

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

**ΣΧΟΛΗ:ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ:ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**ΘΕΜΑ: "Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΟΣΟ
ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΔΟΜΗ ΤΟΥ"
(ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.- ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ)**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΜΠΕΚΑ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΒΑΣΙΟΣ ΗΛΙΑΣ**



ΠΑΤΡΑ-2017

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	3
1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	5
2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ	5
2.2 ΕΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	12
2.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ	19
2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	24
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	24
3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	38
4.1 ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.	38
4.2 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΣΥΚΡΙΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	43
5.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	43
5.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	45
5.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η κατανόηση των εννοιών της επιχειρηματικότητας , της αναδιοργάνωσης , της καινοτομίας όπως επίσης και να ο κύκλος ζωής των προϊόντων , επιχειρήσεων αλλά και γενικότερα των κλάδων. Ειδικότερα η εργασία ασχολείται με τον κλάδο της καπνοβιομηχανίας με εκτενή παρουσίαση των δύο σημαντικότερων επιχειρήσεων της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. και της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ. Ακολούθως θα αναλυθεί η χρηματοοικονομική κατάσταση των δύο εταιρειών και θα γίνει σύγκριση των αριθμοδεικτών τους σε χρονικό διάστημα έξι ετών από το 2009 μέχρι το 2014. Η ανάλυση και τα αποτελέσματα που προέκυψαν βασίστηκαν σε δεδομένα βιβλιογραφικής προέλευσης.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μεθοδολογία της μελέτης βασίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα και των ποικίλων στοιχείων που αντλήθηκαν από αυτή. Πρωταρχικά λοιπόν πραγματοποιήθηκε μία ενδελεχής ανασκόπηση των ορισμών του αντικειμένου μελέτης που έχει ως απώτερο στόχο τη βέλτιστη κατανόηση του περιεχομένου της εργασίας από τον αναγνώστη.

1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πτυχιακή εργασία απαρτίζεται από πέντε κεφάλαια.

Το 1ο κεφάλαιο αποτελείται από την εισαγωγή , η οποία παρουσιάζει τον σκοπό της έρευνας αλλά και καθορίζει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ως προς τη συγγραφή της.

Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται η προσπάθεια να οριστεί η αναδιοργάνωση και ο ανταγωνισμός και να παρουσιαστούν στις διάφορες μορφές τους. Η έννοια της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας αλλά και ο κύκλος ζωής των κλάδων και των προϊόντων αναλύονται. Εν κατακλείδι γίνεται αναφορά στους των επιχειρήσεων και οι διαδικασίες ίδρυσης τους.

Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή της καπνοβιομηχανίας και αναλύεται μια εισαγωγή στην ιστορική αναδρομή του κλάδου της καπνοβιομηχανίας και γίνεται παρουσίαση του κύκλου ζωής του διάρκειας 10 ετών

μέσω του κύκλου των εργασιών.

Στο 4ο κεφάλαιο αναλύονται οι περιπτώσεις των ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. και ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ

Στο 5ο κεφάλαιο συγκρίνονται οι αριθμοδείκτες αριθμοδεικτών ρευστότητας διάρθρωσης κεφαλαίων και αποδοτικότητας των δύο εταιρειών.

Στο 6ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία στην οποία βασίστηκε η εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε μία προσπάθεια να ορίσουμε την έννοια του ανταγωνισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί τον αγώνα μεταξύ δύο ή και περισσότερων για την επικράτηση σε κάποιο τομέα ή την επίτευξη κάποιου στόχου. Στο κλάδο των οικονομικών ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ο αγώνας που διενεργείται μεταξύ τους για την απόλυτη επικράτησή τους στην αγορά ή την κατοχή του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού διέπει τους σκοπούς , που επιτυγχάνονται μέσω του ανταγωνισμού (Stigler ,2008).

Λειτουργία Ανταγωνισμού: Η έννοια του ανταγωνισμού είναι υπεύθυνη για τις περισσότερες επιλογές που έχει ο καταναλωτής, μπορεί δηλαδή να επιλέξει από μία μεγάλη γκάμα προϊόντων τα οποία μπορεί να αποκτήσει με ποικίλους όρους και τρόπους συναλλαγής (δάνεια, δόσεις, leasing, internet κλπ.). Ο ανταγωνισμός λοιπόν είναι ο λόγος που οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες χωρίς να επιβαρύνονται με υπερβολικές χρεώσεις. Λόγω του ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τον καταναλωτή χρεώνοντάς του υπερβολικές τιμές και επιφέροντας έτσι μια μετακίνηση του πλούτου από τους πολλούς (καταναλωτές) στους λίγους (μονοπώλια). Μια άποψη υποστηρίζει ότι έτσι αποφεύγεται και η δημιουργία υπερβολικά μεγάλων επιχειρήσεων και τρασυ, τα οποία θα επηρέαζαν με αθέμιτα μέσα την πολιτική και τη δημοκρατία. Υπάρχει τέλειος ή πλήρης ανταγωνισμός σε ένα κλάδο της οικονομίας, όταν ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Μεγάλος αριθμός πωλητών ή επιχειρήσεων
- Εύκολη είσοδος και έξοδος από τον κλάδο.
- Ισορροπία στον τέλειο ανταγωνισμό
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων δεν είναι διαφοροποιημένα (Stigler, 2008).

Ο ανταγωνισμός θεωρείται λοιπόν ως μία κατάσταση που παράγει κέρδη για ολόκληρη την οικονομία, μέσω της προώθησης της κυριαρχίας των καταναλωτών (Blaug, 2008).

Ο ανταγωνισμός είναι ευρέως διαδεδομένος σε όλη τη διαδικασία της αγοράς.

Πρόκειται για μια κατάσταση όπου οι αγοραστές τείνουν να ανταγωνίζονται με άλλους αγοραστές και οι πωλητές τείνουν να ανταγωνίζονται με άλλους πωλητές. Κατά την προσφορά αγαθών για ανταλλαγή, οι αγοραστές ανταγωνιστικά προσφέρθηκαν να αγοράσουν συγκεκριμένες ποσότητες συγκεκριμένων αγαθών που είναι διαθέσιμες ή θα ήταν διαθέσιμες εάν οι πωλητές θα επέλεγαν να προσφέρουν τέτοια αγαθά. Ομοίως, οι πωλητές υποβάλλουν προσφορές έναντι άλλων πωλητών για την προσφορά αγαθών στην αγορά, ανταγωνίζονται για την προσοχή και την ανταλλαγή πόρων των αγοραστών. Ο ανταγωνισμός προκύπτει από τη σπανιότητα - δεν υπάρχει ποτέ αρκετό αγαθό να ικανοποιήσει όλες τις πιθανές ανθρώπινες επιθυμίες - και συμβαίνει "όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να ανταποκριθούν στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν ποιος παίρνει τι» (Blaug, 2008).

Η ανταγωνιστική διαδικασία σε μια οικονομία της αγοράς ασκεί ένα είδος πίεσης που τείνει να μεταφέρει τους πόρους εκεί όπου είναι περισσότερο αναγκαίο και όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αποτελεσματικά για την οικονομία στο σύνολό της. Ωστόσο, για να λειτουργήσει η ανταγωνιστική διαδικασία, είναι σημαντικό οι τιμές να υποδηλώνουν με ακρίβεια το κόστος και τα οφέλη. Όταν υφίστανται εξωτερικές επιδράσεις ή εξακολουθούν να υφίστανται μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές συνθήκες ή για την παροχή ορισμένων αγαθών όπως τα δημόσια αγαθά, μειώνεται η πίεση της ανταγωνιστικής διαδικασίας (Cowen , 2013).

Ο ανταγωνισμός μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμένη (διπλή) προσπάθεια και σε αυξημένες δαπάνες (και τιμές) σε ορισμένες περιπτώσεις. Σε ένα μικρό αριθμό αγαθών και υπηρεσιών, η διάρθρωση του κόστους σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι αναποτελεσματικός. Αυτές οι καταστάσεις είναι γνωστές ως φυσικό μονοπώλιο και συνήθως παρέχονται στο κοινό ή υπόκεινται σε αυστηρή ρύθμιση (Stigler, 2008).

Ο ανταγωνισμός δεν πρέπει απαραίτητα να είναι μεταξύ εταιρειών. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες συγγραφείς μερικές φορές αναφέρονται σε "εσωτερικό ανταγωνισμό". Αυτός είναι ο ανταγωνισμός εντός των επιχειρήσεων. Η ιδέα εισήχθη για πρώτη φορά από τον Alfred Sloan στη General Motors στη δεκαετία του 1920. Ο Sloan σκόπιμα δημιούργησε περιοχές αλληλοεπικάλυψης μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας έτσι ώστε κάθε τμήμα να ανταγωνίζεται με τα άλλα τμήματα. Για παράδειγμα, το τμήμα Chevy θα ανταγωνιστεί το τμήμα Pontiac για ορισμένα τμήματα της αγοράς. Επίσης, το 1931, η Procter & Gamble ξεκίνησε ένα εσκεμμένο

σύστημα εσωτερικής μάρκας σε σχέση με την αντιπαλότητα της μάρκας. Η εταιρεία ήταν οργανωμένη γύρω από διαφορετικές μάρκες, και για την κάθε μάρκα να διατίθενται πόροι, συμπεριλαμβανομένης μιας ειδικής ομάδας υπαλλήλων που είναι πρόθυμοι να υπερασπιστούν τη μάρκα (Sidak , 1981).

Κάθε υπεύθυνος μάρκας αναλάμβανε την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία της μάρκας και αντισταθμιζόταν ανάλογα. Αυτός ο τύπος ανταγωνισμού έβαλε έτσι ένα εμπορικό σήμα σε βάρος ενός άλλου εμπορικού σήματος. Τέλος, οι περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν επίσης τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεμονωμένων εργαζομένων. Ένα παράδειγμα αυτού είναι ένας διαγωνισμός μεταξύ των αντιπροσώπων πωλήσεων. Ο εκπρόσωπος πωλήσεων με τις υψηλότερες πωλήσεις (ή την καλύτερη βελτίωση των πωλήσεων) σε μια χρονική περίοδο θα κερδίσει οφέλη από τον εργοδότη (Sidak , 1981).

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι ο επιχειρηματικός και οικονομικός ανταγωνισμός στις περισσότερες χώρες είναι συχνά περιορισμένος. Ο ανταγωνισμός συχνά υπόκειται σε νομικούς περιορισμούς. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός μπορεί να απαγορευθεί νόμιμα, όπως συμβαίνει με ένα κρατικό μονοπώλιο ή ένα κρατικό μονοπώλιο. Δασμοί ή άλλα προστατευτικά μέτρα μπορούν επίσης να θεσπίζονται από την κυβέρνηση για την πρόληψη ή τη μείωση του ανταγωνισμού. Ανάλογα με την αντίστοιχη οικονομική πολιτική, ο καθαρός ανταγωνισμός ρυθμίζεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από την πολιτική ανταγωνισμού και το δίκαιο του ανταγωνισμού (Ebenstein, 2015).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των χωρών είναι αρκετά λεπτός για να ανιχνευθεί, αλλά είναι αρκετά εμφανής στην παγκόσμια οικονομία, όπου οι χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία, οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Κίνα προσπαθούν να ξεπεράσουν την άλλη στην αναζήτηση οικονομικής υπεροχής στην παγκόσμια αγορά. Αυτός ο ανταγωνισμός είναι εμφανής από τις πολιτικές που ακολουθούν αυτές οι χώρες για την εκπαίδευση του μελλοντικού εργατικού δυναμικού. Για παράδειγμα, οι οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, όπως η Σιγκαπούρη, η Ιαπωνία και η Νότια Κορέα, τείνουν να δώσουν έμφαση στην εκπαίδευση, διαθέτοντας μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού σε αυτόν τον τομέα και εφαρμόζοντας προγράμματα όπως τα προικισμένα, τα οποία επικρίνουν ορισμένοι επικριτές ως ενδεικτικό του ελίτ (Ebenstein, 2015).

Σε ανταγωνιστικές αγορές, οι αγορές καθορίζονται συχνά από τους υποτομείς

τους, όπως η "βραχυπρόθεσμη" ή "μακροπρόθεσμη" αγορά, η "εποχιακή" ή "καλοκαιρινή" αγορά ή η «ευρεία» ή «υπόλοιπη» αγορά . Για παράδειγμα, σε διαφορετικά ανταγωνιστικές οικονομίες της αγοράς, όπου η μεγάλη πλειοψηφία των εμπορικών συναλλαγών καθορίζεται ανταγωνιστικά με μακροπρόθεσμες συμβάσεις και συνεπώς μακροπρόθεσμες τιμές εκκαθάρισης της αγοράς, μια "υπόλοιπη αγορά" είναι εκείνη όπου οι τιμές καθορίζονται από το μικρό μέρος της αγοράς που ασχολείται με τη διαθεσιμότητα όσων δεν εκκαθαρίζονται μέσω μακροπρόθεσμων συναλλαγών. Για παράδειγμα, στη βιομηχανία ζάχαρης, περίπου 94% έως 95% της τιμής εκκαθάρισης της αγοράς καθορίζεται από τις μακροπρόθεσμες συμβάσεις προμήθειας και αγοράς (Heyne, 2014).

Η Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (AEN) είναι μια στρατηγική διαχείρισης επιχειρήσεων, που αρχικά πρωτοστάτησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, εστιάζοντας στην ανάλυση και το σχεδιασμό των ροών εργασίας και των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό. Η AEN αποσκοπούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται για να βελτιώσουν σημαντικά την εξυπηρέτηση των πελατών, να μειώσουν το λειτουργικό κόστος και να καταστούν ανταγωνιστές παγκόσμιας κλάσης. Στα μέσα της δεκαετίας του '90, το 60% των εταιρειών Fortune 500 ισχυρίστηκαν ότι είτε έχουν ξεκινήσει προσπάθειες αναδιοργάνωσης είτε ότι έχουν σχεδιάσει να το πράξουν (Davenport, 1993).

Η AEN επιδιώκει να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρώσουν ριζικά τις οργανώσεις τους, εστιάζοντας στον αρχικό σχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών τους. Σύμφωνα με τον Davenport (1990), μια επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα σύνολο λογικά συναφών εργασιών που εκτελούνται για να επιτευχθεί ένα καθορισμένο επιχειρηματικό αποτέλεσμα. Η ανασχεδίαση υπογράμμισε μια ολιστική εστίαση στους επιχειρησιακούς στόχους και τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες σχετίζονται με αυτές, ενθαρρύνοντας τον πλήρη ανασχεδιασμό των διαδικασιών και όχι την επαναληπτική βελτιστοποίηση των υπό-διαδικασιών (Davenport, 1993).

Η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών είναι επίσης γνωστή ως επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών, μετασχηματισμός επιχειρήσεων ή διαχείριση αλλαγών στις επιχειρηματικές διαδικασίες (Davenport, 1995).

Η αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η πρακτική της επανεξέτασης και επανασχεδιασμού του τρόπου που γίνεται η εργασία για την

καλύτερη υποστήριξη της αποστολής ενός οργανισμού και τη μείωση του κόστους. Η αναδιοργάνωση ξεκινά με μια αξιολόγηση υψηλού επιπέδου της αποστολής του οργανισμού, των στρατηγικών στόχων και των αναγκών του πελάτη. Οι βασικές ερωτήσεις που τίθενται είναι:

- «Πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η αποστολή μας;»
- «Είναι οι στρατηγικοί μας στόχοι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή μας;»
- «Ποιοι είναι οι πελάτες μας;» (Davenport, 1995)

Ένας οργανισμός πρέπει να διαπιστώσει ότι λειτουργεί με αμφισβητήσιμες υποθέσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών του. Μόνο αφού ο οργανισμός ξανασκεφτεί τι πρέπει να κάνει, συνεχίζει να αποφασίζει πώς να το κάνει καλύτερα.

Στο πλαίσιο αυτής της βασικής εκτίμησης της αποστολής και των στόχων, ο ανασχεδιασμός επικεντρώνεται στις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού-τα βήματα και τις διαδικασίες που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πόροι για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών ή αγορών. Ως δομημένη διάταξη των βημάτων εργασίας σε χρόνο και τόπο, μια επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να αποσυντεθεί σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, να μετρηθεί, να διαμορφωθεί και να βελτιωθεί. Μπορεί επίσης να επανασχεδιαστεί πλήρως ή να εξαλειφθεί εντελώς. Η αναδιοργάνωση εντοπίζει, αναλύει και επανασχεδιάζει τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες μιας επιχείρησης με στόχο την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα (Ponzi, 2002).

Ο ανασχεδιασμός αναγνωρίζει ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες μιας επιχείρησης συνήθως κατακερματίζονται σε υπό-διαδικασίες και εργασίες που εκτελούνται από διάφορους εξειδικευμένους λειτουργικούς τομείς εντός του οργανισμού. Συχνά, κανείς δεν είναι υπεύθυνος για τη συνολική απόδοση ολόκληρης της διαδικασίας. Η αναδιοργάνωση υποστηρίζει ότι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των υπό-διεργασιών μπορεί να οδηγήσει σε κάποια οφέλη, αλλά δεν μπορεί να οδηγήσει σε δραματικές βελτιώσεις εάν η ίδια η διαδικασία είναι ουσιαστικά αναποτελεσματική και ξεπερασμένη. Για το λόγο αυτό, ο επανασχεδιασμός

επικεντρώνεται στον επανασχεδιασμό της διαδικασίας στο σύνολό της, προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά οφέλη για τον οργανισμό και τους πελάτες του. Αυτή η προσπάθεια για την πραγματοποίηση δραματικών βελτιώσεων με την ουσιαστική επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να γίνει η δουλειά της οργάνωσης διακρίνει τον επανασχεδιασμό από τις προσπάθειες βελτίωσης της διαδικασίας που επικεντρώνονται στη λειτουργική ή σταδιακή βελτίωση (Hammer, 1993).

Η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) διαδραμάτισε ιστορικά σημαντικό ρόλο στην έννοια της αναδιοργάνωσης. Θεωρείται από πολλούς ως ένας σημαντικός παράγοντας για νέες μορφές εργασίας και συνεργασίας σε έναν οργανισμό και σε οργανωτικά σύνορα (Hammer, 1995).

Στην διεθνή βιβλιογραφία για την AEN εντοπίστηκαν αρκετές αποκαλούμενες τεχνολογίες αποδιοργάνωσης, οι οποίες υποτίθεται ότι προκαλούν την παραδοσιακή σοφία ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.

- Κοινές βάσεις δεδομένων, καθιστώντας διαθέσιμες τις πληροφορίες σε πολλά μέρη
- Συστήματα εμπειρογνομόνων, επιτρέποντας να εκτελούνται εξειδικευμένες εργασίες
- Τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, επιτρέποντας ταυτόχρονα την κεντρική και την αποκεντρωμένη λειτουργία των οργανισμών
- Μέσα υποστήριξης λήψης αποφάσεων, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων ως μέρος της δουλειάς όλων
- Ασύρματη επικοινωνία δεδομένων και φορητούς υπολογιστές, επιτρέποντας στο προσωπικό του τομέα να εργάζεται ανεξάρτητα από το γραφείο
- Διαδραστικό βίντεο, για άμεση επαφή με πιθανούς αγοραστές
- Αυτόματη ταυτοποίηση και παρακολούθηση, επιτρέποντας στα πράγματα να λένε πού βρίσκονται, αντί να απαιτούν να βρεθούν
- Υψηλής απόδοσης υπολογιστές, επιτρέποντας τη σχεδίαση και την αναθεώρηση (Hansen , 1993)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ιδιαίτερα τα συστήματα διαχείρισης ροής

εργασίας θεωρήθηκαν ότι συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας. Οι πρώτες μεθοδολογίες που είχαν τις ρίζες τους σε λύσεις AEN που βασίζονται σε τεχνολογίες πληροφορικής μοιράζονται πολλές από τις ίδιες βασικές αρχές και στοιχεία. Το ακόλουθο περίγραμμα είναι ένα τέτοιο μοντέλο, βασισμένο στην προσέγγιση PRLC (Process Reengineering Life Cycle) που αναπτύχθηκε από τον Guha. Απλοποιημένη σχηματική περιγραφή της χρήσης μιας προσέγγισης επιχειρηματικών διαδικασιών.

- Διαρθρωτική οργάνωση με λειτουργικές μονάδες
- Εισαγωγή της Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος ως διαλειτουργική διαδικασία
- Αναδιάρθρωση και εξορθολογισμός των δραστηριοτήτων, απομάκρυνση εργασιών που δεν προσφέρουν αξία (Hammer, 1993)

Επωφελούμενοι από τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τους πρώτους υιοθετηθέντες, ορισμένοι επαγγελματίες της AEN τάχθηκαν υπέρ της αλλαγής της έμφασης σε μια πελατοκεντρική στάση, σε αντίθεση με μια μεθοδολογία που βασίζεται σε ΤΠ. Μια τέτοια μεθοδολογία, η οποία περιελάμβανε επίσης μια εκτίμηση κινδύνου και επιπτώσεων για να υπολογίσει την επίπτωση που μπορεί να έχει η AEN στις θέσεις εργασίας και τις λειτουργίες, περιγράφεται από τον Lon Roberts (1994). Η Roberts τόνισε επίσης τη χρήση εργαλείων διαχείρισης αλλαγών για την αντιμετώπιση της αντίστασης στις αλλαγές - ένας παράγοντας που συνδέεται με την κατάρρευση πολλών πρωτοβουλιών ανασχεδιασμού που φαινόταν καλός στη θεωρία.

Ορισμένα στοιχεία που χρησιμοποιούνται σε μια λίστα ελέγχου της ανάλυσης διεργασίας είναι:

- Μείωση των μεταφορών
- Κεντρικοποίηση δεδομένων
- Μείωση καθυστερήσεων
- Ταχύτεροι πόροι
- Συνδυασμός παρόμοιων δραστηριοτήτων. (Ponzi, 2002)

Επίσης, στο πλαίσιο της βιομηχανίας συμβουλευτικών υπηρεσιών διαχείρισης, έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός μεθοδολογικών προσεγγίσεων.

2.2 ΕΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της δρομολόγησης και της λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, η οποία είναι συνήθως μια μικρή επιχείρηση, προσφέροντας ένα προϊόν, μια διαδικασία ή μια υπηρεσία προς πώληση ή μίσθωση. Οι άνθρωποι που δημιουργούν αυτές τις επιχειρήσεις ονομάζονται επιχειρηματίες. Η επιχειρηματικότητα περιγράφεται ως "η ικανότητα και η προθυμία να αναπτυχθεί, να οργανωθεί και να διαχειριστεί ένα επιχειρηματικό εγχείρημα μαζί με οποιονδήποτε από τους κινδύνους, προκειμένου να αποκομίσει κέρδος". Ενώ οι ορισμοί της επιχειρηματικότητας επικεντρώνονται συνήθως στην έναρξη και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, λόγω των υψηλών κινδύνων που ενέχει η εκκίνηση, ένα σημαντικό μέρος των επιχειρήσεων πρέπει να κλείσει λόγω "έλλειψης χρηματοδότησης, κακών επιχειρηματικών αποφάσεων, οικονομικής κρίσης, έλλειψη ζήτησης στην αγορά - ή συνδυασμός όλων αυτών» (Landström, 2005).

Στη δεκαετία του 2000, ο ορισμός του «επιχειρηματικού πνεύματος» επεκτάθηκε για να εξηγήσει πώς και γιατί ορισμένα άτομα (ή ομάδες) εντοπίζουν ευκαιρίες, αξιολογούν τους ως βιώσιμες και στη συνέχεια αποφασίζουν να τις εκμεταλλευτούν, ενώ άλλοι όχι και με τη σειρά τους πώς οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν αυτές τις ευκαιρίες να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, να δημιουργήσουν νέες επιχειρήσεις ή ακόμα και νέους κλάδους και να δημιουργήσουν πλούτο (Landström, 2005).

Οι πρόσφατες εξελίξεις υπογραμμίζουν τη βασικά αβέβαιη φύση της επιχειρηματικής διαδικασίας, διότι αν και υπάρχουν ευκαιρίες, η ύπαρξή τους δεν μπορεί να ανακαλυφθεί ή να προσδιοριστεί πριν από την πραγματοποίησή τους στα κέρδη. Αυτό που φαίνεται να είναι μια πραγματική ευκαιρία εκ των προτέρων μπορεί να είναι μια μη ευκαιρία ή κάτι που δεν μπορεί να υλοποιηθεί από επιχειρηματίες που δεν έχουν τις απαραίτητες επιχειρηματικές δεξιότητες, οικονομικό ή κοινωνικό κεφάλαιο (Marshall, 1961).

Ένας επιχειρηματίας έχει οριστεί ως "ένα άτομο που ξεκινά, οργανώνει και διαχειρίζεται κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα μια επιχείρηση, συνήθως με σημαντική πρωτοβουλία και κίνδυνο", τρέχει μια μικρή επιχείρηση με όλο τον κίνδυνο και την ανταμοιβή οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας". Οι επιχειρηματίες τείνουν να είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και

συχνά εκδηλώνουν θετικές προκαταλήψεις στην αντίληψή τους (δηλαδή, προκατάληψη για την εξεύρεση νέων δυνατοτήτων και βλέποντας ανεκπλήρωτες ανάγκες της αγοράς) και μια στάση που ευνοεί την ανάληψη κινδύνου, γεγονός που τους καθιστά πιο πιθανό να εκμεταλλευτούν ευκαιρία (Rostam-Afschar, 2013).

Ένας επιχειρηματίας μπορεί να ελέγχει μια εμπορική επιχείρηση, κατευθύνοντας τους παράγοντες παραγωγής - τους ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς πόρους - που απαιτούνται για να εκμεταλλευτούν μια επιχειρηματική ευκαιρία. Οι επιχειρηματίες ενεργούν ως διαχειριστές και επιβλέπουν την έναρξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία με την οποία είτε ένα άτομο είτε μια ομάδα εντοπίζει μία επιχειρηματική ευκαιρία και διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για την εκμετάλλευσή της. Η εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών μπορεί να περιλαμβάνει:

- την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου
- πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων
- την απόκτηση οικονομικών και υλικών πόρων
- παρέχοντας ηγετική θέση
- είναι υπεύθυνη για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης
- αποφυγή κινδύνου (Rostam-Afschar, 2013).

Σχέση μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας

Ο όρος "επιχειρηματίας" συγγέεται συχνά με τον όρο "μικρή επιχείρηση" ή χρησιμοποιείται εναλλακτικά με αυτόν τον όρο. Ενώ οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες ξεκινούν ως μικρές επιχειρήσεις, δεν είναι όλες οι μικρές επιχειρήσεις επιχειρηματικές υπό τη στενή έννοια του όρου (Willmouth, pdf).

Πολλές μικρές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις αποκλειστικού ιδιοκτήτη που αποτελούνται αποκλειστικά από τον ιδιοκτήτη ή έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων και πολλές από αυτές τις μικρές επιχειρήσεις προσφέρουν ένα υπάρχον προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία και δεν στοχεύουν στην ανάπτυξη. Αντίθετα, οι επιχειρηματικές επιχειρήσεις προσφέρουν ένα καινοτόμο προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία και ο επιχειρηματίας έχει συνήθως ως στόχο να αυξήσει την εταιρία προσθέτοντας εργαζόμενους, αναζητώντας διεθνείς πωλήσεις και ούτω καθεξής, μια διαδικασία που χρηματοδοτείται από επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου και

αγγέλου. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν την ικανότητα να οδηγούν μια επιχείρηση προς μια θετική κατεύθυνση, με σωστό προγραμματισμό, για να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να κατανοήσουν τα δικά τους πλεονεκτήματα και αδυναμίες (Rostam-Afschar, 2013)..

Εθνική επιχειρηματικότητα

Ο όρος "εθνική επιχειρηματικότητα" αναφέρεται σε αυτοαπασχολούμενους, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που ανήκουν σε ομάδες φυλετικών ή εθνοτικών μειονοτήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη. Μια μακρά παράδοση της ακαδημαϊκής έρευνας διερευνά τις εμπειρίες και τις στρατηγικές των εθνοτικών επιχειρηματιών καθώς προσπαθούν να ενταχθούν οικονομικά στην επικρατούσα αμερικανική ή ευρωπαϊκή κοινωνία. Οι κλασικές περιπτώσεις περιλαμβάνουν Εβραίους εμπόρους σε μεγάλες πόλεις των ΗΠΑ τον 19ο και στις αρχές του 20ου αιώνα, καθώς και Κινέζους και Ιάπωνες ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων (εστιατόρια, αγρότες, υπαλλήλους καταστημάτων) στη δυτική ακτή των ΗΠΑ (Shane, 2000).

Θεσμικός επιχειρηματίας

Ο Βρετανός οικονομολόγος Edith Penrose, που γεννήθηκε στις ΗΠΑ, έχει τονίσει τη συλλογική φύση της επιχειρηματικότητας. Αναφέρει ότι στις σύγχρονες οργανώσεις οι ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συνδυαστούν για να καταγράψουν και να δημιουργήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ο κοινωνιολόγος Paul DiMaggio (1988: 14) επέκτεινε την άποψη αυτή λέγοντας ότι "νέα θεσμικά όργανα προκύπτουν όταν οργανωμένοι φορείς με επαρκείς πόρους [οι θεσμικοί επιχειρηματίες] δουν σε αυτές μια ευκαιρία να συνειδητοποιήσουν ενδιαφέροντα που εκτιμούν ιδιαίτερα ". Η έννοια έχει εφαρμοστεί ευρέως (Shane, 2000).

Φεμινιστής επιχειρηματίας

Ένας φεμινιστής επιχειρηματίας είναι ένα άτομο που εφαρμόζει φεμινιστικές αξίες και προσεγγίσεις μέσω της επιχειρηματικότητας, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και ευημερίας των κοριτσιών και των γυναικών. Πολλοί το κάνουν με τη δημιουργία «για τις γυναίκες και τις γυναίκες», που έχουν κίνητρα να εισέλθουν στις εμπορικές αγορές με την επιθυμία να δημιουργήσουν πλούτο και κοινωνικές αλλαγές, με βάση τη δεοντολογία της συνεργασίας, της ισότητας και του αμοιβαίου σεβασμού (Johnson, 2005).

Η καινοτομία συχνά θεωρείται ως εφαρμογή καλύτερων λύσεων που ανταποκρίνονται σε νέες απαιτήσεις, άκαμπτες ανάγκες ή υφιστάμενες ανάγκες της αγοράς. Αυτό επιτυγχάνεται με πιο αποτελεσματικά προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες, τεχνολογίες ή επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία είναι άμεσα διαθέσιμα στις αγορές, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία (Chalkidou, 2009).

Ο όρος "καινοτομία" μπορεί να οριστεί ως κάτι πρωτότυπο και πιο αποτελεσματικό και, ως εκ τούτου, νέο, που «εισχωρεί» στην αγορά ή στην κοινωνία. Είναι σχετικό, αλλά όχι το ίδιο, με την εφεύρεση. Η καινοτομία εκδηλώνεται συχνά μέσω της μηχανικής διαδικασίας. Το αντίθετο της καινοτομίας είναι η αναβάθμιση (Chalkidou, 2009).

Ενώ μια νέα συσκευή περιγράφεται συχνά ως καινοτομία, στην οικονομία, στη διαχείριση της επιστήμης και σε άλλους τομείς πρακτικής και ανάλυσης, η καινοτομία θεωρείται γενικά ότι είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που συγκεντρώνει διάφορες καινοφανείς ιδέες με τρόπο που επηρεάζουν την κοινωνία. Στη βιομηχανική οικονομία, δημιουργούνται καινοτομίες και διαπιστώνονται εμπειρικά από τις υπηρεσίες για την κάλυψη της αυξανόμενης καταναλωτικής ζήτησης (Roughead, 2007).

Στις επιχειρήσεις και στα οικονομικά, η καινοτομία μπορεί να καταστεί καταλύτης για την ανάπτυξη. Με τις ταχείες εξελίξεις στις μεταφορές και τις επικοινωνίες τις τελευταίες δεκαετίες, οι παλιές παγκόσμιες έννοιες των παραγόντων και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που επικεντρώνονταν στις μοναδικές εισροές μιας περιοχής είναι ξεπερασμένες για τη σημερινή παγκόσμια οικονομία. Ο οικονομολόγος Joseph Schumpeter (1883-1950), ο οποίος συνέβαλε σημαντικά στη μελέτη της οικονομίας της καινοτομίας, υποστήριξε ότι οι βιομηχανίες πρέπει να φέρνουν επανάσταση στην οικονομική δομή από μέσα, που καινοτομούν με καλύτερες ή πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και προϊόντα, όπως η σύνδεση από το βιοτεχνικό στο εργοστάσιο. Ο ίδιος ισχυρίστηκε ότι η «δημιουργική καταστροφή είναι το βασικό στοιχείο για τον καπιταλισμό». Οι επιχειρηματίες αναζητούν συνεχώς καλύτερους τρόπους για να ικανοποιήσουν την καταναλωτική τους βάση με βελτιωμένη ποιότητα, ανθεκτικότητα, εξυπηρέτηση και τιμή, οι οποίες επιτυγχάνουν την καινοτομία με προηγμένες τεχνολογίες και οργανωτικές στρατηγικές (Hughes, 2008).

Ένα πρωταρχικό παράδειγμα καινοτομίας αφορούσε την εκρηκτική έκρηξη των νεοσύστατων επιχειρήσεων της Silicon Valley έξω από το βιομηχανικό πάρκο του Στάνφορντ. Το 1957, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι της Shockley Semiconductor, της εταιρείας του βραβευμένου με Νόμπελ και συν-εφευρέτη του τρανζίστορ William Shockley, έφυγαν για να σχηματίσουν μια ανεξάρτητη εταιρεία Fairchild Semiconductor. Μετά από αρκετά χρόνια, η Fairchild εξελίχθηκε σε μια τεράστια παρουσία στον τομέα της. Τελικά, αυτοί οι ιδρυτές έφυγαν για να ξεκινήσουν τις δικές τους εταιρείες με βάση τις δικές τους, μοναδικές, τελευταίες ιδέες, και στη συνέχεια οι κορυφαίοι υπάλληλοι ξεκίνησαν τις δικές τους επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια των επόμενων 20 ετών, αυτή η διαδικασία χιονοστιβάδας ξεκίνησε τη σημαντική έκρηξη των εταιρειών τεχνολογίας της πληροφορίας. Ουσιαστικά, η Silicon Valley ξεκίνησε ως 65 νέες επιχειρήσεις που γεννήθηκαν από τους οκτώ πρώην υπαλλήλους του Shockley. Από τότε, οι κόμβοι καινοτομίας έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως με παρόμοιες μετονομασίες, μεταξύ των οποίων το Silicon Alley που περιλαμβάνει τη Νέα Υόρκη (Faunce, 2007).

Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα εκκολαπτήρια επιχειρήσεων - ένα φαινόμενο που καλλιεργείται από κυβερνήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, κοντά σε ομάδες συμπράξεων (κυρίως ερευνητικών) όπως τα πανεπιστήμια ή άλλα κέντρα αριστείας κυβέρνησης - που αποσκοπούν κυρίως στη διοχέτευση των παραγόμενων γνώσεων σε εφαρμοσμένα αποτελέσματα καινοτομίας, εθνική οικονομική ανάπτυξη (Faunce, 2007).

Στο οργανωτικό πλαίσιο, η καινοτομία μπορεί να συνδέεται με θετικές αλλαγές στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την ανταγωνιστικότητα και το μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, τα πρόσφατα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον συμπληρωματικό ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας, που επιτρέπει στους οργανισμούς να μεταφράζουν την καινοτόμο δραστηριότητα σε απτές βελτιώσεις στην απόδοση. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να βελτιώσουν τα κέρδη και τις επιδόσεις, προσφέροντας ευκαιρίες και πόρους στις ομάδες εργασίας για να καινοτομήσουν, πέρα από τα βασικά καθήκοντα εργασίας των εργαζομένων. Ο Peter Drucker έγραψε:

«Η καινοτομία είναι μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας, είτε πρόκειται για μια υπάρχουσα επιχείρηση, είτε για ένα ίδρυμα δημόσιας υπηρεσίας είτε για μια νέα επιχείρηση που ξεκίνησε από ένα μοναχικό άτομο στην οικογενειακή κουζίνα. Είναι το μέσο με το οποίο ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί νέους πόρους που παράγουν πλούτο είτε παρέχει τους υπάρχοντες πόρους με αυξημένες δυνατότητες δημιουργίας πλούτου.» (Faunce, 2007).

Σύμφωνα με τον Clayton Christensen, η καινοτομία είναι το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία στην επιχείρηση. Η οργάνωση απαιτεί μια κατάλληλη δομή για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί και να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον καινοτομίας. Τα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να ξεφύγουν από τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και να χρησιμοποιήσουν την αλλαγή προς όφελός τους. Πρόκειται για μια περίοδο κινδύνου, αλλά ακόμη μεγαλύτερης ευκαιρίας. Ο κόσμος της εργασίας αλλάζει με την αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας και τόσο οι εταιρείες όσο και οι επιχειρήσεις καθίστανται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Οι εταιρείες θα πρέπει να περιορίσουν και να ανασχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Αυτό θα επηρεάσει την απασχόληση, καθώς οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να μειώσουν τον αριθμό των απασχολούμενων με την ίδια εργασία αν όχι περισσότερο (Hernán, 2001).

Ενώ η καινοτομία θα "επιτεθεί σε ένα παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο με μια λύση χαμηλότερου κόστους και θα ξεπεράσει γρήγορα τις κατεστημένες επιχειρήσεις", η βασική καινοτομία είναι πιο αργή και συνήθως έχει τη δυνατότητα δημιουργίας νέων βάσεων για παγκόσμια τεχνολογικά συστήματα μακροπρόθεσμα (Perez, 2007).

Οι θεμελιώδεις καινοτομίες τείνουν να μετασχηματίζουν τα μοντέλα επιχειρησιακών λειτουργιών καθώς εμφανίζονται εξ ολοκλήρου νέα επιχειρηματικά μοντέλα εδώ και πολλά χρόνια, με σταδιακή και σταθερή υιοθέτηση της καινοτομίας που οδηγεί σε κύματα τεχνολογικών και θεσμικών αλλαγών που κερδίζουν δυναμική πιο αργά . Η εμφάνιση του πρωτοκόλλου επικοινωνίας TCP / IP που μετατράπηκε σε πακέτα, το οποίο εισήχθη αρχικά το 1972 για να υποστηρίξει μια περίπτωση ενιαίας χρήσης για την ηλεκτρονική επικοινωνία του Υπουργείου Άμυνας των Ηνωμένων Πολιτειών (e-mail) και η οποία αποκτήθηκε ευρεία υιοθεσία μόνο στα μέσα της

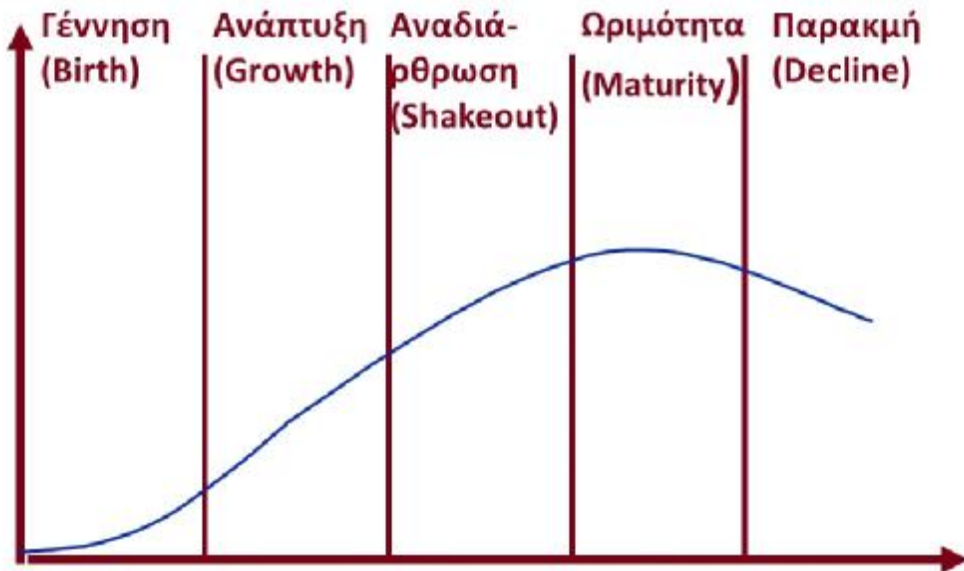
δεκαετίας του 1990 με την εμφάνιση το World Wide Web - είναι μια θεμελιώδης τεχνολογία (Salze, 2009).

Για παράδειγμα, ο δήμαρχος Martin O'Malley ώθησε την πόλη της Βαλτιμόρης να χρησιμοποιήσει το CitiStat, ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων και το σύστημα διαχείρισης που επιτρέπει στους αξιωματούχους της πόλης να διατηρούν στατιστικά στοιχεία για τις τάσεις του εγκλήματος στην κατάσταση των λακκουβών. Το σύστημα αυτό συμβάλλει στην καλύτερη αξιολόγηση των πολιτικών και των διαδικασιών με λογοδοσία και αποδοτικότητα όσον αφορά το χρόνο και το χρήμα. Κατά το πρώτο έτος της, η CitiStat έσωσε 13,2 εκατομμύρια δολάρια. Επιπλέον, η αυξανόμενη χρήση τερματικών δεδομένων κινητής τηλεφωνίας σε οχήματα, που χρησιμεύουν ως κόμβοι επικοινωνίας μεταξύ οχημάτων και ενός κέντρου ελέγχου, στέλνει αυτόματα δεδομένα σχετικά με την τοποθεσία, τον αριθμό των επιβατών, την απόδοση του κινητήρα, τις διανυόμενες χιλιόμετρα και άλλες πληροφορίες. Αυτό το εργαλείο βοηθά στην παροχή και διαχείριση των συστημάτων μεταφοράς (Salge ,2009).

Άλλες καινοτόμες στρατηγικές περιλαμβάνουν νοσοκομεία που ψηφιοποιούν ιατρικές πληροφορίες σε ηλεκτρονικά ιατρικά αρχεία. Για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες HOPE VI του Υπουργείου Στέγασης και Ανάπτυξης της Πόλης των Ηνωμένων Πολιτειών μεταμόρφωσαν τις αστικές περιοχές σε κατάσταση αναζωογόνησης, σε μικτό εισόδημα, η Παιδική Ζώνη Harlem χρησιμοποίησε μια κοινοτική προσέγγιση για την εκπαίδευση των παιδιών της περιοχής. και οι επιχορηγήσεις του Οργανισμού Προστασίας του Περιβάλλοντος διευκολύνουν την ανατροπή των βιομηχανικών περιοχών για την προστασία του περιβάλλοντος, τους χώρους πρασίνου, την ανάπτυξη της κοινότητας και την εμπορική ανάπτυξη (Salge ,2009)..

2.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

Ο Κύκλος Ζωής του κλάδου(The Industry Life Cycle)

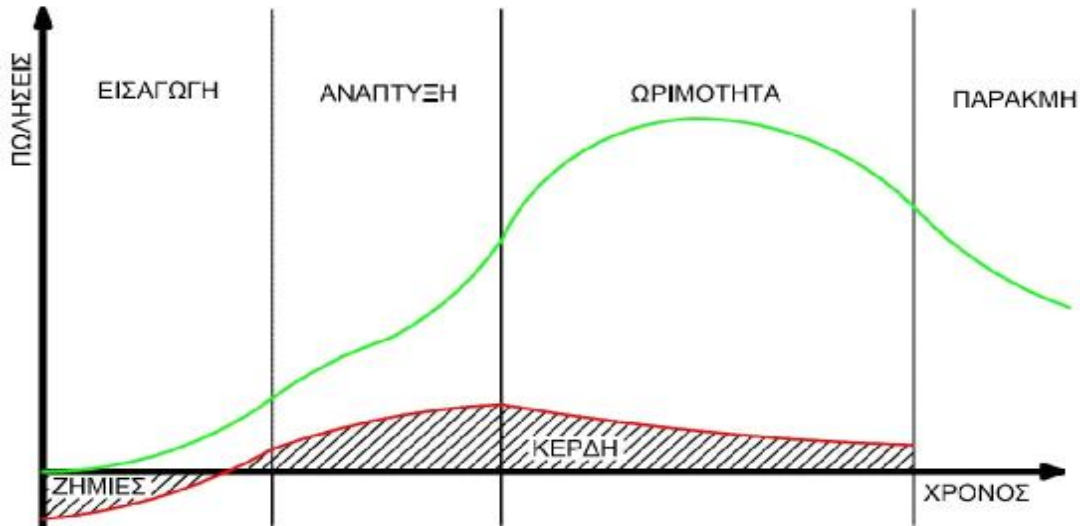


Με το κύκλο ζωής ενός κλάδου μπορούμε να έχουμε μία εικόνα για τις αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας με το πέρασμα του χρόνου και αποτελείται από τα παρακάτω πέντε στάδια :

- Στάδιο Γέννησης(Birth stage): κρίσιμο στάδιο όπου το ζητούμενο είναι η «θεσμοποίηση» της νέας αγοράς και η ανάδειξη ενός κυρίαρχου τεχνολογικού προτύπου
- Στάδιο Ανάπτυξης(Growth stage): Το προϊόν κερδίζει την αποδοχή των πελατών και η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα.
- Στάδιο Αναδιάρθρωσης (Shakeout stage): στο τέλος της ανάπτυξης, η ζήτηση για το προϊόν σταθεροποιείται, ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι τιμές μειώνονται.
- Στάδιο Ωριμότητας (Maturity stage): η ανάπτυξη είναι πλέον πολύ μικρή ή σταθερή. Οι σχέσεις μεταξύ με τους προμηθευτές και διανομείς σταθεροποιούνται.
- Συνήθως, ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες, μεγάλες επιχειρήσεις.
- Στάδιο παρακμής (Decline stage): η ζήτηση για το προϊόν μειώνεται. Οι τιμές πέφτουν οδηγώντας τις ασθενέστερες επιχειρήσεις στην έξοδο από τον κλάδο

(Griffin, 1997).

2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ



Στη βιομηχανία, η διαχείριση του κύκλου ζωής των προϊόντων (PLM) είναι η διαδικασία διαχείρισης ολόκληρου του κύκλου ζωής ενός προϊόντος από την έναρξή του, μέσω του σχεδιασμού και της κατασκευής του , έως την εξυπηρέτηση και διάθεση των βιομηχανικών προϊόντων. Η PLM ενσωματώνει τους ανθρώπους, τα δεδομένα, τις διαδικασίες και τα επιχειρηματικά συστήματα και παρέχει μια ραχοκοκαλιά πληροφοριών για τις επιχειρήσεις και την εκτεταμένη επιχείρησή τους. Τα συστήματα PLM βοηθούν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις πολυπλοκότητας και μηχανικής που συντελούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις παγκόσμιες ανταγωνιστικές αγορές (Steffens, 2002).

Η διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος πρέπει να διακρίνεται από τη «διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος (εμπορία) προϊόντος». Η PLM περιγράφει την πτυχή μηχανικής ενός προϊόντος, από τη διαχείριση περιγραφών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος μέσω της ανάπτυξης και της ωφέλιμης ζωής του. ενώ η διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος (εμπορία) προϊόντος, αναφέρεται στην εμπορική διαχείριση της ζωής ενός προϊόντος στην επιχειρηματική αγορά σε σχέση με το κόστος και τα μέτρα πώλησης(Steffens, 2002)..

Η διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος μπορεί να θεωρηθεί ένας από τους τέσσερις ακρογωνιαίους λίθους της δομής της τεχνολογίας της κατασκευής μιας

εταιρείας κατασκευής. Όλες οι εταιρείες πρέπει να διαχειρίζονται τις επικοινωνίες και τις πληροφορίες με τους πελάτες τους (CRM-Customer Relationship Management), τους προμηθευτές τους και την εκπλήρωση (SCM-supply chain), τους πόρους τους εντός της επιχείρησης (προγραμματισμός πόρων ERP)(Steffens, 2002)..

Στην PLM υπάρχουν πέντε βασικές περιοχές.

- Η τεχνολογία συστημάτων , εστιάζεται στην ικανοποίηση όλων των απαιτήσεων, κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, και στο συντονισμό της διαδικασίας σχεδιασμού συστημάτων με τη συμμετοχή όλων των σχετικών κλάδων. Μια σημαντική πτυχή για τη διαχείριση του κύκλου ζωής είναι ένα υποσύνολο των Μηχανικών Συστημάτων που ονομάζεται Engineering Reliability.
- Το προϊόν και το χαρτοφυλάκιο, επικεντρώνεται στη διαχείριση της κατανομής πόρων, στην παρακολούθηση της προόδου, στο σχεδιασμό νέων έργων ανάπτυξης προϊόντων που βρίσκονται σε εξέλιξη (ή σε κατάσταση κατοχής). Η διαχείριση χαρτοφυλακίου είναι ένα εργαλείο που βοηθά τη διοίκηση στην παρακολούθηση της προόδου σε νέα προϊόντα και στην λήψη αποφάσεων για την αντιστάθμιση της κατανομής σπανίων πόρων.
- Ο σχεδιασμός προϊόντων, είναι η διαδικασία δημιουργίας ενός νέου προϊόντος προς πώληση από μια επιχείρηση στους πελάτες του.
- Η διαχείριση της διαδικασίας παραγωγής , είναι μια συλλογή τεχνολογιών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό του τρόπου παραγωγής των προϊόντων.
- Η διαχείριση των δεδομένων προϊόντων , επικεντρώνεται στη συλλογή και διατήρηση πληροφοριών σχετικά με προϊόντα ή / και υπηρεσίες μέσω της ανάπτυξης και της ωφέλιμης ζωής τους(Steffens, 2002)..

Ο πυρήνας της διαχείρισης κύκλου ζωής προϊόντος, είναι η δημιουργία και η κεντρική διαχείριση όλων των δεδομένων προϊόντων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για την πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες και γνώσεις(Steffens, 2002)..

Υπάρχουν πολλά μοντέλα κύκλου ζωής στη βιομηχανία που πρέπει να εξεταστούν, αλλά τα περισσότερα είναι μάλλον παρόμοια. Αυτό που ακολουθεί

παρακάτω είναι ένα πιθανό μοντέλο κύκλου ζωής. ενώ δίνει έμφαση στα προϊόντα που προσανατολίζονται προς το υλικό, παρόμοιες φάσεις θα περιγράψουν κάθε μορφή προϊόντος ή υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων των μη τεχνικών προϊόντων ή προϊόντων με βάση το λογισμικό(Steffens, 2002):.

Φάση 1: Σύλληψη : Το πρώτο στάδιο είναι ο ορισμός των απαιτήσεων προϊόντος βάσει των απόψεων των πελατών, της εταιρείας, της αγοράς και των ρυθμιστικών φορέων. Από αυτή την προδιαγραφή μπορούν να καθοριστούν οι κύριες τεχνικές παράμετροι του προϊόντος. Παράλληλα, διεξάγεται η αρχική σχεδιαστική εργασία που καθορίζει την αισθητική του προϊόντος μαζί με τις κύριες λειτουργικές του πτυχές. Πολλά διαφορετικά μέσα χρησιμοποιούνται για αυτές τις διαδικασίες, από μολύβι και χαρτί σε ψηλό σε 3D λογισμικό βιομηχανικού σχεδιασμού 3D CAID (Anderson, 1987).

Σε ορισμένες έννοιες, η επένδυση πόρων σε έρευνα ή ανάλυση επιλογών μπορεί να συμπεριληφθεί στη φάση σύλληψης - π.χ. φέρνοντας την τεχνολογία σε επίπεδο ωριμότητας που επαρκεί για να προχωρήσει στην επόμενη φάση. Ωστόσο, η μηχανική του κύκλου ζωής είναι επαναληπτική. Είναι πάντα πιθανό ότι κάτι δεν λειτουργεί καλά σε κάποια φάση αρκετά ώστε να στηριχτεί σε μια προηγούμενη φάση - ίσως σε όλη τη διαδρομή προς τη σύλληψη ή την έρευνα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα από τα οποία μπορεί κανείς να αντλήσει (Anderson, 1987)..

Φάση 2: Σχεδιασμός : Εδώ ξεκινάει ο λεπτομερής σχεδιασμός και η ανάπτυξη της φόρμας του προϊόντος, προχωρώντας σε δοκιμές σε πρωτότυπα, μέσω πιλοτικής έκδοσης μέχρι την πλήρη κυκλοφορία του προϊόντος. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει επανασχεδιασμό και ράμπα για τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων, καθώς και προγραμματισμένη απαξίωση. Το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη είναι το CAD. Αυτό μπορεί να είναι απλή 2D σχεδίαση / σύνταξη ή 3D παραμετρικό χαρακτηριστικό που βασίζεται στερεό / επιφάνεια μοντελοποίηση (Anderson, 1987)..

Αυτό το βήμα καλύπτει πολλούς κλάδους της μηχανικής, όπως μηχανικά, ηλεκτρικά, ηλεκτρονικά, λογισμικά (ενσωματωμένα) και ειδικά για το συγκεκριμένο τομέα, όπως αρχιτεκτονική, αεροναυπηγική, αυτοκινητοβιομηχανία . Ένα άλλο έργο που εκτελείται σε αυτό το στάδιο είναι η προμήθεια των εξαγορασθέντων εξαρτημάτων, ενδεχομένως με τη βοήθεια συστημάτων προμηθειών (Anderson,

1987).

Φάση 3: Εφαρμογή : Μόλις ολοκληρωθεί ο σχεδιασμός των εξαρτημάτων του προϊόντος, καθορίζεται η μέθοδος κατασκευής. Αυτό περιλαμβάνει εργασίες CAD, όπως σχεδιασμό εργαλείων, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας οδηγιών επεξεργασίας CNC για τα εξαρτήματα του προϊόντος, καθώς και της δημιουργίας συγκεκριμένων εργαλείων για την κατασκευή αυτών των μερών, χρησιμοποιώντας ολοκληρωμένο ή ξεχωριστό λογισμικό CAM (Computer Assisted Manufacturing).(Anderson, 1987).

Από τη στιγμή που κατασκευάζονται τα εξαρτήματα, η γεωμετρική μορφή και το μέγεθός τους μπορούν να ελεγχθούν σε σχέση με τα αρχικά δεδομένα CAD με τη χρήση εξοπλισμού και λογισμικού επιθεώρησης με υπολογιστή. Παράλληλα με τις τεχνικές εργασίες, πραγματοποιούνται εργασίες διαμόρφωσης προϊόντων και τεκμηρίωση μάρκετινγκ(Anderson, 1987).

Φάση 4: Υπηρεσία : Η τελική φάση του κύκλου ζωής περιλαμβάνει τη διαχείριση πληροφοριών "εν χρήσει". Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή στους πελάτες και τους μηχανικούς των υπηρεσιών της υποστήριξης και των πληροφοριών που απαιτούνται για την επισκευή και τη συντήρηση, καθώς και τη διαχείριση αποβλήτων ή την ανακύκλωση. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται τη χρήση εργαλείων όπως το λογισμικό συντήρησης, επισκευής και διαχείρισης λειτουργιών (MRO)(Anderson, 1987).

Υπάρχει ένα τέλος της ζωής σε κάθε προϊόν. Είτε πρόκειται για διάθεση είτε για καταστροφή υλικού αντικειμένων ή πληροφοριών, αυτό πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, καθώς μπορεί να νομοθετηθεί και συνεπώς να μην είναι απαλλαγμένο από διακλαδώσεις(Anderson, 1987).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι κατά την περίοδο του Μεσοπολέμου η καπνοβιομηχανία στην Ελλάδα περνά τα καλύτερά της χρόνια. Ο καπνός είναι ίσως ένα από τα σημαντικότερα αγαθά που εξάγει η χώρα μας και η ετήσια παραγωγή του φθάνει τις 30.000-40.000 τόνους, από την οποία μόνο το ένα έκτο απορροφάται από την εγχώρια καπνοβιομηχανία. Τα ελληνικά καπνά που προέρχονται κυρίως από την απελευθερωμένη Μακεδονία και Δυτική Θράκη προμηθεύουν το Σουηδικό Μονοπώλιο Καπνού. Οι επόμενοι κυριότεροι προορισμοί των εξαγωγών είναι η Ολλανδία και η Αίγυπτος, όπου στην Αίγυπτο τα εργοστάσια όπως του Ματοσιάν, Μελκονιάν, Χαμσκαρακιάν κ.α. προμηθεύονταν απευθείας τις απαιτούμενες ποσότητες από τις μόνιμες αντιπροσωπείες που είχαν εγκαταστήσει στην περιοχή του Αγρινίου (Δημαρά, 1997).

Κομβικό σημείο είναι η ίδρυση της καπνοβιομηχανίας Παπαστράτου το 1930 (και μετέπειτα της Καπνοβιομηχανίας Έθνος - Γ.Α. Κεράνης Α.Ε. το 1935). Από τότε και μετά κάνουν την εμφάνισή τους οι πρώτες προσεγμένες συσκευασίες πακέτων τσιγάρων στην Ελλάδα και έτσι και την πρώτη προσπάθεια marketing των τσιγάρων στον ελληνικό χώρο, κάτι που πυροδότησε και τον εσωτερικό ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα αυτών των κινήσεων είναι η αύξηση της κατανάλωσης και η αύξηση των τιμών αλλά και των κρατικών εσόδων μέσω της φορολόγησης. Μεγάλο αγκάθι βέβαια αποτέλεσε η εκβιομηχάνιση της καπνοπαραγωγής που λόγω της κρατικής δυσχέρειας άργησε πάρα πολύ, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτό της εταιρείας Παπαστράτος που χρειάστηκε να περιμένει 25 χρόνια την κρατική έγκριση να χρησιμοποιήσει τις πρώτες ταινιοριστικές μηχανές που είχε αγοράσει το 1931, με την πρόφαση πως η μηχανική επικόλληση της φορολογικής ταινίας πάνω στα πακέτα δεν ήταν τόσο ασφαλής όσο χειρωνακτικά (Δημαρά, 1997).

Η Ελλάδα βέβαια δεν έμεινε ανεπηρέαστη από το οικονομικό κραχ του 1929 και το Μάιο του 1932 έχουμε την Τρίτη πτώχευση του Ελληνικού κράτους. Σε καθημερινή βάση παρατηρούνται πτωχεύσεις καπνέμπορων 9 μικρού βεληνεκούς. Η γερμανική ύφεση ήταν αυτή που είχε εκτοπίσει την σταφίδα ως το κύριο εξαγωγίμο προϊόν και τη θέση της είχε πάρει ο καπνός. Το Γερμανικό κράτος ήταν ο κυριότερος εισαγωγέας του ελληνικού καπνού, αφού μπορούσε και απορροφούσε πολύ μεγάλες

ποσότητες από το 1920 από την Τράπεζα Αθηνών και έπειτα από την Εθνική. Πολλές ελληνικές καπνοβιομηχανίες είχαν ιδρυθεί από αυτοδημιούργητους Έλληνες στη Γερμανία, ιδιαίτερα στη Δρέσδη, το Ανόβερο και το Αμβούργο, όπου ο ανταγωνισμός των ελληνικών καπνών με τα τουρκικά και βουλγαρικά ήταν άγριος. Σύμφωνα με τον Παπαστράτο (1964), το 98% των γερμανικών τσιγάρων το 1933 ήταν φτιαγμένο από ανατολικά καπνά(Δημαρά, 1997).

Ο Απρίλιος του 1936, είναι ένα κομβικό σημείο καθώς κατά τη διάρκεια των εργασιών του δεύτερου καπνεργατικού Συνεδρίου της Θεσσαλονίκης, ιδρύθηκε η Πανελλαδική Καπνεργατική Ομοσπονδία (Π.Κ.Ο.) η οποία συνένωσε όλες τις προϋπάρχουσες(Δημαρά, 1997).

Τα στατιστικά δεδομένα από την εποχή δείχνουν ότι στην καλλιέργεια καπνού απασχολούνταν σχεδόν 750.000 άτομα, ενώ για την επεξεργασία των καπνών 35.000 καπνεργάτες και καπνεργάτριες. Αν σε αυτά τα νούμερα προσθέσουμε και όλο το υπαλληλικό προσωπικό των εταιρειών, τους μεταφορείς και τους ενοικιαστές των καπναποθηκών ο αριθμός φθάνει το 1.000.000, δηλαδή το ένα έκτο του τότε ελληνικού πληθυσμού(Δημαρά, 1997).

Τα έσοδα της Ελλάδος από την εξαγωγική διαδικασία του καπνού αποτελούν το 4 με 45 % των συνολικών εξαγωγικών εσόδων του κράτους ενώ τα φορολογικά έσοδα είχαν φτάσει και τα 2.000.000 δραχμές το ένα πέμπτο των συνολικών φορολογικών εσόδων. Οι καπνοβιομηχανίες ανοίγουν η μία πίσω από την άλλη φτάνοντας 150 σε αριθμό ενώ παρατηρείται και ο πρώτος διαχωρισμός των τσιγάρων σε πολυτελείας, ημιπολυτελείας και «λαϊκά» (Δημαρά, 1997).

Η Καπνοβιομηχανία από το 1945 μέχρι και το 1960

Το ελληνικό κράτος αποφάσισε το 1947 να δώσει την πρώτη επιδότηση στους καπνοβιομηχάνους με αυτοσκοπό τη βελτιστοποίηση της παραγωγής αλλά και του ανταγωνισμού του κλάδου στην ελληνική επικράτεια αλλά και για να επέλθει μείωση στο απόθεμα που είχε δημιουργηθεί εκείνη τη χρονιά. Το 1952 επήλθε και η νομική τροποποίηση αυτής της επιδότησης και ήταν ίση με το ποσοστό επί της τιμής που διέφερε ανάλογα με τις καπνοπαραγωγικές περιοχές (Δημαρά, 1997).

Μετά το Β' Π.Π και συγκεκριμένα το 1950 γινόντουσαν πολλές προσπάθειες για την σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας , μέσα σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν υπογράφηκε η συμφωνία για τον καπνό, η επονομαζόμενη

Tabakabkommen, και αυτό για να προωθηθούν τα ελληνικά τσιγάρα στην τότε Ανατολική Γερμανία(Δημαρά, 1997).

Τα στατιστικά δεδομένα εκείνων των χρόνων μαρτυρούν ότι η καπνοκαλλιέργεια παρόλο που στο 5% της καλλιεργούμενης έκτασης, απασχολούσε 200.000 οικογένειες καπνοπαραγωγούς, 40.000 καπνεργάτες και 10.000 καπνεμπόρους. Επιπρόσθετα ο καπνός εξακολουθεί να είναι το πρωταρχικό προϊόν εξαγωγής με το ποσό των εξαγωγών να φτάνει τα 75.000.000 δρχ. το 1954 (Δημαρά, 1997).

Με το Νόμο 3758 του 1957, ιδρύθηκε ο Εθνικός Οργανισμός Καπνού (Ε.Ο.Κ.), υπό την εποπτεία του υπουργείου Εμπορίου, με στόχο την προστασία του ελληνικού καπνού, και ιδιαίτερα των καπνοπαραγωγών (Δημαρά, 1997).

Η ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΠΟ ΤΟ 1981 ΚΑΙ ΥΣΤΕΡΑ

Το 1981 πραγματοποιείται η είσοδος της Ελλάδος στην Ε.Ε και από τότε εφαρμόστηκε η Κ.Α.Π. όπου και υπήρξε η κατάργηση των αδειών καπνοπαραγωγής αλλά και η κατηγοριοποίηση των ποικιλιών ανάλογα με την κατανάλωση εσωτερική ή εξωτερική. Το γεγονός αυτό συντέλεσε στη μη χρήση των καπνών ανατολικού τύπου από τις καπνοβιομηχανίες, ενώ οι εισαγωγές του καπνού γίνονταν σύμφωνα με τον Κοινοτικό Κανονισμό. Η καπνοβιομηχανία λοιπόν αναδιαρθρώθηκε πλήρως από τα τέλη του 1980 έως και τις αρχές του 1990. Τα χαρακτηριστικά αυτής της αναδιοργάνωσης είναι τα επακόλουθα :

- Ο σχεδιασμός αλλά και η υλοποίηση εμπορικών σημάτων από το εξωτερικό από εγχώριες εταιρίες, έτσι λοιπόν παρατηρείται η αντικατάσταση των εισαγωγών εγχώριας παραγωγής (περίπου κατά τα 2/3). Αυτός ήταν και ο λόγος που διαφοροποιήθηκε και η παραγωγή των εγχώριων εμπορικών σημάτων ώστε να συμβαδίζει με τη ζήτηση.
- Το κόστος παραγωγής μειώθηκε από τον εκσυγχρονισμό μέσω παραγωγής με σκοπό να καταστούν ανταγωνιστικές οι εταιρείες ακόμα και στην εξωτερική αγορά (Ε.Ε., Βαλκάνια και Ανατολική Ευρώπη).

- Επενδυτικά σχέδια για παραγωγή τσιγάρων σε χώρες εκτός Ε.Ε. (κυρίως σε χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ).

Τα στατιστικά δεδομένα από το 200 καταδεικνύουν ότι υπήρχαν 3.018 πλήρως απασχολούμενων θέσεων εργασίας και :

- Για την περίοδο 1987-98 απασχολούνταν 2.077 εργαζόμενοι
- Για την περίοδο 1991-92 3.873 εργαζόμενοι.
- Την περίοδο 1995-1999, ο κύκλος εργασιών παρουσίασε τζίρο 169 δις (καθαρά κέρδη ήταν 18 δις δραχμές και το καθαρό περιθώριο κέρδους 10,6%)(Δημαρά, 1997).

Καρέλιας Α.Ε

Το όνομα της Καρέλιας συνδέεται στενά με τον καπνό από το 1888, όταν ο Γιώργος και ο Στάθης Καρέλιας ίδρυσαν την εταιρεία Καρέλια Καπνού. Οι διαδοχικές γενιές της οικογένειας εργάστηκαν για να τελειοποιήσουν τα προϊόντα της εταιρείας και να αναπτύξουν νέες αγορές, και καθοδήγησαν επιδέξια μια ιδιαίτερα δυναμική και καινοτόμο περίοδο ανάπτυξης της εταιρείας (<http://www.karelia.gr/>).

Σήμερα η εταιρεία είναι υπερήφανη που είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα. Τα σήματα της εκτιμώνται όλο και περισσότερο, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η φιλοδοξία της είναι να συνεχίσει να μεγαλώνει και να αναπτύσσεται, αλλά ποτέ να μην ξεχνάει τις αρχές της ποιότητας, της εμπιστοσύνης και της εξυπηρέτησης στις οποίες οικοδομήθηκε η επιτυχία της (<http://www.karelia.gr/>)..

Οι θεμελιώδεις αξίες αυτής της οικογενειακής επιχείρησης από την ίδρυσή της συνεχίζουν να καθοδηγούν την Εταιρεία στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο των επιχειρήσεων. Η γκάμα των εμπορικών σημάτων, η υποστήριξη του λαού και η φήμη της για την ποιότητα και την καινοτομία βοηθούν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του τομέα του καπνού. Με εμπιστοσύνη που απορρέει από τη σταθερή οικονομική απόδοση και την πολυετή πείρα, η Καρέλια προσβλέπει σε ένα ακόμη πιο επιτυχημένο μέλλον (<http://www.karelia.gr/>)..

Το 1929, η επιχείρηση συγκαταλέγεται μεταξύ των 29 πρώτων ελληνικών

βιομηχανιών και 20 χρόνια αργότερα βρίσκεται στη 12η θέση. Μετά το 1950, τα τσιγάρα της εταιρείας έχουν μεγάλη κυκλοφορία σε όλη την Ελλάδα. Το 1957, κυκλοφορεί το γνωστό και πλέον ιστορικό σήμα, ΚΑΡΕΛΙΑ ΦΙΛΤΡΟ σε συσκευασία κασετίνας, που γνωρίζει πανελλήνια επιτυχία (<http://www.karelia.gr/>)..

Οι ρίζες της Εταιρείας χρονολογούνται από το 1888, όταν η πρώτη εταιρεία της γενιάς της οικογένειας Καρέλια ιδρύθηκε ως μικρή επιχείρηση καπνού στην Καλαμάτα της Ελλάδας. Οι δραστηριότητές της ήταν σε μεγάλο βαθμό περιφερειακές στις πρώτες δεκαετίες λειτουργίας της, μέχρις ότου οι πολιτικές και οικονομικές προοπτικές στη χώρα έγιναν πιο σταθερές, επιτρέποντας στην Καρέλια να επεκτείνει τις αγορές των εμπορικών της σημάτων σε εθνικό επίπεδο. Από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, πολλά εμπορικά σήματα της Καρελίας έχουν αποκτήσει δημοτικότητα, με αποτέλεσμα την ευρεία κυκλοφορία και το σημαντικό μερίδιο αγοράς σε όλη την Ελλάδα (<http://www.karelia.gr/>)..

Τα κεντρικά γραφεία και οι εγκαταστάσεις παραγωγής βρίσκονται παραδοσιακά στην Καλαμάτα και από το 1971 βρίσκονται στις σημερινές εγκαταστάσεις που χτίστηκαν, συνολικού εμβαδού 80.000 τετραγωνικών μέτρων. Τα γραφεία πωλήσεων και μάρκετινγκ βρίσκονται στο κτήριο Karelia της Αθήνας (<http://www.karelia.gr/>)..

Η εταιρεία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1976 και διαπραγματεύτηκε δημόσια με την επωνυμία Karelia Brothers. Την ίδια χρονιά η Karelia έγινε ο ελληνικός κατασκευαστής με άδεια για την RJ Reynolds (επί του παρόντος Japan Tobacco International), με την παραγωγή και τη διανομή της μάρκας Winston, και στη συνέχεια το 1981, με το σήμα Camel (<http://www.karelia.gr/>)..

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο Όμιλος μετατράπηκε από μια ελληνική εταιρεία σε διεθνή όμιλο που απασχολεί 460 άτομα και επωφελείται από ένα σημαντικό δίκτυο αντιπροσώπων και διανομέων που αναπτύσσουν τα εμπορικά σήματα σε όλες τις γωνιές του κόσμου (<http://www.karelia.gr/>)..

Το 1991 η εταιρεία ενέκρινε το σημερινό της όνομα, την Karelia Tobacco Company Inc. Το 1994, η Καρέλια ίδρυσε γραφείο στη Σόφια της Βουλγαρίας. Η πλήρως εξηρημένη θυγατρική Meridian Duty Free Specialists της Karelia, μια ναυπηγοεπισκευαστική εταιρεία, αποκτήθηκε το 1995. Το 2000, η Karelia

ολοκλήρωσε τη συνεργασία της με την Japan Tobacco International, προκειμένου να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των δικών της εμπορικών σημάτων (<http://www.karelia.gr/>)..

Το 2003, η εταιρεία ίδρυσε θυγατρική στο Ηνωμένο Βασίλειο με την επωνυμία Karelia Tobacco Company (UK) Ltd για τη διανομή των εμπορικών της σημάτων στην αγορά αυτή. Το 2007, η θυγατρική στη Βουλγαρία αναβαθμίστηκε σε εμπορική εταιρεία εισαγωγής που ονομάζεται Karelia Bulgaria EOOD. Το 2008, ιδρύθηκε στην Τουρκία θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία Karelia Tütün ve Ticaret A.S. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία απέκτησε το σήμα πούδρας Backwoods από την Altadis S.A., για τις ελληνικές εγχώριες και αφορολόγητες αγορές (<http://www.karelia.gr/>)..

Σήμερα, η Karelia Tobacco Company είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής και εξαγωγέας τσιγάρων στην Ελλάδα και μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ανεξάρτητες εταιρείες τσιγάρων στον κόσμο. Διαχειριζόμαστε γραφεία σε όλη την Ελλάδα και διανέμουμε τα σήματα μας σε ένα δίκτυο πωλήσεων που καλύπτει 45.000 σημεία πώλησης (<http://www.karelia.gr/>)..

Η δυνατότητα δημιουργίας εμπορικών σημάτων, πολλά από τα οποία διατηρούν εξέχουσα θέση στην ιστορία των τσιγάρων, έχει εδραιώσει την εταιρεία ως αξιόπιστος πρωτοπόρος στην καπνοβιομηχανία (<http://www.karelia.gr/>)..

Τα εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι παρόντα σε περισσότερες από 65 χώρες σε όλο τον κόσμο στη Δυτική και Ανατολική Ευρώπη, τη Λατινική Αμερική, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική και την Άπω Ανατολή (<http://www.karelia.gr/>)..

Για περισσότερα από οκτώ χρόνια, οι μάρκες της έχουν επωφεληθεί από διψήφια αύξηση των εξαγωγών. Ο τρέχων ετήσιος κύκλος εργασιών των πωλήσεών μας ανέρχεται σε 729 εκατομμύρια ευρώ, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών φόρων κατανάλωσης ύψους 450 εκατομμυρίων ευρώ (<http://www.karelia.gr/>)..

Βασικά στοιχεία και αριθμοί

- Η Καρέλια είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής και εξαγωγέας τσιγάρων στην Ελλάδα.
- Μια από τις πιο προοδευτικές εταιρείες καπνού της Ευρώπης.

- Πάνω από 120 χρόνια εμπειρίας που βασίζονται στην αδιάκοπη ποιότητα, εμπιστοσύνη και εξυπηρέτηση.
- Παρόντες σε περισσότερες από 65 χώρες σε όλο τον κόσμο.
- Πάνω από 15 δις. μπαστούνια που πωλούνται το 2016.
- Η διεθνής μας δραστηριότητα αντιπροσωπεύει πάνω από το 85% του συνολικού μας όγκου.
- Κύκλος πωλήσεων 2016: 876 εκατομμύρια ευρώ.
- EBITDA 2016: 91 εκατομμύρια ευρώ.
- Εργαζόμενοι: Χρησιμοποιούμε 478 έξυπνους, αφοσιωμένους και ενεργητικούς ανθρώπους.
- Η πρώτη μη πολυεθνική εταιρεία στον κόσμο που εγκαθιστά την ταχύτερη διαθέσιμη τεχνολογία παραγωγής τσιγάρων που παράγει 16.000 τσιγάρα ανά λεπτό.
- Ένα από τα 300 τσιγάρα που καπνίζονται στον κόσμο σήμερα παράγεται από την Καρέλια (<http://www.karelia.gr/>)..

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ Α.Β.Ε.Σ

Η Παπαστράτος είναι μία ελληνική εταιρεία καπνού και αποτελεί τον σημαντικότερο κατασκευαστή και διανομέα τσιγάρων στην Ελλάδα. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1930 από τον Ευάγγελο Παπαστράτο με το πρώτο εργοστάσιο που εντοπίζεται στον Πειραιά. Το δεύτερο εργοστάσιο άνοιξε τις πόρτες του το 1933 στο Βερολίνο, αλλά έκλεισε το 1936 υπό την πίεση του ναζιστικού καθεστώτος. Το 1937, η Παπαστράτος άνοιξε το τρίτο κατά σειρά εργοστάσιο της στο Κάιρο, το οποίο και έκλεισε το 1955 (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>) .

Κατά την παντοκρατορία της, η Παπαστράτος αποτελούσε έναν από τους σημαντικότερους βιομηχανικούς παραγωγούς στην Ελλάδα. Περιοχές καθ' ολοκλήρου όπως η περιοχή του Αγρινίου άκμασαν από τις φυτείες καπνού που παρήγαγαν εργοστάσια Παπαστράτου (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

Η εταιρεία ξεκίνησε συνεργασία με τη Philip Morris το 1975 και εξαγοράστηκε το 2003. Το 2009 εγκαινιάστηκε ένα νέο state-of-the-art εργοστάσιο στην περιοχή του Ασπροπύργου, επένδυση που ήταν άνω των 100 εκατομμυρίων ευρώ, με παραγωγική ικανότητα 20 δις. τσιγάρα ετησίως. Η Παπαστράτος Α.Π.Α.

είναι επίσης κάτοχος μίας αποθήκης καπνού στο Αγρίνιο (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

Τα εμπορικά σήματα τσιγάρων που παράγει η Παπαστράτος περιλαμβάνουν την Assos International και το Old Navy.

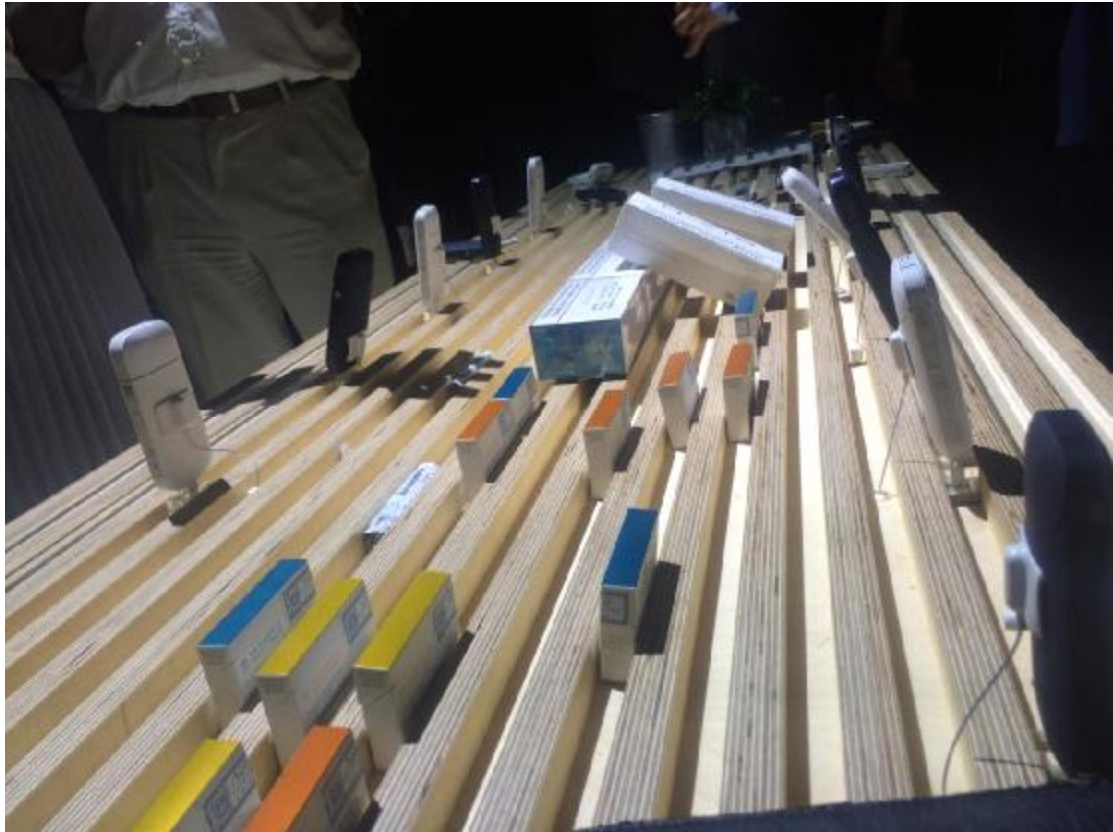
Η Philip Morris International Inc. είναι μια αμερικανική παγκόσμια εταιρεία τσιγάρων και καπνού, με προϊόντα που πωλούνται σε περισσότερες από 180 χώρες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Το πιο αναγνωρισμένο και βέλτιστο προϊόν της εταιρείας είναι το Marlboro (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

IQOS

Το IQOS είναι ένα σύστημα θέρμανσης καπνού με τρία βασικά εξαρτήματα - μια μονάδα θερμανθέντος καπνού (που ονομάζεται HEETS ή HeatSticks), ένας κάτοχος IQOS και ένας φορτιστής.

Για να χρησιμοποιήσει το IQOS, ένας καταναλωτής εισάγει τη μονάδα καπνού στον υποδοχέα IQOS, ο οποίος περιέχει ένα ηλεκτρονικά ελεγχόμενο θερμαντήρα (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

Ο καταναλωτής σπρώχνει ένα κουμπί για να θέσει σε λειτουργία τον θερμαντήρα και στη συνέχεια αντλεί τη μονάδα καπνού για να απολαύσει την πραγματική γεύση του θερμού καπνού. Μόλις τελειώσει η μονάδα θερμανθέντος καπνού, ο καταναλωτής τον αφαιρεί από τη θήκη και στη συνέχεια μπορεί να απορριφθεί με ασφάλεια σε κάδο απορριμμάτων. Όταν χρειάζεται, ο καταναλωτής επαναφορτίζει τη θήκη εισάγοντάς την στο φορτιστή (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).



Η καινοτομία του Iqos σύμφωνα με την εταιρεία βασίζεται στο ότι ο καπνός του τσιγάρου δεν καίγεται αλλά με τη βοήθεια αυτής της συσκευής θα θερμαίνεται και με αυτό τον τρόπο δεν θα ελκύεται η πίσσα που θεωρείται τρομερά τοξική αλλά μόνο νικοτίνη (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

Με την συσκευή Iqos η γεύση του τσιγάρου θα είναι αρκετά πιο έντονη στον καταναλωτή με την ειδοποιό διαφορά στη μυρωδιά του τσιγάρου που διαχέεται στον περιβάλλοντα χώρο του καπνιστή και αυτό γιατί η ποσότητα του καπνού είναι πολύ λιγότερη και δεν καίγεται (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).



- Κάθε τσιγάρο που μπαίνει στην συσκευή διαρκεί 6 λεπτά ή αλλιώς 24 ρουφηξιές.
- Η διάρκεια φόρτισης του ηλεκτρονικού τσιγάρου για την επόμενη χρήση διαρκεί τέσσερα περίπου λεπτά.
- Η συσκευή έχει διάρκεια ζωής περίπου έναν χρόνο.
- Αρχικά η διάθεσή της θα γίνεται μέσω της εταιρείας.

(<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>)



Ο CEO της Philip Morris International Ανδρέας Καλαντζόπουλος, δήλωσε πόσο υπερήφανη είναι η PMI από την Παπαστράτος καθώς αποτελεί παράδειγμα εύρωστης επιχείρησης.. Παράγει, επενδύει, αναπτύσσεται, καινοτομεί και εξάγει. Στην σημερινή εποχή η Παπαστράτος με νέες ιδέες και ακόμα περισσότερες επενδύσεις, στέρεες υποδομές και μεγάλη προσφορά στην κοινωνία και την χώρα συνεχίζει την απόλυτα επιτυχημένη πορεία της (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).



«Τα τελευταία επτά χρόνια κάναμε τεράστιες θυσίες για να οδηγήσουμε την εταιρεία σε ασφαλή λιμάνια. Τα καταφέρνουμε, γιατί νοιαζόμαστε για τους εργαζόμενους και την χώρα. Χτίζουμε, δημιουργούμε για το μέλλον με σκληρή δουλειά. Εμπνέουμε ο ένας τον άλλο και θα συνεχίσουμε να δουλεύουμε το ίδιο χαρμάνι της επιτυχίας» ανέφερε ο Χρήστος Χαρπαντίδης στην ομιλία του (<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>).

3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2004	742.659.482
2005	503.693.546
2006	505.559.659
2007	493.888.158
2008	511.851.628
2009	519.598.047
2010	397.407.612
2011	425.075.407
2012	379.212.724
2013	376.999.753
2014	413.642.733

Παρουσίαση του κύκλου ζωής του κλάδου μέσα από τα έτη 2004 έως 2014.

Κάθε οικονομικός κλάδος έχει έναν ορισμένο κύκλο ζωής, παρουσιάζοντας εξελικτική εικόνα, ανάλογη με εκείνη των προϊόντων (χωρίς βέβαια να μπορεί να συγκριθεί άμεσα). Η αναπτυξιακή πορεία ενός κλάδου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως από τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου, τις τεχνολογικές μεταβολές κ.λπ. Την περίοδο του 2004 παρατηρούμαι ότι ο κλάδος βρίσκεται σε ένα στάδιο ανάπτυξης τα προϊόντα έχουν κερδίσει την αποδοχή των πελατών. Επίσης την προηγούμενη χρονιά είχε ολοκληρωθεί η εξαγορά της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ από την Philip Morris International. Κατά τη διάρκεια του αναπτυξιακού σταδίου ανάπτυξης ,το γενικό επίπεδο έντασης του ανταγωνισμού είναι σχετικά χαμηλό.

Η αυξανόμενη ζήτηση παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επεκτείνουν τις πωλήσεις τους, χωρίς να αποσπών μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές. Από το 2005 και μετά έρχεται το τέλος της αναπτυξιακής φάσης ,η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου σταθεροποιείται. Ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν και εγκαταλείπουν τον κλάδο.

Η καπνοβιομηχανία Κεράνης ,που αν και στα ογδόντα περίπου χρόνια λειτουργίας της (ιδρύθηκε το 1926) είχε καταφέρει πάρα πολλές φορές με τα νέα της προϊόντα να σπάσει όλα τα ρεκόρ πωλήσεων ,το 2007 κήρυξε πτώχευση και κατέβασε οριστικά ρολά. Επίσης το 2012 η ιστορική καπνοβιομηχανία Γεωργιάδη

πτώχευσε λόγω αδυναμίας της διοίκησης να καταβάλει στο υπουργείο οικονομικών τον ειδικό φόρο που πληρώνουν οι καπνοβιομηχανίες. Η μειωμένη ανάπτυξη ωθεί τις επιχειρήσεις να αποσπούν μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές τους, προκειμένου να διατηρήσουν το δικό τους ρυθμό ανάπτυξης.

Ο πόλεμος που υποχρεωτικά ξεσπάει, πιέζει προς τα κάτω τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους. Η ολοκλήρωση των διαδικασιών αναδιάταξης του κλάδου οδηγεί στη σταθεροποίησή του, και στη είσοδό του στη φάση της ωριμότητας. Οι καταξιωμένες επιχειρήσεις ενισχύουν τον βαθμό προσήλωσης στις μάρκες τους (brands), καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξη των οικονομιών κλίμακας. Ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα αποτελείται από την ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε., την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ και την ΣΕΚΑΠ .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1 ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Η Καρέλιας Α.Ε όπως υποδηλώνει και το όνομά της είναι μία ανώνυμη Εταιρεία αυτό σημαίνει ότι :

1. Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 2190/1920. Το καταστατικό της ανώνυμης εταιρείας πρέπει να περιέχει διατάξεις:

- α. Για την εταιρική επωνυμία και το σκοπό της εταιρείας.
- β. Για την έδρα της εταιρείας.
- γ. Για την διάρκειά της.
- δ. Για το ύψος και τον τρόπο καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου.
- ε. Για το είδος των μετοχών, καθώς και για τον αριθμό, την ονομαστική αξία και την έκδοσή τους.
- στ. Για τον αριθμό των μετοχών κάθε κατηγορίας, εάν υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες μετοχών.
- ζ. Για τη μετατροπή ονομαστικών μετοχών σε ανώνυμες, ή ανώνυμων σε ονομαστικές.
- η. Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου.
- θ. Για τη σύγκληση, τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των γενικών Συνελεύσεων.
- ι. Για τους ελεγκτές.
- ια. Για τα δικαιώματα των μετόχων.
- ιβ. Για τον ισολογισμό και τη διάθεση των κερδών.
- ιγ. Για τη λύση της εταιρείας και την εκκαθάριση της περιουσίας της.

ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ;

Το ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 24.000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920.

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ/ΜΕΤΟΧΩΝ;

Το ύψος του κεφαλαίου. Η εταιρεία έχει την ευθύνη για την περιουσία της, όχι οι εταίροι (Ν. 2190/1920).

ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Στην Υπηρεσία Μίας Στάσης.

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ;

Ο πιστοποιημένος συμβολαιογράφος που θα συντάξει τη συμβολαιογραφική πράξη σύστασης.

ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ;

Το Γενικό Εμπορικό Μητρώο έχει στην ιστοσελίδα του λίστα με τους τους φορείς που λειτουργούν ως Υπηρεσία Μίας Στάσης (Υπηρεσίες Γ.Ε.ΜΗ. των Επιμελητηρίων και πιστοποιημένοι συμβολαιογράφοι)(Ν. 2190/1920).

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΝΑ ΠΛΗΡΩΣΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ;

Το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης Εταιρείας που στοιχίζει 70€ είναι αυτό που θα χρειαστεί να πληρώσει κάποιος για να συσταθεί μία ανώνυμη εταιρεία. Εφόσον οι ιδρυτές είναι πάνω από 3, το κόστος προσαυξάνεται με 5 ευρώ για κάθε επιπλέον ιδρυτή. Το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης της Εταιρείας δεν επιστρέφεται (Ν. 2190/1920).

ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΕΙΣ;

Το ποσό που θα ζητηθεί από τον συμβολαιογράφο ως αμοιβή.

ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΠΛΗΡΩΜΕΣ;

Το Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης, του ΦΣΚ, των δικαιωμάτων εγγραφής στον ΟΑΕΕ, καθώς και λοιπών καταβολών για λογαριασμό τρίτων ή για χορήγηση αντιγράφων και βεβαιώσεων που αφορούν στην εταιρεία, γίνεται τοις μετρητοίς και εάν η αξία τους υπερβαίνει το ποσό των 1.500€ με τραπεζική επιταγή, ή με κατάθεση του συνολικού ποσού στον τραπεζικό λογαριασμό της Κεντρικής Υπηρεσίας Γ.Ε.ΜΗ. και προσκόμιση του αποδεικτικού κατάθεσης της Τράπεζας. (Ν. 2190/1920)

ΚΑΘΕ ΠΟΤΕ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΠΛΗΡΩΜΕΣ;

Αφού γίνουν η υποβολή και ο έλεγχος των δικαιολογητικών της εταιρείας το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης καταβάλλεται στην τράπεζα.(Ν. 2190/1920)

ΣΕ ΠΟΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΠΛΗΡΩΣΩ;

Σε οποιαδήποτε τράπεζα.

ΤΙ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΟΣΑ ΠΟΥ ΠΛΗΡΩΘΗΚΑΝ ΑΝ ΔΕΝ ΣΥΣΤΑΘΕΙ ΤΕΛΙΚΑ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ;

Αν δεν πραγματοποιηθεί η σύσταση της Α.Ε και δεν έχει καταχωρηθεί η εταιρεία στο Γ.Ε.ΜΗ, επιστρέφεται το σύνολο των καταβληθέντων ποσών.

ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΝΑ ΠΑΡΑΣΤΩ ΑΥΤΟΠΡΟΣΩΠΩΣ; ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΠΑΡΑΣΤΩ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟ;

Μετά από έγγραφη εξουσιοδότηση η παρουσία δια αντιπροσώπου είναι καθόλα νόμιμη, οποιού έγινε η καταβολή. Η εξουσιοδότηση όμως αυτή δεν έχει και την υπογραφή της πράξης σύστασης της εταιρείας, η οποία γίνεται από τους ιδρυτές ή από τους έχοντες ειδικό συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο. (Ν. 2190/1920)

ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΣ Ο ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΑΝ ΠΑΡΑΣΤΟΥΜΕ ΑΥΤΟΠΡΟΣΩΠΑ; ΓΙΑΤΙ;

Ο εκπρόσωπος είναι αναγκαίος για να καταβάλλει τα έγγραφα και να παράσχει τις απαιτούμενες διευκρινίσεις.(Ν. 2190/1920)

ΥΠΑΧΕΙ ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΖΗΤΗΘΕΙ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΩΝΥΜΙΑ Ή/ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟ ΤΙΤΛΟ;

Η Υπηρεσία Μιας Στάσης, μέσω του συστήματος Γ.Ε.ΜΗ, προβαίνει ηλεκτρονικά σε Προέλεγχο και Προέγκριση Χρήσης της επωνυμίας και του διακριτικού τίτλου της υπό σύσταση εταιρείας (αυθημερόν ή το αργότερο την επόμενη εργάσιμη ημέρα).

ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΕΑΝ ΤΑ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΕΙΝΑΙ ΕΛΛΙΠΗ Ή ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΑ;

Δίνεται προθεσμία δύο εργάσιμων ημερών για τη σωστή καταβολή των δικαιολογητικών.

ΤΙ ΘΑ ΣΥΜΒΕΙ ΕΑΝ ΔΕΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΩ Ή ΔΙΟΡΘΩΣΩ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΖΗΤΑ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΠΟΥ ΜΟΥ ΕΧΕΙ ΘΕΣΕΙ;

Σε αυτή την περίπτωση η λύση είναι η εκ νέου υποβολή αίτησης σύστασης της Α.Ε.

ΕΙΝΑΙ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΕΣ ΟΙ ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΘΕΤΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ;

Αμετάκλητα δεσμευτικές.

ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΕΓΓΡΑΦΩ ΣΤΟΝ ΟΑΕΕ; ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΚΑΝΩ ΓΙΑ ΝΑ ΕΓΓΡΑΦΩ ΣΤΟΝ ΟΑΕΕ;

Αν απαιτείται η ασφάλιση των εταίρων στον ΟΑΕΕ απαιτείται κατά κανόνα για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Ανώνυμης Εταιρείας οι οποίοι είναι ταυτόχρονα και μέτοχοι με ποσοστό άνω του 3%.

4.2ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

	ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.	ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ
2004	154.988.764	502.854.813
2005	164.495.859	269.487.091
2006	165.838.440	277.367.881
2007	141.569.000	292.875.121
2008	157.846.000	298.343.94
2009	145.138.000	316.897.191
2010	139.398.000	222.260.814
2011	151.214.000	244.896.259
2012	174.269.000	186.821.352
2013	193.394.000	161.964.451
2014	189.974.000	202.421.693

Παρουσίαση κύκλου ζωής των δύο επιχειρήσεων από το 2004 έως το 2014.

Οι επιχειρήσεις διαγράφουν έναν ορισμένο κύκλο ζωής: γεννιούνται, μεγαλώνουν, γερνούν και πεθαίνουν. Σε κάθε φάση, πρέπει να αντιμετωπίσουν και να υπερνικήσουν προβλήματα μετασχηματισμού και δυσχέρειες μετάβασης από τη μια φάση στην άλλη. Μερικές φορές δεν επιτυγχάνουν να επιλύσουν αυτοδύναμα τα προαναφερθέντα προβλήματα και καθώς παρουσιάζουν σοβαρές ανωμαλίες, υποχρεούνται να δεχτούν εξωγενείς παρεμβάσεις και βοήθειες. Στην περίπτωση μας η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ το 2003 εξαγοράστηκε απλό την Philip Morris.

Αρχικά για την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ βλέπουμε ότι μετά το 2004 υπάρχει μια μεγάλη πτώση του κύκλου των εργασιών της. Από το 2005 και μετά υπάρχει μια σταθεροποίηση της κατάστασης ,το 2010 παρατηρούμε ότι υπάρχει μια μεγάλη μεταβολή προς τα κάτω σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Τα επόμενα 4 χρόνια υπάρχουν κάποιες μικρές αυξομειώσεις.

Για την ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. ο κύκλος εργασιών είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ. Όλα τα χρόνια παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σχετική σταθερότητα και δεν υπάρχουν μεγάλες μεταβολές. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλα αυτά τα χρόνια η εταιρεία βρίσκεται σε μια φάση σταθερότητας. Τα τρία τελευταία χρόνια ωστόσο ο κύκλος εργασιών που πετυχαίνει η εταιρεία φτάνει στα μεγαλύτερα επίπεδα του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΚΡΙΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΤΩΝ ΔΥΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

5.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας = κυκλοφορούν ενεργητικό/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Κυκλοφορούν ενεργητικό	253.388.000	202.346.000	270.730.000	243.477.000	268.516.000	313.245.000
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	115.136.000	49.409.000	95.959.000	47.549.000	53.735.000	58.399.000
Α.Γ.Ρ	2,20	4,09	2,82	5,12	4,99	5,36

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Κυκλοφορούν ενεργητικό	444.570.528	226.558.445	281.131.791	130.499.466	178.722.000	150.430.665
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	518.871.936	296.094.972	353.744.290	88.522.433	147.321.934	116.597.999
Α.Γ.Ρ	0,85	0,76	0,79	1,47	1,21	1,29

Αρχικά όσο αναφορά τον αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας η ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα (δηλαδή >1) σε όλες τις περιόδους. Άρα το περιθώριο ασφάλειας που παρέχει στους βραχυπρόθεσμους πιστωτές είναι υψηλό διότι τα κυκλοφοριακά στοιχεία υπερέχουν έναντι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Μόνο την περίοδο 2009 και 2011 ο αριθμοδείκτης βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις άλλες χρονιές. Αντίθετα η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ τις χρονιές 2009,2010,2011 παρουσιάζει σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας καθώς ο δείκτης κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα (δηλαδή <1) και η εταιρεία δεν έχει την ικανότητα με την ρευστοποίηση των κυκλοφορούντων στοιχείων να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αντίθετα από το 2012 και μετά ο αριθμοδείκτης αρχίζει να κυμαίνεται σε καλά επίπεδα (δηλαδή > 1) και η εταιρεία φαίνεται πως έχει

την ικανότητα να καλύπτει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της από τα κυκλοφοριακά στοιχεία. Από την συνολική εικόνα και των δύο εταιριών θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. είναι πιο φερέγγυα απέναντι στους πιστωτές της σε σχέση με την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ.

**Αριθμοδείκτης Ταμιακής Ρευστότητας = διαθέσιμα/
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
διαθέσιμα	133.412.000	129.420.000	163.468.000	155.010.000	155.165.000	241.381.000
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Α.Τ.Ρ.	115.136.000	49.409.000	95.959.000	47.549.000	53.735.000	58.399.000
	1,15	2,61	1,7	3,26	2,88	4,13

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
διαθέσιμα	8.127.185	2.356.621	883.151	1.572.950	912.547	1.408.289
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Α.Τ.Ρ.	518.871.936	296.094.972	353.744.290	88.522.433	147.321.934	116.597.999
	0,015	0,007	0,002	0,017	0,006	0,012

Για τον αριθμοδείκτη ταμιακής ρευστότητας(εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης για την εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της αποκλειστικά με τα μετρητά που διαθέτει) , η ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. είναι πολύ πιο επαρκής σε σχέση με την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ απέναντι στις τρέχουσες λειτουργικές τις ανάγκες σε όλες τις χρήσεις. Τα διαθέσιμα της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.(ξεκινάνε από 130.000.000 και φτάνουν μέχρι τα 240.000.000 σε μια περίοδο) είναι σε πολύ μεγαλύτερα επίπεδα σε σχέση με τα διαθέσιμα της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ. (ξεκινάνε από 800.000 και μόνο το 2009 έφτασαν τα 8.000.000). Για την ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. την περίοδο 2014 ο δείκτης σημειώνει την μεγαλύτερη άνοδο(4,13 φορές τα διαθέσιμα καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης).Σε όλες τις χρήσεις η εταιρία έχει την

δυνατότητα να καλύψει τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις μέσω των διαθεσίμων της.(Α.Τ.Ρ.>1) .Αντίθετα για την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ σε όλες τις περιόδους ο αριθμοδείκτης (Α.Τ.Ρ<1) άρα η επιχείρηση αντιμετώπισε σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας σε όλες τις χρήσεις όσο αναφορά τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

5.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ιδία κεφάλαια	207.004.000	217.923.000	238.171.000	262.613.000	278.625.000	316.612.000
Συνολικά κεφάλαια	327.242.000	272.529.000	340.577.000	316.935.000	341.897.000	382.715.000
Αριθμ. ιδιοκτησίας	63%	80%	70%	82%	81%	82%

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ιδία κεφάλαια	132.673.542	121.915.146	104.050.242	113.835.013	100.053.228	103.584.267
Συνολικά κεφάλαια	669.184.727	433.435.521	476.165.426	302.357.466	347.375.162	320.182.266
Αριθμ. ιδιοκτησίας	20%	28%	21%	37%	28%	32%

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ξένα κεφάλαια	120.238.000	54.606.000	102.406.000	54.322.000	63.272.000	66.103.000
Συνολικά κεφάλαια	327.242.000	272.529.000	340.577.000	316.935.000	341.897.000	382.715.000
Αριθμ. Πίεσης ξένου κεφαλαίου	37%	20%	30%	18%	19%	18%

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ξένα κεφάλαια	536.511.185	311.520.375	372.115.184	188.522.433	247.321.934	216.597.999

Συνολικά κεφάλαια	669.184.727	433.435.521	476.165.426	302.357.466	347.375.162	320.182.266
Αριθμ. Πίεσης ξένου κεφαλαίου	80%	72%	79%	63%	72%	68%

Ο αριθμοδείκτης ιδιοκτησίας δείχνει τι ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων της επιχείρησης αποτελούν τα ίδια κεφάλαια αυτής ή αλλιώς ,δείχνει τι ποσοστό του συνολικού ενεργητικού έχει χρηματοδοτηθεί από τα ίδια κεφάλαια.

Ο αριθμοδείκτης πίεσης κεφαλαίου δείχνει τι ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων της επιχείρησης αποτελούν τα ξένα κεφάλαια και τι ποσοστό του συνολικού ενεργητικού έχει χρηματοδοτηθεί από αυτά.

Για την ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. σε όλες τις χρήσεις ο αριθμοδείκτης ιδιοκτησίας είναι μεγαλύτερος του 0,5 που σημαίνει ότι τα ίδια κεφάλαια είναι μεγαλύτερα από τα ξένα κεφάλαια. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία σε αυτές τις περιόδους είχε υψηλή ικανότητα δανεισμού και εξασφάλισης των πιστωτών, ήταν οικονομικά ανεξάρτητη και η διοίκηση είχε πιο μεγάλη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων.

Αντίθετα για την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ παρατηρούμε ότι ο αριθμοδείκτης πίεσης ξένου κεφαλαίου σε όλες τις χρήσεις είναι μεγαλύτερος του 0,5 που σημαίνει ότι τα ξένα κεφάλαια είναι το 80,72,79,63,72,68% αντιστοίχως των συνολικών κεφαλαίων και άρα μεγαλύτερα από τα ίδια κεφάλαια. Οι τιμές αυτές δείχνουν ότι η εταιρεία σε όλες τις χρήσεις είχε περιορισμένη δανειοληπτική ικανότητα ή δανεισμό με επαχθείς όρους(π.χ. Υψηλοί τόκοι)

5.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Αριθμοδείκτης μεικτού περιθωρίου = μικτό κέρδος/πωλήσεις

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Μικτό κέρδος	49.837.000	51.153.000	58.667.000	75.719.000	84.619.000	88.474.000
πωλήσεις	145.138.000	139.398.000	151.214.000	174.269.000	193.394.000	189.974.000
Α.Μ.Π.	34%	36%	38%	43%	43%	46%

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Μικτό κέρδος	149.443.728	50.126.304	55.161.693	31.769.855	40.041.020	59.263.612
πωλήσεις	316.897.191	222.260.814	244.896.259	186.821.352	161.964.451	202.421.693
Α.Μ.Π.	47%	22%	22%	17%	24%	29%

Ο Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει μια οικονομική μονάδα από την πώληση προϊόντων. Μέσω του αριθμοδείκτη αυτού μπορούμε να γνωρίζουμε τόσο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης όσο και την πολιτική τιμών που ακολουθεί.

Αρχικά παρατηρούμε ότι ο κύκλος εργασιών της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ τα τρία πρώτα χρόνια είναι αρκετά μεγαλύτερος από αυτόν της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. Μόνο το 2013 ο κύκλος εργασιών της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. κινείται σε μεγαλύτερα επίπεδα. Ωστόσο όσο αναφορά τον αριθμοδείκτη για την ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. κινείται σε μεγαλύτερα επίπεδα από την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ από το 2010 και μετά. Αυτό οφείλεται στο ότι τα κόστη πωλήσεων της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ βρίσκονται σε υψηλά ποσοστά σε σχέση με τις πωλήσεις της. Για παράδειγμα το 2012 που ο δείκτης σημειώνει το μικρότερο ποσοστό 17% σημαίνει ότι το κόστος πωληθέντων της εταιρείας ανέρχεται στο 83%.

Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου = καθαρό κέρδος/πωλήσεις

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Καθαρό κέρδος	26.884.000	34.840.000	47.469.000	56.954.000	60.643.000	84.595.000
πωλήσεις	145.138.000	139.398.000	151.214.000	174.269.000	193.394.000	189.974.000
Α.Κ. Π.	18,52%	25%	31,39%	32,68%	31,35%	44,52%

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Καθαρό κέρδος	87.698.606	-7.872.475	-17.327.288	-1.526.273	-13.781.785	4.631.941
πωλήσεις	316.897.191	222.260.814	244.896.259	186.821.352	161.964.451	202.421.693
Α.Κ. Π.	27,67%	-3,54%	-7,07%	-0,81%	-8,50%	2,28%

(*ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΙΝ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΥΣ)

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης δείχνει το ποσοστό καθαρού κέρδους, που επιτυγχάνει η επιχείρηση από τις πωλήσεις της.

Παρατηρούμε ότι ενώ το 2009 για την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ τα κέρδη είναι μεγαλύτερα από αυτά της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. Τα επόμενα έτη ο δείκτης παρουσιάζει τεράστια κάθοδο και η εταιρεία έχει ζημιές. Φαίνεται ότι η επηρεάστηκε πολύ από την κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα ενώ από την άλλη η ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. όχι μόνο δεν επηρεάστηκε αλλά κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της μέσα στη κρίση και ο δείκτης χρόνο με τον χρόνο να σημειώνει μεγαλύτερα ποσοστά. Βλέπουμε ωστόσο το 2014 μετά από τέσσερα χρόνια η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ καταφέρνει να συνέλθει και η εταιρεία σημειώνει ξανά κέρδη και ο δείκτης είναι ξανά θετικός (2,28%) .

Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων = καθαρά κέρδη / ίδια κεφάλαια

ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε.						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Καθαρό κέρδος	26.884.000	34.840.000	47.469.000	56.954.000	60.643.000	84.595.000
Ίδια κεφάλαια	207.004.000	217.923.000	238.171.000	262.613.000	278.625.000	316.612.000
Α.Α.Ι.Κ.	13%	16%	19,93%	21,68%	21,76%	26,71%

ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Καθαρό κέρδος	87.698.606	-7.872.475	-17.327.288	-1.526.273	-13.781.785	4.631.941
Ίδια κεφάλαια	132.673.542	121.915.146	104.050.242	113.835.013	100.053.228	103.584.267
A.A.I.K.	66,10%	-6,45%	-16,65	-1,34%	-13,77%	4,47%

(*ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΙΝ ΤΟΥΣ ΦΟΡΟΥΣ)

Πρόκειται για έναν ακόμη σημαντικό αριθμοδείκτη, ο οποίος παρουσιάζει την κερδοφορία μιας επιχείρησης και μαρτυράει κατά πόσο πραγματοποιήθηκε ο στόχος της για ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

Αρχικά βλέπουμε ότι τα ίδια κεφάλαια της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. είναι σε πολύ μεγαλύτερα επίπεδα από αυτά της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ. Βλέπουμε ξανά ενώ ότι το 2009 ενώ ο δείκτης για την ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ σημειώνει πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από αυτόν της ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε (66,10% >13% , από αυτό το κριτήριο συμπεραίνουμε ότι η κερδοφόρα δυναμικότητα της πρώτης είναι πιο ισχυρή από αυτή της δεύτερης όσο αναφορά τα ίδια κεφάλαια.).Ωστόσο επηρεασμένη από την κρίση τα επόμενα έτη η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ παρουσιάζει ζημιές και ο δείκτης είναι αρνητικός , το 2014 η εταιρεία συνέρχεται και ο δείκτης είναι θετικός. Αντίθετα η ΚΑΡΕΛΙΑΣ Α.Ε. συνεχίζει δυναμικά την παρουσία της και ο δείκτης χρόνο με τον χρόνο σημειώνει μεγαλύτερα ποσοστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Lanny Ebenstein, 2015. *Chicagonomics: The Evolution of Chicago Free Market Economics* Macmillan, pp. 13–17, 107.

George J. Stigler, 2008. ([1987]2008,. "Competition," *The New Palgrave Dictionary of Economics*

Mark Blaug, 2008. "Invisible hand," *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd Edition, v. 4, p. 565.

Heyne, Paul; Boettke, Peter J.; Prychitko, David L. (2014). The Economic Way of Thinking (13th ed.). Pearson. pp. 102–06. ISBN978-0-13-299129-2

Cowen, Tyler; Tabarrok, Alex (2013). Modern Principles: Microeconomics (2nd ed.). New York: Worth Publishers. pp. 228–29. ISBN978-1-4292-3999-8

J. Gregory Sidak, The Deterrent Effect of Antitrust Enforcement, 89 J. POL. ECON. 429, 429 (1981).

Davenport, Thomas (1993), *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston

Davenport, Thomas (1995), *Reengineering – The Fad That Forgot People*, Fast Company, November 1995.

Ponzi, L. and Koenig, M. (2002). "Knowledge management: another management fad?", *Information Research*

Hammer, M. and [Champy, J. A.](#): (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993. [ISBN 0-06-662112-7](#).

Hammer, M. and Stanton, S. (1995). "The Reengineering Revolution", Harper Collins, London, 1995.

Hansen, Gregory (1993) "Automating Business Process Reengineering", [Prentice Hall](#).

Landström, H. & SpringerLink 2005, *Pioneers in entrepreneurship and small business research*, Springer Science+Business Media, New York, N.Y.

Marshall, Alfred; Guillebaud, C. W. (1961). Principles of Economics. 9th (variorum) Ed. Macmillan.

Rostam-Afschar, D. (2013) "Entry regulation and entrepreneurship: a natural experiment in German craftsmanship"

"The 10 Richest Millennial Entrepreneurs in America" Inc.com. December 12, 2016.

Wilmouth, Daniel. "The Missing Millennial Entrepreneurs" (PDF). U.S. Small Business Administration.

Shane, Scott Andrew (2000). A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78100-799-0

Johnson, D. P. M. (2005). "A Glossary of Political Economy Terms, 2005". Auburn University.

Chalkidou K, Tunis S, Lopert R, Rochaix L, Sawicki PT, Nasser M, Xerri B. "Comparative Effectiveness research and Evidence-Based Health Policy: Experience from Four Countries". *The Milbank Quarterly* 2009; 87(2): 339–67 at 362–63.

Roughead E, Lopert R and Sansom L. "Prices for innovative pharmaceutical products that provide health gain: a comparison between Australia and the United States Value". *Health* 2007. 10:514–20

Hughes B. Payers "Growing Influence on R&D Decision Making". *Nature Reviews Drugs Discovery* 2008. 7: 876–78.

Faunce T, Bai J and Nguyen D. "Impact of the Australia-US Free Trade Agreement on Australian medicines regulation and prices". *Journal of Generic Medicines* 201.; 7(1): 18-29

Faunce TA. "Reference pricing for pharmaceuticals: is the Australia-United States Free Trade Agreement affecting Australia's Pharmaceutical Benefits Scheme?". *Medical Journal of Australia*. 20 August 2007. 187(4):240–42.

Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones, Mónica Salazar (March 2001). "Bogota Manual. Standardisation of Indicators of Technological Innovation in Latin American and Caribbean Countries". Iberoamerican Network of Science and Technology Indicators (RICYT) Organisation of American States (OAS) / CYTED PROGRAM COLCIENCIAS/OCYT. p. 87.

Salge, T.O. & Vera, A. (2009). "Hospital innovativeness and organizational performance". *Health Care Management Review*. Vol. 34, Issue 1, pp. 54–67.

Perez, T. and Rushing R. (2007). "The CitiStat Model: How Data-Driven Government Can Increase Efficiency and Effectiveness". *Center for American Progress Report*. pp. 1–18.

Griffin, Abbie (Feb 1997). "The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time". Journal of Marketing Research. 34 NO 1: 24–35.

Steffens, Paul (August 2002). "“The Product Life Cycle Concept: Buried or Resurrected by the Diffusion Literature?””. Academy of Management Conference. 1(5): 1–30.

Anderson, C. and Zeithaml, C. 1984. Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management*, 27(1), pp. 5-24

Ευθαλία Δημαρά, Δημ. Σκούρας, Η καλλιέργεια του καπνού στην Ελλάδα. Εκδόσεις «Ομβρος», Αθήνα, 1997.

<http://www.karelia.gr/>

<https://www.pmi.com/markets/greece/el/about-us/overview>

N. 2190/1920