



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANAGEMENT ΣΤΗΝ Α.Ε**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:

ΣΕΡΒΕΤΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΝΙΚΟΛΑ- ΓΚΙΑΤΑ ΜΑΡΙΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ
ΘΕΜΑ ΤΟΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ
MANAGEMENT ΣΤΙΣ
ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

ΣΕΡΒΕΤΑΣ Δ. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
-----------------------	----------

ΜΕΡΟΣ Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- 1.1 Προϋποθέσεις Σύστασης Ανώνυμης Εταιρίας.....7
- 1.2 Διαδικασία Ίδρυσης Ανώνυμης Εταιρίας.....7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ Α.Ε.

- 2.1 Καταστατικό10
- 2.2 Περιεχόμενο του Καταστατικού10
- 2.3 Καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ Α.Ε.

- 3.1 Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου15
- 3.2 Φορολογία Μερισμάτων και Μετοχών.....16
- 3.3 Φορολογία Κερδών.....17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Ε.

- 4.1 Έναρξη Εργασιών18
- 4.2 Συνυποβαλλόμενες Δηλώσεις.....18
- 4.3 Υποχρεωτικές Δηλώσεις για Νομικά Πρόσωπα19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ - ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ

- 5.1 Δικαιολογητικά20
- 5.2 Δημοσιότητα.....21
- 5.3 Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών.....26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ Α.Ε.

- 6.1 Γενική Συνέλευση.....28
- 6.2 Διοικητικό Συμβούλιο.....31
- 6.3 Ελεγκτές.....33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ -ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

- 7.1 Κεφάλαιο35
- 7.2 Κέρδη – Αποθεματικά –Ετήσιοι Οικονομικοί Λογαριασμοί38
- 7.3 Διαδικασία εισαγωγής μετοχών στο Χρηματιστήριο – Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.....41

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 45

Πίνακες.....45

Σύνταξη σχεδίου καταστατικού.....49

Νέο νομοσχέδιο..... 51

Εμπορικό Δίκαιο..... 59

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 60

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο αφορά την Ανώνυμη εταιρία και αναφέρεται στις λειτουργίες που την διέπουν, ενώ στο δεύτερο μέρος αναλύονται διαφορές στρατηγικές management που υιοθετούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις την σήμερον ημέρα.

Ανώνυμη εταιρεία είναι η εταιρεία που έχει νομική προσωπικότητα, το κεφάλαιο της διαιρείται σε ίσα μέρη που μεταβιβάζονται δίχως να τροποποιείται το καταστατικό της και της οποίας τα μέλη δεν ευθύνονται προσωπικά για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Έχει νομική προσωπικότητα και είναι από το νόμο και από τη φύση της έμπορος ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητας της.

Η ανώνυμη εταιρεία έχει αμιγώς κεφαλαιουχικό χαρακτήρα. Είναι ο αντιπροσωπευτικότερος τύπος κεφαλαιουχικής εταιρείας, με την έννοια ότι τη βαρύνουσα σημασία έχει το κεφάλαιο και όχι τα πρόσωπα των συνεταίρων. Το κεφαλαιουχικό στοιχείο εντοπίζεται κυρίως στην ευθύνη για τις υποχρεώσεις της εταιρείας, οι οποίες καλύπτονται αποκλειστικά και μόνο από την περιουσία της και όχι από την προσωπική περιουσία των συνεταίρων. Λόγω της νομικής προσωπικότητας της, έχει δική της επωνυμία. Στην επωνυμία της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να αναφέρεται υποχρεωτικά το αντικείμενο δραστηριότητας της εταιρείας και οι λέξεις <<ανώνυμη εταιρεία>>. Οι λέξεις αυτές μπορούν να αναφέρονται με το οποιονδήποτε συνδυασμό άλλων λέξεων και με οποιονδήποτε τρόπο ακόμη και συντετμημένες ή με τα αρχικά τους. Προαιρετικά στην εταιρική επωνυμία μπορεί να περιλαμβάνεται το όνομα του ιδρυτή ή άλλου φυσικού προσώπου ή η επωνυμία άλλης εμπορικής εταιρείας. Το θεσμικό πλαίσιο της ανώνυμης εταιρείας διέπεται από το Ν.2190/1920.όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα. (Ισαΐα Χρυσ. Αβραμίδη,2004)

Ο όρος “στρατηγικό management”, προέρχεται από την Ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου. Οι αρχαίοι Έλληνες

γνώριζαν ότι η σωστή στρατηγική για να κερδίσεις τον πόλεμο, είναι πιο σημαντική από το να κερδίσεις μια μάχη. Οι επιτυχημένοι στρατηγοί έπρεπε να εκτιμήσουν σωστά τις διαφορετικές συνθήκες της κάθε σύγκρουσης και να αποφασίσουν αν θα ήταν ορθότερο να αποφύγουν τη μάχη εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή, προκειμένου αργότερα να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης μπορεί επομένως να συγκριθεί με την αβέβαιη έκβαση ενός πολέμου. Μπορεί στην διάρκεια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης να γίνουν κάποια λάθη (χαμένες μάχες) όμως όταν έχεις ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο οι πιθανότητες να κερδίσεις τον πόλεμο (επιτυχημένη επιχείρηση) είναι πολύ περισσότερες.

Με βάση τα παραπάνω, αν ο γενικός Διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης υποστηρίζει ότι η στρατηγική του είναι «η κερδοφορία του τρέχοντος οικονομικού έτους» αυτό δεν είναι στρατηγική. Και δεν είναι στρατηγική όχι μόνο γιατί είναι πολύ περιορισμένη χρονικά – μόλις ένα έτος, αλλά δεν προνοεί για το μέλλον της επιχείρησης! Σίγουρα το κέρδος είναι ο σκοπός κάθε επιχείρησης. Όμως αυτό θα πρέπει να είναι με ορίζοντα χρόνου και όχι ευκαιριακό στα πλαίσια. Η διανομή του κέρδους πιθανόν να ικανοποιήσει τους μετόχους-ιδιοκτήτες σήμερα, αλλά αν δεν γίνει πρόβλεψη για νέες αποδοτικές επενδύσεις το σίγουρο είναι ότι θα υπάρξει μείωση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματική απαξίωση. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρηματικών σχεδίων είναι αναγκαίος παράγοντας ώστε να αποκομίσουμε λειτουργικά κέρδη και υπεραξία.

Η γενική στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να προσδιορίζει τον απώτερο στόχο και τις προοπτικές της (πχ συνεχής ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών) και όχι την ικανοποίηση πρόσκαιρων στόχων και επιθυμιών. (www.wikipedia.gr 2007, Καζάκης Ι. “Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη”, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Ανώνυμη Εταιρεία είναι ένα νομικό πρόσωπο που έχει ως επί το πλείστον κερδοσκοπικό χαρακτήρα με κυριότερο πλεονέκτημα, ότι οι συμμετέχοντες σ αυτή (μέτοχοι) να ευθύνονται μόνο μέχρι το ύψος της συμμετοχής τους.

1.1 Προϋποθέσεις Σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας

Οι προϋποθέσεις σύστασης Ανώνυμης Εταιρείας είναι:

A. Σύναψη Καταστατικού, που καταρτίζεται μεταξύ δύο τουλάχιστον προσώπων (ιδρυτές) φυσικών ή νομικών και πρέπει να περιβληθεί τον τύπο του συμβολαιογραφικού εγγράφου.

B. Ανάλυση των μετοχών, δηλαδή, κάλυψη του μετοχικού Κεφαλαίου.

Γ. Έγκριση του Καταστατικού και άδεια σύστασης από την αρμόδια αρχή (Νομαρχία ή Γενική Γραμματεία Εμπορίου).

Δ. Τήρηση διατυπώσεως δημοσιότητας, η οποία συνίσταται, αφενός , στην καταχώρηση του εγκριθέντος από την αρμόδια αρχή του Καταστατικού καθώς και της άδειας σύστασης της Α.Ε. στο Μητρώο Α.Ε. και αφετέρου στη δημοσίευση στο τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε. της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (Φ.Ε.Κ.), ανακοίνωσης για τη σχετική καταχώρηση στο Μ.Α.Ε. του εγκριθέντος Καταστατικού και της άδειας σύστασης.

Ε. Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο.

ΣΤ. Έναρξη Εργασιών στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. και απόδοση Α.Φ.Μ.

1.2 Διαδικασία Ίδρυσης Ανώνυμης Εταιρείας

Τα βήματα για την σύσταση - ίδρυση μιας Α.Ε. είναι τα ακόλουθα:

1. Προέλεγχος στο αρμόδιο Επιμελητήριο για επωνυμία και διακριτικό τίτλο: Λήψη βεβαίωσης προέγκρισης και καταβολή στο αρμόδιο Επιμελητήριο των σχετικών τελών. Προσοχή! Η προεγκριθείσα επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος δεσμεύονται από το Επιμελητήριο για τον δικαιούχο μόνο για 2 μήνες. Η διαδικασία αυτή

επιβεβαιώνει τη μη επιλογή κοινής επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου με άλλη προϋπάρχουσα εταιρεία. Στην περίπτωση που, σύμφωνα με το δηλωθέντα σκοπό, η επιχειρηματική δραστηριότητα του αναγγέλλοντος υπάγεται στην αρμοδιότητα περισσότερων επιμελητηρίων, έγκυρη είναι η αναγγελία της έναρξης της επιχείρησης σε εκείνο που έχει αρμοδιότητα ως προς τον πρώτο από τους περισσότερους σωρευμένους σκοπούς.

2.Σύνταξη από δικηγόρο σχεδίου καταστατικού και αποστολή του στον

συμβολαιογράφο: Το καταστατικό της Α.Ε. που γίνεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο, πρέπει να περιέχει διατάξεις για: α)την εταιρική επωνυμία και το σκοπό, β)την έδρα της εταιρίας, γ)τη διάρκειά της δ)το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου ε)το είδος των μετοχών, τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους, στ)τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας, εάν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών ζ)τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες, ή ανωνύμων σε ονομαστικές, η)τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, θ)τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των γενικών συνελεύσεων, ι)τους ελεγκτές, ια)τα δικαιώματα των μετόχων, ιβ)τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών, ιγ)τη λύση και την εκκαθάριση.

Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρίας πρέπει να αναφέρει επίσης: α. Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή νομικών προσώπων που υπέγραψαν το καταστατικό της εταιρίας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το καταστατικό αυτό και β. Το συνολικό ποσό, τουλάχιστον κατά προσέγγιση όλων των δαπανών που απαιτήθηκαν για τη σύσταση της εταιρίας και βαρύνουν αυτή. Το ελάχιστο κεφάλαιο για της Α.Ε. όπως είπαμε παραπάνω ορίζεται σε 60.000 Ευρώ. Στις περιπτώσεις των ανωνύμων εταιριών του άρθρου 8^α Ν. 2190/1920 (ανώνυμη εταιρία που προσφεύγει στην ολική ή μερική από το κοινό κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή), το κατώτατο όριο του μετοχικού κεφαλαίου ορίζεται στο ποσό των 300.000 Ευρώ.

3.Προκαταβολή Δικηγορικής Αμοιβής και θεώρηση της υπογραφής του δικηγόρου επί του σχεδίου του καταστατικού. Η παράσταση δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού της Α.Ε. είναι υποχρεωτική από το νόμο.

4.Υπογραφή του συμβολαίου σύστασης. Το συμβόλαιο σύστασης Α.Ε. (καταστατικό) υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη της εταιρίας και τον πληρεξούσιο δικηγόρο.

5.Ταμείο Νομικών (Τ.Ν.) και Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών (Τ.Π.Δ.Α.): Υποβολή επικυρωμένου αντιγράφου του συμβολαίου σύστασης εταιρίας (καταστατικού) στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών (εφόσον η εταιρία έχει έδρα δήμους που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Πρωτοδικείου Αθηνών) και πληρωμή των σχετικών εισφορών (0,5% και 1% επί του εταιρικού κεφαλαίου αντίστοιχα), προκειμένου να θεωρηθεί το καταστατικό από τα ανωτέρω Ταμεία. Για τις εταιρίες που εδρεύουν σε δήμους που υπάγονται στο Πρωτοδικείο Πειραιά δεν οφείλεται εισφορά στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Πειραιώς (Τ.Π.Δ.Π.).

6.Προεγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο.

7.Υποβολή του επικυρωμένου αντιγράφου του καταστατικού στην αρμόδια της έδρας της εταιρίας Νομαρχία και έκδοση από αυτήν απόφασης έγκρισης του καταστατικού : Εφόσον η αρμόδια Νομαρχία υποδείξει διορθώσεις (κάτι που συμβαίνει σχεδόν πάντοτε) υπογράφεται συμβόλαιο τροποποίησης του καταστατικού, το οποίο και αυτό υποβάλλεται στην αρμόδια Νομαρχία. Εξουσία υπογραφής του τροποποιητικού συμβολαίου μπορεί να δοθεί, με άρθρο του καταστατικού, σε ένα άτομο και, συνεπώς δεν απαιτείται η εκ νέου προσέλευση όλων των ιδρυτών. Μετά τον έλεγχο του καταστατικού και τις τυχόν τροποποιήσεις του, ο Νομάρχης εκδίδει απόφαση εγκρίσεως του καταστατικού και παροχής άδειας συστάσεως εταιρίας.

8.Καταχώρηση στο Μητρώο Α.Ε. της εγκριτικής απόφασης του Νομάρχη καθώς και περίληψης του καταστατικού.

9.Διαδικασία Δημοσίευσης: Δημοσίευση περίληψης του καταστατικού και της εγκριτικής απόφασης του Νομάρχη στο Τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε. του Φύλλου Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.). Η δημοσίευση γίνεται με επιμέλεια της Νομαρχίας αφού προηγουμένως καταβληθούν από την εταιρία τα τέλη δημοσίευσης.

10.Καταβολή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (Φ.Σ.Κ.): Στη συνέχεια γίνεται η καταβολή του φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου (ΦΣΚ 1% επί του μετοχικού κεφαλαίου) στην οικεία Δ.Ο.Υ. ΦΑΕΕ/ΦΑΒΕ, εντός προθεσμίας 15 ημερών από την καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών (Μ.Α.Ε.) (υποβάλλεται σχετική δήλωση σε 3 αντίγραφα και 2 αντίγραφα του καταστατικού).

11.Εγγραφή στο οικείο Επιμελητήριο: Εντός δύο μηνών από τη σύσταση της Α.Ε. πρέπει να εγγραφεί η εταιρία στο οικείο Επιμελητήριο. Η εγγραφή γίνεται με την

υποβολή εντύπου και την πληρωμή του ποσού που προβλέπεται για δικαίωμα εγγραφής και ετήσια συνδρομή. (www.esse.gr ,2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ Α.Ε.

2.1 Καταστατικό

Το Καταστατικό είναι ένα έγγραφο το οποίο περιέχει κατ' αρχάς τη σύμβαση της σύστασης της Α.Ε. Επίσης το Καταστατικό περιλαμβάνει τους όρους οργάνωσης και λειτουργίας της Α.Ε. καθώς επίσης και τις συμβάσεις ανάληψης του μετοχικού Κεφαλαίου.

Τα πρόσωπα που συμβάλλονται για τη σύσταση της Α.Ε. λέγονται ιδρυτές. Οι ιδρυτές πρέπει να είναι ενήλικοι και να έχουν την ικανότητα διενέργειας εμπορικών πράξεων. Επίσης ιδρυτές Α.Ε. μπορεί εκτός από Φυσικά Πρόσωπα να είναι και Νομικά Πρόσωπα. Οι ιδρυτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο. Δεν επηρεάζει τη σύσταση και τη λειτουργία της Α.Ε. το γεγονός της μετέπειτα συγκέντρωσης όλων των μετοχών σε ένα πρόσωπο.

Το Καταστατικό καταρτίζεται πάντοτε με συμβολαιογραφικό έγγραφο και κατά τη σύνταξη του πρέπει να παρίστανται οι ιδρυτές της Α.Ε. οι οποίοι και υπογράφουν. Οι ιδρυτές μπορούν να παρίστανται και με αντιπρόσωπο αρκεί να υπάρχει πληρεξουσιότητα με συμβολαιογραφικό έγγραφο. Επίσης απαιτείται παράσταση δικηγόρου.(Παπαδέα Β. Παναγιώτη, 2004)

2.2 Περιεχόμενο του Καταστατικού.

Στο άρθρο 2 του Ν. 2190/1920 αναφέρεται το υποχρεωτικό περιεχόμενο του Καταστατικού. Συγκεκριμένα το Καταστατικό πρέπει να περιέχει διατάξεις:

Α. Για την εταιρική επωνυμία της εταιρείας.

Η επωνυμία σύμφωνα με το άρθρο 5 του Ν. 2190/1920 λαμβάνεται από το αντικείμενο της εταιρείας. Σε περίπτωση που ο σκοπός της εταιρείας εκτείνεται σε πολλά αντικείμενα η επωνυμία μπορεί να λαμβάνεται από τα κυριότερα από αυτά. Στην επωνυμία δύναται να περιέχεται και το ονοματεπώνυμο κάποιου ιδρυτού ή άλλου φυσικού προσώπου ενώ πρέπει να περιέχονται και οι λέξεις «**Ανώνυμη Εταιρεία**».

Ο σκοπός της Α.Ε. αφορά το αντικείμενο της δραστηριότητας το οποίο χαρακτηρίζει την Α.Ε. Το αντικείμενο μπορεί να είναι ευρύ ή πολλαπλό, δεν μπορεί όμως να είναι αόριστο ή γενικό (λ.χ. εμπορία γενικά). Ο σκοπός της Α.Ε. πρέπει να είναι νόμιμος και να μην αντιβαίνει στα χρηστά ήθη. Προσθήκη νέου αντικειμένου απαιτεί τροποποίηση του Καταστατικού ενώ δεν συνεπάγεται αναγκάως μεταβολή της εταιρικής επωνυμίας.

Β. Για την έδρα της εταιρείας.

Ως έδρα της εταιρείας πρέπει να ορίζεται ένας Δήμος ή μία Κοινότητα της Ελληνικής Επικράτειας. Δεν είναι απαραίτητο να αναγράφεται η ακριβής διεύθυνση, αν όμως αναγραφεί, σε περίπτωση αλλαγής της, ακόμα και στον ίδιο Δήμο ή Κοινότητα, απαιτείται τροποποίηση του Καταστατικού. Το ίδιο φυσικά απαιτείται και σε αλλαγή Δήμου ή Κοινότητας.

Γ. Για τη διάρκεια της εταιρείας.

Η Α.Ε. πρέπει να έχει ορισμένη διάρκεια μετά την πάροδο της οποίας λύνεται. Ο νόμος δεν καθορίζει ανώτατο ή κατώτατο όριο διάρκειας. Η διάρκεια της Α.Ε. παρατείνεται με απόφαση της Γ.Σ. που πρέπει να ληφθεί πριν από τη λήξη της διάρκειας και να ληφθεί με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία.

Δ. Για το ύψος και τον τρόπο καταβολής του Μετοχικού Κεφαλαίου.

Το Μετοχικό Κεφάλαιο αναγράφεται πάντοτε σε χρήμα ακόμη και στην περίπτωση που εισφορές των μετόχων συνίστανται σε είδος.

Το μέρος του Κεφαλαίου που ισούται με το ελάχιστο όριο του Μ.Κ. για τις Α.Ε. είναι από 1/1/2002 60.000 ευρώ (άρθρο 8, του Ν. 2190/1920 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 11, παρ. 1 του Ν. 2842/2000).

Ε. Για το είδος των μετοχών, καθώς και για τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους.

Οι μετοχές της Α.Ε. μπορεί να είναι ανώνυμες ή ονομαστικές, ανάλογα με το τι

επιθυμούν οι ιδρυτές. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθίσταται υποχρεωτικό με βάση είτε το αντικείμενο της Α.Ε. είτε την διάρθρωση του ενεργητικού της, οι μετοχές να είναι ονομαστικές για τις επιχειρήσεις που αναφέρονται στο άρθρο 11α του Ν. 2190/1920 (τραπεζικές, ασφαλιστικές κλπ.), στο άρθρο 24 του Ν. 2214/1994, στα άρθρα 3 και 4 του Π.Δ. 310/96, κλπ.

Η ονομαστική αξία των μετοχών δεν μπορεί να είναι μικρότερη των τριάντα (0,30) λεπτών ευρώ.

Οι μετοχές μπορεί να είναι κοινές ή προνομιούχες με δικαίωμα ή χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Το Καταστατικό μπορεί να επιτρέπει ή να απαγορεύει τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες ή ανωνύμων σε ονομαστικές.

ΣΤ. Για τη σύγκλιση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα θέματα του Δ.Σ. καθορίζονται από τα άρθρα 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 του Ν. 2190/1920.

Περιληπτικά στο Καταστατικό πρέπει να καθορίζεται ο αριθμός των μελών του Δ.Σ. (κατώτερος και ανώτερος) και ο χρόνος θητείας ο οποίος δεν μπορεί να υπερβαίνει την εξαετία. Επίσης τα μέλη του Δ.Σ. που μπορεί να είναι μέτοχοι ή μη, είναι πάντοτε επανεκλέξιμοι και ελεύθερα ανακλητοί. Το Δ.Σ. επιτρέπεται εφόσον ορίζεται από το Καταστατικό να συνεδριάζει και σε τόπο εκτός της έδρας στην ημεδαπή ή μετά από ειδική άδεια του Υπουργού Εμπορίου στην αλλοδαπή.

Ζ. Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των Γενικών Συνελεύσεων.

Τα θέματα αυτά καθορίζονται από τις διατάξεις των άρθρων 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35γ του Ν. 2190/1920. πλέον των υποχρεωτικών διατάξεων των άρθρων αυτών το Καταστατικό μπορεί να καθορίζει και άλλα πρόσωπα (εκτός του ταμείου της εταιρείας του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων και των τραπεζών που βρίσκονται στην Ελλάδα) στα οποία μπορούν να κατατεθούν οι μετοχές προκειμένου οι κάτοχοί τους να λάβουν μέρος. Στις συνελεύσεις. Επίσης το Καταστατικό μπορεί να καθορίζει και άλλα θέματα (πλην των οριζόμενων στο άρθρο 29 παρ. 3) για τα οποία προκειμένου να ληφθεί απόφαση απαιτείται αυξημένη απαρτία και θέματα (πλην των καθοριζόμενων από την παρ. 2 του άρθρου 31) για τα οποία προκειμένου να ληφθεί απόφαση απαιτείται αυξημένη πλειοψηφία.

Η. Για τους ελεγκτές.

Σχετικά με τις διατάξεις των άρθρων 30,31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40ε

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με άλλες εταιρείες, στην Α.Ε. δεν είναι δυνατός ο έλεγχος ο έλεγχος της διοικήσεως από μέρους των ίδιων των μετόχων, λόγω του μεγάλου αριθμού τους και επιπλέον ένας τέτοιος έλεγχος θα δημιουργούσε σοβαρούς κινδύνους διαρροής απορρήτων της εταιρείας. Για αυτούς τους λόγους ο έλεγχος διενεργείται από άλλα άτομα και είναι τριών μορφών: α)ο τακτικός ή εξωτερικός β) ο εσωτερικός γ) ο διαχειριστικός δ) ο κρατικός. (Σταυρόπουλος Αντώνιος, 2005)

Θ. Για τα δικαιώματα των μετόχων.

Σχετικά οι διατάξεις των άρθρων 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17. (www.esse.gr, 14/11/2006)

Ι. Για τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών.

Σχετικά οι διατάξεις των άρθρων 41, 42, 43, 44, 45, 46α.

ΙΑ. Για τη λύση και την εκκαθάριση της περιουσίας της.

Σχετικά οι διατάξεις των άρθρων 47, 48, 49. (www.esse.gr,2007)

Το καταστατικό επίσης αναφέρει :

- Τα ατομικά στοιχεία των φυσικών ή Νομικών Προσώπων που υπέγραψαν το Καταστατικό της εταιρείας ή στο όνομα και για λογαριασμό των οποίων έχει υπογραφεί το Καταστατικό αυτό.
- Η προϋπόθεση αυτή είναι αυτονόητη με μόνο το γεγονός ότι το Καταστατικό της Α.Ε. συντάσσεται από συμβολαιογράφο και συνεπώς επιβάλλεται η αναγραφή όλων των στοιχείων των συμβαλλομένων. Αν μεταξύ των ιδρυτών υπάρχει και νομικό πρόσωπο, το Καταστατικό περιέχει και τη νομιμοποίηση των εκπροσώπων της.
- Το συνολικό ποσό, τουλάχιστον κατά προσέγγιση, όλων των δαπανών που απαιτήθηκαν για τη σύσταση της εταιρείας και βαρύνουν αυτή. Τέτοιες δαπάνες είναι οι αμοιβές του συμβολαιογράφου και του δικηγόρου, ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου, τα τέλη δημοσίευσης του Καταστατικού στο Φ.Ε.Κ. και σε περίπτωση εισφοράς σε είδος ακινήτων ο φόρος μεταβίβασης ακινήτων

Εκτός από τα παραπάνω που αφορούν στο υποχρεωτικό περιεχόμενο του Καταστατικού και προκύπτουν από το άρθρο 2 του Ν. 2190/1920 στο Καταστατικό μπορεί να περιληφθούν και διατάξεις προαιρετικού χαρακτήρα που είναι απαραίτητες για την έναρξη και τη συνέχιση της λειτουργίας της Α.Ε. Τέτοιου είδους διατάξεις

που τίθενται σε καταστατικά είναι:

- α. Ο ορισμός των μελών του πρώτου διοικητικού συμβουλίου μέχρι την πρώτη τακτική γενική συνέλευση, χωρίς όμως να γίνεται συγχρόνως και συγκρότηση σε σώμα δηλαδή να καθορίζεται ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος, ο Δ/νων Σύμβουλος κλπ.
- β. Ο ορισμός των ελεγκτών της πρώτης εταιρικής χρήσης.
- γ. Η παροχή δικαιώματος στο Δ.Σ. ή στη Γ.Σ. της αύξησης του Μ.Κ. σύμφωνα με τους όρους του άρθρου 13 του Ν. 2190/1920.
- δ. Η δυνατότητα εκλογής από το Δ.Σ. προσωρινού μέλους μέχρι την προσεχή Γ.Σ. σε περίπτωση θανάτου, παραίτησης ή άλλου λόγου αποχώρησης μέλους του Δ.Σ. Η δυνατότητα αυτή υπάρχει εφόσον τα εναπομείναντα μέλη είναι τουλάχιστον τρία.
- ε. Η ανάθεση εκπροσώπησης της Α.Ε. είτε γενικά είτε για ορισμένες πράξεις σε ένα ή σε περισσότερα μέλη του Δ.Σ. ή σε άλλα πρόσωπα. (www.fle.gr 2007)

2.3 Καταχώρηση στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών.

Οι Ανώνυμες Εταιρείες οφείλουν να καταθέσουν το Καταστατικό τους στην Διοικητική αρχή προς έγκριση. Η αρμόδια αρχή για τις Ανώνυμες Εταιρείες είναι η Νομαρχία στην οποία υπάγεται η έδρα της εταιρείας, εκτός από ορισμένες περιπτώσεις εταιρειών (όπως Πιστωτικά Ιδρύματα, ΑΕΔΕΚ, ΑΧΕΠΥ, ΠΑΕ, ΚΑΕ, κλπ) που ορίζεται από τις οικείες διατάξεις ως αρχή η Γενική Γραμματεία Εμπορίου.

Η Ανώνυμη Εταιρεία καταθέτει στην αρμόδια αρχή:

- A.** Επικυρωμένο αντίγραφο του Καταστατικού.
- B.** Τα Τέλη Δημοσιεύσεως της περίληψης του Καταστατικού στο Φ.Ε.Κ. (Τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε.).
- Γ.** Τη βεβαίωση προέγκρισης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου από το οικείο Επιμελητήριο.
- Δ.** Τα τέλη υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού 1 τοις χιλίοις..

Μετά την υποβολή των δικαιολογητικών αυτών, η αρμόδια αρχή ελέγχει το Καταστατικό και ακολούθως καταχωρεί την Α.Ε. στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών. Αμέσως μετά, σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2941/2001, κοινοποιείται στο Επιμελητήριο η απόφαση σύστασης και η σχετική ανακοίνωση προς το Φ.Ε.Κ. από

την εποπτεύουσα αρχή. Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να ολοκληρώσει την οριστική καταχώρηση στα μητρώα του Επιμελητηρίου μέσα σε 2 μήνες από την προέγκριση επωνυμίας.. (www.wikipedia.gr, 2007)

Σημείωση: Από 12/9/2001, (ημερομηνία δημοσίευσης του Ν. 2941/2001), για την απλοποίηση διαδικασίας σύστασης Ανωνύμων Εταιρειών, αν το μετοχικό Κεφάλαιο της νεοϊδρυθείσας Α.Ε. δεν ξεπερνά τα 300.000 ευρώ, γίνεται αυθημερόν η καταχώρηση στο Μ.Α.Ε. χωρίς έλεγχο των πράξεων σύστασης σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 2941/2001. Εξάιρεση στην αυθημερόν διαδικασία αποτελούν οι εταιρείες της παρ. 8 του Ν. 2190/1920, οι αθλητικές ανώνυμες εταιρείες, καθώς και οι ανώνυμες εταιρείες που προέρχονται από τη μετατροπή επιχειρήσεων άλλης μορφής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ Α.Ε.

3.1 Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου.

Μετά το Ν. 2941/2001 η υποβολή δήλωσης και η καταβολή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου 1% επί του Μετοχικού Κεφαλαίου, υποβάλλεται μέσα σε 15 ημέρες από την καταχώρηση της πράξης σύστασης στο Μ.Α.Ε.

Για την καταβολή του Φ.Σ.Κ. πρέπει να προσκομίσει η εταιρεία δύο αντίγραφα του Καταστατικού (εκ των οποίων το ένα είναι αυτό που έχει θεωρηθεί από το Επιμελητήριο) επιταγή με το προδιαγεγραμμένο ποσό, δήλωση Φ.Σ.Κ. εις διπλούν. Θα θεωρηθεί το Καταστατικό και θα επιστραφεί το διπλότυπο καταβολής και το ένα από τα δύο αντίγραφα της δήλωσης Φ.Σ.Κ..

Στη Δ.Ο.Υ. πρέπει να πληρωθεί επίσης ένα παράβολο Δημοσίου και εισφορά υπέρ ΤΑΠΕΤ. Το παράβολο αυτό αφορά τη μετέπειτα δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο (Μιλτιάδη Κ. Λεοντάρη, 1986)

3.2 Φορολογία μερισμάτων και μετοχών

Σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία (Ν. 2238/94, άρθρο 109), για τις ημεδαπές ανώνυμες εταιρίες ο φόρος υπολογίζεται με συντελεστή 25% στο συνολικό φορολογητέο εισόδημά τους, το οποίο προκύπτει από διαχειριστικές περιόδους που αρχίζουν από την 1η Ιανουαρίου 2007 και μετά. Ειδικά, για τα κέρδη τα οποία προκύπτουν από διαχειριστικές περιόδους που αρχίζουν από την 1η Ιανουαρίου 2005, ο συντελεστής φορολογίας ορίζεται σε 32% και για τα κέρδη τα οποία προκύπτουν από διαχειριστικές περιόδους που αρχίζουν από την 1η Ιανουαρίου 2006 έως την 31η Δεκεμβρίου του ίδιου έτους, ο συντελεστής αυτός ορίζεται σε 29%. Για τα κέρδη τα οποία προκύπτουν από διαχειριστικές περιόδους που άρχισαν μέσα στο έτος 2004, ο συντελεστής φορολογίας ορίζεται σε 35%.

Έτσι, τα μερίσματα διανέμονται από τα ήδη φορολογηθέντα στο νομικό πρόσωπο κέρδη και επομένως **ο μέτοχος δεν έχει καμία φορολογική υποχρέωση επί του ποσού των μερισμάτων** που εισπράττει.

Όσον αφορά τα κέρδη κεφαλαίου στην Ελλάδα, δεν φορολογούνται. Σύμφωνα όμως με το άρθρο 9, του Νόμου 2579/98, επιβάλλεται φόρος επί των συναλλαγών κατά την πώληση που ανέρχεται σε 1,5%. Ο φόρος αυτός υπολογίζεται επί της αξίας πώλησης των μετοχών, όπως αυτή αναγράφεται στο πινακίδιο το οποίο εκδίδει η χρηματιστηριακή εταιρία που μεσολαβεί και βαρύνει τον πωλητή των μετοχών, φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ενώσεις προσώπων ή ομάδες περιουσίας, χωρίς να εξετάζεται η ιθαγένεια και ο τόπος που διαμένουν ή κατοικούν ή έχουν την έδρα τους και ανεξάρτητα αν έχουν απαλλαγή από οποιονδήποτε φόρο ή τέλος από διατάξεις άλλων νόμων.

Διευκρινίζεται ότι σε περιπτώσεις θανάτου, δωρεάς ή γονικής παροχής επιβάλλεται φόρος κατά την μεταβίβαση. Για εισηγμένες στο χρηματιστήριο μετοχές, ομολογίες, ιδρυτικούς και λοιπούς γενικά τίτλους των εμπορικών εταιριών, δημόσια χρεόγραφα ή άλλες τέτοιας φύσης αξίες, ως αξία αυτών για τον υπολογισμό του φόρου, λαμβάνεται η αξία της προηγούμενης ημέρας του χρόνου γένεσης της φορολογικής υποχρέωσης (άρθρο 12 του ν.2961/2001, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 35 παρ.3 του ν.3220/2004).

3.3 Φορολογία κερδών

Τα καθαρά κέρδη της Α.Ε προσδιορίζονται λογιστικά με αφαίρεση από τα ακαθάριστα έσοδα όλων των δαπανών που πραγματοποιηθήκαν σε μια χρήση. Από τον ισολογισμό της Α.Ε. προκύπτουν τα συνολικά πραγματικά καθαρά κέρδη και από αυτά αφαιρείται τυχόν ζημία προηγούμενων ετών , καθώς επίσης και τα μερίσματα ή τα κέρδη από συμμετοχή σε άλλες εταιρίες. Στη συνέχεια στα ίδια αυτά συνολικά κέρδη προστίθενται τα έξοδα που δεν αναγνωρίζονται φορολογικά προς έκπτωση και αφαιρούνται τα τυχόν αφορολόγητα αποθεματικά διαφόρων αναπτυξιακών νόμων και το υπόλοιπο που απομένει φορολογείται με συντελεστή 35%. Τα κέρδη που απομένουν μετά την αφαίρεση του φόρου κατά ένα μέρος διανέμονται και κατά ένα άλλο μέρος μένουν στην εταιρία ως αποθεματικά ή υπόλοιπο κερδών εις νέο. Το τακτικό αποθεματικό είναι υποχρεωτικό μέχρι να φτάσει το 1/3 του μετοχικού κεφαλαίου και υπολογίζεται ως εξής: τα κέρδη της χρήσης που προκύπτουν από τον ισολογισμό μειώνονται κατά 32% που είναι ο φόρος τους και το υπόλοιπο ποσό πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή 5% .

Στον κύριο φόρο προστίθενται:

- α) Συμπληρωματικός φόρος, σε περίπτωση που η Α.Ε. έχει εισοδήματα από ενοίκια, 3% επί το συνολικό καθαρό εισόδημα που προκύπτει από αυτά. Το ποσό του συμπληρωματικού φόρου δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερο από τον κύριο φόρο που αναλογεί στο συνολικό φορολογητέο εισόδημα της Α.Ε.
- β) Τέλη χαρτοσήμου και Ο.Γ.Α. χαρτοσήμου 3,60% που αναλογούν στο ακαθάριστο εισόδημα από εκμίσθωση ακινήτων.
- γ) Προκαταβλητέος φόρος για την επόμενη(τρέχουσα) χρήση . Για τον προσδιορισμό του πολλαπλασιάζεται ο καταβλητέος φόρος (κύριος και συμπληρωματικός) με το συντελεστή 55%.

Από τον κύριο φόρο αφαιρούνται:

- α) Ο φόρος που τυχόν παρακρατήθηκε
- β) Ο προκαταβλημένος φόρος, δηλαδή ο φόρος που είχε καταβληθεί μέσα στον προηγούμενο χρόνο και αφορούσε τα εισοδήματα της χρήσης αυτής
- γ) Οι παρακρατημένοι φόροι στην αλλοδαπή και φόροι που αναλογούν στο μέρος των κερδών που έχουν φορολογηθεί κατά ειδικό τρόπο.

Η Α.Ε. υποχρεώνεται να υποβάλει τη δήλωση του φόρου εισοδήματός της μέχρι τις 10 του πέμπτου μήνα από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου(κι αν η 10^η μέρα είναι αργία, η δήλωση υποβάλλεται μέχρι την επόμενη 11^η ή 12^η εργάσιμη για το δημόσιο ημέρα). Δηλαδή η Α.Ε. που η διαχειριστική της χρήση λήγει στις 30.6 υποβάλει τη δήλωσή της μέχρι τις 10.5 του επόμενου έτους κ.ο.κ. (Φορολογικά – Φοροτεχνικά / Δημήτριος Καραγιάννης 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΝΑΡΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ Α.Ε.

4.1 Έναρξη Εργασιών

Χρόνος υποβολής δήλωσης Έναρξης Εργασιών.

Η δήλωση Έναρξης Εργασιών της Α.Ε. υποβάλλεται πριν από την έναρξη των εργασιών αυτών. Ως Έναρξη Εργασιών θεωρείται ο χρόνος πραγματοποίησης της πρώτης συναλλαγής στα πλαίσια της επιχείρησης. Προκειμένου για Νομικά Πρόσωπα, ως χρόνος έναρξης θεωρείται ο χρόνος της νόμιμης σύστασης αυτών. Η καθυστέρηση υποβολής της δήλωσης έναρξης μέχρι 30 (τριάντα) ημέρες δεν συνεπάγεται την επιβολή κυρώσεων, εφόσον δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία συναλλαγή.

Στα Νομικά Πρόσωπα και στις ενώσεις προσώπων, χορηγείται Α.Φ.Μ. μετά την υποβολή της δήλωσης Έναρξης Εργασιών. Ο αριθμός αυτός δεν καταργείται με την αλλαγή της νομικής μορφής των προσώπων αυτών, αλλά με την οριστική λύση ή διάλυσή τους. (www.esse.gr,2007)

4.2 Συνυποβαλλόμενες Δηλώσεις.

Τα ημεδαπά και αλλοδαπά Νομικά Πρόσωπα και οι Ενώσεις Προσώπων, υποβάλλουν το έντυπο (Μ3) «Δήλωση Έναρξης / Μεταβολής Εργασιών μη Φυσικού Προσώπου»

Η επωνυμία της επιχείρησης αναγράφεται επί του εντύπου της δήλωσης, όπως ακριβώς αναγράφεται και στο Καταστατικό. Η επωνυμία επιχειρήσεων δύναται να αναγράφεται και με λατινικούς χαρακτήρες.

4.3 Υποχρεωτικές Δηλώσεις για Νομικά Πρόσωπα

Από το Νομικά Πρόσωπα συνυποβάλλονται υποχρεωτικά και οι παρακάτω δηλώσεις:

- «Δήλωση Δραστηριοτήτων Επιχείρησης» (M6).

Στη δήλωση αυτή αναγράφονται όλες οι λοιπές δραστηριότητες, πέραν αυτών που έχουν ήδη αναγραφεί στο έντυπο M3. Όλες οι δραστηριότητες περιγράφονται αναλυτικά και σύμφωνα με τους Κωδικούς Δραστηριότητας, όπως ισχύουν κάθε φορά. Μία (1) από αυτές δηλώνεται ως κύρια, οι δε λοιπές ως δευτερεύουσες.

- «Δήλωση Σχέσεων Φορολογούμενου» (M7).

Η δήλωση αυτή υποβάλλεται από τα παραπάνω πρόσωπα προκειμένου να δηλώσουν τον/την σύζυγο καθώς και τις σχέσεις τους που απορρέουν από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, με άλλα φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, όπως αυτές αναγράφονται στις οδηγίες του εντύπου.

- «Δήλωση Μελών Μη Φυσικού Προσώπου» (M8).

Η δήλωση αυτή υποβάλλεται μόνο από τα Νομικά Πρόσωπα και τις Ενώσεις Προσώπων με την αναγραφή των στοιχείων των μελών τους ή των εταίρων τους, του ποσοστού και του είδους συμμετοχής τους.

- «Δήλωση Εγκατάστασης Εσωτερικού» (M10).

Υποβάλλεται χωριστή δήλωση για κάθε μία εγκατάσταση (υποκατάστημα, αποθήκη, κλπ), που βρίσκεται στο εσωτερικό της χώρας.

- «Δήλωση Εγκατάστασης Εξωτερικού» (M11).

Υποβάλλεται χωριστή δήλωση για κάθε μία εγκατάσταση (υποκατάστημα, αποθήκη, κλπ), που βρίσκεται εκτός της Ελληνικής Επικράτειας.

- «Δήλωση Πωλήσεων από Απόσταση» (M12).

Η δήλωση αυτή υποβάλλεται όταν πραγματοποιούνται πωλήσεις από απόσταση από την Ελλάδα προς άλλο Κράτος - Μέλος και φορολογούνται στο άλλο Κράτος - Μέλος (παρ. 5 άρθρου 11 Ν. 1642/1986).

Όλες οι παραπάνω δηλώσεις υποβάλλονται εις απλούν και ενέχουν θέση υπεύθυνης δήλωσης του άρθρου 8 του Ν. 1599/1986. (www.fle.gr /2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ - ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ

5.1 Δικαιολογητικά

Τα Νομικά Πρόσωπα, κατά την υποβολή της δήλωσης έναρξης / μεταβολής εργασιών συνυποβάλλουν υποχρεωτικά τα παρακάτω δικαιολογητικά:

1. Στοιχείο προσδιορισμού της έδρας και των λοιπών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, που μπορεί να είναι τίτλος ιδιοκτησίας ή μισθωτήριο συμβόλαιο ή συμφωνητικό μίσθωσης ή υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του Ν. 1599/1986 δωρεάν παραχώρησης χώρου. Τα παραπάνω συμφωνητικά πρέπει να είναι θεωρημένα από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. του εκμισθωτή. Σε περίπτωση υπερεκμίσθωσης ή παραχώρησης χρήσης, απαιτείται κατάθεση συμφωνητικού μεταξύ του υπεκμισθωτή και του μισθωτή. Για τις εγκαταστάσεις εξωτερικού απαιτείται η υποβολή του δικαιολογητικού μίσθωσης όπως προβλέπεται στη χώρα εγκατάστασης, επίσημα μεταφρασμένο ή άλλο πρόσφορο αποδεικτικό στοιχείο.

2. Βεβαίωση εγγραφής ή απαλλαγής του οικείου ασφαλιστικού φορέα προκειμένου για μέλη του Δ.Σ. Α.Ε. σύμφωνα με την ισχύουσα ασφαλιστική νομοθεσία.

3. Βεβαίωση εγγραφής σε Επιμελητήριο.

Τα ημεδαπά Νομικά Πρόσωπα συνυποβάλλουν, κατά περίπτωση και τα παρακάτω

δικαιολογητικά:

- Το Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.) στο οποίο έχει δημοσιευθεί η σύσταση της εταιρείας σε δύο αντίτυπα και το Καταστατικό. Στην περίπτωση που δε έχει τυπωθεί το Φ.Ε.Κ., υποβάλλεται το αποδεικτικό είσπραξης του Ταμείου Ασφάλισης Προσωπικού του Εθνικού Τυπογραφείου (ΤΑΠΕΤ) και υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986 υπογεγραμμένη από τον εκπρόσωπο της εταιρείας, στην οποία δηλώνεται ότι θα προσκομισθεί σε δύο αντίτυπα το σχετικό Φ.Ε.Κ., αμέσως μετά την κυκλοφορία του και ειδικά για τις Α.Ε. η εγκριτική απόφαση της οικείας Νομαρχίας και η ανακοίνωση αυτής.
- Έγγραφο από το οποίο να προκύπτει η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και το είδος της εργασιακής σχέσης των μελών.

4. Τέλος, προσκομίζονται τα ακόλουθα δικαιολογητικά:

- Έγκριση και ανακοίνωση Νομαρχίας, Καταστατικό (με τυχόν τροποποιήσεις), αντίγραφο της δήλωσης καταβολής Φ.Σ.Κ. και το διπλότυπο πληρωμής, τέλος έναρξης δραστηριότητας, θεωρημένη εξουσιοδότηση του εκπροσώπου σε περίπτωση που η δήλωση υποβάλλεται από τρίτο πρόσωπο. Η εταιρεία παραλαμβάνει τη «Βεβαίωση Έναρξης Εργασιών μη Φυσικού Προσώπου».

Με την υποβολή της δήλωσης έναρξης και εντός 3 ημερών διενεργείται έλεγχος (αυτοψία), προκειμένου να γίνει επαλήθευση των δεδομένων που αναγράφονται στα υποβαλλόμενα δικαιολογητικά. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου συμπληρώνεται έντυπο «Ειδική Έκθεση Αυτοψίας» που επισυνάπτεται στη Δήλωση Έναρξης. (www.esse.gr 2007)

5.2 Δημοσιότητα

Για τη σύσταση της Ανώνυμης Εταιρείας αλλά και για όλη τη διάρκεια της ζωής της απαιτούνται αυστηροί όροι δημοσιότητας. Οι πράξεις και τα στοιχεία που υποβάλλονται σε δημοσιότητα προσδιορίζονται από τα άρθρα 7α και 7β του Κ.Ν. 2190/1920.

Σε δημοσιότητα υποβάλλονται οι εξής πράξεις και στοιχεία των Ανωνύμων Εταιρειών:

- α. Οι αποφάσεις της Διοίκησης για τη σύσταση ανώνυμων εταιρειών, καθώς και το καταστατικό που εγκρίθηκε.

β. Οι αποφάσεις της διοίκησης για την έγκριση της τροποποίησης ή κωδικοποίησης καταστατικών ανωνύμων εταιριών, καθώς και ολόκληρο το νέο κείμενο του καταστατικού μαζί με τις τροποποιήσεις που έγιναν.

γ. Ο διορισμός και η για οποιοδήποτε λόγο παύση με τα στοιχεία ταυτότητας των προσώπων που:

- ασκούν τη διαχείριση της εταιρείας,
- έχουν την εξουσία να την εκπροσωπούν από κοινού ή μεμονωμένα,
- είναι αρμόδια να ασκούν τον τακτικό της έλεγχο.

δ. Η απόφαση ανάκλησης της άδειας σύστασης και έγκρισης του καταστατικού της εταιρείας.

ε. Κάθε απόφαση για αύξηση ή μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας. Στην απόφαση για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου πρέπει να αναγράφεται το νέο κεφάλαιο, ο αριθμός και το είδος των μετοχών που εκδίδονται, η ονομαστική τους αξία και γενικά οι όροι έκδοσής τους, καθώς και ο συνολικός αριθμός των μετοχών της εταιρείας.

στ. Το πρακτικό του Διοικητικού Συμβουλίου με το οποίο πιστοποιείται η καταβολή του μετοχικού κεφαλαίου, είτε κατά τη σύσταση της εταιρείας, είτε μετά από κάθε αύξηση του.

ζ. Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, αρχικές και τροποποιημένες από τη Γενική Συνέλευση (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσεως, πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων και προσάρτημα) και οι σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών της εταιρείας.

Ο ισολογισμός πρέπει να περιέχει τα ατομικά στοιχεία των προσώπων που, κατά νόμο, τον πιστοποιούν.

η. Οι μηνιαίες λογιστικές καταστάσεις των Τραπεζών, των υποκαταστημάτων των αλλοδαπών Τραπεζών, καθώς και η λογιστική κατάσταση του άρθρου 46.

θ. Η λύση της εταιρείας.

ι. Η δικαστική απόφαση παντός βαθμού που κηρύσσει άκυρη την εταιρία ή σε κατάσταση πτώχευσης, καθώς και οι δικαστικές αποφάσεις παντός βαθμού που αναγνωρίζουν ως άκυρες ή ακυρώνουν αποφάσεις γενικών συνελεύσεων.

Σε δημοσιότητα υποβάλλονται και οι δικαστικές αποφάσεις που ανατρέπουν τις παραπάνω αποφάσεις.

ια. Ο διορισμός και η αντικατάσταση των εκκαθαριστών, με τα στοιχεία της ταυτότητάς τους.

ιβ. Οι ισολογισμοί της εκκαθάρισης, καθώς και ο τελικός της ισολογισμός.

ιγ. Η διαγραφή της εταιρείας από το Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών.

ιδ. Κάθε πράξη ή στοιχείο του οποίου η δημοσιότητα επιβάλλεται από άλλες διατάξεις.

Επίσης, σε δημοσιότητα υποβάλλονται οι ακόλουθες πράξεις και στοιχεία υποκαταστημάτων εταιρειών άλλων Κρατών Μελών.

Η υποχρέωση δημοσιότητας, που αναφέρεται παραπάνω, αφορά μόνο στις ακόλουθες πράξεις και στοιχεία:

α) την ιδρυτική πράξη και το καταστατικό, εάν αυτό αποτελεί αντικείμενο χωριστής πράξης, καθώς και των τροποποιήσεων των εγγράφων,

β) τη βεβαίωση του Μητρώου, στο οποίο έχει καταχωρηθεί η εταιρεία,

γ) την ταχυδρομική ή άλλη διεύθυνση του υποκαταστήματος,

δ) την αναφορά του αντικειμένου των εργασιών του υποκαταστήματος,

ε) το μητρώο, στο οποίο τηρείται για την εταιρεία φάκελος, με μνεία και του αριθμού εγγραφής της σ' αυτό,

στ) την επωνυμία και τη μορφή της εταιρείας, καθώς και την επωνυμία του υποκαταστήματος, εάν δεν είναι η ίδια με την επωνυμία της εταιρείας,

ζ) το διορισμό, τη λήξη των καθηκόντων, καθώς και τα ατομικά στοιχεία ταυτότητας των προσώπων, που έχουν την εξουσία να δεσμεύουν την εταιρεία έναντι τρίτων και να την εκπροσωπούν ενώπιον δικαστηρίου:

ως προβλεπόμενα από το νόμο όργανα διοίκησης της εταιρείας ή ως μέλη ενός τέτοιου οργάνου σύμφωνα με τη δημοσιότητα που λαμβάνει χώρα για την εταιρεία βάσει του άρθρου 2 παρ. 1 στοιχείο δ της Οδηγίας 68/151 /ΕΟΚ.

ως νόμιμοι εκπρόσωποι της εταιρείας για τη δραστηριότητα του υποκαταστήματος με μνεία της έκτασης των αρμοδιοτήτων τους.

η) τη λύση της εταιρείας το διορισμό, τα ατομικά στοιχεία ταυτότητας και τις εξουσίες των εκκαθαριστών, καθώς και την περάτωση της εκκαθάρισης και τη σχετική μνεία στο Μητρώο, όπως επίσης τη διαδικασία πτώχευσης, πτωχευτικού συμβιβασμού ή άλλη ανάλογη διαδικασία στην οποία υπόκειται η εταιρεία.

θ) τα λογιστικά έγγραφα (οικονομικές καταστάσεις) της εταιρείας, όπως καταρτίστηκαν ελέχθησαν και δημοσιεύθηκαν κατά το δίκαιο του κράτους μέλους, από το οποίο διέπεται η εταιρεία και σύμφωνα με τις οδηγίες 78/660/

ΕΟΚ, 83/349/ΕΟΚ και 84/253/ΕΟΚ. Το παρόν δεν εφαρμόζεται στα υποκαταστήματα, τα οποία έχουν ιδρύσει τα πιστωτικά και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που αποτελούν αντικείμενο της οδηγίας 89/117/ΕΟΚ.

ι) το κλείσιμο του υποκαταστήματος.

Επίσης, σε δημοσιότητα υποβάλλονται οι πράξεις και στοιχεία υποκαταστημάτων εταιρειών τρίτων χωρών.

Η υποχρέωση δημοσιότητας αφορά στις ακόλουθες πράξεις και στοιχεία:

α) τα αναφερόμενα στην προηγούμενη παράγραφο εδάφια α, γ, δ, στ, η και ι

β) το δίκαιο του Κράτους, από το οποίο διέπεται η εταιρεία

γ) εάν το παραπάνω δίκαιο το προβλέπει, το Μητρώο, στο οποίο η εταιρεία είναι εγγεγραμμένη και τον αριθμό εγγραφής της στο μητρώο αυτό

δ) τη μορφή, την έδρα και το αντικείμενο της εταιρείας, καθώς και τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, το ποσό του καλυφθέντος κεφαλαίου, εάν τα στοιχεία αυτά δεν περιέχονται στα παραπάνω έγγραφα.

ε) το διορισμό, τη λήξη των καθηκόντων, καθώς και το στοιχεία ταυτότητας των προσώπων που έχουν την εξουσία να δεσμεύουν την εταιρεία έναντι τρίτων και να την εκπροσωπούν ενώπιον δικαστηρίου:

ως νόμιμα προβλεπόμενα όργανα της εταιρείας ή ως μέλη ενός τέτοιου οργάνου,

ως νόμιμοι εκπρόσωποι της εταιρείας για τη δραστηριότητα του υποκαταστήματος, με μνεία της εκτάσεως των εξουσιών τους και ενδεχόμενης δυνατότητας να ασκούν τις εξουσίες αυτές μόνοι.

στ) τα λογιστικά έγγραφα (οικονομικές καταστάσεις) της εταιρείας, με εξαίρεση τα λογιστικά έγγραφα των πιστωτικών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όπως καταρτίστηκαν, ελέχθησαν και δημοσιεύθηκαν κατά το δίκαιο του Κράτους, από το οποίο διέπεται η εταιρεία.

Η δημοσιότητα πραγματοποιείται:

Με την καταχώριση, ύστερα από έλεγχο, των πράξεων και στοιχείων στο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών, που τηρείται από την υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου της Νομαρχίας όπου έχει την έδρα της η εταιρεία, και

Με τη δημοσίευση, με επιμέλεια της αρμόδιας υπηρεσίας και με δαπάνες της ενδιαφερόμενης εταιρείας, στο τεύχος Ανώνυμων Εταιρειών και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβέρνησης, ανακοίνωσης για την καταχώριση στο οικείο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών των Πράξεων και των στοιχείων που υποβάλλονται σε δημοσιότητα. Κατ' εξαίρεση οι αρχικές και οι

τροποποιημένες από τη Γενική Συνέλευση ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, εκτός από το προσάρτημα, καθώς και το πιστοποιητικό ελέγχου, δημοσιεύονται στο σύνολό τους είκοσι (20) ημέρες τουλάχιστον πριν από τη συνεδρίαση της συνέλευσης και σε περίπτωση τροποποίησής τους, μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από αυτή.

Μετά από αίτηση κάθε ενδιαφερομένου παραδίνονται ή στέλνονται αντίγραφα των Πράξεων και των στοιχείων που υποβάλλονται σε δημοσιότητα και τηρούνται στο φάκελο, επικυρωμένα ή όχι, αφού καταβληθεί το διοικητικό κόστος, που ορίζεται κάθε φορά με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Εμπορίου, η οποία καθορίζει και τις διατυπώσεις είσπραξης και απόδοσής του.

Η εταιρία υποχρεούται να χορηγεί στους μετόχους της αντίγραφα πρακτικών γενικών συνελεύσεων.

Οι μέτοχοι στους οποίους η εταιρία αρνείται να χορηγήσει αντίγραφα των πρακτικών της γενικής συνέλευσης στην οποία παρέστησαν αυτοπροσώπως ή διά νομίμως εξουσιοδοτημένου εκπροσώπου τους μπορούν να απευθυνθούν στην αρμόδια αρχή, όπου τηρείται ο φάκελος της εταιρίας, η οποία υποχρεούται να τους χορηγήσει τα αντίγραφα αυτά.

Οι τρίτοι και οι μη παραστάτες στη γενική συνέλευση μέτοχοι μπορούν να πάρουν αντίγραφα των πρακτικών της γενικής συνέλευσης από την αρμόδια διοικητική αρχή, μόνο ύστερα από σχετική εισαγγελική παραγγελία".

Η εταιρεία δεν μπορεί να αντιτάξει στους τρίτους τις πράξεις και τα στοιχεία για τα οποία δεν τηρήθηκε η δημοσίευση που προβλέπει ο νόμος εκτός αν αποδείξει ότι οι τρίτοι τα γνώριζαν. Πράξεις ή στοιχεία που έχουν δημοσιευτεί δεν αντιτάσσονται στους τρίτους πριν περάσουν δεκαπέντε ημέρες από τη δημοσίευση, εφόσον οι τρίτοι αποδεικνύουν ότι δεν ήταν δυνατόν να τα γνωρίζουν.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την υποβολή στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου των πράξεων και στοιχείων για τα οποία απαιτείται δημοσιότητα.

Σε περίπτωση ασυμφωνίας του κειμένου που δημοσιεύτηκε στο "Τεύχος Ανώνυμων Εταιρειών και Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης" της Εφημερίδας της Κυβέρνησης με το περιεχόμενο της πράξης ή του στοιχείου που έχει καταχωρηθεί στο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών, η Εταιρεία δεν μπορεί να αντιτάξει το περιεχόμενο του κειμένου που δημοσιεύτηκε στους τρίτους.

Οι τρίτοι μπορούν να το επικαλεστούν, εκτός αν η εταιρεία αποδείξει ότι γνώριζαν το κείμενο που έχει καταχωρηθεί στο Μητρώο.

Οι τρίτοι μπορούν να επικαλούνται πράξεις ή στοιχεία για τα οποία δεν ολοκληρώθηκαν οι διατυπώσεις δημοσιότητας, εκτός εάν η έλλειψη δημοσιότητας τα καθιστά ανίσχυρα.

Στοιχεία εντύπων της εταιρείας

Κάθε έντυπο της εταιρείας πρέπει να αναφέρει τουλάχιστον τα εξής στοιχεία:

- α. Το Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών όπου έχει εγγραφεί η εταιρεία.
- β. Τον αριθμό μητρώου της εταιρείας.
- γ. Την επωνυμία, την έδρα και αν βρίσκεται σε εκκαθάριση να αναφέρεται αυτό ρητά.

5.3 Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών

Το Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών τηρείται από την υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου της Νομαρχίας όπου έχει την έδρα της η εταιρεία.

Σύμφωνα με το άρθρο 7β, παρ.2 του Κ.Ν. 2190/1920, το Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών αποτελείται τουλάχιστον από:

- α. Το βιβλίο μητρώου ανωνύμων εταιριών
- β. Τη μερίδα κάθε εταιρείας
- γ. το φάκελο της εταιρείας και
- δ. Το ευρετήριο των εταιριών

Στο βιβλίο μητρώου καταχωρείται με χρονολογική σειρά η επωνυμία κάθε ανώνυμης εταιρείας. Οι καταχωρημένες εταιρείες αριθμούνται, ο δε αριθμός καταχώρησης, που αποτελεί τον αριθμό μητρώου της εταιρείας, αναγράφεται στο φάκελο και τη μερίδα της εταιρείας. Ο αριθμός μητρώου μνημονεύεται επίσης σε κάθε έγγραφο που υποβάλλεται για καταχώρηση στην υπηρεσία μητρώου και σε κάθε έγγραφο ή πιστοποιητικό της υπηρεσίας αυτής.

Ο αριθμός μητρώου δεν μπορεί να δοθεί σε καμία άλλη, ακόμα και μετά τη λήξη της. Στη μερίδα της εταιρείας καταχωρούνται οι πράξεις και τα στοιχεία που προβλέπονται για δημοσιότητα, καθώς και κάθε στοιχείο που υποβάλλεται στο Υπουργείο Εμπορίου για την άσκηση της Κρατικής Εποπτείας. Στη μερίδα αυτή αναγράφονται η επωνυμία, η έδρα, η διάρκεια και το κεφάλαιο της εταιρείας, τα ονοματεπώνυμα και οι διευθύνσεις κατοικίας των μελών του Διοικητικού

Συμβουλίου, τα ονοματεπώνυμα και οι διευθύνσεις των προσώπων τα οποία από κοινού ή μεμονωμένα εκπροσωπούν την εταιρεία και το ονοματεπώνυμο και η διεύθυνση του προσώπου που είναι εξουσιοδοτημένο για την παραλαβή των προς την εταιρεία κοινοποιούμενων εγγράφων. Μεταγενέστερες μεταβολές των ανωτέρω σημειώνονται στη μερίδα της εταιρείας αμέσως μετά τις σχετικές καταχωρήσεις ή την υποβολή των σχετικών εγγράφων.

Στο φάκελο της εταιρείας τηρούνται όλα τα έγγραφα που καταχωρίζονται στη μερίδα της.

Στο ευρετήριο των εταιρειών αναγράφεται με αλφαβητική σειρά η ακριβής επωνυμία κάθε εταιρείας και ο αριθμός μητρώου της. Για την τήρηση του ευρετηρίου δεν λαμβάνονται υπόψη οι λέξεις "Ανώνυμη Εταιρεία".

Οι φάκελοι και οι μερίδες ταξινομούνται με βάση τον αριθμό μητρώου της εταιρείας.

Εάν πρόκειται για Τράπεζες, ανώνυμες ασφαλιστικές εταιρείες, ανώνυμες εταιρείες του Ν.Δ. 608/1970 "περί εταιρειών επενδύσεων χαρτοφυλακίου και αμοιβαίων κεφαλαίων" (ΦΕΚ Α 170/1970) και ανώνυμες εταιρείες που έχουν τις μετοχές τους εισαγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, το Μητρώο που προβλέπεται από τις προηγούμενες παραγράφους τηρείται στην αρμόδια Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου.

Με αποφάσεις του Υπουργού Εμπορίου, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, καθορίζονται οι λεπτομέρειες σχετικά με τη λειτουργία του Μητρώου Ανώνυμων Εταιρειών, η διαδικασία δημοσιότητας (καταχώρηση - δημοσίευση), όπως επίσης οι λεπτομέρειες σχετικά με τη λειτουργία Κεντρικού Μητρώου.

Η εταιρία αποκτά νομική προσωπικότητα με την καταχώρηση στο οικείο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών της διοικητικής απόφασης για τη σύσταση της εταιρείας και την έγκριση του καταστατικού της.

Η τροποποίηση καταστατικού συντελείται μόνο μετά την καταχώρηση στο οικείο Μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών της εγκριτικής διοικητικής απόφασης μαζί με ολόκληρο το νέο κείμενο του καταστατικού.

"Το νέο κείμενο του καταστατικού πρέπει απαραίτητα να υπογράφεται από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου ή τον νόμιμο αναπληρωτή του".
(www.ase.gr , 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ Α.Ε.

6.1 Η Γενική Συνέλευση

α) τι είναι

Είναι το ανώτατο όργανο της εταιρίας. Είναι το όργανο που αποφασίζει για κάθε υπόθεση της εταιρίας. (άρθρ. 33)

β) βασικές αρχές λειτουργίας της

Η λειτουργία της ΓΣ στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές :

α) αρχή απαρτίας : δεν απαιτείται να εκπροσωπείται το σύνολο του κεφαλαίου της εταιρίας κατά τις συνεδριάσεις της, αλλά αρκεί κάποιο τμήμα του κεφαλαίου (πόσο κεφάλαιο πρέπει να παρίσταται εξαρτάται από το θέμα που συζητάται & το είδος της ΓΣ - βλ. κατωτέρω υπό ..)

β) αρχή πλειοψηφίας : για τη λήψη της απόφασης δεν απαιτείται ομοφωνία (άρθρ. 31 παρ. 4 εδ. β) αλλά πλειοψηφία των παρόντων. Αυτό συνεπάγεται ότι αυτοί δεν παρέστησαν ή αυτοί που διαφώνησαν ή αντιταχθήκαν ή αδιαφόρησαν για την ψήφιση ενός θέματος, οφείλουν να συμμορφωθούν στην απόφαση της πλειοψηφίας (άρθρ. 33).

γ) από ποιους αποτελείται :

Αποτελείται από κάθε μέτοχο. Κάθε μέτοχος έχει δικαίωμα ψήφου στη ΓΣ, και μάλιστα έχει τόσες ψήφους όσες μετοχές έχει (άρθρ. 30 παρ. 1). Εξαίρεση υπάρχει στους μετόχους που έχουν προνομιούχες μετοχές χωρίς ψήφο, οι οποίοι δεν μπορούν να ψηφίσουν στη ΓΣ.

Δύο ημέρες πριν τη ΓΣ τοιχοκολλάται σε εμφανές σημείο του καταστήματος της εταιρίας ο πίνακας όσων έχουν δικαίωμα ψήφου και ο αριθμός των ψήφων που έχει ο καθένας (άρθρ. 27 παρ. 2)

Ο μέτοχος για να μπορέσει να ψηφίσει στη ΓΣ, πρέπει να έχει καταθέσει 5 ημέρες πριν τη συνεδρίαση της ΓΣ τις μετοχές του στην εταιρία, ή στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων ή σε οποιαδήποτε τράπεζα (άρθρ. 28 παρ. 1) Ωστόσο μπορούν κατ'εξαίρεση να συμμετέχουν στη ΓΣ και μέτοχοι, οι οποίοι δεν έχουν καταθέσει τις μετοχές τους, αν δοθεί άδεια από τη ΓΣ (άρθρο 28 παρ. 4)

Ο μέτοχος μπορεί να παρίσταται αυτοπροσώπως ή μετ'αντιπροσώπου

δ) πώς συγκαλείται :

συγκαλείται με πρόσκληση του ΔΣ προς τους μετόχους (. Η πρόσκληση αυτή δεν στέλνεται στους μετόχους).

-η πρόσκληση αναφέρει την ημερομηνία και τόπο συνεδρίασης και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης (άρθρο 26 παρ. 2)

-η πρόσκληση 20 τουλάχιστον ημέρες πριν τη ΓΣ :

α) υποβάλλεται στο Μητρώο ΑΕ που είναι εγγεγραμμένη η εταιρία (26α παρ.1)

β) τοιχοκολλάται σε εμφανές σημείο του καταστήματος της εταιρίας (26 παρ. 2)

γ) δημοσιεύεται (26 παρ 2 εδ. α-γ):

ι) στο τεύχος ΑΕ&ΕΠΕ

ιι) σε μια ημερήσια πολιτική Αθηναϊκή εφημερίδα ευρείας κυκλοφορίας,

ιιι) σε μια ημερήσια οικονομική εφημερίδα ευρείας κυκλοφορίας και

ιιιι) σε μια ημερήσια τοπική εφημερίδα αν η εταιρία εδρεύει εκτός Αθηνών

ε) αρμοδιότητα ΓΣ :

Η ΓΣ είναι μόνη αρμόδια να αποφασίζει για τα εξής θέματα (34):

- τροποποίηση του καταστατικού. Στην τροποποίηση του καταστατικού περιλαμβάνεται και η
- αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου
- εκλογή μελών ΔΣ
- έγκριση ισολογισμού εταιρίας
- διάθεση ετησίων κερδών
- έκδοση ομολογιακού δανείου
- συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση διάρκειας, διάλυση
- Διορισμό εκκαθαριστών

στ) είδη ΓΣ

ΤΑΚΤΙΚΗ ΓΣ

η τακτική ΓΣ συνέρχεται υποχρεωτικώς μια φορά το χρόνο, εντός έξι μηνών από τη λήξη της εταιρικής χρήσης (25 παρ.1)

σκοπός της είναι η έγκριση από τη ΓΣ των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, η διάθεση των κερδών, η διαχείριση από το ΔΣ και η απαλλαγή του ΔΣ από ευθύνη

δέκα ημέρες πριν την τακτική ΓΣ έχει δικαίωμα κάθε μέτοχος να παίρνει από την εταιρία τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και τις εκθέσεις του ΔΣ και των ελεγκτών (27 παρ.1)

απαρτία : για να συνεδριάσει έγκυρα η ΓΣ πρέπει να παρίσταται τουλάχιστον το 1/5 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (29 παρ. 1). Αν δεν συντελεσθεί αυτή η απαρτία, τότε η ΓΣ συνέρχεται ξανά και συνεδριάζει έγκυρα, όσο κι αν είναι το εκπροσωπούμενο κεφάλαιο που παρίσταται (29 παρ. 2)

πλειοψηφία : οι αποφάσεις στα ανωτέρω θέματα της ΓΣ λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων (31 παρ. 1)

η απόφαση της τακτικής ΓΣ υπόκειται στην ίδια δημοσιότητα με τη σύσταση της εταιρίας (Μητρώο - ΦΕΚ, ΤΑΕ&ΕΠΕ) (7α παρ. 1ζ)

ΕΚΤΑΚΤΗ ΓΣ

η έκτακτη ΓΣ συνέρχεται οποτεδήποτε - μπορεί να μη συνέλθει καθόλου ή να συνέρχεται κάθε μήνα

συνέρχεται για μια έκτακτη ανάγκη, π.χ. για να εκλέξει ΔΣ, αν έμεινε η εταιρία χωρίς ΔΣ, να αποφασίσει αύξηση ή μείωση του κεφαλαίου ή τη διάλυσή της κ.ο.κ

Περίπτωση σύγκλησης έκτακτης ΓΣ είναι όταν το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας γίνει κατώτερο από το μισό του μετοχικού κεφαλαίου, οπότε συγκαλείται ΓΣ για να αποφασίσει τη λύση της εταιρίας ή την υιοθέτηση άλλου μέτρου (47 παρ. 1)

συνέρχεται είτε με πρόσκληση του ΔΣ είτε όταν το ζητήσουν οι ελεγκτές (38 παρ. 1)

είτε όταν το ζητήσει το 1/20 του καταβεβλημένου εταιρικού κεφαλαίου (39 παρ. 1)

η απαρτία και η πλειοψηφία της έκτακτης ΓΣ εξαρτάται από το αντικείμενο το οποίο συζητείται.

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΗ ΓΣ

καταστατική ΓΣ είναι η ΓΣ που αποφασίζει για τα εξής θέματα (29 παρ. 3):

- μεταβολή της εθνικότητας της εταιρίας
- μεταβολή αντικειμένου επιχείρησης
- επαύξηση υποχρεώσεων μετόχων
- αύξηση ή μείωση μετοχικού κεφαλαίου
- έκδοση ομολογιακού δανείου

- μεταβολή τρόπου διάθεσης των κερδών
- συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση διάρκειας διάλυση εταιρίας

Για να ληφθεί έγκυρα απόφαση στην καταστατική ΓΣ, εξαιτίας της σπουδαιότητας των θεμάτων που συζητώνται, απαιτείται αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία :

α) απαρτία : στην καταστατική ΓΣ πρέπει να παρίστανται μέτοχοι που εκπροσωπούν τα 2/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (29 παρ. 3). Αν δεν συντελεσθεί αυτή η απαρτία, τότε η ΓΣ συνέρχεται ξανά και πρέπει να παρίστανται σε αυτή το 1/2 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (29 παρ. 4 εδ. α). Αν δεν συντελεσθεί ούτε τότε τέτοια απαρτία, τότε ξανασυνέρχεται η ΓΣ και αρκεί να παρίσταται το 1/3 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου (29 παρ. 4 εδ. β).

β) Πλειοψηφία : η πλειοψηφία που απαιτείται για να ληφθεί έγκυρη απόφαση στην καταστατική γενική συνέλευση είναι η πλειοψηφία των 2/3 των παρόντων (31 παρ. 2)

οι αποφάσεις αυτές της ΓΣ υπόκεινται στην ίδια δημοσιότητα με τη σύσταση της εταιρίας (Μητρώο - ΦΕΚ, ΤΑΕ&ΕΠΕ) (7α παρ. 10)

6.2 Διοικητικό Συμβούλιο

α) Ρόλος-αρμοδιότητες

Το Δ.Σ. είναι το όργανο που εκπροσωπεί την εταιρία προς τα έξω και διοικεί και διαχειρίζεται τις υποθέσεις της εταιρείας εκφράζοντας την βούληση της (Άρθρο 18 παρ. 1).

Το ΔΣ είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά τη διοίκηση της εταιρίας, τη διαχείριση της περιουσίας και γενικά την επιδίωξη των σκοπών της εταιρίας (22 παρ. 1)

β) Διορισμός και παύση μελών του Δ.Σ.

Τα μέλη του Δ.Σ. μπορεί να είναι ή να μην είναι μέτοχοι της εταιρείας. Τα μέλη του Δ.Σ. είναι πάντως πάντοτε επανεκλέξιμα και ελευθέρως ανακλητά (Άρθρο 19 παρ. 2) Η θητεία των μελών του Δ.Σ. δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 6 έτη (19 παρ. 1).

Σε κάθε Δ.Σ. πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον 3 μέλη (συνάγεται από Άρθρο 21 παρ 1).

Από ποιον διορίζονται τα μέλη:

Από την Γ.Σ. που τα εκλέγει με την απλή απαρτία και πλειοψηφία (Άρθρα 34 παρ. 1 εδ.β, 29 παρ. 1,2, 31 παρ.1)

Ορισμένοι μέτοχοι μπορεί να έχουν την δυνατότητα να διορίζουν μέλη του Δ.Σ. όχι όμως πέρα του 1/3 των μελών εφόσον το ορίζει το καταστατικό. Αυτοί οι μέτοχοι δεν έχουν δικαίωμα να μετάσχουν στη ΓΣ για την εκλογή των λοιπών μελών (Άρθρο 18 παρ 3)

Σε εξαιρετικές περιπτώσεις από το πρωτοδικείο της έδρας της εταιρείας, σε περίπτωση που για κάποιο λόγο δεν υπάρχει συμβούλιο (69ΚΠολΔ), με αίτηση οποιουδήποτε έχει έννομο συμφέρον

Πώς παύονται τα μέλη του ΔΣ :

με την παραίτηση τους

με το θάνατό τους

με την λήξη της θητείας τους

με την ανάκληση του διορισμού τους

Από ποιον ανακαλούνται τα μέλη :

από την Γ.Σ., όταν έχουν εκλεγεί από αυτήν

από τους μετόχους που τους διόρισαν, σύμφωνα με το 18 παρ. 3 (18 παρ. 4 εδ. α)

με δικαστική απόφαση όταν ζητήσει το 1/10 του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου να ανακληθούν οι σύμβουλοι που διορίστηκαν από κάποιο μέτοχο (18 παρ. 4 εδ. β)

οι αποφάσεις της ΓΣ σχετικά με την εκλογή ή την ανάκληση μελών του ΔΣ υπόκεινται στην ίδια δημοσιότητα με τη σύσταση της εταιρίας (Μητρώο - ΦΕΚ, ΤΑΕ&ΕΠΕ) (7α παρ. 1γ)

γ) συνεδρίαση Δ.Σ.

Κάθε πότε : συνέρχεται τουλάχιστο 1 φορά τον μήνα (άρθρο 20 παρ. 1)

Πού: Συνεδριάζει στην έδρα της εταιρίας. Μπορεί να συνεδριάζει και σε άλλο τόπο μέσα στην χώρα εάν επιτρέπεται από το καταστατικό, ή στην αλλοδαπή μετά από ειδική άδεια του υπουργού Εμπορίου (Άρθρο 20 παρ2). Πάντως αν παρίστανται όλα τα μέλη του Δ.Σ., μπορεί αυτό να συνεδριάσει οπουδήποτε (Άρθρο 20 παρ. 3).

Βιβλίο Πρακτικών : οι αποφάσεις του Δ.Σ. καταχωρούνται σε ειδικό βιβλίο (Άρθρο 21 παρ. 6)

δ) απαρτία - πλειοψηφία

α) απαρτία : για να συνεδριάσει έγκυρα το ΔΣ απαιτείται να παρίστανται τουλάχιστον τα μισά μέλη του Δ.Σ και πάντως τουλάχιστον 3 μέλη (21 παρ. 1).

β) πλειοψηφία : Για να ληφθεί έγκυρα απόφαση από το ΔΣ απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων. Σε περίπτωση ισοψηφίας, δεν υπερισχύει η ψήφος του προέδρου (21 παρ. 2)

ε) αμοιβή μελών ΔΣ

Η αμοιβή των μελών του ΔΣ πρέπει να προκύπτει μετά την αφαίρεση των κρατήσεων για το τακτικό αποθεματικό και για το πρώτο μέρος (24 παρ.1). Κάθε αμοιβή πέρα από αυτή που ορίζεται στο καταστατικό της εταιρίας πρέπει να εγκρίνεται ειδικώς από τη ΓΣ.

6.3 Οι Ελεγκτές

α) ρόλος τους

ελέγχουν τις οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμό, λογαριασμό “αποτελέσματα χρήσεως”, πίνακα διαθέσεως αποτελεσμάτων και προσάρτημα) της εταιρίας πριν αυτές υποβληθούν στην τακτική γενική συνέλευση για έγκριση (36 παρ. 1)

β) διορισμός ελεγκτών

οι ελεγκτές μιας Α.Ε. είναι πάντοτε δύο και είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών με άδεια ασκήσεως οικονομολογικού επαγγέλματος από το Οικονομικό Επιμελητήριο (36 παρ. 1 & 36α παρ. 1)

όταν η ΑΕ έχει σύνολο ισολογισμού πάνω από 1.450.000 €, καθαρό κύκλο εργασιών πάνω από 1 δις και απασχολεί πάνω από 50 άτομα, τότε υποχρεούται να διορίζει έναν ελεγκτή από το Σώμα των Ορκωτών Λογιστών (36 παρ. 2 & 42α παρ. 6).

Διορίζονται κάθε χρόνο από την τακτική ΓΣ μαζί με δύο αναπληρωματικούς τους και αναλαμβάνουν εργασία για ένα χρόνο (36 παρ. 2 εδ. α). Τον ορκωτό λογιστή τον

εκλέγει η ΓΣ από έναν κατάλογο από 6 τουλάχιστον λογιστές που χορηγείται από το εποπτικό συμβούλιο του σώματος (36 παρ. 2 εδ. β)

Μπορούν να αναδιορίζονται, όχι όμως για πάνω από πέντε χρήσεις (36α παρ. 2)

γ) καθήκοντα

οι ελεγκτές οφείλουν κατά τη διάρκεια της χρήσεως να παρακολουθούν τη λογιστική και διαχειριστική κατάσταση της εταιρίας (37 παρ. 1 εδ α)

οφείλουν να προβαίνουν σε κάθε αναγκαία υπόδειξη προς το ΔΣ σε περίπτωση παραβάσεως του νόμου και του καταστατικού και να αναφέρονται και στον εποπτεύοντα Υπουργό (37 παρ. 1 εδ. β)

μετά τη λήξη της διαχειριστικής χρήσεως οφείλουν να υποβάλλουν στην τακτική ΓΣ έκθεση με το πόρισμά τους σχετικά με τη διαχείριση των οικονομικών της εταιρίας (37 παρ. 1 εδ. γ)

η έκθεση οφείλει να αναφέρει αν ο ισολογισμός απεικονίζει την οικονομική κατάσταση της εταιρίας κατά την ημερομηνία της λήξεως της ελεγχόμενης χρήσεως και ο λογαριασμός αποτελέσματα χρήσεως τα προκύψαντα κατά αυτής αποτελέσματα (37 παρ. εδ. δ)

να παρίστανται στην τακτική ΓΣ και να παρέχουν κάθε πληροφορία που θα τους ζητηθεί (37 παρ. 2)

δ) δικαιώματα

οι ελεγκτές έχουν δικαίωμα να ζητήσουν τη σύγκληση έκτακτης ΓΣ, την οποία οφείλει υποχρεωτικώς να συγκαλέσει το ΔΣ (38)

ε) αμοιβή

Η αμοιβή των ελεγκτών ορίζεται από τη ΓΣ που τους διορίζει ενώ των Ορκωτών Λογιστών από το εποπτικό συμβούλιο του Σώματος (36 παρ. 3) (Σταυρόπουλος Αντώνιος, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

7.1 Κεφάλαιο

α) **Ορισμός** : Κεφάλαιο είναι το ποσό που αναγράφεται **στο** καταστατικό της εταιρείας και αντιστοιχεί **στο** άθροισμα της αξίας των εισφορών των μετόχων.

β) **Ύψος** : Κατώτατο νόμιμο όριο : 60.000 € (8 παρ. 2)

γ) **Τρόποι καταβολής** : σε χρήμα ή σε είδος

δ) **Πιστοποίηση καταβολής** : μέσα **στο** πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της ανώνυμης εταιρίας, το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να συνέλθει και να πιστοποιήσει την καταβολή του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρο 11 παρ 1). Το πρακτικό αυτό του Δ.Σ υπόκειται στη δημοσιότητα του άρθρου 7β (μητρώο ΑΕ και δημοσίευση στο ΦΕΚ : 7^α παρ. 1 εδ. στ & 7β)

Στ) Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου

Η αύξηση του κεφαλαίου είναι από τους κυριότερους τρόπους χρηματοδότησης της εταιρίας. Με την αύξηση του κεφαλαίου εισέρχονται νέα περιουσιακά στοιχεία στην εταιρία, αυξάνεται δηλαδή μαζί με το κεφάλαιο και η εταιρική περιουσία και έτσι ενισχύεται η φερεγγυότητα της εταιρίας.

I. ΕΙΔΗ ΑΥΞΗΣΗΣ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1) ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ : όταν δεν αυξάνεται μόνο το μετοχικό κεφάλαιο, αλλά επέρχεται επίσης ισόποση αύξηση της εταιρικής περιουσίας.

Η *πραγματική αύξηση* του κεφαλαίου γίνεται με τους κάτωθι τρόπους :

A) Με την εισροή νέων κεφαλαίων προς την εταιρία, η οποία γίνεται είτε με έκδοση νέων μετοχών, είτε με την αύξηση της ονομαστικής αξίας της μετοχής.

Στην περίπτωση της έκδοσης νέων μετοχών παρέχεται στους ήδη υπάρχοντες μετόχους δικαίωμα προτίμησης σε ολόκληρο το νέο κεφάλαιο ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο. Αν δεν ασκήσουν το δικαίωμα προτίμησης οι παλαιοί μέτοχοι τότε η εταιρία έχει δικαίωμα να διαθέσει τις μετοχές ελεύθερα σε όποιον ενδιαφέρεται. (άρθρο 13 παρ 5 εδ β,γ)

B) με την κεφαλαιοποίηση των ήδη υπάρχοντων κερδών της εταιρίας. Με αυτό τον τρόπο η εταιρία δεν διανέμει στους μετόχους τα ήδη υπάρχοντα κέρδη με τη μορφή μερίσματος, αλλά με τη μορφή νέων μετοχών σε αντιστοιχία με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο.

Στη μορφή αυτή της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου όλοι οι υπάρχοντες μέτοχοι αποκτούν νέες μετοχές κατά το λόγο της εταιρικής συμμετοχής τους, χωρίς να

απαιτείται να διατυπώσουν μια τέτοια βούληση κι ανεξάρτητα από τη θέλησή τους. Αυτονόητο είναι ότι για τις μετοχές αυτές οι μέτοχοι δεν καταβάλλουν κανένα αντίτιμο.

Γ) Με τη μετατροπή των ομολογιών σε μετοχές, όταν οι ομολογιούχοι δανειστές ασκήσουν το δικαίωμά τους για μετατροπή των ομολογιών τους σε μετοχές.

Αυτό γίνεται μόνο όταν οι εκδοθείσες ομολογίες είναι μετατρέψιμες σε μετοχές. Η τιμή της μετατροπής έχει καθορισθεί εκ των προτέρων με την απόφαση της ΓΣ για τη σύναψη του ομολογιακού δανείου (βλ. κατωτέρω). Στη μορφή αυτή της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου οι υφιστάμενοι μέτοχοι δεν αποκτούν καμία μετοχή και ούτε έχουν δικαίωμα προτίμησης στις νέες που εκδίδονται, γιατί αυτές αποκτούν αποκλειστικά οι ομολογιούχοι δανειστές των οποίων οι ομολογίες μετατρέπονται σε μετοχές.

2) ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗ ή ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ : όταν το μετοχικό κεφάλαιο αυξάνεται μόνο ως λογιστικό μέγεθος. Δηλαδή όταν το μετοχικό κεφάλαιο προσαρμόζεται στη μεγαλύτερη αξία, στην οποία εν τω μεταξύ ανήλθε η εταιρική περιουσία λόγω της υπάρξεως εμφανών και αφανών αποθεματικών.

Αυτή πραγματοποιείται ως εξής :

A) Με την κεφαλαιοποίηση των αφανών αποθεματικών. Τέτοια θεωρείται και η αναπροσαρμογή της αξίας των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.

B) Με την κεφαλαιοποίηση των εμφανών αποθεματικών, τα οποία συνήθως προέρχονται από αποθησαυρισμένα κέρδη και δεν ταυτίζονται με το τακτικό αποθεματικό, αλλά ανήκουν στην κατηγορία των εκτάκτων αποθεματικών

II. ΟΡΓΑΝΑ ΠΟΥ ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

A) Κατά κανόνα αρμόδιο όργανο ν'αποφασίσει είναι η Γ.Σ (άρθρο 34 παρ 1 εδ α), η οποία αποφασίζει ως καταστατική ΓΣ, με αυξημένη δηλαδή απαρτία και πλειοψηφία (29 παρ 3 & 31 παρ. 2).

Σε αυτές τις περιπτώσεις η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου αποτελεί τροποποίηση του καταστατικού, η οποία υπόκειται στη συνήθη δημοσιότητα του άρθρου 7β (μητρώο ΑΕ και ΦΕΚ, ΤΑΕ&ΕΠΕ). (7^α παρ. 1 εδ. ε)

B) Σε ορισμένες περιπτώσεις και υπό ορισμένες συνθήκες η αύξηση του κεφαλαίου μπορεί να αποφασισθεί από τη ΓΣ σε συνήθη απαρτία και πλειοψηφία ή από το ΔΣ.

Αυτό συμβαίνει ΜΟΝΟ ΟΤΑΝ ΠΡΟΒΛΕΠΕΤΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ (άρθρο 13 παρ 1 & 2). Σε αυτές τις περιπτώσεις την εξουσία αυτή της ΓΣ και του ΔΣ πρέπει να την ασκήσουν το αργότερο εντός της πρώτης πενταετίας από τη σύσταση της εταιρίας. Σύμφωνα με το νόμο η αύξηση του κεφαλαίου που πραγματοποιείται τότε δεν αποτελεί τροποποίηση του καταστατικού, κι επομένως δεν υπόκειται στη δημοσιότητα του άρθρου 7β.

Σε κάθε περίπτωση αύξησης του Μετοχικού Κεφαλαίου η παραπάνω αναφερόμενη πιστοποίηση της καταβολής ή μη αυτού από το Δ.Σ., πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα μήνα από τη λήξη της προθεσμίας καταβολής που όρισε το αρμόδιο όργανο κατά τη λήψη της απόφασης αύξησης (άρθρο 11 του Κ.Ν. 2190/1920).

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η προθεσμία της καταβολής της αύξησης δεν μπορεί να ορισθεί μικρότερη του ενός μηνός ή εφόσον οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χ.Α. τις 15 ημέρες και μεγαλύτερη των τεσσάρων μηνών από την ημέρα λήξης της σχετικής απόφασης από το αρμόδιο όργανο (Γ.Σ. ή Δ.Σ.) στην περίπτωση όμως που δεν έχουν αναληφθεί από τους παλαιούς μετόχους της, διατίθενται ελεύθερα από το Δ.Σ. της εταιρείας (άρθρο 13 παρ. 5 του Κ.Ν. 2190/1920).

Μέσα σε είκοσι ημέρες από τη λήξη της προθεσμίας πιστοποίησης ή μη καταβολής του Μετοχικού Κεφαλαίου η εταιρεία υποχρεούται να υποβάλλει το πρακτικό αυτό με τη σχετική ανακοίνωση για το Εθνικό Τυπογραφείο, στη Νομαρχία της έδρας της εταιρείας ή στο Υπουργείο Ανάπτυξης (άρθρο 11 του Κ.Ν. 2190/1920).

Αν περάσει άπρακτη η παραπάνω προθεσμία των είκοσι ημερών, τότε ανακαλείται η άδεια σύστασης της εταιρείας, στην περίπτωση του αρχικού Μετοχικού Κεφαλαίου (άρθρο 11 παρ. 5 και άρθρο 48 παρ. 1 του Κ.Ν. 2190/1920). Με τα παραπάνω δικαιολογητικά πρέπει να συνυποβληθεί και το διπλότυπο είσπραξης της Δ.Ο.Υ., για τη δημοσίευση της παραπάνω ανακοίνωσης της πιστοποίησης καταβολής του Μετοχικού Κεφαλαίου στο Φ.Ε.Κ.

Όσον αφορά την καταβολή των μετρητών για κάλυψη του αρχικού Μετοχικού Κεφαλαίου, τυχόν αυξήσεων, καθώς και καταθέσεων μετοχών με προορισμό την μελλοντική αύξηση αυτού, θα πραγματοποιείται υποχρεωτικά με κατάθεση σε ειδικό τραπεζικό λογαριασμό εν ονόματι της εταιρείας (άρθρο 11 παρ. 6 του Κ.Ν. 2190/1920).

Για τον σκοπό αυτό οι μέτοχοι που θα καταθέσουν τα χρήματα στην Τράπεζα και στον ειδικό προς τούτο λογαριασμό της εταιρείας, θα πρέπει να απαιτούν να

αναγράφεται το ονοματεπώνυμό τους στο εκδιδόμενο από την Τράπεζα παραστατικό για να είναι δυνατός ο έλεγχος της καταβολής από την αρμόδια αρχή.(www.fle.gr,/2007)

Η Διεύθυνση Εμπορίου της Νομαρχίας, όταν παραλαμβάνει έγγραφα που έχουν σχέση με πιστοποίηση ή αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου Ανώνυμης Εταιρείας εκδίδει απόφαση που ορίζει τους ελεγκτές για να ελέγξουν την καταβολή του Μετοχικού Κεφαλαίου.

Αντίγραφο της απόφασης αυτής κοινοποιείται και στην ενδιαφερόμενη εταιρεία για να ενημερωθεί περί αυτού.

Κατά τον έλεγχο προσκομίζονται τα εξής βιβλία και στοιχεία:

Γενικό Ημερολόγιο ή Ημερολόγιο Διαφόρων Πράξεων.

Αποδείξεις συμψηφιστικών εγγραφών.

Αναλυτικό Καθολικό (τραπεζικός λογαριασμός καταθέσεων μετόχων).

Γενικό Καθολικό.

Τα Φ.Ε.Κ. που δημοσιεύθηκαν, η ανακοίνωση της αύξησης του Μετοχικού Κεφαλαίου ως και της πιστοποίησης της καταβολής του Κεφαλαίου.

Το βιβλίο πρακτικών του Δ.Σ. που καταχωρήθηκε η πιστοποίηση της καταβολής του Κεφαλαίου.

Από τα παραπάνω βιβλία και στοιχεία, οι ελεγκτές διαπιστώνουν την καταβολή του Κεφαλαίου και συντάσσουν τη σχετική έκθεση την οποία υποβάλλουν στη Δ/νση της Νομαρχίας για την ενημέρωση του φακέλου της εταιρείας.

Στη συνέχεια, η αρμόδια Δ/νση του Υπ. Ανάπτυξης ή της Νομαρχίας εκδίδει απόφαση για την αμοιβή των ελεγκτών που πραγματοποίησαν τον έλεγχο την οποία αποστέλλουν στην εταιρεία για την πληρωμή αυτών.

Η εταιρεία με την παραλαβή της απόφασης αυτής καταβάλλει στους ελεγκτές την ορισθείσα αμοιβή.(Σταυρόπουλος Αντώνιος, 2005)

7.2 Κέρδη – Αποθεματικά- Ετήσιοι οικονομικοί λογαριασμοί

Καθαρά κέρδη είναι αυτά που προκύπτουν μετά την αφαίρεση από τα ακαθάριστα κέρδη των εξόδων, κάθε ζημίας, των αποσβέσεων και κάθε άλλου εταιρικού βάρους (45 παρ 1).

κάθε μέτοχος έχει δικαίωμα στα κέρδη της εταιρείας (είναι το σπουδαιότερο μετοχικό δικαίωμα)

μετά την αφαίρεση των κρατήσεων για το σχηματισμού του τακτικού αποθεματικού τουλάχιστον το 6 % των καθαρών κερδών διανέμεται ως πρώτο μέρισμα (45 παρ 2) τα τυχόν εναπομείναντα κέρδη μπορούν να διατεθούν στους μετόχους ως β' μέρισμα ή να συγκεντρωθούν με τη μορφή ειδικού αποθεματικού.

Τα κέρδη εμφανίζονται **στο** λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως

Τα κέρδη διανέμονται στους μετόχους σύμφωνα με τον πίνακα διαθέσεως αποτελεσμάτων τον οποίο συντάσσει το ΔΣ και εγκρίνει η τακτική ΓΣ

Είναι δυνατή η διανομή *προσωρινών μερισμάτων* (46):

τα προσωρινά μερίσματα δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 1/2 των καθαρών κερδών που φαίνονται στη λογιστική κατάσταση της εταιρείας (46 παρ 2)

η διανομή τους υπόκειται σε δημοσιότητα, δηλ. 20 ημέρες πριν την διανομή, δημοσιεύεται σε μιας ευρείας κυκλοφορίας ημερήσια Αθηναϊκή εφημερίδα και **στο** τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ του ΦΕΚ και μετά τη διανομή υποβάλλεται η λογιστική κατάσταση της εταιρείας **στο** Μητρώο (46 παρ 1)

Μέσα στο πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της εταιρείας, δηλαδή από την καταχώρηση της εγκριτικής απόφασης στο Μ.Α.Ε., το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να συνέλθει σε ειδική συνεδρίαση με μοναδικό θέμα ημερήσιας διάταξης την πιστοποίηση καταβολής ή μη του αρχικού Μετοχικού Κεφαλαίου.

ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ

Α) ΤΑΚΤΙΚΑ : ο σχηματισμός τους είναι υποχρεωτικός από το νόμο. Σχηματίζονται με την αφαίρεση ετησίως από τα καθαρά κέρδη του 1/20. Ο σχηματισμός τους δεν είναι πλέον υποχρεωτικός, όταν το ύψος του φτάσει να είναι ίσο με το 1/3 του μετοχικού κεφαλαίου (άρθρο 44)

Β) ΕΚΤΑΚΤΑ : σχηματίζονται από τα κέρδη που εναπομένουν μετά την καταβολή του α' μερισματος. Για την συγκέντρωση αυτών υπάρχει συνήθως πρόβλεψη **στο** καταστατικό ή αποφασίζει η ΓΣ.

Γ) ΑΦΑΝΗ : δημιουργούνται όταν η περιουσιακή κατάσταση της εταιρείας εμφανίζεται στον ισολογισμό χειρότερη από αυτή που είναι στην πραγματικότητα (με

την υποτίμηση στοιχείων του ενεργητικού ή με την διόγκωση του παθητικού, όταν για παράδειγμα εμφανίζονται μεγάλες αποσβέσεις)

ΕΤΗΣΙΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ

.Είναι : Α) ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ, Β) ο ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ, Γ) ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ και Δ) το ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ (42α)

ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

α) Ορισμός : είναι ένας πίνακας στον οποίο αναγράφεται κάθε εταιρική χρήση η αξία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και τα χρέη της.

β) Διάθρωση : ο ισολογισμός είναι διαρθρωμένος σε 2 στήλες : του *ενεργητικού* και του *παθητικού* (42 γ). Αυτές οι στήλες περιλαμβάνουν τα εξής :

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Α) οφειλόμενο κεφαλαίο

Β) έξοδα εγκατάστασης της εταιρίας

Γ) πάγια περιουσιακά αγαθά της εταιρίας

Δ) κυκλοφορούν ενεργητικό της εταιρίας

Ε) μεταβατικοί λογαριασμοί

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Α) ίδια κεφάλαια

Β) προβλέψεις για κινδύνους και για έξοδα

Γ) υποχρεώσεις (χρέη)

Δ) μεταβατικοί λογαριασμοί

γ) Αρχές που διέπουν τον ισολογισμό :

αρχή αλήθειας

αρχή σαφήνειας

αρχή συντηρητικότητας

αρχή ομοιογένειας

αρχή ενιαίου

αρχή συνέχειας

δ) διαδικασία κατάρτισης του ισολογισμού

-συντάσσεται από το ΔΣ

-το ΔΣ συνοδεύει τον ισολογισμό με μια *έκθεση διαχειρίσεως*, η οποία εξηγεί με λεπτομέρειες τον ισολογισμό και πρέπει να παρέχει σαφή και πραγματική εικόνα της εξέλιξης των εργασιών και της οικονομικής θέσης της εταιρίας (43^α παρ 3 α-β)

-οι ελεγκτές συντάσσουν μια έκθεση η οποία πρέπει να βεβαιώνει αν ο ισολογισμός απεικονίζει την οικονομική κατάσταση της επιχειρήσεως κατά την ημερομηνία της λήξεως της ελεγχθείσας χρήσεως (37 παρ 2) και αν η έκθεση διαχείρισης συμφωνεί με τον ισολογισμό (43^α παρ 3γ, 4).

ο ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ : είναι ένας λογαριασμός που συνοδεύει τον ισολογισμό και εμφανίζει τις πηγές των κερδών και των ζημιών (42^ε).

ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ : Αναγράφονται τα κέρδη και οι ζημιές και προτείνεται η σειρά της διανομής των κερδών

το ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ : Αναφέρονται διάφορες πληροφορίες και οι μέθοδοι αποτίμησης (43^α παρ 1)

Δημοσιότητα & έγκριση ετήσιων οικονομικών καταστάσεων :

-οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις μαζί με τις εκθέσεις των ελεγκτών και του ΔΣ υποβάλλονται **στο** μητρώο ΑΕ 20 ημέρες πριν τη ΓΣ (43β παρ 3)

-ο ισολογισμός, ο λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως και ο πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων δημοσιεύονται **στο** ΤΑΕ & ΕΠΕ του ΦΕΚ και σε μια ημερήσια πολιτική εφημερίδα 20 ημέρες πριν τη ΓΣ (43β 4,5)

-οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις και οι εκθέσεις των ελεγκτών και του ΔΣ εγκρίνονται από την τακτική ΓΣ με συνήθη απαρτία και πλειοψηφία (34 παρ 1γ, 29 παρ 1, 31 παρ 1)

-το ανωτέρω πρακτικό της ΓΣ μαζί τις εγκεκριμένες οικονομικές καταστάσεις υποβάλλονται **στο** Μητρώο ΑΕ μέσα σε 20 ημέρες από τη ΓΣ (43β παρ 6)

7.3 Διαδικασία εισαγωγής μετοχών στο Χρηματιστήριο – Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Σύμφωνα με το άρθρο 247 του Κανονισμού του ΧΑ, η διαδικασία εισαγωγής μετοχών αναλύεται σε τρία στάδια, και αυτά σε περαιτέρω ενέργειες, τα οποία είναι συνοπτικά τα εξής

Στάδιο 1: Αξιολόγηση αίτησης εισαγωγής

αα. Αξιολόγηση της αιτήσεως από το Χρηματιστήριο Αθηνών

αβ. Αίτηση εκ παραλλήλου προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Στάδιο 2: Έγκριση εισαγωγής σε οργανωμένη αγορά του ΧΑ

Στάδιο 3: Έναρξη διαπραγμάτευσης

Σύμφωνα με το άρθρο 220 του Κανονισμού του ΧΑ, προκειμένου να εγκριθεί η αίτηση εισαγωγής κινητών αξιών το ΧΑ δύναται να ζητά και αξιολογεί πρόσθετα στοιχεία ως προς την καταλληλότητα των κινητών αξιών της υποψήφιας εταιρίας για εισαγωγή στη συγκεκριμένη αγορά, ιδίως ως προς την οικονομική κατάστασή της, την προσδοκώμενη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων, τον κλάδο δραστηριότητας και την πορεία του, τη διοίκηση και διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων και την ποιότητα των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με βάση τα δεδομένα που γνωστοποιούνται στο ΧΑ με το ερωτηματολόγιο καταλληλότητας και το έντυπο του εταιρικού προφίλ τα οποία υποβάλλονται σύμφωνα με σχετική απόφαση του ΔΣ του ΧΑ, κατά την έναρξη της διαδικασίας εισαγωγής. Σύμφωνα με το άρθρο 212, του Κανονισμού του ΧΑ, προκειμένου να ληφθεί από το Χρηματιστήριο απόφαση για την εισαγωγή μετοχών για διαπραγμάτευση για πρώτη φορά σε Αγορά του πρέπει, ύστερα από αίτηση της εκδότριας εταιρίας, και κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 10 του Νόμου 3152/2003: α) Να διαπιστωθεί η συνδρομή των προϋποθέσεων εισαγωγής στην οικεία αγορά σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, ήτοι ενδεικτικά σύμφωνα με το άρθρο 3 ΠΔ 350/1985 για την Κύρια Αγορά, την Απόφαση 38/2003 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για την Παράλληλη Αγορά, το άρθρο 2 Νόμου 2733/1999 για τη ΝΕΧΑ και το άρθρο 59 παρ. 21 Νόμου 2396/1996 για την ΕΑΓΑΚ, και με κάθε άλλη τυχόν εφαρμοστέα διάταξη νόμου ή κανονιστικής απόφασης β) Να διαπιστωθεί η συνδρομή των πρόσθετων όρων και προϋποθέσεων της Υποενότητας 3Α του Κανονισμού του ΧΑ γ) Να εγκριθεί και να δημοσιευθεί ενημερωτικό δελτίο σύμφωνα με τα ΠΔ 52/1992 και 348/1985, όπως ισχύουν.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΜΙΑΣ Α.Ε. ΣΤΟ Χ.Α.Α.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Η άντληση από την εταιρία υγιών κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά, για τα οποία δεν έχει το άγχος της επιστροφής και έτσι καταρτίζει το οικονομικό της πρόγραμμα με ορθότερο τρόπο.
- Η δυνατότητα ρευστοποίησης της μετοχής μιας εισαγμένης εταιρίας σε μεγαλύτερο βαθμό από εκείνης που είναι εκτός Χρηματιστηρίου. Οι μέτοχοι μιας εταιρίας μη εισαγμένης δυσκολεύονται να βρουν αγοραστή, όταν θελήσουν να ρευστοποιήσουν τις μετοχές τους και αν βρουν δύσκολα μπορούν να καθορίσουν μια κοινά αποδεκτή τιμή συναλλαγής. Επόμενο είναι να απαιτούν υψηλότερη απόδοση από μια επένδυση χαμηλής ρευστότητας.
- Σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών η ύπαρξη μιας αγοραστικής τιμής (χρηματιστηριακής) εκτός ότι βελτιώνει τη ρευστότητα της μετοχής διευκολύνει τις διαδικασίες.
- Η εισαγωγή της εταιρίας στο Χρηματιστήριο διευκολύνει τους ιδιοκτήτες να αποφεύγουν την τοποθέτηση όλων των κεφαλαίων τους σε μια επιχείρηση. Η διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση του επενδυτικού κεφαλαίου και συνεπώς σε μείωση του κόστους κεφαλαίου της επιχείρησης.
- Η εισαγωγή της εταιρίας στο Χρηματιστήριο της δίνει τη δυνατότητα μέσω των κεφαλαίων που αντλεί να πραγματοποιήσει τα επενδυτικά της σχέδια και να επιβιώσει. Αντίθετα έπρεπε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της με τραπεζικό δανεισμό ή να προσελκύσει νέους μετόχους πράγμα αδύνατο, αν μάλιστα οι παλαιοί μέτοχοι έχουν υψηλό ποσοστό διαχειριστικού ελέγχου.
- Σε εταιρίες προσωποπαγείς συνήθως η διοίκηση ασκείται από τους ιδιοκτήτες. Όσο η εταιρία είναι μικρή η διοίκηση αυτή μοιάζει αποτελεσματική, κατόπιν όμως αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη της. Η εισαγωγή στο Χρηματιστήριο απομακρύνει τους ιδιοκτήτες από υψηλές διοικητικές θέσεις και τους αντικαθιστά με ειδικευμένα στελέχη.
- Σε αναπτυσσόμενες κεφαλαιαγορές το κράτος παρέχει πολλές φορές φορολογικά κίνητρα για την εισαγωγή μετοχών στο Χρηματιστήριο. Παράδειγμα στην Ελλάδα η

φορολογική επιβάρυνση των κερδών και των μερισμάτων των εισαγμένων είναι μικρότερη σε σχέση με των μη εισαγμένων.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Με την εισαγωγή της εταιρίας θα μειωθούν τα ποσοστά των παλαιών μετόχων και συνεπώς θα αλλάξει διάρθρωση η μετοχική βάση και με πιθανότητα συμμετοχής ανταγωνιστών
- Ο μεγάλος αριθμός μετόχων συνεπάγεται ανάπτυξη διαφορετικών και πολλές φορές συγκρουόμενων συμφερόντων, δυσκαμψία και καθυστέρηση στις αποφάσεις.
- Η εταιρία όταν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο είναι αφ' ενός κάτω από την επιτήρηση της Διοίκησης του Χρηματιστηρίου και αφ' ετέρου κάτω από τη συνεχή αξιολόγηση του επενδυτικού κοινού. Από το νόμο είναι αναγκασμένη να δημοσιοποιεί αρκετά έγγραφα και στοιχεία και δίνει τη δυνατότητα σε όλους να παρακολουθούν τις δραστηριότητές της.
- Επίσης τα έξοδα της αυξάνονται από το σημαντικό κόστος εισαγωγής για τις υπηρεσίες των αναδόχων, την ετήσια συνδρομή στο Χρηματιστήριο, την παραγωγή και δημοσίευση οικονομικών στοιχείων για το επενδυτικό κοινό και τέλος τα έξοδα εξυπηρέτησης ενός μεγάλου αριθμού μετόχων (www.ase.gr , 2007)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στην Ελλάδα το 2007 δραστηριοποιούνταν συνολικά 166.063 επιχειρήσεις όλων των νομικών μορφών, μεγεθών και κλάδων¹⁸. Η κατανομή των επιχειρήσεων αυτών ανά γεωγραφική περιοχή και ανά νομική μορφή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση στην Αττική, ανεξαρτήτως νομικής μορφής ή αντικειμένου δραστηριότητας. Από τις εταιρείες αυτές, οι 75.061 δραστηριοποιούνται στην Αττική (45,20% του συνόλου), οι 26.684 στην Κεντρική Μακεδονία (16,07% του συνόλου) και οι 64.313 στο υπόλοιπο της χώρας (38,73%).

Το σύνολο των λοιπών νομικών προσώπων (ΟΕ, ΕΕ κλπ εκτός ΑΕ και ΕΠΕ) το 2007 ανέρχονταν στην Ελλάδα σε 110.227 επιχειρήσεις. Από αυτές, οι 43.355 (39,33%) δραστηριοποιούνται στην Αττική, οι 19.271 στην Κεντρική Ελλάδα (17,48%) και οι 47.600 στην υπόλοιπη Ελλάδα (43,18%).

Πίνακας 1.1 Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα το 2007

Σύνολο	166.063
ΑΕ	36.457
ΕΠΕ	19.386
Λοιπές (ΕΕ, ΟΕ, κλπ)	110.227

Πηγή: Στατιστικό Δελτίο Φορολογικών Δεδομένων οικονομικού έτους 2007

Πίνακας 1.2 Συστάσεις Νέων Ανωνύμων Εταιρειών (2003 – 2007)

Έτος	Σύνολο
2003	3.994
2004	4.545
2005	4.676
2006	4.982
2007	4.655

Πηγή: ICAP, Νέες επιχειρήσεις 2003-2007

Πίνακας 1.3 Διαλύσεις νέων Ανωνύμων Εταιριών (2003- 2007)

Έτος	Σύνολο
2003	77
2004	102
2005	274
2006	545
2007	587

Πηγή: ICAP, Νέες επιχειρήσεις 2003-2007

Πίνακας 1.4: Η διάκριση ΑΕ στην Ελλάδα βάσει μεγέθους

Μέγεθος	Πλήθος	Αριθμός εργαζομένων ανά εταιρεία	Σύνολο εργαζομένων	Ετήσιος κύκλος εργασιών ανά εταιρεία (ποσά σε ευρώ)	Σύνολο ετήσιων κύκλων εργασιών (ποσά σε ευρώ)	Ετήσιος ισολογισμός ανά εταιρεία (ποσά σε ευρώ)	Σύνολο ετήσιων ισολογισμών (ποσά σε ευρώ)
Μεγάλες	7.454	800	404.844	125.089.139	6.395.104.190	151.897.800	7.660.286.804
Μεσαίες	5.675	94	252.074	13.884.659	37.141.462.982	15.794.372	42.249.945.260
Μικρές	23.328	13	275.969	1.795.307	38.290.311.366	2.386.052	50.889.726.573
Σύνολο / μέσος όρος	36.457	38	932.887	5.660.242	138.726.878.538	6.936.226	169.999.958.637

Πηγή: ICAP, Ιούλιος 2007

Πίνακας 1.5 Γεωγραφική Κατανομή επιχειρήσεων το 2007

		Αττική	Κεντρική Μακεδονία	Υπόλοιπη χώρα
Σύνολο	166.063	75.061	26.684	64.318
ΑΕ	36.457	18.758	4.891	12.808
ΕΠΕ	19.386	12.952	2.524	3.910
Λοιπές (ΕΕ, ΟΕ, κλπ)	110.227	43.355	19.271	47.600

Πηγή: Στατιστικό Δελτίο Φορολογικών Δεδομένων οικονομικού έτους 2007

Πίνακας 1.6 Διαχρονική εξέλιξη επιχειρήσεων στην Ελλάδα ανά νομική μορφή (2005-2007)

Νομικό πρόσωπο	2005	2006	2007
ΟΕ	100.665	107.788	111.630
ΕΠΕ	20.546	20.396	20.064
ΑΕ	31.022	35.063	37.833
Σύνολο ΑΕ και ΕΠΕ	51.568	55.063	57.897
Σύνολο επιχειρήσεων	152.253	163.336	169.527

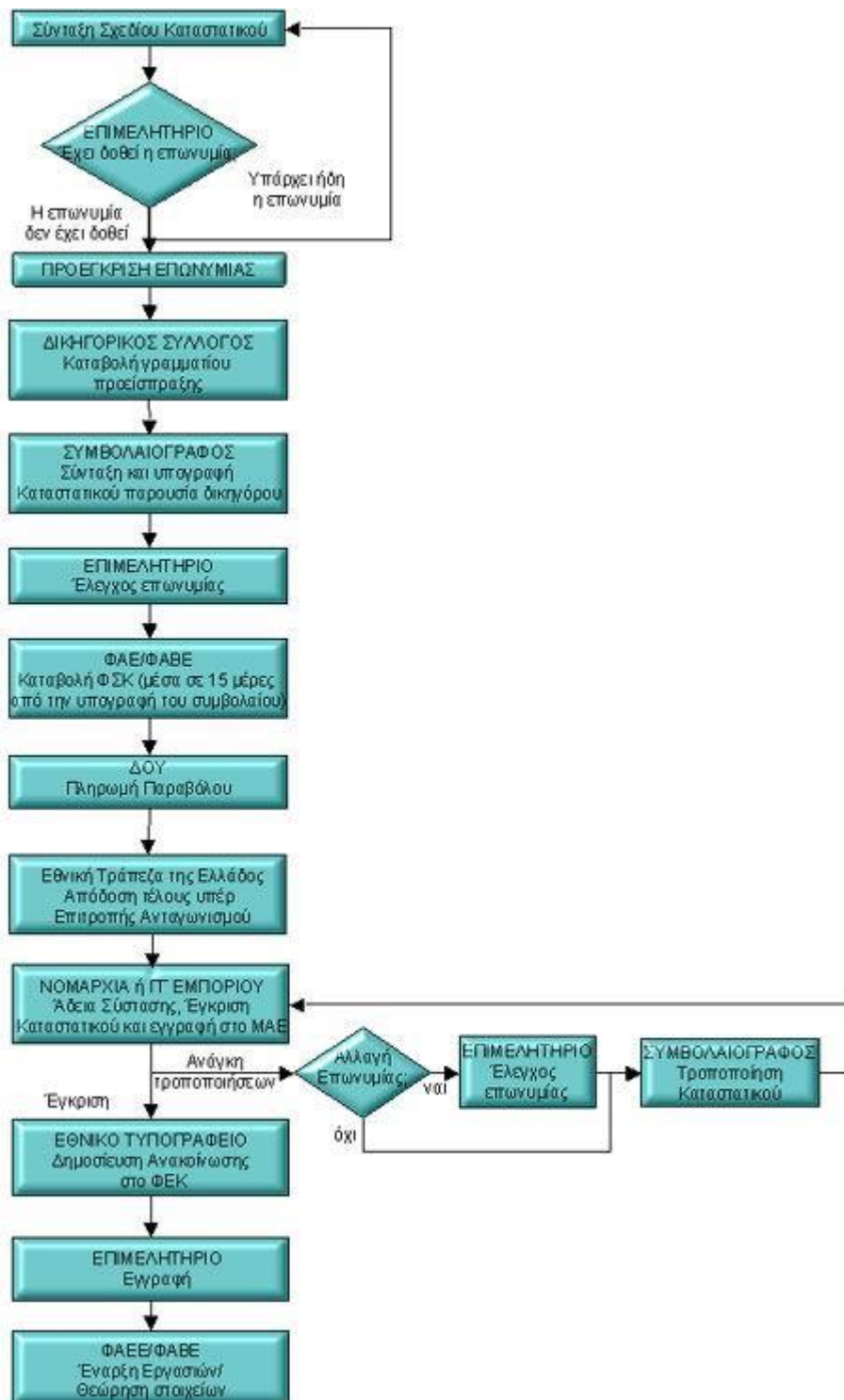
Πηγή: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (Νοέμβριος 2007)

Πίνακας 1.7: Κατανομή δραστηριότητας ΑΕ ανά έτος

Κλάδος/ Δραστηριότητα	2005	2006	2007
Εμπόριο	13.760	14.682	15.194
Μεταποίηση	7.701	8.101	8.357
Υπηρεσίες	14.734	16.837	17.957
Λοιπές	15.373	15.839	16.389
Σύνολο	51.568	55.459	57.897

Πηγή: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (Νοέμβριος 2007)

Μολονότι η πηγή των στοιχείων είναι ίδια, παρατηρούνται αποκλείσεις στον αριθμό των επιχειρήσεων ανά κατηγορία, τουλάχιστον για το 2006 που είναι διαθέσιμα από το ετήσιο στατιστικό δελτίο του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Για παράδειγμα, το ετήσιο στατιστικό δελτίο αναφέρει ότι το σύνολο των επιχειρήσεων το 2006 ανερχόταν σε 166.063, ενώ τα πιο πρόσφατα και αναλυτικά στοιχεία τις απαριθμούν σε 169.527. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η βάση δεδομένων για τη διαμόρφωση του στατιστικού δελτίου του Φεβρουαρίου 2007 χρησιμοποίησε τη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων για τη φορολογία του οικονομικού έτους 2006. Αντίθετα, τα στοιχεία που δόθηκαν αργότερα στην προφορική συνέντευξη προήλθαν από τη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων που επρόκειτο να φορολογηθούν το 2007.



ΝΕΟ ΝΟΜΟΣΧΕΔΙΟ

Το Υπουργείο Ανάπτυξης προετοίμασε νομοσχέδιο για την αναμόρφωση του δικαίου της Α.Ε. Η προτεινόμενη αλλαγή του νομικού πλαισίου των Α.Ε. που διαμορφώθηκε το 1920 επιχειρείται στους εξής γενικούς άξονες:

Δικαιολογητικός λόγος και στόχοι του σχεδίου νόμου

Η ψήφιση του αναμορφωμένου και τροποποιημένου νόμου περί ανωνύμων εταιριών εντάσσεται στο πλαίσιο της ευρύτερης μεταρρύθμισης που βρίσκεται σε εξέλιξη και έρχεται να συμβάλλει στην αντιμετώπιση μιας σειράς από διαρθρωτικά προβλήματα που υπάρχουν και αφορούν στην «εταιρική καθημερινότητα», όπως είναι η διοικητική κηδεμονία και εποπτεία της ανώνυμης εταιρίας, ο απόμακρος χαρακτήρας του κ.ν. 2190/1920 προς τους μετόχους και τη μειοψηφία και το ξεπερασμένο πλέον καθεστώς ευθύνης του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας.

Επιπλέον, η δυναμική της εξέλιξης στους τομείς των εταιριών, της οικονομίας της αγοράς, του ανταγωνισμού επέβαλαν την προσαρμογή του ισχύοντος πλαισίου στα νέα δεδομένα λειτουργίας των αγορών και στον διεθνή ανταγωνισμό, για τους ακόλουθους, κυρίως, λόγους:

Πρώτον είχε καταστεί επιτακτική η ανάγκη εναρμόνισης διατάξεων του κ.ν. 2190/1920 α) με το κοινοτικό δίκαιο γενικότερα και ειδικότερα με την Οδηγία 2006/68/ΕΚ σχετικά με τη σύσταση της ανωνύμου εταιρίας και τη διατήρηση και τις μεταβολές του κεφαλαίου της και β) με την πρόσφατη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας και των λοιπών διοικητικών δικαστηρίων επί διαφόρων θεμάτων, μεταξύ των οποίων και η μορφή του καταστατικού ανωνύμου εταιρίας.

Δεύτερον, το ίδιο επιτακτικά προέβαλε και η ανάγκη συμπλήρωσης των διατάξεων με εισαγωγή νέων θεσμών, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα τηλεδιάσκεψης στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης που διευρύνουν τις εταιρικές δυνατότητες, εκσυγχρονίζουν και διευκολύνουν τη λειτουργία ανωνύμων εταιριών.

Τέλος, επελέγη η διατήρηση του αρχικού νόμου (ν. 2190/1920) με τροποποιήσεις πάνω στο γνωστό κείμενο, προκειμένου να καταστεί ευχερέστερη η χρήση του, λόγω της διατήρησης των γνώριμων διατάξεων, αλλά και της αρίθμησής τους.

Καινοτομίες και συγκριτικά πλεονεκτήματα

Η αναμόρφωση που επιχειρείται με το προτεινόμενο σχέδιο νόμου κινείται στους εξής γενικούς άξονες:

Πρώτον, μειώνεται δραστικά η διοικητική παρέμβαση στη σύσταση και τη λειτουργία της ανώνυμης εταιρίας. Η Ελλάδα είναι από τις ελάχιστες χώρες (αν όχι η μοναδική) στον ευρωπαϊκό χώρο, που διατηρεί τη διοικητική κηδεμονία και εποπτεία της ανώνυμης εταιρίας, η οποία με το σχέδιο αυτό περιορίζεται. Ήρα μειώνονται δραστικά τα γραφειοκρατικά εμπόδια και οι καθυστερήσεις.

Δεύτερον, καταβάλλεται μέριμνα για την ενίσχυση της θέσης των μετόχων. Η ενίσχυση της θέσης των μετόχων αποτελεί κίνητρο επενδύσεων και δημιουργία εμπιστοσύνης στην αγορά. Η ενίσχυση όμως δεν είναι απότομη και έντονη, διότι διαφορετικά θα ελλόχευε ο κίνδυνος ανατροπής ισορροπιών και προσδοκιών στις επιχειρήσεις, με δυσμενή αποτελέσματα. Αντιθέτως, είναι απόλυτα σταθμισμένη με βάση τη μέχρι σήμερα εμπειρία.

Τρίτον, διευρύνονται τα περιθώρια καταστατικών διαμορφώσεων. Τούτο σημαίνει ότι δίνεται η δυνατότητα στους μετόχους να διαμορφώνουν ελεύθερα κάποια επιμέρους θέματα στο καταστατικό ή να προβλέπουν διαφορετικές ρυθμίσεις στο καταστατικό από ορισμένα αναφερόμενα στον νόμο.

Τέταρτον, εισάγονται ρυθμίσεις που διευκολύνουν τις επιχειρηματικές επιλογές των ενδιαφερομένων ή απλοποιούν τη σύσταση και τη λειτουργία της εταιρίας, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα ίδρυσης μονοπρόσωπης ανώνυμης εταιρίας, η αύξηση των δυνατοτήτων έκδοσης προνομιούχων μετοχών και η αναμόρφωση της διαδικασίας μείωσης του μετοχικού κεφαλαίου.

Πέμπτον, αναθεωρούνται ορισμένα μείζονος σημασίας ζητήματα του δικαίου των ανωνύμων εταιριών και ρυθμίζονται επιμέρους ζητήματα. Τέτοια ζητήματα, για παράδειγμα, αποτελούν το καθεστώς ευθύνης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και το καθεστώς ακυρότητας ή ακυρωσίας των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης, τα οποία αναθεωρούνται, διευκρινίζονται και εκσυγχρονίζονται.

Τέλος, προβλέπονται μεταβατικές διατάξεις για την ομαλή μετάβαση στις νέες ρυθμίσεις.

Με βάση τους παραπάνω άξονες, το σχέδιο του νέου κωδικοποιημένου νόμου 2190/1920 περί ανωνύμων εταιριών περιλαμβάνει μία σειρά σημαντικών καινοτομιών, κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

1 Δεν απαιτείται έλεγχος της Διοίκησης για τη σύσταση ή την τροποποίηση του καταστατικού εταιριών με κεφάλαιο μέχρι 3 εκ. ευρώ, δηλαδή του μεγαλύτερου αριθμού ανωνύμων εταιριών και άρα επιταχύνονται σε σημαντικό βαθμό οι σχετικές εγκρίσεις, όπως για παράδειγμα η έγκριση αύξησης μετοχικού κεφαλαίου.

2. Επιτρέπεται πλέον η ίδρυση ανώνυμης εταιρίας μόνο από ένα μέτοχο, δυνατότητα που υπήρχε ήδη σε δίκαια άλλων κρατών μελών.

3. Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρίας μπορεί να έχει πλέον μορφή απλούστερη εκείνης που είχε μέχρι σήμερα, όπου γινόταν επανάληψη των διατάξεων του νόμου, όπως ορίζουν, άλλωστε, και οι νεότερες αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας.

4. Με βάση τα δεδομένα που υπάρχουν στη νομοθεσία ευρωπαϊκών και μη χωρών, αυξάνονται οι δυνατότητες έκδοσης προνομιούχων μετοχών (με ή χωρίς ψήφο) και διευκρινίζονται ζητήματα μετατροπής τους σε κοινές, με δήλωση του μετόχου ή με απόφαση της γενικής συνέλευσης των μετόχων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η εισαγωγή προνομιούχων μετοχών με προτεραιότητα συμμετοχής σε κέρδη «από ορισμένη εταιρική δραστηριότητα» (tracking shares).

5. Αλλάζει η διαδικασία μείωσης του κεφαλαίου, καθώς δεν χρειάζεται πλέον η έκθεση ορκωτού ελεγκτή, κάτι που εξισορροπείται στην πράξη με τη ρητή πρόβλεψη

αυστηρότερων και ευκρινέστερων προϋποθέσεων ως προς τη διαδικασία της μείωσης.

6. Η εκτίμηση των εταιρικών εισφορών σε είδος θα μπορεί να γίνεται και από ορκωτούς ελεγκτές ή μέλη του Σώματος Ορκωτών Εκτιμητών και όχι μόνο από την επιτροπή του άρθρου 9.

7. Επίσης, λόγω της ενσωμάτωσης της Οδηγίας 2006/68/EK, προβλέπονται πλέον εξαιρέσεις στην ανάγκη εκτίμησης των εισφορών σε είδος, όταν τα εισφερόμενα (π.χ. εισηγμένες μετοχές) έχουν αγοραία αξία που μπορεί να εκτιμηθεί με συγκεκριμένους κανόνες.

8. Επιτρέπεται να εξουσιοδοτεί η γενική συνέλευση, που αποφασίζει αύξηση κεφαλαίου, το διοικητικό συμβούλιο να προσδιορίσει αυτό την τιμή έκδοσης των νέων μετοχών, πράγμα που διευκολύνει τη διαδικασία του βιβλίου προσφορών (book building).

9. Σε περιπτώσεις αύξησης κεφαλαίου εν μέρει σε μετρητά και εν μέρει με εισφορές σε είδος, μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να ορισθεί ότι ο καταβάλλον είδος (όπως, για παράδειγμα, ακίνητα) δεν έχει δικαίωμα προτιμήσεως στο τμήμα που καταβάλλεται σε μετρητά.

10. Αναμορφώνεται, σε σημαντικό βαθμό, η σχετική ρύθμιση για το δικαίωμα προαίρεσης απόκτησης μετοχών που μπορεί να χορηγηθεί σε εργαζομένους με στόχο την ενδυνάμωση της δυνατότητας των εργαζομένων να αποκτήσουν μετοχές στην εταιρία και την ευκρινέστερη αποτύπωση των σχετικών όρων απόκτησης μετοχών από τους εργαζόμενους.

11. Προβλέπεται, για πρώτη φορά, η δυνατότητα έκδοσης «εξαγοράσιμων» από την εταιρία μετοχών (◈redeemable shares◈).

12. Αναμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό το άρθρο για τις ίδιες μετοχές. Πρώτον, χορηγείται γενική δυνατότητα (υπό όρους) απόκτησης μέχρι του 1/10 του κεφαλαίου, όπως προβλέπεται από την «δεύτερη» οδηγία, που δεν είχε εισαχθεί στο σημείο αυτό

ελληνικό δίκαιο. Δεύτερον, καταργείται η ειδική περίπτωση απόκτησης μετοχών για στήριξη της χρηματιστηριακής αξίας, που μπορεί να συνιστά χειραγώγηση της αγοράς και ταυτόχρονα εισάγονται οι επιτρεπόμενες από τη ενσωματωμένη Οδηγία 2006/68/ΕΚ δυνατότητες παροχής δανείων, πιστώσεων και εγγυήσεων.

13. Προβλέπεται, για πρώτη φορά, ότι το καταστατικό μπορεί να παρεκκλίνει από τις διατάξεις για τη σύγκληση του διοικητικού συμβουλίου.

14. Επιτρέπεται η εκλογή του διοικητικού συμβουλίου μέσω διαδικασίας ψηφοδελτίου, ώστε να μπορεί να εκπροσωπηθεί και η μειοψηφία.

15. Επιτρέπεται να εκλέγονται αναπληρωματικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, αν το προβλέπει το καταστατικό.

16. Εισάγεται η δυνατότητα τηλεδιάσκεψης τόσο για το διοικητικό συμβούλιο, όσο και για τη γενική συνέλευση και διευκολύνεται η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου με αλλοδαπούς συμβούλους.

17. Επιτρέπεται οι μέτοχοι να συμμετέχουν στη γενική συνέλευση και να ψηφίζουν «εξ αποστάσεως», αίτημα επίσης της εποχής μας.

18. Εισάγεται η δυνατότητα πρακτικών «δια περιφοράς» τόσο για το διοικητικό συμβούλιο, όσο και για τη γενική συνέλευση (για εισηγμένες).

19. Αναμορφώνεται το απηρχαιωμένο καθεστώς ευθύνης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς αντικαθίσταται το κριτήριο του «συνετού οικογενειάρχη» με εκείνο του «συνετού επιχειρηματία», αντικαθίσταται η ειδική ευθύνη του διευθύνοντος συμβούλου με διαβάθμιση της ευθύνης ανάλογα με «τη θέση του κάθε μέλους και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί» (τούτο αποσαφηνίζει και την ευθύνη των τυχόν «μη εκτελεστικών» μελών), και εισάγεται ο κανόνας της επιχειρηματικής κρίσης («business judgment rule»). Ορίζεται επίσης ότι τις ίδιες ευθύνες φέρουν και τα μη μέλη του διοικητικού συμβουλίου στα οποία έχουν παραχωρηθεί εξουσίες (π.χ. γενικοί διευθυντές).

20.Ρυθμίζονται, με ελαστικότερο τρόπο, τα ζητήματα που αφορούν στον τόπο συνεδρίασης της γενικής συνέλευσης. Για μη εισηγμένες εταιρίες επιτρέπεται να προβλέπεται από το καταστατικό τόπος συνεδρίασης της γενικής συνέλευσης οπουδήποτε στην ημεδαπή ή την αλλοδαπή, καθιστώντας πιο ανταγωνιστική την ελληνική ανώνυμη εταιρία.

21.Επιτρέπεται στην πρόσκληση της γενικής συνέλευσης να καθορίζεται απευθείας ο τόπος και ο χρόνος της πρώτης επαναληπτικής, για την περίπτωση μη επίτευξης απαρτίας (αντίστοιχα και για την δεύτερη, επί εκτάκτων γενικών συνελεύσεων). Έτσι αποφεύγονται νεότερες δημοσιεύσεις και έξοδα για τις εταιρίες.

22.Επανακαθορίζεται ο τρόπος απόδειξης της μετοχικής ιδιότητας και διευκρινίζεται ο τρόπος έκδοσης των μετοχικών τίτλων και μεταβίβασης αυτών.

23.Αναμορφώνεται το καθεστώς της ακυρότητας ή ακυρωσίας των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης. Εισάγονται νέες διατάξεις, που έχουν ληφθεί ιδίως από το ιταλικό δίκαιο (νόμος του 2003). Η ακυρωσία επιφυλάσσεται στις αποφάσεις που έχουν ληφθεί κατά τρόπο αντίθετο στο νόμο ή το καταστατικό ή από συνέλευση που δεν είχε νόμιμα συγκληθεί ή συγκροτηθεί. Η ακυρότητα όμως πλήττει ειδικά και την περίπτωση που η γενική συνέλευση έλαβε αποφάσεις χωρίς να έχει υπάρξει καθόλου πρόσκληση. Με την ευκαιρία διευκρινίζεται νομοθετικά το ζήτημα της ανυπόστατης γενικής συνέλευσης, ένα ζήτημα που έχει προκαλέσει σημαντικές δυσκολίες στην πράξη.

24. Αναμορφώνεται το σύστημα επιτρεπτού των συμβάσεων της εταιρίας με μέλη του διοικητικού συμβουλίου κλπ με τις ακόλουθες, ιδίως, καινοτομίες:

- Πρώτον, τα δάνεια, πιστώσεις και εγγυήσεις επιτρέπονται πλέον σε συγκεκριμένες περιπτώσεις για την εξυπηρέτηση ορισμένων συναλλαγών με αυστηρές προϋποθέσεις.
- Δεύτερον, οι λοιπές συμβάσεις με μέλη διοικητικού συμβουλίου κλπ μπορούν να εγκριθούν και εκ των υστέρων και όχι μόνο εκ των προτέρων, όπως ίσχυε μέχρι σήμερα, αλλά με δυνατότητα μικρής μειοψηφίας να αντιταχθεί.

- Τρίτον, το καταστατικό μπορεί να επεκτείνει τις απαγορεύσεις και σε άλλα πρόσωπα.

25. Αναμορφώνονται τα δικαιώματα της μειοψηφίας με την προσθήκη του δικαιώματος της μειοψηφίας να προσθέσει θέμα στην ημερήσια διάταξη ήδη συγκληθείσας γενικής συνέλευσης (δικαίωμα όμως που γινόταν ήδη ερμηνευτικά δεκτό).

26. Μειώνονται για ορισμένα θέματα τα ποσοστά για την άσκηση των δικαιωμάτων μειοψηφίας ή για ενέργειες, όπως ακύρωση απόφασης γενικής συνέλευσης και προβλέπεται, περαιτέρω, ότι το δικαίωμα πληροφοριών σε σχέση με την εκτίμηση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης που ανήκε στο 1/20 του κεφαλαίου, θα είναι πλέον ατομικό για κάθε μέτοχο, διάταξη πράγματι πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα.

27. Τροποποιούνται ριζικά οι τρόποι λύσης της ανώνυμης εταιρίας. Καταργείται το σύστημα της ανάκλησης της άδειας σύστασης από τη Διοίκηση και εισάγεται ο θεσμός της δικαστικής λύσης, που μπορεί να γίνει είτε για λόγους που κυρίως αφορούν την μη καταβολή ή την απώλεια του κεφαλαίου είτε εάν η συνέχιση της εταιρίας αποβαίνει αδύνατη ή ιδιαίτερα ασύμφορη για τον αιτούντα, που αφορά μόνο τις μη εισηγμένες. Στην περίπτωση αυτή όμως μπορεί να παρέμβουν άλλοι μέτοχοι και να ζητήσουν την εξαγορά των μετοχών του αιτούντος.

28. Προβλέπεται, για πρώτη φορά, η δυνατότητα εξαγοράς των μετοχών της μειοψηφίας για διάφορους λόγους και δίδεται δυνατότητα διεύρυνσης στο καταστατικό των λόγων εξαγοράς των μετοχών της μειοψηφίας από την εταιρία, μετά από αίτηση της πρώτης, σε μια προσπάθεια να δοθούν λύσεις σε επιχειρηματικά αδιέξοδα. Μπορεί έτσι να ζητηθεί η εξαγορά μετοχών, εάν η γενική συνέλευση έλαβε ορισμένες βλαπτικές για τη μειοψηφία αποφάσεις, ή για άλλους λόγους που ορίζονται στο καταστατικό (μη εισηγμένες εταιρίες) ή από τον κατά 95% πλειοψηφούντα μέτοχο (sell-out). Δίδεται επίσης η δυνατότητα του κατά 95% πλειοψηφούντος μετόχου να ζητήσει την εξαγορά των μετοχών της μειοψηφίας (squeeze-out).

29. Αναμορφώνεται σε ένα βαθμό το δίκαιο των εταιρικών μετασχηματισμών (μετατροπών και συγχωνεύσεων) το οποίο όμως πρόκειται να αναμορφωθεί συνολικά, με αφορμή την ενσωμάτωση της πρόσφατης οδηγίας για τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις.

α) Θεσπίζεται ρυθμιστικό πλαίσιο για τη μετατροπή ανώνυμης εταιρίας σε ομόρρυθμη ή ετερόρρυθμη εταιρία, ώστε να μην υπάρχουν σχετικά αμφισβητήσεις,

β) επιταχύνεται η διαδικασία συγχώνευσης, καθώς δεν απαιτείται πλέον να περάσει δίμηνο από τη δημοσίευση του σχεδίου σύμβασης συγχώνευσης μέχρι την ημερομηνία της γενικής συνέλευσης, γ) το μη δίκαιο της σχέσης ανταλλαγής στη συγχώνευση ή τη διάσπαση δεν θεωρείται πλέον λόγος για ακύρωση της όλης συγχώνευσης κλπ., αλλά ως πρόβλημα διαχωρίζεται και αποτελεί αντικείμενο αξίωσης αποζημίωσης του μετόχου, ενώ η συγχώνευση προχωρεί και δ) προβλέπεται η μεταβίβαση των διοικητικών αδειών. (www.ypan.gr , 2007)

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

Το **Εμπορικό Δίκαιο** είναι κλάδος του ιδιωτικού δικαίου, που έχει ως αντικείμενο τις εμπορικές συναλλαγές και τους εμπόρους.

Κεντρική έννοια του Εμπορικού Δικαίου είναι ο έμπορος. Για τον ορισμό του εμπόρου υπάρχουν δύο συστήματα, το υποκειμενικό και το αντικειμενικό. Στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται και τα δύο κατά περίπτωση. Κατά το υποκειμενικό σύστημα έμποροι είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που ασκούν κατά σύνηθες επάγγελμα εμπορικές πράξεις. Οι εμπορικές πράξεις απαριθμούνται στα άρθρα 2 και 3 του διατάγματος "περί αρμοδιότητας των εμποροδικείων" (1835), το οποίο έχει μεν καταργηθεί, οι ορισμοί του όμως παραμένουν σε ισχύ. Κυριότερες εμπορικές πράξεις είναι η αγορά προς μεταπώληση, η επιχείρηση χειροτεχνίας, η επιχείρηση προμήθειας, η επιχείρηση πρακτορείας, η μεταφορά, οι τραπεζικές εργασίες κλπ. Κατά το αντικειμενικό σύστημα έμπορος είναι όποιος ορίζεται ως τέτοιος από τον νόμο ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους. Παράδειγμα είναι η ανώνυμη εταιρεία, η οποία έχει πάντοτε την εμπορική ιδιότητα ανεξάρτητα από τον σκοπό ή τη δραστηριότητά της.

Η εμπορική ιδιότητα έχει συνέπειες για το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που την έχει (συνέπειες της εμπορικότητας). Για παράδειγμα μόνο έμπορος μπορεί να κηρυχθεί σε πτώχευση, για τα εμπορικά χρέη ισχύει ο ανατοκισμός (τόκος τόκου), μπορεί να διαταχθεί προσωποκράτηση για εμπορικά χρέη κλπ.

Το εμπορικό δίκαιο εκτείνεται σε ζητήματα όπως είναι τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ο ανταγωνισμός, οι εμπορικές εταιρίες, η πτώχευση, τα αξιόγραφα, το χρηματιστήριο, οι τράπεζες, οι εμπορικές συμβάσεις κλπ.

Βασική πηγή του εμπορικού δικαίου είναι ο (γαλλικής προέλευσης, 1807) εμπορικός νόμος (γαλλ.*Droit commercial*), που εισήχθη εθιμικά στην Ελλάδα ήδη πριν από την επανάσταση του 1821. Όμως οι εμπορικοί θεσμοί και οι εμπορικές συναλλαγές ρυθμίζονται και από πολλούς ειδικούς νόμους ([www. esse. gr](http://www.esse.gr/), /2007)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ ΒΙΒΛΙΑ

- Ισαΐα Χρυσ. Αβραμίδα, 2004 , ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Α.Τ.Ε.Ι (σελίδες 61-85)
- Δημητρίου Ι. Καραγιάννη, 2004 , ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ – ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΑ, Θεσσαλονίκη 2004 Εκδόσεις Αθανασιάδης (Κεφάλαιο Γ)
- Μιλτιάδης Κ. Λεοντάρη, 1986, ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ, Αθήνα, Εκδόσεις Πάμισος(Κεφάλαιο 1^ο κ 7^ο)
- Παπαδέα Β. Παναγιώτη, 2004, ΚΩΔΙΚΑΣ ΒΙΒΛΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΕ ΦΠΑ & Ε.Γ.Λ.Σ. ,Εκδόσεις Εκτυπωτική Αττικής(Κεφάλαιο 2^ο και 3^ο)
- Σταυρόπουλος Αντώνιος, 2005, ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ(τεύχος 1), Θεσσαλονίκη. (Κεφάλαιο 2^ο, 3^ο και 4^ο)
- Τούση Χ. Αριστεΐδη, 1971, ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (Ν.2190/1920, Ν.3190/1955) (Κεφάλαιο 1^ο)

➤ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ (ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007)

- **www.ase.gr**
- **www.dsalib.gr**
- **www.esse.gr**
- **www.fle.gr**
- **www.gge.gr**
- **www.google.gr**
- **www.wikipedia.gr**
- **www.ypan.gr**

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 8.1 Τι είναι στρατηγική63
- 8.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής.....64
- 8.3 Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning).....65
- 8.4 Στάδια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού.....67
- 8.5 Επιλογή στρατηγικής.....69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- 9.1 Στρατηγική χαμηλού κόστους (ή ηγεσίας κόστους)70
- 9.2 Στρατηγική διαφοροποίησης.....71
- 9.3 Στρατηγική εστίασης (strategy of focus).....72
- 9.4 Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy).....73
- 9.5 Εταιρική στρατηγική (corporate strategy).....75
- 9.6 Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) και Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies).....76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

- 10.1Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competences).....77
- 10.2 Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου79
- 10.3 Εφαρμογή στρατηγικής.....80
- 10.4 Έλεγχος στρατηγικής81
- 10.5 Σχεδιαστική απεικόνιση των διαδικασιών του στρατηγικού management.....83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 11.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter.....84
- 11.2 Ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)...88
- 11.3 Οργάνωση τύπου Matrix.....95
- 11.4 Η στρατηγική Niche: εστίαση και εξειδίκευση.....96

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	99
To Marketing στη σύγχρονη επιχείρηση.....	99
Η ανάλυση BCG (Boston Consulting Group).....	106
Enterprise Rent-A-Car: ένα υπόδειγμα στρατηγικής niche.....	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8.1 Τι είναι στρατηγική

Πριν προχωρήσουμε στο στρατηγικό management καλό θα ήταν να προσδιορίσουμε την έννοια της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αρχικά θα πρέπει να τονίσουμε ότι η στρατηγική δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κλπ) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ). Το σημαντικότερο ωστόσο, ίσως είναι ότι, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους αλλά και στους άλλους ενδιαφερόμενους (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές κλπ) την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση ότι ο κάθε ένας για τους δικούς του λόγους αξίζει να δουλεύει για την επιχείρηση αυτή!

Ακόμη, η παρούσα κερδοφορία με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές δομές, δεν εγγυάται την μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αν οι διοικούντες δεν λάβουν υπόψη τους ότι το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται αλλάζει καθημερινά και ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Νέοι δυναμικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον κλάδο, με νέα προϊόντα, με σύγχρονες γραμμές παραγωγής και πρωτοποριακές μεθόδους marketing και πωλήσεων (e-marketing, website, internet κλπ). Πρέπει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις

κατάλληλες ενέργειες (εξοπλισμού, εκπαίδευσης, κλπ) και φυσικά αναλαμβάνοντας τον πιθανό κίνδυνο.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος» στόχος, που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

8.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστροψη στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάστροψη στρατηγικής είναι εξωτερικής και εσωτερικής φύσης και αναλύονται παρακάτω.

κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και νομοθεσία: οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από το τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης ως πολίτη. Περιορισμούς μπορούν επίσης να θέτουν διάφορα γκρουπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα, και οι τάσεις στην αγορά (πχ προτίμηση ντόπιων προϊόντων και περιορισμός εισαγωγών, υγιεινή διατροφή, προστασία του περιβάλλοντος κλπ). Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ταυτόχρονη παρουσία τους σε πολλές διεθνείς αγορές, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία σε κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Ο όρος ‘‘κοινωνική ευθύνη’’ (social responsibility) έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και επιβάλλει δραστηριότητες που βελτιώνουν το γενικό καλό, ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι, και τον εναρμονισμό των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

ελκυστικότητα του κλάδου και ανταγωνιστικές συνθήκες: είναι βασικές στην κατάστροψη στρατηγικής και επηρεάζουν το πως θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης ή σε φάση παρακμής, που απαιτούν ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν είτε λόγω κινήσεων ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών.

οι μάνατζερ της επιχείρησης: η φιλοσοφία του επιχειρείν των μάνατζερ μιας επιχείρησης, οι αξίες τους, το πως αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρηση τους, είναι βασικές στην κατάστρωση στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πως βλέπουν οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητες της – άσχετα με αντικειμενικές αναλύσεις – και τι οράματα έχουν γι' αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάστρωση στρατηγικής. Έχουμε δει πολλές φορές στις σελίδες αυτές ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ, για παράδειγμα, προτιμούν κάποια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική σε αντίθεση με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους που είναι περισσότερο ευαίσθητοι στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των χρηματιστηρίων, όπως επίσης και το ότι οι Ιάπωνες μάνατζερ προτιμούν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους σε αντίθεση με Αμερικανούς και Ευρωπαίους που προτιμούν τους προμηθευτές τους να ανταγωνίζονται για να τους δίνουν τις χαμηλότερες τιμές. Τέλος, οι κανόνες ηθικής και κάποια στοιχειώδης υπακοή τους έχουν πάντα ρόλο στην κατάστρωση στρατηγικής. Υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις που το προϊόν τους είναι ανόθευτο, που απαγορεύουν το λάδωμα, τη δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους, που προσέχουν τον περίγυρο, φυσικό και κοινωνικό, που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο – πέρα από αυτά που επιβάλλουν νόμοι και κανονισμοί.

η κουλτούρα της επιχείρησης: οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο έχει αναπτυχθεί και επιχειρεί και επηρεάζει την κατάστρωση στρατηγικής.(www.keta-ionion.gr,2008)

8.3 Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, δηλαδή το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, έχει μικρύνει πάρα πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Πόσοι θα αγόραζαν σήμερα αυτοκίνητο χωρίς air condition; Ποιος θα αγόραζε μεταχειρισμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή της προηγούμενης χρονιάς, όταν ο φετινός έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες με ελάχιστη διαφορά στην τιμή; Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη βρεθούν εκτός αγοράς. Εξ αιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στο marketing, με στόχο την διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Για να ξεκινήσουμε λοιπόν να διαμορφώνουμε τη στρατηγική της επιχείρησής μας - μικρής ή μεγάλης- θα πρέπει αρχικά να δώσουμε απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως:

Ποιους στόχους θέτει ο επιχειρηματίας για το άμεσο και απώτερο μέλλον με βάση τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του;

Ποιες δυνατότητες έχει η επιχείρηση από πλευράς πόρων για να πετύχει τους επιλεγθέντες στόχους;

Πως ανταποκρίνεται η εταιρεία στις απειλές και στις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που την πλαισιώνει;

Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σε ηθικά και κοινωνικά θέματα όπως η ανεργία, η μόλυνση του περιβάλλοντος κλπ;

Από τις παραπάνω ερωτήσεις προκύπτει το αλληλοσυγκρουόμενο των αποφάσεων, που θα πρέπει ο επιχειρηματίας με τα στελέχη του να πάρουν από κοινού, προκειμένου να χαράξουν την πορεία της επιχείρησης. Έτσι, το θέλω (στόχοι) πιθανόν να έρθει σε σύγκρουση με το μπορώ (πόροι). Έχω σαν στόχο να διπλασιάσω τις πωλήσεις μου στα επόμενα πέντε χρόνια, αλλά δεν μπορώ γιατί μου λείπουν τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια. Είμαι σε θέση να ανταποκριθώ σε μια απειλή από κάποιο ανταγωνιστή μου, μειώνοντας την τιμή πώλησης και οδηγώντας τον στην χρεοκοπία. Όμως αντιμετωπίζω το ηθικό ζήτημα των ανέργων που θα προκύψουν - εξαιτίας μου - με το κλείσιμο της ανταγωνίστριας εταιρείας. Πώς θα αντιμετωπίσω την κοινωνική κατακραυγή; Θα έχει αυτό επιπτώσεις στην μελλοντική πορεία της

επιχείρησής μου; Μήπως θα ήταν προτιμότερο να επιλέξω μια στρατηγική συμμαχίας με τον ανταγωνιστή μου;

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, τα απλά αρχικά ερωτήματα δημιουργούν μια αλυσίδα άλλων ερωτημάτων και υποθέσεων που, η επιτελική ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών του, καλείται να δώσει τη βέλτιστη λύση. Να εντοπίσει το σωστότερο συνδυασμό των πόρων και των ευκαιριών, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις όποιες απειλές και τα ηθικά θέματα που θα προκύψουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να εκφράσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα. Ας δούμε ποια βήματα ακολουθούμε για το σχεδιασμό της στρατηγικής,

8.4 Στάδια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού

Κατά το αρχικό στάδιο οι Διευθύνοντες – managers καλούνται να προσδιορίσουν και να αποφασίσουν με ακρίβεια το όραμα (vision) και τους στόχους (goals) της επιχείρησης – οργανισμού. Το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους στο μέλλον. Μια τυπική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί, καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί για την επίτευξη αυτών. Αυτό που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει η επιχείρηση μεσομακροπρόθεσμα αποτελεί το στόχο ή τους στόχους της.

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν **SWOT analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ή στα Ελληνικά : Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές).

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα άλλα δύο στοιχεία αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία οι managers προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (Opportunities) που υπάρχουν αλλά και τις απειλές (Threats) που ελλοχεύουν. Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι νέες αγορές, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους ή αυξημένων δεξιοτήτων, επενδυτικοί νόμοι, φορολογικές ρυθμίσεις, κλπ. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να είναι, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι νόμοι του κράτους που περιορίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι πιθανές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα, κλπ. Για να μπορέσει η επιχείρηση όμως να προχωρήσει στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να κάνει πρώτα μία αποτύπωση της κατάστασής της όπως είναι αυτή σήμερα.

Η καταγραφή αυτή είναι σύντομη αλλά περιεκτική και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα σημεία εκείνα που προσδιορίζουν το όραμά της και τους στόχους της. Περιέχει επίσης τους λόγους για τους οποίους η σημερινή κατάσταση δεν είναι ικανοποιητική καθώς και κριτική για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων. Η καταγραφή αυτή περιλαμβάνει όλους τους βασικούς τομείς μιας επιχείρησης ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται π.χ.

- Οικονομική κατάσταση (ίδια – ξένα κεφάλαια, κέρδη ή ζημίες, πελάτες, αποθέματα, πωλήσεις κλπ)
- Οργάνωση και Διοίκηση (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες και υπευθυνότητες κλπ)

- Τεχνολογικός εξοπλισμός, υποδομές και γραμμές παραγωγής (κτίρια, μηχανήματα, παραγωγικότητα, εκσυγχρονισμός κλπ) (
- Ανθρώπινοι πόροι (ικανότητες στελεχών, συστήματα επιβράβευσης και αμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού κλπ)
- Δημόσιες σχέσεις – Marketing (προώθηση, επαφές με Κρατικούς και τοπικούς φορείς, με επαγγελματικές οργανώσεις κλπ) –
- Συστήματα ποιότητας (ISO, HACCP κλπ) –
- Φορολογικό και νομικό πλαίσιο (υφιστάμενη νομοθεσία)
- Επενδυτικά κίνητρα (επιδότησεις, ευρωπαϊκά προγράμματα κλπ)

Έχοντας καταγράψει τα παραπάνω, πλέον μπορούμε να προχωρήσουμε στην SWOT ανάλυση των πραγματικών δεδομένων της επιχείρησής μας. Είμαστε πλέον έτοιμοι – με βάση το όραμα και τους στόχους μας και αφού έχουμε εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας μας και προσδιορίσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούμαστε - να επιλέξουμε την πλέον κατάλληλη στρατηγική για μια επιτυχημένη πορεία.

8.5 Επιλογή στρατηγικής

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι θα δώσουμε έμφαση κυρίως σε στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο (ή και παρεμφερείς κλάδους) και που νομίζουμε ότι αφορούν το σύνολο των ΜΜΕ. Δεν θα αναφερθούμε σε μεθόδους και τεχνικές για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις ή πολυεθνικές που έχουν πληθώρα διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Η επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει σε ποιους καταναλωτές απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, οδηγούς βαρέων οχημάτων), τι είδους προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία ενδύματα, πλυντήριο φορητών) και πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του management υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές μεταξύ των οποίων μια επιχείρηση - σύμφωνα με τους στόχους και τις δυνατότητές της - καλείται να επιλέξει προκειμένου να υπερισχύσει του ανταγωνισμού.

9.1. Στρατηγική χαμηλού κόστους (ή ηγεσίας κόστους)

Η προσπάθεια του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν (περισσότερο ίσως αυτών που ασχολούνται με την παραγωγή), εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους. Γιατί όμως δεν το κατορθώνουν; Γιατί άλλες είναι επιτυχημένες και άλλες όχι; Η απάντηση είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιχείρηση είναι:

- Να ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς
- Να εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ)
- Να προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας
- Να έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα

Με βάση τα παραπάνω, μία μικρή επιχείρηση δύσκολα θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί πρώτον κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς. Δεύτερον, λόγω μικρής ποσότητας α' υλών ή εμπορευμάτων που χρειάζεται, δεν μπορεί να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές του. Τρίτον, ο αυστηρός και λεπτομερής έλεγχος του κόστους απαιτεί διαδικασίες και μηχανισμούς που το κόστος εφαρμογής τους θα ήταν τελικά ασύμφορο και θα έφερνε το αντίθετο αποτέλεσμα (αύξηση του κόστους).

Ένα παράδειγμα επιχείρησης ηγεσίας κόστους είναι το κατάστημα ΙΚΕΑ (έπιπλα και είδη για το σπίτι) που άρχισε να λειτουργεί και στη Θεσσαλονίκη. Τα προϊόντα είναι τυποποιημένα (βιομηχανική παραγωγή = χαμηλό κόστος). Δεν υπάρχουν πωλητές σε κάθε τμήμα αλλά καρτελάκια στα προϊόντα με τις ανάλογες πληροφορίες (λιγότερο προσωπικό = χαμηλό κόστος). Το προϊόν παραδίδεται στον πελάτη σε τεμάχια, αλλά σε συσκευασία που μπορεί εύκολα να χωρέσει στο αυτοκίνητο και με υλικά (βίδες, κλειδιά τύπου “αλεν”, κλπ) και οδηγίες ώστε η συρναμολόγηση να γίνεται από τον αγοραστή (μηδέν κόστος μεταφοράς και απασχόλησης επί πλέον προσωπικού = χαμηλό κόστος). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το χαμηλό κόστος παραγωγής δεν σημαίνει και χαμηλή τιμή πώλησης του προϊόντος. Απλά το μεγάλο περιθώριο κέρδους (που οφείλεται και στο μεγάλο μερίδιο της αγοράς) δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί με επιτυχία τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Ακόμη της δίνει την ευχέρεια να μειώσει τις τιμές (χωρίς να χάσει σημαντικά κέρδη), αν μειωθεί η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών για διάφορους λόγους (π.χ. πληθωρισμός, μικρές μισθολογικές αυξήσεις κλπ).

9.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου.

Η αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes είναι ένα καλό παράδειγμα της στρατηγικής αυτής. Οι αγοραστές της κατηγορίας αυτής των αυτοκινήτων δεν φείδονται χρημάτων προκειμένου να αποκτήσουν ένα αυτοκίνητο υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας και που προσθέτει κύρος, γόητρο και ίσως κοινωνική αναγνώριση. Η μοναδικότητα όμως ενός προϊόντος μπορεί να προκύψει και από τις ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες

μιας περιοχής. Παράδειγμα η μαστίχα Χίου, που το μαστιχόδενδρο χαρίζει αυτή τη μοναδικότητα στο προϊόν αφού δεν ευδοκιμεί σε άλλο τόπο. Προσπάθειες που έγιναν στο παρελθόν από Ιάπωνες ερευνητές να καλλιεργήσουν μαστιχόδενδρα στον τόπο τους απέτυχαν. Σίγουρα υπάρχουν και άλλων ειδών μαστίχες ή αυτοκίνητα πολυτελείας όμως κανένα υποκατάστατο δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με το αυθεντικό προϊόν. Πρόσφατα η βιομηχανία χαλβάδων των Αφών Χαϊτογλου (Καλοχώρι – Θεσ/νίκης) προώθησε στην αγορά το σισαμέλαιο (λάδι για το μαγείρεμα και τη σαλάτα). Είναι ένα προϊόν με ποιοτικά χαρακτηριστικά καλύτερα του ελαιόλαδου και πιθανόν να προτιμηθεί ιδιαίτερα από ειδικές κατηγορίες καταναλωτών (π.χ. άτομα με αυξημένη χοληστερίνη). (www.bluewavemag.com, 2008)

9.3 Στρατηγική εστίασης (focus strategy)

Η τρίτη κατηγορία σχεδιασμού στρατηγικής αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση. Επίσης, η επιλογή του τμήματος της αγοράς μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης ή με συνδυασμό και των δύο.

Η βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων “ΚΡΙ-ΚΡΙ” που εδρεύει στις Σέρρες, επέλεξε τη στρατηγική αυτή προκειμένου να εισέλθει σε μια αγορά που ελέγχεται κατά 80% από δύο μεγάλες εταιρείες (ΦΑΓΕ και ΔΕΛΤΑ). Εστίασε αρχικά τις προσπάθειές της στο να κερδίσει σημαντικό μερίδιο της τοπικής αγοράς (Σέρρες και όμοροι νομοί), δίνοντας έμφαση στο χαμηλό κόστος και στην προώθηση διαφοροποιημένων προϊόντων (γιαούρτι “σπιτικό” σε οικογενειακή συσκευασία).

Η επιτυχημένη αυτή στρατηγική έδωσε την δυνατότητα στην εταιρεία να επεκταθεί στην αγορά εκτός Μακεδονίας και να στοχεύει ακόμη και σε εξαγωγές! Στη Θεσσαλονίκη, η εταιρεία “Lady L”, απευθύνθηκε σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, τις εύσωμες κυρίες που μέχρι τότε δεν μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες τους σε ρούχα. Η επιχείρηση αυτή παράγει ρούχα

ποιότητας και μοντέρνα μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Αποτέλεσμα της σωστής επιλογής επιχειρηματικής στρατηγικής ήταν η δημιουργία αλυσίδας καταστημάτων σχεδόν σε όλη την Ελλάδα.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στους managers να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης. Όμως απλά ο σχεδιασμός δεν είναι ικανός ούτε αρκετός να μας οδηγήσει σε επιτυχία. Το καλύτερο σχέδιο που όμως δεν είναι εφαρμόσιμο ή δεν υπάρχουν οι συνθήκες για να εφαρμοστεί, παραμένει στο επίπεδο της θεωρίας και των υποθέσεων. Σε αυτό το στάδιο βρίσκεται εφαρμογή το στρατηγικό management.

Εκτός από τις τρεις βασικές στρατηγικές επιχειρηματικού σχεδιασμού που αναλύσαμε παραπάνω υπάρχουν και οι εξής:

9.4 Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση-μέλος ενός ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική απασχολείται:

α) με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μια από τις βασικές αποστολές της στρατηγικής είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάρθρωση της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πως μπορεί να

αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της. Η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και μπορεί να είναι επιθετική, με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά, ή αμυντική, με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές: χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

β) με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, κλπ είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστηρή αλλαγή πορείας ή απλώς καμία αντίδραση. Η αντίδραση μπορεί να είναι ταχεία ή όχι, ανάλογα με το πως βλέπουν τις εξελίξεις οι μάνατζερ και πως αξιολογούν τη σημασία τους για την επιχείρηση.

γ) με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δύο βασικές δραστηριότητες της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

δ) εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάστρωση και εκτέλεση της. Είναι επίσης υπεύθυνος για το συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών καθώς και για τη συνεχή ενημέρωση και έγκριση είτε του διοικητικού συμβουλίου μιας ανεξάρτητης επιχείρησης (που αντιπροσωπεύει τους μετόχους) είτε των μάνατζερ ενός ομίλου αν η επιχείρηση είναι μέλος ενός ομίλου. (www.bluewavemag.com, 2008)

9.5 Εταιρική στρατηγική (corporate strategy)

Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων ενός ομίλου, και τα βασικά της καθήκοντα είναι:

- να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Με άλλα λόγια, η ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί, καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.

- να ενισχύσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κλπ. Γενικά κάθε όμιλος αποτελείται κάποιες βασικές υγιείς επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα του, από κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, και κάποιες που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής και χρειάζονται είτε εξυγίανση είτε κλείσιμο.

- να καθορίσει επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη γιατί όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.

- να δημιουργήσει συνέργεια, το γνωστό $1 + 1 = 3$, δηλ. να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο απ' ό τι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής, δεξιοτήτων, κλπ. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στην περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί, κυρίως για λόγους εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική στρατηγική καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου και συχνά μπορεί να λαμβάνει υπ' όψη προτάσεις των επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, οι οποίοι μπορεί να έχουν και κάποιο ρόλο στην κατάστρωση της εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ηγούνται σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου.

9.6 Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) και Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies)

Λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies): κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος: α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροφή τους. Να επαναλάβουμε ότι οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου τα στεγανά μεταξύ τμημάτων πρέπει είναι μηδαμινά.

Επιχειρησιακές στρατηγικές (operating strategies): Οι στρατηγικές αυτές είναι στενότερες και αφορούν το μάνατζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως πχ κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κλπ.

Οι στρατηγικές αυτές είναι ευθύνη διαφόρων μάνατζερ των λειτουργικών τμημάτων, και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες και θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύουν να είναι κρίσιμες στην επιτυχία της επιχείρησης. Η αδυναμία πχ μιας παραγωγικής μονάδας να παράγει ποιοτικά προϊόντα μπορεί να καταδικάσει σε αποτυχία μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην υψηλή ποιότητα προϊόντων. Η σημασία μιας στρατηγικής δεν είναι ποτέ συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται. Πολύ συχνά

οι λεπτομέρειες αυτές και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικές στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Αν πχ μια επιχείρηση θέλει να επιδιώξει επιχειρηματική στρατηγική με προϊόντα χαμηλών τιμών και μεγάλων ποσοτήτων, η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της είναι κρίσιμη. Ο μάνατζερ προσλήψεων στο τμήμα ανθρώπινων πόρων πχ μπορεί να επιδιώξει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, ο μάνατζερ μισθοδοσίας μπορεί να βρει τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, ο μάνατζερ προμήθειας εξοπλισμού νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό, ο μάνατζερ συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κλπ, που συλλογικά κάνουν το τμήμα παραγωγής αποδοτικότερο.

Ας σημειωθεί τέλος ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάστροση στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει πχ τη στρατηγική μάρκετινγκ, και η στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει και επηρεάζεται από την στρατηγική παραγωγής. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάστροση κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής, και έτσι είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας. (www.bluewavemag.com, 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

10.1 Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competences)

Η έννοια της βασικής ικανότητας (core competence) είναι πολύ σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ τόσο στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης όσο και

γενικότερα στην κατάστροψη στρατηγικής. Η έννοια αυτή αναπτύχθηκε από τους C. K. Prahalad και Gary Hamel στο άρθρο τους "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June 1990 και στο βιβλίο τους "Competing for the Future", HBS Press, 1992. Συνοπτικά, μια βασική ικανότητα είναι κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Μια βασική ικανότητα δεν είναι απλώς κάποια συγκεκριμένη δεξιότητα αλλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχει αναπτυχθεί μέσα από τεχνογνωσία και εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στην τεχνολογία κλπ που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της. Υπάρχουν πολλά είδη βασικών ικανοτήτων, όπως πχ η υπεροχή στην παραγωγή, η υπεροχή στο σχεδιασμό προϊόντων, η υπεροχή στην καινοτομία και ανάπτυξη νέων προϊόντων, η υπεροχή σε κάποια τεχνολογία, η υπεροχή στην επιλογή καλών τοποθεσιών για καταστήματα λιανικής, η υπεροχή στη μετάφραση των επιθυμιών των καταναλωτών σε επιτυχημένα προϊόντα κλπ. Για να είναι βασική κάποια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια: πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν της επιχείρησης αντιληπτή από τον πελάτη, πρέπει να δίνει στην επιχείρηση κάποια μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πρέπει να είναι εφαρμόσιμες σε μεγάλο εύρος αγορών.

Μια βασική ικανότητα δίνει στην επιχείρηση πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία αγορών, έχει μεγάλη συμβολή στο πως ο πελάτης της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τα προϊόντα της και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Οι μάνατζερ μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν ως βασική προτεραιότητα να αναγνωρίζουν τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης τους, να τις επεκτείνουν, να τις αναπτύσσουν, να τις προστατεύουν από ανταγωνιστές, και φυσικά να τις χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησης. Ας σημειωθεί ότι οι βασικές ικανότητες, σε αντίθεση με τα συνηθισμένα περιουσιακά στοιχεία που υφίστανται τη φθορά του χρόνου, είναι μόνιμες, βελτιώνονται με τη συνεχή χρήση τους και η αξία τους αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Μια επιχείρηση με βασικές ικανότητες είναι πολύ εύκολο να αποκτήσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα όταν οι ανταγωνιστές της δεν έχουν τις δικές τους βασικές ικανότητες ή η απόκτηση τους είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.

Η σημασία της βασικής ικανότητας είναι μεγάλη στην κατάστροψη στρατηγικής. Πρώτον, επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει περισσότερες ευκαιρίες ευκολότερα,

δεύτερον, της δίνει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών και τρίτον μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας στρατηγικής. (Ν. Γεωργόπουλος - Στρατηγικό management, 2002)

10.2 Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και έτσι απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται κάποια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που "ψαρεύουν" για τους ίδιους πελάτες.

Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

- μέγεθος αγοράς
- γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλ. ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή
- αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθος τους, αν δηλ. ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
- αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθος τους
- καθετοποίηση των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
- ευκολία εισόδου και εξόδου από τον κλάδο
- ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, μάρκετινγκ και διανομή προϊόντων
- το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
- το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
- επικέρδεια του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάστροψη οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν πχ ένας κλάδος είναι εντατικός κεφαλαίων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους.

Το στρατηγικό management βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Αυτός ο τρόπος συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής με την υλοποίηση και το έλεγχο. Τώρα πλέον τα στελέχη, που έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της, πρέπει να αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν και οι ίδιοι.

10.3 Εφαρμογή στρατηγικής

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική, αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ. Αν δηλαδή το επιχειρηματικό προβλέπει την ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο οικονομικός Διευθυντής θα πρέπει να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια (μέτοχοι, τράπεζες κλπ) με τους πλέον ευνοϊκούς όρους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των διάφορων σχεδίων, εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό, από την ικανότητα των managers να μεταδώσουν στους εργαζόμενους, την πίστη τους στο όραμα της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων τους. Πρέπει να συνδέσουν αποτελεσματικά, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον και να

δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες επικοινωνίας και ευκαιριών, που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η διαδικασία επομένως της υλοποίησης της στρατηγικής απαιτεί την καλή και απρόσκοπτη συνεργασία όλων των στελεχών και υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η όποια στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Αν η επιλογή μας είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, όλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με γνώμονα τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και την εξεύρεση ποιοτικών φθηνών πρώτων υλών. Δεν θα ήταν σωστό το τμήμα προμηθειών να ερευνά σχολαστικά την αγορά για την εξεύρεση προμηθευτών με χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και την ίδια στιγμή το τμήμα πωλήσεων να προτείνει μία πολυδάπανη διαφήμιση στην τηλεόραση αμφιβόλου αποδοτικότητας.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Άλλη μέθοδο θα ακολουθήσει μια βιομηχανία που απασχολεί 150 άτομα και άλλη διαδικασία θα εφαρμόσει μια εμπορική επιχείρηση των 10 ατόμων.

Ακόμη, η μορφή διοίκησης (αυταρχική ή συνεργατική), τα μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης (γραφειοκρατικός ή χαλαρός), διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – τον βαθμό επιτυχία της νέας στρατηγικής.

(Εγχειρίδιο Στρατηγικής - Θεοφάνης Παπαδάκης, 2001)

10.4 Έλεγχος στρατηγικής

Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσης στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα

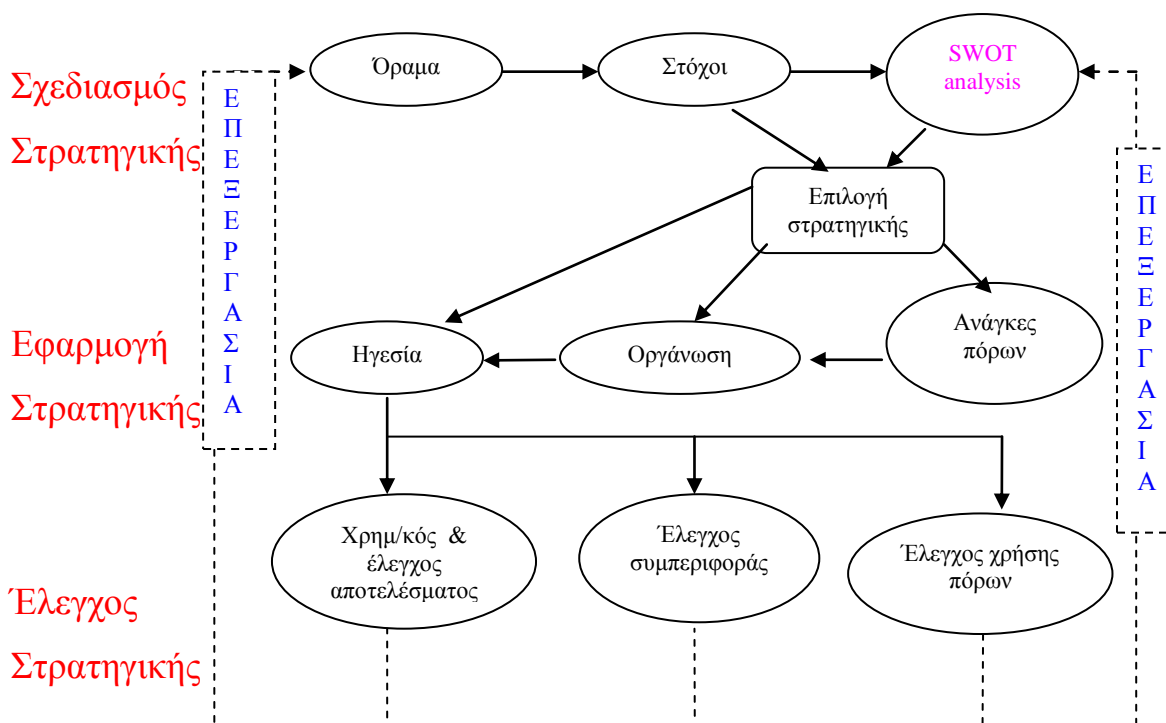
προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις.

Αν ο στόχος είναι η “αύξηση των πωλήσεων” η έκφραση αυτή είναι πολύ γενική και αόριστη και δεν προσδιορίζει με σαφήνεια τις προσδοκίες της Διοίκησης. Αντίθετα, ο στόχος “οι πωλήσεις των επίπλων για φοιτητές στο νομό Φλώρινας θα πρέπει να αυξηθούν κατά 30% τα επόμενα δύο έτη, γιατί ιδρύθηκε μία νέα σχολή στα τοπικά Τ.Ε.Ι. με 200 νέους φοιτητές” είναι πολύ συγκεκριμένος. Προσδιορίζει και τον λόγο της αναμενόμενης αύξησης, ώστε σε περίπτωση που κάτι αλλάξει στα δύο αυτά χρόνια (π.χ. ίδρυση και νέου τμήματος από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο με 300 νέους φοιτητές) να επαναπροσδιοριστούν έγκαιρα οι νέοι στόχοι και να γίνουν και οι απαραίτητες αλλαγές και στα άλλα τμήματα (παραγωγής, προμηθειών, κλπ). Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Οι τρεις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας. Θα θέλαμε όμως σε αυτό το σημείο να απεικονίσουμε σχεδιαστικά τις ενέργειες και τις διαδικασίες για μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική διοίκηση ή διαχείριση.

10.5 Σχεδιαστική απεικόνιση των διαδικασιών του στρατηγικού management

Όπως γίνεται κατανοητό από το παρακάτω σχεδιάγραμμα, η επεξεργασία των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (διοικητικές, λειτουργικές και παραγωγικές) είναι συνεχής. Αυτό επιβάλλεται από τις έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες που υπάρχουν πλέον στην παγκόσμια αγορά, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι διάφορες καταστάσεις τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε κρατικό επίπεδο.



Το στρατηγικό management δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Βοηθά όμως τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της, στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τις υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους όπως την αύξηση των πωλήσεων, την βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που δεν έχουν

συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά το αλάθητο(;) επιχειρηματικό ένστικτο του διευθύνοντος τους οδηγεί στην ανάπτυξη ή τους επιτρέπει να επιβιώνουν. Θα επιμείνουμε όμως στο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία, για το τί επιφυλάσσει το μέλλον, και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις του manager. (Ν. Γεωργόπουλος, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 : ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

11.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Michael E. Porter

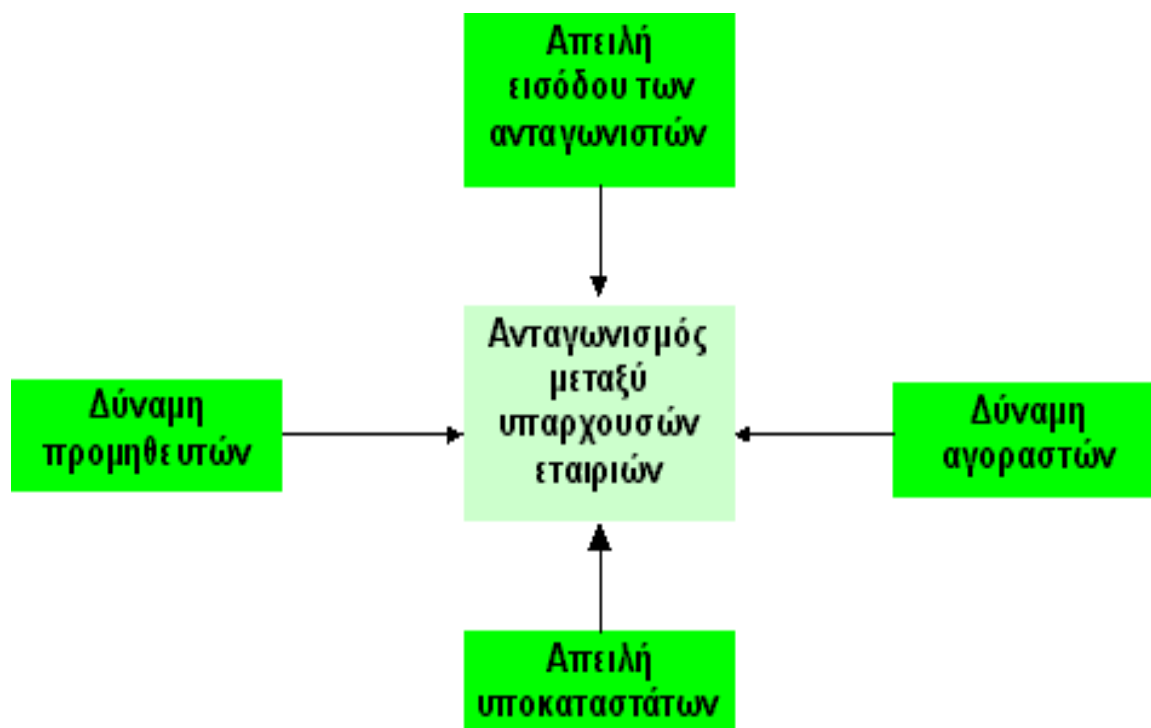
Ο Michael E. Porter είναι καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard των ΗΠΑ και ιδρυτής του Monitor Group. Ηγείται του Ινστιτούτου για την Ανταγωνιστικότητα και Στρατηγική, που δημιουργήθηκε από κοινού από το Harvard University και του Harvard Business School. Ο Porter έγινε ευρέως γνωστός με το βιβλίο του “Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors” το οποίο εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1980 και σήμερα βρίσκεται στην 63η έκδοσή του. Εξίσου σημαντικό θεωρείται και το δεύτερο βιβλίο του, το “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, το οποίο εκδόθηκε το 1985.

Όποτε γίνεται λόγος σχετικά με θέματα που έχουν να κάνουν με την “ανταγωνιστική στρατηγική” (competitive strategy) ή το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” (competitive advantage) είναι σίγουρο ότι το όνομα του Porter και το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων θα αναφερθούν στην συζήτηση.

Κάποιοι λένε ότι οι ιδέες του Porter βασίζονται σε παλαιές οικονομικές θεωρίες, αλλά κι ο ίδιος δεν έχει αρνηθεί ότι ισχύει κάτι τέτοιο και μάλιστα έχει πει ότι χρωστάει πολλά για τις ιδέες του στον διάσημο οικονομολόγο Joseph A. Schumpeter μεταξύ άλλων.

Εν πάση περιπτώσει, αυτό που κάνει πολύ καλά ο Porter είναι να συστηματοποιεί και να εξηγεί με τρόπο κατανοητό διάφορα αναλυτικά μοντέλα. Ο Porter ήταν από τους πρώτους που χρησιμοποίησε όρους της αγοράς για να περιγράψει την “επιχειρησιακή στρατηγική” (corporate strategy) αντί για δυσνόητα θεωρητικά οικονομικά και μαθηματικά μοντέλα.

Η έρευνα του σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry) είχε ως αποτέλεσμα να προκύψει το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί είναι :



α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η ένταση της Συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανάκλα το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (πχ τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή κλπ) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από άτονη μέχρι “ο θάνατος σου η ζωή μου” και

εντείνεται όταν:

- ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων
- η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (πχ μέσω μείωσης τιμών) για να “βγαίνουν”
- το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί να “κλέψει” κανείς πελάτες και μερίδια αγοράς
- όταν το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
- όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές
- όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά πχ με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μάντζερ, πόρων, εθνικοτήτων κλπ
- όταν η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει κάτι πρωτοποριακό πρώτη

β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων

Πολλές φορές επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Έτσι πχ ο κατασκευαστής πλαστικών δοχείων συσκευασίας έχει πάντα το νου του στον κατασκευαστή γυάλινων μπουκαλιών ή αλουμινένιων κουτιών, ο κατασκευαστής σκελετών γυαλιών στον κατασκευαστή φακών επαφής. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα πλαφόν στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το πλαφόν αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
- τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας

- το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων κλπ.)

γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν - πχ οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ. Εξαρτάται ακόμα από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει την αναμενόμενη αντίδραση τους (πχ με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ.)

δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης

Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν:

- το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού

- το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό

- οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν
Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλ. επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων κλπ

- μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες

ε) διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης

Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστές θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση, που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του). Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν:

- οι αγοραστές είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου
- το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό
- τα..προϊόντα του κλάδου είναι πάνω-κάτω τα ίδια

Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν:

- τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι 5 αυτές δυνάμεις τόσο πιο χαμηλή είναι η επικέρδεια του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός μάνατζερ είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρηση του. Το άλλο μέλημα του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να “μπολιάζει” την επιχείρηση του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης του και να διατηρεί την επιχείρηση του σε κάποια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της. (www.thalys.gr , 2008)

11.2 Ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τα ατού και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές

που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στη βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (ατού, αδυναμίες) στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές). Ας σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή είναι πολύ εύκολη στη χρήση της και παρέχει κάποια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης.

Εστιάζοντας στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, τώρα και στο μέλλον, η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί μία ξεκάθαρη μέθοδο για τη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση S.W.O.T. χρησιμοποιείται ως μία τακτική μέθοδο εσωτερικού ελέγχου της ευρωστίας της επιχείρησης ή ορισμένων μεμονωμένων επιχειρηματικών λειτουργιών της (π.χ. το μάρκετινγκ).

Δυνατά σημεία: Γενικά ως ατού θεωρείται κάτι που η επιχείρηση κάνει καλά ή κάποιο χαρακτηριστικό που της δίνει σημαντικές ικανότητες. Τα δυνατά σημεία είναι συνήθως εύκολο να εντοπιστούν, μέσα από το διαρκή διάλογο με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τα αρχεία (π.χ. πωλήσεων) βοηθάνε στον καθορισμό των τομέων στους οποίους είναι η επιχείρηση ιδιαίτερα δυνατή (π.χ. τις αυξανόμενες πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος). Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες που αναλύονται παρακάτω.

1. Η υγιής οικονομική κατάσταση που εξαρτάται από:

- Την ταμειακή ροή
- τον αυξανόμενο κύκλο εργασιών και την κερδοφορία
- την σωστή οικονομική διαχείριση
- τον καλό πιστωτικό έλεγχο και ελάχιστες επισφαλείς απαιτήσεις
- ένας δυνατός ισολογισμός
- πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις
- ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα
- καλή σχέση με την τράπεζα και άλλες πηγές χρηματοδότησης.

2. Το μάρκετινγκ, το οποίο ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία και παρέχει στην επιχείρηση:

- Προβάδισμα σε μια κερδοφόρο αγορά niche (επιλεγμένο τμήμα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)
- Καλή φήμη και δυνατό όνομα
- Σίγουρη πελατειακή βάση
- Ευρύ φάσμα προϊόντων
- Αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών
- Εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων
- Ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales)
- Προστατευμένη πνευματική ιδιοκτησία (π.χ. καταχωρημένα σχέδια, πατενταρισμένα προϊόντα).

3.Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού, καθώς και τα διάφορα συστήματα περιλαμβάνουν παράγοντες, όπως:

- Ισχυρή διαχείριση σε βάθος
- Ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Υπαλλήλους με προσόντα, επιτυχή διαδικασία προσλήψεων και αποτελεσματική εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Δυνατά κίνητρα και υψηλό ηθικό
- Αποδοτική διοίκηση

4.Τα δυνατά σημεία της παραγωγής περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων κατάλληλους χώρους γραφείων και παραγωγής, και καλές πηγές υλικών ή υποσυστημάτων, όπως:

- Σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής
- Πρόσθετη παραγωγική ικανότητα
- Μια καλή τοποθεσία
- Αποτελεσματικές προμήθειες και καλή σχέση με τους προμηθευτές

Αδύνατα σημεία: Ως αδυναμίες θεωρούνται οποιεσδήποτε ελλείψεις της επιχείρησης, δραστηριότητες στις οποίες υστερεί έναντι των ανταγωνιστών ή κάποια κατάσταση που τη φέρνει σε κάποια μειονεκτική θέση. Αντίστοιχα με τα δυνατά σημεία στους ίδιους τομείς οι αδυναμίες μπορούν να οδηγήσουν σε αντίθετες καταστάσεις.

1. Η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:

- Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι για επένδυση σε ένα νέο εργοστάσιο ή στην ανάπτυξη προϊόντων.
- Όλες οι διαθέσιμες ασφαλιστικές δικλείδες, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων και εγγυήσεων έχουν ήδη δεσμευτεί για υπάρχοντα δάνεια.

2. Εάν το μάρκετινγκ δεν έχει σαφή προσανατολισμό μπορεί να οδηγήσει στα εξής:

- Ψυχρή αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών.
- Περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων.
- Εφησυχασμό και έλλειψη καινοτομίας.

3. Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού είναι συχνά δύσκολο να εντοπιστούν, εκτός αν τις εξετάσει κανείς εκ των υστέρων. Τέτοιες είναι:

- Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων.
- Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένης γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.
- Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.
- Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.

4. Η αναποτελεσματική παραγωγή και οι ακατάλληλοι χώροι γραφείων και παραγωγής μπορούν να υπονομεύσουν οποιαδήποτε επιχείρηση, όσο σκληρά κι αν δουλεύουν οι εργαζόμενοι. Είναι καλό λοιπόν να αποφεύγονται:

- Κακή τοποθεσία και απεριποίητοι χώροι εργασίας.
- Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, υψηλό κόστος παραγωγής και χαμηλή παραγωγικότητα.
- Μακρόχρονες μισθώσεις που καθλώνουν την επιχείρηση σε ακατάλληλα γραφεία ή στη χρήση ακατάλληλου εξοπλισμού.

Η αναγνώριση και απαρίθμηση των ατού και των αδυναμιών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται από κάποια αξιολόγηση τους. Ο λόγος είναι ότι όλα τα ατού δεν είναι της ίδιας σημασίας (μερικά είναι σημαντικότερα στην απόδοση της επιχείρησης και στην κατάστροψη μιας επιτυχημένης στρατηγικής) και όλες οι αδυναμίες δεν

είναι οι ίδιες (μερικές μπορεί να αποβούν μοιραίες, άλλες είναι ασήμαντες και άλλες μπορούν να διορθωθούν εύκολα). Η ανάλυση SWOT επιτρέπει την κατάστροψη κάποιου στρατηγικού ισολογισμού με ενεργητικό-ατού και παθητικό-αδυναμίες. Προφανώς κάθε επιχείρηση επιθυμεί το στρατηγικό αυτό ενεργητικό να είναι πολύ μεγαλύτερο του παθητικού. Το ζητούμενο για τους μάνατζερ είναι πάντα το κατά πόσον το ενεργητικό μπορεί να αποτελεί τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και τι πρωτοβουλίες χρειάζονται ώστε ο ισολογισμός να γέρνει πάντα προς το ενεργητικό.

Τα ατού είναι σημαντικά γιατί μπορούν να αποτελέσουν τα θεμέλια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής και η απουσία τους είναι σημαντικό πρόβλημα. Ένα βασικό μέλημα των μάνατζερ είναι η δημιουργία ατού και μάλιστα τέτοιων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένα ως θεμέλια μιας στρατηγικής. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι μια καλή στρατηγική αποσκοπεί και στην εξάλειψη των αδυναμιών της επιχείρησης. Κατά κανόνα η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει στρατηγικές με βάση τα ατού της και να αποφεύγει στρατηγικές που εξαρτώνται από τις αδυναμίες της. Με άλλα λόγια η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανταγωνιστικές της ικανότητες.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει μια αγορά καθώς και οι απειλές από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές είναι το άλλο σκέλος της ανάλυσης SWOT.

Ευκαιρίες: Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σωστή διαχείριση μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελος τους. Οι αλλαγές που εμπλέκουν οργανισμούς και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, μπορεί να αποκαλύψουν εντελώς νέες δυνατότητες. Για παράδειγμα: η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή, η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές (π.χ. αγορές του εξωτερικού), η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. του Διαδικτύου), η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας, όπως π.χ. προμήθεια ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, η ευκαιρία πρόσληψης ενός βασικού στελέχους από έναν ανταγωνιστή, η παρουσία χρηματοδοτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοδότηση τυχόν δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας.

Από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον οι αλλαγές ενδέχεται να είναι πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές, οικονομικές τάσεις, κοινωνικές εξελίξεις, νέες τεχνολογίες.

Απειλές: Οι απειλές είναι επίσης τεράστιας σημασίας στην κατάσταση μιας στρατηγικής. Πολλοί παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελούν απειλές. Οι απειλές μπορεί να είναι ασήμαντες μέχρι και ικανές να καταστρέψουν την επιχείρηση. Και σε αυτή την περίπτωση, οι αλλαγές στις οποίες εμπλέκονται οργανισμοί και άτομα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρησή μπορεί να έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις. Για παράδειγμα:

- Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
- Η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη.
- Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων.
- Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
- Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
- Μια πιο κλειστή αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυσκολία στις προσλήψεις.
- Η αποχώρηση βασικών στελεχών που ενδεχομένως γνωρίζουν επαγγελματικά μυστικά. Το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να αλλάξει από πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές, οικονομικές τάσεις, κοινωνικές εξελίξεις ή νέες τεχνολογίες.
- Δημογραφικές αλλαγές και αλλαγές στην τεχνολογία

Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι απλώς η απαρίθμηση πληροφοριών για τέσσερις λίστες αλλά είναι ακόμα η αξιολόγηση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την κατάσταση της επιχείρησης και τη μελλοντική της

πορεία. Με άλλα λόγια η ανάλυση SWOT αποσκοπεί στη διερεύνηση σημαντικών στρατηγικών ερωτημάτων:

- έχει η επιχείρηση κάποια ατού γύρω από τα οποία να μπορεί να καταστρώσει κάποια αποτελεσματική στρατηγική;
- τι προβλήματα δημιουργούν οι αδυναμίες της επιχείρησης; Αποκλείουν την επιδίωξη ορισμένων ευκαιριών; Μπορούν να διορθωθούν;
- ποιες ευκαιρίες μπορεί να επιδιώξει η επιχείρηση επιτυχημένα δεδομένων των ικανοτήτων της και των πόρων της;
- ποιες απειλές είναι οι πλέον επείγουσες και ανησυχητικές και τι στρατηγικές αμυντικές κινήσεις απαιτούν;

Η ανάλυση SWOT συνήθως αποτυπώνεται σε πίνακα όπως παρακάτω:

SWOT	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

--	--

(www.ideopolis2004.gr, 2008) (www.e-galanis.blogspot.com , 2008)

11.3 Οργάνωση τύπου Matrix

Η ουσία της οργάνωσης Matrix είναι ο συνδυασμός της τμηματοποίησης βάσει των λειτουργιών και της τμηματοποίησης βάσει των παραγόμενων προϊόντων. Στις επιχειρήσεις αυτές ο κάθε εργαζόμενος ανήκει, ως το πούμε καθέτως, σε κάποιο λειτουργικό τμήμα του οποίου ηγείται κάποιος μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα ανήκει, ως το πούμε οριζοντίως, και σε κάποια ομάδα με εργαζόμενους άλλων λειτουργικών τμημάτων. Η ομάδα αυτή μπορεί να ασχολείται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή δραστηριότητα υπό την ηγεσία κάποιου μάνατζερ. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος ανήκει σε δύο αλληλοεπικαλυπτόμενα "δίκτυα" το καθένα με το δικό του προϋπολογισμό και κανόνες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι διευκολύνει τη συνεργασία και τη συναίνεση, την ταχεία επίλυση διαφορών και το συντονισμό. Η οργάνωση του τύπου αυτού δίνει σημασία σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με βάση το συμφέρον της επιχείρησης ως συνόλου.

Τα βασικά μειονεκτήματα του είναι το ότι συχνά το μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να γίνει πολύπλοκο και να απαιτεί μεγάλο χρόνο στην επικοινωνία μεταξύ στελεχών. Πολλές φορές απαιτείται η έγκριση πολλών στελεχών για κάποια κίνηση και δημιουργείται η εντύπωση ότι όλες οι κινήσεις μπορεί να είναι της ίδιας σημασίας. Συχνά δεν υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ των δύο "δικτύων". Επίσης πολλές φορές η οργάνωση αυτή δημιουργεί γραφειοκρατικές διαδικασίες που παγιδεύουν και ατροφούν το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που για κάποιο λόγο επιδιώκουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, δραστηριοτήτων, τεχνολογιών, ομάδων πελατών κλπ.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται μάνατζερ προϊόντων, λειτουργικών τμημάτων, γεωγραφικών περιοχών κλπ και όταν η στρατηγική σημασία τους είναι ισοδύναμη η οργάνωση Matrix μπορεί να είναι η πλέον αρμόζουσα. Με την οργάνωση αυτή οι στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης διαχειρίζονται άμεσα από τους μάνατζερ και καθοδηγούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται με γνώμονα το συμφέρον όλης της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις, μεταξύ τους και πολλές γνωστές, χρησιμοποιούν τον τρόπο αυτό οργάνωσης. Ας σημειωθεί όμως ότι πολλές επιχειρήσεις αν και αποφεύγουν την οργάνωση τους καθολικά με το τύπο αυτό τον χρησιμοποιούν σε πολλές δραστηριότητες τους όπου τα πλεονεκτήματα του είναι σαφώς επωφελή. (www.introduction-to-management.24xls.com , 2008)

11.4 Η στρατηγική Niche: εστίαση και εξειδίκευση

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές, μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη.

Η στρατηγική niche μπορεί να είναι χαμηλού κόστους (πχ τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (πχ η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη
- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική

- όταν δεν εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του niche
- όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο niche

- όταν η niche επιχείρηση δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά
- όταν η αγορά έχει πολλά niche από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει
- Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:
- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche
- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς

(Marketing Management μετ. Κατσαντώνης, Ιωάννης , 2006)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το Marketing στη σύγχρονη επιχείρηση

Η επιχειρηματική φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση των επιχειρήσεων τουλάχιστον τα τελευταία 30 χρόνια βασίζεται στη λεγόμενη “**αρχή του μάρκετινγκ**” (marketing concept), μιά φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μιάς επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και κάνει συντονισμένες προσπάθειες για να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, η αρχή του μάρκετινγκ έχει τέσσερα στοιχεία: δυνατό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό προσπαθειών, τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και κερδοφορία. Αρκεί όμως η φιλοσοφία αυτή για τη σύγχρονη επιχείρηση; Είναι αρκετό να έχει κανείς το δάχτυλό του στο σφυγμό της αγοράς και να υπακούει τις προσταγές της; Η απάντηση, με μιά λέξη, είναι όχι. Όπως θα δούμε, η φιλοσοφία αυτή είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή για την επιτυχία μιάς επιχείρησης.

Τι είναι το μάρκετινγκ στη σύγχρονη επιχείρηση;

Πρώτα απ’ όλα ας δούμε τι δεν είναι. Το μάρκετινγκ δεν είναι διαφήμιση. Η προβολή των προϊόντων είναι σημαντική αλλά είναι ένα μόνο μέρος της αποστολής του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ δεν είναι πωλήσεις. Οι πωλήσεις είναι ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς του μάρκετινγκ, αλλά το μάρκετινγκ είναι πολύ ευρύτερο και πολυπλοκώτερο. Ο θόρυβος της άσκοπης διαφήμισης και η πίεση για συνεχή κατανάλωση που βλέπουμε στις σύγχρονες αγορές οφείλονται στο ότι πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν την λεγόμενη “**αρχή των πωλήσεων**”. Η αρχή αυτή είναι μιά φιλοσοφία που πρεσβεύει ότι ο πελάτης από μόνος του δεν πρόκειται να αγοράσει οτιδήποτε μιά επιχείρηση παράγει. Πρέπει να υποβληθεί στην κατάλληλη παρότρυνση. Η διαφορά με την αρχή του μάρκετινγκ είναι μέρα με τη νύχτα. Η αρχή

των πωλήσεων αφορά την ικανοποίηση των αναγκών μιάς επιχείρησης, η αρχή του μάρκετινγκ αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Τι είναι το μάρκετινγκ λοιπόν; Σύμφωνα με την American Marketing Association το μάρκετινγκ είναι “η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της ανάπτυξης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα και οργανισμούς”. Με άλλα λόγια το μάρκετινγκ είναι μιά διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης. Είναι ο τομέας που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη προϊόντων και για τις αποφάσεις τιμολόγησης τους, προβολής τους και διανομής τους, τα λεγόμενα “τέσσερα P” του μάρκετινγκ - product, price, promotion, place - ή ας τα πούμε στα ελληνικά προϊόν, προβολή, πού, και πόσο. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το λεγόμενο μίγμα του μάρκετινγκ (marketing mix). Τέλος ο όρος “ικανοποίηση” στον παραπάνω ορισμό είναι ένδειξη της έμφασης του σύγχρονου μάνατζμεντ στον πελάτη και στην τοποθέτηση του στην κορυφή των προτεραιοτήτων μιάς επιχείρησης. Και βέβαια όλα τα παραπάνω δεν γίνονται “εν κενώ”. Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, στρατηγική και εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα τέσσερα P, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης.

Ποιος είναι ο σκοπός του μάρκετινγκ; **Με μιά λέξη “έσοδα”**. Καμιά άλλη λειτουργία μιάς επιχείρησης δεν έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία εσόδων. Ο ρόλος αυτός πέφτει μόνο στο μάρκετινγκ. Και βέβαια χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση. Ή όπως έχει παρατηρήσει και ο μεγάλος θεωρητικός του μάνατζμεντ Peter Drucker, “μόνο το μάρκετινγκ και η καινοτομία δίνουν αποτελέσματα, όλα τα άλλα είναι κόστος”.

Είναι αρκετή για τη σύγχρονη επιχείρηση η αρχή του μάρκετινγκ;

Στις αρχές της περασμένης δεκαετίας οι επιχειρήσεις πολλών κλάδων - αυτοκίνητα, τηλεοράσεις, ποδήλατα, μοτοσικλέτες, μικρές ηλεκτρικές συσκευές, ελαστικά, στερεοφωνικά - δέχθηκαν την επίθεση ιαπωνικών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με προϊόντα καλύτερου σχεδιασμού, καλύτερης ποιότητας. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις άρχισαν να χάνουν σημαντικά μερίδια αγοράς και φυσικά κέρδη. Πολλές εξηγήσεις προσφέρθηκαν για την έλλειψη ανταγωνιστικότητας τους στην καινούργια παγκόσμια οικονομία. Ο βασικότερος ίσως λόγος ήταν η αυστηρή προσήλωση τους στην αρχή

του μάρκετινγκ τα προηγούμενα 30 χρόνια, που είχε οδηγήσει στον ατροφισμό του επιχειρηματικού πνεύματος, της καινοτομίας, των μακροπρόθεσμων σχεδίων. Η προσήλωση αυτή είχε αποσπάσει την προσοχή των αμερικανικών επιχειρήσεων από το προϊόν, την κατασκευή του, την αξία που πρόσφερε στον πελάτη, και την είχε πλέον στρέψει στα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ: στην τιμή πώλησης του, στην προβολή του, στη διανομή του. Τα τελευταία είναι πολύ εύκολο να τα κουμαντάρει κανείς βραχυπρόθεσμα, αλλά κάνουν μιά επιχείρηση εξαιρετικά ευάλωτη μακροπρόθεσμα.

Οι επιπτώσεις στην καινοτομία

Η μεγαλύτερη επίπτωση της νοοτροπίας αυτής ήταν στην καινοτομία. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις ακολούθησαν μιά στρατηγική “αγοράς-έλξης” στην ανάπτυξη νέων προϊόντων παρά “τεχνολογίας-ώθησης”. Η πρώτη στρατηγική βασίζεται στις ιδέες των αγοραστών, των καταναλωτών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η δεύτερη βασίζεται σε επιστήμονες, τεχνικούς, σε έρευνα & εξέλιξη. Η πρώτη όμως σπάνια οδηγεί σε καινοτομίες μιά και οτιδήποτε νέο προτείνουν οι καταναλωτές συνήθως είναι βασισμένο σε ότι είναι συνηθισμένοι, σε ότι τους είναι γνώριμο, οικείο. Όχι πως δεν είναι σκόπιμο να ακούει κανείς τους καταναλωτές, κάθε άλλο, απλώς ο κίνδυνος είναι ότι δεν θα ζητήσουν ποτέ κάτι καινοτομικό, νεωτεριστικό. Αυτό είναι η ευθύνη της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας & εξέλιξης με το ένα μάτι στην αγορά είναι μικροαλλαγές που οδηγούν σε προϊόντα τύπου “νέο και βελτιωμένο” και που μόνο σε ορισμένους τομείς (πχ καταναλωτικά προϊόντα) μπορεί να δημιουργήσει, μόνο βραχυπρόθεσμα, κάτι καλό. Η προσέγγιση αυτή των αμερικανικών επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα το σταδιακό θάνατο των νέων, ευρηματικών, πρωτότυπων, ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν είχαν πλέον ως στρατηγική τους προτεραιότητα το προϊόν, το σχεδιασμό του, την ανάπτυξη του, την κατασκευή του, αλλά τα πιο εύκολα εργαλεία της διαφήμισης, της διάθεσης, της χτυπημένης τιμής. Αλλά αυτή είναι η λεγόμενη στρατηγική “**χωρίς προϊόν**” που δεν ήταν μάλιστα καν στρατηγική, αλλά τακτική. Και η τακτική αυτή προσωρινά έδωσε κάποια αποτελέσματα στην αγορά των ΗΠΑ. Δυστυχώς όμως για τις επιχειρήσεις αυτές η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να κάνει κάπως θολά τα όρια των αγορών τους. Όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε πριν από πολλά χρόνια ένας Άγγλος μάνατζερ “η εσωτερική μας αγορά είναι η διεθνής αγορά κάποιου άλλου. Η

πρέπει να φτιάχνουμε προϊόντα για τη διεθνή αγορά ή δεν πρέπει να τα φτιάχνουμε καθόλου”. Κάπου αλλού κάποια επιχείρηση βγάζει ένα καλύτερο προϊόν που δεν χρειάζεται καν να είναι ριζοσπαστικό, επαναστατικό. Μπορεί να είναι κάτι πιο καλοσχεδιασμένο, να καλύπτει κάποιες ανάγκες καλύτερα, να προβλέπει άλλες ανάγκες καλύτερα. Με άλλα λόγια να αντιπροσωπεύει κάποια σημαντική βελτίωση σε σχέση με τα υφιστάμενα προϊόντα

Σε τι σφάλματα μπορεί να υποπέσει κάποιος με αυτή τη νοοτροπία;

Ας δούμε μερικά ολέθρια σφάλματα που ήταν απόρροια της παραπάνω νοοτροπίας.

- Το φαξ ήταν μιά αμερικανική εφεύρεση, αμερικανικής έμπνευσης, ανάπτυξης, σχεδιασμού και διάφοροι Αμερικανοί κατασκευαστές μελετούσαν τη διάθεση του στις αρχές της περασμένης δεκαετίας. Όταν όμως έκαναν τη σχετική έρευνα της αγοράς και ρώτησαν πιθανούς χρήστες αν θα αγόραζαν μιά τηλεφωνική συσκευή με κόστος αγοράς 1.500 δολ. και κόστος λειτουργίας 1 δολ. για κάθε αποστολή σελίδας η απάντηση ήταν “όχι, όταν μπορώ να στείλω ταχυδρομικά την ίδια σελίδα με 25 σέντς”. Η ιδέα εγκαταλείφθηκε από τις αμερικανικές επιχειρήσεις αλλά όχι και από τις ιαπωνικές. Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικών δεν κοίταζαν τις έρευνες της αγοράς αλλά την ίδια την αγορά. Είδαν ότι οι τάσεις για γρήγορη επικοινωνία και ανταλλαγή εγγράφων είχαν δημιουργήσει άλλες παρόμοιες αγορές (πχ των couriers), και έτσι δεν συγκεντρώθηκαν στο μηχάνημα αλλά στο τι αξία πρόσθετε στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. Δεν έδωσαν προσοχή στο τι έλεγε ο πελάτης, αλλά στο πως οι ανάγκες του θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν καλύτερα με κάτι που δεν ήξεραν. Το αποτέλεσμα ήταν να κυριαρχήσουν στην αγορά φαξ στην οποία ποτέ δεν υπήρξε κάποιος αμερικανός κατασκευαστής. Δίδαγμα: η έρευνα της αγοράς όσο πολύτιμη και αν είναι, είναι αναποτελεσματική για κάτι που δεν υπάρχει ήδη στην αγορά

-Τη δεκαετία του ‘70 και ‘80 οι τρεις μεγάλες αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες δέχθηκαν την επίθεση ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών που για πρώτη φορά άρχισαν να προσφέρουν στις ΗΠΑ αυτοκίνητα μικρότερου κυβισμού, με κίνηση μπροστά, με μικρή κατανάλωση βενζίνης και αξεπέραστη ποιότητα και τιμή. Η άμεση αντίδραση των αμερικανικών αυτοκινητοβιομηχανιών ήταν, αντί της βελτίωσης των προϊόντων τους, οι μεγάλες εκπτώσεις για να συγκρατήσουν τη σοβαρή διάβρωση των μεριδίων αγοράς. Το τραγικό αυτό λάθος είχε το εξής

αποτέλεσμα: για όσους είχαν ήδη αποφασίσει να αγοράσουν εισαγόμενα αυτοκίνητα οι εκπτώσεις απλώς επιβεβαίωναν την υποψία “αν τα δίνουν τόσο φτηνά όντως δεν πρέπει να είναι και πολύ σόι”. Και όσοι είχαν αποφασίσει να αγοράσουν αμερικανικά αυτοκίνητα άρχισαν να αναβάλλουν την αγορά τους ενόψει μεγαλύτερων εκπτώσεων. Το αποτέλεσμα ήταν βέβαια όχι μόνο η σοβαρή οικονομική αποδυνάμωση των αμερικανικών αυτοκινητοβιομηχανιών, αλλά και η δημιουργία μιάς δυσπιστίας στους καταναλωτές που διατηρήθηκε ακόμα και όταν αργότερα βελτίωσαν σημαντικά τα προϊόντα τους. Δίδαγμα: δεν μπορεί κανείς να “αγοράσει” μερίδιο αγοράς. Χρειάζεται κάτι παραπάνω από χτυπημένες τιμές.

- Και ένα ελληνικό παράδειγμα με τα παραπάνω συμπτώματα. Για 30 χρόνια σχεδόν ο ελληνικός τουρισμός έχει αφιερώσει όλη του την προσπάθεια στην αδιάκοπη προβολή, στις “προσιτές” τιμές σε σχέση με άλλες χώρες, στη “θάλασσα και τον ήλιο”, στο ξενοδοχειακό συγκρότημα σε κάθε παραλία, στον αριθμό των αφίξεων. Ποτέ στο τουριστικό προϊόν και στη βελτίωση της αξίας του για τον τουρίστα. Δεν είναι τυχαίο ότι τα τελευταία 10 χρόνια όταν ο τουρισμός γνωρίζει τεράστια άνθηση παγκόσμια η Ελλάδα πέφτει συνεχώς στις προτιμήσεις των τουριστών. Είναι πολύ εύκολο να καταστρώνεις ετήσιους προϋπολογισμούς δισεκατομμυρίων για διαφήμιση, να χαλάς δισεκατομμύρια για διαφήμιση, να μετράς αριθμούς αφίξεων και δυναμικότητα κλινών, να κάνεις επενδύσεις σε νέα συγκροτήματα. Και να περηφανεύεσαι για την αύξηση τους. Είναι πολύ δύσκολο να δημιουργείς μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δεν είναι κάτι που γίνεται γρήγορα και δεν μετριέται άμεσα.

Ποιο είναι το πρόβλημα;

Που ήταν οι ρίζες του κακού για όλα αυτά; Πρώτον οι επιχειρήσεις διευθύνονταν από μάνατζερ-τεχνοκράτες και γραφειοκράτες. Η έμφαση στην τιμή, την προβολή, τη διανομή προτιμάται από τέτοιους μάνατζερ-τεχνοκράτες. Αντίθετα, η έμφαση σε νέα προϊόντα και νέες αγορές απαιτεί μάνατζερ-επιχειρηματίες, με την ικανότητα να “βλέπουν” τις νέες αγορές και τα νέα προϊόντα και τη θέληση να ρισκινδυνεύουν. Δεύτερον, η ανταμοιβή των μάνατζερ αυτών βασιζόταν σε πολύ βραχυπρόθεσμα κριτήρια. Έτσι ήταν εύκολο να κολλήσει κανείς στη διαφήμιση και στην πώληση, στη σιγουριά του παλιού, παρά σε κάτι νέο και επικίνδυνο, με μεγάλη αβεβαιότητα για το απώτερο μέλλον. Τρίτον, ο τρόπος αξιολόγησης επενδύσεων και κατανομής πόρων ήταν επίσης προβληματικός. Όταν η αξιολόγηση των μάνατζερ είναι κοντόφθαλμη το

ίδιο κοντόφθαλμα θα διαχειριστούν τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους. Πώς μπορεί ένας μάνατζερ σε τέτοιες συνθήκες να αξιολογήσει τις μελλοντικές πωλήσεις και την κερδοφορία του φαξ που είδαμε παραπάνω; Είναι καλύτερο να προτιμήσει πιο σίγουρες πρωτοβουλίες, με πιο χειροπιαστά και γρήγορα αποτελέσματα.

Ποια είναι η λύση;

Όλα τα παραπάνω σφάλματα των επιχειρήσεων ήταν τεχνικής, διαχειριστικής, τακτικής φύσης. Αντίθετα οι αποφάσεις των ανταγωνιστών τους ήταν καθαρά επιχειρηματικής, στρατηγικής φύσης. Οι προσταγές της αγοράς είναι αναγκαίες για την επιτυχία ενός προϊόντος αλλά όχι και επαρκείς. Είναι απλώς η αρχή. Η επιτυχία προέρχεται από την πρωτοβουλία της επιχείρησης να κάνει κάτι καλύτερα. Ποια είναι η λύση λοιπόν; Μια επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή της στην αξία του προϊόντος για τον πελάτη, στη δημιουργία προϊόντων μεγαλύτερης αξίας, προϊόντων που να ικανοποιούν τον πελάτη καλύτερα από τον ανταγωνιστή. Η αρχή του μάρκετινγκ επιβάλλει - πολύ σωστά - τη δημιουργία προϊόντων που εξυπηρετούν κάποια ανάγκη ή επιθυμία. Αλλιώς τα προϊόντα αυτά δεν έχουν καμία αξία. Αλλά η έννοια της αξίας του προϊόντος υπονοεί σύγκριση, είναι κάτι παραπάνω από την ικανοποίηση μιάς ανάγκης ή επιθυμίας. Είναι η ικανοποίηση των αναγκών αυτών καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η δημιουργία της αξίας αυτής είναι εσωτερικό θέμα μιάς επιχείρησης είναι θέμα έρευνας & εξέλιξης, σχεδιασμού, τεχνολογίας, παραγωγής, πρωτοβουλίας, δράσης, επιχειρηματικού πνεύματος, παρά εξωτερικό, δηλ. αποτέλεσμα των προσταγών της αγοράς, αντίδρασης στις εξελίξεις. Από την άποψη αυτή απαιτεί πρωτοβουλία, επιλογές, δηλ. στρατηγική, την προσεκτική κατάστρωση της, την αποτελεσματική εκτέλεση της

Η ελληνική επιχείρηση

Το θέμα αυτό ενδιαφέρει την ελληνική επιχείρηση από πολλές απόψεις. Πρώτα απ' όλα είναι ζωτικής σημασίας το επιχειρηματικό πνεύμα (στις σωστές εκφάνσεις του) που χαρακτηρίζει την ελληνική επιχείρηση να μη θυσιαστεί στο βωμό του εκσυγχρονισμού, του ορθολογισμού, της βελτίωσης, της τεχνοκρατίας, της γραφειοκρατίας. Χρειάζεται να βρεθεί η χρυσή τομή που να βάζει τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ στην υπηρεσία του επιχειρηματικού πνεύματος. Κάτι

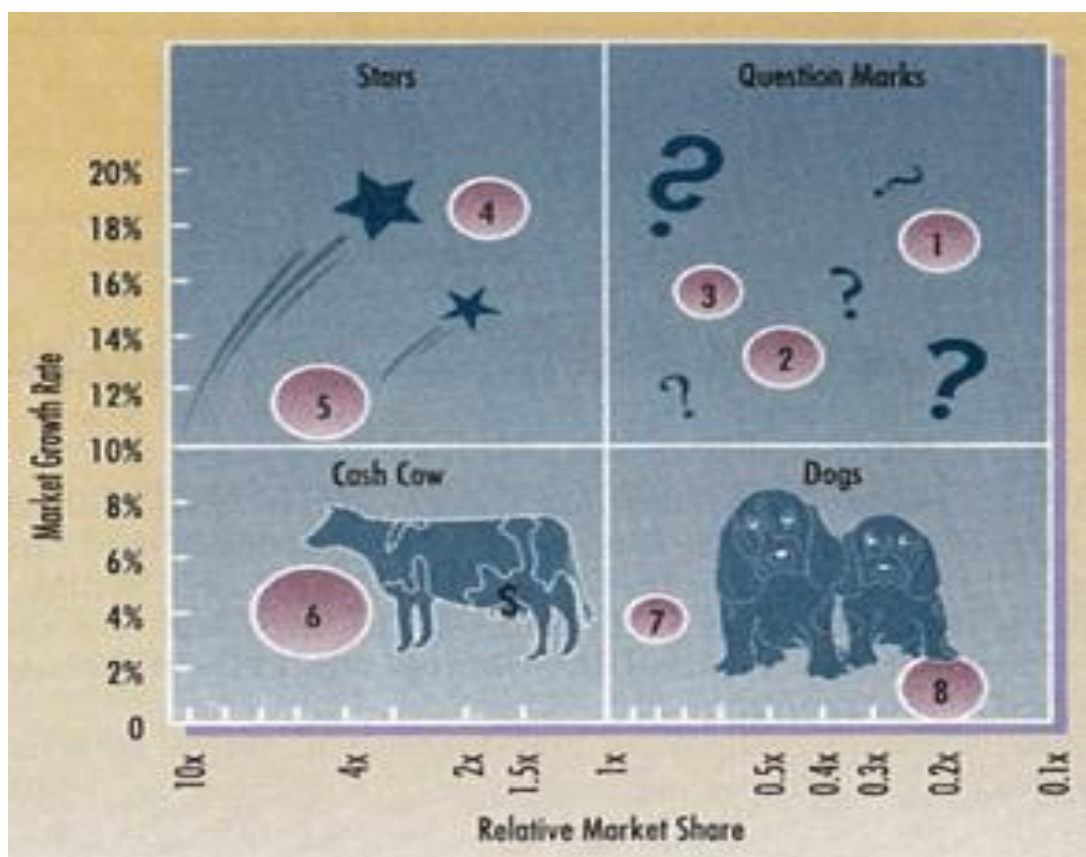
που μπορεί να οδηγήσει σε πολύ δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πολλές επιχειρήσεις σε αναπτυγμένες οικονομίες που εφαρμόζουν την τελευταία λέξη στο μάνατζμεντ, προσπαθούν σκληρά να τονώσουν το επιχειρηματικό πνεύμα των μάνατζερ και των εργαζομένων τους. Πιστεύουμε ότι είναι πιο εύκολο (όχι εύκολο) κάποια επιχείρηση με επιχειρηματικό πνεύμα να αποκτήσει την τελευταία λέξη στο μάνατζμεντ.

Δεύτερον, ο πελάτης και οι ανάγκες και επιθυμίες του πρέπει να ακούγονται προσεκτικά. Ας μην ξεχνάμε ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καν αρχίσει την πορεία προς αυτόν τον στόχο. Αλλά αυτό είναι απλώς η αρχή. Το μάρκετινγκ χωρίς το κατάλληλο καλύτερης αξίας προϊόν ή υπηρεσία είναι καταδικασμένο μακροπρόθεσμα. Η ελληνική επιχείρηση που ουσιαστικά λείπει από το διεθνές ανταγωνιστικό παιχνίδι δεν χρειάζεται να πέσει στην παγίδα του ασυγκράτητου και άμυαλου μάρκετινγκ. Εξ άλλου, οι κανόνες του διεθνούς ανταγωνιστικού παιχνιδιού έχουν ήδη γραφτεί από άλλους. Ας θυμηθούμε την παρατήρηση του Άγγλου μάνατζερ πιο πάνω. Ούτε χρειάζεται να πέσει στην παγίδα της μίμησης άλλων. Αντίθετα έχει τα ατού που χρειάζονται για καινοτομία, πρωτοβουλία κινήσεων, τόλμη. Για καινούργια, καλύτερα προϊόντα. Όχι απλώς για καλά ή φτηνότερα ή “φτηνά” προϊόντα. Και αυτό δεν είναι κάτι δύσκολο, που να χρειάζεται κάποια τεχνολογική επανάσταση ή την τελευταία υψηλή τεχνολογία ή τεράστιες επενδύσεις. Η ελληνική επιχείρηση σήμερα βρίσκεται σε κάποια ανάλογη θέση με την αμερικανική πριν 20 περίπου χρόνια, όταν δηλ. λόγω παγκοσμιοποίησης οι διακρίσεις μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς άρχισαν να γίνονται δυσδιάκριτες. Το μάρκετινγκ, μαζί με την παραγωγή και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, είναι ζωτικής σημασίας στην νέα αυτή πραγματικότητα. Η ελληνική επιχείρηση μπορεί να μάθει από τα λάθη άλλων στο μάρκετινγκ, τι πραγματικά είναι, τι κάνει και τι προσφέρει η λειτουργία αυτή.

(Μαντζάρης Γ, 2003) (www.bluewavemag.com , 2008)

Η ανάλυση BCG (Boston Consulting Group)

Η γνωστή ανάλυση BCG αναπτύχθηκε ως η μέθοδος από την ομώνυμη εταιρεία συμβούλων BCG στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Είναι επίσης γνωστή και ως μήτρα ανάπτυξης / μεριδίου, εξαιτίας των δυο βασικών αξόνων στους οποίους στηρίζεται. (Βλέπε σχήμα)



Η εν λόγω μήτρα έχει δύο διαστάσεις:

1. Διάσταση ανάπτυξης της αγοράς. Η ανάπτυξη της αγοράς αποτελεί μια σημαντική ένδειξη της ελκυστικότητας της αγοράς, καθώς η ύπαρξη δραστηριοτήτων, προϊόντων και επωνυμιών σε αγορές με μεγάλη ανάπτυξη εξασφαλίζει σχεδόν τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης. Σε αγορές με μεγάλη τάση ανάπτυξης είναι ευκολότερο να αυξηθούν οι πωλήσεις του προϊόντος, αλλά και του μεριδίου της αγοράς, καθώς η ζήτηση είναι μερικές φορές μεγαλύτερη από την προσφορά των προϊόντων. Στις περιπτώσεις που

μία επωνυμία καταφέρει να αναπτύξει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα σε μία αγορά σε ανάπτυξη, μπορεί να εμποδιστεί η είσοδος κάποιων ανταγωνιστών σε αυτήν, αυξάνοντας έτσι τις μελλοντικές εισροές της επιχείρησης.

2. Διάσταση μεριδίου της αγοράς. Το μερίδιο αγοράς δείχνει τη σχετική δύναμη που έχει η επιχείρηση σε μία συγκεκριμένη αγορά. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο της αγοράς, τόσο περισσότερα πλεονεκτήματα θα απολαμβάνει η επιχείρηση, όπως οικονομίες κλίμακας, διαπραγματευτική δυνατότητα στα κανάλια διανομής ή αναγνωσιμότητα της επωνυμίας.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει με ακρίβεια την αγορά με βάση την οποία θα αναπτύξει το υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού της. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που παράγει και διαθέτει στην αγορά μία πετυχημένη επωνυμία φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος, θα πρέπει να αποφασίσει αν αναλύει την αγορά και την επωνυμία της σε σχέση μόνο με τις επιχειρήσεις που παράγουν και διαθέτουν ίδιου τύπου γάλα, ή σε σχέση και με αυτές που παράγουν γάλα μακράς διάρκειας, εβαπορέ, ζαχαρούχο ή και σε σκόνη.

Με την παραπάνω λογική, όλες οι επωνυμίες της επιχείρησης μπορούν να ενταχθούν σε ένα από τα τεταρτημόρια της μήτρας που παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηρίζονται ως:

- Αστέρια, όταν έχουν μεγάλο μερίδιο σε μία αγορά που αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό.
- Ερωτηματικά, όταν έχουν μικρό μερίδιο σε μία αγορά που αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό.
- Αγελάδες, όταν έχουν μεγάλο μερίδιο σε μία αγορά που αναπτύσσεται με χαμηλό ρυθμό, ή που φθίνει.
- Σκυλιά, όταν έχουν μικρό μερίδιο σε μία αγορά που αναπτύσσεται με χαμηλό ρυθμό, ή που φθίνει.

Η κάθε ομάδα στην οποία κατατάσσονται τα προϊόντα ή οι επωνυμίες διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όσον αφορά τη στρατηγική που

πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την καλύτερη λειτουργία της.

Πιο συγκεκριμένα:

Αστέρια: Έχουν πιθανότητα επίτευξης νεκρού σημείου, και χρησιμοποιούν πολύ ρευστό για την υποστήριξη του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Γίνεται προσπάθεια να εξελιχθούν σε αγελάδες.

Ερωτηματικά: Λόγω της δυνατότητας της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται, γίνεται προσπάθεια υποστήριξής τους, γι' αυτό και χρησιμοποιούν ρευστό. Η μελλοντική εξέλιξή τους τα οδηγεί στο να μετατραπούν σε αστέρια ή σκύλους.

Αγελάδες: Λόγω του μεγάλου μεριδίου σε μία αγορά με χαμηλή ανάπτυξη, δεν χρειάζονται ιδιαίτερη υποστήριξη και λειτουργούν ως πηγή συγκέντρωσης ρευστού. Για τον λόγο αυτό, κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η υποστήριξη άλλων προϊόντων της επιχείρησης.

Σκυλιά: Τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται από έλλειψη πηγών ρευστότητας. Μπορεί να φέρνουν ακόμη και αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, ή ν' απασχολούν πόρους που θα μπορούσαν να επενδυθούν αποτελεσματικότερα σε άλλα προϊόντα με μέλλον. Για το λόγο αυτό, όταν το μερίδιο αγοράς τους είναι πολύ μικρό ή ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πολύ χαμηλός, τότε είναι καλύτερο για την επιχείρηση να τα αποκρίνει από το χαρτοφυλάκιο της.

Πως υπολογίζεται η μήτρα Boston Consulting Group

Οι κύκλοι δείχνουν τις πωλήσεις κάθε γραμμής σε σχέση με τη σημαντικότερη γραμμή των προϊόντων = (πωλήσεις γραμμής / πωλήσεις σημαντικότερης γραμμής). Οπότε όσο μεγαλύτερος είναι ο κύκλος, τόσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο της γραμμής στο σύνολο των γραμμών.

Ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων υπολογίζεται :

$$((\text{Ολική αγορά έτους } X+1) - (\text{Ολική αγορά έτους } X)) * 100 / (\text{Ολική αγορά έτους } X)$$

(www.amacris.ode.unipi.gr/present_oik/04_Strategy_evaluation.pdf , 2008)

Enterprise Rent-A-Car: ένα υπόδειγμα στρατηγικής niche

Η Enterprise Rent-A-Car είναι ένας από τους αφανείς γίγαντες στον κλάδο ενοικίασης αυτοκινήτων, μία μεγάλη αγορά με ετήσιες πωλήσεις 16 δισ. δολ. Τα δύο βασικά τμήματα της αγοράς αυτής είναι τα αυτοκίνητα που ενοικιάζονται για δουλειές και τα αυτοκίνητα που ενοικιάζονται για τουρισμό και αναψυχή. Οι 5 μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου - οι παγκόσμια γνωστές Hertz και Avis μεταξύ τους - συγκεντρώνουν την δραστηριότητα τους στα δύο αυτά τμήματα με διαφορετικές στρατηγικές. Δύο από αυτές εξυπηρετούν 50-50 τα δύο τμήματα, δύο άλλες 70-30 και μία 30-70 δουλειές-αναψυχή αντίστοιχα. Στον πυρήνα της λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών είναι τα αεροδρόμια, μέσω των οποίων διακινούνται καθημερινά εκατομμύρια ταξιδιωτών, είτε για δουλειές είτε για τουρισμό.

Η Enterprise Rent-A-Car ανέπτυξε και εξυπηρετεί το δικό της niche στην αγορά αυτή: έχει αποδεχθεί την κυριαρχία των ανταγωνιστών της στα αεροδρόμια και στα δύο παραπάνω τμήματα της αγοράς και έτσι νοικιάζει αυτοκίνητα **μόνο** σε όσους έχουν το αυτοκίνητο τους στο συνεργείο ή είχαν κάποιο τρακάρισμα ή έπεσαν θύματα κλοπής ή για κάποιο άλλο λόγο θέλουν να έχουν ένα έξτρα αυτοκίνητο για μερικές μέρες. Με αυτό το στόχο και μακριά από τα φώτα της δημοσιότητας η Enterprise άρχισε με 17 αυτοκίνητα το 1963 και σήμερα είναι η υπ' αριθμόν 1 επιχείρηση του κλάδου. Έχει το μεγαλύτερο σε μέγεθος στόλο αυτοκινήτων, ετήσια έσοδα ύψους 3.1 δισ. δολ. (δεύτερη πίσω από την Hertz) και τα υψηλότερα κέρδη του κλάδου. Βασικός λόγος της επιτυχίας της είναι ότι βρήκε το δικό της niche, το ανέπτυξε και το εξυπηρετεί πιστά και με συνέπεια και με την κατάλληλη στρατηγική. Δυο λόγια για τον κλάδο αυτό, που βρίσκεται σε μεγάλο αναβρασμό τα τελευταία χρόνια. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του κλάδου ανήκουν σε μεγάλα συγκροτήματα τουριστικών επιχειρήσεων ή σε αυτοκινητοβιομηχανίες, που τις εξαγόρασαν κατά την ύφεση της αμερικανικής οικονομίας του 1991-92 για να χρησιμοποιήσουν τα απύλητα αποθέματα τους. Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αλλάξει στην ιστορία τους πολλούς ιδιοκτήτες, που τις εξαγόραζαν και μετά τις πούλαγαν για διάφορους λόγους. Η Enterprise ιδρύθηκε από τον πρόεδρο της Andrew Taylor, διευθύνεται από τον γιο του Jack Taylor και ανήκει εξ ολοκλήρου στην οικογένεια Taylor.

Ο οξύς ανταγωνισμός έχει συμπιέσει τα κέρδη του κλάδου και οι αυτοκινητοβιομηχανίες, που ουσιαστικά επιδοτούσαν τις θυγατρικές τους στον κλάδο αυτό, αρχίζουν να αποσύρονται καθώς νέοι, επίσης μεγάλοι, ιδιοκτήτες αναλαμβάνουν τα ηνία. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η Enterprise Rent-A-Car θα βρεθεί στο στόχαστρο των άλλων επιχειρήσεων. Το niche της είναι πολύ επικερδές και είναι ουσιαστικά μόνη της στην εξυπηρέτηση του μία και έχει περίπου 70% μερίδιο. Η επίθεση αυτή είναι κάτι σίγουρο για την Enterprise που την έχει προβλέψει και την αναμένει. Και όχι μόνο αυτό, αλλά ταυτόχρονα προετοιμάζεται να επεκταθεί στις μεγάλες αγορές της Ευρώπης (Βρετανία, Γερμανία κλπ).

Ας δούμε συνοπτικά πως η Enterprise επιδιώκει τη στρατηγική της στο niche αυτό και τι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχει δημιουργήσει που θα είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές της:

- έχει τοποθετήσει τα 3.100 γραφεία της μακριά από τα αεροδρόμια αποφεύγοντας τα ειδικά τέλη των αεροδρομίων και μειώνοντας έτσι τα σχετικά έξοδα.
- έχει το δικό της σύστημα κρατήσεων και έτσι δεν πληρώνει προμήθειες σε ταξιδιωτικούς πράκτορες ή τέλη για τη χρήση συστήματος κρατήσεων άλλων.
- έχει ένα εκτενές σύστημα πληροφορικής, βασισμένο σε ένα κεντρικό υπολογιστή, με το οποίο ελέγχει συνεχώς τη μετακίνηση όλων των 350.000 αυτοκινήτων του στόλου της. Έτσι κατορθώνει να έχει το βασικό της περιουσιακό στοιχείο, τα αυτοκίνητα της, στο δρόμο κατά μέσο όρο 6 μήνες παραπάνω από τους ανταγωνιστές της. Με το ίδιο σύστημα παρακολουθεί στενά την ιστορία προβλημάτων και το σέρβις των αυτοκινήτων της με αποτέλεσμα να κρατάει το σχετικό αποθεματικό ανταλλακτικών κλπ σε πολύ χαμηλά επίπεδα.
- έχει εξαιρετικά χαμηλό κόστος διαχείρισης του στόλου της, που απορροφά περίπου 50% των λειτουργικών εξόδων μιας επιχείρησης ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι τιμές της είναι περίπου 30% χαμηλότερες των ανταγωνιστών.
- έχει αναπτύξει μεγάλη δεξιότητα διαπραγμάτευσης τιμών αγοράς και πώλησης αυτοκινήτων. Και όσο αναπτύσσεται τόσο τα διαπραγματευτικά της ατού θα είναι δυνατότερα. Επιπλέον, κρατάει τα αυτοκίνητα της για 18

περίπου μήνες, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της που τα κρατάνε περίπου 6 μήνες (κυρίως λόγω πίεσης από τις αυτοκινητοβιομηχανίες).

- το δίκτυο γραφείων της είναι ένα εξαιρετικά αποκεντρωμένο σύστημα υποκαταστημάτων, που χαρακτηρίζεται από έντονο επιχειρηματικό πνεύμα - μια “συννομοσπονδία μικρών επιχειρήσεων” - και ένα οξύ φιλικό ανταγωνισμό μεταξύ τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ανάπτυξη στις τοπικές αγορές τους.
- τα υποκαταστήματα της είναι καλά “δικτυωμένα” με τοπικά συνεργεία αυτοκινήτων, ασφαλιστικά γραφεία και αντιπροσωπείες αυτοκινήτων που τους προμηθεύουν με πελάτες. Τα υποκαταστήματα της είναι επίσης και κυριολεκτικά δικτυωμένα μια και οι συνεργάτες της έχουν πρόσβαση στο σύστημα πληροφορικής της Enterprise, ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα και γρηγορότερα τον πελάτη. Οι στενές, μακροχρόνιες σχέσεις με τις πηγές αυτές είναι το θεμέλιο της ανάπτυξης της Enterprise.
- Η Enterprise Rent-A-Car διαφημίζει πολύ λίγο στην τηλεόραση σε εθνική κλίμακα στις ΗΠΑ, κάτι που οι άλλοι ανταγωνιστές κάνουν συνήθως με ακριβοπληρωμένες διασημότητες.

Η Enterprise έχει εξαιρετικά υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και είναι ξακουστή για την ιδιαίτερη φροντίδα των πελατών της. Για λόγους σύγκρισης αξίζει να δούμε την εμπειρία του μέσου πελάτη των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου: αφού αποβιβασθεί κανείς από το αεροπλάνο σε κάποιο αμερικανικό αεροδρόμιο, με χιλιάδες άλλους επιβάτες, πρέπει να βρει το γκισέ της εταιρείας, περιμένει στην ουρά (και αν ταξιδεύει για δουλειές είναι πιθανότερο ότι όλα αυτά γίνονται σε ώρα αιχμής), υπογράφει τα σχετικά χαρτιά, βγαίνει από την αίθουσα, περιμένει το λεωφορείο της εταιρείας που τον μεταφέρει στο πάρκινγκ όπου ψάχνει να βρει το αυτοκίνητο του για να φύγει. Αντίθετα κάθε ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο της Enterprise παραδίνεται από ένα υπάλληλο της στο σπίτι του πελάτη ή ο πελάτης μεταφέρεται στο σημείο παραλαβής του αυτοκινήτου. Αυτή η χειρονομία αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία αν σκεφθούμε ότι ο πελάτης της Enterprise έχει μόλις περάσει από τη δοκιμασία ενός δυστυχήματος ή μιας κλοπής.

Το μόνο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Enterprise είναι η συνεχής ανεύρεση ικανών στελεχών. Έχει ήδη 31.000 εργαζόμενους και σχεδιάζει να προσλάβει άλλους 10.000 απόφοιτους πανεπιστημίων στο άμεσο μέλλον. Πως μπορεί να απορροφήσει κανείς ομαλά σε ένα οργανισμό ένα τέτοιο μεγάλο αριθμό εργαζομένων; Η Enterprise έχει το δικό της εκπαιδευτικό πρόγραμμα μανάτζμεντ από το οποίο περνάνε όλοι οι νεοπροσληφθέντες. Περίπου 25% εγκαταλείπουν την προσπάθεια στη μέση. Τα στελέχη που μένουν μαθαίνουν να κάνουν τα πάντα, από το πλύσιμο των αυτοκινήτων, στην παράδοση του στον πελάτη, στο κράτημα των βιβλίων. Καθήκοντα που κάνουν όλοι ανεξάρτητα από τη θέση τους στη ιεραρχία, χαμογελαστά πολλές ώρες τη μέρα πολλές φορές 7 μέρες τη βδομάδα. Η Enterprise προσλαμβάνει στελέχη με έντονο επιχειρηματικό πνεύμα, αφοσιωμένα στη φιλική εξυπηρέτηση του πελάτη που να μπορούν να κάνουν τα πάντα. Και βέβαια τα ανταμείβει ανάλογα.

Το βασικό στοιχείο της στρατηγικής niche είναι η αφοσίωση στο niche και η εξειδίκευση στην εξυπηρέτηση του. Η μακροχρόνια παρουσία της Enterprise στο niche αυτό της έχει επιτρέψει να αναπτύξει πλεονεκτήματα συνδυάζοντας συμπεριφορά μεγάλης-μικρής επιχείρησης: μεγάλης για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και χαμηλού κόστους, και μικρής για την ανάπτυξη, άψογη εξυπηρέτηση και διατήρηση εκτεταμένης πελατείας. Και βέβαια η σταθερότητα κλίματος, ιδιοκτησίας και αξιών έχει κάνει την ανάπτυξη και διατήρηση των πλεονεκτημάτων αυτών ακόμα πιο εύκολη.

Τι κινδύνους αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σαν την Enterprise; Τρεις είναι συνήθως οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche: α) η είσοδος στο niche ανταγωνιστών που εξυπηρετούν την ευρύτερη αγορά β) μιμητές μέσα στο niche και γ) η πιθανότητα οι πελάτες να φύγουν από το niche. Έτσι μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί διαρκώς μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να αποθαρρύνει τις εξελίξεις αυτές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η Enterprise αντιμετωπίζει μόνο την πρώτη πιθανότητα, τις μεγάλες γνωστές εταιρείες που μπορεί να εμφανιστούν στο niche της. Αλλά όπως είδαμε έχει ήδη μεγάλα πλεονεκτήματα. Στρατηγική σημαίνει το να είσαι διαφορετικός από τους ανταγωνιστές σου. Η Enterprise έχει διαλέξει να νοικιάζει αυτοκίνητα εντελώς διαφορετικά από τους άλλους: από την αγορά των αυτοκινήτων, στην παρακολούθηση τους, στην ανεύρεση πελατών, στη διαφήμιση, στην

εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι διαφορετικοί αυτοί τρόποι της έχουν δώσει πολλά σοβαρά πλεονεκτήματα που είναι πολύ δύσκολο να ξεπεραστούν από κάποιον έξω από το niche. Όσο ελκυστική και αν φαίνεται η επικέρδεια του niche αυτού, οι απ' έξω επιχειρήσεις όχι μόνο πρέπει να φτάσουν γρήγορα στο επίπεδο της Enterprise αλλά πρέπει να συνεχίσουν να εξυπηρετούν την ευρύτερη αγορά με τα δύο τμήματα της και τις δικές τους ιδιαιτερότητες. Κάτι όχι ιδιαίτερα εύκολο. Και βέβαια η Enterprise δεν αδρανεύει.

Χρησιμοποιούμε το παράδειγμα της Enterprise γιατί είναι μία περίπτωση επιχείρησης που δεν βρίσκεται σε κάποιο σέξυ κλάδο, δεν έχει αναπτύξει κάποια δική της επαναστατική τεχνολογία, κάποιο καινούργιο πρωτόκουστο προϊόν. Όπως και η ίδια η ηγεσία της παραδέχεται δεν χρειάζεται διάνοια για να επιτύχει κανείς στον κλάδο αυτό, απλώς προσοχή στις λεπτομέρειες. Η Enterprise δείχνει την αξία της καλής στρατηγικής και της αποτελεσματικής εκτέλεσης της. Δείχνει τη συστηματικά σωστή, μυαλωμένη, εξαιρετικά κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα στην πιο απλή της μορφή. Το γνωμικό που ισχύει για τον κλάδο δεν είναι τυχαίο: “στις ΗΠΑ υπάρχουν δύο ειδών εταιρείες στον κλάδο ενοικίασης αυτοκινήτων, αυτές που μπαίνουν μέσα και η Enterprise.

(www.bluewavemag.com , 2008)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ ΒΙΒΛΙΑ

1. Αδαμίδης Μ. “Στρατηγικός Σχεδιασμός με Σενάρια”, Οικονομικός Ταχυδρόμος: Νοέμβριος 2002, σελ 48-49
2. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Μαντζάρης Γ. “Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2003
4. Marketing Management Kotler, Philip , Keller, Kevin Lane , μετάφραση: Κατσαντώνης, Ιωάννης, Εκδόσεις : Κλειδάριθμος, 2006
5. Tim Hindl Pocket Strategy , μετάφραση: Θεοφάνης Παπαδάκης, Εγχειρίδιο Στρατηγικής - Οι βασικές αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το Α έως το Ζ, 2001 Εκδόσεις Κέρκυρα

➤ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ (ΜΑΙΟΣ 2008)

- www.amacris.ode.unipi.gr
- www.aueb.gr
- www.bluewavemag.com
- www.e-galanis.blogspot.com
- www.google.gr
- www.ideopolis2004.gr
- www.introduction-to-management.24xls.com
- www.keta-ionion.gr
- www.thalys.gr
- www.wikipedia.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με όσα προαναφέρθηκαν, ουσιαστικά, η Ανώνυμη Εταιρεία είναι η εταιρεία με το μεγάλο κεφάλαιο, που ανήκει στο πολύ, ευρύ, το ανώνυμο κοινό.

Έχει πολλά και αξιόλογα πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας κάτι που της δίνει σπουδαία υπεροχή έναντι τους.

Τέτοια είναι:

Ότι είναι η επιχείρηση του μεγάλου κεφαλαίου

Η αυξημένη εμπιστοσύνη που εμπνέει στο κύκλο των συναλλασσόμενων μ' αυτήν (τράπεζες, προμηθευτές, πελάτες κ.ο.κ.). Την ίδια εμπιστοσύνη εμπνέει και μεταξύ των μετόχων.

Το ευκολομεταβίβαστο των μετοχών(μετοχικών τίτλων). Κάτι που σημαίνει πως μπορεί σε οικονομική δυσχέρεια μπορεί να δανειοδοτηθεί με ενέχυρο τις μετοχές της.

Το περιορισμένο της ευθύνης, έτσι εκείνος που θέλει να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα, χωρίς να θέσει σε κίνδυνο το σύνολο της περιουσίας του, θα προτιμήσει την ανώνυμη εταιρεία.

Εχέγγυα μεγαλύτερης τάξεως και ειλικρίνειας. Η Ανώνυμη Εταιρεία υποχρεούται απ' το νόμο να τηρεί τα περισσότερα και σοβαρότερα βιβλία από κάθε άλλη μορφή επιχειρήσεων. Επίσης υπόκειται στον έλεγχο του κράτους που ασκείται από την οικεία Νομαρχία και το Υπουργείο Εμπορίου (έλεγχος Γενικών Συνελεύσεων μετόχων, ισολογισμών κ.ο.κ.)

Και ακόμα υποχρεούται σε τυπικές δημοσιότητες (δημοσίευση στον τύπο του Ισολογισμού, στη Εφημερίδα της κυβερνήσεως του Ισολογισμού, της συνθέσεως και κάθε αλλαγής του Διοικητικού Συμβουλίου, της έδρας και των αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας κ.ο.κ.). Με όλα αυτά αναγκάζεται, κατά κάποιον τρόπο, να έχει μεγαλύτερη τάξη στο λογιστήριό της και να είναι σε θέση να παρέχει σοβαρότερα και πιο αξιόπιστα στοιχεία.

Εξασφάλιση καλών σχέσεων μεταξύ των μετόχων. Το κυριότερο, ίσως, πλεονέκτημα που προσφέρει η Α.Ε. στους μετόχους της είναι οι καλές κ σίγουρες σχέσεις ανάμεσα στους μετόχους, αφού οποιαδήποτε απόφαση επέρχεται μόνο με απόφαση της πλειοψηφίας.

Τέλος τα φορολογικά πλεονεκτήματα όπως η μεταβίβαση εν ζωή ή αιτία θανάτου, απαλλάσσεται από κάθε φόρο μεταβιβάσεως ή κληρονομιάς, αφού η αλλαγή κυριότητας αυτών δεν περιέχεται σε γνώση της φορολογικής αρχής. Υπάρχουν , βέβαια, και άλλα φορολογικά πλεονεκτήματα, όπως η απαλλαγή του εισφερόμενου κεφαλαίου κατά τη σύσταση της, των καταστατικών, της μεταβιβάσεως των μετοχών κ.ο.κ. . Αφορολόγητη είναι και η υπεραξία των εισφερόμενων ειδών για το σχηματισμό του μετοχικού κεφαλαίου, εφ' όσον η Α.Ε. προέρχεται από μετατροπή ή συγχώνευση, που γίνεται κατά τις διατάξεις του Ν.Δ. 1297/72 (Μιλτιάδης Κ. Λεοντάρη, 1986)

Στο Β τμήμα της εργασίας, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για να φτάσει μια σύγχρονη επιχείρηση στους στόχους και τα αποτελέσματα που έχει οριοθετήσει πρέπει να αναλύσει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές παραμέτρους που την επηρεάζουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πρώτο και πολύ σημαντικό βήμα για την οργάνωση της επιχείρησης και από αυτόν εξαρτάται κατά μεγάλο ποσοστό το μεσομακροπρόθεσμο μέλλον της εταιρίας. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής προϋποθέτει την μελέτη πολλών κοινωνικοπολιτικών, νομοθετικών και οικονομικών παραγόντων που επικρατούν στον κλάδο τον οποίο επιθυμεί να εισέλθει η επιχείρηση. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στους managers, οι οποίοι είναι αυτοί που καλούνται να πάρουν τις αποφάσεις, να διαχειριστούν τους πόρους της εταιρίας και να υλοποιήσουν το όραμα της Διοίκησης. Οι τρεις βασικές στρατηγικές του management είναι :

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Η στρατηγική της διαφοροποίησης και
- Η στρατηγική εστίασης

Ανακεφαλιώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με την κατάστρωση και την εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης, δηλ. ενός σχεδίου υλοποίησης των αντικειμενικών στόχων της. Τα βασικά καθήκοντα του είναι η έκφραση της αποστολής της επιχείρησης, η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση τους και η συνεχής αξιολόγηση της εκτέλεσης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια γιατί πολλές επιχειρήσεις παγκόσμια έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη τους και στην κατάκτηση νέων αγορών.

Οι ευρέως διαδεδομένες και αποτελεσματικότερες τακτικές που ακολουθούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, όσο αφορά το management και γενικά την οργάνωση και λειτουργία τους, είναι δυο:

Η **ανάλυση SWOT** (S=Strengths-Δυνατότητες, W=Weaknesses-Αδυναμίες, O=Opportunities-Ευκαιρίες, T=Threats-Απειλές) παρουσιάζει μία, κατά το δυνατόν, πλήρη εικόνα της επιχείρησης και αποτελεί βασικό εργαλείο προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων διότι αναλύει λεπτομερώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Με την ανάλυση SWOT η διοίκηση της εταιρίας έχει ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια της. Κατ' αυτόν τον τρόπο εκπονούνται σενάρια, δρομολογούνται εξελίξεις και αναθέτονται δραστηριότητες. Μια επιτυχημένη ανάλυση οδηγεί σε ένα ρεαλιστικό Πρόγραμμα Δράσης με εφικτούς στόχους και ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας.

Στο **μοντέλο των πέντε δυνάμεων** - Five Forces Model του Michael E. Porter“ γίνεται καταγραφή και ανάλυση των κυριότερων χαρακτηριστικών και τάσεων ενός κλάδου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα του για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σ' αυτόν. Το περιβάλλον ενός κλάδου αναλύεται με τη βοήθεια των παρακάτω 5 παραμέτρων:

1.Η είσοδος νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά

(Υπάρχουν εμπόδια εισόδου – κεφάλαια, εξοπλισμός, άδειες κλπ. – πόσο μεγάλα είναι και πως μπορούν να αντιμετωπιστούν;)

2.Ο κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλα προϊόντα

(Προϊόντα από άλλους κλάδους που έχουν την ίδια λειτουργικότητα ή ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών π.χ. υλικά συσκευασίας που παράγονται από τη

Χαρτοβιομηχανία μπορούν να υποκατασταθούν σε πολλές περιπτώσεις από υλικά που παράγονται από τον κλάδο των πλαστικών και αντιστρόφως)

3.Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

(η οποία μπορεί να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθός τους, τη θέση τους στην αγορά κλπ.)

4.Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της επιχείρησης

(η οποία μπορεί να πάλι να είναι μεγάλη ή μικρή ανάλογα με τον αριθμό των πιθανών πελατών, το μέγεθός τους – αν πρόκειται για πελάτες-εταιρίες κλπ.)

5.Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

(Αν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μικρά μερίδια και παρόμοιες στρατηγικές και κοστολογική δομή ή αν υπάρχουν λίγες και πολύ ισχυρές επιχειρήσεις με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο κλπ)