

ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ
Βοηθού Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων ΑΒΣΘ

ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΡΠΗΔΗΣΗ ΔΥΣΧΕΡΕΙΩΝ
ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΙΚΡΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥΣ
Ή ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<i>Σελίδα</i>
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	359
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	360
2.1. Βασικές αδυναμίες των μικρομεσαίων	361
2.2. Βασικά πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων	362
3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ	362
3.1. Η έννοια της κοινοπραξίας	362
3.2. Βασικά χαρακτηριστικά της κοινοπραξίας	363
3.3. Κοινοπρακτικές μορφές	364
3.4. Διαδικασία για τη σύσταση μιας κοινοπραξίας	364
3.5. Νομική μορφή της κοινοπραξίας	366
4. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	367
4.1. Γενικά	367
4.2. Κοινοπρακτική Εταιρεία Υποδηματοποιών υπό την επωνυμία «Εταιρεία Αναπτύξεως Κλάδου Υποδημάτων Α.Ε.»	368
4.3. Κοινοπραξία Κατασκευαστών Αθλητικών Ειδών Α.Ε.	369
4.4. «Κοινοπραξία, Α.Ε.» στο χώρο του τηλεπικοινωνιακού υλικού	370
4.5. Κοινοπραξίες Επίπλου	371
4.5.1. Κοινοπραξία 45 Κατασκευαστών Επίπλου	371
4.5.2. Κοινοπρακτικός Συνεταιρισμός 100 Ενωμένων Εργοστασίων Επίπλου	372
4.5.3. Επιπλόραμα	372
4.5.4. Εξαγωγική Ένωση Επιπλοποιών Ελλάδος ΕΠΕ (4Ε)	373
4.6. Όμιλος Ελλήνων Κατασκευαστών ΣΙΛΟ και Εξοπλισμού Γεωργικών Βιομηχανιών	375
5. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	376
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	379

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σ' ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έλλειψη και στενότητα ή ανεπάρκεια πρώτων υλών και πηγών ενέργειας, από μία συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των μονάδων που ζουν σ' αυτό, από τεράστια τεχνολογικά άλματα και γενικά από ένα δυναμισμό με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα, καθώς και από την ανάπτυξη της αμφισβήτησης του γιγαντισμού, η μικρομεσαία επιχείρηση έρχεται να παίξει πρωτεύοντα ρόλο.

Πράγματι, τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια μεγάλη στροφή του ενδιαφέροντος και μια αναγνώριση της σημασίας και του ρόλου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, του ρόλου που μπορούν να παίξουν στην επίλυση ζωτικών προβλημάτων που απασχολούν όλες τις χώρες, όπως είναι η ανεργία, ο πληθωρισμός, η αύξηση του κόστους, των κλασικών πηγών ενέργειας, η μόλυνση του περιβάλλοντος. Επίσης σημαντική είναι η συμβολή τους στην προώθηση καινοτομιών, στην αξιοποίηση εγχώριων πρώτων υλών, στην ικανοποίηση τοπικών εξειδικευμένων αναγκών του πληθυσμού και τέλος τον καταμερισμό της οικονομικής δύναμης μεταξύ περισσότερων ατόμων. Αποτελούν, δηλαδή, βασική δύναμη για την προώθηση μιας αποκεντρωμένης και ισόρροπης οικονομικής και κοινωνικής δύναμης.

Ακόμη και σε πολύ ανεπτυγμένες χώρες όπως είναι η Αμερική αλλά και στις χώρες του υπαρκτού σοσιαλισμού έχει υιοθετηθεί από οικονομολόγους και πολιτικούς η φράση του E. F. Schumacher: «το μικρό σε μέγεθος είναι όμορφο» και η φράση του George McRobie: «το μικρό σε μέγεθος είναι εφικτό».

Η διεύρυνση όμως των αγορών και ο διαρκής και αυξανόμενος ανταγωνισμός σε εθνικά και διεθνή πλαίσια έθεσαν και θέτουν καθημερινά σε δοκιμασία τους παραδοσιακούς τρόπους και μεθόδους άσκησης της επιχειρηματικής δράσης και υποχρεώνουν σε συνεχή προσαρμογή.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όλων των τομέων της οικονομικής δραστηριότητας πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους. Με τη συνεργασία τους μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους (ποιοτικά και παραγωγικά), ν' αυξήσουν την απόδοσή τους και να ενισχύσουν έτσι την ανταγωνιστικότητά τους, που αποτελεί προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους.

Η έννοια του όρου συνεργασία είναι ευρύτατη και υποδηλώνει το συντονισμό μέσων και προσπάθειών στα πλαίσια μιας κοινής δράσης περισσοτέρων προσώπων που αποβλέπουν σ' ένα επιθυμητό για όλους αποτέλεσμα.

Στο χώρο των επιχειρήσεων η συνεργασία αποκτάει οικονομικό περιεχόμενο και παίρνει διάφορες οργανωτικές, διοικητικές και νομικές μορφές, ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες, τα ειδικότερα συμφέροντα και το ρόλο που παίζουν διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων μέσα στο γενικότερο παραγωγικό και συναλλακτικό κύκλωμα. Οι μορφές αυτές συνεργασίας είναι: η Κοινοπραξία, ο Συνεταιρισμός και η Συγχώνευση.

Εμείς θα ασχοληθούμε με την Κοινοπραξία. Βέβαια ο θεσμός αυτός είναι πολύ καινούργιος, δεν έχει ούτε καν θεσμοθετηθεί· ακόμη και οι πηγές πληροφόρησης, βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας είναι πάρα πολύ φτωχές, σχεδόν ανύπαρκτες.

Στα πλαίσια αυτά θα προσπαθήσουμε ν' αναπτύξουμε το θέμα αυτό. Και συγκεκριμένα θα αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων και τη σημαντικότητά τους στην οικονομία, για να προχωρήσουμε με βάση τα στοιχεία αυτά στην έννοια, τα χαρακτηριστικά της κοινοπραξίας, τις μορφές κοινοπραξίας, τη νομική μορφή της και τη διαδικασία για τη σύσταση μιας κοινοπραξίας.

Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στην ελληνική κοινοπρακτική εμπειρία, αναφέροντας περιπτώσεις κοινοπραξιών που έχουν ήδη ιδρυθεί και λειτουργούν. Θα αναφέρουμε στοιχεία γι' αυτές, που αφορούν τη μορφή τους, τους σκοπούς τους, τα προβλήματα τους και οτιδήποτε άλλο έχουμε συγκεντρώσει· τα στοιχεία έχουν συγκεντρωθεί από τον οικονομικό τύπο και από συνεντεύξεις στις οποίες οι εκπρόσωποι των κοινοπραξιών είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί. Τέλος θα αναφερθούν οι τελικές παρατηρήσεις και θα διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), δηλαδή οι μεταποιητικές και άλλες μονάδες που απασχολούν στη χώρα μας μέχρι 50 άτομα προσωπικό, αντιπροσωπεύουν το 98,1% του συνόλου των επιχειρήσεων, απασχολούν το 68,7% του εργατικού δυναμικού της χώρας και μετέχουν κατά 45,8% στο Α.Ε.Π.¹

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως όλων των τομέων της οικονομικής δραστηριότητας δέχονται την αυξανόμενη επιρροή των μεγάλων επιχειρή-

1. Μίλογλου Κοσμάς, «Η γέννηση της Βιοτεχνίας», *Βιοτεχνικός Κόσμος*, Μάρτιος-Απρίλιος 1986, σ. 25.

σεων, εθνικών και πολυεθνικών. Για να αντιδράσουν αποτελεσματικά στην επιρροή αυτή θα πρέπει, όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους (ποιοτικά και παραγωγικά), ν' αυξήσουν την απόδοσή τους και να ενισχύσουν έτσι την ανταγωνιστικότητά τους. Όλα αυτά όμως θα επιτευχθούν μόνο με τη συνεργασία. Και κατά την Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα, δυνατότητα συνεργασίας των μικρομεσαίων μπορεί να υπάρξει:

- σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο
- σε ενδοκοινοτικό επίπεδο, και
- σε εξωκοινοτικό επίπεδο.

Η συνεργασία των μικρομεσαίων σε εθνικό επίπεδο είναι ασφαλώς, σε πρώτη φάση, η σημαντικότερη. Και η συνεργασία των επιχειρήσεων στη χώρα μας αποτελεί πραγματική ανάγκη γι' αυτές, για την οικονομία και την κοινωνία.

Η κοινοπραξία σαν μορφή συνεργασίας αποτελεί μια ειδική μορφή προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες και τα προβλήματα των μικρομεσαίων, όπως εξελίχθηκαν και εμφανίζονται σήμερα.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έντονη προσπάθεια προώθησης της κοινοπραξίας τόσο από τους ίδιους τους φορείς και τους εκπροσώπους των μικρομεσαίων, όσο και από τους αρμόδιους φορείς του δημοσίου.

Για να προσδιορίσουμε την έννοια και το περιεχόμενο της κοινοπραξίας, επειδή ακριβώς υπάρχει αρκετή σύγχυση και ασάφεια γύρω από αυτές τις έννοιες, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων.

Όπως είναι γνωστό, οι μικρομεσαίες εμφανίζουν, στην άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους, ορισμένες αδυναμίες αλλά και ορισμένα πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις².

2.1. Βασικές αδυναμίες των μικρομεσαίων

Ενδεικτικά οι βασικές αδυναμίες που προκύπτουν από το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων είναι:

- προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητικής ποιότητας
- υποαπασχόληση παγίων εγκαταστάσεων

2. Ζαφραντζάς Ευστρ., «Η έννοια της Μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα και το εξωτερικό και η ανάγκη διευκρίνησής της», *Οικονομικός*, 16.9.82, σ. 73.

Της Συντάξεως, «Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις», *Οικονομική Προεία* 1980, τεύχος 8, σ. 15.

- μικρή παραγωγική ικανότητα και αδυναμία κάλυψης συνήθως μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού
- υποτυπώδης οργάνωση
- έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό
- έλλειψη ειδικευμένων στελεχών και προσωπική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα, στα οποία πρέπει να δώσει ο ίδιος λύσεις.

2.2. Βασικά πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων

Αντίστοιχα, τα βασικά πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως εξής:

- δυναμισμός, δημιουργικότητα και συνεχής προσπάθεια του φορέα με αυξημένο συναίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης
- ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- προσωπικές σχέσεις και γνωριμία με την πελατεία
- εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών των πελατών
- μικρά γενικά έξοδα
- γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες

Επίσης βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των μικρομεσαίων, που πρέπει ιδιαίτερα να επισημάνουμε, είναι ο συναισθηματικός δεσμός του βιοτέχνη με τη βιοτεχνία του, την οποία θεωρεί σαν παιδί του. Γι' αυτό έχει έντονο το συναίσθημα της ανεξαρτησίας και αυτονομίας της επιχείρησής του και βλέπει με δυσάρεσκεια κάθε προσπάθεια η οποία θα μπορούσε να καταργήσει ή να περιορίσει την ανεξαρτησία και την αυτονομία του.

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά αναζητήθηκε από τη θεωρία και την πράξη ένα σχήμα συνεργασίας το οποίο δεν θα καταργεί τα πλεονεκτήματα και συγχρόνως θα εξουδετερώνει τα βασικά μειονεκτήματα των μικρομεσαίων. Δηλαδή, το σχήμα αυτό συνεργασίας θα πρέπει να δίνει στις μικρομεσαίες τη δυνατότητα να αποκτήσουν, σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς της δραστηριότητάς τους, τα πλεονεκτήματα της μεγάλης επιχείρησης και ταυτόχρονα να διατηρούν την ανεξαρτησία τους (οικονομική, διοικητική, νομική).

3. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ

3.1. Η έννοια της κοινοπραξίας

Με βάση τα όσα αναφέραμε προηγουμένως, μπορούμε να πούμε ότι με τον όρο κοινοπραξία ορίζεται το οργανωτικό σχήμα συνεργασίας περισσο-

τέρων επιχειρήσεων, σε ένα ή περισσότερους τομείς δραστηριότητάς τους, που δεν προσβλέπει, κατά κανόνα, στην επιδίωξη ιδίων κερδών και τη διανομή τους στα μέλη, αλλά στην υποβοήθηση των επιχειρήσεων-μελών να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, χωρίς να χάσουν τη νομική, διοικητική και οικονομική αυτονομία και ανεξαρτησία τους³.

Το νομικό αυτό σχήμα συνεργασίας περιβάλλεται νομική μορφή και αποτελεί ουσιαστικά κοινή θυγατρική εταιρεία των επιχειρήσεων-μελών.

Η νομική επιστήμη ορίζει ότι ο όρος «κοινοπραξία»⁴ υπονοεί μια απλή συνεργασία επιχειρήσεων ή επιχειρηματιών που διατηρούν την αυτοτέλειά τους, αλλά συνεργάζονται για να πετύχουν ορισμένα ωφελήματα (αποφυγή δαπανών ή ανταγωνισμού, περιορισμό ανταγωνισμού κ.λ.π.).

Επίσης ο όρος κοινοπραξία⁵, από σημαντικής πλευράς, σημαίνει — από το «εν κοινώ πράττω» — ενεργώ από κοινού με άλλον ή με άλλους. Αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο συνυφασμένο με την ανθρώπινη συμπεριφορά (comproment).

3.2. Βασικά χαρακτηριστικά της κοινοπραξίας

Τα βασικά χαρακτηριστικά της νομικής μορφής της κοινοπραξίας είναι⁶ :

- περιβάλλεται νομική μορφή και αποτελεί κοινή θυγατρική εταιρεία περισσότερων μικρομεσαίων
- δεν έχει κατά κανόνα κερδοσκοπικό χαρακτήρα αλλά αποβλέπει στην παροχή υπηρεσιών και την υποβοήθηση των επιχειρήσεων-μελών να βελτιώσουν διαρθρωτικές και λειτουργικές αδυναμίες τους και να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους
- συνίσταται από δύο ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία έχουν την ιδιότητα του επιχειρηματία
- κάθε συγκεκριμένη κοινοπραξία πρέπει να έχει και συγκεκριμένο αντικείμενο δραστηριότητας
- κάθε συγκεκριμένη κοινοπραξία πρέπει να γίνεται ύστερα από μελέ-

3. Αγγελίδης Μ., «Προοπτικές ανάπτυξης συλλογικών δραστηριοτήτων. Ο ρόλος του EOMMEX», από το Συνέδριο: *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους βιοτέχνες* που πραγματοποιήθηκε από τον EOMMEX στις 24-25 Ιανουαρίου 1984.

4. Σκαλίδης Λ., *Εμπορικό Δίκαιο*, τόμος Α', έκδοση Β', εκδόσεις Εγνατία, Θεσσαλονίκη 1986, σ. 338.

5. Μαλίσσος Κ., *Κοινοπραξία εκμετάλλευσης χώρου προβολής προϊόντων*, Gutenberg, Αθήνα 1982, σ. 19.

6. Από το εκπονηθέν Σχέδιο Νόμου για τις Κοινοπραξίες, από τον EOMMEX, *Βιοτεχνική*, Μάρτιος-Απρίλιος 1985, σ. 13.

τη και προσδιορισμό των ειδικών αναγκών κάθε ομάδας επιχειρήσεων που πρόκειται να κοινοπρακτήσουν·

3.3. Κοινοπρακτικές μορφές

Κάθε οικονομική δραστηριότητα μιας ομάδας επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο κοινοπρακτικής δράσης εφόσον η δραστηριότητα αυτή ασκούμενη συλλογικά θα δώσει αποτελέσματα που δεν μπορεί να επιτύχει κάθε μονάδα μόνη της.

Οι προσφορότερες δραστηριότητες για κοινοπρακτική είναι⁷:

- (α) Στον τομέα των εξαγωγών: Ίδρυση κοινού γραφείου εξαγωγών, έρευνα αγοράς εξωτερικού, κοινοί εμπορικοί αντιπρόσωποι, συμμετοχή σε εκθέσεις κ.λ.π.
- (β) Στον τομέα των αγορών-προμήθειας πρώτων υλών, ετοιμών προϊόντων: Κοινή προμήθεια πρώτων υλών ή ετοιμών προϊόντων, έλεγχος ποιότητας, αποθήκευση-συντήρηση κ.λ.π.
- (γ) Στον τομέα προβολής και προώθησης των πωλήσεων: Κοινό πρατήριο-έκθεση, έρευνα αγοράς, κοινά δίκτυα διανομής, γραφείο συλλογής και αξιολόγησης εμπορικών πληροφοριών, κοινή προβολή και προώθηση κ.λ.π.
- (δ) Στον τομέα παραγωγής: Αγορά και χρήση από κοινού σύγχρονων μηχανών υψηλού κόστους και μεγάλης αποδοτικότητας για ορισμένες φάσεις κατεργασίας, θέματα συντήρησης, κοινή αξιοποίηση υποπροϊόντων, ανταλλαγή τεχνικών πληροφοριών και μεθόδων κ.λ.π.
- (ε) Στον τομέα των κρατικών προμηθειών: Για την από κοινού συμμετοχή στις αγορές και προμήθειες του δημοσίου.

3.4. Διαδικασία για τη σύσταση μιας κοινοπραξίας

Αν και η κοινοπραξία θεωρείται ως το μέλλον της ανεξαρτησίας των μικρομεσαίων και η πιο κατάλληλη λύση για τις μικρομεσαίες, δεν είναι εύκολη στην πράξη η εφαρμογή της.

Στις Ευρωπαϊκές χώρες και κυρίως στη Γαλλία, Γερμανία και Ιταλία αναπτύχθηκαν ειδικές μέθοδοι και τεχνικές, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα από την ανεύρεση και παρακίνηση των ενδιαφερομένων προς κοινοπρακτική μέχρι την έναρξη λειτουργίας της κοινοπραξίας.

Για το λόγο αυτό ιδρύθηκαν και λειτουργούν ειδικοί οργανισμοί ή ειδικές υπηρεσίες οργανισμών με ειδικευμένα στελέχη, τα οποία αναλαμβάνουν την

7. Μαλλισος Κ., *Κοινοπραξία εκμετάλλευσης χώρου προβολής προϊόντων*, Gutenberg rg, Αθήνα 1982, σ. 20.

καθοδήγηση και μελέτη της οργάνωσης και σύστασης συγκεκριμένων μονάδων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει αναπτυχθεί ένα είδος μανάτζμεντ κοινοπραξίας με την εφαρμογή ειδικών τεχνικών και μεθόδων.

Για να πραγματοποιηθεί μια κοινοπραξία απαιτούνται:

1. Επιχειρήσεις ομοιογενείς και υγιείς. Πρόκειται για το στάδιο επιλογής των επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στην κοινοπραξία.
2. Άνθρωποι διατεθειμένοι να κοινοπρακτήσουν. Η κοινοπραξία προϋποθέτει πρώτα απ' όλα ειλικρινή διάθεση κοινοπραξίας. Πρέπει οι ενδιαφερόμενοι στο στάδιο προετοιμασίας της κοινοπραξίας να αποφασίσουν προοδευτικά «πνεύμα ομάδας» και συλλογικές αντιδράσεις. Κανένα από τα μέλη δεν πρέπει να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση.
3. Ένα ουδέτερο τρίτο πρόσωπο με ειδικευση και γνώση του θέματος και επιπλέον με αντικειμενικότητα, που θα αναλάβει το συντονισμό και την όλη καθοδήγηση της προσπάθειας κοινοπραξίας.
4. Μία μέθοδος. Κοινοπραξία χωρίς συγκεκριμένη μέθοδο και σαφείς στόχους δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί.
5. Μία «προπαρασκευαστική περίοδος». Η περίοδος αυτή είναι βασικής σημασίας για να συνηθίσουν τα άτομα να εργάζονται και να αποφασίζουν συλλογικά να επιλέξουν προκαταρκτικά τους στόχους της κοινοπραξίας και να προσδιορίσουν από κοινού τα βασικά σημεία της κοινοπραξίας.
6. Μελέτη του όλου οργανωτικού πλαισίου της κοινοπραξίας. Η άγνοια και η ανεπαρκής εφαρμογή των τεχνικών και μεθόδων σύστασης κοινοπραξιών στην Ελλάδα αποδίδεται συνήθως στον «χαρακτήρα του Έλληνα». Η διαπίστωση αυτή δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Δεν είναι ο χαρακτήρας του Έλληνα που φταίει, αλλά η έλλειψη της συστηματικής προσπάθειας και μεθόδων, η άγνοια βασικών κανόνων και σχημάτων συνεργασίας και ο ερασιτεχνισμός στις πολύπλοκες αυτές προσπάθειες. Ο δε μικρός ή μεσαίος επιχειρηματίας — και αυτό ισχύει το ίδιο και για τον Έλληνα και για τον Γάλλο και για τον Ιταλό — έχει αυξημένο το αίσθημα της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας, γεγονός που λαμβάνεται υπόψη από την προτεινόμενη μορφή κοινοπραξίας.

Όπως βλέπουμε λοιπόν για τη σύσταση και λειτουργία μιας κοινοπραξίας χρειάζεται προετοιμασία, σύνεση, γνώση, μελέτη, πρόγραμμα και μέθοδος. Χρειάζονται δώδεκα μελετημένα και προσεκτικά βήματα, όπως υποστηρίζεται από τους ειδικούς. Είναι τα πρώτα αποφασιστικά βήματα, για τη σύσταση και λειτουργία μιας κοινοπραξίας, που αξίζει τον κόπο να γίνουν, γιατί ποτέ δεν μας ξαναδίνεται η ευκαιρία να ξανακάνουμε ένα πρώτο καλό... ξεκίνημα.

Τα δώδεκα λοιπόν βήματα για τη σύσταση μιας κοινοπραξίας είναι⁸:

- Πρώτο βήμα : Ενημέρωση των ενδιαφερομένων για κοινοπρακτική
 Δεύτερο βήμα : Διερεύνηση και προσδιορισμός των αναγκών της ομάδας των βιοτεχνών, με σκοπό τον εντοπισμό των κοινών προβλημάτων, που θα αποτελέσουν αντικείμενο συνεργασίας
 Τρίτο βήμα : Προσδιορισμός του τομέα που θα αποτελέσει αντικείμενο συνεργασίας
 Τέταρτο βήμα : Επιλογή των μελών της κοινοπραξίας
 Πέμπτο βήμα : Προσδιορισμός των λειτουργιών της κοινοπραξίας
 Έκτο βήμα : Ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των υποψηφίων μελών
 Έβδομο βήμα : Ιδιαίτερες επαφές και συζητήσεις με κάθε μέλος της ομάδας
 Όγδοο βήμα : Εκπόνηση προκαταρκτικής μελέτης
 Ένατο βήμα : Εκπόνηση οριστικής μελέτης
 Δέκατο βήμα : Επιλογή της κατάλληλης νομικής μορφής και κατάρτιση του καταστατικού
 Ενδέκατο βήμα : Κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας
 Δωδέκατο βήμα : Παρακολούθηση της προόδου των εργασιών στο ξεκίνημα.

3.5. Νομική μορφή της κοινοπραξίας

Το πρόβλημα της νομικής μορφής που θα περιβληθεί η κοινοπραξία, ως συλλογική οικονομική δραστηριότητα περισσοτέρων επιχειρήσεων, δεν βρήκε ακόμη τη νομοθετική του ρύθμιση.

Σήμερα αναγκαστικά η κοινοπρακτική δραστηριότητα περιβάλλεται τον τύπο μιας από τις νομικές μορφές του εμπορικού δικαίου, δηλαδή την Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), την Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), την Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), την Ετερόρρυθμη Εταιρεία (ΕΕ), τη Συμμετοχική (αφανή) Εταιρεία και τον Συνεταιρισμό. Στην πράξη όμως οι δυσχέρειες της κατάλληλης νομικής μορφής δεν είναι αμελητέες⁹.

Το ίδιο οργανωτικό και διοικητικό κοινοπρακτικό σχήμα σε μια ομάδα επιχειρήσεων μπορεί να πάρει τη νομική μορφή της ΑΕ, σε άλλη ομάδα τη νομική μορφή της ΕΠΕ και σε μια τρίτη ομάδα τη νομική μορφή του Συνεταιρισμού. Η σύγχυση που δημιουργείται στην πράξη δεν είναι μικρή και οι συνέπειες πολλές φορές καθοριστικές· π.χ. ο νόμος 1262/82 δεν αναγνωρίζει παρά μόνο το συνεταιρισμό ως νομική μορφή συνεργασίας ΜΜΕ και μόνο τον

8. Βιοτεχνική, Μάρτιος - Απρίλιος 1985, σ. 16.

9. Σκαλίδης Λ., *Εμπορικό Δίκαιο*, τόμος Α', έκδοση Β', Εκδόσεις Εγνατία, Θεσσαλονίκη 1986, σ. 339.

παραγωγικό συνεταιρισμό. Το ίδιο παρατηρείται και στην περίπτωση του διπλού χαρτοσήμου και σε περιπτώσεις προμηθευτικών κοινοπραξιών και σε μια σειρά άλλες διατάξεις που αποτελούν αντικίνητρα κοινοπρακτικής.

Γενικά όμως οι εμπορικές εταιρείες (εκτός από τον Συνεταιρισμό) έχουν από το νόμο κερδοσκοπικό σκοπό, ενώ η κοινοπραξία επιδιώκει οικονομικό σκοπό και δεν αποτελεί στην ουσία νέα επιχείρηση, αλλά προέκταση της δραστηριότητας των μελών της με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας των επιχειρήσεων-μελών της κοινοπραξίας. Από τη βασική αυτή διαφορά προκύπτουν διαφορετικές ρυθμίσεις σε κάθε τύπο εταιρείας, που δεν ανταποκρίνονται πάντοτε στις ανάγκες της κοινοπραξίας.

Από τα προηγούμενα γίνεται φανερό ότι η κοινοπραξία έχει ανάγκη ειδικής νομικής μορφής, που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «Εταιρεία Συνεργασίας Επιχειρήσεων», με κύριο χαρακτηριστικό της την ευρύτατη ελευθερία και ευχέρεια των μελών να ρυθμίζουν την οργάνωση και διοίκηση με τον προσφορότερο τρόπο σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τις ειδικές ανάγκες της ομάδας επιχειρήσεων που θα κοινοπρακτήσουν.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, πρόσφατα δόθηκε στη δημοσιότητα από την Πρόεδρο του ΕΟΜΜΕΧ κα. Βάσω Παπανδρέου, Σχέδιο Νόμου για τις κοινοπραξίες, το οποίο επεξεργάστηκε ομάδα ειδικών.

Έτσι ικανοποιείται ένα πάγιο αίτημα των φορέων των μικρομεσαίων που θα λύσει πολλά προβλήματα που δημιουργούσε στην πράξη η έλλειψη της κατάλληλης νομικής μορφής για την κοινοπρακτική οργάνωση και δράση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων¹⁰.

4. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

4.1. Γενικά

Πολλές μικρομεσαίες στη χώρα μας, στα πλαίσια και κάτω από την πίεση ενός καθημερινά αυξανόμενου ανταγωνισμού σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, κυρίως μετά την ένταξή μας στην ΕΟΚ, έχουν ήδη δραστηριοποιηθεί και έχουν συστήσει αρκετές κοινοπραξίες σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους. Σκοπός βέβαια όλων αυτών είναι, διατηρώντας την ανεξαρτησία και την αυτονομία τους, να αντιμετωπίσουν τις οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες τους που είναι συνυφασμένες με το μικρό μέγεθός τους και να πετύχουν αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Γι' αυτό ακριβώς σήμερα δεν υπάρχει κλάδος όπου να μην έχει τεθεί και να μη συζητείται από κάποιες ομάδες βιοτεχνών το θέμα της συνεργασίας. Αυτή όμως η παρατηρούμενη έξαρση του ενδιαφέροντος για σύσταση κοινο-

10. Βιοτεχνική, Μάρτιος - Απρίλιος 1985, σ. 13.

πραξιών περικλείει πολλούς κινδύνους. Τον κίνδυνο να οδηγηθούν πολλές προσπάθειες σε αποτυχία, κυρίως από την έλλειψη σχετικής εμπειρίας και από έναν υπέρμετρο ενθουσιασμό, με τον οποίο πολλοί βιοτέχνες, που αναλαμβάνουν πρωτοβουλία κοινοπρακτικής οργάνωσης, υποκαθιστούν το πρόγραμμα και τη μελέτη.

Βασικό βέβαια αντικίνητρο, αλλά και σοβαρό λόγο αποτυχίας πολλών προσπαθειών κοινοπρακτικής οργάνωσης των μικρομεσαίων αποτέλεσε η έλλειψη κατάλληλης νομικής μορφής προσαρμοσμένης στις ιδιορρυθμίες και ιδιομορφίες της συνεργασίας επιχειρήσεων. Δεν υπάρχει επομένως καμιά αμφιβολία ότι το νέο σχέδιο νόμου για τις κοινοπραξίες θα δημιουργήσει το κατάλληλο νομικό πλαίσιο και θα αποτελέσει σημαντικό και ουσιαστικό βήμα για την προώθηση της κοινοπρακτικής οργάνωσης των μικρομεσαίων. Δεν αρκεί όμως μόνον αυτό. Οι ίδιοι οι βιοτέχνες που θα εφαρμόσουν και θα υλοποιήσουν στην πράξη τις δυνατότητες που τους δίνει ο θεσμός της κοινοπραξίας έχουν ένα σοβαρό μερίδιο ευθύνης.

Είναι γεγονός ότι πολλές προσπάθειες βιοτεχνών για συνεργασία έχουν αποτύχει όπως επίσης ότι και πολλές προσπάθειες έχουν δώσει σημαντικά αποτελέσματα, ενισχύοντας αποτελεσματικά τη δραστηριότητα των μελών τους. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι η σύσταση και λειτουργία μιας κοινοπραξίας δεν είναι εύκολη υπόθεση και γι' αυτό δεν φθάνει ο υπέρμετρος ενθουσιασμός. Χρειάζεται προετοιμασία, σύνεση, γνώση, μελέτη, πρόγραμμα και μέθοδος. Χρειάζονται δώδεκα μελετημένα και προσεκτικά βήματα, τα οποία αναφέραμε προηγουμένως (παρ. 3.4.).

Στη συνέχεια λοιπόν θα αναφερθούμε σε ορισμένες κοινοπραξίες από διάφορους παραγωγικούς κλάδους και συγκεκριμένα από τον κλάδο των υποδηματοποιών, αθλητικών ειδών, τηλεπικοινωνιακού υλικού, επίπλου και κατασκευαστών σιλό. Βέβαια τα στοιχεία που συγκεντρώσαμε δεν είναι πλούσια, γιατί η κοινοπραξία είναι ένα πολύ νέο σχήμα συνεργασίας χωρίς νομική κάλυψη ακόμη, όπως αναφέραμε παραπάνω. Οι περισσότερες κοινοπραξίες βρίσκονται σε αρχικά στάδια και δεν υπάρχουν στοιχεία γι' αυτές. Επίσης οι εκπρόσωποι πολλών κοινοπραξιών είναι ιδιαίτερα φειδωλοί στις συνεντεύξεις.

4.2. Κοινοπρακτική Εταιρεία Υποδηματοποιών υπό την επωνυμία «Εταιρεία Αναπτύξεως Κλάδου Υποδημάτων Α.Ε.»

Με πρωτοβουλία του Οργανισμού Προωθήσεως Εξαγωγών, των «Ελληνικών Εξαγωγών Α.Ε.» και σε συνεργασία με τον ΕΟΜΜΕΧ, ιδρύθηκε στις 22 Ιουλίου 1983 κοινοπραξία υποδημάτων με την επωνυμία «Εταιρεία Αναπτύξεως Κλάδου Υποδημάτων Α.Ε.»¹¹. Στο μετοχικό κεφάλαιο της κοινο-

11. Στοιχεία από συνέντευξη και οικονομικό τύπο.

πραξίας μετέχει κατά 50%, η θυγατρική εταιρεία της ΕΤΒΑ «Ελληνικές Εξαγωγές Α.Ε.», ενώ το υπόλοιπο 50% καλύπτεται από τα μέλη της κοινοπραξίας.

Στην κοινοπραξία συμμετέχουν σε πρώτη φάση 28 εταιρείες, που αντιπροσωπεύουν το 40% των μελών του «Ελληνικού Συνδέσμου Βιοτεχνών, Βιομηχάνων Εξαγωγέων Υποδημάτων», ενώ με την εγγραφή και άλλων επιχειρήσεων, που έχουν ήδη εκδηλώσει ενδιαφέρον, το ποσοστό αυτό θα αυξηθεί.

Οι 28 επιχειρήσεις που μετέχουν, σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία, αντιπροσωπεύουν το 53% των απασχολουμένων στον κλάδο υποδημάτων και το 65% του παραγωγικού του δυναμικού.

Οι 27 από τις επιχειρήσεις αυτές είναι εγκατεστημένες στην περιοχή Αττικής.

Σκοπός της κοινοπραξίας είναι η πρόωθηση των ελληνικών υποδημάτων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Σε ο,τι αφορά ειδικότερα την εσωτερική αγορά, η κοινοπραξία αποβλέπει στην ενεργοποίηση του κλάδου, έτσι ώστε, με βελτίωση της ποιότητας των σχεδίων κ.λ.π., τα ελληνικά παπούτσια, με καλύτερους πια όρους ανταγωνισμού, να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία την εισβολή των ξένων παπουτσιών στην ελληνική αγορά.

Παράλληλα η κοινοπρακτική μορφή συνεργασίας θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίλυση πολλών διαρθρωτικών προβλημάτων του κλάδου, ιδιαίτερα στο χώρο των μικρομεσαίων, στην πληρέστερη απασχόληση του πάγιου εξοπλισμού, στην αύξηση των εξαγωγών του και γενικότερα στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του.

Σε ο,τι αφορά την εμπορική της τακτική, η κοινοπραξία αποβλέπει:

- στην εξασφάλιση με ανταγωνιστικούς όρους της προμήθειας πρώτων υλών για τα μέλη. Η κοινοπρακτική αγορά των πρώτων υλών θα οδηγήσει σε συμπίεση του κόστους παραγωγής και σε ομαλότερη λειτουργία της εγχώριας εμπορίας δερμάτων
- στην ανάληψη της εκτέλεσης μαζικών παραγγελιών στο εσωτερικό και εξωτερικό
- στην υπογραφή «προγραμματικών συμφωνιών μεταξύ κράτους και κοινοπραξίας» με στόχο τις εξαγωγές.

4.3. Κοινοπραξία Κατασκευαστών Αθλητικών Ειδών Α.Ε.

Στις αρχές του 1984 ιδρύθηκε, με πρωτοβουλία του Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) και της θυγατρικής εταιρείας της ΕΤΒΑ «Ελληνικές Εξαγωγές Α.Ε.», η «Κοινοπραξία Κατασκευαστών Αθλητικών Ειδών Α.Ε.»¹².

12. Στοιχεία από συνέντευξη.

Στο μετοχικό της κεφάλαιο μετέχουν οι Ελληνικές Εξαγωγές Α.Ε. και οι επιχειρήσεις-μέλη.

Στόχος της κοινοπραξίας αυτής είναι:

- εξασφάλιση με ανταγωνιστικούς όρους της προμήθειας πρώτων υλών για τα μέλη της κοινοπραξίας είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό
- δυνατότητα ανάληψης μειοδοτικών διαγωνισμών ή μεγάλων παραγγελιών στο εσωτερικό
- εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην εσωτερική αγορά που έχει ήδη κατακλησθεί από εισαγόμενα και η σταδιακή υποκατάσταση των εισαγωγών
- βελτίωση ανταγωνιστικότητας του κλάδου
- εκτέλεση μαζικών παραγγελιών στο εξωτερικό, με συγκεκριμένες προδιαγραφές (ποσότητα, ποιότητα, ειδικό σήμα, ποικιλία κ.λ.π.)
- έγκαιρη και συνεχή ενημέρωση της κοινοπραξίας γύρω από τις διεθνείς προδιαγραφές καθώς και δημιουργία ειδικών προδιαγραφών για τις προμήθειες από το δημόσιο
- δυνατότητα δυναμικής προβολής και παρουσίας της κοινοπραξίας σε Διεθνείς Εκθέσεις του εξωτερικού ή ειδικές εκθεσιακές εκδηλώσεις
- ορθολογικότερη οργάνωση των επιχειρήσεων της κοινοπραξίας, εξασφάλιση τεχνολογίας για την αύξηση της παραγωγικότητας του κλάδου, στο σχεδιασμό νέων προϊόντων κ.λ.π.

4.4. «Κοινοπραξία, Α.Ε.» στο χώρο του τηλεπικοινωνιακού υλικού

Το 1984 επρόκειτο να γίνει μειοδοτικός διαγωνισμός του ΟΤΕ για την προμήθεια 400.000 τηλεφωνικών συσκευών, η αξία της οποίας προβλέπετο ότι θα ξεπερνούσε τα 2,5 δισ. δρχ.

Στα πλαίσια αυτά, άρχισαν την άνοιξη του 1984 οι πρώτες κινήσεις για τη δημιουργία κοινοπραξίας στο χώρο του τηλεπικοινωνιακού υλικού, με πρωτοβουλία του ΕΟΜΜΕΧ. Συγκεκριμένα μετά από ζυμώσεις στο χώρο του Οργανισμού (ΟΤΕ), εκδηλώθηκε πρωτοβουλία για τη δημιουργία κοινοπραξίας από 14 ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με καθετοποίηση της παραγωγής τους, η οποία όμως στην πορεία εκφυλίστηκε. Ο ΕΟΜΜΕΧ όμως προχώρησε σε επαφές με τις τέσσερις πιο γνωστές εταιρείες, ΧΟΥΡΔΑΚΗΣ, ΑΖΙΝΚΟ, ΕΛΙΝΙΑ και ΙΝΤΡΑΚΟΜ και δημιούργησε την κοινοπραξία στην οποία και συμμετέχει. Η κοινοπραξία έγινε γνωστή στις 29 Ιουλίου 1984, ημέρα της δημοπρασίας και μετά από σκληρό ανταγωνισμό, στον οποίο πήραν μέρος οι γνωστές πολυεθνικές εταιρείες ΙΤΤ, PHILIPS και SIEMENS

και μια βουλγαρική αντιπροσωπεία, ανατέθηκε στην κοινοπραξία των ελληνικών επιχειρήσεων η προμήθεια 400.000 τηλεφωνικών συσκευών.

Η συμμετοχή του EOMMEX στην κοινοπραξία είναι μικρή και έχει σαν στόχο αφενός μεν να διασφαλίσει τη διαφάνεια στη λειτουργία της και αφετέρου να εξασφαλίσει τη συμμετοχή και άλλων ελληνικών αποκλειστικά βιοτεχνιών αν χρειασθεί. Ωστόσο ο EOMMEX κινείται προς την κατεύθυνση ελληνοποίησης των κρατικών προμηθειών της εγχώριας παραγωγής.

Από την πλευρά της κοινοπραξίας έχει γίνει γνωστό ότι πρόκειται να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε κατασκευές και άλλου τηλεπικοινωνιακού υλικού.

Όπως βλέπουμε λοιπόν, με την ενεργό δραστηριοποίηση του EOMMEX, κατόρθωσε η κοινοπραξία ν' αναλάβει μια παραγγελία που ήταν αδύνατο ν' αναληφθεί από μία και μόνο ελληνική μικρομεσαία εταιρεία, με αποτέλεσμα να προκύψουν οφέλη τόσο για την Εθνική Οικονομία όσο και για τις μεμονωμένες επιχειρήσεις.

4.5. Κοινοπραξίες Επίπλου

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια θεαματική τάση συνεργασίας των μικρομεσαίων σε κοινοπρακτική βάση κυρίως στον κλάδο του επίπλου, όπου απασχολούνται 45.000 περίπου εργαζόμενοι και κυρίως στο χώρο της διάθεσης.

4.5.1. Κοινοπραξία 45 Κατασκευαστών Επίπλου

Ιδρύθηκε το 1983 με σκοπό την προσφορά φθηνότερου και «δουλεμένου με μεράκι επίπλου» και απευθείας στους καταναλωτές καθώς και την παρουσίαση των δημιουργών όσο το δυνατόν περισσότερων κατασκευαστών μαζί. Διατηρεί μόνιμη έκθεση στη Λεωφόρο Αλίμου, όπου ο καθένας που συμμετέχει στην κοινοπραξία έχει τη δική του μονάδα παραγωγής, της οποίας τα προϊόντα μπορεί και παρουσιάζει στο δικό του περίπτερο στην έκθεση. Έχουμε δηλαδή μια κοινοπραξία ελαχιστοποίησης του κόστους διάθεσης¹³.

Με τον τρόπο αυτό συνεργασίας, η ποικιλία των εκθεμάτων που βρίσκονται συγκεντρωμένα σ' ένα χώρο και που καλύπτουν σχεδόν όλα τα γούστα, τις ποιότητες και τις ανάγκες επιπλώσεως, αποτελεί δελεαστικό παράγοντα στην προσέλκυση αγοραστών.

Αλλά και οι δυνατότητες της από κοινού αναλήψεως παραγγελιών από

13. Παπανικολάου Γ., «Νέα Κοινοπραξία Κατασκευαστών Επίπλου», *Οικονομικός*, 9 Ιουνίου 1983, σ. 60.

τις μικρότερες επιμέρους μονάδες της κοινοπραξίας μαζί με την προσφορά συναγωνίσιμων τιμών είναι σημαντικά στοιχεία για τη θετική εξέλιξη της ομαδικής αυτής προσπάθειας.

4.5.2. Κοινοπρακτικός Συνεταιρισμός 100 Ενωμένων Εργοστασίων Επίπλου

Με στόχο τη διατήρηση της αυτοτέλειας των βιοτεχνικών επιχειρήσεων και την εκμετάλλευση όλων των πλεονεκτημάτων της μικρομεσαίας μονάδας (ευελιξία, γρήγορη αλλαγή γκάμας κ.λ.π.) και την εξουδετέρωση των μειονεκτημάτων που απορρέουν από το μικρό μέγεθος των βιοτεχνιών, υπογράφηκε μέσα στο 1983 το καταστατικό κοινοπραξίας 100 βιοτεχνικών επιχειρήσεων επίπλου με ιδρυτικό κεφάλαιο 34 εκατ. δρχ.¹⁴

Πρώτος στόχος της κοινοπραξίας (που ήδη πραγματοποιήθηκε) κατά την ίδρυσή της ήταν η ανέγερση εκθετηρίου στο 206 χλμ. της Εθνικής οδού Αθηνών-Λαμίας με στόχο την εξυγίανση του κυκλώματος διανομής. Ακόμη προβλέπεται να στεγαστεί, στον ίδιο χώρο, υπηρεσία εξαγωγικού μάρκετινγκ, με αρμοδιότητες έρευνας αγοράς, πληροφόρησης, σχεδιασμού, διαφήμισης και οι υπηρεσίες προμηθειών πρώτων υλών. Η κοινοπραξία προσδοκά σημαντικά οφέλη από την υπηρεσία αυτή.

Ένα μέρος από τα έσοδα της κοινοπραξίας (με βάση το καταστατικό της) δεν θα επιμερίζεται στους εταίρους αλλά θα δεσμεύεται, με σκοπό να επενδυθεί για την ανέγερση ενός εργοστασίου που θα παράγει όχι τελειωμένα προϊόντα αλλά τεμαχισμένα κομμάτια, επεξεργασμένα μέχρι το δεύτερο από τα επτά στάδια επεξεργασίας του ξύλου, που απαιτούνται για την κατασκευή ενός επίπλου, τα οποία θα παραδίδει στους εταίρους της κοινοπραξίας για περαιτέρω επεξεργασία και τελικό μοντάζ.

Σκοπός της κοινοπραξίας είναι η απόλυτη καθετοποίηση. Άμεσοι στόχοι είναι η αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας, η ελαχιστοποίηση του κόστους, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο εσωτερικό και το εξωτερικό και η προσφορά στο καταναλωτικό κοινό καλής ποιότητας και φθηνού επίπλου, ενώ οι μακροπρόθεσμοι στόχοι επεκτείνονται στον έλεγχο της ελληνικής αγοράς στο ελληνικής κατασκευής έπιπλο και η προετοιμασία για μια συντονισμένη προσπάθεια εξαγωγών.

4.5.3. Επιπλόραμα

Ιδρύθηκε το 1983 από 44 κατασκευαστικές βιοτεχνίες επίπλου. Η ίδρυ-

14. Βρετός Σπ., «Επιπλοποιία: Μεγάλοι οι Στόχοι της Νέας Κοινοπραξίας», *Οικονομικός*, 31 Μαρτίου 1983, σ. 60.

ση της κοινοπρακτικής αυτής συνεργασίας ξεκίνησε με στόχο την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπιζαν οι μεμονωμένοι επιχειρηματίες στον τομέα της διάθεσης επίπλων και της αγοράς πρώτων υλών¹⁵.

Κατά τη σύστασή τους ζήτησαν τη βοήθεια του ΕΟΜΜΕΧ, αλλά υπάρχουν παράπονα ότι η συμπαράσταση δεν ήταν ικανοποιητική.

Έχουν πάρει μέρος σε εκθέσεις (Furnidex), όπου συμμετέχουν ως κοινοπραξία και το κάθε μέλος-βιοτέχνης εκθέτει τα προϊόντα του. Είχαν επίσης μια πρόταση από τη Βουλγαρία να δημιουργήσουν μια μόνιμη έκθεση στη Σόφια. Οι διαπραγματεύσεις δεν καρποφόρησαν γιατί οι εκπρόσωποι των Βουλγάρων πρότειναν οι συναλλαγές να γίνονται με κλήριγκ και οι τιμές να ορίζονται από τους Βουλγάρους, πράγμα που δεν δέχτηκαν οι Έλληνες βιοτέχνες.

Χαρακτηριστικό της κοινοπραξίας είναι ότι ενώ ξεκίνησαν με ενθουσιασμό, η συνεργασία δεν εξελίσσεται με άριστες προοπτικές.

4.5.4. Εξαγωγική Ένωση Επιπλοποιών Ελλάδος ΕΠΕ (4Ε)

Η «4Ε» ΕΠΕ ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1985 από 38 μέλη. Σήμερα αριθμεί 30 μέλη. Η ίδρυσή της ξεκίνησε από την πίστη των μελών της ότι το ελληνικό έπιπλο είναι πλέον ευρωπαϊκών προδιαγραφών και μπορεί να καλύψει πλήρως τις ποιοτικές και λειτουργικές απαιτήσεις των καταναλωτών τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή χώρο¹⁶.

Σκοπός της εταιρείας είναι η προβολή, η προώθηση και η διάθεση των προϊόντων των μελών της. Για να επιτύχει τους σκοπούς της, η εταιρεία δραστηριοποιείται και προσφέρει τις υπηρεσίες της στους παρακάτω τομείς:

- συγκεντρώνει και δίνει πληροφορίες στα μέλη της πάνω στις τάσεις της αγοράς όσον αφορά τη ζήτηση του επίπλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- ερευνά την αγορά και μεθοδεύει την κοινή προμήθεια πρώτων υλών και βιομηχανικού εξοπλισμού
- εκδίδει κοινό έγχρωμο κατάλογο (φιγουρίνι) με τα προϊόντα των μετόχων, το οποίο διανέμει στον εμπορικό κόσμο
- μετέχει σε ελληνικές και διεθνείς κλαδικές εκθέσεις, καθιστώντας το ελληνικό έπιπλο ευρύτατα γνωστό στην ελληνική και ξένη αγορά
- έρχεται σε επαφή με τον εμπορικό κόσμο, διαπραγματεύεται και παίρνει παραγγελίες τις οποίες προωθεί στα μέλη της, μεθοδεύει και παρακολουθεί την εκτέλεση, συντονίζει τη φόρτωση και την αποστολή των εμπορευμάτων.

15. Στοιχεία από συνέντευξη.

16. Στοιχεία από συνέντευξη.

Στόχος της 4E είναι να πετύχει με την άρτια πληροφόρηση και το συντονισμένο μάρκετινγκ την τυποποίηση των προϊόντων των μελών της και την καθιέρωση σήματος ποιότητας. Μέσα απ' αυτή την οργάνωση εξασφαλίζει η «4E» στα μέλη της τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν το παραγωγικό τους δυναμικό και να προσφέρουν σε χαμηλότερο κοστολόγιο έπιπλα υψηλών απαιτήσεων.

Στην πορεία της, από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα, ζήτησε πολλές φορές τη συμπαράσταση τόσο του EOMMEX όσο και του ΟΠΕ, χωρίς όμως η εμπειρία αυτή να αφήνει ευχάριστες εντυπώσεις.

Συγκεκριμένα, για να μπορέσει να λάβει μέρος σε έκθεση που πραγματοποιήθηκε στα Αραβικά Εμιράτα, το περασμένο καλοκαίρι, ζήτησε δύο μήνες πριν από την ημερομηνία πραγματοποίησης της έκθεσης, επιχορήγηση από τον EOMMEX. Η απάντηση του EOMMEX, αφού ήρθε με καθυστέρηση περίπου δύο μηνών, ήταν αρνητική γιατί η «4E» είναι ΕΠΕ, ενώ από το καταστατικό, το οποίο είχε επισυναφθεί με την αίτηση, ήταν φανερό ότι δεν είναι κερδοσκοπική εταιρεία. Απέσυραν λοιπόν τη συμμετοχή τους από την έκθεση γιατί δεν μπορούσαν για οικονομικούς και μόνο λόγους να συμμετάσχουν. Τα παράπονά τους δημοσιεύτηκαν από δημοσιογράφο στην εφημερίδα ΕΧΠΡΕΣ, με αποτέλεσμα την παραμονή της έναρξης της έκθεσης να εγκριθεί η επιχορήγηση από τον EOMMEX. Αλλά όπως ήταν φυσικό η συμμετοχή στην έκθεση ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί πλέον.

Πρόσφατα με δική τους πρωτοβουλία έστειλαν προαίτηση, η οποία και εγκρίθηκε, για τη συμμετοχή τους στην Έκθεση Επίπλου της Κολωνίας (13-18.1.87), η οποία είναι η μεγαλύτερη έκθεση του κόσμου.

Η διεύθυνση της έκθεσης τους ζήτησε στοιχεία για τις Ελληνικές Εταιρείες Επίπλου για να τα δημοσιεύσει σε Κλαδικές Εφημερίδες και Προσπέκτους. Η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία δεν είχε όμως πρόσφατα στοιχεία, και αυτά που είχε ήταν ελλιπή. Με βάση λοιπόν δικές τους εκτιμήσεις έστειλαν τα στατιστικά στοιχεία που τους ζητήθηκαν, πιστεύοντας ότι η παραγωγικότητα στον κλάδο του επίπλου μπορεί να διπλασιασθεί, γιατί τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα μηχανήματα υποαπασχολούνται.

Ζήτησαν επίσης επιχορήγηση από τον ΟΠΕ, για τη συμμετοχή τους στην έκθεση της Κολωνίας, ο οποίος θα τους επιχορηγήσει το 30% του ενοικίου του STAND. (Ας μη ξεχνάμε ότι, αφού ο θεσμός της κοινοπραξίας δεν είναι νομοθετημένος, ο ΟΠΕ προσφέρει επιχορήγηση σύμφωνα με το Ν. 1262/82, το δε έπιπλο δεν έχει ακόμη ενταχθεί στα επιχορηγούμενα). Δηλαδή, το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί περίπου σε 800.000 δρχ. όταν το συνολικό κόστος της συμμετοχής τους στην έκθεση υπολογίζεται γύρω στα 6 εκατ. δρχ. Θα τους επιχορηγήσει όμως το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο με το 1/3 του κόστους αυτού, από κονδύλια για τις Μικρομεσαίες που έτυχε να μην έχουν χορηγηθεί.

Τέλος, όσον αφορά τις διευθύνσεις επιχειρήσεων του εξωτερικού, με τις οποίες θέλουν να έρθουν σε επαφή και τις οποίες τους χορηγεί συνήθως ο ΟΠΕ μέσω των Εμπορικών Ακολούθων των Πρεσβειών μας, είναι λανθασμένες σε ποσοστό πάνω από το 10%, με αποτέλεσμα να επιστρέφονται οι επιστολές. Έτσι αναγκάζονται να ψάχνουν μόνοι τους διευθύνσεις από τα Επιμελητήρια του εξωτερικού.

4.6. Όμιλος Ελλήνων Κατασκευαστών ΣΙΑΟ και Εξοπλισμού Γεωργικών Βιομηχανιών

Η κοινοπραξία αυτή συστήθηκε τον Μάιο του 1983 από τις παρακάτω Μικρομεσαίες: (1) Γενική Κατασκευαστική ΑΤΕΒΕ, (2) ΕΛΤΕΡ Κατασκευαστική ΕΠΕ, (3) Α. ΛΙΝΟΣ Ο.Ε., (4) Σ. ΜΟΥΣΤΑΚΑΣ Α.Ε.Β.Ε., (5) ΤΕΜΕΑ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε., (6) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ Α.Ε. και (7) Α. ΦΩΡΑΣ και ΥΙΟΣ Ο.Ε.¹⁷.

Οι εταιρείες αυτές ασχολούνται με τη μελέτη, κατασκευή και εγκατάσταση συγκροτημάτων αποθήκευσης και ξήρανσης δημητριακών, τα γνωστά ως ΣΙΑΟ και ξηραντήρια, και γενικότερα με εξοπλισμούς και μηχανήματα γεωργικών βιομηχανιών, όπως κυλινδρόμυλοι, οριζόμυλοι κ.λ.π.

Η αγορά των προϊόντων τους είναι: (α) οι Κρατικές Προμήθειες, (β) τα Κρατικά Προγράμματα του Υπουργείου Γεωργίας, (γ) οι Γεωργικοί Συνεταιρισμοί και Ενώσεις και (δ) οι Ιδιωτικοί Φορείς (εργοστάσια, έμποροι κ.λ.π.)

Μέχρι τη σύσταση της εταιρείας, το συντριπτικό ποσοστό των έργων που κατασκευάστηκε τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα αποτελείτο από εισαγωγές. Αυτό οφείλετο στη μειωμένη ανταγωνιστικότητα, λόγω μεγέθους, των μεμονωμένων επιχειρήσεων, και στο θεσμικό, φορολογικό και γραφειοκρατικό πλαίσιο με το οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας, που καταλήγει να ευνοεί τις εισαγωγές.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές η επιβίωση των ελληνικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων ως μεμονωμένων μονάδων θα ήταν αδύνατη. Έτσι δημιουργήθηκε, με καθετοποίηση της παραγωγής τους, η κοινοπραξία αυτή, η οποία πέτυχε να μειοδοτήσει σε διαγωνισμό της ΚΥΔΕΠ ανταγωνιζόμενη ξένους οίκους για την ανάθεση 30 έργων. Με τη σύσταση της κοινοπραξίας αυτής πηγάζουν οφέλη τόσο για την εθνική οικονομία (μη εκροή συναλλάγματος) όσο και για τις ίδιες τις μικρομεσαίες εταιρείες, οι οποίες ενώ κινδύ-

17. Μητρόπουλος Ηλ., «Η εμπειρία της κοινοπραξίας κατασκευαστών ΣΙΑΟ», από το Συνέδριο *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους Βιοτέχνες* που πραγματοποιήθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ στις 24-25.1.84,

νευαν να κλείσουν, τώρα επαναλειτουργούν εξασφαλίζοντας μόνιμη απασχόληση στο προσωπικό τους, αλλά επίσης εξασφαλίζουν εργασία σε υπεργολαβικές επιχειρήσεις και σε 200 επιπλέον άτομα που αποτελούν το προσωπικό της κοινοπραξίας. Επίσης με την υποκατάσταση των εισαγομένων ειδών εξοπλισμού, από την κοινοπραξία, δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης της τεχνολογίας, μείωσης του συνολικού κόστους, τυποποίησης των κατασκευών, αύξησης της παραγωγικότητας, με συνέπεια τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με μελλοντική πρόσβαση στις ξένες αγορές.

Όπως δε δήλωσε ο πρόεδρος της κοινοπραξίας, ο ρόλος του ΕΟΜΜΕΧ υπήρξε καθοριστικός από την αρχή της σύστασης της κοινοπραξίας και εξακολουθεί να είναι πολύπλευρος και ενισχυτικός των προσπαθειών της κοινοπραξίας.

5. ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η μεγαλύτερη διάδοση και η εφαρμογή μορφών συνεργασίας στο σημαντικό χώρο των μικρομεσαίων αναμένεται ότι θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην επίλυση πολλών διαρθρωτικών προβλημάτων και αδυναμιών των μικρομεσαίων. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής: πλήρτερη απασχόληση πάγιου εξοπλισμού, αύξηση της εξαγωγικής δυναμικότητας, εξειδίκευση στην παραγωγή, μείωση γενικών εξόδων, αύξηση των πωλήσεων και γενικότερα βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Παρ' όλα τα προτερήματα όμως, η συνεργασία δεν αποτελεί και δεν πρέπει να θεωρηθεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα των μικρομεσαίων. Για την ακρίβεια, πολλές κοινοπραξίες έχουν αποτύχει. Μερικές δεν προχωρούν πέρα από μια εισήγηση και η όλη προσπάθεια διακόπτεται ύστερα από δύο-τρεις κοινές συναντήσεις των ενδιαφερομένων. Άλλες αντιμετωπίζουν σειρά προβλημάτων και κυρίως στο πρώτο στάδιο της λειτουργίας τους. Οι δυσκολίες είναι πολλές και προέρχονται τόσο από τους ίδιους τους ενδιαφερομένους, όσο και από την έλλειψη θεσμικού πλαισίου, που θα διευκόλυne τις σχετικές προσπάθειες που αρχίζουν με τους καλύτερους οιωνούς.

Επομένως το κύριο βάρος και η ευθύνη για την προώθηση της κοινοπρακτικής συνεργασίας ανήκει στο Κράτος. Δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη και καθιέρωση του θεσμού χωρίς την αποφασιστική και συστηματική υποστήριξη της Πολιτείας.

Θα πρέπει να προχωρήσει γρήγορα η ψήφιση του νομοσχεδίου για τις κοινοπραξίες, για να παύσει να υπάρχει η σύγχυση που επικρατεί σήμερα γύρω από την έννοια της κοινοπρακτικής συνεργασίας, που αποτελεί σοβαρό ανασχετικό παράγοντα στην προώθηση του θεσμού της κοινοπραξίας.

Χαρακτηριστικό αυτής της σύγχυσης είναι ότι η σύσταση κοινοπραξίας

από 10 π.χ. βιοτεχνικές μονάδες με τη νομική μορφή της ΕΠΕ αντιμετωπίζεται φορολογικά, χρηματοδοτικά, δασμολογικά κ.λ.π. όπως ακριβώς και οποιαδήποτε άλλη ΕΠΕ, με συνέπεια διπλό χαρτόσημο, αδυναμία εισαγωγής με διπλή ατέλεια, φορολογία σύμφωνα με το νόμο 820/78 για εικονικές εταιρείες και πλήθος άλλων διατάξεων, που όταν είχαν θεσπιστεί δεν είχαν λάβει υπόψη τις ανάγκες για τις ιδιομορφίες της κοινοπρακτικής οργάνωσης των Μικρομεσαίων¹⁸.

Αλλά και μετά την ψήφιση του νομοσχεδίου θα χρειασθεί η δραστηριοποίηση του δημόσιου τομέα με συγκεκριμένα προγράμματα:

- για την κοινοπρακτική εκπαίδευση και επιμόρφωση των βιοτεχνών
- για την εκπαίδευση στελεχών ειδικευμένων στη διαχείριση και οργάνωση κοινοπραξιών
- για την προβολή και διάδοση των μορφών κοινοπρακτικής συνεργασίας και την ενημέρωση των μικρομεσαίων. Η συμβολή των επαγγελματοβιοτεχνικών επιμελητηρίων και των κλαδικών οργανώσεων μπορεί και πρέπει να είναι σημαντική και πολύτιμη.
- για την παροχή εξειδικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών οργανωτικής, διοικητικής και νομικής φύσης στις ενδιαφερόμενες για κοινοπρακτική μικρομεσαίες.

Τέλος, νομίζουμε ότι για την αντιμετώπιση των χρηματοδοτικών αναγκών των κοινοπρακτικών επιχειρήσεων θα πρέπει, στα πλαίσια της 197/78 απόφασης της Νομισματικής Επιτροπής, να θεσπισθεί ενιαίο σύστημα με σαφείς διατάξεις και κανόνες προσαρμοσμένους στις ανάγκες και τις ιδιομορφίες της κοινοπρακτικής συνεργασίας των μικρομεσαίων και με την καθιέρωση ειδικευμένου μηχανισμού για την αξιολόγηση των αιτήσεων δανειοδότησης.

Αλλά και η ευθύνη των ίδιων των βιοτεχνών, των κλαδικών τους οργανώσεων και των επαγγελματοβιοτεχνικών επιμελητηρίων δεν είναι μικρότερη για την προώθηση των μορφών συνεργασίας.

Είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουν ότι η κοινοπρακτική συνεργασία αποτελεί το μέλλον της ανεξαρτησίας τους και ότι γι' αυτό δεν αρκούν μόνο τα κίνητρα, αλλά απαιτείται θετικό πνεύμα συνεργασίας και διάθεση για συστηματική και μεθοδική συλλογική εργασία.

Η συνεργασία για να προχωρήσει αποτελεσματικά χρειάζεται υγιείς επιχειρήσεις, πρόγραμμα, σύνεση, ωριμότητα, πίστη στην κοινή προσπάθεια και εμπιστοσύνη. Και τα στοιχεία αυτά σίγουρα δεν λείπουν από ένα μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων, που θα αποτελέσουν και την πρωτοπορία στην κοινοπρακτική οργάνωση των μικρομεσαίων.

18. Μαρκαντώνη Σπ., «Μικρομεσαίοι: άκουσαν πολλά και πήραν πολύ λίγα...», *Ναυτεμπορική*, Ειδική Έκδοση 1983, σ. 38.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αγγελίδης Μ., «Για μια ευρύτερη συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην εξαγωγική προσπάθεια», *Οικονομικός* 28.2.85.
- Αγγελίδης Μ., «Προοπτικές ανάπτυξης συλλογικών δραστηριοτήτων. Ο ρόλος του ΕΟΜΜΕΧ», από το συνέδριο *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους Βιοτέχνες*, οργανώθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ, 1984.
- Βλαχάκης Σπ., «Ειδικό πρόγραμμα αναπτύξεως των ΜΜΕ και οι στόχοι του», *Ναυτεμπορική*, 1983.
- Βρετός Σπ., «Επιπλοποία. Μεγάλοι οι στόχοι της νέας Κοινοπραξίας», *Οικονομικός* 31.3.83.
- Βυζάς Γ., «Πολιτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», *Ναυτεμπορική*, ειδική έκδοση, 1983.
- Γεωργίου Λ., «Η κοινοπρακτική επιχειρηματική δραστηριότητα», *Δελτίο ΕΒΕΑ*, Ιαν. - Φεβρ. 1982.
- Δαμασκηνίδης Α., «Το πρόβλημα της χρηματοδοτήσεως της Ελληνικής Βιοτεχνίας», *Δελτίο ΕΒΕΘ*, Οκτ. 1982.
- Δημητριάδης Γ., «Συνέδριο Μικρομεσαίων - Υποσχέσεις για ένα καλύτερο μέλλον», *Οικονομικός*, 14.7.83.
- Ζαφραντζάς Ευστ., «Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και η ανάγκη διευκρίνησής της», *Οικονομικός*, 16.9.82.
- Θεοδώρου, Μπέη, Παντερμαλή, «Μικρομεσαίοι: Χαρακτηριστικά και προβλήματα» *Εξπρές*, 11.12.81.
- Μακρυγιάννης Κ., Γκίτσιος Θ., «Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το leasing», *Οικονομικός*, 6.3.86.
- Μαλισσος Κ., *Κοινοπραξία εκμετάλλευσης χώρου προβολής προϊόντων*, Gutenberg, Αθήνα 1982.
- Μαντές Γ., «Μάνατζμεντ για τη μικρομεσαία επιχείρηση», *Οικονομικός*, 31.3.83.
- Μαρκαντώνης Σπ., «Μικρομεσαίοι: άκουσαν πολλά και πήραν πολύ λίγα...», *Ναυτεμπορική*, ειδική έκδοση, 1983.
- Μελάς Λ., «Τα προβλήματα και οι προοπτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων», *ΣΕΒ*, Δεκ. 1983.
- Μητρόπουλος Ηλ., «Η εμπειρία της κοινοπραξίας κατασκευαστών ΣΙΛΟ», Συνέδριο *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους Βιοτέχνες*, οργανώθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ, 1984.
- Μίλκογλου Κ., «Η γέννηση της Βιοτεχνίας», *Βιοτεχνικός Κόσμος*, Μαρ. - Απρ. 1986.
- Μίλκογλου Κ., «Κριτήρια διαχωρισμού βιοτεχνίας - βιομηχανίας», *Οικονομικός*, 9.5.85.
- Μυτιληναίος Β., «Προβλήματα στην ανάπτυξη συλλογικών δραστηριοτήτων», από το Συνέδριο *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους Βιοτέχνες*, οργανώθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ, 1984.

- Παντερμαλή Π., «ΜΜΕ: Μια λύση για το μέλλον», *Δελτίο ΕΒΕΘ*, 1983.
- Παπανδρόπουλος Αθ., «Οι καινοτομίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις», *Οικονομικός*, 27.1.83.
- Παπανικολάου Γ., «Νέα Κοινοπραξία κατασκευαστών Επίπλων», *Οικονομικός*, 9.6.83.
- Σκαλίδης Λ., *Εμπορικό Δίκαιο*, τόμος Α', έκδοση Β', εκδόσεις Εγνατία, Θεσσαλονίκη 1986.
- Χρηστίδης Βασ., «Οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η ΕΟΚ», *Δελτίο Διοικήσεων Επιχειρήσεων*, Απρίλιος 1983.
- ΕΟΜΜΕΧ, *6 Μελέτες σε θέματα Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1985.
- ΕΟΜΜΕΧ, *Συνεταιρισμοί και Κοινοπραξίες για τους Βιοτέχνες*, Συνέδριο, Ιανουάριος 1984.
- ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ, *Ευρωπαϊκά θέματα Νο 14/80*, «Οι μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα».
- *Η Κοινοτική Πολιτική για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και τη Βιοτεχνία, συνέχεια στο Ευρωπαϊκό Έτος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και της Βιοτεχνίας 1983*, Βρυξέλλες, 22 Μαΐου 1984.

Ξένη

- Albert J. Kenneth, *Straight Talk about Small Business*, McGraw-Hill Book Company, 1981.
- Franklin, William and Stephen G. Franklin, *Analyzing Small Business Mistakes: A Guide for Survival, Business*, January 1982.
- Franklin, Stephen G. and Jack S. Goodwin, «Problems of Small Business and Sources of Assistance: A Survey», *Journal of small Business Management*, April 1983.
- Miller Edward, «Productivity and the Definition of Small Business», *American Journal of Small Business*, July-Sept. 1982.
- Papavassiliou N., Joint Ventures, «The Aims of Business Management», *Intereconomics*, 1975.
- Randolph N., «Strategies for Introducing Change in the Small Business», *American Journal of Small Business*, April-June 1984.