

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΙΔΡΥΣΗΣ –  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΚΑΤΣΙΚΑΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΤΣΑΓΓΑΡΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ-ΕΙΡΗΝΗ

---

ΠΑΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2002

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<i>Σελίδα</i>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	<b>1</b>
<b>1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΜΜΕ ΓΕΝΙΚΑ</b>	
1.1. Ορισμός των ΜΜΕ	1
1.2. Τύποι Επιχειρήσεων	2
1.2.1. Τύποι ΜΜΕ	3
1.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ΜΜΕ	5
1.4. Ελληνικές ΜΜΕ	8
1.5. Το περιβάλλον των ΜΜΕ	8
1.6. Ο κύκλος ζωής των ΜΜΕ	13
1.7. Ο αριθμός των επιχειρήσεων σε Ελλάδα και ε ΕΕ	15
1.7.1. Κατάταξη επιχειρήσεων στην Ελλάδα – 1996	15
1.7.2. Κατάταξη επιχειρήσεων κατά κύκλο εργασιών βάσει δηλώσεων ΦΠΑ – 1997	16
1.7.3. Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση	16
<b>2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΙΔΡΥΣΗ ΜΜΕ</b>	
2.1. Ποια τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τύπων εταιρειών – Ποιες οι προϋποθέσεις ίδρυσής τους	18
• Α.Ε. - Προϋποθέσεις ίδρυσης – χαρακτηριστικά	18
• ΕΠΕ – Προϋποθέσεις ίδρυσης – χαρακτηριστικά	19
• ΕΤΕ – Προϋποθέσεις ίδρυσης – χαρακτηριστικά	20
• ΟΕ – Προϋποθέσεις ίδρυσης – χαρακτηριστικά	21
2.2. Χρηματοδότηση ΜΜΕ	22
• Βασικοί τύποι χρηματοδότησης	22
• Εύρεση πηγών κεφαλαίων	23

2.3. Διαδικασία ίδρυσης ΜΜΕ	28
• ΑΕ	28
• ΕΠΕ	34
• ΕΤΕ	37
• ΟΕ	40
2.4. Εναρξη εργασιών	42
• Εναρξη ΑΕ	42
• Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων ΑΕ	43
• Θεώρηση ΕΠΕ – ΕΤΕ – ΟΕ	44
• Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων (ΕΠΕ – ΕΤΕ – ΟΕ)	45
<b>3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΜΕ</b>	
3.1. Εννοια και διάκριση των λειτουργιών	46
3.2. Λειτουργία της παραγωγής	47
3.2.1. Εννοια και αντικείμενο παραγωγής	47
3.2.2. Οργάνωση και λειτουργία της παραγωγής	47
3.2.3. Κύριες ή βασικές υπηρεσίες	48
• Διάταξη του χώρου ή το εργοστάσιο	48
• Υπηρεσία σχεδιασμού	48
• Προγραμματισμός παραγωγής	48
3.2.4. Βοηθητικές εργασίες	49
• Υπηρεσία Εφοδιασμού	49
• Υπηρεσία Συντήρησης	50
• Υπηρεσία Αποθήκης	50
3.3. Χρηματοοικονομική Λειτουργία	52
3.3.1. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας	52
3.3.2. Οργανωτική δομή	53
3.3.3. Το Λογιστικό Σχέδιο	55
3.4. Λειτουργία Μάρκετινγκ	57
3.4.1. Εννοιες του Μάρκετινγκ	57
3.4.2. Οργάνωση της λειτουργίας του Μάρκετινγκ	59
3.4.3. Έρευνα ΜΚΤ	60

3.4.4. Διαφήμιση – Προώθηση Πωλήσεων	61
3.4.5. Προώθηση Πωλήσεων	63
3.5. Λογιστικές Δραστηριότητες στις ΜΜΕ	65
3.5.1. Αντιπροσωπευτικές Οικονομικές Καταστάσεις	66
<b>4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΜΕ</b>	
4.1. Εντατικοποίηση Πωλήσεων	69
4.2. Σταθεροποίηση	72
4.3. Διείσδυση στην Αγορά	74
4.4. Ανάπτυξη Προϊόντων	76
4.5. Ανάπτυξη Αγορών	77
4.6. Διαφοροποίηση	78
<b>5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	
5.1. Κίνδυνοι ΜΜΕ στην Ελλάδα	80
5.2. Κοινωνικά και ηθικά θέματα ΜΜΕ	82
5.3. Η σημασία των ΜΜΕ στην ελληνική κοινωνία	88
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>	91
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	116

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ) είναι μια πολυσυζητημένη έννοια από κάθε σκοπιά, όπως οικονομική, πολιτική, κοινωνική.

Οι κατηγορίες των μικρομεσαίων περιλαμβάνουν φορείς που καλύπτουν σχεδόν όλους τους κλάδους των οικονομικών αγαθών, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών.

Είναι γεγονός ότι ενιαίος τύπος μικρομεσαίας δεν υπάρχει, μια που το κυρίαρχο στοιχείο σ' αυτές είναι ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους.

Εκείνο το οποίο είναι αξιοπρόσεκτο στην κατηγορία των ΜΜΕ είναι το μεγάλο πλήθος αυτών σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρωτογενής – δευτερογενής – τριτογενής).

Η προσπάθεια της «επιχειρηματικής δραστηριότητας» είναι ένας από τους κύριους συντελεστές που μπορούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο, τόσο του μεγάλου αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όσο και την ανορθόδοξη εξάπλωσή τους σε διάφορους κλάδους της μεταποίησης.

Η μικρομεσαία επιχείρηση, δεν αποτελεί πλέον ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας υποανάπτυξη χώρας ή αναπτυσσόμενης οικονομίας, αποτελεί ένα συνδεδετικό κρίκο στην όλη δομή της οικονομίας και των αναπτυγμένων χωρών.

Σε αυτή την εργασία θα επιχειρηθεί μια μελέτη – έρευνα του κλάδου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο.

Η εργασία αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια, προκειμένου να πραγματοποιηθεί καλύτερα και αρτιότερα η μελέτη της.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ακριβή ορισμό των ΜΜΕ, θα γίνει μια γενική αναφορά στο περιβάλλον το οποίο αναπτύσσεται, καθώς επίσης θα παρουσιάσουμε στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό αυτών σε Ελλάδα και ΕΕ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε τις προϋποθέσεις, καθώς και τα στάδια – σήματα που χρειάζονται για την ίδρυση των ΜΜΕ.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση ορισμένων λειτουργιών – δραστηριοτήτων που ακολουθούν οι ΜΜΕ.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται κυρίως με ορισμένες δραστηριότητες που πρέπει να ακολουθήσουν σταδιακά οι ΜΜΕ για να οδηγηθούν στην ανάπτυξή τους.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αναλύονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι ΜΕ στην Ελλάδα, καθώς και τη σημασία αυτών στην ελληνική οικονομία.

Τέλος, για την επίτευξη της πτυχιακής αυτής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν θετικά στην προσπάθεια για τη συλλογή στοιχείων και πηγών. Φυσικά, θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Επαμεινώνδα Κάτσικα, για την ευκαιρία που μου έδωσε να δουλέψω στην πτυχιακή μου εργασία αυτό το θέμα, τόσο ενδιαφέρον για εμένα όσο –όπως πιστεύω- και γενικότερα.

Τον ευχαριστώ θερμά για όλη τη βοήθεια και υπευθυνότητα που επέδειξε μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

*ΜΜΕ ΓΕΝΙΚΑ*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ**

### **1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ**

Εκτιμώντας ότι η ύπαρξη διαφορετικών ορισμών σε κοινοτικό και σε εθνικό επίπεδο μπορεί να δημιουργήσει ανομοιογενείς καταστάσεις και να προκαλέσει στρεβλώσεις του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός των ΜΜΕ που ενέκρινε η Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων την 3<sup>η</sup> Απριλίου 1996 είναι:

Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στο εξής θα καλούνται «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40.000.000 ECU ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 27.000.000 ECU
- Και πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 1.



## 1.2. ΠΟΙΟΙ ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ

Στη σελίδα αυτή θα πληροφορηθείτε για τους διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί οι ενδιαφερόμενος για να ιδρύσει επιχείρηση ενός από τους αυτούς τους τύπους.

Κάθε τύπος επιχείρησης έχει ειδικά χαρακτηριστικά και η επιλογή του εξυπηρετεί ορισμένη οικονομική σκοπιμότητα. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να είναι:

- **Ατομική επιχείρηση:** Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Όταν όμως το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.
- **Εταιρική επιχείρηση:** Η εταιρική επιχείρηση ανήκει σε δύο ή περισσότερα άτομα, τους εταίρους, που συνδέονται με ειδική σχέση μεταξύ τους, την εταιρική, που καθορίζεται ανάλογα με το είδος της εταιρείας. Βασικές μορφές της εταιρικής επιχείρησης είναι: ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη, ανώνυμη εταιρεία και εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.

Στις ομόρρυθμες (ΟΕ) όλοι οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας. Επιπλέον, υπόκεινται σε προσωπική κράτηση όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους.

Στις ετερόρρυθμες (ΕΕ) ένας τουλάχιστον εταίρος είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκεινται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους.

Στις ανώνυμες εταιρείες (ΑΕ), που είναι μετοχικές, κάθε εταίρος (μέτοχος) είναι υπεύθυνος μόνο για το ποσοστό συμμετοχής του, δηλαδή για τον αριθμό των μετοχών τις οποίες διαθέτει. Ο μέτοχος συμμετέχει στην εκλογή της διοίκησης της εταιρείας, στη διαμόρφωση

των γενικών αρχών της πολιτικής και στα κέρδη, ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών που διαθέτει. Στη γενική συνέλευση των μετόχων κάθε μέτοχος διαθέτει τόσους ψήφους όσες είναι και οι μετοχές που κατέχει. Σε περίπτωση ζημιών ή πτωχεύσεως είναι υπεύθυνος μέχρι του ποσού που έχει καταβάλει για τις μετοχές του, δηλαδή, στη χειρότερη περίπτωση, οι μετοχές του χάνουν τελείως την αξία τους.

Οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ) είναι ένας ενδιάμεσος τύπος μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (ΟΕ και ΕΕ) και της ανώνυμης εταιρείας. Το κύριο γνώρισμα των εταιρειών αυτών είναι το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για τη σύστασή τους και η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων τους μέχρι το ύψος του κατατεθειμένου εταιρικού κεφαλαίου, όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανώνυμες εταιρείες, σε αντίθεση με τις προσωπικές εταιρείες.

Επιπλέον πληροφορίες για τις εταιρικές επιχειρήσεις, τα βασικά τους χαρακτηριστικά και τις προϋποθέσεις ίδρυσής τους μπορείτε να βρείτε στη σελίδα «Ποια τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τύπων εταιρειών – Ποιες οι προϋποθέσεις ίδρυσής τους».

### 1.2.1. Τύποι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι τύποι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- **Επιχείρηση λιανικών πωλήσεων:** Μια επιχείρηση που αγοράζει αγαθά από τους προμηθευτές και τα πουλάει στους καταναλωτές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα καταστήματα πώλησης τροφίμων και ενδυμάτων.
- **Επιχείρηση παροχής υπηρεσιών:** Μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της, όπως ένα μικρό ξενοδοχείο ή ένα κομμωτήριο.
- **Επιχείρηση χονδρικών πωλήσεων:** Μια επιχείρηση η οποία αγοράζει εμπορεύματα τα οποία μεταπουλά σε λιανοπωλητές, σε βιομηχανικούς και εμπορικούς χρήστες και σε μικρές ποσότητες στους τελικούς καταναλωτές.
- **Κατασκευαστική επιχείρηση:** Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί πρώτες ύλες τις οποίες μετατρέπει σε αγαθά έτοιμα προς πώληση.

Όλοι βέβαια οι παραπάνω τύποι επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται σαν μικρομεσαίες, όταν εμπίπτουν σε ορισμένα κλιμάκια μεγέθους, κύκλου εργασιών κ.λπ.

### **1.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

#### **α) Πλεονεκτήματα:**

Μερικά από τα συχνά πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα των ΜΜΕ είναι:

- Υπάρχει στενή σχέση της ΜΜΕ με τα άτομα που διαθέτουν δημιουργικές επιχειρηματικές ικανότητες, οι οποίες αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα περιβάλλον που εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και έχει ευελιξία. Η σχέση αυτή είναι ωφέλιμη και για τα δύο μέρη: Το άτομο που έχει επιχειρηματικότητα και δημιουργικές ικανότητες προσφέρει τα καινοτόμα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και η μικρομεσαία επιχείρηση προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον και τα απαραίτητα μέσα για την εφαρμογή και ανάπτυξη αυτών.
- Υπάρχει υψηλού βαθμού ελαστικότητα που εκφράζεται με τη μεγάλη ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- Υπάρχει η ανεξαρτησία δράσης. Πολλοί άνθρωποι έχουν έντονη την ανάγκη της ανεξαρτησίας στην εργασία τους και της εφαρμογής των ιδεών τους, που μπορούν να επιτευχθούν με την ίδρυση μιας ΜΜΕ. Με τη σειρά τους η ανεξαρτησία αυτή δημιουργεί αισθήματα ικανοποίησης και υπερηφάνειας στον ιδρυτή – ιδιοκτήτη.
- Υπάρχει ευκολία εισόδου στην αγορά (ίδρυση μιας ΜΜΕ). Η ίδρυση μιας ΜΜΕ είναι σχετικά εύκολη, κυρίως όταν η επιχείρηση ανήκει μόνο σε ένα άτομο. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις είναι ελάχιστες: Η επιλογή του τόπου, η έκδοση των απαραίτητων αδειών από τις αρμόδιες αρχές (π.χ. υγειονομικές, αγορανομικές) και η επένδυση του αρχικού κεφαλαίου.
- Οι ΜΜΕ διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία από τις μεγάλες εταιρείες και δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για την προσέγγιση πελατών με την προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών.
- Υπάρχει προσδοκία κέρδους. Αφού πολλοί από τους ιδιοκτήτες – διευθυντές των ΜΜΕ εργάζονται για δικό τους λογαριασμό, το κέρδος της επιχείρησης είναι ο μισθός τους. Το μέγεθος των κερδών σχετίζεται άμεσα με τον τύπο των διοικητικών αποφάσεων του ιδιοκτήτη, το χρόνο και την προσπάθεια που αναλώνει στην επιχείρηση.
- Οι ΜΜΕ αρκετές φορές προσελκύουν άτομα με περισσότερες ικανότητες και γνώσεις, διότι αρκετοί άνθρωποι αναγνωρίζουν σήμερα τα πλεονεκτήματα της άμεσης προσέγγισης του «αφεντικού».

- Έχουν ικανότητα παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας, συχνά σύμφωνα με τις προδιαγραφές που καθορίζει ο πελάτης.
- Λόγω του μικρού βαθμού γραφειοκρατικής οργάνωσης, οι ΜΜΕ έχουν την ικανότητα να αντιδρούν πιο γρήγορα στις απαιτούμενες αλλαγές.
- Υπάρχει η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων.
- Υπάρχει καλύτερη σχέση και επικοινωνία μεταξύ όλου του προσωπικού.

### **β) Μειονεκτήματα:**

Κυριότερα από αυτά είναι:

- Ο ιδρυτής – ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι μεν δημιουργικό άτομο, αλλά δεν έχει συχνά τις απαραίτητες διευθυντικές ικανότητες για την οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησης.
  - Συνήθως ο ιδρυτής επενδύει όλα, ή σημαντικό μέρος των διαθέσιμων περιουσιακών του στοιχείων, διατρέχοντας τον κίνδυνο να απωλέσει τα πάντα και εκτός αυτού είναι υπεύθυνος για την εξόφληση κάθε χρέους που δημιουργείται.
  - Έχουν περιορισμένη πιστωτική επιφάνεια ή δυνατότητες χρηματοδότησης. Η δανειοδότηση και κάθε είδους επιχορήγηση προς μια ΜΜΕ είναι συνήθως περιορισμένη και δύσκολο να βρεθεί, χωρίς να χάσει τον πλήρη έλεγχο ο ιδρυτής της.
  - Ο ιδρυτής πρέπει να αναλίσκει πάρα πολύ χρόνο στην επιχείρηση. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να πηγαίνει πρώτος και να φεύγει τελευταίος και να εργάζεται εξήντα (60) ή περισσότερες ώρες την εβδομάδα.
  - Οι ιδιοκτήτες των ΜΜΕ πρέπει να έχουν γενικές γνώσεις και όχι εξειδικευμένες όπως συμβαίνει σε μια μεγάλη επιχείρηση κυρίως όταν δεν υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένων στελεχών. Πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να είναι σε θέση να επέμβουν, γεγονός που απαιτεί γνώσεις και χρόνο. Ασφαλώς μπορούν να ωφεληθούν από την «ανάλυση διαχείρισης χρόνου», γιατί η απόδοτική χρησιμοποίηση του χρόνου του ιδιοκτήτη μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των ΜΜΕ.
- 
- Αντιοικονομικές προμήθειες πρώτων υλών. Γίνονται σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και η ποιότητά τους δεν είναι πάντα ικανοποιητική.
  - Γίνεται υποαπασχόληση των πάγιων εγκαταστάσεων.
  - Υπάρχει μικρή παραγωγική ικανότητα και, συνήθως, αδυναμία κάλυψης μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.

- Δεν υπάρχει δυνατότητα ουσιαστικής έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, λόγω έλλειψης των απαραίτητων κεφαλαίων, προσωπικού και υποδομής.
- Υπάρχει υποτυπώδης εμπορική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από ανεπαρκείς πληροφορίες αγοράς και από ανεπαρκή δίκτυα πωλήσεων – διανομών.
- Το κυριότερο μειονέκτημα των ΜΜΕ είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα». Π.χ. στις ΗΠΑ έχει υπολογιστεί ότι κάθε χρόνο ιδρύονται 500 χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά από αυτές μόνο οι μισές επιζούν μετά 18 μήνες και μετά 10 χρόνια επιβιώνει μόνο το 20%. Οι κύριες αιτίες αποτυχίας, σύμφωνα με την ετήσια μελέτη των Dun & Brandstreet εμφανίζονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – Διάγραμμα 1.

#### **1.4. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ**

Οι ΜΜΕ είναι ένας εξέχοντας τομέας της ελληνικής οικονομίας. Το σύνηθες κριτήριο που χρησιμοποιείται για το χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης είναι ο αριθμός των απασχολουμένων που δεν πρέπει να ξεπερνά τους πενήντα (50).

Για τη χρηματοδότηση των ΜΜΕ η Τράπεζα της Ελλάδας έχει λάβει μια απόφαση σύμφωνα με την οποία ΜΜΕ είναι εκείνη η επιχείρηση που απασχολεί μέχρι εκατό (100) άτομα και έχει ετήσιο κύκλο εργασιών 350.000.000 δραχμών.

Η κατηγορία των ΜΜΕ μπορεί να διαχωριστεί σε υποκατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος ή το αντικείμενο των εργασιών. Έτσι μπορούν να διακριθούν οι ομάδες των πολύ μικρών και των μικρών επιχειρήσεων. Η πρώτη αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι πέντε (5) άτομα (συχνά μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη), αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό αριθμό ΜΜΕ και χαρακτηρίζεται από την αυτοαπασχόληση του ιδιοκτήτη, μικρή μόνο βοήθεια από τρίτους και φθινό μηχανολογικό εξοπλισμό.

Η ομάδα των μικρών επιχειρήσεων περιλαμβάνει εκείνες που απασχολούν μέχρι δέκα (10) άτομα και αποτελούν την πλειονότητα των ελληνικών ΜΜΕ (Παράρτημα 1 – Σχήμα 2).

#### **1.5. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Τι ακριβώς εννοούμε με την έννοια «περιβάλλον»;

Θα μπορούσαμε να το ορίσουμε σαν το σύνολο των εξωτερικών δυνάμεων και οντοτήτων τα οποία προσδίνουν σχετική δύναμη σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης.

Ο ορισμός αυτός αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

- α. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια εθνική οικονομία.
- β. Το μακροοικονομικό περιβάλλον μιας χώρας.
- γ. Το πολιτικό περιβάλλον.
- δ. Το νομικό περιβάλλον.
- ε. Το τεχνολογικό περιβάλλον.
- στ. Το κοινωνικό περιβάλλον που δημιουργείται από τους παραπάνω παράγοντες.
- ζ. Το περιβάλλον της «αγοράς».
- η. Η οργάνωση της ΜΜΕ σε συνάρτηση με το περιβάλλον μέσα από το οποίο κινείται αυτή.

Αν θέλαμε αναλυτικότερα να σχολιάζαμε κάθε ένα από τους παραπάνω παράγοντες θα μπορούσαμε ευκολότερα να αντιληφθούμε τη σπουδαιότητα και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

- α) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μια εθνική οικονομία δημιουργήθηκε από το αίσθημα του απομονωτισμού (Παράρτημα 1 – Σχήμα 3).

Αποτελεί το πλαίσιο κανόνων και συμφωνιών διεθνούς επιπέδου, οι οποίοι δεσμεύουν την οικονομία και την κατευθύνουν προς ένα ορισμένο σημείο. Το σημείο της σύγκλησης των οικονομιών των χωρών – μελών της κοινότητας που την αποτελούν.

- β) Με την έννοια του μακροοικονομικού περιβάλλοντος νοείται η οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η υπό συζήτηση χώρα. Οι πληθωριστικές πιέσεις της αγοράς, ο ρυθμός της ανεργίας, ο μέσος όρος αμοιβών των παραγωγικών συντελεστών, ο τιμάρθμος καταναλωτή, το εθνικό προϊόν σε συνάρτηση με το εθνικό εισόδημα και η κατανομή αυτού, αποτελούν μερικές μεταβλητές του όλου πλέγματος της οικονομίας τις οποίες καλείται ν' αντιμετωπίσει η ΜΜΕ.

Είναι γεγονός ότι η ελληνική οικονομία εισάγει το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων ύλων που χρησιμοποιεί η βιομηχανία της.

- γ) Ένας άλλος παράγοντας που αποτελεί μέρος του όλου οικονομικού περιβάλλοντος της ΜΜΕ είναι το πολιτικό περιβάλλον το οποίο βρίσκεται σε συνάρτηση με το πολιτικο-οικονομικό καθεστώς που πρεσβεύεται από την εκάστοτε κυβερνητική πλειοψηφία.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί η παρατήρηση, ότι τα θέματα της οικονομίας δεν θα πρέπει να γίνονται αντικείμενα κομματικής εκμετάλλευσης, αλλά θα πρέπει να υπάρχει κοινή πολιτική βούληση απ' όλα τα πολιτικά κόμματα για τη μακροχρόνια ανάπτυξη της χώρας.

Διαχωρίζοντας με καθαρότητα ως που φθάνει το κράτος της κοινωνικής πρόνοιας και του κρατικού παρεμβατισμού και που ακριβώς αρχίζει και φυσικά τελειώνει η ιδιωτική πρωτοβουλία. Είναι γεγονός ότι στη χώρα μας δεν έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις το θέμα αυτό σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Ζούμε σε μια πλουραλιστική κοινωνία οικονομίας και ιδεών μέσα στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι κυβερνήσεις των χωρών – μελών όσο και οι οικονομικές μονάδες που επιβιώνουν σε αυτές οφείλουν να αντιληφθούν το γεγονός αυτό και να το κάνουν τρόπο ζωής. Αυτό σημαίνει ότι στην κοινωνία μας υπάρχουν ημιαυτόνομες και



αυτόνομες ομάδες, οι οποίες εξασκούν όλο και μεγαλύτερη πίεση προς την κατεύθυνση της κοινωνικής δικαιοσύνης και διανομής πόρων και αγαθών.

Επίσης, όλο και περισσότερες ομάδες «οπλίζονται» με ταλαντούχα μέλη που αντιλαμβάνονται πώς να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους και τους υπάρχοντες νόμους, προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Αυτές οι διαφορετικές τάσεις οφείλουν να συναντηθούν σ' ένα σημείο που είναι όχι η καταστροφή της ισορροπίας που υπάρχει, αλλά η δημιουργία μιας ποιοτικά βελτιωμένης ζωής.

Η απεργία για την απεργία είναι καταστροφική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η απεργία για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, παραδείγματος χάριν, είναι εποικοδομητική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση, που πιθανόν, βραχυχρόνια να επιβαρυνθεί το κόστος προσαρμογής στις νέες τεχνολογικές ή διοικητικές συνθήκες, μακροχρόνια όμως θα αυξήσει την παραγωγικότητα εργασίας, μειώνοντας το κόστος παραγωγής ή γενικών εξόδων διοίκησης, με αποτέλεσμα τη μείωση της τιμής πώλησης των προϊόντων της με επακόλουθα αφενός μεν την αύξηση του κύκλου εργασιών της, αφετέρου δε την ικανοποίηση του καταναλωτικού της κοινού και την ανάλογη συμβολή της στην προσπάθεια μείωσης του πληθωρισμού.

- δ) Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η ΜΜΕ είναι ένας χαρακτηριστικός παράγοντας όχι μόνο εκσυγχρονισμού της δομής του περιβάλλοντος, αλλά και αυτής της ίδιας της επιχείρησης. Η χρησιμότητα του νομικού αυτού πλαισίου είναι αυταπόδεικτη, αφού η δημιουργία ενός νομικού πλαισίου έχει ως στόχο την προστασία τόσο των κοινωνικών ομάδων, π.χ. καταναλωτών, προμηθευτών κ.λπ., όσο και της ίδιας της οικονομικής μονάδας.
- ε) Τεχνολογικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει την τεχνολογία, τόσο σε θέματα παραγωγής όσο και διοίκησης. Στην εποχή μας είναι διάχυτη η αντίληψη της τρίτης τεχνολογικής επανάστασης που επιτελείται μέρα με την ημέρα σε τομείς επαναστατικούς, όπως η βιοτεχνολογία, η πληροφορική κ.λπ.
- 
- στ) Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, από άποψη ηλικίας, επαγγέλματος, γεωγραφικής κατανομής του πληθυσμού, καθώς και τις αλλαγές που επέρχονται με την πάροδο του χρόνου στον τρόπο ζωής και την ψυχοσύνθεση των μελών της κοινωνίας.

- ζ) Το περιβάλλον της «αγοράς» είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει άμεσα την υπόσταση της ΜΜΕ. Κι αυτό γιατί έρχεται σε άμεση επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον. Περιλαμβάνει τουλάχιστον έξι επιμέρους παράγοντες:
1. **Προμηθευτές πρώτων υλών**, υλικών συσκευασίας, μηχανολογικού εξοπλισμού, συμβούλων και γενικά πληροφοριών.
  2. **Πιστωτικοί οργανισμοί**, όπως τράπεζες, χρηματιστήριο κ.λπ.
  3. **Μέσα ενημέρωσης**, όπως εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο, καθώς και άλλα μέσα ενημέρωσης που μπορούν να ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό για τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων. Η επίδραση των μέσων ενημέρωσης στις ΜΜΕ είναι προφανής και οι επιδράσεις αυτών στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων μεγάλη.
  4. **Ανταγωνιστές**, είναι αυτοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα, αλλά συγχρόνως και αυτοί που παράγουν υποκατάσταση των βασικών προϊόντων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο μέγεθος των ανταγωνιστικών μονάδων. Η ΜΜΕ έχει να αντιμετωπίσει όχι μόνο μια ανταγωνιστική επιχείρηση ίδιου μεγέθους της, αλλά συγχρόνως και μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τόσο τη διοικητική υποδομή όσο και την οικονομική να καταλάβουν ένα μεγάλο μέγεθος της αγοράς, εξωστρακίζοντας τα προϊόντα της ΜΜΕ. Τρόπους αντιμετώπισης αυτής της απειλής θα αναπτύξουμε στο κεφάλαιο της στρατηγικής των επιχειρηματικών αποφάσεων.
  5. **Καταναλωτές** προς τους οποίους απευθύνεται με τα προϊόντα της η ΜΜΕ. Οι καταναλωτές μπορούν να χωριστούν σε ομάδες όπως:
    - α) Καταναλωτές οι οποίοι είναι οι τελευταίοι χρήστες του προϊόντος.
    - β) Βιομηχανικοί καταναλωτές, οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν της ΜΜΕ άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή άλλων προϊόντων.
    - γ) Τριτογενής παραγωγή, που περιλαμβάνει τους χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν για μεταπώλησή του.
    - δ) Διάφορα ιδρύματα, όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, σχολεία, πανεπιστήμια, φυλακές κ.λπ., που αγοράζουν προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες για ίδια χρήση ή για εξυπηρέτηση των μελών-πελατών τους.
    - ε) Η τοπική αυτοδιοίκηση και οι κρατικές υπηρεσίες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα τους και προμηθεύονται προϊόντα για χάρη του κοινωνικού συνόλου.

Η αγορά αυτή είναι πολύ σημαντική αν και υπάρχει κάποιος δισταγμός εκ μέρους των ΜΜΕ για τη συμμετοχή τους σε δημόσιους διαγωνισμούς, θεωρώντας ότι δεν τους επιτρέπει το μέγεθός τους να λάβουν μέρος στους συγκεκριμένους διαγωνισμούς ή θεωρώντας ότι κατά την τελική κατακύρωση θα ληφθεί υπόψη το μέγεθος της συμμετέχουσας επιχείρησης, κάτι το οποίο είναι λανθασμένο πέρα για πέρα.

Το διάγραμμα 6 μας δίνει μια δυναμική μορφή της επιρροής του περιβάλλοντος στην μικρομεσαία επιχείρηση (Παράρτημα 1 – Σχήμα 4).

Όπως παρουσιάζεται από το διάγραμμα 6, οι προμηθευτές, πιστωτικοί οργανισμοί (τράπεζες κ.λπ.), η κυβερνητική πολιτική, καθώς και η πολιτική της ΕΟΚ και αυτή των ανταγωνιστών επηρεάζει άμεσα τις ΜΕ. Αποτέλεσμα αυτής της επιρροής είναι η ΜΜΕ να καθορίζει μια τέτοια πολιτική, η οποία να επηρεάζει την τριτογενή παραγωγική διαδικασία (χονδρεμπόριο, λιανεμπόριο) και μέσω αυτής τους καταναλωτές ή ακόμα και να επηρεάζει κατευθείαν τους καταναλωτές.

Το γεγονός είναι ένα, είτε άμεσα είτε έμμεσα η ΜΜΕ τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον της, τις μεταφέρει αμέσως στους καταναλωτές της. Και αναφέρουμε την έννοια της αμεσότητας, γιατί η ΜΜΕ δεν έχει τη δυνατότητα της μεγάλης επιχείρησης για δημιουργία αποθέματος, π.χ. σε μια αύξηση της τιμής των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, όπως μπορεί να δημιουργήσει μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά και οι πηγές της χρηματοδότησής της είναι περιορισμένες, με αποτέλεσμα να εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την πολιτική των πιστωτικών ιδρυμάτων, μια που πολύ δύσκολα μπορεί να δημιουργήσει αποθεματικό, όπως μια μεγάλη επιχείρηση.

Αποτέλεσμα των παραπάνω αδυναμιών της ΜΜΕ, σε σχέση με μια μεγάλη ανταγωνιστική της είναι η άμεση μεταβίβαση των επιρροών που δέχεται από το περιβάλλον της προς τους καταναλωτές της.

## 1.6. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρατηρούμε τέσσερα στην καμπύλη Κ.Ζ.Ε. (Παράρτημα 1 – Σχέδιο 5). Το στάδιο της εισαγωγής: Στο στάδιο αυτό πρωτο-παρουσιάζεται η επιχείρηση στον επιχειρησιακό χώρο, αναζητώντας συνεργασία με προμηθευτές για προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας κ.λπ. Επίσης, η επιχείρηση αναζητά συνεργασία με πελάτες χονδρεμπόρους – λιανοπωλητές. Είναι ακριβώς το σημείο που αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα λόγω του μεγέθους της. Και αυτό, γιατί υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, τόσο εκ μέρους των προμηθευτών όσο και εκ μέρους των πελατών, για το αν θα μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της μακροχρόνια ή όχι. Τα δε προϊόντα της τα υποδέχονται οι καταναλωτές με επιφύλαξη.

Αλλά κάτι παρόμοιο συμβαίνει και με το πιστωτικό σύστημα, όπου οι τράπεζες διατηρούν μια επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μια νέα οικονομική μονάδα. Δεδομένου του περιορισμένου κεφαλαίου και των αυξημένων εξόδων που αντιμετωπίζουν οι νέες ΜΜΕ, η κατάσταση που δημιουργείται θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν δραματική όπου χρειάζεται μεγάλη προσοχή στη διοίκηση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στο δεύτερο στάδιο, της ανάπτυξης, η ΜΜΕ οφείλει να καθορίσει με μεγάλη διαύγεια τους επιχειρηματικούς της στόχους και να εκμεταλλευτεί τόσο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτήσει, όσο και τις ανθρώπινες αξίες των συνεργατών της, για να μπορέσει να επιβιώσει στο συγκεκριμένο οικονομικό χώρο. Είναι η περίοδος όπου η ΜΜΕ θα δώσει «εξετάσεις καλής συμπεριφοράς», τόσο προς τους προμηθευτές της και πιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται, όσο και προς τους πελάτες – καταναλωτές της. Ιδιαίτερα όμως προς τους ανταγωνιστές της και μάλιστα τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο θεμιτός ανταγωνισμός μέσα στον οποίο θα πρέπει να κινείται είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες του «επιχειρηματικού παιχνιδιού», το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει. Στη φάση της ανάπτυξης πολλές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον αγώνα ύπαρξής τους, είτε λόγω έλλειψης στόχων είτε λόγω ανωριμότητας.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της ΜΜΕ χαρακτηρίζεται σαν το στάδιο της ωριμότητας.

Είναι το στάδιο όπου η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη και έχει εδραιωθεί στη συγκεκριμένη αγορά.

Οι ενέργειές της είναι σεβαστές από τους συνεργάτες της και η φερεγγυότητά της βρίσκεται σε υψηλό βαθμό. Οι προμηθευτές της είναι πρόθυμοι να ανοίξουν πιστωτικούς λογαριασμούς με την επιχείρηση και οι τράπεζες χρηματοδοτούν τις προσπάθειες της οικονομικής μονάδας.

Στο στάδιο αυτό τα προϊόντα της επιχείρησης αποκτούν επώνυμη ζήτηση από τους καταναλωτές και η τριτογενής παραγωγή (χονδρέμποροι – λιανέμποροι) επιζητά τη συνεργασία με την υπόψη επιχείρηση.

Η οργάνωση της επιχείρησης έχει ξεπεράσει το στάδιο του λειτουργικού ή ακόμη και του μικτού (γραμμικο-λειτουργικό) συστήματος και έχει προχωρήσει στην τμηματοποίηση (divisionalisation). Πλην, όμως, το στάδιο αυτό τη ωριμότητας κρύβει και μια απειλή. Την απειλή του μέλλοντος.

Αν δούμε το θέμα από στρατηγικής πλευράς, θα διαπιστώσουμε ότι περισσότερο από το 90% των επιχειρήσεων στο σημείο αυτό αντιμετωπίζουν το στάδιο της κάμψης και μόνον ένα 10% συνεχίζει την αυξανόμενη πορεία του. Οι λόγοι είναι πολλοί. Η «κυριαρχία» του ιδρυτή-κεφαλαιούχου-επιχειρηματία και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα διοικητικά στελέχη του, η πιθανή απότομη αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και η απώλεια του ελέγχου σε συνδυασμό με τη διαδικασία διαδοχής της διοίκησης της επιχείρησης στις επερχόμενες γενιές, καθώς και εξωγενείς παράγοντες, όπως μη ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού ή εμπλουτισμό σε νέα προϊόντα κ.λπ. οδηγούν την ΜΜΕ στο στάδιο της κάμψης.

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει πτώση των πωλήσεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας, καθώς και την επιφυλακτικότητα τόσο των προμηθευτών της όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων, η τεχνολογία της συνήθως είναι παλαιά και το κόστος άμεσου εργασίας υψηλό. Τα διοικητικά της στελέχη αρχίζουν να απομακρύνονται από την επιχείρηση και οι καταναλωτών αναζητούν νέα υποκατάσταση προϊόντα για να θεραπεύσουν τις ανάγκες τους. Το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο όπου η επιχείρηση ή θα προσπαθήσει να παρουσιάσει ένα νέο πρόσωπο «αναγεννημένο», διατηρώντας τα ιστορικά πλεονεκτήματα της μακροχρόνιας ύπαρξής της ή θα αναζητήσει τον πλέον ανώδuno τρόπο παύσης των εργασιών της, κηρύσσοντας πτώχευση.

## 1.7. Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΕ

Η έλλειψη σαφούς ορισμού των ΜΜΕ και η έλλειψη αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων για τις επιχειρήσεις είναι χαρακτηριστικό στοιχείο στη χώρα μας. Επιπλέον, τα κατά καιρούς εκδιδόμενα στατιστικά στοιχεία δεν είναι συγκρίσιμα μεταξύ τους, γιατί από το 1994 άλλαξαν οι κωδικοί της στατιστικής κατάταξης της ΕΣΥΕ με τη θέσπιση της ΣΤΑΚΩΔ-91, ενώ επίσης οι κωδικοί φορολογικής κατάταξης άλλαξαν από το έτος 1999 με την εφαρμογή των Κωδικών Αριθμών Δραστηριότητας (ΚΑΔ). Η πολιτεία πρέπει να λάβει μέτρα για μια σωστή και αξιόπιστη στατιστική κατάταξη, γιατί τα στοιχεία είναι απαραίτητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών.

Στον πίνακα του παραρτήματος 1 (σχ. 6) παρουσιάζουμε ορισμένες στατιστικές επιχειρήσεων που έχουν δημοσιευθεί τα τελευταία χρόνια για την Ελλάδα.

Από τα στοιχεία βλέπουμε ότι ο πιο αξιόπιστος αριθμό επιχειρήσεων είναι αυτός που αναφέρει η EUROSTAT (733.200 επ.) και αυτό επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία ΦΠΑ του 1997, όπου αναφέρονται 793.790 επιχειρήσεις από τις οποίες αν αφαιρέσουμε τις εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, τα ΝΠΔΔ, τις οργανώσεις, σωματεία κ.λπ. που υποβάλλουν υποχρεωτικά δηλώσεις ΦΠΑ, τότε πλησιάζουμε τον αριθμό των 733.200 επιχειρήσεων που αναφέρει η EUROSTAT.

### 1.7.1. Κατάταξη επιχειρήσεων στην Ελλάδα – 1996

Στον πίνακα του παραρτήματος 1 (σχ. 7<sup>α</sup>), καθώς και στο διάγραμμα 4β, όπου απεικονίζεται το ποσοστό υπαλλήλων στις ΜΜΕ, γίνεται αναλυτική κατάταξη των επιχειρήσεων κατά μέγεθος απασχόλησης και κύκλου εργασιών που επιτρέπουν τη διαπίστωση όχι μόνο της γενικής εικόνας των ΜΜΕ, αλλά και της εσωτερικής κατανομής τους κατά υποορισμό.

Τα στοιχεία του πίνακα 7β του παραρτήματος 1 δείχνουν ότι στη χώρα μας οι αυτοαπασχολούμενοι αναφέρονται στο 53,7% των επιχειρήσεων της χώρας και μαζί με τις επιχειρήσεις με απασχόληση μέχρι 9 άτομα αποτελούν το 97,5% των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις με απασχόληση μέχρι 49 άτομα, αποτελούν το 99,7% των επιχειρήσεων. Από άποψη κύκλου εργασιών οι επιχειρήσεις με 0 έως 9 άτομα κατέχουν μερίδιο 38,2%, ενώ οι επιχειρήσεις με 0 έως 49 άτομα (ΜΜΕ) κατέχουν 59,2%.

Από άποψη απασχόλησης οι ΜΜΕ με 0 έως 49 άτομα απασχολούσαν συνολικά 1.245.500 άτομα ή το 73,5% των απασχολουμένων. (Στις επιχειρήσεις με 0 απασχόληση προσμετρώνται οι ιδιοκτήτες και συμβοηθούντα μέλη, ενώ στις άλλες κατηγορίες δεν προσμετρώνται).

### **1.7.2. Κατάταξη επιχειρήσεων κατά κύκλο εργασιών βάσει δηλώσεων ΦΠΑ - 1997**

Με βάση την κατάταξη των ΜΜΕ με κριτήρια τα όρια τήρησης Β' κατηγορίας βιβλία (300 εκατ. δρχ.), βλέπουμε ότι οι ΜΜΕ της χώρας ανέρχονται σε 780.281 ή ποσοστό 98,3%. Αν ως κριτήριο ορισμού λάβουμε αυτό της Τράπεζας της Ελλάδας για τη χορήγηση βιοτεχνικών δανείων από την 197/98 ΑΝΕ, το οποίο αναφέρει τα 800 εκατ. δρχ., τότε ως ΜΜΕ κατατάσσουμε 789.245 επιχειρήσεις που αποτελούν το 99,43% των επιχειρήσεων.

Εδώ βέβαια πρέπει να σημειώσουμε ότι στον αριθμό των επιχειρήσεων περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις μόνο κατά τη φορολογική κατάταξη, όπως είναι ΝΠΙΔ, σωματεία, ενώσεις κ.ά., που δεν ασκούν πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα. Επιπλέον, στο συνολικό αριθμό των ΜΜΕ περιλαμβάνονται και θυγατρικές επιχειρήσεων, που έχουν αυτοτελή προσωπικότητα, αλλά μικρό τζίρο.

Τα στοιχεία τα βλέπουμε στον πίνακα 8 του παραρτήματος 1.

### **1.7.3. Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Στην ΕΕ, σύμφωνα με τα στοιχεία της EUROSTAT του 1996, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων κατατάσσονται στις πολύ μικρές ή μικρές επιχειρήσεις. Όπως θα παρατηρούσε κάθε αναλυτής, είναι φανερό ότι η σύνθεση των επιχειρήσεων στην ΕΕ και την Ελλάδα έχουν ομοιότητα και συνάφεια τηρουμένων βέβαια των αναλογιών.

Αναλυτικά στοιχεία δίνονται στον πίνακα 9 του Παραρτήματος 1.

Η ανάλυση των στοιχείων του πίνακα για τις επιχειρήσεις στην ΕΕ μας δίνει την παρακάτω εικόνα:

- Οι επιχειρήσεις αυτοαπασχολουμένων καλύπτουν το 50,4% των επιχειρήσεων, το 10% της απασχόλησης και το 3,8% του κύκλου εργασιών.
- Οι επιχειρήσεις με απασχόληση μέχρι 9 άτομα καλύπτουν συνολικά το 93,1% των επιχειρήσεων, το 34,4% της απασχόλησης και το 17,9% του κύκλου εργασιών.
- Οι επιχειρήσεις από 0 μέχρι 49 άτομα καλύπτουν το 99% των επιχειρήσεων, το 53,2% της απασχόλησης και το 34,7% του κύκλου εργασιών.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

*ΙΔΡΥΣΗ ΜΜΕ*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΙΔΡΥΣΗ ΜΜΕ

### 1.1. ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΥΠΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ – ΠΟΙΕΣ ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΟΥΣ

#### 1.1.1. Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ)

##### Προϋποθέσεις Ιδρυσης

Για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου το κεφάλαιο αυτής να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές. Η αναλογία των ιδρυτών δεν ορίζεται.

Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18<sup>ο</sup>) έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπει μόνον κατόπιν δικαστικής άδειας.

Κατώτατο όριο γενικώς για την ίδρυση ανώνυμης εταιρείας είναι τα είκοσι εκατομμύρια (20.000.000) δρχ. Ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Π.χ. οι προερχόμενες από συγχώνευση ή μετατροπή ανώνυμες εταιρείες πρέπει να έχουν ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου 100.000.000 δρχ. Σύμφωνα με το Ν. 2842/2000. Το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την ίδρυση ΑΕ από 1/1/2002 ορίζεται στα 60.000 ευρώ (20.445.000 δρχ.). Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2,5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλαδή 58.000 ευρώ).

##### Βασικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

1. Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
2. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές.
3. Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθόλη τη διάρκεια της ζωής της.
4. Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
5. Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.

6. Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
7. Η ύπαρξη δύο οργάνωση, της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

### **1.1.2. Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)**

#### **Προϋποθέσεις Ίδρυσης**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Ν. 3190/1955, η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός αυτής δεν είναι εμπορική επιχείρηση, ωστόσο απαγορεύεται η άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων, όπως τραπεζικές ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές, διαχείριση χαρτοφυλακίου αξιογράφων, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, χρηματοδοτική μίσθωση, πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων, προώθηση και υλοποίηση επενδύσεων υψηλής τεχνολογίας και αθλητικές δραστηριότητες.

Για την ίδρυση εταιρείας περιορισμένης ευθύνης απαιτείται εταιρικό κεφάλαιο το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 6.000.000 δρχ., ενώ θα πρέπει να καταβληθεί ολόκληρο κατά την υπογραφή του καταστατικού. Το μισό τουλάχιστον του ποσού αυτού πρέπει να είναι καταβεβλημένο σε μετρητά. Περιορισμός ως προς το ύψος του κεφαλαίου δεν υπάρχει.

Σύμφωνα με τον Ν. 2842/2000, το ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυση ΕΠΕ από 1/1/2002 ορίζεται στα 18.000 ευρώ (6.133.500 δρχ.). Για τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες προβλέπεται η δυνατότητα να συνεχίσουν να λειτουργούν με 2,5% χαμηλότερο κεφάλαιο (δηλαδή 17.550 ευρώ).

Σύμφωνα με το άρθρο 43<sup>α</sup> του Ν. 3190/1955 που τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του Π.Δ. 279/1993, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης μπορεί να συστηθεί και με ένα μόνο πρόσωπο ή μια ήδη συστημένη ΕΠΕ να μετατραπεί σε μονοπρόσωπη. Ωστόσο, η μονοπρόσωπη ΕΠΕ είναι άκυρη, αν ο εταίρος (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) που τη συνέστησε είναι και μοναδικός εταίρος σε άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ ή αν έχει συσταθεί από άλλη μονοπρόσωπη ΕΠΕ.

---

#### **Βασικά χαρακτηριστικά**

1. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε «μερίδες συμμετοχής» κάθε μία εκ των οποίων αποτελείται από εταιρικά μερίδια, από τα οποία το καθένα δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 10.000 δρχ.

2. Συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθόλη τη διάρκεια της ζωής της.
3. Η ορισμένη διάρκειά της (αν και η παράλειψη αναγραφής της διάρκειας δεν αποτελεί λόγο ακυρότητας της εταιρείας).
4. Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων.
5. Η λήξη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου.
6. Η ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του διαχειριστή ή των διαχειριστών.

### 1.1.3. Ετερόρρυθμη Εταιρεία

#### Προϋποθέσεις Ίδρυσης

Για την ίδρυση ετερόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού.

Τα ιδρυτικά μέλη της ετερόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18<sup>ο</sup>) έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

#### Βασικά χαρακτηριστικά

1. Διαίρεση των εταίρων της ετερόρρυθμης εταιρείας σε δύο κατηγορίες: Τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομόρρυθμων ετέρων απέναντι στους πιστωτές της εταιρείας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων ετέρων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρεία.
2. Η ετερόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

#### 1.1.4. Ομόρρυθμη Εταιρεία

##### Προϋποθέσεις Ιδρυσης

Για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού.

Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18<sup>ο</sup>) έτος της ηλικίας τους. Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής αδείας.

##### Βασικά χαρακτηριστικά

1. Οι εταίροι της ομόρρυθμης εταιρείας ευθύνονται σε ολόκληρη την περιουσία τους για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους.
2. Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
3. Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

## 1.2. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η χρηματοδότηση προέρχεται από δύο βασικές πηγές: Χρέος (παθητικό) και κατοχή μετοχών. Το χρέος είναι δανεισμένα χρήματα που πρέπει να επιστραφούν σε μια καθορισμένη ημερομηνία στο μέλλον. Η κατοχή μετοχών από την άλλη, δείχνει την επένδυση των ιδιοκτητών στην εταιρεία. Χρήματα που είχαν τοποθετήσει προσωπικά στην εταιρεία χωρίς συγκεκριμένη ημερομηνία επιστροφής τους. Ως ιδιοκτήτες, αποζημιώνονται από την επένδυσή τους, βγάζοντας χρήματα από την εταιρεία ή πουλώντας το μερίδιό τους στην εταιρεία.

### 2.2.2. Κεφάλαιο χρέους

Το κεφάλαιο χρέους διαιρείται σε: 1) τωρινό ή βραχυπρόθεσμο, και 2) μακροπρόθεσμο. Οι βραχυπρόθεσμες οικονομικές οφειλές (χρέος) συμπεριλαμβάνουν τα δανεισμένα χρήματα που πρέπει να επιστραφούν μέσα σε διάστημα 12 μηνών το μακροπρόθεσμο χρέος λήγει και είναι πληρωτέο μετά από τους 12 μήνες, ανάλογα με τους όρους του δανείου. Οι βραχυπρόθεσμες πηγές χρέους κατατάσσονται στις εξής:

1. **Πληρωτέοι λογαριασμοί:** Οι πληρωτέοι λογαριασμοί αφορούν την παρατεταμένη πίστωση από τους προμηθευτές. Αν παρέχεται πίστωση, δίνονται 30 ή 60 ημέρες προθεσμία στον αγοραστή πριν πληρώσει την απογραφή. Αυτή η παρατεταμένη πίστωση ή δάνειο ονομάζεται επίσης εμπορική πίστωση.
2. **Συσσωρευμένα έξοδα:** Τα συσσωρευμένα έξοδα είναι αυτά τα έξοδα που έχουν γίνει, αλλά δεν έχουν πληρωθεί. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι εργάζονται, αλλά η ημέρα πληρωμής είναι μία φορά το μήνα.
3. **Βραχυπρόθεσμα γραμμάτια:** Τα βραχυπρόθεσμα γραμμάτια είναι ποσά δανεισμένα από την τράπεζα ή άλλες πηγές δανεισμού – για παράδειγμα, ένα γραμμάτιο 90 ημερών στην τράπεζα.

Η βραχυπρόθεσμη πίστωση είναι μια πρωταρχική πηγή χρηματοδότησης για τις πιο μικρές επιχειρήσεις. Καθώς οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε λιγότερες πηγές κεφαλαίου από ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, πρέπει να βασίζονται περισσότερο στο κεφάλαιο

βραχυπρόθεσμου χρέους. Το μακροπρόθεσμο χρέος συμπεριλαμβάνει τα δάνεια από τις τράπεζες ή άλλες πηγές κεφαλαίου που δανείζουν χρήματα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

### 2.2.3. Κεφάλαιο μετοχών του ιδιοκτήτη

Το κεφάλαιο μετοχών του ιδιοκτήτη είναι τα χρήματα που επενδύουν ιδιοκτήτες στην επιχείρηση. Είναι οι ιδιοκτήτες που παίρνουν χρήματα, μόνο αν περισσέψουν από τα χρήματα που ξεπληρώνουν τους δανειστές τους. Έτσι, λοιπόν, αν η εταιρεία ρευστοποιηθεί, πληρώνονται πρώτα οι πιστωτές και έπειτα οι ιδιοκτήτες. Επίσης, κάθε χρόνο, οι πιστωτές εισπράττουν τον τόκο του χρέους πριν οι ιδιοκτήτες λάβουν χρήματα από την επιχείρηση.

Το ποσό των μετοχών σε μια επιχείρηση καθορίζεται από: 1) το ποσό της αρχικής επένδυσης των ιδιοκτητών, καθώς και οποιοσδήποτε μετέπειτα επενδύσεις στην επιχείρηση και 2) το εισόδημα που αποκτάται από την επιχείρηση από τη σύστασή της μέχρι την πρόσφατη περίοδο, εκτός των χρημάτων που κρατώνται από τους ιδιοκτήτες. Έτσι, λοιπόν, οι μετοχές των ιδιοκτητών αποτελούνται από τα ακόλουθα:

Επένδυση των Ιδιοκτητών στην εταιρεία	+	Κέρδη που κρατώνται από την εταιρεία	-	Τα χρήματα που αποσύρουν οι ιδιοκτήτες από την εταιρεία
--	---	---	---	--

Περίληπτικά, η χρηματοδότηση μιας καινούργιας επιχείρησης περιλαμβάνει τη λήψη χρεωστικού κεφαλαίου και τη χρηματοδότηση. Όμως, δεν αρκεί να γνωρίζουμε τους βασικούς τύπους κεφαλαίου. Πρέπει, επίσης, να υπολογίσουμε το ποσό των απαιτήσεων των περιουσιακών μας στοιχείων και να αποφασίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτήσουμε αυτές τις ανάγκες.

### Εύρεση πηγών κεφαλαίου

Η αρχική χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συχνά διαμορφώνεται μετά το τυπικό προσωπικό οικονομικό σχέδιο. Ένας μελλοντικός επιχειρηματίας θα εξετάσει προσεκτικά τους προσωπικούς του λογαριασμούς του και εκείνων της οικογένειάς των και

των φίλων του. Μόνο αν αυτές οι πηγές δεν επαρκούν θα στραφεί σε πιο επίσημες πηγές χρηματοδότησης, όπως οι τραπεζικές και οι κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις.

Οι μεγαλύτερες πηγές χρηματοδότησης κεφαλαίου είναι οι προσωπικοί λογαριασμοί, οι κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις, οι εύποροι ιδιώτες (χορηγοί) και τα χρεόγραφα αγοράς. Οι μεγαλύτερες πηγές χρηματοδότησης χρέους είναι οι ιδιώτες, οι εμπορικές τράπεζες, τα κυβερνητικά προγράμματα επιδότησης, οι προμηθευτές επιχειρήσεων και οι δανειστές που βασίζονται στα περιουσιακά στοιχεία. Φυσικά, η χρήση αυτών των άλλων πηγών κεφαλαίων δεν περιορίζεται στην αρχική χρηματοδότηση. Μπορούν επίσης να ωθούνται να χρηματοδοτούν τις καθημερινές λειτουργικές απαιτήσεις και την επέκταση της επιχείρησης.

### Οι ιδιώτες ως πηγή κεφαλαίων

Η έρευνα για οικονομική υποστήριξη πρέπει να αρχίσει στο στενό περιβάλλον. Ο νέος επιχειρηματίας έχει ουσιαστικά τρεις πηγές αρχικής χρηματοδότησης: 1) τους προσωπικούς λογαριασμούς, 2) τους φίλους και τους συγγενείς και 3) τους ιδιώτες επενδυτές της κοινότητας.

- **Προσωπικοί λογαριασμοί:** Ένα οικονομικό σχέδιο που συμπεριλαμβάνει τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία ενισχύει την εμπιστοσύνη στους πιθανούς επενδυτές. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να έχει ο επιχειρηματίας μερικά προσωπικά περιουσιακά στοιχεία. Πράγματι, η κατοχή κεφαλαίων για μια νεοσύστατη επιχείρηση τυπικά προέρχεται από προσωπικούς λογαριασμούς. Στο σχήμα 1 του παραρτήματος 1, παρουσιάζεται η συχνότητα της χρήσης άλλων πηγών χρηματοδότησης.

Οι προσωπικοί λογαριασμοί που επενδύονται στην επιχείρηση μειώνουν τις απαιτήσεις για σταθερές χρεώσεις τόκου και για μια συγκεκριμένη ημερομηνία επιστροφής των χρημάτων. Αν τα κέρδη δεν πραγματοποιηθούν όπως αναμένεται, η επιχείρηση δεν υποχρεώνεται σε μια άμεση άντληση κεφαλαίου.

- **Φίλοι και συγγενείς:** Μερικές φορές, τα δάνεια από τους φίλους ή τους συγγενείς είναι ίσως η μόνη διαθέσιμη πηγή χρηματοδότησης για μια νέα επιχείρηση. Οι φίλοι και οι συγγενείς συχνά μπορούν να αποτελέσουν ένα γρήγορο τρόπο χρηματοδότησης. Όπως υποστηρίζει ένας τραπεζίτης από το Ντάλας, «Αν η μαμά έχει χρήματα, δανείσου από εκείνην. Σ' αγαπάει. Ξέρει ότι είσαι υπέροχος και ο τόκος θα είναι χαμηλός». Παρόλα αυτά, οι φίλοι και οι συγγενείς που παρέχουν δάνεια σε επιχειρήσεις, μερικές φορές



πιστεύουν ότι έχουν δικαίωμα να ανακατευόνται στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι περίοδοι αναδουλειάς μπορούν επίσης να δυσκολέψουν τους δεσμούς της φιλίας. Αν οι φίλοι και οι συγγενείς είναι πράγματι οι μοναδικές διαθέσιμες πηγές, ο επιχειρηματίας δεν έχει εναλλακτική λύση. Εν τούτοις, το οικονομικό σχέδιο πρέπει να προβλέπει επιστροφή των χρημάτων όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

- **Άλλοι ιδιωτικοί επενδυτές:** Υπάρχει μια μεγάλη ομάδα ιδιωτών που επενδύουν στις επιχειρήσεις, όπου συμπεριλαμβάνονται κυρίως πρόσωπα που έχουν περιορισμένη εμπειρία σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, αλλά επίσης συμπεριλαμβάνουν εύπορους επιχειρηματίες, όπως δικηγόρους και γιατρούς. Αυτή η πηγή χρηματοδότησης είναι γνωστή ως ανεπίσημο κεφάλαιο, στην οποία δεν υπάρχει επίσης χώρος αγοράς όπου οι ιδιώτες επενδύουν σε εταιρείες. Έτσι, λοιπόν, αυτοί οι επενδυτές έχουν αποκτήσει το όνομα άγγελοι των επιχειρήσεων. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος για να εντοπίσεις αγγέλους είναι μια επαφή με αυτούς που κλείνουν συμφωνίες, όπως οι συνέταιροι επιχειρήσεων, οι λογιστές και οι δικηγόροι. Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση αφορά τα επίσημα δίκτυα αγγέλων ή τα «κλαμπ».

Ο ανταγωνισμός για ανεπίσημο κεφάλαιο δεν είναι εύκολος. Οι ιδιωτικοί επενδυτές πολλές φορές γίνονται πολύ απαιτητικοί, εν τούτοις συχνά προσφέρουν όχι μόνο χρήματα στην επιχείρηση, αλλά και «τεχνογνωσία». Μια μελέτη από τη Freear, Sohl and Wetzel ερεύνησε τη γνώμη των επιχειρηματιών σχετικά με την εμπειρία τους με ανεπίσημους επενδυτές. Παρακάτω αναφέρονται πράξεις που έκαναν διαφορετικά αυτοί οι επιχειρηματίες.

1. Θα προσπαθούσαν να βρουν από πριν μεγαλύτερο εξωτερικό κεφάλαιο χρηματοδότησης.
2. Θα προσπαθούσαν να παρουσιάσουν πιο αποτελεσματικά την υπόθεση της χρηματοδότησής τους.
3. Θα προσπαθούσαν να βρουν περισσότερους επενδυτές και να δημιουργήσουν μια ομάδα επενδυτών, όπου ο κάθε ένας θα επένδυε μικρότερα ποσά.
4. Θα ήταν πιο προσεκτικοί στον προσδιορισμό των σχέσεών τους με τους ιδιωτικούς επενδυτές πριν ολοκληρώσουν τους όρους της συμφωνίας.

### Οι εμπορικές τράπεζες ως πηγή κεφαλαίου

Οι εμπορικές τράπεζες είναι οι πρώτοι χορηγοί χρεωστικού κεφαλαίου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αν και οι τράπεζες συνήθως περιορίζουν το δάνειο στις ανάγκες του κεφαλαίου κίνησης των επιχειρήσεων, κάποιο μέρος του αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από αυτή την πηγή.

### **Είδη τραπεζικών δανείων:**

Υπάρχουν τρία είδη δανείου που παρέχουν οι τράπεζες: όρια πίστωσης, οριακά δάνεια και υποθήκες.

- **Μέγιστη πίστωση:** Η μέγιστη πίστωση είναι μια ανεπίσημη συμφωνία ή κατανόηση μεταξύ του δανειζόμενου και της τράπεζας σχετικά με το μέγιστο ποσό πίστωσης που θα παρέχει η τράπεζα στο δανειζόμενο σε κάποια στιγμή. Εν τούτοις, με αυτό το είδος συμφωνίας, η τράπεζα δεν έχει νομική υποχρέωση να παρέχει το συμφωνημένο κεφάλαιο. Μια παρόμοια συμφωνία που διεξάγει νόμιμα η τράπεζα είναι η συμφωνία της ανανεωμένης ή επιστροφικής πίστωσης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίζει μια μέγιστη πίστωση πριν την πραγματική ανάγκη, επειδή οι τράπεζες παρατείνουν την πίστωση μόνο σε περιπτώσεις για τις οποίες είναι καλά ενημερωμένες. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι ουσιαστικά αδύνατη η απόκτηση ενός δανείου με βάση τον ενθουσιασμό της στιγμής.
- **Οριακά δάνεια:** Δεδομένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, οι τράπεζες θα δανείσουν χρήματα με όριο πέντε ή δέκα χρόνια. Συνήθως αυτά τα δάνεια χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτήσουν εξοπλισμό που έχει μια οικονομικά χρήσιμη διάρκεια ζωής και ανταποκρίνεται στην ημερομηνία λήξης του δανείου. Μια και τα οικονομικά οφέλη μιας τέτοιας επένδυσης παρατείνονται πέραν του ενός έτους, η τράπεζα διατίθεται να δανείσει με όρους που συμφωνούν περισσότερο με τις ροές μετρητών που λαμβάνονται από την επένδυση. Θα ήταν λάθος ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, όπως έξι μήνες, όταν τα χρήματα χρησιμοποιούνται για να αγοραστεί εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί για πέντε χρόνια. Η αποτυχία να ταιριάξουν οι όροι πληρωμής του δανείου με τις αναμενόμενες εισροές μετρητών από την επένδυση είναι μια συχνή αιτία οικονομικών προβλημάτων σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- **Υποθήκες:** Οι υποθήκες, οι οποίες αποτελούν μακροπρόθεσμη πηγή δανεισμού κεφαλαίου είναι δύο ειδών: Υποθήκη κινητής περιουσίας και υποθήκη ακίνητης

περιουσίας. **Η υποθήκη κινητής περιουσίας** είναι ένα δάνειο όπου συγκεκριμένα στοιχεία αποθεμάτων ή άλλης κινητής ιδιοκτησίας χρησιμεύουν ως επιβοηθητική εγγύηση δανείου. Ο δανειζόμενος κατέχει τον τίτλο ιδιοκτησίας, αλλά δεν μπορεί να τον πουλήσει χωρίς τη συγκατάθεση του τραπεζίτη. **Η υποθήκη ακίνητης περιουσίας** είναι ένα δάνειο, όπου το ακίνητο όπου η γη ή το κτίριο αποτελεί επιβοηθητική εγγύηση δανείου. Τυπικά, αυτά τα δάνεια παρατείνονται πάνω από 25 ή 30 χρόνια.

### **1.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΜΕ**

#### **1.3.1. Ίδρυση ΑΕ**

Όπως φαίνεται από το σχήμα 2 του Παραρτήματος 2, η διαδικασία ίδρυσης της ΑΕ είναι η ακόλουθη:

##### **I. Σύνταξη σχεδίου καταστατικού:**

Οι διαδικασίες σύστασης μιας ανώνυμης εταιρείας ξεκινούν από τη σύνταξη του σχεδίου του καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας, αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της, αλλά και τη διάλυσή της.

##### **II. Προέγκριση επωνυμίας:**

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφθείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη ανώνυμη εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου (άρθρο 5<sup>ο</sup>, Κ.Ν. 1089/80).

Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένα μια αίτηση και ένα παράβολο 1.500 δρχ.

Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση ένας αύξων αριθμός κράτησης της επωνυμίας, ο οποίος ισχύει για 2 μήνες.

Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία και να προσαρμόσετε το σχέδιο καταστατικού.

Το στάδιο αυτό της προέγκρισης επωνυμίας δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.

##### **III. Δικηγορικός Σύλλογος:**

Στη συνέχεια και πριν προχωρήσετε στην υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, πρέπει να καταβάλετε στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για τον συμπράττοντα δικηγόρο, ο οποίος θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού.

Η παρουσία του δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού ανώνυμης εταιρείας (το κεφάλαιο σύστασής της είναι μεγαλύτερο των 20.000.000 δρχ. και από 1-1-2002, των 60.000 ευρώ, είναι υποχρεωτική από το νόμο).

Το ύψος του γραμματίου προείσπραξης για την αμοιβή του δικηγόρου είναι 1% για τα πρώτα πέντε εκατομμύρια του μετοχικού κεφαλαίου και 0,5% για όλο το υπόλοιπο ποσό. Το ύψος αυτό ορίζεται από το άρθρο 42 του Ν.Δ. 3026/54.

#### **IV. Συμβολαιογράφος:**

Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του καταστατικού συστάσεως της ανώνυμης εταιρείας ενώπιον συμβολαιογράφου.

Στο συμβολαιογράφο πρέπει να προσκομίσετε το σχέδιο καταστατικού, τα ΑΦΜ των μετόχων και τις ταυτότητες τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το Δικηγορικό Σύλλογο. Στην περίπτωση όπου κάποιος/οι από τους ιδρυτές της εταιρείας είναι άλλες εταιρείες, πρέπει να προσκομίσετε και τα αντίστοιχα νομιμοποιητικά τους έγγραφα.

Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας και το δικηγόρο ο οποίος παρίσταται και έχει συντάξει το σχέδιο καταστατικού. Οι ιδρυτές μπορούν να παρίσταται και να υπογράψουν όλοι αυτοπροσώπως ή να αντιπροσωπευθούν με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο από άλλα πρόσωπα (συνιδρυτές ή τρίτους) που θα υπογράψουν αντί για αυτούς πληρεξούσιο από άλλα πρόσωπα (συνιδρυτές ή τρίτους) που θα υπογράψουν αντί για αυτούς. Όταν μεταξύ των συνιδρυτών υπάρχουν και νομικά πρόσωπα αυτά εξουσιοδοτούν, μέσω των αρμοδίων οργάνων τους, τα κατάλληλα φυσικά πρόσωπα (που βάσει καταστατικών διατάξεων, μπορούν να λάβουν τέτοια εξουσιοδότηση) για να παραστούν ενώπιον του συμβολαιογράφου και να υπογράψουν το καταστατικό.

Το ύψος της αμοιβής του συμβολαιογράφου για ένα απλό συμβόλαιο σε 4 αντίγραφα, ανέρχεται σε 210.000 – 220.000 δρχ. περίπου (ΚΥΑ 74084/23-10-96).

#### **V. Επιμελητήριο:**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης ΑΕ σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), 2 χαρτόσημα Δημοσίου των 150 δρχ. και μία αίτηση.

Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου.

#### **VI. ΦΑΕΕ / ΦΑΒΕ (Καταβολή ΦΣΚ):**

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στην οικεία ΦΑΕΕ / ΦΑΒΕ το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν. 1676/86). Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν.

Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

#### **VII. ΔΟΥ (οποιαδήποτε):**

Σε οποιαδήποτε ΔΥΟ θα πληρώστε παράβολο Δημοσίου και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ, σύνολον περίπου 175.000 δρχ. Το παράβολο αυτό αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο.

#### **VIII. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ:**

Στην Εθνική Τράπεζα Ελλάδος (ΕΤΕ) θα καταθέσετε ποσό ύψους ένα τοις χιλίους (0,001) επί του μετοχικού κεφαλαίου υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού (Υ.Α. 2279/10-9-2001) στον Ειδικό Λογαριασμό της Επιτροπής Ανταγωνισμού, Κεντρικό Κατάστημα Αθήνας, Νο 040/546191-03.

#### **IX. ΝΟΜΑΡΧΙΑ Η Γ.Γ. ΕΜΠΟΡΙΟΥ:**

Το επόμενο βήμα είναι να καταθέστε στην αρμόδια αρχή το καταστατικό της εταιρείας για την έγκριση της σύστασής της. Η αρμόδια αρχή είναι:

- Η Νομαρχία στην οποία υπάγεται η έδρα της εταιρείας για όλες τις περιπτώσεις εκτός από αυτές που διαφαίνονται στην επόμενη παράγραφο.
- Η Δ/ση ΑΕ και Πίστεως της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή εάν ανήκετε σε μια από τις ακόλουθες περιπτώσεις:
  - α. Πιστωτικά ιδρύματα και υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν την έδρα τους σε άλλο κράτος μέλος ή Τρίτη χώρα.
  - β. Ανώνυμες εταιρείες που οι μετοχές τους είναι εισηγμένες στην Κύρια και την Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.
  - γ. Ανώνυμες Εταιρείες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου και Ανώνυμες Εταιρείες Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων (Ν. 1969/91).
  - δ. Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρείες (ΑΧΕ) και Ανώνυμες Χρηματιστηριακές Εταιρείες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΑΧΕΠΕΥ) (Ν. 1806/88).
  - ε. Ανώνυμες Εταιρείες Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων Ακίνητης Περιουσίας και Ανώνυμες Εταιρείες Επενδύσεων σε Ακίνητη Περιουσία.
  - στ. Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες (Ποδοσφαιρικές ΑΕ και Καλαθοσφαιρικές ΑΕ). (Ν. 1958/91).
  - ζ. Ανώνυμες Εταιρείες που σύμφωνα με ειδικές διατάξεις εποπτεύονται από τη Δ/ση ΑΕ και Πίστεως και είναι οι εξής:
    - Κεντρικό Αποθετήριο Αξιών ΑΕ
    - Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ΑΕ
    - Εταιρεία Εκκαθάρισης Συναλλαγών επί Παραγώγων ΑΕ
    - Ελληνικά Χρηματιστήρια Ανώνυμη Εταιρεία Συμμετοχών
    - Οργανισμός Κεντρικής Αγοράς Αθηνών Ανώνυμη Εταιρεία
    - Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης Ανώνυμη Εταιρεία
    - Ελληνικό Φεστιβάλ Ανώνυμος Εταιρεία
    - Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Ανώνυμη Εταιρεία.

Στην αρμόδια αρχή πρέπει να καταθέσετε τα ακόλουθα:

- Δύο αντίγραφα του καταστατικού, το ένα θεωρημένο από το οικείο επιμελητήριο για την επωνυμία.
- Δήλωση του ΦΣΚ.

- Παράβολο και ΤΑΠΕΤ.
- Παραστατικό του γραμματίου είσπραξης της Εθνικής Τράπεζας.
- Σχέδιο της ανακοίνωσης για τη σύστασης της εταιρείας εις τριπλούν (δεν είναι υποχρεωτικό) και
- Αίτηση.

Κατά την εξέταση του καταστατικού, είναι πιθανόν ότι θα σας ζητηθούν ορισμένες τροποποιήσεις από την αρμόδια αρχή. Σε αυτή την περίπτωση, οι τροποποιήσεις γίνονται από το συμβολαιογράφο και υπογράφονται και πάλι από τους ιδρυτές της εταιρείας ή το πρόσωπο που τυχόν έχει εξουσιοδοτηθεί από την αρχική συμβολαιογραφική πράξη. Αν η τροποποίηση αφορά αλλαγή της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου, θα πρέπει πρώτα να ξεπεράσετε από το οικείο επιμελητήριο για έλεγχο της νέας επωνυμίας και διακριτικού τίτλου και στη συνέχεια να γίνει η τροποποιητική πράξη από το συμβολαιογράφο.

Την τροποποιητική πράξη του καταστατικού θα προσκομίσετε στην αρμόδια αρχή.

Στη συνέχεια, εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρείας και καταχωρείται στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (ΜΑΕ).

#### **X. Εθνικό Τυπογραφείο**

Η αρμόδια αρχή που εκδίδει την απόφαση έγκρισης της σύστασης της εταιρείας, αποστέλλει στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση περί της συστάσεως της εταιρείας προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

#### **XI. Επιμελητήριο**

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο.

Για την εγγραφή πρέπει να προσκομισθούν δικαιολογητικά για τα οποία μπορείτε να πληροφορηθείτε στα κατά τόπους Επιμελητήρια.

#### **XII. ΦΑΕΕ / ΦΑΒΕ**



Εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία όπου εκδίδεται από την αρμόδια αρχή η απόφαση σύστασης της εταιρείας πρέπει να κάνετε έναρξη εργασιών στην ΦΑΕΕ / ΦΑΒΕ.

Στη συνέχεια, θα προχωρήσετε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

Εφόσον οι διαδικασίες σύστασης της ΑΕ έχουν ολοκληρωθεί και πριν αρχίσει να λειτουργεί η ανώνυμη εταιρεία, χρειάζεται να γίνει η συγκρότηση του πρώτου διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας σε σώμα.

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 11 του Κ.Ν. 2190/20 (όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 7 του Ν. 2339/95), μέσα στο πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της ανώνυμης εταιρείας, το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να συνέλθει σε ειδική συνεδρίαση με μοναδικό θέμα ημερήσιας διατάξεως την πιστοποίηση καταβολής ή μη του από του καταστατικού οριζόμενου αρχικού μετοχικού κεφαλαίου.

### **XIII. Πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο της ΑΕ**

Για να αρχίσει να λειτουργεί η ΑΕ, απαιτείται η συγκρότηση του πρώτου διοικητικού συμβουλίου σε σώμα. Αυτό πρακτικά σημαίνει την εκλογή προέδρου και αντιπροέδρου και του ή των διευθυνόντων συμβούλων της εταιρείας, ενώ το πρακτικό της συνεδρίασης όπου θα γίνει η εκλογή αυτή πρέπει να προσκομισθεί στις αρμόδιες αρχές και να δημοσιευθεί.

Η συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου σε σώμα γίνεται το ταχύτερο δυνατό, στην πρώτη συνεδρίασή του. Στο καταστατικό της εταιρείας ορίζονται τα μέλη του πρώτου διοικητικού συμβουλίου και όχι η ιδιότητα καθενός από αυτά. Συνεπώς, οι ιδιότητες των μελών του πρώτου διοικητικού συμβουλίου και όχι η ιδιότητα καθενός από αυτά. Συνεπώς, οι ιδιότητες των μελών (πρόεδρος, αντιπρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος) θα ορισθούν στην πρώτη συνεδρίαση, στην οποία θα οριστεί επίσης με ποιες υπογραφές θα δεσμεύεται η εταιρεία.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με την ιδιότητα και τη διεύθυνση κατοικίας τους, καθώς και περίληψη των αρμοδιοτήτων τους, και τα ονόματα εκείνων των οποίων οι υπογραφές δεσμεύουν την εταιρεία, δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης μέσω της αρμόδιας υπηρεσίας. Στην υπηρεσία αυτή υποβάλλονται: Αντίγραφο του πρακτικού της πρώτης συνεδρίασης του διοικητικού συμβουλίου, κατά

την οποία συγκροτήθηκε σε σώμα, παράβολο δημοσίου ταμείου και ΤΑΠΕΤ, ανακοίνωση εις τριπλούν με τα προαναφερόμενα στοιχεία.

### 1.3.2. Διαδικασία ίδρυσης ΕΠΕ

Τα παρακάτω στάδια ίδρυσης της ΕΠΕ απεικονίζονται στο παράρτημα 2, σχήμα 3.

#### I. Σύνταξη σχεδίου καταστατικού:

Οι διαδικασίες σύστασης μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης ξεκινούν από τη σύνταξη του σχεδίου του καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το νομικό έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας, αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια ζωής της, αλλά και τη διάλυσή της.

#### II. Προέγκριση επωνυμίας:

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφθείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη ΕΠΕ και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου (άρθρο 6, Ν. 3190/1955).

Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένα μια αίτηση και ένα παράβολο 1.500 δρχ.

Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση ένας αύξων αριθμός κράτησης της επωνυμίας, ο οποίος ισχύει για 2 μήνες.

Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία και να προσαρμόσετε το σχέδιο καταστατικού.

Το στάδιο αυτό της προέγκρισης επωνυμίας δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να

βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.

### **III. Δικηγορικός Σύλλογος:**

Στη συνέχεια και πριν προχωρήσετε στην υπογραφή του καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου, πρέπει να καταβάλετε στο Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για τον συμπράττοντα δικηγόρο, ο οποίος θα παρίσταται στην υπογραφή του καταστατικού.

Η παρουσία του δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού ΕΠΕ (το κεφάλαιο σύστασής της είναι μεγαλύτερο των 6.000.000 δρχ.) είναι υποχρεωτική από το νόμο (άρθρο 42, Ν.Δ. 3026/54).

Το ύψος του γραμματίου προείσπραξης για την αμοιβή του δικηγόρου είναι 1% για τα πρώτα πέντε εκατομμύρια του μετοχικού κεφαλαίου και 0,5% για όλο το υπόλοιπο ποσό. Το ύψος αυτό ορίζεται από το άρθρο 42 του Ν.Δ. 3026/54.

### **IV. Συμβολαιογράφος:**

Το επόμενο βήμα είναι η υπογραφή του καταστατικού συστάσεως της ΕΠΕ ενώπιον συμβολαιογράφου (άρθρο 6, παρ. 1, Ν. 3190/1955).

Στο συμβολαιογράφο πρέπει να προσκομίσετε το σχέδιο καταστατικού, τα ΑΦΜ των μετόχων και τις ταυτότητες τους και το γραμμάτιο προείσπραξης από το Δικηγορικό Σύλλογο.

Το καταστατικό υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της ΕΠΕ και το δικηγόρο ο οποίος παρίσταται. Οι ιδρυτές μπορούν να παρίσταται και να υπογράψουν όλοι αυτοπροσώπως ή να αντιπροσωπευθούν με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο από άλλα πρόσωπα (συνιδρυτές ή τρίτους) που θα υπογράψουν αντί για αυτούς. Όταν μεταξύ των συνιδρυτών υπάρχουν και νομικά πρόσωπα αυτά εξουσιοδοτούν, μέσω των αρμοδίων οργάνων τους, τα κατάλληλα φυσικά πρόσωπα (που βάσει καταστατικών διατάξεων, μπορούν να λάβουν τέτοια εξουσιοδότηση) για να παραστούν ενώπιον του συμβολαιογράφου και να υπογράψουν το καταστατικό.

Το ύψος της αμοιβής του συμβολαιογράφου για ένα απλό συμβόλαιο σε 4 αντίγραφα, ανέρχεται σε 100.000 δρχ. συν το 1,3% του εταιρικού κεφαλαίου (ΚΥΑ 32126/10-3-88).

**V. Επιμελητήριο:**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης ΕΠΕ σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), 2 χαρτόσημα Δημοσίου των 150 δρχ. και μία αίτηση.

Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου.

**VI. ΔΟΥ έδρας:**

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλετε στη ΔΥΟ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν. 1676/86). Επίσης, θα πληρώσετε παράβολο Δημοσίου και ΤΑΠΕΤ, το κόστος των οποίων ανέρχεται περίπου σε 120.000 δρχ. Το παράβολο αυτό αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο.

Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραμμένο ποσό, δήλωση ΦΣΚ εις διπλούν.

Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

**VII. Ταμείο Νομικών και Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων:**

Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

**VIII. Πρωτοδικείο:**

Μέσα σε ένα μήνα από την υπογραφή του καταστατικού της εταιρείας πρέπει να καταθέσετε στο Πρωτοδικείο έδρας για την έγκριση της σύστασής της.

Στο Πρωτοδικείο πρέπει να καταθέσετε:

- Δύο αντίγραφα του καταστατικού θεωρημένα από την αρμόδια ΔΟΥ για την καταβολή του ΦΣΚ και το οικείο επιμελητήριο για την επωνυμία.
- Παράβολο και ΓΑΠΕΤ.
- Περίληψη καταστατικού και
- Αίτηση.

Στη συνέχεια, εκδίδεται η απόφαση με την οποία εγκρίνεται η σύσταση της εταιρείας και καταχωρείται στο Μητρώο Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης.

#### **IX. Εθνικό Τυπογραφείο:**

Η αρμόδια αρχή που εκδίδει την απόφαση έγκρισης της σύστασης της εταιρείας, αποστέλλει στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση περί της συστάσεως της εταιρείας προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

#### **X. Επιμελητήριο**

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο.

#### **XI. ΔΟΥ έδρας**

Εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία όπου εκδίδεται από την αρμόδια αρχή η απόφαση σύστασης της εταιρείας, πρέπει να κάνετε έναρξη εργασιών στη ΔΟΥ έδρας. Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

### **1.3.3. Διαδικασία ίδρυσης ΕΤΕ**

Η διαδικασία ίδρυσης ΕΤΕ φαίνεται στο παράρτημα 2, σχήμα 4.

#### **I. Προέγκριση επωνυμίας:**

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφθείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη ετερόρρυθμη εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου.

Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μια αίτηση και ένα παράβολο 1.500 δρχ.

Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση προέγκρισης επωνυμίας.

Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία.

Το στάδιο αυτό της προέγκρισης επωνυμίας δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.

## **II. Σύνταξη καταστατικού – Ιδιωτικού συμφωνητικού:**

Στη συνέχεια πρέπει να προχωρήσετε στη σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού – καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας, αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια της ζωής της, αλλά και τη διάλυσή της. Το καταστατικό υπογράφεται από όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

## **III. Έλεγχος επωνυμίας:**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης ΕΤΕ σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), δύο χαρτόσημα των 150 δρχ. και μια αίτηση.

Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου.

#### **IV. ΔΟΥ έδρας:**

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλλετε στη ΔΟΥ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν. 1676/86. Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δηλαδή ΦΣΚ εις διπλούν.

Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

#### **V. Ταμείο Νομικών και Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων:**

Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

#### **VI. Πρωτοδικείο έδρας:**

Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης – σύστασης της ΕΤΕ.

#### **VII. Επιμελητήριο**

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο:

#### **VIII. ΔΟΥ έδρας**

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της ΕΤΕ είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας.

Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

### 1.3.4. Διαδικασία ίδρυσης ΟΕ

Τα στάδια ίδρυσης της ΟΕ είναι τα παρακάτω και απεικονίζονται στο σχήμα 5 του Παραρτήματος 2.

#### I. Προέγκριση επωνυμίας:

Εφόσον έχει επιλεγθεί η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος της νέας εταιρείας και εφόσον γνωρίζετε το σκοπό και τον τύπο της, είναι σκόπιμο να επισκεφθείτε το οικείο επιμελητήριο για να βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος δεν έχει ήδη δοθεί σε κάποια άλλη ομόρρυθμη εταιρεία και είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου.

Κατά την επίσκεψή σας αυτή στο Επιμελητήριο, πρέπει να καταθέσετε συμπληρωμένη μια αίτηση και ένα παράβολο 1.500 δρχ.

Εάν η επιλεγμένη επωνυμία και διακριτικός τίτλος είναι αποδεκτός, θα σας δοθεί βεβαίωση προέγκρισης επωνυμίας.

Στην περίπτωση όπου η επωνυμία που επιλέξατε έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του νόμου, θα πρέπει να επιλέξετε νέα επωνυμία.

Το στάδιο αυτό της προέγκρισης επωνυμίας δεν είναι υποχρεωτικό, αλλά είναι χρήσιμο να γίνει πριν τη σύνταξη και υπογραφή του καταστατικού, για να βεβαιωθείτε ότι η επωνυμία που επιλέξατε είναι δεκτή και να μην χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο καταστατικό.

#### II. Σύνταξη καταστατικού – Ιδιωτικού συμφωνητικού:

Στη συνέχεια πρέπει να προχωρήσετε στη σύνταξη του ιδιωτικού συμφωνητικού – καταστατικού της εταιρείας. Το καταστατικό αποτελεί το έγγραφο της συστάσεως της εταιρείας, αλλά επίσης προδιαγράφει και όλα τα βασικά θέματα που αφορούν στις σχέσεις των μετόχων, στη διοίκηση της εταιρείας, σε θέματα που αφορούν τη διάρκεια της ζωής της, αλλά και τη διάλυσή της. Το καταστατικό υπογράφεται από



όλους τους εταίρους και δεν χρειάζεται να συνταχθεί από ή να υπογραφεί σε συμβολαιογράφο.

### **III. Έλεγχος επωνυμίας:**

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 2081/92, το υπογεγραμμένο καταστατικό της συστηνόμενης ΕΤΕ σε δύο αντίγραφα προσκομίζεται στο οικείο επιμελητήριο, μαζί με τον αύξοντα αριθμό κράτησης επωνυμίας (αν έχετε πάρει από το επιμελητήριο τέτοιον αριθμό), δύο χαρτόσημα των 150 δραχ. και μια αίτηση.

Το επιμελητήριο, εφόσον ελέγξει την επωνυμία και το διακριτικό τίτλο, θεωρεί το καταστατικό για τον έλεγχο του δικαιώματος χρήσης της επωνυμίας και διακριτικού τίτλου.

### **IV. ΔΟΥ έδρας:**

Μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, πρέπει να καταβάλλετε στη ΔΟΥ έδρας το φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ), ο οποίος ανέρχεται σε 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρα 17-31, Ν. 1676/86. Για την καταβολή του ΦΣΚ πρέπει να προσκομίσετε δύο αντίγραφα του καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το επιμελητήριο), επιταγή με το προδιαγραφμένο ποσό, δηλαδή ΦΣΚ εις διπλούν.

Θα θεωρηθεί το καταστατικό σας και θα σας επιστραφεί επίσης το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης ΦΣΚ.

### **V. Ταμείο Νομικών και Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων:**

Στη συνέχεια πρέπει να θεωρήσετε το καταστατικό στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων όπου καταβάλλονται ποσά 0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα.

### **VI. Πρωτοδικείο έδρας:**

Δύο αντίγραφα του θεωρημένου καταστατικού από το Επιμελητήριο, τη ΔΟΥ κατά την καταβολή του ΦΣΚ, το Ταμείο Νομικών και το Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων, κατατίθενται στο Πρωτοδικείο έδρας για δημοσίευση. Η δημοσίευση αυτή αποτελεί την πράξη ίδρυσης – σύστασης της ΟΕ.

## VII. Επιμελητήριο

Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της εταιρείας πρέπει να εγγραφεί η εταιρεία στο οικείο επιμελητήριο.

## VIII. ΔΟΥ έδρας

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία σύστασης της ΕΤΕ είναι η έναρξη εργασιών στην ΔΟΥ έδρας.

Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στις απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση βιβλίων και στοιχείων.

## 2.4. ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

### 2.4.1. Εναρξη εργασιών (Ανώνυμη Εταιρεία)

Για την έναρξη εργασιών πρέπει να προσκομίσετε στην ΦΑΕΕ / ΦΑΒΕ τα ακόλουθα δικαιολογητικά. Τα δικαιολογητικά αυτά πρέπει να είναι πρωτότυπα ή επικυρωμένα:

1. Εγκριση Νομαρχίας
2. Ανακοίνωση Νομαρχίας
3. ΤΑΠΕΤ
4. Καταστατικό με τυχόν τροποποιήσεις
5. Τίτλος κυριότητας ή μισθωτήριο επαγγελματικής εγκατάστασης (σε περίπτωση που παραχωρείται στην ΑΕ από άλλο πρόσωπο χώρος για επαγγελματική εγκατάσταση, προσκομίζεται ιδιωτικό συμφωνητικό παραχώρησης της χρήσης ή ιδιωτικό συμφωνητικό μίσθωσης θεωρημένο από τη ΔΟΥ του ιδιοκτήτη).
6. Υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/86 (από τον εκπρόσωπο της ΑΕ, με την οποία θα δηλούται ότι θα προσκομισθεί σε δύο αντίτυπα το ΦΕΚ στο οποίο καταχωρείται η σύσταση της ΑΕ αμέσως μετά τη δημοσίευση).
7. Αντίγραφο της δήλωσης καταβολής φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου και το διπλότυπο πληρωμής.
8. Δήλωση έναρξης με τα έντυπα Μ3, Μ6 και Μ7.
9. Τέλος έναρξης δραστηριότητας (Ν. 1882/90 άρθρο 19) 225.000 δρχ. σε επιταγή.

10. Εξουσιοδότηση του εκπροσώπου, θεωρημένη για το γνήσιο σε περίπτωση που η δήλωση υποβάλλεται από τρίτο πρόσωπο.

Στο σημείο αυτό και αφού ο υπάλληλος της οικονομικής υπηρεσίας ελέγξει τα παραπάνω δικαιολογητικά, ορίζεται ελεγκτής, ο οποίος, μετά από ειδοποίηση, ελέγχει το χώρο της έδρας της εταιρείας. Μετά τον έλεγχο, παρέχει την ειδική έκθεση αυτοψίας, την οποία προσκομίζει ο επενδυτής μαζί με τα παραπάνω και τα επόμενα δικαιολογητικά, ξανά στην οικονομική υπηρεσία.

11. Ειδική έκθεση αυτοψίας.

12. Βεβαίωση εγγραφής ή απαλλαγής του οικείου ασφαλιστικού φορέα, προκειμένου για φυσικά πρόσωπα, επιτηδευματίες ή εταίρους ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ, ή κοινοπραξιών και κοινωνιών Αστικού Δικαίου ή μελών του ΔΣ ΑΕ, σύμφωνα με την ισχύουσα κάθε φορά ασφαλιστική νομοθεσία.

13. Βεβαίωση εγγραφής από επιμελητήριο όπως απαιτείται από σχετικές διατάξεις.

14. Ειδικά στις περιπτώσεις των αλλοδαπών φυσικών προσώπων υποβάλλονται υποχρεωτικά και τα παρακάτω:

- Άδεια παραμονής και εργασίας στην Ελλάδα διάρκειας τουλάχιστον ενός έτους για κατοίκους χωρών εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, οι ίδιες άδειες απαιτούνται για τη συμμετοχή τους ως ομόρρυθμα μέλη σε προσωπικές εταιρείες (ΟΕ, ΕΕ) ή ορισμού τους ως διαχειριστές ΕΠΕ ή ως νόμιμοι εκπρόσωποι και
- Πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας για κατοίκους χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

#### **2.4.2. Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων (Ανώνυμη Εταιρεία)**

1. Σημειώμα θεώρησης (έντυπο TAXIS B1) σε 1 αντίτυπο για κάθε εγκατάσταση.
2. Επί του σημειώματος θεώρησης να έχει τεθεί ο αντίστοιχος κωδικός δίπλα σε κάθε προς θεώρηση βιβλίο ή στοιχείο.
3. Επί του σημειώματος θεώρησης να έχει τεθεί σφραγίδα περί μη οφειλής μόνο από το τμήμα ΦΜΥ.
4. Για τη θεώρηση απαιτούνται τα πρωτότυπα δικαιολογητικά για:
  - Βεβαίωση μη οφειλής αντίστοιχου επιμελητηρίου.

- Εργοδοτικές εισφορές ΙΚΑ και λοιπών ταμείων.
- Βεβαίωση υπογεγραμμένη από το νόμιμο εκπρόσωπο της εταιρείας στην οποία θα αναγράφονται όλα τα μέλη του ΔΣ, με αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής τους στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, όπως αυτά προκύπτουν από το τελευταίο ΦΕΚ συγκρότησης ΔΣ, ή από την απόφαση ανακοίνωσης της Νομαρχίας.

Η βεβαίωση αυτή, μαζί με το αντίστοιχο ΦΕΚ ή την απόφαση ανακοίνωσης της Νομαρχίας να προσκομίζονται εκ των προτέρων στον προϊστάμενο ΚΒΣ εις διπλούν για χαρακτηρισμό και αριθμό πρωτοκόλλου.

Η βεβαίωση ισχύει μέχρι της λήξης της θητείας του ΔΣ και σε περίπτωση αλλαγής μελών ΔΣ ή του ποσοστού αυτών στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας θα προσκομίζεται νέα με τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

5. Ασφαλιστικές ενημερότητες κύριου φορέα ασφάλισης (ΤΕΒΕ, ΤΑΕ, κ.ά.) των μελών του Δ.Σ. που σύμφωνα με την ανωτέρω βεβαίωση μετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο σε ποσοστό άνω του 3%.
6. Αντίγραφο ή φωτοτυπία του τελευταίου εκδοθέντος (όχι θεωρημένου) του προς θεώρηση προσκομισθέντος στοιχείου.
7. Κατά την πρώτη θεώρηση της υπό σύστασης εταιρείας απαιτείται η παρουσία του νόμιμου εκπροσώπου ή εξουσιοδότηση θεωρημένη για το γνήσιο της υπογραφής αυτού από το οικείο Αστυνομικό Τμήμα της περιφέρειάς του.
8. Για τη θεώρηση βιβλίου πρώτης εγκατάστασης ή φορολογικού αντιπροσώπου απαιτείται η παρουσία του ιδρυτή ή νομίμου εκπροσώπου.

### **2.4.3. Έναρξη εργασιών (Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, Ετερόρρυθμη Εταιρεία, Ομόρρυθμη Εταιρεία)**

~~Για την έναρξη εργασιών πρέπει να προσκομίσετε στην αρμόδια ΔΥΟ τα παρακάτω δικαιολογητικά:~~

1. Εντυπο έναρξης δραστηριότητας Μ3.
2. Καταστατικό θεωρημένο από το Πρωτοδικείο.
3. Βεβαίωση εγγραφής στο επιμελητήριο.

4. Εγγραφή μελών σε ασφαλιστικό φορέα (ΤΕΒΕ, ΤΑΕ κ.λπ.) αν είναι απόδειξη είσπραξης χρειάζεται φωτοαντίγραφο της πρώτης σελίδας του βιβλιαρίου ΤΕΒΕ ή ΤΑΕ.
5. Μισθωτήριο θεωρημένο από τη ΔΟΥ του ιδιοκτήτη ή αν έχουμε δωρεάν παραχώρηση κάποιου χώρου από κάποιον άλλον (πατέρας, μητέρα κ.λπ.), τότε πρέπει να προσκομιστεί:
  - Συμβόλαιο ιδιοκτησίας και
  - Υπεύθυνη δήλωση θεωρημένη από την Αστυνομία για δωρεάν παραχώρηση εκείνου ο οποίος παραχωρεί το χώρο.
 Αν ο χώρος είναι ιδιόκτητος, τότε πρέπει να προσκομιστεί:
  - Συμβόλαιο ιδιοκτησίας και
  - Υπεύθυνη δήλωση ότι θα χρησιμοποιήσει τον ιδιόκτητο χώρο σαν επαγγελματική έδρα της επιχείρησής του.
6. Χαρτόσημο έναρξης (το πληρώνει ο διαχειριστής του νομικού προσώπου στη ΔΟΥ).
7. Διπλότυπο είσπραξης υπέρ ΤΑΠΕΤ (μόνο ΕΠΕ).
8. Υπεύθυνη δήλωση ότι εντός μηνός της έναρξεως θα προσκομισθεί το ΦΕΚ της δημοσίευσης (μόνο για ΕΠΕ).
9. Φωτοτυπία έναρξης των κοινοπρακτούντων μελών (μόνο για κοινοπραξίες).
10. Εξουσιοδότηση (εφόσον την έναρξη κάνει κάποιος τρίτος εκτός των μελών).

#### **2.4.4. Θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων (Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, Ετερόρρυθμη Εταιρεία, Ομόρρυθμη Εταιρεία)**

1. Φορολογική ενημερότητα από τα μέλη.
2. Υπεύθυνη δήλωση ότι τα μέλη δεν ήταν επιτηδευματίες ή εάν είναι, βεβαίωση από τα τμήματα Κώδικα – ΦΠΑ – Έσοδα ότι δεν υπάρχουν οφειλές.
3. Απαιτείται η παρουσία τουλάχιστον ενός διαχειριστή.
4. Σημείωμα θεώρησης (έντυπο TAXIS B1) σε 1 αντίτυπο για κάθε εγκατάσταση.

Τα έντυπα TAXIS εμφανίζονται στο παράρτημα 2, σχήμα 6.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

*ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΜΕ*

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **3.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**

(Βλέπε παράρτημα 3, σχήμα 1).

Λειτουργίες της επιχείρησης αποκαλούμε μεγάλα τμήματα της οικονομικής μονάδας, στις οποίες εντάσσονται δραστηριότητες, που διακρίνονται για την ομοιογένεια και τη συνάφεια που έχουν μεταξύ τους. Ως λειτουργία μπορεί να χαρακτηριστεί και ο ρόλος που ασκεί κυρίως ένας μάνατζερ στην επιχείρηση με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του. Λειτουργία ασκεί και ένα μηχάνημα που εντάσσεται στην παραγωγική διαδικασία.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης, με την έννοια της τμηματοποίησης του συνόλου των δραστηριοτήτων της, κατά κατηγορίες, που διακρίνονται μεταξύ τους για την ομοιογένεια και συνάφεια της εργασίας. Κάθε κατηγορία λειτουργίας μπορεί να διαιρεθεί σε υπηρεσίες ή τμήματα, με κριτήριο ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που διευκολύνει την ανάπτυξη της λειτουργίας και την υλοποίηση του ρόλου της επιχείρησης.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης δεν πρέπει να συγχέονται με τις λειτουργίες της διοίκησης.

### **3.2. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Βλέπε παράρτημα 3, σχήμα 2.

#### **3.2.1. Έννοια και αντικείμενο της παραγωγής**

Παραγωγή είναι μια λειτουργία που συνδυάζει όλες εκείνες τις διαδικασίες με τη χρησιμοποίησή τεχνικών μέσων, προκειμένου να μετατραπούν οι πρώτες ύλες, του πρωτογενούς ή δευτερογενούς τομέα (και συχνά και ημικατεργαμένα στοιχεία ή εξαρτήματα), σε προϊόντα χρήσιμα και κατάλληλα για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.

Ο παραπάνω ορισμός ικανοποιεί τη φιλοσοφία ανάπτυξης της εν λόγω ενότητας, η οποία αποβλέπει στην εξέταση της λειτουργίας της παραγωγής, σε μια βιομηχανία – βιοτεχνία πρωτογενούς ή δευτερογενούς τομέα μετασχηματισμού υλών και υλικών σε έτοιμα προϊόντα ή σε προϊόντα που χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη άλλων προϊόντων.

Η λειτουργία της παραγωγής έχει ως αντικείμενο τον μετασχηματισμό των εισροών, πρώτων υλών και άλλων υλικών, σε τελικά προϊόντα ή προϊόντα που χρησιμοποιούνται για πρώτη ύλη από άλλες επιχειρήσεις, για την παραγωγή ετοιμών προϊόντων για κατανάλωση.

Στη διαδικασία της παραγωγής επεμβαίνει και ο ανθρώπινος παράγοντας με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές για να είναι περισσότερο αποτελεσματικές, τμηματοποιούνται με κριτήριο την ομοιογένεια και συνάφειά τους.

#### **3.2.2. Οργάνωση της λειτουργίας της παραγωγής**

Η λειτουργία της παραγωγής οργανώνεται με τις κύριες ή βασικές υπηρεσίες και με τις δευτερεύουσες ή βοηθητικές. Τις κύριες αποτελούν η διάταξη του χώρου ή το εργοστάσιο, η σχεδίαση και ο προγραμματισμός, τις δε βοηθητικές ο εφοδιασμός, η υπηρεσία συντήρησης, η αποθήκευση και ο έλεγχος.



Κρίνεται σκόπιμο να τονίσουμε εδώ ότι η έναρξη του εφοδιασμού και της αποθήκης, στις δραστηριότητες της λειτουργίας παραγωγής, έγινε διότι έχουν μεγαλύτερο δεσμό με αυτή. Θα μπορούσε να λειτουργήσουν ξεχωριστά η καθεμία, χωρίς να υπαχθούν στην παραγωγή.

### **3.2.3. Κύριες ή Βασικές Υπηρεσίες**

#### **3.2.3.1. Διάταξη του χώρου ή το εργοστάσιο**

Ο χώρος παραγωγής ή το εργοστάσιο είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και η αξιοποίηση αυτού, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, είναι μια βασική αρμοδιότητα της υπηρεσίας αυτής. Η διαρρύθμιση της λειτουργικότητας του χώρου παραγωγής, η διάταξη του εξοπλισμού και κάθε μέσου, η ροή των φάσεων παραγωγής με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη διασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού από ατυχήματα και με βάση την εργονομία είναι αρμοδιότητες που εντάσσονται στην υπηρεσία αυτή.

Η μέριμνα για ορθολογική αξιοποίηση του χώρου, συμβάλλει επίσης στην ελαχιστοποίηση του χρόνου παραγωγής, καθώς και στη μη επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων, που αποτελούν οικονομική επιβάρυνση στην επιχείρηση και αυξάνουν την τιμή κόστους του προϊόντος.

#### **3.2.3.2. Υπηρεσία σχεδιασμού**

Η υπηρεσία αυτή είναι αρμόδια για τη σχεδίαση του προϊόντος, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας και κατανομή των παραγωγικών ικανοτήτων, καθώς και για τη σχεδίαση των εργασιών της παραγωγής. Η σχεδίαση του προϊόντος πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα και να καθορίζει πρότυπα παραγωγής.

#### **3.2.3.3. Προγραμματισμός παραγωγής**

Η μέριμνα για μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προγράμματα παραγωγής ανήκει στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας αυτής. Ανάλογα με το παραγόμενο προϊόν, προγραμματισμός μπορεί να γίνει και για μικρότερα χρονικά διαστήματα. Για τον προγραμματισμό παραγωγής λαμβάνεται υπόψη και η συχνότητα κατανάλωσης του προϊόντος σε συνδυασμό με την παραγωγική ικανότητα των

μέσων παραγωγής. Ο προγραμματισμός παραγωγής προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες που ξεπερνούν τις ανάγκες ή σε ποσότητες που δεν καλύπτουν αυτές είναι επιζήμιες για την επιχείρηση. Στη μεν πρώτη περίπτωση συσσωρεύονται οικονομικοί πόροι (χωρίς να επιφέρουν κέρδη), οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί για την επιχείρηση, στη δε δεύτερη περίπτωση περιορίζεται η δυνατότητα αυτής να αυξήσει τα κέρδη της.

### 3.2.4. Βοηθητικές υπηρεσίες

#### 3.2.4.1. Υπηρεσία σχεδιασμού

Η προμήθεια πρώτης ύλης, μηχανημάτων, αναλωσίμων ειδών καθώς και κάθε άλλου υλικού μέσου που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της παραγωγής, αλλά και της επιχείρησης είναι αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής.

Από πολλούς αμφισβητείται ο φυσικός χώρος ένταξης της υπηρεσίας αυτής, καθώς και ο βαθμός αναγκαιότητας. Άλλοι πιστεύουν ότι πρέπει να ενταχθεί στη λειτουργία του μάρκετινγκ, γιατί κάθε προμήθεια προϋποθέτει κάποια έρευνα αγοράς. Άλλοι τη θέλουν να λειτουργεί ξεχωριστά. Η ένταξή της στη λειτουργία της παραγωγής δικαιολογείται από τη χρησιμότητα κατά το μεγαλύτερο μέρος των ειδών που προμηθεύεται. Η ανεξάρτητη λειτουργία της, κρίνεται σκόπιμη, μόνο στις περιπτώσεις που η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες σε μεγάλο βαθμό που δικαιολογούν την ανεξαρτητοποίησή της, όπως π.χ. προμήθεια μεγάλων ποσοτήτων υλικών και μέσων παραγωγής.

Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας αυτής ανήκουν ο προγραμματισμός των ειδών για προμήθεια, η έρευνα πηγών προμήθειας, η έρευνα τιμών, η αξιολόγηση προσφορών, η υπογραφή συμβάσεων ή συμβολαίων όπου αυτή κρίνεται σκόπιμη, η παραλαβή και διαφύλαξη των ειδών, καθώς και η διάθεση αυτών. Επίσης, στην εν λόγω υπηρεσία ανήκει ο έλεγχος των αποθεμάτων.

Με τον προγραμματισμό προσδιορίζονται οι ανάγκες των ειδών προμήθειας, οι ποσότητες και ο ποιοτικός της χαρακτήρας.

Με την έννοια της αγοράς εντοπίζονται τα είδη για προμήθεια, η τιμή διάθεσης με τους όρους πληρωμής, η ποιότητα αυτών, καθώς και η συγκέντρωση προσφορών.

Μετά τη συγκέντρωση των προσφορών γίνεται αξιολόγηση αυτών από επιτροπή με ειδικές κατά περίπτωση γνώσεις, ώστε να μπορούν να διακρίνουν κατά πόσο τα είδη που προσφέρονται ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές εκείνων που ζητήθηκαν. Στις περιπτώσεις που η επιτροπή αδυνατεί να εκφέρει γνώμη, για την καταλληλότητα των ειδών, ορίζεται ειδικός εμπειρογνώμονας. Τα μέλη της επιτροπής πρέπει να διακρίνονται για την τιμιότητα και την ηθικότητα.

Η σύμβαση που υπογράφεται, μετά την επιλογή της καλύτερης προσφοράς, είναι μια διμερής πράξη, την οποία υπογράφουν ο πωλητής και ο αγοραστής. Στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας αυτής είναι και η παραλαβή των ειδών και η παράδοση αυτών στην αποθήκη. Στις περιπτώσεις που τα άτομα που υπηρετούν στην αποθήκη δεν έχουν τις γνώσεις ελέγχου των προδιαγραφών των ειδών που περιλαμβάνονται, τότε συγκροτείται επιτροπή παραλαβής με άτομα που έχουν ειδικές γνώσεις.

#### **3.2.4.2. Υπηρεσία συντήρησης**

Η υπηρεσία αυτή είναι δυνατό να λειτουργήσει και ως ξεχωριστή λειτουργία με την ονομασία «Τεχνική Διεύθυνση». Αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής είναι η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, των κτιριακών εγκαταστάσεων, των υδραυλικών εγκαταστάσεων, επίπλων και σκευών, ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων, μεταφορικών μέσων, τηλεπικοινωνιακών μέσων και μηχανών γραφείου.

#### **3.2.4.3. Υπηρεσία αποθήκης**

Μετά την υπογραφή της σύμβασης προμήθειας και την παραλαβή των ειδών, αυτά αποθηκεύονται σε ειδικό χώρο, κατάλληλα διαρρυθμισμένο, που να διευκολύνει την ταξινόμησή τους, κατά κατηγορία. Ο χώρος αυτός καλείται αποθήκη.

Η αποθήκευση είναι μια σειρά διαδικασιών που γίνονται στο χώρο της αποθήκης. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η παραλαβή ειδών, η καταχώρησή τους στα βιβλία ή σε ειδικά προγράμματα με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στην αποθήκη και σε ειδικό χώρο αποθηκεύονται και τα έτοιμα προϊόντα και διοχετεύονται στους αγοραστές. Η έγκυρη διαπίστωση των αποθεμάτων, υλικών και ετοιμών προϊόντων, ανήκει στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας αυτής. Η έγκυρης διαπίστωση

των αποθεμάτων υλικών προλαμβάνει καταστάσεις δυσάρεστες για την επιχείρηση, καθόσον μερμινά έγκαιρα για την προμήθειά τους και δεν σταματά η παραγωγική διαδικασία.

Επίσης, η διαπίστωση έλλειψης αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων δίνει τη δυνατότητα να ενεργοποιηθεί η παραγωγική διαδικασία, στις περιπτώσεις αυξημένης ζήτησης.

Η διαρρύθμιση του χώρου της αποθήκης μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής:

1. Χώρος για πρώτες ύλες.
2. Χώρος για έτοιμα προϊόντα (ειδικά εξοπλισμένος σε ορισμένες περιπτώσεις).
3. Χώρος για υλικά συσκευασίας.
4. Χώρος για ανταλλακτικά συντήρησης εξοπλισμού.

Τα τμήματα με τα οποία μπορεί να οργανωθεί η υπηρεσία της αποθήκης είναι:

1. Παραλαβής και ταξινόμησης αγαθών.
2. Διακίνησης αγαθών.
3. Απογραφής αγαθών.

#### **3.2.4.4. Υπηρεσία ελέγχου**

Αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής είναι να διαπιστώνει αν το τελικό προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της σχεδίασης αυτού ή έχει υποστεί αλλοίωση κατά την παραγωγική διαδικασία. Ο έλεγχος της παραγωγής περιλαμβάνει τον έλεγχο της ποιότητας, ποσότητας, κόστους και αποθεμάτων, όταν αυτός δεν γίνεται από την υπηρεσία αποθήκης.

Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται με βάση το πρότυπο του προϊόντος που έχει σχεδιαστεί, προκειμένου να διαπιστωθούν αποκλίσεις από αυτό. Όσο γρηγορότερα διαπιστώνονται οι αποκλίσεις τόσο μεγαλύτερο όφελος έχει η επιχείρηση. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας έστω και δειγματοληπτικά (παράρτημα 3, σχήμα 2).

### **3.3. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

#### **3.3.1. Αντικείμενο της χρηματοοικονομικής λειτουργίας**

Η χρηματοοικονομική λειτουργία έχει ως αντικειμενικό σκοπό την εξεύρεση κεφαλαίων, τον προγραμματισμό και την αξιοποίηση αυτών κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η εξασφάλιση κεφαλαίων αποτελεί για την επιχείρηση την κινητήρια δύναμη που θέτει σε λειτουργία όλες τις άλλες λειτουργίες. Τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί η επιχείρηση διακρίνονται σε ίδια και ξένα.

Το ίδιο κεφάλαιο είναι εκείνο που δημιουργείται από τις εισφορές των μετοχών, την κεφαλαιοποίηση των κερδών και την αποτίμηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Επίσης στο ίδιο κεφάλαιο περιλαμβάνονται και τα αποθεματικά.

Το ξένο κεφάλαιο είναι εκείνο, το οποίο προέρχεται από δανεισμό διαφόρων πιστωτών και έχει σκοπό να αυξήσει το ίδιο κεφάλαιο, προκειμένου η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις οικονομικές της υποχρεώσεις και να διαφυλάξει την αξιοπιστία της.

Το διευθυντικό στέλεχος της λειτουργίας αυτής μεριμνά για την εξεύρεση τρόπων χρηματοδότησης της επιχείρησης και για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων διάθεσης κεφαλαίων, που θα αποδώσουν μελλοντικά οφέλη. Οι επενδυτικές αποφάσεις χρηματοδότησης της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται με μεγάλη προσοχή γιατί είναι δυνατόν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ανεπιθύμητες καταστάσεις.

Στην περίπτωση χρηματοδοτικών αποφάσεων, θα πρέπει να εξετάζονται οι όροι χρηματοδότησης των πιστωτών και να επιλέγεται εκείνος ο πιστωτής που δανειοδοτεί με τους ευνοϊκότερους για την επιχείρηση όρους.

Επίσης, οι επενδυτικές αποφάσεις, επειδή αναφέρονται σε μελλοντικές δραστηριότητες, οι οποίες είναι αβέβαιες, θα πρέπει να λαμβάνονται αφού συνεκτιμηθεί η πιθανότητα επιτυχίας του προσδοκώμενου έργου σε συνδυασμό με τη δυνατότητα αποτυχίας του.

Ο σωστός προγραμματισμός των κεφαλαίων και η καλή διαχείριση αυτών συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης και μεγιστοποιούν την αξία της.

#### **3.3.2. Οργανωτική δομή**

Η χρηματοοικονομική λειτουργία έχει διευθυντή, στον οποίο υπάγεται η χρηματοοικονομική υπηρεσία και η υπηρεσία λογισμικού. Σε κάθε μία από τις υπηρεσίες αυτές προϊστάται άτομο, το οποίο συντονίζει το έργο των τμημάτων που δημιουργούνται σε αυτές, συνεργάζεται με τον διευθυντή της λειτουργίας και δίνει αναφορά σε αυτόν, για την πορεία των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας του και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στο έργο του.

Η παραπάνω κατ' αρχήν οργανωτική δομή, με τον διευθυντή της χρηματοοικονομικής λειτουργίας και τους δύο προϊστάμενους της χρηματοπιστωτικής υπηρεσίας και λογισμικού, δεν εμφανίζεται πανομοιότυπα σε όλες τις επιχειρήσεις. Το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δράσης και η νομική της υπόσταση καθορίζουν ανάλογα και την οργανωτική της δομή.

Ο προϊστάμενος της χρηματοοικονομικής υπηρεσίας είναι υπεύθυνος για την εξεύρεση των κεφαλαίων που κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και τη διαφύλαξη της αξιοπιστίας της. Συνεργάζεται με τις εμπορικές και επενδυτικές τράπεζες. Παρακολουθεί καθημερινά την ταμειακή κατάσταση και τη χρηματική ρευστότητα της επιχείρησης. Διαχειρίζεται τις πιστώσεις για συνταξιοδοτικά θέματα, καθώς και τις πιστώσεις ασφαλειών.

Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας λογισμικού είναι υπεύθυνος για την καταχώρηση των λογιστικών πράξεων στα λογιστικά βιβλία, που είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να διατηρεί, ανάλογα με τη νομική της υπόσταση. Επίσης, είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, απολογισμού και ισολογισμού της επιχείρησης, την κοστολόγηση των προϊόντων, καθώς και για τη μισθοδοσία του προσωπικού, την καταβολή των φόρων, τις μισθώσεις ακινήτων ή μέσων και τον διαχειριστικό έλεγχο της επιχείρησης.

α) **Χρηματοοικονομική υπηρεσία:** Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της χρηματοοικονομικής λειτουργίας είναι και η εξεύρεση και διάθεση κεφαλαίων. Ειδικότερα με το αντικείμενο αυτό ασχολείται η χρηματοπιστωτική υπηρεσία, η οποία μεριμνά για την εξεύρεση τρόπων χρηματοδότησης με ευνοϊκούς για τη λειτουργία της επιχείρησης όρους, καθώς και για επένδυση κεφαλαίων σε δραστηριότητες που θα επιφέρουν μεγαλύτερα οφέλη για την επιχείρηση.

Η σωστή οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας αυτής με την εξασφάλιση και σωστή διάθεση των κεφαλαίων, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση των κερδών της. Για την οικονομική αυτοδυναμία και

αξιοπιστία στους πιστωτές και καταναλωτές, φροντίζει έγκαιρα να εκπληρώνει τις οικονομικές της υποχρεώσεις και για το σκοπό αυτό έχει στη διάθεσή της ρευστοποιημένο κεφάλαιο, για την κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων κατά το χρόνο λήξης τους, καθώς και την αντιμετώπιση άμεσων οικονομικών προβλημάτων. Σε περίπτωση που η επιχείρηση αδυνατεί να διατηρεί χρηματική ρευστότητα, σε βαθμό που να μπορεί να ανταποκριθεί στις πληρωμές της, τα αποτελέσματα γι' αυτή είναι δυσάρεστα και πολλές φορές οδηγείται στην εκποίηση περιουσιακών της στοιχείων ή χάνει την πιστωτική της δυνατότητα.

Στις αρμοδιότητες της χρηματοπιστωτικής υπηρεσίας ανήκουν και οι εισπράξεις και πληρωμές της επιχείρησης, για τις οποίες δημιουργείται ειδικό τμήμα, το οποίο ονομάζεται «ταμείο». Το ταμείο ενεργεί εισπράξεις που προέρχονται από την πώληση προϊόντων, από συναλλαγματικές και γραμμάτια, από προκαταβολές έναντι φορτωτικών εγγράφων, από λήψη τραπεζικών χορηγήσεων με ενέχυρο εμπορευμάτων και τίτλων, από άνοιγμα πιστώσεων εσωτερικού και εξωτερικού, από τρεχούμενους ανοικτούς λογαριασμούς τραπεζών, από πωλήσεις παγίων στοιχείων του ενεργητικού, από την παραχώρηση του δικαιώματος χρησιμοποίησης ενός προτύπου ή μιας μεθόδου παραγωγής, καθώς και από πολλές άλλες πηγές.

Επίσης, το ταμείο ενεργεί πληρωμές για προμήθειες πρώτων υλών, για αμοιβές προσωπικού, για προμήθεια εξοπλισμού, για ενοίκια, για ύδρευση, φωτισμό, θέρμανση, για δαπάνες κίνησης προσωπικού και μέσων μετακίνησης προσωπικού, για δαπάνες έρευνας, για φόρους, καθώς και για κάθε άλλη δαπάνη που επιβαρύνει την επιχείρηση για την ομαλή λειτουργία της.

Η χρηματοπιστωτική υπηρεσία μπορεί να οργανωθεί σε επιμέρους τμήματα, στα οποία εντάσσονται ομοειδείς εργασίες, με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της. Η τμηματοποίηση της υπηρεσίας αυτής εξαρτάται από το μέγεθος του κύκλου εργασιών της και επιβάλλεται μόνον όταν η επιχείρηση έχει αυξημένες δραστηριότητες, που εντάσσονται στη χρηματοπιστωτική υπηρεσία.

**β) Υπηρεσία Λογισμικού:** Η υπηρεσία αυτή έχει ως αντικειμενικό σκοπό την καταχώρηση σε ειδικά βιβλία των οικονομικών πράξεων, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, ισολογισμού, λογαριασμών εκμετάλλευσης και αποτελεσμάτων, την κατάρτιση του λογιστικού σχεδίου και σχεδίου λογαριασμών, καθώς και τη διαμόρφωση του κόστους με τις διάφορες μορφές του.

Η υπηρεσία λογισμικού μπορεί βασικά να οργανωθεί με τη δημιουργία των προϋπολογισμών λογιστηρίου και κοστολόγησης.

1. **Τμήμα Προϋπολογισμού:** Έχει ως αντικείμενο την κατάρτιση του προϋπολογισμού της επιχείρησης μιας οικονομικής χρήσης, στον οποίο προβλέπονται τα έξοδα και τα έσοδά της, στην ίδια χρήση. Επίσης, το τμήμα αυτό συντάσσει και ειδικό προϋπολογισμό για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ο οποίος χαρακτηρίζεται ως προϋπολογισμός επενδύσεων.
2. **Τμήμα Λογιστηρίου:** Το τμήμα αυτό συγκεντρώνει στοιχεία από τις άλλες υπηρεσίες της επιχείρησης που αφορούν οικονομικές πράξεις και τα καταγράφει σε ειδικά βιβλία. Επίσης, καταγράφει και κάθε λογαριασμό που αναφέρεται σε πωλήσεις, σε προμήθειες, σε πιστωτές, καθώς και κάθε ταμειακή κίνηση σε εισπράξεις και πληρωμές. Η σπουδαιότητα του τμήματος αυτού είναι εμφανής, καθώς συγκεντρώνει και καταγράφει όλες τις οικονομικές κινήσεις της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες για λήψη αποφάσεων.
3. **Το τμήμα κοστολόγησης:** Είναι αρμόδιο για τον προσδιορισμό και ανάλυση του κόστους της επιχείρησης, είτε τούτο είναι λειτουργικό είτε αναφέρεται στο τελικό ή μερικό κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών.

### 3.3.3. Το Λογιστικό Σχέδιο

Το Λογιστικό Σχέδιο είναι ένα σύστημα κανόνων, με το οποίο ταξινομείται ενιαία το σύνολο των λογαριασμών που καταγράφουν ακριβώς τις οικονομικές πράξεις και παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συντάξουν ομοιόμορφες οικονομικές καταστάσεις.

Τα λογιστικά σχέδια διακρίνονται σε γενικά και κλαδικά. Γενικά είναι εκείνα που αναφέρονται σε όλους τους τομείς και κλάδους των επιχειρήσεων. Κλαδικά είναι εκείνα που αναφέρονται σ' ένα κλάδο επιχειρήσεων. Επίσης, τα λογιστικά σχέδια διακρίνονται σε υποχρεωτικά και προαιρετικά. Υποχρεωτικά είναι εκείνα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις με νομικές διατάξεις. Προαιρετικά είναι εκείνα που κάθε επιχείρηση καταρτίζει για λογαριασμό της και χωρίς νομική υποχρέωση. Στη χώρα μας έχει καθιερωθεί ο θεσμός του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1041/81.



Σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο, το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το κάθε μέρος αποτελεί ιδιαίτερο και ανεξάρτητο σύστημα λογιστικής. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη Γενική Λογιστική, το δεύτερο την Αναλυτική Λογιστική Εκμετάλλευσης και το τρίτο τους Λογαριασμούς Τάξεως.

### 3.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Βλέπε παράρτημα 3, σχήμα 3.

#### 3.4.1. Εννοιες του Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων της επιχείρησης, που έχουν σχέση με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις πωλήσεις και τις σχέσεις προς τον πελάτη ή την αγορά και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης.

Ενας άλλος ορισμός του μάρκετινγκ είναι η παροχή επιθυμιών και απαιτήσεων των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών, για ικανοποίηση αναγκών ανθρώπων, στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη ώρα, με την κατάλληλη τιμή, με τα κατάλληλα μηνύματα και ανάπτυξη σχέσεων για προώθηση στην αγορά.

Από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τα πρώτα χρόνια του 20ου αιώνα, υπήρχε μεγάλη ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα βασικών αναγκών και οι παραγωγοί δεν αντιμετώπιζαν προβλήματα διάθεσης των προϊόντων και ήταν βέβαιοι ότι θα τα πουλούσαν.

Υπήρχε μια δυναμική αύξησης ζήτησης των αγαθών και υπηρεσιών και οι παραγωγοί προσπαθούσαν με κάθε τρόπο να αυξήσουν την παραγωγή τους.

Στη δεκαετία του 1920, η παραγωγή αυξήθηκε και το πρόβλημα των παραγωγών επικεντρώθηκε στην πώληση των αγαθών σε καταναλωτές, που είχαν ήδη ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες. Στη δεκαετία του 1950 το πρόβλημα της διάθεσης των προϊόντων έγινε πιο αισθητό και οι παραγωγοί προσανατολίζονται στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, οι οποίες διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, ανάλογα με την οικονομική κατάσταση αυτής και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτές. Σήμερα οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα και παρέχουν υπηρεσίες που ικανοποιούν συγκεκριμένη πελατεία.

Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και απαιτήσεις του ανθρώπινου παράγοντα αποτελούν τη βάση της επιθυμίας του μάρκετινγκ. Επειδή οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις του καταναλωτή καθημερινά αυξάνουν, το μάρκετινγκ αποκτά όλο και περισσότερο ενδιαφέρον για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, αλλά και για τις προσωπικές δραστηριότητες κάθε ανθρώπου.

Οι ανάγκες του ανθρώπου δημιουργούν μια κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται από την έλλειψη μιας βασικής ικανοποίησης. Είναι μια βιολογική κατάσταση, με την οποία ικανοποιείται ο άνθρωπος όταν επιζητεί μέσα και τρόπους που συμβάλλουν στην επιβίωσή του, π.χ. τροφή, περίθαλψη (ιατροφαρμακευτική) κ.λπ.

Τα μέσα και οι διάφοροι τρόποι που συμβάλλουν στην επιβίωση του ανθρώπου διαφέρουν και έτσι παρέχεται η δυνατότητα επιλογής αυτών, η οποία εκδηλώνεται με την επιθυμία για ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών, όπως π.χ. το ιδιωτικό αυτοκίνητο είναι ένα μέσο που συμβάλλει στη διακίνηση των ανθρώπων. Η αγορά ενός συγκεκριμένου αυτοκινήτου «Mercedes» είναι μια επιθυμία του ανθρώπου για μεγαλύτερη κοινωνική προβολή.

Οι απαιτήσεις προϋποθέτουν επιθυμία, η οποία ικανοποιείται εφόσον υπάρχει δυνατότητα. Ο παραγωγός πριν παράγει ένα προϊόν δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην επιθυμία του καταναλωτή, αλλά να εξετάζει και τη δυνατότητα αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος και σε ποια ποσότητα.

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διατίθενται στην αγορά με μια τιμή και ο καταναλωτής μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες του με ένα από τα πολλά όμοια προϊόντα που διακινούνται στην αγορά ή μια από τις πολλές υπηρεσίες που παρέχονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ο καταναλωτής προβληματίζεται, προκειμένου να αποφασίσει ποιο από τα όμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά θα επιλέξει. Η απόφαση που καλείται να πάρει επηρεάζεται από τη χρησιμότητα και από τη τιμή του προϊόντος. Συνεπώς στις βασικές έννοιες του μάρκετινγκ εντάσσεται και η τιμή του προϊόντος σε σχέση με τις τιμές των άλλων προϊόντων. Η κοστολόγηση του προϊόντος και ο καθορισμός της τιμής του δεν αφήνει αδιάφορο τον παραγωγό.

Παλαιότερα οι άνθρωποι για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους καλλιεργούσαν μικρές εκτάσεις γης για παραγωγή πρώτης ανάγκης ή εξανάγκαζαν άλλους να τους διαθέτουν μέρος από τα προϊόντα τους, για τη δική τους επιβίωση, χωρίς καμία ανταμοιβή.

Από τη στιγμή που οι άνθρωποι παράγουν προϊόντα που υπερκαλύπτουν τις ατομικές τους ανάγκες ή παράγουν προϊόντα, τα οποία ανταλλάσσουν με άλλα προϊόντα ή με άλλες αξίες,

εμφανίζεται το μάρκετινγκ. Η ανταλλαγή πραγματοποιείται όταν ικανοποιούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- α. Να υπάρχουν δύο τουλάχιστον ενδιαφερόμενα μέρη.
- β. Κάθε μέρος διαθέτει κάτι που ενδεχομένως θα έχει αξία για το άλλο.
- γ. Κάθε μέρος είναι ικανό για επικοινωνία και παράδοση.

- δ. Κάθε μέρος είναι ελεύθερο να αποδεχθεί ή να απορρίψει την προσφορά και
- ε. Κάθε μέρος πιστεύει ότι είναι σωστό ή επιθυμητό να έχει δοσοληψία με το άλλο.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ανταλλαγή προϋποθέτει μια σειρά διαδικασιών, η οποία όταν καταλήξει σε συμφωνία και γίνει πράξη, τότε λέμε ότι πραγματοποιήθηκε μια συναλλαγή.

Οι συναλλαγές αποτελούν μέρος του μάρκετινγκ των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι συναλλαγές προϋποθέτουν δημιουργία σχέσεων και αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση των κερδών.

Ο Philip Kotler λέγει ότι «μια αγορά απαρτίζεται από όλους τους πιθανούς πελάτες που έχουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και ενδεχομένως θα επιθυμούσαν και θα ήταν σε θέση να κάνουν κάποια ανταλλαγή για να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή την επιθυμία».

Με τον ορισμό αυτό εξετάζεται έννοια της αγοράς στο περιεχόμενο του μάρκετινγκ, που σημαίνει δραστηριότητες του ανθρώπινου παράγοντα που λαμβάνουν χώρα σε σχέση με τις αγορές.

### 3.4.2. Οργάνωση της λειτουργίας του μάρκετινγκ

Η λειτουργία της παραγωγής καθώς και η χρηματοοικονομική λειτουργία, προκειμένου ν' ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο σκοπό της, οργανώνονται σε υπηρεσίες και τμήματα, με την κατάτμηση των δραστηριοτήτων σε επιμέρους δραστηριότητες, που διακρίνονται από την ομοιογένειά τους, ώστε να μπορούν να λειτουργού αυτόνομα με την καθοδήγηση του προϊσταμένου κάθε τμήματος και του γενικότερου συντονισμού των τμημάτων από τη Διεύθυνση της κάθε λειτουργίας.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ, από μια λειτουργία πωλήσεων, με την πάροδο του χρόνου, έχει εξελιχθεί σε μια πολύπλευρη ομαδοποίηση δραστηριοτήτων, που δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν από τη λειτουργία των πωλήσεων, λόγω της διαφοροποίησης της φύσης και της έκτασης του έργου τους.

Η λειτουργία των πωλήσεων ήταν υπεύθυνη και για τη διαφήμιση, καθώς και για την έρευνα μάρκετινγκ. Με την πάροδο του χρόνου οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν δραστηριότητες σε διάφορα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας, καθώς και σε άλλες χώρες, και έτσι

δημιουργήθηκε η ανάγκη για ίδρυση υποκαταστημάτων, τα οποία στελεχώθηκαν με ειδικούς για την έρευνα της αγοράς, καθώς και με ειδικούς για άλλες δραστηριότητες.

Η συνεχής ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η μεγάλη ζήτηση των καταναλωτών, καθώς και ο μεγάλος ανταγωνισμός των προϊόντων, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν και άλλες δραστηριότητες και έτσι στη λειτουργία του μάρκετινγκ δημιουργούνται δύο βασικά τμήματα: Το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ, που συνεργάζονται μεταξύ τους.

### 3.4.3. Η έρευνα Μάρκετινγκ

Έρευνα Μάρκετινγκ είναι η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αντικειμενική παρουσίαση των στοιχείων, που έχουν σχέση με κάθε πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει η διεύθυνση Μάρκετινγκ, σε έναν ορισμένο χώρο και χρόνο.

Από τον παραπάνω ορισμό φαίνεται πως η έρευνα Μάρκετινγκ έχει αξία μόνο εάν τηρείται το στοιχείο της αντικειμενικότητας. Επίσης, η έρευνα Μάρκετινγκ πρέπει να αφορά μια ορισμένη περιοχή και να αναφέρεται σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Σήμερα, στη σύγχρονη κοινωνία, η έρευνα Μάρκετινγκ είναι η πυξίδα που προσανατολίζει την επιχείρηση, από τις επενδύσεις και τη δημιουργία των προϊόντων, μέχρι τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Η έρευνα όμως αυτή πρέπει να είναι εποικοδομητική, να μην καταδικάζει μόνο, αλλά και να δείχνει νέους ορίζοντες και λύσεις. Γιατί, σκοπός της είναι να προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιεί πιο αποτελεσματικά τους στόχους της.

Σε αντίθεση με το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ, η έρευνα Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για τη λύση ενός συγκεκριμένου προβλήματος Μάρκετινγκ ή για τον εντοπισμό μιας ευκαιρίας. Η έρευνα Μάρκετινγκ διαφέρει από το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ σε δύο βασικά σημεία:

1. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο, την ανάπτυξη π.χ. ενός προϊόντος ή την προετοιμασία μιας διαφημιστικής καμπάνιας.
2. Τα περισσότερα στοιχεία προέρχονται έξω από την επιχείρηση – συνήθως από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, το κράτος κ.ά.

Η έρευνα Μάρκετινγκ και το σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ συνήθως συνεργάζονται και φαίνεται να έχουν πολλές ομοιότητες. Όμως, η βασική τους διαφορά είναι ότι εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς.

### 3.4.4. Διαφήμιση

Η διαφήμιση είναι η απρόσωπη παρουσίαση μιας ιδέας που ταυτίζεται με τον χρηματοδότη της επιχείρησης και προβάλλεται στα ΜΜΕ. Τα συνηθισμένα μέσα περιλαμβάνουν την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά, τις εφημερίδες και τους πίνακες ανακοινώσεων. Η διαφήμιση αποτελεί ζωτικό μέρος της μεγάλης πλειοψηφίας των εργασιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

#### Αντικειμενικοί σκοποί της διαφήμισης

Ο πρωταρχικός σκοπός της διαφήμισης είναι να τραβά την προσοχή στην ύπαρξη ή την ανωτερότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας. Για να έχει η διαφήμιση επιτυχία, πρέπει να βασίζεται στην ποιότητα του προϊόντος και στις αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διαφήμιση δεν μπορεί να φέρει τίποτα άλλο παρά μόνο προσωρινή επιτυχία σε ένα κατώτερο προϊόν. Η διαφήμιση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως έπαινος για ένα καλό προϊόν και ποτέ ως υποκατάστατο για ένα κακό προϊόν.

Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να δημιουργεί ψεύτικες ελπίδες με τη διαφήμιση. Αυτό μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης η διαφήμιση πρέπει να τονίζει την τάση για την πώληση ενός αντικειμένου ή μιας σειράς προϊόντων, αλλά σπάνια έχει τη δύναμη να αντιστρέψει μια τέτοια τάση. Συνεπώς, πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του πελάτη.

Εάν η διαφήμιση χρησιμοποιηθεί επιπόλαια, μπορεί να φανεί ως σπατάλη χρημάτων. Φαίνεται ακριβή, ενώ προσθέτει λίγη χρησιμότητα στο προϊόν. Ωστόσο, η βασική εναλλακτική λύση είναι η προσωπική πώληση, η οποία είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα.

#### Είδη διαφήμισης

Υπάρχουν δύο βασικά είδη διαφήμισης: Η διαφήμιση προϊόντος και η διαφήμιση επιχείρησης. Η διαφήμιση προϊόντος δημιουργείται για να κάνει γνωστό στους μελλοντικούς πελάτες ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και την ανάγκη τους γι' αυτά. Η διαφήμιση επιχείρησης από την άλλη μεριά, μεταφέρει μια ιδέα σχετικά με την επιχείρηση. Ο στόχος της είναι να εξακολουθήσει το κοινό να γνωρίζει την ύπαρξη της επιχείρησης και την καλή της φήμη.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η πλειοψηφία των διαφημίσεων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι διαφημίσεις προϊόντων. Οι διαφημίσεις των εμπορών λιανικής πώλησης, για παράδειγμα, δίνουν έμφαση σχεδόν αποκλειστικά σε προϊόντα, είτε αυτά είναι κάποιου σούπερ μάρκετ τα οποία χαρακτηρίζονται από ειδικές προσφορές του σαββατοκύριακού είτε ενός γυναικείου καταστήματος με αθλητικά ρούχα. Μερικές φορές η ίδια διαφήμιση έχει ως θέμα της και το προϊόν και την επιχείρηση. Επιπλέον, η ίδια εταιρεία μπορεί να διαφημίσει το προϊόν στις εφημερίδες και την ίδια στιγμή να διαφημίσει την επιχείρηση στο Χρυσό Οδηγό. Οι αποφάσεις που αφορούν το είδος της διαφήμισης που θα χρησιμοποιηθεί πρέπει να βασίζονται στη φύση της επιχείρησης, στην πρακτική του βιομηχανικού τομέα, στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και στους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας.

### **Πόσο συχνά πρέπει να διαφημίζουμε**

Η συχνότητα της διαφήμισης αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η διαφήμιση θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι απόπειρες που έχουν ως στόχο να κάνουν το κοινό να ενδιαφερθεί για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, θα πρέπει να αποτελούν μέρος ενός συνεχούς διαφημιστικού προγράμματος. Οι διαφημίσεις της μιας φοράς που δεν αποτελούν μέρος μιας καλά οργανωμένης διαφημιστικής προσπάθειας χάνουν ένα μεγάλο μέρος από την αποτελεσματικότητά τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Φυσικά μερικές μη συνεχόμενες διαφημίσεις μπορεί να είναι δικαιολογημένες. Αυτό ισχύει, για παράδειγμα, για τη διαφήμιση που έχει ως στόχο να προετοιμάσει τους καταναλωτές για ένα νέο προϊόν. Παρομοίως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ειδική διαφήμιση για να προτείνει στους πελάτες νέους τρόπους χρήσης των ήδη γνωστών προϊόντων. Επίσης, αυτό ισχύει για τη διαφήμιση ειδικών πωλήσεων.

### **Πού πρέπει να διαφημίζουμε**

Οι περισσότερες μικρομεσαίες εταιρείες έχουν περιορισμούς στη διαφήμιση –είτε λόγω γεωγραφικής θέσης είτε λόγω της τάξης του πελάτη. Τα διαφημιστικά μέσα θα πρέπει να καλύπτουν –αλλά όχι να υπερβαίνουν- την τρέχουσα αγορά ή την αγορά που θέλουμε. Από τα πολλά μέσα που υπάρχουν, ο επιχειρηματίας της μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να επιλέξει εκείνα που του παρέχουν τη μεγαλύτερη απόδοση για τα χρήματα που θα δαπανήσει για τη διαφήμιση.

Η επιλογή του κατάλληλου συνδυασμού διαφημιστικών μέσων εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν. Ένα μεσιτικό γραφείο, για παράδειγμα, μπορεί να βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στις ταξινομημένες διαφημίσεις σε μια τοπική εφημερίδα και να τις συμπληρώνει με διαφημίσεις στο Χρυσό Οδηγό.

Η επιλογή δε θα πρέπει να βασίζεται μόνο στην παράδοση, αλλά επίσης και στην αξιολόγηση των διαφόρων τρόπων που υπάρχουν για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης αγοράς.

### 3.4.5. Προώθηση Πωλήσεων

Υπάρχουν δύο τύποι προώθησης πωλήσεων. Ο πρώτος τρόπος είναι οι εμπορικές εκθέσεις και ο δεύτερος είναι οι πωλήσεις μέσα από καταλόγους. Αναλυτικότερα:

- **Εμπορικές εκθέσεις:** Προσφέρουν στους βιομηχανικούς προμηθευτές μια πολύ καλή ευκαιρία για να εκθέσουν και να επιδείξουν τα προϊόντα τους σε ένα μεγάλο αριθμό πιθανών πελατών μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε μια εμπορική έκθεση, το κόστος της προσωπικής επαφής με το ενδεχόμενο πελάτη είναι πολύ μικρότερο από το κόστος που παρατηρείται όταν μεσολαβούν πωλητές. Επιπλέον, οι εμπορικές εκθέσεις είναι ιδανικές για την επίδειξη νέων προϊόντων.
- **Κατάλογοι:** Η χρήση των καταλόγων είναι συνηθισμένη στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για προϊόντα που είναι τυποποιημένα και (ή) έχουν χαμηλή αξία ανά τεμάχιο. Οι κατάλογοι μπορεί να είναι είτε γενικοί είτε ειδικοί. Οι γενικοί κατάλογοι περιλαμβάνουν όλα τα προϊόντα μιας εταιρείας, ενώ οι ειδικοί κατάλογοι περιλαμβάνουν μόνο τα προϊόντα αυτά που μπορεί να ενδιαφέρουν τα μέλη μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας ή ενός συγκεκριμένου τομέα εμπορίου.

Για την προετοιμασία ενός τέτοιου καταλόγου καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια και δαπανώνται πολλά χρήματα. Πολλοί αγοραστές περιμένουν να βρουν λεπτομερείς περιγραφές των προϊόντων, οι οποίες θα συνοδεύονται από τα αντίστοιχα σχήματα, φωτογραφίες και διαγράμματα. Η προετοιμασία της λίστας των παραληπτών του καταλόγου είναι μια διαδικασία, κλειδί, γιατί αν ο κατάλογος δε φτάσει σε αυτούς που πρέπει (π.χ. υπευθύνους προμηθειών), τότε όλες οι προσπάθειες θα πάνε χαμένες. Επειδή είναι σπουδαίο



να γίνει σωστά η ετοιμασία και η διανομή των καταλόγων, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες εξειδικευμένων επιχειρήσεων.

### **3.5. ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ελάχιστοι διευθυντές μικρομεσαίες επιχειρήσεων είναι δυνατόν να είναι ειδικοί στη λογιστική. Αλλά κάθε επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει αρκετά σχετικά με τη λογιστική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών δηλώσεων, προκειμένου να αναγνωρίσει ποιες λογιστικές μεθόδους θα ωφελήσουν την επιχείρηση.

#### **Βασικές απαιτήσεις για τα λογιστικά συστήματα**

Τα λογιστικά σύστημα συγκροτεί τη ροή των οικονομικών πληροφοριών από την αρχική συναλλαγή ως τα απαραίτητα σημεία για τη δημιουργία μιας οικονομικής εικόνας της δραστηριότητας της επιχείρησης. Το ακριβές σημείο όπου βρίσκονται αυτά τα σημεία, εξαρτάται από την εταιρεία και τους οικονομικούς της στόχους, όσον αφορά την αναφορά. Είναι λοιπόν κατανοητό, ότι λίγες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ίσως και να μην χρειαστούν επίσημες οικονομικές δηλώσεις. Ωστόσο, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χρειάζονται τουλάχιστον μηνιαίες οικονομικές δηλώσεις, οι οποίες πρέπει να έχουν δημιουργηθεί από υπολογιστή.

#### **Η εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων των λογιστικών συστημάτων**

Ασχετα από το επίπεδο της επιτήδευσης, όλα τα λογιστικά συστήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, πρέπει να εκπληρώσουν τους παρακάτω στόχους:

1. Το σύστημα πρέπει να αποδώσει μια ορθή, πλήρη εικόνα των λειτουργικών αποτελεσμάτων.
2. Τα αρχεία πρέπει να επιτρέπουν μια γρήγορη σύγκριση των τελευταίων δεδομένων με τα λειτουργικά αποτελέσματα των προηγούμενων ετών και με τους προϋπολογιστικούς στόχους.
3. Τα αρχεία πρέπει να παρέχουν οικονομικές δηλώσεις για χρήση από τους διευθυντές, τους τραπεζίτες και τους μελλοντικούς πιστωτές.

### α. Πολιτική Πιέσεως

Ο παραγωγός (ΜΜΕ) προωθεί τα προϊόντα του στον χονδρέμπορο και τον λιανέμπορο, με διάφορα κίνητρα όπως εκπαιδευτική πολιτική, πιστωτική πολιτική, διαφημιστικά δώρα κ.λπ.

Ο χονδρέμπορος και εν συνεχεία ο λιανέμπορος προωθούν τα συγκεκριμένα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή, είτε υπό μορφή εκπτώσεων – προσφορών, είτε υπό μορφή ιδιαίτερης έκθεσης μέσα στο κατάστημα λιανικής πώλησης με τη δημιουργία δεύτερου σημείου πωλήσεων.

Με την πολιτική αυτή η παραγωγική μονάδα προωθεί τα προϊόντα της στον τελικό καταναλωτή, δημιουργώντας το αίσθημα της ανάγκης για την κατανάλωση περισσότερων ποσοτήτων προϊόντων αυτού και του περιβάλλοντός του.

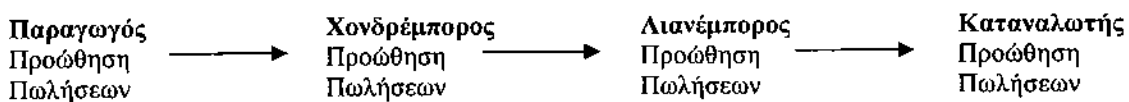
### β. Πολιτική Ελξης

Στην πολιτική αυτή ο παραγωγός (ΜΜΕ) προωθεί τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή απευθείας μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης (π.χ. δημοσιότητα σε περιοδικά, εφημερίδες κ.λπ. ή διαφημιστικά μηνύματα μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης, ημερήσιου και περιοδικού Τύπου κ.λπ.).

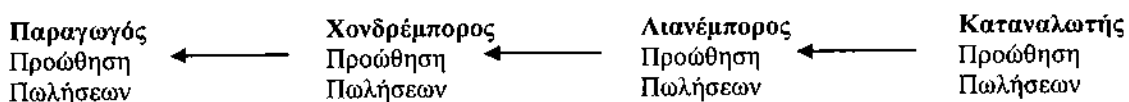
Ο καταναλωτής με τη σειρά του «ζητά» τα συγκεκριμένα προϊόντα από το λιανέμπορο και αυτός από το χονδρέμπορο, ο οποίος τελικά τα επιζητά από την παραγωγική μονάδα (ΜΜΕ).

Διαγραμματικά οι δύο αυτές πολιτικές έχουν ως εξής:

#### Πολιτική Πιέσεως



#### Πολιτική Ελξης



## **Πολιτική ΣΤΟΚ**

Η φιλοσοφία του «στοκαρίσματος του πελάτη – λιανέμπορου» στηρίζεται στο σκεπτικό ότι όσο περισσότερο έχει στοκαριστεί ο πελάτης – λιανέμπορος, τόσο περισσότερο θα προσπαθήσει αυτός μόνος του να προωθήσει το συγκεκριμένο είδος στους πελάτες – καταναλωτές.

Η εντατικοποίηση των πωλήσεων, σήμερα, παρουσιάζεται με τη δημιουργία ειδικών συνεργειών προβολής των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

Σκοπός των συνεργειών αυτών είναι η μεγαλύτερη δυνατή προβολή των προϊόντων της επιχείρησης στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Η προβολή αυτή μόνη της θα επηρεάσει τους καταναλωτές στην αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος.

4. Το σύστημα πρέπει να διευκολύνει το άμεσο συμπλήρωμα των αναφορών και τις επιστροφές φόρων από τις κυβερνητικές υπηρεσίες ρύθμισης και συλλογής των φόρων.
5. Το σύστημα πρέπει να αποκαλύπτει την απάτη, την κλοπή, τη σπατάλη και τα λάθη στην αρχειοθέτηση από μέρους των υπαλλήλων.

### 3.5.1. Αντιπροσωπευτικές οικονομικές καταστάσεις

Οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούνται από διάφορες σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες της εταιρείας, οι οποίες παρουσιάζονται με τη μορφή: α) Μιας δήλωσης εισοδήματος, β) Ενός φύλλου ισολογισμού και γ) μια κατάσταση ταμειακών εισροών και εκροών. Θα εξετάσουμε με τη σειρά κάθε μία από αυτές τις δηλώσεις.

#### Η δήλωση εισοδήματος

Τα βασικά στοιχεία μιας δήλωσης εισοδήματος ή μιας δήλωσης κέρδους και ζημίας φαίνονται στο σχήμα 4, παράρτημα 2. Το πάνω μέρος της δήλωσης εισοδήματος, το οποίο ξεκινά με τις πωλήσεις και συνεχίζει με το λειτουργικό εισόδημα ή τα έσοδα πριν τον τόκο και τους φόρους, επηρεάζεται αποκλειστικά από τις λειτουργικές αποφάσεις της εταιρείας. Αυτές οι αποφάσεις, αφορούν σε θέματα όπως οι πωλήσεις, το κόστος των αγαθών που πωλήθηκαν, τα έξοδα του μάρκετινγκ και τα γενικά και διοικητικά έξοδα. Ωστόσο, ως αυτό το σημείο δεν περιλαμβάνονται τα έξοδα της χρηματοδότησης.

Κάτω από το λειτουργικό εισόδημα φαίνονται τα αποτελέσματα των οικονομικών αποφάσεων της εταιρείας μαζί με τους φορείς εισοδήματος της εταιρείας. Σε αυτό το σημείο φαίνονται τα έξοδα των τόκων, τα οποία είναι το άμεσο αποτέλεσμα του συνόλου του χρέους που υπάρχει και των επιτοκίων που χρεώνονται από τους δανειστές. Επειτα, τα κέρδη από τους τόκους και οι τιμές του φόρου που επιβάλλονται στην εταιρεία, προσδιορίζουν το ποσό της πιστότητας του φόρου ή τα έξοδα του φόρου εισοδήματος. Ο τελευταίος αριθμός, τα καθαρά κέρδη μετά τους φόρους, είναι το εισόδημα που μπορεί να διανεμηθεί στους ιδιοκτήτες της εταιρείας ή να επενδυθεί ξανά στην εταιρεία, δεδομένου ότι υπάρχει ρευστό για να γίνει αυτό.

### Το φύλλο ισολογισμού

Ενώ η δήλωση εισοδήματος αναφέρει τα αποτελέσματα από τη λειτουργία της επιχείρησης για μια χρονική περίοδο, το φύλλο ισολογισμού παρουσιάζει ένα «στιγμιότυπο» της οικονομικής θέσης της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επομένως, ένα φύλλο ισολογισμού περιλαμβάνει το συνολικό αποτέλεσμα των προηγούμενων αποφάσεων σε ένα μόνο χρονικό σημείο.

Το σχήμα 5 στο παράρτημα 3 μας παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία ενός φύλλου ισολογισμού.

Το ενεργητικό χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

1. Το τρέχον ενεργητικό όπως τα μετρητά, οι εισπρακτέοι λογαριασμοί και οι απογραφές (των εμπορευμάτων).
2. Πάγιο ή μακροπρόθεσμο ενεργητικό όπως ο εξοπλισμός, το κτίριο και η γη.
3. Οποιαδήποτε άλλο είδος ενεργητικού χρησιμοποιείται από την εταιρεία.

Αναφέροντας αυτά τα διάφορα είδη ενεργητικού σε δολάρια, η συνηθισμένη πρακτική θέλει την αναφορά της αξίας του ενεργητικού και του παθητικού σε μια ιστορική βάση κόστους. Υπάρχουν κάποιες εξαιρέσεις, όπως η απογραφή στις χαμηλότερες τιμές του κόστους ή στην τρέχουσα αξία της αγοράς. Επομένως, το φύλλο ισολογισμού κατά το μεγαλύτερο μέρος του δεν σκοπεύει στην παρουσίαση της τρέχουσας αξίας της αγοράς της εταιρείας. Αναφέρει αποκλειστικά τις ιστορικές συναλλαγές στο κόστος. Ο προσδιορισμός μιας δίκαιης αξίας της επιχείρησης είναι ένα πιο πολύπλοκο ζήτημα.

Το υπόλοιπο τμήμα του φύλλου ισολογισμού με τίτλο «Το παθητικό και η καθαρή περιουσία» παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποί η εταιρεία έχει χρηματοδοτήσει τις επενδύσεις της σε ενεργητικό. Αυτό σημαίνει ότι το ενεργητικό πρέπει να χρηματοδοτείται είτε με το χρέος (παθητικό), είτε με το κεφάλαιο του καθαρού κέρδους. Το χρέος αποτελείται από πηγές όπως η πίστωση από τους προμηθευτές ή ένα δάνειο από μια τράπεζα. Αν η εταιρεία έχει ένα μόνο ιδιοκτήτη, τότε το καθαρό κέρδος είναι η προσωπική επένδυση του ιδιοκτήτη στην εταιρεία και επίσης τα έσοδα της επιχείρησης από όλες τις προηγούμενες περιόδους. Οι όροι καθαρό κέρδος και καθαρή περιουσία, χρησιμοποιούνται συχνά, εναλλακτικά. Σε ένα συνεταιρισμό, το καθαρό κέρδος αναπαριστά τις συνεισφορές του συνεταιίρου στην επιχείρηση και τα συνολικά έσοδα. Για ένα νομικό πρόσωπο, το καθαρό κέρδος περιλαμβάνει

το κεφάλαιο από την αγορά του αποθέματος της εταιρείας από τους επενδυτές και τα έσοδα έως εκείνη τη χρονική περίοδο.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

*ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΜΕ*



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΜΕ

### 4.1. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Είναι η πρώτη από τις προτεινόμενες λύσεις και η πλέον διαδεδομένη στην επιχειρηματική λογική. Αναφέρεται σε υπάρχοντα προϊόντα και υπάρχουσες αγορές, δηλαδή σε αγορές όπου το προϊόν, είναι ήδη γνωστό και κυκλοφορεί για αρκετό διάστημα.

Η έννοια της εντατικοποίησης δεν αναφέρεται στη σχέση ΜΜΕ – πελάτη / λιανέμπορο, αλλά στη σχέση λιανέμπορου – καταναλωτή. Το πρόβλημα δεν είναι να εφοδιάσουμε με μεγαλύτερες ποσότητες τον λιανοπωλητή. Το πρόβλημα είναι η απορρόφηση του προϊόντος από τον καταναλωτή να γίνεται με εντατικότερο ρυθμό, δηλαδή το προϊόν να αποκτήσει επώνυμη ζήτηση, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του καταναλωτή.

Η ΜΜΕ πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της την καταναλωτική κοινωνία στην οποία κινείται και η οποία χαρακτηρίζεται από ένα πλουραλισμό αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι, τα «ανώνυμα» προϊόντα μέρα με την ημέρα αποσύρονται από την αγορά για ν' απομείνουν τα επώνυμα – υπεύθυνα προϊόντα.

Για το σκοπό αυτό θα πρέπει η μικρομεσαία επιχείρηση να δημιουργεί «επώνυμα» προϊόντα, δηλαδή προϊόντα με δικό τους εμπορικό σήμα τέτοιο, ώστε να διαφέρει από τα λοιπά σήματα ανταγωνιστικών προϊόντων, ώστε το προϊόν να δημιουργεί το δικό του «προφίλ» στην αγορά (image), οι διάφορες απομιμήσεις επώνυμων προϊόντων μόνον βραχυχρόνια μπορούν να δώσουν μερικά αποτελέσματα. Μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα θα καταποντιστούν τα προϊόντα που μιμούνται αλλά επώνυμα προϊόντα.

Η καταναλωτική αγοράς της κοινωνίας της αφθονίας που διανύουμε δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια σε ανώνυμα προϊόντα να επιβιώσουν στην αγορά. Αυτή είναι και η έννοια της τυποποίησης των προϊόντων που τόσες προσπάθειες καταβάλλονται προς αυτή την κατεύθυνση τόσο από ελληνικής πλευράς όσο και από πλευράς της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας.

Μέσα σε αυτή τη διαρκή κίνηση που παρατηρείται, η ΜΜΕ οφείλει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στη σχέση προϊόν – καταναλωτής, η οποία και θα δημιουργήσει το υπόβαθρο για τη σχέση ΜΜΕ – λιανέμπορος.

Για να επιτύχει το σκοπό αυτό, η επιχειρηματική μονάδα έχει να επιλέξει ανάμεσα στις παρακάτω δύο λύσεις προώθησης πωλήσεων.

## 4.2. ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στη σταθεροποίηση της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά.

- Σταθεροποίηση του ποσοστιαίου μεριδίου της αγοράς στην οποία αναφέρεται.
- Στη σταθεροποίηση των πωλήσεων.

Η πρώτη έννοια περιλαμβάνει μεταβολές στις πωλήσεις της επιχείρησης ανάλογα με το είδος της αγοράς στην οποία αναφέρεται. Αν η αγορά παρουσιάζει αυξητική πορεία τότε και οι πωλήσεις παρουσιάζουν αυξητική πορεία και οι πωλήσεις της επιχείρησης παρουσιάζουν αύξηση με το να παραμένει το μερίδιο αγοράς σταθερό.

Η δεύτερη έννοια της σταθεροποίησης των πωλήσεων αναφέρεται σε απόλυτους αριθμούς ποσοτήτων των πωλήσεων οι οποίοι θα πρέπει να μείνουν σταθεροί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που προκαθορίζει η επιχείρηση. Η δυσκολία δεν είναι ν' αυξησει μια επιχείρηση τις πωλήσεις της π.χ. κατά 1.000 τεμάχια, αλλά να διατηρήσει αυτές τις αυξημένες πωλήσεις στην αγορά για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

1. **Ανταγωνισμός σε αγορά που παρουσιάζει κάμψη:** Η επιχείρηση προκειμένου να σταθεροποιηθεί στην αγορά αυτή, μπορεί να αποκτή τους πελάτες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι οποίοι διακόπτουν την επιχειρηματική δραστηριότητά τους ή κηρύσσονται σε πτώχευση.
2. **Νέες πηγές προμηθειών:** Είναι μια εναλλακτική πολιτική που αναφέρεται στη σταθεροποίηση των πωλήσεων ιδιαίτερα όμως των κερδών της επιχείρησης. Η επιχείρηση με έρευνα της αγοράς μπορεί να στραφεί προς νέους προμηθευτές, οι οποίοι πιθανόν να προσφέρουν τα είδη τους σε μικρότερες τιμές ή με τις ίδιες τιμές σε καλύτερη ποιότητα.
3. **Καλύτερευση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων:** Η ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων από τη μικρομεσαία θα βοηθήσει δραστικά στη σταθεροποίηση των πωλήσεων της στην αγορά. Ο πλουραλισμός που επικρατεί σε μια καταναλωτική κοινωνία οξύνει τον ανταγωνισμό για την ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και «αναγκάζει» την επιχείρηση να προχωρήσει δραστικά προς την κατεύθυνση αυτή, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.
4. **Καλύτερευση των δραστηριοτήτων του Marketing:** Η ποιοτική βελτίωση των προϊόντων, όπως προαναφέρθηκε, δεν θα είχε τα επιζητούμενα αποτελέσματα χωρίς την

κατάλληλη υποστήριξη από πλευράς marketing. Αλλά πέρα από αυτό και αν κόμη ή ποιότητα των προϊόντων παραμείνει σταθερή και βελτιωθούν παράγοντες όπως προώθηση των πωλήσεων, διανομή, εξυπηρέτηση, τιμολογιακή πολιτική, τμηματοποίησή της αγοράς κ.λπ. το πρόγραμμα της σταθεροποίησης θα αποδώσει ικανοποιητικά.

5. **Αύξηση της παραγωγικότητας μέσω επενδύσεων:** Όσο και αν παρουσιάζεται παράδοξο το σχήμα αυτό, τόσο πραγματικό είναι. Η παραγωγικότητα της επιχείρησης είτε αναφέρεται στο μηχανολογικό εξοπλισμό, είτε στον τομέα της εργασίας ή ακόμη και του κεφαλαίου, είναι ένας μοχλός που θα επιδράσει θετικά στη σταθεροποίηση της επιχείρησης ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης. Και αυτό γιατί σε περίοδο οικονομικής κρίσης θα επιβιώσουν οι επιχειρήσεις που έχουν την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα συντελεστών. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, ώστε να μπορέσει η ΜΜΕ να ξεπεράσει τα προβλήματα που θα της επιφέρει το περιβάλλον της αγοράς.

### 4.3. ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Είναι η δεύτερη εναλλακτική στρατηγική απόφαση που θα συναντήσει στο δρόμο της ανάπτυξής της η μικρομεσαία επιχείρηση. Στη στρατηγική αυτή με την έννοια της αγοράς νοείται το σύνολο της αγοραστικής δύναμης των παρόντων καταναλωτών του υπόψη προϊόντος.

Η έννοια αυτή μας δίνει τη δυνατότητα της τμηματοποίησης της αγοράς, μια που αναφερόμαστε σε τοπική, εθνική και διεθνή αγορά. Πρωταρχικό καθήκον της επιχείρησης είναι να ερευνήσει για την αποδοτικότητα της διάκρισης της αγοράς. Η αποδοτικότητα αυτή εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- α. **Απογραφή της αγοράς:** Περιλαμβάνει τον αριθμό των αγοραστών στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, π.χ. η αγορά του λεκανοπεδίου της Αττικής με 4.500.000 πληθυσμό, φυσιολογικά, είναι τριπλάσια της αγοράς της Θεσσαλονίκης με 1.500.000 πληθυσμό.
- β. **Απορροφητικότητα της αγοράς:** Η περίπτωση κατά πόσο το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να εμπλουτιστεί με νέα προϊόντα και να απορροφήσει την προωθησή τους π.χ. το να προσπαθήσουμε να εμπλουτίσουμε την περιοχή του Ν. Ημαθίας με ροδάκινα την εποχή που παράγονται τα εγχώρια στο νομό και να προωθήσουμε τα νέα που θα εισάγουμε, θα είναι μάλλον ματαιοπονία και χαμένος χρόνος μια που η συγκεκριμένη περιοχή έχει κάθε χρόνο υπερπαραγωγή με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι χωματερές.
- γ. **Δυναμικότητα της αγοράς:** Θα εξεταστεί το μέγεθος και κατά πόσο είναι κερδοφόρο το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- δ. **Ενεργοποίηση της αγοράς:** Θα διερευνηθεί κατά πόσο αποδοτικά προγράμματα marketing μπορούν να ενεργοποιήσουν θετικά την αγορά. Μετά το τέλος της έρευνας αυτής για τη διαπίστωση της αποδοτικότητας της αγοράς, μπορεί η οικονομική μονάδα ιεραρχικά να εξαπλώνεται σε διάφορα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας, ακολουθώντας διάφορη πολιτική σε κάθε μία ξεχωριστά ή όχι.

Σημασία έχει τις επιλογές που θα κάνει η μικρομεσαία επιχείρηση και όχι το τι μπορεί να προσφέρει αυτή. Σε αντίθετη περίπτωση, που στην πράξη το συναντάμε καθημερινά, είναι σαν τον επιχειρηματία που αντί να κοιτάζει έξω από το παράθυρο του γραφείου του για να βλέπει το τι ζητά η αγορά, κοιτάζει τον καθρέπτη του λέγοντας το τι μπορεί αυτός να προσφέρει στην αγορά. Το παράδειγμα αυτό δεν είναι ούτε υπερβολή ούτε εξωπραγματικό,

το συναντάμε σχεδόν καθημερινά και στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων της χώρας μας, αποτελεί δε έναν από ένας από τους κύριους παράγοντες της μειωμένης ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι η στρατηγική της διείσδυσης στην αγορά σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ένα στασιμοπληθωρισμό είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί και αυτό γιατί τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις από την οργανωτική τους δομή είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν από τις ΜΜΕ, οι οποίες έχουν αυξημένο κόστος λόγω της μειωμένης οργανωτικής δομής τους.

#### **4.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Η Τρίτη εναλλακτική στρατηγική επιχειρηματικών αποφάσεων αναφέρεται στην πολιτική προϊόντων. Η οικονομική μονάδα οφείλει να επιμερίζει τον επιχειρηματικό της κίνδυνο με τη διακίνηση περισσότερων του ενός προϊόντων, δηλαδή διατηρώντας ένα επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο.

Με την έννοια του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου εννοείται η διαδικασία εκείνη με την οποία η οικονομική μονάδα θα ερευνήσει αρχικά και στη συνέχεια θα παράγει προϊόντα τα οποία θεωρούνται αποδοτικά στο μέλλον και τα οποία άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με την παρούσα δράση της επιχείρησης.

μικρομεσαίων εργάζονται και ενεργούν για τη διατήρηση. Για παράδειγμα, πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πάρει μέτρα για να εξαφανίσουν τα αντιαισθητικά τοποία και να εξωραΐσουν και να βελτιώσουν τις εγκαταστάσεις των εργοστασίων. Άλλες έχουν εκσυγχρονίσει τον εξοπλισμό τους και έχουν αλλάξει τις διαδικασίες μείωσης της ρύπανσης του αέρα και του νερού.

Σε μερικές περιπτώσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν επωφεληθεί από την έμφαση στην οικολογία. Αυτές οι εταιρείες με τα προϊόντα που δεν βλάπτουν το περιβάλλον κερδίζουν σημαντικά σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα που μολύνουν το περιβάλλον.

Μερικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζονται, αντίθετα, από τις προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος. Οι εγκαταστάσεις εκτροφής των ζώων, τα εργοστάσια τσιμέντου, οι παραγωγοί τροφής κατοικιδίων και τα χυτήρια σιδήρου είναι αντιπροσωπευτικές βιομηχανίες που είναι ιδιαίτερα τρωτές στις περιεκτικές ρυθμίσεις. Ο αντίκτυπος των εξόδων στις επιχειρήσεις αυτού του τύπου είναι συνήθως σοβαρός. Πράγματι, οι απαιτούμενες βελτιώσεις μπορούν να συμβάλλουν στο κλείσιμο μερικών επιχειρήσεων.

Η ικανότητα να περνούν μεγαλύτερα έξοδα στους πελάτες τους, εξαρτάται από την κατάσταση της αγοράς και συνήθως είναι δύσκολη για τη μικρομεσαία επιχείρηση. Συνεπώς, τα οικονομικά προβλήματα στα οποία καταλήγουν, πρέπει να αναγνωριστούν ως δαπάνη του ελέγχου της ρύπανσης και αξιολογούνται σύμφωνα με αυτό. Οι έλεγχοι είναι σκληροί για τη μικρομεσαία, περιθωριακή εταιρεία με τον απαρχαιωμένο εξοπλισμό. Ο περιβαλλοντικός κανονισμός μπορεί απλά να επισπεύσει το κλείσιμο ενός τέτοιου είδους επιχείρησης.

Το επίπεδο του κανονισμού της κυβέρνησης θέτει άλλο ένα πιθανό πρόβλημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η νομοθεσία ίσως αποδειχθεί μεροληπτική, επιβάλλοντας υψηλότερες δαπάνες σε μια τοπική εταιρεία αντί στις ανταγωνιστικές εταιρείες που είναι εκτός της περιοχής όπου επιβάλλεται η νομοθεσία. Το άμεσο συμφέρον μιας μικρομεσαίας εταιρείας συνεπώς, καλύπτεται από τους κανονισμούς που επιβάλλονται στο υψηλότερο ή στο πιο γενικό επίπεδο. Ένας ομοσπονδιακός κανονισμός, για παράδειγμα, εφαρμόζεται σε όλες τις αμερικανικές εταιρείες και συνεπώς αποφεύγει να δίνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε αυτούς που προκαλούν ρύπανση με χαμηλότερο κόστος σε άλλες πολιτείες.

### **Η ιδιαίτερη πρόκληση του καταναλωτισμού**

Κάποτε η αποδεκτή φιλοσοφία της επιχείρησης ήταν η εξής: «Κράτα τον αγοραστή ενήμερο». Αντίθετα, η φιλοσοφία του σήμερα λέει: «Κράτα τον πωλητή ενήμερο». Οι απαιτητικοί πελάτες του σήμερα πιστεύουν ότι πρέπει να μπορούν να αγοράζουν προϊόντα που είναι ασφαλή, αξιόπιστα, ανθεκτικά και που διαφημίζονται με ειλικρίνεια. Αυτό το θέμα έχει επηρεάσει διάφορους τύπους της καταναλωτικής νομοθεσίας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνδέονται άμεσα με το κίνημα του καταναλωτισμού. Ως κάποιο σημείο κερδίζουν από αυτό. Η προσοχή στις ανάγκες του πελάτη και η ικανότητα να ανταπεξέρχονται σε αυτές είναι κατά κύριο λόγο τα κυριότερα στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι διευθυντές τους βρίσκονται κοντά στους πελάτες και έτσι γνωρίζουν τις ανάγκες τους και ανταποκρίνονται εύκολα σε αυτές. Στο σημείο που αυτά τα πιθανά χαρακτηριστικά έχουν πραγματοποιηθεί στην πράξη, η θέση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει ενδυναμωθεί. Και στο σημείο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεχίζουν να επωφελούνται από τις επιθυμίες των πελατών για άσπογη εξυπηρέτηση, κερδίζουν επαίνους από το κίνημα του καταναλωτισμού.

Ο καταναλωτισμός επίσης απειλεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένας ασφαλές προϊόν και να αποφευχθούν τα λάθη στην εξυπηρέτηση. Επιπλέον, η ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προϊόντων καθιστά πιο δύσκολη την προώθησή τους. Ο μηχανικός ή ο επιδιορθωτής πρέπει να γνωρίζει πολύ περισσότερο σήμερα πώς να ικανοποιεί τους πελάτες απ' ό,τι εκείνοι των προηγούμενων δεκαετιών. Συνεπώς, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών παρέχουν ένα μέτρο κινδύνου, καθώς και ευκαιρίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ποιότητα της διοίκησης θα καθορίσει το βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται οι ευκαιρίες και αποφεύγονται οι κίνδυνοι.

### **Ηθικές ευθύνες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Οι ιστορίες των ειδήσεων τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που αφορούν εσωτερικό εμπόριο, πλαστογραφία και δωροδοκία σχετίζονται συνήθως με μεγάλους οργανισμούς. Αραγε, αυτό σημαίνει ότι τα ηθικά προβλήματα περιορίζονται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις; Σίγουρα όχι. Στη λιγότερο διαφημισμένη, καθημερινή ζωή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τα άτομα που παίρνουν αποφάσεις αντιμετωπίζουν συνήθως ηθικά διλήμματα και πειρασμούς συμβιβασμού στις αρχές για χάρη της επιχείρησης ή της προσωπικής ωφέλειας. Τα θέματα του περιβαλλοντισμού και του καταναλωτισμού που αναφέρθηκαν προηγουμένως έχουν



#### 4.5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΩΝ

Η εναλλακτική αυτή στρατηγική της ανάπτυξης αναφέρεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των αγορών. Αυτό επιτυγχάνεται με τους παρακάτω τρόπους:

- α. **Είσοδος σε νέα τμήματα της αγοράς:** Η τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή συγκεκριμένων τμημάτων – στόχων της αγοράς επέφερε την εδραίωση της επιχείρησης στα τμήματα αυτά της αγοράς και τη δημιουργία φήμης και πελατείας για την επιχείρηση. Η τμήματα αυτά της αγοράς έχουν πλέον κορεσθεί και η επιχείρηση είναι έτοιμη να κάνει την παρουσία της σε νέα τμήματα αγορών, προκειμένου να επιτύχει την ανάπτυξή της.
- β. **Ανάπτυξη νέων χρήσεων από το προϊόν:** Η επιχείρηση σε μια νέα συσκευασία του προϊόντος αυξάνει τις χρήσεις του προϊόντος της από νέους καταναλωτές, π.χ. η Coca Cola πρωτοκυκλοφόρησε σε συσκευασία των 240 κ. εκ. γιάλινη σαν ατομικής χρήσης αναψυκτικό από καφενεΐα – ζαχαροπλαστεΐα. Στη συνέχεια με το 1 λίτρο και το 1 ½ ή 2 λίτρα σε πλαστική φιάλη έκανε την εμφάνισή της σαν επιτραπέζιο οικογενειακό αναψυκτικό και τέλος στη συσκευασία των 240 κ. εκ. σε μεταλλικό, ικανοποίησε τις ανάγκες της εξοχής και της χρήσης εκτός καταστημάτων (take way).
- γ. **Εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές αγορές:** Επιχείρηση η οποία διακινεί τα προϊόντα της στην τοπική αγορά, π.χ. Αθήνα μετά την εδραίωσή της σε αυτή την αγορά και αφού επιλύσει τα προβλήματά της παραγωγής και διακίνησης, μπορεί να κάνει την είσοδό της σε νέες αγορές π.χ. Θεσσαλονίκη, Βόλος, Πάτρα κ.λπ. έως ότου καλύψει γεωγραφικά όλη τη χώρα και στη συνέχεια να κάνει εξαγωγές.

#### 4.6. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Είναι η τελευταία από τις προτεινόμενες λύσεις στρατηγικών αποφάσεων και αναφέρεται τόσο σε διαφοροποίηση σχετική με το παρόν αντικείμενο προς τις παρούσες δραστηριότητες της ΜΜΕ.

Η ΜΜΕ έχει αναπτυχθεί σε σημείο ώστε θα πρέπει να λάβει μέτρα:

- α. **Για τη συμπίεση του κόστους παραγωγής:** Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να προχωρήσει σε μια καθετοποίηση προς τα πίσω, παράγοντας μόνη της τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί ή τα υλικά συσκευασίας.
- β. **Η ΜΜΕ βρίσκεται κάτω από συνθήκες ανάπτυξης της παραγωγικής της δραστηριότητας.** Μια λύση είναι να εξαγοράσει μια ανταγωνιστική επιχείρηση που έχει προβλήματα ή όχι με όλο το μηχανολογικό εξοπλισμό της.
- γ. Η μικρομεσαία έχει λύσει τα προβλήματα κόστους και ανταγωνιστικότητας και αποφασίζει να διακινεί τα προϊόντα της μόνη της έως τον τελικό καταναλωτή.

Για το σκοπό αυτό εισέρχεται στην τριτογενή παραγωγή, δημιουργώντας καταστήματα λιανικής πώλησης με την εμπορική επωνυμία (επιθετική πολιτική).

Με τον τρόπο αυτό ελέγχει μόνη τις πωλήσεις της προς τον τελικό καταναλωτή, δημιουργώντας επώνυμη ζήτηση για τα προϊόντα της.

#### *Διαφοροποίηση άσχετη με τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης:*

Διάφοροι λόγοι μπορούν να επιδράσουν στην οικονομική μονάδα, προκειμένου να οδηγηθεί προς αυτή τη λύση. Χρηματοοικονομικοί λόγοι, εργατικό δυναμικό, επιχειρηματικός κίνδυνος κ.λπ. είναι μερικοί από τους παράγοντες που επιδρούν στη ΜΜΕ να αποφασίσει την επένδυση κεφαλαίων σε επιχειρήσεις με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών από τις υπάρχουσες δραστηριότητές της, π.χ. μια επιχείρηση παραγωγής υποδημάτων να ασχοληθεί με το έτοιμο γυναικείο ρούχο κ.λπ.

Στη χώρα μας έχουμε αρκετά ανεπτυγμένες δραστηριότητες στη συζητούμενη πολιτική, τόσο στις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και από μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι πολιτικές που αναφέρθηκαν στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο δεν αποτελούν και τις μοναδικές πολιτικές εναλλακτικών στρατηγικών αποφάσεων. Εκρίθησαν σαν οι σπουδαιότερες ιεραρχικά, χωρίς να αποκλείονται και άλλες, όπως εσωτερική ανάπτυξη, κτήση άλλων επιχειρήσεων (acquisition), κοινή ανάπτυξη με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (joint development) κ.λπ.

Το κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε για την παρουσίαση των παραπάνω πολιτικών ήταν το μέγεθος και οι δυνατότητες των ελληνικών μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**

***Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ***

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 5.1. ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέσω της έρευνας πεδίου μπορούμε να σχηματίσουμε μια εικόνα για τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στον ελλαδικό χώρο. Οι κίνδυνοι αυτοί αναλύονται σε σχέση με την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης, το μέγεθος της επιχείρησης και τέλος με το βιομηχανικό κέντρο στο οποίο ανήκει η κάθε επιχείρηση.

Το κόστος δανεισμού θεωρείται από όλους τους επιχειρηματίες ο σημαντικότερος κίνδυνος για την επιχείρησή τους με ένα ποσοστό της τάξεως του 25%, ένα υψηλό ποσοστό περίπου 18% τοποθετείται στον ισχυρό ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των ΜΜΕ.

Σημαντικός ακόμη κίνδυνος για το σύνολο των επιχειρήσεων θεωρούνται η γραφειοκρατία (ποσοστό 10%), το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης και δημοσιονομική κατάσταση της χώρας (ποσοστό περίπου 8% για τον καθένα).

Στον πίνακα 1 του παραρτήματος 4, διαπιστώνουμε ότι το κόστος χρήσεως ξένων κεφαλαίων είναι ο σημαντικότερος κίνδυνος για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την πορεία ανάπτυξής τους. Βέβαια, το υψηλότερο ποσοστό εμφανίζεται στις επιχειρήσεις με σταθερή / φθίνουσα πορεία κατόπιν σε αυτές με γρήγορα ανερχόμενη ανάπτυξη και έπειτα σε αυτές με ελαφρά ανερχόμενη πορεία. Παρατηρούμε ότι ο ισχυρός ανταγωνισμός θεωρείται ως κίνδυνος περισσότερο από τις επιχειρήσεις με σταθερή / φθίνουσα και ελαφρά ανερχόμενη πορεία παρά σε αυτές με γρήγορα ανερχόμενη ανάπτυξη. Αυτό είναι επόμενο, αφού οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται γρήγορα θα πρέπει να έχουν εδραιωθεί στον κλάδο και στη γεωγραφική τους θέση, ώστε να μην αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις με σταθερή / φθίνουσα πορεία θεωρούν ακόμη ως κίνδυνο τη γραφειοκρατία (9%), την έλλειψη ζήτησης για το προϊόν τους (9%), το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης (8%), τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας (8%), καθώς και την αδυναμία πρόσβασής τους στο τραπεζικό σύστημα (7%).

Αυτές με ελαφρά ανερχόμενη πορεία θεωρούν ως σημαντικό κίνδυνο τη γραφειοκρατία (11%), τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας (9%), το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης

(8%) και την ποιότητα των προϊόντων (8%). Τέλος, οι επιχειρήσεις με γρήγορα ανερχόμενη πορεία δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές όσον αφορά τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Η γραφειοκρατία (12%) θεωρείται ένας σημαντικός κίνδυνος μαζί με το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης (9%) και τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας (9%).

Παρατηρώντας τον πίνακα 2 του παραρτήματος 4, διαπιστώνουμε ότι η σπουδαιότητα των κινδύνων δεν αλλάζει, δηλαδή και εδώ για όλες τις επιχειρήσεις πρώτος σε σπουδαιότητα κίνδυνος είναι το κόστος χρήσης των ξένων κεφαλαίων, στη συνέχεια έχουμε τον ισχυρό ανταγωνισμό και τη γραφειοκρατία. Η γεωγραφική τοποθέτηση της επιχείρησης επηρεάζει κυρίως τις μεγάλες επιχειρήσεις, λιγότερο τις μικρές και σε ποσοστό (1%) τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Την ίδια σπουδαιότητα δίνουν στην ποιότητα του προϊόντος (6%) και στο αν αυτή μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο για την επιχείρηση.

Το κόστος δανεισμού εμφανίζεται να επηρεάζει περισσότερο τα βιομηχανικά κέντρα Λάρισας και Αχαΐας, καθώς και των Ιωαννίνων. Η δημοσιονομική κατάσταση της χώρας επηρεάζει τις επιχειρήσεις των βιομηχανικών κέντρων Ηρακλείου και Θεσσαλονίκης περισσότερο από τα άλλα.

Η γραφειοκρατία εμφανίζεται ως κίνδυνος περισσότερο στα βιομηχανικά κέντρα Αχαΐας, Αττικής και Ιωαννίνων. Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται ισχυρότερος στο βιομηχανικό κέντρο Λάρισας, καθώς και σε αυτό της Θεσσαλονίκης και του Ηρακλείου.

Το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και η γεωγραφική τοποθέτηση της επιχείρησης θεωρούνται σημαντικοί κίνδυνοι από τις επιχειρήσεις του βιομηχανικού κέντρου Ηρακλείου.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι και στους τρεις πίνακες, δηλαδή στο σύνολο όλων των επιχειρηματιών δεν θεωρούν ως κινδύνους σημαντικούς για τις επιχειρήσεις τους τα διοικητικά και οργανωτικά προβλήματα, καθώς και το τεχνολογικό επίπεδο της ίδιας της επιχείρησης ή του προϊόντος της. Τα ποσοστά σημαντικότητας κυμαίνονται από 1-10%.

Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα στις επιχειρήσεις αυτές, καθώς και ότι έχουν υψηλό τεχνολογικό επίπεδο ή αντίθετα ότι δεν έχουν κατανοήσει τη σημασία των παραγόντων αυτών στην καλή λειτουργία της επιχείρησης.

## **5.2. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Είναι φανερό ότι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων έχουν σκοπό το κέρδος και η κοινωνία μας συμφωνεί με αυτό το δικαίωμα, αφού τους δίνει αυτή την ελευθερία να λειτουργούν ως μέρος ενός ιδιωτικού συστήματος επιχείρησης. Επιπλέον, η κοινωνία προσδοκά από τις επιχειρήσεις – συμπεριλαμβανομένων των μικρομεσαίων – να λειτουργούν με υπεύθυνο τρόπο και να συνεισφέρουν θετικά στην ευημερία της κοινωνίας και του έθνους.

Μερικές προσδοκίες της κοινωνίας ενσωματώνονται στους νόμους –για παράδειγμα, η απαγόρευση ενάντια στις παραπλανητικές διαφημίσεις. Εν τούτοις, ο νόμος δεν είναι τόσο λεπτομερής ή σαφής, ώστε να δίνει απαντήσεις σε όλα τα κοινωνικά και ηθικά θέματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες και οι αναπτυσσόμενες εταιρείες. Έτσι, λοιπόν, οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χρειάζονται μια γενική κατανόηση του κοινωνικού πλαισίου των λειτουργιών της επιχείρησης.

### **Κοινωνικές ευθύνες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Τα τελευταία χρόνια, η δημόσια προσοχή έχει επικεντρωθεί στις κοινωνικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων. Αυτά τα αισθήματα πηγάζουν από τη νέα γνώση του ρόλου της επιχείρησης στη σύγχρονη κοινωνία. Κατά κάποιο τρόπο, το κοινό θεωρεί τους διευθυντές ως θεματοφύλακες και προσδοκά από αυτούς να ενεργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να προστατεύουν τα συμφέροντα των προμηθευτών, των υπαλλήλων, των πελατών, του κοινού και συγχρόνως να έχουν κέρδος.

### **Η ιδιαίτερη πρόκληση του περιβαλλοντισμού**

Στις τελευταίες δεκαετίες η φθορά του περιβάλλοντος έχει γίνει θέμα παγκόσμιας ανησυχίας. Μια πηγή ρύπανσης είναι οι επιχειρήσεις που ρίχνουν απόβλητα στα ποτάμια, η ρύπανση του αέρα και ο θόρυβος στις περιοχές που περιβάλλουν τις εταιρείες. Ο περιβαλλοντισμός – η προσπάθεια να διατηρηθεί και να σωθεί το περιβάλλον- επιδρά άμεσα στις εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τα συμφέροντα των ιδιοκτητών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των περιβαλλοντιστών δεν συγκρούονται απαραίτητα. Μερικοί διευθυντές επιχειρήσεων, καθώς και εκείνοι των

ηθική διάσταση, αλλά σε αυτό το σημείο θα επεκταθούμε σε περισσότερο προσωπικά ηθικά θέματα.

### **Είδη ηθικών θεμάτων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Τα ηθικά θέματα είναι αυτά που αφορούν ερωτήσεις σχετικά με το καλό και το καλό. Αυτές οι ερωτήσεις δεν αφορούν μόνο αυτά που είναι νόμιμα ή παράνομα. Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναρωτιούνται σχετικά με το αν μερικές αποφάσεις είναι ειλικρινείς ή όχι, δίκαιες ή άδικες, αρμόζουσες ή όχι.

Μόνο κάποιος αφελής θα πίστευε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ανέγγιχτες όσον αφορά στην ηθική συμπεριφορά. Στην πραγματικότητα, υπάρχει παγκόσμια αναγνώριση της ανήθικης και ακόμα της παράνομης δραστηριότητας. Δεν υπάρχει τρόπος μέτρησης του βαθμού της ανήθικης συμπεριφοράς, όπως είναι φυσικό, αλλά υπάρχει μια προφανής ανάγκη βελτίωσης στις μικρομεσαίες, καθώς και στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ένα φωτεινό παράδειγμα ανύπαρκτης ηθικής που εφαρμόζεται από πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ψευδής δήλωση του εισοδήματος και των εξόδων για φορολογικούς λόγους. Αυτή η συμπεριφορά συμπεριλαμβάνει την πρόχειρη εξέταση του εισοδήματος (δηλαδή, την ανεπίσημη απόκρυψη ενός μέρους του εισοδήματος), καθώς και την ψευδή δήλωση συγκεκριμένων εξόδων της επιχείρησης.

Η αναφορά στις αληθείς φορολογικές δηλώσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν σημαίνει ότι όλες ή οι περισσότερες από αυτές εφαρμόζουν τέτοιες πρακτικές. Μας επισημαίνει απλά ότι η φοροδιαφυγή υπάρχει μέσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ότι αυτό είναι αρκετά διαδεδομένο, ώστε να αναγνωρίζεται ως γενικό πρόβλημα.

Ίσως φανεί χρήσιμο να προσδιορίσουμε μερικά χαρακτηριστικά είδη ηθικών θεμάτων που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προκειμένου να καταλάβουν καλύτερα τις διαστάσεις του προβλήματος.

Στις αποφάσεις μάρκετινγκ, ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει πολλά ηθικά ερωτήματα. Για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας πρέπει να σχεδιάζει το περιεχόμενο της διαφήμισης που πωλεί αλλά συγχρόνως λέει την αλήθεια και μόνο την αλήθεια. Οι πωλητές πρέπει να ισορροπούν πάνω στη λεπτή γραμμή της πειθούς και της εξαπάτησης. Σε μερικούς τύπους μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο πωλητής μπορεί να κλείσει πιο εύκολα συμβόλαια πωλήσεων όταν προσφέρει ακατάλληλα κίνητρα στους αγοραστές ή όταν συμμετέχει με τους ανταγωνιστές στην παραποίηση των δημοπρασιών.



Στις αποφάσεις διοίκησης, ο επιχειρηματίας επηρεάζει την προσωπική και την οικογενειακή ζωή των υπαλλήλων. Θέματα δικαιοσύνης, ειλικρίνειας και η αμεροληψία στις αποφάσεις και εφαρμογές που αφορούν την πρόσληψη, την προαγωγή, τις αυξήσεις των μισθών, τις απολύσεις και τις προσωπικές απολύσεις, καθώς και τις αποδόσεις εργασίας. Στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους, ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι ειλικρινής, αόριστος, παραπλανητικός ή τελείως ανειλικρινής.

Στις οικογενειακές και λογιστικές αποφάσεις, ο επιχειρηματίας πρέπει να αποφασίσει μέχρι ποιο βαθμό θα είναι ειλικρινής και αμερόληπτος στις πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά. Ακόμα και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι τραπεζικοί ή οι προμηθευτές, εξαρτώνται από την ακρίβεια των οικονομικών δηλώσεων.

Αυτά τα παραδείγματα δεν δίνουν λεπτομερή περιγραφή των ηθικών προβλημάτων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αντίθετα, έχουν σκοπό να παρουσιάσουν την ύπαρξη τέτοιων θεμάτων στις διάφορες λειτουργίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

### **Ηθική ηγεσία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Οι επιχειρηματίες που φροντίζουν για την ηθική εκτέλεση των λειτουργιών τους, μπορούν να κάνουν κάτι γι' αυτό. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ισχυρές θέσεις που έχουν ως διευθυντές ή ιδιοκτήτες και να υποστηρίξουν ότι οι εταιρείες τους δείχνουν ειλικρίνεια και ακεραιότητα σε όλες τους τις λειτουργίες. Οι ηθικές αξίες καθιερώνονται από τους διευθυντές σε όλους τους οργανισμούς και εκείνοι που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα κάνουν τους υπαινιγμούς τους σχετικά με τη σωστή συμπεριφορά από τις δηλώσεις και τη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών.

Σε μικρή εταιρεία, η ηθική επιρροή ενός διευθυντή είναι πιο έντονη από εκείνη μιας μεγάλης εταιρείας. Σε μια τεράστια επιχείρηση, η διοίκηση διασπάται και ο γενικός διευθυντής πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο, ώστε να σιγουρεύεται ότι έχει τις ίδιες αρχές με εκείνους που βρίσκονται στις άλλες διευθύνσεις και υποδιευθύνσεις.

Οι ηγέτες των μεγάλων επιχειρήσεων είναι υπόλογοι στους μετόχους, οι περισσότεροι από τους οποίους γνωρίζουν και ενδιαφέρονται πιο πολύ για τα κέρδη της εταιρείας, παρά για την ηθική της. Η θέση του επιχειρηματία είναι πιο απλή. Ο ιδρυτής ή ο επικεφαλής μιας μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να πει: «Εδώ διακυβεύεται η προσωπική μου ακεραιότητα και θέλω να το κάνετε όπως θέλω εγώ». Τέτοιες δηλώσεις γίνονται εύκολα κατανοητές.

Επίσης, ένας τέτοιος διευθυντής γίνεται πιο πειστικός όταν υποστηρίζει τις απόψεις του / της με την κατάλληλη συμπεριφορά.

Μπορούμε, λοιπόν, να δούμε την πιθανότητα για υψηλά πρότυπα ηθικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ένας επιχειρηματίας που πιστεύει ακράδαντα στην ειλικρίνεια και στη φιλαλήθεια μπορεί να επιμείνει να ακολουθήσουν αυτές οι αρχές σε όλη την επιχείρηση.

Περιληπτικά, η προσωπική ακεραιότητα του ιδρυτή ή του ιδιοκτήτη – διοίκηση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης – είναι το κλειδί για ηθική συμπεριφορά. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε εταιρεία, αλλά ο κυρίαρχος ρόλος αυτού του ενός ατόμου ή της διοικητικής ομάδας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν δυναμικά τη γνώμη τους για την ηθική συμπεριφορά της εταιρείας.

### **Η δημιουργία ενός κώδικα ηθικής**

Όταν επεκτείνεται μια μικρομεσαία επιχείρηση, μειώνεται αναπόφευκτα η προσωπική επιρροή του επιχειρηματία. Η αμοιβαία επίδραση του ηγέτη είναι ολοένα και μικρότερη. Το αποτέλεσμα είναι ότι η προσωπική διατύπωση των ηθικών αξιών, δεν είναι πλέον τόσο αποτελεσματική όσο ήταν πριν. Οι βασικές αρχές του επιχειρηματία δεν μπορούν να εκφραστούν τόσο συχνά ή σταθερά, καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται.

Συνεπώς, μέχρι κάποιο σημείο, η εταιρεία πρέπει να συντάσσει έναν κώδικα ηθικής, όπως έχουν κάνει οι μεγάλες επιχειρήσεις. Ένας τέτοιος κώδικας εκφράζει τις αρχές που πρέπει να ακολουθούνται από τα μέλη της εταιρείας και να δίνουν παραδείγματα αυτών των αρχών στην πράξη. Ένας κώδικας μπορεί, για παράδειγμα, να απαγορεύσει την αποδοχή δώρων ή ευκολιών από τους προμηθευτές και έπειτα να υποδεικνύει τα πρότυπα ευγένειας στην επιχείρηση, όπως ένα προσκλητήριο γεύμα, που μπορεί να γίνει αποδεκτό, χωρίς να παραβιάζει τους κανόνες.

Αν ο κώδικας ηθικής σκοπεύει να είναι αποτελεσματικός, οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν τη φύση του και να είναι σίγουροι για τη σπουδαιότητά του. Το λιγότερο που έχουν να κάνουν είναι να τον διαβάσουν και να τον υπογράψουν. Καθώς μια εταιρεία επεκτείνεται και οι υπάλληλοι γνωρίζουν όλο και λιγότερα για τις δεσμεύσεις της, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση για να εξασφαλιστεί ότι ο κώδικας είναι πλήρως κατανοητός και αποδεκτός. Είναι επίσης υποχρεωτικό, η διοίκηση να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμφωνεί με τις ίδιες τις αρχές και να αντιμετωπίζει αποφασιστικά κάθε παράβαση.

### 5.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Στη διαχρονική περίοδο 1978-1984 η εξέλιξη των ΜΜΕ ανάλογα με το μέγεθός τους παρουσιάζεται στον πίνακα 4 του παραρτήματος 4.

Από τα στοιχεία του πίνακα 4 του παραρτήματος 4, παρατηρείται ότι την περίοδο 1978-1984 μια αύξηση των καταστημάτων της μεταποίησης της τάξεως του 12,21%, η οποία οφείλεται αποκλειστικά στην αύξηση των καταστημάτων των ΜΕ (12,425) και μάλιστα στο συντριπτικό ποσοστό στις μικρότερες από αυτές (1-4 άτομα). Αντίθετα, την ίδια περίοδο παρατηρείται σημαντική μείωση των καταστημάτων των μεγάλων επιχειρήσεων της βιομηχανίας.

Ανάλογη, την ίδια περίοδο, ήταν και η εικόνα αναφορικά με την απασχόληση (πίνακας 5, παράρτημα 4). Ο μεταποιητικός τομέας αύξησε τη συνολική του απασχόληση κατά ένα μικρό ποσοστό. Οι μεγάλες μονάδες αντιμετώπισαν μείωση του προσωπικού τους κατά 2,60%, αντίθετα από τις ΜΕ οι οποίες αύξησαν τις θέσεις εργασίας τους (8,46%).

Στην Ελλάδα η συμμετοχή των ΜΜΕ στη συνολική απασχόληση του μεταποιητικού τομέα είναι συγκριτικά πολύ μεγαλύτερη από ότι στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ειδικότερα, η συμμετοχή των επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα, στο σύνολο της μεταποίησης είναι: Στη Γερμανία 28%, στη Γαλλία 17,4%, στην Αγγλία 11,3%, στην Ιρλανδία 20,15%. Ενώ για την Ελλάδα η αντίστοιχη συμμετοχή είναι 62,6%. Παρατηρείται, δηλαδή, ότι ο ρόλος των ελληνικών ΜΜΕ στη διατήρηση του επιπέδου απασχόλησης στη μεταποίηση είναι σημαντικός.

Παραδοσιακά οι ΜΜΕ είχαν ειδίκευση σε κλάδους καταναλωτικών αγαθών έντασης εργασίας. Πρόσφατα στοιχεία δείχνουν μεγάλη συμμετοχή νεοϊδρυμένων ΜΜΕ σε κλάδους έντασης τεχνολογίας. Τη δεκαετία του 1970 δημιουργήθηκαν ΜΜΕ σε συμπληρωματικούς κλάδους συμπληρωματικούς κλάδους (προϊόντα από αλουμίνιο, μέταλλο, πλαστικά είδη, είδη από τσιμέντο κ.λπ.), οι οποίες δευτερογενώς συνέβαλαν περισσότερο στη δημιουργία απασχόλησης από τις βασικές βιομηχανίες. Αντίθετα, τη δεκαετία του 1980 περιορίστηκε σημαντικά η ίδρυση νέων ΜΜΕ παραγωγής συμπληρωματικών προς τη μεγάλη βιομηχανία προϊόντων.

Η ποσοστιαία συμμετοχή των ΜΜΕ στην προστιθέμενη αξία του συνολικού προϊόντος της μεταποίησης για τα έτη 1970, 1975 και 1980 ήταν αντίστοιχα 43,1%, 40% και 37%. Ακολούθησε, δηλαδή, μια συνεχή πτωτική τάση.

Η μεταποίηση στην Ελλάδα παρουσιάζει έντονες συγκεντρωτικές τάσεις στα μεγάλα αστικά κέντρα και κυρίως στην περιοχή της πρωτεύουσας, εξαιτίας πλεονεκτημάτων τα οποία εντοπίζονται στην ύπαρξη κατάλληλης υποδομής, ειδικευμένου εργατικού δυναμικού, εγγύτητα στις αγορές κ.λπ.

Οι ΜΜΕ κατανέμονται στο χώρο περισσότερο ομοιόμορφα από τις μεγάλες βιομηχανίες. Είναι γεγονός ότι οι περισσότερες από τις απομακρυσμένες περιφέρειες χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη οικονομικών δραστηριοτήτων μικρής και μεσαίας κλίμακας, που αναπτύσσονται στον τομέα του τουρισμού, των παραδοσιακών κλάδων, της μικροβιοτεχνίας, χειροτεχνίας κ.λπ.

Πρέπει να σημειωθεί ότι, οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, που κυρίως είναι εγκατεστημένες μακριά από το κέντρο αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα. Η γεωγραφική τοποθέτηση των ΜΜΕ και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της περιοχής εγκατάστασης προσδιορίζουν τις υπάρχουσες καθώς και τις μελλοντικές δυνατότητες ανάπτυξής τους. Η αναπτυγμένη ή μη υποδομή της περιοχής εγκατάστασης, το μεταφορικό κόστος, η μη γειτνίαση με τις αγορές των προϊόντων, το είδος και η ποιότητα των διαθέσιμων κρατικών, τραπεζικών και άλλων υπηρεσιών, ο ρόλος της τοπικής οικονομίας στην περιφερειακή ανάπτυξη και οι προτεραιότητες που δίνονται από πλευράς εθνικής περιφερειακής πολιτικής συνθέτουν το κλίμα μέσα στο οποίο καλούνται οι ΜΜΕ να δραστηριοποιηθούν παραγωγικά. Είναι προφανής η σπουδαιότητα όλων αυτών των παραγόντων τόσο γενικότερα για την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας όσο και για την ανάπτυξη των μεμονωμένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, οι ΜΜΕ έχουν να αντιμετωπίσουν ανάγκες που οφείλονται σε εξειδικευμένες υπηρεσίες οι οποίες διακρίνονται σε:

- α. Τεχνικές
- β. Χρηματοοικονομικές
- γ. Οργανωτικές
- δ. Μάρκετινγκ
- ε. Κατάρτισης προσωπικού
- στ. Πληροφοριακές

Αναφορικά με το τεχνολογικό επίπεδο των ΜΜΕ πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δυνατότητές τους για αγορά know how τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό και οι δυνατότητες ανάπτυξης τεχνολογίας από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης των εργαζομένων στην παραγωγή και στη διοίκηση αποτελεί ένα ακόμα παράγοντα που πρέπει να αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ.

Αξιόλογα επίσης προβλήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι:

- Η πληροφόρηση η οποία σχετίζεται με:
  - α) προβλέψεις και εξελίξεις στην αγορά
  - β) γνώση των νέων προϊόντων και των νέων αγορών
  - γ) παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής τους.
  
- Η οικονομοτεχνική υποστήριξη σε:
  - α) έρευνα και τεχνολογία
  - β) οργάνωση της επιχείρησης
  - γ) εύρεση κατάλληλου προσωπικού.
  
- Είσοδος σε ξένες αγορές:
  - α) εξεύρεση αντιπροσώπων / προμηθευτών
  - β) έρευνα αγοράς.

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

(Αναφέρεται στο κεφάλαιο 1)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

**Σχήμα 1**

Αιτία αποτυχίας	Ποσοστά επί των συνολικών αποτυχιών
Κακή διοίκηση	91,9%
Παραμέληση	1,1%
Απάτη	0,6%
Καταστροφή	0,6%
Αγνωστη αιτία	5,8%
<i>Πηγή: The Business failure Record (New York: Dun &amp; Bradstreet, Inc. 1981)</i>	

**Σχήμα 2****Αριθμός ΜΜΕ και συνολικός αριθμός επιχειρήσεων στην Ελλάδα, 1978 και 1984**

	1978	1984	Μεταβολή απόλυτη	Μεταβολή % (ποσοστιαία)
ΜΜΕ	127.460	143.044	15.584	+12,23
Συνολικός αριθμός επιχειρήσεων	128.988	144.463	15.475	+12

*Πηγή: ΕΣΥΕ, Αποτελέσματα απογραφής Βιομηχανίας, Βιοτεχνίας και Ορυχείων*



**Σχήμα 6****Σύνολο επιχειρήσεων Ελλάδας και αριθμός ΜΜΕ**

Έτος απογραφής	Πηγή	Αριθμός επιχειρήσεων	Αριθμός ΜΜΕ	%	ΜΜΕ Κριτήρια
1988	ΕΣΥΕ	509.722	507.072	99,5	Μέχρι 49 άτομα
1996	EUROSTAT	733.200	731.000	99,6	Μέχρι 49 άτομα
1997	Υπουργείο Οικονομικών ΚΕΠΥΟ	793.790	780.281	98,2	Μέχρι 300 εκ. τζίρο *1
1998	Υπουργείο Οικονομικών ΚΕΠΥΟ	755.702	708.142	93,7	Κάτω των 7 εκ. καθαρά κέρδη *1

\*1 Το κριτήριο είναι ανεπίσημο και ενδεικτικό

## Σχήμα 7α

## Κατάταξη επιχειρήσεων στην Ελλάδα – 1996

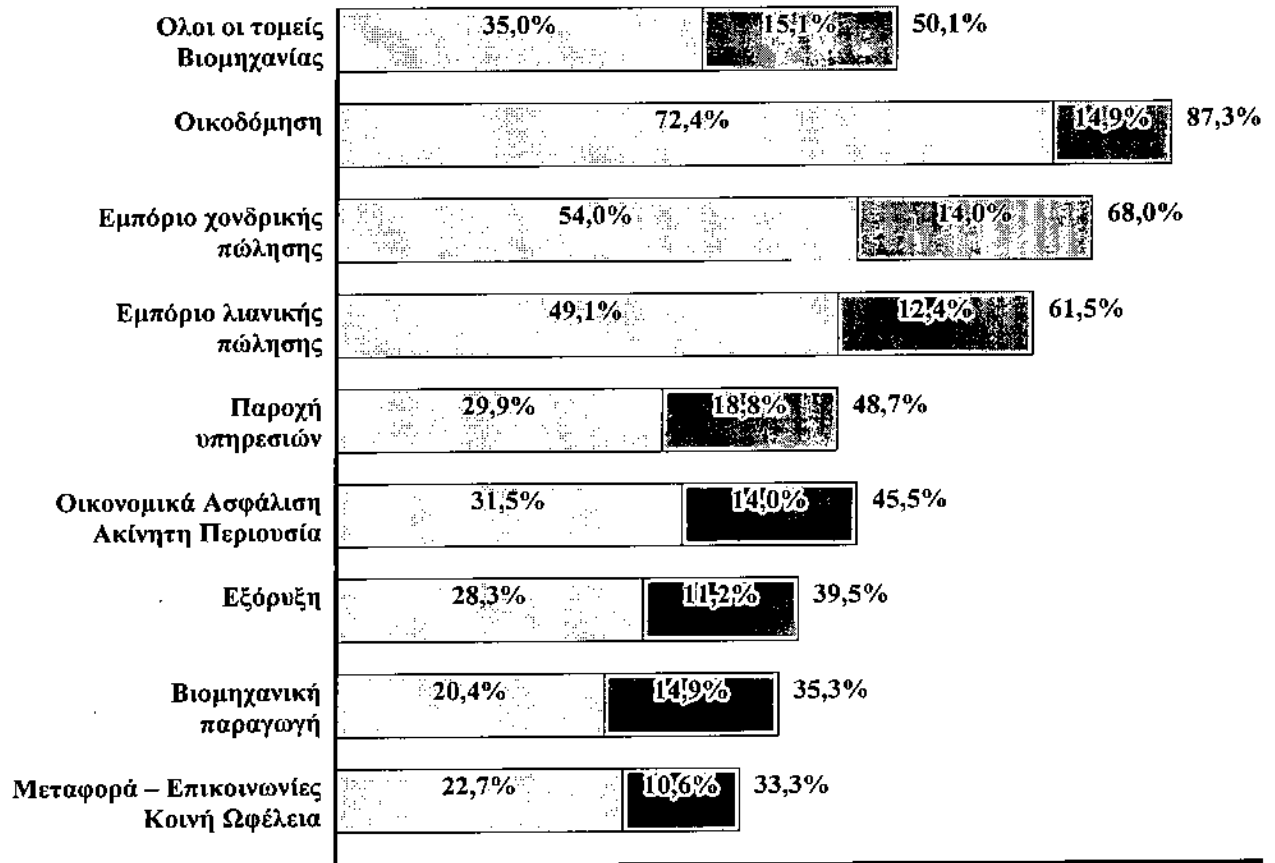
	Τάξη μεγέθους απασχόλησης					Σύνολο (000s)
	0	1-9	10-49	50-249	250+	
Αριθμός επιχειρήσεων	393,7	321,1	16,1	2,2	0,1	733,2
Ποσοστιαία διάρθρωση (%)	53,7	43,8	2,2	0,3	0,0	100,0
Αριθμός απασχολουμένων	433,8	508,4	303,3	222,0	-	1.694,6
Ποσοστιαία διάρθρωση (%)	25,6	30,3	17,9	13,1	13,5	100,0
Κύκλος εργασιών	21.325	112.218,5	73.413,9	67.470,9	-	349.590,2*
Ποσοστιαία διάρθρωση (%)	6,1	32,1	21,0	19,3	21,5	100,0
Μέση απασχόληση ανά επιχείρηση	1,1	1,6	18,8	100,9	-	2,3
Μέσος κύκλος εργασιών (ECU)	54.166	349.481	4.599.870	30.668.590	-	476.800
Τζίρος ανά εργαζόμενο (ECU)	49.159	220.728	242.050	303.923	-	206.297

Πηγή: Eurostat, Enterprises in Europe 2001 – Επεξεργασία Σ. Χανδρινός «Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα και το διεθνές χώρο».

- Τζίρος σε εκατ. ECU

## Σχήμα 7β

## Ποσοστό υπαλλήλων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις



Εταιρείες με λιγότερους από 100 υπαλλήλους

Εταιρείες με 100 έως 499 υπαλλήλους

**Σχήμα 8****Κατάταξη επιχειρήσεων κατά κύκλο εργασιών βάσει δηλώσεων ΦΠΑ – 1997**

Τζίρος από έως	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό % επί του συνόλου
0-10.000.000	508.148	64,2
0-20.000.000	610.507	76,91
0-50.000.000	706.900	89,05
0-80.000.000	738.867	93,08
0-100.000.000	749.880	94,47
0-180.000.000	770.640	97,08
0-250.000.000	777.308	97,92
0-300.000.000	780.281	98,30
0-500.000.000	786.173	99,04
0-800.000.000	789.245	99,43
0-200.000.000	792.035	99,78
Όλες	793.790	100

*Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών*

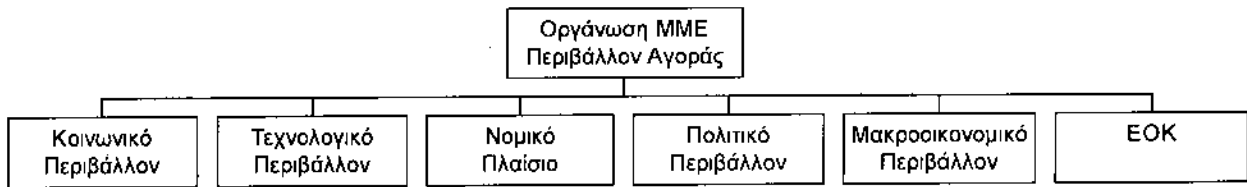
**Σχήμα 9**

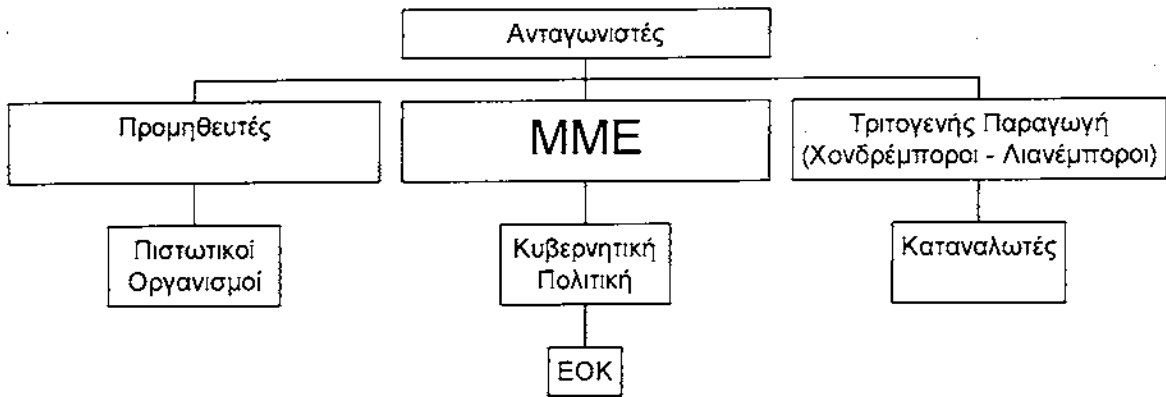
**Επιχειρήσεις στην ΕΕ και τάξη μεγέθους απασχόλησης –  
Αριθμός απασχολούμενων – κύκλος εργασιών - 1996**

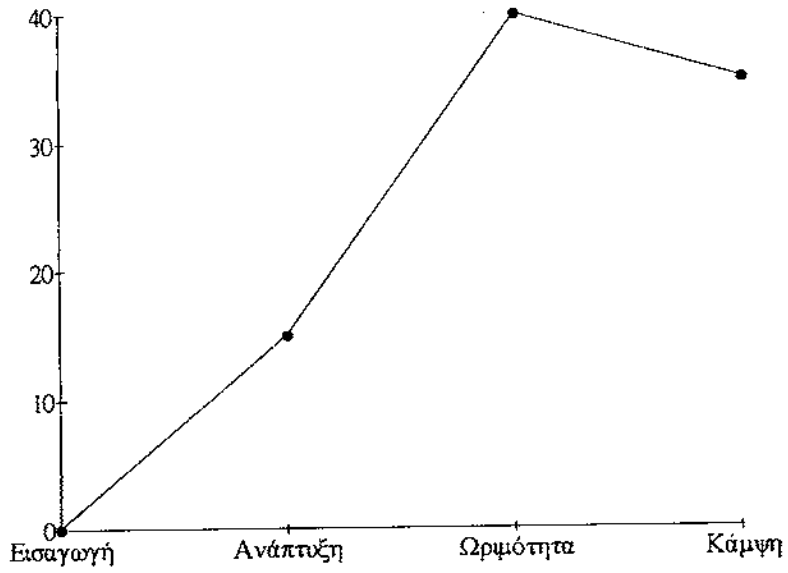
	Τάξη μεγέθους απασχόλησης					Σύνολο (000s)
	0	1-9	10-49	50-249	250+	
Αριθμός επιχειρήσεων	9.787,2	7.441,3	1.087,2	147,4	36,9	18.427
Ποσοστιαία διάθρωση (%)	50,4	42,7	5,9	0,8	0,2	100,0
Αριθμός απασχολούμενων	11.183,5	27.187,7	21.025,0	14.650,4	37.800,2	111.835
Ποσοστιαία διάθρωση (%)	10,0	24,4	18,8	13,1	33,8	100,0
Κύκλος εργασιών	659.624,9	2.447.555,4	2.916.236,2	3.384.917,1	7.950.215,4	17.358.549
Ποσοστιαία διάθρωση (%)	3,8	14,1	16,8	19,5	45,8	100,0
Μέση απασχόληση ανά επιχείρηση	1,2	3,7	19,3	99,4	1.024,4	6,1
Μέσος κύκλος εργασιών (ECU)	71.025	328.915	2.682.336	22.964.159	215.452.992	942.017
Τζίρος ανά εργαζόμενο (ECU)	58.982	89.694	138.703	231.046	210.322	155.216

Πηγή: EUROSTAT, *Enterprises in Europe 2001*, Επεξεργασία Σ. Χανδρινός: «Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα και το διεθνή χώρο».

\* Τζίρος σε εκατ. ECU.

**Σχήμα 3****Το περιβάλλον της ΜΜΕ**

**Σχήμα 4****Επιρροές του περιβάλλοντος στην ΜΜΕ**

**Σχήμα 5****Επιρροές του περιβάλλοντος στην ΜΜΕ**



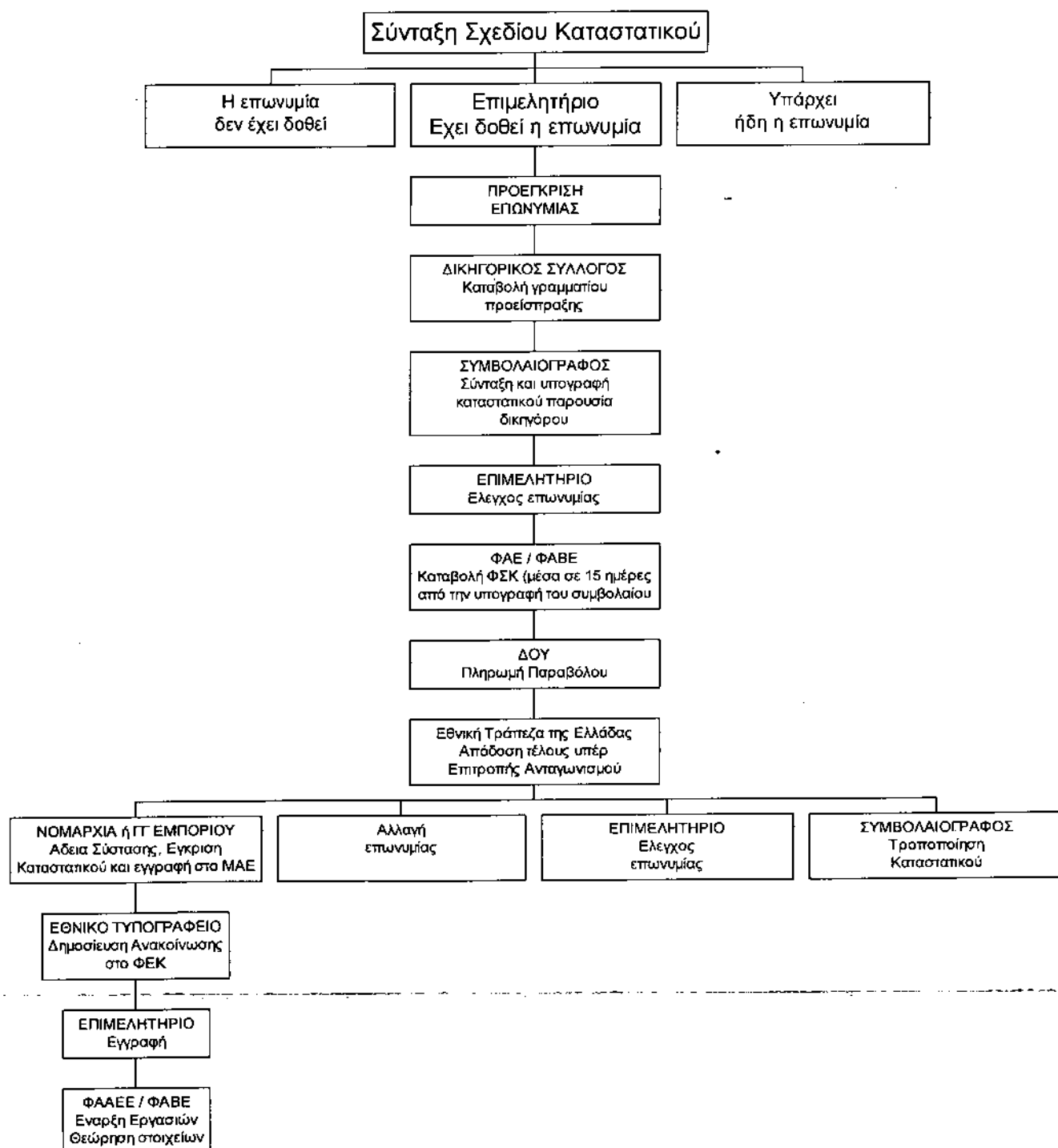
## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

(Αναφέρεται στο κεφάλαιο 2)

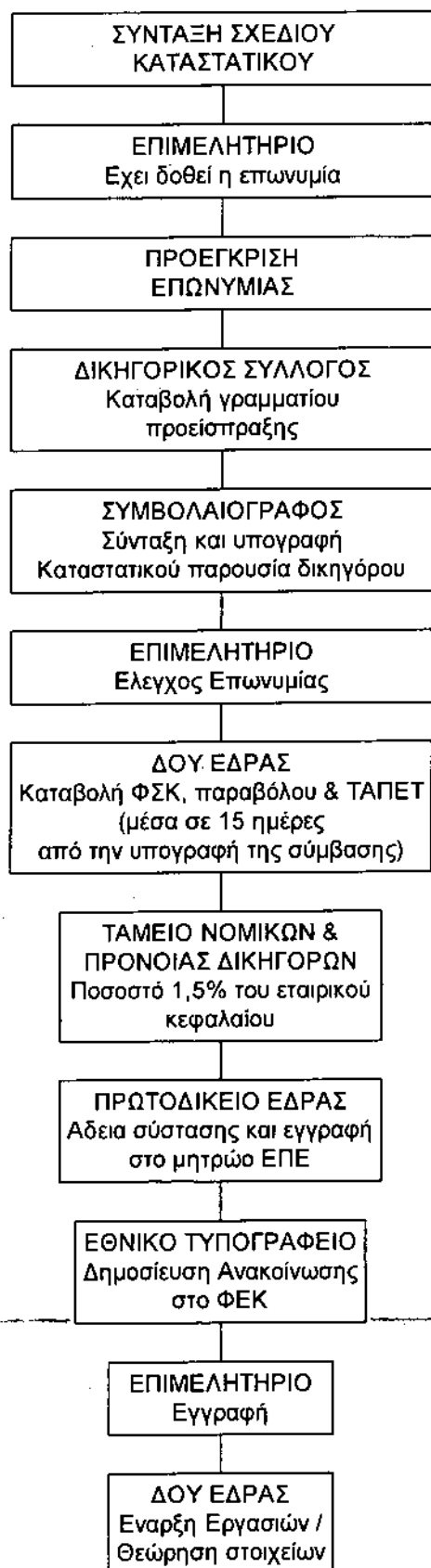
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

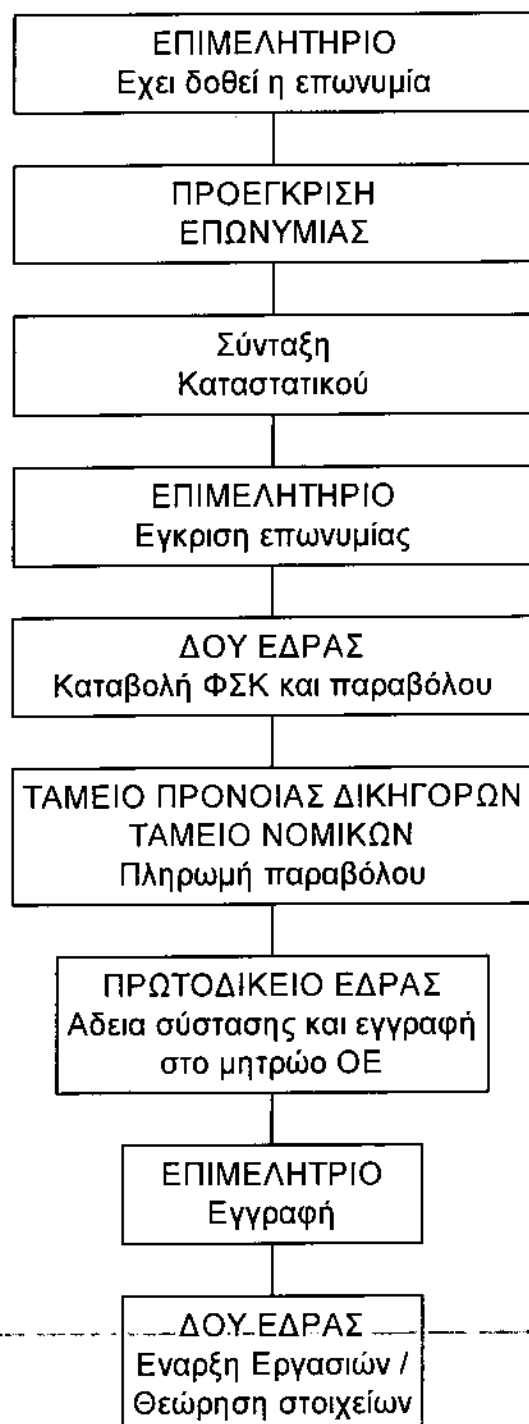
### Σχήμα 2 – Ανώνυμη Εταιρεία

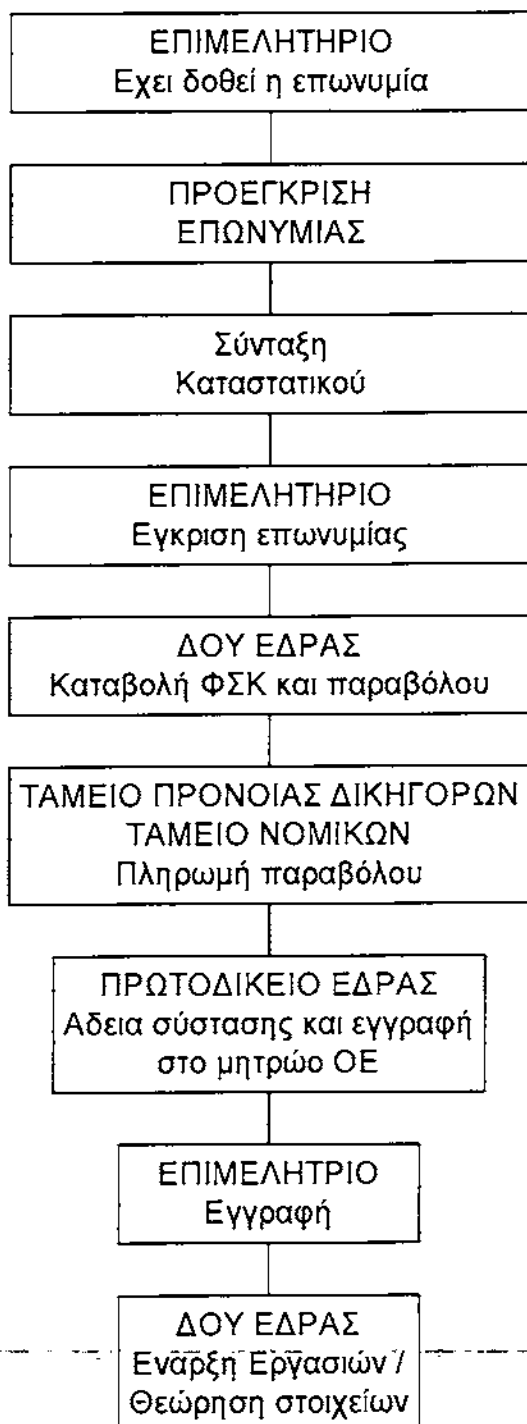
Κ.Ν. 2190/1920



### Σχήμα 3 – Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

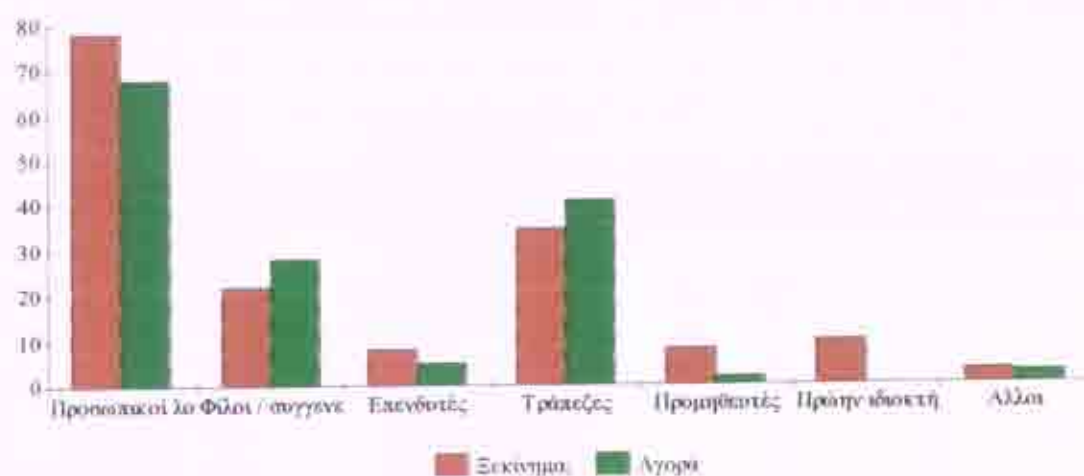


**Σχήμα 4 – Ετερόρρυθμη Εταιρεία**

**Σχήμα 5 – Ομόρρυθμη Εταιρεία**

## Σχήμα 1 –

### Πηγές χρηματοδότησης για τη σύσταση ή αγορά μιας επιχείρησης



Πηγή: Τα δεδομένα αναπτύχθηκαν και προσφέρθηκαν από την NRB Foundation και χορηγήθηκαν από την εταιρεία American Express Travel Related Services.

## Σχήμα 6 – Έντυπα TAXIS

<b>B1</b>	Σημείωμα ΚΒΣ (Θεώρηση, Ακύρωση, Απώλεια Βιβλίων και Στοιχείων, Τόπος Τήρησης Ενημέρωσης, Αιτήσεις, Γνωστοποιήσεις)
<b>M3</b>	Δήλωση Εναρξης / Μεταβολής Εργασιών μη Φυσικού Προσώπου (Νομικά Πρόσωπα ή Ενώσεις Προσώπων)
<b>M4</b>	Δήλωση Διακοπής Εργασιών
<b>M5</b>	Δήλωση υπό Ιδρυση Επιχείρησης
<b>M6</b>	Δήλωση Δραστηριοτήτων Επιχείρησης
<b>M7</b>	Δήλωση Σχέσεων Φορολογουμένου

Πληροφορίες για τα έντυπα Μητρώου και τη συμπλήρωσή τους μπορείτε να βρείτε στις ιστοσελίδες της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων.

**M3**  
**TAXI**

# ΔΗΛΩΣΗ

## ΕΝΑΡΞΗΣ / ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ (ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ Ή ΕΝΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΩΝ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Δ.Ο.Υ.

Αρ. Δήλωσης

Ημ/νία Δήλωσης

Αρ. Φακέλου

ΕΝΑΡΞΗ  ΜΕΤΑΒΟΛΗ

Υπηρεσία

**Α**

### ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

Α.Φ.Μ.

Επωνυμία

Τίτλος

Μορφή Μη Φυσικού Προσώπου

### ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ

Ημ/νία Έναρξης Επιχείρησης

Αριθμός Καταστατικού

Ημ/νία Επικύρωσης Καταστατικού

Ημ/νία Μεταβολής Επιχείρησης

Αρχή Επικύρωσης

**Β**

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Προέλευση Έναρξης

Αιτία Μεταβολής

Κατάσταση Επιχείρησης

Λήξη Διάρκειας Μη Φ. Π.

Αρ. Φ.Ε.Κ./Τ.Α.Π.Ε.Τ.



### ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αλλοδαπή

Δημοτική

Κεφάλαιο

Έτος Φ.Ε.Κ./Τ.Α.Π.Ε.Τ.

Δημόσια

Λοιπή

Είδος Μετοχών





### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οδός-Αριθμός

Τ.Κ. - Περιοχή - Δήμος / Κοινότητα

Νομός

Τηλέφωνο

Fax

Αρμόδια Δ.Ο.Υ.

Αρμόδιο Τοπικό Γραφείο



### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑΣ

Οδός-Αριθμός

Τ.Κ. - Περιοχή - Δήμος / Κοινότητα

Νομός

Τηλέφωνο

Fax



### ΚΒΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

Ημ/νία Λήξης Διαχειριστικής Περιόδου

Ημ/νία Λήξης Πρώτης Διαχειριστικής Περιόδου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ			ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ
A	B	Γ	Υποχρεωτικά	Μηχανογραφικά	Έδρα
Μη Υπόχρεοι			Προαιρετικά	Χειρόγραφα	Εγκατάσταση
Απαλλασσόμενοι			Υποχρεωτικά με Α.Π.Δ.	Μικτά	Λογιστής
Απαλλασσόμενοι με Α.Π.Δ.			Αρ. Απόφασης	Ημ/νία Απόφασης	

Η ΗΜΕΡΑ ΛΗΞΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ συμπληρώνεται με 31/12 ή 30/06 ανάλογα με την κατηγορία βιβλίων. Ο ειδικός ΗΜΕΡΙΑ ΛΗΞΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ και ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ συμπληρώνεται υποχρεωτικά όταν προκύπτει Γ κατηγορίας βιβλία. Για την Κατηγορία Βιβλίων - Απαλλασσόμενοι με Α.Π.Δ. (Απόφαση Περιστατικών Δ.Ο.Υ.), διαγράφονται - ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΕ Α.Π.Δ., και συμπληρώνονται οι ενδείξεις "ΑΡ ΑΠΟΦΑΣΗΣ - ΗΜΕΡΙΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ". Αν προκύπτει περισσότερες της μιας κατηγορίες βιβλίων διαγράφονται οι αντίστοιχες κατηγορίες στην ενδειξη "ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΒΙΒΛΙΩΝ".

### ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ

OXI      ΝΑΙ            Υποχρεωτικά      Προαιρετικά



### ΥΠΑΤΩΓΗ Φ.Π.Α.

OXI      ΝΑΙ     

### Φ.Π.Α.

### ΚΑΘΕΣΤΩΣ Φ.Π.Α.

### ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ

Απαλλασσόμενων      Τεκμαρτό      Καπνοβ/κών      Αρθρ. 36Α      Υποχρεωτικά

Αγροτών      Κανονικό      Πρακτ. Ταξ.      Αρθρ. 36Β      Προαιρετικά



### ΕΝΔΟΚΟΙΝΟΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

Δεν ασκεί

Παροχή Υπηρεσιών

Αποκτήσεις

Υποχρεωτικά

Παραδόσεις

Προαιρετικά



### ΕΙΔΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

OXI      ΝΑΙ            Καπνοβ/κών      Αλκοολούχων      Πετρελαιοειδών

ΠΙΝΑΚΑΣ 66: Αν ο δήμος υπάγεται σε περισσότερα του ενός καθεστώτα Φ.Π.Α. διαγράφονται ανάλογα το αντίστοιχο καθεστώς στην ενδειξη "Καθεστώς Φ.Π.Α."  
ΠΙΝΑΚΑΣ 67: Αν ο δήμος πραγματοποιεί πωλήσεις αγαθών που υπάγονται σε Ε.Φ.Κ. διαγράφονται οι αντίστοιχοι ενδείξεις.

Συμπληρώνεται επί της επιφάνειας

**β8 ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ / ΣΥΛΛΟΓΟΣ**

Συνέχεια

Επωνυμία Επιμελητηρίου / Συλλόγου

Εποχικά

Αρ. Εγγραφής

Ημ/νία Εγγραφής

Πλανόδια

**ΠΙΝΑΚΑΣ 69, 610 :** Οι ενδείξεις συμπληρώνονται σύμφωνα με τα στοιχεία που αναφέρονται στα αντίστοιχα συνοποβαλλόμενα δικαιολογητικά.

**β10**

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ**

**γ**

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΙΔΟΣ				ΕΝΔΕΙΞΗ	
			ΚΥΡΙΑ	ΔΕΥΤ.	ΛΟΠΩ	ΒΟΗΘ.	ΞΗΡΑΣΗ	ΜΕΤΑ-ΒΟΛΗ ΚΟΠΗ
1								
2								
3								

**δ**

**ΣΥΝΥΠΟΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ**

OXI      ΝΑΙ      **ΣΥΝΥΠΟΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΔΗΛΩΣΕΙΣ**

Μελών Μη Φ. Π.

Δραστηριοτήτων Επιχ.

Σχέσεων Φορ.

Εγκατ. Εσωτ.

Εγκατ. Εξωτ.

Πωλήσεων από Απόσταση

Εδρας Αλλοδαπής Επιχ.

**Η ΔΗΛΩΣΗ ΥΠΟΒΑΛΛΕΤΑΙ**

Εμπρόθεσμα       Εκπρόθεσμα

Ημ/νία Παραλαβής Δήλωσης

Ημ/νία Παραλαβής Βεβαίωσης

Ο Υπόλληλος

Ο Δηλών

Ο Παραλαβών

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΥΤΟΨΙΑΣ**

Αρ. Εντολής

Ημ/νία Εντολής

Ημ/νία Αυτοψίας

Ελεγκτής

M5

TAXIS

Αρ. Δήλωσης

Ημ/νία Δήλωσης

ΕΝΑΡΞΗ

ΜΕΤΑΒΟΛΗ

ΔΙΑΚΟΠΗ

# ΔΗΛΩΣΗ

## ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ημ/νία:

Δ.Ο.Υ.

Υπηρεσία

### Α ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ

Α.Φ.Μ.

Επώνυμο Α'

Όνομα

Επώνυμο Β'

Όνομα Πατέρα

### Β ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ

Α.Φ.Μ.

Επωνυμία

Μορφή Μη Φυσικού Προσώπου

### Γ Αιτία Διακοπής:

Ενδοκοινοτικές  
Συναλλαγές

#### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Οδός-Αριθμός

Τ.Κ. - Περιοχή - Δήμος / Κοινότητα

Νομός

Τηλέφωνο

Fax

Αρμόδια Δ.Ο.Υ.

Αρμόδιο Τοπικό Γραφείο

ΣΥΝΥΠΟΒΑΛΛΟΝΤΑΙ  
ΔΗΛΩΣΕΙΣ

ΟΧΙ

ΝΑΙ

ΣΧΕΣΕΩΝ

ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΦΜ

ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Ημ/νία Παραλαβής Δήλωσης

Ημ/νία Υποβολής Δήλωσης

Ημ/νία Παραλαβής Βεβαίωσης

Ο Δηλών

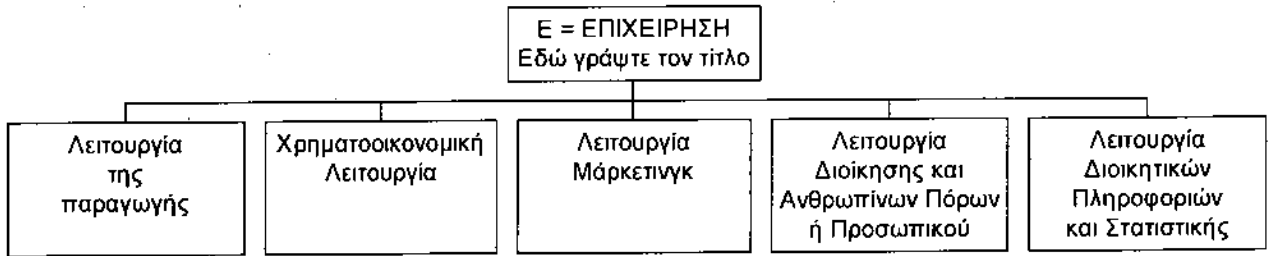
Ο Υπάλληλος

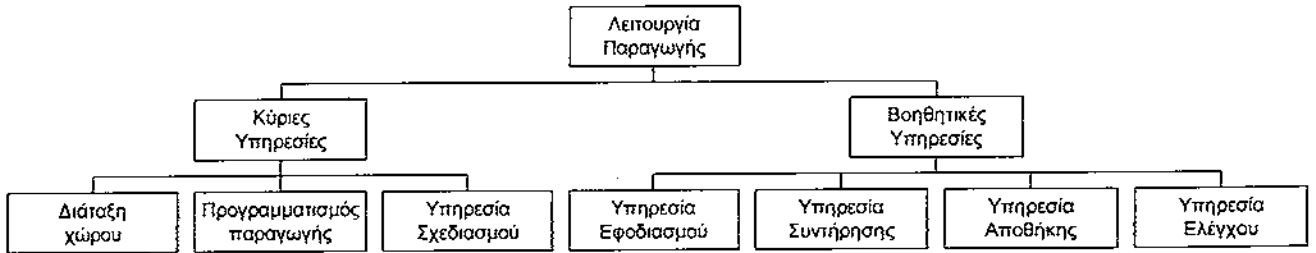
Ο Παραλαβών



# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**

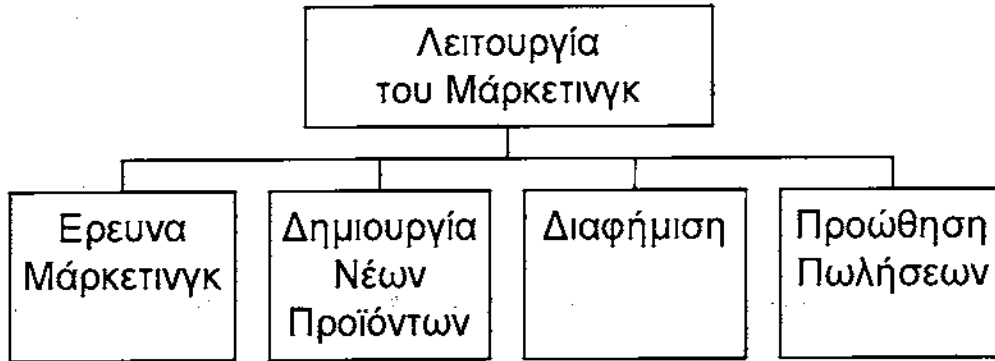
(Αναφέρεται στο κεφάλαιο 3)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>****Σχήμα 1 – Ε = Επιχείρηση**

**Σχήμα 2 –****Διαγραμματική παρουσίαση της δομής της λειτουργίας παραγωγής**

## Σχήμα 3 –

## Διαγραμματική παρουσίαση της λειτουργίας του Μάρκετινγκ





## Σχήμα 4 – Ανώνυμη Εταιρεία

	Πωλήσεις
	Κόστος παραγωγής ή απόκτησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
Λειτουργικές αποφάσεις	Ακαθάριστο Κέρδος
	Λειτουργικά έξοδα: Έξοδα για το Μάρκετινγκ και τις πωλήσεις γενικά και διοικητικά έξοδα
	Λειτουργικό εισόδημα (Εσοδα προ τόκων και φόρων)
	Έξοδα τόκου
Οικονομικές αποφάσεις	Κέρδη πριν το φόρο
Φόροι εισοδήματος	Φόρος εισοδήματος
Διαθέσιμα κέρδη για τους ιδιοκτήτες	Κέρδη μετά το φόρο

## ΣΧΗΜΑ 5

Το φύλλο ισολογισμού : μια γενική άποψη

### ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Τρέχον Ενεργητικό

+

Πάγιο ή μακροπρόθεσμο  
Ενεργητικό

+

Άλλο Ενεργητικό

=

Σύνολο Ενεργητικού

### ΠΑΘΗΤΙΚΟ (ΧΡΕΗ) ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ (ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ)

Τρέχον (βραχυπρόθεσμο)  
Παθητικό (χρέος)

+

Μακροπρόθεσμες  
Υποχρεώσεις (χρέη)

=

Σύνολο υποχρεώσεων  
(χρέος)

+

Καθαρή αξία περιουσίας  
(καθαρή θέση)

=

Σύνολο υποχρεώσεων  
(χρέος) και καθαρής αξίας  
(καθαρή θέση)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4**

(Αναφέρεται στο κεφάλαιο 5)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 – ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Πίνακας 1

Κίνδυνοι της επιχείρησης ανάλογα με την πορεία ανάπτυξής της

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σύνολο
Σταθερή / Φθίνουσα	3	3	4	7	26	4	8	9	19	9	8	0	0	0	0	100
Ελαφρά Ανερχόμενη	4	4	8	3	24	2	9	11	19	4	8	2	0	1	1	100
Γρήγορα Ανερχόμενη	5	5	4	2	25	3	9	12	14	3	9	3	1	3	2	100

1. Διοικητικά Οργανωτικά Προβλήματα
2. Τεχνολογικό Επίπεδο Επιχείρησης ή προϊόντος
3. Ποιότητα προϊόντος
4. Αδυναμία Πρόσβασης στο Τραπεζικό Σύστημα
5. Κόστος Δανεισμού
6. Αδυναμία Ικανοποίησης Χρηματοδοτικών Αιτημάτων λόγω έλλειψης κεφαλαίων
7. Δημοσιονομική Κατάσταση Χώρας
8. Γραφειοκρατία
9. Ισχυρός Ανταγωνισμός
10. Έλλειψη Ζήτησης Προϊόντος
11. Κόστος Κοινωνικής Ασφάλισης
12. Γεωγραφική Τοποθέτηση Επιχείρησης
13. Προσωπικά Προβλήματα
14. Απαιτήσεις Ενυπόθηκες Ασφάλειες
15. Απαξίωση Προϊόντων της Επιχείρησης

**Πίνακας 2****Κίνδυνοι της επιχείρησης ανάλογα με την πορεία ανάπτυξής της**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σύνολο
Σταθερή / Φθίνουσα	4	5	6	5	24	3	9	10	18	4	8	2	0	2	0	100
Ελαφρά Ανερχόμενη	4	3	6	4	24	3	7	10	18	6	10	1	1	2	1	100
Γρήγορα Ανερχόμενη	3	2	6	2	26	2	9	12	17	4	8	3	2	2	2	100

Σημείωση: Οι κινδύντοι 1-15 όπως στον πίνακα 1.

**Πίνακας 3****Κίνδυνοι της επιχείρησης ανά βιομηχανικό κέντρο**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Σύνολο
ΛΑΡΙΣΗΣ	2	2	10	3	32	1	5	6	26	6	7	0	0	0	0	100
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	5	5	6	3	19	2	13	9	19	5	9	2	0	2	1	100
ΑΧΑΪΑΣ	3	2	4	8	32	2	4	15	11	8	5	1	4	1	0	100
ΑΤΤΙΚΗΣ	4	4	5	7	20	7	7	14	17	2	8	1	0	3	1	100
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	1	4	9	1	29	3	6	10	15	5	9	3	0	4	1	100
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	9	3	2	2	26	0	11	5	19	3	12	8	0	0	0	100

Σημείωση: Οι κίνδυνοι 1-15 όπως στον πίνακα 1.

**Πίνακας 4****Η μεταβολή της απασχόλησης στις ΜΜΕ κατά το 1978-1984**

Τάξη μεγέθους	Απασχόληση		% Απασχολουμένων		% Μεταβολή 1978/1984
	1978	1984	1978	1984	
0-4 άτομα	192.896	218.507	28,73%	31,28%	13,28%
5-9 άτομα	71.244	76.093	10,61%	10,89%	6,81%
10-49 άτομα	139.174	142.853	20,73%	20,45%	2,64%
ΣΥΝΟΛΟ ΜΜΕ	403.314	437.453	60,06%	62,61%	8,46%
50 άτομα και άνω	268.183	261.197	39,94%	37,39%	-2,60%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ</b>	<b>671.497</b>	<b>698.650</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>4.04%</b>

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, Οδηγός Διάγνωσης των ΜΜΕ σε τοπικό επίπεδο, Α. Λυμπεράκη.

### Πίνακας 5

Η εξέλιξη των ΜΜΕ ανάλογα με το μέγεθος κατά το 1978-1984

Τάξη μεγέθους	Καταστήματα		% Καταστημάτων		% Μεταβολή 1978/1984
	1978	1984	1978	1984	
0-4 άτομα	109.291	124.049	84,73%	85,70%	13,50%
5-9 άτομα	11.030	11.776	8,55%	8,14%	6,76%
10-49 άτομα	7.139	7.465	5,53%	5,16%	4,57%
ΣΥΝΟΛΟ ΜΜΕ	127.460	143.290	98,82%	99,00%	12,42%
50 άτομα και άνω	1.528	1.452	1,18%	1,00%	-4,97%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ</b>	<b>128.988</b>	<b>144.742</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>12,21%</b>

Πηγή: ΕΕΤΑΑ, Οδηγός Διάγνωσης των ΜΜΕ σε τοπικό επίπεδο, Α. Λυμπεράκη.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χαράλαμπος Στεφάνου «Οδηγός Επιβίωσης Για ΜΜΕ» , Εκδόσεις Δίαυλος ,  
Αθήνα 1999
2. Παν. Ε. Πετράκης «Επενδυτικά Κίνητρα Για Τις Μ.Μ.Ε» , Μελέτες εφαρμοσμένης  
οικονομικής πολιτικής , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα 1996
3. Θεόδωρος Σακελλαρόπουλος «Προβληματικές Επιχειρήσεις» , Κράτος και κοινωνικά  
συμφέροντα τη δεκαετία του '80 , Εκδόσεις Κριτική , Επιστημονική Βιβλιοθήκη
4. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος ( καθηγητής Α.Β.Σ.Π.) «Διοίκηση Μικρομεσαίων  
Επιχειρήσεων Και Επιχειρηματικότητα» , Αθήνα 1994
5. Παν. Γ. Κυριαζόπουλος « Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»  
Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε
6. Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη « Marketing Η Ελληνική Προσέγγιση»
7. Justin G. Longnecker (Baylor University) – Carlos W. Moore (Baylor University)- J.  
William Petty (Baylor University) « Μαντζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» , 9<sup>η</sup>  
Έκδοση , (Απόδοση στην Ελληνική Γλώσσα Ν. Σαρής) , Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
8. Βαμβούκας Γ. «Ανάπτυξη και Σταθεροποίηση της Ελληνικής Οικονομίας» , Εκδόσεις  
Σμπίλιας – το οικονομικό (Έτος 1998)
9. Μπαμπανάσης Χαράλαμπος «Οι Ελληνικές Μ.Μ.Ε Μπροστά Στις Σύγχρονες  
Τεχνολογικές Προκλήσεις» , Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών / 1992
10. ΠΑΝΑΓΟΣ ΒΑΣ. « Η Ελληνική Οικονομία» , Εκδόσεις Σμπίλιας – Το Οικονομικό ,  
(Έτος έκδοσης : 1993)
11. Χολέβας Γ. «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων- Θεωρία και Πράξη MANAGEM» ,  
Εκδόσεις :Το Οικονομικό , ( Έτος : 1992)
12. Τσαγκλαγκάνος Άγγελος «Οικονομική των Επιχειρήσεων» , Έκδοση : Κυριακίδης ,  
(Έτος.1993)

---

13. Χίλιερ Φ. Λιμπερμαντζ «Εισαγωγή στην Επιχειρησιακή Έρευνα» , Εκδόσεις : Παπαζήση  
, ( Έτος 1984)
14. Πάντας Μ.- Καραγιάννης Σ. «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων» , Εκδόσεις  
:ΕΛΛΗΝ , ( Έτος : 1998)

*ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ*

- Της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Αναπτυξης :  
[www.gge.gr](http://www.gge.gr)
- Του Υπουργείου Ανάπτυξης :  
[www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)
- Του Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ :  
[www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)
- [www.in.gr](http://www.in.gr)