αποδίδονταν σε πρώτη φάση στην κοινότητα και κατόπιν στο κράτος. Πολλές φορές ο φορολογούμενος δεν ήταν ένας κάτοικος μιας συγκεκριμένης περιοχής, αντιθέτως ήταν πόλεις ή κράτη ολόκληρα. Έπειτα από τη σύναψη ποικίλων συνθηκών μεταξύ των κρατών, το υπό φορολόγηση κράτος κατέθετε αναγκαστική χρηματική εισφορά στο έτερο για σκοπούς άμυνας ή εξαιτίας υποδούλωσης (πολιτική & στρατιωτική), τον αποκαλούμενο "*Φόρο Υποτέλειας*" (Φλώρος, 2010).

Στο διάστημα αυτό, οι δεσμευτικές εισφορές ενδέχεται να ήταν τμήμα της συγκομιδής ή μέχρι και χρηματικές καταβολές. Για να υπολογιστεί η υπόχρεη καταβολή του φόρου λαμβάνονταν υπόψη το εμβαδόν των ιδιοκτησιών και η συνολική ποσότητα παραγωγής

των αγαθών του κάθε φορολογούμενου. Η φορολογική επιβάρυνση δεν αποτελούσε πάντοτε τη βασική και αποκλειστική εστία εσόδων για ένα κράτος, δεδομένου ότι το κράτος διατηρούσε τη δυναμική να ελέγχει μονοπωλιακά και άλλες δραστηριότητες οικονομικής φύσεως, οι οποίες άλλοτε λειτουργούσαν ως κυρίαρχη και άλλοτε ως δευτερεύουσα εστία εσόδων. Τυπικό παράδειγμα ήταν η χώρα μας, όπου ο κρατικός φορέας ασκούσε απόλυτο έλεγχο, τα ορυχεία της περιοχής της Χαλκιδικής. Τέλος ένα κράτος, εκτός από τη βασική φορολογία, διέθετε τη δυνατότητα να εφαρμόζει φορολογία και τέλη στις συναλλακτικές πράξεις που γίνονταν στο εσωτερικό του, ακόμη και όταν οι έμποροι δεν ήταν κάτοικοί του (Τότσης, 2007).

Στη σύγχρονη εποχή, ιδίως έπειτα από την επίδραση της Γαλλικής Επανάστασης, τα υπάρχοντα φορολογικά οικονομικά καθεστάτα σε όλο σχεδόν το ευρωπαϊκό χώρο μεταρρυθμίζονται, επιδιώκοντας την εφαρμογή των καινούργιων αντιλήψεων. Ο παλαιότερος φόρος που επεβλήθη στην Ελλάδα, ο φόρος της δεκάτης που βρισκόταν σε ισχύ κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας και με διάταξη του Όθωνα (1834) είχε συστηματοποιηθεί, έπαψε να είναι σε ισχύ και αναθεωρήθηκε (1961) διαμέσου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), σύμφωνα με τον οποίο ο φόρος προκύπτει επί άλλης βάσης με διαφορετική κλίμακα και μόνο επί της αξίας των γεωργικών, κτηνοτροφικών προϊόντων που διακινούνται στην αγορά. Κατά τη διάρκεια της χρεωκοπίας της Ελλάδος (1898) μετά τον αποτυχημένο πόλεμο κατά της Τουρκίας (1897), τέθηκε σε εφαρμογή ο Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος, μέσω του οποίου έγινε η διαχείριση του διακανονισμού των διαφόρων ξένων πιστώσεων, των επιμέρους φόρων, των εσόδων και των εξόδων του κράτους. Ακολούθως, ο Διεθνής Οικονομικός Έλεγχος εξαλείφθηκε με νομοθετική ρύθμιση που εγκρίθηκε από τη Βουλή.

Κατά το έτος 1909 πραγματοποιήθηκε η εκ νέου μεταρρύθμιση του συστήματος φορολόγησης. Ειδικότερα, περιορίστηκαν οι φόροι για τα λαϊκά στρώματα, και παράλληλα επιβαρύνθηκαν οι φόροι που επιβάλλονται στον καπνό, το αλκοόλ και την ηλεκτρική ενέργεια. Στην εποχή του Βενιζέλου, το 1910, καθιερώθηκαν καινούργια φορολογικά είδη, για παράδειγμα ο φόρος κληρονομιάς και ο φόρος καθαρού εισοδήματος του ειδικού νόμου "περί τελωνείων", της μεταρρύθμισης του φόρου "περί δημοσίων θεαμάτων" και ο φόρος για το κρασί. Έκτοτε και έως το 1919 σημειώθηκε άνοδος των κρατικών εσόδων από ειδικούς φόρους κατανάλωσης και φόρους των



μονοπωλίων. Από το 1936, στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του ελληνικού φορολογικού συστήματος, θεσπίζονται ο φόρος πολυτελείας, ο φόρος επί των κερδών των σκαφών, ο φόρος επί των απρόσμενων κερδών, όπως και επιπλέον φόροι επί του καθαρού εισοδήματος. Κατά το 1955 τίθεται σε εφαρμογή ο ενιαίος φόρος εισοδήματος φυσικών προσώπων και το 1958 εισάγεται ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων (Σελλάς, 1989).

Από την ίδρυση του ελληνικού κράτους έως και σήμερα, τέθηκαν σε εφαρμογή πλήθος νόμων για τη φορολογία των πολιτών. Πρωτίστως, οι νομοθεσίες που εφαρμόστηκαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου έως σήμερα είχαν επιρροές από άλλες φορολογικές διατάξεις, ιδίως ευρωπαϊκών κρατών. Ως βασική αρχή της οργάνωσης και καθιέρωσης του συστήματος φορολόγησης της χώρας θεωρήθηκε η θέσπιση και η υλοποίηση του νόμου για τη φορολόγηση του καθαρού εισοδήματος. Κύριο γνώρισμα του εν λόγω νόμου είναι ο φόρος εισοδήματος, κατά τον οποίο κάθε πολίτης που είχε εισόδημα προερχόμενο από 2 πηγές, όφειλε να καταθέτει 2 δηλώσεις και να υπόκειται σε ξεχωριστή φορολόγηση.

Ακολούθως, ο εν λόγω νόμος κατά περίπτωση τελειοποιείται και τροποποιείται ανάλογα με το Νομοθετικό Διάταγμα. Σύμφωνα λοιπόν με το νόμο, ο φόρος επιβλήθηκε στο συνολικό εισόδημα των φυσικών και νομικών προσώπων, εν αντιθέσει με τον προγενέστερο νόμο που ήταν σε ισχύ έως εκείνη τη στιγμή. Μεταγενέστερα, στην Ελλάδα ψηφίζεται και τίθεται σε εφαρμογή ένας νέος νόμος, ο οποίος συνιστά την κύρια οικονομική ράχη του συστήματος φορολόγησης. Σύμφωνα με το νόμο αυτό, η προοδευτική φορολογία ισχύει για τα φυσικά πρόσωπα, των οποίων ο φόρος είναι εντελώς προσωπικός και επιβαρύνει το πλήρες εισόδημα, σε αντίθεση με τα νομικά πρόσωπα που υπόκεινται σε αναλογικό φόρο επί των εσόδων. Ένα αξιόλογο χαρακτηριστικό σημείο σχετίζεται με την θέσπιση του αφορολόγητου ορίου εισοδήματος, όπως επίσης ότι η φορολόγηση διενεργείται ανάλογα με την προέλευση του και διακρίνει εισοδήματα όπως ακίνητα, κινητές αξίες, επιχειρήσεις εμπορίου, αγροτικές επιχειρήσεις, αμειβόμενες υπηρεσίες, ελεύθερα επαγγέλματα και λοιπές προελεύσεις (Σελλάς, 1989).

Στην πορεία των ετών πραγματοποιήθηκαν πρόσθετες μετατροπές για τη άμβλυνση του

φόρου ή την επέκταση του αφορολόγητου, με γνώμονα κοινωνικοοικονομικά στοιχεία. Αναλυτικότερα, το αφορολόγητο ποσό που ορίζεται για τους νέους (έως 30 ετών), για τους συνταξιούχους (ηλικίας μεγαλύτερης των 65 χρόνων) και για τα ΑΜΕΑ είναι 9.000 ευρώ, για χρονική διάρκεια κατά την οποία το εισόδημα δεν υπερβαίνει το ποσό αυτό. Ο υπολογισμός του εισοδήματος γίνεται με κριτήριο το πραγματικό εισόδημα και απορρέει από τη συνεκτίμηση των αντικειμενικών εξόδων και υπηρεσιών και του κόστους απόκτησης περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη ([www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)). Μεταξύ 1975 και 2004, για 30 περίπου χρόνια, το ελληνικό σύστημα φορολόγησης μεταβλήθηκε συνολικά δέκα φορές (κατά μέσο όρο μεταβάλλεται κάθε τρία 3 χρόνια) (Βασάλου, 2006).

Το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα κατά το οποίο εφαρμόστηκε το ίδιο καθεστώς φορολόγησης ήταν από το 1994 μέχρι το 2001, με ελάχιστο συντελεστή 5% και μέγιστο συντελεστή 45%. Ένεκα αυτής της πολιτικής και της φορολογικής αστάθειας, όπως και της απουσίας συστηματικής φορολόγησης, τα επιχειρηματικά σχέδια καθώς και ο σχεδιασμός των νοικοκυριών πλήττονται σοβαρά. Η κυριαρχία του φαύλου κύκλου της ανασφάλειας επιδρά στην κατανάλωση και περιορίζει τα κέρδη, δημιουργώντας έτσι οικονομικά προβλήματα στις μικρές και μεσαίες εταιρείες και προκαλώντας τη φοροδιαφυγή και την έλλειψη χρηματικών πόρων. Φυσικά ως εκ τούτου υπάρχουν και δυσμενείς συνέπειες για τα ασφαλιστικά ταμεία, δεδομένου ότι σημειώθηκε δραματική μείωση των εισροών (Βασάλου, 2006).

## **2.5 Χαρακτηριστικά του φορολογικού συστήματος**

Βάσει της έρευνας της PricewaterhouseCoopers (PwC), μιας μεγάλου μεγέθους επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και λογιστικού ελέγχου, το ελληνικό σύστημα φορολόγησης επιβάλλει ποινές στα εισοδήματα των μεσαίων επιχειρήσεων και μεγεθύνει τα εισοδήματα που δεν έχουν δηλωθεί. Ειδικότερα, η φορολογία των ακινήτων έχει ενταθεί ιδιαίτερα τα τελευταία πέντε χρόνια, οδηγώντας στην κατακόρυφη κάμψη των τιμών των κατοικιών και των επενδύσεων στην αγορά. Σύμφωνα με δεδομένα του Υπουργείου Οικονομικών, ο μη καταβληθείς ΦΠΑ στην Ελλάδα αγγίζει το 34% (απώλεια εσόδων ύψους περίπου 5 δισ. ευρώ), από τη φοροδιαφυγή, τη

φοροαποφυγή και την ανεπάρκεια των εισπρακτικών συστημάτων. Επιπλέον, ως προς την άμεση φορολογία στην Ελλάδα δεν υπάρχει υπερφορολόγηση συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη, ενώ το αντίθετο ισχύει για τους έμμεσους φόρους περιουσίας. Αν και οι συντελεστές φορολόγησης για κάθε κατηγορία συγκαταλέγονται ανάμεσα στους ανώτατους, η φορολογική συλλογή εξακολουθεί να είναι χαμηλή κατά μέσο όρο (Κακαβούλης, 2006).

Κατά τους αναλυτές του οικονομικού τομέα, μολονότι το σύστημα φορολόγησης αλλάζει διαρκώς, δεν έχει αποδώσει σημαντικά οφέλη ως προς τη φορολογική είσπραξη. Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, η συμβολή του ΦΠΑ και άλλων έμμεσων φόρων διατηρήθηκε αμετάβλητη, η συμμετοχή των φόρων εισοδήματος των επιχειρήσεων σημείωσε σημαντική μείωση, ενώ η συμβολή του φόρου εισοδήματος των φυσικών προσώπων και των φόρων ακίνητης περιουσίας αυξήθηκε. Παράλληλα, τονίζεται ότι το σύστημα φορολόγησης της Ελλάδας, το οποίο διακρίνεται από μεγάλους φορολογικούς συντελεστές δε σχετίζεται με ανάλογα μεγάλα ποσά φορολογικών εσόδων.

Ταυτόχρονα, μολονότι τα συνολικά ετήσια έσοδα είναι κατά προσέγγιση αμετάβλητα, σημειώνεται έντονη ρευστότητα των φορολογικών δεικτών και εμφανίζονται ποικίλες αποκλίσεις:

- Επτά τροποποιήσεις του εταιρικού κέρδους ( μετά το 2005)
- Εισόδημα αφορολόγητο με διπλάσιο όριο φτώχειας (αποκλείονται αρκετά εισοδήματα)
- Κατώτερο αφορολόγητο και μικρό ανώτατο εισόδημα με μέγιστο συντελεστή (τα μεσαία εισοδήματα επιβαρύνονται) ([www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)).

Οι φόροι μπορεί να είναι *άμεσοι* ή *έμμεσοι*, βασιζόμενοι είτε στον τρόπο με τον οποίο εισπράττονται (διοικητική οπτική), είτε στη μορφή του φορολογικού προϊόντος (φορολογική οπτική). Επίσης εναπόκειται στη βούληση του νομοθέτη ανάλογα με το ποιο πρόσωπο επιλέγει να φορολογηθεί και με ποιο ποσοστό και τελικά με τον τρόπο αυτό οι φόροι γίνονται αισθητοί. Ως έμμεσοι φόροι νοούνται οι φόροι που επιβαρύνουν την εσωτερική κατανάλωση προϊόντων ή/και υπηρεσιών και τις εισαγωγές. Στο πλαίσιο της έμμεσης φορολογίας, οι εισφορές καταβάλλονται με τρόπο έμμεσο. Πιο

συγκεκριμένα, εισπράττονται από όλες τις κοινωνικές τάξεις ασχέτως εισοδήματος και βασίζονται στη λογική της δημιουργίας εσόδων οι οποίοι συνιστούν φόρους που διαβιβάζονται. Ως έμμεσοι φόροι νοούνται οι δασμοί, ο φόρος χαρτοσήμου, ο φόρος μεταβίβασης ακινήτων, καθώς και οι ειδικοί φόροι κατανάλωσης, που επιβάλλονται όχι με βάση τους καταλόγους, αλλά τα τιμολόγια, ο Φ.Κ.Ε. (Φόρος Κύκλου Εργασιών), ο Φ.Π.Α. (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας), όπως και κάθε άλλος φόρος που μπορεί να επιβάλλεται από τους νόμιμους φορολογούμενους σε τρίτους (Βασσάλου, 2006).

## **2.6 Η έννοια των φορολογικών υπηρεσιών**

Η φορολογία αντιπροσωπεύει ένα εύχρηστο μέσο για την υλοποίηση της μείωσης της οικονομικής ανισότητας και της προώθησης της κοινωνικής εξέλιξης. Καλύπτει τη χρηματοδότηση της δημόσιας ευημερίας και ενός μεγάλου εύρους δραστηριοτήτων, όπως η γενικότερη υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία και οι κοινωνικές παροχές. Στον αντίποδα, εκδηλώνονται ποικίλες αντιδράσεις από το σύνολο της κοινωνίας για την επιβολή της φορολογίας, καθώς η καταβολή του φόρου είναι επιτακτική και επιβάλλεται από το νομοθετικό σύστημα, ενώ η φορολογία αντιμετωπίζεται μερικές φορές ως κλοπή, ως εκβιασμός (δουλεία και παραβίαση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας), ως παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Βάσει αυτών των αντιδράσεων, εν πολλοίς ενοχοποιούνται οι αντίστοιχες κυβερνήσεις για τη συλλογή των φόρων για τη νομιμοποίηση παράνομων φόρων που δεν περιέχονται στο Σύνταγμα. Αν και η ηθική της φορολογίας τίθεται ενίοτε υπό αμφισβήτηση, τα πλείστα επιχειρήματα επικεντρώνονται στην έκταση, τη διαδικασία της φορολόγησης και τις επιπλέον κυβερνητικές δαπάνες και όχι αποκλειστικά στην καθαυτή φορολόγηση. Περισσότερες εντάσεις εκδηλώνονται όταν αυξάνεται η φορολόγηση των ειδών καθημερινής ανάγκης, κατά την οποία ο κάθε πολίτης υποχρεούται να καταβάλει πρόσθετη φορολογία σε ποικίλα είδη που προμηθεύεται ημερησίως για την εξυπηρέτηση των στοιχειωδών και καθημερινών αναγκών του, με αποτέλεσμα σε περιόδους κρίσης και οικονομικής αβεβαιότητας να αδυνατεί να τις καλύψει. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις, η φορολογική επιβάρυνση πράγματι ενισχύει τα έσοδα του κράτους, αλλά περιορίζει και εξουθενώνει το επίπεδο ζωής του κάθε πολίτη. Η Ελλάδα εντάσσεται σε αυτή την κατηγορία, ειδικά τα πρόσφατα χρόνια, που μέσω της αυξημένης φορολόγησης το κράτος δύναται να

ανταποκριθεί στα έξοδά του και να εξασφαλίσει τις δόσεις των δανείων, αντιθέτως όμως οι Έλληνες πολίτες δεν δύνανται να κατοχυρώσουν τα βιοποριστικά τους αγαθά (Φαρμάκης, 2019).

Όλες οι χώρες, όπως και η Ελλάδα, ενσωματώνουν στις οικονομικές τους δραστηριότητες και στην οικονομική τους πολιτική τις δημόσιες ανάγκες, που πρέπει να καλύπτονται από τη φορολογία και το σύστημα φορολόγησης που ασκούν. Την υλοποίηση της φορολογίας τη θεωρεί απαραίτητη η χώρα μας, όχι μόνο στην τρέχουσα εποχή της κρίσης, αλλά και σε ευρύτερο επίπεδο, δεδομένου ότι οφείλει να κατοχυρώσει εισπράξεις για τις εσωτερικές της υποχρεώσεις, αλλά και για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (Παρασκευόπουλος, 1999).

Στο σύνολο των κρατών, η επιβολή φόρων συνιστά μια πολύ σημαντική δραστηριότητα, με την οποία διασφαλίζεται περισσότερο από το 90% των εσόδων τους. Ειδικότερα στα ευρωπαϊκά κράτη που ισχύει το μικτό οικονομικό σύστημα, ήτοι ο συγχρονισμός δύο ή περισσότερων συστημάτων οικονομίας, οι δημόσιες δαπάνες υπάγονται στη φορολογία, καθώς και οι κοινωνικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών για την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη, τις συνταξιοδοτήσεις κ.λπ.

Αντίθετα σε ορισμένες οικονομικά αναπτυγμένες χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία η φορολόγηση μειώνεται καθώς ένα ελάχιστο ποσοστό καλύπτεται για τις κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτό το σύστημα, η απορρόφηση των κερδών από τις επιχειρήσεις είναι η κινητήρια δύναμη της κεφαλαιοκρατικής παραγωγής εμπορευμάτων, αλλά από την άλλη πλευρά αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τις κοινωνικές δαπάνες, την υγειονομική περίθαλψη, τις συνταξιοδοτήσεις και επιβαρύνει τις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες.

Το φορολογικό σύστημα συνιστά βασικό θεμέλιο για κάθε κράτος, εφόσον επιδρά στην κατανάλωση, την αποταμιευτική δραστηριότητα, τους επενδυτικούς πόρους και προσδιορίζει την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητάς του. Η φορολογική εφαρμογή σε κάθε χώρα έχει επιπτώσεις αφενός στην ίδια και αφετέρου στις υπόλοιπες χώρες, πρωτίστως όμως στην ένωση στην οποία υπάγεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η φορολογία στην Ελλάδα, η οποία παρουσιάζει πλεονεκτήματα και

μειονεκτήματα, όχι μόνο στη δική της οικονομία, αλλά επεκτείνεται και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία αποτελεί κατευθυντήρια δύναμη μέσω των οικονομικών όρων και προϋποθέσεων που έχουν υπογραφεί με την καθιέρωση του κανόνα της φορολογικής ουδετερότητας στις σχέσεις εντός της Κοινότητας και στο πλαίσιο της φορολογικής ευθυγράμμισης ανάμεσα στα κράτη μέλη (Σταματόπουλος, 2013).

## **2.7 Ανάγκη ύπαρξης φοροτεχνικών υπηρεσιών**

Η λογιστική παίζει ζωτικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης επειδή βοηθά στην παρακολούθηση των εσόδων και των δαπανών της και την παροχή οικονομικών πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Οι χώρες της ΕΕ έχουν συνάψει συμφωνίες και συμβάσεις, σύμφωνα με τις οποίες η επιβολή φόρων σε κάθε χώρα διέπεται από ορισμένους διεθνώς αποδεκτούς κανόνες, οι οποίοι έχουν διαμορφωθεί με γνώμονα τις επιστημονικές αρχές, την πείρα και την μακροχρόνια μελέτη. Συνήθως η φορολογία που επιβάλλει ένα κράτος προϋποθέτει την τήρηση συγκεκριμένων διατάξεων, οι οποίες απορρέουν από τη διαφύλαξη ορισμένων αρχών. Ειδικότερα, σε αυτές συγκαταλέγονται οι αρχές της δικαιοσύνης, της αποταμίευσης, της διοίκησης και οι οικονομικές αρχές. Μολονότι το κράτος επιβάλλει ποικίλους φόρους για να διασφαλίσει τους αναγκαίους πόρους για την εξίσωση των απαιτούμενων δαπανών του, διαπιστώνεται κατά κόρον το γεγονός της φοροαπαλλαγής. Στην προκειμένη περίπτωση η φορολογική απαλλαγή είναι η εξαίρεση ενός προσώπου από την υποχρέωση πληρωμής ενός φόρου και αναφέρεται σε εισοδήματα που δηλώνονται φυσιολογικά στην εφορία, αλλά δε φορολογούνται. Οι υποθέσεις φοροαπαλλαγών δεν αποτελούν πάντοτε μόνιμη κατάσταση, αλλά προσδιορίζονται από τον κάθε φορά ισχύοντα αντίστοιχο νόμο περί φορολόγησης. Οι περιπτώσεις φορολογικής απαλλαγής παρουσιάζουν ιδιαίτερες κατηγορίες, όπως για παράδειγμα οι άνεργοι, οι φοιτητές, τα άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ) καθώς και η αναγνώριση ιδιαίτερων εξόδων. Οι δαπάνες που υπόκεινται σε φοροαπαλλαγή, φορολογική ελάφρυνση ή μείωση είναι τα ιατρικά κόστη και τα έξοδα νοσηλείας, οι ασφαλιστικές εισφορές, το ενοίκιο για την κύρια κατοικία και για τα παιδιά που φοιτούν.

Εφαρμόζεται επίσης στα ακίνητα όπου ένα μέρος της ενεργειακής αναβάθμισης του κτιρίου αφαιρείται από το φόρο, όπως και για πρόσωπα που πληρώνουν δίδακτρα ή διατροφή που καταβάλλεται από τον ένα σύζυγο στον άλλο ([www.e-logistika.gr](http://www.e-logistika.gr)). Ενδέχεται επίσης ορισμένες εταιρείες να έχουν φορολογικές απαλλαγές για συγκεκριμένες δαπάνες που πραγματοποιούν, προκειμένου να έχουν κίνητρα για να προβούν σε επενδύσεις των δαπανών τους (Γκίνογλου, 2016).

Οι φορολογικές υπηρεσίες πρέπει να βασίζονται στη γνώση των σχετικών κανονισμών, έτσι ώστε οι φορολογούμενοι, είτε είναι πολίτες είτε είναι επιχειρηματίες, να μπορούν να λαμβάνουν ολοκληρωμένη καθοδήγηση και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση. Η απόκτηση των σωστών φορολογικών υπηρεσιών απαιτεί συνδυασμό γνώσης και καινοτομίας από πολλαπλούς κλάδους με επιχειρηματικές και βιομηχανικές γνώσεις για να βοηθήσει μια εταιρεία να προχωρήσει εγχώρια ή παγκοσμίως και ο παράγοντας φορολογικής συμβουλής θα πρέπει επίσης να θεωρείται σημαντικός, εμπνέοντας εμπιστοσύνη για μια συνεπή προσέγγιση σε όλες τις δικαιοδοσίες, καθώς θα έχει σαν συνέπεια τον εξορθολογισμό της φορολογίας, της διοίκησης και της της επίβλεψης.

(Lavinsky, 2022, <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/tax-preparation-business-plan>).

Το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό περιβάλλον αλλάζει και βελτιώνεται διαρκώς, με αυξανόμενη ανάγκη για υιοθέτηση και χρήση βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών και τη δυνατότητα για νομοθετικές αλλαγές. Η βελτιστοποίηση επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί πλέον ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής κάθε εταιρείας πολυεθνικής ή μη. Στην εταιρεία που θα δημιουργηθεί, θα παρέχονται εξατομικευμένες υπηρεσίες βελτιστοποίησης φορολογικών και επιχειρηματικών μοντέλων υψηλής ποιότητας που επικεντρώνονται στο να βοηθηθούν τις εταιρείες πελάτες να ενσωματώσουν τις λειτουργίες και τις φορολογικές τους απαιτήσεις με επεκτάσιμο και βιώσιμο τρόπο.

Συνοπτικά τα οφέλη της επιχείρησης μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής:

- *Βοήθεια στην αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και καλύτερη κατανόηση των οικονομικών ζητημάτων*
- *Σύγκριση λογιστικών αρχείων*
- *Ορθή κατανομή του προϋπολογισμού*
- *Ορθή υποβολή οικονομικών καταστάσεων*
- *Τα κατάλληλα λογιστικά συστήματα θα βοηθήσουν στη διασφάλιση της νομικής συμμόρφωσης*



## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Αποστολή, Όραμα και Στρατηγική της επιχείρησης

Η αποστολή ή καλύτερα η πρόταση αποστολής αποτελεί μια σύντομη περιγραφή της λογικής εξήγησης και του λόγου ύπαρξης μιας επιχείρησης. Καθορίζει την κατεύθυνση για όλες τις δραστηριότητες (διαμόρφωσης και υλοποίησης) αυτής και παρέχει το εναρκτήριο σημείο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μια τυπική δήλωση της αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί (Γεωργόπουλος, 2013).

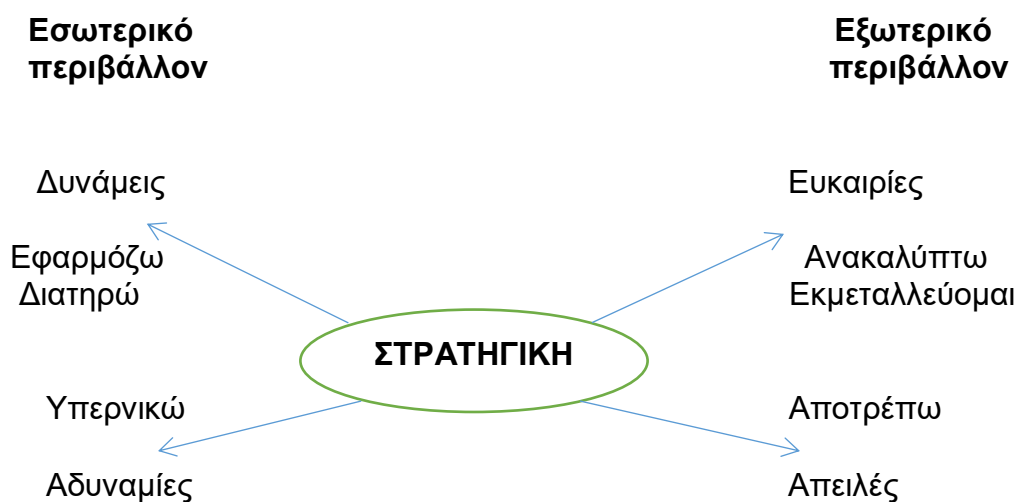
Στην περίπτωση μας η πρόταση αποστολής της ίδρυσης και λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχειρηματικής κίνησης είναι η επίτευξη μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής φορολογικής διαχείρισης στην υπηρεσία της κοινωνίας, για την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου διαφάνειας και βελτίωσης των φορολογικών υπηρεσιών. Βασικό σκοπό αποτελεί η επίτευξη των στόχων της διοίκησης κάθε επιχείρησης που θα χρειαστεί τις υπηρεσίες της εταιρείας.

Το όραμα αποτελεί μια εικόνα για το που η επιχείρηση επιθυμεί να βρεθεί και τι τελικά θέλει να πετύχει. Δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο, αλλά σκιαγραφεί τη μελλοντική μορφή της, θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική, δίνει δηλαδή απάντηση στην ερώτηση: <<Τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον;>> (Γεωργόπουλος, 2013).

Στην περίπτωση μας το όραμα της επιχείρησης για το μέλλον είναι η δημιουργία μιας εταιρείας που θα διαχειρίζεται με επιτυχία την είσπραξη των φορολογικών εσόδων, ενθαρρύνοντας σε σημαντικό βαθμό την συμμόρφωση των μελών και ζητώντας από όλους να εκτιμήσουν και να σεβαστούν απόλυτα τις νομικές τους υποχρεώσεις.

Επιπρόσθετα, η διασφάλιση μιας οργανωτικής κουλτούρας που βασίζεται στις αρχές της νομιμότητας, της δικαιοσύνης, της διαφάνειας και της ειλικρίνειας είναι ο μόνος τρόπος για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της αξιοπιστίας (Γαλάνης, 2014).

Η Στρατηγική της επιχείρησης θα μπορούσε να απεικονιστεί με το κατωτέρω σχεδιάγραμμα. Αναγνωρίζοντας η εταιρεία αρχικά τόσο το **εξωτερικό μακρο-περιβάλλον** ή γενικευμένο – **ανάλυση PEST ή PEST(LE)**, όσο και το **μικρο-περιβάλλον** ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον με την προσέγγιση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του **PORTER**, καθώς και το **εσωτερικό περιβάλλον** της δηλ. τη **δομή της, την κουλτούρα της και τους πόρους της**, θα ανακαλύψει με τη βοήθεια της **SWOT ανάλυσης**, τις Δυνάμεις της (Strengths) που θα προσπαθήσει να εφαρμόσει και να διατηρήσει, τις Αδυναμίες της (Weaknesses) που θα προσπαθήσει να υπερνικήσει, τις Ευκαιρίες (Opportunities) που θα προσπαθήσει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί και τις Απειλές (Threats) που θα προσπαθήσει να αποτρέψει. Η στρατηγική αυτή τελικά θα την οδηγήσει στην απόκτηση **μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, ώστε να επιβιώσει και να επικρατήσει στο παρόν και να θέσει τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013).



### **3.2 Αρχές της επιχείρησης**

Οι βασικές αρχές τις οποίες καλείται να υπηρετήσει η επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- *Βέλτιστη συνεργασία με τους πελάτες*
- *Άριστη εξυπηρέτηση των πελατών*
- *Αυξημένη ποιότητα υπηρεσιών*
- *Ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη*
- *Κίνητρα και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού*
- *Ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας*
- *Χαμηλό κόστος υπηρεσιών*
- *Προστασία της οικονομικής σταθερότητας των πελατών*

Επιπρόσθετα, βασικό στόχο αποτελεί η διενέργεια της φορολογικής επάρκειας και η είσπραξη των τυχόν ληξιπρόθεσμων οφειλών, οι οποίες θα αντιμετωπίζονται ως σύνολο προτεινόμενων και ενεργειών αλληλεξαρτώμενων υπηρεσιών προς τους εν δυνάμει πελάτες της.

Τέλος, όλα τα παραπάνω θα τηρηθούν με μοναδικό στόχο τη χρηματοδότηση της κοινωνικής πολιτικής και της βιώσιμης ανάπτυξης είτε σε δημόσιο είτε σε ιδιωτικό επίπεδο για τη βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ζωής της χώρας (Διακουλάκη, 2016).

### **3.3 Οφέλη ίδρυσης εταιρείας παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών**

Στο σημερινό συνεχές και απαιτητικό παγκόσμιο περιβάλλον, η διαχείριση φορολογικών υποχρεώσεων και ο σχεδιασμός φορολογικών θεμάτων γίνεται όλο και πιο περίπλοκη διαδικασία. Με την παροχή συμβουλών, την τεχνολογία και την εξωτερική ανάθεση εμπειρίας, η εταιρεία θα βοηθά τις επιχειρήσεις αλλά και τους ιδιώτες φορολογούμενους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των φορολογικών πράξεων πολλαπλών δικαιοδοσιών, συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης, της υποβολής εκθέσεων και της διαχείρισης κινδύνου για άμεσους και έμμεσους φόρους. Αυτή η προσέγγιση βοηθά

τις φορολογικές υπηρεσίες να επιτύχουν βασικούς στόχους για την ποιότητα και τον έλεγχο, ενώ παράλληλα δημιουργεί αξία για τον οργανισμό τους (Gartner, 1990).

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τη φορολογική λειτουργία περιλαμβάνουν βοήθεια για την ανάπτυξη στρατηγικής και την παροχή ανάλυσης οργανωτικών μοντέλων, ρόλων και ευθυνών. Μπορούν να βοηθήσουν στην ενοποίηση των διαδικασιών μιας επιχείρησης για τη συμμόρφωση με το φορολογικό σύστημα, τη διεξαγωγή ελέγχου και την εκτίμηση των φορολογικών της υποχρεώσεων. Επιπλέον μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση του φορολογικού συντελεστή μιας επιχείρησης προσδιορίζοντας εάν υπάρχουν κατάλληλοι βασικοί δείκτες απόδοσης για τη διαχείριση της (Benjamin, 2022, <https://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-bookkeeping-tax-companies-34194.html>).

Οι σημερινές φορολογικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν συχνά σημαντικούς περιορισμούς πόρων και πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών συμμόρφωσης και αναφοράς. Η υπερβολική εξάρτηση από υπολογιστικά φύλλα, η ξεπερασμένη τεχνολογία και η έλλειψη ενοποίησης μεταξύ φορολογικών και χρηματοπιστωτικών συστημάτων μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα των φορολογικών αρχών να αποκτούν και να αναλύουν τα δεδομένα που απαιτούνται για την έγκαιρη και ακριβή φορολογική συμμόρφωση και υποβολή εκθέσεων.

Η εταιρεία μπορεί να βοηθήσει και να παράσχει συμβουλές για την αποτελεσματική πλοήγηση των πολλαπλών φορολογικών, λογιστικών, νομικών, κανονιστικών, πολιτιστικών και εργασιακών θεμάτων στις εσωτερικές αλλά και διασυνοριακές συναλλαγές για να βοηθήσει στη διαχείριση των κινδύνων συμμόρφωσης και ενδεχομένως στη βελτίωση των αποδόσεων. Τέλος η επιχείρηση παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών βοηθά στη διατήρηση δεδομένων, τη διαχείριση εγγράφων και την ιεράρχηση των ελέγχων (Hytti, 2005).

Ειδικότερα, η ενσωμάτωση των απαιτήσεων φορολογικών δεδομένων στα συστήματα προγραμματισμού πόρων επιχειρήσεων (ERP – Enterprise Resource Planning) είναι όλο και πιο κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία των φορολογικών υπηρεσιών.

Οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν τα συστήματα ERP, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων άμεσης και έμμεσης φορολογίας και των σχετικών δεδομένων για την υποστήριξη των φορολογικών τους δραστηριοτήτων σε εθνικό επίπεδο αλλά και παγκόσμια βάση (Bryman, 2021).

Τέλος είναι προφανές ότι κατά τη δημιουργία της επιχείρησης φοροτεχνικών υπηρεσιών το πρώτο όφελος που προκύπτει είναι ότι η έναρξή της είναι σύντομη χωρίς πολλά γενικά έξοδα, καθιστώντας την επιλογή αυτή άκρως ελκυστική.

### 3.4 Ανάλυση PEST (LE)

Γενικά οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το εξωτερικό μακρο-περιβάλλον τους. Επιπλέον οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μακρο-περιβάλλον στην παρούσα ενότητα το διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες: τον **Πολιτικό**, τον **Οικονομικό**, τον **Κοινωνικοπολιτιστικό** και τον **Τεχνολογικό** (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST Analysis) (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ και είναι επίσης γνωστή και ως ανάλυση PESTLE (ή PESTEL) τοποθετώντας στο τέλος τα δύο γράμματα LE που αντιπροσωπεύουν το Νομικό (Legal) και το Φυσικό (Environmental) περιβάλλον. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή την ιδέα για να παρακολουθούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται ή στο οποίο θέλουν να εισαγάγουν ένα νέο έργο, προϊόν, υπηρεσία (<https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>).

Σε μία εταιρεία παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών, οι **πολιτικοί** της παράγοντες σχετίζονται με κυβερνητικούς ελέγχους και επιρροές στην οικονομία ή τη βιομηχανία. Οι κυβερνητικοί παράγοντες μπορεί να είναι η νομοθεσία ή οι οικονομικές πολιτικές. Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης μέσω μιας σειράς παραγόντων, όπως:

- Σταθερότητα πολιτικού συστήματος

- Πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, ελευθερίες, περιορισμοί ή απαγορεύσεις, ελεγκτικοί μηχανισμοί
- Εμπορικές πράξεις – τιμολόγια
- Εργατικοί νόμοι και εργασιακές σχέσεις
- Σύστημα φορολόγησης
- Δημοσιονομικές πολιτικές
- Συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες

Οι **οικονομικοί** παράγοντες έχουν άμεσο αντίκτυπο στις μακροπρόθεσμες προοπτικές μιας φοροτεχνικής εταιρείας σε μια αγορά. Το οικονομικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία τιμολογεί τα προϊόντα της ή να επηρεάσει το μοντέλο προσφοράς και ζήτησης.

Οι οικονομικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ
- Διαθέσιμο εισόδημα
- Ποσοστό ανεργίας
- Ρυθμό πληθωρισμού
- Διαμορφωμένα επιτόκια
- Πρότυπα οικονομικής ανάπτυξης

**Κοινωνικοπολιτιστικοί** παράγοντες, όπως τα δημογραφικά στοιχεία και ο πολιτισμός μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζοντας τις περιόδους αιχμής αγοράς, τις αγοραστικές συνήθειες και τις επιλογές του τρόπου ζωής. Η κοινωνία είναι σημαντική καθώς η κουλτούρα και ο τρόπος ζωής των ανθρώπων μπορούν να επηρεάσουν το πότε, πού και πώς είναι πιθανό να ασχοληθούν με προϊόντα και υπηρεσίες. Οι κοινωνικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Θρησκεία και ηθική
- Μοτίβα αγοράς καταναλωτών
- Δημογραφικά στοιχεία
- Σύνθεση πληθυσμού
- Απόψεις και στάσεις

Τέλος, οι **τεχνολογικοί** παράγοντες μπορεί να έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στον φορολογικό κλάδο των επιχειρήσεων. Ενώ ορισμένες επιχειρήσεις θα επηρεαστούν περισσότερο από την τεχνολογία σε σχέση με άλλες, οι καινοτομίες στην τεχνολογία μπορεί να επηρεάσουν την αγορά και τις επιλογές των καταναλωτών και την αγοραστική δύναμη. Οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών πληροφορικής
- Διάχυση νέων τεχνολογιών
- Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση και μηχανογράφηση
- Διάδοση διαδικτύου

Για την επιτυχία της επιχείρησης βάσει του παραπάνω μοντέλου όμως απαιτείται η δημιουργία ενός σωστού επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο θα περιγράφει τη στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης τουλάχιστον για τα επόμενα πέντε χρόνια. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και εξελίσσεται, θα πρέπει να ενημερώνεται κάθε χρόνο το επιχειρηματικό της σχέδιο για την έγκαιρη φορολογική της προετοιμασία. (Lavinsky, 2022).

### **3.5 Ανάλυση Porter**

Μια μέθοδος στρατηγικής διαχείρισης σε θέματα ανταγωνισμού για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του κλάδου μέσα στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται και την κατανόηση των θεμελιωδών δυνάμεων που οδηγούν στην κερδοφορία με την απόκτηση μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του καθηγητή του Harvard Michael Porter.

Ο Porter παρατήρησε και επισήμανε τις πέντε δυνάμεις που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Αυτή η ανάλυση πέντε δυνάμεων σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο είναι επίσης γνωστή ως - Porter Five Forces Analysis (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι Πέντε Δυνάμεις Porter που οδηγούν στον ανταγωνισμό είναι:

- Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων.

### **Απειλή νεοεισερχομένων επιχειρήσεων**

Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο των φοροτεχνικών επιχειρήσεων φέρνουν καινοτομία, νέους τρόπους δράσης και ασκούν πίεση στο σύστημα μέσω της στρατηγικής χαμηλότερων τιμών, της μείωσης του κόστους και της παροχής νέων προτάσεων αξίας στους πελάτες. Για αυτούς τους λόγους η εταιρεία πρέπει να διαχειριστεί όλες αυτές τις προκλήσεις και να δημιουργήσει αποτελεσματικά εμπόδια για να προστατεύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ως προς τους τρόπους αντιμετώπισης καταγράφεται αρχικά η καινοτομία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία προσελκύουν νέους πελάτες. Δευτερευόντως η δημιουργία οικονομιών κλίμακας ώστε να μπορεί να μειώσει το σταθερό κόστος ανά μονάδα είναι εξίσου σημαντική.

Για την απειλή των νεοεισερχόμενων, οι φοροτεχνικές επιχειρήσεις μπορούν να αμυνθούν ως εξής:

- Με την ανάπτυξη νέων αγαθών και υπηρεσιών. Τα νέα είδη όχι μόνο προσελκύουν νέους πελάτες, αλλά δίνουν επίσης το λόγο στους υπάρχοντες πελάτες να συνεχίσουν να συνεργάζονται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Με τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας για τη μείωση του σταθερού κόστους ανά μονάδα.
- Αύξηση πόρων και χρηματοδότησης για έρευνα και ανάπτυξη.



Για την υπό ίδρυση επιχείρηση ο κίνδυνος άλλων νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων θεωρείται **μέτριος** δεδομένου ότι η νέα επιχείρηση βρίσκεται στην ίδια κατάσταση με άλλες νεοεισερχόμενες.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στον τομέα της τεχνολογίας/μηχανογράφησης/διαδικτύου και τηλεπικοινωνιών προμηθεύονται τις πρώτες ύλες τους από διάφορες πηγές. Οι προμηθευτές με μονοπωλιακή θέση μπορούν να περιορίσουν τα περιθώρια κέρδους της αγοράς. Οι ισχυροί προμηθευτές στον κλάδο της τεχνολογίας χρησιμοποιούν την επιρροή τους στις διαπραγματεύσεις για να απαιτήσουν υψηλότερες τιμές από τις εταιρείες στον τομέα αυτό. Η υψηλότερη διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών έχει γενικά ως αποτέλεσμα τη μείωση της συνολικής κερδοφορίας.

Για να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρέπει αφενός να χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους λειτουργίας, να δημιουργήσει αποτελεσματική αλυσίδα εφοδιασμού με πολλούς προμηθευτές και τέλος να προβεί στη δημιουργία αφοσιωμένων προμηθευτών των οποίων οι επιχειρήσεις βασίζονται στην υπό ίδρυση εταιρεία.

Για μια επιχείρηση παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών ο κίνδυνος από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται **χαμηλός** δεδομένου ότι ο σημερινός υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών για την κάλυψη αναγκών τεχνολογίας/μηχανογράφησης/διαδικτύου και τηλεπικοινωνιών μπορεί να κρατήσει χαμηλό το κόστος για την επιχείρηση.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές μπορεί να είναι επιλεκτικοί. Θέλουν να ξοδέψουν όσο λιγότερα χρήματα μπορούν για την αγορά των καλύτερων προϊόντων. Οι πελάτες ως συνήθως έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ και είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν αυξανόμενες εκπτώσεις και προσφορές.

Για μια επιχείρηση παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών ο κίνδυνος από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται **υψηλός** δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές ανάλογες εταιρείες και οι υποψήφιοι πελάτες έχουν πολλές επιλογές.

### **Απειλές για υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται όταν ένα νέο αγαθό ή υπηρεσία ικανοποιεί μια συγκρίσιμη ανάγκη πελάτη με διαφορετικό τρόπο. Τα έτοιμα προγράμματα παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών και οι on line εταιρείες παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών σίγουρα αποτελούν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία όμως σε καμμία περίπτωση δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τις εκ του σύνεγγυς υπηρεσίες μιας τέτοιας εταιρείας και ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλους πελάτες ή εταιρείες. Με τον τρόπο αυτό ένα υποκατάστατο προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει μια πρόταση αξίας που διαφέρει όμως σημαντικά από τις τρέχουσες προσφορές των επιχειρήσεων παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών, αποτελώντας με τον τρόπο αυτό μια **μέτρια** απειλή.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων**

Οι μειώσεις τόσο των τιμών όσο και της συνολικής κερδοφορίας του κλάδου θα προκύψουν από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών. Ο κλάδος της παρούσας επιχείρησης είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός. Η συνολική μακροπρόθεσμη κερδοφορία του οργανισμού επηρεάζεται από αυτόν τον ανταγωνισμό.

Οι τρόποι με τους οποίους οι φοροτεχνικές επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομοίων τους στον ίδιο κλάδο αυτό είναι:

- Οικοδομώντας μια βιώσιμη διαφοροποίηση
- Αυξάνοντας το μέγεθός τους για καλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Συνεργασία με τους ανταγωνιστές για αύξηση του μεγέθους της αγοράς αντί να ανταγωνίζονται μόνο για μια μικρή αγορά.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω ο κίνδυνος από τον ανταγωνισμό των υπαρχόντων επιχειρήσεων για μια νεοσύστατη φοροτεχνική εταιρία με τις αντίστοιχες του ιδίου

κλάδου θεωρείται **υψηλός** και συνίσταται η προσπάθεια αντιμετώπισης σύμφωνα με τα τρία σημεία της ανωτέρω παραγράφου.

Αναλύοντας και τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα για το τι επηρεάζει την κερδοφορία του οργανισμού στον κλάδο της, ώστε να εντοπίσει έγκαιρα τις νέες τάσεις, να ανταποκριθεί γρήγορα και να εκμεταλλευτεί την αναδυόμενη ευκαιρία. Κατανοώντας τις Πέντε Δυνάμεις του Πόρτερ με μεγάλη λεπτομέρεια, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να διαμορφώσουν αυτές τις δυνάμεις υπέρ τους.

(<http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/lse/1939-tax-systems-plc.php>).

### 3.6 Ανάλυση SWOT

Η **ανίχνευση του περιβάλλοντος** (environmental scanning) περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύουν την υφιστάμενη κατάσταση (που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα), αλλά και θα επηρεάσουν την πορεία της στο μέλλον. Όπως προαναφέρθηκε στην παράγραφο 3.1 ένα από τα πλέον γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα υποδείγματα για την ανάλυση/ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση **SWOT**, δηλαδή η ανάλυση των Δυνάμεων (**Strengths**) και Αδυναμιών (**Weaknesses**), ήτοι στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και των Ευκαιριών (**Opportunities**) και Απειλών (**Threats**), ήτοι στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **Δυνάμεις**

Οι μικρομεσαίες και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις που θέλουν να ξεπεράσουν τους κολοσσούς του κλάδου πρέπει να αξιολογούν συνεχώς κάθε πτυχή των επιχειρηματικών λειτουργιών και της στρατηγικής τους. Εξετάζοντας τα δυνατά σημεία, η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός κατάλληλου στρατηγικού

σχεδίου. Για μια ενδελεχή ανάλυση του κλάδου, οι λογιστικές και φορολογικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν παράγοντες που σχετίζονται με την παραγωγή και το εμπόριο (Benjamin, 2022).

Το εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό της υπό ίδρυση επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει ένα από τα δυνατά σημεία της εταιρείας και να την οδηγήσει σε μια πολύ επιτυχημένη λειτουργία. Τομέας όπως το τμήμα λογιστικής μιας εταιρείας είναι ιδιαίτερα πλεονεκτικός όταν απαρτίζεται από υπαλλήλους με εξειδικευμένα προσόντα όπως οι ελεγκτές. Ένα από τα δυνατά σημεία της φορολογικής ή λογιστικής δραστηριότητας αυτής της εταιρείας είναι το σχετικά χαμηλό λειτουργικό κόστος και γενικά έξοδα που σχετίζονται με το αποτέλεσμα ενός υψηλού περιθωρίου κέρδους. Οι νέοι χρήστες της τεχνολογίας και μηχανογράφησης παρέχουν καινοτομία και νέες μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, γεγονός που ασκεί πίεση στις τιμές, μειώνοντας το κόστος και προσφέροντας στους πελάτες νέες προτάσεις αξίας. Εάν παραστεί ανάγκη (περίπτωση πανδημίας Covid), η εταιρεία μπορεί να λειτουργήσει εξ ολοκλήρου από το σπίτι χωρίς να χρειάζεται χώρο γραφείου. Η επιλογή του κατάλληλου φορολογικού λογισμικού είναι συμφέρουσα, ειδικά αν είναι αποκλειστικό για την εταιρεία και προσφέρει δυνατότητες που δεν έχουν οι ανταγωνιστές του κλάδου (Peneder, 2009).

## **Αδυναμίες**

Το κύριο μειονέκτημα αυτής της επιχείρησης είναι ο εποχικός χαρακτήρας του κύκλου των εργασιών της. Αν και απαιτεί πολλές ώρες απασχόλησης ως αντικείμενο, όταν η εποχή είναι στο αποκορύφωμά της, η διαθεσιμότητα όλου του εργατικού δυναμικού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους μπορεί να μειώσει τα ετήσια περιθώρια κέρδους της επιχείρησης για να διατηρεί συνεχώς εξειδικευμένο προσωπικό ή να δυσκολεύεται να βρει εκπαιδευμένο προσωπικό σε σύντομο χρονικό διάστημα κατά τη φορολογική περίοδο. Το ίδιο πρόβλημα παρουσιάζεται - αν και σε μικρότερο βαθμό - με μια επιχείρηση τήρησης βιβλίων, η οποία είναι συχνά πολύ πιο απασχολημένη κατά το κλείσιμο του τέλους του έτους από ό,τι σε άλλες εποχές του έτους.

## Ευκαιρίες

Μια ευκαιρία τόσο για τις φορολογικές όσο και για τις λογιστικές επιχειρήσεις είναι να συνδυάσουν λειτουργίες για να παρέχουν πρόσθετες επιχειρηματικές ευκαιρίες όλο το χρόνο. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει η εταιρεία να δραστηριοποιηθεί και σε άλλα αντικείμενα, όχι τόσο εποχικής απασχόλησης όπως λοιπές ηλεκτρονικές υπηρεσίες κυρίως για άτομα που δεν είναι οικεία με την τεχνολογία, όπως οι ηλικιωμένοι, εργασίες έναρξης-διακοπής επιχειρήσεων, θέματα μισθοδοσίας/συντάξεων και νομικές υπηρεσίες σχετικές με οικονομικά θέματα.

Η δημιουργία και η πώληση αποκλειστικού λογισμικού φορολογίας ή τήρησης βιβλίων μπορεί επίσης να συμβάλει στη δημιουργία υπολειπόμενου εισοδήματος κατά τη διάρκεια της περιόδου που οι φορολογικές εργασίες δεν είναι σε έξαρση. Ίσως λύση σε αυτό το ζήτημα να αποτελούσε η εφαρμογή της τηλεργασίας ή και η δυνατότητα δικτύωσης με άλλες μικρές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη μιας αγοράς για τις υπηρεσίες αυτής της μορφής.

## Απειλές

Υπάρχουν πολλοί εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να βλάψουν τον κλάδο των επιχειρήσεων φοροτεχνικών υπηρεσιών. Τα απλά προγράμματα που βρίσκονται στο διαδίκτυο απλοποιούν τη διαδικασία για τον χρήστη και σώζουν πολλά άτομα από την ανάγκη να αναζητήσουν εξειδικευμένες φορολογικές ή λογιστικές υπηρεσίες. Επιπλέον οι μεγαλύτεροι κολοσσοί του κλάδου αντιπροσωπεύουν σημαντικό ανταγωνισμό και παρέχουν κίνητρα που οι μικρότερες εταιρείες απλά δεν έχουν τους πόρους να προσφέρουν. Τέλος, η αναγνώριση της επωνυμίας και του κύρους μιας μεγάλης εταιρείας του είδους αποτελεί επίσης απειλή για τις μικρές φορολογικές ή λογιστικές επιχειρήσεις.

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Σχέσεις με πελάτες

Η ανάπτυξη και προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι μια από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσει μια εταιρεία και ένας από τους μεγαλύτερους προγνωστικούς παράγοντες επιτυχίας. Βέβαια αξίζει να αναφερθεί πως οι ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες είναι αυτό που θα καθορίσει πραγματικά την επιτυχία μιας επιχείρησης και ειδικότερα μιας εταιρείας παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών.

Οι σημερινοί καταναλωτές έχουν μεγαλύτερη επιρροή στον κλάδο από ό,τι είχαν ποτέ στο παρελθόν, έχοντας τη δυνατότητα να επικεντρωθούν σε κάτι περισσότερο από το προϊόν ή την υπηρεσία που τίθεται προς πώληση. Οι σύγχρονοι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για το τι τους πωλείται αλλά και για τον τρόπο που αυτό πωλείται, ασκώντας έμμεση και άμεση πίεση στις εταιρείες ώστε να επενδύσουν στις ομάδες εξυπηρέτησης πελατών τους και να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις τους. Στην πραγματικότητα, μια μελέτη της Microsoft έδειξε ότι το 55% των καταναλωτών έχει υψηλότερες προσδοκίες για την εξυπηρέτηση πελατών από έτος σε έτος. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τώρα την πρόκληση να δημιουργήσουν μια εξαιρετική εμπειρία πελάτη που να είναι συνεπής σε κάθε αλληλεπίδραση (Dunkan, 1998).

Μπορεί η παροχή φοροτεχνικών υπηρεσιών να αποτελεί ένα σημαντικό προϊόν για την κάλυψη αξιόλογων αναγκών σε μια συγκεκριμένη αγορά, αλλά αυτό δεν σημαίνει αυτόματα ότι η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη. Οι πελάτες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο καλά προωθούνται οι υπηρεσίες προς αυτούς. Για να επιτευχθεί αυτό, πολλές εταιρείες εστιάζουν πλέον στον τρόπο διαχείρισης των πελατειακών τους σχέσεων, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημιουργία διαχρονικών σχέσεων.

Σε μια επιχείρηση παροχής λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών, οι σχέσεις με τους πελάτες στοχεύουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας επωφελούς σχέσης, που εκτείνεται πέρα από την αρχική αγορά. Οι σχέσεις με τους πελάτες σε μία τέτοια επιχείρηση πρέπει να είναι παρούσες σε όλες τις πτυχές της συνεργασίας. Ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών, η υποστήριξη τους, η επιτυχία των υποθέσεών τους και η ανάπτυξη νέων προϊόντων παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση μιας υγιούς πελατειακής σχέσης.

Η οικοδόμηση μιας καλής εργασιακής σχέσης με τους πελάτες είναι το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης (Grimaldi, Grandi, 2005).

Σε επιχειρήσεις οικονομικού χαρακτήρα, όπως η υπό μελέτη, η ύπαρξη μιας ισχυρής σύνδεσης που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την επικοινωνία βοηθά τους πελάτες να αισθάνονται πιο ασφαλείς και συνδεδεμένοι με αυτή, ενώ μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξανόμενη διατήρηση πελατών αυξάνοντας το ποσοστό επαναλαμβανόμενων αγορών και υπηρεσιών. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης είναι κρίσιμη για τη διατήρηση και την αφοσίωση τους, αποτελώντας παράλληλα ένα κρίσιμο στοιχείο για την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Τα παραπάνω γεγονότα ενισχύονται ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, καθώς οι επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους αν διατηρούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες θα δουν επαναλαμβανόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Kakati, 2003).

Όπως ήδη αναφέρθηκε η εταιρεία παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών παρέχει σε εταιρικούς πελάτες και σε επενδυτές ιδιωτικών μετοχών ένα φάσμα φορολογικών συμβουλευτικών υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά εξέχοντα τον παράγοντα εμπιστοσύνη. Από την ανάλυση και την ποσοτικοποίηση των φορολογικών κινδύνων συνδυαστικά με τις ευκαιρίες του κλάδου, επιτυγχάνεται η ανάπτυξη διαπραγματευτικών θέσεων για τον εκάστοτε πελάτη μέσα από την μείωση των κινδύνων και τη γένεση διαφόρων εναλλακτικών λύσεων προς όφελος του. Αποτέλεσμα των ανωτέρω είναι ο πελάτης να εκτιμά και να αναγνωρίζει τη συνδρομή της επιχείρησης στην επίτευξη των κερδών του, ακόμη και πριν βγει στην αγορά. Μέσα από την δέουσα επιμέλεια πριν από την πώληση, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης φορολογικών οικονομικών και κανονιστικών θεμάτων, αναθεώρηση των συμφωνιών που σχετίζονται με αποζημίωση και ανάλυση της ποιότητας των πληροφοριών, οι πελάτες είναι απόλυτα καλυμμένοι για την μείωση του επιχειρηματικού τους κινδύνου (Thompson et al, 2014).

Επιπρόσθετα, η παροχή συμβουλών για διάφορα φορολογικά ζητήματα, όπως ρυθμιστικά θέματα, φορολογική στρατηγική και θέματα συμμόρφωσης, οδηγεί στην ομαλή συνεργασία και την επίτευξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Ακόμη αξίζει να αναφερθεί πως καθώς οι εταιρείες αναπτύσσονται και γίνονται πιο παγκόσμιες σε εύρος, οι σχέσεις με τους πελάτες γίνονται πιο περίπλοκες. Μεταξύ των πιο σοβαρών

προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η συμμόρφωση με πολύπλευρους φορολογικούς νόμους και εργατικούς κανονισμούς, γεγονός το οποίο απαιτεί την ομαλή συνεργασία των δύο πλευρών.

Επισημαίνεται πως η χρήση της τεχνολογίας παρέχει την απαιτούμενη επιχειρηματική ευφυΐα που χρειάζονται οι πελάτες της επιχείρησης, επιτρέποντας τους παράλληλα να μεγιστοποιηθούν τα επίπεδα εξυπηρέτησης τους (Kotler, Keller, 2005).

Εργαλεία λογισμικού όπως ένα σύστημα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες Customer Relationship Management (CRM) μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Η αυξανόμενη δύναμη του καταναλωτή σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν περισσότερους πόρους για τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες. Σύμφωνα με μια πρόσφατη αναφορά προσδοκιών πελατών, το 79% των καταναλωτών ενδιαφέρεται περισσότερο για την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση παρά για το εξατομικευμένο μάρκετινγκ και το 84% θα καταβάλει κάθε προσπάθεια για να ξοδέψει περισσότερα χρήματα ώστε να λάβει καλύτερες υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργούν καλύτερες και πιο συνεπείς εμπειρίες πελατών κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές (Mueller, Thomas, 2001).

Οι σχέσεις με τους πελάτες περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αλληλοεπιδρά με αυτούς και σε σχέση με τη βελτίωση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτό περιλαμβάνει την υπέρβαση βραχυπρόθεσμων προκλήσεων και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων λύσεων. Ο στόχος είναι να οικοδομηθεί μια αμοιβαία επωφελής σχέση που ξεκινά πριν και υπάρχει πολύ μετά την αρχική αγορά.

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και διατήρηση σωστών σχέσεων με τους πελάτες μιας φοροτεχνικής επιχείρησης παίζει ο τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων που αναφέρονται από πελάτες όπως η απάντηση σε παράπονα πελατών και η συνεργασία για την υποστήριξη τους. Για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και τη δημιουργία αφοσίωσης με την εταιρεία απαραίτητα στοιχεία θεωρούνται η παροχή πληροφοριών για τα προϊόντα της επιχείρησης και η προώθηση των εκπνώσεων και ειδικών προσφορών. Η εταιρεία οφείλει να ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών για βοήθεια και να λαμβάνει μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής



δέσμευσης πελατών ώστε να συστήσουν την επιχείρηση σε μέλη της οικογένειας, φίλους και συναδέλφους, κάτι που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Εφόσον το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις αρχές, τις αξίες και τα υψηλά πρότυπα, οι πελάτες θα επηρεαστούν σημαντικά στη συμπεριφορά τους και τη συμμόρφωσή τους με τις υποχρεώσεις τους σύμφωνα με το δημοσιονομικό νομικό πλαίσιο.

Επιπλέον, σε μία επιχείρηση οικονομικού χαρακτήρα όπως η συγκεκριμένη, που ένα λάθος μπορεί να κοστίζει σε χρόνο, χρήμα και δυσφήμιση, η δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να συνδράμει στο να παραβλέψουν τα λάθη αυτής, όταν καταβάλλει προσπάθεια να δημιουργήσει μια ικανοποιητική εμπειρία σχέσεων με τους πελάτες. Η διαφάνεια στην προσπάθειά να διορθωθούν τα πράγματα θα βοηθήσει στην μείωση των αναστατώσεων. Σύμφωνα με μια μελέτη, η αύξηση των ποσοστών διατήρησης πελατών κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μιας εταιρείας κατά 25%, επομένως υπάρχει ένα οικονομικό κίνητρο για την οικοδόμηση μιας θετικής πελατειακής σχέσης (Παπαλεξανδρή Μπουραντάς, 2016).

Η διατήρηση μιας καλής σχέσης με τους πελάτες με την πάροδο του χρόνου καθιστά πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τραβήξουν την προσοχή των πελατών αυτών. Σύμφωνα με τον Esteban Kolsky, CEO της Think Jahr Research, το 55% των καταναλωτών μιας εταιρείας λογιστικών υπηρεσιών θα πληρώσει περισσότερα για μια εγγυημένα καλή εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι η αφοσίωση των πελατών μπορεί να δημιουργήσει σταθερά έσοδα κατά τη διάρκεια της σχέσης με τον πελάτη.

Αξίζει να επισημανθεί πως οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες μιας επιχείρησης παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών μπορεί να μην παραπνεθούν για μια κακή εμπειρία που έχουν ενδεχομένως αποκομίσει, αλλά δεν θα επιστρέψουν για να κάνουν άλλη αγορά υπηρεσιών, καθιστώντας συνήθως δυσχερή την κατανόηση του ποιος πελάτης δεν είναι ευχαριστημένος με την επιχείρησή (Γεωργόπουλος, 2020).

Είναι επίσης σαφές ότι η συμπεριφορά των φορολογουμένων επηρεάζεται από πολλούς οικονομικούς, κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με τις πεποιθήσεις, απόψεις, αξίες και ιδανικά της κοινωνίας που ενεργοποιούνται επαγγελματικά. Αυτό απαιτεί μεγαλύτερη υπομονή και συγκατάβαση από το ανθρώπινο

δυναμικό της επιχείρησης, ώστε να διατηρηθούν άριστες επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών. Η δημιουργία ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας που προκαλούν τα σχόλια των πελατών μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των προβλημάτων των πελατών, κάτι που θα επιτρέψει στην εταιρεία να επιλύσει αυτά τα ζητήματα και να οικοδομήσει την εμπιστοσύνη των πελατών με την πάροδο του χρόνου. Η δημιουργία καλύτερων εμπειριών πελατών μπορεί επίσης να επηρεάσει τις αγοραστικές τους αποφάσεις περισσότερο από τη διαφήμιση και το μάρκετινγκ (Oviatt, McDougall, 2005).

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεσμεύεται να εκτελεί τα καθήκοντα του με ειλικρίνεια και διαφάνεια, κινούμενο βάσει των υψηλότερων επαγγελματικών προτύπων. Είναι επίσης προφανές ότι για τη διατήρηση των ομαλών σχέσεων με τους πελάτες απαιτείται ευγένεια, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας τον χρόνο τους και τους πόρους τους με φειδώ (Φλώρος, 2010).

## **4.2 Οφέλη και ρίσκα**

Υπάρχουν πολλά διαπιστευμένα οφέλη από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών. Το σημαντικότερο όλων είναι ότι είναι μία εύκολη επιχείρηση στο να δημιουργηθεί εφόσον διατίθεται το απαιτούμενο κεφάλαιο. Ειδικότερα, επισημαίνεται πως οι φοροτεχνικές επιχειρήσεις μπορούν να ξεκινήσουν γρήγορα και χωρίς πολλά γενικά έξοδα, καθώς δεν χρειάζονται ιδιαίτερη έκταση ή εξοπλισμό. Το κυριότερο που χρειάζεται είναι γνώση, κάποια καθοδήγηση από ειδικούς στον συγκεκριμένο τομέα και ένα ενδεδειγμένο επαγγελματικό φορολογικό λογισμικό. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που αυτή η επιχείρηση είναι τόσο ελκυστική. Βέβαια, επισημαίνεται πως η παραπάνω ευκολία δημιουργεί και μεγαλύτερο ανταγωνισμό, προκαλώντας με τη σειρά του πρόβλημα στην απόκτηση πολλών πελατών (Φαρμάκης, 2019).

Αξίζει να επισημανθεί ότι υπάρχουν φορολογικά franchise τα οποία μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος σχετικά να αγοράσει, αλλά το να ξεκινήσει κάποιος τη δική του

επιχείρηση είναι καλύτερο λόγω των τελών franchise, των γενικών εξόδων και των χρημάτων που απαιτούνται εκ των προτέρων. Ως επιχειρηματίας φορολογικού τομέα, μπορεί κάποιος να διατηρήσει όλα ή τα περισσότερα από τα κέρδη του. Οι ιδιοκτήτες μικρών/μεσαίων επιχειρήσεων της κατηγορίας αυτής προτιμούν να εργαστούν για τη βελτίωση των εταιρειών τους και την εύρεση πελατών παρά να ξοδεύουν πολύτιμο χρόνο σε λεπτομέρειες ως υπάλληλοι (Διακουλάκη, 2016).

Στον αντίποδα βέβαια, απαιτείται η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου οικονομικού χαρακτήρα, αποτελώντας πρόσθετο έξοδο εντός του συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου που θα δείξει την τάση της επιχείρησης και την αναμενόμενη απόδοση της στο πρώτο πενταετές χρονικό πλαίσιο.

Καθώς ζούμε σε έναν δυναμικό και ταχέως εναλλασσόμενο περιβάλλον, οι στρατηγικές μπορούν να ξεπεραστούν γρήγορα και οι αλλαγές στην αγορά μπορεί να προειδοποιούν ότι μια επιλεγμένη στρατηγική είναι λάθος με αποτέλεσμα μια εταιρεία να δυσκολευτεί να φτάσει τα σημεία αναφοράς και τους βασικούς δείκτες απόδοσης, (Key Performance Indicators - KPI).

Εν συνεχεία κρίνεται απαραίτητη η αυξημένη εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών συμμόρφωσης και της υποβολής των απαιτούμενων εκθέσεων. Για να είναι ανταγωνιστική η νέα εταιρεία μπορεί να χρειαστεί να επενδύσει σε σημαντικό βαθμό σε νέα συστήματα και διαδικασίες. Ειδικότερα, η ενσωμάτωση των απαιτήσεων φορολογικών δεδομένων στα συστήματα προγραμματισμού πόρων επιχειρήσεων (ERP) είναι όλο και πιο κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία των φορολογικών υπηρεσιών (Σταματόπουλος, 2013).

Όπως ήδη προαναφέρθηκε οι πελάτες είναι συχνά απαιτητικοί, καθώς η πλειοψηφία αυτών θέλει να αγοράσει τις καλύτερες διαθέσιμες προσφορές και υπηρεσίες πληρώνοντας την ελάχιστη δυνατή τιμή, ασκώντας αξιολογη πίεση στην κερδοφορία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Όσο μικρότερη και ισχυρότερη είναι η πελατειακή βάση της εταιρείας τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και μεγαλύτερη η ικανότητά τους να αναζητούν αυξανόμενες εκπτώσεις και προσφορές. Πολλοί είναι επίσης οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αγορά ενός

προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ειδικότερα φορολογικού και λογιστικού χαρακτήρα. Οι απότομες μεταβολές της οικονομίας λόγω αστάθμητων παραγόντων και οι νέες τάσεις της αγοράς θέτουν σε κίνδυνο μια τέτοιου είδους επιχείρηση, παρά τη διαχρονικότητά της.

Κάθε επιχειρηματίας και ειδικά νέος πρέπει πάντα να γνωρίζει τους ανταγωνιστές του. Εάν δεν υπάρχουν καθόλου ανταγωνιστές, αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν υπάρχει ζήτηση για ένα προϊόν. Εάν υπάρχουν λίγοι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές, η αγορά μπορεί να είναι κορεσμένη ή η εταιρεία μπορεί να δυσκολεύεται να ανταγωνιστεί (Oviatt, McDougall, 2005).

Τέλος η φήμη μιας επιχείρησης είναι ένα από τα πλέον σημαντικά της στοιχεία, και αυτό μπορεί να ισχύει ιδιαίτερα όταν μια νέα επιχείρηση ξεκινά και οι πελάτες έχουν τις δικές τους προσδοκίες. Εάν η συγκεκριμένη εταιρεία απογοητεύσει τους καταναλωτές στα αρχικά στάδια, μπορεί να μην τους κερδίσει ποτέ. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο στη φήμη των επιχειρήσεων. Μια αρνητική ανάρτηση από έναν δυσαρεστημένο πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε τεράστιες απώλειες εσόδων. Ο κίνδυνος φήμης μπορεί να αντιμετωπιστεί με μια στρατηγική που προωθεί τις απαιτούμενες πληροφορίες για το προϊόν και δημιουργεί ευνοϊκές σχέσεις με τους καταναλωτές και τους άλλους ενδιαφερόμενους.

## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Εξοπλισμός

Όπως ήδη επισημάνθηκε η δημιουργία επιχείρησης παροχής φοροτεχνικών υπηρεσιών δεν απαιτεί σημαντικές διεργασίες. Σίγουρα όμως χρειάζεται τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να λειτουργήσει, καθώς τα σύγχρονα μέσα που βασίζονται στο διαδίκτυο μπορούν να βελτιώσουν τις παροχές προς τους πελάτες, να επιταχύνουν τις συναλλαγές μέσα από την ποιότητα και την υπευθυνότητα, επιτυγχάνοντας δυναμική λειτουργικότητα (Παρασκευόπουλος, 1999).

Ο σωστός εξοπλισμός συμβάλλει στην ολοκλήρωση των εργασιών με αποτελεσματικό τρόπο επιτρέποντας την ομαλή λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών. Καθίσταται σαφές ότι η αγορά εξοπλισμού δεν είναι οικονομική, καθώς απαιτείται επένδυση για την απόκτηση των κατάλληλων μέσων ώστε να διασφαλίζεται η παροχή της καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης. Επομένως απαιτείται εξοπλισμός που έχει ικανοποιητική αξία και καλή απόδοση της επένδυσης.

Αρχικά σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να αγοραστεί όλος ο εξοπλισμός με μία μόνο κίνηση, αλλά πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις δαπάνες για το κεφάλαιό της ώστε να εξασφαλισθεί ότι η επιχείρηση θα επιτύχει τη βιωσιμότητα τουλάχιστον στο πρώτο διάστημα λειτουργίας της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Το μόνο σίγουρο είναι ότι απαιτείται σύγχρονος εξοπλισμός. Βέβαια αυτό εγείρει υψηλό κόστος το οποίο συνδυαστικά με το ενοίκιο του γραφείου, τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού και τα εργαλεία μάρκετινγκ που ανεβάζουν το λειτουργικό κόστος. Μετά την εύρεση του κατάλληλου χώρου στέγασης της εταιρείας, την αγορά των επίπλων και των γραφείων, απαιτείται η αγορά ενός φορολογικού λογισμικού, το οποίο θα είναι και ο πυρήνας της επιχείρησης, άρα κάτι απόλυτα απαραίτητο. Αν και μπορούν συγκεκριμένες εργασίες της επιχείρησης να γίνουν με μη αυτόματο τρόπο, η χρήση φορολογικού λογισμικού κάνει τα πράγματα σε συντομότερο χρόνο και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Η μείωση του χρόνου συνεπάγεται την μεγιστοποίηση δυνατότητας εξυπηρέτησης μεγαλύτερου αριθμού πελατών. Επιπρόσθετα πλέον οι περισσότερες φοροτεχνικές υπηρεσίες γίνονται με ηλεκτρονικό τρόπο καθιστώντας τη χρήση λογισμικού απαραίτητη.

Μετά τη σύνδεση στο διαδίκτυο, απαιτείται η χρήση Laptops (φορητών υπολογιστών) ή Desktop (επιτραπέζιων υπολογιστών). Στο αρχικό στάδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί οι προσωπικές ηλεκτρονικές συσκευές, οι οποίες όμως στην πορεία σίγουρα πρέπει να αντικατασταθούν.

Ένας αποκλειστικός φορητός υπολογιστής εργασίας ή επιτραπέζιος υπολογιστής που βρίσκεται μόνιμα στο χώρο της εργασίας διασφαλίζει καλύτερα το απόρρητο και την προστασία των δεδομένων των πελατών. Η χρήση επαγγελματικής και όχι προσωπικής συσκευής, αποτελεί σημαντική διαβεβαίωση για τους πελάτες ότι δεν θα χρησιμοποιηθεί η συσκευή (γεμάτη με τα προσωπικά τους στοιχεία) κατά τη διάρκεια των διακοπών ή στο σπίτι. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες να κλαπεί ή να έχει πρόσβαση από μη εξουσιοδοτημένα άτομα. Η επιλογή μεταξύ φορητού υπολογιστή και επιτραπέζιου υπολογιστή εξαρτάται από το στυλ εργασίας αν και πληθώρα εταιρειών επιλέγει τη χρήση φορητού υπολογιστή, λόγω της ευκολίας μεταφοράς και στο χώρο των πελατών (Κακαβούλης, 2006).

Σημαντικό τμήμα του εξοπλισμού αποτελεί η ταχύτητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και οι εκτυπωτές, παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια όλα γίνονται ηλεκτρονικά. Εκτός από την εκτύπωση ενός αντιγράφου για τους πελάτες, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που πρέπει να εκτυπωθούν και κάνουν τη χρήση του εκτυπωτή απαραίτητη. Πρόκειται για διάφορα δικαιολογητικά του πελάτη, τιμολόγια, αποδείξεις πληρωμής και άλλα συναφή έγγραφα τα οποία χρήζουν εκτύπωσης σε καθημερινή βάση.

Μια καλή απόφαση για την αγορά του εκτυπωτή επαγγελματικής χρήσης είναι να είναι εκτυπωτής, σαρωτής και φωτοαντιγραφικό συγχρόνως (all-in-one), δεδομένου ότι όλες αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητες για την επιχείρηση.

Τέλος είναι εμφανές πως ένα γραφείο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τον απαραίτητο του εξοπλισμό και τις προμήθειες του. Αν και μπορεί να φαίνεται ότι είναι δεδομένο, σίγουρα απαιτούνται προμήθειες κάθε είδους γραφικής ύλης, καθαριστικών κλπ. Άλλες προμήθειες που δεν χρησιμοποιούνται σε καθημερινή βάση θα μπορούσαν να στερηθούν ποιότητας δηλαδή να είναι πιο οικονομικές ή να αγοραστούν μόνο όταν χρειάζεται. Αν και το κόστος των παραπάνω είναι σχετικά μικρό, είναι σίγουρο πως θα επιτευχθεί η καλύτερη προσφορά όταν όλα προμηθεύονται μαζικά (Γαλάνης, 2014).

## Κεφάλαιο 6

### Οργάνωση της επιχείρησης και γενικά έξοδα

#### 6.1 Οργάνωση Επιχείρησης

Η οργάνωση της επιχείρησης ορίζονται ως οι τρόποι με τους οποίους διαχειρίζεται τους ανθρώπους της και τις απαραίτητες εργασίες προς εκτέλεση, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι τρόποι αυτοί σχετίζονται τόσο με την ροή εργασιών, όσο και με την οργανωτική της δομή, πάνω στην οποία βασίζεται η λήψη αποφάσεων, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη) και η επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον. Μια σωστά δομημένη επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αποτελεσματική ροή της πληροφορίας η οποία κατά συνέπεια θα την βοηθήσει να λειτουργήσει με αποδοτικό τρόπο.

Συνεπώς, είναι υψίστης σημασίας μια σαφής απεικόνιση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, η οποία συνήθως γίνεται μέσω ενός οργανογράμματος, το οποίο δίνει μια γενική εικόνα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων καθώς και την ροή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Συνήθως λειτουργεί και ως μέσο διάκρισης ομάδων και υπό ομάδων ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και για να ορίσει την ιεραρχία μέσα στην εταιρεία. Αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για μια επιχείρηση καθώς μπορεί απλά και γρήγορα να κατευθύνει τους εργαζομένους της για αρκετά θέματα της εργασίας τους, αλλά και να δώσει μια συνοπτική εικόνα της δομής στους εξωτερικούς παρατηρητές.

Η εν δυνάμει επιχείρηση θα έχει πελατοκεντρική δομή, καθώς ο πελάτης αποτελεί το μέσο που προσθέτει αξία στην επιχείρηση, σε αντίθεση με άλλες εταιρείες που μπορεί να εμπορεύονται προϊόντα, τα οποία πρωτίστως να παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, τα τμήματα θα διαχωριστούν με βάση το είδος των πελατών, τα οποία αποτελούνται από τα κατωτέρω.

- Τμήμα Φυσικών Προσώπων

Το τμήμα φυσικών προσώπων και προσωπικών εταιρειών θα εξειδικεύεται σε θέματα δηλώσεων και φορολογικών υποχρεώσεων ιδιωτών. Ενδεικτικές τέτοιες εργασίες μπορεί να είναι οι εξής:

- Ηλεκτρονική υποβολή ετήσιας δήλωσης φόρου εισοδήματος
- Υποβολή αίτησης για οικογενειακό επίδομα
- Δηλώσεις Πόθεν Έσχες
- Εκτύπωση εκκαθαριστικών σημειωμάτων ΕΝΦΙΑ και έκδοση σχετικών πιστοποιητικών
- Έκδοση φορολογικής ενημερότητας
- Διαχείριση πάσης φύσεως θέματα προς τις ΔΟΥ και τα τον ΟΑΕΔ

- Τμήμα Εταιρειών με απλογραφικά βιβλία

Σε αυτή την κατηγορία πελατών θα ανήκουν εταιρείες που τηρούν βιβλία Β' κατηγορίας, οι οποίες είναι συνήθως προσωπικές εταιρείες ή Ομόρρυθμες και Ετερόρρυθμες εταιρείες με τζίρο μέχρι 1.500.000 € ετησίως. Ενδεικτικές εργασίες αυτού του τμήματος προς τους πελάτες είναι οι παρακάτω.

- Έλεγχος και ενημέρωση των βιβλίων
- Έλεγχος και συμφωνία τηρουμένων βιβλίων
- Προσδιορισμός φορολογητέου εισοδήματος
- Σύνταξη και υποβολή φορολογικών δηλώσεων
- Φορολογικός έλεγχος όλων των αντικειμένων της επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να είναι πιο έτοιμη σε περίπτωση ελέγχου από τις αρχές

- Τμήμα Εταιρειών με διπλογραφικά βιβλία

Σε αυτή την κατηγορία πελατολογίου υπόκεινται κυρίως οι κεφαλαιουχικές εταιρείες (ΙΚΕ, ΕΠΕ, ΑΕ), καθώς και ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες που έχουν περισσότερο από 1.500.000 € ετήσιο τζίρο. Ενδεικτικές εργασίες αυτού του τμήματος είναι οι παρακάτω.

- Περιοδικές δηλώσεις ΦΠΑ
- Εποπτεία λογιστηρίου
- Σύνταξη ισολογισμού
- Διαχείριση εισπρακτέων και πληρωτέων λογαριασμών
- Καταχώρηση εξόδων



- Συμφωνίες λογαριασμών
- Υποβολή φορολογικών δηλώσεων
- Tax Planning και παροχή φοροτεχνικών υπηρεσιών προκειμένου ο πελάτης να πληρώνει όσο το δυνατόν λιγότερους φόρους αλλά με νόμιμο τρόπο.

- Τμήμα μισθοδοσίας

Η διαχείριση της μισθοδοσίας εταιρειών πρόκειται να αποτελέσει ξεχωριστό τμήμα, προκειμένου να επιτευχθεί εξειδίκευση και να βελτιστοποιηθούν οι σχετικές παροχές. Κατά συνέπεια, κάποιες από τις αρμοδιότητες του τμήματος θα είναι οι κατωτέρω:

- Διαχείριση εργασιών και τήρηση υποχρεώσεων επιχειρήσεων που απορρέουν από προσλήψεις, αποχωρήσεις, απολύσεις, άδειες, υπερωρίες συμβάσεις μειωμένου ωραρίου ή συμβάσεις ορισμένου χρόνου.
- Υπολογισμός μισθοδοσίας κάθε υπαλλήλου μέσω προγραμμάτων και ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων Αναλυτικών Περιοδικών Δηλώσεων (ΑΔΠ).
- Αντιμετώπιση θεμάτων εργατικού δικαίου που απορρέουν από τις σχέσεις εργασίας με τους εργαζομένους, σε συνεργασία με το νομικό τμήμα της επιχείρησης που είναι ικανό να υπερασπιστεί τα συμφέροντα της επιχείρησης σε τέτοιου είδους περιπτώσεις.
- Διαχείριση οποιασδήποτε υποχρέωσης όπως τα ασφαλιστικά ταμεία

- Νομικό Τμήμα

Το νομικό τμήμα θα αποτελείται από επαγγελματίες που θα έχουν σαν σκοπό την νομική υποστήριξη καθώς και συμβουλευτική όλων των πελατών της επιχείρησης. Ενδεικτικά κάποιες από τις αρμοδιότητες του τμήματος θα είναι οι παρακάτω.

- Νομική υποστήριξη των πελατών σε θέματα εργατικού δικαίου σε συνεργασία με το τμήμα μισθοδοσίας

- Νομική υποστήριξη και συμβουλευτική των πελατών σε θέματα εμπορικού δικαίου
- Νομική υποστήριξη και συμβουλευτική σε θέματα αθέμιτου ανταγωνισμού και εμπορικών σημάτων

- Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων

Το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα έχει ως αρμοδιότητα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εντός της εταιρείας. Δεν θα έχει την έκταση και την δομή των προηγούμενων τμημάτων, ούτε θα έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, θα διευθετεί διάφορα θέματα σχετικά με τους εργαζομένους, κάποια από τα οποία παρατίθεται παρακάτω.

- Προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων
- Διαμόρφωση συστημάτων μισθοδοσίας ενσωματώνοντας σύστημα bonus για τα στελέχη της εταιρείας ώστε αυτά να παρακινούνται περισσότερο
- Εκπαίδευση εργαζομένων
- Διαχείριση θεμάτων μεταξύ εργαζομένων που προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση

- Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης

Το τμήμα αυτό θα έχει ως κύρια λειτουργία την υποβοήθηση των υπολοίπων τμημάτων, στοχεύοντας την εύρυθμη λειτουργία εργασιών που δεν ανήκουν σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα. Κάποιες ενδεικτικές εργασίες του τμήματος είναι οι παρακάτω.

- Διαχείριση λειτουργικών θεμάτων επιχείρησης όπως κινητή τηλεφωνία, οχημάτων leasing και προγραμματισμός ραντεβού στελεχών.
- Τιμολόγηση πελατών κάθε μήνα ανάλογα με τις υπηρεσίες που έχει παρέχει η επιχείρηση.
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα της εταιρείας, όπου απεικονίζεται γραφικά (Σύμβουλοι επιχειρήσεων, AMT Consultants).

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΤΜΗΜΑ ΦΥΣΙΚΩΝ  
ΠΡΟΣΩΠΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ  
ΑΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ  
ΒΙΒΛΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ  
ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ  
ΒΙΒΛΙΑ

ΤΜΗΜΑ  
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

ΤΜΗΜΑ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

## 6.2 Γενικά Έξοδα

Καθώς η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες, τα περισσότερα γενικά έξοδα αποτελούνται από κόστη που πραγματοποιούνται προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση και να βελτιωθεί το εργασιακό περιβάλλον.

ΕΤΟΣ	2023	2024	2025	2026	2027
ΕΝΟΙΚΙΟ (3.000/μήνα)	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
ΡΕΥΜΑ- ΤΗΛΕΦΩΝΑ- ΙΝΤΕΡΝΕΤ (1.000/μήνα)	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
LEASING (250/μήνα για 5 στελέχη)	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
ΕΞΟΔΑ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ & ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>78.000</b>	<b>78.000</b>	<b>78.000</b>	<b>78.000</b>	<b>78.000</b>

## Κεφάλαιο 7

### Ανθρώπινοι πόροι

#### 7.1 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι σημαντικοί για πολλούς λόγους, οι οποίοι ποικίλουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μέχρι και το προφίλ που δείχνει μια εταιρεία προς τα έξω. Οι διοικούντες επιτυχημένων επιχειρήσεων γνωρίζουν και δίνουν αξία στους ανθρώπους της επιχείρησής τους. Γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία ή την αποτυχία μια επιχείρησης και για το λόγο αυτό καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να διατηρούν το προσωπικό ικανοποιημένο και χαρούμενο.

(<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=458117422563>).

Κατωτέρω αναλύονται κάποιοι βασικοί λόγοι για τους οποίους ο ανθρώπινος παράγοντας είναι τόσο σημαντικός στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον:

- Οι εργαζόμενοι είναι η εικόνα της επιχείρησης και αποτελούν διαφήμιση της εταιρείας. Όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με έναν εργαζόμενο, ο οποίος τον εξυπηρετεί και του παρέχει τις πιο αποδοτικές λύσεις, τότε η εργασία του εργαζόμενου αυτού προσδίδει αξία στην επιχείρηση, η οποία έχει δημιουργήσει την αντίληψη στον πελάτη ότι έχει σωστή εξυπηρέτηση από αυτή.
- Εταιρείες που αδυνατούν να διατηρήσουν εργαζόμενους στο δυναμικό τους σπαταλούν παραπάνω κόστη εκπαίδευσης και ανεύρεσης εργαζομένων, το οποίο πέραν από οικονομικό αντίκτυπο, συνήθως έχει και αρνητικό αντίκτυπο στις σχέσεις με τους πελάτες και την διαχείριση των εργασιών της επιχείρησης, καθώς ουσιαστικά δεν δημιουργείται ποτέ μια σταθερή ομάδα.
- Ειδικά στην περίπτωση μιας εταιρείας φοροτεχνικών υπηρεσιών, αυτό που παρέχει είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες των ανθρώπων της, πράγμα που κάνει τους εργαζομένους ακόμα πιο σημαντικούς για τη μελέτη που αναλύεται.

## **7.2 Διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού και στελέχωση τμημάτων**

Η πρόσληψη προσωπικού θα γίνεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Human Resources) και κυρίως μέσω LinkedIn (πλατφόρμα διαδικτύωσης αλλά με καθαρά επαγγελματικό προσανατολισμό) και προσωπικών συστάσεων. Αυτό θα συμβαίνει κυρίως για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι για να διατηρηθεί ένα κατά κάποιον τρόπο “φιλικό” κλίμα μέσα στην επιχείρηση, διότι στην περίπτωση που συνεργάζονται άτομα τα οποία έχουν ξανά εργαστεί μαζί, είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν μια πιο δυνατή ομάδα και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Ένας επιπρόσθετος λόγος είναι ότι η εταιρεία θα ήταν καλύτερα να επιλέγει εκείνη με ποιους επαγγελματίες θα συνεργαστεί και όχι να ανεβάζει αγγελίες σε sites όπου στέλνονται μαζικά βιογραφικά.

## **7.3 Διαδικασία πρόσληψης**

Όταν υπάρχει μια διαθέσιμη θέση εργασίας, ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα το κάνει γνωστό μέσα στην επιχείρηση για προσέλκυση υποψηφίων, είτε μέσα από την επιχείρηση, είτε εκτός αυτής.

Στην συνέχεια θα γίνεται αναζήτηση στο LinkedIn υποψηφίων οι οποίοι ταιριάζουν στην προσφερόμενη θέση εργασίας και πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια. Έπειτα αφού συλλεχθούν τα απαραίτητα βιογραφικά μέσα από την επιχείρηση και συγκεντρώνοντας βιογραφικά από τους επιλεγμένους χρήστες του LinkedIn, θα αρχίζει η διαδικασία διαλογής.

Στο πρώτο στάδιο, θα γίνεται ένα screening των βιογραφικών ώστε να απορριφθούν υποψήφιοι οι οποίοι δεν διαθέτουν κάποια από τα απαραίτητα προσόντα. Σε αυτό το στάδιο θα απορρίπτονται κυρίως υποψήφιοι που στερούνται κυρίως τυπικών προσόντων, όπως για παράδειγμα για μια θέση που απαιτεί πτυχίο ή κάποια προϋπηρεσία.

Στο δεύτερο στάδιο, θα γίνονται συνεντεύξεις των υποψηφίων με τους ανθρώπους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το στάδιο θα εξετάζονται κυρίως τα soft skills του υποψηφίου, όπως η εξωστρέφεια, η διαπραγματέυση, η ευγένεια και άλλα στοιχεία του χαρακτήρα που βοηθούν ένα επαγγελματία στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Το τρίτο θα είναι και το τελευταίο στάδιο επιλογής, όπου πλέον θα γίνεται συνέντευξη με ανθρώπους από το τμήμα στο οποίο πρόκειται να ενταχθεί ο υποψήφιος. Στην περίπτωση των κατώτερων επιπέδων, παρόντες στην συνέντευξη θα είναι ο διευθυντής τμήματος και ο άμεσος προϊστάμενος, ενώ στα ανώτερα τμήματα, παρόντες θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος και ο γενικός διευθυντής. Σε αυτό το στάδιο θα εξετάζονται οι πραγματικές αλλά και σχετικές γνώσεις του υποψηφίου με τη θέση εργασίας, καθώς και κατά πόσο αυτός μπορεί να ταιριάξει με την υπάρχουσα ομάδα.

Στο τρίτο στάδιο συνεντεύξεων θα επιλέγονται μέχρι 3 άτομα προκειμένου να μην δαπανείται πολύς χρόνος των ανώτερων στελεχών. Σε περιπτώσεις που κανείς από τους 3 αυτούς υποψήφιους δεν επιτύχει στο τρίτο στάδιο, τότε θα επιλέγονται εκ νέου υποψήφιοι που έφτασαν μέχρι το δεύτερο. Όταν ένας υποψήφιος επιλέγεται, θα του δίνεται περιθώριο τουλάχιστον ενός μήνα για να ενημερώσει την υφιστάμενη εργασία του (εάν υπάρχει), όπως οφείλει ως σωστός επαγγελματίας. Στην συνέχεια και κατά την άφιξη του στην νέα του θέση, το τμήμα του προσωπικού θα είναι υπεύθυνο ώστε ο προσληφθείς εργαζόμενος να γνωρίσει όλους τους νέους του συναδέλφους, για να αποκτήσει την κουλτούρα ότι έχει βρεθεί σε ένα “οικογενειακό περιβάλλον” και πρόκειται να γίνει μέλος μιας ομάδας.

#### **7.4 Στελέχωση Τμημάτων**

Σε κάθε τμήμα που έχει να κάνει με πελάτες, οι γραμμές διοίκησης θα είναι τρεις και θα αποτελείται από έναν διευθυντή, 2 με 3 εργαζομένους σε μεσαίο διοικητικό επίπεδο και στο τελευταίο επίπεδο θα είναι αρχικά τέσσερα άτομα. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα στελεχώνεται από έναν διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού και έναν βοηθό. Το νομικό τμήμα θα αποτελείται από έναν προϊστάμενο και τρεις βοηθούς. Αντίστοιχα και το τμήμα μισθοδοσίας θα αποτελείται από έναν προϊστάμενο και δύο έως τρεις υφισταμένους. Τέλος η γραμματεία θα έχει αρχικά τρεις εργαζομένους, έναν για κάθε τμήμα πελατολογίου και παράλληλη κάλυψη των υπολοίπων τμημάτων της εταιρίας. Συνεπώς, υπολογίζεται ότι στο αρχικό σχήμα της εταιρείας, όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι περίπου 30 έως 35 άτομα, αριθμός ο οποίος αναμένεται να μεταβληθεί ανάλογα με τον όγκο εργασίας. Μέσα σε κάθε τμήμα θα υπάρχουν υπό-ομάδες, όπου κάθε ομάδα θα έχει ως

προϊστάμενο τον λογιστή μεσαίας βαθμίδας, ο οποίος με την σειρά του θα έχει ως προϊστάμενο το διευθυντή του τμήματος. Το νομικό τμήμα θα ασχολείται με όλο το πελατολόγιο και τα λοιπά θέματα της εταιρείας, ενώ το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα ασχολείται με την στελέχωση και την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης.

Κατωτέρω, παρατίθεται ένας πίνακας όπου αναφέρεται κάθε θέση, τα απαιτούμενα προσόντα, μια σύντομη περιγραφή θέσης εργασίας καθώς και ο χρόνος κάλυψης της θέσης από την αρχή του εγχειρήματος.

<b>ΘΕΣΗ</b>	<b>ΠΡΟΣΟΝΤΑ</b>	<b>ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</b>	Τουλάχιστον 10ετή προϋπηρεσία σε θέσεις ανώτατου management, κάτοχος μεταπτυχιακού ή professional qualifications όπως ACCA. Γνώστης της αγοράς με γνωριμίες για δυνητικούς πελάτες.	Γενική διαχείριση και έλεγχος όλης της επιχείρησης και τακτική ενημέρωση της Γενικής Συνέλευσης. Επαφές με μεγάλους πελάτες και παροχή λύσεων σε μείζονα ζητήματα	Μέλος της επενδυτικής ομάδας
<b>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ</b>	Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε senior θέση. Κάτοχος μεταπτυχιακού προγράμματος ή professional qualifications όπως ACCA. Γνώστης της φορολογίας φυσικών προσώπων και γνωριμίες με δυνητικό πελατολόγιο.	Επίβλεψη όλου του τμήματος και επαφές με τους μεγαλύτερους πελάτες του τμήματος.	6 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης



<p>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΑΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ</p>	<p>Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε senior θέση. Κάτοχος μεταπτυχιακού προγράμματος ή professional qualifications όπως ACCA. Γνώστης της φορολογίας μικρών επιχειρήσεων και ελεύθερων επαγγελματιών και γνωριμίες με δυνητικό πελατολόγιο</p>	<p>Επίβλεψη όλου του τμήματος και επαφές με τους μεγαλύτερους πελάτες του τμήματος.</p>	<p>6 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης</p>
<p>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΜΕ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ</p>	<p>Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε senior θέση. Κάτοχος μεταπτυχιακού προγράμματος ή professional qualifications όπως ACCA. Γνώστης της φορολογίας μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και γνωριμίες με δυνητικό πελατολόγιο</p>	<p>Επίβλεψη όλου του τμήματος και επαφές με τους μεγαλύτερους πελάτες του τμήματος.</p>	<p>6 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης</p>

<p>ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΕΣΑΙΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΑ ΤΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ</p>	<p>Τουλάχιστον 3 έτη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση. Πτυχίο σχετικό με το αντικείμενο και κατά προτίμηση στον κλάδο της λογιστικής. Προϋπηρεσία πέραν των 3 ετών, μεταπτυχιακό ή κάποιο professional qualification θα θεωρούνται επιπλέον προσόντα</p>	<p>Επίβλεψη της ομάδας και του πελατολογίου για το οποίο είναι υπεύθυνος. Συχνές συναντήσεις και επικοινωνία με τους πελάτες για τους οποίους είναι υπεύθυνος</p>	<p>3 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ENTRY LEVEL ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΤΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ</p>	<p>Σπουδές σχετικές με το αντικείμενο (πχ λογιστές ΤΕΙ). Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση θα θεωρείται επιπλέον προσόν</p>	<p>Λογιστική παρακολούθηση και διεκπεραίωση φορολογικών θεμάτων πελατών</p>	<p>2 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ</p>	<p>Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση. Σπουδές σχετικές με τα οικονομικά και παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικά με την μισθοδοσία. Γενικές γνώσεις πάνω σε θέματα εργατικού δικαίου</p>	<p>Επίβλεψη όλου του τμήματος και επίλυση απαιτητικών ζητημάτων σχετικά με την μισθοδοσία πελατών. Συμβουλευτική σε θέματα μισθολογικού κόστους.</p>	<p>3 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>

<p>ΒΟΗΘΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ</p>	<p>Τουλάχιστον 2 έτη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση. Σπουδές σχετικές με τη λογιστική. Παρακολούθηση σεμιναρίων ή/και γνώσεις εργατικού δικαίου θα θεωρούνται επιπλέον προσόν</p>	<p>Υπολογισμός μισθολογικού κόστους και προετοιμασία σχετικών εγγραφών στα βιβλία της εταιρίας ή/και των πελατών</p>	<p>2 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</p>	<p>Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση και σχετικές σπουδές πάνω στο αντικείμενο. Οι μεταπτυχιακές σπουδές θα θεωρούνται επιπλέον προσόν.</p>	<p>Υπεύθυνος κυρίως για τις συνεντεύξεις των υποψηφίων (2<sup>ο</sup> στάδιο) καθώς και για την επιλογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Συνεντεύξεις με τους εργαζομένους για αξιολόγηση της απόδοσης τους σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους</p>	<p>5 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>

<p>ΒΟΗΘΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</p>	<p>Τουλάχιστον 2 έτη προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση και σχετικές σπουδές πάνω στο αντικείμενο. Οι μεταπτυχιακές σπουδές θα θεωρούνται επιπλέον προσόν</p>	<p>Υπεύθυνος για την συλλογή βιογραφικών και την αξιολόγηση τους καθώς και την διαχείριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι. Διευθέτηση τυχών θεμάτων που προκύπτουν σχετικά με τους εργαζόμενους της επιχείρησης.</p>	<p>2 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ</p>	<p>Τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση και εξειδίκευση σε θέματα εμπορικού και εργατικού δικαίου</p>	<p>Υπεύθυνος για τις πιο απαιτητικές νομικές υποθέσεις πελατών και επίβλεψη του τμήματος</p>	<p>4 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΒΟΗΘΟΙ ΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ</p>	<p>Τουλάχιστον 2 έτη προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση</p>	<p>Συγγραφή συμβάσεων και πρακτικών καθώς και διευθέτηση ζητημάτων εμπορικού και εργατικού δικαίου</p>	<p>2 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>
<p>ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ</p>	<p>Επιθυμητή προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση</p>	<p>Διευθέτηση διαχειριστικών θεμάτων της επιχείρησης</p>	<p>2 μήνες πριν την έναρξη του εγχειρήματος</p>

## 7.5 Μισθολογικό Κόστος

Το μισθολογικό κόστος για κάθε θέση εργασίας θα προσδιορισθεί με βάση τις αμοιβές που παρέχονται για αντίστοιχες θέσεις σε άλλες εταιρείες. Η μισθοδοσία θα εκτελείται την τελευταία εργάσιμη ημέρα κάθε μήνα. Οι ετήσιες αποδοχές προσδιορίζονται με βάση 14 μισθούς, καθώς συμπεριλαμβάνονται και τα επιδόματα που ορίζει ο νόμος για τον ιδιωτικό τομέα.

Κατά την επιλογή και πρόσληψη υποψηφίων, οι παροχές που θα δίνονται στους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα ο μισθός, δεν θα είναι διαπραγματεύσιμες, προκειμένου να επιτευχθεί ισότητα ανάμεσα στους εργαζομένους ίδιων βαθμίδων. Η μισθολογική αύξηση ενός εργαζομένου, είτε θα συνοδεύεται με προαγωγή σε ανωτέρω θέση, είτε θα προκύπτει λόγω βέλτιστης απόδοσης και θα εγκρίνεται από τον προϊστάμενο και τον διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού.

Στις εισαγωγικές θέσεις (entry level), όπως αυτές των βοηθών (junior) λογιστών ή για τις θέσεις γραμματειακής υποστήριξης, αναμένεται να αξιοποιηθούν προγράμματα πρακτικών μέσω ΕΣΠΑ σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας ή προγράμματα ΟΑΕΔ. Σε οποιαδήποτε από αυτές τις περιπτώσεις, επιδοτείται το μισθολογικό κόστος του εργαζομένου για κάποιο χρονικό διάστημα, πράγμα που σημαίνει ότι τα μισθολογικά κόστη για τις θέσεις αυτές αναμένεται να διαφέρουν. Ο λόγος αξιοποίησης αυτών των προγραμμάτων είναι η μείωση του μισθολογικού κόστους και όχι η συχνή εναλλαγή εργαζομένων σε αυτές τις θέσεις εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι των οποίων η μισθοδοσία επιδοτείται, θα προσλαμβάνονται κανονικά με το πέρας της διάρκειας της πρακτικής ή του προγράμματος ΟΑΕΔ, εφόσον αυτοί κριθούν ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ρόλου τους.

Σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις (upper management), αναμένεται να δοθούν επιπλέον παροχές με την μορφή bonus, στηριζόμενες στο τζίρο του κάθε τμήματος. Καθώς το κόστος αυτό αποτελεί μεταβλητή δαπάνη, δεν αναλύεται παρακάτω, αλλά θα εξετασθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Κατωτέρω παρατίθεται ένας πίνακας όπου συνοψίζεται το μισθολογικό κόστος ανά θέση εργασίας, με βάση το οποίο στην συνέχεια υπολογίζεται και το ετήσιο μισθολογικό

κόστος της υπό εξέταση επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο κατωτέρω πίνακας απεικονίζει τον ελάχιστο αριθμό εργαζομένων που εκτιμάται ότι απαιτείται για την εκκίνηση του εγχειρήματος και ότι σε περίπτωση που η εταιρεία αναπτυχθεί με υψηλούς ρυθμούς, τα κόστη αυτά ενδέχεται να τροποποιηθούν.

ΤΜΗΜΑ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (ανά άτομο)	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ (ανά άτομο)	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ (θέσης εργασίας)
Γενική Διεύθυνση	Γενικός Διευθυντής	1	2.500	35.000	20.770	55.770
Φυσικά Πρόσωπα	Διευθυντής	1	1.800	25.200	10.750	35.950
	Middle Management	2	1.350	18.900	6.460	50.720
	Entry Level	4	800	11.200	2.420	54.480
Εταιρείες με απλογραφικά βιβλία	Διευθυντής	1	1.800	25.200	10.750	35.950
	Middle Management	2	1.350	18.900	6.460	50.720
	Entry Level	4	800	11.200	2.420	54.480
Εταιρείες με διπλογραφικά βιβλία	Διευθυντής	1	1.800	25.200	10.750	35.950
	Middle Management	2	1.350	18.900	6.460	50.720
	Entry Level	4	800	11.200	2.420	54.480
Μισθοδοσίας	Προϊστάμενος	1	1.400	19.600	7.100	26.700
	Βοηθοί	2	850	11.900	2.750	29.300
Νομικό τμήμα	Διευθυντής	1	1.700	23.800	9.900	33.700
	Υφιστάμενοι	3	1.000	14.000	3.890	53.670
Ανθρώπινου Δυναμικού	Διευθυντής	1	1.500	21.000	8.050	29.050
	Βοηθός	1	1.000	14.000	3.890	17.890
Γραμματειακή Υποστήριξη	Γραμματέας	3	700	9.800	1.750	34.650

## 7.6 Επιδότηση μισθολογικών δαπανών

Δεδομένου ότι η εταιρεία δεν εμπορεύεται κάποιο προϊόν αλλά παρέχει υπηρεσίες, το μισθολογικό κόστος αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών της εταιρείας, για αυτό και πρέπει να αναλυθεί εκτενώς. Στον ανωτέρω πίνακα, αναλύθηκαν οι σταθερές μισθολογικές δαπάνες, δηλαδή τις αμοιβές των εργαζομένων, χωρίς να υπολογιστούν επιπλέον παροχές βάση τζίρου.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, αν η εταιρεία μπορέσει να αξιοποιήσει προγράμματα μισθολογικών επιδοτήσεων για τις entry level θέσεις εργασίας, τότε θα έχει μειωμένα μισθολογικά κόστη για τις θέσεις αυτές για το πρώτο έτος λειτουργίας, οι οποίες μπορούν να προϋπολογιστούν περίπου στις 54.000 €. Ο υπολογισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι οι πρακτικές και τα προγράμματα επιδότησης του ΟΑΕΔ έχουν συνήθως διάρκεια 6 μήνες και ότι θα αξιοποιηθούν τέτοια προγράμματα για την κάλυψη των μισών τέτοιων θέσεων, γίνεται δε ως εξής:

<b>ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>JUNIOR ΛΟΓΙΣΤΗΣ</b>	<b>ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ</b>
Συνολικός αριθμός εργαζομένων	14	3
Επιδοτούμενα άτομα	7	2
Μήνες επιδότησης	6	6
Μηνιαίο κόστος ανά εργαζόμενο	1.050	825
<b>Ετήσιο συνολικό κόστος για όλες τις θέσεις</b>	<b>14x1.050x14=205.800</b>	<b>3x825x14=34.650</b>
<b>Συνολικό επιδοτούμενο ποσό</b>	<b>7x6x1.050=44.100</b>	<b>2x6x825=9.900</b>

Συνεπώς το ποσό που αναμένεται να επιδοτηθεί είναι περίπου  $44.100 + 9.900 = 54.000$  ευρώ.



## 7.7 Σύνοψη σταθερών μισθολογικών δαπανών

Παρακάτω παραθέτουμε πίνακα όπου συνοψίζονται τα μισθολογικά κόστη για τα επόμενα 5 έτη. Υποθέτουμε μια μεσοσταθμική ετήσια αύξηση της τάξης του 3%, η οποία μπορεί να αφορά πρόσληψη νέων εργαζομένων ή αυξήσεις των υφιστάμενων.

<b>ΤΜΗΜΑ</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Γενική Διεύθυνση	55.770	57.443	59.166	60.940	62.768
Φυσικών Προσώπων	141.150	145.385	149.747	154.240	158.867
Εταιρειών με απλογραφικά βιβλία	141.150	145.385	149.747	154.240	158.867
Εταιρειών με διπλογραφικά βιβλία	141.150	145.385	149.747	154.240	158.867
Μισθοδοσίας	56.000	57.680	59.410	61.192	63.028
Νομικό τμήμα	87.370	89.991	92.690	95.470	98.335
Ανθρωπίνου Δυναμικού	46.940	48.348	49.798	51.292	52.831
Γραμματειακής Υποστήριξης	34.650	35.690	36.760	37.863	39.000
(Επιδότηση μισθολογικών δαπανών)	-54.000				
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>650.180</b>	<b>725.307</b>	<b>747.065</b>	<b>769.477</b>	<b>792.563</b>

## **Κεφάλαιο 8**

### **Τοποθεσία έδρας και χώρος εργασίας**

#### **8.1 Κριτήρια επιλογής χώρου εργασίας**

Η τοποθεσία του χώρου εγκατάστασης μιας επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας, ακόμα και για εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες χωρίς να χρειάζεται να είναι πάντα στον χώρο του πελάτη, όπως στην περίπτωση μας . Οι κύριοι λόγοι που μια εταιρεία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στον χώρο εγκατάστασης είναι οι εξής:

- Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε πελάτες
- Χώρος εγκατάστασης φιλικό προς τους εργαζομένους
- Κύρος της επιχείρησης

#### **8.2 Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε πελάτες**

Παρότι η εταιρεία μπορεί να έχει ένα αρκετό μέρος του πελατολογίου διαθέσιμο λόγω των γνωριμιών των στελεχών της, πάντα υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης και οι διοικούντες θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους να επεκτείνουν το πελατολόγιο τους. Συνεπώς επιλογή τοποθεσίας η οποία έχει σε κοντινή απόσταση αρκετούς δυνητικούς πελάτες, μπορεί να επιλεγεί και να αποδειχθεί στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη της εταιρείας. Ωστόσο αυτό μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την φύση των πελατών που στοχεύει να αποκτήσει η επιχείρηση, καθώς άλλη περιοχή μπορεί να έχει κατοίκους με υψηλό εισόδημα, όπως για παράδειγμα η Κηφισιά, ενώ άλλη περιοχή μπορεί να έχει συγκεντρωμένες πολλές εταιρείες, όπως ο Πειραιάς ή κάποιες περιοχές της Αθήνας.

#### **8.3 Χώρος εγκατάστασης φιλικός προς τους εργαζομένους**

Ο χώρος εγκατάστασης έχει μεγάλη σημασία, όχι μόνο από θέμα τοποθεσίας, αλλά και από θέμα λειτουργικότητας και περιβάλλοντος. Η τοποθεσία είναι σημαντική ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να φτάνουν στην εργασία τους γρήγορα και ξεκούραστα, πράγμα που μακροπρόθεσμα μπορεί να συμβάλει θετικά στην παραγωγικότητα τους ή και το αντίστροφο, καθώς ένας εργαζόμενος που χρειάζεται καθημερινά πολύ ώρα για

να μεταβεί στην εργασία του, μπορεί σε βάθος χρόνου να τον καταβάλει. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει ένας χώρος εγκατάστασης που βρίσκεται κοντά σε μετρό ή γενικότερα είναι εύκολα προσβάσιμος με συγκοινωνία.

#### **8.4 Κύρος επιχείρησης**

Το κύρος μιας επιχείρησης εξαρτάται από πολλές παραμέτρους και μια από αυτές είναι η τοποθεσία. Μια επιχείρηση η οποία έχει την έδρα της σε μια “υποβαθμισμένη” περιοχή, μπορεί να δημιουργήσει αρνητική εικόνα για τον πελάτη. Επίσης είναι γεγονός πως υπάρχουν κάποιες περιοχές που παραδοσιακά φιλοξενούν τα γραφεία από πολλές εταιρείες. Συνεπώς πολλές νεοσύστατες εταιρείες εγκαθίσταται σε τέτοιες περιοχές προκειμένου να “ανήκουν” σε ένα group επιχειρήσεων το οποίο θα τους προσδώσει κύρος και θα βελτιώσει την εικόνα που εμφανίζουν προς τα έξω.

#### **8.5 Τύπος χώρου εγκατάστασης που εξυπηρετεί την επιχείρηση**

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, τα ζητούμενα χαρακτηριστικά του χώρου εγκατάστασης για την υπό εξέταση επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Τοποθεσία που να μπορεί να προσεγγίσει δυνητικό πελατολόγιο
- Εύκολα προσβάσιμη με ΜΜΜ
- Λειτουργικός χώρος μεταξύ 300 τμ και 400 τμ
- Δυνατότητα δημιουργίας χώρου φιλικού προς τους εργαζομένους και τους επισκέπτες

#### **8.6 Προτεινόμενες τοποθεσίες**

Οι τοποθεσίες οι οποίες τέθηκαν ως υποψήφιες είναι οι εξής:

- Πειραιάς
- Κέντρο Αθήνας
- Μαρούσι

Κατωτέρω αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε περιοχής

### Πειραιάς

Ο Πειραιάς αποτελεί ένα κέντρο όπου εδρεύουν αρκετές εταιρείες και τα κυριότερα πλεονεκτήματα του είναι τα ακόλουθα:

- Τόπος εγκατάστασης πολλών επιχειρήσεων, κυρίως ναυτιλιακές, οι οποίες μπορούν μεταγενέστερα να θεωρηθούν δυνητικοί πελάτες. Αυτό σημαίνει πως η επιλογή αυτής της τοποθεσίας ίσως ωθήσει κυρίως το τμήμα εταιρειών με διπλογραφικά βιβλία και το τμήμα μισθοδοσίας να βρουν νέους πελάτες, καθώς οι περισσότερες εταιρείες που εδρεύουν εκεί είναι μεγάλες σε μέγεθος και με αρκετούς εργαζομένους. Επιπλέον υπάρχουν αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να δώσουν ώθηση στο τμήμα εταιρειών με απλογραφικά βιβλία.
- Ο Πειραιάς είναι εύκολα προσβάσιμος με ΜΜΜ, καθώς έχει σταθμό ηλεκτρικού και σύντομα σταθμό μετρό.
- Τα ενοίκια δεν είναι ιδιαίτερα ακριβά, τουλάχιστον σε σύγκριση με τις άλλες δύο επιλογές.

Τα μειονεκτήματα του Πειραιά ως περιοχή εγκατάστασης μπορούν να συνοψιστούν στα κατωτέρω:

- Δεν υπάρχουν αρκετά φυσικά πρόσωπα που να χρειάζονται νέες λογιστικές και φορολογικές υπηρεσίες. Ο Πειραιάς είναι αρκετά πυκνοκατοικημένη περιοχή, αλλά από εισοδηματικής πλευράς δεν θεωρείται από τις κορυφαίες. Συνεπώς, οι ανάγκες των κατοίκων σε λογιστικές υπηρεσίες θα είναι σχετικά απλές, όπως φορολογικές δηλώσεις, πληρωμές φόρου, ΕΝΦΙΑ, κλπ. εργασίες οι οποίες δεν αφήνουν πολλά χρήματα στην επιχείρηση.
- Λόγω του ότι ο Πειραιάς είναι αρκετά πυκνοκατοικημένη περιοχή, θεωρείται δύσκολο να βρεθεί κάποιος αξιόλογος χώρος.

## Κέντρο Αθήνας

Το κέντρο της Αθήνας και κάποιες περιοχές γύρω από αυτό αποτελούν τοποθεσίες που προσεγγίζουν αρκετές επιχειρήσεις. Παρακάτω παραθέτουμε τα πλεονεκτήματα της περιοχής για την επιλογή ως χώρου εγκατάστασης:

- Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους, πράγμα που μπορεί να ωθήσει τα τμήματα εταιρειών και μισθοδοσίας να επεκτείνουν το πελατολόγιο τους.
- Πολλοί άνθρωποι που συχνάζουν σε συγκεκριμένες συνοικίες του κέντρου, όπως το Κολωνάκι, έχουν αρκετά καλή οικονομική δυνατότητα και ίσως να έχουν εκτεταμένες ανάγκες σε λογιστικές και φορολογικές υπηρεσίες.
- Η πρόσβαση είναι πολύ εύκολη, καθώς όλες οι συνοικίες του κέντρου έχουν κοντά σταθμούς μετρό.

Τα μειονεκτήματα επιλογής αυτής της τοποθεσίας ως κέντρο εγκατάστασης της επιχείρησης συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Οι καλές περιοχές του κέντρου που βρίσκονται κοντά σε καλούς πελάτες, όπως το Κολωνάκι που προαναφέρθηκε, έχουν υψηλά ενοίκια.
- Τα περισσότερα κτίρια του κέντρου είναι παλιάς κατασκευής, γεγονός που δεν επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση, αλλά ίσως να μην είναι πολύ λειτουργικά.

## Μαρούσι

Το Μαρούσι αποτελεί μια από τις περιοχές με τις περισσότερες εταιρείες. Τα πλεονεκτήματα της περιοχής αυτής για τόπο εγκατάστασης της εταιρείας συνοψίζονται παρακάτω:

- Καθώς πολλές και κυρίως μεγάλες εταιρείες έχουν την έδρα τους στην περιοχή, κάθε επιχείρηση που εγκαθίστανται κοντά σε αυτές τις επιχειρήσεις λαμβάνει επιπλέον κύρος το οποίο αξιολογείται θετικά από τον πελάτη.
- Πολλές από τις προαναφερόμενες επιχειρήσεις αλλά και πολλές που θα θελήσουν να εγκατασταθούν στην περιοχή, ενδεχομένως να αποτελούν εν δυνάμει νέους πελάτες.

- Η συγκεκριμένη περιοχή αποτελεί και τόπο που κατ' εξοχήν οι κάτοικοι έχουν υψηλό εισόδημα. Ειδικά σε περιοχές κοντά στο Μαρούσι, όπως το Χαλάνδρι, η Κηφισιά και η Εκάλη, μπορεί να υπάρχουν φυσικά πρόσωπα με ιδιαίτερα μεγάλες ανάγκες σε λογιστικές και φορολογικές υπηρεσίες.

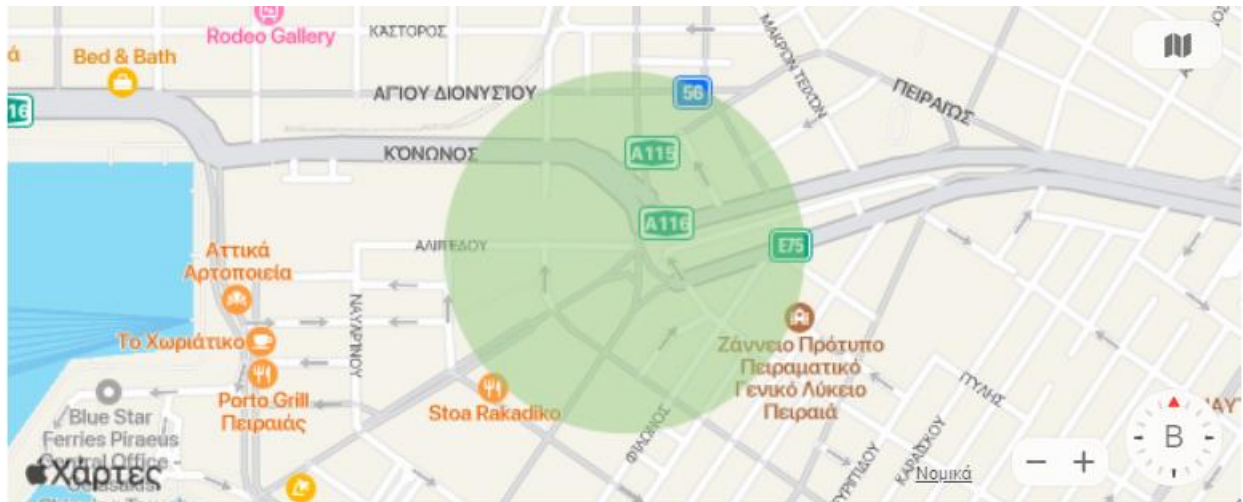
Τα μειονεκτήματα της περιοχής αυτής συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Τα ενοίκια στο Μαρούσι είναι ιδιαίτερα υψηλά, λόγω του γενικότερου υψηλού εισοδηματικού επιπέδου της περιοχής αλλά και λόγω της αυξημένης ζήτησης σε γραφεία.
- Το Μαρούσι είναι σε τέτοιο σημείο που δεν είναι εύκολη η πρόσβαση με ΜΜΜ. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για κάποιον εργαζόμενο που δεν έχει αυτοκίνητο, αλλά και για κάποιον που έχει, καθώς η κίνηση είναι αυξημένη στις ώρες αιχμής γύρω από την περιοχή. Προτάθηκε το πρόβλημα αυτό να λυθεί με τηλεργασία ενός μέρους εργαζομένων, αλλά στην αρχή του εγχειρήματος, θεωρείται σημαντικό όλοι οι εργαζόμενοι να είναι στον ίδιο χώρο ώστε να δέσουν καλύτερα σαν ομάδα.

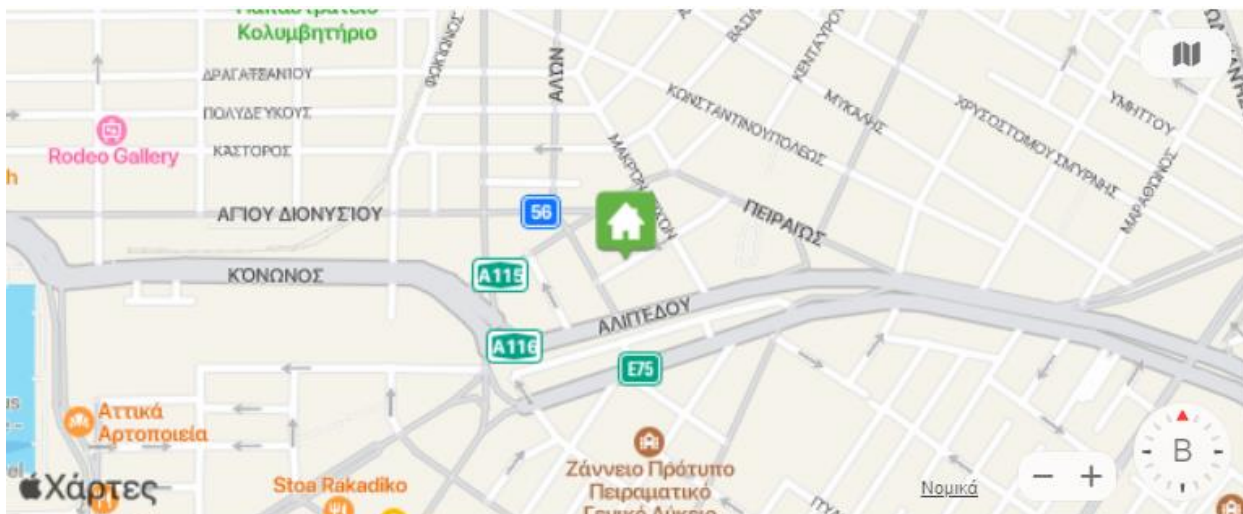
Κατωτέρω παρουσιάζονται κάποιες πιθανές επιλογές χώρων εγκατάστασης. Η έρευνα έγινε κυρίως μέσω γνωστών ιστότοπων, οι οποίοι συγκεντρώνουν ζήτηση και προσφορά ακινήτων.

## Πειραιάς

Επιπλωμένος χώρος 400 τ.μ. στον 5ο όροφο πολύ κοντά στο λιμάνι του Πειραιά με μηνιαίο ενοίκιο 4.000 €.

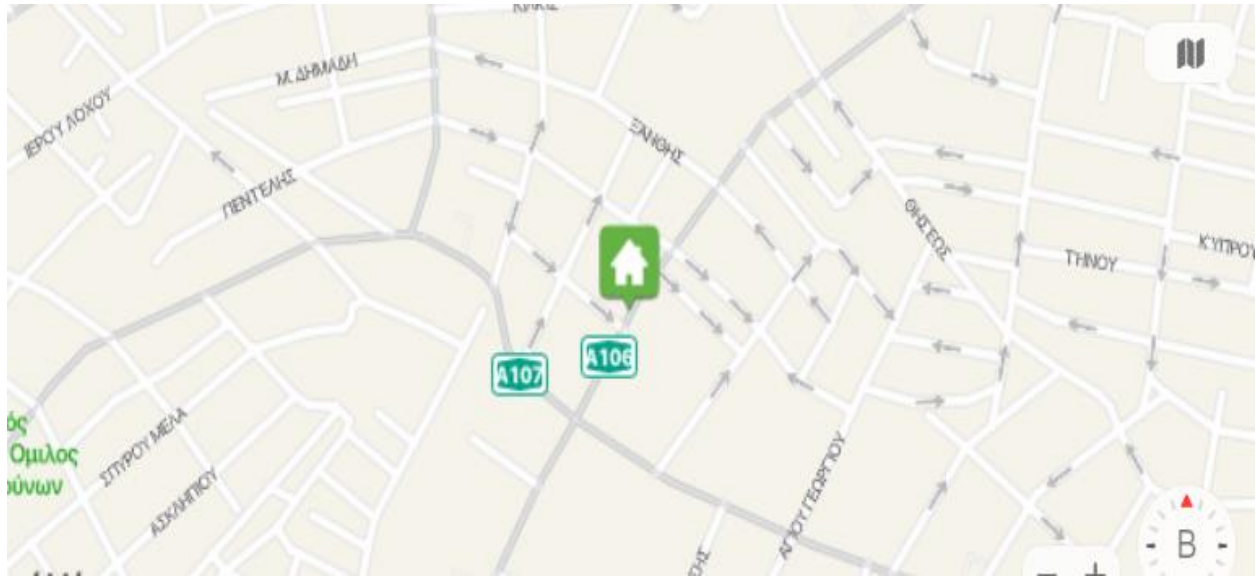


Μη επιπλωμένος χώρος 400 τ.μ. στον 3<sup>ο</sup> όροφο, στην πλατεία Ιπποδαμείας με μηνιαίο ενοίκιο 1.000 €.

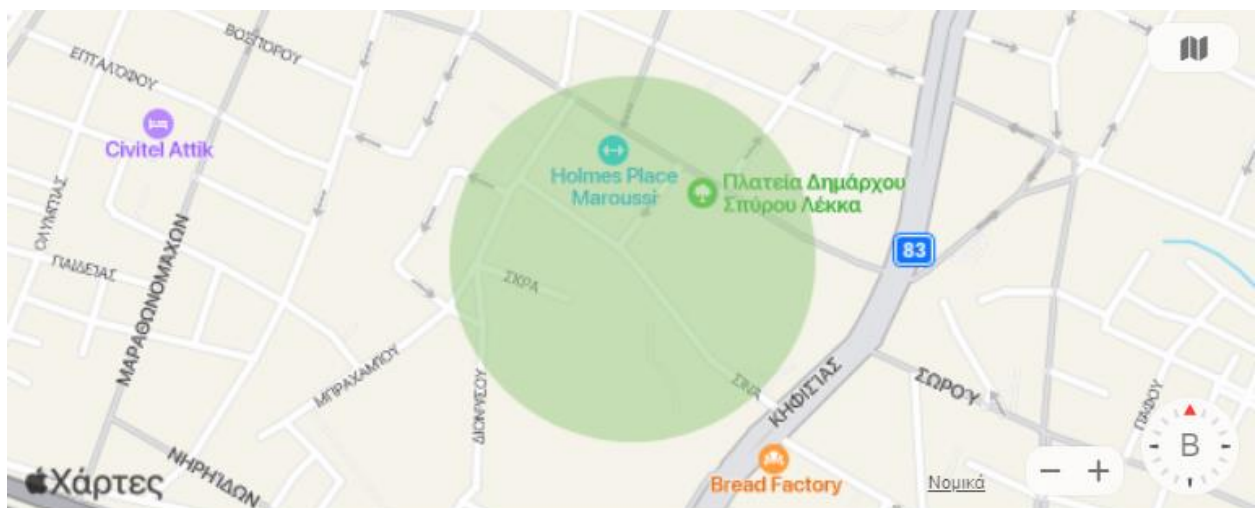


## Μαρούσι

Χώρος 400 τ.μ. 1<sup>ου</sup> ορόφου στην Λυκόβρυση, με διαμορφωμένα γραφεία, με μηνιαίο κόστος 2.900 €



Μη επιπλωμένος χώρος 390 τ.μ. 2<sup>ου</sup> ορόφου, στο Μαρούσι πολύ κοντά στην λεωφόρο Κηφισίας, με μηνιαίο ενοίκιο 8.000 €.



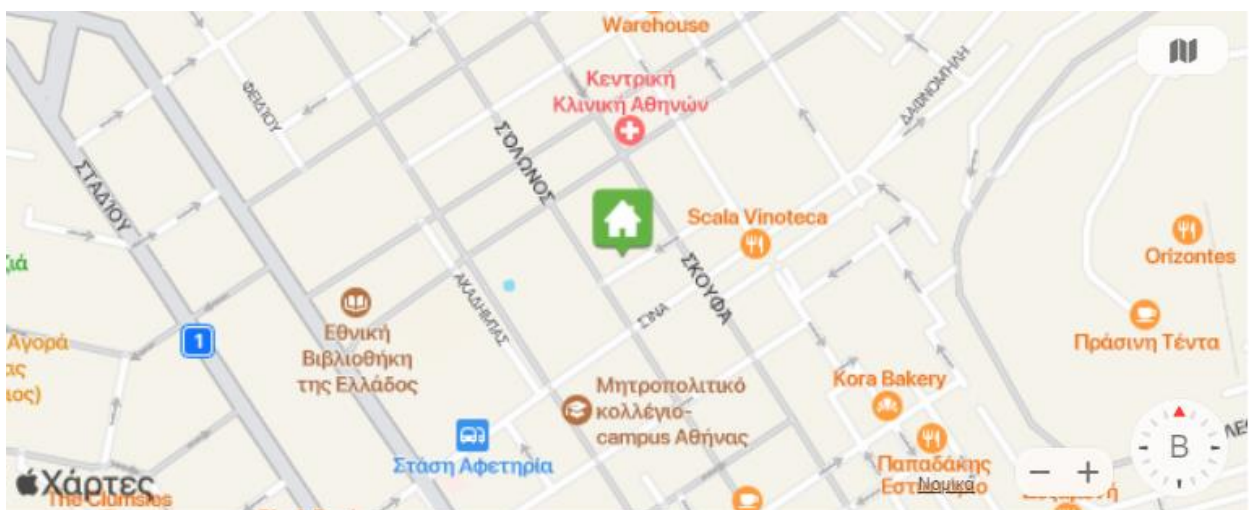


## Αθήνα – Κέντρο

Επιπλωμένος χώρος 345 τ.μ. σε τρεις διαφορετικούς ορόφους, κοντά στο Χίλτον και με δυνατότητα επέκτασης και σε άλλους ορόφους, με μηνιαίο ενοίκιο 3.450 €



Μη επιπλωμένος χώρος 396 τ.μ. σε ισόγειο στην Ιπποκράτους με μηνιαίο ενοίκιο 3.100 €.



## 8.7 Τελική επιλογή χώρου εγκατάστασης

Προκειμένου να είναι πιο σαφής η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών χώρων που υπάρχουν διαθέσιμοι και πληρούν κάποια από τα κριτήρια επιλογής, βαθμολογήθηκε ο κάθε χώρος ξεχωριστά με βάση τα παρακάτω κριτήρια και με κλίμακα από 1-10:

- Τοποθεσίας κοντά σε άλλες εταιρείες
- Εύκολη πρόσβαση με ΜΜΜ
- Ποιότητα χώρου
- Κόστος

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΧΩΡΟΥ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΜΕ ΜΜΜ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Λιμάνι Πειραιά	7	8	8	6	29
Πλατεία Ιπποδαμείας	6	7	6	9	28
Λυκόβρυση	8	5	8	8	29
Λεωφόρος Κηφισίας	9	8	7	4	28
Χίλτον	8	9	8	8	33
Ιπποκράτους	8	9	6	8	31

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα, ο χώρος που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και συγκεκριμένα κοντά στο Χίλτον συγκέντρωσε την μεγαλύτερη βαθμολογία, οπότε είναι και αυτός που επιλέγεται.

Δύο ακόμα λόγοι που επιβεβαιώνουν την επιλογή αυτή είναι η δυνατότητα που δίνεται από τον ιδιοκτήτη για επέκταση και σε παραπάνω χώρους αν κριθεί αναγκαίο, καθώς και το γεγονός ότι ο χώρος που πρόκειται να μισθώσει η εταιρεία δεν είναι ενιαίος, αλλά

χωρίζεται σε ορόφους, πράγμα που μπορεί να κάνει πιο αισθητό τον διαχωρισμό των τμημάτων ή των διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων.

Συμφωνήθηκε με τον ιδιοκτήτη συμβόλαιο μίσθωσης για 5 έτη με έκπτωση στο ενοίκιο 450 €, προκειμένου να δαπανείται το ποσό των 3.000 €, που είχαν προϋπολογιστεί εξ αρχής.

## Κεφάλαιο 9

### Προγραμματισμός και χρονοδιάγραμμα επενδυτικού σχεδίου

#### 9.1 Διαχείριση Έργου

Η διαχείριση έργου (project management), περιλαμβάνει τον προγραμματισμό και την οργάνωση των εταιρικών πόρων προκειμένου να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία ή να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος. Το έργο μπορεί να ολοκληρώνεται με την επίτευξη του στόχου ή μπορεί να είναι και μια συνεχόμενη ενέργεια. Οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη τέτοιων στόχων είναι διαφόρων ειδών επιχειρησιακοί πόροι, όπως ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί κλπ.

Η διαχείριση έργου εφαρμόζεται σε όλους τους τύπους των επιχειρήσεων, αφού δεν έχει να κάνει μόνο με το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, αλλά με την ολοκλήρωση μιας ενέργειας που μπορεί να μην έχει σχέση με το βασικό αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας. Ανεξάρτητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η διαχείριση έργου εξ ορισμού έχει τον ίδιο σκοπό, ο οποίος είναι προσδιορίσει το αντικείμενο και τον στόχο ενός έργου, καθώς και πως θα αξιοποιηθούν οι διαθέσιμοι εταιρικοί πόροι για να επιτευχθεί αυτό. ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)).

Σε γενικές γραμμές, η διαχείριση έργου περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Προγραμματισμός
- Εκκίνηση έργου
- Εκτέλεση
- Έλεγχος και ανατροφοδότηση
- Ολοκλήρωση

## 9.2 Προγραμματισμός Έργου

Στο σημείο αυτό γίνεται αναφορά όλων των βημάτων που απαιτούνται, προκειμένου το υπό εξέταση επενδυτικό σχέδιο να υλοποιηθεί και η εταιρεία να ξεκινήσει να λειτουργεί:

### 1. Ομάδα διαχείρισης έργου

Αρχικά ορίστηκε η ομάδα από την οποία θα ξεκινήσει η διαχείριση όλου του έργου, που αποτελείται από τον βασικό επενδυτή, ο οποίος και διαθέτει το 80 % της αρχικής επένδυσης και το Γενικό Διευθυντή, ο οποίος πέραν της γενικής διαχείρισης της εταιρείας διαθέτει το υπόλοιπο 20 % της αρχικής επένδυσης. Αμέσως μετά εντάσσονται στην ομάδα οι διευθυντές των τριών βασικών τμημάτων πελατών (φυσικών προσώπων, εταιρειών με απλογραφικά βιβλία και εταιρειών με διπλογραφικά βιβλία). Ο λόγος για τον οποίο οι διευθυντές των τμημάτων αυτών εντάχθηκαν τόσο νωρίς στην ομάδα διαχείρισης έργου είναι επειδή διαθέτουν τις γνωριμίες πάνω στις οποίες θα στηριχθεί το πελατολόγιο της εταιρείας.

### 2. Σύσταση εταιρείας

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα βήματα για την σύσταση της εταιρείας. Μερικά από τα στάδια αυτά είναι η έκδοση ΑΦΜ καθώς και οι λοιπές εκκρεμότητες έναρξης εταιρείας παροχής υπηρεσιών, μέσω της Υπηρεσίας μιας Στάσης (ΥΜΣ) του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ), όπου πλέον μπορεί να συσταθεί γρήγορα μια επιχείρηση με μικρό σχετικά κόστος. Η νομική μορφή της εταιρείας που επιλέχθηκε είναι Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ), προκειμένου να συσταθεί γρηγορότερα και απλούστερα.

### 3. Κατάθεση κεφαλαίων

Ο βασικός μέτοχος και ο Γενικός Διευθυντής θα καταβάλουν το αρχικό κεφάλαιο της επιχείρησης προκειμένου να καλυφθούν όλες οι απαραίτητες δαπάνες που θα προκύψουν στο διάστημα που ακολουθεί. Το ποσό των αρχικών κεφαλαίων θα αναλυθεί περισσότερο στο επόμενο κεφάλαιο.

#### 4. Ενοικίαση χώρου

Το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή και η διαμόρφωση του χώρου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό θα δαπανηθούν και κάποια χρήματα προκειμένου να αγοραστεί ένα μέρος του απαραίτητου εξοπλισμού που θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι, όπως laptops, εκτυπωτές και κινητά τηλέφωνα. Η επένδυση αυτή περιγράφεται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο. Τέλος στο στάδιο αυτό θα τακτοποιηθούν θέματα λειτουργικού χαρακτήρα, όπως η υπογραφή συμφωνίας με εταιρεία μίσθωσης οχημάτων (leasing), η συμφωνία με εταιρεία κινητής τηλεφωνίας για γραμμές σταθερού, κινητού και internet, καθώς και άλλες πάσης φύσεως παρόμοιες εργασίες.

#### 5. Επιλογή προσωπικού

Το αμέσως επόμενο στέλεχος που πρόκειται να ενσωματωθεί στην ομάδα είναι ο διευθυντής του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ο λόγος είναι για να συμβάλει στην επιλογή των υπόλοιπων εργαζομένων. Αρκετές θέσεις ωστόσο πιθανόν να στελεχωθούν αρκετά γρήγορα και χωρίς την συμβολή του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, καθώς είναι πιθανόν τα υπάρχοντα στελέχη να έχουν εκ των προτέρων επιλέξει κάποια άτομα με τα οποία έχουν ξανά συνεργαστεί και με τα οποία θα ήθελαν να δημιουργήσουν εκ νέου ομάδα.

#### 6. Πελατολόγιο

Αυτό είναι ένα αρκετά σημαντικό στάδιο, καθώς τα στελέχη σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή αλλά και τον βασικό επενδυτή θα κάνουν μια ανάλυση του υπάρχοντος πελατολογίου, του τρόπου με τον οποίο θα το οργανώσουν και πως θα προσελκύσουν νέους πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό θα συμφωνήσουν τους τρόπους προβολής και προώθησης των υπηρεσιών της εταιρείας και θα γίνουν συναντήσεις με μεγάλους πελάτες, προκειμένου να τους δημιουργηθεί η ιδέα ότι η εταιρεία αν και καινούρια είναι δίπλα τους, ώστε να ενισχυθεί η μεταξύ τους σχέση και να τεθούν οι πρώτες βάσεις για μια ενδεχόμενη μελλοντική συνεργασία.

## 7. Μερική / δοκιμαστική λειτουργία της επιχείρησης

Η εταιρεία για περίπου ενάμιση μήνα θα λειτουργήσει με ένα αρχικό πελατολόγιο, προκειμένου να δοκιμαστούν κάποιες τακτικές εργασίες, να ελεγχθεί εάν αυτές είναι αποδοτικές, να δέσουν οι ομάδες μεταξύ τους και να είναι όλοι έτοιμοι για την κανονική εκκίνηση της επιχείρησης.

## 8. Έναρξη επιχείρησης

Εφόσον δοκιμαστούν κάποιοι τρόποι λειτουργίας και προσέγγισης ορισμένων ζητημάτων και αφού καλυφθούν κάποιες τελευταίες θέσεις εργασίας, η εταιρεία θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει να λειτουργεί κανονικά από την αρχή του επόμενου έτους (1/1/2023).

### 9.3 Χρονοδιάγραμμα ενεργειών

Κατωτέρω παρουσιάζεται ο πίνακας με το χρονοδιάγραμμα των προαναφερόμενων ενεργειών:

<b>Διαδικασία</b>	<b>Διάρκεια</b>	<b>Ημερομηνία έναρξης</b>	<b>Ημερομηνία ολοκλήρωσης</b>
Ομάδα διαχείρισης έργου	30 ημέρες	15/5/22	15/6/22
Σύσταση εταιρείας	15 ημέρες	15/6/22	30/6/22
Κατάθεση κεφαλαίων	7 ημέρες	1/7/22	8/7/22
Ενοικίαση χώρου	30 ημέρες	15/6/22	15/7/22
Επιλογή προσωπικού	90 ημέρες	15/7/22	15/10/22
Πελατολόγιο	60 ημέρες	15/9/22	15/11/22
Μερική / δοκιμαστική λειτουργία	45 ημέρες	15/11/22	31/12/22
Έναρξη επιχείρησης		1/1/23	



## Κεφάλαιο 10

### Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης

#### A. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

##### 10.1 Κόστος αρχικής επένδυσης

Το κόστος επένδυσης αποτελεί το αρχικό ποσό επένδυσης το οποίο χρειάζεται μια επιχείρηση κατά την ίδρυση της προκειμένου να ξεκινήσει να λειτουργεί. Αποτελείται από όλες τις δαπάνες απαραίτητες προκειμένου να γίνει λειτουργικό ένα νέο εγχείρημα. Το κόστος αρχικής επένδυσης συνήθως αποτελείται από τα παρακάτω μέρη:

- Πάγιος εξοπλισμός
- Ίδρυση και εγκατάσταση επιχείρησης
- Κεφάλαιο κίνησης

##### Πάγιος Εξοπλισμός

Το κόστος πάγιας επένδυσης αποτελεί συνήθως το μεγαλύτερο μέρος της αρχικής επένδυσης στις περισσότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο εφόσον η υπό ίδρυση εταιρεία δεν ασχολείται με την παραγωγή ή την μεταποίηση προϊόντων αλλά με την παροχή υπηρεσιών, το κόστος του παγίου εξοπλισμού δεν αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλο μέρος της δαπάνης.

Στην περίπτωση του δικού μας εγχειρήματος, ο πάγιος εξοπλισμός αφορά μόνο κάποια έπιπλα γραφείου, φορητούς υπολογιστές, κινητά και σταθερά τηλέφωνα και τέλος ένα πρόγραμμα φορολογικού λογισμικού / μηχανογράφησης για την καταχώρηση εγγραφών για τους πελάτες. Στην περίπτωση των επίπλων δεν έχουμε ιδιαίτερες δαπάνες, καθώς ο χώρος εγκατάστασης ενοικιάστηκε με αρκετά έπιπλα γραφείου. Αναλυτικά το επιμέρους κόστος των παγίων αυτών φαίνεται στον κατωτέρω πίνακα:

Είδος Παγίου	Τεμάχια	Κόστος ανά τεμάχιο	Συνολικό κόστος
Φορητοί Υπολογιστές / PC	35	600	21.000
Εκτυπωτές – πολυμηχανήματα	5	300	1.500
Σταθερά τηλέφωνα	35	30	1.050
Κινητά Τηλέφωνα	7	350	2.450
Φορολογικό Λογισμικό / Μηχανογράφηση	1	12.000	12.000
Λοιπός εξοπλισμός γραφείου			8.000
<b>Συνολικό κόστος</b>			<b>46.000</b>

Σχετικά με την ίδρυση και την εγκατάσταση της επιχείρησης, τα έξοδα ανήλθαν στο ύψος των **4.000 €**, κόστος το οποίο αφορά κυρίως κάποια διαδικαστικά θέματα μίσθωσης του ακίνητου καθώς και νομικά έξοδα ίδρυσης της εταιρείας. Το κόστος αυτό συμπεριλαμβάνεται επίσης στο ενεργητικό σκέλος του ισολογισμού μαζί με τις δαπάνες παγίου εξοπλισμού ήτοι συνολικά **50.000 €**.

## 10.2 Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στα τρέχοντα περιουσιακά στοιχεία και στα στις τρέχουσες υποχρεώσεις.

Ως τρέχοντα περιουσιακά στοιχεία, ορίζονται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία αναμένεται να ρευστοποιηθούν ή έχουν την δυνατότητα να ρευστοποιηθούν εντός ενός έτους. Τα κύρια στοιχεία αυτά μπορεί να είναι ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα, εμπορεύματα ή εισπρακτέοι λογαριασμού όπως απαιτήσεις από πελάτες ή προκαταβολές σε προμηθευτές.

Αντίστοιχα, ως τρέχουσες υποχρεώσεις ορίζονται εκείνες που αναμένεται να αποπληρωθούν εντός ενός έτους. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν κυρίως υποχρεώσεις

προς προμηθευτές ή τρίτους, φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις και βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός.

Η αξιολόγηση του καθαρού κεφαλαίου κίνησης μας δίνει μια εικόνα της ρευστότητας, της λειτουργικής αποδοτικότητας καθώς και της βραχυπρόθεσμης οικονομικής φερεγγυότητας μια επιχείρησης ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)).

Για τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, συνήθως σταθμίζουμε τις απαιτήσεις σε κεφάλαια κάθε λογαριασμού με τις ημέρες πίστωσης για το λογαριασμό αυτό, ώστε να υπολογίσουμε τις ετήσιες ταμειακές εκροές ή τις ανάγκες σε κεφάλαια. Στην περίπτωση μας, όπου και οι εισπράξεις από τους πελάτες θα είναι άμεσες, δηλαδή χωρίς πίστωση, αλλά και οι πληρωμές των υποχρεώσεων μας θα γίνονται κατά την αναγνώριση τους, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία, είναι χρησιμότερο να γίνει μια ανάλυση των αναγκών σε κεφάλαια για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Συλλέγοντας δεδομένα από τα προηγούμενα κεφάλαια του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, μπορούμε να συνοψίζουμε τις ανάγκες κεφαλαίων στον κατωτέρω πίνακα:

<b>Δαπάνη</b>	<b>Ετήσιο κόστος</b>
Μισθοδοσία	650.000
Γενικά έξοδα (όπως αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 6)	78.000
Πάγιος Εξοπλισμός	50.000
<b>Σύνολο</b>	<b>778.000</b>

Οι ανάγκες σε κεφάλαια του πρώτου έτους αναμένεται να χρηματοδοτηθούν κατά ένα ποσοστό με ίδια κεφάλαια των μετόχων και κατά ένα ποσοστό με τα πρώτα έσοδα της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται αναγκαίο να καταβληθεί από τους μετόχους το κόστος του παγίου εξοπλισμού, καθώς και το 50% των τρεχόντων ετήσιων αναγκών. Συνεπώς η κατάθεση των ιδίων κεφαλαίων συνοψίζεται ως εξής:

<b>Δαπάνη</b>	<b>Υπολογισμός</b>	<b>Κατάθεση κεφαλαίου</b>
Μισθοδοσία	650.000 x 50%	<b>325.000</b>
Γενικά έξοδα (όπως αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 6)	78.000 x 50%	<b>39.000</b>
Πάγιος Εξοπλισμός	50.000 x 100%	<b>50.000</b>
<b>Σύνολο</b>		<b>414.000</b>

**Συνεπώς τα κεφάλαια που θα κατατεθούν από τους μετόχους είναι 414.000 €.**

### **10.3 Ισολογισμός**

Ο ισολογισμός αποτελεί μια από τις πλέον απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις στην οποία παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, οι υποχρεώσεις της και η καθαρή θέση της (αξία των μετόχων) σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ο ισολογισμός χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς αναλυτές για να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα, την ρευστότητα και την κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης και διαμορφώνεται σύμφωνα με την παρακάτω εξίσωση:

$$\text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} = \text{ΠΑΘΗΤΙΚΟ} \Leftrightarrow \text{ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ} = \text{ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ} + \text{ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ}$$

Καθώς η εταιρεία δεν διαθέτει πολλά διαφορετικά είδη περιουσιακών στοιχείων, δεν υπάρχει κάποιου είδους δανεισμός, ούτε έχει προμηθευτές που της προσφέρουν κάποια πίστωση, ο ισολογισμός δεν μπορεί να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες. Ωστόσο, κατωτέρω παρατίθεται ένα υπόδειγμα ενδεικτικού ισολογισμού για την υπό ίδρυση εταιρεία. Θεωρούμε ότι τέλος του έτους (31/12), οι μόνες ανοιχτές υποχρεώσεις θα είναι οι μισθολογικές υποχρεώσεις του μήνα μαζί με το δώρο των Χριστουγέννων, οι μηνιαίες υποχρεώσεις γενικών εξόδων, καθώς και το ενοίκιο του μήνα αυτού (βλ. πίνακα σελ. 50), οπότε ο ενδεικτικός αυτός ισολογισμός θα κλείσει με την ύπαρξη των αντίστοιχων ταμειακών διαθέσιμων, από τα ετήσια έσοδα της επιχείρησης.

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>		<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	
Πάγιος Εξοπλισμός	50.000	Υποχρεώσεις προσωπικού (650.000 x 2 / 14)	92.860
Ταμειακά Διαθέσιμα	463.360	Υποχρεώσεις Τρίτων	3.500
		Υποχρεώσεις σε ενοίκια	3.000
		<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b>99.360</b>
		<b>Καθαρή Θέση</b>	<b>414.000</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>513.360</b>	<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>513.360</b>

#### 10.4 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) ή κατάσταση εσόδων εξόδων, αποτελεί επίσης μια από τις βασικότερες οικονομικές καταστάσεων που εκδίδει μια επιχείρηση συνήθως στο τέλος ενός οικονομικού έτους και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής της απόδοσης κατά την διάρκεια μιας λογιστικής περιόδου.

Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης συνοψίζονται τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, από την αφαίρεση των οποίων προκύπτει το κέρδος το οποίο αποκόμισε η επιχείρηση κατά την χρονική περίοδο που εξετάζουμε. Όπως γίνεται αντιληπτό, για την σύνταξη της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης μιας επιχείρησης πρέπει να έχουμε διαθέσιμα τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης για την περίοδο αυτή. Στην περίπτωση μας, έχουμε στην διάθεση μας από τα προηγούμενα κεφάλαια τα εκτιμώμενα έξοδα της επιχείρησης, λείπουν όμως τα έσοδα τα οποία είναι εξ ίσου σημαντικά για την αξιολόγηση της επένδυσης.

Προκειμένου να είμαστε σε θέση να έχουμε ενδεικτικές εκτιμήσεις των εσόδων ώστε να γίνει μια αξιολογη χρηματοοικονομική ανάλυση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, στην συνέχεια του κεφαλαίου παρατίθενται μερικά θέματα τιμολογιακής πολιτικής των

υπηρεσιών της επιχείρησης, από τα οποία θα δημιουργηθούν τρία διαφορετικά σενάρια σχετικά με τα έσοδα της εταιρείας (αισιόδοξο, μετριοπαθές και απαισιόδοξο σενάριο).

## 10.5 Τιμολογιακή Πολιτική

Κατωτέρω παρουσιάζεται ένας τιμοκατάλογος υπηρεσιών της επιχείρησης. Σημειώνεται πως οι υπηρεσίες και οι αντίστοιχες χρεώσεις είναι ενδεικτικές, καθώς η εταιρεία δεν έχει ξεκινήσει ακόμα να λειτουργεί, οπότε και δεν έχουν προσδιοριστεί οι ακριβείς ανάγκες τις σε ποικιλία υπηρεσιών και κόστη. Επίσης, ο προσδιορισμός του κόστους για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία έχει στηριχθεί σε έρευνα του ανταγωνισμού.

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ</b>	
<b>ΑΜΟΙΒΗ ΔΗΛΩΣΕΩΝ (ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ)</b>	
Δήλωση Ε1 εισοδήματος φυσικών προσώπων εκτός επαγγελματιών	40 €
Δήλωση Ε2 για εισόδημα από ακίνητα εκτός επαγγελματιών	20 €
Δήλωση Ε9	30 €
Α 21 επίδομα τέκνων	20 €
Κοινωνικό επίδομα αλληλεγγύης	10 €
Συμβουλευτική σχετικά με φοροτεχνικά θέματα	70 € / ώρα
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΑΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ</b>	
Για εταιρείες και ελεύθερους επαγγελματίες μέχρι 100.000 € τζίρο	50 € / μήνα
Για εταιρείες και ελεύθερους επαγγελματίες μέχρι 200.000 € τζίρο	100 € / μήνα
Για εταιρείες και ελεύθερους επαγγελματίες με πάνω από 200.000 € τζίρο	200 € / μήνα
Διαχείριση μισθοδοσίας	25 € / εργαζόμενο
Συμβουλευτική σχετικά με φοροτεχνικά θέματα	100 € / ώρα

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ</b>	
Ατομικές επιχειρήσεις μέχρι 3.000.000 € τζίρο	200 € / μήνα
Ατομικές επιχειρήσεις μέχρι 4.000.000 € τζίρο	300 € / μήνα
Ατομικές επιχειρήσεις πάνω από 4.000.000 € τζίρο	400 € / μήνα
Ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες μέχρι 3.000.000 € τζίρο	300 € / μήνα
Ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες μέχρι 5.000.000 € τζίρο	400 € / μήνα
Ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρείες με πάνω από 5.000.000 τζίρο	500 € / μήνα
Εταιρείες Ε.Π.Ε & Ι.Κ.Ε μέχρι 3.000.000 € τζίρο	350 € / μήνα
Εταιρείες Ε.Π.Ε & Ι.Κ.Ε μέχρι 5.000.000 € τζίρο	450 € / μήνα
Εταιρείες Ε.Π.Ε & Ι.Κ.Ε με πάνω από 5.000.000 € τζίρο	550 € / μήνα
Ανώνυμες Εταιρείες μέχρι 4.000.000 € τζίρο	400 € / μήνα
Ανώνυμες Εταιρείες μέχρι 6.000.000 € τζίρο	500 € / μήνα
Ανώνυμες Εταιρείες με πάνω από 6.000.000 € τζίρο	600 € / τζίρο
Διαχείριση μισθοδοσίας	25 € / εργαζόμενο
Συμβουλευτική σχετικά με φοροτεχνικά θέματα	120 € / ώρα

<b>ΛΟΙΠΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	
Έκδοση κλειδαρίθμου και παραλαβή από ΔΟΥ	20 €
Έκδοση κλειδαρίθμου ΙΚΑ	10 €
Έκδοση κλειδαρίθμου ΟΑΕΔ	10 €
Έκδοση κλειδαρίθμου ΟΑΕΕ	10 €
Αλλαγή διεύθυνσης κατοικίας	10 €
Επίδομα θέρμανσης ανά διαμέρισμα	15 €
Ρυθμίσεις ληξιπρόθεσμων οφειλών	20 €
<b>ΕΝΑΡΞΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
Ατομικές επιχειρήσεις	100 €
Ο.Ε & Ε.Ε.	150 €

Ε.Π.Ε. & Ι.Κ.Ε	200 €
Α.Ε.	350 €
<b>ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
Ατομικές επιχειρήσεις	100 €
Ο.Ε. & Ε.Ε.	200 €
Ε.Π.Ε. & Ι.Κ.Ε	250 €
Α.Ε.	400 €
<b>ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	
Συγγραφή συμβάσεων	Από 100 €
Συμβουλευτική για θέματα εργατικού δικαίου	50 € / ώρα
Συμβουλευτική για θέματα εμπορικού δικαίου	80 € / ώρα
Παράσταση σε δίκη	150 €

## 10.6 Πιθανά σενάρια

Σε αυτό το σημείο πρόκειται να εκτιμηθούν τρία διαφορετικά σενάρια σχετικά με την προσέλκυση πελατών της επιχείρησης και κατ' επέκταση σχετικά με τις αναμενόμενες πωλήσεις. Τα τρία σενάρια αφορούν ένα αισιόδοξο, ένα μετριοπαθές και ένα απαισιόδοξο. Στην συνέχεια θα δώσουμε πιθανότητες σε κάθε σενάριο προκειμένου να υπολογίσουμε την προσδοκώμενη αξία επένδυσης.

Για τον προσδιορισμό του κάθε σεναρίου εργαζόμαστε ως εξής:

- Ορίζουμε έναν αριθμό πελατών για κάθε ένα από τα δύο τμήματα με τους εταιρικούς πελάτες
- Ορίζουμε μια μέση μηνιαία εισπραξη ανά πελάτη για κάθε ένα από τα δύο αυτά τμήματα πελατών
- Από τα παραπάνω μπορούμε να βρούμε τις ετήσιες πωλήσεις για τα δύο αυτά τμήματα
- Σε αυτά έχουμε υπολογίσει κατά μέσο όρο και τις εισπράξεις από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες



- Για το τμήμα φυσικών προσώπων, το τμήμα μισθοδοσίας και το νομικό τμήμα, κάνουμε μια πρόβλεψη ετήσιου τζίρου
- Στη συνέχεια γίνεται μια πρόβλεψη για την εξέλιξη του τζίρου στα επόμενα 5 έτη, από όπου μπορούμε να υπολογίσουμε και τις αντίστοιχες προβλέψεις των κερδών για τα έτη αυτά

### Αισιόδοξο σενάριο

ΤΜΗΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ
Φυσικών προσώπων			150.000
Εταιρείες με απλογραφικά βιβλία	150	150	270.000
Εταιρείες με διπλογραφικά βιβλία	100	500	600.000
Μισθοδοσίας			100.000
Νομικό			80.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>1.200.000</b>

Υπολογισμός Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης:

Για το σενάριο αυτό βασιζόμενοι στις παραδοχές ότι τα ανώτατα στελέχη θα μοιραστούν ένα ετήσιο bonus της τάξης του 5 % επί των πωλήσεων, το μισθολογικό κόστος αυξάνεται επίσης με βάση τον πίνακα του κεφαλαίου 7 (σελ. 63 κατά 3% ετησίως) και ότι ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης θα είναι 15 %. Τα παρακάτω ποσά είναι σε χιλιάδες ευρώ.

ΕΤΟΣ	2023	2024	2025	2026	2027
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1.200	1.380	1587	1.825	2.100
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	650	725	747	769	793
BONUS ΣΤΕΛΕΧΩΝ	60	69	79	91	195
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	78	78	78	78	78
<b>ΚΕΡΔΗ</b>	<b>412</b>	<b>508</b>	<b>683</b>	<b>887</b>	<b>1.034</b>

**Μετριοπαθές σενάριο**

<b>ΤΜΗΜΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ</b>	<b>ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ</b>
Φυσικών προσώπων			120.000
Εταιρείες με απλογραφικά βιβλία	120	120	173.000
Εταιρείες με διπλογραφικά βιβλία	90	400	432.000
Μισθοδοσίας			80.000
Νομικό			60.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>865.000</b>

Οι παραδοχές του σεναρίου αυτού για την σύνταξη της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης είναι ίδιες με το προηγούμενο σενάριο σχετικά με το ετήσιο bonus στελεχών και το ετήσιο μισθολογικό κόστος. Ωστόσο στο σενάριο αυτό θεωρούμε ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 10 %. Τα παρακάτω ποσά είναι σε χιλιάδες ευρώ.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	865	950	1.045	1.150	1.265
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	650	725	747	769	793
BONUS ΣΤΕΛΕΧΩΝ	43	48	52	57	63
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	78	78	78	78	78
<b>ΚΕΡΔΗ</b>	<b>94</b>	<b>99</b>	<b>168</b>	<b>246</b>	<b>331</b>

**Απαισιόδοξο σενάριο**

<b>ΤΜΗΜΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ</b>	<b>ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ</b>
Φυσικών προσώπων			100.000
Εταιρείες με απλογραφικά βιβλία	100	100	120.000
Εταιρείες με διπλογραφικά βιβλία	80	380	365.000
Μισθοδοσίας			60.000
Νομικό			50.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>695.000</b>

Οι παραδοχές του σεναρίου αυτού για την σύνταξη της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης είναι ίδιες με το προηγούμενο σενάριο σχετικά με το ετήσιο bonus στελεχών και το ετήσιο μισθολογικό κόστος. Ωστόσο στο σενάριο αυτό θεωρούμε ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 8%. Τα παρακάτω ποσά είναι σε χιλιάδες ευρώ.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	695	750	810	875	945
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	650	725	747	769	793
ΒΟΝΥΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	35	37	40	43	47
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	78	78	78	78	78
<b>ΚΕΡΔΗ</b>	<b>-68</b>	<b>-90</b>	<b>-55</b>	<b>-15</b>	<b>27</b>

## B. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση

### 10.7 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση Νεκρού Σημείου χρησιμοποιείται για να εξεταστεί το περιθώριο ασφάλειας μιας επιχείρησης βασιζόμενο στα έσοδα και τα αντίστοιχα έξοδά της και συνεπώς υπολογίζει το ύψος των πωλήσεων που χρειάζονται προκειμένου να μπορέσει να καλύψει τα έξοδα της χωρίς να έχει κέρδος ή ζημιά. Επίσης η ανάλυση Νεκρού Σημείου χρησιμοποιείται και για να εξεταστεί το επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται, προκειμένου μια εταιρεία να επιτύχει το στόχο κερδών που έχει ορίσει. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάλυση Νεκρού Σημείου είναι ο διαχωρισμός των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων. Μεταβλητά έξοδα ορίζονται αυτά τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων και το περιθώριο συμβολής ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της τιμής πώλησης και του μεταβλητού κόστους. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι το Νεκρό Σημείο της εταιρείας υπολογίζεται σύμφωνα με την παρακάτω σχέση ([www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)) :

Απαιτούμενο ύψος πωλήσεων για μηδενικά έσοδα/έξοδα = Σταθερά έξοδα + Μεταβλητό κόστος

Στην περίπτωση μας, το μεταβλητό κόστος της επιχείρησης είναι η μισθοδοσία ανά έτος και το bonus των στελεχών ως ποσοστό επί των ετήσιων πωλήσεων, οι οποίες θεωρήσαμε ότι ανάλογα με το κάθε σενάριο και τον αντίστοιχο αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης μεταβάλλονται ανά έτος. Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάζονται πίνακες στους οποίους το μισθολογικό κόστος μεταβάλλεται κάθε έτος προς τα άνω (μεσοσταθμικά κατά 3%), αλλά όπως αναφέρθηκε οι αυξήσεις αυτές είναι ενδεικτικές και είναι στην διακριτική ευχέρεια της διοίκησης για το πως θα προσαρμοστούν. Επειδή επίσης θεωρήσαμε ότι το bonus των στελεχών ανέρχεται στο 5% επί των ετήσιων πωλήσεων και στην χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε υποθέσαμε ένα διαφορετικό ύψος πωλήσεων ανά έτος για κάθε ένα από τα τρία σενάρια (αισιόδοξο, μετριοπαθές και απαισιόδοξο), για να υπολογίσουμε το Νεκρό Σημείο για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης ήτοι το 2023, λαμβάνουμε υπόψη το μέσο όρο του bonus των στελεχών για τα τρία αυτά σενάρια ήτοι:

$$(60.000 + 43.000 + 35.000) / 3 = 46.000 \text{ €}$$

Στη συνέχεια, με βάση την ανωτέρω ανάλυση και τα στοιχεία του κατωτέρω πίνακα υπολογίζεται το Νεκρό Σημείο της επιχείρησης:

<b>ΕΙΔΟΣ ΔΑΠΑΝΗΣ</b>	<b>ΑΞΙΑ</b>
Γενικά σταθερά έξοδα συμπεριλαμβανομένων ενοικίων	78.000
Μισθοδοσία	650.000
Βonus στελεχών	46.000

Συνεπώς το ύψος των πωλήσεων του Ν.Σ. για το πρώτο έτος λειτουργίας (2023) θα είναι:

$$\text{Ν.Σ.} = 78.000 + 650.000 + 46.000 = 774.000 \text{ €}$$

Όμοια μπορεί να γίνει ο υπολογισμός του Ν.Σ. και για τα επόμενα έτη 2024 – 2027.

### **Δείκτες Αποδοτικότητας**

Στην συνέχεια του κεφαλαίου θα αναλύσουμε το κάθε σενάριο τα επιχείρησης ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας τις παρακάτω μεθόδους:

- Καθαρή Παρούσα Αξία
- Περίοδος Επιστροφής Κεφαλαίου

#### **10.8 Καθαρή Παρούσα Αξία**

Η καθαρή παρούσα αξία ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στην παρούσα αξία των ταμειακών εισροών και την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών ενός επενδυτικού σχεδίου. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά τον προϋπολογισμό και την αξιολόγηση μιας επένδυσης. Το βαθύτερο νόημα αυτού του υπολογισμού είναι να εκτιμηθεί η σημερινή αξία των μελλοντικών απολαβών μιας επένδυσης, ώστε αυτή να μπορεί να συγκριθεί με άλλες και να επιλεγεί εκείνη με την μεγαλύτερη σημερινή αξία. Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) υπολογίζεται με τον κατωτέρω τύπο:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^N \text{Ταμειακές Εισροές} / (1+r)^t - \text{Αρχική Επένδυση}$$

όπου:  $t$  = Χρονική περίοδος

$N$  = Χρονική διάρκεια της επένδυσης

$r$  = Προεξοφλητικό επιτόκιο ή συντελεστής προεξόφλησης

Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αντίστοιχες επενδύσεις προκειμένου να συγκριθούν οι καθαρές παρούσες αξίες, τότε η επένδυση επιλέγεται αν έχει θετική καθαρή παρούσα αξία, απορρίπτεται αν έχει αρνητική καθαρή παρούσα αξία και στην περίπτωση που η καθαρή παρούσα αξία είναι μηδενική, τότε είναι στην διακριτική ευχέρεια του κάθε επενδυτή.

Το προεξοφλητικό επιτόκιο αφορά την απόδοση που θα μπορούσε να έχει μια εναλλακτική επένδυση. Όταν αναλύονται επενδύσεις σε συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της αγοράς, όπως μετοχές, παράγωγα και ομόλογα, ως συντελεστής προεξόφλησης ορίζεται η απόδοση που έχουν περιουσιακά στοιχεία με ελάχιστο ρίσκο, όπως για παράδειγμα η απόδοση αμερικάνικων κρατικών ομολόγων. Σε περιπτώσεις αξιολόγησης εν δυνάμει επενδύσεων ή αξιολόγησης μη παραδοσιακών περιουσιακών στοιχείων όπως τα προαναφερόμενα, τότε σαν συντελεστής προεξόφλησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί η απαιτούμενη απόδοση ενός επενδυτή ή το κόστος κεφαλαίου μιας επιχείρησης.

Σχετικά με την αξιολόγηση της παρούσας επένδυσης, θα χρησιμοποιήσουμε ένα προεξοφλητικό επιτόκιο της τάξης του 8 %, η οποία θεωρείται μια μέση ετήσια απόδοση την οποία μπορεί να κερδίσει ένας επενδυτής από μια άλλη επένδυση, όπως για παράδειγμα στον γενικό δείκτη χρηματιστηρίου των ΗΠΑ S&P 500, καθώς θεωρείται ως ο πλέον αντιπροσωπευτικός της αγοράς μετοχών και ως κορυφαίο μέσο ένδειξης τάσεων για την οικονομία των ΗΠΑ.

<https://www.capital.com/el/deiktes-s-p-500-orismos>

## 10.9 Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας σεναρίων

Σε αυτό το σημείο θα υπολογίσουμε την καθαρή παρούσα αξία για κάθε πιθανό σενάριο, όπως αυτά παρουσιάστηκαν ανωτέρω. Λαμβάνοντας υπόψη, σύμφωνα με τον ανωτέρω τύπο υπολογισμού της Καθαρής Παρούσας Αξίας ως συντελεστή προεξόφλησης  $r = 8\%$ , χρονική περίοδο  $t = 1$  έως 5 έτη και για χρονική διάρκεια  $N = 5$  έτη, υπολογίζουμε τον συντελεστή για την παρούσα αξία κάθε έτους, που προφανώς είναι κοινός και για τα τρία σενάρια, ως ακολούθως:

1. Για το 1<sup>ο</sup> έτος (2023):  $1 / (1,08)^1 = 0,9259$
2. Για το 2<sup>ο</sup> έτος (2024):  $1 / (1,08)^2 = 0,8573$
3. Για το 3<sup>ο</sup> έτος (2025):  $1 / (1,08)^3 = 0,7938$
4. Για το 4<sup>ο</sup> έτος (2026):  $1 / (1,08)^4 = 0,7350$
5. Για το 5<sup>ο</sup> έτος (2027):  $1 / (1,08)^5 = 0,6806$

Θέτοντας τους ανωτέρω συντελεστές στους πίνακες των τριών σεναρίων (αισιόδοξο, μετριοπαθές και απαισιόδοξο), υπολογίζουμε τις αντίστοιχες ΚΠΑ.

### Αισιόδοξο σενάριο

Οι ταμειακές ροές που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα είναι σε χιλιάδες ευρώ.

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ		412	508	683	887	1.034
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	-414					
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΑΡ. ΑΞΙΑΣ		0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ	-414	381,47	435,50	542,17	651,95	703,74

Αν αθροίσουμε την τελευταία γραμμή του ανωτέρω πίνακα βλέπουμε πως η καθαρή παρούσα αξία του αισιόδοξου σεναρίου είναι 2.300.830 €.



### Μετριοπαθές σενάριο

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ		94	99	168	246	331
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	-414					
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΑΡ. ΑΞΙΑΣ		0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ	-414	87,03	84,87	133,36	180,81	225,28

Αν αθροίσουμε την τελευταία γραμμή του ανωτέρω πίνακα βλέπουμε πως η καθαρή παρούσα αξία του μετριοπαθές σεναρίου είναι 297.350 €.

### Απαισιόδοξο σενάριο

ΕΤΟΣ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ		-68	-90	-55	-15	27
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ	-414					
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΠΑΡ. ΑΞΙΑΣ		0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ	-414	-62,96	-77,16	-43,66	-11,03	18,38

Αν αθροίσουμε την τελευταία γραμμή του ανωτέρω πίνακα βλέπουμε πως η καθαρή παρούσα αξία του απαισιόδοξου σεναρίου είναι -590.430 €.

## 10.10 Προσδοκώμενη Αξία

Η προσδοκώμενη αξία είναι η εκτιμώμενη μεσοσταθμική αξία μιας επένδυσης κάποια στιγμή στο μέλλον. Οι επενδυτές χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο αξιολόγησης αρκετές φορές προκειμένου να υπολογίσουν την αξία ενός επενδυτικού σχεδίου και να τη σταθμίσουν σχετικά με το ρίσκο που πρόκειται να αναλάβουν. Ουσιαστικά αποτελεί μια στατιστική ανάλυση πιθανοτήτων, κατά την οποία δίνεται ένα ποσοστό πιθανότητας σε όλα τα ενδεχόμενα σενάρια μια επένδυσης. Επομένως, η αξιολόγηση αυτή προϋποθέτει την ανάλυση διαφορετικών σεναρίων, όπως έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια του παρόντος επενδυτικού σχεδίου και την απόδοση πιθανοτήτων εκπλήρωσης των σεναρίων αυτών. Για τα σενάρια αυτά εκτιμούμε τις παρακάτω πιθανότητες:

- Αισιόδοξο σενάριο → 30 % πιθανότητα
- Μετριοπαθές σενάριο → 50 % πιθανότητα
- Απαισιόδοξο σενάριο → 20 % πιθανότητα

Έχοντας κάνει μια εκτίμηση για την πιθανότητα εκπλήρωσης κάθε σεναρίου και έχοντας υπολογίσει τις αντίστοιχες καθαρές παρούσες αξίες αυτών, μπορούμε να υπολογίσουμε την προσδοκώμενη καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης που αναλύουμε. Κατωτέρω φαίνονται οι σχετικοί υπολογισμοί:

ΣΕΝΑΡΙΟ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ	ΚΠΑ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΚΠΑ
Αισιόδοξο	30 %	2.300.830	690.249
Μετριοπαθές	50 %	297.350	148.675
Απαισιόδοξο	20 %	-590.430	-118.086
<b>Προσδοκώμενη Καθαρή Παρούσα Αξία</b>			<b>720.838</b>

Όπως φαίνεται από τους υπολογισμούς του ανωτέρω πίνακα, έχοντας υπολογίσει τις καθαρές παρούσες αξίες διαφορετικών σεναρίων και έχοντας σταθμίσει τις σχετικές πιθανότητες, μπορεί να εξαχθεί

το συμπέρασμα ότι το παρόν επενδυτικό πλάνο δύναται να είναι επικερδές στο μέλλον και αξίζει η ανάληψη του σχετικού ρίσκου από τους επενδυτές.

### **10.11 Περίοδος αποπληρωμής**

Ο χρόνος αποπληρωμής μιας επένδυσης αναφέρεται στην χρονική διάρκεια που χρειάζεται ένα εγχείρημα ώστε να επιστραφεί στον ιδιοκτήτη το επενδυμένο κεφάλαιο του. Όσο συντομότερη είναι η περίοδος αποπληρωμής μιας επένδυσης, τόσο πιθανότερο είναι να επιλεγεί αυτή η επένδυση. Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια πολύ απλή και για τον λόγο αυτό πολύ διαδεδομένη μέθοδο που χρησιμοποιείται από πολλούς επενδυτές κατά την αξιολόγηση νέων εγχειρημάτων .

#### Υπολογισμός Περιόδου Αποπληρωμής

Τα κεφάλαια που καταθέτουν οι μέτοχοι είναι 414.000 €, το οποίο σημαίνει ότι όταν η εταιρεία καταφέρει να συγκεντρώσει αυτό το ποσό σε κέρδη εις νέον, τότε θα έχει παρέλθει η περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης.

Στους κατωτέρω πίνακες φαίνονται αναλυτικά οι υπολογισμοί των περιόδων αποπληρωμής για κάθε σενάριο που έχει αναλυθεί σχετικά με τους πίνακες των αντίστοιχων ΚΑΧ (σελ. 88 – σελ. 91).

#### Αισιόδοξο σενάριο

Τα ποσά που παρουσιάζονται στον κατωτέρω πίνακα είναι σε χιλιάδες ευρώ.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΕΡΔΗ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>	<b>ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ</b>
0	-414	
1	-2	Αποπληρωμή 1 <sup>ο</sup> έτος
2	506	
3	1.189	
4	2.076	
5	3.110	

### **Μετριοπαθές σενάριο**

Τα ποσά που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα είναι σε χιλιάδες ευρώ.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΕΡΔΗ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>	<b>ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ</b>
0	-414	
1	-320	
2	-221	
3	-53	
4	193	Αποπληρωμή στο 4ο έτος
5	524	

### **Απαισιόδοξο σενάριο**

Τα ποσά που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα είναι σε χιλιάδες ευρώ.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΕΡΔΗ ΕΙΣ ΝΕΟΝ</b>	<b>ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ</b>
0	-414	
1	-482	
2	-572	
3	-627	
4	-642	
5	-615	

Στο σενάριο αυτό φαίνεται ότι τα κέρδη εις νέον αρχίζουν να βελτιώνονται από το 5<sup>ο</sup> έτος και μετά. Ωστόσο, δεν αναμένεται να επέλθει η διάρκεια αποπληρωμής της επένδυσης στα 5 έτη που εξετάζουμε. Προκειμένου να κάνουμε μια μεσοσταθμική εκτίμηση της διάρκειας αποπληρωμής των σεναρίων μας, θεωρούμε πως στο απαισιόδοξο σενάριο οι μέτοχοι θα έχουν πάρει πίσω τα χρήματα της επένδυσης τους στα 15 έτη.

### Προσδοκώμενη μεσοσταθμική διάρκεια αποπληρωμής σεναρίων

Σε αυτό το σημείο θα εκτιμηθεί η προσδοκώμενη διάρκεια αποπληρωμής της επένδυσης με παρόμοιο τρόπο με αυτόν με τον οποίο υπολογίστηκε η προσδοκώμενη καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης. Συνεπώς θα πολλαπλασιάσουμε την διάρκεια αποπληρωμής κάθε σεναρίου με το αντίστοιχο ποσοστό πιθανότητας του και στην συνέχεια θα τις αθροίσουμε για να βρούμε την προσδοκώμενη διάρκεια αποπληρωμής.

$$1^{\circ} \text{ σενάριο} \rightarrow 1 \times 30 \% = 0,3$$

$$2^{\circ} \text{ σενάριο} \rightarrow 4 \times 50 \% = 2$$

$$3^{\circ} \text{ σενάριο} \rightarrow 15 \times 20\% = 3$$

**Προσδοκώμενη διάρκεια αποπληρωμής =  $0,3 + 2 + 3 = 5,3$  έτη.**

## Συμπεράσματα Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Η μελέτη σκοπιμότητας αναφέρεται στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας ενός έργου. Πραγματοποιείται μελέτη για όλες τις παραμέτρους που σχετίζονται με το έργο, όπως νομικές, τεχνικές, οικονομικές και λειτουργικές πτυχές. Πολλοί διαχειριστές έργων αναλαμβάνουν μια μελέτη σκοπιμότητας για να προσδιορίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εκτέλεσης ενός έργου, η οποία ενδείκνυται να πραγματοποιείται στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού πριν από την επένδυση χρόνου, χρημάτων και άλλων πόρων στο έργο.

Μια μελέτη σκοπιμότητας βοηθά τη διοίκηση μιας εταιρείας να αξιολογήσει τους κινδύνους και τις αποδόσεις που σχετίζονται με ένα έργο και παρέχει πληροφορίες σχετικά με την πρακτική βιωσιμότητα ενός έργου. Βοηθά στην υποβολή των σωστών ερωτήσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τα εργαλεία, το κεφάλαιο και την τεχνολογία που απαιτείται για ένα έργο, καθώς επίσης και στον υπολογισμό του ποσοστού απόδοσης της επένδυσης.

Προκειμένου να εξαχθεί ένα όσο το δυνατόν ακριβές συμπέρασμα για το αν πρέπει να υλοποιηθεί η εξεταζόμενη επένδυση, εύλογο θα ήταν να την συγκρίνουμε με άλλες επενδύσεις παρόμοιας φύσης, τις οποίες δυστυχώς δεν είχαμε στη διάθεσή μας, αλλά και πάλι αυτή η διαδικασία δεν μπορεί από μόνη της να οδηγήσει σε ασφαλές συμπέρασμα, αφού είναι προφανές ότι κάποιες από αυτές μπορεί να αποδειχθούν στην πορεία κερδοφόρες και κάποιες άλλες όχι.

Ωστόσο, δεδομένου ότι η αναμενόμενη καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης είναι μεγαλύτερη του μηδενός, μπορούμε βάσιμα να συμπεράνουμε ότι η εν δυνάμει επένδυση έχει καλές προοπτικές και αξίζει να αναληφθεί από τους μετόχους.

Τέλος, όσον αφορά την εκτίμηση της χρονικής διάρκειας αποπληρωμής της επένδυσης, αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη συγκρίσιμων επενδύσεων προς αξιολόγηση, ή τουλάχιστον τη μικρότερη χρονική περίοδο την οποία οι επενδυτές θέτουν ως στόχο να επιτύχουν την απόσβεση του κεφαλαίου τους. Στην περίπτωση μας όπως προαναφέρθηκε δεν υπάρχει κάποια αντίστοιχη επένδυση προς σύγκριση. Για το λόγο αυτό τέθηκε ως επιθυμητός χρόνος απόσβεσης των κεφαλαίων τα πέντε έτη. Με την

ανάλυση που έγινε και τις όποιες παραδοχές τέθηκαν υπολογίστηκε ότι ο χρόνος απόσβεσης του κεφαλαίου είναι στα 5,3 έτη, κάτι το οποίο σε συνδυασμό με τη θετική παρούσα αξία της επένδυσης ενισχύει επίσης την απόφαση ανάληψης της υλοποίησης του έργου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Βασσάλου Ε., “Στοιχεία Γενικής Λογιστικής”, Εκδόσεις Le Monde, 2006.
2. Γαλάνης Β., “Η χρησιμότητα της διαμόρφωσης στρατηγικής στη σύγχρονη επιχείρηση”, Εκδόσεις Ανικούλα. 2014.
3. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάναντζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2013.
4. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγική και πολιτική των επιχειρήσεων”, Σημειώσεις μαθήματος eMBA, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2020.
5. Γκινόγλου Δ., “Εφαρμογές φορολογικής Λογιστικής”, Εκδόσεις Ανικούλα, 2016.
6. Διακουλάκη Δ., “Οικονομική Ανάλυση Επιχειρηματικών Αποφάσεων”, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σημειώσεις, 2016.
7. Δίπλας Β., Κώδικας φορολογίας εισοδήματος και πηγές, Εκδόσεις Παπαζήση, 1995.
8. Κακαβούλης Σ., “Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο”, Ιδιωτική Έκδοση, 2006.
9. Καρβούνης Σ., “Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες”, Εκδόσεις Σταμούλης, 2016.
10. Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., “Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες”, Εκδόσεις Σταμούλης, 2010.
11. Παπαδόπουλος Δ., Φόρος προστιθέμενης αξίας, Εκδόσεις Παρατηρητής, 1991.
12. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” Εκδόσεις Μπένου, 2016.
13. Παρασκευόπουλος Δ., “Γενικές Αρχές Λογιστικής”, Εκδόσεις Interbooks, 1999.
14. Σελλάς Σ., “Το Ελληνικό Φορολογικό Σύστημα”, Εκδόσεις Παπαζήση, 1989.
15. Σταματόπουλος Δ., “Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών”, Εκδόσεις Elforin, 2013.
16. Σύμβουλοι επιχειρήσεων AMT Consultants, site: <https://organogramma.cpm>
17. Τότσης Χ., “Ερμηνεία Φορολογίας Εισοδήματος”, Εκδόσεις Πάμισος, 2007.
18. Τσούμας Β., “Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου”, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, 2009.



19. Φαρμάκης Φ., "4η Βιομηχανική Επανάσταση: Τάσεις και Βασικοί Πυλώνες Εθνικής Στρατηγικής", 2019.
20. Φλώρος Α., "Φορολογική Λογιστική", Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 2010.

### **Ξενόγλωσση**

1. Almeida, S., Fernando, M., "Survival strategies and characteristics of start-ups: An empirical study from the New Zealand IT Industry", 2008.
2. Bull I., Willard G., "Towards a Theory of Entrepreneurship", Journal of Business Venturing, Vol. 8, 1993.
3. Bryman A., Bell E. "Business Research Methods", Third edition, Oxford: University Press, 2011.
4. Duncan T., Moriarty S., "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", Journal of Marketing 62(2), 1998.
5. Gartner W., "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", Journal of Business Venturing 5, 1990.
6. Grimaldi R., Grandi A., "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", Technovation, Vol. 25, 2005.
7. Hytti U., "New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals". Journal of Organizational Change Management, Vol.18(6), 2005.
8. Kakati M., "Success Criteria in High-Tech New Ventures. Technovation 23, 2003.
9. Kotler, P. & Keller K. L., "Marketing Management", 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2005.
10. Mueller S., Thomas A. "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", Journal of Business Venturing 16(1), 2001.
11. Oviatt, B., McDougall P., "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. Entrepreneurship: Theory and Practice" 29(5), 2005.
12. Peneder, M., "The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept", Journal of Industry Competition and Trade 9(2), 2009.

13. Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A. J., "Crafting and Executive strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases", 19th Edition, McGraw- Hill Education, 2014.

## Ηλεκτρονικές πηγές

1. <https://www.capital.com/el/deiktes-s-p-500-orismos>
2. [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)
3. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/lse/1939-tax-systems-plc.php>
4. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/?sh=458117422563>
5. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
6. <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
7. [www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr)
8. (Benjamin, 2022) - Chron.com. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-bookkeeping-tax-companies-34194.html>
9. (Lavinsky, 2022) - Growthink. Available at: <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/tax-preparation-business-plan>