



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**MBA FULL TIME**

**ΔΙΑΘΕΣΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧΑΗΛ**

Διπλωματική Διατριβή



## **Management Contracts: Δίκαιο**

### **και Στρατηγική**

*Μια νέα διάσταση στην θεώρηση του  
μάνατζμεντ*

*Ένα νομικό εργαλείο στρατηγικής σημασίας*



**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

Δεκέμβριος 2007



# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**MBA FULL TIME**

Διπλωματική Διατριβή

## **Management Contracts: Δίκαιο και Στρατηγική**

*Μια νέα διάσταση στην θεώρηση του μάνατζμεντ  
Ένα νομικό εργαλείο στρατηγικής σημασίας*

Τομελής Επιτροπή: Σινανιώτη Αριστέα  
Αρτίκης Γεώργιος  
Γεωργόπουλος Νικόλαος

**ΔΙΑΘΕΣΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧΑΗΛ**

ΑΜ: ΜΔΕ/0517

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

Δεκέμβριος 2007

# University of Piraeus



Business Administration Department

MBA Full Time

Dissertation

## Management Contracts: Law and Strategy

*One new dimension in the view of management  
A legal tool of strategic importance*

Supervisors: Sinanioti Aristeia  
Artikis Georgios  
Georgopoulos Nikolaos

**DIATHESSOPOULOS MICHAIL**

RN: MΔE/0517

**PIRAEUS**

*December 2007*



*Στη Νέα Ημέρα που Έρχεται*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ.κ. Αριστέα Σινανιώτη για τις πολύτιμες παρατηρήσεις και συμβουλές της το αμέριστο ενδιαφέρον και υποστήριξη και την γενικότερη συμβολή της στην παρούσα μελέτη.

Ευχαριστώ τον κ.κ. καθηγητή Αρτίκη Γ. για τα ερευνητικά εναύσματα που μου έδωσε και τις επιστημονικές του συμβουλές στην ανάπτυξη του παραρτήματος σχετικά με την Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και τον κ.κ. καθηγητή Γεωργόπουλο Ν. για την ενθάρρυνσή του και την συνδρομή του στην ανάλυση σχετικά με τον ρόλο των συμβάσεων μάνατζμεντ ως στρατηγικό εργαλείο διεπιχειρηματικής συνεργασίας, ανάπτυξης και αναδιαμόρφωσης.

Επίσης, οφείλω ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη στον Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών για την συνδρομή σε επιστημονική τεκμηρίωση που μου παρείχε, το Ίδρυμα **Fullbright** για την διευκόλυνση που μου προσέφερε στο ζήτημα της εξεύρεσης επιχειρήσεων προς υποστήριξη της έρευνας μου και τις εν γένει μεσολαβήσεις του το **Athens Laboratory of Business Administration** για τις βιβλιογραφικές υποδείξεις και την παραχώρηση χρήσης των πηγών του, και την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων για την συνδρομή της σε επίπεδο επιστημονικής ενημέρωσης και κατατοπισμού.

Θερμές ευχαριστίες ακόμα απευθύνω στις εταιρίες **Athens Ledra Marriott Hotel** (και ειδικά τον κ.κ. Ανδρέα Μελετίου Διευθυντή Ασφάλειας και Ανθρωπίνων Πόρων), **IHG (InterContinental Hotels Group) PLC** και ειδικά την φίρμα **Holiday Inn Hotels and Resorts, Hilton Hotels Corporation, Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc, Quintana Management LLC, Seapower S.A., Purity Shipping Inc, Golden Star Management S.A.**, τον όμιλο **Amakon** και τις δικηγορικές εταιρίες **Sarantitis Law Firm** και **KLC Law Firm**, χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη σε υλικό, υποδείξεις, συμβουλές, επεξηγήσεις, βιβλιογραφία και τις πληροφορίες των οποίων, η μελέτη μου

δεν θα λάμβανε την τελική της διάσταση και τεκμηρίωση.

Με ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη, θα μνημονεύσω την πολύτιμη προσφορά του εκδοτικού ομίλου **DEFENCEnet MEDIA** και του Γενικό Διευθυντή του Α. Γκουριώτη, της **Expansion Consulting** και του Διευθυντή Σύνταξης του περιοδικού «Άμυνα και Διπλωματία», Μ. Λαζαρίδη και του **Jane's Information Group**, που μου έδωσαν τα φώτα τους και με έστρεψαν στην εμβάθυνση στο ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο των αμυντικών συμπαραγωγών και των νομικών μηχανισμών υποστήριξης πλαισίων πολυεπιχειρηματικών εργολαβιών υψηλής τεχνογνωσίας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους με τον δικό τους τρόπο συνέβαλαν στην περάτωση αυτής της διπλωματικής.

# ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάσταση Πινάκων και Διαγραμμάτων	σελ. XXVIII
Πίνακας Συντομογραφιών	σελ. XXXI
Προλογικό Σημείωμα	σελ. XXXV
Περίληψη	σελ. XL
A) Περίληψη	σελ. XL
B) Summary	σελ. XLIII
Μεθοδολογία & Αντικειμενικοί Στόχοι	σελ. 1
Εισαγωγή	σελ. 8
<b>ΜΕΡΟΣ Ι</b>	
<b>Εννοιολογική Ανάλυση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ</b>	
Κεφ. Α' Ιστορική Εξέλιξη Του Θεσμού	σελ. 23
Κεφ. Β' Έννοια της σύμβασης management	σελ. 26
Κεφ. Γ' Τα Μέρη της Συμβάσεως	σελ. 31
1) Ο Λήπτης του Μάνατζμεντ	σελ. 31
2) Ο Δότης του Μάνατζμεντ	σελ. 33
Κεφ. Δ' Γενικά Χαρακτηριστικά	σελ. 35
Κεφ. Ε' Πεδίο Εφαρμογής	σελ. 38
Κεφ. Στ' Λειτουργίες της σύμβασης management	σελ. 41
Κεφ. Ζ' Μορφές Εμφάνισης	σελ. 43

1) Κατηγοριοποιήσεις	σελ. 43
2) Συμβάσεις γνήσιου και μη γνήσιου <b>management</b>	σελ. 45
3) Συμβάσεις εσωτερικού (εθνικού) και διεθνούς <b>management</b>	σελ. 47
α) Εθνική σύμβαση <b>management</b>	σελ. 47
β) Διεθνής σύμβαση <b>management</b>	σελ. 49
4) Συμβάσεις μάνατζμεντ περιορισμένου και αναπτυγμένου εύρους	σελ. 53
5) Συμβάσεις ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ	σελ. 54
6) Ειδικές Μορφές	σελ. 62
α) <b>Marketing management</b>	
β) <b>Sales management</b>	
γ) <b>Information systems/technology management</b>	
δ) <b>Human resources management</b>	
ε) <b>Finance management</b>	
στ) <b>Project management</b>	
ζ) <b>Total quality management</b> (ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)	
<b>Κεφ. Η' Οικονομική Σημασία</b>	σελ. 64
1) Σε σχέση με τον λήπτη του <b>management</b>	σελ. 65
2) Σε σχέση με τον δότη του <b>management</b>	σελ. 67

## **ΜΕΡΟΣ II**

### **Η Σχέση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με την Μέθοδο του Outsourcing**

**Κεφ. Α' Η λειτουργία του μάνατζμεντ μέσα στην επιχειρηματική οντότητα** σελ. 71

**Κεφ. Β' Η Έννοια του Εξωπορισμού Επιχειρηματικών Λειτουργιών** σελ. 76



Κεφ. Γ' Outsourcing και Κύριες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες	σελ. 83
Κεφ. Δ' Outsourcing και core activities	σελ. 86
Κεφ. Ε' Το Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ ως Αντικείμενο Outsourcing	σελ. 89
Κεφ. Στ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Μορφή Εξωπορισμού	σελ. 96

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

#### Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Στρατηγική

Κεφ. Α' Η σύμβαση μάνατζμεντ ως εταιρική στρατηγική	σελ. 102
Κεφ. Β' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Συνεργατική Στρατηγική	σελ. 106
Κεφ. Γ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Επιχειρηματικό Αναπτυξιακό Εργαλείο	σελ. 108
Κεφ. Δ' Ειδικότερα η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Στρατηγικό Εργαλείο υπό το Πρίσμα των Διαφορετικών Εταιρικών Στρατηγικών	σελ. 111
1) Αναπτυξιακές	σελ. 112
α) Αύξηση πωλήσεων/μεριδίου αγοράς	
β) Συγκεντρωμένη ανάπτυξη	
i) Οριζόντια ανάπτυξη	
ii) Κάθετη ανάπτυξη	
γ) Διαφοροποιημένη ανάπτυξη	
i) Συσχετισμένη Διαφοροποίηση	
ii) Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση	
δ) Διεθνής ανάπτυξη	
2) Σταθεροποιητικές Στρατηγικές	σελ. 115

3) Υποχωρητικές Στρατηγικές	σελ. 116
α) Στρατηγική αναδίπλωσης/ εξυγίανσης	
β) Στρατηγική αποεπενδύσεως	
γ) Στρατηγική ρευστοποίησης	
δ) Πτώχευση	
<b>Κεφ. Ε' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Εργαλείο Διεθνούς Ανάπτυξης</b>	σελ. 118
<b>Κεφ. Στ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Αναπτυσσόμενα κράτη</b>	σελ. 122
<b>Κεφ. Ζ' Στρατηγικές Αιτίες για την Σύναψη της Συμβάσεως Μάνατζμεντ</b>	σελ. 124
1) Όμιλοι επιχειρήσεων	σελ. 124
2) Προσφορά τεχνογνωσίας	σελ. 125
3) Ανάπτυξη χωρίς εγκατάσταση	σελ. 127
4) Δημιουργία δικτύου επιχειρήσεων	σελ. 128
5) Αιχμαλώτιση επιχειρήσεων	σελ. 129
6) Βήμα προς συγχώνευση	σελ. 131
7) Βήμα προς αποεπένδυση	σελ. 133
8) Βήμα προς τη διάλυση και ρευστοποίηση εταιρίας	σελ. 134
9) Βήμα προς εξυγίανση εταιρίας	σελ. 136
10) Εκκίνηση και έναρξη της λειτουργίας μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας	σελ. 138
11) Joint Venture	σελ. 140
12) Εξασφάλιση εκπλήρωσης υποχρεώσεων	σελ. 141
13) Εξασφάλιση της επιχειρηματικής συνεργασίας	σελ. 143
14) Αφανής επιχειρηματική δραστηριότητα	σελ. 144
15) Εξωχώριες (Offshore) Δραστηριότητες	σελ. 146
<b>Κεφ. Η' Τα Στρατηγικά Κίνητρα για την Σύναψη της Συμβάσεως Μάνατζμεντ</b>	σελ. 147
1) Μονομερή κίνητρα	σελ. 147

α) Σε σχέση με τον λήπτη σελ. 147

i) Αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας

ii) Διευκόλυνση χρηματοδότησης

iii) Απόκτηση εμπειρίας και ικανοτήτων από το προσωπικό και τα στελέχη

iv) Μετακύλιση ευθυνών

v) Μείωση διοικητικών δαπανών

vi) Απαλλαγή από συγκεκριμένο εκτελεστικό στέλεχος ή διευθύνοντα σύμβουλο

β) Σε σχέση με τον δότη σελ. 149

i) Ανάπτυξη χωρίς κεφάλαια

ii) Ανάπτυξη χωρίς κίνδυνο

iii) Συγκέντρωση γνώσεων σχετικά με νέες αγορές

iv) Ευκαιρία για ανάληψη επιπλέον έργων για τον ίδιο πελάτη

v) Εξοικείωση αγνώστου αγοραστικού κοινού με τον δότη και το **brandname** του

vi) Απασχόληση πλεονάζοντος δυναμικού στελεχών

vii) Αμοιβή

2) Αμφιμερή Κίνητρα σελ. 152

α) Αύξηση φήμης

β) Βελτίωση παραγωγικής και διοικητικής τεχνογνωσίας

γ) Ανάπτυξη δικτύωσης

**Κεφ. Θ' Διοικητικές Δεσμεύσεις που απορρέουν από την Σύμβαση**

**Μάνατζμεντ** σελ. 154

1) Σεβασμός της συνεργαζόμενης επιχείρησης σελ. 155

2) Δημιουργία πνεύματος συνεργασίας σελ. 156

3) Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης σελ. 157

4) Συνειδητοποίηση της επιδίωξης κοινού σκοπού σελ. 159

5) Προετοιμασία για μακρόχρονη συνεργασία και απόδοσης αμοιβαίων

ωφελειών

σελ. 159

6) Διαφύλαξη και των εκτός συμβάσεως συμφερόντων του αντισυμβαλλομένου

σελ. 160

**Κεφ. Γ' Περιγραφή της Διοικητικής Διαδικασίας Επιλογής για Σύναψη και Υλοποίηση Συμβάσεως Μάνατζμεντ από την Επιχείρηση**

σελ. 164

1) Στάδιο της απόφασης

σελ. 164

α) Ανάλυση στόχων και καταστάσεως της εταιρίας

β) Διάγνωση διοικητικής αδυναμίας

γ) Εξέταση εναλλακτικών λύσεων

δ) Επιλογή της συμβάσεως μάνατζμεντ ως λύση

ε) Αποσαφήνιση στόχων που επιδιώκονται από τη σύμβαση

στ) Επιλογή εύρους της συμβάσεως και τμημάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αυτή θα αφορά

ζ) Ποσοτικοποίηση αντικειμενικών στόχων της σύμβασης

η) Περιγραφή του επιθυμητού κόστους της συμβάσεως

θ) Επιλογή ποιοτικών κριτηρίων

ι) Επιλογή επιθυμητής μεθόδου υλοποιήσεως της σύμβασης

ια) Αποκρυστάλλωση λοιπών επιθυμητών όρων για τη σύμβαση

ιβ) Επιλογή πιθανών παρόχων

2) Προσυμβατικό Στάδιο

σελ. 168

α) Αρχικές διαπραγματεύσεις με περισσότερους παρόχους

β) Αξιολόγηση των προσφορών

γ) Κατάληξη στον επικρατέστερο

δ) Τελικές διαπραγματεύσεις

ε) Κατάρτιση της συμβάσεως

3) Συμβατικό στάδιο

σελ. 171

α) Σύνταξη, υποβολή και έγκριση του σχεδίου δράσεως της εταιρίας μάνατζμεντ

β) Προετοιμασία για την υλοποίηση

γ) Υλοποίηση της ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ στη δομή της επιχείρησης

δ) Υλοποίηση της συμβάσεως

ε) Παρακολούθηση της συμβάσεως

**4) Μετασυμβατικό Στάδιο**

σελ. 173

α) Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης

β) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συμβάσεως

γ) Απόφαση για ανανέωση ή μη της συμβάσεως

**Κεφ. ΙΑ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Διοικητική Διαδικασία από την**

**Σκοπιά της Εταιρίας Μάνατζμεντ**

σελ. 176

1) Προσέλκυση ενδιαφέροντος πελατών

2) Προσέγγιση πελατών

3) Προσέγγιση πελατών

4) Αξιολόγηση του κόστους της συμβάσεως από την πλευρά της

5) Υποβολή προσφοράς στο σχετικό διαγωνισμό

6) Διαπραγματεύσεις με τον πελάτη

7) Σύνταξη μετά τη σύμβαση του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου δράσεως

8) Αρωγή στην προσπάθεια του πελάτη για προετοιμασία της επιχειρήσεως του

9) Συλλογή πληροφόρησης για την επιχείρηση του πελάτη

10) Προετοιμασία για ένταξη στην επιχείρηση του πελάτη

11) Υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου

12) Παροχή πληροφοριών προς τον πελάτη

13) Τακτικές αναφορές

14) Υποβολή της τελικής έκθεσης πεπραγμένων

15) Πρόταση ανανέωσης ή και επεκτάσεως της συμβάσεως

16) Διατήρηση επαφής με τον πελάτη

## ΜΕΡΟΣ IV

### Σχέση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και της Συμβάσεως Consulting

Κεφ. Α' Εισαγωγή	σελ. 184
Κεφ. Β' Έννοια της σύμβασης consulting	σελ. 186
Κεφ. Γ' Ο ρόλος του συμβούλου	σελ. 189
Κεφ. Δ' Οικονομική σημασία	σελ. 191
Κεφ. Ε' Η Διάκριση του <i>stricto sensu consulting</i> σε σχέση με τις άλλες μορφές consulting	σελ. 198
1) Το <i>management consulting</i> (σύμβαση παροχής συμβουλών διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης)	σελ. 198
2) Το <i>consulting engineering</i> (σύμβαση παροχής συμβουλών μηχανικών σε κατασκευαστικά έργα)	σελ. 201
Κεφ. Στ' Περιεχόμενο Συμβάσεως Consulting	σελ. 205
Κεφ. Ζ' Η αμοιβή του συμβούλου	σελ. 211
Κεφ. Η' Οι Παρεπόμενες Υποχρεώσεις	σελ. 214
Κεφ. Γ' Υποχρεώσεις συμβούλου	σελ. 215
1) Ρήτρα εμπιστευτικότητας ( <i>non disclosure agreement</i> )	σελ. 215
2) Ρήτρα περί μη ανταγωνισμού ( <i>non competition agreement</i> )	σελ. 219
Κεφ. ΙΑ' Υποχρεώσεις πελάτη	σελ. 222
1) Παροχή πληροφοριών στο σύμβουλο	σελ. 223
2) Συνεργασία του πελάτη με τον σύμβουλο	σελ. 224
Κεφ. ΙΒ' Κοινές παρεπόμενες υποχρεώσεις πελάτη και συμβούλου	σελ. 225
1) Μη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 225

2) Επιστροφή εκατέρωθεν εγγράφων και στοιχείων μετά τη λήξη της  
συμβάσεως σελ. 226

**Κεφ. ΙΓ' Σύγκριση με παρεμφερείς συμβάσεις** σελ. 227

1) Σύμβαση **consulting** και μεσιτεία σελ. 227

2) Σύμβαση **consulting** και εντολή σελ. 230

3) Σύμβαση **consulting** και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας σελ. 233

4) Σύμβαση **consulting** και σύμβαση παραχώρησης χρήσης αυτών αγαθών  
σελ. 237

5) Σύμβαση **consulting**, κοινοπραξία και σύμβαση **joint venture** σελ. 240

**Κεφ. ΙΔ' Συνδυασμός στοιχείων συμβάσεως έργου και μίσθωσης  
ανεξάρτητων υπηρεσιών** σελ. 243

**Κεφ. ΙΕ' Σύμβαση consulting και σύμβαση μάνατζμεντ** σελ. 247

## **ΜΕΡΟΣ V**

### **Νομική Διάκριση Συμβάσεως Μάνατζμεντ Από Συγγενείς Συμβάσεις**

**Κεφ. Α' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εντολής** σελ. 252

**Κεφ. Β' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση έργου** σελ. 252

**Κεφ. Γ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση παροχής ανεξάρτητων  
υπηρεσιών** σελ. 253

**Κεφ. Δ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας**  
σελ. 254

**Κεφ. Ε' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση μίσθωσης της επιχείρησης**  
σελ. 256

**Κεφ. Στ' Σύμβαση μάνατζμεντ και αστική εταιρία** σελ. 257

Κεφ. Ζ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων	σελ. 258
Κεφ. Η' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση franchising	σελ. 259
Κεφ. Θ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση factoring	σελ. 261
Κεφ. Ι' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας	σελ. 262
Κεφ. ΙΑ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα	σελ. 264
Κεφ. ΙΒ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας (know- how)	σελ. 264

## ΜΕΡΟΣ VI

### Νομική Φύση Και Νομικό Πλαίσιο

Κεφ. Α' Επισκόπηση Γενικών Νομικών Χαρακτηριστικών	σελ. 267
Κεφ. Β' Σύμβαση Μικτή	σελ. 269
Κεφ. Γ' Σύμβαση Διαρκής	σελ. 273
Κεφ. Δ' Τριγωνισμός και Σύμβαση Μάνατζμεντ	σελ. 275

## ΜΕΡΟΣ VII

### Νομικά Ζητήματα στην Κατάρτιση της Σύμβασης Μάνατζμεντ

Κεφ. Α' Νομοθετική ρύθμιση	σελ. 279
Κεφ. Β' Κατάρτιση της σύμβασης management	σελ. 280



- 1) Συμβαλλόμενοι σελ. 280
- 2) Τύπος σελ. 282

## ΜΕΡΟΣ VIII

### Δικαιώματα Και Υποχρεώσεις Των Μερών

- Κεφ. Α' Κύριες Υποχρεώσεις της εταιρίας management** σελ. 285
- 1) Υποχρέωση προετοιμασίας σελ. 286
- 2) Κατασκευή της επιχείρησης σελ. 288
- α) Συνδυασμός με άλλες συμβάσεις
- β) Κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής
- γ) Έγκριση
- δ) Επίβλεψη και έλεγχος
- 3) Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών σελ. 291
- 4) Διεξαγωγή Μελετών Ανάλυσης Αγοράς (**Market Data Analysis**) και Χρηματοοικονομικού Περιεχομένου σελ. 292
- 5) Διεξαγωγή προγράμματος δοκιμαστικής λειτουργίας και προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων σελ. 292
- 6) Υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης σελ. 294
- 7) Περιεχόμενο της υποχρέωσης διοίκησης σελ. 294
- 8) Προσφορά και διοίκηση προσωπικού σελ. 295
- 9) Μεταφορά τεχνογνωσίας σελ. 298
- α) Άμεση μεταφορά τεχνογνωσίας σελ. 298
- β) Έμμεση μεταφορά τεχνογνωσίας σελ. 299
- 10) Υποχρέωση επιμόρφωσης του ημεδαπού προσωπικού σελ. 300

11) Τρόπος και Είδος Επιμόρφωσης	σελ. 301
12) Σύγκρουση των υποχρεώσεων επιμόρφωσης και διοίκησης της επιχείρησης	σελ. 302
13) Υποχρέωση Προμήθειας από τοπικές πηγές	σελ. 304
<b>Κεφ. Β' Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της εταιρίας management</b>	σελ. 306
1) Υποχρέωση παροχής πληροφοριών	σελ. 306
2) Υποχρέωση λογοδοσίας	σελ. 308
3) Υποχρέωση σεβασμού του πνεύματος και του σκοπού της επιχείρησης	σελ. 308
4) Υποχρέωση πίστης	σελ. 309
<b>Κεφ. Γ' Κύριες Υποχρεώσεις της Αναθέτουσας Επιχείρησης</b>	σελ. 310
1) Καταβολή αμοιβής	σελ. 310
2) Τρόπος καθορισμού της αμοιβής	σελ. 312
3) Ανάλυση των κονδυλίων	σελ. 314
α) Βασική αμοιβή ( <b>Basic management fee</b> )	σελ. 314
β) Αμοιβή υποκίνησης ( <b>incentive fee</b> )	σελ. 315
γ) Αμοιβή για «ειδικές υπηρεσίες»	σελ. 315
4) Απόδοση των δαπανών της εταιρίας <b>management</b> που προκύπτουν από τη διαχείριση της επιχείρησης	σελ. 317
5) Ασφάλιση πληρωμής	σελ. 319
6) Αμοιβή για την περίοδο πριν από τη λειτουργία της επιχείρησης	σελ. 320
<b>Κεφ. Δ' Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Λήπτριας management</b>	σελ. 321
<b>Κεφ. Ε' Απαγόρευση μεταβίβασης δικαιωμάτων και υποχρεώσεων από τη σύμβαση management</b>	σελ. 323

## ΜΕΡΟΣ ΙΧ

### Διάρκεια, Λήξη και Ενδοσυμβατική Παθολογία

Κεφ. Α' Διάρκεια	σελ. 325
Κεφ. Β' Λήξη	σελ. 330
1) Τακτική Καταγγελία	σελ. 331
2) Καταγγελία για σπουδαίο λόγο	σελ. 333
3) Καταγγελία σε περίπτωση ανωτέρας βίας	σελ. 337
4) Λόγοι Αυτοδίκαιας Λύση	σελ. 339
α) Πάροδος του συμφωνημένου χρόνου	
β) Επίτευξη των συμβατικών στόχων	
γ) Ο θάνατος ενός των συμβαλλομένων	
δ) Πτώχευση - Θέση σε πλήρη ή μερική με απαγόρευση διενέργειας των αναγκαίων για τη διοίκηση μιας επιχείρησης δικαιοπραξιών δικαστική συμπαράσταση	
5) Συνέπειες της Λήξης	σελ. 343
Κεφ. Γ' Ανώμαλη εξέλιξη και λύση της σύμβασης management	σελ. 346
1) Έννοια και αίτια της ανώμαλης εξέλιξης	σελ. 346
2) Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μερών σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της συμβάσεως management	σελ. 348

## ΜΕΡΟΣ Χ

### Συμβατικός Έλεγχος Της Δραστηριότητας Της Εταιρίας Management Από Την Λήπτρια Μάνατζμεντ

Κεφ. Α' Αποκλειστική απαρίθμηση των αρμοδιοτήτων της εταιρίας

<b>management</b>	<i>σελ. 354</i>
<b>Κεφ. Β' Επιφύλαξη του δικαιώματος συναινέσεως ή άδειας</b>	<i>σελ. 355</i>
<b>Κεφ. Γ' Δικαίωμα παροχής πληροφοριών και λογοδοσίας</b>	<i>σελ. 358</i>
<b>Κεφ. Δ' Δικαίωμα παροχής οδηγιών στον manager σχετικά με τη διαχείριση</b>	<i>σελ. 361</i>
<b>Κεφ. Ε' Όργανο Επίλυσης Των Διαφορών – Διαιτησία</b>	<i>σελ. 363</i>
<b>Κεφ. Στ' Έλεγχος Του Περιεχομένου Της Σύμβασης Management</b>	<i>σελ. 365</i>

## **ΜΕΡΟΣ ΧΙ**

### **Η Υποκατάσταση του Διοικητικού Οργάνου των Εταιριών**

<b>Κεφ. Α' Η Αρχή Του Αποκλεισμού Της Υποκατάστασης Κατά Τις Γενικές Διατάξεις Του Αστικού Κώδικα</b>	<i>σελ. 369</i>
<b>Κεφ. Β' Η Υποκατάσταση Του Διοικητικού Συμβουλίου Της Ανώνυμης Εταιρίας</b>	<i>σελ. 371</i>
1) Το διοικητικό όργανο της ανώνυμης εταιρίας	<i>σελ. 371</i>
2) Η έννοια και περιεχόμενο της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.	<i>σελ. 372</i>
3) Οι προβλεπόμενες από το νόμο αποκλίσεις στον κανόνα της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.	<i>σελ. 373</i>
4) Προϋποθέσεις υπό τις οποίες επιτρέπεται η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου στις διοικητικές του αρμοδιότητες (αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 Ν. 2190/1920)	<i>σελ. 375</i>
<b>Κεφ. Γ' Η διαφορά της έννοιας της υποκατάστασης από την εντολή και την πληρεξουσιότητα</b>	<i>σελ. 383</i>
<b>Κεφ. Δ' Η δημοσίευση της απόφασης του διοικητικού συμβουλίου περί υποκατάστασης σε σχέση με την προστασία των τρίτων συναλασσομένων με την επιχείρηση</b>	<i>σελ. 391</i>

Κεφ. Ε' Περιορισμοί της Υποκατάστασης	σελ. 398
1) Όσον αφορά τον κύκλο των προσώπων	σελ. 398
2) Όσον αφορά τις ανατιθέμενες αρμοδιότητες	σελ. 402
Κεφ. Στ' Παράλληλη εξουσία του διοικητικού συμβουλίου κατά την υποκατάσταση	σελ. 404
Κεφ. Ζ' Η ευχέρεια ανάκλησης των υποκατάστατων	σελ. 408
Κεφ. Η' Το νομικό καθεστώς των υποκατάστατων	σελ. 414

## ΜΕΡΟΣ XII

### Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ειδικά Ζητήματα

Κεφ. Α' Σύμβαση Management και προστασία του καταναλωτή (ν. 2251/1994)	σελ. 419
Κεφ. Β' Η Ρήτρα μη Ανταγωνισμού στις Συμβάσεις Μάνατζμεντ	σελ. 424
Κεφ. Γ' Η σύμβαση μάνατζμεντ ως υπέρμετρη δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη (αφ. 178,179 Α.Κ.)	σελ. 431
Κεφ. Δ' Σύμβαση μάνατζμεντ, μεταβίβαση επιχειρήσεων και ζητήματα εργατικού δικαίου	σελ. 434
Κεφ. Ε' Σύμβαση μάνατζμεντ και Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο	σελ. 439
Κεφ. Στ' Σύμβαση μάνατζμεντ και δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού	σελ. 444
Κεφ. Ζ' Σύμβαση μάνατζμεντ και εταιρίες μεικτής οικονομίας	σελ. 447
Κεφ. Η' Σύμβαση μάνατζμεντ στα πλαίσια Ομίλων Επιχειρήσεων	σελ. 450
Κεφ. Θ' Συμβατότητα Συμβάσεως Μάνατζμεντ με τους διαφορετικούς Τύπους Εταιριών και το ανά περίπτωση ισχύον δίκαιο	σελ. 453

1) Προσωπικές εταιρίες σελ. 454

2) Κεφαλαιουχικές εταιρίες σελ. 456

**Κεφ. Γ' Όρια εγκυρότητας της σύμβασης μánατζμεντ ανώνυμης  
εταιρίας από πλευράς ελληνικού εταιρικού δικαίου** σελ. 459

**Κεφ. ΙΑ' Μεθοδολογία ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική  
οργάνωση της αναθέτουσας επιχείρησης** σελ. 468

1) Μέσω ενοχικής υποχρέωσης συμμόρφωσης

2) Μέσω εκλογής στο Δ.Σ. της αναθέτουσας προσώπων υποδεικνυόμενων  
από την διαχειρίστρια

3) Μέσω Διορισμού εκ του Καταστατικού της Αναθέτουσας στο Δ.Σ. αυτής  
προσώπων υποδεικνυόμενων από την Διαχειρίστρια

α) Σχετικά με το Ανέκκλητο των Μελών του Δ.Σ.

β) Σχετικά με την ελευθερία ψήφου των μετόχων

4) Μέσω Ορισμού Διαχειρίστριας ως Υποκατάστατου Οργάνου

**Κεφ. ΙΒ' Λογιστικός χειρισμός συμβάσεως μánατζμεντ** σελ. 476

1) Χειρισμός Δαπανών Μánατζμεντ άνευ Συμβάσεως Μánατζμεντ

2) Χειρισμός Δαπανών Μánατζμεντ κατά την Σύμβαση Μánατζμεντ

3) Μερισμός Εξόδων Μánατζμεντ

## **ΜΕΡΟΣ XIII**

### **Το Σύστημα Ευθύνης στην Σύμβαση Μánατζμεντ**

**Κεφ. Α' Η ευθύνη της εταιρίας μánατζμεντ απέναντι στην  
αναθέτουσα εταιρία και οι απαλλακτικές ρήτρες** σελ. 484

**Κεφ. Β' Το ζήτημα της ευθύνης της εταιρίας μánατζμεντ υπό την  
σκοπιά του ρόλου της ως de facto διαχειριστικό όργανο της  
επιχείρησης** σελ. 487

**Κεφ. Γ' Ευθύνη της Εταιρίας Μánατζμεντ έναντι των τρίτων  
συναλλασσόμενων** σελ. 496

1) Γενικά

2) Ειδικά σχετικά με την Αδικοπρακτική της Ευθύνη

**Κεφ. Δ' Ευθύνη της Εταιρίας Μάνατζμεντ έναντι των μετόχων της  
επιχείρησης** *σελ. 500*

**Κεφ. Ε' Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου της αναθέτουσας  
επιχείρησης για την ανάθεση των αρμοδιοτήτων του στην Εταιρία  
Μάνατζμεντ** *σελ. 503*

## **ΜΕΡΟΣ XIV**

**Συγκριτική Επισκόπηση Αντιμετώπισης Συμβάσεως  
Μάνατζμεντ σε Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις**

**Κεφ. Α' Αγγλοσαξωνικά συστήματα** *σελ. 513*

1) Αμερικανικό δίκαιο *σελ. 513*

2) Αγγλικό δίκαιο *σελ. 518*

**Κεφ. Β' Ηπειρωτικά συστήματα** *σελ. 521*

1) Γαλλικό δίκαιο *σελ. 521*

2) Γερμανικό δίκαιο *σελ. 523*

**Κεφ. Γ' Συμπεράσματα από Συγκριτική Επισκόπηση Θεσμού σε  
Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις** *σελ. 526*

## **ΜΕΡΟΣ XV**

**Η Διαπλοκή της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με Διάφορα  
Συμβατικά και Εταιρικά Μορφώματα**

**Κεφ. Α' Εισαγωγικά** *σελ. 531*

Κεφ. Β' Σε Σχέση με την Σύμβαση BOT	σελ. 533
Κεφ. Γ' Σε Σχέση με την Σύμβαση Συμπαράγωγής	σελ. 543
Κεφ. Δ' Σε Σχέση με τα Trusts	σελ. 555
Κεφ. Ε' Σε Σχέση με τις εταιρίες και τα μορφώματα Holding	σελ. 560
Κεφ. Στ' Σε Σχέση με τα Joint Ventures	σελ. 566

## ΜΕΡΟΣ XVI

### Ειδικές Εκφάνσεις των Συμβάσεων Μάνατζμεντ

Κεφ. Α' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Δίκτυα Επιχειρήσεων	σελ. 579
1) Ορισμός Δικτύων	
2) Τύποι δικτυώσεων	
3) Στρατηγική Χρησιμότητα Συμβάσεων Μάνατζμεντ για την Οργάνωση και Διοίκηση Δικτύων	
Κεφ. Β' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ρευστοποίηση/Διάλυση Επιχείρησης	σελ. 587
Κεφ. Γ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Συγχώνευση/Εξαγορά	σελ. 596
Κεφ. Δ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Πτώχευση	σελ. 604
Κεφ. Ε' Σύμβαση και Εταιρίες Μάνατζμεντ και ο Ρόλος τους σε Offshore Δραστηριότητες	σελ. 618
Κεφ. Στ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Goodwill	σελ. 631
Κεφ. Ζ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και ΣΔΙΤ	σελ. 638
1) Γενικά	
2) Νομική Φύση	
3) Χαρακτηριστικά των Συμπράξεων	
4) Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ	
5) Μη Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ	
6) Νομικό Πλαίσιο	



7) Η Σύμβαση Μάνατζμεντ στα ειδικά πλαίσια των ΣΔΙΤ	
<b>Κεφ. Η' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας</b>	<i>σελ. 652</i>
<b>Κεφ. Ι' Το Ζήτημα της Ανάθεσης σε Τρίτο του Μάνατζμεντ της Εταιρίας Μάνατζμεντ: Μια Πιθανή Προβληματική και Χαρακτηριστικά Ιδιόμορφη Περίπτωση</b>	<i>σελ. 662</i>

## **ΜΕΡΟΣ XVII**

### **Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Διακυβέρνηση**

<b>Κεφ. Α' Εισαγωγή</b>	<i>σελ. 669</i>
<b>Κεφ. Β' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Εταιρικό Συμφέρον και Υποχρέωση Αύξησης της Οικονομικής Αξίας της Επιχείρησης</b>	<i>σελ. 673</i>
<b>Κεφ. Γ' Απαγόρευση Εξυπηρέτησης Ιδίων Συμφερόντων</b>	<i>σελ. 681</i>
<b>Κεφ. Δ' Τα Στελέχη της Εταιρίας Μάνατζμεντ ως Μέλη του Δ.Σ.</b>	<i>σελ. 682</i>
<b>Κεφ. Ε' Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Κανονισμό</b>	<i>σελ. 687</i>
1) Η σύνταξη του κανονισμού ως αντικείμενο ανάθεσης	<i>σελ. 687</i>
2) Η υπαγωγή της δραστηριότητας της εταιρίας μάνατζμεντ στον εσωτερικό κανονισμό	<i>σελ. 688</i>
<b>Κεφ. Στ' Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο</b>	<i>σελ. 691</i>
1) Ανάθεση Εσωτερικού Ελέγχου στην Εταιρία Μάνατζμεντ	<i>σελ. 692</i>
2) Εταιρία Μάνατζμεντ και Ορισμός Εσωτερικών Ελεγκτών	<i>σελ. 696</i>
3) Εταιρία Μάνατζμεντ και Εποπτεία Εσωτερικού Ελέγχου	<i>σελ. 697</i>
<b>Κεφ. Ζ' Ειδικά σε Σχέση με το θέμα των Αμοιβών</b>	<i>σελ. 699</i>
1) Εταιρία Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση Γενικής Πολιτικής Αμοιβών	<i>σελ. 701</i>
2) Ο καθορισμός των αμοιβών των Διευθυντικών Στελεχών	<i>σελ. 703</i>

Κεφ. Η' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Business Plan σελ. 705

Κεφ. Γ' Αρμοδιότητα Εταιρίας Μάνατζμεντ σε Σχέση με την  
Διαμόρφωση της Συνολικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής σελ. 711

Κεφ. ΙΑ' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Επιχειρηματικό  
Σκοπό, Φιλοσοφία και Αποστολή. Τα Απώτατα Όρια της Ανάθεσης  
Επιχειρηματικών Λειτουργιών σελ. 715

Κεφ. ΙΒ' Σύμβαση Μάνατζμεντ: Ο Μέγιστος Δυνατός Κύκλος  
Ανατιθέμενων Δραστηριοτήτων. Ανάθεση Διαχείρισης ή Διοίκησης;  
σελ. 718

## Συμπεράσματα

Α) Συμπερασματικές Παρατηρήσεις σελ. 724

Β) Συγκεφαλαίωση Συμπερασμάτων σελ. 754

Γ) Κατευθύνσεις προς Περαιτέρω Έρευνα σελ. 758

Δ) Επίλογος σελ. 768

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Βιβλιογραφία σελ. 773

Ελληνική σελ. 773

Συγγράμματα

Άρθρα-Περιοδικά

Διεθνής σελ. 796

Συγγράμματα

Άρθρα-Περιοδικά

Σχετική Νομοθεσία σελ. 801

Σχετική Νομολογία

σελ. 806

Διαδικτυακοί Τόποι

σελ. 808

Γλωσσάρι Ορολογίας και Βασικών Εννοιών

σελ. 811

Ευρετήριο Βασικών Όρων

σελ. 826

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα I

#### Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ

A) Εισαγωγή	σελ. 1
B) Μέθοδος Καθαρών Ταμειακών Ροών	σελ. 2
Γ) Αξιολόγηση και Ποιοτικά Κριτήρια	σελ. 4
Δ) Αξιολόγηση με Βάση Ποσοτικά Δεδομένα: Ειδικά Ζητήματα	σελ. 6
1) Βάση Αξιολόγησης	σελ. 6
2) Επίδραση Εξωγενών Παραγόντων στην Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης και Μεθοδολογία Μετριασμού τους	σελ. 9
3) Δείκτες Αξιολόγησης	σελ. 11
4) Αξιολόγηση με την Μέθοδο MBO	σελ. 16
Ε) Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης (με βάση μοντέλα αξιολόγησης στελεχών)	σελ. 18
Στ) Αξιολόγηση με Βάση Scorecard	σελ. 19
Ζ) Τα Χρονικά Στάδια Διενέργειας Αξιολόγησης	σελ. 21
Η) Συμπεράσματα Σχετικά με την Αξιολόγηση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και το Γενικότερο Ζήτημα της Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης του Μάνατζμεντ	σελ. 23

### Παράρτημα II

#### Case Studies Analysis επί της αξιολόγησης των συμβάσεων μάνατζμεντ και των κινδύνων που συνεπάγονται

##### Case Study 1

Καταστρέφοντας μια υγιή επιχείρηση	σελ. 35
Κριτική	σελ. 41

##### Case Study 2

Αναζωογονώντας μια νεκρή κρατική επιχείρηση	σελ. 43
---	---------

Κριτική σελ. 48

### **Case Study 3**

Επιτυγχάνοντας μια αμφίπλευρη διεθνή ανάπτυξη

σελ. 50

Κριτική

σελ. 53

Συμπεράσματα

σελ. 54

## **Παράρτημα III**

### **Management Contracts Και Hotel Management**

A) Γενικά

σελ. 57

B) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ

MANAGEMENT

σελ. 67

Γ) Δεδομένα Συνέντευξης από Διευθυντικό Στέλεχος της **Ledra Marriott**

σελ. 90

## **Παράρτημα IV**

### **Management Contracts και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

A) Γενικά

σελ. 94

B) Πρώτο Υπόδειγμα **Ship Management Agreement**

σελ. 101

Γ) Δεύτερο Υπόδειγμα **Ship Management Agreement**

σελ. 105

Δ) **BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT**

**"SHIPMAN 98"**

σελ. 110

## **Παράρτημα V**

### **Υποδείγματα Management Contracts**

A) Γενικός Σχολιασμός	σελ. 121
B) Υπόδειγμα 1 <b>MANAGEMENT CONTRACT</b>	σελ. 124
Γ) Υπόδειγμα 2 <b>Outsourcing Contract</b>	σελ. 128
Δ) Υπόδειγμα 3 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 135
Ε) Υπόδειγμα 4 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 152
Στ) Υπόδειγμα 5 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 157
Ζ) Υπόδειγμα 6 <b>MANAGEMENT CONTRACT</b>	σελ. 173

## **Παράρτημα VI**

### **Παρουσίαση και σχολιασμός επιλεγμένης νομολογίας**

A) Εφ. Αθ. 7119/2004	σελ. 178
B) ΑΠ 563/1989	σελ. 179
Γ) ΑΠ 677/1996	σελ. 180
Δ) ΕφΑθ 673/1999β	σελ. 181
Ε) ΟΛΑΠ 13/1997	σελ. 183

## Κατάσταση Πινάκων και Διαγραμμάτων

### Πίνακες

- α) Φύλλο Μερισμού Εξόδων 1 σελ. 533
- β) Φύλλο Μερισμού Εξόδων 2 σελ. 534
- γ) Πίνακας 1-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κόστος σελ. 27 (Παραρτ.)
- δ) Πίνακας 2-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος σελ. 27 (Παραρτ.)
- ε) Πίνακας 3-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των πραγματικών κερδών σελ. 28 (Παραρτ.)
- στ) Πίνακας 4-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών σελ. 28 (Παραρτ.)
- ζ) Πίνακας 5-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (επιδεινούμενη με διακυμάνσεις επίδοσης) σελ. 29 (Παραρτ.)
- η) Πίνακας 6-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (σημαντικά βελτιούμενη επίδοση) σελ. 29 (Παραρτ.)
- θ) Πίνακας 7-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών

κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (σταθεροποιούμενη και ύστερα θεαματικά βελτιούμενη επίδοση) *σελ. 30 (Παραρτ.)*

**ι)** Πίνακας **8**-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ με υπόθεση ποινικής ρήτηρας εις βάρος μάνατζερ για αρνητικές επιδόσεις *σελ. 30 (Παραρτ.)*

**ια)** Πίνακας **9**-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κόστος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ *σελ. 31 (Παραρτ.)*

**ιβ)** Πίνακας **10**-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ και με λήψη υπόψη της μέσης αύξησης των κερδών του κλάδου *σελ. 31 (Παραρτ.)*

**ιγ)** Πίνακας **11.1**-Εξαγωγή Διαφορικής Αύξησης Κερδών για Μέθοδο Αξιολόγησης με Σταθμισμένη Βαθμολογία *σελ. 32 (Παραρτ.)*

**ιδ)** Πίνακας **11.2**-Εξαγωγή Διαφορικής Μείωσης Κόστους Κερδών για Μέθοδο Αξιολόγησης με Σταθμισμένη Βαθμολογία *σελ. 32 (Παραρτ.)*

**ιε)** Πίνακας **11.3**-Πίνακας Βαθμολόγησης *σελ. 32 (Παραρτ.)*

**ιστ)** Πίνακας **12**-Αξιολόγηση με Βάση Προτιθέμενους Ποσοτικοποιημένους Στόχους *σελ. 33 (Παραρτ.)*

**ιζ)** Πίνακας **13**-Αξιολόγηση με Βάση Προτιθέμενους Ποσοτικοποιημένους Στόχους και Εισδοχή και Ποιοτικών Κριτηρίων (με έντονα γράμματα τα ποιοτικά) *σελ. 34-35 (Παραρτ.)*



## Διαγράμματα

α) Διάγραμμα 1-Παρουσίαση Βασικών Ερωτημάτων και Συμπερασμάτων Μελέτης σελ. 46

β) Διάγραμμα 2-Η ροή των τεσσάρων λειτουργιών του μανάτζμεντ σελ. 112

γ) Διάγραμμα 3-Η σύνδεση του μανάτζμεντ και των τεσσάρων λειτουργιών του με τον τελικό σκοπό της επιχείρησης σελ. 115

δ) Διάγραμμα 4-Τα στάδια και η πορεία της διοικητικής διαδικασίας μιας σύμβασης μανάτζμεντ σελ. 215

ε) Διάγραμμα 5-Η τριγωνική διάρθρωση των σχέσεων στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ σελ. 316

στ) Διάγραμμα 6-Τριγωνική Ανάλυση Σχέσεων Μερών και Ροής Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων στην Περίπτωση Αγοράς Εμπορευμάτων από Προμηθευτή σελ. 317

ζ) Διάγραμμα 7-Φορολογικός Σχεδιασμός μέσω Υπεράκτιας Θυγατρικής σελ. 676

η) Διάγραμμα 8-Οργάνωση Συστήματος Φορολογικού Σχεδιασμού και Επαναπατριsmός Κερδών μέσω **Offshore** Εταιρίας Μανάτζμεντ σελ. 679

θ) Διάγραμμα 9-Ο υπολογισμός της λογιστικής αξίας της **goodwill** σελ. 690

ι) Διάγραμμα 10-Η μήτρα (**matrix**) δυαδικότητας του μανάτζμεντ σε μανάτζμεντ επιχειρήσεων και λειτουργιών σελ. 807

ια) Διάγραμμα 11-Οι κύκλοι αρμοδιοτήτων και λειτουργιών του σύγχρονου μανάτζμεντ και η διάσπαση του στενού πυρήνα της εταιρίας σε εσώτερο και πυρήνα κεντρικών λειτουργιών σελ. 810

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΚ	Αστικός Κώδικας
Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρία
ΑΠ	Άρειος Πάγος
Αρμ.	Αρμενόπουλος (περιοδικό)
Αρχ. Νομολ.	Αρχείο Νομολογίας
Α.Ω.	Αντισταθμιστικά Ωφελήματα
ASP	<b>Application Service Provider</b>
Βλ.	Βλέπε
Β.Δ.	Βασιλικό Διάταγμα
BIMCO	<b>Baltic and International Maritime Council</b>
BLOT	<b>Build-Lease-Operate-Transfer</b>
BOT	<b>Build-Operate-Transfer</b>
BOOT	<b>Build-Operate-Own-Transfer</b>
BPO	<b>Business Process Outsourcing</b>
CF	<b>Cash Flows</b>
CG	<b>Corporate Governance</b>
CRM	<b>Customer Relations Management</b>
Δ	Δίκη
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΕΕ	Δίκαιο Εταιριών και Επιχειρήσεων

ΔΕΚ	Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
ΔΕΝ	Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο (Α.Ε.)
d-d	<b>day to day</b>
Ε.Γ.Λ.Σ.	Εθνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕμπΔ	Επιθεώρηση Εμπορικού Δικαίου
ΕΕΝ	Επιθεώρηση Εμπορικής Νομοθεσίας
ΕπισκΕμπΔ	Επισκόπηση Εμπορικού Δικαίου
ΕΕΔΕ	Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΕΚ	Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς
ΕΛΛ/Δνη	Ελληνική Δικαιοσύνη
Ε.Ο.Κ.	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
Ε.Π.Ε.	Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης
Ε.Π.Ε.Υ	Εταιρία Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών
ΕρμΑΚ	Ερμηνεία Αστικού Κώδικα (συλλογικό έργο)
ΕφΑθ	Εφετείο Αθηνών
ΕφΘεσ	Εφετείο Θεσσαλονίκης
ΕφΠειρ	Εφετείο Πειραιώς
HRM (βλ. και ΔΑΠ)	<b>Human Resource Management</b>
ΙΔΔ	Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο

<b>IOFC</b>	<b>International Offshore Financial Ceneter</b>
<b>ISM</b>	<b>Information System Management</b>
<b>ΚριτΕ</b>	Κριτική Επιθεώρηση
<b>MBO</b>	<b>Management By Objectives</b>
<b>mgt</b>	<b>management</b>
<b>ΜονΠρΑθ</b>	Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών
<b>ΜοU</b>	<b>Meemorandum of Understanding</b>
<b>N.</b>	Νόμος
<b>ΝΔ.</b>	Νομοθετικό Διάταγμα
<b>ΝοB</b>	Νομικό Βήμα
<b>ΝΣΚ</b>	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
<b>OECD</b>	<b>Organisation for Economic Co-operation and Development</b>
<b>ΟΛΑΠ</b>	Ολομέλεια Αρείου Πάγου
<b>όπ. π.</b>	όπως παραπάνω
<b>Πειρ. Νομ.</b>	Πειραϊκή Νομολογία
<b>ΠΔ</b>	Προεδρικό Διάταγμα
<b>ΠοινΧρ</b>	Ποινικά Χρονικά
<b>ROI</b>	<b>Return on Investment</b>
<b>Σ</b>	Σύνταγμα
<b>ΣΔΙΤ</b>	Σύμπραξη Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα
<b>ΣΕΒ</b>	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
<b>ΣΕΓΜ</b>	Σύνδεσμος Ελληνικών Γραφείων Μελετών

σελ.	σελίδα
<b>TQM</b>	<b>Total Quality Management</b>
τ.τ.	τιμητικός τόμος
<b>ΤτΕ</b>	Τράπεζα της Ελλάδος
<b>ΥΠΕΘΟ</b>	Υπουργείο (ή Υπουργός) Εθνικής Οικονομίας
<b>w-w str</b>	<b>win-win strategy</b>
<b>ΧρΙΔ</b>	Χρονικά Ιδιωτικού Δικαίου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Προλογικό Σημείωμα

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται το σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητο από την εγχώρια βιβλιογραφία ζήτημα των **management contracts** ή αλλιώς συμβάσεων ανάληψης διαχείρισης επιχειρήσεως ή απλούστερα συμβάσεως διοίκησης ή μάνατζμεντ.

Αλλά και σε διεθνές επίπεδο, αυτή η μορφή δικαιοπρακτικής σύνδεσης επιχειρήσεων έχει αποτελέσει μόνο σε μικρό βαθμό αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, ότι η σχετική νομολογία, διεθνής και εγχώρια είναι ισχνή, αλλά ακόμη περισσότερο, ότι σε καμία απ' όσο γνωρίζουμε χώρα και νομικό σύστημα, με εξαίρεση τη Γερμανία, η σύμβαση δεν είναι ρυθμισμένη από το νόμο.

Ακόμη περισσότερο, σε πολλές έννομες τάξεις<sup>1</sup>, υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά και με την ίδια τη νομιμότητα μιας τέτοιας συμφωνίας και περί του συμβατού της με το ισχύον εταιρικό δίκαιο. Αυτό και μόνο αποτελεί στοιχείο που μας εξάπτει το ενδιαφέρον με αυτή τη συμβατική μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας και μας ώθησε να ασχοληθούμε μαζί της.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις η θεωρία και η νομολογία δεν έχουν καν σαφή εικόνα σχετικά με τα στοιχεία τα οποία περιέχει και τους, ακόμη και αν υποθεθεί ότι η σύμβαση είναι ανεκτή στο εκάστοτε ισχύον δίκαιο, όρους σχετικά με την εγκυρότητα, το επιτρεπτό περιεχόμενο, τις υποχρεώσεις που απορρέουν, το τρόπο λήξης και γενικά κάθε χαρακτηριστικό της συμβάσεως.

Τις περισσότερες φορές εξάλλου, η εξέταση της συμβάσεως μάνατζμεντ περιορίζεται στα στενά πλαίσια της υποκατάστασης του διαχειριστικού οργάνου της επιχείρησης από τρίτο. Δηλαδή, η οποιαδήποτε ανάλυση σχετικά, περιορίζεται σε επίπεδο εταιρικού δικαίου και επικεντρώνεται σχετικά με το επιτρεπτό μιας τέτοιας ανάθεσης της διοίκησης και τους όρους με τους οποίους μπορεί να λάβει χώρα.

Προκύπτει, όμως, ότι η μέχρι τώρα εξέταση του ζητήματος παραλείπει να ασχοληθεί με τον ίδιο τον πυρήνα του νομικού αυτού μορφώματος, δηλαδή τον χαρακτήρα του ως σύμβαση. Και είναι αλήθεια, ότι η ενασχόληση με τη σύμβαση από τη σκοπιά του αστικού δικαίου είναι περιορισμένη.

Και ενώ σε κάθε περίπτωση, η εξέταση μιας «παραμελημένης» από τη βιβλιογραφία και τη νομολογία μορφής συμβάσεως αποτελεί πρόκληση, θα ήταν εσφαλμένο να πούμε ότι αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο

---

<sup>1</sup> Βλ. σχετικά και στο κεφάλαιο της Συγκριτικής Επισκόπησης.

επιλέξαμε τη μελέτη αυτού του θέματος.

Αντίθετα, η σύμβαση μάνατζμεντ διακατέχεται από ένα πλούτο ποικίλων πτυχών και αλληλεπιδράσεων με διάφορους δικαϊκούς τομείς, όπως το δίκαιο του ανταγωνισμού, η προστασία του καταναλωτή, το δίκαιο των ομίλων επιχειρήσεων, το δίκαιο της πτώχευσης, της συγχώνευσης και της εξυγίανσης μιας επιχείρησης και φυσικά με το εταιρικό δίκαιο.

Πραγματικά, όταν ξεκινήσαμε τη μελέτη του ζητήματος δεν πιστέψαμε ποτέ, ποσά και σημαντικά επιμέρους θέματα θα ανέκυπταν προς εξέταση. Παρατηρήσαμε, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ δυνητικά βέβαια, είναι πανταχού παρούσα σε κάθε φάση και κάθε έκφανση της ύπαρξης μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Γιατί αυτή είναι η ιδιομορφία των **management contracts** και συγχρόνως μια από τις σημαντικότερες πηγές του ενδιαφέροντος μας.

Ότι επειδή αφορούν και μετατρέπουν σε διαπραγματεύσιμο προϊόν-υπηρεσία από τη μια πλευρά, σε αντικείμενο ανάθεσης και προμήθειας από την άλλη, μια λειτουργία όπως η διοίκηση της επιχείρησης, άπτονται και επηρεάζουν κάθε νομική πτυχή, που αφορά τη ζωή αυτής.

Αλλά το σημαντικότερο ζήτημα, το οποίο αναδεικνύουν είναι ακριβώς αυτό, ότι δηλαδή ανάγουν την επιχειρηματική διοίκηση, από το μέσο που επιτρέπει την ύπαρξη και δραστηριοποίηση μιας επιχειρηματικής οντότητας και στοιχείο το οποίο ορίζει την αυθυπαρξία και την αυτονομία της, σε μια σημαντική μεν, αποσπαστή δε, ξεχωριστή δραστηριότητα και λειτουργία.

Άρα, για να εξετάσει κάποιος την σύμβαση μάνατζμεντ, θα πρέπει πρώτα να συνειδητοποιήσει το χαρακτήρα και το ρόλο της διοίκησης μέσα στα πλαίσια της πραγματικότητας της σύγχρονης αγοράς και των αναγκών των επιχειρήσεων.

Και μόνο αφού το καταφέρει, μπορεί στη συνέχεια να επεξηγήσει σε πλήρες φάσμα, το αντικείμενο το οποίο αυτή η σύμβαση πραγματεύεται.

Αναντίρρητα αποτελεί μια από τις συμβάσεις της σύγχρονης οικονομίας με τις μεγαλύτερες προοπτικές εξέλιξης και απόκτησης ποικίλων εφαρμογών, ένα μέσο με τον μεγαλύτερο δυνατό «λευκό» χαρακτήρα, υποκείμενο σε ευρύτατα περιθώρια διαμόρφωσης και προσαρμογής στα μέτρα των μερών.

Αυτό το οποίο όμως παρατηρήσαμε με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τη μελέτη μας, αφορά την εξελικτική πορεία που διανύει η επιχειρηματική σκέψη, μέχρι να καταλήξει στη θεμελίωση μιας τέτοιας σύμβασης.

Είναι απόλυτα αποδεκτό ότι μια επιχείρηση μπορεί να δέχεται τις συμβουλές επαγγελματιών και στην πορεία οι ανάγκες της αγοράς επέβαλαν κάτι το οποίο παλιότερα ήταν αδιανόητο, δηλαδή τον αποχωρισμό των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και συνάμα την ανάθεση τους σε εξωτερικό φορέα, δηλαδή την κατάργηση το εδραιωμένου μοντέλου της επιχειρηματικής αυτάρκειας και πλήρους

αυτονομίας.

Με την πάροδο του χρόνου, οι επιχειρήσεις έδωσαν ολοένα και μεγαλύτερο εύρος στο **outsourcing** και σταδιακά μετέτρεψαν ολοένα και περισσότερες **core activities** σε αντικείμενό του, αίρωντας δηλαδή όλα τα σχετικά δεδομένα και στερεότυπα στα οποία βασιζόταν το κλασικό μοντέλο της διοίκησης επιχειρήσεων.

Παράλληλα, εδραιωνόταν ραγδαία στην αγορά η αποδοχή και παράλληλα η βούληση και ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό διεπιχειρηματικής συνεργασίας, τάση η οποία οδήγησε στο να δημιουργηθούν πολλές από τις λεγόμενες νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας και πολλά και ποικίλα συνεργατικά μορφώματα και πλαίσια.

Η σύμβαση μάνατζμεντ ουσιαστικά αποτελεί το εξελικτικό επιστέγασμα αυτής της διαδικασίας.

Έτσι λοιπόν, αναλύοντας την, παράλληλα παρακολουθούμε όλη την πορεία την οποία διένυσε τα τελευταία χρόνια η διοίκηση επιχειρήσεων και κυρίως η ειδικότερη μορφή της που αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ουσιαστικά, η πραγμάτευση του θέματος μας αποτελεί μια περιήγηση στη σταδιακή διαμόρφωση της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και απαιτεί βαθιά κατανόηση της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Προσπαθήσαμε σε αυτά τα πλαίσια, να μην περιοριστούμε σε μια κοινότυπη νομική ανάλυση σχετικά με τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις, τον τύπο και το περιεχόμενο των συμβάσεων αυτών, αλλά βλέποντας πίσω και πέρα από αυτά, να δώσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα του τι σημαίνουν και σηματοδοτούν και των πλαισίων τα οποία τις δημιούργησαν και τις εξέλιξαν.

Συγχρόνως, όμως, θέλουμε να δώσουμε έμφαση στα περιθώρια εξέλιξεως που έχουν τα **management contracts** και να διαγράψουμε, ίσως με μια μελλοντική προοπτική, που τεκμηριώνεται από την αναφορά σε πλήθος δυνητικών εφαρμογών αυτών των συμβάσεων, τις τάσεις της αγοράς και της επιχειρηματικότητας, που τις ανάγουν σε ένα καινοφανές και ραγδαία αυξανόμενης σημαντικότητας πολυχρηστικό εργαλείο του μάνατζμεντ, αλλά ταυτόχρονα και την αξία που αποκτούν στα πλαίσια αυτών των τάσεων.

Επιχειρήσαμε, τελικά, να μελετήσουμε το θέμα των **management contracts**, από ταυτόχρονη νομική και διοικητική σκοπιά, επιδιώκοντας μάλιστα, όχι να χωρίσουμε τη μελέτη σε δύο αυτόνομα μέρη, κάτι το οποίο θεωρούμε ότι δεν θα ωφελήσει στην πληρότητα της παρουσίασης, αλλά να «δέσουμε» τη νομική έρευνα με διοικητικά συμπεράσματα και να εκθέσουμε αφενός τις νομικές συνέπειες των σχετικών διοικητικών επιλογών και φαινομένων, αφετέρου τις διοικητικές συνέπειες από συγκεκριμένες έννομες σχέσεις και αποτελέσματα.



Πάνω από όλα με την παρούσα εργασία επιθυμούμε να δείξουμε, ότι η ενδεδειγμένη αντιμετώπιση σε τέτοια θέματα, όπως αυτά τα οποία περιγράφουμε, πρέπει να ξεφεύγει από περιορισμούς και στερεότυπα που επιβάλλουν μια προσέγγιση αυστηρά νομική ή διοικητική, επδιώκοντας μια διεπιστημονική προσέγγιση.

Φυσικά και δεν θεωρούμε, ότι καλύψαμε το θέμα πλήρως, καθώς το κυριότερο από τα συμπεράσματά μας σχετικά με τη σύμβαση, είναι ότι δεν είναι δυνατόν να περιγράψεις σε απόλυτο βαθμό ένα φαινόμενο, το οποίο μπορεί να λάβει άπειρες εφαρμογές, τροποποιήσεις, προσαρμογές και μετεξελίξεις, ένα νομικό μόρφωμα, κατασκευασμένο για να παρακολουθεί τη στρατηγική σκέψη του επιχειρηματία και τις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες και τάσεις της αγοράς.

Ούτε επίσης διεκδικούμε την πρωτοτυπία, καθώς ήδη ακόμα και στο επίπεδο της εγχώριας θεωρίας και έρευνας υπάρχουν προγενέστερες μελέτες, οι οποίες εξετάζουν το θέμα, κυρίως από αποκλειστικά νομική σκοπιά και κατά τη γνώμη μας από μια μερική, σε σχέση με τη δική μας τουλάχιστον, οπτική γωνία.

Σημειώνουμε, πάντως, ότι το σχετικό ενδιαφέρον στη χώρα μας άρχισε να εμφανίζεται από το **2000** και έπειτα και γι' αυτό οι σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές είναι πολύ περιορισμένες, ενώ και σε διεθνές επίπεδο, με εξαίρεση κάποιες γερμανικές και αγγλοσαξονικές μελέτες, που ενέτασσαν το θέμα στη γενικότερη προβληματική των νέων μορφών συμβάσεων επιχειρηματικής συνεργασίας, η σχετική έρευνα είναι μειωμένη, όχι όμως από την έλλειψη ενδιαφέροντος, κάτι το οποίο αποδεικνύεται από το πλήθος σχετικών αναφορών, σε έγγραφα τα οποία αφορούν τη λειτουργία και τις συναλλαγές των επιχειρήσεων, αλλά από τον δικαιολογημένο δισταγμό να αντιμετωπιστεί ένα τόσο αρρυθμιστο, υπό διαμόρφωση και περίπλοκο, λόγω πλήθους μορφών εμφανίσεως και ποικιλίας προκαλούμενων επιδράσεων, νομικό φαινόμενο.

Αυτό το γεγονός όμως μας ώθησε στο να αναγκαστούμε για την πραγμάτευση του θέματος να εμβαθύνουμε σε πλήθος πτυχών του δικαίου αλλά και της διοίκησης επιχειρήσεων.

Σημειώνουμε, ότι το παρόν πόνημα απλώς αγγίζει κάποια επιμέρους και μάλιστα πρωτότυπα και σχετικά ακατέργαστα επιστημονικά θέματα, των οποίων η πλήρης ανάπτυξη πιθανώς να μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστής διπλωματικής, όπως η σχέση **management contracts** και εταιρικής διακυβέρνησης, οι συμβάσεις **BOT**, τα **holding** μορφώματα, η σύμβαση συμπαρογωγής, η επίδραση των συμβάσεων μάνατζμεντ στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων κρατών κλπ.

Τουλάχιστον ελπίζουμε να καταφέραμε να δώσουμε το έναυσμα για κάτι τέτοιο παρέχοντας και ένα πλαίσιο επιχειρηματολογίας και μια βασική προσέγγιση.

Άλλα ζητήματα πάλι, όπως η πτώχευση και η επίδραση της στις συμβάσεις μάνατζμεντ, οι συμβάσεις μάνατζμεντ και η διοίκηση ομίλων και δικτύων, η διαδικασία διοικητικής επιλογής για την σύναψη της σύμβασης, το ιδιωτικό διεθνές δίκαιο των **management contracts** κλπ., συντάχθηκαν και αναπτύχθηκαν υπό το πρίσμα εκπόνησης ξεχωριστής και αυτοτελούς εργασίας, με δυνατότητα μάλιστα να αποσπαστούν από το υπόλοιπο κείμενο, χωρίς όμως, ελπίζουμε να μην τελούν σε σχέση άμεσης συνάρτησης μαζί του.

Ελπίζουμε να μας συγχωρήσετε για αυτήν την «ατασθαλία χώρου» αλλά προσπαθήσαμε να δώσουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πληρότητα σε ενδιαφέροντα και βασικά ζητήματα.

Τελικά, πρόκειται για μια μελέτη στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης, του επιχειρηματικού δικαίου, των τάσεων της επιχειρηματικότητας, των νέων μορφών και των εξελίξεων στο δίκαιο των συμβάσεων ή στην μεταξύ των παραπάνω αλληλεπίδραση;

Αυτό το οποίο θέλουμε να επισημάνουμε, χωρίς να επιθυμούμε να προκαταλάβουμε τον αναγνώστη, είναι ότι μέσα από αυτή τη μελέτη ελπίζουμε να διαφανεί η βαθύτατη σχέση επιχειρηματικού δικαίου και επιχειρηματικής πραγματικότητας, η εργαλειακή αξία του δικαίου ως μέσο ρύθμισης βιοτικών σχέσεων ως προς την επιχειρηματικότητα, που αποτελεί προσπάθεια μετατροπής πρωτοβουλιών σε αποτέλεσμα, μέσα από πλέγματα σχέσεων και συναλλαγών και τέλος η ανάγκη για την μεταξύ τους διάδραση και αλληλοπαρακολούθηση.

## Περίληψη

Η μελέτη μας πραγματεύεται το φαινόμενο των συμβάσεων μανάτζμεντ, επιδιώκοντας μέσα από μια ανάλυση από ταυτόχρονη διοικητική και νομική σκοπιά να αναδείξει τις ιδιαίτερα νομικά χαρακτηριστικά και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει. Καταρχάς, επισημαίνεται, ότι η σύμβαση έχει ως αντικείμενο της την ανάθεση της επιχειρηματικής διοίκησης ή μάλλον μέρους της, από μια επιχείρηση σε μια άλλη συνήθως έναντι ανταλλάγματος, με στόχο να την ασκεί η δεύτερη για λογαριασμό και προς το συμφέρον της πρώτης, με άλλα λόγια είναι η αιτία της εταιρικής υποκατάστασης του διαχειριστικού οργάνου μιας εταιρίας από έναν εξωτερικό τρίτο.

Συνιστά όχημα διεπιχειρηματικής συνεργασίας και υλοποίησης στρατηγικής αμφιμερούς ωφέλειας, καθώς η αναθέτουσα καλύπτει τις διοικητικές ελλείψεις της με προμήθεια μανάτζμεντ, τεχνογνωσίας και δικτύωσης από έξω, και η παρέχουσα είτε ασκεί αυτό το έργο ως κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε αναπτύσσεται σε νέες αγορές, χωρίς κόστος και ρίσκο, μοιραζόμενη τις διοικητικές της ικανότητες. Συνηθισμένη είναι η χρήση της στα πλαίσια κυρίως του ξενοδοχειακού και ναυτιλιακού μανάτζμεντ και της κατασκευής και διαχείρισης μεγάλων έργων υποδομής.

Έχει λοιπόν η σύμβαση καταρχήν αναπτυξιακό χαρακτήρα με ιδιαίτερη έμφαση στην διεθνή ανάπτυξη, αλλά παράλληλα μπορεί να εξυπηρετήσει την εφαρμογή και κάθε άλλου είδους επιχειρηματικής στρατηγικής, συγκεντρώνοντας χαρακτηριστικά τα οποία θεωρητικά τουλάχιστον της επιτρέπουν να συνοδεύει την επιχείρηση σε κάθε φάση του κύκλου ζωής της, από την ίδρυση έως και την διάλυση της. Κύρια χαρακτηριστικά της και παράλληλα παράγοντες πληθώρας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είναι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητά της στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες των μερών, η δυναμική πολυμορφία της, το σε μεγάλο βαθμό ελεύθερο προς διαμόρφωση από τα μέρη περιεχόμενο της, όπως και το πλήθος και ανοικτός αριθμός ειδικών εφαρμογών της, τόσο αυτές που ήδη αναγνωρίζονται, όσο και αυτές που μπορούν να ανακαλυφθούν και να διαμορφωθούν από τα μέρη.

Συγχρόνως, παρέχει την δυνατότητα πολλαπλού συνδυασμού και διαπλοκής της με πλήθος άλλων συμβατικών και εταιρικών τύπων, όπως το **trust**, το **joint venture**, οι ΣΔΙΤ, οι συμβάσεις **BOT** και συμπαραγωγής, τα μορφώματα **holding** και τα δίκτυα **offshore** εταιριών, συμβάλλοντας καταλυτικά στην ενοποίηση και τον πολλαπλασιασμό των δυνατοτήτων

των πλαισίων σχέσεων προς εξυπηρέτηση στρατηγικών και δραστηριοτήτων, που επιδιώκονται στα πλαίσια τους. Έτσι, η σύμβαση λαμβάνει πληθώρα εκφάνσεων, σε σχέση με ομίλους συνδεδεμένων επιχειρήσεων και δίκτυα συνεργασίας, καθώς χαρακτηριστικό της είναι ότι επιτρέπει την άσκηση ελέγχου σε μία τυπικά αυτοτελή επιχείρηση και την μέσω αυτής δραστηριοποίηση, χωρίς κόστος, υποχρέωση συμμετοχής στα κεφάλαια της, κίνδυνο και υποχρέωση διαφάνειας και δημοσιότητας. Η μεγάλη της στρατηγική σημασία αναδεικνύεται από το ότι αποτελεί προχωρημένη μετεξέλιξη του **consulting** και μεταφορά του **outsourcing** στον τομέα του κεντρικού μάνατζμεντ. Το τελευταίο αυτό στοιχείο εισάγει επομένως, μια θεώρηση της επιχείρησης, ως πλαισίου ενοποιημένης και συντονισμένης προς ένα κοινό σκοπό συνύπαρξης και συνδυασμού μιας δέσμης αυτοτελών, αποσπαστών και δεκτικών προς τα έξω ανάθεσης επιχειρηματικών λειτουργιών, ώστε πλέον να εμφανίζεται η αντίληψη περί μάνατζμεντ δραστηριοτήτων και όχι απλώς μάνατζμεντ επιχειρήσεων και την πραγμάτευση του μάνατζμεντ ως μια ακόμη αποσπαστή και αυτοτελή από την εταιρία λειτουργία, δεκτική μάλιστα εξωπορισμού.

Έτσι, οι συμβάσεις μάνατζμεντ εκφράζοντας τις ανάγκες της σύγχρονης ιδιαίτερα ανταγωνιστικής και απαιτητικής επιχειρηματικότητας, ανατρέπουν τα δεδομένα των παραδοσιακών διοικητικών, αλλά και νομικών αντιλήψεων περί οργάνωσης και άσκησης της επιχειρηματικής διοίκησης, αλλά και περί της συλλήψεως της ως αναπόσπαστο εννοιολογικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής αυθυπαρξίας και εξουσία υποχρεωτικής και αποκλειστικής άσκησης από εσωτερικά όργανα. Με αυξανόμενο ρυθμό το εύρος των δυνητικά αναθέτων εξουσιών μεγαλώνει και αγγίζει τον στενό πυρήνα της επιχειρηματικής δράσης, συναντά όμως όρια σε σχέση με συστατικά της επιχειρήσεως στοιχεία, όπως ο αυτοκαθορισμός της αποστολής, της κουλτούρας και της φιλοσοφίας της, οι οποίες δεν δύνανται να διαμορφώνονται από εξωτερικούς φορείς.

Από νομικής σκοπιάς αποτελεί μικτή νέα μορφή σύμβασης της σύγχρονης οικονομίας, ενοχική και αμφοτεροβαρή, η οποία φέρει ιδιόμορφα στοιχεία, τα οποία δεν αναγνωρίζονται σε άλλες συμβάσεις, ενώ το εφαρμοστέο σε αυτήν δίκαιο συνίσταται από τις γενικές αρχές του ιδιωτικού, αστικού και ενοχικού δικαίου, τους κανόνες περί συμβάσεως παροχής υπηρεσιών, έργου και εντολής. Προβληματικό είναι το ζήτημα της ευθύνης της εταιρίας μάνατζμεντ απέναντι στους τρίτους, με τους οποίους δεν συνδέεται αλλά, μέσω ενός τριγωνικού φαινομένου, αλληλεπιδρά.

Η σύμβαση μάνατζμεντ, αντιμετωπιζόμενη ως σύμβαση με αντικείμενο την υποκατάσταση διοικητικού οργάνου από εκτός επιχείρησης τρίτο αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα από τις διάφορες έννομες τάξεις,

αν και, έστω υπό αυστηρούς περιορισμούς αναγνωρίζεται ως έγκυρη, συνήθως.

Κατά το ελληνικό δίκαιο η σύμβαση είναι καταρχήν επιτρεπτή, υπό αυστηρές όμως προϋποθέσεις, που απαιτούν σχετική καταστατική πρόβλεψη και απόφαση του Δ.Σ. της εταιρίας, καθώς και με σαφείς περιορισμούς στην έκταση των προς ανάθεση εξουσιών, καθώς αφενός το διαχειριστικό όργανο κρατά παράλληλη προς την εταιρία μανάτζμεντ εξουσία, έστω και υπό τη μορφή ελέγχου των ενεργειών της, αφετέρου ορισμένες αρμοδιότητες επιφυλάσσονται αποκλειστικά για αυτό.

Είναι επίσης δυνατό με έμμεσους τρόπους να εφαρμοστεί και σε προσωπικές εκτός από κεφαλαιουχικές εταιρίες. Κατά τα λοιπά, η εταιρία μανάτζμεντ αντιμετωπίζεται, ευθύνεται απέναντι στην επιχείρηση και έχει εξουσίες και αρμοδιότητες, αντίστοιχες με του διοικητικού οργάνου που της τις παραχώρησε, θεωρούμενη ως **de facto** διαχειριστικό όργανο με όλες τις σχετικές έννομες συνέπειες, αλλά και την συναφή δυνατότητα απαλλαγής της από ευθύνη απέναντι στην επιχείρηση, με βάση την αρχή του **business judgment rule**. Ακόμη, υπάγεται στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, που ορίζουν το πλαίσιο άσκησης του μανάτζμεντ τα στην αναθέτουσα.

Οι μεγάλες δυνατότητες που παρέχει στις επιχειρήσεις την καθιστούν ένα νομικό εργαλείο βαρύνουσας στρατηγικής σημασίας. Όμως, παράλληλα οι δυνατότητες που παρέχει σχετικά με αφανή άσκηση ελέγχου και χειραγώγηση τυπικά αυτοτελών επιχειρήσεων και πλήθος καταστρατηγήσεων δικαίου, δημιουργούν την ανάγκη για μέριμνα της έννομης τάξης και ιδίως της νομολογίας σχετικά με την παρακολούθηση των ενεργειών τους, χωρίς αυτό να εκτείνεται σε περιορισμό της συμβατικής ελευθερίας.

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε πληθώρα βιβλιογραφικών πηγών, αλλά λόγω σχετικής έλλειψης ειδικής βιβλιογραφίας, καταφύγαμε και σε πρωτότυπη έρευνα μέσω συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν στην πράξη την σύμβαση και χρήση στοιχείων και πληροφοριών, που με ευγνωμοσύνη δεχτήκαμε από αρκετούς εκπαιδευτικούς και επιχειρηματικούς φορείς.

Εν κατακλείδι, η σύμβαση μανάτζμεντ αναμένεται να εξαπλωθεί σε χρήση και εύρος αντικειμένου στο εγγύς μέλλον και να καταστεί ένα πρώτης τάξεως ευέλικτο επιχειρηματικό στρατηγικό εργαλείο, το οποίο θα συμβάλει στην αναδιאμόρφωση πλήθους πτυχών της επιχειρηματικότητας, με αποτέλεσμα να θεωρούμε, ότι η παρούσα μελέτη συνιστά περιγραφικό διάγραμμα πολλών σημαντικών ζητημάτων και πρώτη βάση από την οποία είναι δυνατό αλλά και χρήσιμο να προκύψουν πολλές εξειδικευμένες αναλύσεις και έρευνες σε σχέση με αρκετούς επιμέρους τομείς.

## Summary

Our study about the case of management contracts, tries to express its special legal characteristics and the strategic advantages, that it presents to business world, through a simultaneously managerial and legal point of view. We make clear that the contract's objective is the assignment of corporate management or a part of it from a business to another one, in order that the management should be practiced by the second one for the benefit of the first one. In other words, management contract consists the legal base for the substitution of the administrating board of a company by a third party.

Management contract also is an inter-business cooperative vehicle and a mean for the implementation of win-win strategies. And that because the company covers its lack of managerial skills through the procurement from external sources of managerial know-how and business networks and the management company does that, either as a main business activity, either as a way to achieve its expansion to new markets, without any cost and risk, only by sharing its managerial skills and strengths. The use of management contract is common, in hotel and shipping management procedures, but also in the activities of large scale infracture construction and administration.

So management contract has a primarily developing nature and it is used much more for international development. However, it is capable of serving the implementation of any other corporate strategy, because it concentrates characteristics, that, at least theoretically, permit it to accompany the corporation through every phase of its life cycle, from its establishment, till its dissolution and being a factor of continuous improvement and reengineering. Its main characteristics are the flexibility and adaptiveness to various conditions and business needs, the capability of taking multiple forms, the free for configuration content and the open list of its possible special variations and applications, many of which can be detected and shaped properly by the corporations.

At the same time, management contract provides the possibility of combination with other contractual and corporative types, such as trusts, joint ventures, BOT and coo-production agreements, holding companies, offshore networks etc. So it contributes considerably to the unification of many relations' frameworks that serve business strategies and activities and multiplies their power. Management contract can have many expressions, as in corporations groups and associations and business networks, due to its power to allow the control over a typically independent company and the

business activity through it, without any cost, risk, capital contribution and duty of publicity.

Its main strategic value is expressed by the fact that it consists an evolution of consulting and a transfer of outsourcing idea in top management field, at the same time. That last fact introduces a theory that deals with the corporation as a framework of unified and coordinate towards a common goal, group of independent, detachable and receptive to outer assignment business activities. So, management is also viewed as one of these activities, detachable from the corporation and receptive to outsourcing. A new approach appears, according to which management is viewed from a binary point of view, as corporate management and as management of functions, at the same time.

Management contracts express the needs of our modern, extremely competitive and demanding business system and in order to cover them, they change the given ideas of traditional managerial science and corporations law, as far as the organization and exercise of management is concerned. The perceptions about the nature of management as an inextricable and conceptual characteristic of corporation's aseity and as an obligatory and exclusive power of inner administrative departments are also frustrated. By fast rates, the range of possibly under assignment powers grows and touches the corporation's core activities cycle, however it meets resistance, as far as some key corporation's elements, such as its mission, culture and philosophy, that cannot be outsourced in no way.

Under a legal point of view, management contract belongs to the family of new types of contracts of modern economy, and has a jurial, reciprocal and mixed character, as it concentrates elements from many contract types, although many other elements are so special that they cannot be detected in any other contract. The general principles of private, civil and jurial law in addition to special rules of service provision contract and commission agreement are applied to management contract. The issue of the management company's responsibility to third parties with which the assigner company contracts, is major, because although management company and thirds are not connected legally, they interact, through a triangular phenomenon.

Management contract is considered as a contract whose subject is the substitution of the board from a third and external party, so many states deals with it cautiously, however it is usually considered as a valid type of contract. According to Greek law, management contract is permissible, under strict conditions. So it is required that the company's memorandum of association allows this possibility and board's decision for the assignment of the management. It also imposes severe limitations to the extents of under assignment powers and subjects, as the board retains parallel to the management company jurisdiction, in the form of the control of its acts, but also many management subjects are astricted within the limits of the board's power.

It is also possible that the contract can be applied in through indirect methods, to apply in all the legal types of corporations. Furthermore, management company receives in the same type and extent the powers and responsibilities of company's administrative officers, so it is considered as a de facto administrative agent of the company. As a result of that, the business judgment rule gives to the management company the capability of being discharged from its responsibilities to the appointing company. In addition to these, management company's acts and powers are regulated by the corporate governance's rules and principles.

The big opportunities that management contract provides to business makes it a legal tool of important strategic value. However, in the same time, the opportunities that the contract provides regarding the undercover exercise of control and the manipulation of typically independent companies, create the need for extensive concern of the and especially of the courts and case-law, about the supervision of their results, but without any unreasonable limitation on the freedom of contracts.

For the present essay, we used many bibliographical sources, however, because of the lack of sufficient special to the subject sources, we also used original research methods, such as interviews with officers of corporations that use this type of contract in their activities and we also applied many information and tips, that we received from a number of educational and business establishments.

Finally, we anticipate that management contracts are going to expand as far as the extent of their use and the range of them is concerned, in the short future and that they are going to become a very critical business strategic weapon, that can contribute in the reform of many domains of business life. So we think that the present research consists a descriptive diagram of many important issues and a first base of thought, from which it is possible but also useful that much future and specialized in many domains research can meet its beginning.



## Μεθοδολογία και Αντικειμενικοί Στόχοι

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα, που αντιμετωπίσαμε στη συγγραφή της παρούσης, αφορά ακριβώς την ειδικότητα, τη νεωτερικότητα και το σχετικώς ανεξερεύνητο (από επιστημονικής πλευράς της συμβάσεως μάλιστα).

Ως εκ τούτου, η ειδική επί του ζητήματός μας προσφερόμενη βιβλιογραφία υπήρξε περιορισμένη σε λίγα άρθρα.

Γι' αυτό το λόγο, και για να αντισταθμίσουμε αυτήν την έλλειψη, κάναμε ευρύτατη χρήση ποικίλης και τεκμηριωμένης διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας επί του εν γένει δικαίου των επιχειρήσεων. Επίσης, αναλύοντας την εκάστοτε πτυχή της συμβάσεως μάλιστα και ειδικότερα την αλληλεπίδρασή της με διάφορες πτυχές του δικαίου, προσπαθήσαμε να εμπλουτίσουμε την επιμέρους μελέτη μας, με εμπειριστατωμένη, εξειδικευμένη επί του κάθε θέματος βιβλιογραφία (επί του δικαίου του ανταγωνισμού, του καταναλωτή, της βιομηχανικής ιδιοκτησίας κλπ).

Έμφαση εδόθη στη χρησιμοποίηση όσο το δυνατό διεθνούς βιβλιογραφίας, αφενός επιθυμώντας να δώσουμε μια πιο πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα του θεσμού των συμβάσεων μάλιστα ανά τον κόσμο και το σύνολο της επιχειρηματικότητας, αφετέρου να επωφεληθούμε στην ερευνά μας από την πολύχρονη λειτουργία του θεσμού στα ξένα κράτη και στις αλλοδαπές έννομες τάξεις, (για π. χ. χρησιμοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό η γερμανική βιβλιογραφία, καθώς όπως θα αναλύσουμε, η γερμανική έννομη τάξη ήταν αυτή που σε μεγάλο βαθμό γέννησε το θεσμό των συμβάσεων μάλιστα).

Συγχρόνως, η χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία προσπαθήσαμε, να είναι όσο το δυνατό πιο αντιπροσωπευτική των διαφόρων έννομων τάξεων και αγορών, ενώ ιδιαίτερη σημασία δώσαμε στο να είναι οι βιβλιογραφικές μας αναφορές, σύγχρονες και ανανεωμένες, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται όσο το δυνατό πιο επιτυχημένα στην τρέχουσα πραγματικότητα, κάτι βέβαια δύσκολο, ειδικά όσο αφορά ένα τόσο ευμετάβλητο επιστημονικό πεδίο.

Φυσικά, η βιβλιογραφία μας, περιλαμβάνει τόσο πηγές διοικητικής και είναι ενδεικτική, η παρατιθέμενη στο τέλος της μελέτης βιβλιογραφίας, να μη χρησιμεύσει μόνο για την παρακολούθηση του έργου μας, αλλά και ως έναυσμα περαιτέρω μελέτης για συναφή με τη σύμβαση μάλιστα ζητήματα.

Κατανοώντας το ζωντανό χαρακτήρα των συμβάσεων μάλιστα ως εργαλείο της αγοράς και φαινόμενο της σύγχρονης

επιχειρηματικότητας διαρθρώσαμε αναλόγως τη σύσταση της βιβλιογραφίας μας .

Αυτή περιλαμβάνει νομικές μελέτες, συγγράμματα και άρθρα, χρησιμοποιήσαμε στοιχεία από τον οικονομικό και επιχειρηματικό, καθημερινό και περιοδικό τύπο , συγγράμματα της διοικητικής επιστήμης , ακόμη και στοιχεία από τον εγχώριο και διεθνή αμυντικό τύπο.

Επίσης, βασιστήκαμε σε μεγάλο βαθμό στην λεγόμενη ηλεκτρονική βιβλιογραφία, αντλώντας στοιχεία από επιχειρηματικές ιστοσελίδες, **managerial portals** και ερευνητικά **fora**, καθώς και από πολλές άλλες σχετικές πηγές του διαδικτύου, κάτι το οποίο τεκμηριώνει το σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο χαρακτήρα των συμβάσεων και της αγοράς, αλλά και την άμεση σχέση τους με το χώρο των επιχειρήσεων.

Είναι προφανές, ότι επειδή η μελέτη μας πραγματεύεται ένα ζήτημα εν πολλοίς νομικό και έχει έναν καταρχήν θεωρητικό χαρακτήρα, στοιχεία όπως τεχνικές ανάλυσης, εκτεταμένη έρευνα, πειραματική φάση κλπ, δεν εμφανίζονται στην εργασία μας.

Σε κάθε περίπτωση, προσπαθήσαμε να δώσουμε έναν πιο πρακτικό χαρακτήρα στο ερευνητικό μας έργο. Σε όσα σημεία μάλιστα, ήταν χρήσιμο και αναγκαίο, χρησιμοποιήσαμε ακόμα και πίνακες και διαγράμματα, για την καλύτερη αναπαράσταση και κατανόηση των γραφομένων μας.

Εκτός από τη βιβλιογραφία, για την εκπόνηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε υλικό, που προέκυψε από έρευνα και εμπειρικά δεδομένα.

Ειδικότερα, η έρευνά μας περιλαμβάνει τρεις συνεντεύξεις με στελέχη από τρεις μεγάλες πολυεθνικές του κλάδου των ξενοδοχείων, δηλ. την **Marriott**, την **Starwood** και την **Holiday Inn**, και μιας ναυτιλιακής πλοιοκτήτριας εταιρίας, δύο εταιριών ναυτιλιακού μάνατζμεντ και μιας ακόμα ειδικευμένης στον κλάδο των ναυλώσεων, εταιρείας.

Για τη διενέργεια των παραπάνω συνεντεύξεων, συντάξαμε συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις στα οποία αφενός αποτέλεσαν το υλικό , που σχημάτισε τα Παραρτήματα για τα **management contracts** στην ξενοδοχειακή και ναυτιλιακή διοίκηση, αφετέρου μας ώθησαν στο να κατανοήσουμε τη γενικότερη συλλογιστική αλλά και την στρατηγική χρησιμότητα των συμβάσεων αυτών.

Ακόμη, πολύτιμες στάθηκαν οι προφορικές και «άτυπες» πληροφορίες, που μας προσέφεραν τα στελέχη του ΣΕΒ και της ΕΕΔΕ και εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως το **ALBA** αλλά και καταξιωμένα σε θέματα επιχειρηματικού δικαίου δικηγορικά γραφεία.

Σχετικά με τα θέματα που αφορούν την μελέτη συμβάσεων **BOT**, πολυμερών εργολαβιών, δικτύων επιχειρηματικής σύμπραξης, μεταφοράς τεχνογνωσίας αιχμής και συμπαραγωγής, λάβαμε κατατοπιστικό υλικό και πηγές μέσω της βοήθειας επιχειρήσεων **consulting**, διεθνή γραφεία

συγκέντρωσης επιχειρηματικών πληροφοριών και εξειδικευμένα εκδοτικά συγκροτήματα.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας, ακολουθήσαμε το εξής μοντέλο. Αρχικά, επιλέξαμε το γενικότερο θέμα, δηλ. τις συμβάσεις μάνατζμεντ και στη συνέχεια προσπαθήσαμε να συγκεκριμενοποιήσουμε περαιτέρω το θέμα, θέτοντας μια σειρά ερωτημάτων - αντικειμενικών στόχων στα οποία επιθυμούμε να απαντήσουμε μέσα από την έρευνά μας.

Στη συνέχεια και ύστερα από μια πιο εξειδικευμένη έρευνα στη βιβλιογραφία και συλλογή στοιχείων, δημιουργήσαμε τη βασική δομή της εργασίας.

Μετά από αυτά, εμβαθύνουμε στη βιβλιογραφία, προσπαθώντας να συλλέξουμε όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία και όσο το δυνατόν πιο σχετικά με την εργασία μας, καταφέροντας συγχρόνως να τα συναρτήσουμε μεταξύ τους, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους και προκειμένου να εξάγουμε τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

Μέσα από αυτήν την εμβάθυνση προκύπτουν ειδικότερα επιμέρους ερωτήματα, τα οποία τα συνδυάζουμε με τα βασικά και ολοκληρώνεται η δομική διάρθρωση της εργασίας.

Σε αυτό το στάδιο προκύπτει σειρά ειδικών ζητημάτων, τα οποία πολλές φορές χρήζουν αυτοτελούς επεξεργασίας, βιβλιογραφικής εμβάθυνσης και διαδικασίας θέσης και απάντησης βασικών ερωτημάτων, (όπως π. χ. το κεφάλαιο σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση, τη διάρθρωση της στρατηγικής απόφασης που αφορά τη συμμετοχή σε μια σύμβαση μάνατζμεντ κλπ).

Ταυτόχρονα, υλοποιούμε και την όποια πρωτότυπη έρευνά μας με σύνταξη ερωτηματολογίων, και χρησιμοποίηση των απαντήσεων για την συμπλήρωση του υλικού μας.

Αφού ολοκληρώσαμε τα παραπάνω, προβήκαμε στο στάδιο της συγκριτικής επισκόπησης του θεσμού στις διαφορετικές έννομες τάξεις, για να επιτύχουμε την οποία, αξιοποιούμε το ανά χώρα συλλεγέν υλικό και έχοντας παράλληλα μια γενική εικόνα του θεσμού, παραθέτουμε την εκάστοτε κατάσταση και στο τέλος τις συγκρίνουμε.

Εν τέλει, συνοψίζουμε τις απαντήσεις, στις οποίες φτάσαμε στα τελικά μας συμπεράσματα, από τα οποία προκύπτει και η εισαγωγή της εργασίας, παρουσιάζοντας έτσι έναν ολοκληρωμένο κύκλο, που συνδέει με μία άρρηκτη λογική συνέχεια την αρχή με το τέλος της μελέτης.

Παράλληλα, σχηματοποιούμε το υλικό για κάποια ειδικότερα ξεχωριστά ζητήματα στα λεγόμενα Παραρτήματα, που έπονται της μελέτης.

Θα παρουσιάσουμε, λοιπόν, τώρα τα βασικά ερωτήματα, προς απάντηση των οποίων κινήθηκε η εκπόνηση της μελέτης, τα οποία

παράλληλα αποτελούν και τους κύριους αντικειμενικούς μας στόχους .

Πρώτον, με την εργασία αυτή αποσκοπούμε στην αποσαφήνιση των νομικών χαρακτηριστικών της συμβάσεως μάνατζμεντ, την υπαγωγή της σε συγκεκριμένους κανόνες δικαίου, και την όσο είναι δυνατόν τυπολογική κατανομή τους.

Τρίτον, αποσκοπούμε στο να ερευνήσουμε το κατά πόσο είναι επιτρεπτή στα πλαίσια του ισχύοντος δικαίου η σύναψη και η λειτουργία τέτοιων συμβάσεων.

Δεύτερον, εξετάζουμε τις συμβάσεις αυτές ως μορφές υποκατάστασης εταιρικού οργάνου και από τη σκοπιά αυτή ερευνούμε τα προβλήματα που δημιουργούνται και τους προκρινόμενους τρόπους αντιμετώπισής τους .

Τέταρτον, αναλύουμε τα επιμέρους δικαιώματα και υποχρεώσεις, που διαμορφώνουν το πλέγμα σχέσεων μεταξύ των μερών μιας συμβάσεως μάνατζμεντ.

Πέμπτον, απαντούμε στο ερώτημα κατά πόσο η σύμβαση μάνατζμεντ διεισδύει στις διάφορες πτυχές έκφρασης της επιχειρηματικής νομικής προσωπικότητας και αλληλεπιδρά με διάφορους κλάδους του δικαίου, δηλ. ερευνούμε τα ειδικότερα ζητήματα , που προκύπτουν από τη σύνδεση της συμβάσεως με τον κάθε επιμέρους δικαιοκλάδο.

Έκτον, εξετάζουμε το πλαίσιο από το οποίο προέκυψε η αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση της σύμβασης μάνατζμεντ, αναφερόμενοι, πρώτον στους λόγους και την οικονομική χρησιμότητα της σύμβασης και δεύτερον στην εξελικτική πορεία διαμόρφωσής της μέσα από τυχόν διαφορετικούς συμβατικούς τύπους , όπως π. χ. η σύμβαση παροχής συμβουλών .

Εβδομον, πραγματευόμαστε τη σύναψη, και παρακολούθηση της συμβάσεως μάνατζμεντ ως αντικείμενο στρατηγικών επιλογών και αποφάσεων.

Ογδοον, ερμηνεύουμε τη σύμβαση μάνατζμεντ ως μορφή διεπιχειρηματικής συνεργασίας.

Ένατο, αντιμετωπίζουμε τη σύμβαση μάνατζμεντ ως εργαλείο διαμόρφωσης και υλοποίησης της γενικότερης επιχειρηματικής στρατηγικής .

Δέκατον, αντιμετωπίζουμε τη σύμβαση ως όχημα υλοποίησης επιμέρους αναπτυξιακών, σταθεροποιητικών και υποχωρητικών στρατηγικών και ειδικά από τη σκοπιά του αναπτυξιακού εργαλείου.

Ενδέκατο, ερευνούμε το αν εκτός από μέσο επιχειρηματικής συνεργασίας και ανάπτυξης, η σύμβαση αποτελεί και όχημα χειραγώγησης και ελέγχου αυτόνομων και επιχειρηματικών οντοτήτων.

Δωδέκατο, παρακολουθούμε το αν η σύμβαση διαπλέκεται, μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής χρησιμότητάς της με άλλους

συμβατικούς και εταιρικούς τύπους, δημιουργώντας περίπλοκα και συχνά καινοφανή νομικά μορφώματα συγκεκριμένης λειτουργίας .

Δέκατο τρίτον, αναγνωρίζουμε την αλλαγή που η σύμβαση επιφέρει στον τρόπο αντιμετώπισης του μάνατζεντ ως αυτοτελής αλλά και αποσπαστή από την επιχείρηση επιχειρηματική λειτουργία.

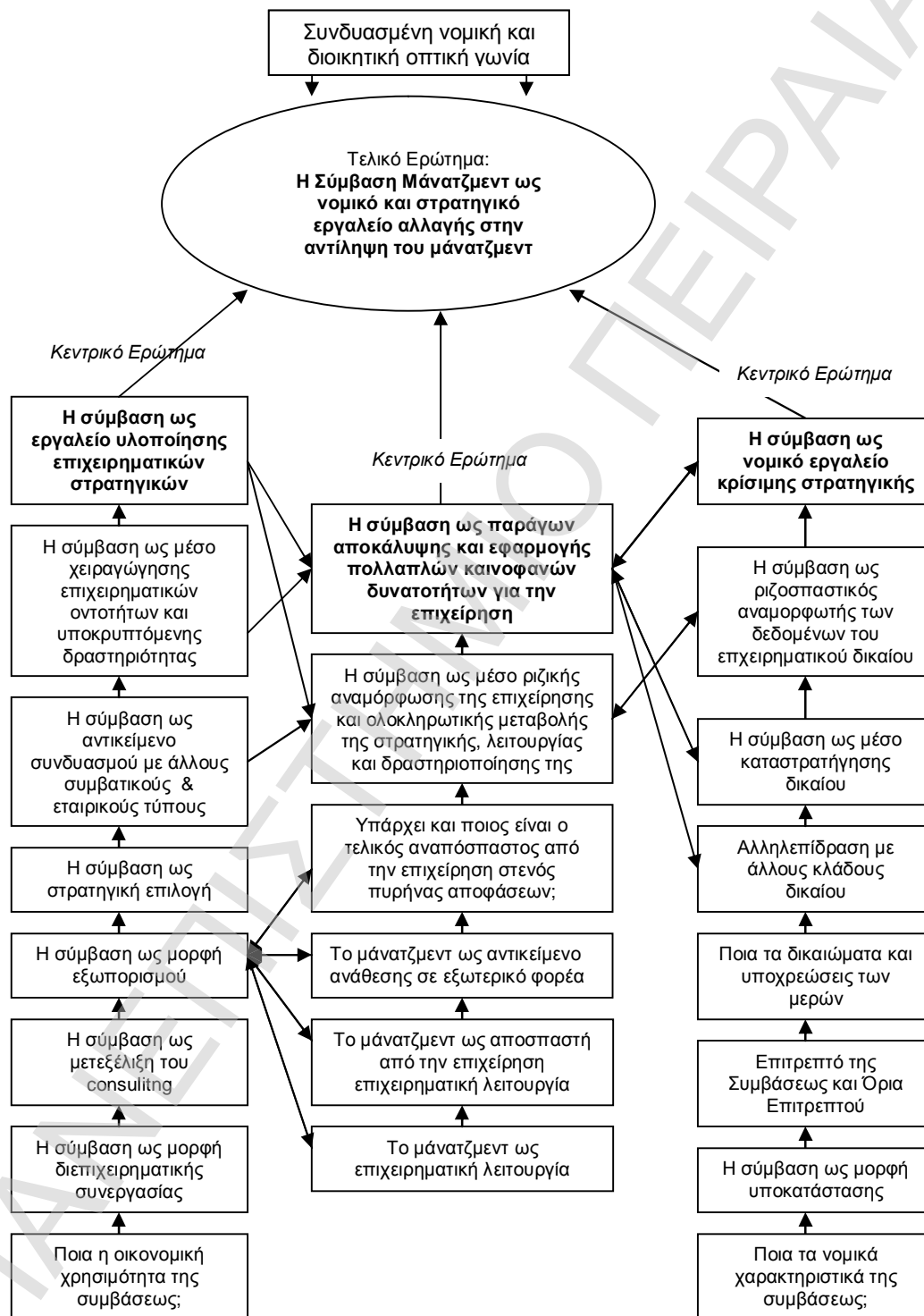
Καταλήγουμε στην θεώρηση της συμβάσεως ως νομικό εργαλείο στρατηγικής σημασίας και ως παράγοντα αλλαγής της θώρησης μας για το ίδιο το μάνατζμεντ.

Τέλος, επιχειρούμε το σύνολο της μελέτης να χαρακτηρίζεται από διεπιστημονική προσέγγιση και να πραγματεύεται από μια συνδυασμένη διοικητική και νομική οπτική γωνία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Διάγραμμα 1-Παρουσίαση Βασικών Ερωτημάτων και Συμπερασμάτων Μελέτης

\*Σημ.: Τα βέλη υποδηλώνουν την ροή και αλληλεπίδραση μεταξύ ερωτημάτων και συμπερασμάτων



# Εισαγωγή

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται από την αέναη και ταχύτατη μεταβολή συνθηκών, δεδομένων και καταστάσεων.

Σε κάθε περίπτωση αυτό το οποίο παραμένει πάντα ίδιο είναι η ανάγκη για τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα, ανάγκη η οποία στις μέρες μας υπερτονίζεται από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό.

Τουτέστιν, για την σύγχρονη επιχείρηση, όχι απλώς η ανάπτυξη αλλά και η επιβίωσή της εξαρτάται από την εκ μέρους της δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και δεδομένα και παρακολούθησης των εξελίξεων.

Ανέκαθεν κρίσιμο και θεμελιώδες στοιχείο της επιχειρηματικής επιτυχίας ήταν η διατήρηση και επαύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, όμως πλέον το ζήτημα αυτής της διατήρησης γίνεται ακόμη πιο κομβικό, λόγω της αύξησης ποιοτικά και ποσοτικά του ανταγωνισμού (η οποία υποκινείται από πληθώρα παραγόντων, όπως το άνοιγμα των διεθνών αγορών, οι ταχύτατες αλλαγές στην τεχνολογία, η οικονομική παγκοσμιοποίηση, η εμφάνιση της δυνατότητας άμεσης επικοινωνίας με όλο τον κόσμο, η οποία πυροδοτήθηκε από την σύγχρονη ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, η εμφάνιση του διαδικτύου ως μέσου όχι απλώς επικοινωνίας, αλλά ως παράλληλος χώρος διενέργειας συναλλαγών, οι ανακατατάξεις που επέφερε στην επιχειρηματικότητα το ηλεκτρονικό επιχειρείν κ.λ.π) και πλέον περνά μέσα από την έννοια της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, της οποίας η βαρύτητα διαρκώς αυξάνεται.

Σήμερα, η αποτελεσματικότητα<sup>2</sup>, ως ικανότητα λήψης των σωστών διοικητικών αποφάσεων (**to do the right thing**)<sup>3</sup>, αφορά σε πρώτο βαθμό

<sup>2</sup> Βλ. και σε Γεωργόπουλο, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σελ. 46-47.

Η αποτελεσματικότητα ορίζεται στα αγγλικά ως effectiveness και η αποδοτικότητα αντίστοιχα ως efficiency.

<sup>3</sup> Η οποία συχνά αντιδιαστέλλεται από την έννοια της αποδοτικότητας (to do the thing right), καθώς η δεύτερη αφορά την βέλτιστη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών, η οποία συνεπώς θα μπορούσε και να χαρακτηριστεί ως η ικανότητα σωστής υλοποίησης των ληφθεισών αποφάσεων. Θεωρείται ότι στην σύγχρονη αγορά το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων μετατοπίζεται από την αποδοτικότητα προς την αποτελεσματικότητα, υπό την έννοια ότι οι επιχειρήσεις πλέον συνειδητοποιούν, ότι η ανταγωνιστικότητά τους δεν μπορεί πια να κριθεί, από το πόσο καλά κάνουν την δουλεία τους και το πόσο παραγωγικές είναι, αλλά ένα βήμα πιο πριν, δηλαδή από την ικανότητά τους να λαμβάνουν τις ορθές αποφάσεις, να καταστρώνουν επιτυχή στρατηγικό σχεδιασμό και να προσανατολίζονται προς τις υποσχόμενες επιτυχία κατευθύνσεις.

Βλ. για τις σχετικές εννοιολογικές διακρίσεις και σε Drucker, Managing for Results, 1964.



την συνολική επιχειρηματική λειτουργία, για αυτό και ένα σημαντικό ζήτημα είναι η μέτρηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης.

Σε δεύτερο βαθμό όμως, όπως και είναι εύλογο, η συνολική αποτελεσματικότητα εκλαμβάνεται ως συνισταμένη της αποτελεσματικότητας των επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια, οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται, ότι η επιτυχία τους στα σύγχρονα πλαίσια του οξύτατου ανταγωνισμού κρίνεται (και) από τις λεπτομέρειες και από το σύνολο των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που διαθέτουν στους επιμέρους τομείς δράσης τους.

Μια επιχείρηση με παράδοση στην κατασκευή π.χ. ηλεκτρικών συσκευών, μαθαίνει ότι δεν μπορεί να αναμένει την διαίωνιση της επιτυχίας της αποκλειστικά μέσω της ποιότητας των συσκευών της και ίσως του χαμηλού λειτουργικού της κόστους, αλλά παράγοντες που ίσως παλαιότερα δεν ελάμβανε υπόψη, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών της, η τηλεφωνική επίλυση παραπόνων και αποριών, η οργάνωση τεχνικής υποστήριξης, το μάρκετινγκ, η προώθηση των προϊόντων, η ορθή κατανομή δραστηριοτήτων στο προσωπικό και η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, η κατάστρωση ορθών πλάνων χρηματοδοτήσεων και επενδύσεων, οι επιτυχημένες συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις, η διασφάλιση σημαντικών διεταιρικών συνεργασιών, η έρευνα, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση προϊόντος, η εξασφάλιση πηγών χρηματοδότησης, τα **logistics**, αρχίζουν να αποκτούν αυξανόμενη και βαρύνουσα σημασία.

Το ζήτημα λοιπόν της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας γίνεται ολοένα και πολυπλοκότερο με την συνεχή προσθήκη παραμέτρων επιτυχίας, την αύξηση του αριθμού αλλά και της σημασίας που δίνεται σε υπηρεσίες θεωρούμενες ως δευτερεύουσες σε σχέση με την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα και ταυτόχρονα με την αύξηση των σημείων, στα οποία μπορεί να «χτυπήσει» ο ανταγωνισμός. Συχνά πλέον κατώτερες όσον αφορά το κυρίως προϊόν επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επιτυχημένα και ίσως ξεπερνούν άλλες επιχειρήσεις, βασιζόμενες στο μάρκετινγκ, την καινοτομία, τα συστήματα και δίκτυα διανομής και εφοδιασμού, την μελετημένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, το **aftersales service** κ.λ.π..

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι η σημασία των συνοδευτικών, συμπληρωματικών ή δευτερευουσών λειτουργιών αποκτούν σημασία στα πλαίσια της σημερινής επιχειρηματικότητας.

Η σημασία αυτή, η οποία όπως αναφέραμε μεγαλώνει λόγω του ανταγωνισμού, τονίζεται και από έναν ακόμη παράγοντα, εκείνον δηλαδή της πίεσης για συνεχή μείωση του λειτουργικού κόστους, χωρίς όμως εκπτώσεις της ποιότητας.

Η επιτυχημένη επιχειρηματική λειτουργία οφείλει λοιπόν να ισορροπεί

μεταξύ αυτών των δύο αντίρροπων δυνάμεων, της διασφάλισης ποιότητας και της μείωσης του κόστους. Και ενώ η συμβολή των υπηρεσιών αυτών στο τελικό προϊόν και την εκλαμβανόμενη αξία<sup>4</sup> του μεγαλώνει, από την άλλη εμφανίζεται η ανάγκη διεκπεραίωσης τους με κόστος ανταγωνιστικό, δηλαδή όσο το δυνατόν μικρότερο.

Η μείωση όμως αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί με απλές περικοπές αυτών των λειτουργιών, αλλά μέσω αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης διεκπεραιώσεως τους.

Αν όμως αναλογιστούμε, ότι αυτές οι λειτουργίες συνήθως βρίσκονται έξω από το κύριο αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και ότι η επιχείρηση διαθέτει ελλιπή σχετική τεχνογνωσία και εξοικείωση, καταλαβαίνουμε πόσο δυσκολότερη είναι η επιδίωξη μιας αποτελεσματικότητας αναφορικά με αυτές, η οποία μάλιστα θα πρέπει να συνδυάζει ποιότητα με χαμηλό κόστος.

Παράλληλα, η ανάπτυξη των αγορών και ο ανταγωνισμός οδήγησαν στην ανάπτυξη συνεχώς αυξανόμενων επιχειρηματικών κλάδων και επιμέρους αγορών και στην διάσπαση παραδοσιακών αγορών και κλάδων σε πληθώρα επιμέρους υποκλάδων, στρατηγικών ομάδων ανταγωνισμού<sup>5</sup>, φωλέων<sup>6</sup> (**niche**) και περιφερειακών αγορών, καθένας και καθεμία εκ των οποίων έχει διαφορετικές απαιτήσεις και χαρακτηριστικά. Αυτή λοιπόν η εξειδίκευση των αγορών, αφενός δημιούργησε πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, αφετέρου πολλαπλασίασε τον φόρτο απαιτήσεων και διοικητικού έργου της επιχείρησης.

Το πρώτο προφανές σημείο στο οποίο πρέπει να σταθούμε αφορά το υψηλό επίπεδο απαιτήσεων που αντιμετωπίζει πλέον η σύγχρονη επιχείρηση, η οποία ταυτόχρονα με την ενασχόληση με το κύριο αντικείμενό της και την προσπάθεια συνεχούς παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων σε σχέση με αυτό, έχει να ισορροπεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, αναγκαζόμενη να μειώνει διαρκώς τα κόστη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητά της, συνδυάζοντας παράλληλα μια δέσμη συμπληρωματικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων και όλα αυτά υπό την πίεση ενός οξύτατου ανταγωνισμού. Όλα αυτά κατά βάση υπογραμμίζουν ένα κύριο γεγονός, δηλαδή την συνεχή αύξηση της σημασίας του επιχειρηματικού μάνατζμεντ ως παράγοντα επίτευξης της αποτελεσματικότητας.

Το κεντρικό μάνατζμεντ είναι αυτό που αναλαμβάνει τον συντονισμό των αυξανόμενων και πολυποίκιλων λειτουργιών και δραστηριοτήτων, την

<sup>4</sup> Σχετικά βλέπε και για το σύστημα αξίας (value chain) της επιχείρησης σε Γεωργόπουλο, σελ. 147 επ..

<sup>5</sup> Βλ. σχετικά Wheelen & Hunger, σελ. 88 και Γεωργόπουλος, σελ. 112 επόμενα.

<sup>6</sup> Μικρά τμήματα της αγοράς με ειδικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις, επί των οποίων γίνεται εστίαση (focus) από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να εξειδικεύσουν την δραστηριοποίησή τους σε αυτές, αποφεύγοντας τον ανταγωνισμό στο σύνολο της αγοράς. Βλ. και σε Wheelen & Hunger, σελ. 142.

κατεύθυνση προς την ποιοτική βελτίωση και την ταυτόχρονη μείωση του κόστους, τον συνδυασμό πόρων και μέσων με στόχο την αύξηση της προσλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας, ως τελική συνισταμένη των επιχειρηματικών λειτουργιών, την στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τον συνεχή έλεγχο στις ποικίλες δραστηριότητες με στόχο την εξάλειψη των σφαλμάτων, τον εντοπισμό των πηγών άχρηστου κόστους και την συνεχή βελτίωση του οργανωτικού και λειτουργικού προγραμματισμού της επιχείρησης.

Φυσικά, ανέκαθεν το μάνατζμεντ ως η πηγή όλων των αποφάσεων αποτελούσε την καρδιά της επιχείρησης και τον συνδετικό ιστό όλων των επιμέρους στοιχείων της, όμως όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν πλέον καταστήσει την ανάληψη του από αυτονόητο έργο-δικαίωμα-καθήκον των κυρίων της επιχείρησης ως απόρροια των κυριαρχικών τους δικαιωμάτων επί αυτής, σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, που απαιτεί υψηλή γνώση του αντικειμένου και δυνατότητα λεπτών χειρισμών.

Όταν παλαιότερα ο επιχειρηματίας δεν ανησυχούσε για θέματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών, ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα, ο πολυεπίπεδος ανταγωνισμός, η παρακολούθηση και επιδίωξη της καινοτομίας, η συνεχής εξασφάλιση ασφαλούς και «φτηνής» χρηματοδότησης, αλλά μόνο για την παραγωγή, τότε η εκ μέρους του ανάληψη της συνολικής εποπτείας και διεύθυνσής της ήταν απλό και καθημερινό φαινόμενο.

Όσο όμως η επιχείρηση, υπό την πίεση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, της επιτάχυνσης της ροής των εξελίξεων και των μεταβολών του περιβάλλοντος, της συνεπούς αύξησης των απαιτήσεων προσαρμογής, ποιότητας και κόστους και του αυξανόμενου επιχειρηματικού κινδύνου, απέκτησε έναν πολυεπίπεδο χαρακτήρα, που απαιτεί σαφή και αποτελεσματική κατανομή αρμοδιοτήτων και εργασιών, άρα επιτυχημένο και κατάλληλο οργανόγραμμα, ιεραρχική δομή, που απαιτεί κατάλληλο σύστημα οργάνωσης της ροής της πληροφόρησης και των αποφάσεων στα πλαίσια της, πολλά και διαφορετικά επιμέρους κέντρα λήψης αποφάσεων και διεκπεραίωσης λειτουργιών και δραστηριοτήτων, ανάγκη για παράλληλη δραστηριοποίηση σε περισσότερους κλάδους και υποκλάδους και φυσικά πληθώρα συναφών προβλημάτων, η αντιμετώπιση των οποίων ανέδειξε την ανάγκη για επαγγελματικό **top management**. Έτσι η κεντρική διοίκηση της εταιρίας από το περιεχόμενο της έννοιας του ιδιοκτήτη της επιχείρησης μετατράπηκε σε αντικείμενο ανάθεσης σε εξειδικευμένα, έμπειρα και κατατοπισμένα πρόσωπα.

Οι εξελίξεις αυτές όμως κάλυψαν τις επιχειρήσεις για ένα σημαντικό διάστημα στα πλαίσια του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Καθώς όμως αυτές οι εξελίξεις προχωρούν η σημασία του μάνατζμεντ σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις που το χαρακτηρίζουν αυξήθηκαν.

Καταλυτική επίδραση σε αυτό διεδραμάτισε η ανάδειξη της διεθνούς

διάστασης του ανταγωνισμού, αλλά και η μεγέθυνση της σημασίας της ανάπτυξης για την εξασφάλιση της ίδιας της επιβίωσης της επιχείρησης. Παλαιότερα μια επιχείρηση παρέμενε ευχαριστημένη εάν κατάφερε να σταθεροποιήσει την κατάστασή της, αποκομίζοντας ένα πάγιο κέρδος και αποφεύγοντας αλλαγές που επιφέρουν κόστος, χωρίς να απαιτούνται άμεσα.

Τώρα πλέον, η επιχείρηση δεν μπορεί να αρκεστεί στην στασιμότητα, αλλά οφείλει να αναπτύσσεται ούτως ώστε να επιβιώσει, καθώς υπό τις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού, η στασιμότητα απλά παρέχει ερείσματα στις άλλες επιχειρήσεις για να υπερκεράσουν την θέση της ανταγωνίστριας τους.

Από την άλλη πλευρά, το άνοιγμα των διεθνών αγορών, ως απόρροια της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, των κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων, της εξάπλωσης του δυτικού οικονομικού μοντέλου, της ραγδαίας εξέλιξης των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών και της δυνατότητας μετακίνησης πόρων, προσώπων, εμπορευμάτων και κεφαλαίων, οδήγησε στην διεθνοποίηση του ανταγωνισμού.

Νέες ευκαιρίες εμφανίστηκαν από την δραστηριοποίηση σε πρωτόγνωρες αγορές, αλλά παράλληλα αφενός ο χειρισμός των αναπτυξιακών αυτών εγχειρημάτων κατέστη ιδιαίτερα περίπλοκος, λόγω της διαφορετικότητας των συνθηκών, αφετέρου εμφανίστηκε και ο αντίστροφος κίνδυνος εισαγωγής ανταγωνισμού από αλλοδαπές εταιρίες που προσπαθούν να διεισδύσουν στην εγχώρια αγορά.

Έτσι λοιπόν, η διεθνοποίηση των αγορών σε συνδυασμό με την αυξανόμενη πίεση για ανάπτυξη μετέβαλαν σημαντικά το τοπίο στην επιχειρηματικότητα και δημιούργησαν περαιτέρω ανάγκες για κατάλληλο προς τον χειρισμό τέτοιων λεπτών και κρίσιμων, αμφίρροπων για την επιχείρηση στοιχημάτων και εγχειρημάτων, μάνατζμεντ.

Όλα τα παραπάνω εν τέλει οδήγησαν στην ακόμη μεγαλύτερη επαύξηση της συμβολής του κεντρικού μάνατζμεντ στην επιχειρηματική επίδοση και συνεπώς επιβίωση και επιτυχία. Και όσο το μάνατζμεντ καθίσταται πολυπλοκότερο και απαιτητικότερο, τόσο αυξάνει και η βαρύτητά του για την εταιρία, άρα και η επιδεικνυόμενη προς αυτό προσοχή.

Σταδιακά, το καλό μάνατζμεντ συνηθίστηκε να θεωρείται ως πολύτιμος επιχειρησιακός πόρος και ως στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από απλός κατευθυντήριο παράγων της εταιρίας και αυτονόητη έκφραση της επιχειρηματικής αυτονομίας και ταυτότητας.

Το κεντρικό μάνατζμεντ λοιπόν απέκτησε αμφιμερή στρατηγική σημασία, από τη μία πλευρά ως φορέας κατάστροφης, προγραμματισμού και υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής, από την άλλη ως αφεαυτού στρατηγικό όπλο.

Και παράλληλα, άρχισε να παρατηρείται το φαινόμενο, παρά την επαγγελματικοποίηση και εξειδίκευση του μάνατζμεντ εδώ και καιρό,

τουλάχιστον στις σοβαρά οργανωμένες και σημαντικού μεγέθους επιχειρήσεις, το ίδιο συχνά να αποδεικνύεται ανεπαρκές στην πράξη να αναλάβει μια τέτοια πληθώρα αρμοδιοτήτων και να συντονίσει τόσες διαφορετικές και περίπλοκες δραστηριότητες.

Ενώ παλαιότερα ο ανταγωνισμός οδήγησε στην ανάθεση του μάνατζμεντ από τους ιδιοκτήτες στα εξειδικευμένα στελέχη και στο πέρασμα στα χέρια των τελευταίων των διοικητικών αρμοδιοτήτων, οι ίδιες συνθήκες πλέον καθιστούν και τα ίδια τα πεπειραμένα στελέχη ανεπαρκή, για να οδηγήσουν την επιχείρηση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να ανταποκριθούν στον συνεχή επαναπροσδιορισμό του ρόλου της και του κύκλου δραστηριοτήτων της.

Γιατί, για παράδειγμα το **top management** μιας μεταλλουργικής να είναι ικανό να διοικήσει τις σχετικές δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά είναι αμφίβολο αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας επέκτασης στον ειδικό κλάδο της παραγωγής ανθρακονημάτων σε μια χώρα του τρίτου κόσμου με σκοπό την διακίνησή τους στις Η.Π.Α..

Η εξειδίκευση εμφανίζεται πλέον με ραγδαία αυξητικό ρυθμό και μέσα στα πλαίσια του κεντρικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ και οι επιχειρήσεις πλέον κατανοούν, ότι το οποιοδήποτε επιτυχημένο στέλεχος τους πιθανώς να αδυνατεί να ανταποκριθεί από μόνο του και χωρίς υποστήριξη στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Ως αποτέλεσμα, όμως, όλων των παραπάνω εξελίξεων, οι σύγχρονες επιχειρήσεις άρχισαν να αντιμετωπίζουν το κεντρικό μάνατζμεντ ως μια πολύτιμη και ξεχωριστή από τις υπόλοιπες επιχειρηματική λειτουργία.

Καθώς παρατηρείται το φαινόμενο πλέον το μάνατζμεντ να φέρνει την επιτυχία σε επιχειρήσεις που υστερούν σε πόρους και από την άλλη να καταδικάζει με τις λανθασμένες επιλογές του εταιρίες με παράδοση, ποιότητα και φήμη, έγινε αντιληπτή η αυτοτελής συμβολή του μάνατζμεντ ξεχωριστά από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης, στην τελική συνολική της επίδοση και την συγκεντρωτική της αποτελεσματικότητα.

Άρχισε λοιπόν να εκλαμβάνεται το μάνατζμεντ ως μια αυτοτελής σε σχέση με την υπόλοιπη επιχείρηση πηγή ανταγωνιστικών και στρατηγικών πλεονεκτημάτων.

Και το επόμενο σε αυτό λογικό βήμα ήταν η πραγμάτευση της διοίκησης ως αυτόνομης επιχειρηματικής λειτουργίας, ως αυτοτελής λειτουργία του μάνατζμεντ, η οποία διεκπεραιώνεται και αναλαμβάνεται από εξειδικευμένα στελέχη, επιτελεί ξεχωριστό ρόλο σε σχέση με το επιμέρους μάνατζμεντ των διαφόρων τμημάτων και μονάδων της επιχείρησης, έχει δική της αποστολή, που αναφέρεται στην αρμοδιότητα του γενικότερου και κεντρικού συντονισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αυτοτελή εσωτερική οργάνωση, εντασσόμενη φυσικά στην κορυφή της ιεραρχίας της εταιρικής οργανωτικής δομής.

Έτσι, αφενός επήλθε διάσπαση μεταξύ του επιμέρους και του κεντρικού, συχνά με στρατηγικό ρόλο και αρμοδιότητες, μάνατζμεντ, αφετέρου το **top management** αναδεικνύεται ως μια αυτοτελής επιχειρηματική λειτουργία, όπως αυτή του μάρκετινγκ, της διοίκησης παραγωγής, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων κ.λ.π., η οποία επιστεγάζει και υπερκαλύπτει τις υπόλοιπες, με στόχο να τις συντονίσει και να τις συνδυάσει, προς την επίτευξη των συνολικών επιχειρηματικών στόχων. Έτσι, ενώ τα επιμέρους τμήματα και οι διοικήσεις τους αναλαμβάνουν την εκπλήρωση ειδικών και επιμέρους στόχων, υλοποιώντας τα επιμέρους προγράμματα, η κεντρική διοίκηση οφείλει να προσανατολίζει την επιχείρηση προς τους συνολικούς της στόχους, να ορίζει αυτούς τους στόχους και να κατανέμει επιμέρους αρμοδιότητες, στόχους και προγράμματα στα επιμέρους τμήματα, φροντίζοντας για το στρατηγικό μάνατζμεντ του οργανισμού.

Συγχρόνως και υπό το πλαίσιο αυτών των συνθηκών, η επιχείρηση άρχισε να αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων, ως τη συνισταμένη αυτοτελών λειτουργιών.

Η συνειδητοποίηση του πλήθους διαφορετικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια της επιχείρησης, της ξεχωριστής τους συμβολής στην τελική της επίδοση, της ειδικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας που απαιτεί η κάθε μία και της σημασίας τους ως σημεία ανταγωνισμού, παράλληλα με την αναγκαιότητα αποτελεσματικής και ποιοτικής αλλά και με μικρό κόστος διεκπεραίωσής τους, εγκαθίδρυσαν μια νέα θεώρηση υπό την οποία η επιχείρηση αποτελεί το αποτέλεσμα της συνδυασμένης τέλεσης μιας δέσμης δραστηριοτήτων, από εκεί που η επιχείρηση αποτελούσε τον φορέα διεκπεραίωσης μιας οικονομικής δραστηριότητας (με κερδοσκοπικό φυσικά σκοπό), στα πλαίσια της οποίας ανέπτυξε και κάποιες επιπλέον υποστηρικτικές εργασίες.

Τώρα πλέον οι μεγάλες επιχειρήσεις διαρθρώνουν με αυτοτελή τρόπο τις λειτουργίες τους, ιδρύοντας αυτοτελείς διευθύνσεις επί του μάρκετινγκ, της διαχείρισης προσωπικού, της έρευνας και ανάπτυξης και τα λοιπά. Και για παράδειγμα, μια επιχείρηση, η οποία κατά τα άλλα αντιμετωπίζει τη μετριότητα, μπορεί να αναπτύσσει ειδικές ικανότητες και να βασίζεται σε αυτές, στο πεδίο του **R&D** ή της χρηματοοικονομικής διοίκησης, έστω και αν αυτές δεν αποτελούν το ονομαστικά κύριο αντικείμενό της, κάτι που υπογραμμίζει σε πρώτο επίπεδο την αυτοτέλεια των ξεχωριστών λειτουργιών και συνεπώς, σε δεύτερο επίπεδο, την εννοιολογική σύλληψη της επιχείρησης ως πλαίσιο ενιαίας οργάνωσης αυτών των αυτοτελών δραστηριοτήτων.

Η σύγχρονη λοιπόν ανεπτυγμένη επιχείρηση δομείται σε δύο διαστάσεις, αφενός κατά κλάδο και τομέα δραστηριοποίησης (π.χ. στον μεταλλευτικό,

χημικό, μεταλλουργικό και μεταποιητικό κλάδο)<sup>7</sup>, αφετέρου κατά λειτουργία (μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική, διεύθυνσης ανθρώπινου παράγοντα, παραγωγής, εφοδιασμού και διανομής, έρευνας και ανάπτυξης, κεντρικής διοίκησης κ.λ.π.).

Έχουμε όμως ήδη αναφέρει, τα προβλήματα τα οποία έθεσαν στις επιχειρήσεις οι υποστηρικτικές υπηρεσίες με την αυξανόμενη για την αξία του τελικού προϊόντος σημασία τους.

Οι επιχειρήσεις γρήγορα κατανόησαν πως αν δεν έβρισκαν μια λύση σχετικά με την αποτελεσματική τους διεκπεραίωση, την επαγγελματική ενασχόληση με αυτές και την μείωση του κόστους σε κεφάλαια αλλά και σε επιπλέον θέσεις εργασίας που συνεπάγονται, θα αντιμετώπιζαν συνολικό πρόβλημα σχετικά με την αναγνώριση από το κοινό της αξίας της κύριας δραστηριότητάς τους και την συνολική τους επιτυχία.

Δηλαδή η με μικρό κόστος και ποιοτική διεκπεραίωση αυτών των υπηρεσιών προέβαλε ως προϋπόθεση για την επιτυχία της ίδιας της κύριας δραστηριότητας.

Η λύση που προέκυψε σε αυτό το μείζον πρόβλημα, ονομάζεται εξωπορισμός (**outsourcing**). Δικαίως ο εξωπορισμός θεωρείται το μεγάλο όπλο των σύγχρονων επιχειρήσεων για τη μείωση του λειτουργικού κόστους με διατήρηση αλλά και αύξηση ταυτοχρόνως της αποτελεσματικότητάς τους και της αξίας του προϊόντος τους.

Η λογική του **outsourcing** ήταν απλή.

Καταρχάς, ο κάθε επιχειρηματικός οργανισμός στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας εξειδικεύεται σε έναν ή περισσότερους αλλά πάντως περιορισμένου αριθμού τομείς και δραστηριότητες.

Δεύτερον και σημαντικότερον, κανείς οργανισμός δεν μπορεί να τα κάνει όλα καλά, δεν μπορεί να ειδικεύεται στα πάντα, δεν μπορεί να κατέχει σε όλους τους τομείς τα πρωτεία και πάντα θα υπολείπεται των ανταγωνιστών του σε κάποιες δραστηριότητες.

Τρίτον, οι αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος υποχρεώνουν την επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε μια μεγάλη δέσμη κυριών και υποστηρικτικών λειτουργιών, η επιμέρους επίδοση στις οποίες σχηματίζει την συνολική επίδοση αποτελεσματικότητάς της<sup>8</sup>. Άρα, θα πρέπει να είναι διαρκώς ανταγωνιστική σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς, στην παραγωγή, το μάρκετινγκ, την διοίκηση προσωπικού, την έρευνα, την χρηματοοικονομική διοίκηση κ.λ.π.. Όπως όμως μόλις αναφέραμε κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό.

Οπότε απομένουν δύο λύσεις για την επιχείρηση.

<sup>7</sup> Μια δημοφιλής μέθοδος οργάνωσης και σύστημα δομής των σύγχρονων επιχειρήσεων που απλώνουν τις δραστηριότητές τους σε ένα ανεπτυγμένο εύρος είναι κατά SBU's (Strategic Business Units), βλέπε και σε Wheelen & Hunger, σελ. 115.

<sup>8</sup> Για την έννοια της επίδοσης βλ. και Γεωργόπουλο, σελ. 46 επ..

Είτε να δαπανήσει πόρους, εργαζόμενους, κεφάλαια και κυρίως σημαντικό μέρος του ενδιαφέροντος του μάνατζμεντ, προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό σε όλους τους τομείς, συνήθως ατελέσφορα, αφού δεν μπορεί να ασχολείται με τα πάντα και αφενός με μεγάλο κόστος, αφετέρου με τον κίνδυνο παραμέλησης της κύριας δραστηριότητας.

Η δεύτερη λύση συνίσταται στην ανάθεση από την επιχείρηση των λειτουργιών αυτών σε εξωτερικούς εξειδικευμένους σχετικά επιχειρηματικούς φορείς.

Έτσι, η εταιρία θα επιτυγχάνει πλεονεκτήματα μέσω της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και της τεχνογνωσίας των άλλων επιχειρήσεων, απολαμβάνοντας τα αποτελέσματα πόρων που η ίδια δεν διαθέτει. Και μάλιστα αυτό θα επιτυγχάνεται με μικρότερο σαφώς κόστος και ποιοτικότερα αποτελέσματα, αφού η εξειδικευμένη επιχείρηση γνωρίζει καλά το αντικείμενό της και μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

Οπότε, η επιχείρηση, αναγνωρίζοντας, ότι δεν μπορεί να αποδουθεί σε έναν άκαρπο αγώνα να κάνει τα πάντα μόνη της και μάλιστα αποτελεσματικά, θα καταφέρει να μπορεί να τα κάνει, αλλά μέσω τρίτων. Δηλαδή, αυξάνει την συνολική της αποτελεσματικότητα, δανειζόμενη την αποτελεσματικότητα σε επιμέρους τομείς, έναντι αντιτίμου, από άλλες επιχειρήσεις.

Αυτή η αντίληψη πρώτον υπογραμμίζει την διαφυγή από παραδοσιακές νοοτροπίες περί εταιρικής αυτάρκειας, οι οποίες όπως παρατηρούμε είναι πλήρως ξεπερασμένες στις μέρες μας και τη μεταστροφή σε μια ρεαλιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία, παραδεχόμενη η επιχείρηση τι μπορεί αλλά και αξίζει και πρέπει να πράττει μόνη της, διαχωρίζει όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες και τις αναθέτει σε τρίτους. Και το καλύτερο σε αυτή την προσέγγιση συνίσταται, ότι με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει παρόμοια αποτελέσματα με το αν όντως ήταν εξειδικευμένη στα πάντα, κάτι προφανώς αδύνατο, αλλά με αυτόν τον έμμεσα τρόπο τελικά εφικτό.

Αυτό όμως που πρέπει να προσέξουμε σχετικά είναι ότι κατά αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματικές λειτουργίες μετατρέπονται σε αντικείμενο ανάθεσης προς τα έξω. Ταυτόχρονα όμως και αυτό είναι το πλέον αξιοσημείωτο οι επιχειρηματικές λειτουργίες αντιστρόφως μετατρέπονται σε εμπορεύσιμο αγαθό, σε επιχειρηματικό πόρο που αν λείπει από την επιχείρηση, αυτή μπορεί να τον προμηθευτεί από έξω, αν πλεονάζει έχει την δυνατότητα να τον παραχωρήσει έναντι ανταλλάγματος σε άλλον.

Έτσι λοιπόν και λαμβάνοντας υπόψη μας την παραπάνω διαπίστωσή μας σχετικά με την φύση της εταιρίας, ως πλαίσιο κοινής οργάνωσης αυτοτελών λειτουργιών, καταλήγουμε στο ότι τελικώς η σύγχρονη επιχείρηση αποτελεί ένα προσανατολισμένο προς συγκεκριμένους επιμέρους στόχους και προς έναν κοινό τελικό οικονομικό σκοπό σύστημα



ενιαία οργανωμένων αυτοτελών και αποσπαστών από την ίδια δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

Παρατηρούμε, με ποιόν τρόπο οι σύγχρονες συνθήκες μεταλλάσσουν και αναδιαμορφώνουν τις κύριες και βασικές έννοιες της επιχειρηματικότητας και της οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Αυτό όμως γίνεται ακόμη προφανέστερο, στα πλαίσια ειδικά του επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Παρατηρήσαμε και παραπάνω με ποιόν τρόπο, το κεντρικό μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει αναχθεί σε αυτοτελή λειτουργία και πολύτιμο και καθοριστικό παράγοντα και πόρο για αυτήν και την επιτυχία της.

Ταυτόχρονα, διαπιστώσαμε, την ανεπάρκεια που συχνά παρουσιάζει το εταιρικό μάνατζμεντ, όσον αφορά τα εξειδικευμένα προσόντα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων συνθηκών, σχετιζόμενων με την διεθνή εξάπλωση, την δραστηριοποίηση σε νέους κλάδους και λοιπά.

Μια προσωρινή αλλά αποτελεσματική λύση σχετικά με το πρόβλημα αυτό, αποτελεί το **consulting**, δηλαδή την λήψη συμβουλευτικής υποστήριξης από εξειδικευμένες σε ειδικά θέματα σχετιζόμενων με το μάνατζμεντ επιχειρήσεις, που κατευθύνουν και καθοδηγούν το εσωτερικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο καλύπτεται η σχετική αδυναμία και ελλείψεις σε διοικητικές ικανότητες του εσωτερικού μάνατζμεντ, με εισφορά δυνατοτήτων έναντι αντιτίμου από εξωτερικό φορέα, με αγορά συμβουλών, με τρόπο ανάλογο με αυτόν του εξωπορισμού.

Έτσι, η συλλογιστική του **outsourcing** αλώνει και το «κάστρο» της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης, διεισδύοντας στα πλαίσια της μέσω του **consulting**, το οποίο αποτελεί ουσιαστικά απόρροια και παραλλαγή του μηχανισμού του εξωπορισμού.

Θα πιστεύαμε λοιπόν, ότι κατά αυτόν τον τρόπο τα σχετικά προβλήματα των επιχειρήσεων λύνονται και ο κύκλος της ανάθεσης εσωτερικών λειτουργιών σε εξωτερικούς φορείς φτάνει στα όρια του.

Αυτό όμως δεν ισχύει. Η επιχειρηματική πράξη και τα δεδομένα της αγοράς κατέδειξαν, ότι η μεθοδολογία του **consulting** ναι μεν προσφέρει τα προφανή πλεονεκτήματά της στην επιχείρηση, αλλά περιορίζεται από το γεγονός, ότι αφορά αποκλειστικά υποστήριξη σε επίπεδο συμβουλών.

Το μάνατζμεντ όμως αφορά αποφάσεις και οι συμβουλευτική μπορεί να υποστηρίξει την λήψη τους, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να επιτελέσει ρόλο ανάλογο με την εφαρμογή της διοικητικής τεχνογνωσίας στην πραγματική λήψη, υλοποίηση και παρακολούθηση επιχειρηματικών αποφάσεων.

Γιατί είναι διαφορετικό να διατυπώνεις κρίσεις και συμβουλές σχετικά με την χάραξη της στρατηγικής, από το να την καταστρώνεις, να την

εξειδικεύεις εκφράζοντας την σε επιχειρηματικά σχέδια, να οργανώνεις την δομή υλοποίησης της και να παρακολουθείς αυτήν την διαδικασία. Και το **consulting** δεν μπορεί να αναπληρώσει τα κενά που αφήνουν οι εγγενείς αδυναμίες του εσωτερικού μάνατζμεντ, ειδικά όσον αφορά σημαντικά θέματα και καταστάσεις που απαιτούν διαρκείς λεπτούς χειρισμούς.

Μάλιστα, οι αδυναμίες αυτές γίνονται προφανέστερες σε επίπεδο **day-day management**, επί του οποίου η συμβουλευτική υποστήριξη είναι αν όχι αδύνατη ατελέσφορη και η ανάλογη υποστήριξη, μπορεί να παρασχεθεί μόνο στο επίπεδο της πλήρους ανάληψης του.

Για την αναπλήρωση λοιπόν αυτών των κενών, αλλά και ως έκφραση των απαιτητικών συνθηκών υπό τις οποίες διεξάγεται ο σύγχρονος ανταγωνισμός και η δραστηριοποίηση στην σύγχρονη αγορά, αναπτύχθηκαν οι συμβάσεις μάνατζμεντ (**management contracts**) ή αναλυτικότερα, οι συμβάσεις ανάθεσης διοίκησης (διαχείρισης) εταιρίας (επιχείρησης).

Οι συμβάσεις αυτές από πλευράς εξελικτικής και μεθοδολογικής προσέγγισης αποτελούν λογικό ακόλουθο του **consulting**, μη δυνάμενες όμως να χαρακτηριστούν, ως παραλλαγές του, καθώς διαθέτουν την μεγάλη ιδιαιτερότητα να έχουν ως αντικείμενό τους την ανάθεση σε εξωτερικό φορέα της ίδιας της διοικητικής αρμοδιότητας και της δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων για λογαριασμό της εταιρίας, ξεφεύγοντας από την έννοια της απλής υποστήριξης του διοικητικού έργου αυτής και καταλήγοντας στην εκ μέρους τους ανάληψη του ίδιου του διοικητικού αυτού έργου.

Παράλληλα, όμως, αποτελούν ουσιαστικά και μορφή εξωπορισμού, υπό την εξειδικευμένη της εκδοχή στο επίπεδο του κεντρικού μάνατζμεντ.

Έτσι λοιπόν η σύμβαση μάνατζμεντ ως εξέλιξη του **consulting** και μεταφορά του **outsourcing** στο επίπεδο του **management**, καταφέρνουν και επιβεβαιώνουν τα παραπάνω διαπιστωθέντα σχετικά με την σύλληψη της επιχείρησης ως δέσμη αυτοτελών και αποσπαστών λειτουργιών και την εννοιολογική προβολή του μάνατζμεντ ως μια αυτοτελή και κεντρική λειτουργία-πόρο της εταιρίας και μάλιστα υπογραμμίζοντας τον αποσπαστό του χαρακτήρα και ακόμη περισσότερο θεμελιώνοντας την θεώρησή του ως αντικείμενο πλήρους εξωτερικής ανάθεσης και απόσπασης από τον επιχειρηματικό κορμό, αλλά και ως ένα δεκτικό αυτοτελούς οικονομικής αποτίμησης και από έξω προμήθειας αγαθό-υπηρεσία.

Άρα, μέσω της συμβάσεως μάνατζμεντ, η λειτουργία της κεντρικής αλλά και εν γένει επιχειρηματικής διοίκησης μεταφέρεται στην οικογένεια εκείνων των λειτουργιών που η επιχείρηση «δικαιούται να μην διεκπεραιώνει αρκούντως αποτελεσματικά» και επί της οποίας δύναται να «αγοράζει» αποτελεσματικότητα, ικανότητες και δυνατότητες από

έξω!

Ενώ μέχρι πρότινος κατά την παραδοσιακή θεώρηση των πραγμάτων, η επιχείρηση έπρεπε να αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ ως απόρροια αλλά και ως θεμελιώδες στοιχείο της αυτονομίας και αυτοτέλειας της και το μάνατζμεντ θεωρείτο ως το σύνολο των απαραίτητων εκείνων αποφάσεων, που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της κύριας δραστηριότητας, τώρα πλέον το μεν δεύτερο αποχωρίζεται εννοιολογικά από την πρώτη και την κύρια δραστηριοποίηση, η δε δεύτερη δύναται να απαλλαχθεί από αυτό και να επικεντρωθεί αποκλειστικά στο αντικείμενό της, χωρίς να χρειάζεται πλέον να συνοδεύει αυτό και να το εντάσσει σε μια δομή και ένα σύστημα αποφάσεων εσωτερικής της προελεύσεως.

Συγχρόνως όμως, οι συμβάσεις μάνατζμεντ, εκτός από τις θεμελιώδεις αλλαγές που υπογραμμίζουν και σηματοδοτούν σχετικά με τις αντιλήψεις περί μάνατζμεντ, επιχειρηματικότητας και εταιρικής ταυτότητας και αυτοτέλειας, ανάγονται σε παράγοντα εμφάνισης πολλαπλών δυνατοτήτων στην διάθεση της επιχειρήσεως, δυνατοτήτων που δίνουν στην σύμβαση χαρακτήρα ιδιαίτερης προσαρμοστικότητας και απόδοσης ευελιξίας στην επιχείρηση.

Με αυτόν τον τρόπο, καταφέρνουν να αποτελέσουν παράγοντα επιχειρηματικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και παράλληλα να επιτελέσουν ρόλο εργαλείου υλοποίησης πολλών διαφορετικών και ποικίλων στρατηγικών.

Πολύ περισσότερο συνιστούν καταλύτη στην προσπάθεια εταιρικής αναδιαμόρφωσης και **reengineering** των λειτουργιών της και του τρόπου δραστηριοποίησής της.

Παράλληλα, επιδρούν ριζοσπαστικά στο οργανόγραμμα, το σύστημα λειτουργίας, ροής αποφάσεων και εν τέλει στην συνολική δομή της επιχειρήσεως, επεμβαίνοντας σε αυτήν και εντάσσοντας έναν εξωτερικό οργανισμό μέσα στο εσωτερικό της επιχείρησης, εγκαθιστώντας τον στα κέντρα λήψης αποφάσεων και στους κύκλους εσωτερικών διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Οι επιχειρήσεις όμως, καθώς ανακάλυπταν τις συμβάσεις μάνατζμεντ και τις πολυεπίπεδες διαστάσεις τους, παρατήρησαν μια ακόμη ιδιαίτερη πτυχή τους. Αυτή αφορά την δυνατότητα διακλάδωσης και διαπλοκής τους με πληθώρα άλλων συμβατικών και εταιρικών μορφωμάτων και τύπων, στα πλαίσια των οποίων η σύμβαση μάνατζμεντ μεταλλάσσεται σε παράγοντα διασφάλισης της ενότητας τους και σε όχημα διεκπεραίωσης των στόχων τους.

Σε συνδυασμό όμως με αυτό, διεφάνη και η δυνατότητα που παρέχει η σύμβαση αυτή στις επιχειρήσεις να καταφέρνουν και κάτι άλλο εξίσου σημαντικό, δηλαδή την εγκαθίδρυση ελέγχου επί άλλων τυπικά και νομικά αυτόνομων και αυτοτελών επιχειρηματικών οντοτήτων και μάλιστα χωρίς κόστος συμμετοχής στο κεφάλαιο τους και κυρίως χωρίς

αυτό να δηλώνεται και να εμφανίζεται προς τα έξω, δηλαδή τους τρίτους, τις αρχές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιστωτές και το επενδυτικό κοινό.

Τα δύο αυτά ιδιαίτερα στοιχεία της συμβάσεως την καθιστούν ως ένα ιδιαίτερης σημασίας νομικό εργαλείο με εξέχουσες στρατηγικές διαστάσεις. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα προφανές σε θέματα δικτύων επιχειρήσεων, ποικίλων μορφών διεπιχειρηματικής συνεργασίας, ομάδων συνδεδεμένων επιχειρήσεων<sup>9</sup>, απόκρουσης δραστηριοτήτων, υπεράκτιων εταιρικών μορφωμάτων, εξουσίασης και αιχμαλώτισης επιχειρήσεων και σε πολλά άλλα.

Όλα όμως τα παραπάνω και λαμβανομένου υπόψη του ότι μια ανάλυση επί των συμβάσεων μανάτζμεντ σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να απομονωθεί από τη νομική τους μελέτη ως συμβατικού θεσμού και μάλιστα με ιδιαίτερες επιπτώσεις και εκφάνσεις σε πληθώρα ζητημάτων του εταιρικού, εργατικού και εν γένει επιχειρηματικού δικαίου, καταδεικνύουν και τον εργαλειακό χαρακτήρα που μπορεί να διαδραματίσει το δίκαιο ως προς την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών.

Πολύ περισσότερο τεκμηριώνει την ανάγκη του δικαίου να παρακολουθεί τις συνθήκες και τις εξελίξεις της αγοράς, επιτελώντας διπλό ρόλο, αφενός εγκαθιδρύοντας μηχανισμούς με τους οποίους είναι δυνατό να προωθηθεί η επιχειρηματική ανάπτυξη, αφετέρου διασφαλίζοντας τα επιμέρους συμφέροντα και διακιώματα των μερών, των τρίτων και του συνόλου, αποθαρρύνοντας και καταστέλλοντας τις υπερβάσεις και τις καταστρατηγήσεις στις οποίες είναι δυνατό να οδηγηθεί η ιδιωτική αυτονομία και η ελευθερία των συμβάσεων και του επιχειρείν.

Ακόμη, παρουσιάζοντας την πληθώρα καινοφανών καταστάσεων τις οποίες φέρνει στην επιφάνεια ο ιδιότυπος (και) νομικά χαρακτήρας των **management contracts**, λαμβάνουμε μια γεύση σχετικά με την σημασία της δυνατότητας του επιχειρηματικού δικαίου και της έννομης τάξης να παρακολουθούν τα δεδομένα της αγοράς και να προσαρμόζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά στην συνεχή και μάλιστα ραγδαία επιταχυνόμενη μεταβολή τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στον ρόλο τους ως ρυθμιστές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής και δραστηριοποίησης.

Όλα αυτά τα ζητήματα θα τα πραγματευτούμε, λοιπόν, στην ακόλουθη μελέτη.

---

<sup>9</sup> Αποφύγαμε τον όρο «όμιλος συνδεδεμένων επιχειρήσεων» καθώς αναφέρεται στην σύνδεση μεταξύ θυγατρικών και μητρικής, κάτι που διαφέρει από τα δίκτυα που ιδρύονται με σύμβαση μανάτζμεντ, δηλαδή άνευ συμμετοχής κάποιων επιχειρήσεων στο κεφάλαιο των υπολοίπων.

<sup>10</sup> Από την άλλη όμως, γίνεται λόγος και περί συμβατικού ομίλου, στον οποίο η θυγατρική ελέγχεται από τη μητρική βάσει συμβάσεως. Σε αυτήν την θεώρηση ο όρος «όμιλος» αποκτά άλλη έννοια και αποσυνδέεται από το στοιχείο της κατοχής κεφαλαίου της θυγατρικής από τη μητρική.

# ΜΕΡΟΣ Ι

## Εννοιολογική Ανάλυση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Εννοιολογική Ανάλυση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Ιστορική Εξέλιξη Του Θεσμού**

**Κεφ. Β' Έννοια της σύμβασης management**

**Κεφ. Γ' Τα Μέρη της Συμβάσεως**

1) Ο Λήπτης του Μάνατζμεντ

2) Ο Δότης του Μάνατζμεντ

**Κεφ. Δ' Γενικά Χαρακτηριστικά**

**Κεφ. Ε' Πεδίο Εφαρμογής**

**Κεφ. Στ' Λειτουργίες της σύμβασης management**

**Κεφ. Ζ' Μορφές Εμφάνισης**

1) Κατηγοριοποιήσεις

2) Συμβάσεις γνήσιου και μη γνήσιου **management**

3) Συμβάσεις εσωτερικού (εθνικού) και διεθνούς **management**

α) Εθνική σύμβαση **management**

β) Διεθνής σύμβαση **management**

4) Συμβάσεις μάνατζμεντ περιορισμένου και αναπτυγμένου εύρους

5) Συμβάσεις ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ

6) Ειδικές Μορφές

α) **Marketing management**

β) **Sales management**

γ) **Information systems/technology management**

δ) **Human resources management**

ε) **Finance management**

στ) **Project management**

ζ) **Total quality management** (ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

**Κεφ. Η' Οικονομική Σημασία**

1) Σε σχέση με τον λήπτη του **management**

2) Σε σχέση με τον δότη του **management**

# Ιστορική Εξέλιξη Του Θεσμού

Η σύμβαση **management** (ή σύμβαση διοίκησης) είναι η σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση αναθέτει την διοίκηση της σε τρίτο πρόσωπο, τον **manager**.

Ανήκει στην κατηγορία των «νέων μορφών συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας»<sup>11</sup>, έχει αγγλοσαξονική προέλευση όπως άλλωστε μαρτυρεί το όνομα της και είναι δημιούργημα της συναλλακτικής πρακτικής των βρετανικών και εν συνεχεία των αμερικανικών επιχειρήσεων και εταιριών.

Ως θεσμός εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα στη Μεγάλη Βρετανία με τη μορφή των “**managing agencies**”<sup>12</sup>.

Εκείνη την περίοδο στις απομακρυσμένες αποικίες της Βρετανικής Αυτοκρατορίας και ιδιαίτερος στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, ενώ υπήρχε επιχειρηματική δραστηριότητα στους τομείς της βιομηχανίας και του εμπορίου και το μητροπολιτικό κράτος αλλά και η διεθνής κεφαλαιουχική αγορά χρηματοδοτούσε επαρκώς τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονταν, έλειπε το εκπαιδευμένο έμπειρο προσωπικό, τα στελέχη που θα οργάνωναν την διαχείριση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ακριβώς αυτή την αποστολή κλήθηκαν να διεκπεραιώσουν οι **managing agencies**, οι οποίες σύμφωνα με την αποικιακή πολιτική της κοινοπολιτείας εξειδικεύθηκαν στην ανάληψη της διαχείρισης, της διοίκησης ενίοτε δε και της ίδρυσης των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων στις μακρινές αυτές χώρες της Βρετανικής Αυτοκρατορίας, για λογαριασμό των εγχώριων βρετανικών επιχειρήσεων.

Οι **managing agencies** είχαν αναλάβει την αποστολή να εφοδιάζουν τις νέες επιχειρήσεις στις μακρινές αποικίες με προσωπικό που είχε εκπαιδευτεί στην Αγγλία, να οργανώνουν, να συντονίζουν, να διοικούν, να διευθύνουν και να διαχειρίζονται αυτές τις επιχειρήσεις χωρίς όμως οι ίδιες να έχουν οικονομική συμμετοχή σ' αυτές.

Χάρη στους διεθνείς τους συνδέσμους και στην ικανότητα πρόσβασης σε πηγές προμήθειας κεφαλαιουχικών αγαθών και πρώτων

<sup>11</sup> Για το χαρακτηρισμό βλ. Γεωργιάδη, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, σελ. 12 και 24 υποσημ. αρ. 69.

<sup>12</sup> Για επισκόπηση της ιστορικής εξέλιξης του θεσμού βλ. σε Schliiter, Management - und Consulting -Vertrage, σ. 18 επ. και Martinek, Moderne Vertragstypen II, σ. 277 επ.

υλών, οι **managing agencies** κατάφεραν να διατηρήσουν ένα άρτια εκπαιδευμένο, δοκιμασμένο και αποδοτικό εργατικό δυναμικό διαχειριστών, πεπειραμένο σε εξειδικευμένους επιχειρηματικούς κλάδους και υποχρεώσεις, εκπαιδεύοντας το διαρκώς και αντικαθιστώντας το όπου χρειαζόταν.

Με τον τρόπο αυτό κατάφεραν γρήγορα να αποκτήσουν μία ξεχωριστή και ιδιαίτερη φήμη ως εγγυητές αλλά συγχρόνως και βασικοί συντελεστές της επιτυχίας των επενδύσεων στις βρετανικές αποικίες και να αποτελέσουν κατά κάποιο τρόπο εγγύηση για τους διεθνείς πιστοδότες τέτοιων επενδύσεων, οι οποίοι έχοντας εμπιστοσύνη στη **managing agency** μπορούσαν με μεγαλύτερη ευκολία να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση θεωρώντας μικρότερο το ρίσκο.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, οι **managing agencies** διαμορφώθηκαν σε μια μορφή εταιρικής και διεπιχειρηματικής συνεργασίας που παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τη σύμβαση **management** έτσι όπως τη γνωρίζουμε σήμερα και θα την παρουσιάσουμε στην μελέτη μας.

Κάποια χρόνια πιο μετά, στις αρχές του 20ου αιώνα, οι συμβάσεις **management** γνώρισαν πλατιά διάδοση στις Η.Π.Α κυρίως στον οικονομικό τομέα της ενέργειας.

Στην αρχική φάση της ανάπτυξης αυτού του κλάδου ιδρύθηκαν μόνο κάποιες λίγες μικρού σχετικά μεγέθους και περιφερειακού επιπέδου εταιρείες παροχής ενέργειας.

Αυτές ήταν σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένες από τη συνδρομή των ανεξάρτητων δραστήριων **engineering management companies**, οι οποίες μέσω μίας σύμβασης **management** ασκούσαν διοικητικά καθήκοντα και μετέφεραν την τεχνογνωσία τους σε αυτές τις μικρές εταιρίες παροχής ενέργειας.

Αργότερα, όταν στην αμερικανική βιομηχανία αναπτύχθηκαν τα κοντσέρν (συνδεδεμένες επιχειρήσεις), η σύμβαση **management** μετατράπηκε από όργανο συνεργασίας σε όργανο διοίκησης των κοντσέρν. Μέσω δηλαδή της σύμβασης **management** ασκούνταν η διοίκηση και η επίβλεψη των μελών του κοντσέρν (των μικρών δηλαδή εταιριών παροχής ενέργειας που εισερχόμενες στο κοντσέρν είχαν χάσει την οικονομική τους αυτοτέλεια).

Με την απελευθέρωση των κοντσέρν που επέφερε η **Public Utility Holding Company Act** το 1935, οι συμβάσεις **management** έχασαν τη σημασία τους στην οικονομία της ενέργειας.

Ωστόσο η σύμβαση **management** εξακολούθησε να εφαρμόζεται σε άλλους κλάδους ως όργανο διάπλασης και επίτευξης της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων ή ως όργανο διοίκησης των κοντσέρν.

Κάποιοι από τους οικονομικούς τομείς στους οποίους χρησιμοποιήθηκε είναι ο τομέας των σιδηροδρόμων, των ασφαλίσεων,



των βιομηχανιών κατασκευής μηχανών, επίσης χρησιμοποιήθηκε σε επιχειρήσεις εξόρυξης και επεξεργασίας μεταλλευμάτων, εκδοτικές επιχειρήσεις, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κ.α.

Ευρεία διάδοση είχε επίσης η σύμβαση **management** στις εταιρίες επενδύσεων, οι οποίες ανέθεταν τη διεύθυνση των επιχειρήσεων στις τράπεζες ή στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις σαν σύμβουλοι επενδύσεων.

Η σύμβαση **management** αποτέλεσε επίσης μία μορφή διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας.

Από το **1930** και μετά, και ιδιαίτερα μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, δυτικές επιχειρήσεις του αναπτυσσόμενου κόσμου συνήπταν συμβάσεις **management** με επιχειρήσεις αναπτυσσόμενων κρατών της Ασίας, της Αφρικής και της Ανατολικής Ευρώπης, μέσω των οποίων μετέφεραν την πολύτιμη τεχνογνωσία τους επάνω σε άγνωστους - για εκείνα τα κράτη - επιχειρηματικούς τομείς.

Από την άλλη μεριά οι δυτικές επιχειρήσεις μπορούσαν με αυτόν τον έμμεσο τρόπο να εισχωρούν και να έχουν μία παρουσία στην οικονομία ξένων κρατών, τα οποία πολύ συχνά δεν ήταν ανοικτά σε ξένα κεφάλαια για επενδύσεις. Αναφέρουμε για παράδειγμα, τα πρώην σοσιαλιστικά κράτη της ανατολικής Ευρώπης, τα οποία για αρκετές δεκαετίες είχαν κλείσει τα σύνορά τους, ούτως ώστε να προασπίσουν το οικονομικό τους σύστημα.

Σχετικά με τον διεθνή ρόλο της συμβάσεως *μάνατζμεντ* θα αναφερθούμε εξάλλου αναλυτικότερα στην συνέχεια<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Εξάλλου, οι διεθνείς συμβάσεις *μάνατζμεντ* αποτελούν ένα σημαντικό είδος και κατηγορία αυτών.

## Έννοια της σύμβασης management

Η σύμβαση μάνατζμεντ (**management**) ή σύμβαση διοίκησης ή (ανάληψης ή ανάθεσης) διαχείρισης<sup>14</sup> είναι μία σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ μιας επιχείρησης (συνήθως νομικού προσώπου, ιδιωτικού δικαίου ή του, ευρύτερου δημόσιου τομέα<sup>15</sup>) και μίας εταιρίας αναγνωρισμένης φήμης που συνήθως ειδικεύεται στο αντικείμενο δραστηριότητας της πρώτης<sup>16</sup>. Είναι επίσης γνωστή με τον αγγλοσαξωνικό όρο **management contract** ή **management agreement**<sup>17</sup>.

Συγκεκριμένη, πάντως, νομική μορφή δεν απαιτείται για τις δύο επιχειρήσεις.

Με τη σύμβαση αυτή η αναγνωρισμένης και συνήθως διεθνούς φήμης εταιρία (εταιρία μάνατζμεντ (**management**), εταιρία διαχείρισης, **manager** ή εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών ή απλώς πάροχος) αναλαμβάνει για κάποιο συμφωνημένο διάστημα, έναντι ανταλλάγματος (δεν χρειάζεται το όφελος της εταιρίας διοίκησης να είναι άμεσο<sup>18</sup> και γενικότερα αμφισβητείται αν το ανταλλάγμα είναι αναπόσπαστο εννοιολογικό στοιχείο της συμβάσεως), την άσκηση της διοίκησης είτε

<sup>14</sup> Οι δύο λέξεις χρησιμοποιούνται με την ίδια και ταυτόσημη έννοια.

<sup>15</sup> Ένα τέτοιο παράδειγμα - από τον ελληνικό χώρο - ανάθεσης της διοίκησης νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου σε διαχειρίστρια εταιρία είναι οι πριν από μερικά χρόνια διαπραγματεύσεις για ανάθεση της διοίκησης της ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ στη διεθνούς φήμης αγγλική αεροπορική εταιρία VIRGIN AIRLINES, οι οποίες όμως απέβησαν άκαρπες.

<sup>16</sup> Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να συναφθεί μεταξύ εταιρίας και φυσικού προσώπου ως manager. Η τυπική όμως μορφή της σύμβασης συνίσταται στην ανάληψη της διοίκησης μιας εταιρίας από μια άλλη εταιρία.

Η ταυτότητα του αντισυμβαλλόμενου παρόχου του μάνατζμεντ ως αυτοτελές νομικό πρόσωπο, αποτελεί εννοιολογικό στοιχείο της συμβάσεως, η οποία κατά αυτόν τον τρόπο διακρίνεται από την σύμβαση εντολής ή παροχής υπηρεσιών (ανεξάρτητης εργασίας) με διευθυντικό στέλεχος.

Το αντικείμενο πάντως και των δύο συμβάσεων παραμένει ίδιο.

<sup>17</sup> Στην παρούσα μελέτη, οι παραπάνω όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, κυρίως όμως θα αναφέρουμε για λόγους απλότητας τον όρο «σύμβαση μάνατζμεντ».

<sup>18</sup> Βλέπε για παράδειγμα τα management contracts που συνάπτονται στα πλαίσια joint venture και όπου μια από τις ιδρύτριες μητρικές επιχειρήσεις αναλαμβάνει την διοίκηση της θυγατρικής.

Σε αυτή την περίπτωση συχνά η μητρική μέσω της παροχής διοικητικών υπηρεσιών στην θυγατρική δεν επιδιώκει κάποια αμοιβή, αλλά την τόνωση και ευόδωση των εργασιών της θυγατρικής στις οποίες το κεφάλαιο συμμετέχει και από την οποία αναμένει μετοχικά κέρδη, ενώ ασκεί την διοίκησή της στα πλαίσια της επιδίωξης του εταιρικού σκοπού.

Επίσης, κάποιες φορές ελλίπει το στοιχείο του ανταλλάγματος σε συμβάσεις management εντός ομίλων επιχειρήσεων από την εταιρία holding που προσφέρει διοικητικές και οργανωτικές υπηρεσίες στις θυγατρικές κλπ.

ολόκληρης της επιχείρησης, είτε ορισμένων τομέων της στο όνομα, για λογαριασμό και με κίνδυνο της αναθέτουσας επιχείρησης (λήπτως **management**).

Νομικά, με τη σύμβαση **management** η λήπτρια **management** αναθέτει στην εταιρία **management** τη διεξαγωγή μίας υπόθεσης της: την άσκηση, για λογαριασμό της, της διαχείρισης της επιχείρησης.

Στην έννοια της διαχείρισης ή διοίκησης περιλαμβάνεται η διενέργεια τόσο υλικών όσο και νομικών πράξεων (μπορεί ακόμη να συμπεριληφθεί και η ίδια η εκπροσώπηση της αναθέτουσας επιχείρησης έναντι τρίτων) που κατευθύνονται στην επιδίωξη του επιχειρηματικού σκοπού<sup>19</sup>.

Με άλλα λόγια γενική υποχρέωση της εταιρίας **management** σε μια κλασική σύμβαση μάνατζμεντ είναι η καθημερινή διαχείριση (**day to day management**), η λειτουργία και ο έλεγχος της λειτουργίας της αναθέτουσας επιχείρησης, η άσκηση δηλαδή της εκμετάλλευσης της επιχείρησης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει, ότι ανάλογα με τις εκάστοτε περιπτώσεις, το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων της δεν μπορεί να λάβει και αρκετά ευρύτερο χαρακτήρα, όπως θα δούμε και στη συνέχεια .

Οι κατ' ιδίαν υποχρεώσεις της εταιρίας **management** εξειδικεύονται στην οικεία σύμβαση και μέσα στους συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της και είναι κυρίως και συνήθως: η υπόδειξη και η προσφορά προσωπικού που θα καλύψει τις διευθυντικές θέσεις της επιχείρησης, η διοίκηση όλου του προσωπικού, δηλαδή τόσο αυτού την πρόσληψη του οποίου υποδεικνύει, όσο και του ήδη υπάρχοντος και απασχολούμενου από την εταιρία-πελάτη, η οικονομική, χρηματοοικονομική λογιστική διαχείριση και υποστήριξη, η διεύθυνση της παραγωγής, καθώς και άλλων επιμέρους τμημάτων, η σύναψη των συμβάσεων που είναι συνήθεις αλλά και απαραίτητες για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, η ανάληψη της δημιουργίας, επέκτασης και παρακολούθησης της μηχανοργάνωσης και των πληροφοριακών συστημάτων κ.λ.π..

Ανάλογα με τις περιστάσεις και τις εξειδικευμένες απαιτήσεις του πελάτη είναι δυνατόν να προβλέπονται κάποιες επιπλέον ειδικές υποχρεώσεις για την εταιρία **management**, όπως π.χ. προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, διαφήμιση της αναθέτουσας επιχείρησης, δημόσιες σχέσεις, ένταξη της αναθέτουσας στα κανάλια διανομής της και στα δίκτυα επιχειρηματικών συνεργασιών της, ενδεχομένως και συχνά επιμόρφωση των υπαλλήλων που δεν ανήκουν στο προσωπικό της εταιρίας **management** κλπ.

Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν η εταιρία **management** να προσφέρει τις υπηρεσίες της και πριν τη λειτουργία της επιχείρησης κατά

---

<sup>19</sup> Βλ. αναλυτικότερα σε κεφάλαιο σχετικά με το περιεχόμενο της διαχείρισης.

το στάδιο του «στησίματος» αυτής, δηλαδή είτε κατά το στάδιο της κατασκευής της επιχειρηματικής μονάδας είτε ακόμη πριν καν αρχίσει αυτή, από την προκατασκευαστική και αρχική της επενδύσεως περίοδο.

Συναφής είναι η σύμβαση BOT (**Build, Operate and Transfer**), την οποία και θα πραγματευτούμε και στη συνέχεια<sup>20</sup> και αντικείμενο της οποίας είναι η ανάληψη διαχείρισης μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας, από την στιγμή που αυτή υπάρχει ακόμη ως επιχειρηματική ιδέα, μέχρι και την κατασκευή, λειτουργία και επιχειρηματική της εδραίωση, οπότε και την διαχείρισή της αναλαμβάνει εκ νέου η ιδιοκτήτρια.

Σ' αυτήν την περίπτωση παρέχει και υποδεικνύει τις τεχνικές προδιαγραφές και τα πρότυπα που πρέπει να πληροί η επιχείρηση, παρέχει τεχνική υποστήριξη στη φάση της ανέγερσης της, ιδίως υποδεικνύοντας ειδικούς τεχνικούς συμβούλους, ενώ τεχνική υποστήριξη μπορεί να παρέχει και σχετικά με την προμήθεια του εξοπλισμού, άρα και τη επιλογή των σχετικών προμηθευτών και την εγκατάσταση του, ιδίως όταν αυτό απαιτεί ειδικές τεχνικές γνώσεις, όπως πολλές φορές και την ανεύρεση κάποιων αρχικών πελατών, πιθανώς.

Η εταιρία μάλιστα ενεργεί κάθε πράξη διαχείρισης στο όνομα και για λογαριασμό (και προς το συμφέρον φυσικά) της αναθέτουσας επιχείρησης, επομένως καθιστά την τελευταία - και όχι την ίδια - δικαιούχο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από τη δραστηριότητα της ως διαχειρίστριας.

Επίσης το γεγονός ότι λειτουργεί για λογαριασμό της αναθέτουσας επιχείρησης σημαίνει ότι τόσο τα κέρδη όσο και ζημιές αφορούν την τελευταία<sup>21</sup>.

Τον επιχειρηματικό κίνδυνο δηλαδή από την επιτυχία ή την αποτυχία της διαχείρισης φέρει η αναθέτουσα επιχείρηση ενώ η εταιρία **management** έχει δικαίωμα απόδοσης των δαπανών διαχείρισης και βέβαια δικαίωμα καταβολής της αμοιβής της<sup>22</sup>. Βέβαια, η αμοιβή της εταιρίας διαχείρισης μπορεί να οριστεί, ότι θα διαμορφωθεί ή συνδιαμορφωθεί από τα αποτελέσματα της διαχείρισης με αποτέλεσμα έτσι εμμέσως, να φέρει και αυτή μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου της διαχείρισης.

Πάντως η κατά πρώτο λόγο κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου στην αναθέτουσα επιχείρηση, βρίσκεται σε αρμονία με ένα άλλο στοιχείο της συμβάσεως. Ότι δηλαδή η επιχειρηματική δραστηριότητα, πραγματοποιείται με χρήση των πόρων της αναθέτουσας, οπότε και είναι λογικό οι κίνδυνοι και τα οφέλη από αυτήν να πηγαίνουν στον κύριο των πόρων, δηλαδή την αναθέτουσα, όπως και ότι αντικείμενο της διαχείρισης

<sup>20</sup> Βλ. και το σχετικό ειδικό κεφάλαιο.

<sup>21</sup> Κοτσίρης Λ., Κατάργηση δικαιώματος προτίμησης επί μεταβιβάσεως μετοχών (γνωμ.), Π Δ Σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης, ΔΕΕ, 11/2000, σ. 1065.

<sup>22</sup> Όταν βέβαια η αμοιβή προβλέπεται από την σύμβαση.

που ασκεί η εταιρία **management**, είναι υλικά και άυλα στοιχεία του ενεργητικού της αναθέτουσας.

Το μόνο ίσως στοιχείο και πόρος, που δεν ανήκει στην αναθέτουσα αλλά προστίθεται στην παραγωγική - επιχειρηματική διαδικασία από την εταιρία **management** είναι η τεχνογνωσία, το μάνατζμεντ και κάποιες φορές, κυρίως στις περιπτώσεις του μη γνήσιου μάνατζμεντ, το **goodwill** ή πιθανώς κάποια δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας.

Σημειώνουμε, ότι ακόμη και όταν η εταιρία **management** προσφέρει προσωπικό στην αναθέτουσα, αυτό δεν σημαίνει ότι αλλοιώνεται η σχέση, όσον αφορά στις ερχόμενου στην παραγωγική διαδικασία πόρους, μεταξύ των δύο εταιριών.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος εξακολουθεί να ανήκει στην αναθέτουσα, επειδή αυτή ελέγχει τα στοιχεία και τους πόρους που ορίζουν την παραγωγική διαδικασία, ακόμη μάλιστα και το προσωπικό το οποίο παραχωρείται από την εταιρία **management**, καθώς αυτή η παραχώρηση γίνεται έναντι τιμήματος, το οποίο καταβάλλει η αναθέτουσα στην εταιρία **management**, με αποτέλεσμα και πάλι τεχνικά αλλά και νομικά οι ανθρωπίνοι αυτοί πόροι να προέρχονται από τη σφαίρα της αναθέτουσας, η οποία και πληρώνει ξεχωριστά για τη χρήση των υπηρεσιών τους.

Από πλευράς εταιρικού δικαίου με τη σύμβαση **management** ανατίθενται στην διοικούσα εταιρία εξουσίες που πρωτογενώς και από το νόμο ανήκουν στο διαχειριστικό όργανο της αναθέτουσας εταιρίας.

Για το λόγο αυτό η σύμβαση **management** πρέπει να μην έρχεται σε αντίθεση με τους κανόνες του εταιρικού δικαίου, που καθορίζουν καταρχάς τις αρμοδιότητες εκείνες που ανήκουν στο Δ.Σ. αλλά και μια σειρά από αυτές που επιφυλάσσονται αποκλειστικά σε αυτό, οι οποίοι συνιστούν το αναγκαστικό δικαίο το οποίο περιορίζει την ελευθερία των συμβαλλομένων κατά την διαμόρφωση των συμβατικών τους σχέσεων, θέτοντας έτσι το πλαίσιο των μεταξύ των μερών σχέσεων.

Έτσι, με τη σύμβαση **management** η διοικούσα και διευθύνουσα εταιρία καθίσταται πλέον όργανο της αναθέτουσας και όχι απλή αντιπρόσωπος αυτής<sup>23</sup>.

Αυτό σημαίνει ότι έχει αρκετή ελευθερία δράσης, ταυτόχρονα υπόκειται όμως στον έλεγχο, την εποπτεία και την καθοδήγηση του διαχειριστικού οργάνου της αναθέτουσας το οποίο παραμένει το ιεραρχικώς ανώτερο όργανο.

Αυτό εξάλλου είναι και το όργανο, το οποίο αναλαμβάνει, εκ του νόμου μάλιστα, την τελική ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας έναντι των μετοχών, δηλαδή των κυρίων της επιχειρήσεως και των πόρων της.

---

<sup>23</sup> Για την υποκατάσταση του διαχειριστικού οργάνου της αναθέτουσας από την εταιρία **management** βλέπε και στη συνέχεια.

Ο τελικός λόγος παραμένει σε αυτό το όργανο, το οποίο απλά εκχωρεί μέρος των αρμοδιοτήτων του, μέρος το οποίο άλλοτε είναι πιο περιορισμένο και άλλοτε είναι ιδιαίτερα διευρυμένο, αλλά σε κάθε περίπτωση δεν αποτελεί το σύνολο της διαχειριστικής αρμοδιότητας, και κρατά για το ίδιο υποχρεωτικά την αρμοδιότητα ( η οποία και αυτή ανήκει στις σε ουσίες που περιλαμβάνονται στην έννοια της διοίκησης της εταιρίας) εποπτείας, ελέγχου και αξιολόγησης αποτελεσμάτων της διαχείρισης.

Σε τελική ανάλυση το διαχειριστικό όργανο της αναθέτουσας εταιρίας είναι αυτό το οποίο λαμβάνει την διοικητικής φύσεως απόφαση για ανάθεση της διαχείρισης σε εταιρία **management**, όπως και τις συναφείς αποφάσεις σχετικά με την ανανέωση της συμβάσεως, τη διακοπή της, την αλλαγή παρόχου υπηρεσιών διοίκησης και τα λοιπά.

Η λήπτρια **management**, και πάλι μέσω του διαχειριστικού της οργάνου θέτει κατευθυντήριες γραμμές στην διοικούσα εταιρία, αν και πρακτικώς ενδέχεται να μην είναι πάντα σε θέση να ασκήσει ουσιαστικό έλεγχο, γιατί δεν διαθέτει τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που απαιτεί το αντικείμενο των επιχειρήσεων<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Γενικώς η υπεροχή της εταιρίας management σε επιχειρηματικό επίπεδο της προσδίδει και μία διαπραγματευτική υπεροχή, που ενδέχεται να καταλήγει σε υπερβολικές δεσμεύσεις του αλλού συμβαλλόμενου.

Για τον έλεγχο της σύμβασης management βλ. και ειδικό κεφάλαιο.

# Τα Μέγη της Συμβάσεως

## Ο Λήπτης του Μάνατζμεντ

Λήπτης του **management** (της διοίκησης) μπορεί να είναι οποιαδήποτε επιχείρηση οποιασδήποτε νομικής μορφής, που δεν έχει τη δυνατότητα να ασκήσει τη διοίκηση της με δικά της μέσα, ιδίως γιατί δεν διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία που απαιτεί ο κλάδος στον οποίο ειδικεύεται ή γιατί είναι νεοεισερχόμενη σε μια αγορά (εγχώρια ή διεθνή) ή ένα κλάδο.

Δεν υπάρχει περιορισμός στον κλάδο, δηλαδή για παράδειγμα μπορεί να πρόκειται, αν και δεν είναι συνηθισμένο ακόμη και για τραπεζικά ιδρύματα και άλλες μορφές εταιριών, για τις οποίες ο νόμος προβλέπει ειδικούς περιορισμούς.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις που αναθέτουν τη διοίκηση τους σε άλλη εταιρία είναι κεφαλαιουχικού τύπου οργανωμένες με τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρίας, και σπανιότερα με εκείνη της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης.

Αντίθετα, δεν είναι σύνηθες για τις προσωπικές εταιρίες να αναθέτουν τη διοίκηση τους σε άλλη διαχειρίστρια εταιρία. Στη συνέχεια θα δούμε μάλιστα τους περιορισμούς που τίθενται για την σύναψη μιας τέτοιας σύμβασης στα πλαίσια των προσωπικών εταιριών.

Πράγματι, αυτού του είδους οι εταιρίες εκτός του ότι επιτελούν μία διαφορετική λειτουργία και το οικονομικό και επιχειρηματικό τους αντικείμενο είναι πιο περιορισμένο, το εταιρικό δίκαιο επιβάλλει γι' αυτές τον κανόνα της αυτοδιαχείρισης που σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η ανάθεση της διαχείρισης τους σε τρίτο μη εταίρο, καθώς η εξουσία διαχείρισεως είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την εταιρική ιδιότητα<sup>25</sup>. Αυτός ο κανόνας συνδέεται φυσικά και με το προεξάρχον προσωπικό στοιχείο που τις διέπει.

Μάλιστα, στις προσωπικές εταιρίες η διαχείριση είναι δικαίωμα και υποχρέωση του εταίρου και συνδέεται άρρηκτα με την απεριορίστη ευθύνη του για τα χρέη της εταιρίας.

Την διοίκηση τους σε εταιρία **management** μπορούν να αναθέσουν επίσης και ανώνυμες εταιρίες του δημόσιου τομέα, όπως ιδίως εταιρίες

---

<sup>25</sup> Για τη δυνατότητα μεταβίβασης της εξουσίας διαχείρισεως προσωπικής εταιρίας σε τρίτο βλ. Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, σ. 55.

παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, κ.ά<sup>26</sup>.

Φυσικά, για τις υπό ιδιωτική μορφή οργανωμένες ΔΕΚΟ, στις οποίες μεγάλο μέρος ή το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών ανήκει σε ιδιώτες είναι απόλυτα επιτρεπτό, όπως και κάθε άλλη ανώνυμη εταιρία, να αναθέτουν τη διοίκηση τους σε εταιρεία **management**.

---

<sup>26</sup> Π.χ με την παρ. 6 του αρθρ. 12 του ν. 2367/1995 επιβάλλεται στο Δ.Σ. των Ελληνικών Ναυπηγείων Α.Ε. η υποχρέωση να αναθέτει τη συνολική διαχείριση της εταιρίας και την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου σε τρίτο.



## Ο Δότης του Μάνατζμεντ

Εφόσον δεν υπάρχει νομοθετική ρύθμιση της σύμβασης, δεν υπάρχουν και τυπικές προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί μία εταιρία για να αναλάβει τη διοίκηση μίας άλλης επιχείρησης.

Σημειώνουμε ακόμα ότι αυτές εταιρίες καλούνται και δότες του **management** ή πάροχοι διοικητικών υπηρεσιών.

Έτσι η εταιρία **management** μπορεί να είναι οποιασδήποτε νομικής μορφής.

Δότες του **management** μπορεί να είναι ακόμα και φυσικά πρόσωπα, όπως έχουμε ήδη αναφέρει και παραπάνω, αν και αυτό δεν είναι η τυπική μορφή του **management contract**.

Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι εταιρίες που αναλαμβάνουν τη διοίκηση άλλων εταιριών δεν χρειάζεται να έχουν αυτήν την πράξη ως αποκλειστικό εταιρικό σκοπό.

Αντιθέτως οι εταιρίες αυτές δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή σε παρεμφερή επιχειρηματικό τομέα με την λήπτρια **management** και μάλιστα έχουν καταφέρει να καταξιωθούν στο είδος τους λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα, λόγω της εμπειρίας τους, των γνώσεων και των διασυνδέσεων στην αγορά και της ιδιαίτερης τεχνογνωσίας που διαθέτουν.

Από την άλλη βέβαια, είναι δυνατό η εταιρία να είναι συστημένη αποκλειστικά ο να διοικεί άλλες εταιρίες και να τους προσφέρει τεχνογνωσία σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Παράδειγμα αυτού είναι οι εταιρίες **holding**, οι οποίες συνίστανται με στόχο να ασκούν τη στρατηγική διοίκηση των θυγατρικών εταιριών του ομίλου.

Συνήθως, αυτές οι εταιρίες έχουν καταφέρει να αποκτήσουν διεθνή και συχνά παγκόσμια φήμη, έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτικές πηγές, ισχυρό όνομα και έχουν τη δυνατότητα προσέλκυσης αξιόλογου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού.

Συχνά οι εταιρίες αυτές δημιουργούν μία παγκόσμια αλυσίδα με ομοειδείς επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, τις οποίες μόνο διοικούν χωρίς να έχουν και τον οικονομικό έλεγχο τους, και οι οποίες λειτουργούν υπό την επωνυμία της διοικούσας εταιρίας (η πρακτική αυτή εφαρμόζεται συνήθως στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων<sup>27</sup>), σχηματίζοντας έτσι δίκτυα συνδεδεμένων μεταξύ τους εταιριών με τις ίδιες στο επίκεντρο.

Με αυτό τον τρόπο το **management contract**, λειτουργεί ως εναλλακτική έναντι του **franchising**.

Έτσι η εταιρία **management** έχει δημιουργήσει ένα ολόκληρο σύστημα

<sup>27</sup> Βλ. και Παράρτημα σχετικά με Ξενοδοχειακό Μάντζμεντ και το παράδειγμα της Marriott.

στο οποίο εντάσσει κάθε νέα επιχείρηση που της αναθέτει την διοίκηση της.

Αυτό μάλιστα είναι ένα από τα πλεονεκτήματα του θεσμού, καθώς επιτρέπει στην συνήθως άπειρες σε ένα κλάδο ή μια αγορά νέες επιχειρήσεις να εντάσσονται στην οργανωτική δομή και τα κανάλια διανομής ενός έμπειρου και συχνά πολυεθνικού συνόλου.

Όταν η εταιρία **management** εκτός από τις υπηρεσίες διοίκησης παρέχει και το σήμα της ή και άλλα παρόμοια αγαθά βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τότε η σύμβαση **management** μπορεί να συνδυάζεται και με άλλες συμβάσεις όπως π.χ με **franchising** ή **licensing** και με αυτόν τον τρόπο αποκτά πολλαπλούς ρόλους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Γενικά Χαρακτηριστικά

Η σύμβαση μάνατζμεντ, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι δημιούργημα τον αγγλοσαξωνικού δικαίου και διαμορφώθηκε και εξελίχθηκε μέσα από την συναλλακτική πρακτική.

Εκτός από κάποιους νόμους αναπτυσσόμενων χωρών, όπου αυτή η σύμβαση είναι συχνή στα πλαίσια αναπτυξιακών προγραμμάτων, οι οποίες στοχεύουν στην προστασία των εγχώριων επιχειρήσεων-ληπτών **management** από μεγάλες αλλοδαπές εταιρίες, η σύμβαση αυτή δεν ρυθμίζεται νομοθετικά σε καμία χώρα.

Αυτό γίνεται επειδή, συχνά οι εταιρίες που αναλαμβάνουν την διαχείριση επιχειρήσεων σε υπό ανάπτυξη χώρες θέτουν όρους υπέρμετρα επαχθείς, όπως υπερβολικά μεγάλα ανταλλάγματα που ισοδυναμούν με την παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης των ντόπιων επιχειρήσεων, ή την καταβολή της αμοιβής στο νόμισμα του **manager**<sup>28</sup>, την υποχρέωση να προμηθεύονται τις πρώτες ύλες από επιχειρήσεις του **manager**, ή την παραχώρηση στον **manager** πλεονεκτημάτων εντός της υπό ανάπτυξη χώρας κλπ.

Προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιοι καταχρηστικοί όροι και για να προστατευθεί η εγχώρια οικονομία, οι κυβερνήσεις των υπό ανάπτυξη κρατών θεσμοθετούν νόμους προστατευτικούς για τις λήπτριες **management**<sup>29</sup>.

Συνήθως μάλιστα, όταν προετοιμάζεται η ανάθεση μιας μεγάλης δραστηριότητας ή έργου, συχνά κοινωνικού ή θεμελιώδους για την κρατική οικονομική δραστηριοποίηση χαρακτήρα (ύδρευση, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια), παράλληλα διαπλάθεται και ένα ειδικό εκ των προτέρων τιθέμενο νομικό πλαίσιο, το οποίο θα την διέπει ως ειδική πρόβλεψη νόμου.

Το ακριβές περιεχόμενο της σύμβασης **management**, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών, η διάρκεια της σύμβασης, ο τρόπος καθορισμού της αμοιβής της εταιρίας **management**, η ευθύνη της από τη διαχείριση, οι τρόποι λύσης και οι λόγοι καταγγελίας της συμβάσεως, ο τρόπος επίλυσης των ανακυπτουσών διαφορών και το σύστημα ευθύνης

<sup>28</sup> Κάτι το οποίο μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επαχθές σε περιπτώσεις μεγάλου πληθωρισμού και υποτίμησης του νομίσματος στις χώρες όπου λαμβάνεται το management.

<sup>29</sup> United Nations Centre of Transnational Corporations, Management Contracts in Developing Countries, σ. 8.

διαμορφώνονται συμβατικά, κατά την αρχή της συμβατικής ελευθερίας, και καθορίζονται εξαντλητικά στις σχετικές συμβάσεις.

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι συμβάσεις **management** είναι πολυσέλιδες - μπορεί να φτάνουν ακόμη και τις **150** και πλέον σελίδες καθώς σ' αυτές καθορίζονται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια όλα τα παραπάνω ζητήματα.

Ο λόγος για αυτή τη λεπτομέρεια και την αναλυτικότητα, έχει να κάνει με τη φύση της συμβάσεως, με την οποία, κρίσιμες επιχειρηματικές δραστηριότητες αναθέτονται σε άλλη εταιρεία. Είναι σαφές, ότι γι' αυτό το λόγο τα όρια αρμοδιοτήτων και ευθύνης πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένα και καθορισμένα για να μπορέσει να λειτουργήσει σύμβαση.

Μέσα από τα συναλλακτικά ήθη έχει καθιερωθεί ο έγγραφος τύπος των συμβάσεων **management**, που όμως δεν θα έπρεπε να χαρακτηριστεί συστατικός αλλά αποδεικτικός.

Ωστόσο, η ελευθερία διαμόρφωσης του περιεχομένου της σύμβασης **management** είναι δυνατόν να κάμπτεται από τις αναγκαστικού δικαίου διατάξεις του εταιρικού δικαίου, το οποίο εμπλέκεται στη σύμβαση αυτή μιας και το αντικείμενο της είναι η ανάθεση της διαχείρισης μιας εταιρίας σε τρίτο πρόσωπο.

Δεδομένου ότι η σύμβαση **management** είναι νομοθετικά αρρύθμιστη -όπως και όλες οι «νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας» στην οποία ανήκει και η εξεταζόμενη σύμβαση - παρουσιάζει τη δυσκολία ότι θα πρέπει να ενταχθεί συστηματικά στις ρυθμίσεις του συμβατικού δικαίου, έτσι ώστε να υπάρξει ένα ρυθμιστικό νομικό πλαίσιο, βάσει του οποίου θα ερμηνευθεί αλλά και θα αντιμετωπισθεί οποιαδήποτε ανωμαλία παρουσιαστεί κατά την εξέλιξη της.

Όσον αφορά τη νομική της φύση, όπως φάνηκε από τον ορισμό της, η σύμβαση **management** παρουσιάζει στοιχεία τόσο της σύμβασης εντολής, όσο και της σύμβασης παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών ή και της σύμβασης έργου, αλλά για αυτά θα γίνει λόγος αναλυτικά αργότερα.

Ακόμη, σημειώνουμε, ότι ορισμένες επιμέρους παροχές που διαπλάθονται στα πλαίσια της συμβάσεως, όπως π.χ. η μεταβίβαση τεχνογνωσίας θα μπορούσαν να υπαχθούν σε άλλους, ρυθμισμένους και επώνυμους συμβατικούς τύπους, όπως π.χ. στην πώληση δικαιώματος.

Πρόκειται λοιπόν για μία ιδιότυπη, μεικτή σύμβαση, η οποία λόγω της ιδιομορφίας της δεν μπορεί να υπαχθεί ευθέως σε καμία ρυθμισμένη σύμβαση.

Συμπερασματικά, το ρυθμιστικό της πλαίσιο μπορεί να οριοθετηθεί από τις γενικές περί συμβάσεων και δικαιοπραξιών διατάξεις του Αστικού Κώδικα, από τις αναλογικώς εφαρμοζόμενες διατάξεις περί εντολής (εξαιρουμένων φυσικά εκείνων που προσιδιάζουν στον άμισθο χαρακτήρα της) και τις διατάξεις περί συμβάσεως παροχής ανεξάρτητων

υπηρεσιών.

Αναλυτικότερα για τη νομική φύση της σύμβασης **management** και το ρυθμιστικό της πλαίσιο θα αναφερθούμε σε ειδικό μέρος της μελέτης μας.

Τέλος, σημαντικό να αναφέρουμε είναι ότι στις συμβάσεις **management**, παρατηρείται συχνά, μία διαπραγματευτική υπεροχή της εταιρίας **management** σε σχέση με την αναθέτουσα επιχείρηση, που έχει ως αφετηρία την υπεροχή της πρώτης στον επιχειρηματικό τομέα.

Θα πρέπει λοιπόν να λαμβάνουμε υπόψη, ότι προκειμένου να αποφευχθεί ενδεχόμενη εκμετάλλευση της ισχύος της σε βάρος της λήπτριας **management** θα πρέπει ο νόμος να λειτουργήσει προστατευτικά προς αυτήν την κατεύθυνση για την αναθέτουσα επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Πεδίο Εφαρμογής

Όπως έχει καθιερωθεί μέσω της συναλλακτικής πρακτικής, οι συμβάσεις ανάθεσης διαχείρισης επιχειρήσεως (**management agreements**) συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων μικρών ή μεγάλων, ιδιωτικών ή επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα (λήπτες **management**) και εταιρειών (**managers**) που διαθέτουν μία τεχνογνωσία αλλά και την εμπειρία που προέρχεται από την μακρόχρονη και αποτελεσματική άσκηση επιχειρήσεων του ίδιου αντικειμένου με αυτό στο οποίο επιδίδεται ή προτίθεται να επιδοθεί η αναθέτουσα εταιρία.

Ο λόγος για τον οποίο ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης επιδιώκει να μην ασκεί ο ίδιος την διοίκηση της δικής του επιχείρησης εδράζεται στο επειδή κρίνει ότι δεν διαθέτει τις ικανότητες που θα έκαναν την εταιρία να λειτουργεί αποτελεσματικά δημιουργώντας μεγάλο επιχειρηματικό κέρδος.

Η αδυναμία αυτή είναι πολύ πιο έντονη σε επιχειρηματικούς τομείς - όπως π.χ. στη βιομηχανία κλάδων προηγμένης τεχνολογίας<sup>30</sup> - όπου απαιτείται για την άσκηση της επιχείρησης η κατοχή και εφαρμογή μιας τεχνογνωσίας, την οποία ο ιδιοκτήτης δεν διαθέτει ή η συνδρομή τεχνικής υποστήριξης πρακτικής και συμβουλευτικής από κάποιον ειδικό φορέα.

Η ανάγκη για ανάθεση της διοίκησης σε τρίτο πρόσωπο μπορεί να επιτείνεται από τον ισχυρό ανταγωνισμό που υφίσταται σε κάποιον επιχειρηματικό κλάδο.

Για τους λόγους αυτούς η σύμβαση **management** έχει ιδιαίτερα μεγάλη απήχηση στις αναπτυσσόμενες χώρες της Αφρικής της Ασίας και της Ανατολικής Ευρώπης, όπου προκειμένου οι εκεί επιχειρήσεις - ιδίως οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας - να αποκτήσουν την τεχνογνωσία και την τεχνική υποστήριξη που απαιτείται, συνάπτουν συμβάσεις **management** με εταιρείες «δυτικής» προέλευσης αναθέτοντας σε αυτές την διοίκηση τους, με την προϋπόθεση ότι οι τελευταίες δεν θα μεταφέρουν απλώς την τεχνογνωσία τους αλλά θα εκπαιδεύσουν με τέτοιο τρόπο το ιθαγενές προσωπικό, ώστε σταδιακά να καταλάβει τις υψηλότερες βαθμίδες διοίκησης και να καταλήξει να έχει αυτό την διοίκηση χωρίς τη συνδρομή της εταιρίας **management**.

Τη σύμβαση **management**, είτε συνάπτεται μεταξύ ομοεθνών (εθνική σύμβαση **management**), είτε μεταξύ ετεροεθνών επιχειρήσεων (διεθνής σύμβαση **management**), συναντάμε συχνά στους εξής τομείς και κλάδους

<sup>30</sup> Γεωργακόπουλος, Το δίκαιον των Εταιριών, τ. IV, Η ανώνυμος εταιρεία Γ', σ. 355.

επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>31</sup>:

α) στη βιομηχανία και πολύ περισσότερο στη βιομηχανία κλάδων προηγμένης τεχνολογίας

β) στον τομέα παροχής υπηρεσιών και στις δημόσιες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας,

γ) στις τουριστικές επιχειρήσεις,

δ) στην γεωργία - κτηνοτροφία και

ε) στο ναυτικό εμπόριο ως διαχείριση πλοιοκτητικών εταιριών<sup>32</sup>.

α) Στον κλάδο της βιομηχανίας, ο θεσμός της σύμβασης **management** εφαρμόζεται για τη διαχείριση έργων εξόρυξης μετάλλων και ορυκτών, στον κλάδο της ενέργειας, σε επιχειρήσεις ανίχνευσης και άντλησης πετρελαίου και φυσικού αερίου, στις επιχειρήσεις διυλιστηρίων, στη βαριά βιομηχανία, στις επιχειρήσεις επεξεργασίας ορυκτών και μεταλλευμάτων, καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις κατασκευής ελαστικών και ύαλου.

Επίσης συμβάσεις **management** απαντώνται σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κατασκευή γεωργικών εργαλείων, ηλεκτρονικού εξοπλισμού, υφασμάτων, χημικών και αυτοκινήτων, αλλά και σε επιχειρήσεις σχετικές με την επεξεργασία ζάχαρης, καθώς και με την πολτοποίηση χαρτιού.

β) Περισσότερο διαδεδομένη ακόμα είναι η χρήση της σύμβασης **management** στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, τόσο σε επίπεδο εθνικού όσο και διεθνούς **management** (Για τις αντίστοιχες έννοιες βλ. παρακάτω υπό «Μορφές Εμφάνισης»). Συνήθως όταν αναφερόμαστε σε συμβάσεις **management** σε αναπτυσσόμενες χώρες στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, εννοούμε την ανάθεση της διαχείρισης δημόσιων επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, όπως είναι ο τομέας των μεταφορών, της παροχής ιατρικής περίθαλψης των τηλεπικοινωνιών και της παροχής τραπεζικών, οικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών.

γ) Στον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας, διεθνείς "αλυσίδες" ξενοδοχείων και συχνά οι σημαντικότερες αεροπορικές εταιρείες με τις οποίες οι πρώτες συνδέονται εταιρικά, αναλαμβάνουν μέσω συμβάσεων **management** τη διοίκηση και λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων και αντιστοίχως αεροπορικών εταιριών. Σε αυτόν τον τομέα η σύμβαση μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα κοινή και αναπτυγμένη, για αυτό και

<sup>31</sup> Βλ. και UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 5 επ.

<sup>32</sup> Γεωργακόπουλος, ό.π.

αφιερώνουμε ειδικό παράρτημα σχετικά.

δ) Στον κλάδο της γεωργίας και της κτηνοτροφίας η σύμβαση **management** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή αρδευτικών έργων και φυτειών, την διοίκηση και διαχείριση συνεταιριστικών οργανώσεων, αλλά και για κτηνοτροφικές επιχειρήσεις.

ε) Στον κλάδο της διαχείρισης πλοιοκτητριών ναυτιλιακών εταιριών, γνωρίζουν μια κάποια ανάπτυξη τα λεγόμενα **shop management contracts**, τα οποία αποτελούν ειδική εκδοχή των συμβάσεων μάνατζμεντ και οι όροι τους καθορίζονται από συγκεκριμένα υποδείγματα της ναυτιλίας. Και σε αυτόν τον τομέα αφιερώνουμε ειδικό παράρτημα.



## Λειτουργίες της σύμβασης management

Η σύμβαση μάντζμεντ, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, καταρχάς επιτελεί θεμελιώδη λειτουργία ως μέσο διαχείρισης μιας εταιρίας και ειδικότερα ως μέσο βελτίωσης και αναδιάρθρωσης δομής, λειτουργιών και διαδικασιών μέσα στα πλαίσια της.

Ανεξάρτητα από τη λειτουργία της αυτή ως μέσο διαχείρισης μίας επιχείρησης, η σύμβαση **management** έχει μία ακόμη νομική λειτουργία, και συγκεκριμένα στο πεδίο των συνδεδεμένων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά αυτές, η σύμβαση **management** μπορεί να λειτουργήσει ως ένας τρόπος σύνδεσης εταιριών. Ο τρόπος αυτός σύνδεσης εταιριών καλείται «δικαιοπρακτική σύνδεση»<sup>33</sup> και συνίσταται στη διεύθυνση εταιρίας από άλλη εταιρία δυνάμει μίας μεταξύ τους καταρτισθείσας σύμβασης (σύμβαση **management**).

Ουσιαστικά, πρόκειται για την λειτουργία της συμβάσεως ως μέσο ελέγχου επάνω σε ανεξάρτητες νομικά, αλλά και από απόψεως συμμετοχών και μετοχικού κεφαλαίου, επιχειρήσεις.

Αυτό επιτρέπει ακόμη και την εμφάνιση μορφών ομίλων επιχειρήσεων, διαφορετικού από το σύνηθες τύπου, όπου απουσιάζει το στοιχείο της κατοχής μετοχών κάποιων εταιριών από μια άλλη, αλλά εξακολουθεί να υπάρχει το στοιχείο της ενιαίας διοίκησης και ελέγχου.

Από αυτής της απόψεως η σύμβαση **management** κατέχει ιδιαίτερο ρόλο στο εταιρικό δίκαιο, καθώς σε αντίθεση με άλλους τρόπους εταιρικής σύνδεσης (ιδίως σε αντίθεση με την συμμετοχική σύνδεση), επιτρέπει τη σύνδεση δύο επιχειρήσεων, χωρίς η μία να συμμετέχει οικονομικά στην άλλη.

Έτσι η διευθύνουσα εταιρία δεν χρειάζεται να κατέχει μετοχές της διευθυνόμενης, αλλά αντίθετα ασκεί τον έλεγχο της τελευταίας δυνάμει της μεταξύ τους συμβάσεως ή διατάξεως του καταστατικού της διευθυνόμενης.

Πέραν των νομικών αυτών λειτουργιών της η σύμβαση **management** χρησιμεύει σε επιχειρηματικό επίπεδο και ως μέσο μεταφοράς τεχνογνωσίας<sup>34</sup>.

Η μεταφορά τεχνογνωσίας πρακτικά επιτυγχάνεται και με άλλες

<sup>33</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο Λ., Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Τόμος 1, τεύχος 2, σ. 372 και Χρυσάνθη Χ. στο Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας, τ. 8<sup>95</sup> Μετασχηματισμοί Εταιριών, Ε. Περάκη, σ. 37.

<sup>34</sup> Βλ. Γλωσσάρι στο ειδικό λήμμα.

συμβάσεις, όπως π.χ. με τη σύμβαση **consulting** (σύμβαση παροχής επαγγελματικών ή επιχειρηματικών συμβουλών), τη σύμβαση **licensing** (άδειας χρήσης αγαθών βιομηχανικής ιδιοκτησίας), και τη σύμβαση **franchising** (σύμβαση δικαιόχρησης).

Η σύμβαση **management** μπορεί να συνδυαστεί και με άλλες συμβάσεις όπως π.χ. με τη σύμβαση **licensing**.

Έτσι όταν με μόνη τη σύμβαση αυτή δεν καλύπτονται οι ανάγκες του λήπτη **licensing (licensee)**, επειδή δεν μπορεί να χειριστεί την - συνήθως - υψηλή τεχνολογία που μεταφέρεται με τη σύμβαση **licensing**, συμπληρωματικά συνάπτεται και μία σύμβαση **management** με την οποία ο δότης **licensing (licensor)** παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης του **licensor** σχετικά με τον χειρισμό της μεταφερόμενης τεχνολογίας, την εφαρμογή της στην επιχείρηση του **licensee** έτσι ώστε να είναι πράγματι αποδοτική<sup>35</sup>. Αυτή η σύμβαση εξάλλου επιτρέπει την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της πρώτης.

Επίσης, η σύμβαση **management** μπορεί να συνδυαστεί με συμβάσεις πώλησης κεφαλαιουχικών αγαθών, τα οποία ενδέχεται να χρειάζονται ειδικές οδηγίες για να χρησιμοποιηθούν σωστά και αποδοτικά, επίσης μπορεί να συνδυαστεί με συμβάσεις κατασκευής έργων, με συμβάσεις διανομής παραγωγής (ιδίως στο χώρο του ανατολικοδυτικού εμπορίου), με συμβάσεις **joint-venture**<sup>36</sup> κλπ.

Μία από τις πλέον κύριες λειτουργίες και παράλληλα χρησιμότητες της συμβάσεως μάντζμεντ, αναφέρεται ακριβώς στην ικανότητα ευχερούς συνδυασμού τους με πληθώρα άλλων συμβατικών μορφών και εμφάνισης φαινομένου διαπλοκής τους με ποικίλα νομικά μορφώματα εταιρικού ή συμβατικού τύπου, στα πλαίσια της προσπάθειας υλοποίησης συγκεκριμένων επιχειρηματικών επιλογών των μερών.

---

<sup>35</sup> Η δυνατότητα ενός τέτοιου συνδυασμού προβλέπεται και στο άρθρο 21 παρ. Ι δ του 1733/1987 περί μεταφοράς τεχνολογίας, κλπ.

<sup>36</sup> UN-Cente on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 4.

# Μορφές Εμφάνισης

## Κατηγοριοποιήσεις

Όπως, κατέστη ήδη φανερό από τη σύντομη ιστορική αναδρομή, που προηγήθηκε, ο πρόσφορος για την εμφάνιση και τη λειτουργία μιας σύμβασης **management** χώρος δεν είναι ούτε μονοδιάστατος ούτε περιορισμένος.

Κέντρο βάρους της σύμβασης αυτής αποτελεί, βέβαια, πάντοτε η διοίκηση της επιχείρησης με τρόπο τέτοιο, ώστε να επιτυγχάνονται κάθε φορά τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και να βελτιώνεται η λειτουργία και η κατάστασή της.

Πέρα, όμως, από αυτόν τον κατ' αρχήν κοινό στόχο, η σύμβαση **management** με την ευκαμψία, που τη διακρίνει και την δυνατότητά της να προσαρμόζεται σε πληθώρα αναγκών και στόχων, αλλά και χάρη στην εφευρετικότητα των μερών, τα οποία ανά περίπτωση την επιστρατεύουν και την χρησιμοποιούν, θεραπεύει κάθε φορά διαφορετικές ανάγκες διαφορετικών επιχειρήσεων, και με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να εμφανίζει μία ποικιλία επιμέρους μορφών.

Η ποικιλία αυτή ενισχύεται ακόμη περισσότερο και από την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων<sup>37</sup> και συγκεκριμένα από την επιμέρους ελευθερία των συμβαλλομένων να καθορίζουν το συμβατικό περιεχόμενο, όπου αυτή ισχύει.

Ανάλογα με το κριτήριο, που θα επιλέξει κανείς για την κατηγοριοποίηση των διαφόρων μορφών συμβάσεων **management**, αυτές μπορούν να διακριθούν ανάλογα με :

- Το όνομα στο οποίο ενεργούνται οι διαχειριστικές πράξεις
- Την εγκατάσταση των αντισυμβαλλομένων
- Το εύρος των ανατιθέμενων διαχειριστικών αρμοδιοτήτων

Κατά το πρώτο κριτήριο διακρίνονται σε συμβάσεις γνήσιου και μη γνήσιου μάνατζμεντ, κατά το δεύτερο σε εθνικές και διεθνείς συμβάσεις

<sup>37</sup> Η οποία αναλύεται σε τρεις επιμέρους αρχές: την ελευθερία του συμβάλλεσθαι, την ελευθερία επιλογής αντισυμβαλλομένου και την ελευθερία διαμόρφωσης του περιεχομένου της σύμβασης.

και κατά το τρίτο σε συμβάσεις περιορισμένου ή ανεπτυγμένου εύρους, στο πλαίσιο των τελευταίων προκύπτει και η ειδική ακραία παραλλαγή της σύμβασης ολικής ανάθεσης μανάτζμεντ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Συμβάσεις γνήσιου και μη γνήσιου management <sup>38</sup>

Η διάκριση του **management** σε γνήσιο και μη γνήσιο ή, κατά άλλη επιλογή ορολογίας, σε τυπικό και άτυπο αντίστοιχα, συναρτάται σε σχέση με το ερώτημα και το κριτήριο σε ποιού το όνομα ενεργούνται τόσο οι υλικές πράξεις, όσο και οι δικαιιοπραξίες οι αναγκαίες για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ειδικότερα, αναφερόμαστε σε γνήσιο **management**, όταν ο δότης του **management** ασκεί τη διοίκηση της επιχείρησης για λογαριασμό άλλου και σε ξένο όνομα, κατά κανόνα στο όνομα και για λογαριασμό του λήπτη του **management**, του φορέα δηλαδή της επιχείρησης<sup>39</sup>.

Η περίπτωση αυτή είναι και η συνηθέστερη, αποτελεί δε τον κανόνα όταν δότης του **management** είναι φυσικό πρόσωπο.

Θα πρόκειται, αντίθετα για σύμβαση μη γνήσιου **management** όταν ο δότης κατά τη διεξαγωγή των υποθέσεων της επιχείρησης συναλλάσσεται μεν για λογαριασμό του λήπτη του **management** στο δικό του ( του δότη ), όμως, όνομα<sup>40</sup>.

Η διάκριση αυτή έχει μεγάλη πρακτική σημασία και σημαντικές έννομες συνέπειες.

Από την απάντηση στο ερώτημα αν πρόκειται για σύμβαση

---

<sup>38</sup> Zeiger, , ό.π., σ.29· Schlüter, ό.π., σ. 22· Martinek, ό.π., σ. 282-283. Πρβλ. και Löffler, ό.π., σ. 2921· Huber, ό.π., σ. 4.

<sup>39</sup> Διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο έχει στην αγγλική βιβλιογραφία ο όρος pure management, ο οποίος χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη σύμβαση management αυτή καθαυτή σε αντιδιαστολή και διάκριση από τις συμπληρωματικές ή εκτελεστικές της συμβάσεις.

<sup>40</sup> Κατά τον Martinek, ό.π., σ. 283, πρόκριμα για την επιλογή της μιας (γνήσιο) ή της άλλης (μη γνήσιο) μορφής management αποτελεί το όνομα με το οποίο συνδέεται η επιδιωκόμενη επιχειρηματική εικόνα και φήμη.

Κρίνει δηλαδή πως αν φορέας του λεγόμενου επιχειρηματικού «goodwill» είναι ο λήπτης, θα συνάπτεται σύμβαση γνήσιου management αφού θα έχει συμφέρον στην προβολή του ονόματός του· αν, αντίθετα, γνωστός και καταξιωμένος στον οικείο κλάδο δραστηριότητας είναι ο δότης του management (πράγμα που θα είναι και το συνηθέστερο) τα μέρη θα προτιμούν τη σύναψη σύμβασης μη γνήσιου management.

Η διαπίστωση αυτή ωστόσο, δεν φαίνεται να ανταποκρίνεται απόλυτα στη συναλλακτική πραγματικότητα.

Δεν θα ήταν υπερβολή να πει κανείς ότι είναι πολλές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες συνάπτεται σύμβαση γνήσιου management, μολονότι φορέας του «καλού ονόματος είναι ο δότης και όχι ο λήπτης του management. Και τούτο, γιατί τα μέρη προβλέπουν άλλους τρόπους με τους οποίους ο λήπτης μπορεί να αντλήσει οφέλη για τον ίδιο από την καλή φήμη του δότη (π.χ. παραχώρηση αδειών χρήσης σημάτων και διακριτικών γνωρισμάτων κ.ο κ.)

γνήσιου ή μη γνήσιου **management**, εξαρτάται και η απάντηση στο ερώτημα ποιός φέρει τον κίνδυνο της αφερεγγυότητας του δότη. Στη σύμβαση γνήσιου **management** ο δότης ενεργεί ως άμεσος αντιπρόσωπος του λήπτη και επομένως από τις οικείες δικαιοπραξίες υποχρεώνεται μόνο ο λήπτης και όχι ο δότης.

Με άλλα λόγια οι δανειστές της επιχείρησης φέρουν τον κίνδυνο αφερεγγυότητας του λήπτη και όχι του δότη<sup>41</sup>.

Τον κίνδυνο αφερεγγυότητας του τελευταίου φέρει αποκλειστικά ο λήπτης, ο οποίος ενδέχεται να έχει εναντίον του αναγωγικές αξιώσεις κ.ο.κ.

Διαφορετικά, διαμορφώνεται η κατάσταση στη σύμβαση μη γνήσιου **management** εκεί τον κίνδυνο αφερεγγυότητας του δότη τον φέρουν οι δανειστές της επιχείρησης, αφού αυτός (ο δότης) συναλλάσσεται στο όνομά του, με αποτέλεσμα από τις οικείες δικαιοπραξίες να δεσμεύεται μόνο αυτός και κανείς άλλος.

---

<sup>41</sup> Είναι δυνατό όμως και ο δότης να ευθύνεται έναντι των δανειστών της επιχείρησης.

## Συμβάσεις εσωτερικού (εθνικού) και διεθνούς management<sup>42</sup>

Ανάλογα με το αν η σύμβαση **management** έχει εθνική ή διεθνή εμβέλεια, αν δηλαδή ο δότης και ο λήπτης του **management** έχουν την εγκατάστασή τους στην ίδια ή σε διαφορετικές χώρες, οι συμβάσεις **management** διακρίνονται σε συμβάσεις εσωτερικού (ή εγχώριου) **management** ή εθνικές συμβάσεις και σε συμβάσεις διεθνούς **management**.

### Εθνική σύμβαση management

Στη σύμβαση εσωτερικού **management**<sup>43</sup> τόσο ο δότης όσο και ο λήπτης του **management** είναι εγκατεστημένοι στη χώρα, στην οποία αναπτύσσει τη δραστηριότητα ο **manager**.

Η συνομολόγηση μιας σύμβασης εσωτερικού **management** μπορεί να οφείλεται άλλοτε σε λόγους προσωπικούς ( λ. χ. θάνατος , ασθένεια του έως τότε διοικούντος την επιχείρηση κ.ο.κ.) και άλλοτε σε λόγους επιχειρηματικούς - οικονομικούς<sup>44</sup>.

Η ανάμιξη του **manager** στο εσωτερικό της επιχείρησης δεν απαιτείται να καταλαμβάνει τη διοίκηση της επιχείρησης ως σύνολο<sup>45 46</sup>.

Αντίθετα, μπορεί ( και αυτό θα είναι και το συνηθέστερο ) να αναφέρεται σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η παραγωγή , το τμήμα **marketing** , το τμήμα πωλήσεων κ.ο.κ.<sup>47</sup>

<sup>42</sup> Schlüter, ό.π., σ. 65· Martinek, ό.π., σ. 283 επ.· πρβλ. και Huber,ό.π., σ. 1-2.

<sup>43</sup> Martinek, Modeme Vertragstypen II, σ. 280.

<sup>44</sup> Βλ. και παραπάνω σχετικά με τον Οικονομικό Σκοπό της Συμβάσεως.

<sup>45</sup> Βλ. Martinek, ό.π., σ. 289 βλ. και Γεωργακόπουλο, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Γενικό Μέρος , ..., σ.238.

<sup>46</sup> Στην περίπτωση που στον **manager** ανατίθεται η διοίκηση της επιχείρησης ως συνόλου μιλάμε για σύμβαση ολικού **management**, η οποία αντιδιαστέλλεται προς τη σύμβαση μερικού **management**.

<sup>47</sup> Για τις ειδικότερες αυτές μορφές **management** βλ. αμέσως μετά.

Στα πλαίσια της εθνικής σύμβασης **management** οι επιχειρήσεις οι οποίες αναθέτουν τη διαχείριση τους σε μία εταιρία **management** είναι συνήθως μικρές και μικρομεσαίες, οικογενειακές επιχειρήσεις, είδος το οποίο μάλιστα ευδοκίμει στην χώρα μας, των οποίων οι ιδιοκτήτες, οι οποίοι συχνά είναι κληρονόμοι των αρχικών ιδρυτών, αφού δεν διαθέτουν οι ίδιοι την τεχνογνωσία τόσο για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν όσο και για την ορθολογική οργάνωση και διοίκηση των νευραλγικών τομέων της επιχείρησης αναθέτουν την διοίκηση της σε μία εξειδικευμένη εταιρία με μεγάλη εμπειρία στο είδος της, με αναπτυγμένη τεχνογνωσία στους παραπάνω. τομείς η οποία έχει αναπτύξει ένα μεγάλο δίκτυο στο οποίο εντάσσονται μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αναθέσει σ' αυτήν την διαχείριση τους.

Στην εθνική σύμβαση **management**, πάντως, λόγω και των εξυπηρετούμενων συνήθως αναγκών, η έκταση των αρμοδιοτήτων της διοικούσας εταιρίας είναι πιο περιορισμένη σε σχέση με τις αρμοδιότητες που έχει η διοικούσα εταιρία στις διεθνείς συμβάσεις **management**.



## Διεθνής σύμβαση management

Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στην περίπτωση κατά την οποία η ιδιοκτήτρια επιχείρηση αναθέτει τη διαχείριση της σε μία αλλοδαπή εταιρία.

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή της σύμβασης **management** και μάλιστα απαντάται περισσότερο στις χώρες που δεν έχουν ιδιαίτερη βιομηχανική και τεχνολογική ανάπτυξη.

Ακόμη περισσότερο αποτελεί τον βασικό πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια η σύμβαση μάνατζμεντ, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, διαπιστώνοντας τα πλεονεκτήματά της να επιδιώκουν να την μεταφέρουν και σε άλλα επίπεδα.

Οι συμβάσεις διεθνούς **management** εμφανίσθηκαν στη διεθνή συναλλακτική πρακτική ως υποκατάστατο της άμεσης επένδυσης από φορείς οικονομικής δραστηριότητας των ανεπτυγμένων βιομηχανικών κρατών στις λεγόμενες αναπτυσσόμενες χώρες<sup>48</sup>.

Δε χρειάζεται να ερευνήσουμε ιδιαίτερα για να δικαιολογήσουμε την ανάγκη των αναπτυσσόμενων αυτών κρατών για την απόκτηση τεχνικής και επιχειρηματικής τεχνογνωσίας, καθώς η τελευταία είναι η μόνη που μπορεί να τους εξασφαλίσει υπό όρους μια μετάβαση σε ένα άλλο ανώτερο επίπεδο ανάπτυξης της οικονομίας τους.

Παρά την ανάγκη τους αυτή, όμως, τα κράτη του λεγόμενου τρίτου κόσμου εμφανίζονται επιφυλακτικά σε άμεσες επενδύσεις των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών μέσα στην επικράτειά τους, καθώς οι μνήμες της αποικιακής πολιτικής είναι ακόμη νωπές και μάλλον οδυνηρές. Η απόκτηση τεχνογνωσίας δεν είναι το μόνο που επιδιώκουν αλλά παράλληλα προσπαθούν να κατακτήσουν και ένα ελάχιστο οικονομικής αυτοδυναμίας και ανεξαρτησίας, απαιτούμενο για την δυναμότητα μετέπειτα μακροπρόθεσμης επιβίωσης και πιθανότητας αναπτύξεώς τους.

Γι' αυτό και οι νομοθεσίες τους βρίθουν συχνά απαγορεύσεων και περιορισμών αναφερόμενων σε πραγματοποιούμενες από ξένες επιχειρήσεις επενδύσεις, προβλέπουν μία ελάχιστη συμμετοχή εγχώριων φυσικών ή νομικών προσώπων, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, στις νεοσυσταθείσες ξένων οικονομικών συμφερόντων επιχειρήσεις, απαιτούν την εκπαίδευση γηγενούς εργατικού δυναμικού και τη με πρόγραμμα και προοπτική απασχόλησή του.

<sup>48</sup> United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 1 επ.

Η περιοριστική αυτή πολιτική σε συνδυασμό με την ασταθή σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες πολιτική κατάσταση αποτελεί αντικίνητρο για τους υποψήφιους επενδυτές, καθώς ο μη υπολογίσιμος κίνδυνος απώλειας κεφαλαίου δεν μπορεί να διασκεδασθεί με εγγυήσεις αναπτυξιακής πολιτικής.

Από την κατάσταση αυτή διέξοδο προσφέρει η σύμβαση διεθνούς **management** : οι ενδιαφερόμενες να επενδύσουν στις τριτοκοσμικές χώρες επιχειρήσεις μεταφέρουν εκεί αντί για τα ίδια κεφάλαιά τους μόνο την επιχειρηματική τους τεχνογνωσία, αναλαμβάνοντας τη διοίκηση εγχώριων επιχειρήσεων. Έτσι, απαλλάσσονται από έξοδα και λοιπούς κινδύνους απώλειας κεφαλαίου και ταυτόχρονα αποκομίζουν κέρδη, αφού όχι μόνο λαμβάνουν αμοιβή για την αναληφθείσα διοίκηση των εγχώριων επιχειρήσεων αλλά υπό προϋποθέσεις αποκτούν μέσω της σχετικής δραστηριοποίησής τους και τη διόλου ευκαταφρόνητη δυνατότητα προμήθειας αγαθών ή και της κατάκτησης νέων αγορών.

Παράλληλα, έχουν την ευκαιρία να διεισδύσουν με τον τρόπο αυτό ακόμη και σε αγορές παραδοσιακά κλειστές στα ξένα ιδιωτικά κεφάλαια , όπως εκείνες των σοσιαλιστικών χωρών.

Η λύση αυτή δεν βρίσκει αντίθετες ούτε τις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς τα πλεονεκτήματα είναι και γι' αυτές σημαντικά : τα μέσα παραγωγής βρίσκονται στην ιδιοκτησία του εγχώριου λήπτη του **management** , εκπαιδεύεται εγχώριο εργατικό δυναμικό, η μεταφορά γνώσης προωθεί την οικονομική ανεξαρτησία και ταυτόχρονα τίθενται τα θεμέλια για μία μετέπειτα αυτόνομη, χωρίς ανάγκη καταφυγής σε συνδρομές τρίτων και αυτοπροώπη άσκηση της διοίκησης της επιχείρησης<sup>49</sup>.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν προφανή τον ρόλο της διεθνούς συμβάσεως μάντζμεντ στα πλαίσια μια στρατηγικής διεθνούς ανάπτυξης μιας εταιρίας, κάτι το οποίο θα αναφέρουμε και σε σχέση με την σύμβαση μάντζμεντ και την λειτουργία της ως όχημα διεθνούς ανάπτυξης.

Χαρακτηριστικό, λοιπόν, γνώρισμα της διεθνούς σύμβασεως **management** είναι ότι αντικείμενο της σύμβασης δεν είναι μόνο η διοίκηση κλάδων ή και ολόκληρης της επιχείρησης από τον **manager**, με μεταφορά της αντίστοιχης τεχνογνωσίας του (όπως συμβαίνει στην εθνική σύμβαση **management**), αλλά και η περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού του ιδιοκτήτη, αλλά και γενικότερα η εκπλήρωση κάθε απαραίτητης προετοιμασίας, έτσι ώστε βαθμιαία ο έλεγχος της επιχείρησης να περάσει από τον **manager** στον επιχειρηματία μέσω της άσκησης της διοίκησης από το εκπαιδευμένο - από τον **manager** -προσωπικό του ιδιοκτήτη.

---

<sup>49</sup> Zeiger, , ό.π, σ.15· Schlüter, ό.π., σ. 10· Martinek, ό.π, σ. 284.

Επίσης χαρακτηριστικό στη σύμβαση διεθνούς **management** είναι ότι οι υπηρεσίες διοίκησης δεν παρέχονται μόνο κατά την περίοδο της λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά μπορούν να παρασχεθούν και στο στάδιο πριν την λειτουργία της, αποβλέποντας στον σχεδιασμό της δομής της επιχείρησης, στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των εγκαταστάσεων, στην επίβλεψη και τον έλεγχο της κατασκευής, στην παροχή συμβουλών και οδηγιών για την κατασκευή κλπ.

Η συλλογιστική γενικά σε αυτήν την περίπτωση μοιράζεται πολλά κοιν' αστοιχεία με αυτά που εμφανίζονται στις συμβάσεις BOT, τις οποίες θα ανλύσουμε παρακάτω.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις πολύ συχνά η σύμβαση **management** συνδυάζεται με μία άλλη σύμβαση που μπορεί ανάλογα βέβαια και με την περίπτωση να είναι:

α) μια σύμβαση κατασκευής έργου, όπου η εταιρία **management** αναλαμβάνει πρώτα την υποχρέωση να κτίσει και να εξοπλίσει κατάλληλα την επιχείρηση και μετά (δια της σύμβασης **management**) να την διαχειριστεί,

β) ένα **turn key contract**, το οποίο διαμορφώνεται στα πλαίσια ενός **turnkey operations project**<sup>50</sup> σύμφωνα με το οποίο η εταιρία **management** πριν την υποχρέωση διαχείρισης αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο (ή γενικότερα μία επιχείρηση) έτοιμη για λειτουργία, και εναλλακτικά

γ) μία σύμβαση **consulting** όπου εδώ η εταιρία που πρόκειται να αναλάβει τη διαχείριση της ανεγερθησόμενης επιχείρησης οφείλει να παράσχει συμβουλές κατά το στάδιο της ανέγερσης και του εξοπλισμού της επιχείρησης.

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι ούτε η διάκριση των συμβάσεων **management** σε συμβάσεις εσωτερικού και διεθνούς **management** δεν στερείται πρακτικού ενδιαφέροντος και νομικών συνεπειών.

Και αυτό επειδή τα νομικά συστατικά της καθεμιάς είναι σε ικανό βαθμό διαφορετικά, καθώς στις συμβάσεις διεθνούς **management** είναι εντονότερο τόσο το στοιχείο της μεταφοράς τεχνογνωσίας όσο και της υποχρέωσης του δότη του **management** για εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης<sup>51 52</sup>.

<sup>50</sup> Βλ. στο Γλωσσάρι, στο αντίστοιχο λήμμα.

<sup>51</sup> Zeiger, , ό.π., σ.39· Schlüter, ό.π., σ. 31· Martinek, ό.π., σ. 284

<sup>52</sup> Για την υποχρέωση αυτή του δότη του **management** βλ. και παρακάτω.

Στις τελευταίες δε αυτές συμβάσεις – σε αντίθεση με τις συμβάσεις εσωτερικού **management**- θα ανακύπτουν συνήθως και ζητήματα ιδιωτικού διεθνούς δικαίου<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Για τα ζητήματα ιδιωτικού διεθνούς δικαίου βλ. ειδικό κεφάλαιο.

## Συμβάσεις μανάτζμεντ περιορισμένου και αναπτυγμένου εύρους

Με αυτή την κατηγοριοποίηση, οι συμβάσεις μανάτζμεντ διακρίνονται ανάλογα με το είδος και την έκταση των αρμοδιοτήτων, οι οποίες ανατίθενται στην εντέλεια μανάτζμεντ.

Είναι δυνατό, δηλαδή, η επιχείρηση που παραχωρεί τη διοίκηση της, να επιλέξει να το πράξει αυτό για επιλεγμένους και συγκεκριμένους μόνο επιμέρους τομείς, όπως και αντίθετα, να προχωρήσει σε μια πιο ευρεία ανάθεση ενός μεγάλου πλαισίου αρμοδιοτήτων, οι οποίες εν τέλει συνιστούν το βασικό αντικείμενο της διαχείρισης της.

Στη δεύτερη περίπτωση σε αντίθεση με την πρώτη, η επιχείρηση αποχωρίζεται ουσιαστικά το σύνολο του μανάτζμεντ και περιορίζεται σε ένα κατευθυντήριο, εγκριτικό και εποπτικό ρόλο.

Τα μέρη, ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους τους, μπορούν ελεύθερα να διατάσσουν το περιεχόμενο της σύμβασης σε αυτό το θέμα και να καθορίσουν το εύρος των ανατιθέμενων αρμοδιοτήτων, το οποίο καθορίζεται επακριβώς μέσα στους όρους του περιεχομένου της συμβάσεως μανάτζμεντ.

Στα πλαίσια των συμβάσεων ανεπτυγμένου εύρους, προκύπτει και η λεγόμενη σύμβαση ολικής ανάθεσης μανάτζμεντ (**total entity management contract**), η οποία αποτελώντας είναι ακραία και πλέον ανεπτυγμένη εκδοχή της συμβάσεως μανάτζμεντ, έχει ως αντικείμενο της την πλήρη ανάθεση του συνόλου των διοικητικών αρμοδιοτήτων της εταιρίας, δηλαδή ακόμη και αυτών οι οποίες αφορούν τη στρατηγική της διοίκηση, και τον περιορισμό του Δ.Σ.

Σε ένα τυπικό ρόλο και στη διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων, τις οποίες ο νόμος επιφυλάσσει περιοριστικά αποκλειστικά για αυτό.

## Συμβάσεις ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ

Μια κατηγορία **management contracts**, η οποία παρατηρείται μεν σπάνια στην αγορά, εμφανίζει δε ιδιαίτερο ενδιαφέρον από πλευράς έρευνας, ενώ συγχρόνως αποτελεί μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη μορφή συμβατικής ανάθεσης τομέων της επιχειρηματικής διοίκησης, είναι οι λεγόμενες συμβάσεις ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ ή **total entity management contracts**.

Όπως εξηγεί και το όνομά τους, αποτελούν συμβάσεις μάνατζμεντ, οι οποίες κατά τα άλλα είναι όμοιες με τις υπόλοιπες, που εμφανίζουν όμως μια σημαντική διαφοροποίηση.

Αυτή έγκειται στο αντικείμενό τους, το οποίο συνίσταται στην εκ μέρους μιας επιχειρήσεως, ανάθεση σε μια άλλη, του συνολικού μάνατζμεντ της, δηλαδή κάθε πτυχής της διοικήσεως της.

Ενώ λοιπόν, όπως είχαμε παρατηρήσει, το αντικείμενο των κλασικών συμβάσεων μάνατζμεντ συνήθως αφορά κάποιες συγκεκριμένες πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως το μάρκετινγκ, τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τις παραγωγικές διαδικασίες, τον εφοδιασμό και τα λοιπά, και συνήθως ένα συνδυασμό κάποιων από τα παραπάνω, υπό την έννοια ότι η εταιρία που παρέχει το μάνατζμεντ διοικεί για λογαριασμό της λήπτριας υπό τις υποδείξεις όμως του διαχειριστικού οργάνου της δεύτερης, σε συνάρτηση με ταυτόχρονη, τις περισσότερες φορές, συμβουλευτική αρμοδιότητα της εταιρίας μάνατζμεντ στους υπόλοιπους τομείς δραστηριότητας, που απομένουν στο διαχειριστικό όργανο της λήπτριας εταιρίας, εδώ, η δεύτερη παραχωρεί στην πρώτη ολόκληρη τη διοίκηση της, απογυμνώνοντας εντελώς το διοικητικό συμβούλιο ή το οποιοδήποτε άλλο διαχειριστικό όργανο, από κάθε αρμοδιότητα και δραστηριότητα, εκτός από εκείνες, τις οποίες ο νόμος ρητά περιορίζει σε αυτό το όργανο και απαγορεύει την υποκατάσταση του, όσον αφορά αυτές.

Σημειώνουμε, ότι η αρμοδιότητα της εταιρίας μάνατζμεντ είναι αποφασιστική και όχι συμβουλευτική και απέναντι στο διοικητικό συμβούλιο δεσμεύεται μόνο από υποχρεώσεις πίστης, δράσης υπέρ του συμφωνημένου σκοπού και του γενικότερου καλού της εταιρίας του λήπτη και πληροφόρησης.

Έτσι λοιπόν, η εταιρία που παρέχει το μάνατζμεντ υποκαθιστά πλήρως και ολοκληρωτικά το ίδιο το μάνατζμεντ της εταιρίας, καταργώντας το καθιερωμένο οργανόγραμμα, καθώς η ίδια εντάσσεται στην κεφαλή της

ιεραρχίας της δομής και του διοικητικού σχήματος.

Αυτό δηλαδή, το οποίο συμβαίνει σε ένα μικρότερο και περιορισμένο βαθμό στην κλασική περίπτωση σημασίας μάνατζμεντ, εδώ επεκτείνεται σε πλήρες φάσμα.

Πρόκειται, για την πλέον αναπτυγμένη, ολοκληρωμένη και ίσως ακραία μορφή την οποία μπορεί να λάβει μια σύμβαση μάνατζμεντ, καθώς ο μόνος περιορισμός που τίθεται στις ανατιθέμενες δραστηριότητες και αρμοδιότητες, προέρχεται από το ίδιο το εταιρικό δίκαιο, το οποίο είναι εύλογο να καθιερώνει ένα ελάχιστο όριο προστασίας στις αρμοδιότητες του Δ.Σ..

Ο ρόλος της εταιρείας που παρέχει το μάνατζμεντ έχει συμβουλευτική φύση, μόνο σε όσα θέματα, δεν μπορεί να αναλάβει η ίδια εκ του νόμου, όπως τροποποίηση του καταστατικού, συντάξεις και δημοσιεύσεις οικονομικών καταστάσεων και τα λοιπά.

Στην πλέον ακραία εκδοχή της, η συμβουλευτική αυτή αρμοδιότητα είναι δεσμευτική για την λήπτρια, αν και βέβαια αυτή η δεσμευτικότητα αναπτύσσεται μόνο στα πλαίσια της συμβάσεως, αποκτώντας χαρακτήρα ενδοσυμβατικής υποχρέωσης και δεν μπορεί φυσικά να δεσμεύσει το Δ.Σ. από πλευράς εταιρικού δικαίου<sup>54</sup>, καθώς το ίδιο το εταιρικό δίκαιο αναγάγει το όργανο αυτό στο φορέα διοικητικών αρμοδιοτήτων της επιχειρήσεως.

Δηλαδή, εάν το όργανο αυτό λάβει αντίθετη απόφαση σε σχέση με τις συμβουλές της εταιρείας μάνατζμεντ, αυτό μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της συμβάσεως από την πλευρά της εταιρείας μάνατζμεντ και να δημιουργήσει υποχρεώσεις αποζημίωσης ή να πληρώσει τους όρους για την κατάπτωση κάποιας προβλεπόμενης στο συμβόλαιο ποινικής ρήτρας.

Στο ερώτημα, εάν αυτή η μορφή ανάθεσης του μάνατζμεντ, οδηγεί στην πράξη στην κατάργηση της εταιρικής αυτονομίας, η απάντηση καταρχήν τουλάχιστον είναι θετική.

Η ίδια η εταιρεία λειτουργεί χωρίς δικό της φορέα λήψης αποφάσεων και χωρίς δυνατότητα για να ληφθούν αυτές οι αποφάσεις, κατευθυνόμενη πλήρως και σε κάθε θέμα από έναν εξωτερικό φορέα.

Τα όργανα της υπάρχουν μόνο για τους τύπους και λειτουργούν μόνο στον εντελώς περιορισμένο βαθμό, όταν αυτό επιβάλλεται από το δίκαιο.

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν έχουν τυπικό χαρακτήρα, εγκριτικό των αποφάσεων της εταιρείας μάνατζμεντ, η οποία με αυτό τον τρόπο μετατρέπει την λήπτρια σε ελεγχόμενο φορέα τυπικά ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

Μπορούμε δηλαδή να πούμε, ότι πρόκειται για μια εξαγορά εταιρείας, χωρίς κεφάλαια και ότι η λήπτρια υπάρχει πλέον ως οιονεί θυγατρική της

<sup>54</sup> Δηλαδή να απαγορεύεται στο Δ.Σ. να λάβει αντίθετη απόφαση.

εταιρείας που παρέχει το μάνατζμεντ, χωρίς όμως συμμετοχή την ιδιαίτερη στα κεφάλαια της πρώτης και φυσικά χωρίς κόστος, αλλά και κίνδυνο από την πλευρά της.

Όλος ο κίνδυνος φυσικά παραμένει στην εταιρεία που λαμβάνει το μάνατζμεντ.

Η εταιρική αυτονομία βέβαια εξακολουθεί να υπάρχει, καθώς η επιχείρηση δεν καταργείται ως νομικό πρόσωπο, αλλά υπό δύο σημαντικούς περιορισμούς.

Πρώτον, ότι είναι περιορισμένη στους τύπους και μόνο στο προς τα έξω φαίνεσθαι και δεύτερον ότι η μόνη πρακτική υπόσταση που της απομένει, αφορά το ρόλο της επιχείρησης ως αξιολογητής των αποτελεσμάτων της συμβάσεως και της επιδόσεως της εταιρείας μάνατζμεντ, αλλά και το δικαίωμα της να αποφασίσει σχετικά με την καταγγελία, ανανέωση ή την οριστική λύση της.

Πρόκειται δηλαδή για μια χωρίς όρια εντολή με μόνη κατεύθυνση συμβατικά τιθέμενους στόχους και το γενικό καλό και όφελος της λήπτριας.

Δηλαδή, η μόνη ουσιαστική αρμοδιότητα αλλά και επιλογή και αντικείμενο απόφασης που απομένει στην εταιρεία που λαμβάνει το μάνατζμεντ είναι η συνέχιση ή παύση της εντολής, πέρα από την οποία δεν έχει κανένα λόγο στο τρόπο, με τον οποίο η εκτέλεση της εντολής αυτής θα λάβει χώρα.

Ειδικά, εάν αυτές συμβάσεις έχουν αόριστη διάρκεια ή ορισμένη διάρκεια μεγάλου εύρους, καταλαβαίνουμε, ότι στην ουσία παύει η λήπτρια να υπάρχει ως ανεξάρτητη επιχειρηματική και οικονομική οντότητα και πολλές φορές αποτελούν απόφαση χωρίς επιστροφή.

Βέβαια, η όλη κατάσταση η οποία δημιουργείται διαφέρει από εκείνη η οποία παρουσιάζεται στην εξαγορά η δημιουργία θυγατρικών, όχι μόνο σε σχέση με το κόστος το οποίο συνεπάγονται αυτές, αλλά και σε σχέση με τις νομικές συνέπειες.

Έτσι λοιπόν, σε αυτή την περίπτωση που εξετάζουμε, δεν υπάρχουν οι περιορισμοί που θέτει το εταιρικό δίκαιο σε σχέση με τις δημοσιεύσεις των οικονομικών καταστάσεων των δύο επιχειρήσεων, τις απαγόρευσεις για μεταξύ τους συναλλαγή, αλλά και τη δυνατότητα σε ακραίες περιπτώσεις, τουλάχιστον σε πρώτο βαθμό που θα δούμε, άρσης της νομικής αυτοτέλειας της λήπτριας επιχείρησης.

Τίθεται βέβαια ζήτημα, εάν αυτή η απόλυτη εντολή που παρέχεται στην εταιρεία μάνατζμεντ συναντά περιορισμούς από τους κανόνες και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Όπως θα εξηγήσουμε και στο ειδικό κεφάλαιο, όντως η σύμβαση μάνατζμεντ θα πρέπει να προσαρμόζεται στους ειδικούς κανόνες που τίθενται σχετικά με την οργάνωση, τη διοίκηση, τη δομή, το οργανόγραμμα, τη διάρθρωση και τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τις



επιχειρήσεις, η λήψη των αποφάσεων από την εταιρία μάνατζμεντ να σέβεται τα συμφέροντα τα οποία θεωρούνται αξία προστασίας από τις αρχές αυτές και γενικά η δράση της να αποσκοπεί στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης.

Επίσης, πολλές φορές όριο στην ενέργεια μιας τέτοιας συμβάσεως τίθεται από το καταστατικό της λήπτριας επιχείρησης, το οποίο προβλέπει περιορισμό στη δυνατότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων σε τρίτους και υποκατάστασης του διαχειριστικού οργάνου.

Πάντως, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι δυνατό στα πλαίσια της συμβάσεως να προβλέπεται η υποχρέωση, ενδοσυμβατική βέβαια, της λήπτριας να τροποποιήσει σχετικά το καταστατικό της, ούτως ώστε να επιτρέπεται η υλοποίηση όλων των στόχων της συμβάσεως.

Θεωρούμε όμως, ότι είναι προφανές, ότι τα παραπάνω δεν αρκούν για να περιορίσουν ουσιαστικά τον απόλυτο έλεγχο τον οποίο κερδίζει η εταιρία που παρέχει το μάνατζμεντ εις βάρος της εταιρείας του λαμβάνει.

Η περίπτωση συμβάσεως, την οποία εξετάζουμε φυσικά δεν εφαρμόζεται στα πλαίσια της φυσιολογικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης, η οποία αποφασίζει να επωφεληθεί από τις διοικητικές ικανότητες μιας εξειδικευμένης εταιρίας για να πετύχει τη βελτίωση της.

Αντίθετα, η σύμβαση αυτή, η οποία σημειώνουμε ομοιάζει σε μεγάλο βαθμό με τη γνωστή από το γερμανικό δίκαιο σύμβαση εξουσίασης, κερδίζει έδαφος, όσον αφορά την εκπλήρωση διαφορετικών στόχων και την υλοποίηση πιο εξειδικευμένων, θα λέγαμε, διαφορετικών στρατηγικών.

Κυρίως, χρησιμοποιείται πρώτον, στην περίπτωση προετοιμασίας της εξαγοράς μιας επιχείρησης από μια άλλη, δεύτερον, στα πλαίσια της διοίκησης ομίλων επιχειρήσεων και θυγατρικών και της λειτουργίας των εταιριών **holding**, τρίτον, στα πλαίσια **offshore** δραστηριοτήτων, μέσω τυπικά ανεξάρτητων, επιχειρηματικών μορφωμάτων, τέταρτον στη διοίκηση καρτέλ, δικτύων και συμπράξεων επιχειρήσεων με στόχο τον πλήρη έλεγχο μιας αγοράς, όταν η μία από τις επιχειρήσεις βρίσκεται σε πολύ πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες, πέμπτον στον έλεγχο επιχειρηματικών ενώσεων, στα πλαίσια εκτέλεσης μεγάλων έργων και συμπαραγωγών, έκτον στη διαχείριση **joint ventures**, έβδομον στη διοίκηση δικτύων εξαρτώμενων επιχειρήσεων και όγδοον, περίπτωση η οποία εμφανίζει ενδιαφέρον, καθώς καταδεικνύει με ποιο τρόπο η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να διευκολύνει καταστάσεις, οι οποίες κινούνται στα όρια της νομιμότητας ή τα ξεπερνούν, για τη διευκόλυνση αφανούς δραστηριοποίησης μέσω εικονικών εταιριών.

Όπως βλέπουμε από όλα τα παραπάνω, η σύμβαση ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ είναι πολύ συχνό φαινόμενο να οδηγεί σε καταστρατήγηση του δικαίου, ενώ μάλιστα συνάπτεται πολλές φορές ακόμη και για την διενέργεια παράνομων δραστηριοτήτων.

Αυτή η μορφή συμβάσεως, μπορεί να οδηγήσει σε νόθευση του ελεύθερου ανταγωνισμού και παραπλάνηση των αρχών και του κοινού σε σχέση με το πραγματικό φορέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του διοικητικού καθεστώτος μιας εταιρίας.

Στην ουσία, δεν μεταβάλλει απλά τη διοικητική διάρθρωση μιας εταιρείας, αλλά προχωρά ένα βήμα παραπέρα, καθώς πρακτικά δημιουργεί και παρέχει στην μια επιχείρηση εξουσίες επί της άλλης, αντίστοιχες με αυτές που απορρέουν από εμπράγματα δικαιώματα, αλλά χωρίς να υπάρχουν τα δικαιώματα αυτά, μέσω, και αυτό αποτελεί μεγάλη νομική πρωτοτυπία, ενοχικών δικαιωμάτων. Δηλαδή, στην πράξη και χωρίς να ακριβολογούμε νομικά, μεταβάλλει το ίδιο το ιδιοκτησιακό καθεστώς της λήπτριας εταιρίας.

Για να εξηγήσουμε τα παραπάνω, αναφέρουμε, ότι, όπως είναι γνωστό, μια εταιρεία αποτελείται από συμμετοχές, είτε αυτές έχουν το όνομα μερίδια είτε μετοχές, οι οποίες παρέχουν μια σειρά εννόμων δικαιωμάτων στον κύριο τους, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγεται σε πρώτη θέση, η συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρίας.

Καθώς λοιπόν, το δικαίωμα αυτό, το οποίο αποτελεί απονεμόμενη εξουσία στον φορέα του επί των μετοχών εμπράγματος δικαιώματος, λόγω της ύπαρξης αυτού του ίδιου του δικαιώματος και μορφή έκφρασης και άσκησης της κυριότητας, συγχρόνως, η εξουσία μεταβιβάζεται, προσωρινά βέβαια, τουλάχιστον θεωρητικά, σε έναν άλλο φορέα, διαφορετικό από τον φορέα της κυριότητας.

Έτσι λοιπόν, ο δεύτερος αποκτά εξουσίες, οι οποίες αρμόζουν σε ένα καθεστώς κυριότητας, το οποίο όμως δεν τον συνδέει με το αντικείμενο του καθεστώτος αυτού. Επέρχεται δηλαδή, διάσπαση μεταξύ του φορέα της εξουσίας και του δικαιούχου στην άσκηση της.

Αυτό βέβαια ισχύει για το σύνολο των συμβάσεων μανάτζμεντ, όπως καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω.

Στα πλαίσια όμως της συμβάσεως ολικής ανάθεσης, τα παραπάνω γίνονται προφανή και επιτυγχάνονται στο μέγιστο βαθμό.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρία που λαμβάνει το μανάτζμεντ, φυσικά και δεν υποχρεώνεται να δέχεται την εκ μέρους της λήψη των αποφάσεων από την εταιρία μανάτζμεντ και μπορεί να ενεργήσει αντίθετα σε αυτές. Σε αυτή την περίπτωση όμως, βάσει του συμβολαίου, υπέχει ενδοσυμβατικών ευθυνών απέναντι στην άλλη εταιρία.

Και βέβαια, μπορούμε να αντιτείνουμε, ότι η ενέργεια των εξουσιών που προαναφέραμε περιορίζεται σε ενοχικού δικαίου πλαίσια, καθώς δεν αναπτύσσεται απόλυτα, όπως συμβαίνει με τα εμπράγματα δικαιώματα, αλλά **inter pares**.

Όμως, είναι πολύ πιθανό, η σύμβαση να περιλαμβάνει ποινικές ρήτρες, τόσο υψηλές για τέτοιου είδους ενέργειες, ούτως ώστε η αντίθεση στις αποφάσεις της εταιρίας μανάτζμεντ να είναι οικονομικά απαγορευτική

και άρα αδύνατη για την λήπτρια, οπότε ναι μεν διατηρεί στο ακέραιο τις αντίστοιχες εξουσίες, εκτός των πλαισίων της συμβάσεως, η άσκηση τους δε είναι πρακτικά ανέφικτη και έτσι καταργούνται στην ουσία.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, κατά την άποψή μας, η αντιμετώπιση σε κάποιες πλευρές που παρουσιάζουν αυτού του είδους συμβάσεις, δεν θα πρέπει να είναι διαφορετική σε σχέση με αυτή που επιφυλάσσει το δίκαιο, όσον αφορά τις θυγατρικές επιχειρήσεις.

Βέβαια, ο εγχώριος και αλλοδαπός νομοθέτης, περιορίζουν τις επιβαλλόμενες από το εταιρικό δίκαιο, δηλαδή από διατάξεις αναγκαστικές, σχετικές υποχρεώσεις, μόνο στα πλαίσια ειδικών καταστάσεων, όπως οι θυγατρικές, αυτό όμως οφείλεται στο ότι προφανώς και δεν προέβλεψαν τη δυνατότητα να παραχθούν παρόμοια αποτελέσματα, με αυτά τα οποία επιθυμούν να αποφύγουν, μέσω μιας μορφής απλής συμβατικής δεσμεύσεως.

Και σημειώνουμε, ότι ένας από τους λόγους που οι συμβάσεις ολικής ανάθεσης παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφορά ακριβώς το ότι επιτυγχάνουν αποτελέσματα, τα οποία αλλιώς θα απαιτούσαν περίπλοκες διαδικασίες, αυστηρά επιτηρούμενες, ελεγχόμενες και περιοριζόμενες από τις αρχές, μέσω ενός απλού συμβολαίου, ελεύθερα διαμορφούμενου και συναπτόμενου στα πλαίσια της ιδιωτικής αυτονομίας.

Γι' αυτό όμως, οι συμβάσεις ολικής ανάθεσης μπορεί να αποβούν και πολύ πιο επικίνδυνες από τη συνήθη δραστηριοποίηση μέσω ελεγχόμενων θυγατρικών, των οποίων εξάλλου το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι εμφανές προς τα έξω.

Επειδή όμως, σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζεται ταυτότητα του νομικού λόγου, σε σχέση με την αντιμετώπιση η οποία επιφυλάσσεται στις θυγατρικές, που δεν είναι άλλη από την ανάγκη διασφάλισης των συμφερόντων του κοινού, της αγοράς, της κοινωνίας αλλά και των μετοχών, θεωρούμε, ότι πρέπει να λάβει χώρα μια αναλογία δικαίου, η οποία θα επιτρέπει την διασταλτική εφαρμογή, διατάξεων, προστατευτικού χαρακτήρα, εις βάρος ομίλων επιχειρήσεων, και στην περίπτωση ελέγχου επιχειρήσεων μέσω τέτοιων συμβάσεων.

Βέβαια, αυτό δεν μπορεί να γίνει, όσον αφορά τις υποχρεώσεις δημοσιοποίησης και συντάξεως ενιαίων οικονομικών καταστάσεων, καθώς όπως είναι προφανές, τέτοιου είδους υποχρεώσεις δεν μπορεί να ζητηθούν, από τα δικαστήρια, όταν δεν προβλέπεται σχετικά στο νομό.

Ο νομοθέτης όμως, θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα παραπάνω και να λάβει τα αναγκαία μέτρα για την εξίσωση της αντιμετώπισης των δύο διαφορετικών περιπτώσεων, οι οποίες όμως μπορεί να καταλήξουν στα ίδια προβλήματα.

Εκεί όμως, όπου η νομολογία μπορεί και πρέπει να προβεί σε αυτή την αναλογία δικαίου, είναι στην λεγόμενη άρση της αυτοτέλειας του νομικού

προσώπου της ελεγχόμενης εταιρίας ή αλλιώς στην άρση του εταιρικού μανδύα<sup>55</sup>.

Δηλαδή, σε περιπτώσεις, όπου είναι εμφανές, ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσω μιας άλλης τυπικά ανεξάρτητης, αλλά ουσιαστικά πλήρως ελεγχόμενης, θα πρέπει ειδικά σε περιπτώσεις αποδόσεως ποινικών και αστικών ευθυνών, ρύθμισης χρεών, αντιμετώπισης οφειλών και άλλων περιπτώσεων, στις οποίες διακινδυνεύονται συμφέροντα πιστωτών, μετόχων ή του επενδυτικού κοινού, να θεωρεί, ότι δρα η επιχείρηση που παρέχει το μάνατζμεντ και ασκεί τον έλεγχο<sup>56</sup>.

Εξάλλου, πολλές από τις συμβάσεις ολικής ανάθεσης, όπως τις περιγράψαμε παραπάνω, περιλαμβάνουν όρους, οι οποίοι πρέπει να ελέγχονται από πλευράς καταχρηστικότητας και γι' αυτό το λόγο να θεωρούνται άκυρη, γιατί δεσμεύουν υπέρμετρα το ένα μέρος, τον λήπτη, οπότε δεν αναπτύσσουν ενεργεία, ούτε στα πλαίσια της σχέσεως μεταξύ των μερών.

Σε κάθε περίπτωση, θεωρούμε ότι η σύμβαση ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ αποτελεί κομβικό σημείο στη μελέτη του φαινομένου της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Και αυτό, επειδή παρουσιάζει σε πλήρες φάσμα την ενέργεια και τα αποτελέσματα, στα οποία μπορεί να οδηγήσει.

Επίσης διαγράφει περιεκτικά το πραγματικό αντικείμενο των συμβάσεων αυτών, το οποίο δεν είναι άλλο από τον αποχωρισμό εξουσιών από το πραγματικό φορέα τους, την αποσύνδεση της αρμοδιότητας από την ευθύνη και την δράση και εν τέλει αναγάγει το μάνατζμεντ σε ξεχωριστή και αποσπαστή από το σύνολο των υπολοίπων εταιρικών δραστηριοτήτων, λειτουργία.

Ακόμη, είναι σημαντική γιατί παρουσιάζει την τάση, η οποία αρχίζει να δημιουργείται στα πλαίσια της αγοράς, σχετικά με την αντιμετώπιση του μάνατζμεντ ως μια, ανάμεσα σε πολλές άλλες, υπηρεσία και δραστηριότητα, αντί ως το θεμελιώδες στοιχείο της επιχειρηματικής αυθυπαρξίας και μια νέα προσέγγιση κατάργησης του λεγόμενου πυρήνα αποκλειστικών και αναπόσπαστων εταιρικών δραστηριοτήτων (**core activities**).

Τέλος, ένας άλλος λόγος για τον οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία, είναι ότι δοκιμάζει, θα μπορούσαμε να πούμε, «τα όρια της αντοχής» του κύκλου εκείνου θεμάτων και επιχειρηματικών αποφάσεων, τα οποία αποτελούν

---

<sup>55</sup> Εξάλλου πρόκειται επρί περιπτώσεως συμβατικής συνδέσεως εταιριών, οπότε χρήζουν ανάλογης εφαρμογής και ζητήματα σχετικά με την ευθύνη της μητρικής σε όμιλο επιχειρήσεων.

Βλέπε και Σινανιώτη, Η διαμόρφωση της ευθύνης στον όμιλο επιχειρήσεων, σελ. 551 και 556-557/

<sup>56</sup> Για παράδειγμα, μπορεί να της επιβληθεί εις ολόκληρον ευθύνη για τα χρέη της ελεγχόμενης λήπτριας του μάνατζμεντ.

αντικείμενο αποκλειστικής αρμοδιότητας του ίδιου του επιχειρηματία (ή του διοικητικού συμβουλίου) και της ίδιας της επιχειρήσεως.

Και αναφερόμαστε, αφενός στις μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις, που αφορούν και διαμορφώνουν την πορεία και το μέλλον της εταιρίας, αφετέρου στα βασικά συστατικά της ταυτότητας της, όπως η αποστολή, η φιλοσοφία και κουλτούρα της.

Η σύμβαση ολικής ανάθεσης μάνατζμεντ, θεμελιώνει δικαίωμα επέμβασης τρίτου επάνω σε αυτά τα θέματα και τα μετατρέπει σε αντικείμενο αναθέσεως, ακόμη και εξωπορισμού. Το αν αυτό τελικά είναι δυνατό και ο βαθμός στον οποίο μπορεί να φτάσει, θα το εξετάσουμε σε ειδικό κεφάλαιο<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Βλ. κεφάλαια σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ και τη δέσμευση της εταιρίας παροχής της διοικήσεως από την επιχειρηματική αποστολή, κουλτούρα, φιλοσοφία και τις γενικότερες εταιρικές στρατηγικές κατευθύνσεις.

## Ειδικές Μορφές

Εκτός από τις τρεις προαναφερθείσες βασικές διακρίσεις των συμβάσεων **management**, η συναλλακτική πρακτική και οι ανάγκες των συμβαλλομένων κάθε φορά μερών έχουν δημιουργήσει πολλές ακόμη ειδικότερες μορφές **management**, στα πλαίσια ιδίως των συμβάσεων περιορισμένου εύρους, τις οποίες προαναφέραμε.

Αυτές οι ειδικότερες μορφές ποικίλλουν ανάλογα με τον τομέα της ανατιθέμενης δραστηριότητας.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις ακόλουθες:

### § **Marketing management**

Αποτελεί το **management** που επικεντρώνεται στην έρευνα της αγοράς, την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, την προβολή και τελική διάθεση των προϊόντων, που παράγει ή των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά.

### § **Sales management**

Συνιστά ειδικότερη υποκατηγορία της προηγούμενης, η οποία έχει ως αντικείμενό της τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των πωλήσεων.

### § **Information systems/technology management**

Αποτελεί δημιούργημα της ανάγκης των επιχειρήσεων για αξιοποίηση της τεχνολογίας και διαμόρφωση λειτουργικών συστημάτων πληροφόρησης στο εσωτερικό τους.

Έχει ως κύριο αντικείμενό του τη δημιουργία, εφαρμογή και διαχείριση συστημάτων, που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική συγκέντρωση, αποθήκευση και διανομή πληροφοριών.

### § **Human resources management**

Πρόκειται για την μορφή εκείνη του **management**, που αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, όπως εξάλλου προκύπτει και από την ονομασία του. Μέσα από τον σχεδιασμό των προσλήψεων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τον προγραμματισμό των μεταθέσεων – προαγωγών, την κατάστροψη μια πολιτικής αμοιβών κ.ο.κ. φιλοδοξεί να καταστήσει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης αποδοτικότερο και

ικανό να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες και στις προκλήσεις των καιρών.

#### § **Finance management**

Αφορά το **management** που ως κέντρο βάρους του έχει τη διαμόρφωση επενδυτικής και χρηματοδοτικής πολιτικής για την επιχείρηση, τη διαχείριση κεφαλαίων, τη διαμόρφωση τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής, τη διαχείριση διαθεσίμων κ.λ.π..

#### § **Project management**

Στα ελληνικά θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο διαχείριση έργου. Αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία μία επιχείρηση αναθέτει σε ένα άλλο (φυσικό ή νομικό) πρόσωπο τον για λογαριασμό της σχεδιασμό ενός έργου και την επίβλεψη της εκτέλεσής του.

#### § **Total quality management** (ή Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

Αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών (εργαζομένων) πελατών της επιχείρησης. Στηρίζεται στην αποδοχή ορισμένων θεμελιωδών αρχών, όπως η προτεραιότητα των αναγκών του πελάτη, η βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων κ.ο.κ.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Βλ. Κ. Τζωρτζάκη – Α. Τζωρτζάκη, Οργάνωση κι Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Η ελληνική προσέγγιση, 1992, σ 257 επ.

# Οικονομική Σημασία

Σήμερα η σύμβαση **management** γνωρίζει μια μεγάλη ανάπτυξη στα πλαίσια της αγοράς, κατ'ίκο το οποίο φυσικά επιτείνει το γύρω από αυτήν ενδιαφέρον.

Αυτό φυσικά οφείλεται στο ότι παρουσιάζει μία ιδιαίτερη οικονομική σημασία, με πλεονεκτήματα τόσο για τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης που αναθέτει την διοίκηση της σε τρίτο, όσο και για την ίδια την εταιρία **management**.

Τη σημασία των συμβάσεων **management** για την οικονομική δραστηριότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς επίσης και την πολύπλευρη λειτουργία που μπορούν αυτές να διαδραματίσουν στις συναλλαγές, την υποπετεύεται ήδη κανείς, εάν αναλογισθεί τόσο το ευρύτατο πεδίο εφαρμογής τους όσο και τα τεράστια χρηματικά ποσά, τα οποία απαντούν συχνά στις οικείες συμβάσεις και τα οποία αντιστοιχούν άλλοτε στην αμοιβή του δότη του **management**, άλλοτε στον τζίρο της επιχείρησης του λήπτη κ.ο.κ.

Συμβάσεις **management** έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους με δειλά αλλά σταθερά βήματα και στον ελληνικό χώρο τα τελευταία χρόνια.

Οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες και συγκυρίες θέτουν τις εγχώριες επιχειρήσεις, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, ενώπιον μεγάλων προκλήσεων και αυτές, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις επιταγές των καιρών, προσφεύγουν όλο και πιο συχνά στις υπηρεσίες τρίτων για τη διεξαγωγή των διοικητικών τους υποθέσεων.

Θα πρέπει, μάλιστα, να σημειωθεί ότι στη χώρα μας εκτός από τις εταιρίες **management** αλλοδαπών συμφερόντων δραστηριοποιούνται και ελληνικές εταιρίες **management**, οι οποίες δεν έχουν φθάσει, βέβαια, ακόμη στο σημείο να εξάγουν τις υπηρεσίες τους στο εξωτερικό, αλλά διεκδικούν παρ' όλα αυτά ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής αγοράς.

Η διάδοση που γνωρίζουν οι συμβάσεις **management** εξηγείται ευχερώς, καθώς σε κάθε περίπτωση τα οφέλη και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητα<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Ειδικότερα για τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η σύμβαση διεθνούς **management** και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη βλ. παρακάτω σε ειδικό κεφάλαιο, όπως και στο κεφάλαιο που αναφέρεται σε αυτήν ως μέσο διεθνούς ανάπτυξης.



## Σε σχέση με τον λήπτη του **management**

Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μία επιχείρηση στη συνολολόγηση μίας σύμβασης **management** είναι πολλοί και ποικίλοι.

Η ανάθεση της διοίκησης μιας επιχείρησης σε τρίτον για λόγους προσωπικούς δεν αποτελεί τον κανόνα, ωστόσο δεν θα πρέπει να αποκλεισθεί και ως ενδεχόμενο. Πράγματι δεν θα πρέπει να θεωρηθεί απίθανη η περίπτωση κατά την οποία (προκειμένου για μικρού ή μεσαίου μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις) ο διοικών έως τότε την επιχείρηση πεθαίνει ή περιέρχεται για άλλο λόγο σε πραγματική αδυναμία να ανταποκριθεί στο έργο και στα καθήκοντα της διοίκησης.

Στην περίπτωση αυτή μπορεί η διοίκηση της επιχείρησης να ανατεθεί για λογαριασμό της οικογένειας σε τρίτους επαίοντες είτε μακροπρόθεσμα (π.χ. για αόριστο χρόνο) είτε μεσοπρόθεσμα (πχ μέχρι να μπορέσει να αναλάβει τα σχετικά καθήκοντα νεαρό μέλος της οικογένειας, το οποίο θα ολοκληρώσει σύντομα τις σπουδές του).

Με τον τρόπο αυτό η οικογένεια εξοικονομεί χρόνο και χρήμα., αφού εξασφαλίζεται η συνέχεια της επιχείρησης και η ομαλή λειτουργία της και αποφεύγονται βεβιασμένες αποφάσεις που θα προκαλούσε η σύγχυση και ο πανικός της στιγμής εν όψει της έλλειψης στον άμεσο οικογενειακό κύκλο προσώπων ικανών να αναλάβουν τη διοίκηση της επιχείρησης.

Συνηθέστερα ,πάντως μία επιχείρηση θα συνάπτει μία σύμβαση **management** για καθαρά οικονομικούς λόγους.

Σε ένα περιβάλλον διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, που επιτείνεται από την τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, που δραστηριοποιείται σε έναν πολύ ανταγωνιστικό χώρο με αντιπάλους κολοσιαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις, ή που το αντικείμενο της δραστηριότητας του απαιτεί πολύ ειδικές γνώσεις είναι πολύ δύσκολο να αντεπεξέλθει και να πραγματοποιήσει μεγάλα κέρδη που θα δικαιολογούν την παρουσία του στην αγορά, εάν δεν διαθέτει την τεχνογνωσία για άρτια οργάνωση της επιχείρησης, για παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και για άρτιο σχεδιασμό, της στρατηγικής που θα ακολουθήσει για την πραγματοποίηση των πωλήσεων.

Η ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων από έναν μικρομεσαίο ή ακόμη και

μεσαίο επιχειρηματία έχει πολύ μεγάλο κόστος, είναι χρονοβόρα, αλλά και αμφιβόλου αποτελέσματος.

Αντίθετα η ανάθεση της διαχείρισης της επιχείρησης σε μία εταιρία που διαθέτει την τεχνογνωσία, τις ικανότητες και την εμπειρία, που έχει πρόσβαση σε πηγές οικονομικές, προμήθειας ποιοτικών πρώτων υλών και που έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει προσωπικό υψηλού επιπέδου αποτελεί μία εγγυημένη λύση για αποτελεσματική και κερδοφόρα λειτουργία της επιχείρησης.

Αυτό, λοιπόν, στο οποίο αποβλέπει κατά κανόνα ο λήπτης του **management** είναι να καταστήσει την επιχείρησή του ανταγωνιστική μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς της και της συνακόλουθης αύξησης της κερδοφορίας και ταυτόχρονα να δρομολογήσει τις διαδικασίες εκείνες που θα του επιτρέψουν την αυτοδύναμη ανάληψη της διοίκησής της στο μέλλον (π.χ. μεταφορά και εφαρμογή νέων τεχνογνωσιών και τεχνολογιών, σχετική εκπαίδευση τόσο του υπάρχοντος όσο και του προσωπικού που θα προσληφθεί από τον **manager** κ.ο.κ.)<sup>60</sup>.

Άλλωστε, το έλλειμμα διοίκησης, που αντιμετωπίζουν συχνά οι προσφεύγουσες σε συμβάσεις **management** επιχειρήσεις δύσκολα μπορεί να καλυφθεί μόνο με την πρόσληψη περαιτέρω προσωπικού, η οποία θα δημιουργήσει απλώς επιπρόσθετα πάγια έξοδα, χωρίς να συμβάλει ουσιαστικά στην αναδιάρθρωση και ανόρθωση της επιχείρησης.

Το κενό αυτό δεν θα μπορούσε να πληρωθεί ούτε με την ευκαιριακή προσφυγή σε παροχές υπηρεσιών **consulting**, καθώς οι **consultants** απλώς υποδεικνύουν την καλύτερη δυνατή λύση, χωρίς ωστόσο να αναλαμβάνουν οι ίδιοι το έργο της πραγμάτωσής της<sup>61 62</sup>.

Δεν θα πρέπει εξάλλου να παραγνωρισθεί και το γεγονός ότι η ανάληψη του **management** μιας επιχείρησης από μία άλλη που δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία στον ίδιο ή σε ανάλογο επιχειρηματικό κλάδο επιτρέπει στη λήπτρια του **management** επιχείρηση να δρέψει και αυτή καρπούς από την υπάρχουσα καλή φήμη της δότριας και να χρησιμοποιήσει το όνομα της τελευταίας ως εγγύηση για την ποιότητα και των δικών της υπηρεσιών και προϊόντων.

---

<sup>60</sup> Schlüter, ό.π., σ. 32· Martinek, ό.π., σ. 279.

<sup>61</sup> Για τη σύμβαση Consulting και το έργο των consultants βλ. αναλυτικότερα και στο ειδικό σχετικό κεφάλαιο.

<sup>62</sup> Martinek, ό.π., σ. 279 – 280.

## Σε σχέση με τον δότη του **management**

Το πλέον προφανές από την πλευρά του δότη κίνητρο για τη σύναψη μιας σύμβασης **management** είναι η λήψη της συμφωνηθείσας αμοιβής.

Ωστόσο μολονότι οι αμοιβές των **managers** κυμαίνονται συνήθως σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και αποτελούν μία περισσότερο από ικανή «αποζημίωση» για τον χρόνο που αφιέρωσε και τις προσπάθειες που κατέβαλε ο δότης του **management**, θα ήταν λάθος να θεωρήσει κανείς ότι οι απορρέουσες από μία σύμβαση **management** ωφέλειες για τον δότη περιορίζονται μόνο στη λήψη της συμφωνηθείσας αμοιβής<sup>63</sup>.

Παράλληλα με τη λήψη της αμοιβής υπάρχει για τον δότη του **management** μία σειρά άλλων κινήτρων και πλεονεκτημάτων<sup>64</sup>.

Η σύμβαση **management** παρουσιάζει πλεονεκτήματα για τον **manager**, ο οποίος επιδιώκει να μην έχει ιδιοκτησία της επιχείρησης που διοικεί έτσι ώστε να είναι αμέτοχος των υποχρεώσεων και των κινδύνων που απορρέουν από αυτήν και ιδιαίτερα από την αρχική επένδυση.

Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνει όλες του τις προσπάθειες στην ανάπτυξη μιας υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας, αξιοποιώντας την εμπειρία και την ικανότητα του στον τομέα ειδικεύσεως του, επεκτείνοντας έτσι τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, πράγμα που δεν θα μπορούσε να κάνει εάν βαρυνόταν συστηματικά με τις υποχρεώσεις και τους κινδύνους της ιδιοκτησίας.

Έτσι μία εταιρία μπορεί να καθιερωθεί πιο εύκολα στην αγορά και να αυξήσει τον κύκλο των εργασιών της διαχειριζόμενη περισσότερες εταιρείες με αντικείμενο ίδιο ή παρεμφερές με αυτό στο οποίο ειδικεύεται.

Με την ανάληψη του **management** μιας άλλης επιχείρησης ανοίγονται συνήθως για τον δότη νέες αγορές για τα δικά του προϊόντα<sup>65</sup>. Και τούτο, γιατί η εφαρμογή της τεχνογνωσίας του προϋποθέτει κατάλληλη τεχνική και εν γένει υλική υποστήριξη, την οποία παρέχει συνήθως ο ίδιος (ο δότης του **management**) με παραγόμενα από αυτόν προϊόντα.

Παρακολουθώντας, άλλωστε από κοντά τις επενδύσεις της λήπτριας του **management** επιχείρησης και μελετώντας την εξέλιξή τους

---

<sup>63</sup> Martinek, ό.π., σ. 280.

<sup>64</sup> Ενδεικτική απαρίθμηση των πλεονεκτημάτων που εμφανίζει μια σύμβαση **management** για τον δότη βλ. σε Schlüter, ό.π., σ. 32 – 34  
Martinek, ό.π., σ.280.

<sup>65</sup> Για το γενικότερο ζήτημα του θεμιτού ή μη της προώθησης των συμφερόντων του δότη παράλληλα (ή ακόμη και σε βάρος) εκείνων του λήπτη του **management** βλ. και παρακάτω.

έχει την ευκαιρία να κάνει μία έρευνα αγοράς και για δικές του μελλοντικές ανάλογες επενδύσεις, η οποία θα στηρίζεται σε πραγματικά στοιχεία και όχι μόνο σε εργαστηριακές υποθέσεις.

Ταυτόχρονα η σύμβαση **management** εξυπηρετεί πολλές φορές και επιχειρήσεις, που έως τώρα δραστηριοποιούνταν μόνο στον τομέα της παραγωγής και θέλουν στα πλαίσια μιας στρατηγικής επέκτασης και διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους να περάσουν και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Την ευκαιρία μιας τέτοιας απαλλαγμένης από σοβαρούς εμπορικούς κινδύνους μετάβασης τους την εξασφαλίζει η σύμβαση **management**, αφού τους δίνει τη δυνατότητα να καταστούν, εκτός από παραγωγοί, και παροχείς υπηρεσιών, κάνοντας αυτό που γνωρίζουν ήδη καλά, «διδάσκοντας» δηλαδή μία άλλη επιχείρηση να παράγει αυτό που και οι ίδιοι παράγουν.

Στα πλαίσια αυτά, εξάλλου, η σύναψη μιας σύμβασης **management** εμφανίζεται ως η χρυσή τομή και για εκείνο το, φυσικό ή νομικό, πρόσωπο, το οποίο θέλει να αποκομίσει κέρδη από την τεχνογνωσία του, χωρίς ωστόσο να διακινδυνεύσει τη διαρροή των «μυστικών» της επιτυχίας του· ο λήπτης του **management** επιλέγει τον συγκεκριμένο **manager** και λόγω της τεχνογνωσίας του (οπότε η τεχνογνωσία του **manager** αποκτά γι' αυτόν οικονομική αξία), δεν καθίσταται όμως οικείος με την τεχνογνωσία αυτή (με την επιφύλαξη αντίθετων συμβατικών ρυθμίσεων)<sup>66</sup>, αφού το έργο της εφαρμογής και της αξιοποίησης της τεχνογνωσίας αυτής προς όφελος της επιχείρησης του λήπτη το αναλαμβάνει ο ίδιος ο **manager**.

Επιπλέον η σύμβαση **management** μπορεί να αποτελέσει μία μορφή έμμεσης επένδυσης<sup>67</sup> της διαχειρίστριας εταιρίας στο εξωτερικό, και ιδιαίτερα σε χώρες υπό ανάπτυξη, όπου η ανάγκη για μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε τομείς της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι μεγαλύτερη.

Η εταιρία **management** αντί να ιδρύσει σε ένα αναπτυσσόμενο κράτος δική της επιχείρηση και να αναλάβει το ρίσκο μίας επένδυσης εισάγοντας κεφάλαια - πράγμα που μπορεί και να προσκρούει στους τοπικούς αναπτυξιακούς νόμους - αναλαμβάνει τη διαχείριση μίας ντόπιας επιχείρησης, έχοντας με τον τρόπο αυτό όλα τα οφέλη από την παρουσία της σε μία ξένη αγορά.

<sup>66</sup> Τέτοιες συμβατικές προβλέψεις θα είναι συνήθεις στις συμβάσεις διεθνούς **management**, όπου, όπως έχει ήδη σημειωθεί, το ενδιαφέρον του λήπτη του **management** για την αυτοδύναμη ανάληψη της διοίκησης της επιχείρησής του στο μέλλον είναι ιδιαίτερα έντονο.

<sup>67</sup> Martinek, *Moderne Vertragstypen II*, σ. 279.

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ**

### **Η Σχέση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με την Μέθοδο του Outsourcing**

# Η Σχέση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με την μέθοδο του Outsourcing

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Η λειτουργία του μάνατζμεντ μέσα στην επιχειρηματική οντότητα

Κεφ. Β' Η Έννοια του Εξωπορισμού Επιχειρηματικών Λειτουργιών

Κεφ. Γ' Outsourcing και Κύριες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Κεφ. Δ' Outsourcing και core activities

Κεφ. Ε' Το Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ ως Αντικείμενο Outsourcing

Κεφ. Στ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Μορφή Εξωπορισμού

## Η λειτουργία του μάνατζμεντ μέσα στην επιχειρηματική οντότητα

Θεωρείται δύσκολο να αποδοθεί ένας ενιαίος και αποκλειστικός ορισμός για την έννοια του μάνατζμεντ, καθώς θεωρείται ταινία ευμετάβλητη<sup>68</sup>, η οποία προσλαμβάνει το εξειδικευμένο νόημά της, ανάλογα με το θέμα στο οποίο αναφέρεται<sup>69</sup>.

Παραθέτουμε, έναν ορισμό, ο οποίος σε γενικές γραμμές, απεικονίζει τις σκέψεις των επικρατουσών θεωριών σχετικά με το νόημα και το περιεχόμενο αυτής της έννοιας.

Το μάνατζμεντ, λοιπόν, αποτελεί την επιστήμη<sup>70</sup>, η οποία ασχολείται με τον καθορισμό των σκοπών για τους οποίους συστήνονται, υπάρχουν και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλά και με τα μέσα με τα οποία είναι δυνατή η πραγματοποίηση αυτών των σκοπών<sup>71</sup>.

Δηλαδή, αναλύεται στο εξής τρίπτυχο: **σκοπός- μέσα- πραγματοποίηση**. Με άλλα λόγια, πραγματεύεται τέσσερις ξεχωριστές, αλλά συγχρόνως συνδεόμενες μεταξύ τους λειτουργίες, οι οποίες όλες αφορούν την πραγμάτωση κάποιων στόχων από μια επιχειρηματική οντότητα. Αυτές οι λειτουργίες είναι:

- ο προγραμματισμός
- η οργάνωση
- η ηγεσία
- ο έλεγχος.

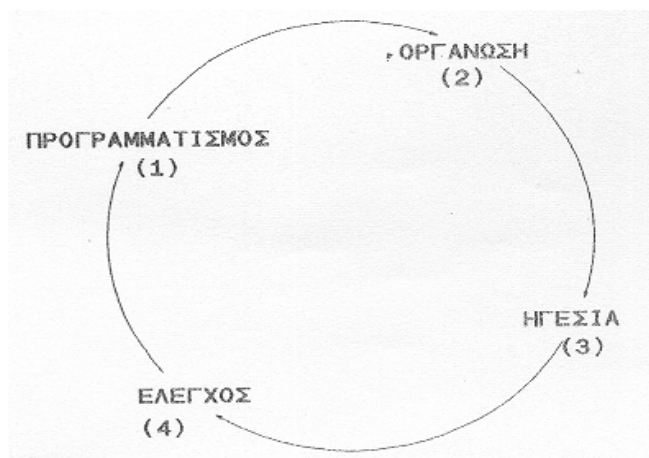
<sup>68</sup> Χυτήρης, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 170.

<sup>69</sup> Σύμφωνα με το Dictionary of Management, ο μάνατζερ, δηλαδή ο φορέας του μάνατζμεντ, είναι το πρόσωπο στο οποίο έχει ανατεθεί η εκτέλεση ενός έργου, Χυτήρης, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 170.

<sup>70</sup> Για τις διάφορες σχολές σκέψης περί της επιστήμης του μάνατζμεντ βλ. σε Χυτήρη, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 169-170.

<sup>71</sup> Γουλιέλμος, σελ. 17

## Διάγραμμα 2-Η ροή των τεσσάρων λειτουργιών του μάνατζμεντ



Δηλαδή, η αρμοδιότητα των μάνατζερς είναι να ορίζουν το σύνολο των εταιρικών σκοπών, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν, να διαμορφώνουν τη γενική στρατηγική προς την επίτευξη τους και να δημιουργούν επιμέρους σχέδια για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής<sup>72</sup>.

Από οργανωτικής πλευράς πρέπει να κατανέμουν, καθοδηγούν, διευθύνουν, ιεραρχούν και συντονίζουν τις επιμέρους δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα για την πραγμάτωση των σχεδίων και να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να επιβλέπουν τη δομή της εταιρίας, με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε αυτή να πορεύεται προς την πραγμάτωση των σκοπών της. Έτσι, καθορίζουν τι πρέπει να γίνει από την επιχείρηση, από ποιους, με ποια σειρά και με ποιο τρόπο, ενώ συγχρόνως ορίζουν την ροή των αποφάσεων και το οργανωτικό σύστημα ιεραρχίας, το οποίο θα αναλαμβάνει να εκτελέσει τις εργασίες. Επίσης, καθορίζουν το σε ποιους και με ποιον τρόπο θα αναφέρεται ο καθένας μέσα στην επιχείρηση και το κάθε κλιμάκιο της.

Η οργανωτική υποδομή αποτελεί το πλαίσιο εκείνο στο οποίο θα κινηθούν οι αποφάσεις και οι εργασίες των ανθρώπων της επιχειρήσεως. Είναι προφανές από τα παραπάνω, ότι το μάνατζμεντ έχει άμεση σχέση τόσο με τη διοίκηση κεφαλαίων και πόρων, όσο και με το πλέον σημαντικό στοιχείο των επιχειρήσεων, δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα. Το μάνατζμεντ ασκεί την ηγεσία των ανθρώπων της επιχείρησης, δηλαδή έχει την αρμοδιότητα να επιλέγει, παρακινεί, καθοδηγεί, κατευθύνει, ελέγχει και συντονίζει τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχειρήσεως, μέσα στα πλαίσια της οργανωτικής δομής της, με προσανατολισμό στην επίτευξη των σκοπών της και την παραγωγική και αποτελεσματική δράση της.

Μόνο με αυτό τον τρόπο, η οργανωτική δομή λαμβάνει σάρκα και οστά

<sup>72</sup> Γουλιέλμος, σελ. 18



και μόνο μέσα από τη δραστηριοποίηση των ανθρώπων στα πλαίσια της, μπορεί η επιχείρηση να πορευθεί προς τους στόχους της.

Εκτός όμως από όλα τα, το μάνατζμεντ οφείλει να εξασφαλίζει ότι όλα τα παραπάνω σχέδια και ενέργειες, όντως ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχειρήσεως<sup>73</sup> και την οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της. Δηλαδή, το μάνατζμεντ έχει επίσης το ρόλο να ελέγχει και να αξιολογεί την επιχειρηματική δραστηριοποίηση και τα αποτελέσματα της και να παρακολουθεί αν αυτά ανταποκρίνονται στους σκοπούς που έθεσε ο προγραμματισμός της.

Αυτό αποτελεί την ασφαλιστική δικλίδα στη διοίκηση της επιχείρησης, που επιτρέπει αφενός τον επαναπρογραμματισμό και επανακαθορισμό των στόχων αυτής, αφετέρου τις όποιες απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις, ούτως ώστε η επιχείρηση να γίνει αποτελεσματικότερη σε σχέση με τους στόχους αυτούς.

Σημειώνουμε, ότι οι τέσσερις αυτές λειτουργίες του μάνατζμεντ παρουσιάζονται στα επόμενα παραστατικά διαγράμματα και ότι αποτελούν αλληλένδετους κρίκους μιας ενιαίας λειτουργίας.

Επειδή λοιπόν, το μάνατζμεντ αποτελεί τον παράγοντα, ο οποίος μετατρέπει τους πόρους της επιχειρήσεως από απλά περιουσιακά στοιχεία σε επενδύσεις και τους ανθρώπους αυτής σε ενεργά στοιχεία μιας ενιαίας δομής, επειδή δίνει το προσανατολισμό στην επιχείρηση και την καθοδηγεί προς αυτό, ο ρόλος του είναι θεμελιώδης για την ύπαρξή της.

Η επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχειρηματική οντότητα χρειάζεται κάποιο σκοπό για να ορίσει την αυθυπαρξία της και την προσπάθεια προς την επίτευξη του για να δικαιώνει και να δικαιολογεί την ύπαρξη της. Το μάνατζμεντ, λοιπόν, με τις λειτουργίες του, ορίζει την επιχειρηματική αυθυπαρξία και αυτοτέλεια.

Επίσης, καθώς η κάθε επιχείρηση αποτελεί σύνολο πόρων και προσπαθειών, οι οποίες οργανώνονται μαζί και αφιερώνονται για την επίτευξη κάποιου στόχου, προς όφελος ή σύμφωνα με τη βούληση των φορέων, οι οποίοι αφιερώνουν αυτούς τους πόρους και τις προσπάθειες και επειδή το μάνατζμεντ είναι αυτό το οποίο οργανώνει σε κοινό πλαίσιο και σύστημα αυτά τα στοιχεία, με κατεύθυνση την επίτευξη του στόχου που έθεσαν οι φορείς αυτοί, επιτελεί ένα ρόλο που εξασφαλίζει τα συμφέροντα αυτών των φορέων και επιβεβαιώνει την πρόρευσή της προς τον επιθυμητό από αυτούς προσανατολισμό.

Για όλους αυτούς τους λόγους, το μάνατζμεντ άπτεται κάθε λειτουργίας, δραστηριότητας και πτυχής της επιχειρήσεως, αποτελώντας κατά κάποιο τρόπο το στοιχείο που δίνει ζωή στην επιχείρηση, οι επιμέρους εκφάνσεις του είναι πολλές και ποικίλες και διαθέτει ένα ευρύτατο πλαίσιο ρόλων,

---

<sup>73</sup> Γουλιέλμος, σελ. 19

αποφασιστικού, πληροφοριακού, συνδετικού, εκπροσωπευτικού, ηγετικού, συμβολικού, διαπραγματευτικού και κατανεμητικού περιεχομένου<sup>74</sup>.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφέρουμε, ότι το μάνατζμεντ, όπως το παρουσιάζουμε, αποκτά διττή έννοια.

Υπό μια ευρεία οπτική γωνία, το μάνατζμεντ υπάρχει σε κάθε βαθμίδα, επίπεδο, τομέα και επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης, ως το στοιχείο εκείνο το οποίο επιτρέπει τη θέση, επιδίωξη και εκπλήρωση επιμέρους στόχων. Σε κάθε επίπεδο, εξάλλου, της ιεραρχίας και σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία, λαμβάνονται αποφάσεις, διακινούνται πληροφορίες, ασκείται έλεγχος και συντονισμός, απαιτείται κατανομή πόρων και εργασιών και οργάνωση.

Υπό μια στενή οπτική γωνία, το μάνατζμεντ αποτελεί μια ξεχωριστή μεν, αναπόσπαστη και άρρηκτα συνδεδεμένη με όλες τις υπόλοιπες δε, κεντρική και υπεράνω όλων των υπολοίπων, λειτουργία της επιχείρησης. Αναφερόμαστε δηλαδή, στο ανώτερο εταιρικό μάνατζμεντ, την κεντρική διοίκηση της επιχειρηματικής οντότητας.

Μέσα στο οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης, περιλαμβάνονται βέβαια, κάποιες κεντρικές και κύριες για την ύπαρξη και τη δραστηριοποίησή της, λειτουργίες.

Αυτές είναι η παραγωγική λειτουργία, η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης, η λειτουργία του εφοδιασμού και της διανομής, η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η χρηματοοικονομική και λογιστική λειτουργία, η λειτουργία του μάρκετινγκ και στο επίκεντρο όλων αυτών η λειτουργία της κεντρικής διοίκησης.

Αποτελεί λοιπόν, το κεντρικό μάνατζμεντ, ως η άσκηση της διοίκησης της επιχείρησης, τον κύριο πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και συγχρόνως τη θεμελιώδη και κεντρική λειτουργία αυτής, η οποία υπάρχει για να συντονίζει τις υπόλοιπες λειτουργίες και να επιτρέπει την ομαλή, προς το όφελος, το σκοπό, την αποστολή και το συμφέρον της επιχείρησης πραγματοποίησή τους.

Επίσης, σημειώνουμε, ότι αυτή η μορφή μάνατζμεντ ως στο κεντρικό και ανώτερο επίπεδο ελέγχου, λήψης αποφάσεων και συντονισμού, προσλαμβάνει και μια συγγενή έννοια, υπό τη σκοπιά της κεντρικής διοίκησης, των επιμέρους κύριων επιχειρηματικών λειτουργιών.

Έτσι λοιπόν, ξεχωριστά από το **top management**, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγάλο κύκλο δραστηριοτήτων και εργασιών, εμφανίζεται το κεντρικό **management**, **hrm** κλπ, ως μια μικρογραφία, στην κλίμακα ενός σημαντικού και ευρύτατου επιμέρους τομέα της επιχείρησης, του ανώτατου μάνατζμεντ.

Επισημαίνουμε, ότι αυτή η μορφή μάνατζμεντ είναι παρόμοια ουσιαστικά

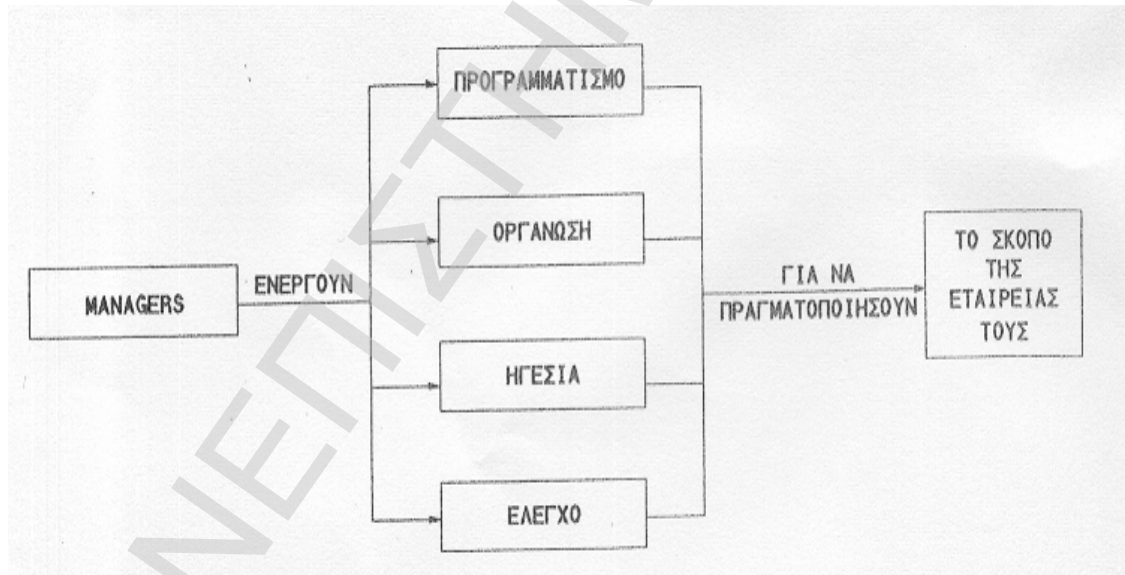
<sup>74</sup> Αναλυτικότερα για τις εργασίες που περιλαμβάνει το μάνατζμεντ και τους επιμέρους ρόλους που εμφανίζονται στα πλαίσια του, βλ. σε Χυτήρη, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 171-173

με την προηγούμενη που αναφέραμε και διαφέρει από την πρώτη υπό ευρεία οπτική γωνία έννοια του μάνατζμεντ, η οποία αφορά ακόμη και την κάθε ξεχωριστή εργασία και επιμέρους σχέδιο, που εμφανίζεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής οντότητας.

Με αυτό τον τρόπο, αφενός τονίζεται ο ζωτικός ρόλος και αυτής της έννοιας του μάνατζμεντ για την επιχείρηση, ως ο συνδεδεμένος κρίκος μεταξύ των δράσεων και των λειτουργιών της ή αλλιώς ως κεντρικός «εγκέφαλος» του οργανισμού της. Αφετέρου, επισημαίνεται η ως ένα βαθμό αυτοτέλειά του, η οποία επιτρέπει να αντιμετωπιστεί, ως αυτόνομο πεδίο εξετάσεως στα πλαίσια της μελέτης της λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας.

Το τελευταίο αυτό στοιχείο αποτελεί και το θεμελιώδες έρεισμα, από το οποίο εκπορεύεται το αντικείμενο της συμβάσεως μάνατζμεντ, που δεν είναι άλλο από την πραγμάτευση του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, ως μια αυτοτελώς υποκείμενη σε εξωπορισμό και υπό όρους αποσπαστή επιχειρηματική λειτουργία.

Διάγραμμα 3-Η σύνδεση του μάνατζμεντ και των τεσσάρων λειτουργιών του με τον τελικό σκοπό της επιχείρησης



## Η Έννοια του Εξωπορισμού Επιχειρηματικών Λειτουργιών

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως πεδίο δραστηριότητας και μεγέθους, αποτελεί ένα σύνολο πόρων υλικών και άυλων, οργανωμένων σε ένα ενιαίο σύνολο και υπό ενιαία διοίκηση, με στόχο την επίτευξη ενός παραγωγικού σκοπού και μέσα από αυτή την αποκομιδή οικονομικού οφέλους.

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να εκπληρώνεται ένα σύνολο δραστηριοτήτων, άλλες από τις οποίες είναι βασικές και αφορούν άμεσα το παραγωγικό σκοπό το και το πεδίο δραστηριοποίησης της επιχείρησης (**core activities**) και άλλες διαδραματίζουν έναν υποστηρικτικό προς τις πρώτες χρόνο, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Παραδοσιακά, μια επιχείρηση στα πλαίσια της δραστηριοποίησής της, έπρεπε να εκπληρώνει το σύνολο των αναγκών εκείνων δραστηριοτήτων, είτε βασικών είτε υποστηρικτικών, που ήταν απαραίτητες για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Τις τελευταίες όμως δεκαετίες, το περιβάλλον δραστηριοποίησης των σύγχρονων επιχειρήσεων έγινε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες, που χρειάζονται για να ανταποκριθεί μια επιχείρηση στο ρόλο της και να επιβιώσει στην αγορά, γίνονται ολοένα και πιο υψηλά.

Παράλληλα, η συνεχής εξέλιξη των προϊόντων, και της τεχνολογίας, ανέβασαν πολύ τον πήχη και οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης. Είναι πλέον, εννοείται πιο δύσκολο, για μια επιχείρηση, να καταφέρει έστω και ένας μπορεί να πει με την εξέλιξη του κλάδου στον οποίον ασχολείται.

Σαν απάντηση σε αυτά και σαν διέξοδος που οδηγεί προς την επιχειρηματική επιβίωση και την επιτυχία, εμφανίσθηκε η έννοια της διαφοροποίησης, της ειδίκευσης και της τελειότητας.

Ο δρόμος της επιτυχίας για μια σύγχρονη επιχείρηση, δεν είναι να κάνει τα πάντα, όσο καλύτερα μπορεί, αλλά να είναι «τέλεια», να διαθέτει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τουλάχιστον σε ένα σημείο.

Οι επιχειρήσεις φαίνεται να καταλαβαίνουν, αφενός ότι δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνες τους, αφετέρου εάν προσπαθήσουν να είναι πλήρως αυτόνομες και σε σχέση με κάθε δραστηριότητά τους, αυτό οδήγησε αποκλειστικά σε σπατάλη πόρων και ανεπαρκές τελικά αποτέλεσμα.

Η επιχειρηματική επιτυχία δεν έρχεται από την «τέλεια επιχείρηση», αλλά από το «τέλειο προϊόν». Και για να δημιουργηθεί αυτό, στο χρειάζεται, η επιχείρηση να διαθέτει επιδεξιότητα σε όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, που το αφορούν.

Καθώς όμως, όπως είδαμε, αυτό δεν είναι εφικτό, συμπεραίνουν, ότι ο τρόπος για να επιτευχθεί περνάει μέσα από το συνδυασμό δυνάμεων και των δεξιοτήτων περισσότερων επιχειρήσεων. Άρα, το «τέλειο» προϊόν, είναι αποτέλεσμα συνεργασίας περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες συνδυάζουν περισσότερες δεξιότητές και συνεισφέρουν η καθεμία στην παραγωγή του προϊόντος, τη δική της ειδική επιδεξιότητα και ίσως «τελειότητα», σε κάποια από τις δραστηριότητες, που οδηγούν σε αυτό.

Και αυτές οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμετέχουν και στα οφέλη από το προϊόν, ανάλογα η καθεμία από το μερίδιο συνεισφοράς της.

Έτσι, λοιπόν, μια επιχείρηση στη σύγχρονη εποχή, έχει τη δυνατότητα, εάν δεν μπορεί να δημιουργήσει μόνη της ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να το αγοράσει από μια άλλη.

Αυτή η λογική δημιουργεί το δίλημμα «**Make or Buy**», στο οποίο καλείται να απαντήσει κάθε σύγχρονη επιχείρηση<sup>75</sup>. Και από τη σωστή απάντηση σε αυτό το δίλημμα, εξαρτάται και η επιτυχία της.

Με άλλα λόγια, μια επιχείρηση πλέον, πρέπει να γνωρίζει, σε ποιους τομείς έχει ιδιαίτερες ικανότητες και να επικεντρωθεί σε αυτός. Αντίθετα, όσον αφορά τις υπόλοιπες αναγκαίες δραστηριότητες, θα πρέπει να αναπτύξει ένα τέτοιο σύστημα, το οποίο θα της επιτρέπει να τις αναθέτει στις καλύτερες σχετικά, επιχειρήσεις, ανάλογα με την κάθε δραστηριότητα.

Τα κλειδιά για τη στρατηγική αυτή, αφορούν τη διάγνωση των ικανοτήτων της επιχείρησης, τη λήψη της απόφασης για επικέντρωση σε κάποιες από αυτές, τη διάγνωση ποιες δραστηριότητες πρέπει να ανατεθούν σε άλλες επιχειρήσεις, την εξεύρεση των πλέον κατάλληλων επιχειρήσεων, στις οποίες θα ανατεθούν, τη δημιουργία πλαισίου αποτελεσματικής συνεργασίας με αυτές τις επιχειρήσεις, το συνυπολογισμό του παράγοντα κόστος σε αυτή την επιλογή και τον έλεγχο, εποπτεία, συντονισμό και αξιολόγηση αυτό του συστήματος.

Τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει και πόσο πρέπει αυτός να πληρωθεί, είναι τα κύρια ερωτήματα, που χαρακτηρίζουν τον ρόλο της διοίκησης μιας επιχείρησης, που θέλει πλέον να είναι ανταγωνιστική.

Πάντως, μέσα στα πλαίσια της ρευστότητας του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, δημιουργούνται ευκαιρίες για επίτευξη μεγάλης ευελιξίας, από τους οικονομικούς φορείς, που αντιλαμβάνονται και

---

<sup>75</sup> Σχετικά με την προσέγγιση και την πορεία λήψης μιας απόφασης επί αυτού του διλήμματος βλ. και σε Fill C., Visser E., The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.

αξιοποιούν γρήγορα και αποτελεσματικά αυτές τις ευκαιρίες.

Και το κυριότερο όχημα, για να υλοποιηθεί αυτή η στρατηγική, είναι η μέθοδος του **outsourcing**.

Ο όρος αυτός είναι επιθυμητός και σύνθετος και απορρέει από την ορολογία των Αμερικανών οικονομολόγων, στη χώρα των οποίων και αναπτύχθηκε πρώτα.

Η λέξη συντίθεται από τους όρους «**outside**» και «**resource**», δηλαδή έξω και πόρος.

Η έννοια του αφορά τη χρήση εξωτερικών δυνάμεων για την εκπλήρωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ουσιαστικά, συνιστάται στη μετάθεση πεδίων της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην ευθύνη άλλων επιχειρήσεων. Δηλαδή, δραστηριότητες ή τομείς δραστηριοτήτων έχει επιχειρήσεις, οι οποίες προηγουμένως διεξάγονταν από τμήματα οι μονάδες μέσα στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης, μετατίθενται ως προς τον φορέα της ευθύνης τους και αναθέτονται σε τρίτους.

Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει την ίδια έννοια, είναι αυτός του «**contracting out**»<sup>76</sup>, που μπορεί ελεύθερα να αποδοθεί ως συμβατική ανάθεση προς τα έξω, δηλαδή σε τρίτο (κάποιας δραστηριότητας).

Με τη μέθοδο αυτή, επιτυγχάνεται άμεση χρήση και αξιοποίηση, έναντι βέβαια κάποιο συγκεκριμένο και προσδιορισμένο εξαρχής κόστους, της σπείρας περί των εξειδικευμένων σε κάποιο τομέα επαγγελματιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η βελτίωση των δομών, της λειτουργικότητας και των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης, η οποία οδηγεί με τη σειρά της σε βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.

Τα θετικά αποτελέσματα, δεν περιορίζονται στην ποιότητα του προϊόντος, αλλά στη συνολικότερη εξυγίανση της λειτουργίας της εταιρίας, η οποία είναι ελεύθερη πλέον να επικεντρωθεί σε αυτό που ξέρει καλά να κάνει, στις κύριες δηλαδή δραστηριότητες του κλάδου στον οποίο ασχολείται, απαλά ζωντανή, από τον φόρτο να ασχολείται και είναι μια σειρά από αναγκαίες, αλλά ελάχιστα σχετικές με το κύριο αυτό αντικείμενο δραστηριότητες<sup>77</sup>.

Έτσι λοιπόν, το **outsourcing** μεταβάλλει την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης, την συμπύκνει και την τρέπει σε ένα πιο επικεντρωμένο προς την κύρια δραστηριότητα χαρακτήρα. Παράλληλα, το μανάτζμεντ της εταιρίας, απαλλάσσεται από ένα πλήθος χρονοβόρων και απαιτητικών σε φόρτο σκέψης και αφοσίωση αποφάσεων, με τις οποίες ελάχιστα είναι εξοικειωμένος και η ενασχόληση με αυτές απορροφά την

<sup>76</sup> Εναλλακτικός όρος για τον εξωπορισμό, που σημαίνει «συμβάλλομαι (αναθέτω), προς τα έξω».

<sup>77</sup> [www.outsource2india.com](http://www.outsource2india.com)

προσοχή του, εκτρέποντάς την από το κύριο πεδίο ενασχόλησης της επιχείρησης<sup>78</sup>.

Και σαφώς, αυτά έχουν και θετικό οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση.

Το κόστος λειτουργίας της μειώνεται δραστικά, ειδικά όσον αφορά εκείνο το τμήμα του κόστους το οποίο ανήκει στα λεγόμενα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα και Γενικά Έξοδα Διοίκησης Και Διάθεσης<sup>79</sup>. Οι ανάγκες σε προσωπικό μειώνονται, πάντως και ο κίνδυνος, ο οποίος προκύπτει από τη διαίρεση αυτών των δραστηριοτήτων από την ίδια την επιχείρηση, κίνδυνος ο οποίος είναι ακόμη μεγαλύτερος, αν αναλογιστούμε, ότι η επιχείρηση δεν είναι εξοικειωμένη με αυτές<sup>80</sup>.

Με το **outsourcing**, μεταβιβάζεται στους εξωτερικούς συνεργάτες, όχι μόνο η δραστηριότητα, αλλά και κάθε κόστος, ανάγκη σε προσωπικό, φόρτος ενασχόλησης, απαιτήσεις σε διοίκηση, επιχειρηματικό ρίσκο και ευθύνη, που συνδέονται με αυτή και αναλαμβάνονται πλήρως από τους συνεργάτες, απαλλάσσοντας έτσι την ίδια την εταιρεία.

Και βέβαια, το **outsourcing** επιτρέπει τη χρήση εξωτερικής τεχνογνωσίας και της ενσωμάτωσης της στη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη εξειδίκευσης σε όλους τους παραγωγικούς τομείς επιφέρει την ανάγκη για συγκέντρωση στον αυστηρό πυρήνα της στενής επιχειρήσεως, άρα και στην ανάγκη για λήψη ειδικής τεχνογνωσίας στους υπόλοιπους τομείς.

Και όχι μόνο, η εταιρεία αποκτά το πλεονέκτημα, ότι ενσωματώνει ξένη τεχνογνωσία, αλλά και ότι έχει τη δυνατότητα να την αφομοιώσει και να την κάνει με την πάροδο του χρόνου και δικό της κτήμα, αυξάνοντας έτσι τις επί δεξιότητες και τις ικανότητες της.

Ήδη από το σημείο αυτό, διαφαίνονται τα κύρια χαρακτηριστικά του **outsourcing**, τα οποία συνίστανται στο ότι, πρώτον, του αυτό δεν αλλοιώνεται ως στον οικονομικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του εργοδότη και στα πλαίσια τη στρατηγική διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς και της προσπάθειας της να επιτύχει μέσα στην αγορά και δεύτερον στο συνεργατικό στοιχείο που διέπει κάθε της πλευρά.

Αποτελεί, δηλαδή, μια μορφή διεπιχειρηματικής συνεργασίας και ως τέτοια μπορεί να συναντηθεί σε πληθώρα μορφών και παραλλαγών, ανάλογα με τους ανά περίπτωση συνεργαζόμενους και τις εξυπηρετούμενες ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση πάντως, αυτή η διεπιχειρηματική συνεργασία, επενδύεται νομικά μέσω μιας σύμβασης

---

<sup>78</sup> [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

<sup>79</sup> Σχετικά με το ειδικό ζήτημα του λογιστικού χειρισμού των Γενικών Εξόδων Διοίκησης βλ. και παρακάτω στο κεφάλαιο «Λογιστικός Χειρισμός της Συμβάσεως Μάνατζμεντ».

<sup>80</sup> Για τα οικονομικά πλεονεκτήματα του outsourcing βλέπε και σε Λεβέντη, Μεταβίβαση λειτουργίας ή δραστηριότητας, ΔΕΝ 60/2004, σελ. 1197.

μεταξύ των εμπλεκομένων και συνεργαζόμενων μερών, της σύμβασης **outsourcing**.

Αυτή η μορφή συμβάσεως απαντάται όλο και συχνότερα στην πράξη και πλέον αντικείμενο του **outsourcing**, αποτελούν δραστηριότητες, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, τα **call centers**, η νομική αρωγή, η γραμματειακή υποστήριξη, το **marketing**, η διοίκηση αλυσίδας εφοδιασμού και διανομής, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η σίτιση των εργαζομένων, η καθαριότητα, η φύλαξη και η συντήρηση των εγκαταστάσεων, η παροχή βοηθητικών αγαθών, όπως ρεύμα, νερό, ατμός κλπ, η παροχή υπηρεσιών ιατρού εργασίας και μηχανικού ασφαλείας, η είσπραξη των απαιτήσεων, τα πληροφοριακά συστήματα και η μηχανοργάνωση, οι υπηρεσίες λογιστηρίου, οι μεταφορές, η εκπόνηση μελετών κλπ<sup>81</sup>.

Σε γενικές γραμμές πάντως, μπορούμε να διακρίνουμε το **outsourcing**, σε δύο κύριες κατηγορίες, το εξωτερικό (**externes**) γνήσιο και το εσωτερικό (**internes**) ή μη γνήσιο<sup>82</sup>.

Στην πρώτη μορφή, η δραστηριότητα η οποία αποτελεί αντικείμενο της σχετικής σύμβασης, ανατίθεται ολοκληρωτικά σε ένα εντελώς ξένο τρίτο. Συχνό φαινόμενο είναι μαζί με τη δραστηριότητα αυτή να συμμεταβιβάζεται και η σχετική υποδομή της αναθέτουσας επιχείρησης και οι εργασιακές σχέσεις με τους απασχολούμενους σε αυτό τον τομέα στον οικονομικά και νομικά αυτοτελή και αυτόνομο τρίτο. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι δυνατό, ανάλογα με τη σχετική συμφωνία των μερών, η αναθέτουσα επιχείρηση, να εκτελεί παράλληλα με το τρίτο μέρος δραστηριότητας που ανατέθηκε σε αυτόν.

Υποκατηγορία του **externes outsourcing** είναι το λεγόμενο κλασικό **outsourcing**<sup>83</sup>, στο οποίο παύει εντελώς να λειτουργεί το μέρος εκείνο των ιδίων εγκαταστάσεων της αναθέτουσας εταιρίας, που αφορά τη δραστηριότητα η οποία ανατίθενται σε τρίτο.

Σε αυτό το σημείο, σημειώνουμε, ότι αυτό το είδος η ανάθεση, μπορεί να έχει μερικό ή συνολικό χαρακτήρα, δηλαδή να αφορά το σύνολο της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η αναθέτουσα επιχείρηση, παραμένει, ως κενό, από παραγωγικής πλευράς, εταιρικό και οργανωτικό σχήμα, το οποίο περιλαμβάνει, αποκλειστικά τη λειτουργία τον κεντρικό μάνατζμεντ, αλλά και το **brand**, το οποίο « στεγάζει » τα προϊόντα που προκύπτουν από την παραγωγική δραστηριότητα που πλέον ανέλαβαν οι τρίτοι.

Μια άλλη υποκατηγορία του εξωτερικού **outsourcing**, είναι η μέθοδος **management-buy-out**<sup>84</sup>. Στην περίπτωση αυτή, συγκεκριμένος τομέας της επιχείρησης, είτε παραγωγικός είτε υποστηρικτικός, ανατίθεται σε

<sup>81</sup> [www.outsourcing.org](http://www.outsourcing.org)

<sup>82</sup> Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106

<sup>83</sup> Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106-1107

<sup>84</sup> Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107



συνεργάτη της επιχείρησης, συνήθως μέλος του κοινωνικού προσωπικού, ο οποίος αναλαμβάνει την εκμετάλλευση του, ουσιαστικά ως αυτόνομος εργοδότης.

Σημειώνουμε, ότι η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια στο δημόσιο με στόχο την εξυγίανση επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως οι ΔΕΚΟ<sup>85</sup>.

Το εσωτερικό **outsourcing** απαντάται στους ομίλους επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή, μια επιχειρηματική δραστηριότητα μιας ή όλων των θυγατρικών επιχειρήσεων του ομίλου, μεταβιβάζεται σε μια αυτοτελή νομική εταιρική οντότητα, η οποία ιδρύεται και λειτουργεί εντός του συγκεκριμένου ομίλου.

Δηλαδή, αυτή η μέθοδος επιτρέπει στους ομίλους επιχειρήσεων, να τεμαχίσουν τις επιμέρους δραστηριότητες, οι οποίες συνιστούν το πεδίο επιχειρηματικής δράσης των θυγατρικών τους και να τις κατανεύμουν, κατά είδος σε ανεξάρτητες εντός του ομίλου εταιρίες, οι οποίες αναλαμβάνουν ομοειδείς δραστηριότητες, από περισσότερες θυγατρικές. Έτσι, δημιουργείται ένα σύνολο ειδικευμένων κατά δραστηριότητα ανεξάρτητων εταιριών, οι οποίες διαδραματίζουν ένα ρόλο παρόμοιο με αυτόν του εργάτη σε μια γραμμή παραγωγής.

Αυτό επιτρέπει, την επίτευξη καλύτερων ποιοτικών αποτελεσμάτων σε σχέση με την εκτέλεση των ανατιθέμενων δραστηριοτήτων, αλλά και μείωση του κόστους, καθώς είναι δυνατόν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, τις οποίες πιθανώς μια θυγατρική από μόνη της δεν μπορεί να επιτύχει.

Μία ακόμη σημαντική διάκριση του **outsourcing**, αφορά το κριτήριο του τύπου, στον οποίο εκτελείται η ανατιθέμενη δραστηριότητα. Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, μιλάμε για **inhouse** και **outhouse outsourcing**<sup>86</sup>.

Στο πρώτο, ο τύπος παροχής των υπηρεσιών του τρίτου και εκτέλεσης της δραστηριότητας παραμένει ο ίδιος σε σχέση με πριν την ανάθεση, δηλαδή συνήθως λαμβάνει χώρα μέσα στην εγκατάσταση του αναθέτοντος. Στο δεύτερο, οι χώροι παραγωγικής λειτουργίας και οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται, είναι εντελώς διαφορετικές σε σχέση με αυτές της αναθέτουσας επιχείρησης και συνήθως λαμβάνουν χώρα οι σχετικές δραστηριότητες, στην εγκατάσταση του αναλαμβάνοντος.

Το αν θα προτιμηθεί **inhouse** ή **outhouse outsourcing**, εξαρτάται ανάλογα με την περίπτωση και το είδος της δραστηριότητας που αποτελεί αντικείμενο του. Εξάλλου, κάποια είδη δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα η καθαριότητα των χώρων του αναθέτοντος, δεν είναι δυνατό να αποτελέσουν αντικείμενο **outhouse outsourcing**.

<sup>85</sup> Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107

<sup>86</sup> Καρταλιτζής, Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1107

Επίσης, σημειώνουμε, ότι **inhouse** ή **outhouse**, μπορεί να είναι είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό **outsourcing**. Δηλαδή, στην περίπτωση που γίνεται ανάθεση σε μια εταιρεία που ανήκει στον ίδιο όμιλο, το **outsourcing** είναι εσωτερικό, ακόμη και αν η νέα επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικούς χώρους και εγκαταστάσεις από την αναθέτουσα θυγατρική.

Από αυτή τη βασική περιγραφή της έννοιας του **outsourcing**, διαφαίνεται, ότι επιτρέπει τη συμπλήρωση των ικανοτήτων της επιχείρησης με ικανότητες άλλων οικονομικών φορέων. Δηλαδή, επικεντρώνεται περισσότερο στις υποστηρικτικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ενώ ο κύριος κορμός της παραγωγικής δραστηριότητας, πρέπει να παραμείνει στα χέρια της ίδιας.

Τίθεται, όμως, το ερώτημα, εάν αντικείμενο του **outsourcing**, μπορούν να είναι και οι λεγόμενες κύριες δραστηριότητες<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Σε σχέση με την ταυτότητά τους, βλ. και σε Γεωργόπουλο, σελ. 139 επ..

## Outsourcing και Κύριες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Μια άποψη θεωρεί, ότι αυτό είναι λανθασμένο, γιατί το **outsourcing**, αφορά την ενίσχυση του ας επιχειρήσεις σε υποστηρικτικές λειτουργίες, στις οποίες δεν είναι ούτε θα πρέπει να είναι εξειδικευμένη και γιατί υπάρχει για να της επιτρέψει να επικεντρώνεται και να εξειδικεύεται στις κύριες δραστηριότητες. Αν όμως και αυτές αποτέλεσαν αντικείμενο του **outsourcing**, ποιο σκοπό πλέον θα έχει η αυτόνομη ύπαρξή τις επιχειρήσεως;

Επίσης, θεωρείται, ότι η παραχώρηση των τομέων κύριας δραστηριότητας μιας επιχείρησης σε άλλες, ναρκοθετεί τα θεμέλιά της και δημιουργεί προϋποθέσεις για να αναδειχτούν πολλά προβλήματα, γιατί στο μέλλον. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο καθίσταται αιχμάλωτη των παρόχων του **outsourcing**<sup>88</sup>.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η εταιρεία να κάνει τη διοικητική της αυτονομία σε ουσιαστικό επίπεδο, καθώς θα πρέπει να παρακολουθεί τις αποφάσεις των παρόχων του **outsourcing**. Αργά ή γρήγορα αυτό θα την οδηγήσει σε ένα δευτερεύοντα ρόλο στα πλαίσια του συστήματος αυτών των επιχειρήσεων, την περιθωριοποίηση και να την οδηγήσει σε οικονομική αποτυχία.

Συγχρόνως, η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο χάνει τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη της, καθώς δεν έχει πλέον τη δυνατότητα να αναπτύξει νέα τεχνογνωσία, ικανότητες και δυνατά σημεία στους παραγωγικούς της τομείς, αφού δεν τους έχει παραχωρήσει.

Επίσης, αυτή η πρακτική μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επικίνδυνη, καθώς η εταιρεία είναι καταδικασμένη να χρεώνεται τα όποια λάθη, οι ελλείψεις, σφάλματα, αβλεψίες και λανθασμένες αποφάσεις των παρόχων του **outsourcing**. Και ενώ αυτό είναι δυνατό να έχει σοβαρές συνέπειες, στην περίπτωση που παραχωρούνται υποστηρικτικές λειτουργίες, εάν το **outsourcing** αφορά τις κύριες δραστηριότητες, μπορεί να αποβεί και καταστροφικό.

Αν και τα παραπάνω σε γενικές γραμμές είναι σωστά, η άποψή μας είναι, ότι η ανάθεση κύριων παραγωγικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, μέσω **outsourcing**, υπό προϋποθέσεις μπορεί να συνιστά μια σωστή επιχειρηματική απόφαση.

<sup>88</sup> Ας σημειώσουμε βέβαια σε αυτό το σημείο, ότι όπως θα παρατηρήσουμε και στην συνέχεια, οι συμβάσεις μανάτζμεντ αποτελούν μέσο για την αιχμαλώτιση επιχειρήσεων.

Ήδη, κλασικό αντικείμενο **outsourcing** πολλών εταιριών, αποτελεί το τμήμα μάρκετινγκ. Παρότι, εκ πρώτης όψεως, η δραστηριότητα του μάρκετινγκ διαδραματίζει υποστηρικτικό ρόλο, σε σχέση με το κύριο έργο μιας επιχείρησης, μια πιο σύντομη επιχειρηματική αντίληψη το κατατάσσει στις σημαντικότερες λειτουργίες μιας οποιασδήποτε εταιρίας, ανεξάρτητα αντικειμένου.

Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι το μάρκετινγκ βρίσκεται στο ενδιάμεσο, μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών, καθώς αφενός δεν αποτελεί το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αφετέρου έχει θεμελιώδη ρόλο για μια σύγχρονη επιχείρηση, ίσως σε ορισμένες περιπτώσεις και περισσότερο νευραλγικό από ότι οι λεγόμενες κύριες δραστηριότητες, που αφορούν το παραγωγικό αντικείμενο της εταιρίας. Εξάλλου, πολλές επιχειρήσεις παρότι δεν απέδωσαν και ιδιαίτερα σε επίπεδο κύριων δραστηριοτήτων, κατάφεραν να πετύχουν, λόγω σωστού μάρκετινγκ, όπως συνέβη και το αντίστροφο.

Άρα, η ανάθεση μέσω **outsourcing** της λειτουργίας μάρκετινγκ, αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την παραδοχή της δυνατότητας ανάθεσης και κύριων δραστηριοτήτων.

Επίσης, η πολυπλοκότητα και η ρευστότητα του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος<sup>89</sup>, έχουν αλλάξει κατά πολύ τα δεδομένα και έχουν επιτρέψει αλλά και έχουν καταστήσει ανά περίπτωση αναγκαία τη μεταρρύθμιση των δομών των σύγχρονων επιχειρήσεων, στον αγώνα τους για να επιβιώσουν και να πετύχουν.

Αυτή η ρευστότητα<sup>90</sup> σε συνδυασμό με τον παράγοντα της διεθνούς εξάπλωσης των μεγάλων επιχειρήσεων, έχει αυξήσει περισσότερο από ποτέ η σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει το μάνατζμεντ, ρόλος ο οποίος αναβαθμίζεται συνεχώς σε σχέση με το παραδοσιακό αντικείμενο λειτουργιών της επιχείρησης.

Παράλληλα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει προσδώσει πρωτεύοντα ρόλο σε άυλα αγαθά, όπως το εταιρικό **brandname**, το **goodwill**<sup>91</sup> και το **know-how**.

Σε πολλές περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό συνήθως μεταξύ τους, αποτελούν το όχημα για την ανάπτυξη οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Καθώς, η διεθνής ανάπτυξη αποτελεί μια επιτακτική πλέον ανάγκη, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ως πιο εύκολη, λιγότερο χρονοβόρα και πιο συμφέρουσα από πλευράς κόστους λύση για να την πετύχουν, τη μέθοδο του **licensing**<sup>92</sup>, της παραχώρησης άδειας χρήσης και

<sup>89</sup> Χαρακτηριστικό σημάδι αυτής της ρευστότητας αποτελεί και η σμίκρυνση του κύκλου ζωής πολλών κλάδων και προϊόντων της σύγχρονης οικονομίας.

<sup>90</sup> Που γίνεται ακόμη μεγαλύτερη σε κλάδους σχετιζόμενους στενά με την υψηλή τεχνολογία και την καινοτομία, ως απόρροια βέβαια της ταχύτατης τεχνολογικής ανάπτυξης.

<sup>91</sup> Βλ. και παρακάτω στο κεφάλαιο σχετικά με την σχέση goodwill και συμβάσεως μάνατζμεντ.

<sup>92</sup> Λιακόπουλος, Γενικό Εμπορικό, σελ. 194 επ..

εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά. Συνήθως, η δότρια επιχείρηση, η οποία θέλει να διεισδύσει στην ξένη αγορά, παραχωρεί το δικαίωμα σε μια εγχώρια εταιρία να χρησιμοποιεί τις πατέντες της και της παρέχει την κατάλληλη τεχνογνωσία για να παράγει προϊόντα όμοια με τα δικά της και υπό την δική της επωνυμία.

Εναλλακτικά, μπορεί να χρησιμοποιήσει την μέθοδο του **franchising** παραγωγής<sup>93</sup>, στην οποία η δότρια επιχείρηση αναλαμβάνει όχι απλώς να παραχωρήσει την χρήση (για ορισμένο χρόνο και σε ορισμένη περιοχή) των παραπάνω άυλων αγαθών της, αλλά και να την εντάξει διαρκώς στο σύστημα παραγωγής και διανομής της.

Αλλά, είναι δυνατό, η επιχείρηση η οποία θέλει να αναπτυχθεί, να επιθυμεί μεν να συνεργαστεί με άλλες επιχειρήσεις για να το πετύχει αυτό και να απαλλαγεί από το κόστος και το ρίσκο για τη δημιουργία και λειτουργία αποκλειστικά από την ίδια, δικής της μονάδας παραγωγής, επιδιώκοντας παράλληλα δε στενότερο έλεγχο επί της διαδικασίας και πλήρη ένταξή της από νομική τουλάχιστον σκοπιά στον δικό της φορέα.

Σε αυτή την περίπτωση, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τη μέθοδο του **outsourcing**, είτε δημιουργώντας μια δική της μονάδα και αναθέτοντας τη λειτουργία της σε κάποια εγχώρια εταιρία, είτε αναθέτοντας της με **outhouse outsourcing** την παραγωγή των προϊόντων της σε εκείνη την περιοχή.

Αλλά και σε άλλες περιπτώσεις, εκτός από την διεθνή ανάπτυξη, ο αυξημένος ανταγωνισμός και το μεγάλο κόστος διατήρησης μονάδων παραγωγής, οδηγεί πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται στην επιτυχία τους την καινοτομία, την έρευνα και την ανάπτυξη, να αναθέτουν το σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων σε άλλες επιχειρήσεις, κρατώντας οι ίδιες, για τον εαυτό τους τη δραστηριότητα ανάπτυξης της τεχνογνωσίας και της έρευνας και της εποπτείας του έργου των παρόχων. Ένα επιπλέον θετικό, αυτής της λύσης, αποτελεί το γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο εξοικονομούνται πόροι, οι οποίοι μπορούν να διατεθούν για έρευνα, ανάπτυξη, την καινοτομία, αυξάνοντας αλματωδώς τα κονδύλια που αφιερώνονται σε αυτές, άρα και την αποτελεσματικότητά τους.

Όπως βλέπουμε, λοιπόν, αντικείμενο του **outsourcing**, μπορούν να είναι και οι κύριες δραστηριότητες, οι οποίες άπτονται άμεσα του αντικειμένου της λειτουργίας της επιχείρησης.

Απομένει όμως να απαντήσουμε στο ερώτημα, αν υπάρχει κάποιος στενός πυρήνας εταιρικών δραστηριοτήτων, οι οποίες δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο του **outsourcing**.

---

<sup>93</sup> Γεωργιάδης, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, σελ. 199

## Outsourcing και core activities

Εκ πρώτης όψεως, μπορούμε να απαντήσουμε, ότι η έρευνα και ανάπτυξη, ανήκουν σε αυτό το στενό πυρήνα και η ανάθεση τους σε τρίτο, σε συνδυασμό και με την ανάθεση σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων, οδηγούν σε πλήρη ευνουχισμό της επιχειρήσεως.

Από την άλλη πλευρά όμως, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, είναι συχνό φαινόμενο τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις να βασίζονται όλο και περισσότερο σε συνεργασίες με άλλες εταιρείες για την έρευνα και την ανάπτυξη και την προαγωγή της καινοτομίας. Πάντως, σε γενικές γραμμές κρατούσε ένα τον έλεγχο της δραστηριότητας, καθώς σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές τους πρόσβαση σε βιομηχανικά απόρρητα και όχι απλά να μιμηθούν τα προϊόντα της επιχείρησης, αλλά και να την προλάβουν.

Βέβαια, είναι δυνατό, μια εταιρεία να αναθέσει την ερευνητική δραστηριότητα σε άλλη επιχείρηση, εάν το μάνατζμεντ της αποφασίσει ότι θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στην παραγωγική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας και όχι τόσο στην προαγωγή της με δικούς της πόρους.

Αυτό δηλαδή που έχει σημασία ανάλογα την περίπτωση, είναι η διάγνωση που κάνει η διοίκηση της εταιρίας σχετικά με το σημείο στο οποίο πρέπει να επικεντρωθεί και η επιλογή των δραστηριοτήτων, στις οποίες πρέπει να αφιερωθεί. Εξάλλου, ανάλογα βέβαια και το κλάδο αλλά και τη χρήση της επιχειρήσεως, άλλες φορές το δυνατό χαρτί της επιχειρήσεως μπορεί να είναι η παραγωγή, άλλες φορές το μάρκετινγκ, άλλες φορές η έρευνα κ.λπ..

Μια επιχείρηση λοιπόν, απογυμνωμένη από κάθε είδους δραστηριότητα, είτε υποστηρικτική είτε παραγωγική είτε ερευνητική, αποτελεί ένα απλό χαρτοφυλάκιο μετοχών, δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και συμβάσεων **outsourcing**. Όσον αφορά τις πρώτες, βέβαια, η αξία τους βρίσκεται υπό αμφισβήτηση, καθώς εξαρτάται αποκλειστικά από την πορεία και την αποτελεσματικότητα των συμβάσεων αυτών, ενώ όσον αφορά τα δεύτερα, μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι με την πάροδο του χρόνου να ξεπεραστούν, ενώ η εταιρεία δεν θα μπορέσει να τα αναπτύξει και να δημιουργήσει αλλά στη θέση τους.

Όμως η πράξη έχει δημιουργήσει ακόμη και εταιρίες, οι οποίες αποτελούν ακριβώς υλοποίηση του παραπάνω μοντέλου. Δηλαδή, έχουν απορρίψει κάθε είδους δραστηριότητα και χρησιμεύουν ως φορείς ενός γνωστού και

με αυξημένη αναγνωρισιμότητα **brandname** και ως χαρτοφυλάκια μετοχών.

Οι μέτοχοί τους, σε αυτήν την περίπτωση, αναμένουν να αποκομίσουν από αυτές μόνο κεφαλαιακά κέρδη, ενώ οι λογιστικές τους καταστάσεις είτε εμφανίζουν ως έσοδα τα **royalties** τους από την παραχώρηση δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και δεν εμφανίζουν έξοδα, είτε εμφανίζουν έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων τους και ως έξοδα τις αμοιβές που πληρώνουν στους παρόχους **outsourcing**.

Αυτού του είδους τα εταιρικά σχήματα προτιμώνται στην περίπτωση εταιριών με αποκλειστικές ευρεσιτεχνίες, οι οποίες τουλάχιστον μεσοπρόθεσμα δεν φαίνεται εύκολα να ξεπεραστούν είτε για εταιρίες με γνωστά σε κάποιο κλάδο **brandnames**, για τις οποίες όμως για διάφορους λόγους είναι δυσανάλογα δαπανηρό και ασύμφορο να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο τους.

Το αξιοσημείωτο πάντως είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις φαίνεται να λειτουργούν επιτυχώς, τουλάχιστον για κάποιο χρονικό διάστημα και να αποφέρουν κέρδη στους μετόχους τους, οπότε πιθανώς και η επιχειρηματική επιλογή να λειτουργήσουν με αυτό τον τρόπο να είναι σωστή.

Η επιχειρηματική πράξη έχει ακόμα να μας υποδείξει και το παράδειγμα γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία ύστερα από οικονομικά προβλήματα ετών, τα οποία δεν κατάφερε με κανένα τρόπο να λύσει έκλεισε όλες τις παραγωγικές της μονάδες και επιβίωσε, αφού πρώτα άλλαξε ιδιοκτήτη, παραχωρώντας το σήμα της και την επωνυμία της σε αυτοκινητοβιομηχανίες αναπτυσσόμενων χωρών και συμμετέχοντας από κοινού με άλλες εταιρίες του κλάδου, σε **joint ventures** με αντικείμενο την έρευνα και ανάπτυξη, στα οποία εισήλθε με αποκλειστικό αντάλλαγμα την εκ μέρους της συνεισφορά **know-how** που κατείχε πριν την παύση της παραγωγικής της δραστηριότητας, μετέχοντας στα αποτελέσματα των **joint ventures** αυτών και αποκομίζοντας έσοδα από την μετά-παραχώρηση του νεοαποκτώμενου με αυτόν τον τρόπο **know-how**, στις εταιρίες στις οποίες έχει προβεί σε **licensing** παραγωγής, ενώ οι απαιτούμενες δραστηριότητες που προκύπτουν από την εποπτεία και αρωγή των **licences** και από τις υποχρεώσεις της από τη συμμετοχή στα ερευνητικά **joint ventures**, καλύπτονται είτε μέσω **outsourcing** είτε με δανειζόμενο προσωπικό. Παράλληλα, όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητές της, δηλαδή από τη νομική κάλυψη και την γραμματειακή υποστήριξη, έως και την χρηματοοικονομική ανάλυση και τις λογιστικές εργασίες τις έχει αναθέσει με **outsourcing** σε ειδικευμένους παρόχους, με αποτέλεσμα να μην απασχολεί καθόλου προσωπικό!

Βέβαια, τέτοια εταιρικά μορφώματα δεν πρόκειται να επιβιώσουν για πολύ, αυτό όμως δεν έχει σημασία για τους μετόχους τους, οι οποίοι με

αυτό τον τρόπο αποκομίζουν κέρδη από τη συμμετοχή του στην εταιρία και μάλιστα κυριολεκτικά από το πουθενά!

Σε κάθε περίπτωση, είτε για μικρό είτε για μεγάλο χρονικό διάστημα, είτε ως αποτέλεσμα μακροπρόθεσμης επιχειρηματικής απόφασης είτε ως αποτέλεσμα ενός ριψοκίνδυνου και κερδοσκοπικού μάνατζμεντ, αποδεικνύεται στην πράξη, ότι καμία δραστηριότητα, όσο στενά και αν σχετίζεται με τον σκοπό της, δεν αποτελεί εννοιολογικό και συστατικό στοιχείο μιας επιχείρησης και δεν είναι απαραίτητη για την διατήρηση της ως αυτόνομο οικονομικό και νομικό μόρφωμα<sup>94</sup>.

Όπως βλέπουμε, από όλες τις παραπάνω περιπτώσεις τις οποίες εξετάσαμε, η επιχειρηματική πράξη και οι συνθήκες της αγοράς, μπορούν να δημιουργήσουν κάθε είδους επιχειρηματικού φορέα, είτε αυτός ασκεί από μόνος του όλες τις απαιτούμενες για το σκοπό του δραστηριότητες, είτε ασκεί μέρος μόνον αυτών είτε δεν ασκεί καμία. Όλα λοιπόν μπορούν να γίνουν, υπό την προϋπόθεση, ότι αυτό είναι η καταλληλότερη απόφαση, δεδομένων των εκάστοτε συνθηκών για την επιχείρηση και την εξυπηρέτηση του συμφέροντος αυτής και των μετοχών.

Παρατηρούμε, όμως, ότι σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, ακόμη και στην πιο ακραία περίπτωση αποψίλωσης της επιχειρήσεως από οποιαδήποτε δραστηριότητα, το μόνο στοιχείο, το οποίο απομένει και την διατηρεί ως αυτόνομου οικονομικό φορέα, είναι η ανεξάρτητη και αυτοτελής της διοίκηση.

Πραγματικά, ακόμα και στην περίπτωση θυγατρικών εταιριών, οι οποίες λειτουργούν σαν μια στην πράξη εξαρτημένη επιχειρηματική μονάδα της μητρικής, όλες οι επιχειρήσεις για να υπάρχουν χρειάζονται κάποιου είδους διαχείριση και διοίκηση, η αυτοτέλεια της οποίας, έστω και σε κάποιο περιορισμένο επίπεδο, αποτελεί συστατικό στοιχείο της αυθυπαρξίας της και της λειτουργίας της ως αυτοτελής οικονομική οντότητα.

Φτάνουμε λοιπόν στο καταληκτικό μας σημείο, το οποίο αφορά το αν το ίδιο το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι δυνατό να αποχωριστεί από αυτή.

Τίθεται δηλαδή το ζήτημα, αν είναι δυνατός ο εξωπορισμός της διοίκησης.

---

<sup>94</sup> Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή η αυτονομία χαρακτηρίζεται από την αυτοτέλεια της επιχειρηματικής προσπάθειας για αποκομιδή οικονομικού όφελους και όχι από τις δραστηριότητες που διεκπεραιώνει για να προσεγγίσει το όφελος αυτό.



## Το Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ ως Αντικείμενο Outsourcing

Μια παραδοσιακή αντίληψη του επιχειρείν θα αντιμετώπιζε μια τέτοια ιδέα ως παράλογη.

Προσπαθώντας, να ορίσουμε την έννοια το μάνατζμεντ, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε κάποιον από τους παρακάτω ορισμούς, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί.

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους
- «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». (**American Management Association, 1969**)
- «Μάνατζμεντ είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα». (**Massie, 1979**)
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα οι στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων
- Η διαδικασία προγραμματισμού (**planning**), της οργάνωσης (**Organising**), της διεύθυνσης (**directing**), και του ελέγχου (**controlling**) που ασκούνται σε μία επιχείρηση (ή σε έναν οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι του<sup>95</sup>.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω ορισμούς, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε ότι το **management** είναι η διαδικασία οργάνωσης, διεύθυνσεως και ελέγχου μιας ομάδας προσώπων, σε συνδυασμό με πόρους χρηματοοικονομικούς, φυσικούς και τεχνολογικούς, οι οποίοι εντάσσονται σε μια κοινή οργανωτική δομή, ενός οργανισμού, με στόχο το συντονισμό τους με γνώμονα την επίτευξη ενός τελικού σκοπού.

Ανεξάρτητα, τελικά, από τον ορισμό που θα προτιμήσουμε, καταλαβαίνουμε ότι η έννοια του μάνατζμεντ, αφορά την δημιουργία, οργάνωση και επίβλεψη μιας ιεραρχικής δομής, προσώπων, διαδικασιών, πληροφοριών και αποφάσεων, την θέση στόχων, την επιλογή μεθόδων

<sup>95</sup> Βλέπε και σχετικά Διαγράμματα 2 και 3.

και στρατηγικών για την επίτευξή τους και την επίβλεψη της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της.

Σε κάθε περίπτωση, τα κύρια γνωρίσματα της έννοιας, αφορούν την οργάνωση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, το σχεδιασμό και κυρίως τη λήψη αποφάσεων.

Καθώς το μάνατζμεντ έχει μεν ως αντικείμενο το σύνολο της επιχείρησης, η οποία αναλύεται δε σε κύκλους δραστηριοτήτων, έτσι και το μάνατζμεντ ανάλογα με τη δραστηριότητα ο αφορά, μπορεί να εξειδικεύει την. Έτσι λοιπόν, μιλάμε για χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, μάρκετινγκ μάνατζμεντ, διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων, διοίκηση παραγωγής και τα λοιπά.

Όμως, σε όλες τις περιπτώσεις, η ουσία παραμένει η ίδια και συνίσταται στη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο της κάθε δραστηριότητας.

Αυτό το οποίο είναι ανάγκη να αντιληφθούμε, είναι ότι η διοίκηση δεν αποτελεί απλά ένα σύνολο αρμοδιοτήτων, οι οποίες έχουν αποδοθεί στα πρόσωπα, τα οποία έχουν αναλάβει τη διεύθυνση της επιχειρήσεως. Ούτε είναι σωστό, ότι η διοίκηση είναι απλώς μια έννοια, η οποία υπάρχει μέσα σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.

Βέβαια, κάθε δραστηριότητα, όπως η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη και κάθε άλλη, χρειάζονται ως ένα βαθμό, ως αυτοτελή σύνολα πράξεων και ευθυνών, το στοιχείο της διαχείρισης, ούτως ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν.

Πραγματικά, σε κάθε επίπεδο και κάθε τομέα εντός ενός οργανισμού, αναπτύσσονται διοικητικής φύσεως καθήκοντα, τα οποία μπορούν να ξεκινούν από τον απλό συντονισμό ενεργειών στην παραγωγική διαδικασία ή κάποια φάση της, μέχρι την διαχείριση μεγάλων και κύριων **projects**.

Και σε κάθε επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας, μέσα τον κύκλο αρμοδιοτήτων των φορέων τους, εντάσσεται κατά ένα μέρος και το στοιχείο του διοικείν. Ακόμη και ένα απλό στέλεχος πωλήσεων, διεκπεραιώνει διοικητικά καθήκοντα.

Το μάνατζμεντ τελικά έχει να κάνει όχι απλώς με ολόκληρους οργανισμούς και δομές, αλλά και με κάθε δραστηριότητα, όσο απλή και να είναι αυτή, με κάθε εργασία, η οποία προκύπτει και εκπληρώνεται, στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού.

Όμως, κάθε μία δραστηριότητα και εργασία, λαμβάνει χώρα και εντάσσεται στα πλαίσια της λειτουργίας του ίδιου του οργανισμού και της πορείας για την επίτευξη συνολικού στόχου. Έτσι και το μάνατζμεντ, σε τελική ανάλυση αποτελεί μια λειτουργία, η οποία αφορά το σύνολο και όσο και αν την αναλύσουμε, και πάλι εντάσσεται σε ένα συνολικό προγραμματισμό και σχέδιο δράσης, η οποία διατρέχει όλη την διοικητική

δομή και ιεραρχία, κινούμενη προς τους συνολικούς σκοπούς του οργανισμού.

Αυτό το οποίο προκύπτει, είναι ότι το μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες διατρέχουν μεν το σύνολο μιας επιχειρήσεως, αφορούν δε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι σύμφυτη με κάθε δραστηριότητα, αλλά η συνολική διοίκηση ενός οργανισμού, αποτελεί αυτοτελές αντικείμενο.

Γι' αυτό το λόγο, το μάνατζμεντ αποτελεί και μια αυτοτελή δραστηριότητα, μέσα στους κύκλους της επιχείρησης, δραστηριότητα η οποία έχει ως αντικείμενο της την κατεύθυνση ολοκλήρου του οργανισμού και το συντονισμό όλων των υπολοίπων επιμέρους δραστηριοτήτων.

Και μάλιστα ανήκει στον πλέον στενό πυρήνα των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως, καθώς το αντικείμενο της αφενός αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, αφετέρου, συνδέει την επιχείρηση με το στόχο της, διασφαλίζοντας, όπως είδαμε, την αυτοτέλειά της.

Το μάνατζμεντ θέτει τους στόχους, δημιουργεί και οργανώνει το απαραίτητο πλαίσιο και καταστρώνει τα σχέδια με τα οποία αυτοί θα επιτευχθούν, μετατρέποντας υλικούς και άυλους πόρους σε επένδυση και από εκεί σε κέρδος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί το αισθητήριο και αποφασιστικό συγχρόνως όργανο κάθε οργανισμού, είτε οικονομικού είτε όχι.

Εξάλλου, χωρίς το μάνατζμεντ, η επιχείρηση είναι απλά ένα σύνολο πόρων και κεφαλαίων, οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν μόνο μέσα από την κατάλληλη διαχείριση τους. Και καθώς η επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος δημιουργείται με κάποιον συγκεκριμένο σκοπό, το οποίο μόνο η δραστηριότητα του μάνατζμεντ είναι αρμόδια και ικανή να προσεγγίσει, η έννοια της διοίκησης είναι σύμφυτη με την έννοια του οργανισμού και για αυτό τον λόγο, η αυτονομία του μάνατζμεντ σημαίνει αυτονομία σκοπού, άρα και ύπαρξης.

Είναι προφανές, ότι αποτελεί την κυριότερη δραστηριότητα μιας επιχείρησης, και όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες διαδραματίζονται σε σχέση με αυτήν ένα ρόλο επικουρικό του δικού της ρόλου.

Συγχρόνως, αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μιας επιχείρησης, αυτό το στοιχείο το οποίο τη διαφοροποιεί από τις άλλες και συνιστά την αυτοτέλειά της σχέση μάλιστα με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.

Έτσι λοιπόν, η ανάθεση σε κάποιον ξένο, του μάνατζμεντ ενός οργανισμού συνήθως στην πράξη σημαίνει την ανάθεση- μεταβίβαση του ίδιου του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, παύει η αυτοτέλεια της επιχείρησης και αυτή είτε στην ενώνεται με κάποιον άλλο φορέα είτε διατηρεί μια νομική αυτοτέλεια, εντασσόμενη όμως σε έναν δίκτυο επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν ως ενιαία οικονομική οντότητα.

Βέβαια, όπως είδαμε, το μάνατζμεντ δεν είναι η μόνη δραστηριότητα και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες σύμφωνα με μια παραδοσιακή αντίληψη, ήταν αποκλειστικό αντικείμενο της ίδιας της επιχειρήσεως, είναι δυνατό και συχνά αναγκαίο στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας να τύχουν εξωπορισμού.

Οι γενεσιουργοί λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν στην μέθοδο του **outsourcing** και αφορούσαν τον συνδυασμό δυνατοτήτων, την ανάθεση δραστηριοτήτων στις οποίες δεν τα πάει καλά η επιχείρηση σε ειδικούς και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την διεπιχειρηματική συνεργασία, δεν μπορούμε να αρνηθούμε, ότι μπορεί να υπάρχουν και στην περίπτωση του μάνατζμεντ.

Όπως θα δούμε και στην ανάλυση των οικονομικών πλεονεκτημάτων, που προσφέρει η ανάθεση του μάνατζμεντ σε τρίτους, σε πληθώρα περιπτώσεων, μια επιχείρηση μπορεί να υστερεί, μόνο και μόνο λόγω κακής διοίκησης ή να χρειάζεται για την ανάπτυξη της πιο έμπειρο και ικανό μάνατζμεντ.

Θα μπορούσε βέβαια κάποιος να αντιπαραθέσει, ότι τα παραπάνω προβλήματα, τα οποία οφείλονται σε ανεπαρκές μάνατζμεντ, θα μπορούσαν να λυθούν από την επιχείρηση με την αλλαγή του ή των προσώπων τα οποία έχουν αναλάβει την διοίκησή της. Θα μπορούσε δηλαδή η επιχείρηση να προσλάβει νέο μάνατζέρ ή να αλλάξει το πρόσωπο του διευθύνοντος συμβούλου ή να εκλέξει νέο διοικητικό συμβούλιο. Υπάρχουν πολλές ενδιάμεσες λύσεις, πέρα από το να ανατεθεί το σύνολο της διοίκησης, ως αυτοτελής και κύρια παράλληλα, επιχειρηματική δραστηριότητα, σε ένα άλλο ανεξάρτητο φορέα.

Το ζήτημα λοιπόν είναι, όχι φυσικά, το αν μπορεί να αλλάξει ο επιμέρους και εντασσόμενος μέσα στο οργανόγραμμα της επιχειρήσεως φορέας-πρόσωπο της αρμοδιότητας του διοικείν, αλλά αν μπορεί να ανατεθεί σε άλλον οργανισμό, η ίδια η δραστηριότητα, ως σύνολο και όχι ως συνισταμένη προσωπικών αρμοδιοτήτων.

Η πράξη έχει αποδείξει, ότι πολλές φορές δεν επαρκεί η απλή αλλαγή το πρόσωπο, το οποίο φέρει την ευθύνη για τη διοίκηση μιας επιχειρήσεως. Οι λόγοι μπορεί να αναζητηθούν στην έλλειψη εμπειρίας και σχετικής τεχνογνωσίας, όχι το πρόσωπο, αλλά ολόκληρου του επιχειρηματικού οργανισμού, αλλά και στο ιδιαίτερα ευρύ πολλές φορές φάσμα νέων και πρωτόγνωρα για την επιχείρηση στοιχείων του περιβάλλοντος, στο οποίο καλείται να δράσει.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, αυτό που αναζητά η επιχείρηση δεν είναι ένα πρόσωπο το οποίο θα ηγηθεί, αλλά η συνολική παροχή των απαραίτητων διοικητικών εφοδίων, που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Εξάλλου, ένα συγκεκριμένο διοικητικό στέλεχος, όσες ικανότητες και να έχει, δεν μπορεί να υποκαταστήσει πάντα τη γνώση, την εμπειρία και τις ικανότητες ενός οργανωμένου διοικητικού συνόλου,

ούτε τα οφέλη τα οποία μπορεί να παρέχει η τεχνογνωσία, οι επιχειρηματικές γνωριμίες και το δίκτυο ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού οργανισμού<sup>96</sup>.

Από την άλλη, το ζητούμενο μπορεί να είναι ο έλεγχος ενός επιχειρηματικού φορέα πάνω σε έναν άλλο, κάτι το οποίο δεν μπορεί να διασφαλιστεί απλά με την επιλογή ενός κατάλληλου διευθυντή.

Βέβαια, όπως είδαμε, το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης από πολλούς θεωρείται έννοια ταυτόσημη με την αυτοτέλεια της και την αυτοτέλεια του σκοπού της.

Από την άλλη πλευρά όμως, στη σύγχρονη αγορά, οι συνθήκες επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να αναζητήσουν αυτό το οποίο τους λείπει, στη συνεργασία με άλλους επιχειρηματικούς φορείς. Μέσω της συνεργασίας, αναλαμβάνουν τη δέσμευση όχι να εγκαταλείψουν τον επιχειρηματικό του σκοπό, αλλά να το συνδυάσουν και να τον εντάξουν μαζί με τους άλλους επιχειρηματικούς σκοπούς των συνεργαζόμενων, στα πλαίσια ενός κοινού σκοπού.

Όσο για την αυτοτέλεια των επιχειρήσεων ως οντότητες, διευρύνονται τα φαινόμενα επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκουν πιο συμφέρον και ωφέλιμο για αυτές να προβούν σε κάποιες παραχωρήσεις σε σχέση με την οικονομική τους ανεξαρτησία, με αντάλλαγμα την επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Αυτό το οποίο τελικά μετράει δεν είναι η οικονομική ανεξαρτησία αλλά η οικονομική επιτυχία.

Καθώς οι επιχειρήσεις, ανήκουν κατά κυριότητα σε μετόχους, οι οποίοι επενδύουν σε αυτές για να αποκομίσουν κέρδη από τη δραστηριότητά τους, το πρώτο το οποίο έχει σημασία είναι η επιβίωσή τους και σε δεύτερο επίπεδο η ανάπτυξή τους με στόχο τόσο το βραχυπρόθεσμο όσο, κυρίως, το μακροπρόθεσμο κέρδος.

Στο σύγχρονο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να πετύχει μια επιχείρηση για να βρει και νέους επενδυτές της, χρειάζεται να συνδυάζει μια σειρά ισχυρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία, όπως αναφέραμε και παραπάνω, για να τα αποκτήσει χρειάζεται να συμπράξει συχνά με άλλους φορείς.

Οι υποχωρήσεις σε θέματα επιχειρηματικής αυτοτέλειας, αποτελούν το τίμημα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το φαινόμενο αυτό το παρατηρούμε στα πλαίσια των ομίλων επιχειρήσεων, όπου περισσότεροι ανεξάρτητοι, νομικά, φορείς υπάγονται στην αποφασιστική αρμοδιότητα και τον κεντρικό μάνατζμεντ μιας μητρικής επιχείρησης.

---

<sup>96</sup> Εξάλλου συχνά η σύναψη μιας συμβάσεως μάνατζμεντ ουσιαστικά αποβλέπει στην ένταξη στα επιχειρηματικά δίκτυα του δότη, παρά στην εκ μέρους του προσφορά διοίκησης.

Όμως, αυξάνονται και άλλου είδους φαινόμενα, τα οποία βασίζονται στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, θύελλα ευρύτερο βέβαια επίπεδο από ό,τι στους ομίλους και στην παραχώρηση διοικητικής φύσεως αρμοδιοτήτων σε ένα κεντρικό όργανο, με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, ο οποίος παράλληλα εκφράζει σε μεγάλο βαθμό και τους επιμέρους σκοπούς των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Σχετικό παράδειγμα είναι τα δίκτυα επιχειρήσεων, κάθετα και οριζόντια, τα **joint ventures**, οι συμβάσεις συμπαραγωγής κλπ<sup>97</sup>.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, το μέρος ή σύνολο της διοίκησης των δραστηριοτήτων των συνεργαζόμενων, ασκείται με γνώμονα την επιδίωξη του κοινού σκοπού, ο οποίος αποτελεί και το επίκεντρο της συνεργασίας και για την επίτευξη του οποίου απαιτείται κεντρικός συντονισμός, ο οποίος επιτυγχάνεται με τη συλλογική ή από κεντρικό φορέα ενάσκηση διοικητικών καθηκόντων επί των δραστηριοτήτων, που αποτελούν απόρροια της συνεργασίας και άπτονται αυτής.

Τελικά, όχι απλά είναι δεκτό, αλλά συχνά είναι ωφέλιμο και αναγκαίο, να παραχωρηθούν διοικητικές εξουσίες μιας επιχείρησης σε κάποιο εξωτερικό φορέα.

Αυτό βέβαια, συνιστά παραχώρηση επί της αυτοτέλειάς της, δεν σημαίνει όμως και πλήρη κατάργηση της.

Η επιχείρηση εξακολουθεί να έχει τον αποκλειστικό επίσκοπο και τη δική της οργανωτική δομή, απλώς παράλληλα εντάσσεται σε μια συνολικότερη δομή και εργάζεται για ένα κοινό σκοπό, ο οποίος απαιτείται συνολικά ή μερικά το δικό της.

Και για να επιτευχθεί αυτό, παραχωρεί το μάνατζμεντ της, διατηρώντας όμως ένα μέρος των διοικητικών της αρμοδιοτήτων, επιβλέποντας και ελέγχοντας την άσκηση το μάνατζμεντ από τον ξένο φορέα.

Με άλλα λόγια σε αυτές περιπτώσεις, οι διοικητικές εξουσίες της αναθέτουσας επιχείρησης, δεν καταργούνται, αλλά αλλάζουν μορφή και συνίστανται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ίδια την παραχώρηση των διοικητικών εξουσιών, τη χάραξη του πεδίου αρμοδιοτήτων, οι οποίες μεταβιβάζονται, την επιλογή του φορέα στον οποίο θα τις μεταβιβάσει τον και του σκοπού για τον οποίο θα γίνει αυτή η ανάθεση, τον έλεγχο της πορείας αυτής της ανάθεσης, την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της και στο τέλος την εκ νέου απόφαση για τη συνέχιση ή παύση της.

Βέβαια, η άλλη πλευρά του ζητήματος, αφορά η σύγχρονη τάση, πολλών επιχειρηματικών φορέων, να δρουν καλυπτόμενοι όμως πίσω από πολλαπλές αυτόνομες και διακριτές μεταξύ τους νομικές οντότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ανάθεση του μάνατζμεντ σε κεντρικό φορέα, αποτελεί τη δικλείδα ασφαλείας, η οποία επιτρέπει τη δράση αυτή.

---

<sup>97</sup> Βλέπε και σχετικά κεφάλαια.

Άλλες φορές, οι σκοποί αυτής της μεθόδου αφορούν την αυξημένη ευελιξία του επιχειρηματικού φορέα, ενώ άλλες φορές αγγίζουν ή ξεπερνούν τα όρια της νομιμότητας.

Το εταιρικό δίκαιο των περισσότερων κρατών, επιβάλλει στους οικονομικούς φορείς, να διαθέτουν αυτόνομο και αυτοτελές διοικητικό όργανο, όποια ονομασία αυτό και αν φέρει ανάλογα με την περίπτωση και τον τύπο του οικονομικού φορέα, ούτως ώστε να αναγνωρίζεται η νομική αυτοτέλειά τους. Και η νομική αυτοτέλεια, αν και δεν ταυτίζεται ως έννοια με την οικονομική αυτοτέλεια, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να λειτουργήσει σε κάθε επίπεδο και πλήρως, η ανάθεση του μάνατζμεντ σε εξωτερικό φορέα.

Πάντως, το αν η λειτουργία αυτού του διοικητικού οργάνου, του οποίου τουλάχιστον η τυπική σύσταση και δράση, επιβάλλεται από το νόμο, θα έχει τυπικό ή ουσιαστικό χαρακτήρα, είναι ένα άλλο θέμα.

Συνήθως, το διοικητικό αυτό όργανο έχει αποκλειστική αρμοδιότητα για κάποιον κλειστό κύκλο θεμάτων, τα οποία συχνά σχετίζονται με τις υποχρεώσεις τις επιχειρήσεις προς το κράτος και τους τρίτους.

Σε κάθε περίπτωση όμως, αυτό το οποίο συζητάμε, αφορά όχι την κατάργηση του οργάνου αυτού, η οποία δεν επιτρέπεται, αλλά την υποκατάσταση του όσον αφορά ένα εύρος δραστηριοτήτων.

Όπως βλέπουμε τελικά, το μάνατζμεντ αποτελεί μια κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, η οποία όμως παράλληλα είναι και δεκτική ανάθεσης.

Έτσι, μπορούμε να απαντήσουμε στο αρχικό μας ερώτημα, ότι ακόμα και το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης είναι δυνατό να τύχει εξωπορισμού.

Το **outsourcing**, εξάλλου, ως φαινόμενο, εκφράζει σε μεγάλο βαθμό τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες και φιλοσοφία, καθώς βασίζεται στην διεπιχειρηματική συνεργασία, τον συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων και την αντικειμενική κρίση μιας επιχείρησης σχετικά με το μέχρι που μπορεί να πορευτεί μόνη της.

## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Μορφή Εξωπορισμού

Το δίλημμα “**Make it or Buy**”<sup>98</sup> το οποίο όπως είδαμε είναι το θεμελιώδες ερώτημα στο οποίο βασίζεται ο εξωπορισμός, είναι παρόν και στο ζήτημα της ανάθεσης του μάνατζμεντ σε εξωτερικούς της επιχειρήσεως φορείς. Εξάλλου, και στην περίπτωση αυτή, στην ουσία η επιχείρηση αγοράζει μάνατζμεντ με την έννοια ότι πληρώνει για να αποκτήσει η διοικητική και επιχειρηματική τεχνογνωσία και δεξιότητες, επιχειρηματικό δίκτυο γνωριμιών και συνεργασιών και τα κατάλληλα πρόσωπα, τα οποία να αξιοποιήσουν τους δικούς της πόρους.

Το σημείο στο οποίο διαφέρει τελικά η ανάθεση του μάνατζμεντ, από την ανάθεση οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας μέσω **outsourcing**, αφορά το τελικό εύρος των αρμοδιοτήτων, οι οποίες ανατίθενται στον πάροχο. Αφού, το μάνατζμεντ διατρέπει όλη την επιχείρηση και όλες τις δραστηριότητες της ως σύνολο, έτσι και η ανάθεση του, επηρεάζει συνολικά τη δομή, την οργάνωση, τη λειτουργία και τη ροή των αποφάσεων και των πληροφοριών μέσα στα πλαίσια της.

Ο τρόπος με τον οποίο αυτό γίνεται είναι πολύ πιο καταλυτικός σε σχέση με την ανάθεση οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας.

Η διαφορά αυτή δεν έχει μόνο ποσοτικό περιεχόμενο, αλλά και ποιοτικό, καθώς στο κοινό **outsourcing**, ο πάροχος λαμβάνει την εξουσία να λαμβάνει μεν αποφάσεις πολύ πιο κλειστού και συγκεκριμένου δε χαρακτήρα και περιεχομένου, περιορισμένου στα πλαίσια της αντεθείσας επιμέρους δραστηριότητας και πάντα υπό την επίβλεψη της αναθέτουσας και μέσα στα πλαίσια της δικής της συνολικής λειτουργίας.

Αντίθετα στην ανάθεση του μάνατζμεντ, ο πάροχος λαμβάνει στην ουσία ανοιχτή εντολή για τη διοίκηση της επιχειρήσεως, η οποία περιορίζεται μόνο από τους όρους του κειμένου της σχετική συμβάσεως, περιορισμός όμως, ο οποίος δεν συγκρίνεται με αυτούς του κοινού **outsourcing**.

Πλέον, η αναθέτουσα επιχείρηση δεν επιβλέπει την άσκηση των καθηκόντων του παρόχου, παρά από ένα πολύ απομακρυσμένο χρονικά και από άποψη δυνατότητας επέμβασης, σημείο.

Οι αρμοδιότητες τις οποίες αναλαμβάνει ο πάροχος, είναι ευρύτερες, αφορούν κάθε πλευρά της επιχειρήσεως, επιδρούν και επεμβαίνουν στη δομή της, αλλάζοντας την, για την όποια αλλαγή εξάλλου έχει λάβει τη

---

<sup>98</sup> Βλ. και Fill C., Visser E., The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.



σχετική εντολή και η ανάγκη για έγκριση της αναθέτουσας είναι αρκετά πιο σπάνια, καθώς αυτή μπορεί να αντιδράσει μόνο με καταγγελία της σχετικής συμβάσεως και πάντως όχι σε επίπεδο καθημερινής διοικήσεως, ενώ η συμπεριφορά του παρόχου κρίνεται όχι από μεμονωμένα περιστατικά και αποφάσεις αλλά από τη συνολική του επίδοση στο τιμόνι της επιχειρήσεως και τα τελικά αποτελέσματα τα οποία καταφέρει.

Αυτό το οποίο τελικά αλλάζει αφορά τη ιδιαίτερη μορφή του μανάτζμεντ σε σχέση με τις υπόλοιπες δραστηριότητες επιχειρήσεως, η οποία έχει να κάνει με το εύρος, την σφαιρικότητά και τον ανοικτό του χαρακτήρα. Βέβαια, και στο μανάτζμεντ, μπορούν να τεθούν κάποιοι ποσοτικοποιημένοι στόχοι, αλλά αυτό το οποίο σε τελική ανάλυση ανατίθεται, είναι η ελευθερία χάραξης του δρόμου, τον οποίο ο πάροχος κατά δική του και ελεύθερη κρίση θα θεωρήσει κατάλληλο, για να φθάσει σε αυτά τα αποτελέσματα.

Εξάλλου, το μανάτζμεντ αποτελεί τη δραστηριότητα της οποίας αντικείμενο είναι η οργάνωση και εποπτεία, αλλά και η αλλαγή όποτε χρειαστεί της δομής της επιχειρήσεως.

Άρα, όταν ανατίθεται το μανάτζμεντ, ανατίθεται και η ελευθερία επέμβασης και αλλαγής στη δομή του οργανισμού και τους στόχους τελικούς ή ενδιάμεσους αυτού.

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε, το πώς αυτή η ανάθεση μπορεί να υλοποιηθεί και να λειτουργήσει, σε πραγματικό αλλά και νομικό επίπεδο και το ποιοι είναι οι όροι και προϋποθέσεις για να λάβει χώρα σύννομα.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

### Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Στρατηγική

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Στρατηγική

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Η σύμβαση μάνατζμεντ ως εταιρική στρατηγική**

**Κεφ. Β' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Συνεργατική Στρατηγική**

**Κεφ. Γ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Επιχειρηματικό Αναπτυξιακό  
Εργαλείο**

**Κεφ. Δ' Ειδικότερα η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Στρατηγικό Εργαλείο  
υπό το Πρίσμα των Διαφορετικών Εταιρικών Στρατηγικών**

**1) Αναπτυξιακές**

α) Αύξηση πωλήσεων/μεριδίου αγοράς

β) Συγκεντρωμένη ανάπτυξη

i) Οριζόντια ανάπτυξη

ii) Κάθετη ανάπτυξη

γ) Διαφοροποιημένη ανάπτυξη

i) Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

ii) Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

δ) Διεθνής ανάπτυξη

**2) Σταθεροποιητικές Στρατηγικές**

**3) Υποχωρητικές Στρατηγικές**

α) Στρατηγική αναδίπλωσης/ εξυγίανσης

β) Στρατηγική αποεπένδυσεως

γ) Στρατηγική ρευστοποίησης

δ) Πτώχευση

**Κεφ. Ε' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Εργαλείο Διεθνούς Ανάπτυξης**

**Κεφ. Στ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Αναπτυσσόμενα κράτη**

**Κεφ. Ζ' Στρατηγικές Αιτίες για την Σύναψη της Συμβάσεως  
Μάνατζμεντ**

1) Όμιλοι επιχειρήσεων

2) Προσφορά τεχνογνωσίας

3) Ανάπτυξη χωρίς εγκατάσταση

4) Δημιουργία δικτύου επιχειρήσεων

5) Αιχμαλώτιση επιχειρήσεων

6) Βήμα προς συγχώνευση

7) Βήμα προς αποεπένδυση

8) Βήμα προς τη διάλυση και ρευστοποίηση εταιρίας

- 9) Βήμα προς εξυγίανση εταιρίας
- 10) Εκκίνηση και έναρξη της λειτουργίας μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας
- 11) **Joint Venture**
- 12) Εξασφάλιση εκπλήρωσης υποχρεώσεων
- 13) Εξασφάλιση της επιχειρηματικής συνεργασίας
- 14) Αφανής επιχειρηματική δραστηριότητα
- 15) Εξωχώριες (**Offshore**) Δραστηριότητες

#### **Κεφ. Η' Τα Στρατηγικά Κίνητρα για την Σύναψη της Συμβάσεως Μάνατζμεντ**

- 1) Μονομερή κίνητρα
  - α) Σε σχέση με τον λήπτη
    - i) Αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας
    - ii) Διευκόλυνση χρηματοδότησης
    - iii) Απόκτηση εμπειρίας και ικανοτήτων από το προσωπικό και τα στελέχη
    - iv) Μετακύλιση ευθυνών
    - v) Μείωση διοικητικών δαπανών
    - vi) Απαλλαγή από συγκεκριμένο εκτελεστικό στέλεχος ή διευθύνοντα σύμβουλο
  - β) Σε σχέση με τον δότη
    - i) Ανάπτυξη χωρίς κεφάλαια
    - ii) Ανάπτυξη χωρίς κίνδυνο
    - iii) Συγκέντρωση γνώσεων σχετικά με νέες αγορές
    - iv) Ευκαιρία για ανάληψη επιπλέον έργων για τον ίδιο πελάτη
    - v) Εξοικείωση αγνώστου αγοραστικού κοινού με τον δότη και το **brandname** του
    - vi) Απασχόληση πλεονάζοντος δυναμικού στελεχών
    - vii) Αμοιβή
- 2) Αμφιμερή Κίνητρα
  - α) Αύξηση φήμης
  - β) Βελτίωση παραγωγικής και διοικητικής τεχνογνωσίας
  - γ) Ανάπτυξη δικτύωσης

#### **Κεφ. Θ' Διοικητικές Δεσμεύσεις που απορρέουν από την Σύμβαση Μάνατζμεντ**

- 1) Σεβασμός της συνεργαζόμενης επιχείρησης
- 2) Δημιουργία πνεύματος συνεργασίας
- 3) Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης
- 4) Συνειδητοποίηση της επιδίωξης κοινού σκοπού
- 5) Προετοιμασία για μακρόχρονη συνεργασία και απόδοση αμοιβαίων ωφελειών
- 6) Διαφύλαξη και των εκτός συμβάσεως συμφερόντων του αντισυμβαλλομένου

## **Κεφ. Γ' Περιγραφή της Διοικητικής Διαδικασίας Επιλογής για Σύναψη και Υλοποίηση Συμβάσεως Μάνατζμεντ από την Επιχείρηση**

### **1) Στάδιο της απόφασης**

- α) Ανάλυση στόχων και καταστάσεως της εταιρίας
- β) Διάγνωση διοικητικής αδυναμίας
- γ) Εξέταση εναλλακτικών λύσεων
- δ) Επιλογή της συμβάσεως μάνατζμεντ ως λύση
- ε) Αποσαφήνιση στόχων που επιδιώκονται από τη σύμβαση
- στ) Επιλογή εύρους της συμβάσεως και τμημάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αυτή θα αφορά
- ζ) Ποσοτικοποίηση αντικειμενικών στόχων της σύμβασης
- η) Περιγραφή του επιθυμητού κόστους της συμβάσεως
- θ) Επιλογή ποιοτικών κριτηρίων
- ι) Επιλογή επιθυμητής μεθόδου υλοποιήσεως της σύμβασης
- ια) Αποκρυστάλλωση λοιπών επιθυμητών όρων για τη σύμβαση
- ιβ) Επιλογή πιθανών παρόχων

### **2) Προσυμβατικό Στάδιο**

- α) Αρχικές διαπραγματεύσεις με περισσότερους παρόχους
- β) Αξιολόγηση των προσφορών
- γ) Κατάληξη στον επικρατέστερο
- δ) Τελικές διαπραγματεύσεις
- ε) Κατάρτιση της συμβάσεως

### **3) Συμβατικό στάδιο**

- α) Σύνταξη, υποβολή και έγκριση του σχεδίου δράσεως της εταιρίας μάνατζμεντ
- β) Προετοιμασία για την υλοποίηση
- γ) Υλοποίηση της ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ στη δομή της επιχείρησης
- δ) Υλοποίηση της συμβάσεως
- ε) Παρακολούθηση της συμβάσεως

### **4) Μετασυμβατικό Στάδιο**

- α) Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης
- β) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συμβάσεως
- γ) Απόφαση για ανανέωση ή μη της συμβάσεως

## **Κεφ. ΙΑ' Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Διοικητική Διαδικασία από την Σκοπιά της Εταιρίας Μάνατζμεντ**

### **1) Προσέλκυση ενδιαφέροντος πελατών**

### **2) Προσέγγιση πελατών**

### **3) Προσέγγιση πελατών**

### **4) Αξιολόγηση του κόστους της συμβάσεως από την πλευρά της**

### **5) Υποβολή προσφοράς στο σχετικό διαγωνισμό**

### **6) Διαπραγματεύσεις με τον πελάτη**

### **7) Σύνταξη μετά τη σύμβαση του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου**

δράσεως

- 8) Αρωγή στην προσπάθεια του πελάτη για προετοιμασία της επιχειρήσεως του
- 9) Συλλογή πληροφόρησης για την επιχείρηση του πελάτη
- 10) Προετοιμασία για ένταξη στην επιχείρηση του πελάτη
- 11) Υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου
- 12) Παροχή πληροφοριών προς τον πελάτη
- 13) Τακτικές αναφορές
- 14) Υποβολή της τελικής έκθεσης πεπραγμένων
- 15) Πρόταση ανανέωσης ή και επεκτάσεως της συμβάσεως
- 16) Διατήρηση επαφής με τον πελάτη

## Η σύμβαση μάνατζμεντ ως εταιρική στρατηγική

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ επιβεβαιώνεται, ότι αποτελεί ένα μέσο για την υλοποίηση μιας πληθώρας στρατηγικών, ένα επιχειρηματικό όπλο, το οποίο μπορεί να έχει πολύπλευρη εφαρμογή.

Τα βασικά στοιχεία της από διοικητικής πάντα πλευράς, τα οποία δεν είναι άλλα από την εξασφάλιση του ελέγχου μιας εταιρείας από μια άλλη, χωρίς όμως εισφορά κεφαλαίων, εξαγορά και ίδρυση θυγατρικών και μάλιστα υπό συνθήκες όπως είδαμε και στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, αφάνειας είναι που καθιστούν τη σύμβαση μάνατζμεντ μια ελκυστική επιλογή, ένα όχημα διεκπεραίωσης και μια μέθοδο υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών, είτε αυτές αφορούν την ανάπτυξη, είτε τη σταθερότητα είτε την υποχώρηση.

Η σύμβαση μάνατζμεντ όπως παρατηρήσαμε και παραπάνω, ανταποκρίνεται στις ειδικότερες ανάγκες τόσο το νέων επιχειρήσεων, όσο και των επιχειρήσεων που βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της ζωής τους. Μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα, τόσο σε μεμονωμένες επιχειρήσεις, όσο και σε ομίλους, αλλά και δίκτυα ανεξάρτητων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, όπως και στις ειδικότερες μορφές επιχειρηματικών συμπράξεων, όπως αυτές εμφανίζονται στις συμβάσεις συμπαράγωγής, μέχρι και για την εξυπηρέτηση των διοικητικών αναγκών

των περίπλοκων και πολυεπίπεδων εταιρικών συνόλων, τα οποία καλούνται να εξυπηρετήσουν εξωχώριες δραστηριότητες.

Έτσι λοιπόν, η σύμβαση μάνατζμεντ, εμφανίζεται σαν μια θα μπορούσαμε να πούμε λευκού χαρακτήρα μέθοδος ελέγχου πάνω σε αυτόνομες επιχειρηματικές οντότητες, η οποία αναμένει να πάρει τα ανά περίπτωση εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και σκοπιμότητες, τις οποίες καλείται να εξυπηρετήσει.

Βλέπουμε, ότι η προσαρμοστικότητα της συμβάσεως μάνατζμεντ σε κάθε είδους στρατηγική επιλογή και απόφαση, αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο την καθιστά πολύτιμη, στα χέρια εφευρετικών διοικήσεων.

Με αυτήν ως βάση, μπορούν να δημιουργηθούν νέα, πολύπλοκα εταιρικά μορφώματα, τα οποία δεν προβλέπονται και δεν καθορίζονται επακριβώς από τον νόμο, και τα οποία λαμβάνουν **in concreto** μορφή ανά περίπτωση. Και αυτό είναι ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο και μια ιδιαιτερότητα των συμβάσεων μάνατζμεντ, το οποίο τους προσδίδει ιδιαίτερη αξία, δηλαδή η εξωτικότητα τους.

Με αυτό τον όρο, εννοούμε ότι η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μια νομική μέθοδο και παράλληλα ένα διοικητικό εργαλείο, με το οποίο δεν είναι εξοικειωμένα τα νομικά συστήματα και τα δικαστήρια ακόμα και των αναπτυγμένων κρατών.

Εξίσου, δεν είναι εξοικειωμένη ούτε η ίδια η αγορά.

Για αυτούς τους λόγους η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί ένα άριστο μέσο για καταστρατηγικές και παραπλανητικές δραστηριότητες.

Αυτό όμως το οποίο δεν πρέπει να παραβλέψουμε, είναι ότι η σύμβαση μάνατζμεντ ουσιαστικά αποτελεί την έκφραση μία στρατηγικής, η οποία ανεξάρτητα αν αποβλέπει στην ανάπτυξη με νόμιμο ή παράνομο τρόπο, τη συγκάλυψη η την αποχώρηση και υποχώρηση από την αγορά, χρησιμοποιεί και θεωρεί ως κρίσιμο για την επιτυχία της στοιχείο, τη μεταφορά διοικητικών ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε ένα διαφορετικό φορέα.

Με αυτό τον τρόπο η επιτελείται μια αφανής διοικητική αναδιάρθρωση και μάλιστα ριζική μια κατάργηση της υπάρχουσας διοικητικής και οργανωτικής δομής, η οποία αποτελεί το σκελετό της κάθε επιχειρήσεως, η οποία έχει το πλεονέκτημα να γίνεται εύκολα, απλά και με μικρό κόστος και κυρίως χωρίς πολλές νομικές διατυπώσεις και διαδικασίες, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιτυγχάνει πιο γρήγορα το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Φυσικά το αν αυτό το αποτέλεσμα θα έρθει αποτελεί αντικείμενο νέας ξεχωριστής διαδικασίας, αυτής της υλοποίησης της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Η απόφαση για τη σύναψη νέας σημασίας μάνατζμεντ, έχει κατ' εξοχήν στρατηγικό χαρακτήρα, επειδή ο χαρακτήρας της και μόνο καθιστά

προφανές ότι αφορά αποφάσεις, οι οποίες άπτονται της μακροχρόνιας πορείας και επιδόσεως μιας επιχείρησης.

Είναι σαφές, ότι δεν είναι δυνατό να προβούμε σε μια σύμβαση μάνατζμεντ, εάν πρώτα δεν έχουν ξεκαθαρίσει, ότι αυτή θα αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και μάλιστα τόσο ριζικά, ούτως ώστε αυτή η αλλαγή θα έχει αν όχι πάντα μόνιμο, τουλάχιστον μακρύ ορίζοντα.

Επίσης, η επιλογή για τη σύναψη μιας τέτοιας σημασίας αποτελεί ένα τόσο σοβαρό θέμα, το οποίο θα πρέπει να εξετάζεται μόνο ύστερα από ανάλυση στρατηγικών παραμέτρων και στόχων, που αφορούν τη συνολική ζωή της εταιρίας, τη μακροχρόνια προηγούμενη επίδοση της, όπως και τη μακροχρόνια αποστολή της.

Λόγω αφενός της σοβαρότητας μιας τέτοιας απόφασεως, όσο και του αντίκτυπου που έχει, καθώς ουσιαστικά και πρακτικά καταργεί τις αρμοδιότητες του κύριου διαχειριστικού οργάνου μιας εταιρίας και αναλαμβάνει να αναθέσει την πλέον κυρία λειτουργία και αρμοδιότητα μιας επιχείρησης, δηλαδή την άσκηση της διοικήσεως της σε έναν εξωτερικό φορέα, αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται μόνο από το υψηλότερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από την ανώτατη διοίκηση της επιχειρήσεως, δηλαδή των στελεχών, τα οποία κατ' εξοχήν ασχολούνται τις μεγάλες στρατηγικές εταιρικές αποφάσεις.

Ο στρατηγικός χαρακτήρας της επιλογής για τη σήμανση μάνατζμεντ, σημαίνει ότι για τη λήψη αυτής της απόφασης λαμβάνονται υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της και αναπτύσσονται σενάρια και εναλλακτικές σχετικά με την μακροπρόθεσμη λειτουργία της.

Ανήκει δηλαδή η σύμβαση μάνατζμεντ στα λεγόμενα **big long-run company projects**.

Εξάλλου ως μη δύναμη, την η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο καλείται είτε να δώσει ελπίδα σε ιδιαίτερα δύσκολες στιγμές διοίκησης, είτε να ανοίξει δρόμους ανάπτυξης, την ώρα που η επιχείρηση έχει βυθιστεί στη στασιμότητα, είτε να βοηθήσει στο μεγάλο βήμα της διεθνούς εξάπλωσης, είτε να διαχειριστεί μια μεγάλη κρίση και μια φάση σοβαρής αναδιοργάνωσης και εξυγίανσης είναι ακόμα να αντιμετωπίσει το ζήτημα του οριστικού τέλους της επιχειρηματικής οντότητας, ζητήματα, τα οποία άπτονται της γενικής και συνολικής πορείας ολόκληρης της εταιρίας, στοιχείο το οποίο τεκμηριώνει επίσης το στρατηγικό της χαρακτήρα.

Ακόμα όμως και το ζήτημα της χάραξης των ορίων υπό τα οποία δίνεται η εντολή της ανάθεσης της διοίκησης της επιχείρησης στον εξωτερικό φορέα αλλά και του καθορισμού των πλαισίων και των περιορισμών υπό τους οποίους θα ασκείται η διοίκηση από τον πάροχο, αποτελούν ζητήματα κατ' εξοχήν στρατηγικού χαρακτήρα, καθώς με βάση αυτά



διαμορφώνεται το πεδίο αρμοδιοτήτων και ευθυνών διοικητικού επιπέδου, τα οποία απομένουν στην ίδια την επιχείρηση.

Δεν θα μπορούσε να γίνεται και διαφορετικά, καθώς το ίδιο το ζήτημα της χάραξης της γενικότερης στρατηγικής της εταιρίας είναι δυνατό να ανατεθεί στον εξωτερικό φορέα για το αν θα γίνει τελικά αυτό αποτελεί αντικείμενο της στρατηγικής απόφασης σχετικά με τη σύναψη της συμβάσεως.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι όταν μια απόφαση περικλείει την εκχώρηση των από εδώ και πέρα στρατηγικών αποφάσεων σε τρίτο μέρος, δεν είναι δυνατό παρά να είναι και η ίδια στρατηγική.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Συνεργατική Στρατηγική

Αδιαμφισβήτητα η σύμβαση μάνατζμεντ, ανεξάρτητα από την οποιαδήποτε ειδική μορφή που μπορεί να πάρει μέσα στα πλαίσια των συναλλαγών και από το συγκεκριμένο κάθε φορά σκοπό τον οποίο καλείται να εξυπηρετήσει, ανήκει σε γενικές γραμμές στον ευρύτερο κοινό κύκλο των μορφών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων<sup>99</sup>.

Οι δύο επιχειρήσεις οι οποίες συνεργάζονται ειδικότερα, είναι αφενός η επιχείρηση-δέκτης ή λήπτης του μάνατζμεντ, αφετέρου ο πάροχος υπηρεσιών μάνατζμεντ.

Η πρώτη επιχείρηση ζητά από τη δεύτερη συνδρομή, τεχνογνωσία και ανάληψη ευθύνης στο πεδίο της διοίκησης της, αναθέτοντας της να αξιοποιήσει τους πόρους της για να επιτύχει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και η δεύτερη αναλαμβάνει έναντι συνήθως αντιτίμου ενώ όποτε δεν υπάρχει αυτό έναντι άλλου ανταλλάγματος, το οποίο μπορεί να συνίσταται και στην εκπλήρωση κάποιου επιχειρηματικού στόχου της, όπως θα δούμε στη συνέχεια, να διοικήσει την πρώτη.

Είναι σαφές, ότι έτσι και εδώ, όπως και σε κάθε άλλη μορφή συνεργασίας, και οι δύο επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν μέσα από αυτή τη διαδικασία. Η επιχειρηματική απόφαση, δηλαδή, η οποία θα αποφασίσει τη συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, βασίζεται σε ένα μοντέλο αμοιβαίας εκπλήρωσης στόχων, μιας **win-win strategy**, στην οποία το κάθε μέρος επιχειρεί να κερδίσει από τις επιλογές του, προτείνοντας στο άλλο μέρος μια και γι' αυτό κερδοφόρα επιλογή.

Σημειώνουμε, όμως, ότι αυτή αντίληψη δεν περιγράφει πάντα και με πληρότητα τους διάφορους στόχους στους οποίους μπορεί να αποβλέπει μια σύμβαση μάνατζμεντ.

Πρέπει να καταστήσουμε σαφές, ότι παρότι αυτό το οποίο σε πρώτη φάση έχουμε στο μυαλό μας όταν μιλάμε για την σύμβαση και το οποίο συνίσταται στην ανάληψη της διοίκησης μιας λιγότερο ικανής στο πεδίο του μάνατζμεντ επιχείρησης, από μια άλλη που κατέχει ανώτερη σχετική τεχνογνωσία και η οποία αμείβεται για αυτή την υπηρεσία της από την πρώτη, σε πολλές περιπτώσεις οι συμβάσεις μάνατζμεντ είτε αποτελούν μέρος ενός επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος δεν ενδιαφέρεται για την αμοιβαία ωφέλεια, είτε αποτελούν μέσο για την εκπλήρωση μιας ποικιλίας στόχων, η περιγραφή των οποίων είναι άκρως ενδιαφέρουσα.

<sup>99</sup> Εξάλλου αποτελεί και μέσο επίτευξης συμβατικής σύνδεσης επιχειρήσεων.

Ακριβώς σε αυτό θα αναφερθούμε στη συνέχεια, στο σημείο όμως αυτό, θα τονίσουμε, ότι παρά το γεγονός ότι στη σύμβαση μάνατζμεντ είναι πιθανό να μην αποβλέπουν και τα δύο μέρη σε πραγματικά οφέλη από μια έντιμη μεταξύ τους συνεργασία, όπως και το ότι συχνά η σύμβαση μάνατζμεντ καλύπτει πεδία διαφορετικά από αυτά τα οποία μπορούν να προκύψουν από μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ ή ισότιμων και ανεξάρτητων οικονομικά μερών, αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι στη γενική συλλογιστική της η σύμβαση μάνατζμεντ αποβλέπει στον συνδυασμό πόρων διαφορετικών επιχειρήσεων και στην μεταξύ τους συνπέργεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για τις δύο, είτε για την αποκομιδή κέρδους έστω από τη μία, την δότρια.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι παρά το γεγονός ότι συχνά στη νομική σκέψη η σύμβαση μάνατζμεντ εμφανίζεται ως μια αμφοτεροβαρής σύμβαση στην οποία αντικείμενο της μίας παροχής, αυτής της λήπτριας προς τη δότρια είναι ένα χρηματικό αντίτιμο, το πλέον σύνηθες φαινόμενο είναι η δότρια να αποσκοπεί αποκλειστικά είτε και ταυτόχρονα με την λήψη αντιτίμου, στην λήψη επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων από την συνεργασία.

Αυτό θα γίνει ακόμη της αυτές, όταν εξετάσουμε τη διαπλοκή της συμβάσεως διοίκησης επιχειρήσεως στα πλαίσια των συμβάσεων μεταφοράς τεχνογνωσίας, ανάπτυξης κάθετων και οριζόντιων δικτύων και συμβάσεων BOT, μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας, στις οποίες η σύμβαση μάνατζμεντ διεκπεραιώνει το ρόλο του οχήματος υλοποιήσεως τους και το απτό οικονομικό αντάλλαγμα περνά σε δεύτερη μοίρα ή δεν υπάρχει καθόλου.

## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Επιχειρηματικό Αναπτυξιακό Εργαλείο

Τελικά, παρατηρούμε ότι η σύμβαση μάνατζμεντ παρά τις ποικίλες εφαρμογές που μπορεί να λάβει έχει κατ' εξοχή αναπτυξιακό χαρακτήρα. Και αυτό ισχύει τόσο για το παρόχο όσο για τον πελάτη.

Για τον πάροχο, εκτός φυσικά από την περίπτωση, που αυτός ασκεί την δραστηριότητα αυτή κατ'επάγγελμα, δηλαδή η δραστηριοποίηση του αφορά αποκλειστικά την παροχή υπηρεσιών διοίκησης σε άλλους οργανισμούς, αποτελεί ένα κατά κανόνα εργαλείο μιας αναπτυξιακής στρατηγικής, η οποία βασίζεται στην εξάπλωση, μέσω της επενδύσεως περισσότερων άυλων και λιγότερο υλικών πόρων. Δηλαδή, η σύμβαση μάνατζμεντ επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες αγορές, ιδρύοντας συνεργασία με τον πελάτη της, στην οποία προσφέρει όχι κεφάλαιο, αλλά την διοικητική τεχνογνωσία και ικανότητα της.

Σημειώνουμε, ότι είναι δυνατό αν η επιχείρηση φτάσει σε τέτοιο κορυφαίο επίπεδο διοικητικής τεχνογνωσίας, το οποίο την καθιστά σημείο αναφοράς στα πλαίσια του κλάδου τον οποίο δραστηριοποιείται, κερδίζοντας την αναγνώριση, ενώ παράλληλα γνωρίζει επιτυχία, η οποία όμως προέρχεται στο μεγαλύτερο βαθμό της από τα προσόντα μάνατζμεντ που διαθέτει και όχι από άλλες πηγές, όπως εγκαταστάσεις και τα λοιπά, τότε να αποφασίσει να συνεχίζει από δω και στο εξής τη δραστηριότητα της, αποκλειστικά διοικώντας άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, χωρίς να λειτουργεί δικές της παραγωγικές μονάδες.

Αυτή είναι μια καλή επιλογή, καθώς συνδυάζει χαμηλό κόστος λειτουργίας, δραστική μείωση του κινδύνου και της ευθύνης, καθώς τον αναλαμβάνουν πλέον οι πελάτες της και ασφαλή κέρδη.

Παράλληλα όμως, αυξάνει ακόμη περισσότερο την φήμη και την **goodwill** της επιχειρήσεως, μέσα στο πλάνο, καθώς όπως είναι λογικό μια διοικητική ομάδα, η οποία μπορεί να διοικήσει επιτυχημένα μια ξένη εταιρεία, μπορεί να τα καταφέρει ακόμη καλύτερα διοικώντας τη δικιά της.

Έτσι λοιπόν, αυτή η λύση προσφέρει το πλεονέκτημα, ότι η επιχείρηση όχι απλώς δεν απομονώνεται από τον κλάδο, αλλά έτσι αποκτά πρόσβαση σε μεγαλύτερο εύρος της αγοράς, των πελατών, των προμηθευτών και των κάθε λογής δικτύων, συλλέγοντας απαραίτητη εμπειρία αλλά και πολύτιμη πληροφόρηση, στοιχεία τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί στη συνέχεια, εάν αποφασίσει την παραγωγική επαναδραστηριοποίηση της.

Δηλαδή, η σύμβαση μάνατζμεντ είναι ένα εργαλείο το οποίο επιτρέπει

στον πάροχο να βελτιώσει κατακόρυφα την εικόνα του αλλά και τη γνώση του σχετικά με την αγορά, βασικά κλειδιά για την επιχειρηματική επιτυχία.

Και φυσικά, ο πάροχος μπορεί να συμφωνήσει ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες του, αντί ή συγχρόνως με την αμοιβή, την απόκτηση δικαιωμάτων επάνω σε τεχνολογία του πελάτη, συμμετοχής σε δίκτυα και επιχειρηματικές συνεργασίες και τα λοιπά. Έτσι λοιπόν, η σύμβαση μάνατζμεντ καθίσταται εργαλείο μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, προσφέροντας όμως παράλληλα αντί για αρχικό κόστος, βραχυπρόθεσμα οφέλη από την αμοιβή.

Ας μην ξεχνάμε, ότι είναι πολύ περισσότερο ασφαλές και λιγότερο δαπανηρό, να αναπτύσσεσαι χωρίς να ιδρύεις δικές σου παραγωγικές μονάδες, αλλά μέσα από τις παραγωγικές μονάδες άλλων, βασικό πλεονέκτημα της συμβάσεως.

Από την άλλη πλευρά, ο πελάτης προφανώς μέσα από μια τέτοια σύμβαση, επιδιώκει συνήθως την ανάπτυξη του.

Δηλαδή, ερευνώντας τις προοπτικές ανάπτυξης του και αφού προβεί στις επιλογές, τις οποίες θεωρεί συμφέρουσες, συνειδητοποιεί ότι η υλοποίησή τους μπορεί να προβληματιστεί από την έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων που τον χαρακτηρίζει και ότι χρειάζεται ενίσχυση στον τομέα του μάνατζμεντ, ούτως ώστε να επιτύχει τους αναπτυξιακούς στόχους του.

Γι' αυτό το λόγο λοιπόν αναθέτει στην εταιρία μάνατζμεντ τη διοίκηση των δραστηριοτήτων του και ειδικότερα την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης.

Και αυτό, αφενός βοηθά και επιταχύνει την ανάπτυξη, αφετέρου επιτρέπει να λαμβάνει αυτή χώρα με μεγαλύτερη ασφάλεια, την οποία παρέχει η αναγνωρισιμότητα, τα δίκτυα, η **goodwill**, το **brandname**, η τεχνογνωσία και η φερεγγυότητα του παρόχου.

Η επίδραση αυτών των στοιχείων τα οποία εισφέρει στη σύμβαση ο πάροχος, αφορούν ένα πλήθος ζητημάτων, τα οποία άπτονται της ανάπτυξης, όπως την εξασφάλιση χρηματοδότησης, την προσέλκυση επενδυτικού ενδιαφέροντος, την επίτευξη δανεισμού με μικρό κόστος, τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων με καλύτερους όρους με προμηθευτές και πελάτες, την προσέλκυση ικανότερου ανθρώπινου δυναμικού, την επίλυση προβλημάτων τα οποία μπορεί να προκύψουν με τους κρατικούς φορείς, την καλή αντιμετώπιση από την τοπική κοινότητα και φυσικά την ευκολότερη κατάκτηση ενός σημαντικού μεριδίου στην νέα αγορά, την οποία προσεγγίζει αυτό το αναπτυξιακό σχέδιο.

Και όλα αυτά, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, με σύντομο προπαραγωγικό, δοκιμαστικό και κατασκευαστικό στάδιο, γρήγορη εξάλειψη των αρχικών, οφειλόμενων στην έλλειψη εξοικείωσης με την αγορά, καθυστερήσεων και αστοχιών και εύκολη και με μικρό κόστος περίοδο προσαρμογής.

Επιπλέον, η σύμβαση επιτρέπει στον πελάτη να δημιουργήσει με την

αρωγή του παρόχου τις κατάλληλες τεχνικές, γνωστικές και διοικητικές υποδομές, ούτως ώστε να αφομοιώσει τα διδάγματα που του προσφέρει η συνεργασία με αυτόν και να μπορέσει μετά το πέρας της συμβάσεως να είναι ικανότερος, αυτοδύναμος και ικανός να αναλάβει μόνος του περαιτέρω αναπτυξιακά εγχειρήματα.

Άρα η σύμβαση ωθεί σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη για τον πελάτη, η οποία εκτείνεται σε διάστημα μετά την σύμβαση, προσφέροντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δυνατότητες με υφή μονιμότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Ειδικότερα η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Στρατηγικό Εργαλείο υπό το Πρίσμα των Διαφορετικών Εταιρικών Στρατηγικών

Το ότι η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί εργαλείο υλοποίησης εταιρικής στρατηγικής δεν αποτελεί ένα συμπέρασμα που ισχύει μόνο σε γενικό επίπεδο, αλλά εξειδικεύεται, ανάλογα με τις διαφορετικές μορφές στρατηγικών, τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια επιχειρηματική οντότητα, με τρόπο τέτοιο, ώστε να παρακολουθήσει και να βοηθήσει σε κάθε είδους επιμέρους στρατηγικής, την οποία θα επιλέξει η επιχείρηση. Ειδικότερα, η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να προσαρμοστεί και στους τρεις βασικούς τύπους στρατηγικών, δηλαδή τις αναπτυξιακές, τις σταθεροποιητικές και της υποχωρητικές.

## Αναπτυξιακές

### Αύξηση πωλήσεων/μεριδίου αγοράς

Η σύμβαση μάνατζμεντ οδηγεί στην εξυγίανση και τη βελτίωση το λειτουργιών και των διαδικασιών της επιχειρήσεως, καταφέροντας τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Επίσης, ειδικά η ανάθεση του μάρκετινγκ μάνατζμεντ, επιφέρει αύξηση του μεριδίου αγοράς, με τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων τεχνικών και του αντίστοιχου μείγματος ενεργειών.

Με αυτούς τους τρόπους, επιτυγχάνεται ανάπτυξη της εταιρείας μέσω της αύξησης των πωλήσεων.

### Συγκεντρωμένη ανάπτυξη

#### Οριζόντια ανάπτυξη

Η οριζόντια ανάπτυξη, δηλαδή ο εμπλουτισμός του εύρους των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, όπως και η εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές περιοχές και αγορές, διευκολύνονται μέσα από τη μέθοδο του **management contract**.

Αφενός, οι βελτιωμένες παραγωγικές τεχνικές διαδικασίες, η μεταφορά νέας τεχνογνωσίας, αλλά και η ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων ελέγχου και επίβλεψης αυτών των διαδικασιών, αλλά και προώθησης των προϊόντων, επιτρέπουν την ανάπτυξη του εύρους των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αφετέρου, η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται με εξάπλωση σε νέες αγορές, είτε με την ανάληψη της διοίκησης μιας άλλης ανεξάρτητης επιχείρησης, που δραστηριοποιείται στη νέα περιοχή, είτε με τη δημιουργία, οργάνωση και διοίκηση, οριζόντιων δικτύων επιχειρήσεων, που συνεργάζονται για την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς, στα οποία η συμβολή των συμβάσεων μάνατζμεντ είναι μεγάλη, όπως αναλύουμε και σε άλλο σημείο της παρούσας μελέτης<sup>100</sup>.

#### Κάθετη ανάπτυξη

Η εταιρία αποκτά τη δυνατότητα να προχωρήσει είτε σε οριζόντια είτε σε κάθετη ολοκλήρωση, αποκτώντας τον έλεγχο, μέσω συμβάσεων

<sup>100</sup> Βλ. κεφάλαιο σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ και τη διοίκηση και διαχείριση δικτύων επιχειρήσεων.



μάνατζμεντ, άλλων εταιριών, που αποτελούν προμηθευτές αγοραστές ή διανεμητές των προϊόντων της. Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί ένα επιτυχημένο μέσο γι' αυτό το σκοπό, καθώς καθιστά αχρείαστη την ιδιαίτερα δαπανηρή ενεργεία της επέκτασης με ίδιους πόρους και την κατασκευή ιδιόκτητων μονάδων ή την εξαγορά αυτών των εταιρειών.

### Διαφοροποιημένη ανάπτυξη

#### Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Με τη σύμβαση μάνατζμεντ, μια εταιρεία η οποία είναι καταξιωμένη στον κλάδο της, μπορεί να επεκταθεί σε τομείς, συγγενικούς με την κύρια δραστηριότητα της, αποφεύγοντας κόστος και ρίσκο, το οποίο περιέχεται σε αυτοτελείς επενδύσεις.

Μπορεί έτσι, είτε να μεταφέρει την τεχνογνωσία της στην επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον συσχετισμένο κλάδο, επιτυγχάνοντας αποτελέσματα συνέργειας, είτε να γνωρίσει εκ του ασφαλούς το νέο αυτό κλάδο, μέσω της ανάληψης της διοίκησης μιας ανεξάρτητης επιχειρηματικής οντότητας.

Υπενθυμίζουμε ότι και σε αυτή την περίπτωση, η σύμβαση μάνατζμεντ παρέχει πλεονεκτήματα και για τη διαχείριση και διοίκηση **joint ventures**, τα οποία συστήνονται σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, για να επιτευχθεί από κοινού αυτός ο σκοπός.

#### Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

Η σύμβαση μάνατζμεντ, όμως, παρέχει πλεονεκτήματα και σε αυτή τη μορφή αναπτυξιακής στρατηγικής. Δηλαδή, μια εταιρεία μπορεί να θέλει να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζει τη συγκεκριμένη περίοδο, ένας κλάδος, ο οποίος δεν έχει σχέση με αυτόν στον οποίο δραστηριοποιείται κανονικά.

Αντί λοιπόν να υποστεί το ρίσκο το οποίο περιέχει η ενασχόληση με ένα κλάδο στον οποίο δεν έχει ιδιαίτερη εμπειρία, μπορεί να αναλάβει τη διοίκηση μιας πιο αδύναμης επιχειρήσεως, η οποία δραστηριοποιείται σε αυτόν.

Βέβαια, επειδή βασικό στοιχείο της συμβάσεως μάνατζμεντ, αποτελεί η υψηλή γνώση του παρόχου της διοίκησης σχετικά με το αντικείμενο της δραστηριότητας της διοικουμένης επιχειρήσεως, η σύμβαση μάνατζμεντ όπως καταλαβαίνουμε, δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα σε αυτή τη μορφή αναπτυξιακής στρατηγικής, καθώς στην περίπτωσή μας, η εταιρεία που θέλει να αναπτυχθεί δεν γνωρίζει πολλά σε σχέση με το καινούργιο κλάδο.

Εξαίρεση όμως σε αυτό έχουμε, πρώτον, όταν η επιχείρηση οποία παρέχει το μάρκατζμεντ βρίσκεται σε ιδιαίτερα πλεονεκτική και ισχυρή θέση σε σχέση με την άλλη εταιρεία, δεύτερον, όταν μέσω της συμβάσεως, παρέχει την απαραίτητη **goodwill**, φήμη και **brand name**<sup>101</sup>, στην άλλη επιχείρηση, προκειμένου να αναπτύχθηκε και αυτή, τρίτον στην περίπτωση, που η πρώτη επιχείρηση ετοιμάζει εξαγορά της δεύτερης, αλλά πρώτα επιθυμεί να περάσει ένα δοκιμαστικό στάδιο συνεργασίας των δύο επιχειρήσεων και τέταρτον, όταν η εμπειρία και ικανότητες της πρώτης σε τομείς του μάρκατζμεντ, του μάρκετινγκ, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κ.λ.π., είναι τόσο μεγάλες, ώστε η άλλη επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις ικανότητες, προκειμένου να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας της.

Εξάλλου, δεν χρειάζεται ειδική γνώση του κλάδου από την εταιρεία που παρέχει το μάρκατζμεντ, όταν η σύμβαση αποσκοπεί κυρίως σε τομείς, όπως η βελτίωση της δομής, η επίλυση οργανωτικών προβλημάτων, η καλύτερη διαχείριση του προσωπικού και η βελτίωση της εικόνας της εταιρίας που το λαμβάνει.

### Διεθνής ανάπτυξη

Σχετικά με τη λειτουργία της συμβάσεως μάρκατζμεντ, όσον αφορά τη διεθνή ανάπτυξη μιας εταιρείας, αφιερώνουμε ειδικό κεφάλαιο, ούτως ώστε να ανταποκριθούμε στον ειδικό και ιδιαίτερης σημασίας ρόλο, τον οποίο διαδραματίζει στην υλοποίηση μιας τέτοιας αναπτυξιακής στρατηγικής.

---

<sup>101</sup> Είναι πολύ συχνό φαινόμενο, επιχειρήσεις με πολύ δυνατό όνομα και φήμη στην αγορά, που τα απέκτησαν με την δραστηριοποίησή τους σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο, να «δανείζουν» αυτά τα στοιχεία, σε επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους, επεκτεινόμενες έτσι κατά κάποιο τρόπο και σε αυτούς.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρία Playboy, η οποία είναι γνωστή σε παγκόσμιο επίπεδο για την αισθησιακού περιεχομένου έντυπη και ηλεκτρονική δραστηριοποίησή της, η οποία όμως συνεργαζόμενη με άλλες επιχειρήσεις, και επωφελούμενη κυρίως από το πολύ δημοφιλές διακριτικό της σήμα, λανσάρει πλέον σε ειδικά πολυκαταστήματα προϊόντα, όπως ρούχα, είδη υγιεινής ακόμη και έπιπλα.

## Σταθεροποιητικές Στρατηγικές

Η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό μια επιχείρηση, κατά την υλοποίηση ενός βήματος σταθεροποίησης μιας εταιρείας, είτε ύστερα από μια γρήγορη αλλά παράλληλα επικίνδυνη ανάπτυξη είτε ύστερα από κάποια επιχειρηματική αποτυχία.

Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να διαπλάσει τέτοιες δομές, να αναδιαρθρώσει με κατάλληλο τρόπο τις λειτουργίες της και να εξελίξει το πακέτο δυνατοτήτων της, ώστε να μπορέσει να αφομοιώσει τα αποτελέσματα της ανάπτυξης ή να οδηγηθεί σταθερά στην ανάκαμψη, ετοιμαζόμενη για μια νέα φάση ανάπτυξης.

Εξάλλου, η σύμβαση μάνατζμεντ δεν πρέπει να θεωρείται ως η έσχατη επιλογή επιχειρήσεων, οι οποίες αντιμετωπίζουν προβλήματα ή δεν έχουν καμία άλλη διέξοδο ανάπτυξης, αλλά και ως ένα καλό μέσο βελτίωσης της ήδη υπάρχουσας κατάστασης στο τρόπο λειτουργίας, η οποία θα πρέπει να αποτελεί διαρκή προσπάθεια και δεν έχει συγκεκριμένο χρόνο, στον οποίο πρέπει να γίνει.

## Υποχωρητικές Στρατηγικές

### Στρατηγική αναδίπλωσης/ εξυγίανσης

Η σύμβαση μάνατζμεντ, μπορεί να ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό μια επιχείρηση, η οποία ύστερα από μια αποτυχία, χρειάζεται ριζική αναδιοργάνωση. Με αυτή, μπορεί να υλοποιηθούν όλες εκείνες οι απαραίτητες περικοπές σε κόστος, προσωπικό, ανανέωση μεθόδων και δομών, σε βαθμό τέτοιο, που δεν μπορεί να επιτύχει ένα άπειρο σε αυτό τον τομέα μάνατζμεντ.

Σχετικά, με τον ιδιαίτερο ρόλο της συμβάσεως μάνατζμεντ στη φάση της εξυγίανσης, γίνεται ιδιαίτερος λόγος, στα πλαίσια της συζήτησης για την πιθανή χρησιμότητα της συμβάσεως κατά τη φάση της διάλυσης ή της πτώχευσης μιας εταιρείας.

### Στρατηγική αποεπενδύσεως

Πολλές φορές, το βήμα της αποχώρησης από έναν τομέα δραστηριοτήτων, κλάδο ή αγορά, η ενασχόληση με τους οποίους κρίθηκε αποτυχημένη, είναι δύσκολη και από πλευράς περιπλοκότητας αποφάσεων και από πλευράς ψυχολογικού κόστους για την ηγεσία μιας εταιρείας, ενώ παράλληλα περικλείει κινδύνους, οι οποίοι πολλές φορές είναι σοβαρότερη από τη συνέχιση της αποτυχημένης δραστηριοποίησης στο πεδίο αυτό.

Μάλιστα, μια αποτυχημένη αποχώρηση, μπορεί να δημιουργήσει άσχημη εικόνα και περίπλοκες στην επιχείρηση, πλήττοντας ακόμη και τους κλάδους και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται επιτυχημένα και αποτελώντας κατά αυτό τον τρόπο την αρχή ενός ντόμινο εξελίξεων, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν στην κατάρρευσή της επιχείρησης.

Γι' αυτό το λόγο, η φάση αυτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και πρέπει ο χειρισμός της να γίνεται με περίσκεψη και προσοχή, αλλά και με αξιοποίηση εμπειρίας και γνώσεων, που μόνο ένα έμπειρο μάνατζμεντ διαθέτει και όταν αυτό δεν υπάρχει μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να εισφερθεί από μια εταιρεία μάνατζμεντ.

## Στρατηγική ρευστοποίησης

Ακόμη και αν αυτό μας ξενίζει στην αρχή, η σύμβαση μανάτζμεντ μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στη διαχείριση διαδικασίας ολικής ρευστοποίησης των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης.

Το με ποιο τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στην ολοκλήρωση με επιτυχία, μικρό κόστος και ίσως κέρδος για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, στη διαδικασία της διάλυσης και ρευστοποίησης μιας επιχείρησης, αναλύεται σε ιδιαίτερο κεφάλαιο, λόγω του σημαντικού και παράλληλα πρωτόγνωρου του ζητήματος.

## Πτώχευση

Παρά το γεγονός, ότι η πτώχευση στις περισσότερες περιπτώσεις δεν αποτελεί προϊόν μιας διοικητικής απόφασης της επιχείρησης, αλλά εξαναγκασμού από εξωτερικούς φορείς (πιστωτές κλπ.), κατατάσσεται στις μεθόδους υποχώρησης μιας εταιρείας.

Σε ειδικό κεφάλαιο θα εξηγήσουμε, το κατά πώς η σύμβαση μανάτζμεντ μπορεί να μετατρέψει ακόμη και αυτήν την υπογραμμίζουσα την επιχειρηματική αποτυχία διαδικασία, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις οδηγεί στο οριστικό τέλος της ζωής της επιχειρηματικής οντότητας, σε επωφελή για όλα τα μέρη διαδικασία και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και ως έναυσμα μιας νέας επιχειρηματικής αρχής.

## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Εργαλείο Διεθνούς Ανάπτυξης

Εκεί όμως, που η σύμβαση μάνατζμεντ διαδραματίζει ιδιαίτερα καταλυτικό και προωθητικό ρόλο είναι σε σχέση με τη διεθνή ανάπτυξη. Όπως είναι γνωστό, ένα εγχείρημα διεθνούς εξάπλωσης μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα φιλόδοξο, για μια σειρά λόγων.

Καταρχάς, απαιτούνται ιδιαίτερα υψηλά κεφάλαια για μια επένδυση στο εξωτερικό και μάλιστα οι οικονομικές απαιτήσεις μπορεί να γίνουν ακόμα υψηλότερες, ανάλογα με τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό στη χώρα υποδοχής.

Αυτά τα κεφάλαια, φυσικά θα πρέπει να περισσεύουν από την επιχείρηση, ούτως ώστε να μη λείψουν από κάποια τρέχουσα ανάγκη της, οπότε η διεθνής ανάπτυξη απαιτεί ιδιαίτερα καλή οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης και πλεόνασμα κεφαλαίων.

Συγχρόνως, στη χώρα υποδοχής η προσέλκυση κεφαλαίων είναι φυσικά δυσκολότερη, καθώς το επενδυτικό κοινό και τα πιστωτικά ιδρύματα δεν γνωρίζουν στις περισσότερες περιπτώσεις την επιχείρηση. Έτσι, ο δανεισμός γίνεται πιο δύσκολος και οι όροι με τους οποίους επιτρέπεται σχετικά επαχθείς, ώστε να αντικατοπτρίζουν την έλλειψη εμπιστοσύνης και την επιφυλακτικότητα προς το ξένο επενδυτή.

Επίσης, σε κάθε προσπάθεια εισόδου στην αγορά μιας νέας χώρας, δημιουργούνται προβλήματα τα οποία σχετίζονται με τις ιδιαίτερες παραμέτρους, συνθήκες και νοοτροπίες που υπάρχουν σε αυτή και οι οποίες πολλές φορές διαφέρουν σε σχέση με αυτά που λαμβάνει δεδομένα η επιχείρηση. Οι εργασιακές σχέσεις και το εργατικό δίκαιο είναι διαφορετικά, η νοοτροπία των στελεχών και των εργαζομένων επίσης, όπως και ο τρόπος συνεννόησης μεταξύ των επιχειρήσεων, τα μοντέλα συνεργασίας τα οποία επικρατούν και τα λοιπά.

Επίσης, η αντιμετώπιση του κράτους προς τις επιχειρήσεις και οι παρεμβάσεις του στην οικονομία, είναι ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας, όπως και το διαφορετικό επιχειρηματικό δίκαιο. Αρκετές φορές, το δημόσιο αντιμετωπίζει επιφυλακτικά ξένες επιχειρήσεις, λόγω της άποψης, ότι πλήττουν την εγχώρια επιχειρηματικότητα και γι' αυτό μπορεί να δημιουργήσει πληθώρα προβλημάτων στην νεοεισερχόμενη.

Ακόμα, οι προμηθευτές και επιχειρηματικοί εταίροι πρέπει να προσεγγίσει τον κατάλληλο τρόπο, ούτως ώστε να εμπιστευτούν και να δικαιωθούν με τη νέα επιχείρηση, όρος απαραίτητος για την επιχειρηματική της επιτυχία στην νέα αγορά.

Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα, αφορά την ανάγκη εξοικείωσης με τους συγκεκριμένους πελάτες και τη συγκεκριμένη αγορά, λήψης πληροφοριών σχετικά με αυτή και αξιοποίησή τους για την κατάκτηση ενός αξιοπρεπούς μεριδίου αγοράς. Κάθε επιχείρηση η οποία εισέρχεται σε μια νέα χώρα αντιμετωπίζει ζητήματα τα οποία αφορούν την εξοικείωση της με αυτές τις παραμέτρους.

Χρειάζεται δηλαδή μια περίοδος προσαρμογής, η οποία μπορεί να έχει μεγάλη διάρκεια και κατά την οποία λαμβάνουν χώρα λάθη και αβλεψίες, που φυσικά στοιχίζουν. Εάν, όμως, η προσαρμογή αυτή καθυστερήσει και ιδίως εάν κατά τη διάρκεια της γίνουν πολλά λάθη από την εταιρία, τότε κινδυνεύει ολόκληρο το αναπτυξιακό εγχείρημα.

Και φυσικά, στην περίπτωση ακύρωσης μιας τόσο μακρόπνοης επένδυσης, η ζημιά για την εταιρία είναι ιδιαίτερα μεγάλη και δυσεπανόρθωτη. Άλλο είναι βέβαια να καθυστερήσει μια ανάπτυξη σε μια γειτονική περιοχή μέσα στην ίδια χώρα και άλλο θέμα να ματαιωθεί μια τόσο δαπανηρή προσπάθεια διεξόδου στην αγορά ενός άλλου κράτους.

Αυτή η ματαίωση μάλιστα επιφέρει τόσα προβλήματα, αλλά κυρίως τόσο αρνητική η επίδραση στην ψυχολογία και το ηθικό της επιχείρησης, ούτως ώστε μπορεί να είναι και οριστική.

Συγχρόνως, μια τέτοια μεγάλη αποτυχία, μπορεί να μην έχει μόνο επιδράσεις στη δραστηριοποίηση στο εξωτερικό, αλλά και μέσα στην ίδια την εγχώρια αγορά, καθώς αφενός οι πίστη της εταιρίας στο περιβάλλον της, δηλαδή στο επενδυτικό κοινό, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους πιστωτές θα μειωθεί, αφετέρου τα χαμένα κεφάλαια θα καθυστερήσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα στην ίδια της την αγορά, πράγμα το οποίο πιθανώς να εκμεταλλευτούν οι ανταγωνιστές της. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, στις οποίες ένα αποτυχημένο εγχείρημα διεθνούς εξάπλωσης μιας εταιρίας, έβλαψε και ίσως ακύρωσε οριστικά και διά παντός κάθε διεθνή στρατηγική της, όπως δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, στις οποίες μια τέτοια αποτυχία έστειλε την επιχείρηση σε ύφεση, ακόμη και σε κατάρρευση.

Όπως βλέπουμε, λοιπόν, η διεθνής εξάπλωση αποτελεί μια φιλόδοξη στρατηγική, η οποία βασίζεται την εκμετάλλευση μεγάλων ευκαιριών για την επιχείρηση, της οποίας η σχετική επιτυχία μπορεί να φέρει μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη για αυτήν.

Παράλληλα, σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν σε μια κορεσμένη εγχώρια αγορά, μια τέτοια ενέργεια είναι μονόδρομος. Αυτή όμως μεγαλύτερη ευκαιρία και μεγάλους κινδύνους και γι' αυτό το λόγο, οι σχετικές αποφάσεις της επιχείρησης πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές.

Γι' αυτό λοιπόν, το κύριο συστατικό μιας επιτυχημένης διεθνούς στρατηγικής είναι το έμπειρο και επιτυχημένο μάνατζμεντ και μάλιστα

διεθνές μάνατζμεντ.

Φυσικά, μια τέτοια ικανότητα μπορεί να λείπει από μια επιχείρηση, ειδικά όταν αυτή προβαίνει στο πρώτο διεθνές βήμα της ή όταν προσπαθεί να εισέλθει σε μια εντελώς άγνωστη και ιδιαίτερη αγορά.

Για όλους τους λόγους, η ανάθεση με σύμβαση μάνατζμεντ σε μια εξειδικευμένη εταιρία, η οποία γνωρίζει καλά τη νέα αγορά και διαθέτοντας οργανωμένο δίκτυο γνωριμιών και συνεργασιών σε αυτή, αλλά ίσως και καταξιωμένη φήμη και όνομα, της διοίκησης του σχεδίου εισόδου στη νέα αγορά, είναι μια επιλογή, η οποία μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία του σχεδίου και μάλιστα με μικρό κόστος.

Το σύνολο των προβλημάτων τα οποία αναφέραμε, μπορούν να λυθούν από ένα έμπειρο μάνατζμεντ, το οποίο έχει πληροφόρηση και πείρα στη νέα αγορά, ενώ μπορεί παράλληλα να προσδώσει αξιοπιστία και φερεγγυότητα, τυχαία κρίσιμα για την ανάπτυξη επιχειρηματικών συνεργασιών, στο νέο περιβάλλον δραστηριοποίησης.

Η εταιρία μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι είτε εγχώρια της νέας αγοράς είτε τόσο διεθνώς καταξιωμένη, ώστε αυτό να μην παίζει ρόλο.

Από την άλλη πλευρά, και ενώ είδαμε τα οφέλη που προσφέρονται σε μια εταιρεία, η οποία εμπιστεύεται τη διεθνή εξάπλωση της σε μια εταιρεία μάνατζμεντ, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί παράλληλα εργαλείο ανάπτυξης χαμηλού κόστους για επιχειρήσεις, οι οποίες προτιμούν να διεισδύσουν στη νέα αγορά, αναλαμβάνοντας τη διοίκηση με συμβόλαια μάνατζμεντ επιχειρήσεων της αγοράς αυτής.

Δηλαδή, η επιχείρηση, η οποία βέβαια για να προβεί σε αυτή την επιλογή θα πρέπει να διαθέτει τεχνογνωσία και πείρα σε κάποιο συγκεκριμένο είδος δραστηριοτήτων και κλάδο, αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας εταιρίας του εξωτερικού, βοηθώντας την να αναπτυχθεί στη χώρα της.

Αυτού του είδους η σύμβαση συχνά συνδυάζεται με μεταφορά τεχνογνωσίας και ωφελεί ιδιαίτερα εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κλάδους εντάσεως τεχνολογίας.

Οι εγχώριες επιχειρήσεις, ειδικά όταν πρόκειται για αναπτυσσόμενα κράτη, διαθέτουν λίγη τεχνογνωσία σε κλάδους όπου απαιτείται η υψηλή επιστημονική κατάρτιση και έτσι όταν θέλουν να αναπτυχθούν, ανεβάζοντας και εμπλουτίζοντας το επίπεδο των ικανοτήτων τους ή ίσως να ξεκινήσουν τη δραστηριοποίησή τους σε ένα τέτοιο κλάδο, αναθέτουν σε μια ξένη εταιρεία να οργανώσει τις κατάλληλες υποδομές για να καταφέρουν, εισφέροντας τις γνώσεις τους.

Έτσι βέβαια, ωφελούνται τόσο οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν το μάνατζμεντ, οι οποίες με αυτό τον τρόπο εξαπλώνονται σε ξένες χώρες, χωρίς όμως αφενός να δαπανήσουν υψηλά κεφάλαια, καθώς αναπτύσσεται μέσα από τις μονάδες των πελατών τους, αφετέρου να δεχθούν το ρίσκο το οποίο συνεπάγεται μια ξεχωριστή επιχειρηματική



δραστηριότητα στην νέα αγορά, όσο και οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν το μάνατζμεντ, καθώς και αυτές αποκτούν αναπτυξιακές ευκαιρίες, μέσα από την εκμετάλλευση της πείρας, των γνώσεων και των διοικητικών ικανοτήτων των παρόχων τους.

Έτσι λοιπόν, η διεθνής ανάπτυξη λαμβάνει χαρακτήρα συνεργασίας αμφιμερών ωφελειών και επιφέρει και την εγχώρια ανάπτυξη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Αναπτυσσόμενα κράτη

Σημειώνουμε, ότι συχνό μάλιστα φαινόμενο είναι οι ίδιες οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων κρατών, να ζητούν τη συνδρομή ξένων έμπειρων εταιριών, ούτως ώστε να υλοποιήσουν τα ευρύτερα αναπτυξιακά τους σχέδια για τη χώρα τους.

Πράγματι, για πολλές τέτοιες χώρες αυτή η λύση είναι μονόδρομος, καθώς σε πολλούς σημαντικούς τομείς, η ανάπτυξη της επιστήμης με αλματώδη ρυθμό, έχει καταστήσει απαγορευτική την ανάπτυξη της απαραίτητης τεχνογνωσίας χωρίς εξωτερική συνδρομή.

Οι ικανότητες τις οποίες οι ξένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ύστερα από ολόκληρες δεκαετίες έντονης δραστηριοποίησης και έρευνας, είτε δεν μπορούν να αποκτηθούν από μια χώρα και τις επιχειρήσεις της είτε για να επιτευχθεί αυτό θα χρειάζονται πάρα πολλά χρόνια και ιδιαίτερα υψηλό κόστος. Ας μην ξεχνάμε, ότι κάτι τέτοιο ισχύει για πολλούς κρίσιμους για την κοινωνική ανάπτυξη και ευημερία επιχειρηματικούς κλάδους.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την παραγωγή ενέργειας, τις τηλεπικοινωνίες, τα μεγάλα συγκοινωνιακά και τεχνικά έργα, την αμυντική βιομηχανία, την ανάπτυξη δικτύων ύδρευσης, άρδευσης και αποχέτευσης, κλάδοι οι οποίοι όλοι διαθέτουν κοινωφελή χαρακτήρα.

Κατά αυτόν τον τρόπο, η σύμβαση μάνατζμεντ από μορφής συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες επιθυμούν να κερδίσουν στρατηγικά οφέλη, αναβαθμίζεται σε μέσο υλοποίησης κοινωνικής και αναπτυξιακής πολιτικής και σε εργαλείο κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης.

Τα σχετικά παραδείγματα χωρών, οι οποίες αναθέτουν με σύμβαση μάνατζμεντ σε ξένες εταιρείες τη δημιουργία και την οργάνωση μεγάλων κατασκευαστικών έργων και υπηρεσιών, είναι πάρα πολλά και αυξάνονται με αλματώδη ρυθμό, ο οποίος παρακολουθεί την εναγώνια προσπάθεια των σύγχρονων αναπτυσσομένων κρατών να επιτύχουν τη σύγκλιση με τα μεγάλα οικονομικά και κοινωνικά ανεπτυγμένα κράτη.

Αυτό το οποίο όμως πρέπει να σημειωθεί, είναι ότι με αυτές τις συμβάσεις επιτυγχάνεται η πολυπόθητη μεταφορά γνώσεων και ικανοτήτων από τις αναπτυγμένες στις αναπτυσσόμενες χώρες, η οποία θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση, για να μπορέσουν οι δεύτερες να ορθοποδήσουν. Αλλά και οι αναπτυγμένες χώρες, ωφελούνται με αυτό τον τρόπο καθώς οι επιχειρήσεις τους αποκτούν μια διέξοδο από τη συχνά κορεσμένη εγχώρια αγορά, φέρνοντας όμως πίσω σε αυτή, εμπειρία,

γνώσεις και κέρδη.

Έτσι, υλοποιείται όχι απλώς μια συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών και οικονομικών φορέων και οργανισμών, αλλά και μεταξύ αγορών και κρατών. Και αυτή η συνεργασία συνεπάγεται αμοιβαία οφέλη τα οποία επιδρούν θετικά στο κοινωνικό κεφάλαιο τόσο των αναπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών.

Με αυτό τον τρόπο, η σύμβαση μάλιστα διαδραματίζει ένα αναδιανεμητικό των αναπτυξιακών πόρων, ρόλο και έτσι ανταποκρίνεται και σε ένα αίτημα κοινωνικής δικαιοσύνης, το οποίο αφορά τη διεκδίκηση των αναπτυσσόμενων κρατών για ίσες αναπτυξιακές ευκαιρίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Στρατηγικές Αιτίες για την Σύναψη της Συμβάσεως Μάνατζμεντ

Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγράψουμε μια όσο το δυνατό μεγαλύτερη σαφήνεια την ποικιλία και την πληθώρα των λόγων, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στη λήψη της επιχειρηματικής απόφασης για σύναψη συμβάσεως διαχείρισης επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τις διάφορες περιπτώσεις, στις οποίες προκύπτει η ανάγκη για να προχωρήσουν οι συνεργαζόμενες ή παρουσιαζόμενες ως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις στην ολοκλήρωση ενός μοντέλου διοικήσεως, το οποίο θα αποσπά κρίσιμες επιχειρηματικές ευθύνες, αρμοδιότητες και αποφάσεις από τον κύκλο δραστηριοτήτων της μίας για να τις εντάξει στον κύκλο δραστηριοτήτων της άλλης.

### Όμιλοι επιχειρήσεων<sup>102</sup>

Η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να συναφθεί στα πλαίσια ομίλων επιχειρήσεων, με στόχο, να ιδρύσει μια πλατφόρμα διοίκησης ενιαία για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν. Σε αυτή την περίπτωση ο στόχος της συμβάσεως είναι να νομιμοποιήσει ένα συγκεκριμένο διοικητικό σχήμα, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για να λαμβάνει τις αποφάσεις για όλο τον όμιλο σε στρατηγικό επίπεδο.

Στην περίπτωση αυτή, με τη σύμβαση μάνατζμεντ οι θυγατρικές επιχειρήσεις αναθέτουν στη μητρική επιχείρηση τη διοίκηση τους, είτε πολλές επιχειρήσεις του ομίλου, δηλαδή και οι θυγατρικές και η μητρική αναθέτουν σε μια ήδη υπάρχουσα θυγατρική αυτό το ρόλο, είτε συστήνουν μια νέα επιχείρηση, η οποία φυσικά ανήκει στον όμιλο, με δικά τους κεφάλαια, η οποία και αναλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών διοίκησης για όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Συχνό φαινόμενο είναι αυτή η εταιρεία μάνατζμεντ να έχει παράλληλα και ρόλο εταιρείας **holding**<sup>103</sup>, η οποία κρατάει τις μετοχές των υπολοίπων,

<sup>102</sup> Βλ. και σε σχετικό κεφάλαιο παρακάτω για την ιδιαίτερη προβληματική της εμφανίσεως συμβάσεων μάνατζμεντ στα πλαίσια ομίλων επιχειρήσεων.

<sup>103</sup> Βλ. παρακάτω και σε σχετικό κεφάλαιο.

ούτως ώστε να νομιμοποιηθεί ακόμη περισσότερο στο θέμα της άσκησης διοικητικών αρμοδιοτήτων για λογαριασμό των εταιριών του ομίλου<sup>104</sup>.

Συνήθως η διοίκηση των επιμέρους δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων του ομίλου και η λήψη αποφάσεων επιχειρησιακού ή λειτουργικού επιπέδου, παραμένει στο πεδίο δραστηριοτήτων των επιμέρους θυγατρικών, ενώ στην εταιρία πάροχο αναθέτονται μόνο κίνηση δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στρατηγικές αποφάσεις, αποφάσεις που σχετίζονται με τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων θυγατρικών και τη διοίκηση δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι πιο συμφέρον να διεξάγονται σε κοινό επίπεδο για όλο τον όμιλο.

Τα πλεονεκτήματα είναι προφανή. Αφενός, εξασφαλίζεται για τον όμιλο, πληρέστερη, αρτιότερη πιο καλά οργανωμένη και ιδίως με μικρότερο κόστος διοίκηση. Αφετέρου εξασφαλίζεται η σύμπνοια των επιχειρηματικών αποφάσεων των διαφόρων εταιριών και η υλοποίηση κοινών επιχειρηματικών σχεδίων από μια διοικητική ομάδα. Συγχρόνως μειώνεται η επιχειρηματική γραφειοκρατία και διορθώνεται το πρόβλημα στις περιπτώσεις όπου είναι δύσκολο ιδιαίτερα δαπανηρό να εξευρεθούν ικανά διοικητικά στελέχη για όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου. Επίσης, λύνεται το πρόβλημα ελλείψεως διοικητικής τεχνογνωσίας εκ μέρους των διοικητικών ομάδων των νέων θυγατρικών επιχειρήσεων.

Το σημαντικότερο όμως απ' όλα είναι, ότι με αυτό τον τρόπο η μητρική επιχείρηση εξασφαλίζει τον πλήρη έλεγχο των θυγατρικών της, ακόμη και στην περίπτωση, και σε αυτό το σημείο η σύμβαση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, πέντε θυγατρικές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και οι μετοχές τους κυκλοφορούν επενδυτικό κοινό.

Έτσι, ο όμιλος αφενός απολαμβάνει τα προνόμια τα οποία απορρέουν από την ελεύθερη διαπραγματεύση των μετοχών της κάθε θυγατρικής του, αφετέρου διακινδυνεύει να χάσει τον έλεγχο.

Παρατηρούμε δηλαδή, ότι σε αυτή την περίπτωση η σύμβαση μάνατζμεντ καθιστά εφικτό να αποφευχθεί ο κανόνας του εταιρικού δικαίου, σύμφωνα με τον οποίο «διοικεί όποιος εισφέρει», επιτρέποντας στην πράξη έναν έλεγχο επί επιχειρήσεων χωρίς κεφάλαια.

## Προσφορά τεχνογνωσίας<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Αποτελεί αυτό και μια μέθοδο διαχείρισης συστημάτων offshore εταιριών.

<sup>105</sup> Βλ. για περαιτέρω ανάλυση και σε σχετικό κεφάλαιο που ακολουθεί αναφορικά με την σχέση της συμβάσεως μάνατζμεντ με την σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Στην περίπτωση αυτή, η σύμβαση μάνατζμεντ έρχεται να καλύψει από διοικητικής πλευράς και να υποστηρίξει την υλοποίηση προγράμματος μεταφοράς τεχνογνωσίας από μια έμπειρη σε ένα τομέα επιχείρηση προς μια άλλη. Όπως θα εξετάσουμε και στη συνέχεια αναλυτικότερα σχετικά με τη σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας, στα πλαίσια της αναπτύξεως των επιχειρήσεων, είναι συχνό το φαινόμενο να προσπαθήσει μια εταιρεία να καλύψει το έλλειμμα της σε συγκεκριμένες ικανότητες και τεχνογνωσία, όχι μέσω ενός μακροχρόνιου, επικίνδυνου, αμφίβολης αποτελεσματικότητας και ιδιαίτερα δαπανηρό προγράμματος ανάπτυξης ιδίων ικανοτήτων, αλλά με την αγορά τεχνογνωσίας από άλλες επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν την τεχνογνωσία τους, από τη δική του σκοπιά, ωφελούνται γιατί καταφέρνουν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τους άλλους αυτούς πόρους τους, χωρίς να χρειάζεται να προβούν σε μεγάλες επενδύσεις, οι οποίες απαιτούνται για να εκμεταλλευτούν από μόνες τους την τεχνών ουσία τους σε παραγωγικό επίπεδο.

Ας μην ξεχνάμε, εξάλλου, ότι συχνά επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν «δυνατά χαρτιά», από πλευράς ευρεσιτεχνία μόνο, τεχνογνωσίας, επιστημονικών επιτευγμάτων και ικανοτήτων, στερούνται κεφαλαίων για να καταφέρουν να τις εκμεταλλευτούν στην πράξη.

Τότε η μόνη λύση που δίνεται σε αυτές είναι είτε να δανειστούν εξωτερικά τα απαιτούμενα κεφάλαια, κάτι το οποίο αυξάνει πολύ το ρίσκο λειτουργίας τους και της επιδεινώνει τη χρηματοοικονομική τους θέση, είτε να προβούν σε αύξηση κεφαλαίου, κάτι όμως το οποίο συχνά δεν είναι εφικτό και πολλές φορές όταν είναι εφικτό μπορεί να μην αποβεί αποτελεσματικό, είτε να προσφερθούν σε εξαγορά από άλλες ευπορότερες επιχειρήσεις. Με τη μεταφορά τεχνογνωσίας, όμως, όλα αυτά αποφεύγονται και έτσι η αδύναμη να ανταποκριθεί οικονομικά στο εύρος των ικανοτήτων της επιχείρησης, αναπτύσσεται, χωρίς να δαπανήσει κεφάλαια, αλλά εισπράττοντας παράλληλα αντάλλαγμα. Εξάλλου, η μεταφορά τεχνογνωσίας είναι συνηθισμένη λύση για την ανάπτυξη επιχειρήσεων, συνήθως σε διεθνές επίπεδο, όταν στερούνται ή δεν θέλουν να δαπανήσουν τους απαιτούμενους πόρους για να δημιουργήσουν δικές τους μονάδες, αλλά με την εισφορά τεχνογνωσίας σε κάποια άλλη επιχείρηση της χώρας υποδοχής της επενδύσεως ή σε αναπτυξιακό τζόιντ βέντιουρ.

Επίσης, η μεταφορά τεχνογνωσίας, συχνά συνιστά παρεπόμενη υποχρέωση από άλλες συμβάσεις, όπως είχε μαζί πωλήσεως τεχνολογικά προηγμένων αγαθών, κεφαλαιουχικών εξοπλισμό, σύμβαση κατασκευής επιχειρηματικής μονάδας κ.λ.π..

Σε αυτές περιπτώσεις λοιπόν, με επισήμανση μάνατζμεντ, η επιχείρηση οποία λαμβάνει τεχνογνωσία αναθέτει είτε στην επιχείρηση η οποία ποιες την παρέχει, είτε σε μια αυτόνομη νομικά επιχείρηση, η οποία

συστήνεται από τη δεύτερη, για αυτόν ακριβώς το σκοπό, η διοίκηση των λειτουργιών της για το χρονικό διάστημα το οποίο απαιτείται για την αφομοίωση της προσφερόμενης τεχνογνωσίας από την ίδια και τη με αυτό τον τρόπο ολοκλήρωση της συμβάσεως.

Συνήθως, η σύμβαση λήγει, ύστερα από ένα χρονικό διάστημα, το οποίο θεωρείται επαρκές για την επιχείρηση η οποία λαμβάνει τεχνογνωσία, ώστε να μπορέσει να την εκμεταλλευτεί με πλήρη τρόπο από μόνη της. Με τη σύμβαση μάνατζμεντ, παρέχεται η διοικητική ικανότητα στα στελέχη της λήπτριας, η οποία είναι απαραίτητη για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία.

Σε αυτές περιπτώσεις, συνήθως η σύμβαση μάνατζμεντ δεν περιέχει όρο οικονομικού ανταλλάγματος για τις υπηρεσίες διοίκησης, είτε αυτό είναι μικρό σχετικά και εντάσσεται στη συνολική η οικονομική διεύθυνση της συμβάσεως μεταφοράς τεχνογνωσίας, της οποίας και αποτελεί παρεπόμενη υποχρέωση και παράρτημα.

## Ανάπτυξη χωρίς εγκατάσταση

Όπως αναφέρθηκε και ακριβώς προηγουμένως, συχνά οι επιχειρήσεις, ιδίως όταν θέλουν να αναπτυχθούν σε διεθνές επίπεδο, αντί να επιλέξουν την κλασική λύση της δημιουργίας δικής τους εγκαταστάσεως στο εξωτερικό, αποφασίζουν να επιλέξουν κάποια άλλη λύση, η οποία αφενός θα τους εξασφαλίσει ανάλογα οφέλη από την ανάπτυξη, αφετέρου δεν θα περιλαμβάνει τόσο μεγάλη ίδια ανάμειξη (**involvement**).

Η ανάμειξη δεν είναι επιθυμητή, επειδή επιφέρει πάντα μεγάλες δαπάνες, ανάγκη για επένδυση κεφαλαίων, τα οποία σημειωτέον μπορεί να λείπουν είναι να χρειάζονται για άλλο σκοπό, και φυσικά μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο.

Αντί αυτού λοιπόν, μια συνηθισμένη λύση είναι οι εταιρείες οι οποίες θέλουν να αναπτυχθούν, να αναλαμβάνουν τη διοίκηση μιας εγχώριας επιχειρήσεως μέσα από μια σύμβαση μάνατζμεντ.

Η εγχώρια επιχείρηση θα συνάψει τη σύμβαση, είτε στα πλαίσια μια συμβάσεως μεταφοράς τεχνογνωσίας, όπως είδαμε και προηγουμένως, είτε στα πλαίσια μιας δικής της προσπάθειας ανάπτυξης, ενώ όμως δεν διαθέτει οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες ανάλογες γι' αυτό, είτε επειδή θέλει να επωφεληθεί από τη φήμη, το **brand name** και την επωνυμία της αναπτυσσόμενης στο εξωτερικό επιχειρήσεως. Φυσικά όπως καταλαβαίνουμε σε αυτές τις περιπτώσεις και η επιχείρηση του

εξωτερικού θα πρέπει να διαθέτει είτε την τεχνογνωσία είτε την φήμη και το ανάλογης βαρύτητας **brand name** το οποίο απαιτείται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην πράξη, αυτή της μορφής συμβάσεως μάνατζμεντ έχουμε στις λεγόμενες συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων.

Θα μας εκπλήξει το γεγονός, ότι σχεδόν όλες οι μεγάλες πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται στο εξωτερικό, μέσω συμβάσεων μάνατζμεντ, στην εξειδικευμένη ξενοδοχειακή τους μορφή, και όχι αναπτύσσοντας δικές τους τουριστικές μονάδες, κάτι το οποίο γίνεται εύκολα αντιληπτό, αν αναλογιστούμε το πόσο μεγάλα κεφάλαια απαιτούνται για μια τέτοιου είδους επένδυση, την ώρα που μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα τεσσάρων ή πέντε αστέρων απαιτεί η για την εξαρχής κατασκευή της κεφάλαια τα οποία ξεκινούν από τα δεκαπέντε με είκοσι εκατομμύρια ευρώ.

Αυτή είναι μια χαρακτηριστική περίπτωση στην οποία η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί αντικείμενο μιας **win-win strategy**.

## Δημιουργία δικτύου επιχειρήσεων

Όπως θα δούμε και αναλυτικότερα σε άλλο κεφάλαιο, στη σύγχρονη αγορά, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν διαύλους συνεργασίας, με στόχο να επιτύχουν τη συνέργεια μεταξύ τους, την κάλυψη της αγοράς, την επίτευξη κοινών στόχων, ακόμη και την συγκράτηση των τιμών.

Σε μια πιο προχωρημένη μορφή συνεργασίας, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν δίκτυα, είτε επίσημα είτε άτυπα, τα οποία μπορούν να λάβουν η πιο οριζόντια ή κάθετη μορφή<sup>106</sup>.

Στην περίπτωση αυτή, η σύμβαση μάνατζμεντ επισφραγίζει τη δημιουργία του δικτύου, εξασφαλίζοντας την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του, επιτυγχάνοντας την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετέχουν.

Δημιουργείται δηλαδή μια νέα επιχείρηση, από τις εταιρείες οι οποίες μετέχουν στο δίκτυο, η οποία έχει ως αποκλειστικό της εταιρικό σκοπό, την παροχή υπηρεσιών διοίκησης στις εταιρείες του δικτύου. Είναι επίσης συχνό φαινόμενο, ειδικά στην περίπτωση, όπου η μία από τις επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν στο δίκτυο έχει ιδιαίτερα ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες, να ανατίθεται η διοίκηση των υπολοίπων

<sup>106</sup> Wheelen & Hunger, σελ. 228



στην ίδια. Φυσικά, το αντικείμενο των διοικητικών αρμοδιοτήτων, οι οποίες μεταβιβάζονται, σε αυτή την περίπτωση, σχεδόν πάντα αφορά εκείνες τις αρμοδιότητες, οι οποίες αφορούν είτε άμεσα είτε έρχονται σε επαφή με τις κοινές δραστηριότητες και γενικότερα τη δραστηριοποίηση στα πλαίσια του δικτύου.

Παρατηρούμε δηλαδή κάτι ανάλογο με ό,τι συμβαίνει στους ομίλους επιχειρήσεων, με τη διαφορά φυσικά, ότι στα δίκτυα ο δεσμός μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων είναι πολύ πιο χαλαρός, και προσωρινός, ενώ οι επιχειρήσεις διατηρούν τη νομική ανοχή πάντα την οικονομική τους αυτοτέλεια. Εξάλλου στους ομίλους επιχειρήσεων ο σύνδεσμος μεταξύ των εταιρειών δεν είναι απλά συμβατικός αλλά και εταιρικού δικαίου.

Συνηθίζεται στην περίπτωση των δικτύων, η σύμβαση μανάτζμεντ, να συνάπτεται χωρίς αντίτιμο, αν και αυτό δεν είναι απόλυτο, ειδικά στην περίπτωση που η μία από τις επιχειρήσεις έχει στην ουσία τον έλεγχο του δικτύου και επιθυμεί να εξασφαλίσει οφέλη σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό.

Πάντως, το βασικό αντικείμενο της σύμβασης μανάτζμεντ σε αυτή την περίπτωση είναι ο συντονισμός των μελών του δικτύου προς τους κοινούς τους σκοπούς από τους οποίους απορρέει ωφέλεια για όλους.

Δηλαδή και σε αυτή την περίπτωση έχουμε να κάνουμε με μια στρατηγική αμοιβαίας ωφέλειας των συνεργαζόμενων. Το συνεργατικό στοιχείο μάλιστα στην περίπτωση που εξετάζουμε είναι ιδιαίτερα έντονο σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές εμφάνισης της συμβάσεως.

## Αιχμαλώτιση επιχειρήσεων

Συχνά, αντικείμενο στη στρατηγική μιας εταιρείας είναι να δημιουργεί συνθήκες τέτοιες, οι οποίες θα επιτρέπουν να αιχμαλωτίσει άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά<sup>107</sup>.

Η στρατηγική της δημιουργίας **captive companies** βασίζεται στην ίδια εκείνη σκέψη, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη μέσω εξαγορών, με τη διαφορά όμως, ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες τίθενται υπό τον έλεγχο, παραμένουν αυτοτελείς, τουλάχιστον τυπικά<sup>108</sup>.

Αιχμάλωτη είναι μια επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να ασκήσει αυτόνομα τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της, στα πλαίσια του

<sup>107</sup> Γεωργόπουλος, σελ. 192

<sup>108</sup> Wheelen & Hunger, σελ. 169

ελεύθερου ανταγωνισμού αλλά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο ή απόλυτο βαθμό από τις αποφάσεις μιας άλλης επιχειρήσεως, από την οποία και βασίζεται για την επιβίωση της.

Συχνά οι αιχμαλωτίζουσες επιχειρήσεις αποτελούν τον μοναδικό πελάτη ή προμηθευτή της αιχμαλωτίσει επιχειρήσεως. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι σε αυτή την περίπτωση τα συμφέροντα των δύο επιχειρήσεων στην πλέον σε μεγάλο βαθμό, με τη διαφορά όμως ότι οι αιχμάλωτοι επιχείρηση είναι αυτή που εξαρτάται. Όμως, παράλληλα, είναι προς το συμφέρον της εξαρτώσας επιχειρήσεως η άσκηση αποφασιστικού ελέγχου επί των δραστηριοτήτων της άλλης.

Αυτό υλοποιείται συνήθως με τη συμμετοχή μελών της διοίκησης της πρώτης στο διοικητικό συμβούλιο της δεύτερης. Η εξάρτηση όμως και η άσκηση αποφασιστικού ελέγχου αναπτύσσεται σε απόλυτο επίπεδο με τη σύμβαση ανάθεσης της διοίκησης της εξαρτημένης στην εξαρτώσα.

Στη δεύτερη ανατίθεται είτε το σύνολο της διοίκησης της πρώτης είτε το μέρος εκείνων των διοικητικών δραστηριοτήτων, οι οποίες άπτονται των σχέσεων τους, λαμβανομένου όμως υπόψη, ότι η αιχμάλωτη επιχείρηση δραστηριοποιείται σχεδόν αποκλειστικά στα πλαίσια της δραστηριοποίησης της εξαρτώσας και στη δεύτερη περίπτωση οι διοικητικές αρμοδιότητες οι οποίες μεταβιβάζονται έχουν ιδιαίτερα μεγάλο εύρος.

Με την αιχμαλωσία επιχειρήσεων, οι εταιρείες προσπαθούν να ελέγξουν όσο το δυνατό περισσότερο την εφοδιαστική τους αλυσίδα και το δίκτυο διανομής τους, ενώ το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται και στα πλαίσια των δικτύων επιχειρήσεων, τόσο των κάθετων, όσο όμως και των οριζόντιων, τα οποία περιγράψαμε παραπάνω.

Η αιχμαλωσία τυπικά αυτόνομων οικονομικά επιχειρήσεων αποτελεί και ένα μέσο φαλκίδευσης του ανταγωνισμού, χωρίς όμως να εμπίπτει στις σχετικές αντιμονοπωλιακές κρατικές διατάξεις.

Η αιχμαλωσία επιχειρήσεων μπορεί να λάβει χώρα, εκτός από την περίπτωση του εξαρτώμενου προμηθευτή ή πελάτη και στην περίπτωση, που μια επιχείρηση, συνήθως τραπεζικό ίδρυμα ή επενδυτικό **fund** δανείζει σε πολύ μεγάλο βαθμό μια άλλη, χωρίς όμως να συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο, για σε αυτή την περίπτωση θα μιλούσαμε για θυγατρική, με αποτέλεσμα η χρηματοοικονομική θέση της εξαρτημένης επιχειρήσεως να βασίζεται αποκλειστικά στη βούληση της άλλης.

## Βήμα προς συγχώνευση<sup>109</sup>

Η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να επιτελέσει σημαντικό ρόλο, ακόμα και στη διαδικασία συγχωνεύσεως μεταξύ δύο επιχειρήσεων.

Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι ότι ειδικά τις μεγάλες συγχωνεύσεις εταιρειών, εμφανίζεται το φαινόμενο για την ανάγκη προσαρμογής των υπό συγχώνευση επιχειρήσεων στην μελλοντική κατάσταση της ενοποιήσεως τους. Εξάλλου, η διαδικασία της συγχώνευσης κινδυνεύει από θέματα τα οποία αφορούν τη διαφορά στην κουλτούρα, τη φιλοσοφία, των επιχειρηματικών σκοπών και αποστολή, τις πρακτικές που αφορούν την οργάνωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τις διαφορετικές στρατηγικές, το διαφορετικό επίπεδο τεχνογνωσίας και τρόπο λειτουργίας αλλά και τη διαφορά στην οργάνωση και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων μεταξύ των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων.

Επίσης δημιουργείται την ανάγκη για ενοποίηση των διοικητικών νόμων των εταιριών σε ένα ενιαίο σχήμα, το οποίο θα μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Μια πληθώρα ζητημάτων, η οποία ξεκινά από τη συμβατότητα των πληροφοριακών συστημάτων των δύο επιχειρήσεων μέχρι τη διευθέτηση των αναπροσαρμογών σε ανθρώπινο δυναμικό και την ενοποίηση των οικονομικών τους καταστάσεων, αποτελούν απαραίτητα θέματα τα οποία πρέπει να επιλυθούν για να μπορέσει να πετύχει η συγχώνευση.

Μια συγχώνευση θεωρείται επιτυχημένη, μόνο όταν η ενιαία εταιρεία η οποία προκύπτει από αυτή τη διαδικασία, καταφέρνει να συνδυάσει σε απόλυτο βαθμό τους πόρους των επιχειρήσεων από τις οποίες προέκυψε και μάλιστα το αποτέλεσμα το οποίο θα προκύψει να μην είναι απλώς αθροιστικό των πόρων των συγχωνευόμενων εταιριών, αλλά ακόμα μεγαλύτερο.

Εξάλλου, συχνά πριν την συγχώνευση ή απορρόφηση επιχειρήσεων, δημιουργείται η ανάγκη για την επίλυση χρόνιων οικονομικών ή άλλων προβλημάτων κάποιας από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να προχωρήσουν και οι υπόλοιπες εταιρείες τη συγχώνευση.

Συχνός λόγος για τον οποίο φιλόδοξα σχέδια συγχωνεύσεων δεν προχωράνε, είναι η αδυναμία των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τους όρους που τους θέτουν σε προκαταρκτικό επίπεδο οι εταίροι τους. Μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες συνηθίζουν πριν προχωρήσουν την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, να ελέγχουν εάν αυτές πληρούν κάποια συγκεκριμένα στάνταρ σε οργανωτικό, διοικητικό, χρηματοοικονομικό, λειτουργικό και παραγωγικό επίπεδο.

<sup>109</sup> Βλ. αναλυτικότερα και παρακάτω στο σχετικό κεφάλαιο.

Το σύνολο αυτών των ζητημάτων γίνεται εφικτό να διευθετηθεί μέσα από μια σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία προηγείται της συγχωνεύσεως και με την οποία η εξαγοραζόμενη ή η μία από τις προς συγχώνευση επιχειρήσεις τίθεται υπό τον διοικητικό έλεγχο της άλλης εταιρίας.

Επίσης είναι πιθανό, αυτή η εταιρεία να εκχωρήσει το μάνατζμεντ της υπό εξαγορά ή συγχώνευση άλλης επιχείρησης σε τρίτο φερέγγυο φορέα, είτε σε περίπτωση που ο εξαγοράζων είναι όμιλος, ο οποίος περιλαμβάνει ξεχωριστή εταιρεία μάνατζμεντ, παραχωρείται το μάνατζμεντ σε αυτήν. Ακόμα είναι δυνατό όλες οι συγχωνεύμενες επιχειρήσεις να τεθούν προσωρινά υπό τη διοίκηση ενός τρίτου παρόχου μάνατζμεντ.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, αυτό το οποίο ανατίθεται συγκεκριμένα με τη σύμβαση μάνατζμεντ είναι η ευθύνη και η αρμοδιότητα για την υλοποίηση όλων εκείνων των απαραίτητων θυμάτων και διαδικασιών, οι οποίες αποτελούν απαραίτητο προς τα δύο για την ολοκλήρωση της συγχωνεύσεως.

Η εταιρεία που αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, αναλαμβάνει στην ουσία την ενοποίηση της διοίκησης των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται, να δημιουργήσει ένα νέο και αποτελεσματικό οργανωτικό σχήμα και διοικητική δομή, την επίλυση των τυχόν προβλήματα των επιχειρήσεων, τα οποία είναι δυνατό να δημιουργήσουν μεγάλα προβλήματα στη νέα επιχείρηση η οποία θα προκύψει μετά τη συγχώνευση, να προβεί στην οικονομική εξυγίανση των υπό συγχώνευση εταιριών, να διεκπεραιώσει την τυχόν προκρινόμενη μείωση σε ανθρώπινο δυναμικό και να δημιουργήσει μια ενιαία κουλτούρα, φιλοσοφία, στρατηγική και σύνοδο πολιτικών και λειτουργιών.

Το ζητούμενο τελικά είναι να επιτευχθεί συντονισμός, απόλυτη επικοινωνία, συνεννόηση και χωρίς προβλήματα συνεργασία όλων των μερών, ούτως ώστε να προκύψει μια ομοιογενής, λειτουργική και αποτελεσματική νέα επιχείρηση.

Σημειώνουμε, ότι τη σύναψη συμβάσεως μάνατζμεντ την θέτουν συχνά ως απαραίτητο όρο στο προσχέδιο συγχώνευσης τα ισχυρά μέρη της διαδικασίας, όταν αυτά υπάρχουν, προκειμένου να εξασφαλίσουν την ομαλή μετάβαση υπό τον έλεγχό τους των υπό εξαγορά ή συγχώνευση μικρότερων και πιο αδύναμων επιχειρήσεων, ειδικά στην περίπτωση που οι δεύτερες αντιμετωπίζουν πειστικά προβλήματα, τα οποία προσπαθούν να επιλύσουν μέσα από αυτή τη διαδικασία.

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, δηλαδή, η σύναψη της συμβάσεως μάνατζμεντ αποτελεί πρότερη παρεπόμενη υποχρέωση, η οποία απορρέει από το υποχρεωτικά καταρτιζόμενο σχέδιο συγχωνεύσεως, το οποίο αναλύεται σε πολλά στάδια, πριν, κατά και μετά τη σύμβαση συγχωνεύσεως, στα πλαίσια της επιδίωξης του κοινού σκοπού, η οποία αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της συνεργασίας των επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία της συγχωνεύσεως και αφορά τη δημιουργία μιας νέας

αποτελεσματικής εταιρίας και φυσικά ο όρος αυτός αποτελεί προϋπόθεση και αίρεση για την ομαλή και έγκυρη υλοποίηση της συγχωνεύσεως.

## **Βήμα προς αποεπένδυση<sup>110</sup>**

Ακριβώς στον αντίποδα του προηγούμενου λόγου για την κατάρτιση συμβάσεως μάνατζμεντ, βρίσκεται ο λόγος, τον οποίο περιγράφουμε εδώ και αφορά την υλοποίηση ενός σχεδίου σταδιακής, αλλά ομαλής αποεπενδύσεως εκ μέρους μιας επιχειρήσεως.

Η αποεπένδυση αποτελεί μια από τις λεγόμενες στρατηγικές υποχώρησης, σε αντίθεση με τις παραπάνω εξεταζόμενες συγχωνεύσεις, οι οποίες ανήκουν στις αναπτυξιακές στρατηγικές. Τη στρατηγική αυτή την ακολουθούν οι επιχειρήσεις, συνήθως ύστερα από αποτυχημένα επενδυτικά σχέδια και στην περίπτωση που αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα.

Ακόμη όμως την χρησιμοποιούν και σε περιπτώσεις που επενδύσεις τους είναι επιτυχημένες νέα, δεν εναρμονίζονται δε με την από εδώ και πέρα γενικότερη αποστολή και προσανατολισμό της εταιρείας.

Επίσης αυτή η στρατηγική επιλέγεται και όταν για επιχείρηση ανακαλύπτει νέες επενδυτικές ευκαιρίες οι οποίες όμως έχουν μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια τα οποία για να συγκεντρωθούν πρέπει να γνωστοποιηθούν άλλες προηγούμενες λιγότερο αποδοτικές επενδύσεις, συχνή περίπτωση όταν η εταιρεία θέλει να αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο, αλλά και στην αντίστροφη περίπτωση που η εταιρεία βρίσκει πλέον πιο συμφέρον να ανταγωνίζεται αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά και γι' αυτό εγκαταλείπει τις αγορές του εξωτερικού στις οποίες είχε επεκταθεί.

Η στρατηγική αυτή υφίσταται όταν η επιχείρηση πουλά μια από τις επιχειρηματικές της μονάδες ή ένα τμήμα αυτής. Σε αυτό το σημείο πρέπει να προσέξουμε ότι σε αντίθεση με τη στρατηγική της ρευστοποίησης, όπου ρευστοποιούνται όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχειρήσεως, εδώ στην ουσία ακυρώνεται μια επένδυση που έχει γίνει και η ρευστοποίηση έχει περιορισμένο χαρακτήρα.

Ειδικά στις περιπτώσεις, όπου η επένδυση από την οποία η εταιρία αποχωρεί είναι ιδιαίτερα μεγάλη και εμφανίζει πολυπλοκότητα σε σχέση με τους παραγωγικούς και τεχνολογικούς πόρους τους οποίους χρησιμοποιεί ή όταν απασχολεί μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό από το

<sup>110</sup> Τεκμηριώνεται έτσι ότι η σύμβαση μάνατζμεντ συνιστά εργαλείο υλοποίησης οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής.

οποίο η εταιρεία πρέπει να απαλλαγεί, σταδιακά όμως και με το μικρότερο δυνατό κόστος καθώς και όταν η επένδυση, η οποία εγκαταλείπεται περιλαμβάνει μεγάλα και σημαντικά συμβόλαια με προμηθευτές, επιχειρηματικούς εταίρους και πελάτες, τότε η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων, τα οποία θα βασίζονται σε λεπτούς και επιτυχημένους χειρισμούς, με στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, το οποίο δεν είναι άλλο από την ταχύτερη δυνατή, ασφαλέστερη και λιγότερο δαπανηρή για την εταιρεία αποεπένδυση.

Σε αυτές τις περιπτώσεις συχνά εμφανίζεται η ανάγκη να εμπιστευθεί η εταιρεία αυτό το πολύπλοκο σχέδιο αποεπενδύσεως, σε μια εξειδικευμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών διοίκησης, η οποία αναλαμβάνει καταρχάς να εκπονήσει αυτό το σχέδιο και στη συνέχεια να το υλοποιήσει.

Σημειώνουμε, ότι σε τέτοιες περιπτώσεις συχνά οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών διοίκησης συνεργάζονται με μεγάλα νομικά γραφεία ιδίως για το θέμα της απολύσεως των εργαζομένων με ασφάλεια, μικρές και ολιγάριθμες δικαστικές εμπλοκές και με μικρό κόστος.

Συγχρόνως παρέχουν μεσιτικές υπηρεσίες ή εμπιστεύονται αυτή τη διαδικασία σε άλλες εξειδικευμένες επιχειρήσεις, για την με όσο το δυνατό πιο συμφέροντες όρους εκποίηση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού των παραγωγικών μονάδων, οι οποίες εγκαταλείπονται, ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας, το ότι έχει κρίσιμο ρόλο για το αν η αποεπένδυση θα είναι επιτυχημένη.

## **Βήμα προς τη διάλυση και ρευστοποίηση εταιρίας**

Σε συνέχεια των όσων εκφράσαμε παραπάνω σχετικά με το ρόλο της συμβάσεως μανάτζμεντ στη στρατηγική της αποεπενδύσεως, σημειώνουμε ότι η σύμβαση μανάτζμεντ μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο μέσο διαχείρισης και υλοποίησης ενός σχεδίου διάλυσης και ρευστοποίησης νέας εταιρίας.

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται, όταν αυτό το οποίο πρέπει να επιτευχθεί είναι ο τερματισμός της ζωής της επιχείρησης, με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος και αν είναι δυνατό να κέρδος για τους μετόχους αλλά και τους υπόλοιπους επιχειρηματικούς εταίρους και τους ανοιχτές τις. Η διαφορά αυτής της περιπτώσεως από την εξαγορά της εταιρίας είναι ότι ενώ στην εξαγορά εκποιείται συνολικά όλη η

επιχείρηση, στην περίπτωση που εξετάζουμε η επιχείρηση διαλύεται σε μέρη, τα οποία εκποιούνται κατά μόνας.

Η λύση αυτή είναι αναγκαία την περίπτωση, που η εταιρεία εμφανίζει πολύ μεγάλο χρέος και γι' αυτό το λόγο και για να αποφευχθεί η χρεοκοπία της, η οποία συνήθως προκαλεί ζημιά σε όλους, οι μέτοχοι συμφωνούν με τους άριστες τη διάλυση της.

Ένας άλλος λόγος μπορεί να είναι η αποτυχία επίτευξης του εταιρικού σκοπού και η απροθυμία των μετοχών να συνεχίσουν να συνεργάζονται για να το πετύχουν ιδίως όταν εμφανίζονται νέες επενδυτικές ευκαιρίες στον ορίζοντα για αυτούς και επιθυμούν να έχουν διαθέσιμα κεφάλαια για τις εκμεταλλευτούν.

Άλλη μια περίπτωση υπάρχει, όταν η επιχείρηση η οποία διαλύεται ήταν κοινή, αποτέλεσμα δηλαδή ενός **joint venture** και ως εκ τούτου είχε περιορισμένο χρόνο ζωής και συγκεκριμένο σκοπό σε περιορισμένα πλαίσια να επιτελέσει. Τότε όταν αυτός ο σκοπός επετεύχθη η καταστεί προφανές ότι δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί και όταν ο χρόνος διάρκειας της συμβάσεως από την οποία προέκυψε η κοινή επιχείρηση λίγη, τότε τα μέλη τα οποία συμμετέχουν αποφασίζουν δεν τον τερματισμό της, επιδιώκουν δε να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη ακόμα και από αυτή η τελική πράξη της ζωής της.

Επίσης, είναι συχνό φαινόμενο να διαλύονται θυγατρικές επιχειρήσεις στα πλαίσια ομίλων επιχειρήσεων, στην περίπτωση που η μητρική επιχείρηση αποφασίσει να εξοικονομήσει κεφάλαια με αυτό τον τρόπο για να τα επενδύσει σε ένα νέο επενδυτικό σχέδιο, σε μια νέα θυγατρική.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως και στην περίπτωση της αποεπενδύσεως, είναι πιθανό η διαδικασία να απαιτεί σταδιακά βήματα και να ενέχει μεγάλη πολυπλοκότητα σε σχέση με την απόλυση του ανθρώπινου δυναμικού είναι όσο το δυνατόν καλύτερους όρους εκποίηση των επιμέρους τμημάτων της επιχειρήσεως, όπως και κοινωνική διαχείριση, των διαδικασιών περάτωσης της ζωής της.

Σημειώνουμε, ότι αντικείμενο διάλυσης μπορούν να είναι ακόμα και οι όμιλοι επιχειρήσεων, περίπτωση στην οποία εμφανίζεται ως πρώτη φάση της διάλυσης η κατάτμηση του ομίλου σε επιμέρους επιχειρήσεις. Από κει και πέρα διάλυση αυτών των επιμέρους εταιριών με ξεχωριστό για την καθεμιά σχέδιο και τρόπο.

Γι' αυτό λοιπόν, οι μέτοχοι συχνά εμπιστεύονται, ιδίως στην περίπτωση που τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας που διαλύεται απέδειξαν έλλειψη ικανοτήτων, τη διαδικασία τη διάλυση ενός σε ένα εξειδικευμένο πάροχο διοίκησης.

Στόχος αυτής της συμβάσεως στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η επίτευξη της όσο το δυνατόν μικρότερη ζημιάς ή η αποκομιδή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κέρδους για τους μετόχους, η όσο το δυνατό πληρέστερη και ικανοποιητική για τους δανειστές διευθέτηση των χρεών

και η ολοκλήρωση της διαδικασίας μετά όσο το δυνατόν μικρότερο κοινωνικό κόστος και μικρότερα προβλήματα σε σχέση με το κράτος, την τοπική κοινότητα, τα εργατικά σωματεία και όλες τις υπόλοιπες ομάδες συμφερόντων, οι οποίες ενδιαφέρονται για την επιβίωση ή την ομαλή περάτωση της ζωής της επιχειρήσεως.

Σημειώνουμε, ότι στις μεγάλες αναπτυγμένες αγορές, όπως των Η.Π.Α., υπάρχουν εξειδικευμένες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με τη διαχείριση της διάλυσης εταιριών, ενώ συχνοί πελάτες τους είναι τραπεζικά ιδρύματα, τα οποία επιβάλλουν αυτή τη λύση της διάλυσης σε επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο χρέος απέναντί τους χωρίς σοβαρές ελπίδες αποπληρωμής είτε αποκτούν τέτοιες αποτυχημένες εταιρείες με εξαγορά μετοχών έναντι εξόφλησης αυτού του χρέους<sup>111</sup>.

Επίσης θα μας προκάλεσε εντύπωση το γεγονός, ότι συγκεκριμένα επενδυτικά **funds** και εταιρίες έχουν ως αποκλειστική τους επιχειρηματική αποστολή να εξαγοράζουν αδύναμες επιχειρήσεις, με στόχο να τις διαλύσουν και να αποκομίσουν κέρδη από τη ρευστοποίηση των πόρων τους. Και φυσικά καθώς επιθυμούν να λειτουργούν με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος και να απασχολούν όσο το δυνατόν μικρότερο δυναμικό εμπιστεύονται την ασφαλή ρευστοποίηση σε εταιρείες διοίκησης επιχειρήσεων.

## Βήμα προς εξυγίανση εταιρίας

Σε συσχέτισμό με τα παραπάνω, σημειώνουμε ότι η σύμβαση μάνατζμεντ όπως παρατηρούμε αποτελεί μέσο υλοποίησης ακόμη και στρατηγικών υποχωρήσεις και κατάφερε να βοηθήσει τα εμπλεκόμενα μέρη να σημειώσουν θετικά αποτελέσματα, ακόμα και μέσα από τη διαδικασία του τερματισμού της ζωής μιας επένδυσης ή μιας ολόκληρης επιχείρησης. Συχνότερη όμως είναι η περίπτωση στην οποία η σύμβαση μάνατζμεντ καλείται να υλοποιήσει ένα σχέδιο εξυγίανσης μιας εταιρείας, όταν αυτή αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, τα οποία σε σημαντικό βαθμό οφείλονται σε ανεπαρκές μάνατζμεντ και έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων<sup>112</sup>.

<sup>111</sup> Πρόκειται για τους γνωστούς business liquidators, από επιχειρηματικές ιστοσελίδες των οποίων αντλήσαμε πολλά σχετικά στοιχεία.

<sup>112</sup> Βλ. και κεφάλαιο σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ στην φάση της πτωχεύσεως.



Η εξυγίανση αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία στη ζωή μιας επιχείρησης, μια ευκαιρία για επιβίωση και ίσως μελλοντική περαιτέρω ανάπτυξη, η οποία ακολουθεί ύστερα από επιχειρηματικές αποτυχίες και κακές επενδυτικές επιλογές.

Η περίπτωση της εξυγίανσης, μαζί με την περίπτωση της έναρξης λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, αποτελούν την πιο συνηθισμένη κατάσταση στην οποία οι εταιρείες λαμβάνουν την απόφαση να παραδώσουν τη διαχείρισή τους σε ένα άλλο φορέα, ο οποίος θεωρείται φερέγγυος και την ικανός από το υπάρχον διοικητικό τους όργανο.

Αυτού του είδους η σύμβαση μανάτζμεντ, έχει ως στόχο της να εκπονήσει ο πάροχος ένα αναλυτικό, λεπτομερές και με σειρά φάσεων και βημάτων σχέδιο, το οποίο αποβλέπει στη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης στην επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, η εταιρία διοικήσεως αναλαμβάνει τη διαδικασία περικοπής των δαπανών, οι οποίες δεν θεωρούνται ως προστιθέμενης αξίας για την εταιρία, αφού πρώτα όμως διαγνώσει ποιες είναι αυτές, να μειώσει το προσωπικό στα επίπεδα τα οποία κρίνει αναγκαίο για την αποτελεσματική αλλά και με μικρότερο κόστος λειτουργία της επιχείρησης, να επιλέξει και να υλοποιήσει συγκεκριμένες επενδύσεις, αξιοποιώντας τους συχνά περιορισμένους πόρους που διατίθενται, κατά τη φάση της εξυγίανσης για τη βελτίωση της επιχείρησης, να εξοικονομήσει φυσικά πόρους για τις επενδύσεις αυτές ή για επενδύσεις, οι οποίες είναι συμφέρον για την εταιρία να υλοποιηθούν μελλοντικά, να αναλάβει την ανανέωση της από πλευράς τεχνολογικού και παραγωγικού εξοπλισμού αλλά και από πλευράς διαδικασιών και να δημιουργήσει μια νέα διοικητική και οργανωτική δομή, ιεραρχία αλλά και ένα τρόπο λήψης αποφάσεων, που θα επιτρέψουν στο μέλλον στην επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά, χωρίς τη συνδρομή εξωτερικών φορέων.

Η εταιρία μανάτζμεντ για να καταφέρει αυτά, πρέπει πρώτα να προβεί σε μια λεπτομερή διάγνωση των δυνατοτήτων, αδυναμιών, ικανοτήτων, πόρων, ευκαιριών, απειλών, αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον, δόνηση και οργάνωσης της επιχείρησης, να εντοπίσει σε σημεία είναι προβληματικά, να δημιουργήσει νέους στόχους οι οποίοι μπορούν να φέρουν την ανάπτυξη και να καταστρώσει ένα σχέδιο για την προσέγγισή τους, αφού όμως πρώτα προτείνει και ύστερα εκτελέσει σημαντικές τομές κατά μήκος όλης της λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης, προβαίνοντας σε **reengineering** διαδικασιών, αλλαγές δομών και αναδιοργάνωση λειτουργιών.

Συχνά, όταν τα προβλήματα της επιχείρησης οφείλονται όχι απλώς σε κάποιες συγκεκριμένες λανθασμένες επιχειρηματικές επιλογές και αποφάσεις, αλλά σε εσφαλμένο προσανατολισμό, αδύναμη κουλτούρα και φιλοσοφία και λανθασμένη νοοτροπία εκ μέρους της διοίκησης, θα

πρέπει κατά κάποιο τρόπο να δημιουργήσει ολόκληρη την επιχείρηση από την αρχή.

Όλα αυτά φυσικά πρέπει να γίνουν όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, ιδίως αν αναλογιστούμε ότι για να προχωρήσει η εταιρία στην εξυγίανση, σημαίνει ότι φυσικά δεν είχε θετικά οικονομικά αποτελέσματα πιο πριν.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε, ότι η περίπτωση της εξυγίανσης αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες για την επιχείρηση διαδικασίες, αλλά και μια σημαντική πρόκληση για την εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών, καθώς η κατάσταση απαιτεί ιδιαίτερα ευέλικτους και εμπνευσμένους χειρισμούς και αναλυτική και διαγνωστική ικανότητα από την πλευρά της. Εξάλλου, το αν θα πετύχει ένα σχέδιο εξυγίανσης ή όχι οφείλεται σε πρώτο βαθμό στην ικανότητα αυτού που εκπονεί το σχέδιο και διοικεί την διαδικασία υλοποίησης του.

Και σε αυτή την περίπτωση, λοιπόν, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί όχημα υλοποίησης μιας επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως και στις περιπτώσεις στις οποίες αναφέραμε παραπάνω.

Ειδικά όμως τη φάση της εξυγίανσης, η οποία μπορεί να έχει, ανάλογα με την περίπτωση, τις δυνατότητες της εταιρίας και τις προοπτικές της, χαρακτήρα αναπτυξιακής, σταθεροποιητικής ή ακόμα και υποχωρητικής στρατηγικής επιλογής, διαφαίνεται η μεγάλη σημασία της σωστής και ταλαντούχας ηγεσίας και διοίκησης, η οποία αποτελεί το πλέον σημαντικό και πολύτιμο πόρων για την επιχείρηση, την έλλειψη του οποίου, η οποία εξάλλου δεν είναι σπάνιο φαινόμενο, έρχεται να καλύψει η εν λόγω σύμβαση.

### **Εκκίνηση και έναρξη του λειτουργίας μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας<sup>113</sup>**

Μια άλλη περίπτωση, στην οποία η σύμβαση μάνατζμεντ έχει ιδιαίτερη σημασία, καλύπτοντας έλλειψη διοικητικής δεξιοτεχνίας και ικανοτήτων από την πλευρά του πελάτη, είναι αυτή της φάσεως έναρξης λειτουργίας μιας νέας παραγωγικής ή επιχειρηματικής μονάδας.

Στη βάση αυτή, η οποία μάλιστα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για το μέλλον της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητά της επένδυσης, πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες αφορούν την οργάνωση, τη δομή, τη λήψη αποφάσεων, και την οργάνωση των διαδικασιών η νέα

<sup>113</sup> Wheelen & Hunger, σελ. 174.

μονάδα, αλλά παράλληλα συχνά χρειάζεται εμπορική, επιστημονική και παραγωγική τεχνογνωσία, η οποία αφορά το αντικείμενο λειτουργιών της νέας μονάδας, όπως ακόμα και διοικητική ικανότητα για αφομοίωση αυτής της τεχνογνωσίας στην παραγωγική διαδικασία και αποτελεσματικής εκμετάλλευσής της.

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει εκπαίδευση του προσωπικού, ανάδειξη ικανών καθοδηγητών και στελεχών, εξοικείωση με τις ικανότητες, δυνατότητες και τα προβλήματα αυτής της τεχνογνωσίας. Παράλληλα εμφανίζονται κίνδυνοι για τη νέα μονάδα, καθώς σε αυτό το στάδιο δεν έχει προλάβει ακόμα να οργανωθεί σωστά με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιθανό ότι κατά το πρώτο διάστημα δεν θα έχει θετικά αποτελέσματα.

Η νέα μονάδα έχει ως αποστολή της να φτάσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα και με το μικρότερο κόστος τη μέγιστη παραγωγική δυναμικότητά της, αλλά και να βρει το άριστο, σε σχέση με την αγορά, πραγματικό επίπεδο παραγωγής. Τυχόν αργοπορία και αποτυχία σε αυτό, θα οδηγήσει σε μεγάλες οικονομικές απώλειες της νέας.

Συγχρόνως, επειδή η νέα μονάδα θα είναι νέα στο χώρο, θα υπάρχουν προφανή προβλήματα σε σχέση με τους προμηθευτές της, το μερίδιό της στην αγορά, τους πελάτες της, αλλά ακόμη και σε σχέση με την τοπική κοινωνία και τις αρχές, συχνή συμπεριφορά των οποίων είναι να αντιμετωπίζουν συγκριτικά φιλοδοξίες επενδυτικές ευκαιρίες.

Η μονάδα εισέρχεται πρώτα σε μια δοκιμαστική φάση λειτουργίας, από την οποία προκύπτουν σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη της, στη μελλοντική πορεία της, ενώ παράλληλα αυτά θα πρέπει να αξιολογηθούν ακόμη και σε σχέση με το αν συμφέρει να λειτουργήσει τελικά η νέα μονάδα. Στο πρώτο αυτό ευαίσθητο χρονικό διάστημα, η νέα μονάδα σαν το στίγμα της, προσπαθεί να καλλιεργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες και προμηθευτές, να τύχει καλής υποδοχής από την τοπική κοινωνία, νέα φύση έχει όραμα στους εργαζόμενους της, να εκπαιδεύσει το προσωπικό της στο αντικείμενο λειτουργίας της, να καταλάβει μια ικανοποιητική και στην αγορά και να διαγνώσει ποιος τρόπος και ποιο επίπεδο λειτουργίας και παραγωγής είναι το πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό.

Ένα ακόμη σημαντικό θέμα είναι η δημιουργία δικτύων διανομής και εφοδιασμού, αλλά και η ανάπτυξη καλών δημοσίων σχέσεων με τους επιχειρηματικούς της εταίρους, ενώ μια ακόμη επιλογή και απόφαση η οποία πρέπει να ληφθεί, αφορά την από πλευράς μάρκετινγκ τοποθέτηση της στην αγορά.

Όλα αυτά τα ζητήματα, τα οποία είναι ιδιαίτερα περίπλοκα και επιζητούν κατάλληλους ισχυρισμούς, είναι πολύ δύσκολο να αναλάβει μόνη της μια καινούργια επιχείρηση, νέα απειλή διοικητική ομάδα, η οποία δεν είναι εξοικειωμένοι στο πλάνο. Το ίδιο συμβαίνει και όταν μια ήδη έμπειρη στη χώρα της επιχείρηση, προσπαθεί να επεκταθεί στο εξωτερικό, οπότε

περνάει από την ίδια διαδικασία από τα ίδια προβλήματα κατά τη φάση η εξοικείωση στις στο νέο της περιβάλλον.

Μια ενδεδειγμένη λύση για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, αποτελεί η ανάθεση με σύμβαση του μάνατζμεντ της διαχείρισης της νέας μονάδας, σε ένα εξειδικευμένο φορέα, και για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα, κατάλληλο και επαρκές για να καταφέρει η επιχείρηση να ορθοποδήσει, αλλά και για να μπορέσει να διαχειριστεί στη συνέχεια αποτελεσματικά και από μόνη της το μέλλον της.

Όλα τα ζητήματα τα οποία αναφέραμε ακριβώς παραπάνω, αποτελούν αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι επιδιώκονται από τη σύμβαση μάνατζμεντ αυτή, η οποία κατατείνει στην ταχύτερη, με μικρό κόστος και επιτυχημένη έναρξη της λειτουργίας της νέας μονάδας, αφενός, αφετέρου, στην εκπαίδευση και εξοικείωση της διοίκησης της με την αγορά.

Δηλαδή η σύμβαση μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση εκτός από τον καθαρά διοικητικό χαρακτήρα, έχει παράλληλα και χαρακτήρα και ρόλο εκπαιδευτικό και αναπτυξιακό των ηγετικών ικανοτήτων και προσόντων της διοίκησης του πελάτη της.

## Joint Venture<sup>114</sup>

Όπως θα δούμε αναλυτικότερα και στη συνέχεια, στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, αναπτύσσεται και η μέθοδος δημιουργίας κοινών επιχειρήσεων, των λεγόμενων **joint ventures**, τα οποία αποτελούν μορφές συνεργατικής ανάπτυξης, καθώς βασίζονται στη σύμπραξη επιχειρήσεων και συνδυασμό το μεταξύ τους ικανοτήτων και πόρων, με γνώμονα, την επίτευξη ενός κοινού για όλα τα μέρη στόχου. Αυτός ο στόχος μπορεί να αφορά την ανάπτυξη στο εξωτερικό, την ανάπτυξη νέας τεχνογνωσίας, η οποία θα χρησιμεύσει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, αλλά και την εκτέλεση μεγάλων έργων.

Συνοπτικά αναφέρουμε, σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται μια νέα αυτόνομη νομικά επιχείρηση, η οποία προκύπτει από τις εισφορές των μερών τα οποία συνάπτουν τη σχετική συμφωνία και η οποία αναλαμβάνει ως εταιρικό της σκοπό να υλοποιήσει τον κοινό στόχο για τον οποίο οι ιδρυτές της συνεργάζονται.

Επειδή είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα σχετικά με το ποιος θα διοικεί την κοινή επιχείρηση, η στην περίπτωση της ισότιμης

<sup>114</sup> Για αναλυτική παρουσίαση βλέπε και σε παρακάτω κεφάλαιο σχετικά με τα φαινόμενα διαπλοκής της συμβάσεως μάνατζμεντ.

συμμετοχής των ιδρυτών της σε αυτή, αλλά και με στόχο την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και ταχύτερη επίτευξη του κοινού στόχου και λειτουργία της κοινής επιχείρησης, ανατίθεται η διοίκηση τους είτε σε μια από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, είτε σε μια άλλη ανεξάρτητη εταιρεία παροχής υπηρεσιών διοίκησης.

Με αυτή τη σύμβαση ανατίθεται στο δότη το μάνατζμεντ, το σύνολο της διοίκησης της κοινής επιχείρησης, στα πλαίσια όμως τα οποία ορίζονται από το στόχο τον οποίο επιδιώκει, το λόγο για τον οποίο συνεστήθη και τους όρους της συμφωνίας μεταξύ των ιδρυτών (**basic joint venture agreement**).

Αυτή η σύμβαση μάνατζμεντ, περιλαμβάνει τη διαχείριση της κοινής επιχείρησης σε όλες τις φάσεις της ζωής της, ακόμα και μέχρι, όπως είδαμε μάλιστα και παραπάνω, τη φάση του τερματισμού της ζωής της και της διάλυσης της.

## Εξασφάλιση εκπλήρωσης υποχρεώσεων

Όπως έχουμε ήδη παρατηρήσει, η σύμβαση μάνατζμεντ, εκτός από μέσο επίλυσης προβλημάτων διοικητικής φύσεως και τρόπος υποβοήθησης επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν κρίσιμες από πλευράς διοικητικών αποφάσεων κατάστασης, αποτελεί ταυτόχρονα και αναπόφευκτα ένα μέσο πλήρους ελέγχου τους.

Αυτή τη διάσταση της λειτουργίας της συμβάσεως, αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις και χρησιμοποιούν το νομικό αυτό μάρφωμα, σε μια προσπάθεια να έχουν αυτόνομες νομικά επιχειρηματικές οντότητες, χωρίς όμως να συμμετέχουν το κεφάλαιό τους. Και αυτό για πληθώρα λόγων.

Μια από τις περιπτώσεις, όπου οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται αυτά τα χαρακτηριστικά της συμβάσεως μάνατζμεντ, αφορά την επιδίωξη εκ μέρους μιας επιχείρησης να εξασφαλίσει τη συμμόρφωση μιας άλλης επιχείρησης, στους όρους που η ίδια θέτει.

Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση, που η άλλη επιχείρηση συμβάλλεται με αυτήν για λόγο και με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να απαιτείται πλήρης συνεργασία μεταξύ τους. Τέτοιο είναι το παράδειγμα των μεγάλων κατασκευαστικών έργων, στα οποία ηγείται μια μεγάλη εταιρεία και συμπράττουν πολλές άλλες μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες επωφελούνται από την συνεργασία τους με την μεγάλη εταιρία, η οποία είναι ο κύριος ανάδοχος και μάλιστα επιλέγει τους συνεργάτες της. Σε αυτήν την περίπτωση οι μικρότερες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν μια

σειρά υποχρεώσεων σε σχέση με τον κύριο ανάδοχο, υποχρεώσεις, οι οποίες αφορούν την ορθή εκτέλεση των ανατιθέμενων σε αυτές εργασιών, την συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, την αξιοποίηση και μάλιστα με ορθό τρόπο συγκεκριμένων τεχνολογιών και τα λοιπά.

Μια άλλη περίπτωση υπάρχει όταν μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό επιχειρηματικό εταίρο μιας άλλης επιχείρησης, η οποία όμως διαθέτει μεγαλύτερη ισχύ στη μεταξύ τους σχέση. Τέτοιο είναι το παράδειγμα που μια επιχείρηση έχει ως αποκλειστικό προμηθευτή ή πελάτη μια άλλη, όπως και όταν η ίδια αποτελεί τον αποκλειστικό προμηθευτή της σε παραγωγικούς όμως πόρους, τους οποίους η άλλη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει και από αλλού.

Επίσης, ανάλογες ανάγκες δημιουργούνται, όταν μια επιχείρηση έχει αναλάβει μια μεγάλη παραγγελία ή την εκτέλεση ενός μεγάλου έργου και ο πελάτης της θέλει να εξασφαλίσει την πλήρη εκτέλεση όλων των υποχρεώσεων της. Συχνά πάλι, επιχειρήσεις και ιδίως τραπεζικά και πιστωτικά ιδρύματα, θέλουν να ελέγχουν συχνά μάλιστα ασφυκτικά, τους κυρίως οφειλέτες τους, ειδικά στην περίπτωση, που αυτή δεν εμφανίζουν θετική επιχειρηματική πορεία, με τρόπο τέτοιο, ώστε διακινδυνεύεται το προς αυτούς δάνειο.

Σε όλες τις περιπτώσεις, λοιπόν, οι οποίες χαρακτηρίζουν σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων, το ένα μέρος επιδιώκει τη συμμόρφωση του αλλού στις απαιτήσεις του και τη λειτουργία του με συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος θα εξασφαλίζει την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του προς αυτό.

Εδώ υπεισέρχεται η σύμβαση μάνατζμεντ, η υποχρεωτική σύναψη της οποίας, μπορεί να επιβληθεί ως αναγκαίος όρος από το ισχυρό προς το ασθενέστερο μέρος για τη σύναψη του δανείου, της παραγγελίας και της συμβάσεως προμήθειας ή εφοδιασμού.

Αντικείμενο αυτής της συμβάσεως είναι η ανάθεση στο ισχυρό μέρος ή σε κάποιο τρίτο φορέα παροχής διοικητικών υπηρεσιών, ο οποίος όμως επιλέγεται και ίσως διατηρεί στενές σχέσεις με το μέρος το οποίο επιδιώκει την εξασφάλιση των υποχρεώσεων του άλλου, της διοίκησης της ετέρας επιχείρησης. Ο δότης του μάνατζμεντ αναλαμβάνει τη διοίκηση του λήπτη ειδικά σε όσα θέματα άπτονται των υποχρεώσεων του προς το άλλο μέρος.

Συχνά επίσης αναλαμβάνει τη συνολική του διοίκηση ειδικά στην περίπτωση, που είναι και η συχνότερη όταν επιλέγεται η σύμβαση μάνατζμεντ γι' αυτό τον λόγο, που οι υποχρεώσεις του ενός μέρους προς το άλλο είναι ιδιαίτερα σημαντικές, μακροχρόνιες και κρίσιμες για την επιβίωση του. Σημειώνουμε, όμως, ότι και σε αυτή την περίπτωση παρότι προφανής στόχος του μέρους το οποίο επιβάλλει τη σύμβαση μάνατζμεντ είναι ο έλεγχος για το δικό του όφελος της άλλης επιχείρησης, δεν θα πρέπει η διοίκηση να ασκείται με επιβλαβή τρόπο και για τα συμφέροντα του άλλου μέρους, του διοικούμενου.

Δηλαδή η αποστολή του δότη του μάνατζμεντ είναι να επιτύχει το συγκεκριασμό μεταξύ των συμφερόντων των μερών και την αποτελεσματικότερη και σύμμετρη ικανοποίηση όλων. Δεν χρειάζεται βέβαια να πούμε, ότι με αυτό τον τρόπο η εταιρική αυτονομία, χάνεται η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί έναν ιδανικό τρόπο καταστρατήγησης των σχετικών διατάξεων του εταιρικού δικαίου καθώς μάλιστα προσφέρει το πλεονέκτημα, ότι η εταιρεία η οποία ελέγχει την άλλη, δεν χρειάζεται να εισφέρει κεφάλαια στη δεύτερη, ούτε να δεσμεύσει ποσά, αλλά ούτε καν να φανεί προς τα έξω ότι η άλλη επιχείρηση βρίσκεται υπό τον έλεγχο της.

## **Εξασφάλιση της επιχειρηματικής συνεργασίας**

Συγγενής με τον παραπάνω λόγο, είναι η ανάγκη μιας επιχείρησης να εξασφαλίσει, να επιβεβαιώσει και να επισφραγίσει την συνεργασία της με τον ή τους επιχειρηματικούς της εταίρους. Συγκεκριμένα αυτό αποτελεί μια ειδικότερη μορφή της ανάγκης για εξασφάλιση της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του άλλου μέρους.

Οι υποχρεώσεις εδώ όμως ειδικότερα αναλύονται στην υποχρέωση πίστης, συνεννόησης, συνεχούς επικοινωνίας και ειλικρινούς συνεργασίας, για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, ο οποίος αποτελεί και το θεμέλιο για την επιχειρηματική συνεργασία.

Συχνό είναι το φαινόμενο, ιδίως όταν περισσότερες επιχειρήσεις συμβάλλονται μεταξύ τους για την εκτέλεση ενός κοινού έργου, η ισχυρότερη από αυτές, ο κύριος δηλαδή ανάδοχος, να επιδιώκει να «δέσει» γύρω από το πρόσωπο του τους μικρότερους συνεταιίρους του. Μια άλλη περίπτωση έχουμε στα δίκτυα επιχειρήσεων, τα οποία συνεργάζονται με στόχο την αποτελεσματικότερη παραγωγή ή την κάλυψη ενός ευρύτερου φάσματος της αγοράς.

Και σ' αυτή την περίπτωση, είναι πιθανό μία ή περισσότερες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να ελέγξουν και να προκαθοριστούν την πρόθυμοι συνεργασία όλων των υπολοίπων.

Σε αυτές περιπτώσεις, μια διέξοδος, έναντι της καθιερωμένης εισόδου στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων που είναι επιθυμητό να ελεγχθούν, στελεχών των επιχειρήσεων, οι οποίες επιδιώκουν να τις ελέγξουν, η συμβατική ανάθεση στα ισχυρότερα μέρη ή σε κάποιο τρίτο φορέα, της διοίκησης εκείνο του φάσματος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, το οποίο συσχετίζεται με τη συνεργασία και την επιδίωξη του κοινού σκοπού.

Η αποστολή την οποία αναλαμβάνει η εταιρεία που παρέχει τη διοίκηση,

αφορά την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη συνεισφορά της επιχειρήσεως στον κοινό σκοπό και την ομαλή συνεργασία, χωρίς όμως παράλληλα αυτό να σημαίνει παραμέληση του συμφερόντων και της ίδιας της επιχειρήσεως.

Αυτό το οποίο προσπαθεί η εταιρία διοίκησης είναι να εξασφαλίσει τη συνεργασία της υπό έλεγχο επιχειρήσεως, προάγοντας παράλληλα μέσα από αυτή τη συνεργασία και τα δικά της συμφέροντα, με τρόπο παράλληλο, σε σχέση με το κοινό σκοπό.

Και σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, όπως και στην παραπάνω, δηλαδή αυτή της ανάγκης εξασφάλισης εκπλήρωσης υποχρεώσεων, η σύμβαση μανάτζμεντ επιτελεί έναν εξασφαλιστικό ρόλο και είναι η ασφαλιστική δικλείδα η οποία δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων, προάγοντας το ενδιαφέρον και το βαθμό επιδιώξεις του κοινού στόχου και εξασφαλίζοντας την αμοιβαία και παράλληλη ωφέλεια όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Από την άλλη πλευρά, φυσικά, η σύμβαση διοίκησης σε τέτοιες περιπτώσεις αποτελεί και μια μέθοδο υποταγής αδύναμων εταιριών, οι οποίες θέλουν απλά να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους, προς τις ισχυρότερες. Επίσης, η σύμβαση μανάτζμεντ βοηθάει στην καταστρατήγηση των αντιμονοπωλιακών νομικών διατάξεων καθώς και στη νόθευση του ελεύθερου ανταγωνισμού.

## **Αφανής επιχειρηματική δραστηριότητα**

Όπως αναφέραμε ακριβώς παραπάνω, η σύμβαση μανάτζμεντ παρέχει τη δυνατότητα ελέγχουν μιας επιχείρησης από μια άλλη και μάλιστα κατά τρόπο ακόμη και απόλυτο, χωρίς όμως να συμμετέχει αυτή η επιχείρηση στο μετοχικό κεφάλαιο της ελεγχόμενης.

Καθώς, η σύμβαση μανάτζμεντ, αποτελεί μια εξωκαταστατική συμφωνία, η οποία δεν έχει προφανή αντίκτυπο από πλευράς εταιρικού δικαίου, δηλαδή δεν εμφανίζεται συνήθως στο καταστατικό της ελεγχόμενης εταιρίας, δεν έχει επίδραση στη σύνθεση του διοικητικού της συμβουλίου, το οποίο μπορεί να παραμείνει και όσοι έχει και γενικά δεν γίνεται τόσο εύκολα μαθευτεί προς τα έξω, προσφέρεται ειδικά σε περιπτώσεις, που μια εταιρεία θέλει να ασκήσει έλεγχος σε μια άλλη, χωρίς όμως να φαίνεται προς τα έξω ότι το πράττει.

Ανάλογα βέβαια και με το δίκαιο, το οποίο εφαρμόζεται στη σύμβαση μανάτζμεντ, αυτή μπορεί να παραμείνει ακόμη και εντελώς μυστική για



τους έξω.

Ένας λοιπόν από τους λόγους για τους οποίους μια εταιρεία θέλει να ελέγξει μια άλλη, χωρίς όμως να φαίνεται, είναι βέβαια όταν αυτή η εταιρεία θέλει να ασκήσει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, καλυπτόμενη πίσω από το μανδύα μιας άλλης νομικά ανεξάρτητης και οικονομικά αυτοτελούς επιχειρηματικής οντότητας. Οι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία το πράττει αυτό, φυσικά και άπτονται της νομιμότητας των επιχειρηματικών της σχεδίων και των στόχων τους οποίους επιδιώκει.

Εκτός από την περίπτωση στην οποία η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτόν τον τρόπο γιατί θέλει να συγκαλύψει παράνομες δραστηριότητες, εμφανίζεται η περίπτωση εκείνη, στην οποία η εταιρεία θέλει να δραστηριοποιηθεί σε μια νέα αγορά, χωρίς όμως να το μάθουν αυτό οι ανταγωνιστές της ή ακόμα και οι επιχειρηματικοί της εταίροι, όπως για παράδειγμα, είναι οι δανειστές της.

Ας μην ξεχνάμε εξάλλου, ότι όπως αναφέραμε και παραπάνω, ότι αυτή η σύμβαση αποτελεί ιδανικό μέσο για την καταστρατήγηση της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, η οποία συχνά θέτει περιορισμούς στην ανεξέλεγκτη επέκταση των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο, η σύμβαση μάννατζμεντ αποτελεί μια άριστη εναλλακτική σε σχέση με την κοινή πρακτική των εξαγορών, αλλά και σε σχέση με τη σύσταση θυγατρικών εταιριών.

Υπενθυμίζουμε, ότι η ελεγχόμενη επιχείρηση δεν είναι θυγατρική και η εταιρεία η οποία την ελέγχει δεν φαίνεται καν στο μετοχικό της κεφάλαιο παράλληλα όμως, και ανάλογα βέβαια με την ανά περίπτωση διαμόρφωση της συμβάσεως μάννατζμεντ και τους ειδικότερους όρους, ρήτρες και δικλίδες ασφαλείας που περιέχει, η σύμβαση αποτελεί ένα επαρκές μέσο για τη δέσμευση της ελεγχόμενης επιχείρησης, χωρίς παράλληλα να απαιτείται η δαπανηρή και εμφανής προς τους έξω αγορά μετοχών.

## Εξωχώριες (Offshore) Δραστηριότητες<sup>115</sup>

Σε συνέχεια των όσων εκθέσαμε παραπάνω, αναφέρουμε ότι μία από τις σημαντικότερες περιπτώσεις στις οποίες η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μέσο για τη δραστηριοποίηση υπό συνθήκες αφάνειας, της επιχείρησης, αφορά τις λεγόμενες εξωχώριες (**offshore**) δραστηριότητες.

Σε αυτές θα αναφερθούμε σε ειδικότερο κεφάλαιο, όπως και σε σχέση με τους λόγους και τις σκοπιμότητες τις οποίες καλούνται να εξυπηρετήσουν.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε μόνο, ότι όταν η στρατηγική μιας εταιρείας περιλαμβάνει δραστηριοποίηση σε γκρίζα από πλευράς νομιμότητας ή ακόμα και εντελώς παράνομα πεδία, καθώς και όταν σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια τέτοια διάρθρωση ενός συστήματος εικονικών εταιρειών, οι οποίες θα χρησιμεύουν στην αποφυγή φορολογικών υποχρεώσεων, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή, για τον έλεγχο, επίσημο και νομικά παραδεκτό των νομικών αυτών μορφωμάτων, χωρίς όμως παράλληλα οι κρατικές αρχές, οι οποίες ασχολούνται με το ξέπλυμα του βρώμικου χρήματος και τη δίωξη της φοροδιαφυγής να μπορούν εύκολα να το αντιληφθούν.

---

<sup>115</sup> Βλ. και παρακάτω σε σχετικό κεφάλαιο για το ιδιαίτερο ζήτημα της χρήσης συμβάσεων μάνατζμεντ στα πλαίσια συστημάτων αποφυγής φορολογίας.

## Τα Στρατηγικά Κίνητρα για την Σύναψη της Συμβάσεως Μάνατζμεντ

Παραπάνω περιγράψαμε μια σειρά λόγων, οι οποίοι οδηγούν τις επιχειρήσεις στρατηγική επιλογή για τη σύναψη μιας συμβάσεως μάνατζμεντ. Επίσης αναφερθήκαμε στο ότι η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί κυρίως αν και όχι αποκλειστικά μια μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα οφέλη τα οποία προκύπτουν από τη συμμετοχή σε μια τέτοια σύμβαση.

Καταρχάς διευκρινίζουμε, ότι αυτά τα οφέλη ανήκουν σε δύο κατηγορίες, τα μονομερή και τα αμφιμερή οφέλη. Τα πρώτα είναι αυτά τα οποία αφορούν μόνο τον έναν από τους δύο συμβαλλόμενους και φυσικά χωρίζονται σε αυτά που αφορούν τον δότη και σε αυτά που αφορούν τον λήπτη του μάνατζμεντ, ενώ τα δεύτερα αφορούν και ωφελούν εξίσου και τους δύο ταυτόχρονα.

Πιο ακριβές θα ήταν αν μιλούσαμε, για κίνητρα, τα οποία παρέχονται στις διοικήσεις των δύο επιχειρήσεων, ούτως ώστε να απαντήσουν θετικά στην απόφαση για τη σύναψη μιας τέτοιας συμβάσεως.

### Μονομερή κίνητρα

#### Σε σχέση με τον λήπτη

##### Αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας

Ο λήπτης, επωφελείται από το καλό όνομα και τη φερεγγυότητα του δότη και με αυτό τον τρόπο, αυξάνει την πιστοληπτική του ικανότητα, καταφέροντας να μειώσει το κόστος δανεισμού του και ιδίως την περίπτωση που αντιμετωπίζει προβλήματα εξυπηρέτησης των δανείων, κερδίζει μια πιο ευνοϊκή συμπεριφορά από τους πιστωτές.

## Διευκόλυνση χρηματοδότησης

Σε συνδυασμό με το προηγούμενο, ωφελείται συνολικά σε επίπεδο χρηματοδότησης, καθώς αφενός μπορεί να συγκεντρώσει ευκολότερα δανειακά κεφάλαια, αφετέρου η φήμη και η αξιοπιστία του παρόχου προσελκύουν το ενδιαφέρον του επενδυτικού κοινού, το οποίο εισφέρει κεφάλαια στην εταιρία, είτε μέσω της χρηματιστηριακής διαπραγμάτευσης της μετοχής της είτε μέσω διαδικασιών αύξησης κεφαλαίου με δημόσια εγγραφή.

## Απόκτηση εμπειρίας και ικανοτήτων από το προσωπικό και τα στελέχη

Η συνεργασία με την εταιρία μάνατζμεντ όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές, έχει ως πρώτο θετικό αποτέλεσμα για το λήπτη, ότι καταφέρνει να οσμώσει τα στελέχη του και το προσωπικό του με νέες, σύγχρονες και πιο επιτυχημένες από τις δικές του επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές.

Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά μια πολύτιμη εμπειρία, την οποία δεν θα μπορούσε ποτέ να αποκτήσει στα πλαίσια του τρόπου με τον οποίο λειτουργούσε πριν η επιχείρηση.

## Μετακύλιση ευθυνών

Ένα από τα αφανή, θα λέγαμε, πλεονεκτήματα της συμβάσεως για το λήπτη, που όμως το γνωρίζουν καλά τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, είναι ότι αναθέτοντας τις κρίσιμες διαχειριστικές και διοικητικές αρμοδιότητες σε άλλη εταιρεία, καταφέρνει να απαλλαγεί από τις ευθύνες τις οποίες αυτές συνεπάγονται.

Αυτό έχει μεγάλη σημασία σε περίπτωση που υπάρχει ανάγκη να ληφθούν κρίσιμες, επικίνδυνες ή επώδυνες αποφάσεις (όπως για παράδειγμα οι ομαδικές απολύσεις εργαζομένων), οπότε το διαχειριστικό όργανο της εταιρίας μπορεί να καλυφθεί πίσω από τις «θέσφατες λύσεις» που παρουσιάζει ο επαΐων, δηλαδή η εταιρία μάνατζμεντ. Έτσι, αφενός γλιτώνει το προσωπικό κόστος, αφετέρου σε περίπτωση που οι επιλογές που φανούν λανθασμένες, επιρρίπτει όλη την ευθύνη στον πάροχο.

## Μείωση διοικητικών δαπανών

Η σύμβαση μάνατζμεντ, όπως και κάθε άλλη μορφή εξωπορισμού επιχειρηματικών λειτουργιών, αποσκοπεί πρωτίστως στη μείωση του σχετικού κόστους που αυτή η λειτουργία συνεπάγεται.

Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για επιχειρήσεις, οι οποίες για διάφορους λόγους λειτουργούν υπό καθεστώς περίπλοκης και κυρίως δαπανηρής γραφειοκρατίας, με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των εξόδων τους, να αφορά τα λεγόμενα γενικά έξοδα διοίκησης. Η σύμβαση συμπίεζει το κόστος, λόγω οικονομιών κλίμακας για τον πάροχο και αυτό οδηγεί σε συνολική μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, δηλαδή εξοικονόμηση κεφαλαίων για παραγωγικές επενδύσεις.

Συγχρόνως, με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση καταφέρνει και απασχολεί διοικητικά στελέχη, χωρίς να συνδέεται με εργασιακή σχέση με αυτά, κάτι το οποίο συνεπάγεται κόστος, ειδικά αν αναλογιστούμε ότι οι μισθοί, αλλά ακόμη περισσότερο οι συνολικές οικονομικές παροχές (ασφάλιση, αυτοκίνητο, συνταξιοδοτικά προγράμματα, **bonus** κ.λ.π.) των υψηλόβαθμων στελεχών είναι μεγάλες.

Απαλλαγή από συγκεκριμένο εκτελεστικό στέλεχος ή διευθύνοντα σύμβουλο

Παρά το γεγονός, ότι με μια πρώτη ματιά αυτό μας ξενίζει, συχνά σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί πρόφαση και εύσχημο τρόπο για την απομάκρυνση ενός διευθυντικού στέλεχους, το οποίο διαθέτει βέβαια ισχύ και γι' αυτό δεν μπορεί να απολυθεί, αλλά από τον οποίο για διάφορους λόγους το διαχειριστικό όργανο της επιχείρησης επιθυμεί να απαλλαχθεί. Έτσι λοιπόν, η απόλυση του καλύπτεται πίσω από την ανάγκη ανάθεσης για διάφορους γενικούς και στρατηγικούς λόγους της διοίκησης της εταιρίας σε εταιρεία μάνατζμεντ, δικαιολογία η οποία μπορεί να πείσει με λιγότερα προβλήματα τη συνέλευση των μετόχων και γενικά τους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Και αντίστροφα, όμως, η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να συγκαλύψει την πρόσληψη ένας νέου μάνατζερ, με τη διαφορά όμως ότι αυτός εμφανίζεται ως στέλεχος, το οποίο αποστέλλει μια εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών, για να εκτελέσει την αποστολή της για λογαριασμό της.

## Σε σχέση με τον δότη

### Ανάπτυξη χωρίς κεφάλαια

Η εταιρία παροχής υπηρεσιών μάνατζμεντ καταφέρνει να υλοποιήσει το αναπτυξιακό της πρόγραμμα χωρίς δαπάνη, κεφάλαια, ανάγκες δανεισμού και απομάκρυνση πολύτιμων πόρων από τις υπόλοιπες

δραστηριότητες της επιχειρήσεως, καθώς το καταφέρνει μέσα από τις επιχειρήσεις των πελατών της. Και όταν γενικά η επιχείρηση κινείται αναπτυξιακά η εξοικονόμηση κεφαλαίων στην ουσία σημαίνει εκμετάλλευση περισσότερων επενδυτικών ευκαιριών, άρα επιτάχυνση της ανάπτυξης.

#### Ανάπτυξη χωρίς κίνδυνο

Και φυσικά, καθώς η εταιρία μάνατζμεντ λειτουργεί μέσα από τις επιχειρήσεις των πελατών της, χωρίς να επενδύει η ίδια κεφάλαια απαλλάσσεται από κάθε χρηματοοικονομικό κίνδυνο.

Παράλληλα, ακόμη και αν προβεί σε λανθασμένες επιλογές και αποφάσεις, η εικόνα της πλήττεται λιγότερο, γιατί σε κάθε περίπτωση μέσα στην αγορά με διαφορετικό τρόπο χρεώνονται τα λάθη τα οποία βλάπτουν η δική σου επιχείρηση παρά μια ξένη.

#### Συγκέντρωση γνώσεων σχετικά με νέες αγορές

Με τη σύμβαση μάνατζμεντ, η εταιρεία που παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες, καταφέρνει μέσα από τη συνεργασία με τους πελάτες της, να συγκεντρώσει πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει εκ των υστέρων για μια αυτοτελή δική της δραστηριοποίηση. Παράλληλα, αυτό το καταφέρνει χωρίς κανένα κόστος και κίνδυνο Και χωρίς δική της ενεργή ανάμειξη, όπως αναφέραμε ακριβώς παραπάνω, αλλά αμειβόμενη επιπλέον.

Επίσης, συγκεντρώνει ειδικά για τον πελάτη της, πλήρη πληροφόρηση, δηλαδή την ίδια και μάλλον ανώτερη, από αυτή που κατέχει το οποιοδήποτε στέλεχος και μέλος του διοικητικού συμβουλίου του, κάτι το οποίο, μπορεί να της χρειαστεί εάν επιθυμεί στο μέλλον και όταν οι ρήτρες αποφυγής ανταγωνισμού εκπνεύσουν, να τον ανταγωνιστεί.

#### Ευκαιρία για ανάληψη επιπλέον έργων για τον ίδιο πελάτη

Η σύμβαση μάνατζμεντ προσφέρει μια πρώτης τάξεως ευκαιρία στις δύο επιχειρήσεις να γνωριστούν καλύτερα και να συσφίγξουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Εάν από αυτή τη συνεργασία ο πελάτης αποκομίσει οφέλη και θετική εικόνα για τον πάροχο ή αν ακόμα καλύτερα ενταχθεί στα σχετικά δίκτυα που αυτός οργανώνει, είναι πολύ πιθανό είτε κατά τη διάρκεια του συμβολαίου είτε μετά τη λήξη του, να του αναθέσει και άλλα έργα σχετικά με τις δραστηριότητες του, δηλαδή **outsourcing**, παραγγελίες και όχι μόνο.

Το πόσο ευκολότερο γίνεται αυτό, το καταλαβαίνουμε απλώς και μόνο από το γεγονός ότι αυτός ο οποίος λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις για

νέα συμβόλαια, αναθέσεις παραγγελιών και προμήθεια υπηρεσιών είναι ο ίδιος ο υποψήφιος προμηθευτής!

Με τη σύμβαση μάνατζμεντ καθίσταται η πρώτη προτεραιότητα του πελάτη του, σε κάθε περίπτωση που αυτός επιθυμεί να υλοποιήσει τέτοια έργα.

Εξοικείωση αγνώστου αγοραστικού κοινού με τον δότη και το **brandname** του

Αυτό το πλεονέκτημα έχει ιδιαίτερη σημασία σε περίπτωση διεθνούς συμβάσεως μάνατζμεντ, οπότε η εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών, προσεγγίζει την άγνωστη αγορά μέσω μιας έτοιμης επιχείρησης και αν η δραστηριοποίηση του μέσω αυτής την επιτυχημένη καταφέρνει να διαδώσει το **brandname** του, θέτοντας τις βάσεις για μια ενεργότερη διεξόδου στην αγορά αυτή αργότερα.

Απασχόληση πλεονάζοντος δυναμικού στελεχών

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο προσφέρει σύμβαση μάνατζμεντ στο πάροχο και το οποίο γίνεται κατανοητό από επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πολλά ικανά και φιλόδοξα, αφορά το ότι με αυτό τον τρόπο δίνεται παραγωγικό έργο σε αυτά, όταν κάτι τέτοιο δεν μπορεί να λάβει χώρα μέσα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της ίδιας της επιχείρησεως. Έτσι λοιπόν, αντί να αφήνουν τα στελέχη τους στη στασιμότητα, κάτι το οποίο μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και αποχωρήσεις πολύτιμων προσώπων, τα οποία μπορεί στο μέλλον να φανούν πιο χρήσιμα για την ίδια την επιχείρηση και αντί αυτά να βρίσκουν διέξοδο για την υπερδραστηριότητά τους συγκρουόμενα μεταξύ τους, στοιχείο κοινό για πολλές επιχειρήσεις, αναλαμβάνουν την υλοποίηση φιλόδοξων προγραμμάτων διοίκησης των πελατών.

Έτσι, και κέρδος φέρνουν στην επιχείρηση, η οποία με αυτό τον τρόπο εκμεταλλεύεται την παρουσία τους σε αυτήν πιο αποτελεσματικά και πολύτιμη εμπειρία αποκτούν, την οποία θα αξιοποιήσουν αργότερα πάλι για λογαριασμό και όφελος της επιχείρησεως, και το σημαντικότερο πειραματιζόμενοι επάνω σε άλλες επιχειρήσεις.

Το πλεονέκτημα αυτό φυσικά αναφέρεται όχι σε επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με προσφορά διοικητικών υπηρεσιών σε άλλες, οπότε τα στελέχη τους επιλέγονται εξ αρχής για να διοικήσουν άλλες επιχειρήσεις, αλλά σε επιχειρήσεις οι οποίες ασκούν αυτή τη δραστηριότητα συμπληρωματικά και υποστηρικτικά μιας διαφορετικής κύριας δραστηριότητάς τους.

## Αμοιβή<sup>116</sup>

Από τη συμπερίληψη όλων αυτών των κινήτρων, δεν θα μπορούσαν φυσικά να καλύψουμε το πλέον προφανές. Η εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες μάνατζμεντ και κατάφερε να υλοποιήσει τα επιχειρηματικά και αναπτυξιακά τυχόν της σχέδια και μάλιστα χωρίς κόστος και κίνδυνο και αυτό της αποφέρει κερδοφορία, η οποία συχνά είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη που θα παρουσίαζε εάν δραστηριοποιείτο αυτοτελώς (καθώς τότε θα έπρεπε να επενδύσει και κεφάλαια)

## Αμφιμερή Κίνητρα

### Αύξηση φήμης

Και οι δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, δηλαδή τόσο ο πάροχος της διοίκησης όσο και ο πελάτης του, επωφελούνται από τη σύμβαση μάνατζμεντ, καθώς αποκτούν την ευκαιρία να αυξήσουν την επιχειρηματική τους φήμη και **goodwill** και να βελτιώσουν το όνομά του στην αγορά.

Αφενός, ο πελάτης βελτιώνει τις διοικητικές του ικανότητες και προχωρά στην υλοποίηση σχεδίων ανάπτυξης, καθιστάμενος έτσι σημαντικότερος παίκτης μέσα στην αγορά και κερδίζοντας το σεβασμό στο περιβάλλον του, ενώ ταυτόχρονα επωφελείται από το **brandname** του παρόχου, με στόχο να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων του και την θετική εικόνα του αγοραστικού και όχι μόνο κοινού για αυτόν.

Αφετέρου, και ο ίδιος ο πάροχος βελτιώνει το προφίλ του στην αγορά, καθώς σε κάθε περίπτωση όποιος καταφέρνει να διοικήσει επιτυχημένα ξένες επιχειρήσεις, μπορεί να διοικήσει ακόμη καλύτερα τη δικιά του. Καθίσταται, δηλαδή με αυτό τον τρόπο αυθεντία στη διοίκηση επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου κλάδου, με πολλαπλά οφέλη στις ευκαιρίες ανάπτυξης, την αντιμετώπιση των υπολοίπων παραγόντων της αγοράς, την δημιουργία νέων συνεργασιών και δικτύων, αλλά και φυσικά στην απόκτηση νέων πελατών υπηρεσιών μάνατζμεντ.

<sup>116</sup> Για ειδικά ζητήματα σε σχέση με την αμοιβή του παρόχου του μάνατζμεντ ακολουθούν ειδικά κεφάλαια στο μέρος σχετικά με τις υποχρεώσεις των αντισυμβαλλομένων.



## Βελτίωση παραγωγικής και διοικητικής τεχνογνωσίας

Καταρχάς, ο πελάτης αυτονόητα ωφελείται καθώς με τη σύμβαση μάνατζμεντ εισέρχεται στην εταιρεία του πλήθος τεχνολογικών γνώσεων, αλλά και γνώσεων που απαιτούνται για την παραγωγική αξιοποίηση των πρώτων, όπως και βελτιώνονται οι διοικητικές ικανότητες και δυνατότητες του.

Από την άλλη πλευρά όμως και ο πάροχος, μέσω της επαφής τους διάφορους πελάτες του, καταφέρει να συγκεντρώσει γνώσεις, τις οποίες μπορεί να συνδυάσει με τις δικές του και να κερδίσει έτσι ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ κυρίως μπορεί μέσω πειραματισμών σε νέες εφαρμογές και μεθόδους να επιτύχει την ανάπτυξη του γνωστικού του υποβάθρου. Μάλιστα, καταφέρει και αυτός αλλά και ο πελάτης του να αυξήσουν την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων **R&D**, καθώς αυτές καθίστανται κοινές και με χαμηλότερο κόστος.

Συγχρόνως, καταφέρει να βελτιώνει και τις διοικητικές του ικανότητες, καθώς αντιμετωπίζει πληθώρα προβλημάτων, θεμάτων και ζητημάτων, από διάφορες επιχειρήσεις πελάτες, τα οποία δεν θα μπορούσαν να εμφανιστούν συσσωρευμένα σε μια μόνο επιχείρηση.

## Ανάπτυξη δικτύωσης

Το κύριο όφελος για τον λήπτη του μάνατζμεντ, έχει να κάνει με το ότι μέσω της συμβάσεως, καταφέρει να ενταχθεί στα δίκτυα προμηθευτών, πελατών, διανομής, τεχνολογικής, ερευνητικής και επιστημονικής συνεργασίας και γενικά κάθε είδους επιχειρηματικής συνεργασίας και φυσικά να ωφεληθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από αυτά.

Από την άλλη πλευρά, όμως, και ο ίδιος ο δότης μέσα από αυτή τη διαδικασία, καταφέρει να αναπτύσσει και να ισχυροποιεί τα δίκτυα συνεργασίας στα οποία συμμετέχει και τα οποία πιθανώς ελέγχει.

## Διοικητικές Δεσμεύσεις που απορρέουν από την Σύμβαση Μάνατζμεντ

Παράλληλα όμως, και εκτός από τα διάφορα κίνητρα τα οποία παραπάνω παρουσιάσαμε, που μπορεί να λάβει υπόψη της μια επιχείρηση, προκειμένου να προβεί στη σύναψη μιας τέτοιας συμβάσεως και να λάβει τη διοικητική απόφαση να συμμετάσχει σε ένα τέτοιο πλαίσιο επιχειρηματικής συνεργασίας, θα πρέπει να συνειδητοποιήσει και τις διοικητικές δεσμεύσεις, που κάτι τέτοιο συνεπάγεται.

Σε διαφορετικό μέρος της παρούσας μελέτης, θα αναπτύξουν αναλυτικά τις νομικές υποχρεώσεις, οι οποίες απορρέουν από μια σύμβαση μάνατζμεντ για τα μέρη. Στο σημείο αυτό όμως, θα περιγράψουμε συνοπτικά μια σειρά αλλαγών τις οποίες επιφέρει μια συμμετοχή στη σύμβαση μάνατζμεντ, στο τρόπο λειτουργίας, διαχείρισης και λήψης των αποφάσεων για τις επιχειρήσεις.

Αυτές, τις αποκαλούμε διοικητικές δεσμεύσεις, καθώς έχουν ένα γενικότερο προσανατολισμό, ο οποίος μπορεί να αναλυθεί σε σειρά υποχρεώσεων νομικής φύσης, αλλά παράλληλα μπορεί να εξειδικεύσει το νόημα, την αποστολή και κυρίως τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διεκπεραιώνονται αυτές οι υποχρεώσεις.

Έχουν καταρχήν διοικητικό χαρακτήρα γιατί αφενός έχουν να κάνουν λιγότερο με συμβατικούς όρους και δεσμεύσεις και περισσότερο με τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη διεκπεραιώνουν το καθημερινό τους έργο, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία των επιχειρηματικών οργανισμών, αφετέρου απορρέουν από την ανάγκη καλλιέργειας κλίματος συνεργασίας, κάτι το οποίο μπορεί να περιγραφεί πολύ πιο μεστά με διοικητικούς παρά με αποκλειστικά και στενά νομικούς όρους.

## Σεβασμός της συνεργαζόμενης επιχείρησης<sup>117</sup>

Οι δύο επιχειρήσεις μέσα από το συμβόλαιο, το οποίο καταρτίζουν, αποφασίζουν να συμπορευτούν ή μάλλον να συλλειτουργήσουν, ούτως ώστε να βγουν και οι δύο ωφελημένες.

Για να επιτύχει, όμως αυτό χρειάζεται πρώτα απ' όλα διάθεση ειλικρινούς συνεργασίας και αλληλεγγύης από όλα τα συμμετέχοντα μέρη. Αυτό δεν αποκτάται από τη μια μέρα στην άλλη, αλλά χτίζεται μέσα από μια συνεχή και δραστήρια προσπάθεια στελεχών και οργάνων, πρώτο βήμα της οποίας και αναγκαίος και θεμελιώδης όρος της είναι ο αλληλοσεβασμός.

Με άλλα λόγια, η σύμβαση είναι καταδικασμένη, επειδή ποτέ ο πελάτης και οι εργαζόμενοι του θα αντιμετωπίσουν με καλό μάτι αυτή τη συνεργασία και ιδίως την ανάληψη της αρμοδιότητας λήψης αποφάσεων και εκδόσεως εντολών, από την εταιρία μανάτζμεντ και τα στελέχη της, εάν οι δεύτεροι αντιμετωπίσουν τους πρώτους περιφρονητικά και αλαζονικά. Το ότι αυτή η επιχείρηση έχει ανάγκη από τη συνδρομή τους, για την οποία εξάλλου ανοίγονται και το ότι αυτοί θεωρούνται ειδικοί στο αντικείμενό τους, δεν σημαίνει ότι μπορούν να προσπαθήσουν να επιβληθούν μέσα στην επιχείρηση του πελάτη τους.

Το ίδιο ισχύει και αντιστρόφως για τον πελάτη.

Σε κάθε λοιπόν απόπειρα των στελεχών της εταιρίας μανάτζμεντ να λάβουν αποφάσεις, να αλλάξουν την επιχείρηση, ακόμη και να συγκεντρώσουν πληροφορίες, θα πρέπει πρώτα να λαμβάνουν υπόψη τους ότι η επιχείρηση αυτή είναι αυτόνομη από τη δική τους και να προσπαθούν να επιτύχουν συνεργασία και συναίνεση από το επίπεδο των απλών εργατών μέχρι των ανώτατων στελεχών.

Ο σεβασμός είναι κάτι το οποίο τεκμηριώνεται όχι από μεγάλα έργα και λόγια, αλλά κυρίως από τον τρόπο διαχείρισης των απλούστερων καθημερινών ζητημάτων, από τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται οι εκθέσεις και οι αναφορές σχετικά με τα σχέδια για την επιχείρηση, μέχρι τον τρόπο με τον οποίο υποδεικνύεται μια νέα τεχνική εφαρμογή στους εργατές των γραμμών παραγωγής. Γιατί φυσικά, ο σεβασμός περνάει πρώτα μέσα από την εκτίμηση και το σεβασμό του προσωπικού με το οποίο ο πάροχος καλείται να συνεργαστεί.

Από την άλλη πλευρά, ούτε ο πελάτης θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον πάροχο ως υποκείμενο στις εντολές του στέλεχος, ποτέ να ξεχνά το γεγονός ότι δεν του παρέδωσε συμβουλευτικά απλώς καθήκοντα αλλά

<sup>117</sup> Βλ. σχετικά και σε ειδικό κεφάλαιο στο μέρος σχετικά με τις υποχρεώσεις των αντισυμβαλλομένων.

διαχειριστικές αρμοδιότητες, οι οποίες πλέον παύουν να αποτελούν δικό το αντικείμενο δράσης, ενώ ακόμη και αν κάποια στελέχη του δεν βλέπουν με καλό μάτι η ανάθεση της διοίκησης σε αυτόν, θα πρέπει να συμμορφωθούν με το γεγονός ότι η σύμβαση μάλιστα αποτελέσει προϊόν μιας καίριας για το μέλλον της επιχείρησης στρατηγικής απόφασης.

## Δημιουργία πνεύματος συνεργασίας

Και οι δύο πλευρές, ειδικά κατά το πρώτο διάστημα προσαρμογής για τη μεταξύ τους συνεργασία, θα πρέπει να επιδεικνύουν υψηλό συνεργατικό πνεύμα. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει προφανής προθυμία των μερών να βοηθήνε το ένα το άλλο, στη διεκπεραίωση των έργων, τα οποία τους ανατίθενται από τη σύμβαση και από τα σχέδια τα οποία τη συνοδεύουν. Μάλιστα, είναι καθήκον τους αυτό το ρέμα συνεργασίας να προσπαθήσουν να το περάσουν σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βάθος κάθετα και οριζόντια σε όλα τα τμήματα, τους τομείς και τις ιεραρχικές βαθμίδες της επιχείρησής τους.

Ένα πρόβλημα θα ήταν, να προηγηθεί μια σύντομη περίοδος γνωριμίας μεταξύ των στελεχών τα οποία καλούνται να συνεργαστούν, η οποία θα επιτρέψει την όσμωση σε επίπεδο φιλοσοφίας, κουλτούρας και νοοτροπίας. Θα ήταν σωστό να δημιουργηθούν κλιμάκια ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων, σε κάθε σημείο της δομής επιχείρησης και ειδικά στο αρχικό στάδιο αυτή η σημαντική διαδικασία να επιβλέπεται από κάποιον υπεύθυνο.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η συνεργασία θα ξεκινήσει να θεμελιώνεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τις υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας και προοδευτικά στις χαμηλότερες. Γιατί φυσικά, εάν τα ανώτατα στελέχη δεν μπορούν να βρουν κοινό πλαίσιο συνεργασίας, δεν υπάρχει περίπτωση να το καταφέρουν οι απλοί εργαζόμενοι.

Θα πρέπει να αποφεύγονται άσκοπες καθυστερήσεις, ατέρμονες διαφωνίες, έλλειψη ανοχής σε διαφορετικές απόψεις, οπισθοδρομικές και πεισματώδεις νοοτροπίες, ενώ σε περίπτωση που οι διαφωνίες φαίνεται να καθυστερούν τη λήψη αποφάσεων, το πνεύμα συνεργασίας θα φανεί από την προσπάθεια συγκερασμού και συνδυασμού και όχι επικράτησης των απόψεων.

Εξάλλου, το συμβόλαιο μάλιστα συνάπτεται, με στόχο να λαμβάνονται πιο γρήγορα και με λιγότερο κόστος ορθότερες αποφάσεις

και να υλοποιούνται με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Και φυσικά αυτό δεν προωθείται, όταν οι πολύτιμες διοικητικές ικανότητες, τις οποίες καλείται η εταιρία μάνατζμεντ να εισφέρει στον πελάτη της σπαταλώνται σε άσκοπες διαφωνίες, οι οποίες οφείλονται σε έλλειψη συνεργασίας.

Και οι δύο επιχειρήσεις, αλλά ειδικά η επιχείρηση του πελάτη, οφείλουν να συνειδητοποιήσουν, ότι αυτονόητο αποτέλεσμα αυτής της σύμβασης είναι να επέλθουν ριζοσπαστικές και καιρίες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας, διοίκησης και λήψης αποφάσεων μέσα στα πλαίσια τους. Εάν δεν επιθυμούν κάτι τέτοιο, τότε η στρατηγική απόφαση την οποία έλαβαν σχετικά με τη σύναψη της συμβάσεως, ήταν εσφαλμένη, επειδή δεν μπορούν στην πράξη να την υποστηρίξουν.

Σημειώνουμε ακόμα ότι θεμέλιο για τη δημιουργία ενός τέτοιου πλαισίου συνεργασίας, είναι η επικοινωνία, δηλαδή η μεταφορά απόψεων και πληροφοριών σε συνεχές επίπεδο, οριζόντια και κάθετα, χωρίς επιφυλάξεις, φόβο και προβληματισμούς. Αυτό το οποίο πρέπει εν τέλει να επιτευχθεί είναι να μην υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ στελεχών τα οποία προέρχονται από τη μια ή την άλλη επιχείρηση και διακρίσεων των αποφάσεων, σε αυτές που έχουν να κάνουν με τη σφαίρα επιρροής της εταιρίας μάνατζμεντ ή του λήπτη.

Η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει σύντομα να ενταχθεί με πλήρη και ολοκληρωτικό τρόπο μέσα στην πραγματικότητα και τη δομή της επιχείρησης που καλείται να διοικήσει και να ενοποιηθεί σε κάθε επίπεδο μαζί της, και όχι να αποτελεί ξένο σώμα που θα κινείται στα πλαίσια της. Φυσικά όμως και η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει να επιδεικνύει τον ανάλογο σεβασμό, όπως αναφέραμε ακριβώς παραπάνω, ούτως ώστε να διευκολύνει αυτή τη διαδικασία και να μη δίνει λαβές στο προσωπικό του πελάτη για τέτοιες εσφαλμένες νοοτροπίες.

## **Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης**

Όπως προκύπτει απόλυτη μελέτη, η οποία αφορά τη σύμβαση μάνατζμεντ, αυτή χαρακτηρίζεται σε πρώτο βαθμό από το στοιχείο της εμπιστευτικότητας. Ο πελάτης αναθέτει στον πάροχο τη σημαντικότερη λειτουργία του, η οποία μάλιστα έχει να κάνει με τον πυρήνα της ίδιας του της ύπαρξης και της επιχειρηματικής και οικονομικής αυτονομίας, δηλαδή της διοίκησης του.

Ο πάροχος αναλαμβάνοντας αυτή την τόσο ευαίσθητη αρμοδιότητα έχετε αναπόφευκτα σε επαφή όλα τα επιχειρηματικά μυστικά και μη στοιχεία

τα οποία αφορούν τον πελάτη του. Από την άλλη πλευρά όμως και ο πελάτης αποκτά σημαντικές πληροφορίες για τον δότη. Αυτό λοιπόν που πάνω απ' όλα απαιτείται να επιδείξουν τα μέρη, είναι εχεμύθεια, εμπιστευτικότητα και αντιστρόφως εμπιστοσύνη στον αντισυμβαλλόμενο τους.

Φυσικά, η σύμβαση όχι απλά δεν πρόκειται να πετύχει, αλλά ούτε και να υλοποιηθεί, μέσα σε κλίμα καχυποψίας. Εάν δηλαδή ο δότης δεν έχει πλήρη πληροφόρηση εννοείται ότι δεν μπορεί να λάβει σωστές αποφάσεις. Αλλά εμπόδιο σε αυτή την πληροφόρηση μπορεί να αποτελέσει η έλλειψη εμπιστοσύνης στις σχέσεις του με τον πελάτη του.

Εξάλλου, αν στην πράξη αποδειχθεί ότι κάποιος από τα δύο μέρη δεν τηρεί τους κανόνες εμπιστευτικότητας, τότε ο κίνδυνος τον οποίο διατρέχει το άλλο μέρος και ειδικά όταν πρόκειται για τον πελάτη είναι πάρα πολύ μεγάλος και μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή της ίδιας εταιρείας.

Γι' αυτό το λόγο, από την αρχή κιόλας, δηλαδή με την κατάρτιση της σύμβασης ή αμέσως μετά από αυτήν και πριν την έναρξη της υλοποίησης της, θα ήταν ορθό να τεθούν ρητά οι συγκεκριμένοι λεπτομερείς κανόνες που θα ορίζουν την εφαρμογή της αρχής της εμπιστευτικότητας στην πράξη.

Αυτό θα μπορούσε να λάβει χώρα στα πλαίσια ενός κανονισμού σχέσεων μεταξύ των μερών και των στελεχών τους ή μέσω μιας ειδικής συμφωνίας και απόφασης των οργάνων των δύο εταιριών, που θα έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για κάθε πρόσωπο και ίσως θα συνεπάγονται σοβαρότατες ποινές, καθώς η παραβίαση αυτής της αρχής μη χρειάζεται να προέρχεται από οργανωμένη ενεργεία του ενός μέρους, αλλά ακόμη και ενός απλού στελέχους.

Πάντως, σημειώνουμε ότι δεν αρκεί απλά στην πράξη να υπάρχει εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια, αλλά χρειάζεται να αναπτυχθεί κάτι πολύ παραπάνω δηλαδή κλίμα εμπιστοσύνης. Αυτό είναι και το θεμέλιο για την επίτευξη του συνεργατικού πνεύματος, τη σημασία του οποίου ήδη τονίσαμε.

Επίσης, η σύμβαση δεν θα πετύχει, εάν απλά τα μέρη δεν εκμεταλλευτούν τα επιχειρηματικά μυστικά του άλλου εις βάρος του, αλλά ακόμη και όταν το άλλο μέρος και τα στελέχη του διατηρούν απλώς και μόνο το φόβο, ότι ο άλλος έδρα προς το συμφέρον τους.

Καθίσταται λοιπόν αναγκαίο μέσα από κοινές δράσεις και πράξεις, τα μέρη να επιτύχουν τη δημιουργία εμπιστοσύνης και κυρίως τη διατήρηση της σε συνεχές και αυξανόμενο επίπεδο. Κάτι τέτοιο θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμο για την εταιρία μάνατζμεντ, επειδή το κυριότερο χαρακτηριστικό, το οποίο επιθυμούν οι πελάτες από τον πάροχο για να τον επιλέξουν για μια τέτοια σύμβαση, αφορά την εχεμύθεια και την εμπιστοσύνη του αλλά και τη σχετική άνεση που αυτά τα δύο στοιχεία του παρέχουν.

## Συνειδητοποίηση της επιδίωξης κοινού σκοπού

Βασικό βήμα και απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη όλων των παραπάνω, είναι να συνειδητοποιήσουν τα μέρη, ότι μέσα από αυτή τη σύμβαση συνεργάζονται, δηλαδή ότι ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πετύχουν κάτι κοινό, να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη.

Η πραγματική ολοκλήρωση της ενοποίησης και αφομοίωσης σε επιχειρησιακό επίπεδο και επίπεδο λήψης αποφάσεων των δύο επιχειρήσεων, μπορεί να συντελεστεί μόνο όταν ισχύει κάτι τέτοιο.

Εάν, τα μέρη πιστεύουν ότι μέσα από τη σύμβαση επιδιώκουν διαφορετικούς σκοπούς, θα ανακύψουν συχνά προβλήματα διαφωνιών σε κρίσιμες αποφάσεις, όπου ο καθένας να φροντίζει για το βραχυπρόθεσμο συμφέρον του. Με αυτό τον τρόπο η ανάληψη της διοίκησης από την εταιρία μάνατζμεντ θα είναι δύσκολα ανεκτή κάτι το οποίο δεν θα βλάψει μόνο την ίδια αλλά και τον πελάτη της.

Ακόμη σημαντικότερο είναι αυτή η συνειδητοποίηση της κοινότητας στόχων να περάσει και μάλιστα όχι σε θεωρητικό αλλά σε πρακτικό επίπεδο και στους ανθρώπους των δύο επιχειρήσεων.

Θα πρέπει δηλαδή να καταλάβουν, ότι τόσο η επιτυχία των επιχειρήσεων για τις οποίες εργάζονται, όσο και ίδια η προσωπική τους επιτυχία διέρχεται από κοινό δρόμο, οπότε βγαίνουν ωφελημένοι μέσα από τη συνεργασία, την επικοινωνία και τη σύμπραξη.

Σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινων πόρων, μια καλή λύση η οποία συνηθίζεται για να επιτευχθεί στο αρχικό στάδιο ένα τέτοιο κλίμα, είναι η θέσπιση κάποιων κοινών **bonus** για τα στελέχη και των επιχειρήσεων, ανάλογα βέβαια και με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία βρίσκονται (αυτή η λύση απευθύνεται περισσότερο σε ανώτερα στελέχη), για την επίτευξη των στόχων της νέας διοίκησης της εταιρίας<sup>118</sup>.

## Προετοιμασία για μακρόχρονη συνεργασία και απόδοσης αμοιβαίων ωφελειών

Ιδιαίτερη σημασία για την ευόδωση μιας τέτοιας επιχειρηματικής

<sup>118</sup> Εξάλλου, βέβαια, οι διαφορετικές αμοιβές και τα διαφορετικά μέτρα και σταθμά αποτελούν συχνό και λογικό παράγοντα προστριβών, αντιζηλίας και έλλειψης συνεργασίας μεταξύ στελεχών.

συνεργασίας, είναι να συνειδητοποιήσουν τα μέρη, ότι αυτή ιδρύεται για να διαρκέσει.

Δηλαδή, θα πρέπει να είναι σαφές σε όλους, ότι η νέα κατάσταση την οποία θα βιώσει κυρίως η επιχείρηση του πελάτη, αλλά και αυτή του παρόχου σε μικρότερο βαθμό, δεν θα είναι πρόσκαιρη και παροδική αλλά μόνιμη. Ήδη σε άλλο σημείο της μελέτης αναφέρουμε, ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ συνήθως έχουν ιδιαίτερα μακρόχρονη διάρκεια.

Στην περίπτωση όμως που τα στελέχη των δύο επιχειρήσεων δεν το συνειδητοποιούν και απλά περιμένουν να επανέλθουν τα πράγματα στο «φυσιολογικό», δεν θα καταφέρουν να δώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Η συνειδητοποίηση αυτής της μονιμότητας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διάθεση συνεργασίας και την καλλιέργεια κλίματος αλληλεγγύης και εμπιστοσύνης, η οποία αναπτύσσεται ευκολότερα μεταξύ προσώπων τα οποία καλούνται να συμβιώσουν επί μακρόν.

Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση μάνατζμεντ, οφείλει να θέσει τις βάσεις και να προετοιμάσει τον αντισυμβαλλόμενο, για μια μακρόχρονη απόλαυση των ωφελειών, οι οποίες απορρέουν από την μεταφορά των διοικητικών δυνατοτήτων και ικανοτήτων από τον πρώτο.

Έτσι, θα πρέπει να μεριμνήσει για την δημιουργία των κατάλληλων υποδομών, σε επίπεδο τεχνικό, δομικό, οργανωτικό, γνωστικό, τεχνολογικό και ανθρώπινου παράγοντα, ούτως ώστε να επιτρέψει στον λήπτη να αφομοιώσει τις ωφέλειες από την σύμβαση και να μπορέσει να τις τρέψει σε μόνιμο κτήμα του, για να τις αξιοποιήσει παραγωγικά σε μια αργότερη αυτόνομη επιχειρηματική της δραστηριοποίηση.

## **Διαφύλαξη και των εκτός συμβάσεως συμφερόντων του αντισυμβαλλομένου**

Μέσα στα πλαίσια του εμπιστευτικού και συνεργατικού χαρακτήρα της συμβάσεως μάνατζμεντ, θα ήταν εσφαλμένο, εάν θεωρούσαμε ότι τα καθήκοντα των αντισυμβαλλομένων περιορίζονται μόνο σε ό,τι αφορά τις αυστηρές συμβατικές τους δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις, οι οποίες περιορίστηκαν αναφέρονται στη σύμβαση και ορίζουν τις σχέσεις των μερών.

Αντίθετα, αυτή η σύμβαση χαρακτηρίζεται από τόσο έντονο δεσμό μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν, ώστε οι εκατέρωθεν υποχρεώσεις και τα πεδία συνεργασίας, αλληλεγγύης και αλληλοκαλύψεως είναι πολύ περισσότερα και μάλιστα δεν είναι



προκαθορισμένα, αλλά ο χαρακτήρας τους είναι ανοικτός και ορίζεται από τις εκάστοτε ανάγκες και προβλήματα που θα εμφανιστούν.

Περισσότερο συγκεκριμένα, οι υποχρεώσεις των μερών ανάγονται σε ένα επίπεδο υποχρέωσης διαφύλαξης των συμφερόντων του αντισυμβαλλομένου, ακόμη και όταν αυτά δεν ανήκουν μέσα στο αυστηρά καθορισμένο πεδίο της συμβάσεως.

Δηλαδή, σε πρώτο βαθμό η εταιρία που παρέχει το μάνατζμεντ, αλλά και σε όσο βαθμό τον αφορά και ο πελάτης, έχουν την υποχρέωση να προβούν σε οποιαδήποτε κίνηση χρειάζεται για τη θωράκιση, την προστασία και την προαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας του άλλου.

Αυτή η υποχρέωση σε νομικό επίπεδο απορρέει από την αρχή της καλής πίστης, η οποία αποκτά έντονο χαρακτήρα λόγω του ιδιαίτερα εμπιστευτικού χαρακτήρα της συμβάσεως, σε διοικητικό δε επίπεδο, από τις αρχές της καλής συνεργασίας, αλλά και από την προαγωγή των ιδίων συμφερόντων της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, καθώς όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κοινό σκοπό και αντλούν οφέλη από την αμοιβαία επιτυχία, είναι προς το συμφέρον τους να προάγονται και τα συμφέροντα του αντισυμβαλλομένου.

Ένας ισχυρός συνεργάτης αποτελεί σημαντική βοήθεια για την επιχείρηση μας και ένας ωφελημένος και επιτυχημένος πελάτης την καλύτερη εγγύηση για τη δική μας επιτυχία, ως διαχειριστές του.

Η υποχρέωση αυτή διαφύλαξης των ακόμη και εκτός συμβάσεως επιχειρηματικών συμφερόντων, έχει καταρχάς παθητικό αλλά συγχρόνως και ενεργητικό χαρακτήρα.

Δηλαδή, όσον αφορά το παθητικό χαρακτήρα, η κάθε επιχείρηση οφείλει να απέχει από οποιαδήποτε δική της δραστηριότητα ή συμμετοχή με έμμεσο ή άμεσο τρόπο σε δραστηριότητα άλλου, η οποία μπορεί έστω και αντανακλαστικά να βλάψει την άλλη. Μια πτυχή αυτού που αναφέρουμε, είναι η υποχρέωση μη ανταγωνισμού, την οποία θα αναλύσουμε διεξοδικά στη συνέχεια της μελέτης μας.

Όσον αφορά τον ενεργητικό χαρακτήρα, αυτός μπορεί να κλιμακωθεί από την υποχρέωση παροχής της οποιασδήποτε πληροφορίας που εμπίπτει στη γνώση της επιχείρησης και αφορά την άλλη, μέχρι την παροχή συνδρομής σε κρίσιμα ζητήματα που αφορούν την άλλη επιχείρηση, ακόμη και όταν αυτό δεν περιγράφεται στις εκ της συμβάσεως υποχρεώσεις της.

Ως ένα παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ότι αν η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία έχει αναλάβει η δημιουργία μιας νέας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής μονάδας σε ένα κλάδο από τους πολλούς που δραστηριοποιείται ο πελάτης της, έχει παράλληλα την υποχρέωση, εάν διαθέτει κάποια γνωριμία με κάποιο πιθανό πελάτη του

πελάτη της όσον αφορά τον κλάδο από αυτόν για τον οποίο ανέλαβε τη διοίκηση, να προσπαθήσει, εάν της ζητηθεί, να μεσολαβήσει σχετικά.

Αυτό δεν σημαίνει, ότι από τη σύμβαση μάνατζμεντ απορρέει υποχρέωση της εταιρίας μάνατζμεντ να φέρνει πελάτες στην λήπτρια, ακόμη και όταν έχει αναλάβει ένα συγκεκριμένο και άσχετο με αυτό το πράγμα έργο, αλλά ότι στα πλαίσια της καλής συνεργασίας οφείλει να κάνει το παν για να βοηθήσει την επιχειρηματική επιτυχία αυτής.

Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσαμε να θέσουμε, είναι η περίπτωση στην οποία η εταιρία μάνατζμεντ ανέλαβε την οργάνωση και τη διοίκηση ενός σχεδίου επέκτασης του πελάτη της σε μια χώρα του εξωτερικού, κατά τη διάρκεια της οποίας, αυτός αντιμετωπίζει την είναι εγχώρια αγορά ένα σημαντικό διοικητικό πρόβλημα, όπως για παράδειγμα η ανάγκη διαχείρισης ενός προγράμματος ομαδικών απολύσεων. Τότε εάν ζητήσει από την εταιρία μάνατζμεντ να τον εξυπηρετήσει σχετικά επεκτείνοντας το αντικείμενο της συμβάσεως τους, ούτως ώστε να καλύψει και αυτό το θέμα, παρά το γεγονός ότι αυτή δεν είναι υποχρεωμένη από τη σύμβαση, για παράδειγμα με κάποια σχετική ρήτρα **option** επεκτάσεως υπέρ του πελάτη, εάν μπορεί να τον εξυπηρετήσει και διαθέτει ικανότητα, διαθέσιμα στελέχη και χρόνο θα πρέπει να το πράξει, φυσικά με το αντίστοιχο αντίτιμο.

Παρόμοια παραδείγματα θα μπορούσαν να τεθούν σε περιπτώσεις διευκόλυνσης του πελάτη, για την εξεύρεση πρόσκαιρου προσωπικού, με παραχώρηση δικού της προσωπικού ή με μεσολάβηση για προσωρινό δανεισμό εργαζομένων από άλλους πελάτες της ή εταιρείες τις οποίες διατηρεί καλές σχέσεις, σε περίπτωση συνεχόμενων απεργιών στην επιχείρησή του, ενημέρωση σχετικά με κρίσιμες για τον ανταγωνισμό πληροφορίες, τις οποίες αποκομίζει τυχαία από τις εκτός της επιχειρήσεως άλλες δραστηριότητες της, χωρίς φυσικά αυτό να φτάνει στο σημείο να προδίδει επιχειρηματικά μυστικά άλλων πελατών της, παροχής συμβουλών, και μάλιστα (ανάλογα βέβαια και της σημασίας τους αλλά και της απαιτούμενης προηγούμενης προεργασίας για την διατύπωσή τους) χωρίς ιδιαίτερη και επιπλέον αμοιβή, σε σημαντικά θέματα που μπορεί να αφορούν τον πελάτη, εκτός βέβαια του πεδίου της συμβάσεως (γιατί διαφορετικά δεν έχει ευχέρεια αλλά συμβατική υποχρέωση να αποφασίσει και όχι απλά να συμβουλέψει) εάν αυτός τις ζητήσει και τα λοιπά.

Σημειώνεται, ότι πάντως, επειδή αυτά δεν προβλέπονται στη σύμβαση, σε περίπτωση που η εταιρία μάνατζμεντ δεν καταφέρει να βοηθήσει αποτελεσματικά ή και η συνδρομή της επιφέρει ζημία στον πελάτη, θεωρούμε ορθότερο ότι δεν ευθύνεται, ενδοσυμβατικά (όσον αφορά την αδικοπρακτική της ευθύνη αυτή, όπως είναι λογικό, είναι αυτόνομη και εξαρτάται από υπαιτιότητα), εκτός και αν επέδειξε βαριά αμέλεια ή δόλο σε σχέση με την πλημμελή συνδρομή και το αρνητικό αποτέλεσμα της.

Επίσης, δεν μπορούν να γίνουν δεκτές ρήτρες στη σύμβαση, με τις οποίες θα προκύπτει αντικειμενική ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ ακόμη και για θέματα που τίθενται ρητά εκτός του πεδίου εφαρμογής και του αντικειμένου της.

Είναι βέβαια αντίθετο και διαφορετικό το θέμα, εάν στη σύμβαση τίθενται ρήτρες με τις οποίες η επιχείρηση που παρέχει τη διοίκηση αναλαμβάνει μια γενική υποχρέωση συνδρομής σε οποιοδήποτε ζήτημα, της ζητήσει ο πελάτης, ρήτρες οι οποίες είναι επιτρεπτές στα πλαίσια της ιδιωτικής αυτονομίας και έχουν ως αποτέλεσμα τους πρακτικά να διαμορφώσουν μια γενική εντολή υποστήριξης για κάθε δραστηριότητα του πελάτη. Το επιτρεπτό τους τεκμηριώνεται από το ότι φυσικά επιτρέπεται να ανατεθεί και η συνολική και για κάθε θέμα αρμοδιότητα και ευθύνη για τη διαχείριση του πελάτη.

Βέβαια, επιτρέπεται να τεθούν και αντίστροφα ρήτρες οι οποίες θα υποχρεώνουν τον πελάτη να παρέχει υποστήριξη και βοήθεια σε τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίσει ο πάροχος, ενώ για παράδειγμα η παροχή εκ μέρους του πληροφοριών, οι οποίες κρίνονται ζωτικές όσον αφορά τα συμφέροντα του παρόχου, ακόμη και όταν αυτές δεν τον αφορούν τον λήπτη προσωπικά, θεωρείται επιβεβλημένη ακόμη και χωρίς ειδική μνεία στη σύμβαση.

Σε κάθε περίπτωση, αυτή η υποχρέωση εναργούς διαφύλαξης των επιχειρηματικών συμφερόντων του άλλου μέρους, υπογραμμίζει την στενότητα της συνεργασίας και την σκοπούμενη ενοποίηση και ταύτιση των δύο διαφορετικών φορέων, από πλευράς δράσεως για τον κοινό σκοπό.

Σε τελική ανάλυση, αυτό το οποίο απαιτείται από την εταιρία μάνατζμεντ (σε μεγαλύτερο βαθμό) δεν είναι ούτε κάτι λιγότερο ούτε κάτι περισσότερο από αυτό το οποίο θα θεωρείτο επιβεβλημένο από ένα μέλος του Δ.Σ. ή διευθυντικού στελέχους της επιχείρησης στα πλαίσια του ιδιαίτερου ρόλου του στα πλαίσια της, η οποία όμως συνεπάγεται η λήψη κάθε θετικού για αυτήν μέτρου ακόμη και εκτός του πλαισίου τυπικών καθηκόντων του.

Ας μην ξεχνάμε, ότι η βασική αποστολή που αναλαμβάνει εταιρία μάνατζμεντ είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της διαχειριζόμενης επιχείρησης, την οποία οφείλει να επιτελέσει με κάθε διαθέσιμο μέσο και τρόπο.

## Περιγραφή της Διοικητικής Διαδικασίας Επιλογής για Σύναψη και Υλοποίηση Συμβάσεως Μάνατζμεντ από την Επιχείρηση

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τη διοικητική διαδικασία, η οποία συνοδεύει την επιλογή για τη σύναψη και την υλοποίηση μιας συμβάσεως μάνατζμεντ.

Για τη διευκόλυνση της παρακολούθησης αυτής διαδικασίας, θα την χωρίσουμε σε τέσσερα στάδια, το καθένα από τα οποία διαδέχεται το αμέσως προηγούμενο.

Καταρχάς, θα αναφερθούμε στο μοντέλο με το οποίο λαμβάνεται η σχετική απόφαση (στάδιο της απόφασης) από την εταιρία-πελάτη για να προχωρήσει σε αυτή την επιλογή, στη συνέχεια στις διοικητικές διαδικασίες και τις αποφάσεις που αφορούν την ίδια τη σύναψη (προσυμβατικό στάδιο), αμέσως μετά στο σύνολο των διοικητικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της (συμβατικό στάδιο) και τέλος σε εκείνες, που αφορούν το τι θα γίνει μετά τη λήξη της (μετασυμβατικό στάδιο).

Φυσικά, αυτό το σχήμα δεν διεκδικεί αποκλειστικότητα καθώς κάθε επιχείρηση είναι ελεύθερη να διαμορφώσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων όπως της ταιριάζει και προτιμά, αλλά παρόλα αυτά αποτελεί μια λογική και προτεινόμενη μέθοδο, η οποία κατά κανόνα ακολουθείται σε σχέση με τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Σημειώνουμε, ότι στην παρούσα μελέτη θα αναφερθούμε στο τυπικό σχήμα με το οποίο συνάπτεται μια σύμβαση μάνατζμεντ, κατά την οποία μια εταιρεία επιλέγει να αναθέσει τη διοίκηση της σε μια άλλη εξειδικευμένη εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών. Όπως καθίσταται προφανές απόλυτη μελέτη, υπάρχουν πολλοί άλλοι τρόποι και παραλλαγές της συμβάσεως, με κυριότερες ότι μπορεί τη σχετική πρωτοβουλία να την πάρει η εταιρία που θα παρέχει τη διοίκηση και ότι μπορεί αυτή να μην ασκεί κατ' επάγγελμα, αλλά για την εξυπηρέτηση κάποιων συγκεκριμένα στρατηγικών της στόχων, αυτή τη δραστηριότητα. Επειδή όμως η περίπτωση που περιγράφουμε είναι κλασική και περισσότερο συνηθισμένη θα επικεντρωθούμε σε αυτήν.

## **Στάδιο της απόφασης**

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση προχωρά σε όλες εκείνες οι διαδικασίες, οι οποίες κατατείνουν στο συμπέρασμα ότι η σύναψη μιας συμβάσεως μάνατζμεντ αποτελεί σωστή και αναγκαία εταιρική επιλογή και προβαίνει σε όλες εκείνες τις απαραίτητες πράξεις και αποφάσεις, ούτως ώστε να διευκρινίσει τα ακριβή χαρακτηριστικά τα οποία αυτή η σύμβαση πρέπει να λάβει, για να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες της.

### **Ανάλυση στόχων και καταστάσεως της εταιρίας**

Η εταιρία καταρχάς αναλύει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον, σε συνδυασμό με τη μέχρι τώρα επιδόσεις της<sup>119</sup>. Παράλληλα, και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προηγούμενα αποσαφηνίζει την από εδώ και πέρα αποστολή της και διαμορφώνει τους στρατηγικούς της στόχους στα πλαίσια αυτής.

### **Διάγνωση διοικητικής αδυναμίας**

Στη συνέχεια, η εταιρία, αφού έχει αναλύσει το σύνολο της κατάστασης και της επιδόσεως της εξάγει το συμπέρασμα, ότι πάσχει από πλευράς οργανωτικών και διοικητικών ικανοτήτων σε τέτοιο βαθμό, ούτως ώστε να δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της.

### **Εξέταση εναλλακτικών λύσεων**

Αφού λοιπόν έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πάσχει από έλλειμμα διοικητικών προσόντων, εξετάζει όλες τις πιθανές λύσεις, τις οποίες μπορεί να επιλέξει για να διορθώσει αυτό το πρόβλημα. Εξετάζει δηλαδή τα υπέρ και τα κατά της καθεμιάς, το κόστος το οποίο συνεπάγονται και κυρίως την αποτελεσματικότητα ο πιθανόν θα έχουν για το πόσο δραστικά θα λύσουν το πρόβλημα και θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καταλήξει η εταιρία στη λύση που είναι η πιο συμφέρουσα, πιο κοντά στις ανάγκες και τους στόχους της και πιο ωφέλιμη στην παρούσα κατάσταση.

---

<sup>119</sup> Ακολουθείται δηλαδή παρόμοια διαδικασία όπως και με την χάραξη οποιασδήποτε άλλης στρατηγικής.  
Βλ. και σε Porter, Competitive Strategy.

## **Επιλογή της συμβάσεως μανάτζμεντ ως λύση**

Αφού λοιπόν η εταιρία έχει εξετάσει όλες εναλλακτικές, μέσα στις οποίες συγκαταλέγεται και η σύμβαση μανάτζμεντ, καταλήγει, ότι για μια σειρά λόγων που αφορούν την ίδια και το στρατηγικό της πρόγραμμα, η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί την καλύτερη δυνατή λύση.

## **Αποσαφήνιση στόχων που επιδιώκονται από τη σύμβαση**

Στην συνέχεια, η εταιρία πρέπει να περιγράψει και να αποσαφηνίσει το σύνολο εκείνων των στρατηγικών στόχων, τους οποίους επιδιώκει και επιθυμεί να πετύχει μέσα από τη σύμβαση. Αυτό το βήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί θα διαμορφώσει την άποψη της σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συμβολαίου που θα υπογράψει.

## **Επιλογή εύρους της συμβάσεως και τμημάτων της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αυτή θα αφορά**

Ως αποτέλεσμα του προηγούμενου βήματος, η εταιρία θα καταλήξει στο αν αυτό το οποίο την συμφέρει είναι η παραχώρηση του συνολικού μανάτζμεντ της στον πάροχο ή ο περιορισμός μιας τέτοιας ενέργειας σε σχέση μόνο με ένα κλάδο της, τμήμα δραστηριοποίησης ή γεωγραφική περιοχή. Ύστερα, προσδιορίζει αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, των οποίων η διοίκηση θα ανατεθεί στην εταιρεία μανάτζμεντ.

## **Ποσοτικοποίηση αντικειμενικών στόχων της σύμβασης**

Στη συνέχεια και αφού όπως είδαμε έχει χαράξει τους βασικούς στρατηγικούς στόχους που επιθυμεί να πετύχει μέσα από τη σύμβαση, όπως και το εύρος που αυτή θα λάβει, εξειδικεύει του γενικούς στρατηγικούς στόχους σε αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι αναφέρονται στα ποσοτικά οφέλη, τα οποία πρέπει να τεθούν ως κριτήρια για την απόδοση της συμβάσεως. Για παράδειγμα, τέτοιοι ποσοτικοποιημένοι σκοποί είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας κατά το τάδε ποσοστό, η αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς κατά τόσο και τα λοιπά.

## **Περιγραφή του επιθυμητού κόστους της συμβάσεως**

Αμέσως μετά από το προηγούμενο βήμα, η εταιρία θα ορίσει εκείνο το μέγιστο επίπεδο κόστους, το οποίο συνεπάγεται η σύμβαση και το οποίο είναι σε θέση να ανεχθεί, προκειμένου η επιλογή της να αποβεί

αποτελεσματική και κερδοφόρα. Παράλληλα, θα ορίσει και εκείνο το επιθυμητό επίπεδο κόστους, το οποίο είναι μικρότερο ή ίσο με το προηγούμενο, σε σχέση με τα οικονομικά πλεονεκτήματα τα οποία επιθυμεί να αποκτήσει από τη σύμβαση, την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος και των δεδομένων της σχετικής αγοράς.

### **Επιλογή ποιοτικών κριτηρίων**

Μετά τον ορισμό του επιθυμητού κόστους, η εταιρία πρέπει να ορίσει και όλα εκείνα τα ποιοτικής φύσεως κριτήρια στα οποία επικεντρώνει το βασικό ενδιαφέρον της για τα οποία να χρησιμοποιηθούν αργότερα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτής της απόφασης.

### **Επιλογή επιθυμητής μεθόδου υλοποίησης της σύμβασης**

Στη συνέχεια, η εταιρία λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία εσωτερικού της περιβάλλοντος, τη σχετική νομοθεσία και γενικά την τάση που επικρατεί στην αγορά σε σχέση με αυτές τις συμβάσεις, αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ενταχθεί η εταιρία μανάτζμεντ μέσα στη διοικητική της δομή. Αυτό το στάδιο λαμβάνει χώρα πριν ακόμα την επιλογή της εταιρίας μανάτζμεντ, γιατί αποσαφηνίζει τους όρους, οι οποίοι θα προταθούν σε αυτή. Για παράδειγμα, μπορεί να αποφασιστεί η ένταξη κάποιων στελεχών της εταιρίας μανάτζμεντ στο διοικητικό συμβούλιο, ο τρόπος με τον οποίο θα καλύπτεται νομικά η εκπροσώπηση και τα λοιπά.

### **Αποκρυστάλλωση λοιπών επιθυμητών όρων για τη σύμβαση**

Συγχρόνως, πρέπει να καθοριστούν και όλοι οι υπόλοιποι όροι, οι οποίοι θα αφορούν τον τρόπο με τον οποίο θα λάβει χώρα η σύμβαση και θα συμπεριληφθούν στο προτεινόμενο από την εταιρία κείμενο της. Αυτοί οι όροι μπορεί να αφορούν τις υποχρεώσεις ενημέρωσης, πληροφόρησης και αναφοράς της εταιρίας μανάτζμεντ στο πελάτη, κάποιες τυχόν ποινικές ρήτρες που μπορεί να τεθούν εις βάρος της, τον τρόπο αμοιβής, την τεχνογνωσία, την οποία θα ζητηθεί η εταιρία από τον πάροχο να της προσφέρει, τα πρωτόκολλα συνεργασίας μεταξύ των δύο εταιριών, πιθανά αιτήματα για ένταξη σε δίκτυα επιχειρηματικής συνεργασίας από την εταιρία μανάτζμεντ και τα λοιπά. Συχνά, αυτοί οι υπόλοιποι όροι είναι και η σημαντικότερη μέσα στη σύμβαση γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε αυτό το στάδιο.

### **Επιλογή πιθανών παρόχων**

Αφού τελειώσει με όλα τα προηγούμενα, η εταιρία καταρτίζει τον κύκλο των πιθανών εταιριών, οι οποίες καλύπτουν τα κριτήρια της, ούτως ώστε να τους αναθέσει τη διοίκηση της.

Σημειώνουμε, ότι προηγείται μια έρευνα της σχετικής αγοράς, η οποία μπορεί να λάβει χώρα μέσω πληροφόρησης από τους επιχειρηματικούς της συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, επιμελητήρια και τα λοιπά.

Στη συνέχεια, η εταιρία απευθύνεται στους πιθανούς παρόχους, προκηρύσσοντας διαγωνισμό και εκδίδοντας σε αυτούς προσκλήσεις συμμετοχής σε αυτόν.

Πιθανώς, η επιχείρηση, είτε επειδή δεν υπάρχουν περισσότεροι διαθέσιμοι, είτε επειδή λόγω των καταστάσεων, περιορίζεται το εύρος τους οποίους μπορεί να απευθυνθεί, καταλήγει εξ αρχής σε μια εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών στην οποία και απευθύνεται.

## **Προσυμβατικό Στάδιο**

Σε αυτό το στάδιο, η εταιρία αφού έχει διαμορφώσει την πλατφόρμα με την οποία θα κινηθεί για τη σύναψη του συμβολαίου, προχωράει στην κύρια φάση της συνάψεως. Αυτό το στάδιο έχει μεγάλη σημασία, γιατί ανάλογα βέβαια με την κατάσταση και την αντιστοιχία δυνάμεων μεταξύ των μερών, μπορεί πολλά τα οποία αποφασίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο να αλλάξουν και η σύμβαση να πάρει ένα εντελώς διαφορετικό περιεχόμενο, από αυτό το οποίο σχεδίαζε αρχικά η επιχείρηση.

### **Αρχικές διαπραγματεύσεις με περισσότερους παρόχους**

Καταρχάς, όπως και για τη σύναψη κάθε άλλης συμβάσεως παροχής υπηρεσιών, η εταιρία λαμβάνει τις προσφορές για το διαγωνισμό και αρχίζει τις διαπραγματεύσεις με όλους τους πιθανούς παρόχους, ούτως ώστε οι προσφορές τους να πλησιάσουν περισσότερο τα κριτήρια της και τις επιθυμίες τους. Φυσικά, αυτό το στάδιο δεν υπάρχει στην περίπτωση που όπως αναφέραμε και παραπάνω η εταιρία για κάποιους λόγους υποχρεούται να καταλήξει σε έναν πάροχο.

### **Αξιολόγηση των προσφορών**



Με την αυτονόητη προϋπόθεση που αναφέραμε παραπάνω, εάν υπάρχουν περισσότερες προσφορές, η εταιρία τις αξιολογεί, με γνώμονα ποια προσεγγίζει περισσότερο τα κριτήρια τα οποία είχε θέσει στο πρώτα στάδια της διαδικασίας. Σε αυτό το σημείο, λαμβάνονται υπόψη οι παράμετροι όπως η φήμη και το καλό όνομα των πιθανών παροχών, η εξειδίκευση τους στο συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας, οι πιθανές συστάσεις από το περιβάλλον μας, αλλά και στοιχεία όπως ο βαθμός στον οποίο παρέχουν εμπιστοσύνη. Είναι δυνατό, για την καλύτερη διεκπεραίωση της διαδικασίας, να συσταθεί ένα **ad hoc** όργανο το οποίο θα αναλάβει αυτή την αποστολή, το οποίο μπορεί να αποτελείται από μέλη του Δ.Σ. και υψηλόβαθμα στελέχη.

### **Κατάληξη στον επικρατέστερο**

Το αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας είναι αφού οι αρμόδιοι σταθμίσουν την κάθε επιμέρους προσφορά, να καταλήξουν σε αυτοί που θεωρούν πιο συμφέρουσα για την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο επιλέγουν την εταιρία μάνατζμεντ με την οποία επιθυμούν να συνάψουν το σχετικό συμβόλαιο και αφού την ενημερώσουν σχετικά, ξεκινάει ένα στάδιο διαπραγματεύσεων σε ειδικότερο επίπεδο, για να οριστικοποιήσει τις λεπτομέρειες της σύμβασης.

### **Τελικές διαπραγματεύσεις**

Σε αυτό λοιπόν το σημείο, η εταιρία πελάτης και η εταιρία μάνατζμεντ διαπραγματεύονται τις λεπτομέρειες του συμβολαίου, το οποίο βέβαια κατά τα άλλα θα πρέπει να κινείται στα πλαίσια τα οποία έθεσε η προσφορά. Πιθανές σημαντικές αποκλίσεις από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, δείχνουν χαμηλό επαγγελματισμό και γι' αυτό το λόγο μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε ακύρωση όλης της διαδικασίας. Φυσικά, η κάθε πλευρά πιέζει προς το συμφέρον της και γι' αυτό το λόγο, ανάλογα βέβαια και με την αντιστοιχία των δυνάμεων αλλά και την ανάγκη που αντιμετωπίζει, η εταιρία πελάτης θα πρέπει να προσέξει, ούτως ώστε να υλοποιηθεί σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο επίπεδο, το σχέδιο το οποίο έχει καταρτίσει για αυτή τη σύμβαση.

### **Κατάρτιση της συμβάσεως**

Αφού λοιπόν τελειώσουν όλα τα παραπάνω, η σύμβαση υπογράφεται από τα αρμόδια στελέχη των δύο επιχειρήσεων και τίθεται σε εφαρμογή είτε άμεσα είτε μετά από ένα μικρό χρονικό διάστημα, εάν αυτό προβλέπεται σχετικά. Παράλληλα υπογράφονται και όλα τα ειδικά παραρτήματα και

οι συνοδευτικές συμβάσεις, οι οποίες απορρέουν από την κύρια σύμβαση και έχουν στόχο την πλήρη υλοποίηση της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Συμβατικό στάδιο

Τώρα πλέον και καθώς η σύμβαση έχει καταρτιστεί, προχωράμε στην κύρια φάση η οποία αφορά την υλοποίηση της. Σε αυτό το στάδιο εξάλλου αποδεικνύεται στην πράξη εάν επρόκειτο για μια ορθή επιλογή.

### **Σύνταξη, υποβολή και έγκριση του σχεδίου δράσεως της εταιρίας μάνατζμεντ**

Ακριβώς πριν αρχίσει να υλοποιείται η σύμβαση, η εταιρία μάνατζμεντ συντάσσει και υποβάλλει στο αρμόδιο όργανο του πελάτη, ένα αναλυτικό σχέδιο, με τη μορφή η οικονομοτεχνική μελέτης, το οποίο περιγράφει το σύνολο των προτεινόμενων από αυτήν δράσεων, καθώς και τους στόχους, που επιδιώκονται με αυτό τον τρόπο. Αυτό το σχέδιο οφείλει να είναι ακριβές, πλήρες και σαφές και να περιλαμβάνει μαζί με τις προτεινόμενες ενέργειες κάθε στοιχείο κόστους που αυτές συνεπάγονται για τον πελάτη.

### **Προετοιμασία για την υλοποίηση**

Αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί τώρα η εταιρία πελάτη, προετοιμάζει τα στελέχη και γενικά το προσωπικό της για τη διαδικασία η οποία πρόκειται να ακολουθήσει. Γι' αυτό το λόγο, θεωρείται καλύτερο συνήθως να μεσολαβεί ένα μικρό χρονικό διάστημα προσαρμογής από την υπογραφή στην έναρξη υλοποίησης της συμβάσεως μάνατζμεντ. Παράλληλα, η επιχείρηση προβαίνει σε όποιες οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές χρειάζονται, προκειμένου να διευκολύνει την εφαρμογή της συμβάσεως. Για παράδειγμα, μπορεί να συσταθούν κλιμάκια με αρμοδιότητα την πληροφόρηση της εταιρίας μάνατζμεντ σχετικά με την επιχείρηση, όπως και κλιμάκια υψηλόβαθμης συνεργασίας και συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών. Συγχρόνως, θα ήταν καλό σε αυτό το σημείο να λάβει χώρα μια ενημέρωση των εργαζομένων και πιθανώς εκπαίδευσή τους για αυτά που πρόκειται να ακολουθήσουν. Στην περίπτωση, που πρόκειται η εταιρία μάνατζμεντ του υστερεί νέα τεχνολογία στην επιχείρηση, η οποία θα αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της, θα πρέπει να προετοιμαστούν όλες εκείνες οι τεχνικές και παραγωγικές υποδομές, ούτως ώστε να μπορέσουν να υποδεχθούν αποτελεσματικά τη νέα τεχνολογία.

Σημειώνουμε, ότι σε όλα αυτά, θα πρέπει να υπάρχει αगाστή συνεργασία με την εταιρία μάνατζμεντ, η οποία οφείλει να βοηθήσει σε αυτό το έργο προετοιμασίας.

Παράλληλα, σε αυτό το σημείο, παρέχεται όλη εκείνη η απαραίτητη πληροφόρηση στην εταιρία μάνατζμεντ και τα στελέχη της τα οποία πρόκειται να αναλάβουν τη διαχείριση της επιχείρησης, ούτως ώστε να αξιολογήσουν αυτές τις πληροφορίες για να προετοιμαστούν κατάλληλα για τη δράση τους.

### **Υλοποίηση της ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ στη δομή της επιχείρησης**

Στη συνέχεια, λαμβάνουν χώρα όλες εκείνες οι ενέργειες, οι οποίες επιτρέπουν την ένταξη της εταιρίας μας με και των στελεχών της μέσα στην επιχειρηματική δομή και οργάνωση, σύμφωνα με όσα προβλέπονται από το σχετικό συμβόλαιο. Δηλαδή, τώρα είναι η στιγμή στην οποία, εγκαθίσταται στο διοικητικό συμβούλιο τα στελέχη της εταιρίας μας με τα οποία έχουν επιλεγεί σχετικά, εάν δεν υπάρχει μια τέτοια σχετική πρόβλεψη. Καταρτίζονται όλα τα απαραίτητα νομικά έγγραφα, τα οποία θα δίνουν νομιμοποίηση στις εκπροσωπευτικές αρμοδιότητες της εταιρίας μάνατζμεντ.

### **Υλοποίηση της συμβάσεως**

Σε αυτό το σημείο πλέον, και ενώ όλα τα προπαρασκευαστικά και προσαρμοστικά στάδια και βήματα έχουν ήδη λάβει χώρα, προχωράμε στην υλοποίηση του ίδιου το αντικείμενο της συμβάσεως. Η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει την διαχείριση της εταιρίας του πελάτη και λαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις και μέτρα, ούτως ώστε να εκπληρώσει την αποστολή της. Δηλαδή, λειτουργεί από δω και στο εξής όπως και με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί το ανώτατο διαχειριστικό και διευθυντικό όργανο.

### **Παρακολούθηση της συμβάσεως**

Τώρα πια, το διαχειριστικό όργανο του πελάτη, περιορίζεται πλέον σε ένα λιγότερο ενεργό ρόλο, παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων της εταιρίας μας με. Βέβαια όμως το ότι ο ρόλος αυτός είναι λιγότερο ενεργός δεν σημαίνει ότι δεν είναι θεμελιώδης. Η εταιρία του πελάτη θα πρέπει να φροντίζει να ενημερώνεται συνέχεια και αν ακόμα αδρανεύει σχετικά η εταιρία μάνατζμεντ να ζητά συνεχή πληροφόρηση πιεστικά και να προβαίνει σε όλες τις αναγκαίες υποδείξεις προς την εταιρία μάνατζμεντ, προσέχοντας μάλιστα, σε περίπτωση που αυτή παραβαίνει τα όρια των αρμοδιοτήτων της, όπως αυτά έχουν καθοριστεί από τη σύμβαση, να επεμβαίνει σχετικά. Παράλληλα, αξιολογεί κάθε σημείο της

δραστηριότητας του παρόχου. Επειδή αυτό το έργο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, κανονικά η εταιρεία του πελάτη θα πρέπει να συστήσει ένα μόνιμο όργανο επίβλεψης και ελέγχου και αξιολόγησης των ενεργειών της εταιρίας μάνατζμεντ.

## **Μετασυμβατικό Στάδιο**

Αυτό το στάδιο ακολουθεί τη λήξη της συμβάσεως, είτε όταν υπάρχει κάποιος λόγος για την έκτακτη λήξη της, είτε όταν τελειώσει η συμβατικά προβλεπόμενη διάρκεια της. Σημειώνουμε, ότι και αυτό το στάδιο παρά το γεγονός ότι επί της συμβάσεως, συνδέεται μαζί της και ιδίως με τη στρατηγική επιλογή και απόφαση που οδήγησε στη σύναψη της.

### **Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης**

Ο πελάτης, μετά τη λήξη της συμβάσεως, προβαίνει σε μια ριζική και εκ νέου καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχειρήσεως και της θέσης της στην αγορά και αξιολογεί την επίδοσή της και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της. Προφανώς, κατά κανόνα περιμένει αυτή η κατάσταση να είναι σαφώς καλύτερη από αυτή την οποία είχε διαπιστώσει στο προσυμβατικό στάδιο για τον οδηγήσει στη σύναψη της συμβάσεως.

### **Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της συμβάσεως**

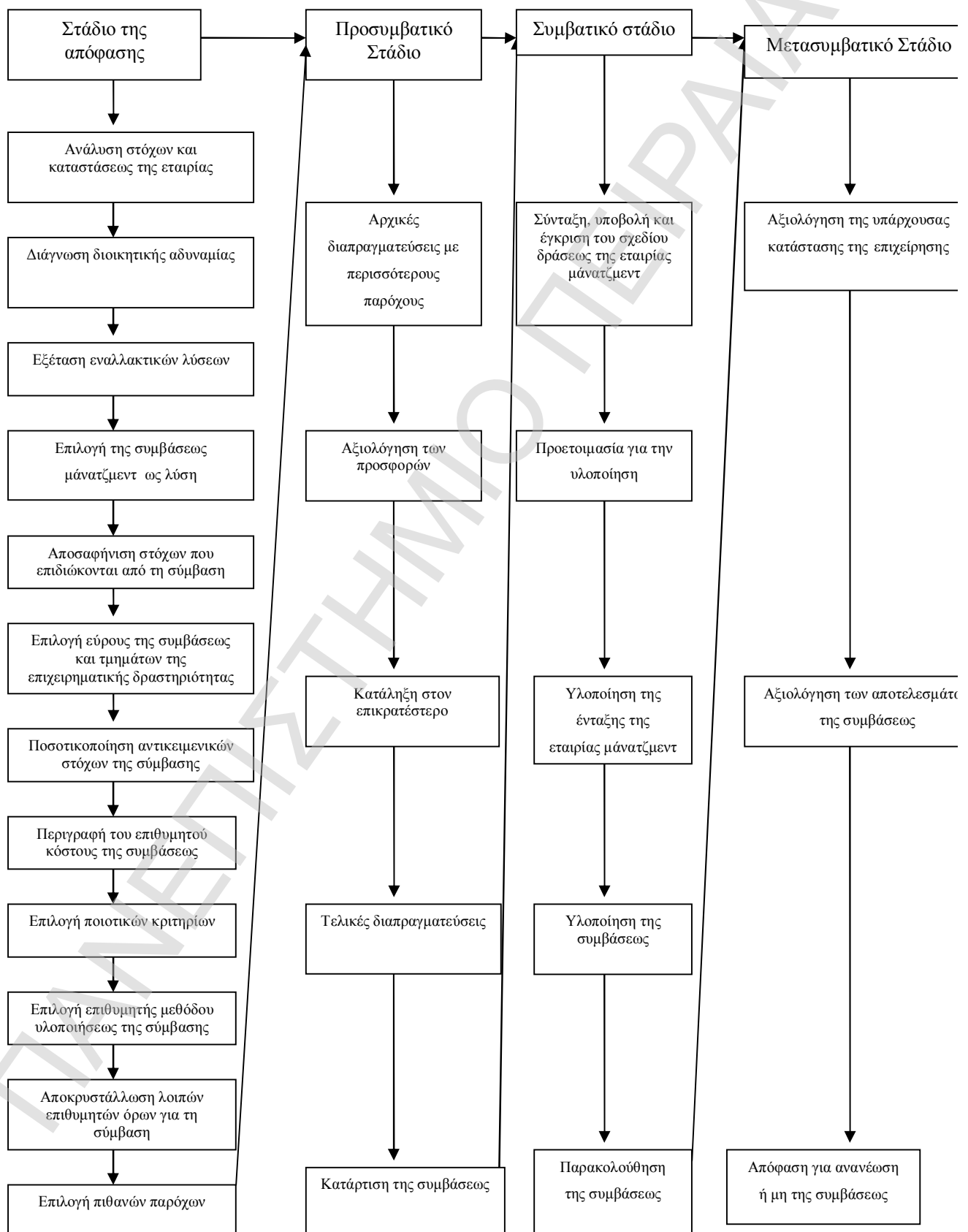
Σε αυτό το σημείο, ο πελάτης και αφού η σύμβαση έχει ολοκληρωθεί και έχει δώσει τα αποτελέσματα της, προβαίνει στην τελική αξιολόγηση αυτής, όπως και ειδικότερα της εταιρίας μάνατζμεντ. Φυσικά, όπως ήδη αναφέραμε, έχουν προηγηθεί τακτικές αξιολογήσεις από αρμόδιο όργανο της επιχείρησης, οι οποίες γίνονται κατά τη διάρκεια υλοποίησης της συμβάσεως. Βασικά, εάν ο πελάτης επιθυμεί να επωφεληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο, θα πρέπει να αξιολογήσει σε συνεχές επίπεδο, τη σύμβαση και τον πάροχο. Τώρα όμως, συγκεφαλαιώνει οριστικά και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα, τα οποία δεν είναι δυνατόν να φανούν κατά τη διάρκεια της συμβάσεως, αλλά εμφανίζονται τώρα, την αξιολόγηση του, καταλήγοντας στο συμπέρασμα εάν τελικά και κατά πόσο ο πάροχος εκτέλεσε τα καθήκοντά του αποτελεσματικά και το αν η σύμβαση ήταν ορθή επιχειρηματική απόφαση. Σημειώνει ακόμα ότι κατά

την αξιολόγηση αυτή, λαμβάνονται υπόψη τα κριτήρια τα οποία είχαν θεσπισθεί από το προσυμβατικό κιάλας στάδιο.

### **Απόφαση για ανανέωση ή μη της συμβάσεως**

Και αφού λοιπόν, ο πελάτης αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα και το κατά πόσον βοηθήθηκε από τη σύμβαση και τη συνεργασία με το συγκεκριμένο πάροχο, αποφασίζει καταρχάς, λαμβάνοντας υπόψη, την τωρινή κατάσταση της εταιρίας αλλά και τους στόχους της οι οποίοι προκύπτουν από αυτήν, λαμβάνει την απόφαση σχετικά με το αν χρειάζεται και συμφέρει να συνάψει μια νέα τέτοια σύμβαση. Επίσης, αφού πρώτα κατασταλάξει στην προηγούμενη απόφαση, αποφασίζει εάν θα πρέπει, στην περίπτωση θετικής απάντησης, να ανανεώσει τη σύμβασή του με το προηγούμενο πάροχο ή να συνάψει ένα νέο συμβόλαιο μάνατζμεντ με κάποιον άλλο. Προφανώς, θα συμβεί το δεύτερο, εάν η εταιρία έμεινε ικανοποιημένη από τα γενικότερα αποτελέσματα και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η σύμβαση μάνατζμεντ, αλλά αντιμετώπισε προβλήματα τα οποία εντοπίζει αποκλειστικά στον πάροχο. Εάν από την άλλη πλευρά, έμεινε ικανοποιημένος από τη συνεργασία και θεωρεί ότι η συνέχιση της συμβαίνει οικονομικά την εταιρεία περισσότερο από ό,τι εάν τώρα αυτοί πορευτεί μόνη της, αποφασίζει το πρώτο. Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει να αντιμετωπίσει τη σύμβαση, όχι σαν μια ευκαιρία να αποκομίσει άνετο αλλά βραχυπρόθεσμο κέρδος, αλλά να αποκτήσει μόνιμους και αφοσιωμένους σε αυτήν πελάτες.

Διάγραμμα 4-Τα στάδια και η πορεία της διοικητικής διαδικασίας μιας συμβάσεως μανάτζμεντ



## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ ως Διοικητική Διαδικασία από την Σκοπιά της Εταιρίας Μάνατζμεντ

Στο σημείο αυτό ότι ενώ παρακολουθήσαμε αναλυτικά όλη τη διαδικασία από διοικητικής πλευράς, την οποία συνεπάγεται η απόφαση για μια σύμβαση μάνατζμεντ, για την εταιρεία πελάτη, θα περιγράψουμε συνοπτικά τα αντίστοιχα βήματα που αφορούν την εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών.

Σημειώνουμε, ότι πάλι θα εξετάσουμε την κλασική περίπτωση συμβάσεως μάνατζμεντ, στην οποία η εταιρία μάνατζμεντ δραστηριοποιείται αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο με την παροχή διοικητικών υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις. Δεν φιλοδοξούμε να περιγράψουμε όλα τα πλαίσια λειτουργίας μιας τέτοιας εταιρίας, αλλά μόνο όσα έχουν να κάνουν με την κάθε συγκεκριμένη σύμβαση.

### Προσέλκυση ενδιαφέροντος πελατών

Η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να παρουσιάζει το έργο της και τις ικανότητες της με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να κερδίζει το ενδιαφέρον εκείνο των επιχειρήσεων, οι οποίες σκέφτονται να προβούν σε μια σύμβαση μάνατζμεντ. Αυτό μπορεί να το πετύχει με κατάλληλο μάρκετινγκ, σημαντικό στοιχείο του οποίου είναι οι άριστες επιχειρηματικές σχέσεις, με όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος του κλάδου στον οποίο επικεντρώνεται και το οποίο θα της εξασφαλίζει θετικές συστάσεις, αλλά και με τη συνεχή αύξηση της φήμης της. Εξάλλου, σύμφωνα με το διάσημο και διαχρονικό επιχειρηματικό ρητό, οι πελάτες φέρνουν πελάτες. Έτσι λοιπόν, η εταιρία μάνατζμεντ πρέπει να εξετάζει συνέχεια το χώρο της, ούτως ώστε να μαθαίνει και να πληροφορείται ποιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται της κατάστασης, οι οποίες πιθανόν να τις ωθήσουν στο να προχωρήσουν σε μια σύμβαση μάνατζμεντ, ούτως ώστε να μπορέσουμε κατάλληλο τρόπο να τις προσεγγίσουν.

### Προσέγγιση πελατών

Όταν λοιπόν, η εταιρία μάνατζερ διάγνωση ότι κάποια επιχείρηση είναι σε φάση στην οποία θα ήταν ωφέλιμο για αυτή να προχωρήσει σε μια σύμβαση τέτοιου είδους, φροντίζει ούτως ώστε να την πλησιάσει και από την πληροφόρηση σχετικά με τις υπηρεσίες της και τα οφέλη τα οποία



αυτές μπορεί να φέρουν, καταρχάς να την πείσει σχετικά με τη σύναψη μιας συμβάσεως μάνατζμεντ σε γενικό επίπεδο και ύστερα να την πείσει να την συνάψει με αυτήν.

### **Αξιολόγηση του κόστους της συμβάσεως από την πλευρά της**

Σε αυτό το σημείο, και πριν καν υποβάλει προσφορά στο διαγωνισμό, αξιολογώντας την συγκεκριμένη περίπτωση πελάτη και τους γενικότερους όρους της προκήρυξης του διαγωνισμού, η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να ερευνήσει εάν είναι ικανή να εξέλθει και κυρίως το κόστος το οποίο συνεπάγεται για την ίδια κάτι τέτοιο. Αυτό το τελευταίο είναι ιδιαίτερα απαραίτητο, ούτως ώστε να διαμορφώσει αντίτιμο, το οποίο θα ζητά από τον πελάτη και θα προτείνει στην προσφορά της. Σημείωνε, φυσικά, αυτό θα πρέπει να είναι τουλάχιστον παρουσιάζεται ως αντάξιο των υπηρεσιών και του σχετικού πακέτου το οποίο θα προσφέρει.

### **Υποβολή προσφοράς στο σχετικό διαγωνισμό**

Στην περίπτωση που προκηρύσσεται ένα διαγωνισμός από ένα πελάτη για τη σύναψη ενός συμβολαίου μάνατζμεντ, περίπτωση την οποία εξετάσαμε παραπάνω, η εταιρία μάνατζμεντ σχεδιάζει με όσο το δυνατό μεγαλύτερη πληρότητα και σαφήνεια το επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο προτείνει στο πελάτη σε συνδυασμό με όλους εκείνους τους όρους και το κόστος, το οποίο αυτό συνεπάγεται. Προφανώς πρέπει αυτή η προσφορά να είναι όσο το δυνατό πιο ελκυστική και να συνδυαστεί με θετικές συστάσεις από το περιβάλλον του πελάτη αλλά και ίσως παρασκηνιακές ενέργειες.

### **Διαπραγματεύσεις με τον πελάτη**

Είτε πριν είτε μετά την επιλογή της από τον πελάτη, η εταιρία μάνατζμεντ πριν υπογραφεί η σύμβαση εισέρχεται σε ένα στάδιο διαπραγματεύσεων με αυτό για τον καθορισμό των ειδικότερων όρων της προσφοράς της. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα σε δύο ανάγκες. Αφενός, πρέπει να εξακολουθήσει να προσφέρει ένα ελκυστικό πακέτο υπηρεσιών, αφετέρου πρέπει να φροντίσει να εξασφαλίσει και σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό τα δικά της συμφέροντα, επηρεάζοντας τη μορφή που θα έχει σύμβαση, προς το όφελος της, δεδομένης μάλιστα της συνήθως αντίθετης βούλησης του πελάτη, ο οποίος έχει κατασταλάξει τους όρους οι οποίοι τον ικανοποιούν.

## **Σύνταξη μετά τη σύμβαση του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου δράσεως**

Όπως ακριβώς αναφέραμε και παραπάνω σε σχέση με τα στάδια της συμβάσεως από την πλευρά του πελάτη, μετά την υπογραφή της συμβάσεως, η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να προετοιμάσει και να συντάξει ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα περιέχει τις προτεινόμενες δράσεις και λύσεις σε σχέση με την επιχείρηση.

Το σχέδιο αυτό το οποίο υποβάλλει στο πελάτη της, βασίζεται φυσικά στην προσφορά την οποία κατέθεσε στο διαγωνισμό και θα πρέπει να προσανατολίζεται προς την επίτευξη των βασικών στόχων, τους οποίους επιδιώκει η στρατηγική του πελάτη. Θα πρέπει να διακατέχεται από πληρότητα, σαφήνεια και κυρίως η ειλικρίνεια, καθώς είναι προτιμότερο, ακόμη και όταν αυτή η ειλικρίνεια οδηγήσει στην απόρριψη κάποιων σημείων του σχεδίου, ο πελάτης να αναλάβει την ευθύνη για κάποιες ενέργειες που περιέχουν ρίσκο, παρά η εταιρία μάνατζμεντ να το επωμιστεί, επειδή προσπάθησε να τον αποκρύψει.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, κάθε προτεινόμενη ενέργεια θα πρέπει να περιλαμβάνει το ακριβές προυπολογιζόμενο κόστος.

## **Αρωγή στην προσπάθεια του πελάτη για προετοιμασία της επιχειρήσεως του**

Η εταιρία μάνατζμεντ, έχει την υποχρέωση στα πλαίσια της επιχειρηματικής συνεργασίας, η οποία ιδρύθηκε με τη σύμβαση, να βοηθήσει τον πελάτη της στη λήψη κάθε μέτρου και αποφάσεως, που είναι απαραίτητα για να προετοιμαστεί κατάλληλα για την υλοποίηση της συμβάσεως. Εξάλλου, αυτό θα διευκολύνει και το έργο της ίδιας εταιρείας μάνατζμεντ, καθώς θα μπορέσει όταν άρχισε να υλοποιεί το σχέδιο της, να βρει πιο πρόσφορο έδαφος.

## **Συλλογή πληροφόρησης για την επιχείρηση του πελάτη**

Η εταιρία θα πρέπει να συλλέξει όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες είναι αναγκαίες για να επιτελέσει το έργο της. Η καταλληλότερη περίοδος, παρά το γεγονός ότι αυτή η προσπάθεια πρέπει να έχει διαρκή χαρακτήρα, είναι ακριβώς πριν υλοποιηθεί η σύμβαση. Η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι απολύτως έτοιμη, να αντιμετωπίσει την κατάσταση και όχι να βρίσκεται προ έκπληξης ως, κάτι το οποίο θα αποδυναμώσει τις προσπάθειές της. Και αυτό πρέπει να το πετύχει, ακόμη και εάν ο πελάτης δεν είναι πρόθυμος να μοιραστεί αυτές τις πληροφορίες, υποδεικνύοντας του ότι κάτι τέτοιο στην ουσία ματιώνει

το σκοπό της συμβάσεως.

### **Προετοιμασία για ένταξη στην επιχείρηση του πελάτη**

Παράλληλα, η εταιρία οφείλει σε αυτό το σημείο να συγκροτήσει τα κλιμάκια δράσης της, τα οποία θα εργαστούν πάνω στο επιχειρηματικό σχέδιο που αφορά το συγκεκριμένο πελάτη και να φροντίσει να λάβουν χώρα όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την ομαλή και όσο το δυνατό πληρέστερη απορρόφησή τους και ένταξή του στη διοικητική δομή της άλλης επιχειρήσεως.

### **Υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου**

Τώρα λοιπόν η εταιρία μανάτζμεντ αναλαμβάνει στην πραγματικότητα καθήκοντα. Βρισκόμαστε στη φάση, στην οποία οφείλει να λάβει όλες εκείνες τις καυτές αποφάσεις, οι οποίες θα κρίνουν το μέλλον της σύμβασης αλλά ίσως και του ίδιου του πελάτη.

Σημειώνουμε, ότι αυτό το στάδιο περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς κύκλους δράσεως.

Δηλαδή, σε πρώτο επίπεδο την καθημερινή διαχείριση των τρεχόντων ζητημάτων της επιχείρησης.

Σε δεύτερο πάλι επίπεδο, την εκτέλεση και διαχείριση όλων εκείνων των απαιτούμενων ριζικών και μεγάλων διαρθρωτικών αλλαγών.

Η περαιτέρω περιγραφή αυτού του σταδίου δεν μπορεί να αναλυθεί στην παρούσα μελέτη, καθώς περιλαμβάνει το σύνολο των διδαγμάτων και της πραγματικότητας της διοίκησης επιχειρήσεων.

### **Παροχή πληροφοριών προς τον πελάτη**

Παράλληλα με την υλοποίηση του σχεδίου της, η εταιρία μανάτζμεντ οφείλει να παρέχει στον πελάτη πλήρη και συνεχή πληροφόρηση, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια. Η ειλικρίνεια απαιτείται, όχι μόνο στα πλαίσια της εταιρικής ηθικής, αλλά κυρίως για να προλάβει τον πιθανό αιφνιδιασμό του πελάτη, ο οποίος θα καταλήξει σε πολύ χειρότερα αποτελέσματα. Μια καλή λύση θα ήταν να ορίσει ένα στέλεχος της ή ένα κλιμάκιο ως μόνιμο αρμόδιο επί της ενημερώσεως και της συνεργασίας με το αντίστοιχο όργανο του πελάτη. Σημειώνουμε, ότι δεν αρκεί να παρέχει πληροφόρηση, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συναίνεση για τα μεγάλα βήματα και τις δράσεις που αναλαμβάνει, κάτι το οποίο υπαγορεύεται από τις αρχές της καλής συνεργασίας, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα στα πλαίσια μιας συμβάσεως, η οποία περιλαμβάνει ως βασικό στοιχείο την επέμβαση σε μια ξένη αυτόνομη επιχείρηση.

## **Τακτικές αναφορές**

Εκτός από τη συνεχή πληροφόρηση, η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να παρακολουθεί και η ίδια τα αποτελέσματα των δράσεων της και να παρουσιάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία προβλέπονται από το σχετικό συμβόλαιο, τακτικές αναφορές, τις οποίες υποβάλλει στο πελάτη. Αυτές οι αναφορές θα πρέπει να περιλαμβάνουν αφενός τα μέχρι τώρα πεπραγμένα της και το κόστος το οποίο συνεπάγονται, σε συνδυασμό με τις ωφέλειες που επιφέρουν, αλλά οι σχεδιαζόμενες από δω και στο εξής ενέργειες σε συνδυασμό με τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιθυμούν να εκπληρώσουν.

Σημειώνουμε, ότι φυσικά ή αν κάτι έκτακτο συμβεί μέσα στην επιχείρηση, η εταιρεία οφείλει να υποβάλει έκτακτη αναφορά, ανεξάρτητα από τα χρονικά πλαίσια τα οποία ορίζονται στη σύμβαση.

## **Υποβολή της τελικής έκθεσης πεπραγμένων**

Όταν η σύμβαση για οποιοδήποτε λόγο λήξει, η εταιρία μας δεν οφείλει να υποβάλει στο πελάτη την τελική έκθεση όλων των πράξεων τις οποίες διενήργησε, όλων αυτών τα οποία πέτυχε αλλά και όλα όσα δεν κατάφερε. Δεν θα πρέπει να θεωρήσουμε, ότι σε αυτό το σημείο η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει να «φουσκώσει» υπερβολικά το έργο της και να αποκρύψει τα οποιαδήποτε μελανά σημεία και λάθη, καθώς ο πελάτης είναι σε θέση και θα κρίνει το κατά πόσον όλα αυτά αληθεύουν και σε κάθε περίπτωση προτιμάει την αλήθεια και την ειλικρίνεια, η οποία μπορεί να υπερισχύσει και κάποιων μεμονωμένων εσφαλμένων αποφάσεων, καθώς ενισχύει το αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον πάροχο. Παράλληλα, σε αυτό το σημείο η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να παρουσιάσει τις προοπτικές του πελάτη, όπως αυτή τις αξιολογεί, αλλά κυρίως να προτείνει λύσεις και πράξεις για από εδώ και στο εξής, ακόμη και αν ο πελάτης αποφασίζει να ακολουθήσει μόνος του την επιχειρηματική του πορεία.

## **Πρόταση ανανέωσης ή και επεκτάσεως της συμβάσεως**

Στην περίπτωση, που η εταιρεία μάνατζμεντ συμπεραίνει ότι η συνεργασία της με τον πελάτη υπήρξε κερδοφόρα για την, όπως και ότι έχει και άλλες προοπτικές, του προτείνει την ανανέωση της συμβάσεως, παρουσιάζοντας του νέα προτεινόμενα σχέδια, τα οποία θα ανταποκρίνονται στους στόχους που αυτός θα έχει πλέον.

## Διατήρηση επαφής με τον πελάτη

Ακόμη και αν τελικά η σύμβαση δεν ανανεωθεί, η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει στα πλαίσια της καλής συνεργασίας, να διατηρεί επαφή με τους πελάτες της, ούτως ώστε να τους παρέχει υποστήριξη, όταν αυτό χρειαστεί και ενημέρωση σε σχέση με αποφάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τα πεπραγμένα της διοίκησης της. Αλλά, θα πρέπει στα πλαίσια του μάρκετινγκ και της διατήρησης επαφής με το πελατολόγιο, να δείχνει πρόθυμη να ενισχύσει και να βοηθήσει κάθε επιχειρηματική του δράση, κάτι το οποίο θα διευκολύνει να κερδίσει πιθανώς ένα νέο συμβόλαιο κάποια στιγμή στο μέλλον ή τουλάχιστον αποκομίσει θετικές συστάσεις, που θα της χρησιμεύσουν για την αύξηση της φήμης της και την απόκτηση νέων πελατών.

## **ΜΕΡΟΣ IV**

### **Σχέση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και της Συμβάσεως Consulting**

# Σχέση της Συμβάσεως Μάναντζμεντ και της Συμβάσεως Consulting

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Εισαγωγή

Κεφ. Β' Έννοια της σύμβασης consulting

Κεφ. Γ' Ο ρόλος του συμβούλου

Κεφ. Δ' Οικονομική σημασία

Κεφ. Ε' Η Διάκριση του *stricto sensu consulting* σε σχέση με τις άλλες μορφές consulting

1) Το *management consulting* (σύμβαση παροχής συμβουλών διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης)

2) Το *consulting engineering* (σύμβαση παροχής συμβουλών μηχανικών σε κατασκευαστικά έργα)

Κεφ. Στ' Περιεχόμενο Συμβάσεως Consulting

Κεφ. Ζ' Η αμοιβή του συμβούλου

Κεφ. Η' Οι Παρεπόμενες Υποχρεώσεις

Κεφ. Ι' Υποχρεώσεις συμβούλου

1) Ρήτρα εμπιστευτικότητας (*non disclosure agreement*)

2) Ρήτρα περί μη ανταγωνισμού (*non competition agreement*)

Κεφ. ΙΑ' Υποχρεώσεις πελάτη

1) Παροχή πληροφοριών στο σύμβουλο

2) Συνεργασία του πελάτη με τον σύμβουλο

Κεφ. ΙΒ' Κοινές παρεπόμενες υποχρεώσεις πελάτη και συμβούλου

1) Μη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

2) Επιστροφή εκατέρωθεν εγγράφων και στοιχείων μετά τη λήξη της συμβάσεως

Κεφ. ΙΓ' Σύγκριση με παρεμφερείς συμβάσεις

1) Σύμβαση consulting και μεσιτεία

2) Σύμβαση consulting και εντολή

3) Σύμβαση consulting και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας

4) Σύμβαση consulting και σύμβαση παραχώρησης χρήσης αυτών αγαθών

5) Σύμβαση consulting, κοινοπραξία και σύμβαση *joint venture*

Κεφ. ΙΔ' Συνδυασμός στοιχείων συμβάσεως έργου και μίσθωσης ανεξάρτητων υπηρεσιών

Κεφ. ΙΕ' Σύμβαση consulting και σύμβαση management

## Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναφερθούμε σε μια ιδιαίτερα συγγενική με τη σύμβαση μάνατζμεντ, σύμβαση, τη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών. Ο σκοπός τις δύο συμβάσεις είναι ίδιος και αφορά την ενίσχυση από πλευράς διοικητικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης από μια εξειδικευμένη εταιρία η οποία απασχολείται αποκλειστικά ή κυρίως σε αυτόν τον τομέα.

Σημειώνουμε, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ είναι λογική και χρονική μετεξέλιξη της συμβάσεως **consulting**.

Η δεύτερη προηγήθηκε ως ένα, θα μπορούσαμε να πούμε, πιο ήπιο μέσο επέμβασης στη διοικητική αυτονομία μιας επιχείρησης.

Ο κορμός και των δύο συμβάσεων είναι ίδιος και αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, οι οποίες κατά το κλασικό μοντέλο οργάνωσης μιας επιχείρησης ανήκουν στο στενό πυρήνα της αποκλειστικής αρμοδιότητας του διαχειριστικού οργάνου μιας επιχείρησης, από έναν άλλο φορέα, ο οποίος αποκτά αυτό το δικαίωμα μετά από οικιοθελή συμβατική ανάθεση από την πρώτη.

Βέβαια, στη σύμβαση **consulting** σε αντίθεση με τη σύμβαση μάνατζμεντ, το διαχειριστικό όργανο της επιχείρησης διατηρεί στο ακέραιο τις αρμοδιότητες του και απλά ο πάροχος του παρέχει συμβουλευτική, δηλαδή μη δεσμευτική υποστήριξη.

Τον κύριο διαφοροποιητικό στοιχείο μεταξύ των δύο συμβάσεων αφορά το ότι στη σύμβαση μάνατζμεντ συντελείται αποχωρισμός αυτών των αρμοδιοτήτων από τη σφαίρα ευθύνης του διαχειριστικού οργάνου, με άλλα λόγια λαμβάνει χώρα ένας εξωπορισμός της διοίκησης.

Εκεί που στη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών υπάρχουν προτάσεις, στη σύμβαση μάνατζμεντ λαμβάνονται αποφάσεις και εκεί που στην πρώτη υπάρχει υποχρέωση, στη δεύτερη υπάρχει αρμοδιότητα και ευθύνη.

Δεν χρειάζεται βέβαια να αναφέρουμε, ότι όλα τα προβλήματα από πλευράς νομιμότητα στα οποία εμφανίζονται σχετικά με το θέμα του επιτρεπτού της υποκατάστασης του διαχειριστικού οργάνου της εταιρίας από την εταιρία μάνατζμεντ, αλλά και με την εκπροσώπηση, τον τρόπο λήψης αποφάσεων, το θέμα της αποκλειστικότητας τις αρμοδιότητες, η οποία παραχωρείται, το ζήτημα της δυνατότητας επέμβασης του λήπτη στον τρόπο διοίκησης και τις αποφάσεις του δότη, απλώς δεν υπάρχουν στη σύμβαση παροχής επενδυτικών συμβουλών, λόγω της φύσης της, η οποία αφορά τη διατύπωση προτάσεων και μόνο.

Το στοιχείο το οποίο κάνει πολύπλοκα τα πράγματα στη σύμβαση



μάνατζμεντ αφορά την άλλη κεντρική διαφοροποίησή της από τη σύμβαση παροχή συμβουλών, δηλαδή την παράκαμψη του εκ του νόμου οριζόμενου αρμοδίου διοικητικού οργάνου και την αποκοπή από αυτό αρμοδιοτήτων, τις οποίες το δίκαιο επιφυλάσσει αποκλειστικά για αυτό.

Συγχρόνως, παρά το γεγονός ότι η σύμβαση **consulting** έχει και αυτή πολλές παραλλαγές και εμφανίζει μεγάλη προσαρμοστικότητα στις ανάγκες τις οποίες καλείται ανά περίπτωση να εξυπηρετήσει, εκ φύσεως, δεν μπορεί να εμφανίσει τόσο μεγάλα στοιχεία και ικανότητες διαπλοκής με την πληθώρα των μορφών συμβάσεων, επιχειρηματικής διασύνδεσης, άσκησης ελέγχου σε ανεξάρτητες νομικά οντότητες και επιχειρηματικής συνεργασίας, όπως η σύμβαση μάνατζμεντ.

Η τελευταία εξάλλου, είναι και η μόνη ικανή για να διαδραματίσει καταστρατηγικό του δικαίου ρόλο σε θέματα άσκησης αφανούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και υλοποίησης στρατηγικών, που εμπλέκουν χειραγώγηση ανεξάρτητων επιχειρήσεων και δραστηριοποίησης μέσω εικονικών εταιριών.

Γι' αυτό και η σύμβαση μάνατζμεντ, σε αντίθεση με τη σύμβαση **consulting**, της οποίας ο ρόλος αν και μπορεί να λάβει πληθώρα μορφών, έχει την αποκλειστική κατεύθυνση αρωγής του πελάτη στη λήψη αποφάσεων, εμφανίζει πολλές παραπάνω δυνατότητες χρήσης και, κατά το δοκούν συνδυασμού με άλλα νομικά και συμβατικά μορφώματα, στην αγορά.

Αφού περιγράψουμε την έννοια της συμβάσεως **consulting** και αναφερθούμε στα διάφορα είδη της, θα αναλύσουμε τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, για να καταλήξουμε, αφού πρώτα την αντιπαραβάλλουμε με άλλες μορφές συμβάσεων με τις οποίες μοιράζεται κάποια κοινά στοιχεία, στην τελική της σύγκριση με τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Η εκτενής αναφορά στη σύμβαση **consulting** θεωρούμε ότι είναι αναγκαία για την παρούσα μελέτη, όχι μόνο για τη διαφώτιση της γενεαλογίας της συμβάσεως μάνατζμεντ, αλλά και για την καλύτερη συνειδητοποίηση της αποστολής, του στόχου που καλείται να επιτύχει και των σχέσεων που διαπλάθονται μεταξύ των μερών.

## Έννοια της σύμβασης consulting

Με τον όρο σύμβαση **consulting** (σύμβαση παροχής συμβουλών) εκφραζουμε την σύμβαση με την οποία ένας ανεξάρτητος τρίτος φορέας, δηλαδή είτε φυσικό είτε νομικό πρόσωπο, ο οποίος θεωρείται, ότι κατέχει υψηλού επιπέδου γνώση, εξειδίκευση και πείρα σε έναν συγκεκριμένο τομέα επιχειρηματικής δράσης, τομείς κοινωνικοοικονομικής (**consultant** ή σύμβουλος), αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει έναντι κάποιου προσδιορισμένου οικονομικού ανταλλάγματος, συμβουλές (συμβουλευτική υποστήριξη, σε εμπορικά, τεχνικά και επιχειρηματικά ζητήματα, σε ένα άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο (πελάτης ή αποδέκτης των συμβουλών), επί μίας κατά το δυνατό οριοθετημένης προβληματικής, την οποία, λόγω της πολυπλοκότητας της, ο τελευταίος αδυνατεί να επιλύσει με τα δικά του μέσα ή δεν τον συμφέρει να επενδύσει στην απόκτηση των μέσων αυτών<sup>120</sup>.

Από τον παραπάνω ορισμό μπορούν να συναχθούν τα βασικότερα εννοιολογικά χαρακτηριστικά της σύμβασης **consulting**, όπως αυτά έχουν διαπλασθεί στην διεθνή συναλλακτική πρακτική.

Τα συμβαλλόμενα μέρη στη σύμβαση είναι ο πελάτης ή αποδέκτης των συμβουλών και ο σύμβουλος (**consultant**). Ο αποδέκτης των συμβουλών μπορεί να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Ανάγκη προσφυγής στις εξειδικευμένες υπηρεσίες του συμβούλου μπορεί να έχουν επιχειρήσεις ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου ή μικτής φύσης οποιουδήποτε κλάδου και μεγέθους, το ίδιο το Δημόσιο, το οποίο σήμερα αποτελεί και τον κυριότερο πελάτη στην υπό ανάπτυξη σχετική ελληνική αγορά **consulting**<sup>121</sup>, ξένες κυβερνήσεις, ως και υπερεθνικά μορφώματα<sup>122</sup>, όπως διεθνείς οργανισμοί, ακόμα και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, η οποία συνάπτει τις σχετικές συμβάσεις εκπροσωπούμενη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή<sup>123</sup>.

<sup>120</sup> Σχετικούς ορισμούς βλ. σε Γεωργιάδη Απόστολο, «Η σύμβαση consulting», αδημοσίευτο κείμενο

υπό τη μορφή του στις 19/3/2003, σελ. 1-2, Martinek Michael, "Moderne Vertragstypen / Franchising, Know-How Verträge, Management- und Consulting-Verträge", Band II, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München 1992, σελ. 311, Schliiter Andreas, "Management- und Consulting-Verträge/Die Vertragstechnik des internationalen Transfers von Betriebsführungs- und

Beratungsleistungen", Band 4, Walter de Gruyter, Berlin-New York 1987, σελ. 110-112.

<sup>121</sup> Οδηγός ΣΕΣΜΑ 2004, «Παρουσίαση Συνδέσμου και Μελών», 2004, σελ. 22.

<sup>122</sup> Martinek, ό.π., σελ. 311, Schliiter, ό.π., σελ. 110-111.

<sup>123</sup> Στην Ελλάδα η παροχή υπηρεσιών consulting από οργανωμένες εταιρίες συμβούλων

Οι φορείς οι οποίοι αναλαμβάνουν το ρόλο του συμβούλου, είναι συνήθως πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, τα οποία κατέχουν εξειδικευμένη γνώση, εμπειρία και ικανότητες στα παιδιά επιχειρηματικής δράσης, τα οποία αφορά η σύμβαση.

Το γεγονός, ότι με συνεχή ρυθμό, η επιχειρηματική δραστηριοποίηση γίνεται πολυπλοκότερη και η εξειδίκευση όλο και μεγαλύτερη, ο κλάδος της παροχής επιχειρηματικών συμβουλών αναπτύσσεται με ταχύτατο ρυθμό και μάλιστα σε δύο επίπεδα. Αφενός, αυξάνεται η ποσότητα των επιχειρήσεων, οι οποίες καταφεύγουν στις υπηρεσίες του κλάδου, αφετέρου ο κλάδος αποκτά όλο και μεγαλύτερο βάθος, καθώς μεγεθύνεται το εύρος των πεδίων επιχειρηματικής δράσης, επί των οποίων ζητείται αρωγή και υποστήριξη από τους συμβούλους.

Αυτό έχει παράλληλα ως αποτέλεσμα, να εμφανίζεται μια τάση μείωσης των φυσικών προσώπων, τα οποία δραστηριοποιούνται αυτόνομα τις τον κλάδο και να αναζητούνται επιχειρηματικές συμβουλές, συνήθως πλέον από νομικά πρόσωπα, δηλαδή εταιρείες **consulting**. Και σε αυτό λοιπόν το κλάδο, οι αυτόνομοι ελεύθεροι επαγγελματίες αντικαθίστανται από εταιρικά σχήματα.

Οπότε, επειδή οι ανεξάρτητοι σύμβουλοι δεν έχουν τη δυνατότητα πλέον, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις σε εξειδίκευση σε πολλαπλούς τομείς, αλλά και σε λειτουργικό κόστος, οι οποίες επιβάλλονται από τα σύγχρονα δεδομένα, ενώνουν τις δυνάμεις τους και συνιστούν εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων<sup>124</sup>, οι οποίες απασχολούν φυσικά πρόσωπα/ συμβούλους, οι οποίοι όμως συνδέονται με αυτή, με σύμβαση εργασίας. Σε άλλες περιπτώσεις όμως, οι σύμβουλοι συνεργάζονται

---

άρχιζε δειλά στις αρχές της δεκαετίας του 1970, παρουσιάζοντας διαρκή ανάπτυξη κατά τις επόμενες δεκαετίες. Σήμερα πλέον στην ελληνική αγορά παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών δραστηριοποιούνται και μεγάλες ξένες εταιρίες, οι οποίες έχουν ιδρύσει υποκαταστήματα στην Ελλάδα. Ωστόσο οι εταιρίες αυτές συναντούν ακόμα σημαντικές δυσκολίες προσαρμογής στην ελληνική πραγματικότητα. Το υψηλό κόστος των υπηρεσιών τους, σε συνδυασμό με την εκ των πραγμάτων μεγαλύτερη ευελιξία και γνώση της ελληνικής πραγματικότητας από τις ελληνικές εταιρίες συμβούλων, επιτρέπουν στις τελευταίες να επιβιώνουν, παρά το μικρό τους μέγεθος και την περιορισμένη οικονομική τους δυνατότητα, διατηρώντας σταθερά ένα σημαντικό μερίδιο της ελληνικής αγοράς consulting. Μερικές μάλιστα από αυτές έχουν ήδη διευρύνει τον κύκλο των εργασιών τους και στο εξωτερικό, συμμετέχοντας σε διεθνή projects, ιδίως στα πλαίσια αναπτυξιακών προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από τις πρωτοπόρους ήταν η εταιρία «Μέθοδοι».

Από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες συμβούλων αυτή τη στιγμή είναι η Kantor, η Planet, η Info Group, η LDK κ.ά.

Από τις πιο γνωστές ξένες εταιρίες συμβούλων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι η McKinsey & Co, η Boston Group, η Monitor (consulting engineering) η KPMG, η Price Waterhouse Coopers, η Deloitte & Touch, η Accenture, η Ernst & Young (management consulting) κ.ά.

Πρώτη ελληνική εταιρία συμβούλων που ασχολήθηκε με κοινοτικά θέματα ήταν η «InfoGroup Consulting».

<sup>124</sup>Συνήθως λειτουργούν ως κεφαλαιουχικές εμπορικές εταιρίες (ανώνυμες εταιρίες ή εταιρίες περιορισμένης ευθύνης).

απλώς με την εταιρεία παροχής συμβουλών, συνδεδεμένοι με αυτή, με σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή έργου, αναλαμβάνοντας συγκεκριμένα **projects**, τα οποία η εταιρεία τους αναθέτει και τα οποία αφορούν την παροχή υποστήριξης σε πελάτες που έχουν συμβληθεί με την τελευταία.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι εταιρείες **consulting** έχουν ως αποκλειστικό σκοπό<sup>125</sup> την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στους πελάτες τους, όμως πολλές φορές δραστηριοποιούνται παράλληλα και σε άλλους τομείς της οικονομικής ζωής, όπως η παραγωγή, το εμπόριο και κυρίως η παροχή χρηματοοικονομικών και πιστωτικών υπηρεσιών, και κυρίως σε συναφή αντικείμενα με την παροχή συμβουλών, όπως η ανάληψη του μάνατζμεντ άλλων επιχειρήσεων<sup>126</sup>, η ανάπτυξη και μεταφορά τεχνογνωσίας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το μάρκετινγκ μάνατζμεντ και τα λοιπά<sup>127</sup>.

Εξάλλου, σε πολλές περιπτώσεις, οι εταιρείες παροχής συμβουλών αποτελούν μετεξέλιξη επιχειρήσεων με επιτυχημένη δραστηριοποίηση σε κάποιους κλάδους, οι οποίες αποφασίζουν ότι είναι πιο συμφέρον για αυτές να δίνουν έναντι αμοιβής, φυσικά, τα «φώτα» τους σε άλλες επιχειρήσεις, ενώ συχνά οι εταιρείες **consulting** είναι θυγατρικές επιχειρήσεων με δραστηριοποίηση επί ενός παραγωγικού κλάδου ή συνηθέστερα επί του χρηματοπιστωτικού. Δεν είναι τυχαίο, ότι οι περισσότερες τράπεζες διαθέτουν είτε τμήμα ή εξειδικευμένη θυγατρική επιχείρηση παροχής επενδυτικών και επιχειρηματικών συμβουλών που απευθύνονται στους πελάτες τους.

Ακριβώς παρακάτω, θα αναλύσουμε το βασικό και κύριο εννοιολογικό χαρακτηριστικό της ιδιότητας του συμβούλου ως ανεξάρτητος τρίτος, καθώς αυτό αποτελεί για τον πελάτη σημαντικό κίνητρο για την προσφυγή σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

---

<sup>125</sup> Εννοούμε εκ του καταστατικού τους.

<sup>126</sup> Φυσικά μέσω συμβάσεων μάνατζμεντ. Παρατηρούμε, λοιπόν, άλλο ένα σημείο επαφής μεταξύ management contract και consulting.

<sup>127</sup> Martinek, ό.π., σελ. 311. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις, λόγω της πολυπλοκότητας του αναλαμβανόμενου έργου και του διακλαδικού του χαρακτήρα, το υπάρχον προσωπικό μίας εταιρίας συμβούλων αδυνατεί να καλύψει τις γνωστικές ανάγκες της συγκεκριμένης περίπτωσης, με αποτέλεσμα να προτιμώνται μορφές χαλαρής ή και στενότερης συνεργασίας εταιριών συμβούλων μεταξύ τους, όπως κοινοπραξίες και νέες κοινές επιχειρήσεις που ιδρύονται υπό τη νομική μορφή του joint venture (Schlitter, ό.π., σελ. 113, ιδίως υποσ. 9).

## Ο ρόλος του συμβούλου

Βασικό χαρακτηριστικό της συμβάσεως **consulting** είναι το γεγονός ότι ο ρόλος του συμβούλου περιορίζεται απλά στο να παρέχει συμβουλές, δηλαδή να διατυπώσει και να απευθύνει προς τον πελάτη του συγκεκριμένες ολοκληρωμένες και τεχνικά άριστες προτάσεις, γνωμοδοτήσεις και αναφορές επί ενός συγκεκριμένου ζητήματος που τίθεται από τον πελάτη. Αντίθετα, δεν έχει κανένα ρόλο σχετικά με την υλοποίηση και εφαρμογή των προτάσεων του, ενώ ο πελάτης είναι ελεύθερος να επιλέξει εάν θα συμμορφωθεί και θα εφαρμόσει αυτές τις προτάσεις, ενώ σε αντίθετη περίπτωση δεν τίθεται κανένα πρόβλημα σχετικά με τη σύμβαση και την ποιότητα των υπηρεσιών του συμβούλου. Συγχρόνως, η παροχή των συμβουλών, αποτελεί την κύρια υποχρέωση του συμβούλου εκ της συμβάσεως **consulting**, αλλά και τη χαρακτηριστική παροχή αυτής.

Στο γνήσιο λοιπόν **consulting**, ο ρόλος του συμβούλου είναι επακριβώς προσδιορισμένος και οριοθετημένος στην διατύπωση των συμβουλών, ενώ ο πελάτης<sup>128</sup> διατηρεί τη διακριτική ευχέρεια υλοποίησης, άρα εναπόκειται σε αυτόν η διοικητική αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με την πραγματική άσκηση του μάνατζμεντ, ανεξάρτητα εάν αυτές οι αποφάσεις, έχουν διατυπωθεί ως προτάσεις από την εταιρία **consulting**<sup>129</sup>.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως, ο σύμβουλος καλείται από τη σύμβαση να αναλάβει την υλοποίηση των προτάσεων του. Έτσι λοιπόν, εάν ο πελάτης θεωρήσει, ότι αυτές οι προτάσεις είναι εύστοχες, μπορεί να ζητήσει από το σύμβουλο<sup>130</sup> να συμμετάσχει στην εφαρμογή τους στην επιχείρηση του ίδιου, δηλαδή να συμμετάσχει στο ίδιο το μάνατζμεντ της εταιρίας που λαμβάνει τις συμβουλές.

Αυτό συμβαίνει συχνά, στην περίπτωση ο πελάτης διαπίστωσε ότι διαθέτει τις κατάλληλες διοικητικές δυνατότητες και γνώσεις, ούτως ώστε να εφαρμόσει με επιτυχία την κατά τα άλλα επιτυχημένη πρόταση του συμβούλου.

Σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε, ότι ο συμβουλευτικός χαρακτήρας των υπηρεσιών της συμβάσεως, να φαίνεται κατά κάποιον τρόπο. Εμφανίζεται έτσι το πρόβλημα, ότι ο σύμβουλος καθώς εμπλέκεται

<sup>128</sup> Εάν πρόκειται για φυσικό πρόσωπο - επιχειρηματία, ο ίδιος και εάν πρόκειται για εταιρεία, το Δ.Σ. αυτής.

<sup>129</sup> Martinek, ό.π., σελ. 311, Schliiter, ό.π., σελ. 107.

<sup>130</sup> Υπό την έννοια ότι θα διατυπώσει αυτή την υποχρέωση του συμβούλου, ως συμβατική υποχρέωση στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως ή σε πολλές περιπτώσεις ως option η άσκηση του οποίου ανατίθεται στον ίδιο.

στην υλοποίηση της πρότασής του, δεν μπορεί πλέον να διέπεται από την αντικειμενικότητα και ουδετερότητα, όπως εάν ήταν ένας ανεξάρτητος τρίτος, στοιχείο που αποτελεί (η ανεξαρτησία του συμβούλου από την υλοποίηση της προτάσεως) χαρακτηριστικό μειονέκτημα της συμβάσεως **consulting**<sup>131</sup>.

Άρα, σε αυτή την περίπτωση ο σύμβουλος εξαρτά την αποδοτικότητα του από τα ίδια συμφέροντα που αφορούν τη συμμετοχή του την εφαρμογή των λύσεων που έχει προτείνει για τον πελάτη.

Πρέπει να σημειώσουμε, ότι η παροχή των επιχειρηματικών συμβουλίων, από το σύμβουλο του πελάτη λαμβάνει χώρα πάντα έναντι αμοιβής. Η καταβολή της αμοιβής αποτελεί εξάλλου και την κυρία συμβατική υποχρέωση του πελάτη, ως αντίκρισμα στην αντίστοιχη κυρία υποχρέωση του συμβούλου, που είναι η παροχή των συμβούλων.

Θα παρατηρήσουμε, ότι μέσα στα πλαίσια της εγχώριας και ιδίως διεθνούς πρακτικής, έχουν αναπτυχθεί πολλά διαφορετικά συστήματα αμοιβής του συμβούλου με αρκετές παραλλαγές το καθένα.

Δεν μπορούμε παρά να συμπεράνουμε, ως εδώ, ότι η σύμβαση **consulting**, χαρακτηρίζεται από μεγάλη ομοιότητα σε σχέση με τη σύμβαση μάνατζμεντ. .

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε, ότι και οι δύο κατατείνουν στην ενίσχυση από πλευράς διοίκησης μιας εταιρείας, η οποία εμφανίζει έλλειψη στον τομέα αυτό. Το αντικείμενό τους είναι παρόμοιο και από πλευράς αποστολής και από πλευράς διαμόρφωσης σχέσεων μεταξύ των εταιρειών που συμβάλλονται.

Εξάλλου, σημαντικό είναι ότι και οι δύο ανήκουν στις συμβάσεις διεπιχειρηματικής συνεργασίας.

---

<sup>131</sup> Από την άλλη, όμως, πλευρά, η εξέλιξη αυτή κρίνεται φυσιολογική, διότι δεν υπάρχει καταλληλότερο πρόσωπο να εφαρμόσει την πρόταση επί μίας εξειδικευμένης προβληματικής από τον ίδιο τον «εμπνευστή» της.

## Οικονομική σημασία

Η ανάθεση διατύπωση προτάσεων επί συγκεκριμένων επιχειρηματικών προβληματικών και επίλυσης συγκεκριμένων ζητημάτων, από τον πελάτη στην εταιρία **consulting**, παρέχει μια σειρά πλεονεκτημάτων στον ίδιο.

Καταρχάς, ο σύμβουλος διαθέτει όλο εκείνο το αναγκαίο υπόβαθρο εξειδικευμένων γνώσεων επί του συγκεκριμένου αντικείμενου και κυρίως συσσωρευμένη εμπειρία, η οποία προκύπτει από τη μακρόχρονη και συνεχή ενασχόλησή του με σειρά ποικίλων ζητημάτων, τα οποία αφορούν τον τομέα στον οποίο εντάσσεται και η προβληματική του πελάτη. Συγχρόνως, λόγω αυτής της δραστηριοποίησης διαθέτει υψηλό κύρος απλά ότι την αγορά, το οποίο σε συνδυασμό με την πρόσβασή τους σε διάφορα επιχειρηματικά δίκτυα και στο γενικότερο κύκλο συναλλαγών, του παρέχει σαφέστατα πλεονεκτήματα, στην εξεύρεση λύσεων για τον πελάτη. Δηλαδή, έχει την ικανότητα να προτείνει με άμεσο τρόπο, βιώσιμες και πρακτικά εφαρμόσιμες λύσεις, οι οποίες δεν είναι εφικτές για τον πελάτη, ο οποίος συνήθως υστερεί σε τέτοια θέματα.

Χαρακτηρίζεται από μια σειρά ικανοτήτων (**strengths**) στρατηγικής σημασίας, διαθέτει γνώση και εμπειρία στην εφαρμογή τεχνικών και μοντέλων αντιμετώπισης προβλημάτων, παρόμοια με αυτά αντιμετωπίζει ο πελάτης και κυρίως έχει τη δυνατότητα διαρκούς και συνεχούς ενημέρωσης και πληροφόρησης στα τεκταινόμενα, που αφορούν το συγκεκριμένο κλάδο και τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όλα αυτά τα στοιχεία, του παρέχουν αξιοπιστία και δυνατότητα αποτελεσματικής αντιμετώπισης των επιχειρηματικών προβλημάτων, με τρόπο τέτοιο, ώστε η συνδρομή του να είναι καθοριστική για την επιχείρηση του πελάτη<sup>132</sup>.

Συγκεκριμένα, ο σύμβουλος, ο οποίος διακρίνεται από επαγγελματισμό και εξειδίκευση στον τομέα, έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει το πρόβλημα επί του οποίου πρέπει να απαντήσει, σε δύο διαδοχικά επίπεδα. Έτσι λοιπόν, ως σύμβουλος, σε πρώτο επίπεδο προβαίνει σε μια στρατηγική ανάλυση της κατάστασης και της εικόνας της επιχειρήσεως, σε σχέση και αναζητώντας τις πλέον κατάλληλες λύσεις για αυτήν.

Εξετάζει και λαμβάνει υπόψη του αφενός τους εξωτερικούς κινδύνους και

<sup>132</sup> Αντίστοιχα πλεονεκτήματα απολαμβάνει και ο λήπτης του management, εκμεταλλευόμενος τα προσόντα του manager στη σύμβαση management. Σχετικά βλ. Γεωργιάδη Α. Σταύρο, «Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης (management agreement)», ΧρΙΔ Γ/2003, σελ. 603.

απειλές, που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των λύσεων του, όπως η κατάσταση της αγοράς, οι τάσεις που εμφανίζονται, τα δεδομένα του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, η πιθανότητα εμφάνισης κάποιων απρόβλεπτων γεγονότων η επιρροή που θα έχουν επί της επιχειρήσεως και τα λοιπά.

Αφετέρου, λαμβάνει υπόψη του και όλες εκείνες τις εσωτερικές αδυναμίες, που αφορούν την ίδια την επιχείρηση του πελάτη, τη δομή, τη διάρθρωση και το σύστημα λήψης αποφάσεων εντός αυτής, οι οποίες είναι δυνατό να εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των προτάσεων του. Τέτοιες αδυναμίες είναι η ελλιπής υλικοτεχνική υποδομή, οι διοικητικές αδυναμίες, η προβληματική δομή, η δυσχερής οικονομική κατάσταση και τα λοιπά.

Από την άλλη πλευρά, εξετάζει αντίστοιχα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεως, οι οποίες πρέπει να τύχουν εκμεταλλεύσεως, αλλά και τις εσωτερικές της δυνάμεις, οι οποίες πρέπει να αξιοποιηθούν όσο το δυνατό πιο αποδοτικά.

Παρουσιάζεται λοιπόν, ένα πρώτης τάξεως πεδίο για μια βαθιά στρατηγική ανάλυση της κατάστασης της επιχειρήσεως, η οποία είναι απαραίτητη για το επόμενο βήμα, το στρατηγικό σχεδιασμό.

Σε δεύτερο λοιπόν επίπεδο, ο σύμβουλος αφού έχει αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεως, αξιοποιεί τα συμπεράσματα που εξήγαγε από την ανάλυση αυτή, ούτως ώστε να προτείνει τις καλύτερες δυνατές λύσεις (στρατηγικές, τακτικές, προγράμματα, τομές στη διοίκηση για την οργάνωση και τα λοιπά), οι οποίες όμως παράλληλα βρίσκονται σε συνάρτηση και επαφή με τις εξατομικευμένες ανάγκες και συνθήκες της επιχειρήσεως του πελάτη<sup>133</sup>. Καταφέρει λοιπόν, εντοπίζοντας αρχικά τις αιτίες του προβλήματος, να βρει τις πιθανές λύσεις, αλλά συγχρόνως και τους κινδύνους, αλλά και τις ειδικές απαιτήσεις που αυτές συνεπάγονται και στη συνέχεια να επιλέξει την καλύτερη και πιο προσαρμοσμένη στα δεδομένα της επιχειρήσεως εναλλακτική.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των λύσεων που θα εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό πρόβλημα, οι λόγοι που ωθούν μια επιχείρηση να καταφύγει στη σύμβαση, αφορούν σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του κόστους και της ρεαλιστικής λειτουργίας και οργάνωσης της

---

<sup>133</sup> Στην περίπτωση μάλιστα που το αντικείμενο της παροχής των συμβουλών αφορά στη δραστηριοποίηση του πελάτη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (π.χ. επέκταση μίας επιχείρησης παραγωγής τσιγάρων με δημιουργία τμήματος παρασκευής και άλλων προϊόντων για καπνιστές), οι επαγγελματικές συμβουλές του consultant είναι ικανές να προσφέρουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον πελάτη-αποδέκτη τους, καθιστώντας τις υπηρεσίες του πιο ελκυστικές για το κοινό.



επιχειρήσεως.

Ο πελάτης καταθέτει συνήθως στις υπηρεσίες μιας εξειδικευμένης εταιρείας παροχής επιχειρηματικών συμβούλων, επειδή το πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζει χαρακτηρίζεται από μια τέτοια εξειδίκευση, ούτως ώστε οι απαιτούμενες για την επίλυση του γνώσεις και υποδομές, υλικοτεχνικές και σε προσωπικό, βρίσκονται εκτός των ορίων των υπαρκτών δυνατοτήτων του.

Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μεταξύ η μόνο δύο εναλλακτικών.

Από τη μια πλευρά, έχει τη δυνατότητα να προσφύγει στις υπηρεσίες μιας εξειδικευμένης εταιρείας παροχής επιχειρηματικών συμβουλών.

Από την άλλη, εάν δεν επιλέξει την πρώτη λύση, πρέπει να επιδιώξει και να καταφέρει να αποκτήσει την απαραίτητη υλικοτεχνική, διοικητική και σε ανθρώπινο δυναμικό υποδομή, η οποία απαιτείται για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Με άλλα λόγια πρέπει είτε να προσλάβει νέο ανθρώπινο δυναμικό, ικανό για να ανταποκριθεί στις ανάγκες αντιμετώπισης του προβλήματος, είτε να εκπαιδεύσει το ήδη υπάρχον, με τρόπο κατάλληλο, ούτως ώστε αυτό να έχει τη σχετική αυτή δυνατότητα.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να θυμόμαστε, ότι η σύμβαση **consulting**, έχει ως βασική της αποστολή να καλύψει το έλλειμμα γνώσης, εμπειρίας και διοικητικής ικανότητας, το οποίο εμφανίζεται σε μια επιχείρηση, ειδικά σε σχέση με ένα πρόβλημα που ανακύπτει.

Αλλά, θα πρέπει να μην αγνοούμε, το γεγονός ότι η διαδικασία της στελέχωσης της μιας επιχείρησης με ικανό ανθρώπινο δυναμικό, είτε αυτό προσλαμβάνεται από έξω είτε εκπαιδεύεται από το υπάρχον, αλλά και η απόκτηση της γνωστικής και διοικητικής υποδομής, είναι διαδικασίες που περιέχουν ιδιαίτερο κόστος, απαιτήσεις σε διοικητικό φόρτο και αφοσίωση, κίνδυνο αμφίβολων αποτελεσμάτων και είναι επίσης ιδιαίτερα χρονοβόρες.

Πρέπει επίσης, να λάβουμε υπόψη, ότι η πρακτική ανάληψης τέτοιων επενδύσεων, είναι αναποτελεσματική αλλά και ζημιογόνα, καθώς τα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρείν, οι επιχειρήσεις συχνά έρχονται αντιμέτωπες με εξειδικευμένα προβλήματα, τα οποία απορρέουν από τις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες τις περιπτώσεις και τις επιχειρήσεις σε εκείνο το συγκεκριμένο χρονικό σημείο και τα οποία κατά αυτό τον τρόπο αποκτούν χαρακτήρα μεμονωμένο, ειδικό και μη επαναλαμβανόμενο<sup>134</sup>.

Η διοικητική διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων, αφορά συνήθως το στρατηγικό μάνατζμεντ ενός

---

<sup>134</sup> Η λήψη αποφάσεων επί τέτοιων ζητημάτων, εξάλλου, ορίζεται ως στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης.

οργανισμού, το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει άμεσα τέτοιου είδους εξειδικευμένα προβλήματα.

Η σύμβαση **consulting** έρχεται να καλύψει το κενό που εμφανίζεται, στην περίπτωση αδυναμίας του εσωτερικού μάνατζμεντ της επιχειρήσεως, να ανταποκριθεί σε αυτά τα προβλήματα και αυτό το ρόλο, αναπληρώνοντας κατά αυτό τον τρόπο το επιχειρηματικό στρατηγικό μάνατζμεντ, μόνο όμως στο σκέλος της εξεύρεσης λύσεων και όχι στο στάδιο της υλοποίησής τους.

Άρα λοιπόν, τον πελάτη δεν τον συμφέρει να αναλάβει μια τόσο μεγάλη οικονομική υποχρέωση και μάλιστα για ένα ζήτημα τόσο σπάνιο και ειδικό, ώστε κατά πάσα πιθανότητα να μη χρειαστεί να αντιμετωπιστεί εκ νέου στο μέλλον, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να καταστεί αναγκαίο για τον να απασχολήσει μόνιμο προσωπικό και μάλιστα, συχνά, με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, το οποίο ύστερα από την επίλυση του προβλήματος θα έχει μειωμένη ή και καμία χρησιμότητα για τον ίδιο<sup>135</sup>.

Γι' αυτό το λόγο, το συμφέρον του, του υπαγορεύει να ζητήσει την τεχνική και συμβουλευτική υποστήριξη μιας εξειδικευμένης εταιρείας παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, η οποία μπορεί να του δώσει με πολύ μικρότερο κόστος και χωρίς περισσότερες επιπλοκές, αυτό που ζητάει, δηλαδή επίλυση στο πρόβλημα του.

Η εξειδικευμένη αυτή επιχείρηση διαθέτει όλη εκείνη την τεχνογνωσία και υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και το εξειδικευμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο απαιτείται για την επίλυση αυτών των προβλημάτων, από τα οποία ο πελάτης μπορεί να επωφεληθεί, για όσο απαιτείται, χωρίς όμως να αναγκαστεί να τα αναλάβει ο ίδιος, αποφεύγοντας κατά αυτό τον τρόπο άχρηστα έξοδα, δαπάνες, ευθύνες και διοικητικό φόρτο.

Έτσι, το πλέον σημαντικό πλεονέκτημα, που παρέχει η σύμβαση **consulting** σε μια επιχείρηση, αφορά τον ίδιο εκείνο τον εννοιολογικό πυρήνα της συμβάσεως, που δεν είναι άλλος από την ιδιότητα του συμβούλου ως ανεξάρτητου και εκτός της επιχειρήσεως τρίτου<sup>136</sup>.

Παρά το γεγονός, ότι ο σύμβουλος έρχεται σε επαφή με την εσωτερική κατάσταση της επιχειρήσεως του πελάτη, κάτι το οποίο είναι απαραίτητο, ούτως ώστε να εξάγει τα σχετικά συμπεράσματα και να διατυπώσει η βέλτιστη λύση στο πρόβλημα του<sup>137</sup>, αυτό το πράττει ως ανεξάρτητος

<sup>135</sup> Ούτως ή άλλως συχνά η παροχή των συμβουλών συνδυάζεται και με την αναλαμβανόμενη από το σύμβουλο υποχρέωση εκπαίδευσης προσωπικού, ούτως ώστε το υπάρχον προσωπικό του πελάτη να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και να δύναται στο εξής να διαχειριστεί ομαλά και αυτοδύναμα όποια παραπλήσια ζητήματα προκύψουν στο μέλλον ή να αποτρέψει την επανεμφάνιση της προβληματικής που ήδη αντιμετωπίστηκε, δίχως την ανάγκη εκ νέου προσφυγής στις υπηρεσίες consulting. Βλ. και Schliiter, ό.π., σελ. 129 επ., FIDIC 2, ό.π., αρ. 5.5., σελ. 22, FIDIC 3, ό.π., αρ. 5.5., σελ. 19.

<sup>136</sup> Martinek, ό.π., σελ. 311, SchlQter, ό.π., σελ. 108 και 115.

<sup>137</sup> Συχνά μάλιστα, στη σύμβαση συμφωνείται η παραχώρηση ιδιαίτερου γραφείου στον

εξωτερικός συνεργάτης της επιχειρήσεως και μέσα στα πλαίσια του εμπιστευτικού χαρακτήρα του ρόλου του και σε καμία περίπτωση συνδεδεμένος με την επιχείρηση με σχέση υπαλληλικής εξάρτησης.

Αυτή η σχέση εμπιστοσύνης σαφώς και εμφανίζει ιδιαίτερες ομοιότητες με την αντίστοιχη σχέση η οποία εμφανίζεται στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ, κάτι το οποίο είναι παραπάνω από εύλογο εάν λάβουμε υπόψη, ότι η άλλη εταιρεία έρχεται σε επαφή, για να ολοκληρώσει το έργο της, με όλο το σύστημα λειτουργίας και διοίκησης της άλλης και με κάθε επιχειρηματικό μυστικό της. Ο σύμβουλος, όπως και στη σύμβαση μάνατζμεντ, δεν αναλαμβάνει την επιχειρηματική ευθύνη<sup>138</sup> και δε μετέχει στις συμβάσεις που συνάπτει ο αποδέκτης των συμβουλών με τους αντισυμβαλλόμενους του<sup>139</sup>.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο σύμβουλος, επειδή δεν έχει ίδιο συμφέρον και όφελος από την εφαρμογή των προτάσεων του και δεν συμμετέχει στην υλοποίηση τους, καταφέρνει έτσι να διασφαλίσει την αμεροληψία, ουδετερότητα και αντικειμενικότητα του.

Συγχρόνως, αποφεύγει τον επηρεασμό από συμφέροντα και πιέσεις που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης του πελάτη, ενώ παράλληλα δεν αντιμετωπίζει γραφειοκρατικού τύπου προβλήματα, τα οποία μπορεί να ενσκήψουν την υλοποίηση μιας πρότασης που έχει διατυπώσει.

Καθώς λοιπόν, ο ρόλος του, αλλά και το ίδιο συμφέρον του, περιορίζεται στη διατύπωση των καλύτερων δυνατών προτάσεων για τον πελάτη, χωρίς τα δικά οικονομικά συμφέροντα να συμπλέκονται με αυτά της επιχειρήσεως του πελάτη σε κανέναν επίπεδο, καταφέρει να διατηρήσει την νηφαλιότητα και την αντικειμενικότητα του, στοιχεία που είναι πολύτιμα, ούτως ώστε η πρόταση που θα διατυπώσει να ανταποκρίνεται αποκλειστικά και μόνο στο συμφέρον της επιχείρησεως, που ζητά την υποστήριξη του<sup>140</sup>.

Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι από πλευράς οικονομικού σκοπού η σύμβαση

---

consultant στο χώρο εγκατάστασης του πελάτη, ώστε να διευκολυνθεί στο έργο του.

<sup>138</sup> Άλλο είναι στην σύμβαση μάνατζμεντ το θέμα της ενδοσυμβατικής του ευθύνης από την συμμετοχή του στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, άρα και της εν μέρει συμμετοχής του στην συνολική επιχειρηματική ευθύνη του πελάτη, μέσω της συμβατικής οδού και σε σχέση μόνο με την αντισυμβαλλόμενη λήπτρια.

<sup>139</sup> Γεωργιάδης Απόστολος, «Η σύμβαση consulting», ό.π., σελ. 3.

<sup>140</sup> Πρόσκομμα στα πλεονεκτήματα που παρέχει η ανεξαρτησία του συμβούλου δημιουργεί η, έστω μεταγενέστερη, συμμετοχή του στην υλοποίηση των προτάσεων του. Αυτό καθίσταται αισθητό ιδιαίτερα στην περίπτωση της εκπόνησης μελετών για κατασκευαστικά έργα, όπου το σύστημα δημοπράτησης «μελέτη-κατασκευή» έχει νοθεύσει τον τεχνικό-επιστημονικό-αδέσμευτο από οικονομικά συμφέροντα χαρακτήρα του μελετητή (Σκουρή Βασιλείου/Φραγκάκη Νίκου, «Συνδουασμένη ερμηνεία και εφαρμογή ελληνικού και κοινοτικού δικαίου για τις δημόσιες συμβάσεις υπηρεσιών» (γνωμοδότηση), ΝοΒ Α', 1998, σελ. 177, υποσ. 1).

αυτή έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη σύμβαση μάνατζμεντ. Και οι δύο αποβλέπουν με λίγα λόγια στην απόκτηση τεχνογνωσίας στο διοικείν και την λήψη αποφάσεων από μια εταιρεία η οποία δεν έχει σχετική εμπειρία, η οποία οφείλεται από συνεργασία της με μια εξειδικευμένη στον κλάδο επιχείρηση.

Σημαντικό είναι, ότι τις δύο συμβάσεις η εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες δεν συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της άλλης, δηλαδή είναι ανεξάρτητη, ενώ συγχρόνως δεν θίγεται η αυτονομία της λήπτριας.

Παρόλα αυτά, διατυπώνονται αντιρρήσεις σχετικά με την οικονομική χρησιμότητα της συμβάσεως και προβάλλονται σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά μειονεκτήματα της.

Συγκεκριμένα, προβάλλεται ο κίνδυνος της οικονομικής εκμετάλλευσης άπειρων και ελλιπώς εξοικειωμένων πελατών, από άσχετους και επικίνδυνους συμβούλους, οι οποίοι εκτός του ότι παρέχουν συχνά εσφαλμένες και ζημιογόνες συμβουλές, συχνά καταφέρνουν να αποφεύγουν τον έλεγχο των πεπραγμένων τους και την ανάληψη ευθύνης για τα λάθη τους.

Αυτό το πρόβλημα, μεγεθύνεται από τη δυσκολία αξιολόγησης και ελέγχου της αποδοτικότητας της δράσης των συμβούλων, λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα του αντικειμένου της συμβάσεως, το οποίο συνίσταται στη διατύπωση προτάσεων σχετικά με την άσκηση του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, κάτι που από μόνο του είναι δύσκολο να αξιολογηθεί<sup>141</sup>.

Σημαντικό επίσης μειονέκτημα και παράλληλα κίνδυνος για τις επιχειρήσεις που εμπιστεύονται τις εταιρείες παροχής συμβουλών, θεωρείται ότι είναι πολλές φορές είναι οι δυσμενείς όροι, που επιβάλλονται στα σχετικά συμβόλαια από τις εταιρείες, στους πελάτες τους, κατά μια λογική αντιμετώπισης τους ως τα ασθενέστερα μέρη της συμβάσεως ( λόγω της έλλειψης εμπειρίας από την πλευρά τους), που τους εκθέτουν στον κίνδυνο να υποστούν τις συνέπειες μιας πιθανής κερδοσκοπικής και αντιεπαγγελματικής αντιμετώπισης από τους συμβούλους<sup>142</sup>.

Βέβαια, θα σημειώσουμε, ότι παρόμοια μειονεκτήματα προβάλλονται και σε σχέση με τις περισσότερες νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, χωρίς όμως αυτό να οδήγησε σε απομείωση του ρόλου και τη σημασία τους στα πλαίσια της επιχειρηματικής πρακτικής.

Παρόλα αυτά, θα παρατηρήσουμε στη συνέχεια της αναλύσεως μας, ότι

<sup>141</sup> Το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται και σε σχέση με τη σύμβαση μάνατζμεντ. Στο Παράρτημα Ι της παρούσης διατυπώνονται διάφορες προτάσεις, σχετικά με την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος και η θέσπιση αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης των υπηρεσιών των εταιριών μάνατζμεντ και γενικότερα του ίδιου του επιχειρηματικού μάνατζμεντ .

<sup>142</sup> Τέτοια προβλήματα θα μπορούσαν να λυθούν, με εφαρμογή της προστατευτικής νομοθεσίας υπέρ των καταναλωτών ή απλούστερα μέσω των γενικών ρητρών περί καταχρηστικής συμπεριφοράς, καλής πίστης και χρηστών συναλλακτικών ηθών, 281,288 ΑΚ.

όλα αυτά τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα που αφορούν το **consulting**, είναι επιφανειακά και δεκτικά αντιμετώπισης, καθώς απορρέουν σε μεγάλο βαθμό από το γεγονός ότι ο κλάδος της παροχής επιχειρηματικών συμβουλών είναι σχετικά νέος. Ειδικότερα σε χώρες που έχουν μπροστά τους ακόμη μεγάλο δρόμο για την ανάπτυξή τους, όπως η Ελλάδα, ο κλάδος του **consulting** απέχει ακόμα μακράν από την ωριμότητα και την ολοκλήρωση, χωρίς αυτό όμως σημαίνει, ότι δεν την προσεγγίζει ταχύτατα.

Εξάλλου, τα όποια προβλήματα υπάρχουν επιδεινώνονται σε μεγάλο βαθμό από την απειρία των συναλλασσομένων, η οποία φαίνεται από την σχετική αδυναμία αξιοποίησης του πλήρους φάσματος των δυνατοτήτων που παρέχει η σύμβαση και από την κακότεχνη νομική διατύπωση των συμβάσεων, αλλά και από την έλλειψη εξοικείωσης της εγχώριας και όχι μόνο, έννομης τάξης με το θεσμό του **consulting**, η οποία θέτει υπό ελλιπή θεσμική καθιέρωση και αβέβαιο νομικό καθεστώς και πλαίσιο τη σύμβαση και οδηγεί σε ένα αποσπασματικό και μη ανταποκρινόμενο στις ιδιαιτερότητες του, δικαστικό έλεγχο των σχετικών συμβάσεων και των διαφορών που απορρέουν από αυτές.

## Η Διάκριση του *stricto sensu consulting* σε σχέση με τις άλλες μορφές *consulting*

Η σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών έχει ως κύρια μορφή της την σύμβαση **consulting stricto sensu**. Αυτή με την σειρά της διακρίνεται σε δύο διαφορετικά είδη συμβάσεως επιχειρηματικής συμβουλής, το **management consulting** και το **consulting engineering**.

Την επιμέρους παρουσίαση αυτών και των μεταξύ τους διαφορών παρουσιάζουμε παρακάτω.

### **Το management consulting (σύμβαση παροχής συμβουλών διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης)**

Στο εννοιολογικό πεδίο της συμβάσεως **management consulting**<sup>143</sup> υπάγονται οι συμβάσεις εκείνες που πραγματεύονται δραστηριότητες συμβουλευτικής υποστήριξης, η οποία αφορά την οργάνωση, δόμηση, διοίκηση, λειτουργία και διαχείριση μιας επιχείρησης.

Υπάρχει ένα πλήθος επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πλήθος κλάδων της επιχειρηματικής ζωής με τρόπο τέτοιο ούτως ώστε καλύπτει κάθε σχεδόν φάσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας καλύπτοντας τις ανάγκες μεγάλου αριθμού εταιριών.

Ειδικά στην χώρα μας<sup>144</sup>, μεγάλη ανάπτυξη στην χρήση υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης γνωρίζει μια σειρά κλάδων. Σημαντικότεροι από αυτούς είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού<sup>145</sup>, η ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής και σχεδιασμού<sup>146</sup>, η διοίκηση επιχειρηματικών λειτουργιών<sup>147</sup>, η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων<sup>148</sup>, η διοίκηση υπηρεσιών εξωπορισμού<sup>149</sup> <sup>150</sup> <sup>151</sup> και η διοίκηση

<sup>143</sup> Σύμβαση παροχής συμβουλών επιχειρηματικής διοίκησης ή διαχείρισης

<sup>144</sup> Βλ. Οδηγό ΣΕΣΜΑ, Παρουσίαση Συνδέσμου και Μελών, 2004, σελ. 21, με στατιστικά στοιχεία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της FEACO.

Διευκρινίζεται ότι οι τομείς αυτοί δεν αποτελούν προνομιακό αντικείμενο της σύμβασης *management consulting*, αλλά είναι συγχρόνως και αντικείμενο του γνήσιου *management* (σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης). Κατά το συμβουλευτικό τους όμως μέρος εντάσσονται και στους τομείς δραστηριοποίησης των συμβούλων.

<sup>145</sup> Human Resource Management

<sup>146</sup> Corporate Strategy Services

<sup>147</sup> Operation Management

<sup>148</sup> Information Systems Management

<sup>149</sup> Outsourcing

μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων<sup>152</sup>.

Το εύρος που θα λάβει το περιεχόμενο της συμβάσεως κινείται σε συνάρτηση με τις ειδικότερες ανάγκες της επιχείρησης-πελάτη. Από αυτό κρίνεται η έκταση των θεμάτων στα οποία θα επεκταθεί η συμβουλευτική υποστήριξη.

Για αυτό το λόγο λοιπόν, διακρίνεται σε καθολικό<sup>153</sup> και εξειδικευμένο, ακριβώς βάσει της εκτάσεως του περιεχομένου του συμβολαίου και των θεμάτων επί των οποίων τίθεται η προβληματική αυτού.

Στο πρώτο μιν, ο παρέχων τις συμβουλές αναλαμβάνει την συμβουλευτική υποστήριξη σε πλήρες φάσμα της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κατά την εκδοχή αυτή, ο πάροχος κατά την πραγμάτευση του τιθέμενου ζητήματος λαμβάνει υπόψη του το σύνολο των δεδομένων που αφορούν την εν λόγω επιχείρηση<sup>154</sup>.

Στο εξειδικευμένο, δε, ο πάροχος πραγματεύεται κάποιον ή περισσότερους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας ως σύνολο<sup>155</sup> και άλλες φορές, συχνά πραγματεύεται μια μεμονωμένη προβληματική, αυστηρά συνήθως οριοθετημένη<sup>157</sup>. Αυτή αφορά ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχειρηματικής δράσης<sup>158</sup>.

Σημειώνουμε, ότι αυτή η μορφή συμβάσεως συμβουλευτικής υποστήριξης αποτελεί και την κύρια μορφή του **consulting** και μάλιστα συνιστά χαρακτηριστικό παράδειγμα νέας μορφής συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, που άπτεται σε μεγάλο βαθμό των σύγχρονων επιχειρηματικών αναγκών και γεννήθηκε από την επιχειρηματική

---

<sup>150</sup> Βλ. σχετικά και σε μέρος παρούσης σχετικά με τον εξωπορισμό και την σύμβαση μάντζμεντ.

<sup>151</sup> Ως outsourcing νοείται η ανάθεση επιμέρους λειτουργιών μίας επιχείρησης σε τρίτες επιχειρήσεις. Σχετικά βλ. Περάκη Ευάγγελο, «Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου», Νομική Βιβλιοθήκη, έκδοση 2000, σελ. 396, με περαιτέρω παραπομπές.

<sup>152</sup> Public Relations Management

<sup>153</sup> Ganzheitsberatung

<sup>154</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια εξυγίανσης της μονίμως υπερχρεωμένης Ολυμπιακής Αεροπορίας. Μετά την αποτυχία ιδιωτικοποίησης της, είχε ανατεθεί σε ελληνική εταιρία, που δραστηριοποιείται στον τομέα του management consulting, ο σχεδιασμός της «νέας» Ολυμπιακής Αεροπορίας. Στα πλαίσια της σύμβασης αυτής προτάθηκαν λύσεις για τη βιωσιμότητα του εθνικού αερομεταφορέα, όπως μείωση του προσωπικού, των πτήσεων στις λεγόμενες «άγονες γραμμές», κλείσιμο πολλών γραφείων στο εξωτερικό, σταδιακή ανανέωση του στόλου και η κατάλληλη λογιστική διαχείριση, ώστε σε μερικά χρόνια να μετατραπεί σε κερδοφόρα επιχείρηση. Δυστυχώς, η προσπάθεια αυτή δεν είχε την ανάλογη συνέχεια και το προτεινόμενο σχέδιο εξυγίανσης δεν εφαρμόστηκε ποτέ στην πράξη.

<sup>155</sup> Schwerpunktberatung

<sup>156</sup> Π.χ. με το τμήμα παραγωγής, στοχεύοντας με τις προτάσεις του να μειώσει το κόστος παραγωγής και να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή με το τμήμα marketing, προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις.

<sup>157</sup> Spezialberatung

<sup>158</sup> Π.χ. ανάληψη υποχρέωσης εύρεσης ατόμων για την κάλυψη συγκεκριμένης εργασιακής θέσης του πελάτη ή έρευνας των προοπτικών μίας νέας αγοράς στην οποία ο πελάτης σκέφτεται να επεκτείνει τη δραστηριότητα του.

πρακτική. Εξάλλου εννοιολογικά προήλθε ως μετεξέλιξη του σύγχρονου επιστημονικού μάνατζμεντ, το οποίο γνωρίζει εφαρμογή και αποτελεί αναπόσπαστο αντικείμενο και χαρακτηριστικό στοιχείο μιας τέτοιας συμβάσεως, η οποία ορίζει τον κορμό της έννοιας του **stricto sensu consulting**.

Στην χώρα μας η μορφή αυτή συμβάσεως πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του **1970**, με βάση καταρχάς την οργάνωση της βιομηχανίας. Ο θεσμός ύστερα από την πρωταρχική του εμφάνιση γνώρισε αξιοσημείωτη ανάπτυξη αργότερα, όταν και οι συνθήκες της ελληνικής οικονομίας είχαν πλέον ωριμάσει και ειδικά την δεκαετία του **1990**. Μάλιστα το **1992** ιδρύθηκε και ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος<sup>159</sup> (ΣΕΣΜΑ)<sup>160</sup>. Απαρτίζεται από νομικά μόνο και όχι φυσικά πρόσωπα και συγκεκριμένα από εταιρίες παροχής επιχειρηματικών συμβουλών.

Προϋπόθεση για την εγγραφή σε αυτόν ως μέλος είναι η αποδοχή και τήρηση του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας<sup>161</sup> και η συμμόρφωση στα σχετικά πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς που θεσπίζει ο ίδιος.

Ο Σύνδεσμος<sup>162</sup> είναι μέλος στην Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδέσμων Συμβούλων Επιχειρήσεων (**FEACO**), στον Παγκόσμιο οργανισμό **ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes)**, καθώς και σε άλλους διεθνείς οργανισμούς.

Προς επίρρωση των σχετικών προσπαθειών ιδρύθηκε το **2003**<sup>163</sup> η αστική εταιρεία-ΜΚΟ, ΕΛΕΣΜΑ<sup>164</sup>. Στόχος της είναι η εκπόνηση, υποβολή και υλοποίηση προγραμμάτων που αποσκοπούν στην προώθηση και προβολή του έργου και της θέσης των ελληνικών εταιριών **consulting** στην εγχώρια και διεθνή και κυρίως ευρωπαϊκή αγορά.

Αυτό γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί μέσω πρωτοβουλιών και συνεργασιών που εμπλέκουν πλήθος κοινωνικών και συλλογικών φορέων, όπως πανεπιστήμια, μη κυβερνητικές οργανώσεις, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και οι οποίες αφορούν πληθώρα προγραμμάτων και σχεδίων, που συνδέονται ακόμη και με συνεργασία με διεθνείς και

---

<sup>159</sup> Στους σκοπούς του ΣΕΣΜΑ περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων η παρακολούθηση, έρευνα και μελέτη κάθε θέματος που αφορά τον κλάδο και η ενημέρωση των μελών του σχετικά, η προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των μελών του και η υποστήριξη και ο συντονισμός κάθε ενέργειας για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού, η εκπροσώπηση του κλάδου σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του και γενικότερα η βελτίωση της εικόνας και της αξιοπιστίας του κλάδου. (Αναλυτικότερα βλ. Οδηγό ΣΕΣΜΑ 2004, Παρουσίαση Συνδέσμου και Μελών, 2004, σελ. 8-9).

<sup>160</sup> Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό επιστημονικό σωματείο, στο οποίο συμμετέχουν οι μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες management consulting.

<sup>161</sup> ΚΕΔ

<sup>162</sup> Τα ιδρυτικά μέλη του ΣΕΣΜΑ ήταν 23, ενώ σήμερα αριθμεί 57 εταιρίες μέλη.

<sup>163</sup> Από 36 εταιρίες μέλη του ΣΕΣΜΑ

<sup>164</sup> Ελληνική Εταιρία Συμβούλων Μάνατζμεντ



εθνικούς οργανισμούς, οι οποίες αποσκοπούν στην ευρύτερη οικονομική, μορφωτική και κοινωνική ανάπτυξη και την ανάδειξη των αναπτυξιακών προοπτικών αναπτυσσόμενων κρατών, σε σχέση με πληθώρα τομέων της επιχειρηματικής ζωής<sup>165</sup>.

### **Το consulting engineering (σύμβαση παροχής συμβουλών μηχανικών σε κατασκευαστικά έργα)**

Αυτή η μορφή της συμβάσεως συμβουλευτικής υποστήριξης σχετίζεται με την εκπόνηση τεχνικών σχεδίων και μελετών για την υλοποίηση μεγάλων κατασκευαστικών έργων ή έργων υποδομής<sup>166</sup>.

Συνήθως, στα πλαίσια τέτοιων συμβάσεων εργάζονται μηχανολόγοι, πολιτικοί μηχανικοί, αρχιτέκτονες, σχεδιαστές λογισμικού κ.λ.π., οι οποίοι αποκαλούνται μηχανικοί σύμβουλοι<sup>167</sup>. Τα πρόσωπα αυτά συνδέουν τις υποχρεώσεις του εργολάβου με τις ανάγκες του πελάτη, καθώς δημιουργούν τις σχεδιαστικές μελέτες, που αφορούν το έργο και την υλοποίηση αυτού, θέτουν τις τεχνικές προδιαγραφές, βάσει των οποίων θα κινηθεί το έργο και λαμβάνοντας υπόψη το ισχύον νομικό πλαίσιο, προτείνουν λύσεις όχι απλά βιώσιμες και ωφέλιμες, αλλά και σε συμμόρφωση με αυτό.

Στα καθήκοντα τους συγκαταλέγεται και η επίβλεψη υλοποίησης και σταδιακής ολοκλήρωσης του έργου, συμβουλεύοντας ταυτόχρονα και τα δύο μέρη και καταπιανόμενοι με κάθε θέμα που αφορά και την καθημερινή πραγματικότητα της διαδικασίας.

Έτσι, πρέπει να συνδυάζουν την τεχνική γνώση με τη νομική κατάρτιση<sup>168</sup>. Η διάκριση σε καθολικό και εξειδικευμένο εξακολουθεί να ισχύει και σε

---

<sup>165</sup> Οδηγός ΣΕΣΜΑ 2004, ό.π., σελ.18-19.

<sup>166</sup> Γεωργιάδης, «Η σύμβαση consulting», ό.π., σελ 8. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πρόσφατα ολυμπιακά έργα στην Αθήνα, στο σχεδιασμό και την εκπόνηση πολλών από τα οποία συνέδραμαν εταιρίες consulting engineering.

<sup>167</sup> Ingenieurs conseils

<sup>168</sup> Tempel Otto, «Der Architektenvertrag», σε "Vertragschuldverhältnisse" των Gitter Wolfgang/ Huhn Diether/ Lammel Siegbert/ Luig Klaus/ Reich Norbert/ Tempel Otto/ Weyers Hans-Leo, Kapitel 5, Verlag Franz Vahlen München, σελ. 157. Η δράση που αναπτύσσει ο μηχανικός σύμβουλος μπορεί να είναι εξαιρετικά πολυδιάστατη και πολύπλοκη, περιλαμβάνοντας π.χ. μελέτες σύστασης του εδάφους όπου θα ανεγερθεί ένα οικοδόμημα, προτάσεις για τα αντισεισμικά μέτρα που πρέπει να ληφθούν, επιλογή του κατάλληλου τύπου και των αναλογιών των υλικών που θα χρησιμοποιηθούν, περιβαλλοντικές μελέτες, πρόβλεψη του πιθανού κόστους του έργου, λήψη υπόψη των κανόνων του πολεοδομικού και του φορολογικού δικαίου και γενικότερα όλων των τεχνικών προδιαγραφών που απαιτούνται για την επίτευξη του κατασκευαστικού στόχου.

αυτό το είδος **consulting**, όπως και στο **management consulting**, αναλόγως της αναμίξεως του συμβούλου στο έργο και του αν η πραγματευόμενη προβληματική αφορά ως σύνολο το έργο ή μεμονωμένους τομείς και ζητήματά του<sup>169</sup>.

Αλλά και οι διακρίσεις ανά κλάδο δραστηριότητας επίσης υπάρχουν, ανάλογα μάλιστα με το είδος του κάθε έργου. Έτσι, λοιπόν, εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων αναλαμβάνουν κατ' αποκλειστικότητα στατικές, εδαφικές, κατασκευαστικές, δομικές, υδραυλικές μελέτες κ.λ.π..

Αντιστοίχως του ΣΕΣΜΑ υπάρχει αντίστοιχος σύνδεσμος σχετικών επιχειρήσεων, ο ΣΕΓΜ<sup>170</sup>. Πρόκειται και πάλι για μια μη κυβερνητική οργάνωση<sup>171</sup>, η οποία λειτουργεί καταρχήν για την συλλογική εκπροσώπηση των ελληνικών εταιριών μελετών, αλλά κύριο πεδίο της δραστηριότητος του είναι και η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε μεγάλα εγχώρια και διεθνή αναπτυξιακά **projects**. Η καταξίωσή του τεκμηριώνεται από την συμμετοχή του στην Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συνδέσμων Συμβούλων (**EFCA**), αλλά και στην Διεθνή Ομοσπονδία Συμβούλων Μηχανικών (**FIDIC**).

Μια πληθώρα λόγων θέτει ζήτημα σχετικά με την δυνατότητα εντάξεως της συμβατικής αυτής μορφής στο **consulting stricto sensu**. Συγκεκριμένα, Καταρχάς, η υποστήριξη σε μηχανολογική τεχνογνωσία ανέκαθεν αποτελούσε γνωστή δραστηριότητα του επιχειρηματικού γίνεσθαι, πριν εμφανιστεί η σύμβαση παροχής συμβουλών ως νέα μορφή συμβάσεως της σύγχρονης οικονομίας. Έτσι, πριν εμφανιστεί το **consulting** οι επιχειρήσεις συμβουλευόνταν ειδικούς μηχανικούς και αρχιτέκτονες και αυτό φυσικά και δεν λεγόταν **consulting**.

Και σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται ομοιότητες με τη σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία και αυτή ανήκει στις νέες μορφές συμβάσεων ισχυρών της οικονομίας και αποτελεί μια μη ρυθμιζόμενη από το νόμο μορφή συμβατικής δέσμευσης.

Επίσης, σε αντίθεση με τα όσα παρατηρήσαμε για την συνήθη σύμβαση

---

<sup>169</sup> Π.χ. ανάληψη υποχρέωσης εκπόνησης μόνο της μελέτης που θέτει τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί μία γέφυρα σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοποθεσίας όπου θα κατασκευαστεί (ένταση των ανέμων, σύσταση του βυθού, υπόγεια ρεύματα), ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την ασφαλή κατασκευή της.

<sup>170</sup> Σύνδεσμος Ελληνικών Γραφείων Μελετών

<sup>171</sup> Ο ΣΕΓΜ αριθμεί σήμερα περί τα 180 ελληνικά γραφεία μελετών-μέλη. Οι βασικοί στόχοι του ΣΕΓΜ είναι η βελτίωση των συνθηκών άσκησης του επαγγέλματος για τα Ελληνικά γραφεία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των γραφείων μελετών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, η υποστήριξη της βελτίωσης της απόδοσης των γραφείων και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, η ενημέρωση των ελληνικών γραφείων μελετών για τα τεκταινόμενα στον τομέα σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και η προώθηση των δραστηριοτήτων των ελληνικών γραφείων μελετών στο εξωτερικό (<http://www.segm.gr/about.htm>).

συμβουλευτικής υποστήριξης, όπου η δραστηριότητα μεμονωμένων ελευθέρων επαγγελματιών εξαφανίζεται, για να δώσει την θέση της στην δράση μεγαλύτερων και καλύτερα οργανωμένων, εξειδικευμένων εταιριών, στα πλαίσια του **consulting engineering** η αγορά κυριαρχείται σε μεγάλο βαθμό από τα φυσικά<sup>172</sup> και όχι τα νομικά πρόσωπα, που προβάλλουν την επιστημονική και όχι την επιχειρηματική τους ιδιότητα<sup>173</sup>.

Αυτό φυσικά πρωτίστως συμβαίνει στην χώρα μας. Αντίθετα, σε πιο αναπτυγμένες χώρες και σε αυτό το επίπεδο κυριαρχούν τα νομικά πρόσωπα. Έτσι, απλά αποδεικνύεται η μικρή σχετικά ανάπτυξη του θεσμού στα πλαίσια της εγχώριας αγοράς. Εξάλλου, όπως έχουμε προαναφέρει, η παροχή υπηρεσιών από νομικό πρόσωπο, επουδενί δεν συνιστά εννοιολογικό στοιχείο του **consulting**, το οποίο μπορεί φυσικά και να ασκηθεί από φυσικά πρόσωπα.

Πλέον σοβαρή όμως, είναι η αντίρρηση, η οποία βασίζεται στο ότι, όπως και αναφέραμε, συνήθως, στα πλαίσια τέτοιων συμβάσεων, ο σύμβουλος-μηχανικός αναλαμβάνει και το σύνολο ή μέρος της επιβλέψεως του έργου, εμπλεκόμενος κατά αυτόν τον τρόπο και στην υλοποίησή του, δηλαδή την εφαρμογή των προτάσεών του. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί, ότι νοθεύει την αντικειμενικότητα και την ουδετερότητά του, που όπως είδαμε αποτελεί βασικό στοιχείο της συμβατικής σχέσεως και για αυτό τίθεται υπό αμφισβήτηση ο χαρακτήρας της συμβάσεως ως εμπίπτουσα στο **stricto sensu consulting**.

Παρά την σημασία του ανωτέρω αντεπιχειρήματος, μπορούμε να σημειώσουμε, ότι με ολοένα και αυξανόμενη τάση, πλέον στα πλαίσια των συμβάσεων **consulting**, είθισται η ως ένα τουλάχιστον βαθμό εμπλοκή του συμβούλου στην υλοποίηση της προτάσεως και του έργου, με τρόπο, ο οποίος προσεγγίζει τη μορφή μιας μικτής συμβάσεως με στοιχεία **management contract**, περιορισμένου βαθμού. Για αυτό τον λόγο η άρση του χαρακτηρισμού αυτών των συμβάσεων ως **consulting stricto sensu** είναι αμφίβολη, καθώς η σημασία της απουσίας οποιασδήποτε εμπλοκής του συμβούλου στο έργο μειώνεται βαθμιαία.

Από την άλλη πλευρά, πέρα από τυπολογικά επιχειρήματα του ανωτέρω τύπου, πρέπει να αναφέρουμε, ότι η ένταξη του **consulting engineering** στο πεδίο των συμβάσεων **consulting stricto sensu**, τεκμηριώνεται από τα εγχώρια και διεθνή ήθη σχετικά με το θεδισμό, που αποδέχονται το αναπόσπαστο των δύο εννοιών ως πραγματικότητα μέσα στα πλαίσια του

<sup>172</sup> Συγκεκριμένα άνηση γνωρίζουν τα σχετικά γραφεία ολιγάριθμων συνεργατών και οι οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις.

<sup>173</sup> Είναι χαρακτηριστικό ότι μέλη του ΣΕΓΜ μπορούν να γίνουν και μεμονωμένα φυσικά πρόσωπα-ελεύθεροι επαγγελματίες ή ενώσεις προσώπων χωρίς νομική προσωπικότητα (π.χ. αστικές εταιρίες που δεν έχουν προβεί στις σχετικές διατυπώσεις δημοσιότητας), σε αντίθεση με τον ΣΕΣΜΑ στο management consulting, μέλη του οποίου είναι μόνο νομικά πρόσωπα.

επιχειρηματικού γίνεσθαι. Όντως, η σύγχρονη πρακτική δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα συμβουλευτικά στοιχεία του έργου του μηχανικού-συμβούλου, θεωρώντας τον από τεχνικό σε συμβουλευτικό υποστηρικτή του επιχειρηματικού **project**.

Εξάλλου η ένταξη του **consulting engineering** στο **stricto sensu consulting** και ο μη πρακτικός διαχωρισμός του από το **management consulting**, υπογραμμίζονται από την ταυτότητα των νομικών ζητημάτων και προβληματικών που τίθενται σχετικά, η οποία καθιστά αναγκαία την ομοιόμορφη αντιμετώπιση και των δύο αυτών μορφών συμβάσεων, οι οποίες έτσι αναγάζονται σε δύο διαφορετικές μεν εκδοχές, ενός κοινού δε θεσμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Περιεχόμενο Συμβάσεως Consulting

Όπως έχουμε αναφέρει, στα πλαίσια της συμβάσεως παροχής συμβουλών δημιουργούνται δύο κύριες υποχρεώσεις-παροχές. Αφενός, όσον αφορά την πλευρά του συμβούλου, αυτή η παροχή συνίσταται στην εκπόνηση και υποβολή των προτάσεων και συμβουλών, όσον αφορά αφετέρου τον πελάτη, συνιστάται στην καταβολή της αμοιβής που συμφωνήθηκε, στο πρώτο.

Όσον αφορά, την πρώτη, δηλαδή την παροχή του συμβούλου, θα σημειώσουμε, ότι αποτελεί και την χαρακτηριστική παροχή που ορίζει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της συγκεκριμένης συμβάσεως.

Καταρχάς, σε σχέση με αυτή πρέπει να αναφέρουμε, ότι το συγκεκριμένο περιεχόμενό της, μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές παραλλαγές, ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση και τα εκάστοτε συμφέροντα και ανάγκες του πελάτη.

Έτσι λοιπόν, το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο βαθμός ανάμειξης του συμβούλου την επιχείρηση του πελάτη και το εύρος του έργου που αναλαμβάνει, καθορίζονται ανάλογα με εξειδικευμένο περιεχόμενο της κάθε συμβάσεως, η οποία γι' αυτό το λόγο είναι συνήθως ιδιαίτερα αναλυτική σε σχέση με το καθορισμό των επιμέρους καθηκόντων του συμβούλου.

Αυτό είναι χρήσιμο και ωφέλιμο τόσο για το σύμβουλο, ο οποίος προστατεύεται, καθώς οι υποχρεώσεις του ορίζονται με ακρίβεια, όσο και για τον πελάτη, ο οποίος με αυτό τον τρόπο μπορεί να ελέγχει καλύτερα τις υπηρεσίες του πρώτου<sup>174</sup>.

Γι' αυτό εξάλλου, σε πολλές σχετικές συμβάσεις, πριν το κυρίως μέρος του κειμένου, προηγείται προοίμιο, στο οποίο παρουσιάζεται συνοπτικά, ο κλάδος επιχειρηματικής δραστηριοποίησης του πελάτη, αλλά και οι τομείς δραστηριοτήτων της επιχείρησεως, επί των οποίων θα εργαστεί ο σύμβουλος. Έπειτα, το κυρίως μέρος εξειδικεύει και περιγράφει αναλυτικά τις επιμέρους υποχρεώσεις του συμβούλου.

Έτσι λοιπόν, μπορεί να προκύψουν την πράξη, διάφορες μορφές και παραλλαγές της συμβάσεως, κάτι το οποίο εξάλλου βασίζεται στην αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, η οποία αφήνει ελεύθερα τα μέρη να διαμορφώσουν το περιεχόμενο των συμβατικών τους δεσμεύσεων.

Σε γενικές γραμμές όμως, οι συμβάσεις παροχής επιχειρηματικών συμβουλών λαμβάνει συνήθως μία εκ των δύο παρακάτω μορφών.

<sup>174</sup> Martinek M., Moderne Vertragstypen, Bd II, 1992, σελ. 322.

Στην πρώτη από αυτές, ο σύμβουλος ο οποίος αυτή την ειδίκευση σε ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους τομείς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αναλαμβάνει να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη στο πελάτη σε σχέση με αυτόν ή αυτούς τους τομείς<sup>175</sup>.

Δηλαδή, σε αυτή την περίπτωση, δεν τίθεται μια συγκεκριμένη επιμέρους προβληματική, η οποία πρέπει να επιλυθεί, αλλά το έργο του συμβούλου, συγκεκριμενοποιείται, με βάση ένα τομέα δραστηριότητας, καθιστά μόνο κατά αυτό τον τρόπο συγχρόνως στενότερο και ευρύτερο.

Στενότερο επειδή, το έργο σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να αφορά ζητήματα, τα οποία τέμνουν κατά μήκος την επιχείρηση, διατομεακά. Ευρύτερο δε, καθώς η συμβουλευτική υποστήριξη περιλαμβάνει το σύνολο συνήθως των ζητημάτων που αφορούν το συγκεκριμένο τομέα και όχι ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που προκύπτει.

Πρέπει να σημειώσουμε, ότι η σύμβαση και σε αυτή την περίπτωση μπορεί να έχει διάρκεια, ορισμένου ή αορίστου χρόνου.

Παρά όμως το γεγονός, ότι το έργο του συμβούλου καταπιάνεται με το σύνολο ενός επιχειρηματικού τομέα, εξειδικεύεται ο τρόπος με τον οποίο αυτό θα παρέχει τις υπηρεσίες του και θα εκμεταλλεύεται τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές του για την επίτευξη της ολοκλήρωσης του έργου.

Έτσι λοιπόν, το έργο του μπορεί να ποικίλλει μεταξύ της υποχρέωσης του να υποβάλει στον πελάτη ανά τακτά διαστήματα, μελέτες, πορίσματα, πληροφόρηση και ενημέρωσης σχετικά με θέματα της ειδικότητάς του, τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση του πελάτη και το συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητάς του, έως και τη δυνατότητα του πελάτη να θέτει κατά το δοκούν και όποτε προκύψουν, ερωτήματα, τα οποία αφορούν το συγκεκριμένο τομέα, με ανάλογη υποχρέωση του συμβούλου να απαντήσει τεκμηριωμένα εντός μιας ορισμένης προθεσμίας.

Επίσης, συνήθως αυτές τις συμβάσεις, στις οποίες η συνεργασία μεταξύ των μερών έχει κατά κάποιο τρόπο μονιμότερο χαρακτήρα, η σύμβαση καθορίζει εκ των προτέρων τα συγκεκριμένα φυσικά πρόσωπα<sup>176</sup>, τα οποία αναλαμβάνουν τη συμβουλευτική υποστήριξη του συγκεκριμένου πελάτη. Έτσι λοιπόν, σχηματίζεται ένα μόνιμο κλιμάκιο της εταιρίας **consulting**, ανά πελάτη, η σύνθεση του οποίου συχνά αποτελεί και κίνητρο για τη σύναψη της σχετικής συμβάσεως από την πλευρά του δεύτερου.

Εκτός, όμως, από τον πλήρη προσδιορισμό της ταυτότητας των προσώπων αυτών, μπορούν να προβλεφθούν και άλλα ζητήματα, τα οποία

<sup>175</sup> Για παράδειγμα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το μάρκετινγκ, η Το επενδυτική πολιτική και τα λοιπά.

<sup>176</sup> Στη συνήθη βέβαια περίπτωση, ο σύμβουλος είναι νομικό πρόσωπο, δηλαδή εξειδικευμένη εταιρεία.

σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αναλαμβάνει τη συγκεκριμένη συμβουλευτική υποστήριξη. Έτσι λοιπόν, το κείμενο της συμβάσεως μπορεί αντί να καθορίζει τα πρόσωπα τα οποία θα αναλάβουν το έργο, να προσδιορίζει και να περιγράφει τις επιστημονικές προδιαγραφές, που θα πρέπει να πληρούν, αφήνοντας την επιλογή συγκεκριμένου προσώπου στον πάροχο. Επίσης, είναι δυνατό να καθορίζεται επακριβώς, η διαδικασία αντικατάστασής αυτών των προσώπων και προϋπόθεσης αυτής<sup>177</sup>.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, που αφορούν τέτοιες συμβάσεις, οι ανήλικοι που πρέπει να καταβάλει ο πελάτης, είναι σταθερή ή μπορεί να αυξάνεται, ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του έργου του συμβούλου με διάφορα **bonus**. Άλλες όμως φορές, μπορεί να προσδιορίζεται από τον όγκο και την απαιτητικότητα, του εκάστοτε ανά χρονική περίοδο έργου, το οποίο ανατίθεται στον σύμβουλο.

Τέλος, σε σχέση με την εξειδίκευση των υποχρεώσεων του συμβούλου, αναφέρουμε, ότι τις περισσότερες φορές, το ίδιο το κείμενο της συμβάσεως εκ των προτέρων καθορίζει τις ελάχιστες απαιτούμενες υποχρεώσεις σχετικά με το έργο του συμβούλου, όπως το ελάχιστο των ωρών εργασίας θα πρέπει να παρέχει ανά περίοδο χρόνου ή τον ελάχιστο αριθμό ζητημάτων, επί των οποίων θα πρέπει να απαντά ή τον ελάχιστο αριθμό μελετών θα πρέπει να υποβάλλονται, ανά χρονική πάντα περίοδο. Αντίθετα, εκ των υστέρων, του δηλαδή μετά τη σύναψη της σύμβασης και κατά τη διάρκεια της εκτελέσεως της, τα μέρη συμφωνούν μεταξύ τους, σχετικά με τον προσδιορισμό των ειδικότερων όρων και συνθηκών υπό τις οποίες παρέχονται αυτές οι υπηρεσίες, δηλαδή σχετικά με το χρόνο, τον τόπο και τον τρόπο.

Αυτό εξάλλου μπορεί να συμφωνείται και ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίοδο, περίσταση και τις εκάστοτε ανάγκες του πελάτη και του συγκεκριμένου έργου, το οποίο διαχειρίζεται εκείνη τη χρονική περίοδο ο σύμβουλος.

Στη δεύτερη μορφή, που μπορεί να λάβει το περιεχόμενο της συμβάσεως, ανατίθεται στο σύμβουλο η επεξεργασία, διατύπωση και υποβολή μιας ή περισσότερων ολοκληρωμένων προτάσεων και απαντήσεων επί μιας ή περισσότερων συγκεκριμένα πάντα προβληματικών, που απασχολούν τον πελάτη.

Οι προβληματικές αυτές, μπορεί να αφορούν είτε την επίλυση ενός προβλήματος που αντιμετωπίζει η είτε την επίτευξη ενός στόχου, των οποίων έχει θέσει.

Η περίπτωση αυτή συμβάσεως, αποτελεί τον κανόνα στις συμβάσεις παροχής επιχειρηματικών συμβουλών και στηρίζεται περισσότερο από

---

<sup>177</sup> Για συγκεκριμένους λόγους ή κατά ελεύθερη βούληση του πελάτη ή του συμβούλου, από τον πελάτη και τον σύμβουλο ή με σύμπραξη των δύο κλπ.

την προηγούμενη μορφή, στην πράξη.

Συνιστάται με άλλα λόγια, στην παροχή προτάσεως-γνώμης-συμβουλής, δηλαδή στην εκπόνηση ενός συγκεκριμένου συμβουλευτικού έργου και όχι όπως στην περίπτωση που προαναφέραμε στην μονιμότερη και διαρκέστερη συμβουλευτική υποστήριξη των γενικότερων εργασιών και δραστηριοτήτων του πελάτη, επί ενός συγκεκριμένου και εξειδικευμένου τομέα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Άλλη μια διαφορά μεταξύ των δύο μορφών συμβάσεως, είναι ότι ενώ στην πρώτη ο σύμβουλος συχνά αναμειγνύεται ως ένα βαθμό και στην υλοποίηση των προτάσεων που περιοδικά καταθέτει, τουλάχιστον από τη σκοπιά του ελέγχου των αποτελεσμάτων υλοποίησης τους, στη δεύτερη κατά κανόνα η παροχή του ολοκληρώνεται στην παράδοση του έργου του, δηλαδή στην υποβολή της προτάσεως και δεν επεκτείνεται σε μεταγενέστερο επίπεδο. Έχει και γι' αυτό το λόγο, λοιπόν, πιο προσωρινών και θα μπορούσαμε να πούμε στιγμιαίο χαρακτήρα, σε σχέση με την πρώτη μορφή συμβάσεως συμβουλής.

Ακόμη όμως και σε αυτή την περίπτωση, μπορεί η παροχή του συμβούλου να αφορά τη διατύπωση επιστημονικών συμβουλών επί ενός εξειδικευμένου πεδίου δραστηριότητας, οπότε συχνά το έργο του επεκτείνεται και στην υλοποίηση των προτάσεών του. Ανάλογο παράδειγμα σε επίπεδο **consulting engineering** μας δίνει η ολοκλήρωση ενός οικοδομικού έργου και σε επίπεδο **management consulting** η επίβλεψη προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού.

Έτσι λοιπόν, στη συγκεκριμένη μορφή συμβάσεως, ο παροχέας συμβουλών, αναλαμβάνει την υποστήριξη του πελάτη σε σχέση με ένα συγκεκριμένο έργο ή ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή στόχο και όχι με ένα συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας. Η παροχή του δηλαδή συνδέεται άμεσα με το **project**, είτε αναλαμβάνει το σχεδιασμό του, η αναλαμβάνει την επίβλεψη υλοποίησής του, είτε αναλαμβάνει και τα δύο παραπάνω ταυτόχρονα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιες μορφές συμβάσεως στα πλαίσια του είναι η κατάρτιση μελέτης για την κατασκευή μιας βιομηχανικής εγκαταστάσεως ή μιας υποδομής, όπως για παράδειγμα δρόμου, υδραγωγείο και τα λοιπά, ενώ παράδειγμα στα πλαίσια του **management consulting** είναι η εκπόνηση ενός σχεδίου επενδύσεων. Αντίθετα, παράδειγμα **management consulting**, όσον αφορά την πρώτη μορφή συμβάσεως, είναι η επίβλεψη του τμήματος μάρκετινγκ του πελάτη, ενώ παράδειγμα **consulting engineering**, η τεχνική υποστήριξη σε θέματα συντήρησης, βελτίωσης, επεκτάσεως και ανανέωσης εξοπλισμού σε μόνιμο επίπεδο, όσον αφορά την επιχείρηση του πελάτη.

Όσον αφορά, τη συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθείται στην παροχή των συμβουλευτικών υπηρεσιών, ειδικά στη δεύτερη περίπτωση, πρέπει να σημειώσουμε τα εξής.



Καταρχάς, ο σύμβουλος υποβάλει στον πελάτη ή καταρτίζει με τη συνεργασία του, ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει τα στάδια και τη διάρκεια τους, στα οποία διαρθρώνεται η διαδικασία ολοκλήρωσης του έργου του. Η αρχή και το τέλος των σταδίων αυτών ορίζει και τη διάρκεια της συμβάσεως.

Ανάλογα με το εκάστοτε χρονικό στάδιο, το συμβουλευτικό έργο χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα, τα οποία κατανέμονται ανά στάδιο. Μεταξύ τους υπάρχει μια λογική και πρακτική συνοχή και σχέση αλληλοδιαδοχής και για την έναρξη του καθενός απαιτείται συνήθως επιτυχημένη ολοκλήρωση του προηγούμενου<sup>178</sup>.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, για να διευκολύνεται η επίβλεψη και ο έλεγχος του πελάτη επί του έργου του συμβούλου, ο τελευταίος οφείλει μετά την ολοκλήρωση του κάθε επιμέρους έργου ή του κάθε σταδίου, να υποβάλει σε αυτόν έγγραφο, που θα τον πληροφορεί σχετικά με το αντικείμενο της διανοητικής του εργασίας, την αξιολόγηση της υπάρχουσας καταστάσεως, τα διαφαινόμενα προβλήματα, τις προοπτικές και τους κινδύνους να εμφανίζονται και τα λοιπά.

Συνήθως, στην περίπτωση που η φύση του έργου το επιτρέπει, λαμβάνει χώρα η τμηματική παράδοση του έργου του συμβούλου στο πελάτη. Δηλαδή, σε περίπτωση υποβολής προτάσεων, ανά στάδιο παραδίδονται τα πορίσματα της εκάστοτε εργασίας, που έχει ολοκληρώσει ο σύμβουλος. Το χρονοδιάγραμμα αυτό σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνεται στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, ενώ συνηθέστατα αποτελεί ειδικό και ξεχωριστό παράρτημα της.

Ακόμη, και σε αυτή τη μορφή συμβάσεως, γίνονται ιδιαίτερες προβλέψεις σχετικά με τα φυσικά πρόσωπα τα οποία αναλαμβάνουν το συγκεκριμένο έργο. Ειδικότερα, καθορίζονται οι προδιαγραφές που θα πρέπει να πληρούν αυτά τα πρόσωπα ή υποδεικνύονται οι συγκεκριμένοι άνθρωποι, οι οποίοι θα απαρτίζουν την ομάδα εργασίας του συμβούλου. Επίσης, καθορίζονται σε ένα γενικό βαθμό και οι όροι παροχής της εργασίας τους, καθώς και οι προϋποθέσεις αντικαταστάσεως και απαλλαγής από τα καθήκοντά τους.

Στις περισσότερες μάλιστα περιπτώσεις στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, μνημονεύεται το συγκεκριμένο φυσικό πρόσωπο, το οποίο αναλαμβάνει το συντονισμό και την ηγεσία της συγκεκριμένης ομάδας εργασίας και το οποίο έχει καθήκοντα σύνδεσμο επικοινωνίας του πελάτη με το σύμβουλο.

Από αυτό το πρόσωπο, ο πελάτης μπορεί να ενημερώνεται και να δίνει πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη του έργου, ενώ το ίδιο πρόσωπο αναλαμβάνει να ζητήσει εκ μέρους της υπόλοιπης ομάδας πληροφορίες

---

<sup>178</sup> Συχνά για την παρουσίαση τέτοιων διαδικασιών και για τη διαχείρισή τους χρησιμοποιούνται τα μοντέλα PERT-CPM.

και βοήθεια από τον πελάτη και το προσωπικό του.

Σε πολλές μάλιστα συμβάσεις, καθορίζεται αντίστοιχα και η ομάδα εργασίας του πελάτη, η οποία αναλαμβάνει να συνεργαστεί με την αντίστοιχη ομάδα του συμβούλου για την υποστήριξη της στο έργο της. Συνήθως αναλαμβάνει καθήκοντα παροχής πληροφοριών και κατάρτισης της ομάδας εργασίας του συμβούλου.

Επίσης, σημαντικός είναι ο ρόλος της σε σχέση με την αξιολόγηση, παρακολούθηση και τον έλεγχο των εργασιών του συμβούλου, σύμφωνα πάντα με το χρονοδιάγραμμα εργασιών, στο οποίο βασίζεται η σύμβαση.

Εκείνα μάλιστα είναι τα πρόσωπα τα οποία παραλαμβάνουν τμηματικά το ολοκληρωμένο έργο από το σύμβουλο, το αξιολογούν και λαμβάνουν αποφάσεις ή έστω εισηγούνται σχετικά στο αρμόδιο διοικητικό όργανο της επιχείρησης του πελάτη, σε αναφορά με την έγκριση και αποδοχή του. Ο ρόλος τους λοιπόν σε σχέση με την ομαλή εξέλιξη της συμβάσεως είναι ιδιαίτερα σημαντικός.

Ακόμη, η επιχείρηση του πελάτη μέσω αυτής της ομάδας υποβάλει τις παρατηρήσεις, αιτήματα διορθώσεως και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της στην ομάδα εργασίας του συμβούλου. Σχετικά με την υποβολή παρατηρήσεων και αίτημα των διορθώσεων και τροποποιήσεως του έργου προβλέπεται από τη σύμβαση ειδική προθεσμία για την άσκηση του σχετικού δικαιώματος από τον πελάτη. Εάν ο πελάτης δεν υποβάλει έγκαιρα τις αντιρρήσεις και τα αιτήματα του εντός προθεσμίας, τότε χάνει το σχετικό δικαίωμα καθώς θεωρείται ότι αποδέχθηκε σιωπηρά το παραδοθέν έργο.

Στην αντίθετη περίπτωση, που εμπρόθεσμα ο πελάτης υποβάλει παρατηρήσεις και αιτήματα, η εταιρεία παροχής συμβουλών, οφείλει να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις του πελάτη εντός συγκεκριμένης προθεσμίας, η οποία είτε προβλέπεται από τη σύμβαση είτε τίθενται από τον ίδιο τον πελάτη είτε συμφωνείται από τα μέρη και ύστερα υποβάλλει εκ νέου το έργο προς έγκριση στην ομάδα εργασίας του πελάτη.

Ο τελευταίος οφείλει να διαπιστώσει, μέσω βέβαια της δικής του ομάδας, το άνω συμβουλές έχει συμμορφωθεί με το προηγούμενο αίτημα του και εάν το συμπέρασμα είναι θετικό, τότε κατά κανόνα αποκλείεται, εκτός βέβαια και αν έχει συμφωνηθεί εξαρχής διαφορετικά ή αν ο πελάτης έχει σχετικό δικαίωμα με προσαύξηση όμως της αμοιβής του συμβούλου, να ζητήσει νέα τροποποίηση του έργου.

Τις περισσότερες πάντως φορές, η ομάδα εργασίας του πελάτη δεν προβλέπεται από τη σύμβαση, αλλά καθορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη.

Παρά το γεγονός, ότι και στη σύμβαση μάλιστα, ο πάροχος αναλαμβάνει σχέδια τα οποία αφορούν σε γενικότερο επίπεδο τον πελάτη του και όχι ένα μεμονωμένο πρόβλημα, η διαδικασία παραμένει η ίδια, καθώς πρώτον εκπονεί το σχετικό σχέδιο, το οποίο προτείνει για έγκριση σε αυτόν και στη συνέχεια αναλαμβάνει την υλοποίησή του.

## Η αμοιβή του συμβούλου

Αναφερθήκαμε στην κύρια και χαρακτηριστική παροχή της συμβάσεως, η οποία παράλληλα αποτελεί και την κύρια υποχρέωση του συμβούλου, δηλαδή τη διατύπωση προτάσεων και συμβούλων και γενικότερα τη συμβουλευτική υποστήριξη του πελάτη.

Καθώς όμως όπως έχουμε αναφέρει, πρόκειται περί συμβάσεως αμφοτεροβαρούς, η παροχή αυτή αντισταθμίζεται από την κύρια αντιπαροχή του πελάτη, δηλαδή την καταβολή της αμοιβής στο σύμβουλο.

Σε όλες τις σχετικές συμβάσεις, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο προσδιορισμό και τη ρύθμιση της παροχής αυτής και ειδικότερα περιλαμβάνονται όροι, οι οποίοι αφορούν στοιχεία όπως το ύψος της, οι περιπτώσεις επαύξεσης της και το ύψος αυτών των αυξήσεων<sup>179</sup>, ο τρόπος και ο χρόνος, καθώς και η περίοδος αυτής καταβολής.

Συνήθως μάλιστα, η αμοιβή καταβάλλεται περιοδικά, είτε ανά σταθερή χρονική περίοδο είτε ανάλογα με το στάδιο ολοκλήρωσης του σχετικού συμβουλευτικού έργου.

Σημειώνουμε, ότι σημαντικό στοιχείο της συμβάσεως, το οποίο συχνά διατυπώνεται και σε ξεχωριστό παράρτημα της, αφορά τη μέθοδο υπολογισμού της αμοιβής, η οποία μπορεί να ποικίλλει και να λαμβάνει διάφορες μορφές, προκειμένου να εκφράσει τις ανάγκες της συγκεκριμένης περίπτωσης και τα συμφέροντα και τις βλέψεις των μερών<sup>180</sup>.

<sup>179</sup> Bonus και success fees.

<sup>180</sup> Μέθοδοι Υπολογισμού της αμοιβής

Προϋπολογισμένη αμοιβή:

Κατά κανόνα στις συμβάσεις consulting όπου η υπηρεσία του συμβούλου συνίσταται στην διατύπωση πρότασης για την επίλυση μιας συγκεκριμένης προβληματικής ή την επίτευξη ενός επιθυμητού για τον πελάτη στόχου, η αμοιβή του συμβούλου προϋπολογίζεται στο σύνολο της. Αυτός ο τρόπος υπολογισμού έχει παρατηρηθεί ότι παρουσιάζει τον κίνδυνο να μην αξιολογείται σωστά η δουλειά του consultant (μπορεί να προσφέρει υπηρεσία δυσκολότερη ή ευκολότερη σε σχέση με την αμοιβή που συμφώνησε).<sup>4</sup> Ωστόσο ο σύμβουλος ή η εταιρία συμβούλων κατά τον υπολογισμό της συνολικής αμοιβής λαμβάνει υπόψη διάφορους παράγοντες όπως πόσα φυσικά πρόσωπα συμβούλους - και τι επιστημονικών προδιαγραφών ανάλογα με την πολυπλοκότητα και το βαθμό δυσκολίας της προβληματικής του πελάτη - θα απασχολήσει, καθώς και πόσο χρόνο θα ασχοληθούν αυτά προκειμένου να ολοκληρωθεί το συμβουλευτικό έργο (ανθρωποώρες, εβδομάδες κτλ.) ώστε η εταιρία συμβούλων να καλύψει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους ειδικούς που απασχολεί και φυσικά να βγάλει κέρδος. Όταν υιοθετείται από τα μέρη η ρύθμιση της προϋπολογισμένης αμοιβής, πολύ συχνά εισάγεται ρήτρα περί αποκλεισμού αναπροσαρμογής της συμφωνηθείσας αμοιβής.

Για τυχόν περαιτέρω εργασίες πέραν των ήδη συμφωνηθέντων συνήθως επιφυλάσσονται τα

---

μέρη ότι τέτοιες θα τελεσθούν μόνο κατόπιν κοινής έγγραφης συμφωνίας η οποία θα περιλαμβάνει και επιπλέον αμοιβή.

Ο τρόπος καταβολής της προϋπολογισμένης αμοιβής ρυθμίζεται επίσης στη σύμβαση σε αρμονία με τη ρύθμιση της εκπλήρωσης της υπηρεσίας του συμβούλου. Η αμοιβή κατά κανόνα καταβάλλεται από τον πελάτη τμηματικά. Ένα μέρος της (προκαταβολή) καταβάλλεται πριν την έναρξη των εργασιών του συμβούλου, εν συνεχεία συμφωνείται η καταβολή μέρους της αμοιβής με την οριστική παραλαβή από τον πελάτη του εκάστοτε παραδοτέου όπως αυτό οφείλεται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της σύμβασης και τέλος εναπομείναν τμήμα της αμοιβής μπορεί να καταβάλλεται με την ολοκλήρωση της συμβουλευτικής υπηρεσίας.

Αμοιβή υπολογισμένη με βάση το χρόνο απασχόλησης του συμβούλου:

Αυτός ο τρόπος υπολογισμού της αμοιβής του συμβούλου υιοθετείται κατεξοχήν όταν συμφωνείται η παροχή της συμβουλευτικής υπηρεσίας στον πελάτη για ορισμένο ή αόριστο χρόνο και σε σχέση με περισσότερα projects που μπορεί να ανακύψουν στη δραστηριότητα του πελάτη και που άπτονται του τομέα ειδικότητας του συμβούλου. Για τον υπολογισμό της αμοιβής του συμβούλου λαμβάνονται υπόψη ο χρόνος απασχόλησης του συμβούλου ο οποίος μετράται συνήθως σε ανθρωπόωρες (ενδεχομένως και σε μέρες ή εβδομάδες). Η ανά μονάδα χρόνου (λόγου χάρι ανά ώρα) αμοιβή του συμβούλου διαφοροποιείται ανάλογα με το «βαθμό» του συμβούλου που παρέχει τις υπηρεσίες του. Σε μια εταιρία consulting οι σύμβουλοι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την πείρα τους στο αντικείμενο σε βαθμίδες και ειδικότερα διακρίνονται σε partners, senior consultants και junior consultants. Όσο μεγαλύτερης βαθμίδας σύμβουλος απασχολείται, αντίστοιχα υψηλότερη καθορίζεται η αμοιβή του ανά ώρα (hourly rates).

Κατά κανόνα η αμοιβή του συμβούλου που υπολογίζεται κατά τον ως άνω τρόπο, καταβάλλεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως ανά μήνα ) ως εξής. Ο σύμβουλος κατά το χρονικό σημείο που συμφωνήθηκε (πχ στις τρεις πρώτες μέρες κάθε μήνα) αποστέλλει στον πελάτη δελτία παροχής υπηρεσιών συνοδευόμενα από σχετική αναφορά των ωρών consulting που πραγματοποιήθηκαν - και των βαθμίδων συμβούλων που απασχολήθηκαν και ο πελάτης υποχρεούται να καταβάλλει την οφειλόμενη αμοιβή εντός ορισμένης προθεσμίας από την παραλαβή των δελτίων.

Αμοιβή επιτυχίας (success fee):

Αυτό το σύστημα υπολογισμού της αμοιβής του συμβούλου υιοθετείται συνήθως όταν η παροχή της υπηρεσίας του συμβούλου συνδέεται άμεσα με την επιτυχή υλοποίηση ενός project σχετικά με το οποίο ο σύμβουλος έχει αναλάβει συντονιστικό /καθοδηγητικό κατά την πραγματοποίηση του ρόλο. Συμφωνείται τότε ότι μέρος της αμοιβής του συμβούλου θα καταβληθεί υπό την προϋπόθεση επιτυχούς εκβάσεως του project (αμοιβή επιτυχίας ή success fee). Ως παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί η περίπτωση που το έργο του συμβούλου θα συνίσταται στην καθοδήγηση μιας επιχείρησης κατά την προετοιμασία της για να συγχωνευθεί με μία άλλη, όπου μπορεί να συμφωνείται ότι μέρος της αμοιβής του συμβούλου θα του καταβληθεί μόνο στην περίπτωση που θα λάβει τελικά χώρα η συγχώνευση. Επίσης η παραπάνω μέθοδος αμοιβής υιοθετείται στην παροχή επενδυτικών συμβουλών όταν αυτή συνδυάζεται με διαχείριση χαρτοφυλακίου, με ποσοστά επί των κερδών της διαχείρισης με ενδεχόμενη απόληψη αμοιβής επιτυχίας, αν υπάρξει από τη διαχείριση υπεραξία στο χαρτοφυλάκιο.6

Όρια στον καθορισμό της αμοιβής

Κατά κανόνα το ύψος της αμοιβής του συμβούλου διαμορφώνεται ελεύθερα βάσει διαπραγμάτευσης των μερών, η συμβατική ρύθμιση ωστόσο πάντα θα υπόκειται σε έλεγχο δυνάμει του άρθρου 179 ΑΚ, ή σε αναπροσαρμογή όταν θα συντρέχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής της 388 ΑΚ ακόμη κι αν τα μέρη παραιτήθηκαν από την επίκληση των σχετικών δικαιωμάτων τους. Περαιτέρω η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από συγκεκριμένες κατηγορίες επαγγελματιών (π.χ. δικηγόροι, μηχανικοί) θα δημιουργεί κάποιες δεσμεύσεις στον καθορισμό της αμοιβής ώστε να διασφαλίζεται η εκάστοτε νομίμως καθορισμένη αμοιβή.

Άλλη μέθοδος υπολογισμού που συναντάται είναι το ονομαζόμενο "cost - plus system" κατά

Καθώς εξάλλου, η αμοιβή αποτελεί την κύρια παροχή του πελάτη, οι εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών μεριμνούν ούτως ώστε να θωρακίζουν τα σχετικά δικαιώματα, θέτοντας στα συμβόλαια όρους και ρήτρες για την περίπτωση οι παραβιάσεις από την πλευρά του πελάτη των συμφωνηθέντων όρων σχετικά με την καταβολή.

Συνηθισμένο φαινόμενο είναι σε αυτές τις συμβάσεις να περιλαμβάνονται ποινικές ρήτρες εις βάρος του πελάτη για περίπτωση καθυστέρησης της καταβολής των περιοδικών αμοιβών συμβούλου και εξάλλου υπάρχει δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης από την πλευρά του συμβούλου για επανειλημμένες εκπρόθεσμες καταβολές, μη καταβολή ή μεγάλη καθυστέρηση σε αυτήν. Στην περίπτωση επίσημα θίγεται και μάλιστα ο πελάτης επιβαρύνεται με αποζημιώσεις υπέρ του συμβούλου, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν ακόμη και τόκους για την περίοδο καθυστέρησης της αμοιβής.

Σχετικά με τις δαπάνες στις οποίες προβαίνει ο σύμβουλος για την ολοκλήρωση του έργου του, παρατηρούμε ότι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία, η οποία συνήθως περιλαμβάνει συνηθισμένα και προβλεπόμενα στα πλαίσια τέτοιων συμβάσεων έξοδα, συνήθως μικρού ύψους, περιλαμβάνονται στην αμοιβή και δεν επιβαρύνεται ο πελάτης ξεχωριστά, αλλά αντίθετα ο σύμβουλος θα πρέπει να τις προβλέψει και να την συνυπολογίσει κατά τη διατύπωση της προτάσεως σύμβασης.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει δαπάνες, οι οποίες δεν είναι τόσο προβλέψιμες, δαπάνες μεγάλου ύψους και κάποιες κατηγορίες επιπλέον εξόδων, όπως έξοδα μετακίνησης σε άλλη χώρα γεωγραφική περιοχή για την υλοποίηση του συμβουλευτικού έργου. Η κατηγορία αυτή δαπανών κατά κανόνα δεν περιλαμβάνεται στην αμοιβή του συμβούλου, αλλά επιβαρύνει πρόσθετα τον πελάτη, ο οποίος για να διασφαλιστεί με τη σειρά του ζητά για την καταβολή αυτών των δαπανών τα παραστατικά εξόδων και τις σχετικές αποδείξεις.

Τέλος στην πλειονότητα των συμβάσεων **consulting**, συμφωνείται ότι ορισμένες κατηγορίες δαπανών και έξτρα εξόδων (π.χ έξοδα μετακίνησης) δεν θα περιλαμβάνονται στη συμφωνημένη αμοιβή, κατά κανόνα δε θα επιβαρύνουν τον πελάτη αφού βέβαια ο σύμβουλος προσκομίσει σε αυτόν τα σχετικά παραστατικά.

---

το οποίο η αμοιβή του συμβούλου προκύπτει βάσει προσαυξήσεων των δαπανών στις οποίες προβαίνει ο σύμβουλος, όταν οι παροχές του συμβούλου δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων, βλ. Martinek M., *Moderne Vertragstypen*, Bd II, 1992, σελ. 323.

Βλ. και ΑΠ 570/1992 Β\* Τμ. Ελλ.Δ 1995, 178 καθώς και ΕφΑΘ. 6359/1976 Αρμενόπουλος 1977, 262 για τις νόμιμες αμοιβές των μηχανικών κατά την εκπόνηση μελετών και την ακυρότητα τυχόν αντίθετων συμφωνιών.

## Οι Παρεπόμενες Υποχρεώσεις

Στο συμβόλαιο της συμβάσεως **consulting** εκτός από τις κύριες υποχρεώσεις των αντισυμβαλλομένων, συνήθως προβλέπονται και διάφορες πρόσθετες παρεπόμενες<sup>181</sup>.

Σε σχέση με αυτές, παρατηρούμε καταρχήν, ότι διαδραματίζουν κάποιο ρόλο σχετικά με τον προσδιορισμό και το νομικό χαρακτηρισμό της συμβάσεως, όπως επίσης και ότι δεν έχουν αυτοτέλεια, αλλά αντίθετα διατηρούν παρακολουθηματικό χαρακτήρα σε σχέση με τις κύριες υποχρεώσεις, λειτουργώντας συμπληρωματικά, διασφαλιστικά και ενισχυτικά των πρώτων.

Το νομικό τους έρεισμα μπορεί να προκύπτει από τρία σημεία: είτε από ιδιαίτερη και ειδική συμφωνία των μερών σύμφωνα με την ΑΚ **361**, είτε από ειδική διάταξη νόμου, είτε από την ίδια την αρχή της καλής πίστης και των χρηστών συναλλακτικών ηθών.

Βέβαια, λόγω μάλιστα και του ιδιαίτερα εμπιστευτικού χαρακτήρα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μερών και των ειδικών χαρακτηριστικών της συμβάσεως, πολλές παρεπόμενες υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή την αρχή και ειδικότερα από την έκφανση της σχετικά με τη γενικότερη υποχρέωση προστασίας και πρόνοιας υπέρ των συμφερόντων του αντισυμβαλλομένου.

Παρόλα αυτά, για λόγους ασφάλειας δικαίου και απλότητας, συνηθίζεται οι παρεπόμενες αυτές υποχρεώσεις, ακόμη και όταν δεν είναι απαραίτητο να προβλέπονται ρητά, αλλά ούτως ή άλλως συνάγονται με βάση την αρχή της καλής πίστης<sup>182</sup>, να προβλέπονται ρητά στο κείμενο της συμβάσεως και μάλιστα να καθορίζεται επακριβώς το γενικότερο περιεχόμενο τους.

<sup>181</sup> Σταθόπουλος Μιχ. Γενικό Ενοχικό Δίκαιο ΑΙ, 1993, σελ. 50.

<sup>182</sup> Γεωργιάδης Απόστολος, Ενοχικό Δίκαιο - Γενικό Μέρος, 1999, σελ. 78 αρ. 15.

## Υποχρεώσεις συμβούλου

Το μεγαλύτερο μέρος των επόμενων υποχρεώσεων του συμβούλου σε σχέση με τον πελάτη του, έχουν χαρακτήρα υποχρεώσεων παράλειψης<sup>183</sup> και σχετίζονται με την υποχρέωση πίστης που υπέχει αυτός σε σχέση με το δεύτερο και τη γενικότερη αρχή της προστασίας των συμφερόντων το αντισυμβαλλόμενου. Έτσι λοιπόν, ο σύμβουλος αναλαμβάνει την υποχρέωση να απέχει από μια σειρά συμπεριφορών, οι οποίες είναι δυνατό να θίξουν να θέσει σε κίνδυνο τα συμφέροντα του πελάτη του. Τις δύο κυριότερες από αυτές υποχρεώσεις παρουσιάζουμε κατωτέρω.

### Ρήτρα εμπιστευτικότητας<sup>184</sup>

Κατά την περιγραφή του περιεχομένου της συμβάσεως, έχει καταστεί προφανές, ότι ο σύμβουλος δεν είναι δυνατόν να επιτελέσει το έργο του, εάν δεν λάβει από τον πελάτη την απαραίτητη πληροφόρηση<sup>185</sup>, η οποία σχετίζεται με την προβληματική την οποία έχει αναλάβει να επιλύσει<sup>186</sup>.

Παράλληλα όμως, κατά κανόνα η εκτέλεση των υποχρεώσεων του συμβούλου, προϋποθέτει την ως ένα βαθμό ένταξη του μέσα στην οργάνωση και τη δομή της επιχειρήσεως του πελάτη. Από αυτή τη θέση, είναι προφανές, ότι ο σύμβουλος έρχεται σε επαφή με μια πληθώρα οργανωτικής και λειτουργικής φύσεως, στοιχείων, τα οποία ορίζουν τον τρόπο δραστηριοποίησης του πελάτη, αλλά και με πολλά εμπορικά, βιομηχανικά και επιχειρηματικά μυστικά του. Είναι λοιπόν μεγάλος ο κίνδυνος, τέτοια κρίσιμης σημασίας στοιχεία και πληροφορίες, να διαρρεύσουν πιθανώς σε τρίτους, ανταγωνιστές του πελάτη, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να διακινδυνεύουν τα συμφέροντά του.

Άρα παρατηρούμε, ότι σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον του πελάτη εστιάζεται στη διατήρηση της εμπιστευτικότητας και της εχεμύθειας από την πλευρά του συμβούλου, με τρόπο τέτοιο, ώστε, να μην τεθούν σε κίνδυνο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα<sup>187</sup>, τα οποία διαθέτει, από την

<sup>183</sup> ΑΚ 287 εδ. 2

<sup>184</sup> «non disclosure agreement»

<sup>185</sup> Βλ. και αμέσως μετά σχετικά με την υποχρέωση πληροφόρησης του συμβούλου από τον πελάτη.

<sup>186</sup> Πολίτης Ενώγγελος, Οι επενδυτικές συμβουλές, ΔΕΕ 10/1988 σελ. 938.

<sup>187</sup> Competitive advantages

τυχόν περιέλευσης αυτών και των στοιχείων από τα οποία προκύπτουν, η συνοχή των ανταγωνιστών τους.

Για αυτό λοιπόν το λόγο, τίθεται στο σύνολο σχεδόν των συμβάσεων **consulting**, ρητός και εξειδικευμένος όρος, από τον οποίο προκύπτει η υποχρέωση του συμβούλου να απέχει από οποιαδήποτε αποκάλυψη εμπιστευτικής φύσεως πληροφοριών, οι οποίες αφορούν τον πελάτη και περιήλθαν σε γνώση του, λόγω της συμβάσεως, σε οποιονδήποτε τρίτο. Μάλιστα, θα πρέπει όχι απλά να απέχει από οποιαδήποτε ενεργή αποκάλυψη, αλλά και να λαμβάνει κάθε μέτρο αναγκαίο και εύλογο, το οποίο θα αποτρέπει και την ακουσία διαρροή αυτών των πληροφοριών.

Επίσης, τίθεται συνήθως η δέσμευση του, ότι δεν θα προβεί σε οποιαδήποτε είδους χρήση το πληροφοριών αυτών εκτός των πλαισίων της συμβάσεως και για σκοπούς άσχετους με αυτήν και η επαφή που θα έχει μαζί τους, θα περιοριστεί μόνο σε εκείνα τα αναγκαία πλαίσια, που αφορούν την επιτυχή υλοποίηση της συμβάσεως και την επίτευξη του σκοπού της.

Η σημασία τέτοιων δεσμεύσεων γίνεται κατανοητή, εάν λάβουμε υπόψη μας ακόμη και τη διεθνή συνειδητοποίηση σε σχέση με την αναγκαιότητα διασφάλισης της εχεμύθειας και του απορρήτου σε σχέση με τέτοιου είδους πληροφορίες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των λεγόμενων «**Chinese walls**», που αποτελούν ένα σύστημα αυστηρών κανόνων και οδηγιών που τίθενται από τους χρηματοπιστωτικούς οίκους και τις χρηματιστηριακές εταιρείες του εξωτερικού, μεταξύ των διαφόρων τμημάτων τους, με στόχο τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών, οι οποίες αφορούν τρίτες επιχειρήσεις και με τις οποίες έρχονται σε επαφή κατά το έργο τους.

Το πρόβλημα γίνεται ιδιαίτερα εμφανές, όταν οι ίδιες εταιρείες προσφέρουν επενδυτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους συμβουλευοντας αυτούς σχετικά με την επωφελή τοποθέτηση των κεφαλαίων τους σε μετοχές εταιριών, ενώ την ίδια ώρα προσφέρουν συμβουλευτική υποστήριξη σε εταιρείες, σχετικά με την επιχειρηματική χρηματοοικονομική τους.

Σε αυτή την περίπτωση, καθώς το καθένα από τα δύο έργα ανατίθεται σε διαφορετικό τμήμα της ίδιας επιχειρήσεως, το καθένα από τα οποία όμως επιδιώκει την πλέον επιτυχημένη δραστηριοποίηση του, η διαρροή πληροφοριών από το ένα τμήμα στο άλλο, δημιουργεί μια σειρά από σημαντικούς κινδύνους σε σχέση με τη διαφάνεια των συναλλαγών και τη χειραγώγηση των επενδυτών και των επιχειρηματικών φορέων, με τρόπο τέτοιο που διακινδυνεύονται τα συμφέροντα των πελατών αλλά και η ίδια η ασφάλεια των συναλλαγών στην αγορά, ενώ συγχρόνως τίθεται σε κίνδυνο η αμεροληψία και η φήμη της εταιρίας της ίδιας.

Γι' αυτό το λόγο, οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων ρυθμίζονται με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να αποτρέπεται κάθε συζήτηση του προσωπικού του



καθενός από αυτά με το προσωπικό του άλλου, έτσι ώστε να αποτρέπεται οι εκατέρωθεν επικίνδυνη διάχυση των κρίσιμων πληροφοριών.

Και στο ελληνικό δίκαιο, όμως, τίθενται συχνά ανάλογες ρυθμίσεις, με αυτές του εξωτερικού<sup>188</sup>.

Σε πολλά εξάλλου δίκαια, συνηθίζεται να θεμελιώνονται ευθέως από κανόνες δικαίου ή από κώδικες δεοντολογίας, τέτοιες υποχρεώσεις εχεμύθειας, όπως εξάλλου συμβαίνει και στην περίπτωση των δικηγόρων, οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτική υποστήριξη.

Σημειώνουμε, ότι η υποχρέωση εχεμύθειας έχει το έρεισμα της στον επιθετικό χαρακτήρα της συμβατικής σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη και συμβούλου και απωλειών ιδιαίτερο σκοπό και χαρακτήρα της συμβάσεως, ο οποίος εξυπηρετείται από τη διαπλοκή και την εν μέρει ένταξη του συμβούλου στην επιχείρηση του πελάτη, αποτέλεσμα της οποίας όμως είναι η διακινδύνευση των συμφερόντων του πελάτη, από πιθανή κατάχρηση από το σύμβουλο των εμπιστευτικών πτυχών της δραστηριότητάς του, με τις οποίες έρχεται σε επαφή.

Γι' αυτό το λόγο, κατά τη γνώμη μας, ακόμη και όταν το ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, περίπτωση βέβαια σπάνια, δεν αναφέρεται σχετικά και δεν προβλέπει αντίστοιχη υποχρέωση, αυτή συνάγεται και προκύπτει από την ίδια την αρχή της καλής πίστης, η οποία πρέπει να διέπει τις σχέσεις των αντισυμβαλλομένων.

Για λόγους ασφάλειας δικαίου, οι αντισυμβαλλόμενοι συνηθίζουν να προσδιορίζουν ρητά το είδος και το περιεχόμενο των πληροφοριών, τις οποίες θεωρούν εμπιστευτικές και για τις οποίες ισχύει η υποχρέωση εχεμύθειας.

Πάντως, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο σκοπός της υποχρεώσεως αυτής είναι η θωράκιση των συμφερόντων του πελάτη και η αποφυγή διακινδυνεύσεώς τους από διαρροή πληροφοριών που τον αφορούν, θεωρούμε, ότι οποιαδήποτε τέτοια απαρίθμηση που λαμβάνει χώρα στο κείμενο της συμβάσεως, έχει ενδεικτικό ότι σε καμία περίπτωση αποκλειστικό χαρακτήρα, οπότε ο εμπιστευτικό χαρακτήρα θα πρέπει να καταλαμβάνει και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία, στη η οποία κρίνεται κατά εύλογο τρόπο, ότι είναι προς το συμφέρον του πελάτη να παραμείνει εμπιστευτική και ότι αναμένεται ο τελευταίος να επιθυμεί να παραμείνει απόρρητη για τους τρίτους.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρουμε, ότι οι υποχρεώσεις που σχετίζονται με την εχεμύθεια, αφορούν όλο το χρονικό διάστημα συμβάσεως, αλλά και το προσυμβατικό στάδιο<sup>189</sup> και συχνά εκτείνονται

<sup>188</sup> Συγκεκριμένα, ο Κώδικας Δεοντολογίας των ΕΠΕΥ, στην παράγραφο 8.2 (δ') προβλέπει ότι: « η εταιρία πρέπει να υιοθετεί διαδικασίες που να εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που κατέχει ως προς έναν πελάτη της δεν θα χρησιμοποιούνται για την παροχή υπηρεσιών σε άλλο πελάτη, χωρίς την έγγραφη συναίνεση του πρώτου»

<sup>189</sup> Καθώς και σε αυτό το στάδιο είναι δυνατό να περιέλθουν εις γνώση του συμβούλου κρίσιμες εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση του πελάτη.

και για ένα σύντομο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της, η διάρκεια του οποίου θα πρέπει να είναι ανάλογη με την επιδίωξη της προστασίας των συμφερόντων των μερών.

Οι περιορισμοί αυτοί συχνά συμφωνείται ότι θα ισχύουν και μετά τη λήξη της σύμβασης.

Κατά κανόνα, τα κείμενα των συμβάσεων παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, προβλέπουν μια σειρά εξαιρέσεων από την υποχρέωση εχεμύθειας, κατά τις οποίες επιτρέπεται η αποκάλυψη σε τρίτο εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν ο πελάτη.

Η συνηθισμένη περίπτωση, αφορά το επιτρεπόμενο τις αποκαλύψεις εμπιστευτικών πληροφοριών, στην περίπτωση που έχει προηγηθεί έγκαιρη και έγκυρη συναίνεση του πελάτη. Η συναίνεση θα πρέπει να καλύπτει όχι μόνο το επιτρεπτό της αποκάλυψης, αλλά και το πλήρες εύρος και το περιεχόμενο των αποκαλύπτόμενων πληροφοριών.

Η δεύτερη συνηθισμένη εξαίρεση αφορά την περίπτωση που την αποκάλυψη των στοιχείων αυτών, επιβάλλει διάταξη νόμου η δικαστική απόφαση, οι οποίες εξάλλου έχουν και υπέρτερη ισχύ σε σχέση με το συμβατικό δίκαιο. Τρίτον, ορίζεται ότι δεν παραβιάζεται η υποχρέωση εχεμύθειας, όταν αποκαλύπτονται εμπιστευτικές πληροφορίες, χωρίς όμως ανάμειξη και υπαιτιότητα του συμβούλου.

Παρά το γεγονός, ότι η παραπάνω περιγραφόμενη υποχρέωση εχεμύθειας, κατά κανόνα αφορά την εταιρία **consulting**, συνήθως, παρόμοια υποχρέωση αναλαμβάνει και ο πελάτης, είτε όταν αυτό προβλέπεται ρητά στο κείμενο της συμβάσεως, είτε επειδή κάτι τέτοιο συνάγεται από την αρχή της καλής πίστης. Εξάλλου, κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας συμβάσεως, οι πληροφορίες και οι γνώσεις, εμπιστευτικού συνήθως χαρακτήρα, ανταλλάσσονται εκατέρωθεν και μάλιστα ο πελάτης έρχεται σε επαφή με εμπιστευτικά στοιχεία της επιχειρήσεως του συμβούλου, όπως τα εμπορικά μυστικά του, τις επιστημονικές του γνώσεις, την τεχνογνωσία του τη μεθοδολογία εργασίας, τα δίκτυα και το πελατολόγιό του, τα οποία αφορούν την οργάνωση της επιχειρήσεως και της δραστηριοποίησής του, κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε είναι θεμελιώδες και κρίσιμο για τα συμφέροντά του, να μη διαρρεύσουν σε τρίτους ανταγωνιστές του.

Από την άλλη πλευρά, σύνηθες στοιχείο των συμβάσεων **consulting**, είναι η πρόβλεψη της απαλλαγής του συμβούλου από οποιαδήποτε υποχρέωση αποκάλυψε στον πελάτη εμπιστευτικών πληροφοριών που αφορούν τρίτους και ιδίως άλλους πελάτες.

Δεν χρειάζεται βέβαια να αναφέρουμε, ότι και σε αυτό το σημείο η σύμβαση είναι όμοια με τη σύμβαση μάνατζμεντ, σχετικά με το στοιχείο εμπιστευτικότητας, στο οποίο όλα τα σχετικά έχουν ήδη αναφερθεί.

## Ρήτρα περί μη ανταγωνισμού<sup>190</sup>

Όπως και σύμβαση μάνατζμεντ, έτσι και εδώ, από τη συνεργασία και τη σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των μερών, προκύπτει η υποχρέωση σεβασμού της θέσης τους στην αγορά και αποφυγής της εκμετάλλευσης της ιδιαίτερα της στενής σχέσης για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της μιας εις βάρος της άλλης. Γι' αυτό το λόγο άλλη μια ομοιότητα μεταξύ των δύο συμβάσεων είναι η περίληψη ρήτρας αποφυγής του ανταγωνισμού, η οποία τίθεται ως **sine qua non** όρος στο σχετικό κείμενο.

Αυτή η συγκεκριμένη παρεπόμενη υποχρέωση του συμβούλου αποτελεί σύννηθες στοιχείο των συμβάσεων **management consulting**. Απορρέει, από τον ιδιαίτερα εμπιστευτικό χαρακτήρα της σύμβασης, ο οποίος προκύπτει από τη στενή μεταξύ των μερών συνεργασία για την παροχή των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την προηγούμενη υποχρέωση που αναφέραμε, σχετικά με την αποφυγή αποκαλύψεως εμπιστευτικών σε σχέση με την επιχείρηση του αντισυμβαλλομένου, πληροφοριών.

Εξάλλου, είναι ιδιαίτερα συνηθισμένος κίνδυνος, μια εταιρία που προσφέρει υπηρεσίες **consulting** σε ένα πελάτη της, να συνεργάζεται παράλληλα και με ένα άλλο πελάτη, ανταγωνιστή του πρώτου. Το πρόβλημα γίνεται ιδιαίτερα οξύ, όταν και ο δεύτερος πελάτης δραστηριοποιείται ακριβώς στον ίδιο κλάδο και έχει άμεσα αντικρουόμενες συμφέροντα με το πρώτο. Παρατηρούμε ότι σε αυτή την περίπτωση εάν δεν τηρηθεί η εμπιστευτικότητα, ο πελάτης κινδυνεύει να διαρρεύσουν πληροφορίες του στο τρίτο με αποτέλεσμα αυτός να αποκτήσει εις βάρος του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αυτό τον αθέμιτο τρόπο.

Για να αποδεχθεί αυτό, στην πράξη συνηθίζεται μια σειρά δεσμεύσεων, τις οποίες αναλαμβάνει η εταιρεία **consulting** σε σχέση με τους πελάτες της.

Καταρχάς, οφείλει να ενημερώνει άμεσα τον πελάτη για κάθε σύμβαση την οποία συνάπτει, είτε παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών είτε άλλη, με οποιοδήποτε άλλο φορέα, ο οποίος μπορεί να προσδιοριστεί ως ανταγωνιστικός του πρώτου, ειδικά εάν η σύναψη αυτής της σύμβασης θέτει αμφιβολίες σχετικά με την αξιοπιστία, αμεροληψία εχεμύθεια του συμβούλου. Η εταιρία παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών θα πρέπει να κρίνει με ευρύ πνεύμα το ποιες συμβατικές σχέσεις, από αυτές που δημιουργεί, μπορεί να θεωρηθούν ανταγωνιστικές και να αφήσει τον

<sup>190</sup> «non competition agreement»

πελάτη της να κρίνει και να αποφασίσει σχετικά.

Είναι κάθε περίπτωση, που κατά το προσυμβατικό ακόμα στάδιο, παρέλειψε να πληροφορήσει σχετικά τον πελάτη, με οποιαδήποτε συμβατική σχέση της με ανταγωνιστικός αυτό πρόσωπο, καθώς σε αυτή την περίπτωση, απέκρυψε από αυτόν την όλη εικόνα της συμβάσεως και τα δεδομένα της, με τρόπο τέτοιο που να μπορεί να σταθμίσει τον κίνδυνο του, ούτως ώστε να αναλάβει με πλήρη ευθύνη τη σύναψη της συμβάσεως. Η ευθύνη της, μπορεί να θεμελιωθεί ακόμη και σε εξαπάτηση του αντισυμβαλλομένου.

Κατά τη διάρκεια ειδικά της συμβάσεως, θα πρέπει να αναμένει προηγούμενη συναίνεση, του πελάτη του, πριν αναλάβει οποιαδήποτε υποχρέωση συμβουλευτικής υποστήριξης, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστική. Αυτή υποχρέωση, αφορά βέβαια όλο το διάστημα και τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρεται η σύμβαση με τον πελάτη. Πάντως, η διάρκεια αυτής της υποχρεώσεως, μπορεί να επεκταθεί, και είναι σκόπιμο να γίνει αυτό, και σε ένα κρίσιμο σύντομο χρονικό στάδιο, μεταγενέστερο της συμβάσεως, δηλαδή μετά τη λύση της. Άρα, η υποχρέωση αποφυγής του ανταγωνισμού, έχει χαρακτήρα τόσο προσυμβατικής και συμβατικής, όσο και μετασυμβατικής υποχρεώσεως.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ακόμη και όταν τελικά η εταιρία παροχής συμβουλών, συνδέεται συμβατικά με περισσότερους ανταγωνιστές, έχει βάση της αρχής της καλής πίστεως και του εμπιστευτικού χαρακτήρα της συμβάσεως, την υποχρέωση να δομήσει με τέτοιο τρόπο τις παρεχόμενες και στους δύο υπηρεσίες, ούτως ώστε να απομονώνονται και να μην έρχονται σε επαφή μεταξύ τους, με τέτοιο τρόπο που θα επιτρέπει να ανακύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων<sup>191</sup> μεταξύ τους. Και σε σχέση με αυτή την υποχρέωση, σημειώνεται, ότι εξακολουθεί να εμφανίζεται και για κάποιο χρονικό διάστημα μετά τη λήξη της συμβάσεως.

Φυσικά, όλα τα παραπάνω δεν σημαίνουν, ότι η εταιρία που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, δεν έχει το δικαίωμα να παρέχει τις υπηρεσίες της ένα ευρύ φάσμα πελατών, που δραστηριοποιούνται ακόμη και στον ίδιο κλάδο, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να θεωρούνται συχνά μεταξύ τους ανταγωνιστές, αρκεί να προσδιορίζει τις υπηρεσίες της αυτές σε διαφορετικό αντικείμενο και ζητήματα ανά περίπτωση, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται ο ρόλος της και η αντικειμενικότητα της στην εκάστοτε σύμβαση με τον καθένα.

Το θέμα του περιεχομένου, της εκτάσεως και της διάρκειας της ρήτρας αποφυγής του ανταγωνισμού<sup>192</sup> ρυθμίζεται κατά κανόνα αναλυτικά και συγκεκριμένα στην εκάστοτε σύμβαση, καθώς αποτελεί βασικό στοιχείο διαπραγματεύσεως μεταξύ των μερών.

---

<sup>191</sup> Conflicts of interest

<sup>192</sup> Αλλά και της συνεχίσεως τους σε μετασυμβατικό επίπεδο.

Σε κάθε περίπτωση όμως, που τίθενται στην εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών περιορισμοί στην ελεύθερη δραστηριοποίηση της, οι οποίοι μπορεί να κριθούν η υπέρμετροι και δυσανάλογοι σε σχέση με τα προστατευόμενα συμφέροντα του πελάτη, είναι δυνατό να κριθούν άκυρη, βάσει των διατάξεων των ΑΚ **178** και **179**, λόγω της υπέρμετρης δέσμευσης της οικονομικής ελευθερίας του συμβούλου, χωρίς οι περιστάσεις να υπαγορεύουν την αναγκαιότητα μιας τέτοιας δέσμευσης, αναλόγως του σκοπού της εκάστοτε συμβάσεως και της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Υποχρεώσεις πελάτη

Είναι ευχερώς κατανοητό, ότι καθώς το κύριο αντικείμενο της συμβάσεως **consulting**, αναφέρεται στο περιεχόμενο της κυρίας παροχής του συμβούλου, δηλαδή στην ανάπτυξη και διατύπωση μιας δέσμης προτάσεων για την επίλυση μιας προβληματικής ή την επίτευξη ενός στόχου που τίθεται από τον πελάτη, αλλά συχνά και την καθοδήγηση του στην προσπάθεια αυτή, απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει να εκπληρωθεί αυτή η υποχρέωση είναι η σύμπραξη και συνεργασία από την πλευρά του πελάτη.

Συνήθως μάλιστα, η παροχή του συμβούλου καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη έως και αδύνατη, χωρίς αυτή τη συνεργασία, με τέτοιο τρόπο ώστε συχνά τα κείμενα των σχετικών συμβάσεων να προβλέπουν η υποχρέωση σύμπραξης του πελάτη, ως κύρια υποχρέωση αυτού και να προβλέπουν απαλλαγή του συμβούλου από τις υποχρεώσεις του σε περίπτωση έλλειψης της. Ούτως ή άλλως, ακόμη και αν κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται στο κείμενο της συμβάσεως, συνάγεται ευθέως από την αρχή της καλής πίστης, σύμφωνα με το **288** ΑΚ.

Η σύμπραξη από την πλευρά του πελάτη επιτυγχάνεται με τους εξής δύο τρόπους κατά κύριο λόγο, δηλαδή με την παροχή πληροφοριών στο σύμβουλο και τη συνεργασία αυτού ( και την συμμόρφωση στις οδηγίες του) και των υπαλλήλων του με τον πρώτο.

## Παροχή πληροφοριών στο σύμβουλο

Αντικείμενο της συμβάσεως **consulting**, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, είναι η επίλυση μιας συγκεκριμένης προβληματικής και η επίτευξη ενός στόχου, που πάντα ταυτίζονται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση του εκάστοτε πελάτη. Για την εκπλήρωση αυτού του στόχου, ο σύμβουλος επιστρατεύει το υψηλό γνωστικό του επίπεδο και την εμπειρία του στην αγορά, προσπαθώντας όμως να αναπροσαρμόσει για να χρησιμοποιήσει, ούτως ώστε να δώσει απάντηση το πρόβλημα του συγκεκριμένου πελάτη του.

Σε κάθε περίπτωση, το κάθε συμβουλευτικό έργο είναι απόλυτα εξατομικευμένο σε σχέση με τα δεδομένα της κάθε περιπτώσεως.

Για αυτό λοιπόν το λόγο, το οποιοδήποτε μέσο, γνώση και εμπειρία, που διαθέτει ο σύμβουλος καταλήγουν άχρηστα, εάν δεν μπορέσουν να προσαρμοστούν στο συγκεκριμένο πελάτη. Και για να επιτευχθεί αυτό απαραίτητο στοιχείο είναι η έγκαιρη, άμεση, συνεχής, πλήρης και ακριβής πληροφόρηση, η οποία πρέπει να παρέχεται από τον πελάτη στο σύμβουλο, σχετικά με κάθε στοιχείο, δεδομένου την παράμετρο, η οποία αφορά ή σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα, με τη συγκεκριμένη προβληματική που έχει τεθεί. Κατά κανόνα, το αντικείμενο των αιτούμενων πληροφοριών, προσδιορίζεται από το σύμβουλο, ο οποίος εξάλλου γνωρίζει καλύτερα και στοιχεία χρειάζεται για την εκτέλεση του έργου του.

Από την άλλη πλευρά όμως, και ο πελάτης έχει την υποχρέωση, σε περίπτωση παράλειψης ή αγνοίας του συμβούλου, να υποδείξει και όχι να αποκρύψει πληροφορίες και στοιχεία, τα οποία θεωρεί ο ίδιος σημαντικά και σχετικά με το αντικείμενο της συμβουλευτικής υποστήριξης που ζητάει. Φυσικά, ο πελάτης δεν έχει καμία υποχρέωση να παρέχει πληροφόρηση σε άσχετα με το έργο του συμβούλου ζητήματα και σε αυτά έχει το δικαίωμα να διατηρήσει το επιχειρηματικό του απόρρητο.

Σημειώνουμε, ότι αυτή η υποχρέωση του πελάτη απορρέει από την αρχή της καλής πίστης, όπως αυτή εξειδικεύεται στην υποχρέωση υποβοήθησης και επιδιώξεις του κοινού συμβατικού σκοπού. Επίσης, μέσα της συμβάσεως αυτής, ο πελάτης αποδέχεται να απεμπολήσει το δικαίωμα του στη διατήρηση του επιχειρηματικού απορρήτου και της μυστικότητας, όσον αφορά τα ζητήματα, στα οποία ζητά συμβουλευτική υποστήριξη, και μόνο βέβαια σε αυτά.

Συνήθως, η παροχή της πληροφόρησης αυτής, αποτελεί αρμοδιότητα συγκεκριμένων προσώπων τα οποία ορίζονται στο ίδιο το κείμενο της

συμβάσεως και αποτελούν τη λεγόμενη ομάδα εργασίας του πελάτη. Πάντως, αντίστοιχη υποχρέωση εμφανίζεται σε σχέση με άλλα πρόσωπα τα οποία δεν ορίζονται στη σύμβαση, στην περίπτωση που γνωρίζουν κρίσιμες σχετικές πληροφορίες ή κατέχουν τέτοια θέση στην επιχείρηση, ούτως ώστε να βρίσκονται σε επαφή με το αντικείμενο της συμβουλής. Αυτό το είδος υποχρέωσης πληροφόρησης αποτελεί ένα ακόμα κοινό στοιχείο με τη σύμβαση μάνατζμεντ, στην οποία μεν ο πάροχος οφείλει να προσφέρει τακτική πληροφόρηση και να εκθέτει αναφορές σχετικά με τα αποτελέσματα τη δραστηριότητά τους σε σχέση με την επιχείρηση, και ο πελάτης δε οφείλει να κατατοπίσει αναλυτικά τον μάνατζερ κατά την ανάληψη των καθηκόντων του.

## Συνεργασία του πελάτη με τον σύμβουλο

Άλλη μια υποχρέωση, παρεπόμενη αλλά σημαντική, του πελάτη προς τον σύμβουλο, η οποία προκύπτει από το συνεργατικό στοιχείο και το σκοπό της συμβάσεως, αφορά την προώθηση τη διατήρηση ομαλής και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ αυτού και ιδίως των εργαζομένων που απασχολεί και των συμβούλων που αναλαμβάνουν την επιχείρησή του.

Σε πολλές περιπτώσεις, για την υλοποίηση της συμβάσεως, ιδίως μάλιστα όταν αντικείμενο αυτής είναι η καθοδήγηση και η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης από το σύμβουλο στον πελάτη κατά τη διάρκεια και τη φάση εκπόνησης και υλοποίησης ενός επιχειρηματικού έργου (**project**), είναι απαραίτητη η άμεση και συνεχής σύμπραξη του συμβούλου με τον πελάτη, μέσω μιας διαρκούς εντάξεως στην οργανωτική δομή του.

Είναι σαφές, ότι αυτή η συνεργασία δεν αφορά μόνο το νομικό πρόσωπο της επιχειρήσεως του πελάτη, αλλά και κάθε προστηθέν σε αυτήν πρόσωπο.

Τέτοια είναι κατ' εξοχήν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση του, αλλά και οποιοσδήποτε άλλος τρίτος, συνεργάτης, νομικός σύμβουλος και διαχειριστής, ο οποίος λειτουργεί για λογαριασμό του και κατ' εντολή του. Λόγω του γεγονότος ότι η υλοποίηση της σύμβασης είναι αδύνατη από την πλευρά του συμβούλου, σε περίπτωση έλλειψη προθυμίας και πνεύματος συνεργασίας από το ανθρώπινο δυναμικό του πελάτη και ακόμα περισσότερο από την άρνηση τους να συμμορφωθούν με τις οδηγίες και συμβουλές του, αδυναμία όμως η οποία αναφέρεται στην



σφαίρα ευθύνης του πελάτη, σε αυτή την περίπτωση ο τελευταίος υπέχει ενδοσυμβατικής ευθύνης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε υπερημερία δανειστή και μονομερή απαλλαγή του συμβούλου από την εκπλήρωση των υποχρεώσεών του.

## **Κοινές παρεπόμενες υποχρεώσεις πελάτη και συμβούλου**

### **Μη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού**

Και τα δύο μέρη, δηλαδή τόσο σύμβουλος όσο και ο πελάτης αναλαμβάνουν την υποχρέωση να απέχουν από οποιαδήποτε προσπάθεια προσέλκυσης υπαλλήλων του άλλου μέρους και ειδικότερα να αποφεύγουν με την παροχή οποιουδήποτε κινήτρου και την άσκηση οποιασδήποτε πειθούς να ενθαρρύνουν αυτούς έμμεσα ή άμεσα να εγκαταλείψουν τη θέση εργασίας που κατέχουν στην επιχείρηση του αντισυμβαλλόμενου, προκειμένου να προσληφθούν από τη δική τους επιχείρηση.

Πρόκειται για μια υποχρέωση όχι ενέργειας αλλά παραλείψεως, η οποία απορρέει σαφέστατα από την αρχή της καλής πίστης και την υποχρέωση έντιμης και εμπιστευτικής συνεργασίας μεταξύ των μερών. Μάλιστα, αναπτύσσει ενεργεία για όλη τη διάρκεια της συμβάσεως, αλλά και για ένα σύντομο κρίσιμο μετασυμβατικό διάστημα, κατά το οποίο η, λόγω της συμβάσεως, στενή επαφή μεταξύ των δύο επιχειρηματικών φορέων δεν έχει διακοπεί ή δεν έχει ατονήσει ακόμα.

## Επιστροφή εκατέρωθεν εγγράφων και στοιχείων μετά τη λήξη της συμβάσεως

Επίσης, οι αντισυμβαλλόμενοι αναλαμβάνουν κατά κανόνα την υποχρέωση, η οποία φυσικά προκύπτει μετά τη λήξη της συμβάσεως και την εκπλήρωση των εκατέρωθεν υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή, να παραδώσουν και να επιστρέψουν ο ένας τον άλλον οποιοδήποτε έγγραφο και μη υλικό, σχετίζεται με τη σύμβαση και το οποίο έλαβαν από το άλλο μέρος κατά τη διάρκεια της συμβάσεως και για την εξυπηρέτηση της προσπάθειας εκπλήρωσης των υποχρεώσεών τους στα πλαίσια της και γενικότερα του σκοπού της.

## Σύγκριση με παρεμφερείς συμβάσεις

### Σύμβαση consulting και μεσιτεία

Με τη σύμβαση μεσιτείας<sup>193</sup> ένα πρόσωπο αναθέτει σε κάποιο άλλο, τη διεκπεραίωση μιας παροχής, η οποία συνίσταται στην εκ μέρους του πρώτου μεσολαβητής ή η υπόδειξη ευκαιρίας προς σύναψη συμβάσεως, χωρίς όμως δική του συμμετοχή, στο δεύτερο, πάντα υπό την αίρεση της συνάψεως της συμβάσεως αυτής. Το πρόσωπο το οποίο αναθέτει καλείται κύριος της υπόθεσης, πελάτης ή εντολέας της μεσιτείας και το δεύτερο, μεσίτης<sup>194</sup>.

Προβαίνοντας σε ένα παραλληλισμό με τη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, μπορούμε να παρατηρήσουμε, ότι σε πολλές περιπτώσεις οι συμβουλές που παρέχει ο σύμβουλος μπορεί να θεωρηθούν υπό μια ευρεία οπτική γωνία, υπόδειξη ευκαιρίας προς σύναψη συμβάσεως<sup>195</sup>. Αυτό είναι χαρακτηριστικό στο παράδειγμα όπου ο σύμβουλος προτείνει στον πελάτη του να προβεί στην αγορά αγαθών από ένα συγκεκριμένο παραγωγό.

Τόσο στη σύμβαση μεσιτείας ως ότι στη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, ο πάροχος των σχετικών υπηρεσιών διατηρεί ένα ρόλο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί προπαρασκευαστικός και υποστηρικτικός του έργου του πελάτη, χωρίς να έχει σε καμία περίπτωση αποφασιστικό χαρακτήρα. Δηλαδή, όπως ο σύμβουλος προτείνει λύσεις τον πελάτη, χωρίς όμως κατά κανόνα να εμπλέκεται στην υλοποίησή τους, κατά τον ίδιο τρόπο και ο μεσίτης υποδεικνύει ευκαιρία στον πελάτη του, χωρίς όμως να μετέχει στη σύναψη της συμβάσεως αυτού με το τρίτο.

Οι δύο συμβάσεις όμως παρά το γεγονός ότι μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά σε καμία περίπτωση δεν είναι όμοιες.

<sup>193</sup> Καράσης σε ΑΚ Γεωργιάδη-Σταθόπουλου, άρθρο 703, αρ. 1.

<sup>194</sup> Πιτσιρίκος Ιωάννης, «Νομική φύση και λειτουργία της συμβάσεως μεσιτικής εντολής (έννοια, περιεχόμενο, συστηματική ένταξη στο δίκαιο των επωνύμων συμβάσεων, κατάρτιση, τύπος, λύση)», ΕΕμπΔ 2003, σελ. 960 επ.

<sup>195</sup> Χαραριστικό παράδειγμα υπόδειξης ευκαιρίας αποτελεί η περίπτωση που ένας σύμβουλος εξειδικευμένος στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resources) αναλαμβάνει τον εντοπισμό και την υπόδειξη στον πελάτη των κατάλληλων ατόμων για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας στην επιχείρησή του, ενώ δεν είναι σπάνιο φαινόμενο η προσφυγή στην εμπειρία και τις γνώσεις συμβούλου, ώστε να διαμεσολαβήσει στις διαπραγματεύσεις μεταξύ του πελάτη του και ενός τρίτου.

Καταρχάς, η σύμβαση **consulting** είναι αμφοτεροβαρής, καθώς η κύρια παροχή του παρόχου που συνίσταται στην πρόταση λύσεων επί μιας συγκεκριμένης προβληματικής που πείθεται από τον πελάτη, αντισταθμίζεται από μια αντίστοιχη κυρία αντιπαροχή του πελάτη, η οποία συνίσταται στην αμοιβή του συμβούλου<sup>196</sup>.

Αντίθετα, η σύμβαση μεσιτείας θεωρείται ότι υπάγεται στις ετεροβαρείς ή μάλλον τις ατελώς αμφοτεροβαρείς συμβάσεις. Συγκεκριμένα, υποχρέωση κυρίας παροχής έχει μόνο πελάτης έναντι του μεσίτη, καθώς οφείλει να παρέχει σε αυτόν αμοιβή, υπό την αίρεση όμως της συνάψεως από την πλευρά του της συμβάσεως, για την οποία διαδραματίζει μεσολαβητικό ρόλο και υπέδειξε σχετικά ο μεσίτης<sup>197</sup>. Από την άλλη πλευρά όμως, δεν υπάρχει κάποια κύρια οφειλόμενη παροχή από την πλευρά του μεσίτη, καθώς το ότι η αμοιβή του εξαρτάται από το αν θα μεσολάβησει στην πραγματικότητα για μια σύμβαση, η οποία θα συναφθεί, δεν σημαίνει, ότι υπερέχει και αντίστοιχης υποχρεώσεως για τη μεσολάβηση, εκ της συμβάσεως.

Πάντως, η αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, επιτρέπει στα μέρη να διάρθρωση με τέτοιο τρόπο το περιεχόμενο της μεταξύ τους συμβάσεως και σχέσεως, ούτως ώστε να επέμβουν στο βασικό τύπο της μεσιτείας, με τρόπο, που ο μεσίτης να αναλάβει καθαρή υποχρέωση μεσολάβησης, οπότε η σύμβαση μετατρέπεται σε πλήρως αμφοτεροβαρή<sup>198</sup>.

Η κυρία όμως διάφορα μεταξύ των δύο μορφών συμβάσεων, είναι η εμφάνιση της επίτευξης του αποτελέσματος, το οποίο αποσκοπεί η σύμβαση, ως όρος του ενεργού της συμβάσεως μεσιτείας, καθώς όπως παρατηρήσαμε η αμοιβή του μεσίτη εξαρτάται από τη σύναψη της συμβάσεως προς την οποία μεσολάβησε. Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου, η αμοιβή του μεσίτη τίθεται υπό την αίρεση της επίτευξης αυτού του αποτελέσματος, δηλαδή της σύναψης της σύμβασης, μια αίρεση η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί αναβλητική και εξουσιαστική<sup>199</sup>, καθώς εξαρτάται από τον πελάτη.

Κάτι αντίστοιχο δεν συμβαίνει στη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, καθώς η αξιοποίηση εκ μέρους του πελάτη των συμβουλών

<sup>196</sup> Η μεσολάβηση ή η υπόδειξη ευκαιρίας δεν αποτελεί δεύτερη αίρεση στη μεσιτεία, αλλά απλώς το μέσο προς πλήρωση της αίρεσης σύναψης της σύμβασης στην οποία μεσολαβεί ο μεσίτης. Βλ. Καράση, ό.π., άρθρο 703, αρ. 2.

<sup>197</sup> Σημειώνουμε, ότι η σύμβαση μεσιτείας απαντάται σε διάφορες παραλλαγές και η ένταξη της στις ατελώς αμφοτεροβαρείς συμβάσεις αφορά μόνο τη βασική και συνηθισμένη μορφή της.

<sup>198</sup> Πιτσιρίκος, ό.π., σελ. 961, Καράσης, ό.π., άρθρο 703, αρ. 3, Σακκέτας σε ΕρμΑΚ, άρθρο 703 αρ. 1, Ζέπος Ι. Παν., «Ειδικόν Ενοχικόν Δίκαιον», Β' Μέρος, β' έκδοση, Αθήναι 1965, σελ. 413, ό.π., σελ. 405. Βλ. όμως και την αντίθετη γνώμη σε Φίλιο Χρ. Παύλο, «Ενοχικό Δίκαιο-Ειδικό Μέρος», πρώτος τόμος, δεύτερος ημίτομος, δ' έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1997, σελ. 165, ο οποίος υποστηρίζει ότι και σε αυτή την περίπτωση πρόκειται για ατελώς ετεροβαρή σύμβαση.

<sup>199</sup> Εξουσιαστικές καλούνται οι αιρέσεις, η επέλευση των οποίων εξαρτάται από τη βούληση του ενός από τους δύο ο αντισυμβαλλόμενους.

που του παρέχει ο σύμβουλος, δεν είναι όρος του ενεργού της δικαιοπραξίας, ούτε η αμοιβή του εξαρτάται από αυτή. Ο σύμβουλος αμείβεται μόνο για την παροχή των υπηρεσιών του και το τι θα κάνει τελικά ο πελάτης του είναι εντελώς αδιάφορο.

Επίσης, το αν ο πελάτης για να δώσει επιπλέον κίνητρο στο σύμβουλο για την καλύτερη εκ μέρους του παροχή των υπηρεσιών του, προσθέσει στη σύμβαση έναν όρο πρόσθετης αμοιβής επιτυχίας<sup>200</sup>, υπό τον όρο της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των προτάσεων του κατά την υλοποίησή τους<sup>201</sup>, είναι αδιάφορο, καθώς αυτή η αμοιβή παρέχεται επιπλέον της βασικής, την οποία ο σύμβουλος λαμβάνει ούτως ή άλλως και χωρίς όρους.

Ένα ειδικότερο ζήτημα, στο οποίο η έννοια του **consulting** και της μεσιτείας διαπλέκονται εμφανίζεται στα πλαίσια των **real estate business**, όπου λαμβάνει χώρα η διάκριση μεταξύ του ρόλου του κτηματομεσίτη και του σύμβουλο ανάπτυξης ακίνητης περιουσίας<sup>202</sup>.

Ο ρόλος του δεύτερου είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένος και αφορά την εκπόνηση και σε ορισμένες περιπτώσεις η υλοποίηση ενός προγράμματος αξιοποίησης, ανάπτυξης και μεταβολή του σκοπού και της χρήσης μιας ακίνητης περιουσίας, κατά τον αποδοτικότερο τρόπο για τον πελάτη του. Συχνά, αντικείμενο εργασίας αυτών των προσώπων αποτελούν αστικά οικοπέδα, τουριστικά ακίνητα, κτίρια ιστορικής αξίας και όχι μόνο, αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ολόκληρα οικοδομικά τετράγωνα, γειτονιές ακόμη και δήμοι.

Ο ρόλος του συμβούλου αυτού αφορά η διατύπωση ολοκληρωμένων προτάσεων και την εκπόνηση οικονομοτεχνικών, περιβαλλοντικών και πολεοδομικών μελετών, συχνά περίπλοκου και εξειδικευμένου χαρακτήρα, σε τέτοιο βαθμό, ώστε είναι αναγκαία η βαθιά γνώση, εμπειρία και εξειδίκευση του σε αυτούς τομείς.

Αντίθετα, ο ρόλος του κτηματομεσίτη περιορίζεται μόνο στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση που έχουν να κάνουν την ακίνητη περιουσία και το ταίριασμα τους (**matching**), με στόχο

---

<sup>200</sup> Success fee ή bonus

<sup>201</sup> Πολλές φορές τα μέρη προβλέπουν στη σύμβαση μεσιτείας τη ρήτρα «ανεξάρτητα επιτυχίας» Βάσει αυτής, η μεσιτική αμοιβή εισπράττεται κι αν ακόμα δεν καταρτισθεί η σύμβαση στην οποία αποσκοπεί η μεσιτεία.

Ωστόσο, ο νομοθέτης στην ΑΚ 703 εδ. α («Εκείνος που υποσχέθηκε αμοιβή σε κάποιον (μεσίτη)... έχει υποχρέωση να πληρώσει μόνο αν η σύμβαση καταρτισθεί...») τάχθηκε υπέρ της αντίληψης ότι, εφόσον ο μεσίτης δε φέρει σε πέρας το σκοπό της σύμβασης, δεν πρέπει να αμείβεται. Για το λόγο αυτό η παραπάνω ρήτρα ορθά θεωρείται ότι ευνοεί υπέρμετρα τα συμφέροντα του μεσίτη, άρα είναι άκυρη ως καταχρηστική (ΑΚ 281 σε συνδ. Με ΑΚ 174) ή ως αντίθετη στα χρηστά ήθη (ΑΚ 178-179), ενώ ελέγχεται και βάσει του άρθρου 2 του ν. 2251/94 «για την προστασία του καταναλωτή» (Πιτσιρίκος, ό.π., σελ. 971-972, ιδίως υποσ. 43 επ., όπου και περαιτέρω παραπομπές).

Κατά συνέπεια, η αναβλητική αίρεση της σύναψης της συμβάσεως-σκοπού της μεσιτείας ανάγεται σε ουσιώδες γνώρισμα της σύμβασης μεσιτείας.

<sup>202</sup> Real estate developer

την υπόδειξη των πλέον συμφερούσών ευκαιριών στον πελάτη. Παρά το γεγονός ότι και ο σύμβουλος ανάπτυξης ακίνητης περιουσίας ως ένα κάποιο βαθμό εμπλέκεται σε θέματα που αφορούν την κτηματομεσιτική, ο ρόλος του διευρύνεται σε ένα και ολοκληρωμένο επίπεδο παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης, με αποτέλεσμα να εμπίπτει στη γενικότερη οικογένεια του **consulting**.

## Σύμβαση consulting και εντολή

Η σύμβαση εντολής είναι αυτή με την οποία ένα πρόσωπο, το οποίο καλείται εντολέας, αναθέτει σε ένα άλλο το οποίο καλείται εντολοδόχος τη διεξαγωγή υποθέσεων, που τον αφορούν, χωρίς αμοιβή<sup>203</sup>.

Καθώς, η σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών σε ένα βαθμό σχετίζεται με τη διεξαγωγή από το συμβούλιο υποθέσεων, που αφορούν τον πελάτη του, θα μπορούσε να τεθεί το ερώτημα, εάν η σύμβαση **consulting** υπάγεται στην έννοια της συμβάσεως εντολής.

Βασικό χαρακτηριστικό της σημασίας αυτής, αλλά και κύρια και μοναδική υποχρέωση του εντολοδόχου είναι η διεξαγωγή υποθέσεων για λογαριασμό και προς όφελος του εντολέα. Αντίστοιχη αντιπαροχή του εντολέα δεν υπάρχει καθώς το έτερο βασικό χαρακτηριστικό της συμβάσεως είναι ο άμισθος χαρακτήρας της.

Στο ερώτημα, τούτη υπάγεται στην έννοια της διεξαγωγής υποθέσεων, θα απαντήσουμε ότι σε αυτή την ευρύτερη έννοια, υπάγεται κάθε φύσεως πνευματική και σωματική εργασία, αρκεί να αποβλέπει σε κάθε είδους όφελος, δηλαδή είτε περιουσιακό είτε ηθικό, είτε του εντολέα είτε κάποιου τρίτου, κατ' εντολή βέβαια του εντολέα. Ακόμη υπάγεται στην έννοια αυτή και οποιαδήποτε εργασία αφορά το όφελος και του ίδιου του εντολοδόχου, αρκεί να αφορά και το συμφέρον του εντολέα ή έστω μέσω της ικανοποίησής του συμφέροντος του πρώτου, να εκπληρώνεται υποχρέωση του δευτέρου.

Στη διεξαγωγή υποθέσεων, λοιπόν, συμπεραίνουν ότι μπορεί άνετα να υπάγεται και το συμβουλευτικό έργο, το οποίο αναλαμβάνει ο σύμβουλος. Εξάλλου, αυτή συμβουλές λαμβάνουν χώρα προς όφελος του πελάτη που

<sup>203</sup> Καράσης ό.π., άρθρο 713, αρ. 1. Ο ορισμός αυτός προκύπτει έμμεσα από την (άμεσα μόνο την κύρια υποχρέωση του εντολοδόχου αποδίδουσα) ΑΚ 713.

τις λαμβάνει.

Μάλιστα, το ίδιο το συμβουλευτικό έργο αποτελεί πνευματική εργασία, η οποία αφορά την εκ μέρους του συμβούλου προσπάθεια για να δώσει λύση στην προβληματική, που απασχολεί τον πελάτη. Αδιάφορο είναι το γεγονός, τις περισσότερες περιπτώσεις ο σύμβουλος δεν συμμετέχει στην υλοποίηση αυτών των προτάσεων, καθώς και μόνο το γεγονός της εκ μέρους του επεξεργασίας λύσεων για τον άλλο, αρκεί για το χαρακτηρισμό του συμβουλευτικού έργου, ως διεξαγωγή υποθέσεων προς όφελος του πελάτη.

Αδιάφορο επίσης είναι το γεγονός, ότι η εργασία του συμβούλου είναι πνευματική, καθώς, όπως είδαμε και αυτή η μορφή εργασίας υπάγεται στην έννοια της διεξαγωγής υποθέσεων, όπως μάλιστα άσχετο είναι και το γεγονός, ότι το έργο του συμβούλου δεν κατατείνει προς μια ολοκληρωμένη λύση, αλλά στη συμβουλή σχετικά με αυτή.

Παρόλα αυτά όμως, το βασικό πρόβλημα το οποίο μας εμποδίζει να δεχτούμε την υπαγωγή της συμβάσεως **consulting** στην έννοια της συμβάσεως εντολής, αφορά το βασικό γνώρισμα του άμισθου χαρακτήρα της εντολής, το οποίο περιγράψαμε παραπάνω.

Όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές, η σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών αποτελεί αμφοτεροβαρή σύμβαση, καθώς η παροχή του συμβούλου που αναφέρεται στη διατύπωση συμβουλών και προτάσεων, αντισταθμίζεται από την αντιπαροχή του πελάτη, η οποία συνίσταται στην αμοιβή του.

Αντίθετα, η εντολή, όπως βέβαια ορίζεται στα πλαίσια του αστικού κώδικα, αποτελεί μια χαριστική και ατελώς αμφοτεροβαρή σύμβαση, καθώς η υποχρέωση προς παροχή είναι μονομερής<sup>204</sup> και περιορίζεται μόνο στο πρόσωπο του εντολοδόχου, ενώ ο εντολέας υποχρεώνεται μόνο στην ανόρθωση των οποιωνδήποτε δαπανών του πρώτου, οι οποίες έλαβαν χώρα και αφορούν τη διεξαγωγή εκ μέρους του των υποθέσεων του άλλου.

Κατά κρατούσε εξάλλου άποψη, η σύμβαση εντολής, όπως αυτή διαμορφώνεται στο άρθρο ΑΚ 713 επ. έχει πάντα και υποχρεωτικά άμισθο χαρακτήρα, ο οποίος και αποτελεί συστατικό εννοιολογικό χαρακτηριστικό της<sup>205</sup>.

---

<sup>204</sup> Τυχόν παρεπόμενες υποχρεώσεις του εντολέα, είτε από τις ρητά αναφερόμενες στις ΑΚ 721-723, είτε συναγόμενες βάσει της ΑΚ 288, δεν αποτελούν αντάλλαγμα, ώστε να τρέπουν τη σύμβαση σε αμφοτεροβαρή. Σχετικά βλ. Καράση σε ΑΚ Γεωργιάδη-Σταθόπουλου, άρθρο 713, αρ. 8, 16 και 19, Καποδίστρια σε ΕρμΑΚ, άρθρο 713, αρ. 12, Ζέπο, ό.π., σελ. 413, Φίλιο, ό.π., σελ. 175.

<sup>205</sup> Το στοιχείο του «άμισθου» αποτελεί ουσιώδες στοιχείο της εντολής του ΑΚ και ανάγεται σε εννοιολογικό χαρακτηριστικό της. Αν τα μέρη, βάσει της ελευθερίας των συμβάσεων (ΑΚ 361), συμφωνήσουν την καταβολή αμοιβής, τότε θα πρόκειται για άλλη σύμβαση (π.χ. σύμβαση έργου ή εργασίας). Σχετικά βλ. Καράση, ό.π., άρθρο 713, αρ. 10, Καποδίστρια, ό.π., άρθρο 713, αρ. 12, Φίλιο, ό.π., σελ. 177, Ζέπο, ό.π., σελ. 413 και 418.

Κατά τη γνώμη μας, όμως, αυτή η υποχρεωτικότητα δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή, στα πλαίσια της ελευθερίας των συμβάσεων, η οποία επιτρέπει στους αντισυμβαλλόμενους, να ορίζουν το περιεχόμενο της σύμβασης κατά τον τρόπο που εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντά τους. Γι' αυτό το λόγο, θεωρούμε, ότι οι διατάξεις που ορίζουν σχετικά με τον άμισθο χαρακτήρα της σύμβασης εντολής, έχουν ενδοτικό χαρακτήρα, οπότε τα μέρη μπορούν να αποκλίνουν από το περιεχόμενό τους για να δημιουργήσουν υποχρέωση του εντολέα προς αμοιβή του εντολοδόχου, μετατρέποντας έτσι τη σημασία εντολής σε έμμισθη.

Η άποψή μας αυτή τεκμηριώνεται επίσης και από το γεγονός, ότι η περίπτωση έμμισθης εντολής, προβλέπεται από το ίδιο το ημέτερο δίκαιο και συγκεκριμένα όσον αφορά τη σχέση του δικηγόρου με τον πελάτη του. Σε κάποιες περιπτώσεις, γίνεται δεκτό ότι υπάρχει σχέση έμμισθης εντολής και όσον αφορά τους διαχειριστές ενός νομικού προσώπου με το νομικό αυτό πρόσωπο.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε, την ομοιότητα στο ρόλο που διαδραματίζει ο δικηγόρος ως προς τον πελάτη και ο διαχειριστής ως προς το νομικό πρόσωπο, σε σχέση με το ρόλο του συμβούλου επιχειρήσεων. Εξάλλου, και οι δικηγόροι παρέχουν εν ευρεία έννοια συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Για όλους τους λόγους, θεωρούμε ότι η σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, η οποία εξάλλου είναι μικτή σύμβαση, που περιλαμβάνει στοιχεία από περισσότερους συμβατικούς τύπους, διατηρεί στοιχεία από τη σύμβαση εντολής, ανεξάρτητα ειδικά από το γεγονός εάν αυτή μπορεί να διαμορφωθεί ως έμμισθη ή αποκλειστικά ως άμισθη, καθώς πραγματεύεται τη διεξαγωγή υποθέσεων προς όφελος του πελάτη. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να λάβει χώρα αναλογική εφαρμογή διατάξεων που αφορούν τη σύμβαση εντολής, σε όσα σημεία της σύμβασης **consulting** αυτό είναι απαραίτητο, ούτως ώστε να συμπληρωθούν τα όποια κενά αυτής, τα οποία δεν καλύπτονται από την εφαρμογή κανόνων δικαίου, που αφορούν άλλους συμβατικούς τύπους.



## Σύμβαση consulting και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας

Οι συμβάσεις εργασίας διακρίνονται σε εξαρτημένες και ανεξάρτητες. Και οι δύο μεν βασίζονται στη διάταξη της ΑΚ 648 παρ. 1<sup>206</sup>, η οποία δίνει τον ορισμό της σύμβασης εργασίας, καθορίζοντας τις υποχρεώσεις και τις παροχές των μερών, οι οποίες συνίστανται αφενός για τον εργαζόμενο σε παροχή της εργασίας του<sup>207</sup> και συγκεκριμένα των εργασιακών δυνατοτήτων του, προς εκμετάλλευση στον εργοδότη, αφετέρου για τον εργοδότη στην καταβολή του μισθού στον εργαζόμενο.

Διακρίνονται δε, με βάση οι συνθήκες και τους όρους υπό τους οποίους εκτελούνται, κυρίως όμως επειδή μόνο στην σύμβαση εξαρτημένης εργασίας εφαρμόζεται το προστατευτικό πλαίσιο των διατάξεων του εργατικού δικαίου.

Συγκεκριμένα, εξαρτημένη είναι η εργασία που παρέχεται από τον εργαζόμενο έναντι πάντα αμοιβής του εργοδότη, κάτω από τον έλεγχο και τις οδηγίες του τελευταίου<sup>208</sup>. Η σχετική δυνατότητα του εργοδότη να ελέγχει και να κατευθύνει την εργασία του εργαζομένου, καθώς και να ορίζει τους ειδικότερους όρους παροχής της από τον εργαζόμενο, ορίζεται ως το διευθυντικό δικαίωμα του, το οποίο είναι χαρακτηριστικό της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας.

Σε σχέση λοιπόν, με τη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, τίθεται το ερώτημα εάν αυτή μπορεί να υπαχθεί στην έννοια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας.

Για το ερευνήσουμε αυτό, θα λάβει χώρα μια σύγκριση μεταξύ των δύο εννοιών, για να φανεί αν ταυτίζονται.

Η παροχή επιχειρηματικών συμβουλών καταρχάς, σαφώς και αποτελεί μια μορφή ανθρώπινης δραστηριότητας, η οποία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένη ανάγκη ενός άλλου προσώπου. Συγκεκριμένα, εξυπηρετεί επιχειρηματικές ανάγκες του επιχειρηματία, ο οποίος μπορεί να είναι τόσο φυσικό όσο και νομικό πρόσωπο, κάτι το οποίο φυσικά και δεν έχει σημασία.

Επίσης, η παροχή αυτής της εργασίας γίνεται πάντα, όπως εξάλλου παρατήρησαν στην περιγραφή της έννοιας της σύμβασης consulting, έναντι αμοιβής από το πελάτη.

<sup>206</sup> «Με τη σύμβαση εργασίας ο εργαζόμενος έχει την υποχρέωση να παρέχει, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, την εργασία του στον εργοδότη και αυτός να καταβάλει το συμφωνημένο μισθό.»

<sup>207</sup> Η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως «οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα που μπορεί να ικανοποιήσει ορισμένη (σωματική, πνευματική, ψυχική ή άλλη) ανάγκη ενός άλλου προσώπου».

<sup>208</sup> Για τη έννοια και τα προτεινόμενα κριτήρια εξάρτησης του εργαζομένου από τον εργοδότη βλ. Καρακατσάνη-Γαρδίκια, ό.π., αρ. 19-22, σελ. 43-45.

Όμως, σε καμία περίπτωση οι δύο μορφές συμβάσεων δεν ταυτίζονται και μάλιστα για ένα ιδιαίτερα σημαντικό λόγο, ο οποίος αφορά την έννοια, αλλά ταυτόχρονα και το βασικό πλεονέκτημα της συμβάσεως παροχής επιχειρηματικών συμβουλών.

Αυτό δεν είναι άλλο από την ιδιότητα του συμβούλου ως ανεξάρτητου έναντι του πελάτη τρίτου, στοιχείο θεμελιώδες για τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας στη διατύπωση των προτάσεων και της γνώμης του. Άρα, μεταξύ των δύο προσώπων, απουσιάζει η σχέση εξάρτησης. Το γεγονός ότι ο σύμβουλος αμείβεται από τον εργοδότη δεν αποτελεί στοιχείο που συνηγορεί υπέρ του αντιθέτου, καθώς το οικονομικό αντάλλαγμα είναι χαρακτηριστικό των περισσότερων ειδών συμβάσεων.

Και φυσικά, ο πελάτης όποιος και αμείβει το σύμβουλο, ασκεί κάποια εποπτεία επί του έργου του δεύτερου, η οποία φυσικά και είναι εύλογη, βάσει των ισχυρών δεσμών εμπιστοσύνης και στενής συνεργασίας, που τους συνδέουν.

Σε καμία όμως περίπτωση, αυτή η εποπτεία δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάγεται στην έννοια του διευθυντικού δικαιώματος<sup>209</sup>. Ο πελάτης ούτε επιτρέπεται, αλλά συνήθως ούτε έχει τις γνώσεις και τη δυνατότητα, για να κατευθύνει για να καθοδηγήσει το έργο του συμβούλου. Κάτι τέτοιο εξάλλου, θα ήταν παράλογο, ειδικά αν αναλογιστούμε, ότι ο πελάτης καταθέτει τις υπηρεσίες του συμβούλου, επειδή ακριβώς ζητά απαντήσεις σε ένα πρόβλημα του, στο οποίο δεν έχει τις γνώσεις για να ανταποκριθεί. Πώς λοιπόν είναι δυνατόν να κατευθύνει το έργο του συμβούλου;

Και φυσικά δεν καθορίζει εις ειδικότερες συνθήκες παροχής της εργασίας του συμβούλου, ο οποίος είναι ελεύθερος να καθορίσει ο ίδιος τον τρόπο, το χρόνο και τον τόπο υλοποίησης του έργου του, στα πλαίσια βέβαια της συμβάσεως και αποβλέποντας στην επίτευξη του στόχου, επιλέγοντας όμως ο ίδιος ο τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα τον προσεγγίσει.

Έτσι λοιπόν, ακόμη και αν ο πελάτης παρότι δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις, επιδιώξει να ασκήσει έλεγχο στο τρόπο με τον οποίο εργάζεται ο σύμβουλος, θα χανόταν το στοιχείο της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας, το οποίο μπορεί να κατοχυρωθεί μόνο από τον ανεξάρτητο τρόπο πραγμάτευσης της προβληματικής από τον σύμβουλο<sup>210</sup>.

Για όλους αυτούς τους παραπάνω λόγους, θεωρούμε, ότι είναι προφανές ότι η σχέση μεταξύ των μερών, στη σύμβαση **consulting**, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση εξαρτημένης εργασίας, καθώς σε τελική

<sup>209</sup> Για το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη βλ. Καρακατσάνη-Γαρδίκια, ό.π., αρ. 122, σελ. 104.

<sup>210</sup> Πρβλ. και την αντίστοιχη σε πολλά σημεία προβληματική για τη σχέση μεταξύ της σύμβασης management και της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας. Σχετικά βλ. Τσουρούτη, ό.π., σελ. 91.

ανάλυση λείπει ακριβώς αυτό το στοιχείο της εξάρτησης. Έτσι λοιπόν, δεν εφαρμόζονται οι προστατευτικές υπέρ του εργαζόμενου διατάξεις του εργατικού δικαίου στη σύμβαση<sup>211</sup>.

Επίσης, πρέπει να παρατηρήσουμε, ότι βασικό και ουσιώδες στοιχείο της συμβάσεως εξαρτημένης εργασίας, είναι ότι σε αυτήν αυτός που παρέχει την εργασία, είναι πάντα φυσικό και ποτέ νομικό πρόσωπο<sup>212</sup>. Αντίθετα όμως, τις επιχειρηματικές συμβουλές μπορεί να παρέχει είτε φυσικό ή τέτοιο νομικό πρόσωπο, δηλαδή εταιρία **consulting**. Άρα, εκτός από το ζήτημα του βασικού εννοιολογικού στοιχείου της εξάρτησης, η σύμβαση **consulting**, δεν μπορεί να υπαχθεί στις συμβάσεις εργασίας και γι' αυτό το βασικό λόγο.

Πάντως, καθώς όλα τα υπόλοιπα στοιχεία συμβάσεως εργασίας, εκτός βέβαια από την εξάρτηση, συντρέχουν, μπορούν να εφαρμοστούν σύστημα στην διατάξεις που αφορούν γενικότερα τη σύμβαση εργασίας, όπως δηλαδή στην περίπτωση της συμβάσεως ανεξάρτητης εργασίας, στην έννοια της οποίας και η σύμβαση **consulting** υπάγεται<sup>213</sup>. Εξάλλου, πάροχος της εργασίας στη σύμβαση ανεξάρτητης εργασίας ή παροχής υπηρεσιών, κατά κρατούσα άποψη μπορεί να είναι και νομικό πρόσωπο.

Σε αυτό το σημείο, όμως πρέπει να σημειώσουμε, ότι κατά τη διάγνωση μιας συμβάσεως, η οποία αφορά την παροχή εργασίας σε μια επιχείρηση, ακόμη και όταν αυτή έχει να κάνει με τη συμβουλευτική υποστήριξη αυτής, δεν θα πρέπει να δίνεται σημασία στον ορισμό τον οποίο αποδίδουν τα μέρη στο συμβατικό τους δεσμό, αλλά να ελέγχονται τα στοιχεία της συγκεκριμένης συμβάσεως, για να διαπιστωθεί, εάν πρόκειται για σύμβαση εξαρτημένης ή όχι εργασίας.

Και αυτό επειδή, είναι πολύ συχνό, ειδικά τελευταία χρόνια, φαινόμενο, η τροπή των συμβάσεων εξαρτημένης εργασίας σε συμβάσεις παροχής υπηρεσιών, από τους εργοδότες. Συγκεκριμένα, αυτό αποτελεί μια ενδεδειγμένη λύση για τους τελευταίους, οι οποίοι αποσκοπούν να αποφύγουν όλες εκείνες τις υποχρεώσεις και δεσμεύσεις, τις οποίες επιβάλλουν οι διατάξεις του εργατικού δικαίου.

Παράλληλα όμως, αυτής διατάξεις επιβάλλουν τις υποχρεώσεις του εργοδότη, επικαιρότητας προστατευτικό ρόλο υπέρ του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα με την πλασματική θεώρησή των συμβάσεων ως ανεξάρτητης εργασίας, οι εργαζόμενοι παρότι εργάζονται στην ουσία σε

---

<sup>211</sup> Έτσι δεν εφαρμόζονται στη σύμβαση consulting από τον ΑΚ οι διατάξεις 657-658 (διατήρηση αξίωσης μισθού άνευ εργασίας), 660-661 (ασθένεια του εργαζομένου), 663 (πρόσληψη και διαβίωση στην κατοικία του εργοδότη), 666-667 (παροχή άδειας), 677 (άδεια για ανεύρεση άλλης εργασίας), και 678 (πιστοποιητικό εργασίας), που αφορούν μόνο στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας. Πούλλος, ό.π., αρ. 7, Καποδίστριας, ό.π., άρθρα 648-680, αρ. 29 και 32°, Φίλιος, ό.π., σελ. 67.

<sup>212</sup> Εξαρτημένη εργασία νομικού προσώπου δεν μπορεί να εννοηθεί.

<sup>213</sup> Όπως και κάθε άλλη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, στις οποίες αναμφισβήτητα και ανήκει.

συνθήκες εξαρτημένης εργασίας, υποκείμενοι στο στενό έλεγχο και το **de facto** διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, να χάνουν την προστασία που τους παρέχει το εργατικό δίκαιο<sup>214</sup>.

Και καθώς το αντικείμενο της προστασίας είναι πολύπλευρο, τα δικαιώματα των εργαζομένων διακινδυνεύονται σε πληθώρα ζητημάτων, όπως η φορολόγηση, η ασφάλιση, τα συνταξιοδοτικά του δικαιώματα, οι υποχρεώσεις πρόνοιας του εργοδότη και προστασίας της υγείας του εργαζομένου, οι άδειες, τα ρεπό, οι αργίες, τα ωράρια εργασίας, οι υπερωρίες, οι νόμιμοι και υποχρεωτικοί μισθοί κ.λ.π..

Γι' αυτό το λόγο, κάθε προσπάθεια του εργοδότη να παρακάμψει το εργατικό δίκαιο ονομάζοντας γνήσιες συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας της σύμβασης παροχής υπηρεσιών και ανεξάρτητης εργασίας, αποτελεί καταστρατήγηση του εργατικού δικαίου.

Έτσι, ειδικά τα δικαστήρια αλλά και όλες οι υπόλοιπες αρχές έχουν την υποχρέωση, να ερευνούν κάθε υπόθεση, η οποία αφορά σχέση, στα πλαίσια της οποίας παρέχεται κάποιο έργο, όπως φυσικά και στη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, εάν συντρέχει το στοιχείο της εξάρτησης μεταξύ εργαζομένων-συμβούλων και εργοδότη και να εφαρμόσει το προστατευτικό πλαίσιο του εργατικού δικαίου, υπέρ του εργαζόμενου, εάν διαπιστώσει ότι το στοιχείο αυτό είναι υπαρκτό στην παρούσα σύμβαση.

---

<sup>214</sup> Συχνά, μάλιστα, οι εργαζόμενοι πιεζόμενοι από τις οικονομικές τους ανάγκες και τη μεγαλύτερη ισχύ του εργοδότη, αναγκάζονται αδιαμαρτύρητα και εθελοντικά να αποδέχονται τέτοιες συμβάσεις, οι οποίες προβλέπουν εκ μέρους τους καθεστώς ελεύθερο επαγγελματία ως προς τον εργοδότη, χάνοντας τα αντίστοιχα δικαιώματα του εργαζόμενου.

## Σύμβαση consulting και σύμβαση παραχώρησης χρήσης αυλών αγαθών

Έχουμε ήδη παρατηρήσει και παραπάνω, ότι ο σύμβουλος τα πλαίσια διεκπεραίωσης του έργου του, δηλαδή της εξεύρεσης βιώσιμων και αποτελεσματικών λύσεων για την κάλυψη των αναγκών του πελάτη του, χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στην επιχείρηση του πελάτη, τεχνογνωσία δικής του προέλευσης, η οποία αφορά την εμπορική, επιχειρηματική, βιομηχανική, τεχνολογική και διοικητική δραστηριότητα του.

Από την άλλη πλευρά, ο πελάτης οφείλει να παρέχει στο σύμβουλο, οποιαδήποτε πληροφόρηση είναι αναγκαία για τη διευκόλυνση του έργου του δεύτερου, πληροφόρηση, η οποία σε μεγάλο βαθμό απαιτείται της τεχνογνωσίας που ο ίδιος διαθέτει και εφαρμόζει στην επιχείρηση του, καθώς το δυνατό μετατόπιση σχετικά με τη λειτουργία της, ούτως ώστε να επιτρέψει ο σύμβουλος να διεκπεραιώσει σωστά και αποτελεσματικά τα καθήκοντά του και φυσικά πρόσωπα του σκοπού της συμβάσεως.

Άρα, μέσω της συμβάσεως παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, πολλές πληροφορίες, οι οποίες αφορούν την τεχνογνωσία τόσο του πελάτη όσο και του συμβούλου, περιέχονται εις γνώση του αντισυμβαλλομένου<sup>215</sup>.

Επίσης όμως, είναι πιθανό και συνηθισμένο, ο σύμβουλος σε συνεργασία με τον πελάτη, κατά την προσπάθεια και τη μελέτη ανάπτυξης νέων λύσεων για την επιχείρηση του δεύτερου, αναμειγνύονται στοιχεία, τα οποία αφορούν τόσο το δικό του γνωστικό υπόβαθρο, όσο και την υλικοτεχνική υποδομή του πελάτη, να δημιουργήσει νέα τεχνογνωσία, δηλαδή άυλα αγαθά, επί των οποίων μπορεί να θεμελιωθούν δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Το ζήτημα αυτό ανακύπτει με μεγάλη συχνότητα, όσον αφορά την κατηγορία του **consulting engineering**, όπου ο σύμβουλος αναλαμβάνει στα πλαίσια συνήθως μιας αρχιτεκτονικής, τεχνολογικής, κατασκευαστικής και περιβαλλοντικής μελέτης, να επεξεργαστεί πρακτικές λύσεις, που αφορούν την προβληματική που έχει τεθεί από το πελάτη. Καθώς οι λύσεις αυτές, συχνά διαθέτουν το χαρακτηριστικό της πρωτοτυπίας και ένα ελάχιστο όριο δημιουργικού ύψους και καθώς αποτελούν προϊόν της πνευματικής εργασίας του συμβούλου, στα πλαίσια όπως είδαμε της επεξεργασίας λύσεων για την προβληματική, είναι δυνατό αυτός να αποκτήσει πρωτογενές δικαίωμα πνευματικής

---

<sup>215</sup> Η «αποκάλυψη» αυτή των επιχειρηματικών μυστικών γίνεται ακόμα εντονότερη στην περίπτωση που ο σύμβουλος αναλαμβάνει και την εκπαίδευση του προσωπικού του πελάτη, ώστε να μπορέσει στο μέλλον να αντιμετωπίσει αυτοδύναμα ανάλογα ζητήματα που τυχόν θα ανακύψουν.

ιδιοκτησίας επί του αποτελέσματος αυτής της επεξεργασίας<sup>216</sup>.

Ακόμη, είναι δυνατό το αποτέλεσμα της επεξεργασίας, να έχει το χαρακτήρα της εφεύρεσης, υπό την προϋπόθεση ότι προσφέρει κάτι νέων και καινοτόμο στην επιστήμη και την τεχνική<sup>217</sup>, με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σχετική κατοχύρωση του.

Συγχρόνως, εκτός από την περίπτωση να προκύψουν δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας επί των λύσεων που αποτελούν αποτέλεσμα της πνευματικής επεξεργασίας του συμβούλου, είναι δυνατό αυτές οι λύσεις, ακόμη και όταν δεν συμπληρώνονται οι σχετικές προϋποθέσεις, που αφορούν τη σύσταση αυτών ο δικαιωμάτων, να υπάγονται στην έννοια της τεχνογνωσίας<sup>218</sup>, η οποία εξάλλου διατηρεί αυτοτελή οικονομική αξία και αποτελεί έννοια διαφορετική από την ευρεσιτεχνία και την πνευματική πατρότητα<sup>219</sup>.

Το συμπέρασμά μας, λοιπόν, από την παραπάνω ανάλυση, είναι ότι στα πλαίσια της συμβάσεως παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, πρόκειται συχνά το ζήτημα του δικαιώματος χρήσης, αξιοποίησης και εκμετάλλευσης άυλων αγαθών.

Γι' αυτό το λόγο, όχι μόνο δεν αποκλείουμε, αλλά επισημαίνουμε ότι συχνά στα πλαίσια των συμβάσεων αυτών, περιλαμβάνονται όροι, οι οποίοι αφορούν συμφωνίες, που συνάπτονται στα πλαίσια τους, σχετικά με την παραχώρηση χρήσης των άυλων αγαθών, που είτε αφορούν την επιχείρηση του πελάτη, είτε εισέρχονται σε αυτήν από το σύμβουλο, είτε προκύπτουν από τη μεταξύ τους συνεργασία και από την πνευματική επεξεργασία του συμβούλου, στα πλαίσια του σχετικού συμβουλευτικού του έργου<sup>220</sup>.

<sup>216</sup> Αναλυτικότερα για την έννοια, τη νομική φύση, το αντικείμενο και το περιεχόμενο του δικαιώματος πνευματικής ιδιοκτησίας βλ. στους Κουμάντο Γιώργο, «Πνευματική Ιδιοκτησία», έβδομη έκδοση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2000, σελ. 1 επ. και 28 επ., Καλλινίκου Διονυσία, «Πνευματική ιδιοκτησία και συγγενικά δικαιώματα», Π.Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 2000, σελ. 15 επ.

<sup>217</sup> Για την έννοια της εφεύρεσης, τις προϋποθέσεις χορήγησης διπλώματος ευρεσιτεχνίας και την προστασία αυτών και άλλων τεχνικών δημιουργιών, οι οποίες μπορούν να ανακλύψουν και κατά τη συμβουλευτική δραστηριότητα του consultant βλ.. Λιακόπουλο Θανάση, «Βιομηχανική Ιδιοκτησία», έκδοση ε', Π.Ν. Σάκκουλας, Αθήνα 2000, σελ. 77 επ. και 192 επ.

<sup>218</sup> Ως τεχνογνωσία νοείται το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με δικαίωμα ευρεσιτεχνίας τεχνικών ή εμπορικών/επιχειρηματικών γνώσεων που είναι μυστικές, δηλαδή δεν έχουν περιέλθει σε δημόσια χρήση και των οποίων η κατοχή δίνει στην επιχείρηση που τις ανέπτυξε ή τις εκμεταλλεύεται ένα ανταγωνιστικό προβάδισμα (Γεωργιάδης Απόστολος, «Ενοχικό Δίκαιο-Γενικό Μέρος», εκδόσεις Π.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1999, σελ. 691-692).

<sup>219</sup> Βλέπει και σε αντίστοιχο κεφάλαιο σχετικά με τις συμβάσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας .

<sup>220</sup> Βλ. και τους σχετικούς όρους στα πρότυπα συμβάσεων της FIDIC, ιδίως - FIDIC, "CONDITIONS OF CONTRACT FOR DESIGN -BUILD AND TURNKEY", part I, general conditions, first edition, 1995 (στο εξής FIDIC 1), αρ. 5.9, σελ. 16, FIDIC, "Conditions of Contract for PLANT and Design-Build for electrical and mechanical works and for building and engineering works designed by the contractor", part I, general conditions, first edition, 1999 (στο εξής FIDIC 2), αρ. 7.5, σελ. 53, FIDIC, "Conditions of Contract for EPC/Turnkey

Οι συμφωνίες αυτές, μπορούν να έχουν χαρακτήρα παρακολουθηματικών συμβάσεων και καθορίζουν όλα τα ουσιώδη σχετικά με τους όρους χρήσης<sup>221</sup>, τον δικαιούχο εκμετάλλευσης<sup>222</sup>, το τρόπο εκμετάλλευσης και αξιοποίησής τους, αλλά και τα χρονικά όρια αυτής<sup>223</sup>.

Η σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών διαφέρει, όμως, από τις συμβάσεις που αφορούν την παραχώρηση χρήσης άυλων αγαθών και τεχνογνωσίας, καθώς το αντικείμενο προτεραιότητας στα δύο είδη συμβάσεων είναι διαφορετικό.

Δηλαδή, ενώ στη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών το κύριο στοιχείο που αφορά η υποχρέωση του συμβούλου είναι η διατύπωση συμβουλών για τον πελάτη<sup>224</sup>, ενώ οποιαδήποτε παραχώρηση εκμετάλλευσης τέτοιων άλλων αγαθών, έχει παρεπόμενο και συμπληρωματικό σε σχέση με την κύρια υποχρέωσης χαρακτήρα, με στόχο να υποβοηθήσει την ολοκλήρωση της, στη σύμβαση παραχώρησης χρήσης άυλων αγαθών και δικαιωμάτων, η κύρια υποχρέωση του παραχωρούντος αλλά και σκοπός της σύμβασης είναι η εκ μέρους του παραχωρήσει στο πελάτη της δυνατότητας και του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης αυτών των αγαθών, ενώ οποιεσδήποτε συμβουλές, οι οποίες αφορούν αυτή την εκμετάλλευση, έχουν τη σειρά τους παρεπόμενο χαρακτήρα, στοχεύοντας στη διευκόλυνση του πελάτη στη σκοπούμενη εκμετάλλευση.

---

Projects", first edition, 1999 (στο εξής FIDIC 3), αρ. 7.5, σελ. 46, FIDIC, "Conditions of Contract for CONSTRUCTION for building and engineering works designed by the employer", general conditions, first edition, 1999 (στο εξής FIDIC 4), , αρ. 7.5., σελ. 52.

<sup>221</sup> Σημειώνεται, ότι σε περίπτωση που τα άυλα αγαθά έχουν σημαντική οικονομική αξία και μέσω της σύμβασης παροχής επιχειρηματικών συμβουλών λαμβάνει χώρα εκμετάλλευσή τους έστω και κατά έμμεσο τρόπο, από τον πελάτη, η αμοιβή του συμβούλου προσαυξάνεται αντίστοιχα και περιλαμβάνει και το αντίτιμο της εκμετάλλευσης αυτών των αγαθών .

<sup>222</sup> Σε πολλές περιπτώσεις σημαντικότερο και ίσως βασικό και κύριο κίνητρο, για τον πελάτη στη σύναψη μιας σύμβασης παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, αποτελεί η παραχώρηση από το σύμβουλο δικαιώματος χρήσης τεχνογνωσίας και πνευματικών και βιομηχανικών δικαιωμάτων . Με αυτό τον τρόπο, ο πελάτης επιθυμεί να αυξήσει την τεχνογνωσία του αποβλέποντας κατά δεύτερο μόνο λόγο στη συμβουλευτική υποστήριξη του συμβούλου.

<sup>223</sup> Κατά τη διάρκεια της σύμβασης ή και για ένα συγκεκριμένο μεταγενέστερο χρονικό διάστημα.

<sup>224</sup> Martinek, ό.π., σελ. 330.

## Σύμβαση **consulting**, κοινοπραξία και σύμβαση **joint venture**

Σε αρκετά σημεία της παραπάνω αναλύσεως μας σε σχέση με τη σύμβαση παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, παρατηρήσαμε, ότι τα τελευταία χρόνια, αφενός η μεγάλη ανάπτυξη του σχετικού κλάδου, αφετέρου η ολοένα και μεγαλύτερη εξειδίκευση των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, έχουν αυξήσει σε μεγάλο βαθμό το πήχη και τις απαιτήσεις για τις εταιρείες **consulting**.

Αναφέραμε, ότι το έργο τους έχει καταστεί τόσο πολύπλοκο και σύνθετο, αλλά απαιτεί παράλληλα και την εφαρμογή τόσο πολλών και διαφορετικών εξειδικευμένων τεχνικών και γνώσεων, ούτως ώστε να είναι αναγκαίο για τις εταιρείες, να συγκεντρώνουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης, επιχειρηματικής και επιστημονικής γνώσης, δίκτυο γνωριμιών η σχετική τεχνογνωσία.

Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου, παρατηρήσαμε, ότι τα τελευταία χρόνια σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό εξαφανίστηκαν τα φυσικά πρόσωπα που παρείχαν σχετικές υπηρεσίες σε μεμονωμένο επίπεδο, τα οποία και προτίμησαν για την επαγγελματική τους επιβίωση να συνεργαστούν μεταξύ τους και να σχηματίσουν νομικά πρόσωπα, τα οποία αποτελούν το νομικό πλαίσιο κοινής δράσης τους, επιτρέποντάς τους να αυξήσουν τις δυνατότητες και την τεχνογνωσία τους. Συχνά, μάλιστα, για πολλά συμβουλευτικά έργα, δεν αρκούν οι δυνάμεις και οι γνώσεις ενός πρόσωπο, αλλά απαιτείται σύμπραξη περισσότερο, ούτως ώστε εις περισσότερες πλέον περιπτώσεις τη συμβουλευτική υποστήριξη μιας επιχειρήσεως, να αναλαμβάνει όχι ένας αλλά ολόκληρο κλιμάκιο συμβούλων.

Τα τελευταία χρόνια, καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος συνειδητοποιεί ολοένα και περισσότερο τη σημασία του **consulting**, αφετέρου παγώνονται με ταχύ ρυθμό συνεργασίες μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και υλοποιούνται επιχειρηματικά **projects** μεγάλου μεγέθους και μάλιστα βασιζόμενα στην εφαρμογή υψηλού επιπέδου τεχνολογίας και επιστημονικών γνώσεων, τέθηκε το ζήτημα, ότι συχνά ούτε καν μια ολόκληρη εταιρία παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, μπορεί να μην κρίνεται επαρκής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός ιδιαίτερα εξειδικευμένου ή μεγάλου μεγέθους συμβουλευτικού έργου<sup>225</sup>.

Σε αυτές περιπτώσεις, συχνά οι εταιρείες **consulting** ακολουθούν το

<sup>225</sup> Συνήθως τέτοιου είδους συνεργασίες δημιουργούνται μεταξύ πολυεθνικών εταιριών συμβούλων στα πλαίσια μεγάλων αναπτυξιακών προγραμμάτων, υπερεθνικών και μη, τα οποία χρηματοδοτούνται από κράτη και διεθνείς οργανισμούς, όπως ο ΟΗΕ, η ΕΚ κ.λ.π.



πεπατημένο πρότυπο στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίνεσθαι, συνδυάζοντας μεταξύ τους τις δυνάμεις τους και εγκαθιδρύνοντας σχέση συνεργασίας, οι οποίες επεκτείνουν τις δυνατότητές τους και της κάνουν πιο ικανές και ανταγωνιστικές.

Το εύρος και το βάθος της συνεργασίας αυτής μπορεί να ποικίλλει, όπως και σε κάθε άλλο επιχειρηματικό κλάδο. Ξεκινά από τη χαλαρή μορφή συνεργασίας, με πρόσκαιρο συνήθως χαρακτήρα, η οποία αφορά την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου συμβουλευτικού έργου, η οποία εκφράζεται συνήθως με κοινοπρακτικού τύπου μορφώματα, τα οποία βασίζονται στην προσωρινή συνεργασία μεταξύ περισσότερων εταιριών, οι οποίες διατηρούν την νομική και οικονομική τους αυτοτέλεια, για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, το οποίο δεν είναι άλλο από το συγκεκριμένο έργο<sup>226</sup>.

Η συνεργασία όμως αυτή, μπορεί να φτάσει μέχρι τη μορφή του **joint venture** ή της κοινής θυγατρικής μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών **consulting**<sup>227</sup>.

Το **joint venture** αποτελεί το αποτέλεσμα μιας συμβάσεως<sup>228</sup>, με την οποία δύο ή περισσότερα νομικά πρόσωπα, συνήθως επιχειρήσεις, αναλαμβάνουν την υποχρέωση να συνεισφέρουν η καθεμία πόρους και γενικά να συνδράμουν στην ίδρυση μιας νέας αυτόνομης κοινής εταιρίας<sup>229</sup> <sup>230</sup>, στην οποία το μετοχικό κεφάλαιο θα συμμετέχουν ανάλογα με το ποσοστό συνεισφοράς τους και μέσω της οποίας θα επιτύχουν την κοινή τους δραστηριοποίηση, προσανατολισμένη προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού<sup>231</sup>.

Βασικό χαρακτηριστικό του **joint venture**, είναι συνήθως η προοπτική μονιμότητας<sup>232</sup>, η οποία χαρακτηρίζει τη συνεργασία μεταξύ των μερών. Αυτή εκφράζεται από τους ισχυρούς δεσμούς, τους οποίους αναιρεί στην ομολόγων μεταξύ τους, μέσω της εταιρικής συμμετοχής τους σε ένα νέο νομικό πρόσωπο, επί του οποίου ασκούν κοινό έλεγχο. Το νέο αυτό νομικό πρόσωπο αποτελεί συνέχεια των προσπαθειών τους, αλλά και κατοχύρωση της συνεργασίας τους, η οποία από μια απλή συμφωνία λαμβάνει αυτόνομη νομική προσωπικότητα, κατά αυτό τον τρόπο προβιβαζόμενη.

Μέσω του **joint venture** φυσικά οι συνεργαζόμενες εταιρίες **consulting**,

<sup>226</sup> Περισσότερα για την κοινοπραξία και το εριζόμενο ζήτημα της νομικής της φύσης σε Ρόκα, ό.π., σελ. 26-27 και Περάκη, «Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου», ό.π., σελ. 249-250 με περαιτέρω παραπομπές.

<sup>227</sup> Σχετικά Schliiter, ό.π., σ. 114 (υποσ. 9) και 131, Martinek, ό.π., σ. 311.

<sup>228</sup> Joint Venture Agreement ή Basic Agreement

<sup>229</sup> Η οποία συνήθως έχει τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας.

<sup>230</sup> Η οποία και γι' αυτό το λόγο ονομάζεται κοινή θυγατρική.

<sup>231</sup> Η νομικά αυτόνομη κοινή επιχείρηση είναι το «όχημα συνεργασίας» των μερών και διακρίνεται από την καθ' εαυτή σύμβαση joint venture, σε εκτέλεση της οποίας ιδρύεται.

<sup>232</sup> Έστω και αν πρόκειται για μεμονωμένο εγχείρημα, το οποίο εκτείνεται όμως σε βάθος χρόνου. Αποκλείονται πάντως συνεργασίες εντελώς παροδικού χαρακτήρα.

αποβλέπουν σε ίδιο όφελος, το οποίο κρίνουν ότι θα είναι μεγαλύτερο, εάν βασιστεί και προέλθει από τη συνεργασία με άλλους φορείς. Γιατί το **joint venture** τους επιτρέπει να επεκτείνουν το πελατολόγιό τους, να διευρύνουν τον κύκλο γνωριμιών και συνεργασιών τους, να αποκτήσουν επιπλέον τεχνογνωσία, να εφαρμόσουν στρατηγικές συνέργειας και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους.

Πολύ συχνά, ο λόγος για τον οποίο τέτοιου είδους συνεργασίες λαμβάνουν χώρα, αφορά τη συμμετοχή σε μεγάλους διαγωνισμούς και στην ανάληψη μεγάλων **consulting projects**. Συνηθισμένα είναι τα **joint ventures** εταιρειών παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, όσον αφορά μεγάλα αναπτυξιακά έργα, που γίνονται είτε υπό την αιγίδα κρατών και διεθνών οργανισμών είτε συνασπισμών μεγάλων επιχειρήσεων και σημαντικά διεθνή εγχειρήματα, τα οποία είτε έχουν κοινωνικό-αναπτυξιακό προσανατολισμό είτε χαρακτηρίζονται προαγωγής της επιστήμης και της τεχνολογίας σε πεδία υψηλής καινοτομίας.

Εξάλλου, με ιδιαίτερη συχνότητα χρησιμοποιούνται τα **joint ventures** στα πλαίσια της διεθνοποίησης δε των δραστηριοτήτων των εταιριών **consulting**, καθώς μάλιστα εμφανίζουν μεγάλο βαθμό αμφιμερών ωφελειών για όλους τους συμμετέχοντες.

Έτσι, συχνά χρησιμοποιούνται από μικρές και μεσαίες εταιρείες παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, οι οποίες με αυτό τον τρόπο ενώνουν τις δυνάμεις τους, για να αποκτήσουν το απαιτούμενο μέγεθος και ύψος τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων, ούτως ώστε να εισέλθουν σε νέες αγορές. Επίσης συχνά, μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες επιδιώκουν την είσοδο στην αγορά μιας άλλης χώρας, σχηματίζουν **joint ventures** με μικρότερες εγχώριες επιχειρήσεις **consulting**, με στόχο να επωφεληθούν των τυχόν γνωριμιών τους στη χώρα την οποία θέλουν να δραστηριοποιηθούν και κυρίως των γνώσεων που κατέχουν και τις ιδιαιτερότητες της επιχειρηματικότητας σε αυτή, ενώ οι δεύτερες ωφελούνται σαφώς από την ένωση των δυνάμεών τους με επιχειρήσεις που διαθέτουν δίνει στο κλάδο του **consulting** και κυρίως σημαντικές υποδομές και τεχνογνωσία.

Συχνά, μάλιστα, ακόμη και στα πλαίσια τέτοιων συνεργασιών μεταξύ εταιριών **consulting**, λαμβάνουν χώρα και διάφορες επιμέρους παραχωρήσεις χρήσεως και δικαιωμάτων επί άυλων αγαθών και μεταφορές τεχνογνωσίας.

## Συνδυασμός στοιχείων συμβάσεως έργου και μίσθωσης ανεξάρτητων υπηρεσιών

Σε πολλές περιπτώσεις, καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερές να αποφανθούμε σχετικά με το αν μια συγκεκριμένη μορφή συμβάσεως παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, μπορεί να υπαχθεί στο συμβατικό τύπο της συμβάσεως έργου ή της συμβάσεως παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Αυτό το πρόβλημα εμφανίζεται περισσότερο, στην περίπτωση που η σύμβαση προβλέπει υποχρέωση του συμβούλου να παρέχει τις υπηρεσίες του και συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος, το οποίο είναι η διάρκεια της συμβάσεως, να εκπονεί μελέτες ή να παρουσιάσει προτάσεις και γνωμοδοτήσεις, ίσως μάλιστα σε συγκεκριμένο αριθμό ανά χρονική περίοδο, αναλόγως των τότε ζητημάτων που απασχολούν τον πελάτη. Δηλαδή για παράδειγμα, η σύμβαση μπορεί να προβλέπει υποχρέωση του συμβούλου για εκπόνηση μελέτης και προτάσεων, ανά τετράμηνο επί δύο έτη, το περιεχόμενο των οποίων μπορεί είτε να είναι προκαθορισμένο ( παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών του πελάτη ή του προγράμματος αναδιάρθρωσης της επιχειρήσεως του) είτε να καθορίζεται κάθε φορά από το τελευταίο.

Σε αυτή την περίπτωση, παρατηρούμε, ότι τα μέρη δίνουν το κύριο βάρος του ενδιαφέροντός τους σε σχέση με τη σύμβαση, στο αποτέλεσμα τις συγκεκριμένης κάθε φορά προτάσεως και συμβουλής και όχι τόσο στο διανοητικό έργο του συμβούλου. Δηλαδή, εστιάζεται στο προϊόν της εργασίας και όχι στην ίδια την εργασία. Σε αυτή την περίπτωση, η διάκριση μεταξύ συμβάσεως έργου και συμβάσεως παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών είναι δύσκολη, καθώς το στοιχείο της εστίασης στο αποτέλεσμα και όχι στο μέσο για την παραγωγή του, χαρακτηρίζει τη σύμβαση έργου περισσότερο.

Αυτό γίνεται ακόμη πιο προφανές στην περίπτωση που η σύμβαση προβλέπει υποχρέωση πρακτικής επίτευξης κάποιου αποτελέσματος από την εφαρμογή της συμβουλής που παρέχεται ή εξαρτά την αμοιβή του συμβούλου από το αποτέλεσμα της εφαρμογής των προτάσεων του. Σε αυτή τη μορφή σύμβασης εξάλλου, εκτός του ότι υπάρχουν σαφέστατα στοιχεία συμβάσεως έργου, εμφανίζεται επίσης το πρόβλημα, ότι εάν βέβαια ο σύμβουλος δεν εμπλέκεται η εφαρμογή της προτάσεως του, τότε η αμοιβή του και η αξιολόγηση του έργου του, εξαρτάται από άσχετους σε σχέση με αυτόν παράγοντες και συγκεκριμένα από τον αντισυμβαλλόμενο του.

Κατά τη γνώμη μας, τέτοιοι όροι που εξαρτούν την αμοιβή από το έργο όχι του προσώπου που παρέχει την παροχή, αλλά του

αντισυμβαλλόμενου είναι άκυροι, εκτός βέβαια από το βαθμό στον οποίο άπτονται του ίδιου του εφαρμοσμένου της προτάσεως.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, είναι συνηθισμένο ο σύμβουλος να αμείβεται με συγκεκριμένο ποσό ανά μελέτη, και να υποχρεώνεται να εκπονήσει συγκεκριμένο αριθμό μελετών για μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.

Θα μπορούσαμε να παραλληλίσουμε την κατάσταση η οποία διαμορφώνεται, με αυτή της συμβάσεως που προβλέπει την παροχή εργασίας φασόν<sup>233</sup>. Υπενθυμίζουμε, ότι και σε αυτή την περίπτωση ο χαρακτηρισμός της συμβάσεως ως σύμβαση έργου ή σύμβαση παροχής εργασίας<sup>234</sup>, είναι δύσκολος<sup>235</sup>.

Σε σχέση λοιπόν με το ζήτημα του νομικού χαρακτηρισμού της συμβάσεως **consulting**, ως σύμβαση παροχής ανεξάρτητης εργασίας η έργου, θα παρατηρήσουμε τα εξής.

Καταρχάς, πρόκειται για μια σύμβαση διαρκή, είτε ορισμένου ή αορίστου χρόνου, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι το στοιχείο της εμπιστοσύνης, το οποίο χαρακτηρίζει τις σχέσεις μεταξύ των μερών, αλλά και υποχρέωση διαρκούς συνεργασίας μεταξύ των αντισυμβαλλομένων, καθώς ο ένας από τους δύο, δηλαδή ο σύμβουλος, αναλαμβάνει να εντάξει τις γνώσεις, τα δίκτυα γνωριμιών του και το ανθρώπινο δυναμικό του στην επιχείρηση του πελάτη, ούτως ώστε να αξιοποιήσει όλα αυτά, προς όφελος του δεύτερου.

Στη συνηθισμένη αυτή λοιπόν περίπτωση συμβάσεως **consulting**, το αντικείμενο της αφορά την παροχή συνεχούς συμβουλευτικής υποστήριξης στον πελάτη για ένα ορισμένο ή αόριστο χρονικό διάστημα, όσον αφορά ένα εξειδικευμένο πεδίο γνώσεων. Για όλη την περίοδο της συμβάσεως, ο σύμβουλος οφείλει να παρέχει αυτή την υποστήριξη υπό τη μορφή της ετοιμότητας του να ανταποκριθεί άμεσα και να καλύψει την εκάστοτε ανάγκη του πελάτη για παροχή συμβουλής και προτάσεων.

Τα στοιχεία αυτά, εκφράζουν ένα ιδιαίτερα διαρκή χαρακτήρα, όχι μόνο της συμβάσεως, αλλά και της μορφής της παροχής του συμβούλου, ο οποίος μας οδηγεί στο να χαρακτηρίσουμε νομικά τη σύμβαση ο σύμβαση

<sup>233</sup> Η αλλιώς «με το κομμάτι».

<sup>234</sup> Βέβαια, όσον αφορά την εργασία με φασόν, συνήθως το πρόβλημα δημιουργείται μεταξύ διακρίσεως συμβάσεως έργου και συμβάσεως παροχής εξαρτημένης εργασίας καθώς συνήθως αφορά, εργασία εργατών σε βιομηχανικές ή βιοτεχνικές μονάδες. Στην περίπτωση που πράγμα δεχόμαστε, ο παραλληλισμός εξακολουθεί να ισχύει, με τη διαφορά, ότι το πρόβλημα τίθεται μεταξύ διακρίσεως συμβάσεις έργου και συμβάσεως παροχής ανεξάρτητης αυτή τη φορά εργασίας.

<sup>235</sup> Βλ. ΑΠ Τμ. Β' 1368/87, Δ.Ε.Ν 1988, σελ. 761, όπου η σύμβαση μεταξύ τράπεζας και μηχανικού η οποία είχε ως αντικείμενο την υποχρέωση εκπόνησεως εκ μέρους του πρώτου για λογαριασμό της δεύτερης αρχιτεκτονικών μελετών στο δικό του χώρο και με δικά του μέσα, καθώς και ότι η τράπεζα θα μπορούσε να αναθέσει σ' αυτόν την εκπόνηση τεσσάρων μελετών κατ' ανώτατο όριο το χρόνο έναντι αμοιβής για την παροχή υπηρεσιών του σταθερού χρηματικού ποσού κατ' έτος, το οποίο ποσό θα ελάμβανε ως ελάχιστο αμοιβής, χαρακτηρίστηκε ως σύμβαση μισθώσεως ανεξάρτητων υπηρεσιών αορίστου χρόνου με πάγια ετήσια αμοιβή.

παροχής ανεξάρτητης εργασίας ή ανεξαρτήτων υπηρεσιών.

Σε αντίθετη περίπτωση, ο χαρακτήρας της συμβάσεως μπορεί να προσβλέπει περισσότερο στην επιτυχή εκπόνηση αποτελεσματικών συμβουλευτικών έργων και να δίνει έμφαση όσον αφορά την παροχή του συμβούλου, όπως παρατήρησαμε και παραπάνω, όχι τόσο στη διαρκή ετοιμότητα του προς παροχή συμβουλών, αλλά στην αποτελεσματικότητα της εκάστοτε συμβουλής του.

Τότε, η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ των μερών, δεν έχει τόσο διαρκή όσο παροδικό περισσότερο χαρακτήρα, καθώς η σύμβαση **consulting** δημιουργείται για να «στεγάσει», την υποχρέωση του συμβούλου να παρέχει κάποιο ή κάποια συμβουλευτικά έργα σε απροσδιόριστα εκ των προτέρων χρονικά διαστήματα και η αμοιβή του λαμβάνει χώρα μετά από την παράδοση του έργου, δηλαδή μετά την εκπόνηση της συμβουλευτικής του ή αν αυτή έχει πολλά στάδια μετά την ολοκλήρωση του καθενός από αυτά. Αντίθετα, σημειώνουμε ότι στην προηγούμενη περίπτωση συμβάσεως παροχής επιχειρηματικών συμβουλών, η αμοιβή λαμβάνει χώρα ανά τακτά διαστήματα και όχι σε σχέση με την ολοκλήρωση ενός εκάστοτε συμβουλευτικού έργου<sup>236</sup>.

Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, θεωρούμε ότι ταιριάζει περισσότερο συγκεκριμένη σύμβαση ο χαρακτηρισμός της συμβάσεως έργου<sup>237</sup>.

Εκτός από τα παραπάνω, θα μπορούσε να υπάρξει και μια άλλη λύση σχετικά με το νομικό χαρακτηρισμό της συμβάσεως **consulting**, την οποία και θεωρούμε ως πιο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική.

Συγκεκριμένα, επιχειρούμε μια δυσδιάστατη θεώρηση της συμβάσεως, διακρίνοντας μεταξύ του συνολικού πλαισίου στο οποίο διαρθρώνεται το πλέγμα των συμβατικών σχέσεων και παροχών και μεταξύ της εκάστοτε παροχής, δηλαδή του εκάστοτε συμβουλευτικού έργου.

Στην περίπτωση αυτή, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι η συνολική συμβατική σχέση διέπεται από τους κανόνες σχετικά με τη σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών, καλύπτοντας κατά αυτό τον τρόπο και το στοιχείο της εμπιστοσύνης και του διαρκούς χαρακτήρα τις υποχρεώσεις του συμβούλου προς ετοιμότητα για παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης.

Από την άλλη πλευρά, η εκάστοτε επιμέρους υποχρέωση του συμβούλου για παροχή μιας συγκεκριμένης συμβουλευτικής εργασίας, ρυθμίζεται από τους κανόνες σχετικά με τη σύμβαση έργου.

Δηλαδή, θεωρούμε ότι η σύμβαση **consulting** αφορά μια διαρκή ενοχική σχέση με αντικείμενο της την παροχή διαρκούς συμβουλευτικής κάλυψης από το συμβούλιο στο πελάτη στο πλαίσιο μιας σχέσης εμπιστοσύνης και συνεχούς συνεργασίας και υποστήριξης, η οποία εξειδικεύεται και

<sup>236</sup> Το ζήτημα της διαρρυθμίσεως του συστήματος αμοιβών έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διάκριση μεταξύ σύμβασης παροχής εργασίας και συμβάσεως έργου .

<sup>237</sup> Καποδίστριας,σε Ερμ. ΑΚ άρθρο 648, 93.

εκπληρώνεται μέσω μιας ή περισσότερων, συνήθως, εξατομικευμένων στιγμιαίων παροχών, των συμβουλών.

Με άλλα λόγια, με αυτό τον τρόπο αποφεύγουμε την υπαγωγή της συμβάσεως εξ ολοκλήρου σε έναν από τους δύο συμβατικούς τύπους, με το να την αναγάγουμε σε συνδυασμό τους.

Σε κάθε περίπτωση, θεωρούμε ότι το ζήτημα της υπαγωγής της συμβάσεως σε κάποιο συγκεκριμένο συμβατικό τύπο, δεν είναι το ουσιώδες, καθώς ενδυνάμωση μας είναι προφανές ότι η σύμβαση **consulting**, αποτελεί μια αυτόνομη και ιδιόμορφη σύμβαση, της οποίας το νομικό περιεχόμενο δεν μπορεί να εξαντληθεί εξολοκλήρου από το νομικό χαρακτηρισμό της ως σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή έργου. Πάντως, η ανάλυση που προηγήθηκε είναι χρήσιμη, ούτως ώστε να διαμορφωθεί το νομικό πλαίσιο το οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί, με στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματική ρύθμιση της συμβάσεως.

## Σύμβαση consulting και σύμβαση management

Σκοπός του λήπτη, στη σύμβαση μάνατζμεντ, είναι η ανάθεση της διοίκησης και διαχείρισης του συνόλου της επιχείρησης ή ορισμένου τομέα της σε έναν **manager** με εξειδικευμένες γνώσεις, εμπειρία και εγνωσμένη φήμη, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης του, έως ότου τουλάχιστον ο ίδιος και το προσωπικό του καταστούν ικανοί να αναλάβουν οι ίδιοι τα ηνία της επιχείρησης<sup>238</sup>.

Για να καταστεί αυτό δυνατό, προβλέπεται συχνά μέσα στις συνήθειες υποχρεώσεις του **manager** η υποχρέωση εκπαίδευσης του προσωπικού της αναθέτουσας επιχείρησης.

Ανάλογοι συμβατικοί όροι απαντώνται και στις συμβάσεις παροχής συμβουλών.

Βασικό κοινό χαρακτηριστικό της σύμβασης **management** και της σύμβασης **consulting** αποτελεί ότι και στις δύο συμβάσεις ζητείται η συνδρομή ενός τρίτου προσώπου για την προώθηση των επιχειρηματικών σκοπών της επιχείρησης του πελάτη.

Η διαφορά τους εντοπίζεται στο βαθμό επέμβασης του τρίτου στη δραστηριότητα της επιχείρησης<sup>239</sup>.

Συγκεκριμένα, ο **manager** κατ' ουσίαν ελέγχει την επιχειρηματική πολιτική της αναθέτουσας επιχείρησης, διαθέτοντας ευρύτατες, συνήθως, αποφασιστικές και εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Ο ίδιος υλοποιεί τις αποφάσεις που λαμβάνει και χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης, ασκώντας τη διοίκηση της επιχείρησης του λήπτη του **management**<sup>240</sup>.

Αντίθετα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο **consultant** διατυπώνει προτάσεις προς το συμφέρον του αποδέκτη των συμβουλών, όμως κατά κανόνα δεν αναμιγνύεται στην υλοποίησή τους.

Η απόφαση της εφαρμογής τους ή μη στην πράξη εναπόκειται στην κρίση του πελάτη. Με λίγα λόγια, ο **consultant** συμβουλεύει, ενώ ο **manager** αποφασίζει.

Λογική συνέπεια της προαναφερθείσας θεμελιώδους διαφοράς των δύο συμβάσεων είναι ότι ο μεν **consultant** περιορίζεται στη συνδρομή του στην

<sup>238</sup> Γεωργιάδης Α. Σταύρος, «Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης (management agreement)», ΧρΙΔ Γ/2003, σελ. 603.

<sup>239</sup> Γεωργιάδης Α. Σταύρος, ό.π., σελ. 604.

<sup>240</sup> Γεωργιάδης Α. Σταύρος, ό.π., σελ. 604. Οι εξουσίες του manager μπορούν μάλιστα να φτάσουν ως το σημείο να προωθεί, μέσω της διοικούμενης από αυτόν επιχείρησης, προϊόντα που ο ίδιος παρασκευάζει ( Martinek, ό.π., σελ. 287).

εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας το σχεδιασμό της δράσης της, δίχως να μετέχει στις προς τα έξω σχέσεις της με τρίτους (π.χ. να συμμετέχει σε συμβάσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της), ενώ ο **manager** αντιπροσωπεύει την επιχείρηση του λήπτη στις προς τα έξω σχέσεις, συναλλασσόμενος με τρίτους, είτε στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας επιχείρησης, είτε στο όνομα του ιδίου και για λογαριασμό της τελευταίας<sup>241</sup>.

Ενώ, λοιπόν, ο **consultant** έχει την υποχρέωση μόνο να υποδεικνύει τις σωστές κατά την κρίση του ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση αναφορικά με κάποιο μεμονωμένο ζήτημα που η τελευταία του έχει αναθέσει, η δε εκτέλεση των υποδειχθέντων ενεργειών γίνεται από τον ίδιο τον πελάτη.

Αντίθετα στη σύμβαση **management** -μολονότι και εδώ αναπτύσσεται κάποια μορφή συμβουλευτική δράση - η εταιρία **management** αναλαμβάνει και διεξάγει η ίδια δια των υπαλλήλων της, οι οποίοι τοποθετούνται σε διευθυντικές θέσεις της αναθέτουσας επιχείρησης, τη διοίκηση της τελευταίας<sup>242</sup>.

Η εταιρία **management** δηλαδή, με το προσωπικό της υπεισέρχεται στην επιχείρηση, οι υπάλληλοι της γίνονται υπάλληλοι της αναθέτουσας επιχείρησης σχεδιάζουν αλλά και υλοποιούν το επιχειρηματικό πλάνο και διαχειρίζονται τις καθημερινές υποθέσεις της επιχείρησης για λογαριασμό του ιδιοκτήτη, κάτι που δεν συμβαίνει βεβαίως στη σύμβαση

<sup>241</sup> Στην πρώτη περίπτωση έχουμε το λεγόμενο γνήσιο management, όπου ο manager λειτουργεί ως άμεσος αντιπρόσωπος της αναθέτουσας επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση το μη γνήσιο management, όπου ο manager δρα ως έμμεσος αντιπρόσωπος. Περισσότερα για τη διάκριση αυτή σε Martinek, ό.π., σελ. 276, Schluter, ό.π., σελ. 276, Γεωργιάδης Α. Σταύρος, ό.π., σελ. 605, Τσουρούτη Αικατερίνη, «Η σύμβαση management (Η σύμβαση διοίκησης επιχείρησης)», ΚριτΕ 2/2002, σελ. 85-87.

Πολλές φορές μάλιστα, ανάλογα με τον εταιρικό τύπο, ο manager μπορεί να αναλαμβάνει τη διαχείριση της εταιρίας του πελάτη, λειτουργώντας όχι ως απλός αντιπρόσωπος, αλλά ως όργανο της. Αυτό είναι αναμφισβήτητα δυνατό για τις κεφαλαιουχικές εταιρίες.

Στις ανώνυμες εταιρίες, η εταιρία management έχει οργανικές εξουσίες, είτε βάσει του άρθρου 18 παρ. 1 του ν. 2190/1920, αν αποτελεί μέλος του διοικητικού συμβουλίου της αναθέτουσας εταιρίας (δεδομένου ότι στο διοικητικό συμβούλιο μπορούν να συμμετέχουν και νομικά πρόσωπα) είτε βάσει των άρθρων 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3, εφόσον της ανατεθεί τέτοια εξουσία με ρητή πρόβλεψη του καταστατικού (Ρόκας Κ. Νικ., «Εμπορικές Εταιρίες», δ' έκδοση, εκδόσεις Αντ Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1996, σελ. 217). Δυνατότητα ανάθεσης της διαχείρισης σε τρίτους, προβλέπεται και στο άρθρο 17 του ν. 3190/1955 για τις ΕΠΕ (Ρόκας, ό.π., σελ. 346).

Αντίθετα, στις προσωπικές εταιρίες πρέπει μάλλον να γίνει δεκτό ότι η εξουσία διαχείρισης είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την εταιρική ιδιότητα, καθώς οι ομόρρυθμοι εταίροι ευθύνονται αλληλεγγύως για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 22 του Εμπορικού Νόμου, και συνεπώς είναι αδύνατο να μεταβιβαστεί σε τρίτο μη εταίρο (Ρόκας ό.π., σελ. 55 επ.).

Τυχόν ανάθεση εκτέλεσης διαχειριστικών πράξεων σε τρίτους (εν προκειμένω στο manager) προσδίδει σε αυτούς μόνο αντιπροσωπευτική εξουσία.

<sup>242</sup> Σε μια συνηθισμένη μορφή ένταξης της εταιρίας μανάτζμεντ στην δομή της λήπτριας, όπως παρουσιάζουμε και στο σχετικό κεφάλαιο.



### **consulting.**

Παρατηρείται, έτσι, στη σύμβαση **management** διάσπαση μεταξύ του ιδιοκτήτη/φορέα του επιχειρηματικού κινδύνου και του φορέα «εκμετάλλευσης» της επιχείρησης, αφού άλλο πρόσωπο χειρίζεται της επιχειρησιακές υποθέσεις (**manager**) και άλλο υπόκειται στις έννομες συνέπειες των εν λόγω χειρισμών (λήπτης του **management**)<sup>243</sup>.

Τουναντίον, ο σύμβουλος δεν είναι ούτε διαχειριστής ούτε διοικητής, με αποτέλεσμα να μην ευθύνεται για τυχόν αποτυχημένη υλοποίηση των προτάσεων του<sup>244</sup>.

Είναι χαρακτηριστικό εξάλλου ότι ο **consultant** δεν εμφανίζεται ποτέ στις προς τα έξω σχέσεις της επιχείρησης, ενώ ο **manager** κατά κανόνα λειτουργεί και ως εκπρόσωπος της τελευταίας.

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα όρια μεταξύ των δύο συμβάσεων είναι δυσδιάκριτα, αφενός μεν διότι στην πράξη είθισται πολλές φορές ο **consultant**, μετά τη διατύπωση των οριστικών του προτάσεων, να καλείται να συνδράμει και στην υλοποίηση τους, αφετέρου δε διότι η κατάσταση της επιχειρηματικής πολιτικής από το **manager**, δηλαδή μία δραστηριότητα συμβουλευτικού κυρίως χαρακτήρα, αποτελεί συγχρόνως προστάδιο και αιτιολογική βάση των μελλοντικών αποφάσεων του τελευταίου, στο πλαίσιο της διοίκησης της αναθέτουσας επιχείρησης.

Η τάση προσέγγισης των δύο συμβάσεων γίνεται ακόμα πιο εμφανής, όταν το αντικείμενο του **management** περιορίζεται σε ένα μόνο τομέα της αναθέτουσας επιχείρησης (π.χ. διαχείριση πωλήσεων) και η σχετική σύμβαση έχει περιορισμένη χρονική ισχύ.

Σε ανάλογες οριακές περιπτώσεις τα κριτήρια διάκρισης θα πρέπει, κατά τη γνώμη μας, να αντληθούν με αναγωγή στα επιμέρους στοιχεία της σύμβασης, τα οποία φανερώνουν την αληθινή βούληση των μερών, και στα πραγματικά περιστατικά, προκειμένου να αποσαφηνιστεί αν οι ενέργειες του ανεξάρτητου τρίτου πραγματοποιούνται στα πλαίσια μίας αυτοτελούς σύμβασης **consulting** ή αποτελούν το προπαρασκευαστικό στάδιο των επιχειρησιακών αποφάσεων που καλείται να λάβει ο διοικητής μίας επιχείρησης<sup>245</sup>.

<sup>243</sup> Γεωργιάδης Α. Σταύρος, ό.π., σελ 603 και 608.

<sup>244</sup> Διαφορετικό είναι το ζήτημα της ευθύνης του συμβούλου για εσφαλμένες συμβουλές, οι οποίες υλοποιήθηκαν και ζημίωσαν τον πελάτη.

<sup>245</sup> Αν για παράδειγμα τα μέρη αναφέρονται στο συμβατικό κείμενο αναλυτικά στην υποχρέωση διοίκησης, τότε προφανώς πρόκειται για σύμβαση **management**. Το αυτό θα ισχύει κι αν εν τοις πράγμασι αποδειχθούν πράξεις εκπροσώπησης που δεσμεύουν άμεσα τον πελάτη, όπως συμβάσεις του **manager** (προφανώς) με τρίτα πρόσωπα.

## ΜΕΡΟΣ V

# Νομική Διάκριση Συμβάσεως Μάνατζμεντ Από Συγγενείς Συμβάσεις

# Νομική Διάκριση Από Συγγενείς Συμβάσεις

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εντολής

Κεφ. Β' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση έργου

Κεφ. Γ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών

Κεφ. Δ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας

Κεφ. Ε' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση μίσθωσης της επιχείρησης

Κεφ. Στ' Σύμβαση μάνατζμεντ και αστική εταιρία

Κεφ. Ζ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων

Κεφ. Η' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση franchising

Κεφ. Θ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση factoring

Κεφ. Ι' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας

Κεφ. ΙΑ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου - διανομέα

Κεφ. ΙΒ' Σύμβαση μάνατζμεντ και σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας (know-how)

Η σύμβαση **management**, λόγω της ευπλασίας που παρουσιάζει στη συμβατική της διαμόρφωση αλλά και της ιδιομορφίας των αναγκών τις οποίες καλείται να ικανοποιήσει, εμφανίζει αρκετές ομοιότητες με άλλους συμβατικούς τύπους που απαντούν τόσο στον νόμο όσο και στις συναλλαγές. Παρά τις όποιες ομοιότητες, όμως, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η ιδιαιτερότητά της έναντι των τύπων αυτών και η συνακόλουθη αυτοτέλειά της.

## Σύμβαση management και σύμβαση εντολής

Σύμφωνα με τον ΑΚ ο εντολοδόχος αναλαμβάνει την υποχρέωση να διεξάγει την υπόθεση, που του ανέθεσε ο εντολέας χωρίς αμοιβή<sup>246</sup>.

Το κύριο στοιχείο, που διαχωρίζει τη σύμβαση εντολής του αστικού μας κώδικα και τη σύμβαση **management** είναι ότι η πρώτη είναι πάντοτε άμισθη, ενώ η σύμβαση **management** ενέχει πάντοτε το στοιχείο της αμοιβής, δεδομένου ότι ο δότης του **management** με την ευρεία ή την στενή έννοια αμείβεται πάντα για τις υπηρεσίες του.

Ωστόσο, σ' αυτό το σημείο, πρέπει να διευκρινισθεί ότι, στην καθημερινή πρακτική των συναλλαγών συναντάμε συχνά και τη σύμβαση της έμμισθης εντολής αλλά έως και σήμερα δεν υπάρχει άμεση νομοθετική ρύθμιση σχετικά μ' αυτήν. Παράλληλα, μία άλλη ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις δύο συμβάσεις είναι το συνεργατικό στοιχείο, που δεσπόζει στη σύμβαση **management** και τη διακρίνει ξεκάθαρα από τη σύμβαση εντολής του αστικού μας κώδικα.

Παράλληλα, όμως με τις διαφορές, που έχουν οι δύο συμβάσεις μεταξύ τους, πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι το σημείο στο οποίο συγκλίνουν η σύμβαση εντολής με τη σύμβαση **management** είναι η διεξαγωγή της υπόθεσης του ενός συμβαλλομένου από τον άλλο. Αυτό το κοινό χαρακτηριστικό, που μοιράζονται μεταξύ τους, είναι ο λόγος και η αιτία, όπου συμβαίνει να υπάρχει μερική (ανάλογη και όχι ευθεία) εφαρμογή των διατάξεων για την εντολή,<sup>247</sup> στη σύμβαση ανάθεσης **management**.

## Σύμβαση management και σύμβαση έργου

Σύμφωνα με τις διατάξεις ΑΚ **681** επόμε. με τη σύμβαση έργου ο εργολάβος έχει την υποχρέωση να εκτελέσει το έργο και ο εργοδότης να καταβάλει τη συμφωνημένη αμοιβή<sup>248</sup>. Η σύμβαση έργου, λοιπόν, αποτελεί μία αμφοτεροβαρή ενοχική σύμβαση και μάλιστα στον όρο

<sup>246</sup> Για τη σύμβαση εντολής βλ. Καποδίστρια. σε ΕρμΑΚ άρθρ. 713 Καράση, σε ΑΚ Γεωργιάδη - Σταθόπουλου άρθρ. 713

<sup>247</sup> Βλ. κατωτ. σ. 56 επ.

<sup>248</sup> Φίλιος, Ενοχικό Δίκαιο, Ειδικό Μέρος, α' τ., 1990, σ. 314.

«έργο» εντάσσεται πάσης φύσεως υλικό ή άυλο αποτέλεσμα μιας ανθρώπινης δραστηριότητας<sup>249</sup>, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι στο μέτρο που ο δότης του **management** αναλαμβάνει την άσκηση διοίκησης της επιχείρησης του λήπτη, με σκοπό την επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος είναι δυνατόν αυτό να αποτελεί «έργο» με την έννοια της ΑΚ **681**. Όμως, πρέπει να αναφερθεί ότι από κει και πέρα υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά της σύμβασης ανάθεσης διαχείρισης, που τη διαφοροποιούν<sup>250</sup> τελείως από τη σύμβαση έργου.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό στην προκειμένη περίπτωση είναι η υποχρέωση, που έχει ο δότης του **management** να παράσχει συνεχείς και αδιάκοπες γνώσεις, τεχνογνωσία, πληροφορίες και γενικά κάθε είδους υποστήριξη στον λήπτη του **management**.

Στη σύμβαση έργου δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο· αλλά για τη σύμβαση διαχείρισης αυτό το χαρακτηριστικό έχει κύρια και θεμελιώδη σημασία, καθώς άνευ αυτού ελλίπει το συνεργατικό στοιχείο, το οποίο αποτελεί βασικό γνώρισμα των συμβάσεων **management**.

Τέλος, με βάση τα ως άνω γίνεται αντιληπτό ότι λόγω της τελευταίας βασικής διαφοράς τους, αμφισβητείται το κατά πόσον θα ήταν σωστό να εφαρμοστούν ευθέως τα ΑΚ **681** επ. περί συμβάσεως έργου, στις συμβάσεις **management**.

### Σύμβαση **management** και σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών

Η σύμβαση διαχείρισης φαίνεται πως προσιδιάζει περισσότερο στη σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, δεδομένου ότι θεμελιώδες στοιχείο της σύμβασης **management** αποτελεί η παροχή υπηρεσιών.

Εξάλλου, οι κυριότερες συμβατικές υποχρεώσεις του δότη του **management** είναι να παράσχει στον λήπτη του **management** μία σειρά από διάφορες υπηρεσίες. Τέτοιες υπηρεσίες είναι συχνά η συνεχής παροχή υποστήριξης στον λήπτη με τη μορφή π.χ. της πληροφόρησης, εκπαίδευσης, τεχνολογικής ενημέρωσης, ο ενεργός συμβουλευτικός ρόλος του δότη, χάρη στον οποίο ξεπερνώνται τα ειδικότερα προβλήματα και

<sup>249</sup> Βλ. Φίλιο, ό.π., σ. 315· Ι. Δεληγιάννη σε Δεληγιάννη-Κορνηλάκη, Ειδικό Ενοχικό Δίκαιο, ΙΙΙ, 1992, σ. 30 επ.

<sup>250</sup> Πρβλ. και τον Schlüter, ό.π., σ. 38.

εμπόδια αναφορικά με την άσκηση διοίκησης της επιχείρησης, αφού ο δότης στηρίζεται τόσο στην πείρα, όσο και στις γνώσεις του, τα οποία είναι υποχρεωμένος να παρέχει βάσει της σύμβασης διαχείρισης, που κατήρτισε με τον αντισυμβαλλόμενο λήπτη του **management**.

Παράλληλα με αυτές τις ομοιότητες, που παρουσιάζουν οι δύο συμβάσεις και οι οποίες δεν είναι ασήμαντες και αδιάφορες, υπάρχουν, όμως, και στοιχεία, που τις διαφοροποιούν.

Διότι ο δότης του **management** κατά την παροχή των οργανωτικών και τεχνικών υπηρεσιών του προς τον αντισυμβαλλόμενό του, αποσκοπεί συχνά στην εξυπηρέτηση και των δικών του συμφερόντων<sup>251</sup>. Το αντίστοιχο δεν απαντάται σε μία **stricto sensu** σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

Ενώ την ίδια στιγμή στη συναλλακτική πρακτική καταρτίζονται συμφωνίες, που κάνουν λόγο για ευθύνη του δότη του **management** σχετικά με την επίτευξη (ή μη) ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Τελικά, χωρεί μόνο μερική σύγκριση ανάμεσα στις δύο εν λόγω συμβάσεις.

## Σύμβαση **management** και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας

Ο αστικός κώδικας ορίζει για τη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ότι ο ένας συμβαλλόμενος (ο εργαζόμενος) αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, την εργασία του στον άλλον αντισυμβαλλόμενο (τον εργοδότη του), ενώ ο τελευταίος είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει το συμφωνημένο μισθό.

Θεμελιώδες και αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας είναι το λεγόμενο διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη. Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να διευθύνει, κατευθύνει, συντονίζει και να ελέγχει την εργασία, να ορίζει τις ειδικότερες συνθήκες της, να κατανέμει και να αναθέτει συγκεκριμένες εργασίες, όπως επίσης να τοποθετεί και να μεταθέτει τους εργαζομένους, κλπ<sup>252</sup>. Όλα αυτά είναι μέρος της σχέσης εξάρτησης που

<sup>251</sup> Για τα όρια του θεμιτού τη επιδίωξης αυτής βλ. ανωτ. σ. 24-25.

<sup>252</sup> Για το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη βλ. Καρακατσάνη-Γαρδίκια, Ατομικό εργατικό δίκαιο, 5η έκδ., 1995, αρ. 122, σ. 104.

υπάρχει ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Αυτό το στοιχείο της εξάρτησης χαρακτηρίζει τη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, και χωρίς αυτό δε νοείται η τελευταία.

Στη σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης δεν υπάρχει τέτοιο αντίστοιχο στοιχείο εξάρτησης μεταξύ των συμβαλλομένων<sup>253</sup>. Αντίθετα, αυτό το οποίο γίνεται κατά κύριο λόγο, είναι το να ασκεί ο **manager** εν λευκώ τη διοίκηση της επιχείρησης και να αποφασίζει ο λήπτης του **management** για την έκβαση κρίσιμων και θεμελιωδών επιχειρηματικών θεμάτων<sup>254</sup>.

Συμβαίνει, όμως, ενίοτε ο λήπτης του **management** να διευρύνει πολύ το πλήθος των επιχειρηματικών αποφάσεων, που λαμβάνει, σύμφωνα πάντα με τη σύμβαση που κατήρτισαν τα δύο μέρη, με αποτέλεσμα να φαίνεται ότι υπάρχει και εδώ διευθυντικό δικαίωμα, όμοιο με αυτό, που δεσπόζει στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας. Ανακύπτει, επομένως, το ερώτημα αν χωρεί εφαρμογή των διατάξεων της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας στη σύμβαση **management**.

Εν προκειμένω, δεν έχει σημασία να ελεγχθεί ο χαρακτηρισμός της σύμβασης από τα μέρη, αφού είναι πιθανό να υπάρχει πρόθεση καταστρατήγησης<sup>255</sup> των διατάξεων του εργατικού δικαίου από τον λήπτη του **management**. Γι' αυτό εκείνο, που ελέγχεται είναι η ερμηνεία της βούλησης των μερών και της σύμβασης.

Έτσι, λοιπόν, κάθε φορά που διαπιστώνεται μια σχέση οιονεί εξάρτησης, δεν μπορεί να λεχθεί με βεβαιότητα ότι πρόκειται για σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, αφού είναι συχνότατο να εμπεριέχεται σε συμβάσεις **management** η έννοια της οικονομικής εξάρτησης.

Το ουσιαστικό κριτήριο κατηγοριοποίησης μιας σύμβασης για το αν ανήκει στις συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας ή στις συμβάσεις διαχείρισης είναι ο βαθμός εξάρτησης και ιδίως της προσωπικής εξάρτησης. Σε μία σύμβαση διαχείρισης δεν υπάρχουν ποτέ περιθώρια για να αναπτυχθεί μεγάλος βαθμός εξάρτησης μεταξύ των δύο μερών, όσο ευρύ και αν είναι το δικαίωμα υποδείξεων που διατηρεί ο λήπτης του **management**, επειδή χρειάζεται να έχει μία εύλογη ελευθερία κινήσεων ο **manager**, προκειμένου να επιτύχει αυτό, που δεσμεύτηκε με την κατάρτιση της σύμβασης.

Φυσικά, όλα αυτά ισχύουν εάν ο δότης του **management** είναι φυσικό πρόσωπο, γιατί αν πρόκειται για νομικό πρόσωπο το ζήτημα περιπτεύει, αφού συμβαλλόμενοι σε σύμβαση εργασίας μπορούν να είναι μόνο φυσικά πρόσωπα. Μόνο θέματα, που έχουν να κάνουν με το

<sup>253</sup> Schlüter, ό.π., σ. 37.

<sup>254</sup> Βλ. ανωτ. σ. 22.

<sup>255</sup> Βλ. για τον αντίστοιχο προβληματισμό στη σύμβαση franchising Απ Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ... , σ. 217.

επιτρεπτό της μεσιτείας ξένης εργασίας<sup>256</sup> ή του δανεισμού εργαζομένων<sup>257</sup>, είναι δυνατόν να μας απασχολούν στην περίπτωση, κατά την οποία ο δότης του **management** είναι νομικό πρόσωπο.

## Σύμβαση μίσθωσης της επιχείρησης

Είναι πράγματι άξιο απορίας, αν η σύμβαση **management** μπορεί να υπαχθεί (ολικώς ή μερικώς) στη ρύθμιση τη μίσθωσης προσοδοφόρου (ΑΚ 638 επ), αν αναλογιστούμε ότι σε πολλές περιπτώσεις ο **manager** έχει συμφέρον στη διοίκηση της επιχείρησης και παράλληλα αντλεί από αυτήν οικονομικά, και άλλα οφέλη. Η απάντηση, όμως, πρέπει να είναι αρνητική, αφού ο μισθωτής προσοδοφόρου (πράγματος ή δικαιώματος) αποκτά, με αντάλλαγμα την καταβολή του συμφωνηθέντος μισθώματος, δικαίωμα στη χρήση και κάρπωση του μισθίου κατά τους κανόνες της τακτικής εκμετάλλευσης.

Από την άλλη μεριά, ο δότης του **management** δεν αποκτά τέτοιο δικαίωμα, όσο μεγάλο και αν είναι το συμφέρον του στη διοίκηση της επιχείρησης<sup>258</sup>. Η παραχώρηση της χρήσης σημάτων, ευρεσιτεχνιών και η εισφορά στην επιχείρηση νέων τεχνολογιών είναι πράξεις με τις οποίες υλοποιείται η υποχρέωση, που ανέλαβε ο **manager**, και όχι κάποιου είδους αντάλλαγμα.

Με τη σύμβαση μίσθωσης επιχείρησης, με την οποία μία εταιρία εκμισθώνει, έναντι μισθώματος τη διαχείριση των περιουσιακών της στοιχείων σε τρίτο, που μπορεί να είναι και άλλη εταιρία (π.χ. εταιρία ιδιοκτήτρια ξενοδοχειακής μονάδας την ενοικιάζει προς εκμετάλλευση σε άλλη εταιρία ή αναθέτει σε αυτήν τη διαχείριση της μονάδας έναντι μισθώματος και χωρίς συμμετοχή στα κέρδη), ο μισθωτής αποκτά δικαίωμα εκμετάλλευσης της επιχείρησης και ταυτόχρονα αναλαμβάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

---

<sup>256</sup> Για τους όρους υπό τους οποίους η μεσιτεία ξένης εργασίας απαγορεύεται βλ. αντί πολλών Καρακατσάνη – Γαρδίκας,, ό.π., αρ. 192 επ., σ. 141 επ.

<sup>257</sup> Βλ. για τα οικεία προβλήματα κατωτ. σ. 64 επ.

<sup>258</sup> Βλ. ανωτ. σ 24-25.



Αντιθέτως, στη σύμβαση **management** η διοικούσα επιχείρηση ενεργεί στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας επιχείρησης και τον επιχειρηματικό κίνδυνο φέρει πάντοτε η αναθέτουσα επιχείρηση.

Συμπληρωματικά προς τα ως άνω, μία ακόμη διαφορά των δύο συμβάσεων είναι ότι η μισθώτρια εταιρία κατά την άσκηση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων (με τους περιορισμούς του άρθρου **623** ΑΚ που εφαρμόζεται αναλόγως στη μίσθωση επιχείρησης δυνάμει της ΑΚ **638**), ενώ αντίθετα στη σύμβαση διαχείρισης η διοικούσα εταιρία υπόκειται στις οδηγίες του λήπτη του **management**.

Επιπλέον, ο μισθωτής επιχείρησης φέρει τις δαπάνες για τις συνήθεις επισκευές και τη συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

Στη σύμβαση διαχείρισης οι δαπάνες αυτές βαρύνουν πάντα τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Τέλος, η σύμβαση εκμίσθωσης της διοίκησης εταιρίας κατά την οποία μία εταιρία αναθέτει σε άλλη την οργανική της διοίκηση έναντι προκαθορισμένου δικαιώματος (**royalty**), αποτελεί κάτι ενδιάμεσο μεταξύ της σύμβασης διαχείρισης και της σύμβασης μίσθωσης της επιχείρησης, και μάλιστα σ' αυτή την σύμβαση τον επιχειρηματικό κίνδυνο, τον φέρει η εταιρία στην οποία ανατίθεται η οργανική διοίκηση<sup>259</sup>.

## Σύμβαση **management** και αστική εταιρία

Η υποχρέωση των συμβαλλομένων μερών να επιδιώκουν κοινό σκοπό, ιδίως οικονομικό<sup>260</sup> αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό της σύμβασης αστικής εταιρίας.

Αντίστοιχο τέτοιο συνεργατικό στοιχείο υπάρχει και στη σύμβαση **management**, αφορμή του οποίου υπήρξε η κοινή επιδίωξη των συμβαλλομένων να ασκηθεί η διοίκηση της επιχείρησης κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Ας μην λησμονούμε ότι η σύμβαση **management**

<sup>259</sup> Χρυσάνθης Χ. στο Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας, Ερμηνεία κατ' άρθρο του κωδικοποιημένου νόμου 2190/1920, όπως ισχύει σήμερα, Τόμος 8ος, Μετασχηματισμοί Εταιριών, Ευ. Περάκη.

<sup>260</sup> Φίλιος, ό.π., β' τ., α' ημιτ., σ. 1.

είναι μία διαρκής ενοχική σύμβαση).

Τίθεται, επομένως το ερώτημα : η σύμβαση **management** έχει τον χαρακτήρα εταιρίας με την έννοια της ΑΚ 741 ;

Εν πρώτοις, η απάντηση θα μπορούσε να είναι θετική, αν αναλογιστούμε ότι έχουν κοινό σκοπό, που είναι η διοίκηση της επιχείρησης κατά τον καλύτερο δυνατό και παραγωγικότερο τρόπο.

Το γεγονός, όμως, κατά το οποίο τον άμεσο κίνδυνο της διοίκησης της επιχείρησης φέρει, νομικά και οικονομικά, ο λήπτης του **management** , ενώ την ίδια στιγμή συνυπάρχει έλλειψη υποχρέωσης συμμετοχής του δότη στις ζημίες του λήπτη, μας οδηγεί να δώσουμε αρνητική απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, αφού με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του πρώτου στις ζημίες, λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρίας (ΑΚ 762 επ). Στο βαθμό πάντως που η παροχή του **manager** συνίσταται αποκλειστικά στην εργασία του θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει, ότι η μη συμμετοχή του στις ζημίες δικαιολογείται από την εξαίρεση που θεμελιώνεται στην ΑΚ 764§2.

Τελικά, θα πρέπει να δεχθούμε ότι δεν μπορεί η σύμβαση **management** να υπαχθεί στην έννοια της εταιρίας του αστικού δικαίου, γιατί η εταιρία δεν είναι αμφοτεροβαρής σύμβαση, αφού οι εταίροι ενώνουν τις παροχές τους, χωρίς να τις ανταλλάσσουν, για να πετύχουν τον κοινό σκοπό<sup>261</sup>, ενώ αντίθετα η σύμβαση **management** αποτελεί μια αμφοτεροβαρή σύμβαση.

## Σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων

Η σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων<sup>262</sup> είναι μία άλλη σύμβαση, που αξίζει να αντιπαραβληθεί με τη σύμβαση διαχείρισης και η οποία συνάπτεται κατά κύριο λόγο μεταξύ τραπεζών και επιχειρήσεων ή ιδιωτών.

Σύμφωνα με το περιεχόμενο αυτής της συμβάσεως οι τράπεζες αναλαμβάνουν τη διαχείριση χρηματικών κεφαλαίων των πελατών τους τοποθετώντας τα σε ασφαλείς και επικερδείς επενδύσεις, όπως επί παραδείγματι είναι η αγορά αποδοτικών και ασφαλών χρεογράφων ή

---

<sup>261</sup> Φίλιο, ό. π. , σ. 6 επ.

<sup>262</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο, Χρηματιστηριακό και Τραπεζικό Δίκαιο, σ. 344.

μεριδίων αμοιβαίων κεφαλαίων, οι καταθέσεις σε άλλες τράπεζες ή αγορά συναλλάγματος, πολύτιμων μετάλλων, εμπορευμάτων σε χρηματιστήρια εμπορευμάτων κλπ<sup>263</sup>.

Επιπλέον, χωρίζεται η εν λόγω σύμβαση σε δύο διαφορετικές κατηγορίες, όπου η α) πρώτη κατηγορία παρουσιάζει το εξής χαρακτηριστικό : ο πελάτης παρέχει πληρεξουσιότητα αλλαγής των αντικειμένων διαχείρισης στον διαχειριστή, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να μπορεί να προβαίνει σε αγορά και πώληση των αντικειμένων της διαχείρισης, σε αντίθεση με τη δεύτερη κατηγορία, β) κατά την οποία ο πελάτης δεν παρέχει αντίστοιχη πληρεξουσιότητα στο διαχειριστή και έτσι ο τελευταίος περιορίζεται στην παροχή συμβουλών προς τον πελάτη του και στην υπόδειξη των ορθών πράξεων διαχείρισης, κατά την κρίση του και την πείρα του.

Το σημείο, στο οποίο διαφέρουν η σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης με τη σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων είναι ότι πραγματεύονται διαφορετικό αντικείμενο διαχείρισης. Έτσι, ενώ η σύμβαση διαχείρισης χρηματικών κεφαλαίων έχει αντικείμενο διαχείρισης τα χρηματικά κεφάλαια, στη σύμβαση **management**, μία επιχείρηση αποτελεί το αντικείμενο της διαχείρισης.

Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο , βέβαια, ο **manager** να υποδεικνύει επωφελείς επενδύσεις για την επιχείρηση, αλλά το θεμελιώδες αντικείμενο της σύμβασης διαχείρισης είναι η διοίκηση της εταιρίας και κυρίως η άσκηση της εκμετάλλευσής της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

## Σύμβαση **management** και σύμβαση **franchising**

Σ' αυτήν την ενότητα θα ασχοληθούμε με τη σύμβαση **franchising** και σε ποιο βαθμό αυτή διαφοροποιείται προς τη σύμβαση **management**.

Με τη σύμβαση **franchising** η μία επιχείρηση, ο δικαιούχος ή δότης (**franchisor**), παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο ή λήπτη (**franchisee**), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του λεγόμενου «συνόλου» ή «πακέτου» **franchising** με σκοπό την πώληση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή, και

---

<sup>263</sup> Όταν η διαχείριση των κεφαλαίων αφορά χρηματιστηριακούς σκοπούς, η σύμβαση διέπεται από το Ν. 2396/1996.

υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες<sup>264</sup>. Παράλληλα, με τον όρο «**franchising**» εννοείται ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, που αφορούν εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία<sup>265</sup>.

Κατ' αρχήν, μία πρώτη ομοιότητα μεταξύ σύμβασης **management** και σύμβασης **franchising** αποτελούν οι συμφωνίες για την παροχή αδειών για τη χρήση σημάτων παροχής υπηρεσιών ή άλλων διακριτικών γνωρισμάτων, που χρησιμεύουν ως ταυτότητα για την τυποποιημένη ποιότητα των παραγόμενων ή διακινούμενων προϊόντων· στις συμβάσεις διεθνούς **management**<sup>266</sup> είναι πιο έντονη η παρουσία αυτών των συμφωνιών.

Δεύτερη ομοιότητα αποτελεί το γεγονός, ότι και οι δύο είναι διαρκείς αμφοτεροβαρείς συμβάσεις, θεμέλιο των οποίων αποτελεί η πρακτική μεταβίβαση και υλοποίηση ενός «πακέτου» δικαιωμάτων και εξουσιών.

Ακόμη, η υποχρέωση πίστης και συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλομένων μερών αγγίζουν και τις δύο συμβάσεις στον ίδιο βαθμό, ενώ την ίδια στιγμή αποβλέπουν και οι δυο τους στην επίτευξη κοινών σε ικανό βαθμό στόχων. Μέχρι αυτό το σημείο, φαίνεται να μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά.

Ξεκινώντας, όμως, ήδη από την πρώτη διαφορά τους αποδεικνύεται ότι τελικά η σύμβαση **management** διαφοροποιείται ξεκάθαρα και από τη σύμβαση **franchising**<sup>267</sup>.

Με τη σύμβαση **franchising** ο δότης μεταβιβάζει μόνο το «πακέτο **franchising**»· κάτι τέτοιο δεν συναντάμε στην σύμβαση διαχείρισης, όπου εκεί ο δότης αναλαμβάνει, εκτός από την υποχρέωση μεταβίβασης των οικείων δικαιωμάτων και παραχώρησης των σχετικών αδειών, και την υλοποίησή τους στα πλαίσια άσκησης της διοίκησης της επιχείρησης του λήπτη, η οποία (διοίκηση) είναι άλλωστε και η κύρια υποχρέωση, που απορρέει από τη σύμβαση **management**.

Πέρα από όλα αυτά, η βελτιωτική ανάπτυξη της επιχείρησης, είναι ο κύριος στόχος του δότη του **management**, ενώ στο **franchising** ο δότης επιδιώκει ως απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός δικτύου.

Παρουσιάζεται επίσης το ζήτημα, ότι στη σύμβαση **management** ο δότης διοικεί ο ίδιος την επιχείρηση, δεχόμενος μόνο υποδείξεις και

<sup>264</sup> Για τη σύμβαση franchising βλ. αντί πολλών Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ..., σ. 193 επ.

<sup>265</sup> Για την σχέση της συμβάσεως franchising με το licensing βλ. σε Λιακόπουλο, Γενικό Εμπορικό, σελ. 194-197.

<sup>266</sup> Βλ. ανωτ. σ. 8-10.

<sup>267</sup> Βλ. Martinek, ό.π., σ. 281.

εποπτεία από τον λήπτη

Στον αντίποδα, στη σύμβαση δικαιόχρησης ο λήπτης παραμένει ο αρμόδιος για την διοίκηση της επιχείρησης, ο οποίος βάσει της συμβάσεως, οφείλει να διαμορφώσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του στον τομέα των πωλήσεων με τρόπο σύμφωνο με τον ρόλο του ως εγγυητής των συμφερόντων του δότη του **franchising** και υπακούοντας στις προτάσεις και τις υποδείξεις του δότη.

## Σύμβαση **management** και σύμβαση **factoring**

Ο ν. **1905/1990** ρυθμίζει τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων ( **factoring** ), στην οποία ορίζεται ότι ένας πράκτορας επιχειρηματικών απαιτήσεων τράπεζας ή ειδικής ανώνυμης εταιρίας, αναλαμβάνει να παρέχει σε έναν κατά κύριο επάγγελμα προμηθευτή αγαθών ή υπηρεσιών (φυσικού ή νομικού προσώπου) , για το διάστημα που συμφωνείται, έναντι αμοιβής, υπηρεσίες σχετικές με την παρακολούθηση και είσπραξη μιας ή μέρους ή του συνόλου των απαιτήσεων του προμηθευτή κατά των πελατών του<sup>268</sup>.

Η εξουσιοδότηση του πράκτορα για την είσπραξη των ως άνω απαιτήσεων του προμηθευτή, η χρηματοδότηση του προμηθευτή με προεξόφληση των απαιτήσεων, η λογιστική ή νομική παρακολούθηση των απαιτήσεων αυτών, η διαχείρισή τους, η ολική ή μερική κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου του προμηθευτή, είναι μερικές μόνο κατηγορίες περιπτώσεων , που περιλαμβάνονται στη σύμβαση **factoring**. Το **finance management** , το οποίο αποτελεί μορφή σύμβασης διαχείρισης και βασίζεται στη διαμόρφωση χρηματοδοτικής και επενδυτικής πολιτικής για την επιχείρηση <sup>269</sup>, μοιράζεται πράγματι αρκετά κοινά σημεία με τη σύμβαση **factoring**.

Αποδεικνύεται, όμως και εδώ ότι δεν ταυτίζονται μεταξύ τους οι δύο συμβάσεις , αφού μάλιστα τις χωρίζουν σημαντικές διαφορές, η σπουδαιότερη εκ των οποίων είναι ότι σύμβαση **factoring** δε νοείται χωρίς

<sup>268</sup> Για τη σύμβαση **factoring** βλ. αντί πολλών Απ. Γεωργιάδη, ό.π.. σ. 115 επ. και τον ίδιο, Η εξασφάλιση των πιστώσεων, ..., σ. 353 επ.

<sup>269</sup> Για την ειδικότερη αυτή μορφή **management** βλ. ανωτ. σ. 11.

εξασφαλιστικό σκοπό<sup>270</sup>.

Εν αντιθέσει με την ως άνω συμβατική μορφή, στη σύμβαση **finance management** απουσιάζει αυτό το χαρακτηριστικό του εξασφαλιστικού σκοπού, ενώ ταυτόχρονα η σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης στηρίζεται στη διαχείριση κατά κανόνα του συνόλου των χρηματικών πόρων μίας επιχείρησης και όχι μόνο των απαιτήσεων κατά πελατών της, όπως στη σύμβαση **factoring**.

Μπορεί να πει κανείς, συμπληρωματικά προς τα παραπάνω ότι η σύμβαση **finance management** αποτελεί έννοια γένους σε σχέση με τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων.

Αξίζει, όμως, σ' αυτό το σημείο, να αναφερθεί το ειδικότερο θέμα του κύρους των συμβάσεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων που θα συναφθούν στα πλαίσια μίας σύμβασης **finance management** από **managers**, που δεν θα έχουν την ιδιότητα του τραπεζικού ιδρύματος, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με το άρθρο 4 § 1 ν. 1905/1990, στο οποίο προβλέπεται ότι **factor** μπορεί να είναι μόνο τράπεζα ή ειδική ανώνυμη εταιρία. Σύμφωνα με την ορθότερη άποψη, αν δεν συντρέχουν οι προϋποθέσεις του άρθρου 4§1 ν. 1905 / 1990 στο πρόσωπο του **factor**, τότε δεν ακυρώνεται η σύμβαση, αλλά απλώς οι συμβαλλόμενοι χάνουν τα φορολογικά ευεργετήματα του άρθρου 6 του ίδιου νόμου<sup>271</sup>.

## Σύμβαση management και σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας

Σύμφωνα με τη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας, ένας παραγωγός ή χονδρέμπορος αναθέτει σε έναν εμπορικό αντιπρόσωπο έναντι ανταλλάγματος τη μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως για ορισμένη περιοχή<sup>272</sup>. Πρόκειται για μια αμφοτεροβαρή και διαρκή( όπως

<sup>270</sup> Απ. Γεωργιάδης, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ..., σ.118· ο ίδιος, Η εξασφάλιση των πιστώσεων, ..., σ. 354.

<sup>271</sup> Για το γενικότερο ζήτημα του κύρους των συμβάσεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων που συνάπτονται από μη εξουσιοδοτημένους φορείς βλ. εκτενώς Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ... , σ. 157-159

Τσιμπανούλη, Η εταιρία πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, σε Περάκη (επιμ.). Το δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, τ. II, σ. 485 επ.

<sup>272</sup> Για τη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας βλ. αντί πολλών Λιακόπουλο, Γενικό Εμπορικό Δίκαιο, 3<sup>η</sup> εκδ., 1998, σ. 178 επ.

είναι και η σύμβαση **management** ) ενοχική σύμβαση, η οποία θυμίζει τη σύμβαση διαχείρισης στο μέτρο, κατά το οποίο ο δότης προσπαθώντας να προωθήσει την εικόνα της επιχείρησης, προωθεί και κάποιον αριθμό προϊόντων του λήπτη του **management** στην αγορά.

Με άλλα λόγια, η καλύτερη δυνατή προώθηση διαφόρων προϊόντων στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά, αποτελεί τον κοινό στόχο για τις δύο συγκεκριμένες συμβατικές μορφές.

Παρά ταύτα, μεγάλες διαφορές τις χωρίζουν ακόμα, αποκλείοντας με αυτόν τον τρόπο την άμεση εφαρμογή των διατάξεων της σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας στη σύμβαση διαχείρισης.

Κατ' αρχήν, βασικός στόχος της σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας, είναι η καλύτερη προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά, γεγονός που δεν αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για όλες τις συμβάσεις **management**. Απαραίτητη προϋπόθεση της σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας, αποτελεί ακόμη η ύπαρξη ενός δικτύου διανομής μικρού ή μεγάλου. Κάτι τέτοιο δεν αποτελεί στοιχείο εκ των ων ουκ άνευ της σύμβασης **management**.

Ωστόσο, συμβαίνει επίσης συχνά να προωθούνται στην αγορά προϊόντα τόσο του λήπτη, όσο και του δότη του **management**<sup>273</sup>, κατά τη διάρκεια μιας σύμβασης διαχείρισης. Η διαφοροποίηση, όμως, της σύμβασης ανάθεσης **management** με τη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας γίνεται εντονότερη, γιατί στην τελευταία ο χονδρέμπορος για να προωθήσει όσον το δυνατόν περισσότερο τα προϊόντα του σε ορισμένη περιοχή αναθέτει τη διοίκηση των υποθέσεων της επιχείρησής του στον εμπορικό αντιπρόσωπο, σε αντίθεση με τη σύμβαση **management**, όπου σε αντίστοιχη περίπτωση ο δότης του **management** δεν παραχωρεί τη διοίκηση υποθέσεων της επιχείρησής του σε τρίτους, παρά αναλαμβάνει τη διοίκηση και τρίτων επιχειρήσεων ο ίδιος.

---

<sup>273</sup> Βλ. και σε κεφάλαιο για τον Οικονομικό Σκοπό της συμβάσεως.

## Σύμβαση management και σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα

Όσα προηγήθηκαν για τη σύγκριση ανάμεσα στη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας και **management**, ισχύουν και για την αντιπαραβολή της τελευταίας με τη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου διανομέα<sup>274</sup>.

Το κρίσιμο σημείο, όμως, αντιπαράθεσης των δύο συμβάσεων είναι ότι ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας συναλλάσσεται με τους τρίτους, όχι μόνο στο δικό του όνομα, αλλά και για δικό του λογαριασμό και μάλιστα με δικό του επιχειρηματικό κίνδυνο, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με όσα ισχύουν στη σύμβαση **management**.

Στα πλαίσια της σύμβασης διαχείρισης, ο **manager** πάντα θα ενεργεί για λογαριασμό του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ακόμα και στην περίπτωση, κατά την οποία συναλλάσσεται στο δικό του όνομα<sup>275</sup>.

## Σύμβαση management και σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας (know-how)

Κατά το νόμο σύμβαση παραχώρησης τεχνογνωσίας (**know-how**) αποτελεί η σύμβαση με βάση την οποία ο δότης παραχωρεί έναντι αμοιβής στον λήπτη τις ειδικές, μη ευρέως προσιτές και μη προστατευμένες από ειδικό νόμο, τεχνικές και εμπειρικές γνώσεις του, δηλ. το πακέτο **know-how**, για ορισμένο χρονικό διάστημα<sup>276</sup>. Την ίδια στιγμή ένα από τα κύρια στοιχεία του χαρακτήρα μιας σύμβασης

---

<sup>274</sup> Για τη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα βλ. αντί πολλών Λιακόπουλο, ό.π., σ. 191.

<sup>275</sup> Αυτό θα συμβαίνει όταν λήπτης και δότης έχουν συνάψει σύμβαση άτυπου **management**, για την οποία βλ. ανωτ. σ. 7-8.

<sup>276</sup> Για τη σύμβαση know-how βλ. Αναγνωστοπούλου - Κλεφτοδήμου. Οι συμβάσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας (know-how) στο κοινοτικό δίκαιο, 1992, σ. 48 επ. Ταλιαδούρο, Παραχώρηση τεχνογνωσίας (know-how) στην κοινοτική έννομη τάξη του ανταγωνισμού, σ. 9 επ.



ανάθεσης **management** αποτελεί η παροχή επιχειρηματικής γνώσης , όπως και η παροχή οποιασδήποτε άλλης γενικά τεχνογνωσίας.

Ας σημειωθεί εδώ, ότι η σύμβαση **management** κατά κανόνα είναι ευρύτερη από τη σύμβαση παραχώρησης τεχνογνωσίας (**know- how**), γιατί πολύ απλά, η κύρια και πρωταρχική υποχρέωση του δότη του **management** είναι η ευρύτερη διοίκηση της επιχείρησης του λήπτη και προς επίτευξη αυτού του σκοπού εφαρμόζει στην πράξη τις τεχνικές και μη γνώσεις του ή συμβουλεύει τον λήπτη να αποφασίζει ωφέλιμα για την επιχείρησή του, βασιζόμενος σ' αυτές τις γνώσεις του και την εμπειρία του. Στη σύμβαση παραχώρησης τεχνογνωσίας (**know- how**) η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας αποτελεί την κύρια και αποκλειστική υποχρέωση του δότη.

Τέλος, για να είναι έγκυρη η σύμβαση παραχώρησης τεχνογνωσίας (**know- how**) απαιτείται να πληρούνται συγκεκριμένες τυπικές προϋποθέσεις, μερικές εκ των οποίων είναι η σύνταξη σχετικού εγγράφου, υποβολή του στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας και καταχώρισή του στο μητρώο μεταφοράς τεχνολογίας. Από την άλλη μεριά , τέτοιες τυπικές προϋποθέσεις καταρχήν, δεν απαιτούνται για να συναφθεί εγκύρως μία σύμβαση **management**.

## **ΜΕΡΟΣ VI**

### **Νομική Φύση Και Νομικό Πλαίσιο**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Νομική Φύση Και Νομικό Πλαίσιο

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Επισκόπηση Γενικών Νομικών Χαρακτηριστικών

Κεφ. Β' Σύμβαση Μικτή

Κεφ. Γ' Σύμβαση Διαρκής

Κεφ. Δ' Τριγωνισμός και Σύμβαση Μάνατζμεντ

## Επισκόπηση Γενικών Νομικών Χαρακτηριστικών

Έχουμε, λοιπόν, ήδη περιγράψει τα βασικά στοιχεία της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει, ότι η σύμβαση **management** είναι μία αμφοτεροβαρής, διαρκής σύμβαση η οποία όμως επειδή δεν ρυθμίζεται νομοθετικά, ούτε στο ελληνικό ούτε και στο αλλοδαπό δίκαιο, προκειμένου να χαρακτηριστεί νομικά θα πρέπει να αναζητηθούν τα ουσιώδη γνωρίσματα της και να διαπιστωθεί εάν θα μπορούσαν να υπαχθούν σε κάποιο ρυθμισμένο συμβατικό τύπο.

Πρόκειται για μία νέα συμβατική μορφή της σύγχρονης οικονομίας<sup>277</sup>, για μία σύμβαση δηλαδή ενοχική, αμφοτεροβαρή, η οποία δεν ρυθμίζεται κατ' αρχήν από τον νόμο («ανώνυμη»)<sup>278</sup>, εμφανίζεται όμως με ιδιαίτερη συχνότητα στην πράξη, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να τη χαρακτηρίσει ως «τυποποιημένη στις συναλλαγές» σύμβαση («*verkehrstypisch Vertrag* »).<sup>279</sup>, <sup>280</sup>

Εξάλλου, οι παρατηρήσεις που προηγήθηκαν για το περιεχόμενο

<sup>277</sup> Απ. Γεωργιάδης, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ... , σ. 12· Κορνηλάκης, ό.π., σ.8.

<sup>278</sup> Για τις μη ρυθμισμένες ή ανώνυμες συμβάσεις βλ. Σταθόπουλο, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο, ... , σ. 267- 268

Γεωργιάδης, ό.π., σ. 7 επ.

<sup>279</sup> Για την έννοια των τυποποιημένων στις συναλλαγές συμβάσεων βλ. Larenz, Schuldrecht II, 13<sup>η</sup> έκδ., 1986, σ. 1 επ.

Γεωργιάδης, ό.π., σ. 11.

<sup>280</sup> Έτσι και σε Γεωργιάδη, ό.π., σ. 12.

της σύμβασης **management** και τη διάκρισή της από συγγενείς συμβατικές μορφές επιτρέπουν ήδη τη συναγωγή ορισμένων συμπερασμάτων για τη νομική φύση της σύμβασης αυτής.

Για να γίνει λοιπόν ο νομικός χαρακτηρισμός θα πρέπει να αναλυθούν τα εκατέρωθεν δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Πρώτα, όμως πρέπει να αναφερθούμε πρώτα στον μικό και διαρκή της χαρακτήρα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Σύμβαση Μικτή

Σύμφωνα λοιπόν με τη σύμβαση, η αναθέτουσα επιχείρηση αναθέτει για κάποιο χρονικό διάστημα στην εταιρία **management** την διοίκηση της επιχείρησης για λογαριασμό της, με γνώμονα δηλαδή το συμφέρον της αναθέτουσας εταιρίας, έναντι αμοιβής.

Καθίσταται, λοιπόν, προφανές, ότι η παραπάνω σύμβαση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σύμβαση διεξαγωγής ξένης υποθέσεως, όπως χαρακτηρίζεται άλλωστε στο γερμανικό δίκαιο (**Geschäftsbesorgungsvertrag, 675 BGB**).

Βεβαίως το ελληνικό δίκαιο δεν ρυθμίζει αυτήν την σύμβαση, η οποία έχει μεν στοιχεία εντολής (**ΑΚ 713**) πλην όμως δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σύμβαση εντολής δεδομένου ότι λείπει το στοιχείο του αμίσθου.

Ο άμισθος χαρακτήρας της εντολής θεωρείται ουσιώδες στοιχείο της συμβάσεως<sup>281</sup>, με αποτέλεσμα έμμισθη εντολή να είναι ανυπόστατη ως εντολή της **ΑΚ 713**. Μπορεί όμως η σύμβαση **management** να χαρακτηριστεί ως σύμβαση εργασίας με αντικείμενο την επιμέλεια ή διεξαγωγή υποθέσεως που είναι η διοίκηση της επιχείρησης.

Όπως ήδη σημειώθηκε, επίσης, μεγάλες ομοιότητες εμφανίζει η σύμβαση **management** - κατά περίπτωση - με τη σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών (ιδιαίτερα όταν ο **manager** είναι ελεύθερος επαγγελματίας που ειδικεύεται στην ανάληψη της διοίκησης επιχειρήσεων) ή με τη σύμβαση έργου (όταν ο **manager** εγγυάται στη σύμβαση την επίτευξη των επιδιωκόμενων με αυτή αποτελεσμάτων<sup>282</sup>)<sup>283</sup>. Παρά τις όποιες ομοιότητες, όμως, υπάρχουν και σημαντικές διαφορές<sup>284</sup>, καθώς επίσης και στοιχεία από άλλες συμβατικές μορφές του ιδιωτικού δικαίου.

Έτσι, στη σύμβαση **management** απαντούν και δικαιώματα και υποχρεώσεις που προσιδιάζουν π.χ.. στη σύμβαση εντολής (στο μέτρο που ο λήπτης διατηρεί το δικαίωμά του για παροχή οδηγιών προς τον δότη και άσκηση εποπτείας στις δραστηριότητες του τελευταίου) κ.ο.κ<sup>285</sup>.

<sup>281</sup> Καράσης, στον ΑΚ Γεωργιάδη / Σταθόπουλου, αρθρ. 713 αρ. 10.

<sup>282</sup> Αυτό θα συμβαίνει κυρίως στις συμβάσεις διεθνούς **management**, όπου, όπως ήδη σημειώθηκε, με την ανάθεση της διοίκησης της επιχείρησης σε τρίτους επιδιώκεται πρώτιστα η δημιουργία υποδομών για την μελλοντική αυτόνομη λειτουργία της επιχείρησης και ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας.

<sup>283</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Γενικό Μέρος, ... , σ. 238-239. Περάκη, Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου, ... , § 69, αρ. 5, σ. 381.

<sup>284</sup> Για τις διαφορές της σύμβασης **management** με τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών και τη σύμβαση έργου βλ. ανωτ. σ. 52 επ.

<sup>285</sup> Περισσότερα για τα κοινά σημεία που εμφανίζει η σύμβαση **management** με άλλους

Δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σύμβαση έργου, διότι απ' ότι φαίνεται από ολόκληρο το περιεχόμενο της συμβάσεως τα μέρη αποσκοπούν όχι στο αποτέλεσμα της διοίκησης, αλλά περισσότερο στην καταβαλλόμενη εργασία.

Σ' αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι η εταιρία **management** δεν υπόσχεται πάντοτε (συνήθως μάλιστα κατ' εξαίρεση) ότι οι υπηρεσίες της θα έχουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα<sup>286</sup>, κι επίσης τον κίνδυνο για την έκβαση της διοίκησης τον φέρει η αναθέτουσα επιχείρηση.

Ενόψει όλων αυτών, η αυτούσια απαρέγκλιτη εφαρμογή στη σύμβαση **management** του ρυθμιστικού πλαισίου της σύμβασης παροχής υπηρεσιών ή της σύμβασης έργου αντίστοιχα δεν ενδείκνυται<sup>287</sup>.

Αντίθετα, θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι η σύμβαση **management** ανήκει στις λεγόμενες μεικτές συμβάσεις<sup>288</sup>.

Όσον αφορά δε τη διάκριση των μεικτών συμβάσεων σε μεικτοτυπικές και μεικτομορφικές<sup>289</sup>, η σύμβαση **management** φαίνεται να ανήκει στην πρώτη κατηγορία (μεικτοτυπικές), μιας και σε αυτή συγχωνεύονται σε μία ενιαία οικονομική ενότητα ουσιώδη γνωρίσματα διαφόρων συμβατικών τύπων.

Η σύμβαση **management** παρουσιάζει λοιπόν στοιχεία μικτοτυπικής συμβάσεως<sup>290</sup> καθώς συνδυάζει - εκτός από στοιχεία εντολής και συμβάσεως παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών - και στοιχεία συμβάσεως

---

συμβατικούς τύπους του εμπορικού και του αστικού δικαίου βλ. και στην σύγκριση με αυτούς.

<sup>286</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 106

<sup>287</sup> Διαφορετική άποψη υιοθετεί τόσο η θεωρία όσο και η νομολογία στη Γερμανία.

Γι' αυτούς η σύμβαση **management** είναι - κατ' αρχήν - μια επώνυμη («ρυθμισμένη») σύμβαση του Αστικού τους Κώδικα, καθώς εκτιμούν ότι ευχερώς μπορεί να υπαχθεί στη γενική ρύθμιση των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών κατά την έννοια των §§ 611 επ. BGB με τις όποιες ιδιαιτερότητες και τροποποιήσεις επιβάλλει στο γενικό αυτό ρυθμιστικό πλαίσιο η § 675 BGB, η οποία ρυθμίζει ειδικότερα τη σύμβαση επιμελείας ξένων υποθέσεων («Geschäftsbesorgungvertrag»)

βλ. σχετικά, Schlüter, ό.π., σ. 23-24

Martinek, ό. π. , σ. 285-286, Löffler, ό.π., 2920 επ.

BGH, WM 1982, 394, 398.

Στην ευρύτερη κατηγορία των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών φαίνεται να εντάσσει τη σύμβαση **management** και ο κοινοτικός νομοθέτης ( βλ. Οδ. 92/ 50/ EOK, Παράρτημα ΙΑ αρ. 11, η διατύπωση της οποίας όμως δεν επιτρέπει ασφαλή συμπεράσματα ).

<sup>288</sup> Για την έννοια των μεικτών συμβάσεων βλ. Σταθόπουλο, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο, ..., σ. 269· Απ. Γεωργιάδη, Ενοχικό Δίκαιο - Γενικό Μέρος Ι, 1993, σ. 255· Απ. Γεωργιάδη, ό.π., σ. 13 επ. τον ίδιο, Γενικό Ενοχικό, ..., § 4, αρ, 42 επ.

<sup>289</sup> Μεικτοτυπική είναι εκείνη η μεικτή σύμβαση στην οποία απαντούν ταυτόχρονα ουσιώδη στοιχεία περισσότερων συμβατικών τύπων.

Για μεικτομορφική αντίθετα σύμβαση γίνεται λόγος όταν τα ουσιώδη γνωρίσματά της συμπίπτουν μεν με αυτά ενός μόνο ρυθμισμένου συμβατικού τύπου, παράλληλα όμως υπάρχουν σ' αυτή και άλλα στοιχεία, τα οποία την κάνουν να αποκλίνει από τη συνήθη μορφή του (ρυθμισμένου) συμβατικού τύπου, στον οποίο κατά βάση υπάγεται.

Για τη σχετική διάκριση βλ. Απ. Γεωργιάδη, ό.π.

<sup>290</sup> Γεωργιάδης, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, σ. 13.

έργου, δεδομένου ότι οι υποχρεώσεις της εταιρίας **management** κατά την περίοδο της προετοιμασίας, κατατείνουν σε ένα συγκεκριμένο έργο δηλαδή στην παροχή τεχνικής υποστήριξης προκειμένου να κατασκευαστεί και να εξοπλιστεί η επιχείρηση (πράγμα που περιλαμβάνει και επίβλεψη και έλεγχο των σχετικών εργασιών), όπως επίσης παρουσιάζει και στοιχεία συμβάσεως παροχής χρήσης αυτών αγαθών καθώς η εταιρία **management** μεταφέρει την τεχνογνωσία της (**Know-how**) στην διοικούμενη επιχείρηση.

Κάποιες φορές είναι δυνατόν να λειτουργεί και ως μία σύμβαση πλαίσιο, όταν υφίσταται υποχρέωση της επιχείρησης να προμηθεύεται εξοπλισμό ή πρώτες ύλες από τον **manager**, και στη συνέχεια καταρτίζονται εκτελεστικές συμβάσεις πωλήσεως.

Για την εύρεση λοιπόν των κανόνων που ρυθμίζουν μια σύμβαση **management** θα ισχύσει ό, τι ισχύει για τις μεικτές συμβάσεις γενικά. Για την αντιμετώπιση του σχετικού ζητήματος έχουν προταθεί στην ελληνική αλλά και στην αλλοδαπή θεωρία και νομολογία πολλές κατασκευές<sup>291</sup>.

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της απορρόφησης, σύμβαση **management** πρέπει να υπάγεται ενιαία στον συμβατικό τύπο, στον οποίο υπάγεται η κυρίαρχη παροχή της σύμβασης (δηλ. στη σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή σύμβαση έργου, σύμφωνα με τις ανωτέρω εκτεθείσες διακρίσεις).

Η θεωρία του συνδυασμού, στον αντίποδα, επιβάλλει την εφαρμογή στη σύμβαση **management** των κανόνων περισσότερων συμβατικών τύπων, καθώς καθεμία παροχή θα πρέπει να ρυθμίζεται κατ' αρχήν από τους προσήκοντες σε αυτήν κανόνες.

Κατά τη θεωρία της ανάλογης εφαρμογής στη σύμβαση **management** πρέπει να εφαρμοσθούν αναλογικά οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα για τη σύμβαση έργου ή για τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών.

Σύμφωνα, τέλος, με τη δημιουργική θεωρία, ο δικαστής είναι ελεύθερος να προσδιορίσει με βάση την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, ενόψει και του επιδιωκόμενου με τη σύμβαση σκοπού, τους κανόνες που θα ρυθμίζουν τη συγκεκριμένη σύμβαση.

Οι κατασκευές αυτές παρά τα όποια - σημαντικά ή μη - πλεονεκτήματά τους δεν είναι απαλλαγμένες μειονεκτημάτων, τα οποία είναι δυνατόν να οδηγήσουν τον ερμηνευτή/εφαρμοστή σε μερικά ή ολικά εσφαλμένα ή ακόμη και αυθαίρετα συμπεράσματα.

Γι' αυτό ορθότερο φαίνεται οι θεωρίες αυτές να εφαρμόζονται κατ' αρχήν συνδυαστικά<sup>292</sup>.

<sup>291</sup> Κριτική παράθεση των θεωριών αυτών βλ. σε Σταθόπουλο, ό.π., σ. 269 επ. · Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ..., σ. 16 επ. · Κ. Χριστοδούλου, Ηλεκτρονικά έγγραφα και ηλεκτρονική δικαιοπραξία μετά τις νέες κοινοτικές ρυθμίσεις, 2001, σ. 160, υποσημ. 152.

<sup>292</sup> Έτσι ο Σταθόπουλος, ό.π., σ. 270. Βλ. και Απ. Γεωργιάδη, Η σύμβαση ανέγερσης

Έτσι, κρίσιμος για τον προσδιορισμό του ρυθμιστικού πλαισίου της σύμβασης **management** είναι κατ' αρχήν ο προσδιορισμός του περιεχομένου των εκατέρωθεν δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, όπως αυτά έχουν διατυπωθεί ή γίνονται αντιληπτά από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Ο ερμηνευτής/εφαρμοστής του δικαίου θα πρέπει δηλαδή να εφαρμόσει εν προκειμένω, άμεσα ή αναλογικά, τους κανόνες εκείνους, οι οποίοι ρυθμίζουν την πλέον χαρακτηριστική συμβατική παροχή, κατ' αρχήν δηλαδή και σε πρώτη φάση εκείνους που ρυθμίζουν τη σύμβαση έργου ή τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, σεβόμενος τις όποιες αποκλίσεις επιβάλλει η ιδιαιτερότητα των λοιπών συμβατικών αντικειμένων και, κυρίως, η - ρητά ή σιωπηρά - δηλωθείσα βούληση των μερών, χωρίς όμως να πλήττει την οικονομική ενότητα της σύμβασης.

Επομένως, αφού χαρακτηρίσαμε τη σύμβαση **management** - τουλάχιστον ως προς τη βασική παροχή, δηλ. τη διοίκηση της επιχείρησης - ως σύμβαση παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών με στοιχεία εντολής, θα έχουν κατά κανόνα εφαρμογή οι διατάξεις της συμβάσεως εργασίας (ΑΚ **648** επ.) με εξαίρεση αυτές που αφορούν στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, ενώ συμπληρωματικά θα έχουν εφαρμογή και οι διατάξεις περί εντολής, εξαιρέσει εκείνων που προϋποθέτουν άμισθο χαρακτήρα.

Εφαρμογή θα έχουν επίσης οι γενικές περί συμβάσεων διατάξεις (ΑΚ **287-495**) καθώς και οι διατάξεις περί δικαιοπραξιών.

Κατά κανόνα οι συμβάσεις **management** ρυθμίζουν λεπτομερώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μερών καθώς και κάθε ζήτημα που μπορεί να προκύψει, όμως οι παραπάνω διατάξεις είναι χρήσιμες σε περίπτωση κενών της σύμβασης ή σε περιπτώσεις που διατάξεις της συμβάσεως είναι αντίθετες με νομοθετικές διατάξεις αναγκαστικού δικαίου.

---

πολυώροφης οικοδομής με αντιπαροχή, ΚριτΕ 2000 /1, σ. 18, υποσημ. 11 και Κορνηλάκη, ό.π., σ. 7.



## Σύμβαση Διαρκής

Με τη σύμβαση **management** τα συμβαλλόμενα μέρη, δηλαδή ο δότης και ο λήπτης του **management**, αποβλέπουν στη θέσπιση του νομικού πλαισίου, το οποίο θα ρυθμίζει τη συνεργασία τους για ορισμένο ή αόριστο χρόνο.

Η συμφωνούμενη αυτή συμβατική διάρκεια, όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό από την εν γένει λειτουργία της σύμβασης **management**, δεν έχει το νόημα προθεσμίας εκπλήρωσης των οφειλομένων από τα μέρη παροχών<sup>293</sup>.

Αντίθετα, δηλώνει και προσδιορίζει το χρονικό εκείνο διάστημα, κατά το οποίο ο δότης του **management** είναι οφειλέτης της διαρκούς παροχής<sup>294</sup> της διοίκησης της επιχείρησης του λήπτη.

Και είναι η υποχρέωση αυτή του δότη για διοίκηση της επιχείρησης του λήπτη διαρκής, γιατί οι επιμέρους πράξεις εκπλήρωσής της (π.χ. καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης, οργάνωση των συστημάτων διανομής κ.ο.κ.) δεν αρκούν για να την αποσβήσουν.

Αυτή, όπως προκύπτει είτε από τη ρητά εκφρασθείσα βούληση των μερών είτε από τη σύμφωνη με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη ερμηνεία της σύμβασης **management**, εξακολουθεί να υπάρχει όσο υπάρχει η σύμβαση και παύει μόνο με την πάροδο της συμφωνημένης συμβατικής διάρκειας.

Όπως είναι ευνόητο, ο διαρκής αυτός χαρακτήρας της παροχής του δότη καθιστά και τη σύμβαση **management** μία σύμβαση διαρκή<sup>295</sup> με όλες τις ιδιαιτερότητες που συνεπάγεται ο χαρακτηρισμός αυτός σε σχέση με τις συμβάσεις στιγμιαίας εκπλήρωσης - τόσο για την εξέλιξή της (και κυρίως για την περίπτωση της ανώμαλης εξέλιξής της) όσο και για τη λήξη της.

Έτσι, όπως ήδη σημειώθηκε<sup>296</sup>, σε αυτές τις ιδιαιτερότητες ανήκει και η ιδιαίτερα έντονη υποχρέωση πίστης (ΑΚ 200, 288).

Η ακυρότητά της ενεργεί για το μέλλον και όχι αναδρομικά (όπως

<sup>293</sup> Στην περίπτωση αυτή θα επρόκειτο για σύμβαση στιγμιαίας εκπλήρωσης.

<sup>294</sup> Για την έννοια της διαρκούς παροχής βλ. Κουκιάδη, Τινά περί των διαρκών ενοχικών συμβάσεων, Αρμ 1974, 749 επ. Γεωργακόπουλο, Το δίκαιον των διαρκών ενοχών, ..., σ. 64 επ.

<sup>295</sup> Για τη διάκριση των ενοχικών συμβάσεων σε διαρκείς ή παροδικές και στιγμιαίες βλ. Κ. Σούρλα σε ΕρμΑΚ, Εισαγωγή στα άρθρ. 361-373 αρ. 54· Ζέπο, Ενοχικό Δίκαιο Ι, 1965, σ. 334· Μαντζούφα, Ενοχικό Δίκαιο, σ. 27.

<sup>296</sup> Βλ. και παραπάνω.

επιτάσσει κατ' αρχήν η ΑΚ **180**), η ενοχή μετενεργεί και μετά τη λήξη της σύμβασης και η διάρρηξή της γίνεται με καταγγελία αντί της υπαναχώρησης.<sup>297</sup>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

---

<sup>297</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο, ό.π., σ. 127 επ. · Κουκιάδη, ό.π., σ. 749 επ.

## Τριγωνισμός και Σύμβαση Μάνατζμεντ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε άλλα σημεία της παρούσας εργασίας, βασικό χαρακτηριστικό της συμβάσεως μάνατζμεντ είναι ότι εγκαθιδρύει ένα τριγωνικό φαινόμενο, όσον αφορά τις σχέσεις του λήπτη με τους τρίτους.

Έτσι λοιπόν, η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία εμφανίζεται ως εντολοδόχος και υποκατάστατος των διαχειριστικών οργάνων του λήπτη, ενεργώντας προς τα έξω εκπροσωπεντικά για λογαριασμό του, παρεμβάλλεται στις σχέσεις αυτού με τους τρίτους.

Αυτά τα φαινόμενα τριγωνισμού απαντώνται εξάλλου και σε κάθε άλλη σύμβαση ανάθεσης μέρους επιχειρηματικής δραστηριότητας σε εξωτερικό φορέα, όπως δηλαδή στη σύμβαση εξωπορισμού, τη σύμβαση παραχώρησης εργαζόμενων και τα λοιπά.

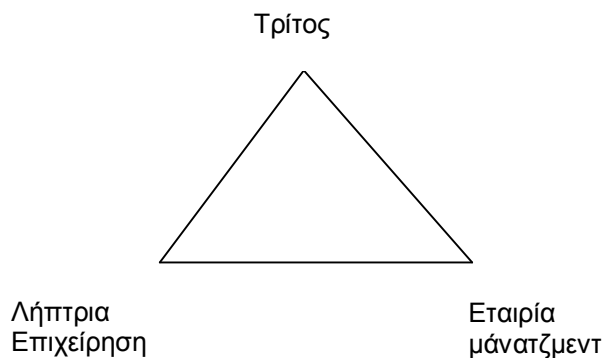
Δηλαδή, ο τριγωνισμός αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο όλων εκείνων των συμβάσεων, οι οποίες ανήκουν στην ευρύτερη οικογένεια των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης, καθώς σε όλες τους μια άλλη επιχείρηση αναλαμβάνει να υποκαταστήσει την επιχείρηση του λήπτη των υπηρεσιών, σε κάποιες δραστηριότητες, άρα και όσον αφορά και τις σχέσεις του με άλλα πρόσωπα. Αυτά τα πρόσωπα, μπορεί να είναι είτε τρίτοι συναλλασσόμενοι, είτε ακόμη και εργαζόμενοι της εταιρίας, δηλαδή αρκεί να συμβάλλονται με αυτήν.

Ο τριγωνισμός, όμως, αποτελεί σε τελική ανάλυση βασικό γνώρισμα όλων εκείνων των συμβατικών μορφών, αντικείμενο των οποίων είναι η παραχώρηση σε κάποιον τρίτο, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, που ανήκουν στον παραχωρούμενο και αναφέρονται στην εσωτερική του σχέση με ένα άλλο πρόσωπο, όπως συμβαίνει δηλαδή στη σύμβαση εκχώρησης, αναδοχής χρέους και εγγυήσεως.

Παράλληλα, αυτός ο τριγωνισμός αποτελεί και συνέπεια του γεγονότος ότι εξωτερικός φορέας αναλαμβάνει αρμοδιότητες εσωτερικής υφής και φύσεως, δηλαδή αναλαμβάνει να πράξει, αυτά που κανονικά θα έπρεπε να πράττει η ίδια η εταιρία.

Έτσι λοιπόν, θα μπορούσαμε να αναπαραστήσουμε το πλέγμα των σχέσεων, το οποίο αναπτύσσεται μέσω τέτοιων συμβάσεων με τους υπόλοιπους συναλλασσόμενους ως εξής:

Διάγραμμα 5-Η τριγωνική διάρθρωση των σχέσεων στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ



Παρατηρούμε, ότι εκτός από την απευθείας σχέση, η οποία μπορεί να είναι οποιασδήποτε μορφής, όπως πώληση, μίσθωση υπηρεσιών, σύμβαση έργου και εργασίας, η οποία συνδέει το λήπτη με το τρίτο και εκτός της σχέσεως που προκύπτει από τη σύμβαση μάνατζμεντ, που συνδέει το πρώτο με την εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών, αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ της εταιρείας αυτής και του τρίτου. Πρόκειται για σχέσεις υποχρεώσεων και ευθύνης, οι οποίες προκύπτουν από το συνδυασμό του συμβατικού πλαισίου της συμβάσεως μάνατζμεντ και του πλαισίου της συμβάσεως λήπτη και τρίτου.

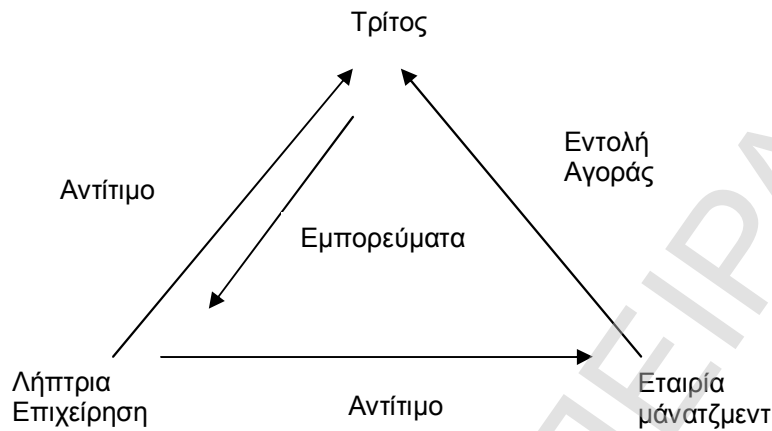
Γιατί, αφενός το ίδιο το αντικείμενο της υποχρεώσεως ορίζεται από τη σχέση μεταξύ λήπτη και τρίτου, αφετέρου ο λόγος ύπαρξης αυτής της υποχρεώσεως από πλευράς εταιρίας μάνατζμεντ, προκύπτει από τη σύμβαση ανάθεσης του μάνατζμεντ.

Θα μπορούσαμε, προβαίνοντας σε ένα παραλληλισμό με άλλες μορφές συμβάσεων, στις οποίες εμφανίζεται το ίδιο τριγωνικό φαινόμενο, να ονομάσουμε τη σχέση, που συνδέει το λήπτη με το τρίτο, ως σχέση αξίας, και τη σχέση που συνδέει το πρώτο με την εταιρία μάνατζμεντ, ως σχέση κάλυψης.

Και αυτό θα ήταν άστοχο, καθώς αντικείμενο της συμβάσεως μάνατζμεντ είναι η, μέσα από την ανάθεση του μάνατζμεντ σε εξωτερικό φορέα, κάλυψη των υποχρεώσεων του λήπτη, οι οποίες προκύπτουν από τις αρμοδιότητες της διαχείρισης, μέσω αυτό του εξωτερικού φορέα.

Φυσικά, όπως παρατηρούμε στο παρακάτω τροποποιημένο σχήμα, η τριγωνική σχέση μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω, καθώς η κάθε επιμέρους σχέση μεταξύ των διαφόρων μερών είναι αμφίδρομη.

Διάγραμμα 6-Τριγωνική Ανάλυση Σχέσεων Μερών και Ροής Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων στην Περίπτωση Αγοράς Εμπορευμάτων από Προμηθευτή



Έτσι για παράδειγμα, σε μια σύμβαση αγοράς εμπορευμάτων του λήπτη από κάποιον τρίτο, η εταιρία μανάτζμεντ παρεμβάλλεται και δίνει την εντολή αγοράς στο τρίτο, αναλαμβάνοντας τη σχετική υποχρέωση έναντι του λήπτη λόγω της συμβάσεως μανάτζμεντ, λαμβάνοντας όμως αντίστοιχα και το συμφωνημένο αντίτιμο από το λήπτη, ο τρίτος παραδίδει τα εμπορεύματα στο λήπτη, ο οποίος όμως καταβάλλει και σε αυτόν το αντίτιμο.

Παρατηρούμε δηλαδή, ότι το κέντρο των αποφάσεων και έκδοσης των εντολών μετατοπίζεται από το λήπτη στην εταιρία μανάτζμεντ, αλλά αντίστοιχα, από το λήπτη προς τα υπόλοιπα μέρη εκρέουν δαπάνες, καθώς χαρακτηριστικό της συμβάσεως μανάτζμεντ είναι ότι ο λήπτης του μανάτζμεντ διατηρεί την ευθύνη για τα όποια έξοδα και κόστη προκύψουν από τη διαχείριση.

Βέβαια, πρέπει να σημειώσουμε ότι από αυτόν τον τριγωνισμό προκύπτουν προβλήματα που αφορούν την ασφάλεια των τρίτων συναλλασσόμενων και την τυχόν ευθύνη της εταιρίας μανάτζμεντ, λόγω της παρεμβολής της μεταξύ του τρίτου και του λήπτη. Αυτά αναλύονται στο σχετικό κεφάλαιο που αφορά την ευθύνη της εταιρίας μανάτζμεντ έναντι τρίτων.

Απλώς εδώ θα σημειώσουμε, ότι έχει σημασία εάν στο τρίτο δίνεται η εντύπωση ότι η εταιρία μανάτζμεντ λειτουργεί για δικό της λογαριασμό ή για λογαριασμό της αναθέτουσας εταιρίας, όπως και το εάν η σύμβαση είναι γνήσιου ή μη γνήσιου μανάτζμεντ, δηλαδή σε ποιού το όνομα συμβάλλεται η εταιρία μανάτζμεντ.

## ΜΕΡΟΣ VII

# Νομικά Ζητήματα στην Κατάρτιση της Σύμβασης Μάνατζμεντ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Νομικά Ζητήματα στην Κατάρτιση της Σύμβασης Μάνατζμεντ

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Νομοθετική ρύθμιση

Κεφ. Β' Κατάρτιση της σύμβασης **management**

1) Συμβαλλόμενοι

2) Τύπος

## Νομοθετική ρύθμιση

Αντίθετα με άλλα σύγχρονα συμβατικά μορφώματα, τα οποία ρυθμίζονται, έστω στοιχειωδώς από τον νόμο<sup>298</sup>, στην Ελλάδα η σύμβαση **management** ως τέτοια είναι κατ' αρχήν νομοθετικά αρρύθμιστη, όπως έχουμε ήδη αναφέρει.

Αποσπασματικές αναφορές, οι οποίες πάντως δεν επιτρέπουν γενικεύσεις και δεν επαρκούν από μόνες τους για την κατάφαση ενός συνολικού ρυθμιστικού πλαισίου για τη σύμβαση **management** απαντώνται στο νόμο μόνο για την ειδικότερη σύμβαση **project management** (άρθρο 6 § 5 ν. 1418 /1984 για τα δημόσια έργα, όπως αυτός ισχύει σήμερα, άρθρο 7 § 3 ν. 1955/1991 για το Αττικό Μετρό κ.λπ.)<sup>299</sup>.

<sup>298</sup> Βλ. π.χ. τον ν. 1665/1986 για τις συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης, τον ν. 1905 / 1990 για τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων κ.ο.κ.

<sup>299</sup> Όπου και πάλι όμως δεν είναι απολύτως σαφές αν ο νομοθέτης είχε ως ιδεατό πρότυπό του τη σύμβαση **management** ή τη σύμβαση **consulting**, καθώς γίνεται αναφορά σε «συμβούλους». Ανάλογη ασάφεια φαίνεται να επιλέγει στην έκφρασή του και ο κοινοτικός νομοθέτης (βλ. Παράρτημα ΙΑ αρ. 11 της Οδηγίας 92 /50/ΕΟΚ, όπως αυτή ισχύει σήμερα, όπου γίνεται λόγος για «υπηρεσίες παροχής συμβουλών διοίκησης επιχείρησης και συναφείς υπηρεσίες».)

## Κατάρτιση της σύμβασης **management**

Λόγω της έλλειψης ρητής και ειδικής νομοθετικής ρύθμισης της σύμβασης **management** για την κατάρτισή της (όπως και για τα λοιπά σχετιζόμενα με αυτήν προβλήματα) ισχύουν κατ' αρχήν όσα προβλέπονται στον Αστικό Κώδικα. Παρεκκλίσεις από τις ρυθμίσεις αυτές θα επιβάλλονται είτε λόγω ρητών αντίθετων συμφωνιών των μερών (στο μέτρο που αυτές επιτρέπονται) είτε λόγω της ύπαρξης υπαγορευούσας διαφορετική ρύθμιση διάταξης της ειδικής νομοθεσίας.

### Συμβαλλόμενοι

Συμβαλλόμενοι σε μία σύμβαση **management** μπορούν να είναι τόσο φυσικά όσο και νομικά πρόσωπα. Και οι δύο θα έχουν συνήθως την ιδιότητα του εμπόρου είτε κατά το αντικειμενικό είτε κατά το υποκειμενικό σύστημα, αφού θα τελούν κατ' επάγγελμα εμπορικές πράξεις<sup>300</sup>. Η προηγούμενη διαπίστωση πάντως δεν αποτελεί κανόνα και μάλιστα απαρέγκλιτο. Αντίθετα, είναι πολύ πιθανό να καταφύγουν στη σύναψη συμβάσεων (μερικού) **management** και νομικά πρόσωπα με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα (π.χ. Πανεπιστήμια, Εκκλησία κ.ο.κ.). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα τη πρόσφατης εισαγωγής των **managers** («διοικητών») και στα Δημόσια Νοσοκομεία στα πλαίσια της προσπάθειας του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας για εκσυγχρονισμό και αποτελεσματικότερη οργάνωση των υπηρεσιών υγείας<sup>301</sup>.

Τα φυσικά πρόσωπα, που επιθυμούν να συνάψουν μία σύμβαση **management** δεν είναι απαραίτητο να έχουν πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα. Έτσι, ως δότης ή ως λήπτης **management** μπορεί - θεωρητικά τουλάχιστον- να εμφανισθεί και πρόσωπο που έχει τεθεί σε μερική (στερητική ή επικουρική) δικαστική συμπαράσταση, αρκεί να μην έχει εξαιρεθεί ρητά η σύναψη συμβάσεων **management** ή η επιχείρηση εκείνων των δικαιοπραξιών, που είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση από τη σύμβαση αυτή υποχρεώσεων.

Συμβαλλόμενα μέρη σε μία σύμβαση **management** μπορούν να είναι, όπως ήδη σημειώθηκε, και νομικά πρόσωπα. Ο μόνος περιορισμός

<sup>300</sup> Πράξεις διαμεσολάβησης με κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

<sup>301</sup> Βλ. σχετικά ν. 2889 /2000, ιδίως άρθρο 3.



που τίθεται εν προκειμένω είναι εκείνος που απορρέει από τον εταιρικό σκοπό και γενικότερα από τον σκοπό του νομικού προσώπου. Έτσι, παραδείγματος χάρη θα πρέπει να γίνει κατ' αρχήν δεκτό ότι δεν θα μπορεί έγκυρα να συνάψει μία σύμβαση **management** ( τουλάχιστον ολικού ) μία συνδικαλιστική οργάνωση. Θα πρέπει να σημειωθεί δε ότι η αναφορά σε νομικά πρόσωπα εν προκειμένω δεν αφορά μόνο τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, αλλά και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες χώρες ενδιαφέρον για τις συνεργασίες αυτού του είδους εκδηλώνουν κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις<sup>302</sup>.

Όπως προκύπτει και από τα ανωτέρω, οι πιθανοί συνδυασμοί σε μία σύμβαση **management** είναι αρκετοί: μπορεί λήπτης και δότης του **management** να είναι και οι δύο φυσικά πρόσωπα ή και οι δύο νομικά πρόσωπα, μπορεί ακόμη ο λήπτης να είναι νομικό πρόσωπο ενώ ο δότης φυσικό, ή τέλος να είναι ο λήπτης φυσικό πρόσωπο ενώ ο δότης νομικό.

Ο συνηθέστερος πάντως στη συμβατική πρακτική συνδυασμός είναι ο δεύτερος.

Και τούτο, γιατί η σύμβαση **management** θα επιλέγεται ως μέσο επίτευξης των καλύτερων δυνατών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων από επιχειρήσεις, φορείς των οποίων θα είναι κατά κύριο λόγο εμπορικές εταιρίες.

Παράλληλα το έργο του **manager** θα αναλαμβάνουν συνήθως εταιρίες, οι οποίες θα ειδικεύονται στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων<sup>303</sup> ή θα ανήκουν στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο (θα έχουν το ίδιο επιχειρηματικό αντικείμενο) στον οποίο ανήκει και η λήπτρια του **management** επιχείρηση και οι οποίες θα διαθέτουν έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό, στο οποίο θα αναθέτουν τις επιμέρους πράξεις διοίκησης της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης<sup>304</sup>.

---

<sup>302</sup> Schlüter, ό.π., σ. 35.

<sup>303</sup> Schlüter, ό.π., σ. 34.

<sup>304</sup> United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 6· Schlüter, ό.π., σ. 34 - 35.

## Τύπος

Όπως ήδη σημειώθηκε, η σύμβαση **management** δεν ρυθμίζεται ρητά στο νόμο.

Επομένως, και για τον τύπο τον οποίο πρέπει να περιβληθεί, ισχύουν κατ' αρχήν οι γενικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Έτσι, σύμφωνα με την αρχή του ατύπου των συμβάσεων (ΑΚ 158), η σύναψη μίας σύμβασης **management** δεν χρειάζεται κατ' αρχήν να περιβληθεί κάποιον τύπο. Θεωρητικά δηλαδή μπορεί να συμφωνηθεί και προφορικά.

Έγγραφος τύπος θα επιβάλλεται μόνο στις περιπτώσεις εκείνες, που στη σύμβαση **management** θα περιέχονται και στοιχεία από άλλες συμβατικές μορφές, για τις οποίες είναι αναγκαία η τήρηση τύπου. Αυτό θα ισχύει π.χ. στις περιπτώσεις που στη σύμβαση **management** ενσωματώνονται και συμβατικές άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας (άρθρ. 12 ν.1733/1987), ρήτρες παρέκτασης δικαιοδοσίας και συμφωνίες διαιτησίας για διαφορές που θα ανακύψουν στο μέλλον μεταξύ των συμβαλλομένων μερών (άρθρ. 43 και 868 - αντίστοιχα - ΚΠολΔ), στις περιπτώσεις που ο λήπτης του **management** αναλαμβάνει την υποχρέωση να μεταβιβάσει στον δότη ως αμοιβή για τις υπηρεσίες του την κυριότητα ενός ή περισσότερων ακινήτων (1033 ΑΚ) ή που προς εξασφάλιση των μελλοντικών απαιτήσεων του δότη έναντι του λήπτη του **management** συνίσταται ενέχυρο σε πράγματα ή απαιτήσεις του λήπτη (άρθρ. 1211 ΑΚ).

Στην πράξη πάντως προς αποφυγή αμφισβητήσεων και άλλων επιπλοκών οι συμβάσεις **management** καταρτίζονται πάντοτε εγγράφως. Συντάσσονται μάλιστα προς τούτο πολυσέλιδα έγγραφα<sup>305</sup>.

Έτσι, το συνήθως απαιτούμενο «τυπικό» μίας σύμβασης **management** επιβάλλει τη διαίρεση του εγγράφου της σύμβασης σε δύο ενότητες, το προοίμιο και το κύριο μέρος.

Στο προοίμιο περιγράφεται αδρομερώς το αντικείμενο της σύμβασης, ενώ κατά κανόνα παρατίθενται και κρίσιμοι για την ερμηνεία

---

<sup>305</sup> Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τις συμβάσεις **management** - σε αντίθεση με ό,τι ισχύει για τις συμβάσεις **consulting** (βλ. π.χ. σε Schlüter, ό.π., σ. 227 επ. τους International General Rules of Agreement Between Client and Consulting Engineer της FIDIC) - δεν έχουν διαμορφωθεί διεθνή συμβατικά υποδείγματα.

Οι σκέψεις που ακολουθούν και που αφορούν στη συνήθη δομή και περιεχόμενο του εγγράφου μίας σύμβασης **management** αποτελούν προϊόν της μελέτης και της σύγκρισης των συμβατικών κειμένων που παραθέτει χάριν παραδείγματος ο Schlüter (ό.π.) και το United Nations Centre on Transnational Corporations (ό.π.).

και την εφαρμογή της σύμβασης ορισμοί (π.χ. τι εννοείται ως προπαρασκευαστική περίοδος κ.ο.κ.)

Το κύριο μέρος διακρίνεται ως επί το πλείστον σε τρεις υποενότητες: στην πρώτη ρυθμίζονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μερών κατά την προπαρασκευαστική περίοδο· στη δεύτερη, που είναι και η εκτενέστερη - λόγω και της ιδιαίτερης σημασίας της -, περιέχονται προβλέψεις για τις υπηρεσίες που καλείται να παράσχει ο δότης του **management** κατά την κύρια φάση (**the operating period**), για το ύψος και τον τρόπο υπολογισμού της αμοιβής του κ.ο.κ· στην τρίτη υποενότητα τέλος περιέχονται συμφωνίες των μερών για το εφαρμοστέο δίκαιο, την υπαγωγή των διαφορών τους σε διαιτησία, την παροχή εγγυήσεων στον δότη για την εξασφάλιση των απαιτήσεών του κατά του λήπτη κ.λπ.

Όχι σπάνια μια σύμβαση **management** συνοδεύεται και από εκτενή παραρτήματα οικονομικοτεχνικού περιεχομένου (π.χ. στις συμβάσεις διεθνούς **management** συνηθίζεται να επισυνάπτονται πίνακες, στους οποίους εμφανίζεται ο αριθμός των αυτοχθόνων που δεσμεύεται να απασχολήσει ο **manager**, οι εγχώριες πρώτες ύλες που οφείλει να χρησιμοποιήσει κ.ο.κ.).

Θα πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι μολονότι η ιδιαιτερότητα του αντικείμενου των συμβάσεων **management** επιβάλλει την **ad hoc** εξειδίκευση και συγκεκριμενοποίηση των συμβατικών προβλέψεων, όχι σπάνια, ιδιαίτερα όταν δότης του **management** είναι επιχείρηση που ως αντικείμενό της έχει τη διοίκηση άλλων επιχειρήσεων, οι όροι της σύμβασης -ή τουλάχιστον σημαντικό μέρος αυτών- είναι προδιατυπωμένοι.

## **ΜΕΡΟΣ VIII**

### **Δικαιώματα Και Υποχρεώσεις Των Μερών**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Δικαιώματα Και Υποχρεώσεις Των Μερών

## Κύριες Υποχρεώσεις της εταιρίας management.

Διάγραμμα

### Κεφ. Α' Κύριες Υποχρεώσεις της εταιρίας management

- 1) Υποχρέωση προετοιμασίας
- 2) Κατασκευή της επιχείρησης
  - α) Συνδυασμός με άλλες συμβάσεις
  - β) Κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής
  - γ) Έγκριση
  - iv) Επίβλεψη και έλεγχος
- 3) Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών
- 4) Διεξαγωγή Μελετών Ανάλυσης Αγοράς (**Market Data Analysis**) και Χρηματοοικονομικού Περιεχομένου
- 5) Διεξαγωγή προγράμματος δοκιμαστικής λειτουργίας και προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων
- 6) Υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης
- 7) Περιεχόμενο της υποχρέωσης διοίκησης
- 8) Προσφορά και διοίκηση προσωπικού
- 9) Μεταφορά τεχνογνωσίας
  - α) Άμεση μεταφορά τεχνογνωσίας
  - β) Έμμεση μεταφορά τεχνογνωσίας
- 10) Υποχρέωση επιμόρφωσης του ημεδαπού προσωπικού
- 11) Τρόπος και Είδος Επιμόρφωσης
- 12) Σύγκρουση των υποχρεώσεων επιμόρφωσης και διοίκησης της επιχείρησης
- 13) Υποχρέωση Προμήθειας από τοπικές πηγές

#### **Κεφ. Β' Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της εταιρίας management**

- 1) Υποχρέωση παροχής πληροφοριών
- 2) Υποχρέωση λογοδοσίας
- 3) Υποχρέωση σεβασμού του πνεύματος και του σκοπού της επιχείρησης
- 4) Υποχρέωση πίστης

#### **Κεφ. Γ' Κύριες Υποχρεώσεις της Αναθέτουσας Επιχείρησης**

- 1) Καταβολή αμοιβής
- 2) Τρόπος καθορισμού της αμοιβής
- 3) Ανάλυση των κονδυλίων
  - α) Βασική αμοιβή (**Basic management fee**)
  - β) Αμοιβή υποκίνησης (**incentive fee**)
  - γ) Αμοιβή για «ειδικές υπηρεσίες» (**fee for special services**)
- 4) Απόδοση των δαπανών της εταιρίας **management** που προκύπτουν από τη διαχείριση της επιχείρησης
- 5) Ασφάλιση πληρωμής
- 6) Αμοιβή για την περίοδο πριν από τη λειτουργία της επιχείρησης

#### **Κεφ. Δ' Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Διηγουσας management**

#### **Κεφ. Ε' Απαγόρευση μεταβίβασης δικαιωμάτων και υποχρεώσεων από τη σύμβαση management**

## **Υποχρέωση προετοιμασίας**

Συνήθως στις συμβάσεις **management** - ιδίως στις συμβάσεις διεθνούς **management**, όπου η διοικούσα εταιρία εκτός από την διοίκηση της επιχείρησης παρέχει τεχνική υποστήριξη διαφόρων ειδών και τύπων κατά το «στήσιμο» της επιχείρησης - καθορίζονται χρονικά πλαίσια δράσης εντός των οποίων οι συμβαλλόμενοι θα πρέπει να εκτελέσουν διαφορετικές συμβατικές υποχρεώσεις.

Έτσι στις συμβάσεις **management** υπάρχει πάντοτε η καλούμενη «Περίοδος Λειτουργίας», κατά την οποία η επιχείρηση αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα και κατά την οποία η εταιρία **management** παρέχει ης κύριες υποχρεώσεις της, δηλαδή της παροχής διοικητικών υπηρεσιών που μπορεί να εκτείνονται και ως την εξ ολοκλήρου λειτουργία της επιχείρησης από αυτήν, πριν όμως από αυτό το στάδιο προβλέπεται και η «Περίοδος Πριν τη Λειτουργία» που αφορά

στην διενέργεια όλων των απαιτούμενων ενεργειών έτσι ώστε η επιχείρηση να καταστεί πλήρως έτοιμη να λειτουργήσει. (Πρόκειται με άλλα λόγια για την περίοδο προετοιμασίας της επιχείρησης).

Κατά το στάδιο αυτό, γενικά, η εταιρία **management** είναι υποχρεωμένη να προβεί σε όλες τις προπαρασκευαστικές ενέργειες προκειμένου η επιχείρηση να αρχίσει να λειτουργεί κανονικά και απρόσκοπτα.

Οι υποχρεώσεις της διοικούσας εταιρίας κατ' αυτό το στάδιο δεν είναι ίδιες για όλες τις συμβάσεις, αλλά ποικίλουν ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και το αντικείμενο της και πάντοτε ανάλογα με τη συμφωνία μεταξύ εταιρίας **management** και λήπτη **management** η οποία θα προσδιορίζει και το βαθμό της αρμοδιότητας και της ευθύνης της πρώτης για το στάδιο της προετοιμασίας.

Οι υποχρεώσεις της εταιρίας **management** στο στάδιο της προετοιμασίας θα μπορούσαν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

α) στην κατασκευή ή εποπτεία της κατασκευής της επιχείρησης, (ή της απαραίτητης υποδομής γενικότερα), όπου η εταιρία **management** αναλαμβάνει να παρέχει, βάσει της τεχνογνωσίας που διαθέτει τις προδιαγραφές των εγκαταστάσεων (εργοστασίων ή άλλων κτιρίων της επιχείρησης) και να επιβλέψει την κατασκευή, να παρέχει τεχνική υποστήριξη διαθέτοντας τους συνεργαζόμενους με αυτήν ειδικούς επιστήμονες (πολιτικούς μηχανικούς, μηχανολόγους, διακοσμητές κλπ), ή να εγκρίνει τους κατασκευαστές και τις σχετικές συμβάσεις, να επιβλέψει την κατασκευή, ή σε άλλες περιπτώσεις να κατασκευάσει εξ ολοκλήρου η ίδια την επιχείρηση ή κάποια σημαντικά έργα που απαιτούνται και στην περίπτωση αυτή η σύμβαση **management** συνδυάζεται με μία ξεχωριστή σύμβαση έργου (**turn key contract**) με αντικείμενο την εξ ολοκλήρου κατασκευή του εργοστασίου ή του ξενοδοχείου (ανάλογα με την περίπτωση) από τον εργολάβο ο οποίος στη συνέχεια θα είναι και ο **manager** της επιχείρησης.

Επίσης είναι δυνατό όλες οι παραπάνω υποχρεώσεις της εταιρίας **management** κατά το στάδιο της δημιουργίας της επιχείρησης να απορρέουν από μία ξεχωριστή σύμβαση **consulting**).

β) στον εφοδιασμό της επιχείρησης με τον απαραίτητο εξοπλισμό και με πρώτες ύλες

γ) στην διεξαγωγή χρηματοοικονομικών μελετών ή μελετών ανάλυσης δεδομένων αγοράς

δ) στην εκπαίδευση των υπαλλήλων έτσι ώστε να είναι έτοιμοι για τη λειτουργία της επιχείρησης και στη διεξαγωγή μιας δοκιμαστικής λειτουργίας της επιχείρησης.

## Κατασκευή της επιχείρησης

### Συνδυασμός με άλλες συμβάσεις

Η κατασκευή της επιχείρησης είναι δυνατόν να ανατεθεί εξ ολοκλήρου στην εταιρία **management**, όχι βέβαια με τη σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης, αλλά δια μίας συμβάσεως **turn key**, με την οποία ο εργολάβος, που μπορεί να είναι η ίδια η διοικούσα εταιρία, θυγατρική της ή γενικώς εταιρία του ομίλου της, αναλαμβάνει να παραδώσει την επιχείρηση έτοιμη για λειτουργία χωρίς καμία συμμετοχή της αναθέτουσας εταιρίας, πλην βεβαίως της καταβολής της συμφωνημένης αμοιβής.

Δεν αποκλείεται, βέβαια, προκειμένου για την κατασκευή της επιχείρησης να συναφθεί μεταξύ εταιρίας **management** και αναθέτουσας εταιρίας μία σύμβαση **consulting**, βάσει της οποίας ο **manager-consultant** να παρέχει συμβουλές τεχνικής φύσεως.

### Κατασκευή μεγάλων έργων υποδομής

Κάποιες φορές, κυρίως όσο αφορά σε επιχειρήσεις εξόρυξης μετάλλων ή ορυκτών γενικότερα, οι απαιτήσεις της υποδομής μπορεί να είναι μεγαλύτερες. Γιατί, μπορεί εκτός από την κατασκευή της επιχείρησης να απαιτείται, ταυτόχρονα και η κατασκευή πολύ μεγάλων έργων όπως μεγάλων οδικών αρτηριών, κλπ. στην οποία η αναθέτουσα εταιρία να μην μπορεί να ανταποκριθεί, λόγω έλλειψης ικανοτήτων. Σ' αυτήν την περίπτωση, η εταιρία **management** αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την κατασκευή αυτών των έργων, μόνη της, ή αλλιώς σε συνεργασία με την αναθέτουσα επιχείρηση.

Λύση για τα ως άνω, είναι μία σύμβαση **management** με την οποία συνδέονται τα συμβαλλόμενα μέρη, και με την οποία παρέχεται η γενική εντολή προς τον **manager** να διευθύνει και να επιβλέπει την επιχείρηση αλλά παράλληλα και να κατασκευάσει όλα εκείνα τα έργα που σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης και τη μελλοντική εικόνα της.



Βέβαια, ο **manager** για να προβεί σε επενδύσεις που ξεπερνούν ένα καθορισμένο ποσό, θα πρέπει να λάβει ειδική εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας εταιρίας<sup>306</sup>, εξασφαλίζοντας έτσι τη συμμετοχή του ιδιοκτήτη στην απόφαση και το σχεδιασμό τέτοιων έργων, προκειμένου να μην δαπανήσει ανεξέλεγκτα ο **manager**, το ποσό που θα απαιτήσει από την αναθέτουσα εταιρία. Ταυτόχρονα, όμως, υπάρχουν και άλλες συμβάσεις, με τις οποίες παρέχεται απευθείας εξουσιοδότηση στον **manager** για την κατασκευή μεγάλων έργων.

## Έγκριση

Στην περίπτωση κατά την οποία δεν έχει συναφθεί μία ανεξάρτητη από τη σύμβαση **management** σύμβαση κατασκευής των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, αλλά με τη σύμβαση **management** αναθέτονται στην εταιρία **management** αρμοδιότητες κατά τη φάση της προετοιμασίας, τότε ο ρόλος της είναι περισσότερο να εποπτεύει και να επιβλέπει τις εργασίες κατασκευής.

Με λίγα λόγια σε μία διαχείριση ξενοδοχείου<sup>307</sup> αναφέρεται ότι η αναθέτουσα επιχείρηση θα αναλάβει με δικά της έξοδα να μισθώσει τους αρχιτέκτονες, εργολάβους και μηχανικούς, σχεδιαστές, διακοσμητές, αρχιτέκτονες εξωτερικού χώρου, και άλλους ειδικούς που είναι αναγκαίοι, ενώ η εταιρία **management** θα πρέπει να εγκρίνει εκ των προτέρων κάθε έναν από αυτούς όπως και κάθε σύμβαση του ιδιοκτήτη με αυτούς, ενώ τα σχέδια των ως άνω ειδικών θα υποβάλλονται για έγκριση, πριν την εφαρμογή τους, στην λήπτρια **management** και την εταιρία **management**.

Εάν, η εταιρία **management** δεν εγκρίνει εκ των προτέρων τους μηχανικούς, με τους οποίους συμβάλλεται η αναθέτουσα επιχείρηση, ή απλώς δε θέτει εξ αρχής κάποιες προδιαγραφές, με τις οποίες θα πρέπει να συμφωνεί το ξενοδοχείο, τότε αυτό θα αποτελεί παραλλαγή της παραπάνω υποχρέωσης.

<sup>306</sup> Βλ. UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 10.

<sup>307</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 9.

## Επίβλεψη και έλεγχος

Είναι δυνατόν, επίσης, να γίνει αντικείμενο συμφωνίας ότι η εταιρία **management** ή ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό της θα επιβλέπει τις κτιριακές εγκαταστάσεις κατά τη διάρκεια ή μετά την κατασκευή του κτιρίου μετά από σχετική αίτηση της αναθέτουσας επιχείρησης ή χωρίς τέτοια αίτηση για να διαπιστωθεί εάν οι εγκαταστάσεις είναι σύμφωνες με τις προδιαγραφές ή τα σχέδια που έχει κάνει ή εγκρίνει η εταιρία **management**. Μάλιστα, πολύ συχνά συνδέεται με την ευθύνη της διοικούσας εταιρίας για το ξενοδοχείο, αυτός ο προκαταρκτικός έλεγχος.

Επομένως, ορίζεται ότι εάν η διοικούσα εταιρία κατά τον έλεγχο των εγκαταστάσεων διαπιστώσει ελαττώματα στην κατασκευή, η αναθέτουσα επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τα διορθώσει, η δε διοικούσα αναλαμβάνει την ευθύνη για το ξενοδοχείο μόνο με την προϋπόθεση ότι τέτοιου είδους ελαττώματα έχουν αποκατασταθεί. Κατά τη φάση της κατασκευής της επιχείρησης, στις συμβάσεις διαχείρισης βιομηχανιών, ο εποπτικός ρόλος της εταιρίας **management**, είναι μεγαλύτερος.

Κατά την προσφιλέστερη μέθοδο, η εταιρία **management** είναι επιφορτισμένη με την επίβλεψη της κατασκευής, χωρίς όμως να έχει την αποκλειστική ευθύνη για το έργο. Η επίβλεψη και εποπτεία των εργασιών κατασκευής αποτελεί υποχρέωση της εταιρίας **management**, ακόμη και αν η κατασκευή έχει ανατεθεί από την λήπτρια **management** σε τρίτο και διεξάγεται, όσο αυτό βρίσκεται σε εξέλιξη<sup>308</sup> και όχι μετά την περάτωση του έργου.

Επίσης, σε άλλες συμβάσεις **management** η εταιρία **management** έχει αποκλειστική ευθύνη για τη φάση της κατασκευής, ακόμη και σε περιπτώσεις που έχει συναφθεί μία ξεχωριστή σύμβαση κατασκευής της επιχείρησης μεταξύ της αναθέτουσας επιχείρησης και τρίτου. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η εταιρία **management** είναι δυνατόν να παρέχει και προσωπικό που θα ετοιμάσει τις κτιριακές εγκαταστάσεις.

Σε άλλες, πάλι, περιπτώσεις η διοικούσα εταιρία αναλαμβάνει να παράσχει τεχνική υποστήριξη κατά τη φάση της κατασκευής, έχοντας πλήρη ευθύνη και εξουσία καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, και αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να παρέχει σχέδια αρχιτεκτονικά, μηχανολογικά, διακόσμησης κλπ. αλλά και να παρέχει προσωπικό, το οποίο θα διεξάγει έναν τελικό έλεγχο, αλλά και θα εφαρμόσει αυτά τα σχέδια.

---

<sup>308</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 9-10.

## Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών

Η επιχείρηση, πριν τη λειτουργία της, είτε αυτή είναι ξενοδοχείο, είτε είναι βιομηχανία κλπ. είναι απαραίτητο να εφοδιαστεί με τον κατάλληλο εξοπλισμό. Έτσι, εάν πρόκειται, για παράδειγμα, για ξενοδοχείο πρέπει να προμηθευτεί είδη επίπλωσης και διακόσμησης, είδη εξοπλισμού της κουζίνας του, κλπ. Εάν, πάλι, πρόκειται για βιομηχανία, θα πρέπει να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες αλλά και τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Είναι δυνατόν, λοιπόν, η εξεύρεση των προμηθευτών και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων να ανατεθεί με τη σύμβαση **management** στην διοικούσα εταιρία, όπου αυτή, είτε αναλαμβάνει διευθύνει (**supervise**) την όλη διαδικασία, είτε αναλαμβάνει να παράσχει τεχνική υποστήριξη σε αυτόν τον τομέα.

Αναφορικά με την πρώτη περίπτωση, υποχρέωση της είναι να προτείνει προμηθευτές, καθώς και τους όρους των σχετικών συμβάσεων προμήθειας, ενώ στη δεύτερη περίπτωση με τη σύμβαση **management** παρέχεται απευθείας στην εταιρία **management** η εξουσιοδότηση να συνάπτει συμβάσεις στο όνομα της αναθέτουσας εταιρίας για την αγορά ειδών εξοπλισμού και υλικών, που για την λειτουργία της επιχείρησης, κρίνονται απαραίτητα.

Ακόμη, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η αναθέτουσα εταιρία μπορεί να είναι η πρωτίστως υπεύθυνη για την προμήθεια του εξοπλισμού, επειδή όμως και η εταιρία **management** έχει ενδιαφέρον ώστε τα είδη αυτά να συμφωνούν με τις προδιαγραφές της δικής της αλυσίδας ξενοδοχείων, υπό την φήμα της οποίας εμφανίζεται συνήθως στις συναλλαγές η επιχείρηση, συμφωνείται ότι τα είδη τα οποία θα προμηθεύεται η λήπτρια **management** θα ανταποκρίνονται στα σχέδια που θα έχει υποβάλει η εταιρία **management** και ακόμη ότι η τελευταία θα έχει το δικαίωμα να εγκρίνει τους προμηθευτές και τις αγορές.

Ωστόσο, σε άλλες περιπτώσεις, η εξουσία της εταιρίας **management** περιορίζεται στην παρουσίαση των προδιαγραφών της και στην επισκόπηση και πρόταση σχεδίων προμήθειας για το ξενοδοχείο, χωρίς να έχει στην τελική επιλογή των αγαθών<sup>309</sup>, βέτο.

<sup>309</sup> Βλ. UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 11-12.

## Διεξαγωγή Μελετών Ανάλυσης Αγοράς (Market Data Analysis) και Χρηματοοικονομικού Περιεχομένου

Αρκετά συχνά, σε πολλές συμβάσεις **management** ανατίθεται στην εταιρία **management** η υποχρέωση να διεξάγει μαζί με τη μελέτη για τον απαιτούμενο εξοπλισμό και μία μελέτη για το υπολογιζόμενο κόστος της προμήθειας πρώτων υλών και της αγοράς του εξοπλισμού.

Κατά το στάδιο της προετοιμασίας, η εταιρία **management** αναλαμβάνει να μελετήσει μία ανάλυση των δεδομένων αγοράς, που της υποβάλει η αναθέτουσα επιχείρηση και να καταλήξει σε μία δική της ανάλυση με τη συνεργασία ειδικών συνεργατών της<sup>310</sup>.

## Διεξαγωγή προγράμματος δοκιμαστικής λειτουργίας και προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων

Κατά το στάδιο της προετοιμασίας της επιχείρησης, μία τελευταία υποχρέωση της εταιρίας **management** είναι να ετοιμάσει και υποβάλλει προς έγκριση στην αναθέτουσα εταιρία ένα σχέδιο οργάνωσης των θέσεων εργασίας, εξυπηρέτησης του κοινού, και ένα σχέδιο πωλήσεων. Συμπληρωματικά μπορεί να διεξαχθεί από την εταιρία **management** ένα πρόγραμμα δοκιμαστικής λειτουργίας της επιχείρησης για να γίνει έλεγχος της ετοιμότητας των υπηρεσιών και του προσωπικού, προτού αυτή αρχίσει να λειτουργεί για το κοινό κανονικά.

Πιο συγκεκριμένα είναι μία υποχρέωση, που προσιδιάζει περισσότερο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω ακριβώς της φύσης τους πρέπει με την επίσημη τελετή εγκαινίων να είναι αμέσως σε θέση να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους.

Λογικό είναι η παραπάνω λειτουργία να προϋποθέτει την εκπαίδευση του προσωπικού από την εταιρία **management**, η οποία είναι υποχρεωμένη για το σκοπό αυτό, να διεξάγει πριν από την επίσημη λειτουργία της επιχείρησης, ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Ευνόητο είναι πως, και οι δύο αυτές υποχρεώσεις, αρμόζουν στις

---

<sup>310</sup> Βλ. Schluter, ό.π, σ. 250.

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ αυτών και της υποχρέωσης επιμόρφωσης του προσωπικού της λήπτριας **management** κατά τη διάρκεια της περιόδου λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία έχει ως στόχο την ανάληψη της διοίκησης και της λειτουργίας της επιχείρησης βαθμιαία από την αναθέτουσα εταιρία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης

## Περιεχόμενο της υποχρέωσης διοίκησης

Η εταιρία **management** κατά την περίοδο της λειτουργίας της επιχείρησης προσφέρει τις βασικές της υπηρεσίες, που είναι η διοίκηση ολόκληρης της επιχείρησης ή ενός μόνο τομέα της. Πιο αναλυτικά οι υποχρεώσεις της συνίστανται σε:

α) γενική διοίκηση, δηλαδή σε χάραξη της επιχειρηματικής πολιτικής και του λεγόμενου επιχειρηματικού σχεδίου (**business plan**) σε συνεργασία με την αναθέτουσα επιχείρηση. Η συνεργασία αυτή έχει την έννοια της έγκρισης από την αναθέτουσα εταιρία του εκπονηθέντος από την εταιρία **management** σχεδίου. Επίσης η εταιρία **management** είναι υπεύθυνη για την πρόταση και υπόδειξη συστημάτων οργάνωσης εκτέλεσης των σχετικών σχεδίων και της επιχείρησης.

β) οικονομική διαχείριση, δηλαδή σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και ισολογισμού, διενέργεια ελέγχου των ρευστών περιουσιακών στοιχείων, γενικώς παροχή λογιστικών υπηρεσιών, παροχή συμβουλών σχετικά με την χρηματοδότηση της επιχείρησης και διαχείριση προγραμμάτων χρηματοδότησης της επιχείρησης, είσπραξη εσόδων και διενέργεια πληρωμών, που είναι συνήθεις για την κανονική λειτουργία της επιχείρησης.

γ) προσφορά και διοίκηση προσωπικού, οργάνωση των θέσεων εργασίας, επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού. Η εταιρία **management** είναι επίσης υπεύθυνη για ης προαγωγές και την μισθοδοσία του προσωπικού, και - σε περίπτωση που έχει γίνει σχετική συμφωνία - την αντικατάσταση του προσωπικού της εταιρίας **management (managing staff)**, με προσωπικό της αναθέτουσας επιχείρησης.

δ) διεύθυνση της παραγωγής, που περιλαμβάνει διαχείριση και προμήθεια των υλικών, έλεγχο ποιότητας και εργαστηριακούς ελέγχους των προϊόντων.

ε) προώθηση των πωλήσεων, διανομή, διαφήμιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, διαχείριση του δικτύου των διανομέων-πωλητών, αλλά και γενικότερα στη διαπραγμάτευση και τη σύναψη συμβάσεων για λογαριασμό του ιδιοκτήτη. Η εταιρία **management** μπορεί να μην έχει αναλάβει όλους τους παραπάνω τομείς αλλά μόνο ορισμένους.

## Προσφορά και διοίκηση προσωπικού

Η εταιρία **management** στα πλαίσια αυτής της υποχρέωσης, αφού έχει ετοιμάσει ένα σχέδιο στελέχωσης της επιχείρησης, το οποίο έχει εγκριθεί από την αναθέτουσα επιχείρηση, αρχίζει να καλύπτει τις θέσεις εργασίας. Οι διευθυντικές θέσεις της επιχείρησης και γενικότερα οι θέσεις που κρίνονται αποφασιστικής σημασίας για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης καλύπτονται από προσωπικό της εταιρίας **management** ή εταιριών του ομίλου της, το οποίο διατηρεί γι' αυτό το σκοπό, στην υπηρεσία της.

Επιπρόσθετα, το προσωπικό, που παρέχεται στην αναθέτουσα επιχείρηση είναι ειδικά καταρτισμένο, έμπειρο, και διαθέτει όλα τα προσόντα για τις θέσεις στις οποίες προορίζεται και οι οποίες κατά βάση είναι θέσεις τόσο γενικών διευθυντών όσο και διευθυντών κάποιων συγκεκριμένων τομέων της επιχείρησης. Συχνά, στις συμβάσεις **management** υπάρχει συμφωνία μεταξύ εταιρίας **management** και διοικούμενης εταιρίας σχετικά με το ποιες επιτελικές θέσεις της επιχείρησης θα καλύψει η εταιρία **management** με το προσωπικό της.

Αναφέρεται π. χ. όπου σε μία σύμβαση **management** ορίζεται ότι: «Προκειμένου να εκπληρώσει τις δια της παρούσης αναληφθείσες υποχρεώσεις του ο **Manager** θα κάνει διαθέσιμες ή θα προκαλέσει να γίνουν διαθέσιμες και θα υποβάλει στην έγκριση του Ιδιοκτήτη τις υπηρεσίες του ακόλουθου προσωπικού διαχείρισης:

- α) Διευθύνοντος συμβούλου
- β) Αρχιμηχανικού
- γ) Διευθυντή ελέγχου ποιότητας
- δ) Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών
- ε) Διευθυντή Σχέσεων Προσωπικού
- στ) Διευθυντή Παραγωγής
- ζ) Διευθυντή Ορυχείων
- η) Γενικού Προϊσταμένου Ορυχείων
- θ) Διευθυντή Μύλων
- ι) Γενικού Προϊσταμένου Μύλων
- ια) Διευθυντή συντήρησης
- ιβ) Υποδιευθυντή συντήρησης<sup>311</sup>

<sup>311</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 26.

Ενίοτε, μπορεί να ορίζονται όχι οι θέσεις οι οποίες πρέπει να καλυφθούν από την εταιρία **management**, αλλά οι υπηρεσίες που πρέπει να προσφέρει αυτή, εξευρίσκοντας το κατάλληλο προσωπικό, σε διάφορα πεδία της επιχείρησης ή του έργου, π.χ. σε μία σύμβαση μπορεί να ορίζεται ότι η εταιρία **management** οφείλει να παρέχει ικανά και εκπαιδευμένα στελέχη της στην φάση της κατάρτισης των μηχανολογικών σχεδίων και της κατασκευής στη γεωλογία, στην μεταλλουργία, στον σχεδιασμό των ορυχείων, στη λειτουργία των ορυχείων και των μύλων, στο χειρισμό των χυτηρίων και τέλος στη λογιστική, στη διοίκηση, στην εκπαίδευση του προσωπικού.<sup>312</sup>

**Managing staff** (προσωπικό διοίκησης) ονομάζεται το προσωπικό, το οποίο χρησιμοποιεί η εταιρία **management** για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις διοίκησης, που αναλαμβάνει με τη σύμβαση. Ενώ, το προσωπικό της εταιρίας **management**, που καλύπτει τις διευθυντικές και τις άλλες υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας της διοικούμενης επιχείρησης καλείται **field staff** και πρόκειται ακριβώς για το προσωπικό που αποσπάται από την εταιρία **management** στην διοικούμενη εταιρία.

Παράλληλα με όλα αυτά, υπάρχει και το **home staff**, προσωπικό, το οποίο παραμένει διαθέσιμο στα κεντρικά γραφεία της διαχειρίστριας εταιρίας και είτε είναι επιφορτισμένο με κάποιες εργασίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς τα φυσική παρουσία των υπαλλήλων στον τόπο της επιχείρησης<sup>313</sup> είτε χρησιμοποιείται ως αναπληρωματικό προσωπικό του **field staff (temporary staff)**. Οι διευθυντές της εταιρίας **management** επιβλέπουν τις εργασίες επισκεπτόμενοι ανά χρονικά διαστήματα την διοικούμενη επιχείρηση<sup>314</sup>, αλλά επιβλέπουν επίσης και από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας **management**.

Ωστόσο, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί σύγχυση σχετικά με το ποιος είναι ο εργοδότης του **field staff**, των διευθυντών δηλαδή της διοικούμενης εταιρίας. Όπως είπαμε τα πρόσωπα που αποτελούν το λεγόμενο **field staff** είναι υπάλληλοι της εταιρίας **management** που αποσπώνται από αυτήν και δανείζονται στην λήπτρια **management**.

Επίσης, δεν επιτρέπεται σε άλλες έννομες τάξεις για την προστασία των εργαζομένων, ο θεσμός του δανεισμού υπαλλήλων, αν και είναι νόμιμος κατά την ελληνική νομοθεσία. Έτσι, λοιπόν, πρέπει η αναθέτουσα επιχείρηση να προσλάβει και να μισθοδοτεί τα πρόσωπα αυτά με μία σύμβαση μίσθωσης εργασίας στην οποία θα συμβάλλεται ως εργοδότης<sup>315</sup>.

<sup>312</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 27.

<sup>313</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 27-28.

<sup>314</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 3.

<sup>315</sup> Έτσι το field staff παύει να συνδέεται συμβατικά με την εταιρία management, αλλά σε περίπτωση απόλυσης euro την λήπτρια management συμφωνείται με την πρώτη ότι θα έχει δικαίωμα επαναπρόσληψης.



Επομένως, αφού το **field staff** συνδέεται με ξεχωριστή σύμβαση με την αναθέτουσα εταιρία, θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι αυτή η σχέση μεταξύ διευθυντών και αναθέτουσας εταιρίας είναι ανεξάρτητη από τη σύμβαση **management**. Επειδή, όμως, η εταιρία **management** επιλέγει και υποδεικνύει τα πρόσωπα αυτά, όπως άλλωστε και το υπόλοιπο προσωπικό που απασχολείται σε χαμηλόβαθμες θέσεις της επιχείρησης, θα ευθύνεται σε περίπτωση πταίσματος για την επιλογή της.

Εκτός από την προσφορά του έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού της η εταιρία **management** μπορεί να είναι επιφορτισμένη με την εξεύρεση και του υπόλοιπου προσωπικού της επιχείρησης, το οποίο τοποθετείται σε χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας. Στις αρμοδιότητες της εταιρίας **management** περιλαμβάνεται όχι μόνο η εξεύρεση των κατάλληλων προσώπων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων εργασίας (για λογαριασμό της αναθέτουσας επιχείρησης), ο καθορισμός των αμοιβών του προσωπικού, η μισθοδοσία του, η απόλυση του σε περίπτωση που κριθεί ακατάλληλο και η καταβολή των σχετικών αποζημιώσεων<sup>316</sup> αλλά και η διοίκηση του.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, επομένως, η εταιρία **management** είναι αρμόδια και σχετικώς εξουσιοδοτημένη από την αναθέτουσα επιχείρηση να δίδει εντολές και οδηγίες στο προσωπικό σχετικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων τους στην επιχείρηση, να ορίζει τα περί προαγωγής ή απόλυσης του.

Αρα, λοιπόν, επέρχεται διάσπαση του διευθυντικού δικαιώματος, ενώ από τις σχετικές συμβάσεις εργασίας το δικαίωμα αυτό το έχει ο εργοδότης (αναθέτουσα εταιρία), το ασκεί τελικά η εταιρία **management** στην οποία έχει μεταβιβαστεί με την σύμβαση **management** το διευθυντικό δικαίωμα. Πρέπει, λοιπόν, να ελέγχεται, εάν υπάρχει σύγκρουση των αρχών του εργατικού δικαίου με τη σύμβαση **management**.

Εν κατακλείδι, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι για να μην λειτουργεί ανεξέλεγκτα η εταιρία **management** σχετικά με το ζήτημα της πρόσληψης και διοίκησης των υπαλλήλων, στις συμβάσεις **management** προβλέπονται διατάξεις που ορίζουν αφενός κάποιες προδιαγραφές που πρέπει να πληροί το προσωπικό, αφετέρου ως προς το ύψος των αμοιβών τίθενται κάποια όρια, τα οποία, η εταιρία **management**, δεν επιτρέπεται να υπερβεί.

---

<sup>316</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 34, 36.

## Μεταφορά τεχνογνωσίας

Μία επιχείρηση έχει ως άμεσο σκοπό, όταν αναθέτει τη διοίκησή της σε μία εταιρία **management** να ασκεί η τελευταία - με όλα τα προηγμένα μέσα που διαθέτει - την αποτελεσματική και επικερδή λειτουργία της, ενώ ως απώτερο σκοπό της έχει τη μεταφορά της τεχνογνωσίας που διαθέτει η εταιρία **management** στην λήπτρια **management**. Ο σκοπός αυτός μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους:

α) άμεσα, όταν στη σύμβαση **management** υπάρχει ρητή υποχρέωση της εταιρίας **management** για μεταφορά των τεχνικών που έχει αναπτύξει και

β) έμμεσα, όταν δεν υπάρχει ρητή τέτοια υποχρέωση αλλά αυτό μπορεί να επιτυγχάνεται με άλλους τρόπους.

### Άμεση μεταφορά τεχνογνωσίας

Κατ' αρχήν, στην άμεση μεταφορά τεχνογνωσίας συμφωνείται μεταξύ της εταιρίας **management** και της διοικούμενης επιχείρησης ότι κατά τη διάρκεια της σύμβασης η πρώτη θα παρέχει τεχνική υποστήριξη στη δεύτερη και θα της επιτρέπει να επωφελείται από την εμπειρία της και την τεχνογνωσία που διαθέτει τόσο η ίδια όσο και οι συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του ομίλου της<sup>317</sup>.

Ακόμη, η διαχειρίστρια εταιρία αναλαμβάνει να καθιστά γνωστή στην επιχείρηση κάθε χρήσιμη πληροφορία τεχνική ή άλλη που προκύπτει από έρευνες δικές της ή άλλων εταιριών του ομίλου της, καθώς και τις τεχνικές, που αναπτύσσει.

Μάλιστα, η διαχειρίστρια εταιρία σε κάποιες συμβάσεις αναλαμβάνει την υποχρέωση να ενημερώνεται σχετικά με τις έρευνες και τις τεχνολογικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο ορισμένου τομέα, που σχετίζεται με το αντικείμενο της επιχείρησης, καθώς αυτό κρίνεται απαραίτητο για την ανάπτυξη της επιχείρησης<sup>318</sup> και την αποτελεσματική της λειτουργία.

Όταν, η μεταφορά της τεχνογνωσίας είναι επιτακτική ανάγκη και

<sup>317</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 41.

<sup>318</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 42: «Maintain contact, by visits or otherwise, with developments in mining and operating techniques in other parts of the world and with research and development activities elsewhere shall be reasonably necessary for the development and efficient operation of the Company's business»

ενδιαφέρει άμεσα την αναθέτουσα επιχείρηση, εκτός από την σύμβαση **management** συνάπτεται και μια ανεξάρτητη σύμβαση μεταφοράς τεχνολογίας και τεχνολογικής υποστήριξης.

### Έμμεση μεταφορά τεχνογνωσίας

Πρώτιστα, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού της διοικούμενης επιχείρησης, - έτσι ώστε μετά τη λήξη της σύμβασης **management** να είναι σε θέση να διεξάγει τη λειτουργία χωρίς τη συνδρομή της εταιρίας **management** οπότε ο έλεγχος της επιχείρησης να περάσει σ' αυτήν -, αποτελεί έναν έμμεσο τρόπο μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Παράλληλα, η εταιρία **management** με τη διεξαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού της λήπτριας **management**, ουσιαστικά μεταφέρει στο προσωπικό της πρώτης την τεχνογνωσία και την εμπειρία της και τους προετοιμάζει για την άσκηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Σ' αυτό το σημείο, χρειάζεται να διευκρινισθεί ότι στις περισσότερες συμβάσεις **management** μεταξύ επιχειρήσεων αναπτυσσόμενων χωρών και μιας δυτικής εταιρίας **management**, ενώ η αναθέτουσα επιχείρηση απέβλεπε στην μεταφορά της τεχνογνωσίας, δεν κατάφερε να διατυπώνεται ρητώς στη σύμβαση σχετική άμεση υποχρέωση της εταιρίας **management** (εκτός δηλαδή από την υποχρέωση της για πρόσληψη γηγενούς προσωπικού και εκπαίδευση του) παρά μόνο να διατυπώνεται στο προοίμιο της σύμβασης ή στο αντικείμενο της εργασίας που έπρεπε να διεξαχθεί από την διαχειρίστρια, ότι η μεταφορά της τεχνογνωσίας αποτελούσε το σκοπό της σύμβασης, κάτι όμως που δεν θεμελιώνει αντίστοιχη υποχρέωση της διαχειρίστριας εταιρίας<sup>319</sup>.

---

<sup>319</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 41: «Whereas, Owner is desirous of obtaining from Manager the knowledge of the industry and the market, as well as the special expertise and management services which Owner requires in its plans to construct and operate, on a profitable basis, such a business».

## Υποχρέωση επιμόρφωσης του ημεδαπού προσωπικού

Η εταιρία **management** στα πλαίσια της υποχρέωσης της για διοίκηση και διαχείριση της επιχείρησης τοποθετεί στις διευθυντικές και επιτελικές θέσεις των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης το έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό της ή προσωπικό άλλων εταιριών με τις οποίες συνεργάζεται στενά (**field staff**).

Αποφασιστικής σημασίας -ιδιαιτέρως στο διεθνές **management** - είναι η τοποθέτηση του προσωπικού της εταιρίας **management** στην επιχείρηση, για την αποτελεσματική και επιτυχή διαχείριση και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί και επιθυμία της ίδιας της αναθέτουσας επιχείρησης, η οποία καταφεύγει στη σύναψη της σύμβασης **management** μεταξύ άλλων και για να στελεχώσει την επιχείρηση με εξειδικευμένο προσωπικό κάτι που ενδεχομένως, λόγω αδυναμίας εξεύρεσης τέτοιων προσώπων, δεν θα μπορούσε να κάνει από μόνη της.

Προεχόντως, όταν για το έργο, του οποίου η διαχείριση ανατίθεται στην εταιρία **management**, έχει γίνει από την αναθέτουσα εταιρία μία πολύ μεγάλη επένδυση και έχουν δαπανηθεί πολύ μεγάλα ποσά, η τελευταία θα επιθυμεί την άμεση και ταχεία απόδοση της επένδυσης, οπότε είναι φυσικό να προτιμά την στελέχωση της επιχείρησης της με το έμπειρο προσωπικό της διαχειρίστριας εταιρίας παρά με ημεδαπό ανειδίκευτο προσωπικό που θα χρειάζεται ειδική επιμόρφωση από αυτήν.

Στην περίπτωση, επίσης, που η επιχείρηση ή το έργο απαιτεί πολύπλοκη τεχνολογία και εκπαιδευμένους χειριστές<sup>320</sup>, συμβαίνει το ίδιο.

Όμως, ταυτόχρονα, το προσωπικό της επιχείρησης δεν μπορεί να αποτελείται αποκλειστικά από το αλλοδαπό προσωπικό της εταιρίας **management** καθώς κάτι τέτοιο πολύ συχνά απαγορεύεται από τη νομοθεσία του κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και φιλοξενείται η εταιρία **management** ως διαχειρίστρια της.

Η νομοθεσία περί επενδύσεων κεφαλαίων εξωτερικού κλπ. επιβάλλει την απασχόληση κάποιου ποσοστού ημεδαπών υπαλλήλων όταν σε ένα έργο ή σε μία επιχείρηση απασχολούνται αλλοδαποί, έτσι ώστε να μην υφίσταται απασχόληση αλλοδαπών αποκλειστικά και μόνο.

Υπάρχουν περιπτώσεις, αρκετά συχνές, όπου και η ίδια η αναθέτουσα επιχείρηση επιθυμεί την απασχόληση ημεδαπού προσωπικού είτε γιατί αποβλέπει σε μακροπρόθεσμα κοινωνικά και

<sup>320</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 44

οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη των εθνικών ικανοτήτων, είτε για άλλους λόγους.

Κατ' αρχήν, η πρώτη περίπτωση συντρέχει όταν η αναθέτουσα επιχείρηση είναι δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας<sup>321</sup>. Στην περίπτωση, λοιπόν, που η αναθέτουσα επιχείρηση επιθυμεί την πρόσληψη και ημεδαπού προσωπικού το θέτει στη σύμβαση, η οποία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, περιλαμβάνει εξουσιοδότηση της εταιρίας **management** να προβαίνει για λογαριασμό της διοικούμενης εταιρίας, στην πρόσληψη του προσωπικού.

Δεδομένου ότι έχει τεθεί και αυτό στη σύμβαση, η διαχειρίστρια εταιρία είναι υποχρεωμένη να διεξάγει προγράμματα επιμόρφωσης του ημεδαπού προσωπικού. Τα προγράμματα αυτά αποσκοπούν στην βαθμιαία αντικατάσταση του **field staff**, δηλαδή του προσωπικού που προέρχεται από την εταιρία **management**, από το εκπαιδευμένο πια ημεδαπό προσωπικό, έτσι ώστε, όταν λήξει ο συμβατικός χρόνος, το ημεδαπό προσωπικό να ασκεί τη λειτουργία και τη διοίκηση της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, στις συμβάσεις **management** καθορίζονται με αρκετές λεπτομέρειες οι προϋποθέσεις της επιμόρφωσης, όπως το ποιος θα είναι αρμόδιος για την επιλογή των υπαλλήλων που θα επιμορφωθούν ή βάσει ποιων κριτηρίων θα γίνει αυτή η επιλογή, κατάρτιση χρονοδιαγραμμάτων για το πότε θα διεξαχθούν τα σχετικά προγράμματα και ποια θα είναι η διάρκεια τους, τι θα περιλαμβάνει ακριβώς και ποιο θα είναι το αντικείμενο της επιμόρφωσης, με ποιον τρόπο θα διεξαχθεί, κ.α.

### Τρόπος και Είδος Επιμόρφωσης

Στο πλαίσιο της σύμβασης ανάθεσης **management**, μπορεί να συμφωνηθεί ότι αρμόδιοι για την επιλογή του επιμορφωτέου προσωπικού θα είναι είτε αποκλειστικά ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη είτε η εταιρία **management** με την αναθέτουσα εταιρία από κοινού.

Ταυτόχρονα, γίνεται καθορισμός για το ποιες ακριβώς θέσεις εργασίας θα προετοιμαστούν οι υπάλληλοι που θα παρακολουθήσουν τα προγράμματα<sup>322</sup> και για ποιους τομείς της επιχείρησης ενώ μπορεί από κοινού ή με επιμέλεια της διαχειρίστριας εταιρίας να καταρτίζονται χρονοδιαγράμματα βάσει των οποίων θα γίνεται η επιμόρφωση.

<sup>321</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 44.

<sup>322</sup> Andreas Schliiter, Management - und Consulting - Verträge, σ. 71.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί τι αναφέρει σχετικά με το θέμα μία σύμβαση: «Η εκπαίδευση θα γίνει για προσωπικό που εργάζεται στον τεχνικό, κατασκευαστικό τομέα καθώς και στον τομέα της διοίκησης, της διοίκησης επιχειρήσεων και στο **marketing**».<sup>323</sup>

Επίσης, η επιμόρφωση μπορεί να γίνει την ώρα της εργασίας και στον τόπο της εργασίας από το προσωπικό της εταιρίας **management (field staff)** που εκτελεί την εργασία την οποία πρέπει να διδαχθεί ο μαθητεύομενος, ή μπορεί η επιμόρφωση να διεξαχθεί με τη μορφή σεμιναρίων ακόμα και στο εξωτερικό. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε τελικά ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να αντικαταστήσει και ένα μέλος του **field staff** και στο τέλος του συμβατικού χρόνου να έχουν αντικατασταθεί από ημεδαπούς υπαλλήλους, όλα τα μέλη του **field staff**.

Αναφορικά με το πότε είναι έτοιμοι οι υπάλληλοι που έχουν λάβει τη σχετική επιμόρφωση για την αντικατάσταση, αυτό επαφίεται στην κρίση της εταιρίας **management**. Κρίνεται, όμως, σημαντικό το προσωπικό που έχει εκπαιδευτεί να απορροφηθεί στη διοικητική ιεραρχία έστω και ως αναπληρωματικό του **field staff**, γιατί μόνο έτσι θα μπορέσει να γίνει με αποτελεσματικό τρόπο η ανάληψη της διοίκησης από αυτό.

### **Σύγκρουση των υποχρεώσεων επιμόρφωσης και διοίκησης της επιχείρησης**

Η εταιρία **management** συχνά δεν είναι πρόθυμη να προβεί στην επιμόρφωση των υπαλλήλων της αναθέτουσας επιχείρησης, τουλάχιστον στα πρώτα στάδια της σύμβασης **management**, και αυτό διότι εφόσον υπάρχει μικρός αριθμός ημεδαπού προσωπικού ικανού να εκτελέσει το είδος των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρία **management**, η συμμετοχή της τελευταίας θα εξακολουθήσει να είναι κρίσιμη για το έργο και συνεπώς, θα μπορεί να εξακολουθεί να αποκομίζει τα οφέλη από τη σύμβαση **management**<sup>324</sup>.

Όταν, η σύμβαση της αφήνει κάποια μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια στην επιλογή (συμπεριλαμβανομένης και της επιλογής της εθνικότητας) του προσωπικού, παρατηρείται μία άρνηση για την χρησιμοποίηση και τη συνακόλουθη επιμόρφωση προσωπικού της εθνικότητας της διοικούμενης

<sup>323</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 60.

<sup>324</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 45.

εταιρίας. Αυτό συμβαίνει ιδίως εκεί όπου η διοικούμενη επιχείρηση είναι μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ή μία βιομηχανία που εμφανίζεται στις συναλλαγές υπό την διεθνούς φήμης επωνυμία της εταιρίας **management**.

Δεδομένης της κατάστασης, η εταιρία **management** προτιμά τότε, να έχει τον έλεγχο σε θέματα προσωπικού ακριβώς, για να διασφαλίσει την τήρηση αυστηρού ποιοτικού ελέγχου των υπηρεσιών και των προϊόντων τα οποία θα πρέπει να συμφωνούν στα διεθνή σταθερότυπα (**standards**) της επιχείρησής της.

Στοχεύοντας η εταιρία **management** από τη σύμβαση **management** να αποκομίσει κέρδος, το οποίο να είναι μεγαλύτερο όταν η επιχείρηση έχει αρχίσει να λειτουργεί και να δημιουργεί με το πέρασμα του χρόνου ολοένα και μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, η ανάθεση του **management** σε τοπικούς παράγοντες έρχεται σε αντίθεση με τα κίνητρα της διαχειρίστριας εταιρίας.

## Υποχρέωση Προμήθειας από τοπικές πηγές

Εάν η αναθέτουσα επιχείρηση στην περίπτωση της διεθνούς σύμβασης **management** επιδιώκει με τη σύμβαση **management** την επίτευξη πλεονεκτημάτων σε εθνικό πλαίσιο, με τρόπο ώστε να προκαλείται μία γενικότερη ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάγκη προμήθειας της επιχείρησης με αγαθά, πρώτες ύλες ή υπηρεσίες, για να υποστηριχθούν ή και να ιδρυθούν εθνικές εταιρίες που θα παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες<sup>325</sup>.

Η αναθέτουσα εταιρία, σ' αυτές τις περιπτώσεις δίνει μεγάλη έμφαση στην διοχέτευση των σχετικών αγαθών από τοπικές εταιρίες που θα υποδεικνύει η ίδια.

Πιο συγκεκριμένα, αυτό μπορεί να επιτευχθεί, όταν διατηρεί η ίδια την εξουσία της επιλογής των προμηθευτών, μέσω της υποβολής των σχετικών αποφάσεων της εταιρίας **management** στην έγκριση της είτε όταν με τη σύμβαση **management** μεταβιβάζεται μεν στην διαχειρίστρια εταιρία η εξουσία σύναψης των σχετικών συμβάσεων πλην, όμως έχει τεθεί ως συμβατικός όρος η αρχή της προτίμησης των τοπικών προμηθευτών, υπό προϋποθέσεις. Εφόσον δηλαδή υπάρχει τέτοια δυνατότητα, εφόσον τα αγαθά ή οι υπηρεσίες είναι ποιοτικώς ισότιμα με αυτά που θα πρότεινε η διαχειρίστρια εταιρία ή τουλάχιστον πληρούν κάποιες ποιοτικές προδιαγραφές ή η προμήθεια αγαθών τοπικής προέλευσης δεν δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση.

Συχνά βεβαίως η εταιρία **management** επιδιώκει να έχει τον τελευταίο λόγο για την επιλογή των προμηθευτών, δεδομένου ότι μπορεί να έχει θυγατρικές εταιρίες οι οποίες μπορούν να εξυπηρετήσουν την επιχείρηση ως προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών.

Βασική επιδίωξη της εταιρίας **management** είναι να έχει τον τελευταίο λόγο για την επιλογή των προμηθευτών, δεδομένου ότι μπορεί να έχει θυγατρικές εταιρίες οι οποίες μπορούν να εξυπηρετήσουν την επιχείρηση ως προμηθευτές αγαθών.

Κατά συνέπεια και αν οι υπηρεσίες είναι προφανώς ανώτερες ή πιο κατάλληλες από εκείνες που θα μπορούσε να προσφέρει μία τοπική εταιρία, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να καταφέρει η εταιρία **management** να κερδίσει τον έλεγχο στο θέμα των συμβάσεων προμήθειας.

Τον απόλυτο έλεγχο στο θέμα της επιλογής προμηθευτών θα

<sup>325</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 67.



επιδιώξει η διαχειρίστρια εταιρία και στην περίπτωση που η επιχείρηση την οποία διοικεί εμφανίζεται στις συναλλαγές με το όνομα της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της εταιρίας **management**

Η εταιρία **management** οφείλει, εκτός από τις προαναφερθείσες κύριες υποχρεώσεις της, να τηρεί τη συμπεριφορά που της υπαγορεύει όχι μόνο η σύμβαση **management** αλλά και οι γενικοί κανόνες και οι αρχές που διέπουν όλες τις συμβάσεις είτε αυτές είναι ρυθμισμένες στο νόμο είτε όχι. Από τις γενικές αρχές της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών, επομένως, οι οποίες ισχύουν για κάθε συμβατική μορφή, απορρέουν κάποιες υποχρεώσεις, παρεπόμενες, εξίσου όμως σημαντικές με τις κύριες: η υποχρέωση της εταιρίας **management** να ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα την λήπτρια **management** για την πορεία της διαχείρισης να λογοδοτεί σχετικά με τη διαχείριση, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διαχείριση να μην αντιτίθεται στο πνεύμα της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι δημιουργείται, από την ίδια τη φύση της σύμβασης **management**, μεταξύ των μερών σχέση εμπιστοσύνης, προκύπτει και για τους δύο υποχρέωση πίστης.

Μάλιστα, εφόσον οι συμβάσεις **management** συνδέονται με πολύ μεγάλα οικονομικά συμφέροντα, κατά κανόνα οι παραπάνω υποχρεώσεις οι απορρέουσες από τη σχέση εμπιστοσύνης ή από τη φύση της σύμβασης ως διαχείριση ξένης υπόθεσης εξειδικεύονται λεπτομερώς στο οικείο κείμενο, οπότε δεν δημιουργείται για την ισχύ τους πια, καμία αμφιβολία.

Εντούτοις, είτε περιλαμβάνονται, είτε όχι, στο κείμενο της σύμβασης, δεν παύουν να προκύπτουν από τις παραπάνω γενικές αρχές σύμφωνα με την ΑΚ 288.

### Υποχρέωση παροχής πληροφοριών

Κατ' αρχήν, τόσο η σύμβαση **management** όσο ο κανόνας της ΑΚ 288 που επιβάλλει την εκπλήρωση της παροχής όπως απαιτεί η καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, αλλά και η ίδια η φύση της σύμβασης **management** επιτάσσουν στην εταιρία **management** την ενημέρωση της λήπτριας **management** σχετικά με την εξέλιξη της διαχείρισης αλλά και με επιμέρους θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια αυτής.

Είναι υποχρεωμένη, λοιπόν, η διοικούσα εταιρία να παρέχει κάθε

πληροφορία που σχετίζεται με την πορεία της διαχείρισης, την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης<sup>326</sup>, να ενημερώνει την διοικούμενη εταιρία για οποιοδήποτε πρόβλημα ή δυσκολία που τυχόν προκύπτει κατά τη διαχείριση.

Ωστόσο, στη σύμβαση μπορεί να συμφωνηθεί υποχρέωση ενημέρωσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ή παροχή πληροφοριών σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ζητηθούν.

Οποιαδήποτε αδικαιολόγητη άρνηση της εταιρίας **management** για παροχή πληροφοριών ή απόκρυψη ή αποσιώπηση στοιχείων μπορεί να θεμελιώσει ευθύνη της για πλημμελή εκπλήρωση της σύμβασης.

---

<sup>326</sup> Martinek, *Modeme Vertragstypen II*, σ. 292

## Υποχρέωση λογοδοσίας

Σε σχετικές συμβάσεις προβλέπεται ρητώς η υποχρέωση λογοδοσίας, αλλά προκύπτει, ωστόσο και από την φύση της σύμβασης **management** σε συνδυασμό με την ΑΚ 303.

Είναι υποχρεωμένη, λοιπόν, η εταιρία **management** σε συμφωνημένα εκ των προτέρων χρονικά διαστήματα να λογοδοτεί σε σχέση με τη διαχείριση, να παρουσιάζει δηλαδή τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης καθώς και τα σχετικά δικαιολογητικά.

## Υποχρέωση σεβασμού του πνεύματος και του σκοπού της επιχείρησης

Οι αποφάσεις και οι ενέργειες της εταιρίας **management**, σύμφωνα με την παραπάνω υποχρέωση που προκύπτει από την αρχή της καλής πίστης, οι δεν πρέπει να αντιτίθενται στους σκοπούς της υπό διοίκηση εταιρίας έτσι όπως καθορίζονται στο καταστατικό αυτής.

Άρα, η επιχειρηματική πολιτική και οι πράξεις της εταιρίας **management** θα πρέπει να είναι σύμφωνες με το συνολικό πνεύμα και την μακρόχρονη πολιτική<sup>327</sup> της διοικούμενης επιχείρησης.

Θα πρέπει, επομένως, η εταιρία **management** να σέβεται τυχόν ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, όπως π.χ. εάν πρόκειται για δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας θα προέχει ο κοινωνικός της σκοπός, πράγμα που θα πρέπει να έχει υπόψη της η πρώτη, ή εάν πρόκειται για τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να σέβεται τον τοπικό χαρακτήρα και της παραδόσεις της. Η τήρηση των διατάξεων του καταστατικού, η συμμόρφωση με αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης της εταιρίας αποτελεί για την εταιρία **management** μία ακόμη υποχρέωση.

---

<sup>327</sup> Martinek, Modeme Vertragstypen II, σ. 289.

## Υποχρέωση πίστης

Ευνόητο είναι ότι η σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργείται με τη σύμβαση **management** επιβάλλει στην εταιρία **management** την υποχρέωση πίστης. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να τηρεί με εχεμύθεια τις απόρρητες πληροφορίες που γνωρίζει λόγω της ιδιότητάς της, να ενεργεί πάντοτε προς το συμφέρον του πελάτη της, να μην προβαίνει σε πράξεις που θα μπορούσαν να βλάψουν τα συμφέροντα αυτά και ιδίως να μην προσπαθεί να επωφελείται σε βάρος της αναθέτουσας επιχείρησης είτε για δικό του λογαριασμό, είτε για λογαριασμό τρίτων, των εμπιστευτικών πληροφοριών που λαμβάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Παράλληλα με τα παραπάνω, αυτή η υποχρέωση πίστεως πηγάζει επίσης και από την ιδιότητα της εταιρίας **management** ως οργάνου της αναθέτουσας εταιρίας.

Το ίδιο ισχύει και για τα πρόσωπα-υπαλλήλους της εταιρίας **management** που καταλαμβάνουν τις διευθυντικές θέσεις της διοικούμενης επιχείρησης, (αρθρ. 22 α παρ. 3, και 23 Ν. 2190/ 1920).

Τέλος, απότοκο της παραπάνω υποχρέωσης είναι και η υποχρέωση παράλειψης πράξεων ανταγωνισμού και ιδίως η ενέργεια για δικό τους λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων πράξεων που υπάγονται στο σκοπό της εταιρίας κλπ. εκτός εάν προς τούτο έχει δοθεί από την γενική συνέλευση, σχετική άδεια.

# Κύριες Υποχρεώσεις της Αναθέτουσας Επιχείρησης

## Καταβολή αμοιβής

Πρωταρχικά, χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι η βασική υποχρέωση της αναθέτουσας επιχείρησης και αποδέκτριας των υπηρεσιών διαχείρισης απέναντι στον αντισυμβαλλόμενο της είναι η καταβολή της αμοιβής.

Πιο συγκεκριμένα, η αμοιβή αυτή ή αλλιώς «αποζημίωση» ("**compensation**", όπως αναφέρεται σε κείμενα αγγλοσαξονικού δικαίου<sup>328</sup>) περιλαμβάνει διάφορα κονδύλια, τα οποία είναι:

η «βασική αμοιβή» (**basic management fee**) που αντιστοιχεί στην αμοιβή της εταιρίας **management** για την εκπλήρωση των βασικών καθηκόντων της, έτσι όπως έχουν ορισθεί στη σύμβαση, η καταβολή μιας αμοιβής υποκίνησης (**incentive fee**), που συνήθως εξαρτάται από τα κέρδη, ειδικές αμοιβές για υπηρεσίες που παρέχονται μεν στα πλαίσια της σύμβασης **management** πλην όμως δεν εντάσσονται στις βασικές υποχρεώσεις της εταιρίας **management** αλλά αποτελούν παροχή ειδικών επιπλέον υπηρεσιών (π.χ. παροχή υπηρεσιών διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης, παροχή τεχνικής υποστήριξης κατά τη φάση της προετοιμασίας ή κατασκευής της επιχείρησης κλπ.), αμοιβή επαγγελματικής δέσμευσης (**commitment fee**), αμοιβή περάτωσης (**termination fee**) και τέλος την αποκατάσταση των δαπανών και εξόδων που έγιναν από την εταιρία **management** κατά τη διάρκεια της διαχείρισης σε σχέση με την επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι η διευκρίνιση ότι σε κάθε σύμβαση **management** δεν απαντώνται σωρευτικά όλα τα παραπάνω κονδύλια -τα πιο συχνά είναι βεβαίως η βασική αμοιβή, η αμοιβή υποκίνησης ενώ πάντοτε αποδίδονται στην εταιρία **management** τα έξοδα για τη λειτουργία της επιχείρησης-, και το περιεχόμενο τους δεν είναι

<sup>328</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 71.

ομοιόμορφο.

Ο τρόπος, τέλος, με τον οποίον υπολογίζονται εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες, ενώ ο χρόνος και ο τρόπος καταβολής όπως και το νόμισμα στο οποίο γίνεται η καταβολή αποτελούν αντικείμενο διαπραγματεύσεων και ρυθμίζονται στη σύμβαση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Τρόπος καθορισμού της αμοιβής

Πρώτα - πρώτα, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που τα συμβαλλόμενα μέρη λαμβάνουν υπόψη προκειμένου να καθορίσουν την αμοιβή της εταιρίας **management** και να αποφασίσουν αν αυτή θα συνίσταται σε ένα προκαθορισμένο ποσό (**fixed fee**) ή εάν θα εξαρτάται από την επιτυχία της επιχείρησης, εάν θα πρόκειται για ένα σταθερό ποσό καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης ή εάν θα μεταβάλλεται ανάλογα με τη διάρκεια ή με το στάδιο της σύμβασης<sup>329</sup> εάν τα έξοδα για τη λειτουργία της επιχείρησης θα προκαταβάλλονται από την αναθέτουσα επιχείρηση σε έναν ειδικό τραπεζικό λογαριασμό ή με άλλους τρόπους, ή εάν αντί γι' αυτό θα πληρώνονται αυτού του είδους οι δαπάνες τη στιγμή που γίνονται απευθείας από την αναθέτουσα ή εάν θα τις καταβάλλει η εταιρία **management** και στη συνέχεια θα της αποδίδονται από την διοικούμενη επιχείρηση.

Σ' αυτό το σημείο δεν πρέπει να συγχέουμε την αμοιβή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες κατά την περίοδο προετοιμασίας, όπου, επειδή η επιχείρηση δεν έχει αρχίσει να λειτουργεί, δεν υπάρχουν κέρδη, άρα συμφωνείται σε ένα προκαθορισμένο ποσό και βέβαια στην αποκατάσταση των σχετικών εξόδων, με την αμοιβή για την περίοδο λειτουργίας της επιχείρησης όπου υπάρχει και παραγωγή κερδών.

Κατά συνέπεια, οι παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή των εκάστοτε λύσεων σχετίζονται γενικά με τις ανάγκες των μερών και της επιχείρησης. Ειδικότερα, ως καθοριστικοί παράγοντες θα μπορούσαν να αναφερθούν<sup>330</sup>:

i) το είδος της επιχείρησης που αναλαμβάνει να διαχειριστεί η εταιρία **management** και το ιδιαίτερο αντικείμενο της εργασίας της (π.χ. διαφορετικά δεδομένα ισχύουν για τις ξενοδοχειακές και διαφορετικά για τις βιομηχανικές ή τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στις οποίες η εταιρία **management** προσφέρει υπηρεσίες διοικητικού και τεχνικού περιεχομένου) και η έκταση και το είδος των κερδών, κινδύνου, και χρονοδιαγραμμάτων που ισχύουν σε κάθε μορφή επιχείρησης.

ii) η νομική και κοινωνικοοικονομική ταυτότητα της λήπτριας του **management** (εάν πρόκειται για δημόσιο ή ιδιωτικό νομικό πρόσωπο), καθώς και οι εξειδικευμένες ανάγκες της (π.χ. εάν έχει έλλειψη συναλλάγματος, εάν διαθέτει ή όχι ρευστότητα, ποιοι είναι οι στόχοι του έργου, αν οι τελευταίοι έχουν μόνο οικονομική ή και κοινωνική διάσταση

<sup>329</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 12.

<sup>330</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 74 επ.



κ.λ.π.).

**iii)** τα κίνητρα και οι ανάγκες της εταιρίας **management**. Για π.χ. εάν έχει αφθονία πόρων ή αντίθετα περιορισμένο προϋπολογισμό που απαιτεί συνεχή ενστάλαξη πόρων ώστε να αντιμετωπίσει τα τρέχοντα έξοδα της επιχείρησης, τι μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση και αν έχει μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση στην αγορά.

**iv)** η αγορά στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, (και κυρίως εάν είναι κυκλική ή σταθερή, εάν η τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών είναι σταθερή ή ευμετάβλητη, εάν η τιμή ή ζήτηση των προϊόντων εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες ).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Ανάλυση των κονδυλίων

## Βασική αμοιβή (Basic management fee)

Βασική αμοιβή είναι η κυρίως αμοιβή της εταιρίας **management** που παρέχεται ως αντάλλαγμα για την παροχή των βασικών διαχειριστικών υποχρεώσεων της, που πηγάζουν από τη σύμβαση **management**.

Έτσι, λοιπόν, βασικές είναι οι υποχρεώσεις που ορίζονται ως τέτοιες στη σύμβαση και σχετίζονται με την άσκηση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, αντιπαραβάλλονται δε στις ειδικές υποχρεώσεις που επίσης ανατίθενται στην εταιρία **management** και αφορούν στην παροχή κάποιων κάπως πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών. Εν πάση περιπτώσει η διάκριση έχει μόνο οικονομική σημασία, ενώ η ένταξη κάποιων ή και όλων των «ειδικών υπηρεσιών» στις «βασικές υποχρεώσεις» μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο των διαπραγματεύσεων.

Στηριζόμενοι στα αναφερθέντα παραπάνω, παρατηρούμε πως καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίον υπολογίζεται η βασική αμοιβή και κυρίως εάν αυτή θα συνίσταται σε ένα σταθερό και εκ των προτέρων καθορισμένο ποσό ή εάν θα εξαρτάται από την επιτυχία της διαχείρισης.

Αναλυτικότερα, στη δεύτερη περίπτωση η βασική αμοιβή δεν μπορεί εκ των προτέρων να συγκεκριμενοποιηθεί σε ένα ποσό αλλά καθορίζεται ως ένα ποσοστό επί των εσόδων της επιχείρησης, ή επί των πωλήσεων ή επί της τιμής του κάθε τεμαχίου που θα πωλείται κλπ. Στη σύμβαση υπάρχει πάντοτε ο ορισμός των εσόδων, εάν δηλαδή ως έσοδα νοούνται τα μικτά ή τα καθαρά, συνήθως όμως νοούνται τα ακαθάριστα δηλαδή τα έσοδα που επιτυγχάνονται προτού αφαιρεθούν τα έξοδα της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ιδιαίτερη μνεία , πρέπει να γίνει στο ότι η βασική αμοιβή μπορεί να διαφοροποιείται για κάθε φάση της σύμβασης **management**. Συνήθως διαφορετικό είναι το ποσό για την περίοδο της προετοιμασίας της επιχείρησης πριν τη λειτουργία της και διαφορετικό για την περίοδο της λειτουργίας.

## **Αμοιβή υποκίνησης (incentive fee)**

Σε πολλές συμβάσεις μάνατζμεντ προβλέπεται η λεγόμενη αμοιβή υποκίνησης. Ο ρόλος της λειτουργεί συμπληρωματικά σε σχέση με τη βασική αμοιβή, ενώ πολλές φορές έως κάποιο βαθμό υποκαθιστά την πρώτη. Στις περισσότερες συμβάσεις, όπου προβλέπεται τέτοια μορφή αμοιβής, η βασική αμοιβή υπολογίζεται και σε χαμηλότερα επίπεδα, καθώς προβλέπεται να συμπληρωθεί από την προηγούμενη.

Το χαρακτηριστικό της είναι ότι εξαρτάται, τόσο σε σχέση με το αν θα καταβληθεί, όσο και με το ύψος της, από την επιτυχία της διαχείρισης και γενικότερα την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου του μάνατζερ<sup>331</sup>. Συνήθως, ως κριτήριο για την επιτυχία αυτή, άρα και ως προϋπόθεση για την καταβολή αυτής της αμοιβής, τίθεται μια σειρά συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι συνήθως είναι ποσοτικοποιημένης μορφής.

Συχνά, ως σχετικό κριτήριο τίθενται τα έσοδα, οι πωλήσεις, η τρέχουσα αξία και συχνότερα τα κέρδη της επιχειρήσεως, καθώς και ο ρυθμός αναπτύξεως της<sup>332</sup>.

Πάντως, αυτή η μορφή αμοιβής εμφανίζει μια βασική πρακτική διαφορά σε σχέση με τη βασική αμοιβή, καθώς έχουν διαφορετικό σημείο αναφοράς. Ενώ λοιπόν, η βασική αμοιβή υπολογίζεται συνήθως με βάση τα μικτά έσοδα, δηλαδή τις συνολικές πωλήσεις της επιχειρήσεως, η αμοιβή υποκίνησης στηρίζεται περισσότερο στα καθαρά κέρδη. Αυτό το στοιχείο, δίνει κίνητρο την εταιρία μάνατζμεντ να δώσει έμφαση όχι μόνο στις πωλήσεις, αλλά στον τελικό καθαρό αποτέλεσμα, υπενθυμίζοντας έτσι τη σημασία την οποία έχει για τον πελάτη, η μείωση του κόστους λειτουργίας.

## **Αμοιβή για «ειδικές υπηρεσίες» (fee for special services)**

Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, εκτός από τη βασική υποχρέωση της εταιρίας μάνατζμεντ, η οποία αφορά την άσκηση

<sup>331</sup> Για αυτό και συνήθως αποκαλείται success fee ή success bonus.

<sup>332</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. στο Παράρτημα Ι «Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ».

διαχείρισης επί της επιχειρήσεως του πελάτη, συχνά στα πλαίσια των καθηκόντων της και της υποχρεώσεως πίστης απέναντι στον δεύτερο, προκύπτει η ανάγκη για παροχή κάποιων ειδικών υπηρεσιών, οι οποίες δεν μπορεί να συγκαταλέγονται στα πλαίσια των βασικών υποχρεώσεων της.

Έτσι λοιπόν, σε σχέση με αυτές τις ειδικές υπηρεσίες, σε πολλές συμβάσεις προβλέπεται ειδική επιπλέον αμοιβή, η οποία καταβάλλεται πρόσθετα της βασικής.

Τέτοιες ειδικές υπηρεσίες μπορεί να θεωρηθούν, αυτές που αφορούν συνήθως, την προκατασκευαστική, κατασκευαστική ή προπαρασκευαστική της συμβάσεως περίοδο.

Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε<sup>333</sup> την τεχνική και επιστημονική υποστήριξη και βοήθεια, σε θέματα αγοράς ή κατασκευής εξοπλισμού, την παροχή ειδικής τεχνογνωσίας για την κατασκευή μιας μονάδας, καθώς και προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού. Αλλά τέτοιες υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται, ακόμη και κατά τη διάρκεια της κανονικής διαχειρίσεως, όπως αυτές που αφορούν την παροχή ειδικής τεχνογνωσίας και την ένταξη σε δίκτυα προμηθειών, διανομής και μάρκετινγκ.

Σε κάθε περίπτωση, καταλαβαίνουμε, ότι οι υπηρεσίες αυτές οι οποίες ορίζονται ως ειδικές, δεν θα υπήρχε κανένα πρόβλημα να υπαχθούν στις βασικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τη σύμβαση μάλιστα. Όμως, για λόγους που αφορούν της διήμερη περίπτωση και τις εξειδικευμένες ανάγκες και ικανότητες των μερών, αυτές διαχωρίζονται από τις βασικές υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να καταβάλλεται για την παροχή τους επιπλέον αμοιβή.

Η πρόληψη τέτοιων ειδικών αμοιβών, στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελεί επιλογή και όρο που θέτει η εταιρία μάλιστα, η οποία κατά αυτό τον τρόπο θέλει και περισσότερο, καθώς χρεώνει περισσότερο, υπηρεσίες που θα παρείχε ούτως ή άλλως κανονικά, με μια υψηλότερη βασική αμοιβή, η οποία όμως ξεπερνιέται από το προσαυξημένο σύνολο πολλών διαφορετικών ειδικών αμοιβών.

Τέλος, στα πλαίσια της συμβάσεως μπορεί να προβλέπονται πολύ διαφορετικοί τρόποι αμοιβής της εταιρίας μάλιστα για αυτές τις υπηρεσίες.

Δηλαδή, μπορεί να προβλέπεται ένα σταθερό και συγκεκριμένο ποσό για κάθε μία από τις ειδικές υπηρεσίες, ανά χρονική περίοδο, η απλή αποκατάσταση των δαπανών στις οποίες υπεβλήθη η εταιρία μάλιστα για την παροχή τους, η αποκατάσταση αυτή, προσαυξημένη κατά ένα σταθερό ποσό και η αποκατάσταση των δαπανών αυτών, προσαυξημένη κατά ένα κυμαινόμενο ποσό, το οποίο αποτελεί ποσοστό επί των εσόδων

<sup>333</sup> Κυρίως όσον αφορά τις συμβάσεις που αφορούν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ή των κερδών του πελάτη.

### **Απόδοση των δαπανών της εταιρίας management που προκύπτουν από τη διαχείριση της επιχείρησης**

Η εταιρία μας στα πλαίσια του διαχειριστικού έργου που αναλαμβάνει την επιχείρηση του πελάτη, είναι λογικό να υποβάλλεται σε μια σειρά εξόδων, τα οποία σχετίζονται με αυτό. Συνήθως, τα έξοδα αυτά με ευθύνη της εταιρίας μανατζμεντ, θα πρέπει να προϋπολογίζονται πριν τη σύναψη της συμβάσεως και με αυτό τον τρόπο, να περιλαμβάνονται στην αμοιβή που συμφωνείται. Αυτό όμως δεν είναι απόλυτο.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια απόλυτη ελευθερία στην κατανομή του βάρους των σχετικών δαπανών, η οποία ποικίλλει και αλλάζει μορφή από συμβάσεις ή συμβάσεις, ούτως ώστε να αντικατοπτρίζει οι συγκεκριμένες περιστάσεις, αναλογίες και ανάγκες των μερών.

Καταρχάς, πρέπει να διευκρινίσουμε, ότι οι διαχειριστικές δαπάνες χωρίζονται σε δύο είδη. Αφενός αυτές, τις οποίες η εταιρία μανατζμεντ σε πρώτο επίπεδο είναι υποχρεωμένη να καλύψει μόνη της, ενώ μόνο σε δεύτερο επίπεδο μπορεί να ζητήσει την απόδοση τους από το πελάτη, αφετέρου αυτές, οι οποίες είναι υποχρέωση του πελάτη να καταβάλει άμεσα και απευθείας, χωρίς οποιαδήποτε ενδιάμεση χρέωση της εταιρίας μανατζμεντ.

Το πρώτο είδος δαπανών, το οποίο η εταιρία μανατζερ πρέπει σε πρώτη φάση να καλύψει μόνη της, περιλαμβάνει έξοδα τα οποία αφορούν κυρίως την εκπλήρωση των διαχειριστικών της αρμοδιοτήτων.

Αυτές για παράδειγμα, μπορεί να είναι έξοδα που αφορούν την μετακίνηση, στέγαση, επαγγελματική εγκατάσταση, έξοδα γραφείου και απαραίτητο εργασιακό εξοπλισμό, της ομάδας εργασίας, την οποία εγκαθιστά η εταιρία μανατζμεντ στην επιχείρηση του πελάτη, με στόχο τη διεκπεραίωση του έργου της. Επίσης, μπορεί να προβλέπεται η αποδίδονται στην εταιρία μανατζμεντ και οι αμοιβές προσωπικό που απασχολεί στην εταιρεία του πελάτη.

Με άλλα λόγια, οι δαπάνες οι οποίες αποδίδονται στην εταιρία μανατζμεντ από τον πελάτη, αφορούν συνήθως τα πάγια γενικά έξοδα διοίκησης, που σχετίζονται με το έργο της, και τα οποία είναι ανεξάρτητα από τον όγκο παραγωγής.

Συχνά πάντως, λαμβάνει μεταξύ των μερών ιδιαίτερη συμφωνία, κατά την οποία κάποιες δαπάνες, όπως τα οδοιπορικά και τα τροφεία, δεν

καταβάλλονται στην εταιρία μάνατζμεντ, αλλά απευθείας το προσωπικό αυτής, το οποίο εργάζεται σε σχέση με τον συγκεκριμένο πελάτη.

Τα έξοδα που αποκαθίστανται είναι γενικώς τα πάγια λειτουργικά έξοδα που είναι ανεξάρτητα από την παραγωγή και τον όγκο της (**overhead costs**) π.χ. οι μισθοί του προσωπικού της εταιρίας **management** που βρίσκεται στην επιχείρηση, καθώς κι εκείνου που βρίσκεται στην έδρα της εταιρίας **management** και τα ταξιδιωτικά και οδοιπορικά τους έξοδα, λοιπά έξοδα γραφείου όπως τηλεφωνικοί λογαριασμοί, έξοδα φωτισμού, κ.λ.π.

Εκτός από τα πάγια λειτουργικά έξοδα μπορεί να συμφωνηθεί ότι θα αποδίδονται και άλλου είδους δαπάνες όπως έξοδα διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων, κλπ.

Το δεύτερο είδος δαπανών, έχει να κάνει τις περισσότερες φορές με έξοδα τα οποία αφορούν την ίδια την ιδιοκτησία της επιχειρήσεως, η οποία φυσικά εξακολουθεί να ανήκει στο πελάτη και γι' αυτό το λόγο βαρύνει τον ίδιο.

Συγκεκριμένα, ως τέτοιες οι δαπάνες αναφέρονται, οι κάθε φύσεως φόροι, όπως έγγειας ιδιοκτησίας, κερδών, συναλλαγών, μερισμάτων, οι διάφοροι δασμοί και τέλη, τα έξοδα απόκτησης παγίων περιουσιακών στοιχείων, όπως ακίνητα, τεχνολογικός εξοπλισμός, κεφαλαιουχικά αγαθά, έπιπλα, γραφεία, μηχανήματα, αλλά και τεχνογνωσία, η οποία αγοράζεται όχι από την εταιρία μάνατζμεντ, αλλά εξωτερικούς παράγοντες, τα έξοδα συντήρησης εξοπλισμού και ακινήτων, τα οποιασδήποτε φύσεως μισθώματα κινητών και ακινήτων πραγμάτων, οι μισθοί και τα έξοδα προσωπικού, τα οποία ασχολούνται από το πελάτη, η παροχή ασφάλειας σε πιστωτές, ο σχηματισμός κεφαλαίου κίνησης, τα έξοδα για πρώτες ύλες, καύσιμα, ενεργεία, τηλεπικοινωνίες και γενικά οι λογαριασμοί φορέων κοινής ωφέλειας και τα λοιπά.

Σχετικά, τέλος, με τα έξοδα που αφορούν την διαφήμιση και προώθηση προϊόντων του πελάτη και τις δαπάνες δημοσίων σχέσεων, σημειώνουμε, ότι κατατάσσονται σε μια ενδιάμεση κατηγορία και για αυτά ακολουθούνται δύο διαφορετικά συστήματα, εκ των οποίων το πρώτο προβλέπει απευθείας καταβολή τους από τον λήπτη, ενώ το δεύτερο αρχική καταβολή από την εταιρία μάνατζμεντ και ύστερη απόδοση από τον λήπτη.

## Ασφάλιση πληρωμής

Είναι εύλογο, η εταιρία μάνατζμεντ, ιδίως όταν αποτελεί το ισχυρό μέρος της συγκεκριμένης συμβάσεως μάνατζμεντ, να επιθυμεί να εξασφαλίσει με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο τα συμφέροντά της από αυτή. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία ιδίως όταν ο αντισυμβαλλόμενος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα, η έκβαση της συμβάσεως είναι αμφίβολη και γι' αυτό το λόγο αυτός μπορεί να θεωρηθεί ως αφερέγγυος.

Για να επιτύχει λοιπόν η εταιρία μας με την εξασφάλιση των αμοιβών, οι οποίες πρέπει να καταβληθούν βάσει της συμβάσεως ή τουλάχιστον την αποκατάσταση των δαπανών, στις οποίες υπεβλήθη, κατά το διαχειριστικό της έργου, συνήθως θέτει ως όρο στον πελάτη, να καταθέσει το σύνολο ή συνήθως ένα μέρος από τις προβλεπόμενες αμοιβές και αποζημιώσεις, σε δεσμευμένο τραπεζικό λογαριασμό πριν την έναρξη εκτέλεσης της συμβάσεως. Αυτός ο λογαριασμός συνήθως προβλέπει ως δικαιούχο υπό αναβλητική προθεσμία ή αίρεση (λήξεως για οποιονδήποτε λόγο της συμβάσεως) την εταιρία μάνατζμεντ.

Εναλλακτικά, μπορεί να ζητήσει την έκδοση ανέκκλητων ή ανακλητών βεβαιωμένων και διαιρετών εγγυητικών επιστολών<sup>334</sup>, ενώ σε περίπτωση μικρότερων επιχειρήσεων-πελατών ιδιαίτερα συμφέροντες είναι και οι μεταχρονολογημένες επιταγές. Σε άλλες περιπτώσεις, τέλος, συμφωνείτε, ο πελάτης να παρέχει πρόσβαση στην εταιρία μάνατζμεντ, σε λογαριασμούς, οι οποίοι περιλαμβάνουν ανακυκλούμενα κεφάλαια.

Τυχόν αυθαίρετη αφαίρεση μάλιστα, τέτοιων δεσμευμένων ποσών, που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της εταιρίας μάνατζμεντ, από την πλευρά του πελάτη, μπορεί να θεωρηθεί σπουδαίος λόγος για την έκτακτη καταγγελία της συμβάσεως από την πλευρά της.

---

<sup>334</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 82.

## Αμοιβή για την περίοδο πριν από τη λειτουργία της επιχείρησης

Πολλές φορές, μέσω των συμβάσεων **management** ανατίθενται κάποιες υποχρεώσεις στην εταιρία μάλιστα κατά το στάδιο της προετοιμασίας της επιχείρησης δηλαδή πριν το στάδιο στο οποίο αυτή θα αρχίσει να λειτουργεί.

Για τις υπηρεσίες της κατά το στάδιο αυτό η εταιρία **management** αμείβεται με ξεχωριστή αμοιβή, ιδίως όταν το πεδίο του αντικείμενου των υπηρεσιών διοίκησης και διαχείρισης και των συνολικών προς διεκπεραίωση εργασιών, κατά το στάδιο της προετοιμασίας διαφέρει από το αντικείμενο των αντίστοιχων υπηρεσιών κατά το στάδιο της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η αμοιβή περιλαμβάνει διάφορες πληρωμές αναλόγως της κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως και κονδύλια για την αποκατάσταση δαπανών της εταιρίας **management** που προκύπτουν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Εδώ περιλαμβάνονται κάθε είδους πάγια γενικά έξοδα, όπως και σχετικά με το προσωπικό της εταιρίας **management** τροφεία, μεταφορικά, οδοιπορικά, στεγαστικά έξοδα, μπόνους και μισθοί.

Προβλέπονται επίσης αποζημιώσεις για διάφορες ειδικές υπηρεσίες, όπως η σύνταξη μελετών σκοπιμότητας και επιτευξιμότητας και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την κατασκευή επιχειρηματικής μονάδας<sup>335</sup>.

Σχετικά με τον τρόπο καταβολής των αμοιβών αυτών εμφανίζονται τρεις μέθοδοι: α) περιοδική καταβολή δαπανών ήδη από την προκαταρκτική της λειτουργίας περίοδο β) περιοδική καταβολή μετά την έναρξη λειτουργίας και ίσως κερδοφορίας της επιχειρήσεως και γ) σύσταση ειδικού κεφαλαίου εφάπαξ πληρωμής των σχετικών δαπανών.

Πάντως είναι σύνηθες η αναθέτουσα το μάλιστα να θεσπίζει ένα ανώτατο όριο κάλυψης των σχετικών δαπανών, με στόχο τον περιορισμό καταχρήσεων και υπερκοστολογήσεων εκ μέρους της εταιρίας μάλιστα ή να προκαταβάλει αυτό το κονδύλι εφάπαξ μετά την σύναψη της συμβάσεως θέτοντας ταυτόχρονα ρήτρα απαλλαγής από οποιαδήποτε πλεονάζουσα αξίωση του μάλιστα<sup>336</sup>.

<sup>335</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 13.

<sup>336</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 13.



## Παρεπόμενες Υποχρεώσεις της Λήπτριας **management**

Η λήπτρια **management**, εκτός από τη βασική της υποχρέωση για καταβολή της αμοιβής δεσμεύεται και από υποχρεώσεις πίστεως ως προς την εταιρία μάνατζμεντ, η οποία απορρέει από την ιδιαίτερη και έντονη σχέση εμπιστοσύνης, που προκύπτει από τον σκοπό και το περιεχόμενο της συμβάσεως μάνατζμεντ, σε συνδυασμό με τις αρχές της καλής πίστεως και των χρηστών συναλλακτικών ηθών, που εξειδικεύονται στην υποχρέωση συμπράξεως και υποστήριξης του έργου της διαχειρίστριας εταιρίας. Έχει επιπλέον την παρεπόμενη υποχρέωση πίστεως που πηγάζει από την ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης που εγκαθιδρύεται με τη σύμβαση **management** καθώς και τις πηγάζουσες από τη σύμβαση **management** και από τις γενικές ρήτρες της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών υποχρεώσεις της σύμπραξης και της παροχής στην εταιρία **management** της υποστήριξης που απαιτείται.

Οι υποχρεώσεις αυτές έχουν ισχύ καθόλη την διάρκεια της συμβάσεως και μάλιστα μπορούν ενδεικτικά και περιπτωσιολογικά να εξειδικευθούν στις κάτωθι<sup>337</sup> υποχρεώσεις.

α) ανάλογα με το είδος και το αντικείμενο της σύμβασης **management**, αλλά και το είδος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η αναθέτουσα υποχρεούται να εξασφαλίσει ένα επαρκές δυναμικό υπαλλήλων επιφορτισμένων με διοικητικά καθήκοντα που θα επικουρεί το **management staff** ή ένα δυναμικό γραμματειακής υποστήριξης του **management staff**, εκτός και αν επιφορτίζεται σχετικά η διαχειρίστρια με έξοδα καλυπτόμενα από σχετικό κονδύλι.

β) σε κάθε σύμβαση **management** η λήπτρια **management** υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφαλή διεξαγωγή του έργου ή τη λειτουργία της επιχείρησης και να φροντίζει για την ασφάλεια τόσο του προσωπικού όσο και των εγκαταστάσεων. υποχρέωση παροχής στέγης, τροφής, κάλυψης οδοιπορικών εξόδων<sup>338</sup>, εξασφάλισης μεταφορικών μέσων απαραίτητων για την διεκπεραίωση των εργασιών τους και

<sup>337</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 21 επ.

<sup>338</sup> Αν βέβαια δεν προβλέπεται ειδικό κονδύλι που καταβάλλεται στην διαχειρίστρια εταιρία.

παροχή εξοπλισμένων γραφείων για το προσωπικό της εταιρίας **management**.

γ) υποχρέωση παρακολούθησης των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και τήρησης των απαραίτητων από την εθνική νομοθεσία λογιστικών βιβλίων και καταστάσεων χρηματοοικονομικής παρακολούθησης, όπως και η συναφής υποχρέωση της παροχής άμεσης και εμπειροστατωμένης πληροφόρησης, στην διαχειρίστρια εταιρία, που της είναι απαραίτητη για την διεκπεραίωση του έργου της.

Η απόκρυψη στοιχείων στην εταιρία μάνατζμεντ αντιβαίνει στην υποχρέωση πίστης και μπορεί να αποτελεί λόγο καταγγελίας της συμβάσεως.

δ) υποχρέωση εκπροσώπησης της επιχείρησης ενώπιον των τοπικών αρχών και υποχρέωση έκδοσης με μέσα της λήπτριας **management** των απαιτούμενων αδειών λειτουργίας της επιχείρησης.

Η λήπτρια **management** υποχρεούται να φροντίζει για την έκδοση όλων των απαραίτητων διοικητικών εγγράφων (πιστοποιητικών, αδειών<sup>339</sup>, βεβαιώσεων) που θεωρούνται απαραίτητα για την έναρξη και την διατήρηση της λειτουργίας της επιχείρησης.

ε) υποχρέωση εξασφάλισης ασφάλειας έργου και μονάδας και λήψη μέτρων υπέρ της υγείας των εργαζομένων.

---

<sup>339</sup> Σε αυτές περιλαμβάνονται και άδειες παραμονής (βίζες κλπ) του αλλοδαπού προσωπικού που θα εργαστεί στην επιχείρηση.

# Απαγόρευση μεταβίβασης δικαιωμάτων και υποχρεώσεων από τη σύμβαση management

Στα πλαίσια των συμβάσεων **management** κατά κανόνα συμφωνείται ρητώς ότι κανένας από τους συμβαλλόμενους δεν επιτρέπεται να μεταβιβάσει σε τρίτο δικαιώματα και υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση **management**, εκτός εάν δοθεί γραπτή άδεια από τον αντισυμβαλλόμενο<sup>340</sup>.

Αρα, καταρχήν απαγορεύεται η υποκατάσταση της εταιρίας μάνατζμεντ στην εκτέλεση των υποχρεώσεων της εκ του συμβολαίου. Αυτό απορρέει από τον χαρακτήρα της συμβάσεως ως προσωπικού και εμπιστευτικού δεδομένου. Εξάλλου, παρόμοια αντιμετώπιση υπάρχει και σε άλλες τέτοιου είδους συμβάσεις όπως η σύμβαση έργου (ΑΚ 684), η σύμβαση εντολής (ΑΚ 715) και η σύμβαση εργασίας (ΑΚ 651).

Οι καταρχήν απαγορευμένοι υποκατάστατοι<sup>341</sup> δεν πρέπει να συγχέονται με τους βοηθούς εκπλήρωσης (προσωπικό της εταιρίας **management** ενδεχομένως αποσπασμένο στην διοικούμενη επιχείρηση), η χρήση των οποίων είναι επιτρεπτή και συχνά αναγκαία και αυτονόητη.

Σε κάποιες περιπτώσεις πάντως είναι επιτρεπτή η υποκατάσταση της διαχειρίστριας εν μέρει ή και σπανιότερα συνολικά από θυγατρική, αδελφή ή μητρική της εταιρία. Στις περιπτώσεις αυτές συνήθως προβλέπεται γνωστοποίηση στην αναθέτουσα χωρίς όμως αυτό να είναι πάντα απαραίτητο.

Αυτό όμως δεν αποτελεί γνήσια υποκατάσταση αλλά μια διαμόρφωση σχέσεων γνωστή ως σύμβαση υποδιοίκησης<sup>342</sup>, στην οποία η αρχική διαχειρίστρια παραμένει εις ολόκληρον συνυπεύθυνη μαζί με την υποκατάστατη για όλη την διάρκεια της σύμβασης.

Επειδή η ιδρυόμενη με την σύμβαση σχέση είναι προσωπική απαγορεύεται η σε τρίτο εκχώρηση αξιώσεων της διαχειρίστριας, που απορρέουν από την σύμβαση.

<sup>340</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 124 επ.

<sup>341</sup> Για την έννοια της υποκατάστασης βλ. αντί πολλών Καράση, στον ΑΚ. Γεωργιάδη/ Σταθόπουλου, αρθρ. 715-716, αρ. 3.

<sup>342</sup> Βλ. Καράση, ό.π, τα οποία ισχύουν αναλογικά.

## ΜΕΡΟΣ ΙΧ

### Διάρκεια, Λήξη και Ενδοσυμβατική Παθογένεια

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Διάρκεια, Λήξη και Ενδοσυμβατική Παθογένεια

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Διάρκεια**

**Κεφ. Β' Λήξη**

- 1) Τακτική Καταγγελία
- 2) Καταγγελία για σπουδαίο λόγο
- 3) Καταγγελία σε περίπτωση ανωτέρας βίας
- 4) Λόγοι Αυτοδίκαιας Λύσης
  - α) Πάροδος του συμφωνημένου χρόνου
  - β) Επίτευξη των συμβατικών στόχων
  - γ) Ο θάνατος ενός των συμβαλλομένων
  - δ) Πτώχευση - Θέση σε πλήρη ή μερική με απαγόρευση διενέργειας των αναγκαίων για τη διοίκηση μιας επιχείρησης δικαιοπραξιών δικαστική συμπαράσταση
- 5) Συνέπειες της Λήξης

**Κεφ. Γ' Ανώμαλη εξέλιξη και λύση της σύμβασης management**

- 1) Έννοια και αίτια της ανώμαλης εξέλιξης
  - 2) Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μερών σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της συμβάσεως **management**

## Διάρκεια

Η διάρκεια των συμβάσεων **management** μπορεί να είναι ορισμένη ή αόριστη<sup>343</sup> και καθορίζεται με συμφωνία των μερών.

Συνήθως είναι ορισμένου χρόνου και μάλιστα πολυετής έτσι ώστε εντός του συμβατικού χρόνου να έχει γίνει απόσβεση των εκατέρωθεν επενδύσεων - και κυρίως εκείνων της αναθέτουσας επιχείρησης - οι οποίες μάλιστα σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι και πολύ μεγάλες.

<sup>343</sup> Martinek, ό.π., σ. 296.

Επίσης κρίσιμο για τον καθορισμό της διάρκειας της σύμβασης είναι κάποιο αποτέλεσμα στο οποίο αποβλέπει η λήπτρια **management**.

Τέτοιο αποτέλεσμα μπορεί να είναι, ιδίως η ολοκλήρωση της μεταφοράς της τεχνολογίας της εταιρίας **management**, η επιμόρφωση του προσωπικού, ή γενικώς η σε τέτοιο βαθμό πρόοδος της επιχείρησης ώστε να μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τη συνδρομή της εταιρίας **management**.

Η συμφωνούμενη από τα μέρη διάρκεια της σύμβασης **management** ποικίλλει από περίπτωση σε περίπτωση<sup>344</sup>, καθώς επηρεάζεται άμεσα και καθορίζεται τόσο από τις ανάγκες των μερών όσο και από τη διαπραγματευτική ισχύ του καθενός.

Στην επιθυμία του δότη του **management** να διατηρήσει τη διοίκηση της επιχείρησης και τα απορρέοντα από αυτήν πλεονεκτήματα για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αντιτάσσεται η επιθυμία του λήπτη να εκμεταλλευθεί (αυτοδύναμα) όσο γίνεται πιο σύντομα την αγορά που δημιούργησε γι' αυτόν ο **manager**.

Η μέση λύση βρίσκεται συνήθως για μη βιομηχανικές επιχειρήσεις στη συνομολόγηση μιας συμβατικής διάρκειας τριών έως επτά ετών, με δυνατότητα ανανέωσης<sup>345</sup>.

Έτσι λοιπόν η διάρκεια της σύμβασης μπορεί να συμφωνηθεί για ορισμένο χρόνο που μπορεί να είναι βάσει των παραπάνω κάποια έτη (συνήθως **7-10** για τις συμβάσεις διαχείρισης βιομηχανιών, αλλά μπορεί και περισσότερα στις συμβάσεις διαχείρισης ξενοδοχείων), όσα θεωρούνται αρκετά για την επέλευση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η χρονική διάρκεια των εν λόγω συμβάσεων είναι πολυετής (συνήθως φτάνει και τα είκοσι έτη).

Η μεγάλη διάρκεια αυτού του είδους των συμβάσεων είναι το «αντάλλαγμα» για την φήμη και την - μέσω αυτής - πελατεία που προσφέρει ο **manager**<sup>346</sup>, καθώς σε αυτές πρώτιστο μέλημα του λήπτη του **management** δεν είναι η άμεση ανάληψη της διοίκησης της επιχείρησής του αλλά η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοποίηση και εκμετάλλευση προς όφελός του **brand name** και του **goodwill** του δότη του **management** και των διασυνδέσεών του<sup>347</sup>.

Σπανιότερα συμφωνείται η λήξη της σύμβασης **management** με την ολοκλήρωση συγκεκριμένων διοικητικών έργων που είχε αναλάβει ο δότης του **management** (π.χ. εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης στις νέες τεχνολογίες κ.ο.κ.)<sup>348 349</sup>.

<sup>344</sup> Βλ. παραδείγματα της πραγματικά μεγάλης ποικιλίας που εμφανίζουν οι αναφερόμενες στη διάρκεια των συμβάσεων **management** συμφωνίες των μερών σε United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 107 επ.

<sup>345</sup> United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 107· Schlüter, ό.π., σ. 88· Martinek, ό.π., σ. 296.

<sup>346</sup> Βλ. UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 107.

<sup>347</sup> Schlüter, ό.π., σ. 88.

<sup>348</sup> Schlüter, ό.π., σ. 89-90.

Η νομιμότητα ωστόσο όρων που επιβάλλουν υπερβολικά μεγάλη διάρκεια της σύμβασης, καθώς και τη δυνατότητα μονομερούς ανανέωσης της σύμβασης για επίσης μεγάλο χρονικό διάστημα θα πρέπει να ελέγχεται με βάση τις ΑΚ **178,179**.

Όταν δεν μπορεί εκ των προτέρων να καθορισθεί ο χρόνος διάρκειας της σύμβασης, η σύμβαση είναι αορίστου χρόνου.

Για να αποφευχθεί όμως η περίπτωση που κάποιος από τους συμβαλλόμενους καταγγείλει πρόωρα και άκαιρα τη σύμβαση, με αποτέλεσμα να επέρχονται ανυπολόγιστες ζημιές, συμφωνείται πολύ μεγάλη προθεσμία καταγγελίας (ενός ή ακόμη και δύο ετών), ενώ μπορεί και να απαγορεύεται και στα δύο μέρη να καταγγείλουν τη σύμβαση πριν παρέλθουν κάποια έτη (δύο ή ακόμη και δέκα) από την έναρξη της σύμβασης.

Τέτοιοι όροι θα πρέπει ωστόσο να ελέγχονται από άποψη καταχρηστικότητας.

Σε κάποιες περιπτώσεις η λήξη της συμβάσεως εξαρτάται από τη λήξη μιας άλλης συμβάσεως.

Ορίζεται για παράδειγμα:

**«This Agreement shall, unless sooner terminated as provided in Articles 18 or 27 hereof, terminate on the same date as termination of the Voting Trust Agreements»**, ή **«This Agreement unless sooner terminated, shall terminate when all provisions of the Sales Agreement, as the same may have been extended, shall have terminated»<sup>350</sup>**.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις η σύμβαση **management** θα χαρακτηρίζεται ως ορισμένου χρόνου εάν η σύμβαση στην οποία αναφέρεται είναι ορισμένου χρόνου και αντιστοίχως αορίστου χρόνου εάν η δεύτερη σύμβαση είναι και αυτή αόριστης διάρκειας.

Άλλοτε, είναι δυνατόν η διάρκεια της σύμβασης **management** να εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της επιμόρφωσης του προσωπικού<sup>351</sup>.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις ορίζεται ότι<sup>352</sup>:

**«Ο Manager** θα εκπαιδεύσει το ημεδαπό προσωπικό... με το σκοπό οι εν λόγω εκπαιδευόμενοι να μπορούν στο μέλλον να ασκούν τη λειτουργία, να χειρίζονται και να διοικούν τα Ορυχεία και τα Χυτήρια αποτελεσματικά. Μέρος αυτής της υποχρέωσης θα είναι, κάθε μέλος από το **management staff** να αντικαθίσταται από έναν ημεδαπό ομόλογο του. Τέτοιοι ομόλογοι/ εκπαιδευόμενοι οι οποίοι θα ολοκληρώνουν επιτυχώς

<sup>349</sup> Η λύση αυτή συνδυάζεται συνήθως και με την πρόβλεψη μόνο μιας κατ' αποκοπήν αμοιβής για τον manager, προκειμένου να μην έχει κίνητρο για σκόπιμες καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση του έργου και στην εκπλήρωση της παροχής του (hanging – on syndrom).

<sup>350</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 108.

<sup>351</sup> Βλ. Martinek, ό.π. σ. 297 και Schliiter, ό.π. σ. 90.

<sup>352</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 58.

τα εκπαιδευτικά προγράμματα του **Manager** θα αντικαθιστούν τα μέλη του **management staff** όταν κατά την κρίση του **Manager** θα έχουν φτάσει στο ικανοποιητικό επίπεδο που απαιτείται για την εκτέλεση των λειτουργιών για τις οποίες έχουν εκπαιδευτεί.

Ωστόσο είναι κατανοητό ότι ολόκληρο το **management staff** θα αντικατασταθεί, στον μέγιστο εφικτό βαθμό, από ημεδαπό προσωπικό, εντός δέκα (10) ετών από την ημερομηνία έναρξης της παραγωγής».

Από τη διατύπωση - η οποία είναι σε γενικές γραμμές ομοιόμορφη - γίνεται φανερό ότι επαφίεται στην κρίση της εταιρίας **management** το πότε το προσωπικό της διοικούμενης εταιρίας θα είναι έτοιμο να αναλάβει τη διαχείριση, και άρα επαφίεται στην πρώτη ο χρόνος της λήξης της σύμβασης.

Παρατηρείται λοιπόν συχνά το φαινόμενο η εταιρία **management** να καθυστερεί την εκπαίδευση έτσι ώστε να επιμηκύνει τη συμβατική διάρκεια, προκειμένου να απολαύσει μεγαλύτερα οφέλη από την λειτουργία της επιχείρησης.

Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου που είναι γνωστό ως **hanging-on-syndrome**<sup>353</sup> πρόπει στη σύμβαση να προβλέπονται μηχανισμοί ελέγχου της εταιρίας **management**.

Συχνή στις συμβάσεις **management** είναι η δυνατότητα παράτασης της σύμβασης, η οποία μπορεί να απορρέει από μετασυμβατική κοινή συμφωνία των μερών.

Μία δεύτερη παραλλαγή είναι να συμφωνείται το χρονικό διάστημα της σύμβασης και να προβλέπεται ότι μετά την πάροδο αυτού η αρχική σύμβαση θα ανανεώνεται κάθε χρόνο εκτός εάν κάποιος από τους συμβαλλόμενους γνωστοποιήσει στον άλλον πριν τη λήξη της σύμβασης την πρόθεση του να μην συνεχιστεί αυτή.

Πρόβλημα ωστόσο παρουσιάζει μία τρίτη περίπτωση κατά την οποία παρέχεται, συνήθως στην εταιρία **management** και πολύ σπανιότερα στην διοικούμενη εταιρία, η δυνατότητα παρατάσεως της σύμβασης για δύο ή τρεις περιόδους, μικρότερες ωστόσο από την αρχική, υπό τη μορφή δικαιώματος προαίρεσεως (**option**), υπό την προϋπόθεση όμως ότι η σύμβαση εξελίσσεται ομαλά (δηλ. ότι δεν βρίσκεται σε αδυναμία παροχής, σε υπερημερία, ή ότι γενικώς εκτελεί επιμελώς τις συμβατικές της υποχρεώσεις).

Πρόκειται για ένα διαπλαστικό δικαίωμα με το οποίο ανανεώνεται η αρχική σύμβαση για ορισμένο χρόνο που έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων, επιφέρει αποτελέσματα με τη μονομερή δήλωση βουλήσεως της εταιρίας **management** (ή εν πάση περιπτώσει του συμβαλλόμενου στον

---

<sup>353</sup> Schluter, ό.π. σ. 90 όπου και παραπομπές.



οποίον έχει απονεμηθεί), η οποία ασκείται εντός κάποιας προθεσμίας πριν από τη λήξη της συμβάσεως.

Το πρόβλημα παρουσιάζεται επειδή συνήθως η αρχική συμβατική διάρκεια είναι ήδη πολυετής (δεκαετής ή και μεγαλύτερη), οι δε περίοδοι της παρατάσεως είναι επίσης μακροχρόνιες, η διοικούμενη επιχείρηση στερείται τη δυνατότητα να τερματίσει τη σύμβαση, κι επομένως ενδέχεται να δεσμεύεται υπερβολικά και αντίθετα με τα χρηστά ήθη η συμβατική ελευθερία<sup>354</sup>.

Ένας τέτοιος όρος θα μπορούσε κρινόμενος κατά τις περιστάσεις να κριθεί καταχρηστικός και άρα άκυρος, σύμφωνα με τις ΑΚ **178, 179**.

---

<sup>354</sup> Στην υπόθεση του Holiday Inn το Ανώτατο Ομοσπονδιακό Δικαστήριο της Γερμανίας έκρινε καταχρηστική τη μονομερή εκ μέρους του manager ανανέωση της εικοσαετούς σύμβασης management για άλλα 10 έτη τρεις φορές (BGH, ZIP 1982, 578).

## Λήξη

Σύμφωνα με όσα εκτέθηκαν παραπάνω η σύμβαση **management** λήγει όταν παρέλθει ο χρόνος για τον οποίο έχει συμφωνηθεί, και ανάλογα με την ιδιαίτερη συμφωνία, η εταιρία **management** ή - σπανιότερα - η λήπτρια **management** δεν ασκήσει εντός της προθεσμίας το δικαίωμα της για παράταση της συμβάσεως ή σύμφωνα με άλλου είδους συμφωνία (π.χ. όταν η σύμβαση μετά τη λήξη της παρατείνεται αυτόματα) δηλώσει ότι δεν επιθυμεί τη συνέχιση της σύμβασης κλπ.

Αυτός είναι ένας τρόπος αυτοδίκαιης λήξης της συμβάσεως ανάμεσα σε άλλους, τους οποίους θα εξετάσουμε παρακάτω.

Άλλος τρόπος για τη λήξη της συμβάσεως είναι, όπως άλλωστε και για τις συνηθισμένες συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, η καταγγελία είτε τακτική, με τήρηση κάποιας προθεσμίας, η οποία, λόγω των ειδικών περιστάσεων και συμφερόντων στη σύμβαση **management**, διαφέρει χρονικά από αυτήν που τηρείται στις κοινές συμβάσεις εργασίας, είτε έκτακτη για σπουδαίο λόγο.

Και στις περιπτώσεις της έκτακτης καταγγελίας μπορεί να υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τις κοινές συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, καθώς μπορεί ακόμη και τότε να προβλέπεται η τήρηση προθεσμίας ή άλλων διατυπώσεων.

## Τακτική Καταγγελία

Έχουμε αναφέρει, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να υπάρχει είτε ως ορισμένου είτε ως αορίστου χρόνου.

Στη δεύτερη περίπτωση, οπότε δεν προβλέπεται συγκεκριμένη διάρκεια για αυτή, ο καθένας από τους δύο αντισυμβαλλόμενους έχει το δικαίωμα, όπως και σε κάθε άλλη διαρκή σύμβαση αορίστου χρόνου<sup>355</sup>, να προβεί σε τακτική καταγγελία, δηλαδή να καταγγείλει χωρίς να χρειάζεται να επικαλεστεί κάποιο συγκεκριμένο λόγο.

Μάλιστα, η ίδια διάταξη, δηλαδή το άρθρο **669** παρ. **2** εδ. β ΑΚ, έχει χαρακτήρα ενδοτικό, καταλείποντας στα μέρη τη δυνατότητα να συμφωνήσουν προθεσμία για την τακτική καταγγελία.

Στις περισσότερες λοιπόν περιπτώσεις, αυτές οι προθεσμίες έχουν σχετικά μεγάλη διάρκεια. Αυτό δικαιολογείται από την ειδική φύση της συμβάσεως, καθώς σε αυτή λαμβάνουν χώρα μεγάλες και ιδιαίτερα δαπανηρές επενδύσεις, η διάρκειά τους συνήθως όπως έχουμε εξάλλου αναφέρει, είναι ιδιαίτερα μεγάλη, η αξιολόγηση και η απόδοση των αποτελεσμάτων της έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και από αυτήν εξαρτώνται και συνδέονται πολλά της επιχειρηματικά συμφέροντα.

Έτσι λοιπόν, μια αναπάντεχη καταγγελία της, θα ήταν ιδιαίτερα βλαπτική για τα συμφέροντα των μερών και την ασφάλεια των μεταξύ τους σχέσεων.

Συνήθως, η προθεσμία ενημερώσεως του αντισυμβαλλομένου από τον καταγγέλλοντα έχει διάρκεια που ποικίλλει από τους τρεις μήνες έως και τα δύο έτη<sup>356</sup>. Συγχρόνως, στις περισσότερες συμβάσεις τίθεται όρος κατά τον οποίο απαγορεύεται η άσκηση του σχετικού δικαιώματος, πριν την παρέλευση ενός ελαχίστου χρονικού διαστήματος, το οποίο συνήθως ποικίλλει, σε συνάρτηση βέβαια και με τη διάρκεια της συμβάσεως, από τα δύο έως τα **15** ή ακόμα και τα **20** έτη.

Πάντως, αυτή η μεγάλη διάρκεια απαγόρευσης της τακτικής καταγγελίας δεν σημαίνει και απαγόρευση του δικαιώματος έκτακτης καταγγελίας, απλά θα πρέπει να υπάρχει και σπουδαίος λόγος για να μπορέσει να ασκηθεί η δεύτερη.

Μπορούμε να καταλάβουμε πόσο σημαντικό είναι το θέμα της αποφυγής της ιδιαίτερα πρόωρης και άκαιρης καταγγελίας, από το ότι σε

<sup>355</sup> Βάσει της ΑΚ 669 παρ. 2.

<sup>356</sup> Το τυχόν αθέμιτο της μακρόχρονης προθεσμίας μπορεί να ελεγχθεί, βάσει των ΑΚ 178, 179.

πολλές σχετικές συμβάσεις, προβλέπεται, αφού ασκηθεί το δικαίωμα της καταγγελίας, τα μέρη να προσφεύγουν υποχρεωτικά σε διαπραγματεύσεις, συχνά ανά μήνα ή τρίμηνο, ή και διαιτησία, με στόχο να επιλυθεί η όποια διαφορά υπάρχει, ούτως ώστε να μη λάβει χώρα ο πρόωρος τερματισμός της συμβάσεως.

Επίσης, συχνά, έχουμε παρατηρήσει, ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ, αφορούν όχι απλώς τα συμφέροντα δύο επιχειρήσεων, αλλά ολόκληρων δικτύων εταιριών, ενώ πραγματεύονται τα συμφέροντα όχι απλά δύο μεμονωμένων οικονομικών φορέων, αλλά και κάθε τρίτου μέρους, το οποίο διατηρεί σχέσεις με αυτούς. Άρα, η πρόωρη λύση της συμβάσεως, επηρεάζει τα συμφέροντα και τρίτων και μάλιστα σε σημαντικό βαθμό.

Γι' αυτό το λόγο, σε αρκετές συμβάσεις μάνατζμεντ<sup>357</sup>, προβλέπεται, ότι η λήπτρια εταιρία, δεν έχει δικαίωμα πρόωρης καταγγελίας, εάν πρώτα δεν λάβει σχετική συναίνεση από μια σειρά φορέων, οι οποίοι είτε διατηρούν σημαντικά συμφέροντα σε αυτή είτε έχουν κατά κάποιο τρόπο μεσολαβήσει για τη σύναψη της συμβάσεως.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάγκη συναίνεσης ως εκ μέρους τραπεζικών και πιστωτικών φορέων, οι οποίοι χρηματοδότησαν την επιχείρηση, βασιζόμενοι στη φήμη, την ασφάλεια και το καλό όνομα της εταιρείας μάνατζμεντ, όπως και των πιστωτών, οι οποίοι προέβησαν σε διακανονισμό των χρεών με την εταιρία, ύστερα από διαμεσολάβηση της εταιρίας μάνατζμεντ, η οποία τους παρείχε διαβεβαιώσεις σχετικά με την εξόφληση των οφειλών.

Τίθεται ζήτημα σχετικά με την εγκυρότητα της και συμβατικού όρου, κατά τον οποίο εξαρτάται το δικαίωμα ασκήσεως τακτικής καταγγελίας, από την βούληση τρίτο πρόσωπο, το οποίο δεν μετέχει στη σύμβαση.

Κατά τη γνώμη μας, μια τέτοια ρήτρα είναι καταρχήν έγκυρη, βάσει εξάλλου και της αρχής της συμβατικής ελευθερίας και της ιδιωτικής αυτονομίας<sup>358</sup>. Εκτός όμως από αυτό, μια τέτοια λύση δικαιολογείται και από την ανάγκη προστασίας των συμφερόντων, η οποία ανακύπτει στα πλαίσια μιας τέτοιας ιδιόμορφης συμβάσεως.

Είναι προφανές, ότι σύμφωνα με τη σύγχρονη θεώρηση περί επιχειρήσεως, αυτή οφείλει να λειτουργεί, όχι μόνο για λογαριασμό και προς το συμφέρον των μετοχών, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις κάθε άλλο συμφέρον, το οποίο συνδέεται μαζί της. Και αυτά τα συμφέροντα χρήζουν προστασίας, ειδικά από άκαιρες και βλαπτικές ενέργειες και αποφάσεις εταιρίας, όπως είναι η πρόωρη καταγγελία μιας τέτοιας σύμβασης.

Καθώς λοιπόν στις παραπάνω περιπτώσεις, αυτός ο οποίος παρείχε χρηματοδότηση στην επιχείρηση, είτε άμεσα, όπως τα τραπεζικά

<sup>357</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 113.

<sup>358</sup> 287 AK

ιδρύματα, είτε έμμεσα, όπως είναι οι δανειστές οι οποίοι προέβησαν σε διακανονισμό χρεών, βασίστηκε στην ιδιαίτερη αξιοπιστία και τις εγγυήσεις για συνετή άσκηση του μάνατζμεντ, που παρείχε η εξειδικευμένη εταιρία, ενώ χωρίς την εμπλοκή της στη δραστηριότητα της επιχειρήσεως που έλαβε τη χρηματοδότηση, είναι πολύ πιθανό, ότι η εκπλήρωση των οφειλών της θα καταστεί επισφαλής και αμφίβολη, είναι λογικό και δικαιολογημένο, να ζητείται η γνώμη του σε μια απόφαση, η οποία είναι δυνατό να επηρεάσει αρνητικά προσφέροντα του.

Πάντως, ανεξάρτητα από το παραπάνω δικαίωμα εγκρίσεως της ασκήσεως τακτικής καταγγελίας από την λήπτρια, το οποίο προβλέπεται από τη σύμβαση μάνατζμεντ, συνήθως ως απόρροια σχετικής συμφωνίας μεταξύ εταιρίας μάνατζμεντ, λήπτριας και τρίτων, ο τρίτος διατηρεί το δικαίωμα να καταγγείλει τη δική του σύμβαση με την λήπτρια του μάνατζμεντ, για σπουδαίο λόγο, ο οποίος συνίσταται ακριβώς στην καταγγελία της συμβάσεως μάνατζμεντ ή να ασκήσει δικαίωμα υπαναχώρησης, υπό τις ειδικές προϋποθέσεις από την επιμέρους αυτήν σύμβασή του με την λήπτρια του μάνατζμεντ.

Τέλος, σημειώνουμε, ότι σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε απαγόρευση για περιορισμό του δικαιώματος τακτικής καταγγελίας, η εγκυρότητα της ασκήσεως του, κρίνεται με βάση τις εκάστοτε συνθήκες και τους ειδικούς λόγους και περιστάσεις οδήγησαν σε αυτή, **in concreto**.

## Καταγγελία για σπουδαίο λόγο

Παραπάνω, αναφερθήκαμε σχετικά με το δικαίωμα τακτικής καταγγελίας, όσον αφορά συμβάσεις μάνατζμεντ αορίστου χρόνου.

Εκτός όμως από το δικαίωμα αυτό, είναι δυνατή η έκτακτη καταγγελία της συμβάσεως<sup>359</sup>, δηλαδή για σπουδαίο λόγο, είτε πρόκειται η για σύμβαση ορισμένου είτε αορίστου χρόνου<sup>360</sup>.

Οι λόγοι που μπορεί να θεωρηθούν σπουδαίοι, ούτως ώστε να

<sup>359</sup> Βάσει της 672 ΑΚ.

<sup>360</sup> Αγραφιώτης, στον ΑΚ Γεωργιάδη / Σταθόπουλσν, αρθρ. 672 αρ. 2 κ. παραπομπή.

δικαιολογούν έκτακτη καταγγελία, μπορεί να προβλέπονται από την ίδια τη σύμβαση, η οποία τους απαριθμεί, απαντά ενδεικτικά και τότε αποκλειστικά. Και σε περίπτωση όμως που δεν προβλέπονται σχετικά, συνάγονται από την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη<sup>361</sup>.

Συνηθισμένοι σπουδαίοι λόγοι είναι η απώλεια ή καταστροφή αντικείμενο που θεωρείται κρίσιμο για την εκτέλεση της συμβάσεως, η κήρυξη της εταιρίας σε πτώχευση<sup>362</sup>, η θέση της σε εκκαθάριση, η κήρυξη σε δικαστική συμπαράσταση, ανικανότητα ή ο θάνατος του αντισυμβαλλομένου<sup>363</sup>, η αποχώρηση από τον δότη ενός ιδιαίτερα σημαντικού ή ικανού στελέχους, η παράδοση ψευδών και ανακριβών πληροφοριών, στοιχείων, δηλώσεων και εκθέσεων, η αθέτηση κυρίας ή παρεπόμενης συμβατικής υποχρέωσης, η υπερημερία<sup>364</sup>, η υπαίτια αδυναμία εκπλήρωσης ή πλημμελής εκπλήρωση παροχής, η ανυπαίτια αδυναμία εκτέλεσεως της συμβάσεως για περιστατικό ανωτέρας βίας, όταν αυτή υπερβαίνει ένα απώτατο χρονικό διάστημα<sup>365</sup>, η αδυναμία ή άρνηση της λήπτριας, να συμμορφωθεί με τις οδηγίες και τις εντολές της εταιρίας μανάτζμεντ και να συνεργαστεί μαζί της, η αποτυχία διαπραγματεύσεων σχετικά με σημαντικά ζητήματα που αφορούν τη σύμβαση, όπως η αμοιβή της εταιρείας μανάτζμεντ, η κατάργηση της άδειας λειτουργίας της λήπτριας, η αδυναμία εκ μέρους της να τροποποιήσει το καταστατικό της, ούτως ώστε να επιτρέψει την εγκατάσταση της εταιρίας μανάτζμεντ μέσα στη δομή της, η βαριά κακοδιαχείριση<sup>366</sup> εκ μέρους εταιρίας μανάτζμεντ, η πτώση των εσόδων ή των κερδών της λήπτριας ή η εμφάνιση ζημιών, η έλλειψη ρευστότητας από την πλευρά της, η απαίτηση εκ μέρους της απομάκρυνσης συγκεκριμένων προσώπων που έχουν αποσταλεί σε αυτήν από την εταιρία μανάτζμεντ, η χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων διαχειριστικών και διοικητικών υπηρεσιών και τα λοιπά.

Στις περισσότερες συμβάσεις μανάτζμεντ<sup>367</sup>, περιλαμβάνεται ο όρος, σύμφωνα με τον οποίο, εκτός από τη συνδρομή του σπουδαίου λόγου, ο οποίος βάσει της διατάξεως της ΑΚ 672 αποτελεί την μοναδική ή τουλάχιστον ελάχιστη υποχρέωση για την άσκηση έκτακτης καταγγελίας, απαιτείται και πρότερη γνωστοποίηση του σχετικού λόγου προς το άλλο μέρος και να ταχθεί προθεσμία για άρση το περιστατικό, το οποίο θεμελιώνει το λόγω καταγγελίας, μαζί με την εγγραφή δήλωση τις προθέσεως του άλλου μέρους να καταγγείλει τη σύμβαση, σε περίπτωση αγανάκτησης παρέλευσης της προθεσμίας αυτής.

<sup>361</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 114 επ., 121.

<sup>362</sup> Βλέπε και παρακάτω σχετικά με τους λόγους αυτοδίκαιης λύσης της συμβάσεως .

<sup>363</sup> Βλέπε και παρακάτω σχετικά με τους λόγους αυτοδίκαιης λύσης της συμβάσεως .

<sup>364</sup> Δανειστή ή οφειλέτη.

<sup>365</sup> Βλέπει και αμέσως παρακάτω για την καταγγελία για λόγους ανωτέρας βίας .

<sup>366</sup> Gross Mismanagement

<sup>367</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 114-116.

Δεν τίθεται ζήτημα σχετικά με την εγκυρότητα ένας τέτοιου συμβατικού όρου, ο οποίος εξάλλου έχει έρεισμα στην διάταξη της ΑΚ **361** και παρουσιάζει ομοιότητες με την ειδική πρόβλεψη της ΑΚ **383**.

Ειδικότερα, σε περίπτωση υπερήμερίας ή πλημμελούς εκπλήρωσης παροχής, το μέρος το οποίο τις υφίσταται έχει το δικαίωμα, βάσει του συνδυασμού των διατάξεων ΑΚ **382** επ. με τη συμπληρωματική εφαρμογή των ΑΚ **337-348**, να ζητήσει τη λύση της συμβάσεως. Επειδή όμως στην περίπτωση που εξετάζουμε πρόκειται για διαρκή σύμβαση, οπότε δεν υπάρχει συμφέρον για υπαναχώρηση, η οποία επιφέρει *ex tunc* λύση της συμβάσεως, πρέπει να δεχτούμε, ότι θεμελιώνεται αντίστοιχο δικαίωμα καταγγελίας (*ex nunc*), το οποίο στηρίζεται στο σπουδαίο λόγο που θεμελιώνουν οι παραπάνω αθετήσεις.

Αρα, θα ισχύουν και τα όσα προβλέπονται στις σχετικές διατάξεις, όσον αφορά αφενός, ευθέως την υπερήμερία, αφετέρου αναλογικά την πλημμελή εκπλήρωση παροχής, τα οποία ορίζουν, ότι προϋπόθεση για τη λύση της συμβάσεως είναι να ταχθεί πρώτα από το επικαλούμενο την αθέτηση μέρος, εύλογη προθεσμία για εκπλήρωση, με ταυτόχρονη δήλωση στο άλλο μέρος, ότι μετά την παρέλευση της προθεσμίας αυτής, αποκρούει την παροχή και επιθυμεί τη λύση της συμβάσεως.

Τα μέρη είναι ελεύθερα να ορίσουν είτε στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως είτε μεταγενέστερα με ειδική συμφωνία, τη διάρκεια τέτοιων προθεσμιών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πάντως, αυτές οι προθεσμίες έχουν διάρκεια από δεκαπέντε έως και ενενήντα ημέρες.

Επίσης, στην περίπτωση που το μέρος το οποίο καταγγέλλει τη σύμβαση ειδικά για λόγους αθέτησης υποχρεώσεων εκ μέρους του άλλου, έχει υποστεί ζημιά, διατηρεί δικαίωμα ανόρθωσης της ζημίας, βάσει της ΑΚ **673**. Η αποζημίωση αυτή είναι πλήρης, δηλαδή αφορά κάθε είδους ζημιά, η οποία οφείλεται στο γεγονός το οποίο στηρίζει την καταγγελία, αλλά και στην ίδια την καταγγελία<sup>368</sup>. Ακόμη, μπορεί να ζητηθεί ανεξάρτητα απ' το αν παραβιάστηκε κύρια ή παρεπόμενη υποχρέωση<sup>369</sup>.

Συμπληρωματικά ο καταγγέλων σε περίπτωση αθέτησης της σύμβασης θα έχει και δικαίωμα αποζημιώσεως της ζημίας που υπέστη κατ' ΑΚ **673** και μάλιστα ακόμη και στην περίπτωση αθέτησης παρεπόμενης υποχρέωσης. Η αποζημίωση που οφείλεται θα είναι η πλήρης αποζημίωση, δηλαδή η ανόρθωση κάθε ζημίας που προήλθε από την καταγγελία

Υπάρχει όμως και η περίπτωση, η έκτακτη καταγγελία να μη βασίζεται σε σπουδαίο λόγο. Αυτό γίνεται είτε όταν ο λόγος για τον οποίο λαμβάνει χώρα, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί, κατά τα κοινά κριτήρια ως σπουδαίος είτε όταν τα περιστατικά τα οποία τον θεμελιώνουν δεν είναι

<sup>368</sup> Αγραφιώτης, ό.π., αρθρ. 673 αρ. 4.

<sup>369</sup> Αγραφιώτης, ό.π., αρθρ. 673 αρ. 2.

αληθή και ακριβή.

Σε αυτή την περίπτωση, η καταγγελία πρέπει να θεωρηθεί ως άκυρη, οπότε αφενός η σύμβαση δεν λύεται, αλλά εξακολουθεί ως μη διακοφθείσα, αφετέρου το μέρος το οποίο προέβη σε αυτή την καταγγελία, καθίσταται υπερήμερο. Τότε με τη σειρά του, το άλλο μέρος, μπορεί να επικαλεσθεί σπουδαίο λόγο για εκ μέρους του καταγγελία της συμβάσεως.

Επίσης, συχνά προβλέπεται για τη διασφάλιση των συναλλαγών, από τη σύμβαση, ότι ιδιαίτερες περιπτώσεις που ο σπουδαίος λόγος καταγγελίας, αφορά αθέτηση συμβατικής υποχρεώσεως, την οποία επικαλείται το ένα μέρος εις βάρος του άλλου και σχετικά με την οποία υπάρχει αντιδικία και διαφωνία, τότε η υπόθεση θα εισάγεται προς δικαστική διευθέτηση ή διαιτησία.

Το δικαστήριο ή οι διαιτητές θα εκδίδουν σχετικά αναγνωριστική απόφαση, η οποία εάν είναι καταφατική, τότε ο καταγγέλλων θα πρέπει να τάξει συγκεκριμένη προθεσμία για προσήκουσα εκπλήρωση, μετά την άπρακτη παρέλευση της οποίας, θα έχει το δικαίωμα ασκήσεως καταγγελίας<sup>370</sup>.

---

<sup>370</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 115.



## Καταγγελία σε περίπτωση ανωτέρας βίας

Οι περισσότερες συμβάσεις μάνατζμεντ, περιλαμβάνουν σχετικούς όρους, οι οποίοι αφορούν το δικαίωμα καταγγελίας, λόγω περιστατικού που ανάγεται σε ανώτερα βία και το οποίο καθιστά ιδιαίτερα δυσχερή ή και αδύνατη την εκτέλεσή της.

Ο ορισμός σχετικά με τα περιστατικά ανωτέρας βίας αναφέρεται σε εκείνα τα οποία δεν μπορούν να προβλεφθούν και να αποφευχθούν από τους αντισυμβαλλόμενους, ακόμη και με μέτρα άκρας επιμέλειας και σύνεσης. Εναλλακτικά, μπορούμε να ορίσουμε ως περιστατικά ανωτέρας βίας εκείνα τα οποία εκφεύγουν της απώτατης σφαίρας επιρροής και ελέγχου των μερών.

Συχνά για λόγους ασφαλείας των συμβατικών σχέσεων, το ίδιο το κείμενο της σύμβασης απαριθμεί μια σειρά περιστατικών, τα οποία θεωρούνται ως ανωτέρας βίας ή έστω ορίζουν μια σειρά από κριτήρια, με τα οποία μπορεί να εξάγεται συμπέρασμα σχετικά με τον ανώτερο χαρακτηρισμό τους. Η απαρίθμηση αυτή είναι ενδεικτική και σε καμία περίπτωση αποκλειστική.

Συνήθως, ως περιστατικά ανωτέρας βίας θεωρούνται πόλεμοι και εχθροπραξίες, φυσικές καταστροφές, ακραία καιρικά και φυσικά φαινόμενα, απότομη οικονομική ύφεση, πολιτικές αναταραχές και αστάθειες, κυβερνητικές πράξεις, απαγορεύσεις και αποφάσεις, αποκλεισμός του ανεφοδιασμού, γενική έλλειψη πρώτων υλών και τα λοιπά<sup>371</sup>.

Σε περίπτωση λοιπόν που συντρέχει περιστατικό ανωτέρας βίας, το αποτέλεσμα είναι να αναστέλλονται συμβατικές υποχρεώσεις των μερών για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα<sup>372</sup>. Μάλιστα, το μέρος το οποίο οι υποχρεώσεις του αναστέλλονται, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται σε υπερημερία ούτε σε υπαίτια αδυναμία παροχής<sup>373</sup>. Γι' αυτό το λόγο, κατά τη διάρκεια αυτού του περιστατικού, απαγορεύεται κάθε καταγγελία της συμβάσεως λόγω αθέτησης της υποχρεώσεως του αδύναμου να εκτελέσει, ενώ φυσικά δεν δημιουργείται αξίωση του άλλου μέρους για καταβολή αποζημίωσης από το πρώτο. Άρα, μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι το περιστατικό ανωτέρας βίας έχει ως αποτέλεσμα του

<sup>371</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 117.

<sup>372</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 117, 118.

<sup>373</sup> Η απαλλαγή από ευθύνη προκύπτει άλλωστε και από τις ΑΚ 342 και 336 ως συνέπεια της αρχής της υπαιτιότητας που θεσπίζει η ΑΚ 330.

τη μετακύλιση και την αναστροφή του κινδύνου της παροχής εις βάρος του άλλου μέρους. Τα παραπάνω, μπορεί να προβλέπονται είτε ρητά από το κείμενο της συμβάσεως, είτε και σε αντίθετη περίπτωση να συνάγονται από το νομικό πλαίσιο αυτής.

Όμως, τα μέρη ορίζουν, ένα συμφωνημένο απώτατο χρονικό διάστημα<sup>374</sup>, το οποίο αν η αδυναμία παροχής, λόγω ανωτέρας βίας, υπερβεί, τότε η σύμβαση είτε λύνεται αυτοδίκαια είτε και τα δύο μέρη<sup>375</sup> αποκτούν δικαίωμα καταγγελίας της συμβάσεως<sup>376</sup>.

Σε περίπτωση όμως που η αδυναμία εκτέλεσης συνεχίζεται αδιαλείπτως πέρα από κάποιο συμφωνημένο χρονικό διάστημα (τριών, έξι, δώδεκα μηνών ή ακόμη και τεσσάρων ετών), τότε και οι δύο (συνήθως) συμβαλλόμενοι έχουν το δικαίωμα να καταγγείλουν τη σύμβαση .

---

<sup>374</sup> Η χρονική διάρκεια αυτού του διαστήματος ποικίλλει ανάλογα τη σύμβαση και συγκεκριμένα τη διάρκεια της, τον τόπο εκτέλεσης παροχής, τις γενικότερες συνθήκες και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της. Συνήθως πάντως, ορίζεται τρίμηνης, εξαμήνης , ετήσιας , διετούς ακόμη και τετραετούς διάρκειας .

<sup>375</sup> Είναι δυνατό τέτοιο δικαίωμα να επιφυλάσσεται μόνο για το ένα μέρος , συνήθως για αυτό το οποίο είναι δανειστής της αδύνατης παροχής, όμως το σύννητες είναι το δικαίωμα να το κατέχουν και τα δύο μέρη.

<sup>376</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 119, 120.

## Λόγοι Αυτοδίκαιης Λύσης

---

Η σύμβαση μανάτζμεντ είναι δυνατό να λυθεί λοιπόν, με τακτική η έκτακτη καταγγελία.

Εκτός όμως από τη μέθοδο τις καταγγελίες για τη λύση της συμβάσεως, είναι δυνατό αυτή να λυθεί και από μια σειρά λόγων, οι οποίοι είτε αναφέρονται στη σύμβαση είτε προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο της συμβάσεως, δηλαδή τις γενικές διατάξεις περί αμφοτεροβαρών συμβάσεων και τις γενικές αρχές του δικαίου. Άρα, όταν συντρέχουν αυτές οι περιπτώσεις η σύμβαση λύεται χωρίς καταγγελία, δηλαδή αυτοδίκαια.

Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής.

### *α) Πάροδος του συμφωνημένου χρόνου*

Η σύμβαση μανάτζμεντ μπορεί να έχει συμφωνηθεί είτε ως ορισμένο είτε ως αορίστου χρόνου. Στην πρώτη περίπτωση, η σύμβαση λύεται αυτοδίκαια, όταν συμπληρωθεί το χρονικό διάστημα, που προβλέπεται για τη διάρκεια της, όπως εξάλλου συμβαίνει και σε κάθε άλλη διαρκή σύμβαση ορισμένου χρόνου<sup>377</sup>.

Πάντως, παρά το ότι σε αυτή την περίπτωση η σύμβαση λήγει αυτομάτως, συχνά το κείμενο της συμβάσεως προβλέπει δυνατότητα σιωπηρής ανανέωσης μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος. Επίσης, συχνά προβλέπεται πλασματική επέκταση της συμβάσεως για όσο χρονικό διάστημα τα μέρη θα προβούν σε κάποιες συγκεκριμένες πράξεις, οι οποίες δείχνουν την πρόθεση απαλλαγής τους από τις συμβατικές υποχρεώσεις.

Τέλος, ακόμη και σε αυτή την περίπτωση λύσεως της συμβάσεως, συμφωνείται, ότι τα μέρη έχουν υποχρέωση να ειδοποιήσουν σχετικά το ένα το άλλο<sup>378</sup>, ειδοποίηση η οποία αποτελεί προϋπόθεση της λύσεως.

---

<sup>377</sup> Κουκιάδης, ό.π., σ. 758.

<sup>378</sup> Συνήθως ο λήπτης τον δότη.

## β) Επίτευξη συμβατικών στόχων

Πολλές φορές, η σύμβαση μανάτζμεντ δεν ορίζεται από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά από κάποιους συγκεκριμένους τιθέμενους στόχους. Σε αυτές περιπτώσεις, συχνά, η χρονική διάρκεια της συμβάσεως, προσδιορίζεται από το χρονικό στάδιο ολοκλήρωσης κάποιων συγκεκριμένων έργων και επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερες περιπτώσεις, από το έργο το οποίο αναλαμβάνει εταιρία μανάτζμεντ έχει χρονική διάρκεια, η οποία προβλέπεται δύσκολα και μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τις περιστάσεις.

Όταν λοιπόν, οι στόχοι αυτοί έχουν ολοκληρωθεί, τότε καταρχήν η σύμβαση λύεται αυτοδίκαια.

Όμως, καταλαβαίνουμε, ότι στην περίπτωση αυτή, τίθεται το ζήτημα της αξιολόγησης του θέματος του αν ολοκληρώθηκαν ή όχι οι στόχοι, όπως επίσης ότι η ολοκλήρωση των στόχων θα πρέπει να θεωρηθεί επιτυχημένη. Αυτό φυσικά δεν μπορεί να κριθεί από το δότη, ο οποίος εξάλλου έχει και συμφέρον να θεωρήσει τον στόχο ως επιτυχημένο.

Για αυτό το λόγο, στην περίπτωση αυτή, η σύμβαση συνήθως προβλέπει την διαπίστωση εκ μέρους ειδικών πραγματογνωμόνων, οι οποίοι ορίζονται από τα μέρη, ή από τον λήπτη της ολοκλήρωσης του οφειλόμενου από την εταιρία μανάτζμεντ έργου και την έκδοση σχετικής βεβαίωσης, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για τη λύση της σύμβασης.

γ) Ο θάνατος ενός των συμβαλλομένων (στην περίπτωση που δότης και λήπτης του **management** ή ένας από αυτούς είναι φυσικά πρόσωπα)

Στις περισσότερες συμβάσεις, τουλάχιστον κατά κανόνα, δεν επέρχεται λύση τους, σε περίπτωση θανάτου του ενός από τους αντισυμβαλλόμενους. Αντίθετα, στην περίπτωση αυτή στη θέση, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του μέρους που πέθανε, υπεισέρχονται **ex lege** οι κληρονόμοι του.

Εξαιρετικά όμως, αυτό δεν ισχύει σε σχέση με τις λεγόμενες προσωποπαγείς συμβάσεις<sup>379</sup>. Σε αυτές, το ένα ή και τα δύο μέρη προχώρησαν στη σύναψη της συμβάσεως, επειδή ακριβώς απέρριψαν στις προσωπικές ιδιότητες, προσόντα, γνώσεις, ικανότητες του άλλου προσώπου. Σε αυτές μάλιστα τις συμβάσεις, είναι ιδιαίτερα ισχυρό και

<sup>379</sup> Σχετικά παραδείγματα τέτοιων συμβάσεων βλέπουμε στις διατάξεις ΑΚ 675 § 1, ΑΚ 701 εδ. α', ΑΚ 726 εδ. α' και ΑΚ 840 § 1 εδ. β'.

το στοιχείο της εμπιστευτικότητας, όπως εξάλλου συμβαίνει και στην σύμβαση μανάτζμεντ.

Αντίθετα λοιπόν, σε αυτού του είδους της σύμβασης, ο θάνατος αποτελεί λόγο αποσβέσεως της ενοχής του συμβαλλόμενου στο πρόσωπο του οποίου προκύπτει, αλλά και καταργήσεως της συμβάσεως<sup>380</sup>.

Θεωρούμε, ότι η σύμβαση μανάτζμεντ υπάγεται στη δεύτερη αυτή κατηγορία συμβάσεων, καθώς ο λήπτης επιλέγει τον δότη, αποβλέποντας στις συγκεκριμένες προσωπικές του ιδιότητες, γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία, φήμη και γνωριμίες, ενώ εξάλλου το στοιχείο της εμπιστευτικότητας είναι κυρίαρχο. Άρα, θα πρέπει ο θάνατος του ενός από τους δύο να αποτελεί λόγο για την αυτοδίκαιη λύση της συμβάσεως.

Παρόλα αυτά, κατά ορθότερη γνώμη<sup>381</sup>, η αποδοχή μιας τέτοιας απόψεως, ότι δηλαδή η σύμβαση λήγει με το θάνατο ενός από τους δύο αντισυμβαλλόμενους είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα. Γι' αυτό, καθώς εξάλλου δεν υπάρχει ειδική νομοθετική ρύθμιση της συμβάσεως, θεωρούμε, ότι ο θάνατος δεν αποτελεί λόγο αυτοδιοίκηση λύσης, αλλά σπουδαίο λόγο καταγγελίας της συμβάσεως εκ μέρους του άλλου μέρους.

Βέβαια, οφείλουμε να σημειώσουμε, ότι συνήθως δεν παρουσιάζεται σχετικό πρόβλημα, για δύο λόγους. Πρώτον, τα μέρη συνηθίζουν να προβλέπουν ειδικές ρήτρες, οι οποίες ορίζουν την εξέλιξη της συμβάσεως σε περίπτωση θανάτου ενός από τους δύο αντισυμβαλλόμενους και δεύτερον επειδή, συνήθως η σύμβαση μανάτζμεντ συνάπτεται μεταξύ νομικών προσώπων, δηλαδή εταιρειών και όχι μεταξύ ατομικών επιχειρήσεων<sup>382 383</sup>.

*δ) Θέση σε πλήρη ή μερική απαγόρευση διενέργειας των αναγκαίων για τη διοίκηση μιας επιχείρησης δικαιπραξιών - Θέση σε δικαστική συμπαράσταση*

Σχετικά με αυτά, ισχύουν όσα σημειώθηκαν αμέσως παραπάνω σχετικά με το θάνατο ενός από τα συμβαλλόμενα μέρη.

<sup>380</sup> Απ. Γεωργιάδη, Γεν. Ενοχικό, ... , § 51 αρ. 9, σ. 508.

<sup>381</sup> Βλ. για τον αντίστοιχο προβληματισμό στη σύμβαση Franchising Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ... , σ. 256.

<sup>382</sup> Κατά κανόνα συμφωνείται ότι ο θάνατος του δότη γεννά δικαίωμα καταγγελίας υπέρ του λήπτη. Σπανιότερα προβλέπεται διακριτική ευχέρεια του λήπτη είτε να καταγγείλει τη σύμβαση είτε να τη συνεχίσει με τους κληρονόμους του δότη.

<sup>383</sup> Έχει ήδη σημειωθεί ότι, σε μία σύμβαση management θα συμβάλλονται κατά κανόνα νομικά πρόσωπα.

ε) Πτώχευση

Αποτελεί καταρχήν, λόγο αυτοδίκαιης λύσης της συμβάσεως, αλλά βλέπε και σε σχετικό κεφάλαιο παρακάτω, όπου ακολουθεί ειδική ανάλυση.

στ) Άλλοι λόγοι

Η σύμβαση μάλιστα επίσης λύεται χωρίς καταγγελία αλλά αυτοδίκαια, σε κάθε περίπτωση στην οποία συντρέχει λόγος, ο οποίος κατά τις γενικές αρχές του δικαίου, καταργεί την συμβατική σχέση.

Ενδεικτικά αναφέρουμε, καταρχάς την αντίθετη συμφωνία των μερών, την τροπή του αντικειμένου και του σκοπού της συμβάσεως ως ανέφικτου, την πλήρωση διαλυτικής αιρέσεως και την παρέλευση διαλυτικής προθεσμίας.

---

## Συνέπειες της Λήξης

Όταν η σύμβαση μανάτζμεντ ανεξαρτήτως λόγου φτάσει στο τέλος της, η κυριότερη συνέπεια αφορά την παύση από την πλευρά του παρόχου, ασκήσεως διοικητικών αρμοδιοτήτων για λογαριασμό του πελάτη. Γι' αυτό το λόγο, οφείλει να αποσύρει το προσωπικό το οποίο έχει τοποθετήσει σε θέσεις μέσα στην επιχείρηση του πελάτη, να διακόψει την άσκηση διοικητικών αρμοδιοτήτων και να παραδώσει τις διαχειριστικές εξουσίες σε προσωπικό του πελάτη. Αντίστοιχα, ο πελάτης αναλαμβάνει όλες τις διαχειριστικές αρμοδιότητες που είχε παραχωρήσει, και επανακτά τον έλεγχο και τη λειτουργία της επιχειρήσεως.

Η υποκατάσταση του από πλευράς εταιρικού δικαίου παύει. Όπως έχουμε παρατηρήσει στο αντίστοιχο κεφάλαιο της εργασίας, κατά κρατούσα άποψη οφείλει να δημοσιεύσει αυτή, για προστασία το συμφερόντων των τρίτων που συναλλάσσονται με την επιχείρηση.

Επίσης, όσον αφορά τα στοιχεία, τη βιβλιογραφία, τις τεχνικές εφαρμογές, τα έγγραφα και το λογισμικό, που αφορούν την τεχνογνωσία που έχει εισφέρει η εταιρία μανάτζμεντ στην επιχείρηση του πελάτη, εφαρμόζονται όσα προβλέπονται σχετικά στη σύμβαση, ανάλογα δηλαδή με το αν ως δικαιούχος ορίζεται ο πελάτης ή αν αυτή η τεχνογνωσία παραμένει στη νομική κατοχή της εταιρίας μανάτζμεντ. Στην πρώτη περίπτωση, αυτά τα έγγραφα παραμένουν στην κατοχή της λήπτριας και αποτελούν από εδώ και στο εξής περιουσία της και στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει δικαίωμα ανάληψης από την εταιρία μανάτζμεντ<sup>384</sup>.

Σημαντικό θέμα που τίθεται στη λύση της συμβάσεως, είναι αυτό που αφορά την καταβολή μιας σειράς κονδυλίων, τα οποία προβλέπονται ειδικότερα μέσα στο κείμενο της συμβάσεως και τα οποία οφείλεται να καταβληθούν κατά τη λήξη της<sup>385</sup>.

Τα κονδύλια αυτά περιλαμβάνουν καταρχάς κάθε δεδουλευμένη αμοιβή της εταιρίας μανάτζμεντ, η οποία αντιστοιχεί στη διάρκεια της συμβάσεως μέχρι τη λήξη της. Επίσης περιλαμβάνονται και οφειλόμενες αμοιβές από προηγούμενες περιόδους της συμβάσεως, και γενικώς κάθε οφειλή, υπό τον όρο ότι είναι ληξιπρόθεσμη.

<sup>384</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 123, 124.

<sup>385</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 122.

Σε πολλές σχετικές συμβάσεις, επίσης, προβλέπεται σε περίπτωση πρόωρης καταγγελίας της σύμβασης από ένα μέρος, λόγω υπαιτιότητας του άλλου, η καταβολή εκ μέρους του δεύτερου στο πρώτο, ενός συμφωνηθέντος ποσού, το οποίο έχει ρόλο ποινικής ρήτρας και εύλογης αποζημιώσεως<sup>386</sup>.

Για την κατάπτωση αυτής της ρήτρας και την υποχρέωση καταβολής του ποσού, δεν χρειάζεται να συντρέχει συγκεκριμένη ζημία του αξιούντος, σημειώνουμε όμως, ότι μια τέτοια ευθύνη αποζημιώσεως δεν μπορεί να οριστεί ως αντικειμενική, οπότε απαιτείται ευθύνη από την πλευρά του ζημιώσαντος, ενώ και το μέγεθος της πρέπει να είναι εύλογο και σε συνάρτηση με τη γενικότερη αμοιβή της εταιρίας μάνατζμεντ, καθώς σε περίπτωση που κριθεί υπέρμετρη, σχετική αξίωση μπορεί να χαρακτηριστεί καταχρηστική.

Πάντως, εκτός από το παραπάνω ποσό, το ζημιωθέν μέρος έχει το δικαίωμα να αξιώσει αποζημίωση, είτε αν δεν προβλέπεται στη σχετική σύμβαση τέτοιου είδους ρήτρα, είτε αν το ύψος της ζημίας που υπέστη, λόγω αντισυμβατικής της συμπεριφοράς του άλλου μέρους ή άκαιρης καταγγελίας της σύμβασης, υπερβαίνει το ποσό αυτής.

Αξίωση επίσης γεννάται, ειδικά από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, για κάθε δαπάνη την οποία ανέλαβε, στα πλαίσια της υλοποίησης της σύμβασης, εάν αυτή είχε έκτακτο χαρακτήρα ή δεν προβλεπόταν από τη σύμβαση ή το ύψος της ξεπέρασε το προβλεπόμενο από τη σύμβαση ύψος.

Τέλος, συχνά στα παραπάνω κονδύλια συμπεριλαμβάνονται και τα λεγόμενα έξοδα καταγγελίας της σύμβασης<sup>387</sup>, τα οποία αφορούν δαπάνες, που λαμβάνουν χώρα υποχρεωτικά μετά τη λύση της σύμβασης και σχετίζονται με τη λήξη των σχέσεων μεταξύ των μερών. Αυτά τα έξοδα μπορεί να αφορούν μεταφορά αντικειμένων από την επιχείρηση του πελάτη πίσω στην εταιρία μάνατζμεντ, τον επαναπατρισμό της ομάδας εργασίας της εταιρίας μάνατζμεντ και τα λοιπά.

Συνήθως, στο κείμενο της σύμβασης τα μέρη, για λόγους ασφάλειας των συναλλαγών και γρήγορης εκκαθάρισης των μεταξύ τους διαφορών, συμφωνούν συντομότερη περίοδο παραγραφής από τη νόμιμη<sup>388</sup>, όσον αφορά αξιώσεις που στηρίζονται σε διάφορες που έχουν σχέση με τη σύμβαση<sup>389</sup>. Η προβλεπόμενη παραγραφή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δίμηνη ή τρίμηνη και συνήθως η

---

<sup>386</sup> Termination Fee

<sup>387</sup> Termination Costs

<sup>388</sup> Βλ. άρθρο 250 ΑΚ περ. 5.

<sup>389</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 123.



διάρκεια της αρχίζει να υπολογίζεται από τη λήψη γνώσεως εκ μέρους του ζημιωθέντος για την ύπαρξη ζημίας και την υπαιτιότητα του ζημιώσαντος.

Πρέπει όμως να σημειώσουμε, ότι τέτοιες συμφωνίες οι οποίες συντέμνουν τη νόμιμη διάρκεια παραγραφής, είναι άκυρες, τουλάχιστον στα πλαίσια του εγχώριου δικαίου, κατά την ΑΚ 275. Πάντως, στις περιπτώσεις που η σύμβαση περιλαμβάνει τέτοιο όρο, δεν μπορεί να κηρυχθεί άκυρη όλη η σύμβαση συνολικά, λόγω της υπάρξεως τους, αλλά απλώς δεν ισχύει ο ανωτέρω όρος.

---

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Ανώμαλη εξέλιξη και λύση της σύμβασης management

### Έννοια και αίτια της ανώμαλης εξέλιξης

Η σύμβαση μάνατζμεντ έχουμε διαπιστώσει, ότι αφορά τη δημιουργία ενός πλαισίου σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, το οποίο έχει μεγάλη σοβαρότητα τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον τους και φυσικά περιλαμβάνει ζητήματα μεγάλου κόστους, κινδύνου και ευκαιριών για τους συμμετέχοντες.

Γι' αυτό το λόγο, δεν είναι τυχαίο, ότι όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, οι συμβάσεις αυτές χαρακτηρίζονται από διεξοδικότητα και τον αναλυτικό τους χαρακτήρα<sup>390</sup>, ο οποίος αποσκοπεί στην εξαντλητική πρόβλεψη του περιεχομένου των υποχρεώσεων και των παροχών των μερών. Σε μεγάλο βαθμό αυτό αποσκοπεί και στη θωράκιση των δικαιωμάτων και συμφερόντων των αντισυμβαλλομένων.

Εξάλλου, στα πλαίσια μιας σύμβασης, η οποία πραγματεύεται την άσκηση του συνολικού μάνατζμεντ ενός οικονομικού φορέα, αφενός ο κίνδυνος να πάει κάτι στραβά είναι μεγάλος και ελλοχεύει από πολλά σημεία, αφετέρου η σοβαρότητα, την οποία δείχνουν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε κάθε περίπτωση, τα επιχειρηματικά συμφέροντα τα οποία πράγματι την επισήμανση είναι πολύ σοβαρά και μεγάλα και τυχόν δυσλειτουργία της σύμβασης, μπορεί να επιφέρει σημαντικό και μόνιμο πλήγμα και στις δύο επιχειρήσεις, τόσο στον πάροχο των υπηρεσιών μάνατζμεντ, όσο κυρίως και στο λήπτη.

Γι' αυτό το λόγο, στα πλαίσια των συμβάσεων μάνατζμεντ, πάνε συνήθως προσπαθούν να περιορίσουν όσο το δυνατό περισσότερο την πιθανότητα ανώμαλης εξέλιξης της σύμβασης. Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχει και μια πληθώρα παραμέτρων, η οποία μπορεί να γεννήσει πολλά σενάρια για μια τέτοια εξέλιξη.

Όσον αφορά τον πάροχο των υπηρεσιών μάνατζμεντ, ανώμαλη εξέλιξη της παροχής του, μπορεί να προκύψει, λόγω εσφαλμένης συγκρότησης του **project team** το οποίο αναλαμβάνει την υπό διαχείριση επιχείρηση, η έλλειψη επικέντρωση του ενδιαφέροντος του σε ένα συγκεκριμένο πελάτη, ιδίως όταν αυτός δεν έχει ιδιαίτερα μεγάλο

<sup>390</sup> Χαρακτηριστικά, πολλές από αυτές έχουν μέγεθος εκατοντάδων σελίδων.

μέγεθος, η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού του πελάτη, η πρόχειρη μελέτη και ενδοσκόπηση της επιχειρήσεως του πελάτη, η αποφυγή λύσεων που είναι ωφέλιμες, με στόχο τον περιορισμό του ρίσκου και από την άλλη πλευρά η υπερβολική σιγουριά και αυτοπεποίθηση και η συνακόλουθη λήψη παρακινδυνευμένων αποφάσεων, σε συνδυασμό βέβαια με έναν εφησυχασμό, καθώς αυτές οι αποφάσεις αφορούν μια άλλη επιχείρηση.

Όσον αφορά τον λήπτη, ανεπάρκεια κεφαλαίων, δύσκαμπτη δομή, αδυναμία επικοινωνίας με τους εργαζομένους και παρακίνησης τους για συνεργασία με την εταιρία μάνατζμεντ, ενδοιασμοί σε σχέση με τη ληφθείσα απόφαση για την υποκατάσταση του μάνατζμεντ, συγκρούσεις μεταξύ μεγαλομετόχων, οι οποίες δυναμιτίζουν τη συνεργασία με την εταιρία μάνατζμεντ, αλλά και καταστατικές προβλέψεις, μπορεί να επιφέρουν από της ευθύνης του, ανώμαλη εξέλιξη της συμβάσεως.

Παρατηρώντας λοιπόν, την πληθώρα των περιπτώσεων, στις οποίες η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να μην εξελιχθεί ομαλά, πολλές από τις οποίες μάλιστα έχουμε αναλύσει σε επιμέρους κεφάλαια της παρούσας μελέτης, θα περιγράψουμε παρακάτω, τα εκατέρωθεν δικαιώματα και υποχρεώσεις που προκύπτουν όσον αφορά τους αντισυμβαλλόμενους σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της συμβάσεως μάνατζμεντ.

## Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μερών σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της σύμβασης management

---

Βασικό χαρακτηριστικό την συμβάσεως μάνατζμεντ, το οποίο έχουμε αναφέρει πολλές φορές, είναι ο διαρκής χαρακτήρας της.

Όπως λοιπόν και σε κάθε άλλη διαρκή σύμβαση, έτσι και σε αυτή, υπάρχει σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της, δικαίωμα καταγγελίας της συμβάσεως υπέρ ενός ή και των δύο αντισυμβαλλομένων<sup>391</sup>.

Συνήθως, αυτού του είδους τα δικαιώματα προβλέπονται από το ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, αλλά ακόμη και κάτι τέτοιο δε γίνεται, προκύπτουν εκ του νόμου.

Εκτός όμως από το δικαίωμα καταγγελίας, δημιουργείται το ζήτημα, εάν τα μέρη σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της συμβάσεως, έχουν και άλλα δικαιώματα και επιλογές, οι οποίες προκύπτουν από τις γενικές διατάξεις περί συμβάσεων<sup>392</sup>. Με άλλα λόγια, εάν το μέρος το οποίο υφίσταται την αντισυμβατική συμπεριφορά, έχει τη δυνατότητα, εκτός από την πλήρη ανατροπή της ενοχικής σχέσεως, μέσω της καταγγελίας της, να θεμελιώσει και άλλα δικαιώματα, κυρίως αποζημιώσεως, επί των διατάξεων, σχετικά με την αδυναμία εκπλήρωσης, πλημμελή εκπλήρωση ή υπερημερία οφειλέτη.

Η απάντηση είναι, ότι όπως και σε κάθε άλλη σύμβαση, αυτό είναι εφικτό. Παρόλα αυτά όμως, καθώς ιδιαίτερο ρόλο διαδραματίζει ο διαρκής χαρακτήρας της συμβάσεως, πρέπει να παρατηρήσουμε τα εξής.

Καταρχάς, πρέπει να εντοπίσουμε το στάδιο στο οποίο είναι δυνατό να λάβει χώρα η μη εκπλήρωση ή η πλημμελής εκπλήρωση της παροχής. Αυτή, μπορεί να συμβεί, αφενός πριν την έναρξη εκτελέσεως της συμβάσεως, αφετέρου μετά από αυτήν<sup>393</sup>.

Διακρίνοντας λοιπόν σε περιπτώσεις, παρατηρούμε, ότι στην περίπτωση που αυτή συμβεί πριν την έναρξη εκτελέσεως της παροχής, ο δανειστής έχει το δικαίωμα να ασκήσει όλα τα δικαιώματα, τα οποία προκύπτουν από τις διατάξεις ΑΚ 382 επ.. Φυσικά βάσει αυτών των διατάξεων, απαραίτητο στοιχείο για την εφαρμογή τους, είναι η

---

<sup>391</sup> Για το δικαίωμα καταγγελίας, τις προϋποθέσεις και τις συνέπειες της άσκησης του στα πλαίσια μιας σύμβασης management βλ. κατωτ. σ. 71 επ.

<sup>392</sup> Για τον αντίστοιχο προβληματισμό στη σύμβαση franchising βλ. αντί πολλών Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ..., σ. 238 επ.

<sup>393</sup> Βλ. και Γεωργακόπουλο. ό.π., σ. 195.

υπαιτιότητα του οφειλέτη.

Στην περίπτωση, όπου η ανώμαλη εξέλιξη προκύψει μετά την έναρξη εκτελέσεως της συμβάσεως, τα δικαιώματα του δανειστή περιορίζονται. Τουτέστιν, ακόμη και στην περίπτωση την οποία, οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή των διατάξεων ΑΚ 382 επ. υπάρχουν, δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει το δικαίωμα της υπαναχώρησης<sup>394</sup>.

Αυτό δεν μπορεί να συμβεί, ούτε σε σχέση με μια μεμονωμένη παροχή, κάτι σημαντικό εάν αναλογιστούμε ότι συχνά οι συμβάσεις μάνατζμεντ περιλαμβάνουν περισσότερες επιμέρους παροχές. Αυτό οφείλεται στην ιδιαίτερη φύση της συμβάσεως, η οποία βασίζεται στη συνοχή και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφορετικών επιμέρους παροχών. Έτσι, η κάθε μία από αυτές αποτελεί προϋπόθεση για τη συνολική λειτουργία και υλοποίηση της συμβατικής σχέσεως, οπότε μεμονωμένη αντιμετώπιση της δεν είναι δυνατή.

Για παράδειγμα, έστω ότι η σύμβαση προβλέπει μέσα σε όλα τα άλλα, ότι ο δότης οφείλει να φροντίσει για την ομαλή ένταξη του λήπτη σε κάποια επιχειρηματικά δίκτυα συνεργασίας. Σε περίπτωση που δεν το καταφέρει με τον κατάλληλο τρόπο, ο λήπτης δεν μπορεί να υπαναχωρήσει μόνο σε σχέση με τη συγκεκριμένη παροχή<sup>395</sup>, καθώς αυτή αποτελεί προϋπόθεση για παράδειγμα για την ενσωμάτωση τεχνογνωσίας στην επιχείρηση, η διείσδυσή τους σε νέες αγορές του και την επέκταση του πελατολογίου του, οπότε και το επιθυμητό αποτέλεσμα της συμβάσεως δεν θα μπορεί να επιτευχθεί, άρα η λύση αυτή δεν θα ανταποκρίνεται στη βούληση και το συμφέρον των μερών.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η υπαναχώρηση από μεμονωμένο τμήμα της συμβάσεως, δεν είναι δυνατή και γι' αυτό το λόγο ερμηνεύεται ως υπαναχώρηση από ολόκληρη τη σύμβαση, η οποία όμως καθώς η σύμβαση είναι διαρκής, γίνεται μόνο με καταγγελία. Άρα, τα αποτελέσματα της συμβάσεως δεν είναι δυνατόν να αρθούν αναδρομικά.

Εξάλλου, κάτι τέτοιο, στα πλαίσια των διαρκών συμβάσεων, οι οποίες μάλιστα βρίσκονται της το στάδιο της εκτέλεσης, είναι δυνατό να δημιουργήσει μεγάλη αναστάτωση και γι' αυτό το λόγο δεν κρίνεται σκόπιμη για τα συμφέροντα των μερών<sup>396</sup>.

Δεν χάνεται όμως η δυνατότητα για το δανειστή να εκμεταλλευτεί την αξίωση του για αποζημίωση έναντι του οφειλέτη.

Παρόλα αυτά όμως την πράξη, κάτι τέτοιο σπάνια συμβαίνει, επειδή οι περισσότερες συμβάσεις προβλέπουν αναλυτικά μια σειρά

<sup>394</sup> Γεωργακόπουλος. ό.π., σ. 199 επ. Βλ. όμως και Κουκιάδη, ό.π.. σ. 758, ο οποίος δέχεται τη δυνατότητα υπαναχώρησης στις διαρκείς συμβάσεις.

<sup>395</sup> Για το επιτρεπτό της μερικής υπαναχώρησης βλ. Παπανικολάου, στον ΑΚ Γεωργιάδη /Σταθόπουλου, άρθρ. 389, αρ. 10.

<sup>396</sup> Βλ. Παπανικολάου. ό.π.. αρ. 7, 24-25.

από απαλλακτικές ρήτρες, συνήθως υπέρ του δότη. Βέβαια, το παραπάνω δεν είναι απόλυτο και συνήθως εξαρτάται από τη διαπραγματεύση μεταξύ των μερών, το αποτέλεσμα της οποίας κρίνεται βάσει της σχετικής ισχύος τους. Έχει όμως ιδιαίτερη σημασία, στα πλαίσια συμβάσεων μανάτζμεντ που βασίζονται σε προδιατυπωμένους γενικούς όρους<sup>397</sup>.

Στις περισσότερες πάντως περιπτώσεις, οι απαλλακτικές ρήτρες αφορούν ζημιές για τις οποίες δεν υπάρχει υπαιτιότητα του δότη ή ο οφείλονται σε ελαφρά αμέλεια αυτού.

Σημειώνουμε, ότι όπως και σε κάθε άλλη απαλλακτική ρήτρα, το κύρος της ελέγχεται με βάση τη διάταξη του ΑΚ 332 παράγραφος 1.

Σε σχέση με τη δυνατότητα εφαρμογής των άρθρων ΑΚ 382 επ., οφείλουμε να παρατηρήσουμε, ότι θέτουν ως προϋπόθεση η αντισυμβατική συμπεριφορά του οφειλέτη να αφορά σημαντική και ουσιώδη παράβαση της συμβάσεως και των όρων αυτής.

Γι' αυτό το λόγο, καθώς η κύρια παροχή του δότη αφορά την υποχρέωση διοίκησης της επιχειρήσεως τον πελάτη, για να εφαρμοστούν οι παραπάνω διατάξεις, θα πρέπει να παραβιάζεται η γενικότερη υποχρέωση του για συνετή, ωφέλιμη και προς το συμφέρον του λήπτη διαχείριση. Άρα, κάθε συγκεκριμένη αντισυμβατική συμπεριφορά, η οποία συνίσταται σε αθέτηση όρου της συμβάσεως, θα πρέπει να αναφέρετε την άπτεται της υποχρεώσεως αυτής, η οποία χαρακτηρίζει και όλη τη σύμβαση.

Μπορούμε να αναφέρουμε ως παράδειγμα την περίπτωση στην οποία ο δότης παραμελεί την έναρξη ή ολοκλήρωση του προγράμματος εκπαίδευσης των υπαλλήλων του πελάτη του, οπότε και ο τελευταίος αποκτά τη δυνατότητα στην επίκληση της της διατάξεως του άρθρου ΑΚ 386, ακριβώς επειδή πλήττει την ανταπόκρισή του στην υποχρέωση επωφελούς μανάτζμεντ.

Αντίστοιχα, όσον αφορά τον λήπτη είναι προφανές ότι ως παραβίαση ουσιώδους υποχρεώσεως μπορεί να θεωρηθεί η καθυστέρηση ή μη καταβολή της αμοιβής που οφείλει βάσει της συμβάσεως στον δότη.

Εκτός όμως από την παραβίαση της υποχρεώσεως, ζήτημα γεννάται σχετικά με την παραβίαση της εκ της συμβάσεως και σε διαφορετική περίπτωση συναγόμενης από την αρχή της καλής πίστης, υποχρεώσεως του για ουσιαστική σύμπραξη με τον δότη στις περιπτώσεις που αυτό είναι αναγκαίο για την ομαλή ολοκλήρωση της συμβάσεως<sup>398</sup>.

Σχετικά με το ζήτημα της παραλείψεως στην πράξεως από την

<sup>397</sup> Βλέπετε κεφάλαιο «Σύμβαση Management και προστασία του καταναλωτή».

<sup>398</sup> Και φυσικά για την παράλειψη εκπλήρωση με το σωστό τρόπο της υποχρεώσεως πληροφόρησης της εταιρίας μανάτζμεντ.

πλευρά του λήπτη, έχουν διατυπωθεί δύο αντικρουόμενες μεταξύ τους απόψεις, όσον αφορά ειδικότερη έκφασή της στα πλαίσια της συμβάσεως έργου. Η μια υποστηρίζει, ότι σε αυτή την περίπτωση ο λήπτης των υπηρεσιών-εργοδότης καθίσταται υπερήμερος οφειλέτης και η άλλη ότι καθίσταται υπερήμερος δανειστής<sup>399</sup>.

Θεωρούμε, ότι στην περίπτωση της συμβάσεως μανάτζμεντ, είναι προτιμότερο να ακολουθήσουμε την πρώτη άποψη. Αυτό οφείλεται αφενός στο ότι τυχόν υιοθέτηση της δεύτερης απόψεως, ότι δηλαδή ο λήπτης καθίσταται υπερήμερος δανειστής, οδηγεί σε υπερβολική, ειδικά αν λάβουμε υπόψη την αδύναμη θέση και το εκ των πραγμάτων πρόβλημα καθυστέρησης συμμόρφωσης του λήπτη, ελάφρυνση της θέσεως του δότη και μείωση της ευθύνης, λειτουργώντας έτσι με ανεπιεική τρόπο.

Αφετέρου, η γενικότερη συλλογιστική της συμβάσεως μανάτζμεντ και ο φωτισμός του περιεχομένου της υπό την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, δίνουν ιδιαίτερο βάρος στη συγκεκριμένη παροχή με αποτέλεσμα να μην μπορεί να θεωρηθεί απλώς ως μέσο αποδοχής της παροχής του οφειλέτη του μανάτζμεντ-δότη, αλλά να αναγάγεται σε κύρια αυτοτελής παροχή του λήπτη, λιγότερο σημαντική από την υποχρέωση αμοιβής, παρά ταύτα παροχή απαραίτητη για την υλοποίηση της συμβάσεως.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειώσουμε, ότι, όπως και θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο<sup>400</sup>, ο χαρακτήρας της συμβάσεως μανάτζμεντ ως σύμβαση παροχής υπηρεσιών θέτει ζητήματα άμεσης ή έστω έμμεσης εφαρμογής<sup>401</sup> των διατάξεων σχετικά με την προστασία του καταναλωτή και τη γέννηση αξιώσεων, από ανώμαλη εξέλιξη της παροχής, εκ του καταναλωτικού δικαίου<sup>402</sup>. Φυσικά, αυτές οι αξιώσεις, σε αντίθεση με τις προηγούμενες, έχουν μονομερή χαρακτήρα, καθώς στρέφονται αποκλειστικά από τον λήπτη εις βάρος του δότη.

---

<sup>399</sup> Βλ. Μητσόπουλο, Εκτέλεσις έργου συμπράξει εργοδότη. τ.τ. Αρείου Πάγου, 1963, σ. 431 ΕΠ.

<sup>400</sup> Βλ. και κεφάλαιο «Σύμβαση Management και προστασία του καταναλωτή».

<sup>401</sup> Κατά κρατούσα άποψη, όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω.

<sup>402</sup> Βλ. και άρθρο 8 του ν. 2251 / 1994 για την ευθύνη του παρέχοντος υπηρεσιών

---

## ΜΕΡΟΣ Χ

# Συμβατικός Έλεγχος Της Δραστηριότητας Της Εταιρείας Management Από Την Λήπτρια Μάνατζμεντ



# Συμβατικός Έλεγχος Της Δραστηριότητας Της Εταιρίας Management Από Την Λήπτρια Μάνατζμεντ

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Αποκλειστική απαρίθμηση των αρμοδιοτήτων της εταιρίας  
**management**

Κεφ. Β' Επιφύλαξη του δικαιώματος συναινέσεως ή άδειας

Κεφ. Γ' Δικαίωμα παροχής πληροφοριών και λογοδοσίας

Κεφ. Δ' Δικαίωμα παροχής οδηγιών στον manager σχετικά με τη  
διαχείριση

Κεφ. Ε' Όργανο Επίλυσης Των Διαφορών - Διαιτησία

Κεφ. Στ' Έλεγχος Του Περιεχομένου Της Σύμβασης Management

Είναι εύκολα κατανοητό ότι στα πλαίσια της σύμβασης **management** η εταιρία **management** έχει ευρύ πεδίο δραστηριότητας, αφού αυτή ασκεί ουσιαστικά την εκμετάλλευση της επιχείρησης.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις καθοριστικές για την πορεία της επιχείρησης ερήμην του φορέα αυτής που είναι η αναθέτουσα εταιρία και μάλιστα χωρίς να αναλαμβάνει ταυτόχρονα και το κόστος αυτών των αποφάσεων, αφού βάσει της σύμβασης δεν φέρει η ίδια τον επιχειρηματικό κίνδυνο, αλλά είναι αμέτοχη των αποτελεσμάτων της διαχείρισης εφ' όσον δεν συντρέχει πταίσμα της κατά τη διαχείριση.

Η ανάθεση στην εταιρία **management** της διαχείρισης της επιχείρησης δεν στερεί την αναθέτουσα εταιρία από το δικαίωμα του οικονομικού και επιχειρηματικού αυτοκαθορισμού της.

Εκδηλώσεις αυτού του δικαιώματος είναι η άσκηση ελέγχου στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της εταιρίας **management** είτε πριν την

εφαρμογή τους είτε μετά από αυτήν.

Μηχανισμοί ελέγχου των διαχειριστικών πράξεων της εταιρίας **management** υπάρχουν διάσπαρτοι στις συμβάσεις **management**. Οι συνηθέστεροι παρατίθενται στη συνέχεια:

## **Αποκλειστική απαρίθμηση των αρμοδιοτήτων της εταιρίας management.**

Η αποκλειστική απαρίθμηση, στα πλαίσια του κειμένου της συμβάσεως μάνατζμεντ, των αρμοδιοτήτων, οι οποίες περιέχονται στα χέρια της εταιρίας μάνατζμεντ, αποτελεί ένα συνηθισμένο τρόπο ελέγχου των δραστηριοτήτων της.

Ο τρόπος αυτός είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός για δύο κυρίως λόγους, σχετίζεται με τις νομικές του συνέπειες.

Αφενός, με το να καθορίζονται επακριβώς οι αρμοδιότητες εταιρίας μάνατζμεντ, περιορίζεται και προσδιορίζεται στενά, το πλαίσιο της υποκατάστασης του διοικητικού οργάνου του λήπτη. Έτσι, κάθε υπέρβαση αρμοδιοτήτων από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, λαμβάνει χώρα, καθ' υπέρβαση της σχετικής εντολής και το πεδίο δράσης για το οποίο είναι πληρεξούσια και νομιμοποιείται, οπότε η σχετική της δραστηριοποίηση είναι άκυρη και δεν δεσμεύει τον λήπτη.

Αφετέρου, για κάθε τυχόν παρέκκλιση της εταιρίας μάνατζμεντ ενώ πλαίσιο αρμοδιοτήτων της, είναι δυνατό, να γεννάται ενδοσυμβατική ευθύνη, καθώς παραβιάζεται συμβατικός όρος.

Στις περισσότερες συμβάσεις μάνατζμεντ<sup>403</sup> καθορίζεται ο κύκλος αρμοδιοτήτων της εταιρίας μάνατζμεντ με έναν από τους δύο τρόπους, είτε περιοριστικά απαριθμώντας τις αρμοδιότητες που της παραχωρούνται είτε καθορίζοντας τις αρμοδιότητες που παραμένουν στον δότη.

Συνήθως, η εταιρία μάνατζμεντ αποκλείεται ή έστω ο ρόλος της περιορίζεται σε συμβουλευτικό επίπεδο, όσον αφορά μια σειρά ζωτικών αποφάσεων, που σχετίζονται με την γενικότερη στρατηγική και πολιτική της εταιρίας. Επίσης, σημειώνουμε ότι μια σειρά θεμάτων, επιφυλάσσεται, είτε λόγω αναγκαστικής διατάξεως νόμου, είτε λόγω της φύσεως των

---

<sup>403</sup> Στον αντίποδα βλ. την σύμβαση ολικής ανάθεσης.

ζητημάτων που πραγματεύονται<sup>404</sup>, στην αποκλειστική αρμοδιότητα της αναθέτουσας επιχειρήσεως, ακόμη και όταν κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται από τη σύμβαση ή ακόμα και όταν προβλέπεται το αντίθετο, οπότε ο σχετικός όρος είναι άκυρος.

Συχνά επίσης στα πλαίσια της συμβάσεως, ορίζεται ότι ο δότης δεν μπορεί να επεμβαίνει και να λαμβάνει αποφάσεις, σε θέματα, που αφορούν έστω και έμμεσα την αρμοδιότητα της γενικής συνέλευσης της αναθέτουσας.

Με αυτή τη μέθοδο, της απαρίθμησης των αρμοδιοτήτων, επιτυγχάνεται τελικά ένας αποτελεσματικός καταμερισμός αρμοδιοτήτων και συμπερασματικά ένας έλεγχος επί της εταιρίας μανάτζμεντ.

## Επιφύλαξη του δικαιώματος συναινέσεως ή άδειας

Στις περισσότερες συμβάσεις μανάτζμεντ, η αναθέτουσα επιχείρηση επιφυλάσσει για τον εαυτό της το δικαίωμα εκ των προτέρων παροχής άδειας, η οποία λαμβάνει τη μορφή συναίνεσης, για τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση πράξεων, οι οποίες αφορούν ζωτικά θέματα της εταιρίας, τα οποία συνήθως άπτονται σε μακροπρόθεσμο επίπεδο των οικονομικών της συμφερόντων και καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της.

Τα θέματα αυτά απαριθμούνται εκ των προτέρων στο κείμενο της συμβάσεως ή καθορίζονται βάσει κριτηρίων τα οποία τίθενται από την ίδια τη σύμβαση. Σε κάθε περίπτωση, που η εταιρεία μανάτζμεντ προβεί σε αυθαίρετες ενέργειες χωρίς την προηγούμενη συναίνεση της αναθέτουσας, αυτές οι ενέργειες δεν δεσμεύουν την αναθέτουσα και είναι άκυρες, ενώ η εταιρεία μανάτζμεντ υπέχει ευθύνης, λόγω παραβίασης συμβατικού όρου.

Παρακάτω, παραθέτουμε μια σειρά από τέτοια ζητήματα, στα οποία απαιτείται προηγούμενη άδεια της αναθέτουσας, σύμφωνα με την εγχώρια και διεθνή εμπειρία στις σχετικές συμβάσεις<sup>405</sup>.

<sup>404</sup> Βλέπε και παρακάτω, σχετικά με την αποστολή, τη φιλοσοφία, το όραμα και την κουλτούρα του λήπτη.

<sup>405</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 15 επ.

Συγκεκριμένα, τέτοιες περιπτώσεις είναι<sup>406</sup> η ανάληψη επενδυτικών σχεδίων, τα οποία ξεπερνούν κάποιο συγκεκριμένο οικονομικό όριο ή σε

---

<sup>406</sup> Ενδεικτικά παρατίθενται σχετικά αποσπάσματα δύο συμβάσεων management:

«Section 5.03. Actions Requiring the Consent of the Board. Notwithstanding anything contained in this Agreement, ... shall not without the consent of the Board:

- (a) borrow money on account of the Company otherwise than by means of short-term loans obtained in the ordinary course of business, the aggregate outstanding balances of which shall not exceed the limits from time to time established by the Board;
- (b) alienate any immovable property of the company;
- (c) invest (otherwise than in short-term deposits or securities made or acquired to give temporary employment to idle funds) the funds of the Company;
- (d) commit the Company to any expenditure not covered by approved estimates of expenditure except for necessary expenditures which could not reasonably have been foreseen at the time of the last Board meeting prior to that expenditure;
- (e) mortgage, charge, pledge, or otherwise encumber any of the property or assets of the Company;
- (f) give any guarantees or indemnities on behalf of the Company except as may be necessary in the ordinary course of business in connection with purchases and sales of goods by the Company; or
- (g) alienate or sell any of the vessels in the Company Fleet». (Schluter, Management-und Consulting- Vertage, σ. 56.

Σε άλλη σύμβαση αναφέρεται:

«Section 2.02 Manager shall not do any of the following acts or things unless specifically authorized by resolution of the Board of Directors of the Owner:

- (a) Enter into any agreement for the borrowing of money, other than by way of a bank loan or overdraft not exceeding at any one time outstanding \$US 500,000 or its equivalent in [host country currency];
- (b) Make any one investment in excess of \$US 100,000 ... in respect of land, buildings, materials, equipment, securities or other property, provided, however, that this restriction shall not be applicable to purchases in the ordinary course of the business of Owner;
- (c) Enter into any agreement for the issue or subscription for shares of Owner;
- (d) Enter into any agreement for the production or sale by Owner of Ferro-nickel or of any other product, or for the amendment of the Sales Agreement;
- (e) Enter into any agreement by which funds of Owner are held in trust, or for the amendment of the Current Accounts Trust Agreement;
- (f) Enter into any agreement to provide Owner with management services or for the amendment of this Agreement;
- (g) Modify or conduct negotiations with respect to the modification of the Basic Agreement, the Supplementary Agreement, the World Bank Loan Agreement or the Owner Loan Agreement;
- (h) Enter into any contract for the construction of any of the Project facilities or for the amendment of any such contract; (i) Make application on behalf of Owner for any mineral concession or exploration permit or lease or otherwise acquire any mineral concession or exploration permit or rights in or to the same;
- (j) Discontinue, pledge, lease, transfer or dispose of any part of the Owner business
- (k) Lend money or guarantee any indebtedness
- (l) Undertake any programme of exploration or exploitation
- (m) Do any act or thing inconsistent with the obligations of Owner under the Basic Contract, the Supplementary Agreement, the Sales Agreement, the Current Accounts Trust Agreement, the World Bank Loan Agreement, the Owner Loan Agreement or any other agreement to which Owner is a party.» (UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 15)

αυστηρότερες περιπτώσεις η οποιαδήποτε λήψη αποφάσεως ή για επένδυση, η ανάθεση επιμέρους διαχειριστικού έργου ή εξωπορισμού επιχειρηματικής δραστηριότητας της αναθέτουσας, σε τρίτο, εκτός της εταιρίας μανάτζμεντ φορέα ή ακόμη περισσότερο στην ίδια, η σύναψη δανείων και παροχή και λήψη πιστώσεων, πάνω από ένα όριο, η τοποθέτηση οποιουδήποτε βάρους επί της περιουσίας της αναθέτουσας, όπως η ενεχύραση κινητών και απαιτήσεων και η υποθήκευση ακινήτων, η παραχώρηση σε τρίτο μέρος τεχνογνωσίας της αναθέτουσας, η παροχή εγγυήσεων και αποζημιώσεων για λογαριασμό της αναθέτουσας, η προσχώρηση επιχειρηματικά δίκτυα συνεργασιών, η συμμετοχή σε δημόσιους διαγωνισμούς, η αίτηση για έκδοση άδειας μεταλλευτικών και εξορυκτικών δραστηριοτήτων επί μιας περιοχής, η ανάληψη νέων ερευνητικών προγραμμάτων, αλλά όχι συνήθως η ως ένα βαθμό αύξηση της χρηματοδότησης των ήδη υπαρχόντων, ο σχηματισμός **trusts** από κεφάλαια της αναθέτουσας, έστω και προς όφελος της, η ανάθεση υποκατασκευαστικού έργου και η σύναψη συμβάσεως συμπαραγωγής με άλλες εταιρείες, η υπογραφή συμβάσεων για έκδοση μετοχών της αναθέτουσας και τα λοιπά.

## Δικαίωμα παροχής πληροφοριών και λογοδοσίας

Μια σημαντική υποχρέωση του δότη του μάνατζμεντ έναντι του πελάτη του, αφορά την πληροφόρηση του ότι κάθε θέματος, το οποίο αφορά τα πεπραγμένα του και την εκ μέρους του άσκηση της διοικήσεως.

Αυτή η υποχρέωση, θεμελιώνεται συνήθως ρητά, στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, αλλά ακόμη και σε περίπτωση που κάτι τέτοιο παραλείπεται, η υποχρέωση προκύπτει από τον ίδιο τον νόμο και την καλή πίστη<sup>407</sup>.

Η υποχρέωση αυτή δίνει δικαίωμα στην επιχείρηση-πελάτη να ζητά και να λαμβάνει πληροφορίες σε σχέση με τη διοίκηση της εταιρίας, τακτικές, ανά χρονικές περιόδους, εκθέσεις παρακολούθησης του έργου της εταιρίας μάνατζμεντ, ενημέρωση επί των οικονομικών και χρηματοοικονομικών καταστάσεων και αναλύσεων, που απεικονίζουν την τρέχουσα εικόνα της επιχειρήσεως και εν τέλει δικαιούται να ασκεί κάθε είδους οικονομικό έλεγχο στα πεπραγμένα της εταιρίας μάνατζμεντ.

Ακόμη περισσότερο, έχει τη δυνατότητα να ασκεί τον έλεγχο με κάθε τρόπο κρίνει αυτή πρόσφορο και αποτελεσματικό, ακόμη και χωρίς προειδοποίηση της εταιρίας μάνατζμεντ, όπως με αιφνιδιαστική επίσκεψη στις εγκαταστάσεις της επιχειρήσεως. Πάντως, και αυτή η ελευθερία συναντάει κάποια όρια από την υποχρέωση συμμόρφωσης της μετά συναλλακτικά ήθη και την καλή πίστη.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα, το οποίο παραθέτουμε αμέσως τη συνέχεια, σε σχέση με το δικαίωμα ελέγχου από την πλευρά του λήπτη και αντίστοιχα με την υποχρέωση παροχής πληροφοριών και τακτικής λογοδοσίας από την πλευρά του δότη<sup>408</sup>.

«**21.9 Ο Manager** θα συνεργάζεται πλήρως με τον Ιδιοκτήτη στο να παρέχει πρόσβαση σε όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τους ανώτατους υπαλλήλους του Ιδιοκτήτη ή σε άλλα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα να επισκέπτονται και να ελέγχουν σε χρόνο εύλογο κάθε περιοχή, τοποθεσία, θέση, εργοστάσιο, κτίριο και τόπο δραστηριοτήτων του Έργου».

Όσον αφορά, την υποχρέωση του δότη να παρέχει εκτός από τη συνηθισμένη πληροφόρηση που ζητά ο ίδιος ο δότης, τακτικές εκθέσεις

<sup>407</sup> Συνδυασμός αναλογικής εφαρμογής του 718 ΑΚ με το 281 ΑΚ.

<sup>408</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 19.

προόδου των εργασιών του, θα σημειώσουμε τα εξής.

Καταρχάς, η υποχρέωση αυτή της εταιρίας μάνατζμεντ περιγράφεται σχεδόν σε όλες τις σχετικές συμβάσεις, οι οποίες περικλείουν όρους που ρυθμίζουν αναλυτικά, τις προθεσμίες υποβολής τέτοιων εκθέσεων, το περιεχόμενό τους και τις εγγυήσεις αμεροληψίας και διαφάνειας τους.

Γενικώς ζητούμενο σε όλες είναι να παρέχουν τη δυνατότητα στον πελάτη να λαμβάνει πλήρη και σαφή εικόνα για την επιχείρηση και το έργο της εταιρίας μάνατζμεντ και να μπορεί να εξαγάγει συμπεράσματα, σε σχέση με την οικονομική της θέση και προοπτική. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η ειλικρίνεια στην παράθεση των στοιχείων και επιστημονικός και αμερόληπτο τρόπος προσέγγισης στην εκπόνηση της εκθέσεως από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ.

Σε γενικές γραμμές θα πρέπει να περιλαμβάνουν πλήρης οικονομικές καταστάσεις, που παρουσιάζουν τη θέση της εταιρίας μέσα στην αγορά, τη διαχρονική εξέλιξη των βασικών μεγεθών της, εκτίμηση και αποτίμηση της παρουσίας της και της αξίας των παγίων αγαθών της, τον ετήσιο ή ανά μικρότερα χρονικά διαστήματα ισολογισμό, αλλά και την υποβολή αντίστοιχου προϋπολογισμού, ο οποίος εξάλλου συνήθως τελεί υπό τον όρο εγκρίσεως από τον πελάτη.

Για να καταλάβουμε τα παραπάνω παρουσιάζουμε το παράδειγμα συγκεκριμένων όρων από μια σύμβαση μάνατζμεντ<sup>409</sup>.

«(3) Κατά τη διάρκεια αυτής της Σύμβασης η Εταιρία **Management** θα υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο του Ιδιοκτήτη:

(α) Όχι αργότερα από την τριακοστή (30η) ημέρα κάθε ημερολογιακού μήνα, μία έκθεση, υπό τύπο που θα εγκρίνεται από το συμβούλιο, σχετικά με τη διεύθυνση της Επιχείρησης κατά τη διάρκεια του προηγούμενου μήνα.

(β) Όχι αργότερα από εξήντα (60) ημέρες από την τελευταία ημέρα του Μαρτίου, Ιουνίου, Σεπτεμβρίου, και Δεκεμβρίου κάθε έτους μία δήλωση, υπό τύπο που θα εγκρίνεται από το συμβούλιο, των εσόδων και εξόδων του προηγούμενου τριμήνου, μαζί με άλλα σχετικά έγγραφα που μπορεί να είναι αναγκαία ή επιθυμητά για την ενημέρωση του συμβουλίου σχετικά με την κατάσταση της Επιχείρησης.

(γ) Όχι αργότερα από εξήντα (60) ημέρες από την τελευταία ημέρα κάθε οικονομικού έτους της Επιχείρησης υπολογισμούς, , υπό τύπο που

---

<sup>409</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 18.

θα εγκρίνεται από το συμβούλιο, των εξόδων μακροχρόνιων κεφαλαίων και εσόδων και του υπολογιζόμενου εισοδήματος της Επιχείρησης για το επόμενο οικονομικό έτος, και

(δ) Όχι αργότερα από ενενήντα (90) ημέρες από την τελευταία ημέρα κάθε οικονομικού έτους της Επιχείρησης, μία έκθεση, υπό τύπο που θα εγκρίνεται από το Συμβούλιο, σχετικά με τη διεύθυνση της Επιχείρησης, μαζί με τον ισολογισμό της Επιχείρησης για το προηγούμενο οικονομικό έτος, και μαζί με εκτενή έκθεση και βεβαίωση ελέγχου των λογαριασμών και λογιστικών βιβλίων της Εταιρίας, υπό τύπο που θα συμφωνείται αμοιβαία από το συμβούλιο και τον **Manager**.

(4) Ο **Manager** θα υποβάλλει στο συμβούλιο εξαμηνιαίες εκθέσεις σχετικά με παγκόσμιες και τοπικές εμπορικολογικές συνθήκες που επηρεάζουν την παραγωγή της Επιχείρησης.

(5) Ο **Manager** θα παράγει για το συμβούλιο ή τους νόμιμους αντιπροσώπους τους, όποτε ζητηθεί, όλη την αλληλογραφία και άλλα έγγραφα σχετικά με την Επιχείρηση και θα παρέχει στο συμβούλιο σχετικά αντίγραφα ή αποσπάσματα από αυτά, όπως το συμβούλιο από καιρό εις καιρόν θα ζητάει.

(6) Τουλάχιστον τριάντα ημέρες πριν την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου κάθε ημερολογιακού έτους, ο **Manager** θα υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο για έγκριση ένα προτεινόμενο προϋπολογισμό για τις επιχειρήσεις του Ιδιοκτήτη μέσα στο ημερολογιακό έτος, και θα προκαλέσει τα μέλη του Δ.Σ να υποβάλουν τον προϋπολογισμό στη Γενική Συνέλευση της Ιδιοκτήτριας Εταιρίας για έγκριση από τους μετόχους.

Ο **Manager** θα κάνει τις διορθώσεις στον προϋπολογισμό που θα του υποδείξουν το Διοικητικό Συμβούλιο ή η Γενική Συνέλευση, και ασκώντας τις διαχειριστικές/ διοικητικές του εξουσίες κατά τη διάρκεια του ημερολογιακού έτους, δεν θα αποκλίνει σημαντικά από τον προϋπολογισμό, χωρίς την προηγούμενη έγκριση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων της Γενικής Συνέλευσης. »



## Δικαίωμα παροχής οδηγιών στον manager σχετικά με τη διαχείριση

Επίσης, ιδιαίτερη σημασία για την παρακολούθηση των πεπραγμένων της εταιρίας μανάτζμεντ από την πλευρά της αναθέτουσας επιχειρήσεως, είναι η επιφύλαξη εκ μέρους της, του δικαιώματος παροχής οδηγιών, σε σχέση με τη διαχείριση της επιχειρήσεως. Αυτό αποτελεί μια μορφή έμμεσου, αλλά αποτελεσματικού ελέγχου επί της εταιρίας μας.

Σημειώνουμε, ότι σε άλλες συμβάσεις ή οδηγίες αυτές έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για την εταιρεία μανάτζμεντ και σε άλλες περιπτώσεις έχουν απλά συμβουλευτικό ρόλο.

Και στη δεύτερη περίπτωση όμως η εταιρεία μανάτζμεντ έχει την υποχρέωση να τις λαμβάνει υπόψη και να συνυπολογίζει για τη λήψη των αποφάσεων της, διατηρώντας το δικαίωμα διαφορετικής απόφασης, μόνο στην περίπτωση που δικαιολογημένα πιστεύει, ότι δεν θα λειτουργήσουν προς το συμφέρον της επιχειρήσεως.

Η δεύτερη αυτή περίπτωση είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη στα πλαίσια συμβάσεων μανάτζμεντ με πελάτες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο βιομηχανικό κλάδο. Σε πολλές από αυτές συμβάσεις, η αναθέτουσα επιχείρηση διατηρεί ισχυρό λόγο, αν και συχνά συμβουλευτικό, στη διαχείριση της και στην ουσία θα διοικείται από την ίδια και το διαχειριστή, ειδικά όσον αφορά κάποια κρίσιμα θέματα της παραγωγής και της γενικότερης λειτουργίας και διοίκησης της επιχειρήσεως, όπως η διαμόρφωση των τιμών, η επίβλεψη και αλλαγή των μεθόδων παραγωγής, η θέση στόχων και η διαμόρφωση του μείγματος μάρκετινγκ.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα το οποίο παρουσιάζουμε ακριβώς παρακάτω, το οποίο και αφορά μια σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης μιας εταιρείας παραγωγής χαρτικών<sup>410</sup>.

### «Γ. Καθορισμός της παραγωγής

Ο **Manager** θα καθορίζει τα είδη, τις ποιότητες και τις ποσότητες των προϊόντων χαρτιού και πολτού που θα παράγονται από τα Μηχανήματα παραγωγής Χαρτιού, με την προϋπόθεση ωστόσο ότι ο **Manager** θα δίδει πλήρες βάρος στις επιθυμίες του Διοικητικού Συμβουλίου της Ιδιοκτήτριας Εταιρίας εφόσον αυτές οι επιθυμίες δεν βλάπτουν, κατά την κρίση του (του **Manager**) την ικανοποιητική και αποτελεσματική λειτουργία του εργοστασίου.

<sup>410</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 20.

#### Δ. Διαχείριση Πωλήσεων

Ο **Manager** θα είναι αρμόδιος για την ανάπτυξη, την οργάνωση και την διαχείριση των πωλήσεων των προϊόντων του εργοστασίου, με την προϋπόθεση ωστόσο, ότι ο **Manager** θα δίδει πλήρες βάρος στις επιθυμίες του Διοικητικού Συμβουλίου της Ιδιοκτήτριας Εταιρίας σχετικά με την οργάνωση και το πρόγραμμα πωλήσεων του εργοστασίου.»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Όργανο Επίλυσης Των Διαφορών - Διαιτησία

Στις διεθνείς συμβάσεις **management** και ίσως και στις εθνικές, τα συμβαλλόμενα μέρη δηλώνουν από κοινού τη βούλησή τους να μην αποφασίσουν τα κρατικά δικαστήρια για τις διαφορές τους, αλλά η διαιτησία<sup>411</sup> να είναι αυτή, που θα τις κρίνει.

Οι προϋποθέσεις εγκυρότητας της συμφωνίας για διαιτησία είναι οι εξής: η συμφωνία για διαιτησία πρέπει να είναι έγγραφη, να αφορά ορισμένη έννομη σχέση, από την οποία πηγάζουν οι διαφορές (ΚΠολΔ **868**), και εκείνοι που τη συνομολογούν να έχουν την εξουσία να διαθέτουν ελεύθερα το αντικείμενο της διαφοράς (ΚΠολΔ **867**), να διέπεται επίσης, από τις διατάξεις **867-903** ΚΠολΔ και για την εγκυρότητά της ως σύμβαση από τις γενικές περί συμβάσεων διατάξεις του ουσιαστικού δικαίου (ΚΠολΔ **869** παρ. 2). Έτσι, η διαιτητική συμφωνία είναι έγκυρη και δεσμευτική για τα συμβαλλόμενα μέρη, με την προϋπόθεση, ότι εκτός από τα παραπάνω υφίστανται και οι γενικές προϋποθέσεις εγκυρότητας, που ισχύουν για όλες τις συμβάσεις, όπως η δικαιοπρακτική ικανότητα, τήρηση τύπου, έλλειψη ελαττωμάτων της βουλήσεως κλπ.

Ευνόητος είναι ο λόγος, για τον οποίο στις περισσότερες διεθνείς συμβάσεις υπάρχουν συμφωνίες για υπαγωγή των μελλοντικών διαφορών τους σε διαιτησία. Δύσκολα θα βρεθεί κάποιος, που θα θελήσει με δική του πρωτοβουλία να κριθεί η επίδικη υπόθεσή του από αλλοδαπό και μη έμπειρο δικαστήριο. Και μάλιστα στις διεθνείς συμβάσεις, όπως και στη σύμβαση διαχείρισης το αντικείμενο των διαφορών είναι τόσο εξειδικευμένο, ώστε για να είναι δυνατόν να επιφυλαχθεί μία δίκαιη δίκη για τους συμβαλλόμενους, ο δικαστής θα πρέπει να διαθέτει ειδικές τεχνικές γνώσεις, γεγονός όχι και τόσο σύνηθες.

Από την άλλη μεριά, σε διαφορές τέτοιων υποθέσεων, όπου τα οικονομικά συμφέροντα, που διακυβεύονται είναι τεράστια, ο χρόνος επίλυσης των διαφορών αυτών είναι καίριας σημασίας και αυτό το κομμάτι του χρονικού ευεργετήματος, που προσφέρει η διαιτησία, θέλουν όλοι οι συμβαλλόμενοι να το εκμεταλλευτούν.

Παράλληλα, με το ευεργετήμα της γρήγορης διευθέτησης της

<sup>411</sup> UN-Centre on Transnational Corporations, Management Contracts, σ. 127 επ.

διαφοράς της επίδικης υπόθεσης, με τη διαιτησία μπορεί να είναι σίγουρος κανείς ότι οι κριτές της διαφοράς τους, θα επιβάλλουν δίκαιη λύση , βασιζόμενοι στις υψηλές νομικές και τεχνικές γνώσεις τους, δεδομένου ότι οι ίδιοι οι συμβαλλόμενοι θα τους έχουν επιλέξει, επειδή θα τους έχουν εμπνεύσει εμπιστοσύνη.

Ήδη, όλα αυτά είναι σοβαρά πλεονεκτήματα , που προσφέρει η υπαγωγή της διαφοράς σε διαιτησία, γιατί τόσο η ταχύτητα διεξαγωγής της υπόθεσης , όσο και η επιλογή των κατάλληλων διαιτητών από τους ίδιους τους συμβαλλόμενους για τη διευθέτηση της υπόθεσής τους , βοηθούν στο να μη βλάπτονται τα οικονομικά συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων.

Η διαιτησία διεξάγεται με κάποιου κανόνες , οι οποίοι αποτελούν αντικείμενο διαιτητικής συμφωνίας. Κατά συνέπεια είναι δυνατόν συμφωνηθεί ότι θα διέπεται από τους εκάστοτε ισχύοντες κανονισμούς διαιτησίας ενός μόνιμου κέντρου διεθνούς διαιτησίας, όπως για π. χ. το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (ICC), το **International Centre for the Settlement of Investment Disputes (ICSID)**, το **Inter-American Commercial Arbitration Commission (IACAC)** και το **American Arbitration Association (AAA)**.

Τέλος, μπορεί να γίνει αντικείμενο συμφωνίας, ότι η διαιτησία θα διεξαχθεί με κανόνες, που θα θέσουν οι διαιτητές, αφού επιλεγούν ή βάσει των κανόνων, που μπορούν τα συμβαλλόμενα μέρη να θέσουν στη συμφωνία για διαιτησία, στην οποία έχουν προσχωρήσει. Όμως, πρέπει τα μέρη να έχουν κάνει αμοιβαία προσπάθεια να επιλύσουν τη διαφορά τους φιλικά, και αν δεν έχουν καταλήξει σε κοινή λύση, τότε να καταφύγουν στη διαιτησία.

## Έλεγχος Του Περιεχομένου Της Σύμβασης Management

Κατά τη σύναψη της σύμβασης **management** τα δύο μέρη πρέπει να είναι ισοδύναμα και να διαπραγματεύονται από την ίδια θέση , χωρίς να υπάρχει διάθεση εκμετάλλευσης του ενός συμβαλλόμενου εις βάρος του άλλου.

Επειδή, όμως, στην πράξη έχει φανεί ότι δεν υπάρχουν πάντα αγαθές προθέσεις από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, οι αρχές του δικαίου επιβάλλουν να ελέγχεται το περιεχόμενο της σύμβασης **management** και να ακυρώνονται όροι, οι οποίοι βάσει οικείων διατάξεων θεωρούνται ότι καταχρηστικά έχουν συμφωνηθεί. Μάλιστα , ειδικά στη σύμβαση διαχείρισης είναι συχνό το φαινόμενο της διαπραγματευτικής ανισότητας των δύο μερών , εις βάρος τις περισσότερες φορές του λήπτη του **management** , δηλ. του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Πηγή αυτού του φαινομένου αποτελεί το ότι η εταιρία **management** έχοντας τις απαραίτητες γνώσεις διοίκησης της επιχείρησης, την εμπειρία , αλλά και την οικονομική υπεροχή, και όντας καταξιωμένη στον τομέα των επιχειρήσεων, διαπραγματεύεται από θέση ισχύος , σε αντίθεση με την ιδιοκτήτρια εταιρία, που αγνοεί τους κανόνες διοίκησης της επιχείρησης και αναγκαστικά εξαρτάται από την εταιρία **management**.

Δυστυχώς, είναι πολύ πιθανό τότε να επιβληθούν δεσμευτικοί όροι από την εταιρία **management**, στην λήπτρια **management**, λόγω της διαπραγματευτικής ανισότητας, που θα επικρατεί.

Έτσι, θα συμφωνηθούν όροι καταχρηστικοί, όπως το ζήτημα της αποδέσμευσης της αναθέτουσας επιχείρησης από τη σύμβαση **management**, το ζήτημα της άσκησης της διαχείρισης όχι προς το συμφέρον της αναθέτουσας εταιρίας αλλά προς όφελος της εταιρίας **management**, τον περιορισμό της ευθύνης της εταιρίας **management** καθώς και κάποια θέματα που αφορούν τον τρόπο καταβολής της αμοιβής της εταιρίας **management**. Επειδή με τη σύμβαση **management** μεταβιβάζονται σε τρίτο εξουσίες του διαχειριστικού οργάνου εταιρίας, οι καταχρηστικοί όροι της σύμβασης ελέγχονται βάσει των γενικών ρητρών (ΑΚ 178, 179, 281, 371) καθώς επίσης και βάσει των διατάξεων του εταιρικού δικαίου.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με το πρώτο ζήτημα που σχετίζεται με τη δυνατότητα της αναθέτουσας εταιρίας να αποδεσμευτεί από τη σύμβαση **management**, όταν φυσικά συντρέχουν νόμιμοι λόγοι, υπάρχει ο εξής προβληματισμός: Η εταιρία **management** καταφέρει και θέτει ως όρο της

σύμβασης την εξαιρετικά μεγάλη χρονική διάρκεια ισχύος της, προκειμένου να απολαμβάνει, όσο γίνεται περισσότερο των πλεονεκτημάτων της σύμβασης, και μάλιστα επιφυλάσσει για τον εαυτό της μονομερώς, το δικαίωμα ανανέωσης της σύμβασης, για επίσης μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Με αυτόν τον τρόπο η διοικούσα εταιρία πετυχαίνει να καταστρατηγεί το δικαίωμα της λήπτριας **management** για αποδέσμευση από μία μακρόχρονη σύμβαση, ανεξάρτητα από τη συνδρομή σπουδαίου λόγου, παρά το γεγονός ότι, αυτή η ίδια η σύμβαση θεωρείται αορίστου χρόνου. Έτσι, ο συγκεκριμένος όρος πρέπει να θεωρηθεί καταχρηστικός με βάση τις ΑΚ **178, 179**, επειδή δεσμεύει υπερβολικά την ελευθερία της λήπτριας **management**. Επίσης, σύμφωνα και με το δίκαιο των ανωνύμων εταιριών, όταν με διάταξη του καταστατικού ανατίθενται σε τρίτο εξουσίες του διοικητικού συμβουλίου της **Α.Ε.**, και η ανάθεση έχει οριστέο ορισμένου χρόνου, η εταιρία μπορεί και οποτεδήποτε ενδιάμεσα να περατώσει την ανάθεση<sup>412</sup>.

Επίσης, μπορεί να γίνει λόγος για υπέρμετρη δέσμευση της προσωπικότητας και ελευθερίας του διοικούμενου νομικού προσώπου, στην περίπτωση όπου συμφωνηθεί όρος, βάσει του οποίου η διοίκηση της αναθέτουσας εταιρίας γίνεται προς όφελος της εταιρίας **management**. Αυτός θα αποτελεί έναν ακόμη καταχρηστικό όρο της σύμβασης και ακόμη θα υπερβαίνει τα όρια του σκοπού του νομικού προσώπου, άρα και της αντιπροσωπευτικής εξουσίας των οργάνων του<sup>413</sup>. Οι όροι, με τους οποίους απαλλάσσεται η εταιρία **management** από ευθύνη για ελαφρά αμέλεια, όπως και για την ευθύνη από πράξεις ή παραλείψεις των προστηθέντων της, ελέγχονται με βάση τις ΑΚ **178, 179**.

Όλοι οι παραπάνω όροι, ιδίως όταν έχει παραβιαστεί υποχρέωση της εταιρίας **management** για ασφάλιση της επιχείρησης από κάποιους κινδύνους, και εφ' όσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις των ΑΚ **178, 179** είναι δυνατόν να είναι καταχρηστικοί, και εκεί χωρά ο έλεγχος των ως άνω άρθρων του αστικού κώδικα.

---

<sup>412</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο Λ., Το δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, μέρος Β, σ. 114 και παραπομπές.

<sup>413</sup> Γεωργακόπουλος Λ., Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, τ. 1, τευχ. 2, Εταιρίες και Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις, σ. 373.

## ΜΕΡΟΣ ΧΙ

# Η Υποκατάσταση του Διοικητικού Οργάνου των Εταιριών

# Η Υποκατάσταση του Διοικητικού Οργάνου των Εταιριών

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Η Αρχή Του Αποκλεισμού Της Υποκατάστασης Κατά Τις  
Γενικές Διατάξεις Του Αστικού Κώδικα**

**Κεφ. Β' Η Υποκατάσταση Του Διοικητικού Συμβουλίου Της  
Ανώνυμης Εταιρίας**

- 1) Το διοικητικό όργανο της ανώνυμης εταιρίας
- 2) Η έννοια και περιεχόμενο της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.
- 3) Οι προβλεπόμενες από το νόμο αποκλίσεις στον κανόνα της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.
- 4) Προϋποθέσεις υπό τις οποίες επιτρέπεται η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου στις διοικητικές του αρμοδιότητες (αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 Ν. 2190/1920)

**Κεφ. Γ' Η διαφορά της έννοιας της υποκατάστασης από την εντολή και την πληρεξουσιότητα**

**Κεφ. Δ' Η δημοσίευση της απόφασης του διοικητικού συμβουλίου  
περί υποκατάστασης σε σχέση με την προστασία των τρίτων  
συναλασσομένων με την επιχείρηση**

**Κεφ. Ε' Περιορισμοί της Υποκατάστασης**

- 1) Όσον αφορά τον κύκλο των προσώπων
- 2) Όσον αφορά τις ανατιθέμενες αρμοδιότητες

**Κεφ. Στ' Παράλληλη εξουσία του διοικητικού συμβουλίου κατά την  
υποκατάσταση**

**Κεφ. Ζ' Η ευχέρεια ανάκλησης των υποκατάστατων**

**Κεφ. Η' Το νομικό καθεστώς των υποκατάστατων**



## Η Αρχή Του Αποκλεισμού Της Υποκατάστασης Κατά Τις Γενικές Διατάξεις Του Αστικού Κώδικα

Η υποκατάσταση συντρέχει όταν ένα πρόσωπο που βαρύνεται με τη διεξαγωγή μιας υπόθεσης ή με την εκπλήρωση μιας υποχρέωσης «μεταβιβάζει» την υποχρέωση εκτέλεσης αυτών σε άλλο πρόσωπο - «υποκατάστατο», το οποίο και τα εκτελεί με τη δική του πρωτοβουλία και ευθύνη<sup>414</sup>.

Σύμφωνα με τις διατάξεις των γενικών αρχών του ΑΚ σε σχέση με τα νομικά πρόσωπα η υποκατάσταση στη διοίκηση του νομικού προσώπου απαγορεύεται εφόσον δεν ορίζεται κάτι διαφορετικό από την συστατική πράξη ή το καταστατικό (αρ. 67 εδ. 2 Α.Κ.).

Συνεπώς, τα πρόσωπα που απαρτίζουν τα όργανα διαχείρισης και εκπροσώπησης υποχρεούνται κατ' αρχήν να εκτελούν αυτοπροσώπως τα ανειλημμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις τους. Γιατί μεταξύ των οργάνων, που επιλέγουν τα συγκεκριμένα πρόσωπα, και αυτών των προσώπων εγκαθιδρύεται μία σχέση εμπιστοσύνης στην οποία δεν δύνανται τρίτοι να υπεισέλθουν.

Όπως όμως προκύπτει ευθέως από το κείμενο του νόμου, είναι δυνατόν ένα ιδιαίτερο πρόσωπο να αναλάβει ορισμένες υποθέσεις εφόσον υπάρχει αντίστοιχη πρόβλεψη στη συστατική πράξη ή το καταστατικό (αρ. 68 εδ. 2 Α.Κ.).

Είναι δηλαδή απαραίτητη ειδική καταστατική πρόβλεψη προκειμένου να είναι επιτρεπτή η άσκηση των καθηκόντων των διοικητικών οργάνων του νομικού προσώπου, ώστε να μπορούν οι τρίτοι να λαμβάνουν γνώση της δυνατότητας υπάρξεως και του εύρους της εξουσίας του υποκαταστάτου<sup>415</sup>

Πρέπει ωστόσο να διευκρινιστεί ότι ακόμα και όταν απαγορεύεται η υποκατάσταση των διοικητικών οργάνων, αυτά μπορούν να χρησιμοποιούν βοηθούς, οι οποίοι απλά επικουρούν τα όργανα στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και έτσι δεν δημιουργείται πρόβλημα ως προς την υποχρέωση αυτοπροσώπησης εκτέλεσης της παροχής<sup>416</sup>.

<sup>414</sup> Αρχανιωτάκης, Η αστική ευθύνη του νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου 1989, σελ. 215-216.

<sup>415</sup> Βλ. Δεληγιάννη, Η πληρεξουσιότητα εις το παρ' ημίν ισχύον ιδιωτικόν δίκαιον 1991, σελ. 188 επ. ,

Παπαστεργίου, Γενικές Αρχές Αστικού δικαίου Ι/β 1998, σελ. 136-137,

Σημαντήρα, Γενικές Αρχές Αστικού δικαίου, τ. Β, 1976, σελ. 74,

Αλικάκος, παρατηρ. σε αποφ. Εφ.Θεσ/κης 673/1999, ΕπισκεΔ Γ/1999, σελ. 885.

<sup>416</sup> Για τη διαφορά μεταξύ υποκατάστατου και βοηθού εκπλήρωσης βλ. Καποδίστρια, Ερμ. Α.Κ. αρθρ. 715 και 716 Α.Κ. παρ. 25-26,

Η υποκατάσταση και η ανάθεση εξουσιών σε τρίτους κατά αρ. 67 εδ. 2 και 68 εδ. 2 Α.Κ. δεν έχει σχέση με την παροχή εντολής και πληρεξουσιότητας αλλά με την άσκηση από τους τρίτους των μεταβιβαζόμενων εξουσιών σαν να είναι αυτοί τα αντίστοιχα όργανα του νομικού προσώπου.

Κατ' άλλη διατύπωση οι τρίτοι είναι οιονεί ή δευτερεύοντα διοικητικά όργανα.

Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι αντίστοιχη απαγόρευση υποκατάστασης ισχύει και ως προς την παροχή απλής εντολής και πληρεξουσιότητας. Κατά συνδυαστική ερμηνεία των αρ. 68 παρ. 2 και 715 Α.Κ. προκύπτει ότι τα διοικητικά όργανα του νομικού προσώπου, στα οποία εφαρμόζονται αναλογικά οι διατάξεις περί αντιπροσώπευσης και εντολής, δεν δικαιούνται να υποκατασταθούν από τρίτο για την εκτέλεση της εντολής λόγω της εσωτερικής σχέσης εμπιστευτικού χαρακτήρα, που τα συνδέει με την εταιρία που εξομειούται ως προς αυτό με τον εντολέα τους.

Εν προκειμένω η υποκατάσταση μόνο σε τρεις εξαιρετικές περιπτώσεις είναι δυνατή και επιτρεπτή, δηλαδή όταν υπάρχει σχετική πρόβλεψη – ρύθμιση στη σύμβαση εντολής, ρητή ή σιωπηρώς προκύπτουσα, όταν ο εντολέας δεν έχει συμφέρον στην αυτόπρόσωπη ενέργεια του εντολοδόχου, αν η υποκατάσταση σε αντιστοίχων συνθηκών συμβάσεις συνηθίζεται στον τόπο συνάψεως της εντολής και τέλος όταν ο εντολοδόχος εξαναγκαστεί εκ των περιστάσεων στην υποκατάσταση.

Όταν λοιπόν γίνεται υποκατάσταση εκτός των πλαισίων των ανωτέρω πειπτώσεων (περιοριστική αναφορά τους και όχι ενδεικτική), τότε συντρέχει περίπτωση παράβασης του γενικού κανόνα αυτοπρόσωπης εκτέλεσης της εντολής με αποτέλεσμα να μην δεσμεύεται ο εντολέας να αποδεχτεί την παροχή του υποκατάστατου ως εκπλήρωση, με την εξαίρεση της περίπτωσης πλήρους αντιστοίχησης με την προσδωκόμενη εκπλήρωση οπότε και τυχόν άρνηση αποδοχής της θα αντίκειται στην καλή πίστη κατά αρ. 288 Α.Κ.<sup>417</sup>

---

<sup>417</sup> Βλ. Τζουγανάτος, Πληρεξουσιότητα και οργανική εκπροσώπηση εμπορικών εταιριών, Δ 1997, σελ. 1053,

Καποδίστριας, ο.π. αρ. 715 και 716 Α.Κ. ,

Καράσης, σε Γεωργιάδη-Σταθόπουλο, Ειδικό Ενοχικό ΙΙΙ 1980, σελ. 741 επ.

# Η Υποκατάσταση Του Διοικητικού Συμβουλίου Της Ανώνυμης Εταιρίας

## Το Διοικητικό Όργανο Της Ανώνυμης Εταιρίας

Η ανώνυμη εταιρία, μην ξεφεύγοντας από το γενικό κανόνα που αφορά όλα τα νομικά πρόσωπα, χρειάζεται ειδικό όργανο που θα ασκεί τη διοικητική της λειτουργία.

Η ύπαρξη του οργάνου αυτού είναι απαραίτητη όχι μόνο κατά το παραγωγικό στάδιο, αλλά και κατά το στάδιο της εκκαθάρισης, στάδιο κατά το οποίο η εταιρία διατηρεί τη νομική της προσωπικότητα, όπως γίνεται γενικά δεκτό, καθιστώντας την έτσι απαραίτητη καθ' όλη τη διάρκεια υπάρξεως του νομικού προσώπου της εταιρίας.

Το όργανο αυτό λοιπόν είναι κατά το στάδιο της παραγωγικής λειτουργίας της ανώνυμης εταιρίας το διοικητικό συμβούλιο, ενώ κατά το στάδιο της εκκαθάρισης ο εκκαθαριστής ή οι εκκαθαριστές.

Και είναι δυνατή η ανάθεση των διοικητικών εξουσιών σε συγκεκριμένο όργανο λόγω της σωματειακού χαρακτήρα συγκρότησης της ανώνυμης εταιρίας.

Εξάλλου οι μέτοχοι της ανώνυμης εταιρίας είναι κατά γενικό κανόνα πολλοί και σε καμία περίπτωση χαρακτηριζόμενοι από ομοιογένεια, ώστε να μην ανατίθεται η διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας στους εταίρους, όπως στις προσωπικές εταιρίες, τόσο για λόγους έλλειψης σκοπιμότητας όσο και για λόγους πρακτικής αδυναμίας εφαρμογής του προτύπου των προσωπικών εταιριών.

Από την άλλη πλευρά η νομοθετική ρύθμιση είναι τέτοια ώστε να υπάγεται στις αποκλειστικές αρμοδιότητες της γενικής συνέλευσης η εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου (αρ. 34 παρ. 1β), με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα παραχώρησης αυτής της αρμοδιότητας σε τρίτο πρόσωπο ή έστω στο διοικητικό συμβούλιο, ούτε με καταστατική πρόβλεψη ούτε με απόφαση γενικής συνέλευσης.

Συνεπώς ανάλογα με τη συμφωνία ύπαρξης ή μη αμοιβής, με τη σύμβαση προσλήψεως των μελών του διοικητικού συμβουλίου εγκαθιδρύεται μεταξύ αυτών και της εταιρίας σχέση εργασίας ή σχέση

## Η έννοια και περιεχόμενο της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.

Περαιτέρω, κατά την παράγραφο 1 του άρθρου 18 ν. 2190/20 καθιερώνεται γενική αρχή σύμφωνα με την οποία η ανώνυμη εταιρία εκπροσωπείται είτε επί δικαστηρίου είτε και εξωδίκως από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο ενεργεί «συλλογικά».

Η εν λόγω διάταξη αναφέρεται βέβαια στην εκπροσώπηση της εταιρίας, την προς τα έξω εξουσία του διοικητικού συμβουλίου.

Ωστόσο, γίνεται δεκτό ότι η αρχή της «συλλογικής δράσης» επεκτείνεται και στην προς τα έσω εξουσία του διοικητικού συμβουλίου, δηλαδή στην άσκηση της εν στενή έννοια διαχειρίσεως της εταιρίας (αρ. 22 παρ.1 ν. 2190/20).

Το πολυμελές όσο και το συλλογικό της δράσης του διοικητικού συμβουλίου καθιστούν προφανή την τελολογία της σχετικής νομοθετικής πρόβλεψης που δεν είναι άλλη από την μη δεσμευτικότητα για την εταιρία οποιασδήποτε πράξης ενεργείται ατομικά ή από, δηλαδή από διοικητικό συμβούλιο αποφασίζον ελλείψει της προβλεπόμενης απαιτούμενης απαρτίας.

Ωστόσο είναι διαφορετικό το περιεχόμενο της συλλογικής δράσης στην εταιρία περιορισμένης ευθύνης, όπου για κάθε πράξη διαχείρισης και εκπροσώπησης απαιτείται η σύμπραξη όλων των εταίρων.

Εν προκειμένω, η συλλογική δράση του διοικητικού συμβουλίου έχει την έννοια ότι όλα τα μέλη του πρέπει να έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απαιτείται και η σύμπραξη όλων των μελών, όπως συμβαίνει με τους εταίρους της ε.π.ε. Αρκεί λοιπόν λήψη διαχειριστικής εν στενή έννοια ή εκπροσωπευτικής απόφασης με τη σύμπραξη του αριθμού των μελών που προβλέπεται από το νόμο.

Κατά το αρ. 21 ν. 2190/20 για την έγκυρη λήψη απόφασης απαιτείται ο σχηματισμός της απαιτούμενης απαρτίας και πλειοψηφίας. Ειδικότερα για να υπάρχει απαρτία θα πρέπει να παρευρίσκονται οι μισοί σύμβουλοι συν ένας, και να είναι τουλάχιστον τρεις, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται

<sup>418</sup>Βλ. Ν, Ρόκας, Εμπορικές Εταιρίες, 1996, 4Π εκδ. σελ. 199ετ.,

Ε. Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, Κεφαλαιουχικές Εταιρίες, τ. Β', εκδ. Β' 2000, σελ. 70-71,

Κ. Παμπούκης, Περί της σχέσεως ανωνύμου εταιρίας προς τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αυτής, (γνωμ.) σε Αρμεν. 1974, σελ. 477 επ.

με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων και αντιπροσωπευόμενων συμβούλων.

Έτσι κατά το κλασικό παράδειγμα εννιαμελούς σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου για να είναι έγκυρη και δεσμευτική για την εταιρία μια απόφαση ή πράξη εκπροσωπήσεως του αρκεί η σύμπραξη τουλάχιστον τριών συμβούλων (5 για σχηματισμό απαρτίας και 3 για πλειοψηφία)<sup>419</sup>.

### **Οι προβλεπόμενες από το νόμο αποκλίσεις στον κανόνα της συλλογικής δράσης του Δ.Σ.**

Ωστόσο, ο κανόνας αυτός της συλλογικής δράσης του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί ρύθμιση ενδοτικού δικαίου καθώς ο ίδιος ο νόμος επιτρέπει απόκλιση. Συγκεκριμένα το αρ. 18 παρ. 2 ν. 2190/20 προβλέπει ότι το καταστατικό μπορεί να ορίσει ότι ένα ή περισσότερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτα πρόσωπα δικαιούνται να εκπροσωπούν την εταιρία εν γένει ή για ορισμένου είδους πράξεις.

Συναφής και η ρύθμιση του αρ. 22 παρ. 3 ν. 2190/20 κατά το οποίο το καταστατικό μπορεί να προβλέπει για ορισμένα θέματα τη δυνατότητα άσκησης της διαχειριστικής και εκπροσωπευτικής εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου ολικά ή μερικά από έναν ή περισσότερους συμβούλους ή τρίτους, με την εξειδίκευση του ποια ακριβώς θα είναι τα πρόσωπα και ποιες ακριβώς θα είναι οι αρμοδιότητές τους να γίνεται από το διοικητικό συμβούλιο.

Δηλαδή, όπως είναι δυνατή καταστατική πρόβλεψη (είτε με το αρχικό καταστατικό είτε με τροποποίησή του από τους μετόχους της εταιρίας) σύμφωνα με την οποία για ορισμένες (συνήθως καίριας σπουδαιότητας για την εταιρία) πράξεις θα απαιτείται μεγαλύτερη πλειοψηφία από τη νόμιμη για την εγκυρότητα τους ή ακόμα και παμψηφία ή σύμπραξη όλων των συμβούλων, με την ίδια λογική είναι δυνατή και καταστατική πρόβλεψη σύμφωνα με την οποία για ορισμένες πράξεις είναι δυνατή ακόμα και η ατομική εκπροσώπηση της ανώνυμης εταιρίας.

<sup>419</sup> Έτσι Ρόκας, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 213-215 και 221, Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π. , σελ. 77-78, Β. Αντωνόπουλος, Η έννοια της «συλλογικής δράσης» του διοικητικού οργάνου της ανώνυμης εταιρίας, Αρμεν. 1987, σελ. 827 επ. , του ίδιου, Δίκαιο εμπορικών εταιριών, Κεφαλαιουχικές Εταιρίες 1997, σελ. 119, Αναστασιάδης-Ρόκας, Ελληνικό Εμπορικό Δίκαιο ΑΠ 1949, σελ. 369.

Η ελεύθερη βούληση των ιδρυτών ή μετόχων είναι που τελικά σύμφωνα με το νόμο καθορίζει το συλλογικό της δράσης του διοικητικού συμβουλίου ή την ανάθεση αρμοδιοτήτων του σε συγκεκριμένα μέλη του ή και τρίτα πρόσωπα.<sup>420</sup>

Εξάλλου θα ήταν έργο δυσχερές η εύρυθμη λειτουργία ιδίως των μεγάλων ανωνύμων εταιριών αν εφαρμοζόταν απαρέγκλιτα η αρχή της συλλογικής δράσης του διοικητικού συμβουλίου. Κι αυτό γιατί θα ήταν απαραίτητη η διαρκής σύγκλιση του, πράγμα σίγουρα δύσκολο, προκειμένου να λαμβάνονται όλες οι απαραίτητες αποφάσεις για όλα τα θέματα που εμπίπτουν στις αρμοδιότητές του και που συχνά από τη φύση τους απαιτούν αποκλειστική απασχόληση εξειδικευμένων γνώσεων προσώπων με αυτά.

Έτσι τόσο λόγω του εκτεθέντος εύρους των αρμοδιοτήτων του όσο και λόγω της ανάγκης για ταχύτητα στις συναλλαγές και στη λήψη αποφάσεων, πρακτικοί λόγοι καθιστούν απαραίτητη τη μη αυστηρή εφαρμογή της αρχής της συλλογικής δράσης του διοικητικού συμβουλίου, που έχει συχνά ως αποτέλεσμα την ακαμψία και τη χρονοτριβή στις συναλλαγές.

Ορθώς λοιπόν η ελληνική νομοθεσία προβλέπει τη δυνατότητα αποκλίσεων από το γενικό κανόνα αυτόν προς όφελος της διευκόλυνσης των συναλλαγών και έτσι της αποτελεσματικότερης διοίκησης των ανωνύμων εταιριών.

Είναι εξάλλου πολλές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες με διαφορετική ρύθμιση θα ήταν εκ του νόμου απαραίτητη η σύγκλιση του διοικητικού συμβουλίου απλώς και μόνο για μια τυπική υπόθεση, όπως π.χ. μια απλή υπογραφή, πράγμα καταφανώς παράλογο.

Τα αρ. **18 παρ. 2** και **22 παρ. 3 ν. 2190/20** εξασφαλίζουν τη δυνατότητα ελάφρυνσης του φόρτου των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου όταν πρόκειται για θέματα ήσσονος σημασίας και παρέχοντας τη δυνατότητα σε αυτό να ασχολείται με τα πραγματικά σοβαρά θέματα με τη δέουσα σοβαρότητα απαλλάγμένο από την πίεση που θα προκαλούσε η ανάγκη διαχείρισης και των πιο ασήμαντων θεμάτων<sup>421</sup>.

Άλλωστε και όταν για ένα θέμα επιλέγεται η συλλογική δράση του διοικητικού συμβουλίου, αυτό δεν οφείλεται στην ούτως ή άλλως ενδοτικού δικαίου ρύθμιση του αρ. **18 παρ. 1 ν. 2190/20**, αλλά στην έλλειψη προθυμίας των μελών του διοικητικού συμβουλίου να αναλάβουν

<sup>420</sup> Βλ. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 216-217, 222, του ίδιου, γνwm. σε αποφ. Εφ. Αθηνών 7119/2004 σε ΕΕμπΔ 2005 τ. ΝΣΤ'σελ. 64, Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π. , σελ. 77, 79, 83, Κοτσίρης, γνwm. σε ΕΕμπΔ 2005 τ. ΝΣΤ'σελ. 171

<sup>421</sup> Βλ. Καραβά, Περί Ανωνύμων Εταιριών, τ. Α 1930, σελ. 328-329

ατομικά το ρίσκο ανάληψης ατομικής δράσης και επακόλουθα ευθύνης<sup>422</sup>.

Τέλος να σημειωθεί ότι με το ίδιο παραπάνω σκεπτικό τα αρ. **18 παρ. 2** και **22 παρ. 3 ν. 2190/20** τυγχάνουν ανάλογης εφαρμογής και στην περίπτωση των εκκαθαριστών κατά τη διάρκεια εκκαθάρισης της ανώνυμης εταιρίας, και έτσι το καταστατικό μπορεί να αναθέτει την άσκηση των σχετικών αρμοδιοτήτων σε έναν από τους εκκαθαριστές ή σε κάποιον τρίτο<sup>423</sup>

### **Προϋποθέσεις υπό τις οποίες επιτρέπεται η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου στις διοικητικές του αρμοδιότητες (αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 Ν. 2190/1920)**

Τα άρθρα **18 παρ. 2** και **22 παρ. 3 ν. 2190/20** αποτελούν λοιπόν το νομικό θεμέλιο της υποκατάστασης του διοικητικού συμβουλίου, δηλαδή όπως έχει ήδη εξηγηθεί της ανάθεσης συγκεκριμένων τομέων της εταιρικής δραστηριότητας σε ορισμένα μέλη του ή τρίτους.

Με την τήρηση λοιπόν των προϋποθέσεων αυτών των διατάξεων κάμπτεται ο γενικός κανόνας απαγόρευσης υποκατάστασης διοικητικού οργάνου νομικού προσώπου (αρ. **67 Α.Κ.**) ως προς το διοικητικό συμβούλιο ανώνυμης εταιρίας. Προ της ανάλυσης όμως των προϋποθέσεων αυτών χρήσιμη θα ήταν η εν συντομία αναφορά στην ορολογία που έχει επικρατήσει στην εταιρική πρακτική για τα πρόσωπα - υποκαταστάτους συγκεκριμένων διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Εντεταλμένος ή διευθύνων σύμβουλος ονομάζεται το πρόσωπο στο οποίο έχει ανατεθεί η εκπροσώπηση και διαχείριση της εταιρίας και το οποίο έχει συγχρόνως την ιδιότητα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου.

Συνεπώς το πρόσωπο αυτό πρέπει να εκπληρώνει τα καθήκοντα που πηγάζουν και από τις δύο ιδιότητες του αυτές, ήτοι και ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου και ως υποκατάστατο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Προφανώς επιλέγεται ως εντεταλμένος σύμβουλος το μέλος αυτό του

<sup>422</sup> Βλ. Λεβάντη, Νόμος 2339/25.9.1995 τροποποίηση και συμπλήρωση Ν. 2190 ερμηνεία κατ' άρθρο 1996, σελ. 110-111.

<sup>423</sup> Έτσι Αντωνόπουλος, Η έννοια της «συλλογικής δράσης»..., ο.π. , σελ. 829-830.

διοικητικού συμβουλίου που συγκεντρώνει τα περισσότερα προσόντα, πείρα, γνώσεις και διοικητικές ικανότητες.

Ακόμη και ο ίδιος ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι δυνατόν να εκλεγεί ως εντεταλμένος σύμβουλος και η νομοθεσία δεν προβάλλει κανένα κώλυμα ή ασυμβίβαστο σχετικά. Ακόμη, είναι δυνατόν να οριστούν δύο ή περισσότεροι εντεταλμένοι σύμβουλοι, με την προϋπόθεση όμως ότι θα διαθέτουν ξεχωριστές μεταξύ τους αρμοδιότητες και θέματα ενασχόλησης.

Όμως όπως έχει ήδη αναφερθεί επιτρέπεται από το νόμο η ανάθεση αρμοδιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου και σε τρίτα πρόσωπα, μη συμβούλους, τα οποία είτε σχετίζονται με την εταιρία ως μέτοχοι ή υπάλληλοι είτε όχι.

Τα πρόσωπα αυτά καλούνται Γενικοί διευθυντές και πολλές φορές κατά πρόβλεψη του καταστατικού ενεργούν σε σύμπραξη με συμβούλους, που αποκαλούνται συμπράττοντες σύμβουλοι.

Η εν λόγω λύση συνήθως επιλέγεται όταν δεν υπάρχει κάποιο μέλος του διοικητικού συμβουλίου με τα άνω απαιτούμενα προσόντα, ώστε να κρίνεται καταλληλότερο με βάση αυτά τα κριτήρια ένα τρίτο πρόσωπο.

Τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή συμπίπτουν με αυτά μόνο ως προς το σκέλος της υποκατάστασης σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, καθώς αυτός δεν είναι μέλος του και έτσι για παράδειγμα μόνο συμβουλευτική ψήφο μπορεί να έχει σε συνεδριάσεις του.

Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω τίτλοι, και από το νόμο χρησιμοποιούμενοι, στην πράξη συχνά έχουν διαφοροποιημένο περιεχόμενο ή φέρουν άλλη ονομασία, με αποτέλεσμα να απαιτείται προσοχή για την αποφυγή συγχύσεως<sup>424</sup>.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η σύμπτωση των δύο αυτών ιδιοτήτων, ήτοι του διευθύνοντος συμβούλου και του γενικού διευθυντή, στο ίδιο πρόσωπο δεν αποκλείεται καθώς δεν απαγορεύεται από το νόμο.

Ομοίως δεν απαγορεύεται να δοθούν περισσότερες εξουσίες στο γενικό διευθυντή, αν και μη μέλος του διοικητικού συμβουλίου, συγκριτικά με τις εξουσίες του εντεταλμένου συμβούλου.

Και αυτό καθώς εναπόκειται στην ελεύθερη βούληση του διοικητικού συμβουλίου η ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε κάθε υποκατάστατο και όποια ενδεχόμενη ιεραρχία μεταξύ τους, επιτρέποντάς του λοιπόν για παράδειγμα να δώσει προβάδισμα στον γενικό διευθυντή έναντι του διευθύνοντος συμβούλου<sup>425</sup>.

<sup>424</sup> Βλ. Αντωνόπουλο, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π., σελ. 124, Πασσιά, Το δίκαιον της ανώνυμης εταιρίας, τ. 2α, 1969, σελ. 587, Ρόκας, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. σελ. 218, Καραβάς, ο.π., σελ. 336-341.

<sup>425</sup> Έτσι Γεωργακόπουλος, Το δίκαιο των εταιριών, τ. 3ος Η ανώνυμος εταιρία, μέρος β' 1974,



Τέλος δεν πρέπει να παραλειφθεί αναφορά στον τεχνικό διευθυντή, πρόσωπο άσχετο με τα ανωτέρω, καθώς είναι απλώς ένας ανώτερος κατ' ιεραρχία υπάλληλος, στον οποίο έχει ανατεθεί η διεύθυνση και επίβλεψη των τεχνικών, εμπορικών ή βιομηχανικών εργασιών της εταιρίας, λόγω των εξειδικευμένων επιστημονικών του γνώσεων, αφού οι επιπλέον αρμοδιότητες που όντως έχει δεν έχουν καμία σχέση με τη διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας και έτσι αυτός παραμένει πρόσωπο με αμιγώς εργασιακή σχέση να το συνδέει με την εταιρία, υπαγόμενο στις περί μισθώσεως υπηρεσίας διατάξεις<sup>426</sup>.

Επιστρέφοντας τώρα στη ρύθμιση των άρθρων **18** παρ. **2** και **22** παρ. **3** ν. **2190/20** παρατηρείται ότι η παρέκκλιση που εισάγουν ως προς την υποκατάσταση στις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου είναι μεγαλύτερη από την παρέκκλιση που εισάγει ο Αστικός Κώδικας στον γενικό κανόνα απαγόρευσης υποκατάστασης διοικητικού οργάνου νομικού προσώπου (αρ. **67** εδ. **2** και **68** εδ. **2** και **3**).

Τα εν λόγω άρθρα προβλέπουν ακόμα και τη δυνατότητα καθολικής υποκατάστασης, αρκεί το καταστατικό να ορίζει τα θέματα για τα οποία η εξουσία θα μπορεί να ασκείται συνολικά ή κατά ένα μέρος από κάποια μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτα πρόσωπα, καθώς ρητά αναφέρεται στο αρ. **18** παρ. **2**, μεταξύ άλλων ότι τα υποκατάστατα πρόσωπα μπορούν να εκπροσωπούν «εν γένει» την εταιρία.

Μπορεί λοιπόν να υπάρχει διαφοροποίηση σχετικά με το εύρος της δυνατότητας υποκατάστασης, κοινό σημείο όμως των ρυθμίσεων του Αστικού Κώδικα και του νόμου περί ανωνύμων εταιριών αποτελεί το γεγονός ότι και τα δύο σύνολα διατάξεων θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη σχετικής καταστατικής ρύθμισης.

Και σε αυτό το σημείο όμως μια σημαντική διαφοροποίηση εμφανίζεται, καθώς η διατύπωση στις γενικότερες διατάξεις του Αστικού Κώδικα είναι σαφής, ενώ στο ν. **2190/20** φαίνεται να εντοπίζονται αντιφάσεις με την ερμηνεία να μην είναι ευχερής. Η αντίφαση φαίνεται να υπάρχει μεταξύ των διατάξεων των αρ. **18** παρ **2** και **22** παρ. **3**.

Κατ' αρχήν αναμφισβήτητα η πρώτη κατά σειρά διάταξη φαίνεται να αφορά την εκπροσωπευτική εξουσία ενώ η δεύτερη την εν στενή εννοία διαχειριστική. Επιπλέον όμως, και κατά γραμματική ερμηνεία των υπό εξέταση διατάξεων, υποστηρίζεται η άποψη ότι κατά την πρώτη διάταξη επιτρέπεται η ανάθεση εξουσίας σε τρίτους κατευθείαν από το καταστατικό, ενώ κατά τη δεύτερη διάταξη το διοικητικό συμβούλιο μπορεί, εφόσον βέβαια υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό, να αναθέσει σε τρίτους εκπροσωπευτικές εξουσίες, έτσι ώστε να υπάρχει αντίφαση μεταξύ των δύο αυτών διατάξεων, αντίφαση που έχει

---

σελ. 124-125.

<sup>426</sup> Βλ. Καραβά, ο.π., σελ. 346 επ.

προκαλέσει διχογνωμία.

Κατά μία υποστηριζόμενη άποψη ήταν δυνατή η απευθείας υποκατάσταση από το καταστατικό ενώ κατά άλλη άποψη η δυνατότητα αυτή δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή και ερμηνεύοντας διασταλτικά το αρ. 22 παρ. 3, αυτό αποτελεί συμπληρωματική διάταξη του αρ. 18 παρ. 2. Μεταγενέστερη νομοθετική παρέμβαση επέλυσε το ζήτημα υπέρ της δεύτερης άποψης, δίνοντας τέλος στην ανωτέρω διχογνωμία.

Συγκεκριμένα με το αρ.10 παρ. 4 του ν. 2339/1995 προστέθηκε στο αρ. 22 παρ. 3 δεύτερο εδάφιο κατά το οποίο «τα πρόσωπα που κατά το καταστατικό εκπροσωπούν και δεσμεύουν την εταιρία, καθώς και οι αρμοδιότητες τους, ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο».

Συνεπώς, στον Αστικό Κώδικα προβλέπεται η απευθείας υποκατάσταση από το καταστατικό, ενώ στον νόμο περί ανωνύμων εταιριών η καταστατική πρόβλεψη αποτελεί προϋπόθεση άσκησης της δυνατότητας του διοικητικού συμβουλίου να «μεταβιβάσει» αρμοδιότητές του σε τρίτα πρόσωπα. Δηλαδή, στις ανώνυμες εταιρίες, το καταστατικό παρέχει γενική εξουσιοδότηση για την υποκατάσταση προκειμένου το διοικητικό συμβούλιο να αποφασίσει εξειδικευμένα το ποια πρόσωπα θα ασκήσουν ποιες αρμοδιότητες.

Αλλωστε αποδοχή της άποψης ότι εκ του νόμου προβλέπεται δυνατότητα απευθείας από το καταστατικό υποκατάστασης θα ήταν σαν γίνεται αποδεκτό ότι η νομοθετική ρύθμιση καταργεί την ιδιωτική αυτονομία των μελών της ανώνυμης εταιρίας. Οπότε ορθό είναι να θεωρείται ότι το καταστατικό παρέχει απλά τη δυνατότητα υποκατάστασης αλλά αφήνει την τελική επιλογή στο διοικητικό συμβούλιο.

Ανάλογη εξάλλου είναι και η περίπτωση ανάδειξης του διοικητικού συμβουλίου, καθώς από το ιδρυτικό καταστατικό μπορεί να οριστεί μόνο το αρχικό, πρώτο συμβούλιο, με τη γενική συνέλευση των μετόχων να αποφασίζει εν συνεχεία για τη στελέχωση του διοικητικού συμβουλίου επιλέγοντας τα μέλη της αρεσκείας της. Έτσι και στην περίπτωση της υποκατάστασης, η απόφαση για χρήση της καταστατικής εξουσιοδότησης και ενεργοποίησης της υποκατάστασης είναι αρμοδιότητα ασκούμενη από το διοικητικό συμβούλιο.

Είναι εξάλλου απολύτως λογικό το όργανο από το οποίο αφαιρούνται διοικητικές αρμοδιότητες για να ανατεθούν σε ένα τρίτο πρόσωπο να έχει αποφασιστική συμμετοχή στην όλη διαδικασία.

Αλλωστε, όπως θα αναλύθει και εν συνεχεία, το διοικητικό συμβούλιο δεν αποξενώνεται των αρμοδιοτήτων στις οποίες υποκαθίσταται, όντας πάντα αρμόδιο για θέματα διαχείρισης και

εκπροσώπησης, με συνέπεια να έχει τη δυνατότητα να ανακαλέσει ελεύθερα τους υποκαταστάτους του, διορίζοντας άλλους.<sup>427</sup>

Ανακεφαλαιώνοντας, για έγκυρη υποκατάσταση, δηλαδή για δεσμευτικότητα ως προς την εταιρία των πράξεων του υποκαταστάτου απαιτείται η πλήρωση δύο προϋποθέσεων, και μάλιστα όχι διαζευκτικά, αλλά σωρευτικά. Πρώτον, απαιτείται ειδική καταστατική πρόβλεψη της δυνατότητας υποκατάστασης και δεύτερον απαιτείται η λήψη της σχετικής απόφασης από το διοικητικό συμβούλιο.<sup>428</sup>

Η υποκατάσταση αποτελεί έτσι μια εκ των νόμιμων αποκλίσεων από την αρχή ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων, η οποία είναι αποκλειστικά αρμόδια προς τούτο (αρ. 34 παρ. 1 στοιχ. β ν. 2190/20).

Άλλες νόμιμες αποκλίσεις από την εν λόγω αρχή είναι το αρχικό - προσωρινό διοικητικό συμβούλιο, που ορίζεται από τους ιδρυτές της εταιρίας με το ιδρυτικό καταστατικό και μέχρι την εκλογή του οριστικού διοικητικού συμβουλίου από την πρώτη γενική συνέλευση, ο δικαστικός διορισμός προσωρινού διοικητικού συμβουλίου σε περίπτωση έλλειψης διοικήσεως, η δυνατότητα διορισμού μελών διοικητικού συμβουλίου από μέτοχο που έχει αυτό το ιδιαίτερο δικαίωμα βάσει του αρ. 18 παρ. 3 κ.α<sup>429</sup>.

Βάσει των ανωτέρω απόφαση από αναρμόδιο όργανο για υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου είναι άκυρη, έτσι για παράδειγμα και αν η απόφαση έχει ληφθεί από τη γενική συνέλευση των μετόχων.

Επί του θέματος αυτού όμως υπάρχουν δύο απόψεις, και μάλιστα εκ διαμέτρου αντίθετες μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, αρμόδιο όργανο για την απόφαση υποκατάστασης του διοικητικού συμβουλίου είναι η γενική συνέλευση, λόγω της οργανωτικής φύσεως της απόφασης αυτής, αφού με την υποκατάσταση κατανέμονται μεταξύ των μελών του οι αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου ή ανατίθενται σε τρίτους.

Σύμφωνα με τη δεύτερη άποψη, η υποκατάσταση ως μέτρο καθαρά διαχειριστικής φύσης, αποφασίζεται από το μόνο αρμόδιο όργανο για θέματα διαχείρισης, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο. Οπότε και απόφαση σχετικά με το θέμα από τη γενική συνέλευση συνιστά ανεπίτρεπτη

<sup>427</sup> Για τη σχέση των δύο άρθρων βλ. Γεωργακόπουλος, Το δίκαιον των εταιριών, τ. 3 Η ανώνυμος εταιρία, μέρος β' 1974, σελ. 121,

Α. Αθανασάς, Ανώνυμη εταιρία-Διοίκηση και εκπροσώπηση της ιδίως στην ποινική διαδικασία και δίκη, Αρχ. Νομολ. 2004, σελ. 175,

Π. Αλικάκος, παρατ. σε αποφ. Εφ. Θεσ/κης 673/1999, ο.π. , σελ. 886-888,

Παμπούκης, Ασκήσεις Εμπορικού Δικαίου 1991, σελ. 201,

Μουζούλας, Το Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας, τ. 3 2000, σελ. 133-134.

<sup>428</sup> Βλ. Αθανασάς, ο.π. , σελ. 176, Ρόκας, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 216-217

<sup>429</sup> βλ. σχετικά Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 201-205.

παρέμβαση στη σφαίρα αποκλειστικής αρμοδιότητας του διοικητικού συμβουλίου.

Μάλιστα σύμφωνα με την ίδια πάντα άποψη η αποκλειστική αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου περί απόφασης υποκατάστασης, πηγάζει από τις αναγκαστικού δικαίου νομοθετικές ρυθμίσεις με συνέπεια να μην μπορεί να ανατεθεί στη γενική συνέλευση ούτε με τροποποίηση του καταστατικού.

Η νομοθετική ρύθμιση φαίνεται να δικαιώνει τη δεύτερη αυτή άποψη, απονέμοντας τη σχετική εξουσία στο διοικητικό συμβούλιο, υπό την προϋπόθεση ειδικής καταστατικής προβλέψεως.

Έτσι τυχόν απόφαση κατά τη διάρκεια της απόφασης υποκατάστασης του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να νοηθεί μόνο ως απόφασή της για τροποποίηση του καταστατικού, ώστε να περιληφθεί σε αυτό η απαιτούμενη ειδική πρόβλεψη.<sup>430</sup>

Ωστόσο, σύμφωνα με το αρ. 31 Ε.Ν. η διοίκηση της ανώνυμης εταιρίας είναι υποχρεωτικά ελεύθερα μετακλητή και ο κανόνας αυτός ισχύει και ως προς τους εκπροσώπους του αρ. 18 παρ. 2 ν. 2190/20. Συνεπώς, η απαγόρευση τροποποίησης του καταστατικού, που κατά το αρ. 34 παρ. 1 εδ. α ν. 2190/20 δύναται να περιέχεται σε αυτό, δεν δύναται να αφορά εγκύρως τον διορισμό εκπροσώπων της εταιρίας κατά το αρ. 18 παρ. 2 ν. 2190/20.<sup>431</sup>

Αντίστοιχα και η υποκατάσταση που στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στο καταστατικό είναι άκυρη εφόσον δεν έχει ληφθεί η σχετική απόφαση από το διοικητικό συμβούλιο.<sup>432</sup>

Όπως βέβαια είναι άκυρη και η αντίστροφη περίπτωση κατά την οποία το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει την υποκατάστασή του ως προς κάποιες αρμοδιότητές του άνευ καταστατικής πρόβλεψης, άνευ δηλαδή εξουσιοδότησής του να πράξει σχετικά από το καταστατικό.

Δε θα πρέπει εξάλλου να διαφεύγει ποτέ της προσοχής μας, ότι ακόμα και αν πρόκειται για διάταξη ενδοτικού δικαίου, εντούτοις σαφώς επιλογή και γενική κατεύθυνση του νομοθετικού κειμένου αποτελεί η συλλογική άσκηση της διαχείρισης και επιτρέπεται η υποκατάσταση μόνο σύμφωνα με τους όρους των αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 ν. 2190/20.

Δηλαδή, απόφαση του διοικητικού συμβουλίου για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων του αντιτίθεται βέβαια στην αρχή της συλλογικής διαχείρισης, αν και καθιερώνεται μόνο ως ενδοτικό δίκαιο ως προς τις

<sup>430</sup> Βλ. Παπαπαναγιώτου, ο.π. , σελ. 247,

Καραβάς, ο.π. , σελ. 334. Κατά το αρ. 34 παρ. 1 εδ. α ν. 2190/20 βέβαια μπορεί το ιδρυτικό ή το τροποποιηθέν καταστατικό να απαγορεύει διά ρητής διατάξεως την τροποποίηση όλων ή ορισμένων εκ των διατάξεών του.

<sup>431</sup> Έτσι, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3, μέρος β, ο.π. , σελ. 19.

<sup>432</sup> Βλ. ΝΣΚ 267/78 ΕΕμπΔ 1981, σελ. 149.

ανώνυμες εταιρίες, αλλά το σημαντικότερο παραβαίνει τις διατάξεις, υποχρεωτικού δικαίου αυτές, του νόμου περί ανωνύμων εταιριών σύμφωνα με τις οποίες η υποκατάσταση είναι δυνατή μόνο ύπαρξης σχετικής καταστατικής πρόβλεψης.

Επιπλέον μπορεί σε μια τέτοια περίπτωση ο επιλεγόμενος υποκατάστατος να πληροί στον υπερθετικό βαθμό τα κριτήρια που θέτει το διοικητικό συμβούλιο, αφού αυτό τον επιλέγει, αγνοείται όμως παντελώς η γνώμη των μετόχων, η οποία είναι πολύ σημαντική και γι' αυτό ο νομοθέτης της δίνει πεδίο έκφρασης καθώς με την απόφαση της συνέλευσης των μετόχων η ειδική καταστατική πρόβλεψη περιλαμβάνει και τα προσόντα αυτά που πρέπει να έχει ο υποκατάστατος κατά τους μετόχους.

Συμπερασματικά λοιπόν, σε περίπτωση σιωπής του καταστατικού, συνάγεται η σιωπηρή απαγόρευση της υποκατάστασης με αποτέλεσμα να απαιτείται η τροποποίησή του προκειμένου η υποκατάσταση να καταστεί εφικτή.

Το θέμα αυτό βέβαια μπορεί πάντα να παρακαμφθεί χορήγηση σε τρίτα πρόσωπα εξουσιοδότησης για διενέργεια συγκεκριμένων μόνο πράξεων. Όμως μία τέτοια ενέργεια δε συνιστά ούτε κατανομή διαχειριστικών αρμοδιοτήτων ούτε υποκατάσταση, κάτι που αποτελεί και την αιτία προκειμένου να μην χρειάζεται σχετική καταστατική πρόβλεψη για να γίνει εγκύρως.<sup>433</sup>

Ούτε όμως με εξωεταιρική συμφωνία είναι δυνατό να χωρίσει έγκυρη υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου όπως και ο υπό αίρεση διορισμός εκπροσώπων λ.χ. εξαιτίας πρόωρης λήξης της εξουσίας του νόμιμου εκπροσώπου ή εξαιτίας κωλύματος αυτού κατά την άσκηση της εξουσίας του, καθώς τέτοιοι υπό αίρεση διορισμοί δε θεωρούνται καταστατικές προβλέψεις.<sup>434</sup>

Τέλος, η κατά το αρ. 18 παρ. 2 ν. 2190/20 εκπροσώπηση τίθεται έγκυρα από το καταστατικό έστω και αν δι' αυτού έχει παρασχεθεί σε ορισμένους μετόχους το ιδιαίτερο δικαίωμα διορισμού μελών του διοικητικού συμβουλίου κατά το αρ. 18 παρ. 3-5 ν. 2190/20<sup>435</sup>.

Συνάφεια με τα ανωτέρω εξεταζόμενα παρουσιάζει και ο διάλογος που έχει αναπτυχθεί γύρω από το αν η καταστατική πρόβλεψη υποκατάστασης του διοικητικού συμβουλίου γεννά υποχρέωση αυτού να το πράξει ή απλά δικαίωμα του.

Σύμφωνα με μία υποστηριζόμενη άποψη, εμπίπτει στη διακριτική ευχέρεια του διοικητικού συμβουλίου το αν θα χρησιμοποιήσει την

<sup>433</sup> Βλ. Παπαπαναγιώτου, ο.π. , σελ. 247-248.

<sup>434</sup> Έτσι, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3, μέρος β, ο.π. , σελ. 20-21, Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π., σελ. 68.

<sup>435</sup> Έτσι, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3, μέρος β, ο.π. , σελ. 19.

παρεχόμενη με την καταστατική πρόβλεψη εξουσιοδότηση για υποκατάστασή του ή το αν τελικά θα προτιμήσει τη συλλογική άσκηση της διαχείρισης της ανώνυμης εταιρίας.<sup>436</sup>

Βέβαια εφόσον αποφασίσει την υλοποίηση της υποκατάστασής του, τότε η διακριτική του ευχέρεια ως προς το μέτρο και την έκταση της υποκατάστασης περιορίζεται από τις καταστατικές ρυθμίσεις.

Αν λ.χ. το καταστατικό προβλέπει άσκηση της διαχείρισης μέσω ενός μόνο διευθύνοντος συμβούλου, το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί να καταργήσει το σύστημα αυτό και να επιλέξει άλλο συλλογικότερο τρόπο διακυβέρνησης διορίζοντας περισσότερους συμβούλους ή αντίθετα να μην διορίσει καθόλου διευθύνοντα σύμβουλο.

Σύμφωνα με άλλη υποστηριζόμενη άποψη, είναι έγκυρη και απολύτως δεσμευτική για το διοικητικό συμβούλιο καταστατική διάταξη που το υποχρεώνει να εκχωρήσει αρμοδιότητες σε τρίτο πρόσωπο, μην καταλείποντάς του κατά αυτόν τον τρόπο τη διακριτική ευχέρεια του άλλως πράξει.

Δύο επιχειρήματα θεμελιώνουν θεωρητικά τη δεύτερη αυτή άποψη, ότι δηλαδή πρώτον η αρχή της συλλογικής διαχείρισης αποτελεί διάταξη ενδοτικού δικαίου και ως τέτοια δύναται να αποκλειστεί από το καταστατικό, αυτό με άλλα λόγια να επιβάλει, ως συνέπεια της υπεροχής της ελευθερίας της βουλήσεως των μετόχων, την εκλογή υποκατάστατων οργάνων και ότι δεύτερον οι ιδρυτές ή οι μέτοχοι της εταιρίας, προβλέποντας στο καταστατικό την ανάθεση διαχειριστικών αρμοδιοτήτων σε τρίτους, ουσιαστικά δίνουν εντολή στο διοικητικό συμβούλιο να υλοποιήσει την καταστατική αυτή πρόβλεψη.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή δηλαδή η καταστατική πρόβλεψη για υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί και καταστατική υποχρέωση αυτού.<sup>437</sup>

Τέλος υποστηρίζεται και μία τρίτη άποψη, σύμφωνα με την οποία εμπίπτει πλήρως στη διακριτική ευχέρεια του διοικητικού συμβουλίου η χρήση της σχετικής καταστατικής εξουσιοδότησης, και εφόσον δεν τίθενται από το καταστατικό περιορισμοί ως προς τα κριτήρια επιλογής των υποκαταστάτων, αλλά απλά τίθεται μια γενική ρήτρα υποκατάστασης, τότε το διοικητικό συμβούλιο είναι απολύτως ελεύθερο και ως προς την επιλογή των κατ' αυτό καταλληλοτέρων προσώπων, φέροντας βέβαια και το βάρος της ευθύνης για μία λανθασμένη και επιζήμια για την εταιρία επιλογή.

Έτσι λ.χ. το διοικητικό συμβούλιο δύναται να καταλήξει στη διεξαγωγή διαγωνισμού ως μέσο επιλογής των προσώπων στα οποία θα

<sup>436</sup> Έτσι Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ (επιμέλεια Περάκης) 1992, τ. Ια, σελ. 727, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3 Η Ανώνυμος Εταιρία, ο.π., σελ. 113.

<sup>437</sup> Βλ. Ρόκας, γνομ. σε αποφ. Εφ. Αθηνών 7119/2004, ο.π., σελ. 63-65, Κοτσίρης, γνομ. σε ΕΕμπΔ 2005, σελ. 171-172.

γίνει η ανάθεση των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων και να διαμορφώσει το ίδιο τα κριτήρια και τους όρους του διαγωνισμού<sup>438</sup>.

Πέραν όμως των απαραίτητως σωρευτικά συντρεχουσών κατά τα ανωτέρω προϋποθέσεων, απαραίτητη είναι και η αποδοχή εκ μέρους του υποκαταστάτου του διορισμού του, λόγω της ιδιαίτερης βαρύτητας των ευθυνών και των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει έναντι της εταιρίας, των μετόχων της και των τρίτων που συναλλάσσονται με αυτήν.

Με τον διορισμό ιδρύεται η οργανική σχέση της ανώνυμης εταιρίας με τον υποκατάστατο, για την οποία λόγος θα γίνει σε επόμενη ενότητα του παρόντος πονήματος.

Παράλληλα όμως απαιτείται σύμβαση προσλήψεως, για την σύναψη της οποίας αναγκαίο στοιχείο είναι η αποδοχή από την πλευρά του υποκατάστατου του διορισμού του, αποδοχή που μπορεί να γίνει και σιωπηρά, εφόσον ο υποκατάστατος προβεί στην διενέργεια πράξεων που αποτελούν αντικείμενο της ανάθεσης<sup>439</sup>.

---

<sup>438</sup> Βλ. Ν. Φραγκάκης, Ανάθεση σε τρίτον συνολικής διαχείρισης ανώνυμης εταιρίας-ζητήματα κοινοτικού δικαίου και δικαίου ανωνύμων εταιριών, (γνωμ) σε Νομικό Βήμα τ. 49, σελ. 805 επ.

<sup>439</sup> Βλ. Αλικάκος, ο.π. , σελ. 888-889.

## Η διαφορά της έννοιας της υποκατάστασης από την εντολή και την πληρεξουσιότητα

Το διοικητικό συμβούλιο είναι το όργανο που από το νόμο εκπροσωπεί και διαχειρίζεται την ανώνυμη εταιρία.

Άλλα πρόσωπα, πλην του διοικητικού συμβουλίου, που ενεργούν είτε ατομικά είτε από κοινού, έχουν την ιδιότητα του υποκατάστατου οργάνου ή του απλού πληρεξουσίου, ανάλογα με την εξουσία που τους έχει απονεμηθεί και τον τρόπο που αυτή χορηγήθηκε αναφορικά με τη διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας.

Ειδικότερα, όταν το πρόσωπο που «μεσολαβεί» αρύεται την εξουσία του από το καταστατικό τότε πρόκειται για «καταστατικό όργανο» της εταιρίας (αρ. 70 Α.Κ.). Στην κατηγορία αυτή εμπίπτει και ο σύμφωνα με τα αρ. 67 παρ. 2 Α.Κ., 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 ν. 2190/20 υποκατάστατος. Είναι αλήθεια ότι το πρόσωπο αυτό αντλεί την εξουσία του από το καταστατικό.

Η καταστατική πρόβλεψη είναι που παρέχει την εξουσία του στον υποκατάστατο. Η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου είναι και αυτή απαραίτητη, αλλά το περιεχόμενό της συνίσταται ενεργοποίηση και εξειδίκευση της παρεχόμενης από το καταστατικό εξουσίας. Βέβαια το γεγονός ότι πηγή της εξουσίας του υποκαταστάτου θεωρείται η σχετική καταστατική πρόβλεψη, δεν αναιρεί ότι είναι καίριας σημασίας και η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, αφού άνευ αυτής καμία δικαιοπραξία του υποκαταστάτου δεν είναι δεσμευτική για την εταιρία κατά αναλογική εφαρμογή των αρ. 68 παρ. 2 και 229, 231 Α.Κ.<sup>440</sup>.

Το πρώτο από τα εν λόγω άρθρα παραπέμπει στα δεύτερα καθώς ορίζει ότι εφαρμόζονται αναλογικώς οι διατάξεις για την αντιπροσώπηση και την εντολή.. Συγκεκριμένα το αρ. 229 Α.Κ. αναφέρεται στην περίπτωση σύναψης σύμβασης χωρίς πληρεξουσιότητα, την εγκυρότητα της οποίας εξαρτά από την έγκριση του αντιπροσωπευόμενου ενώ το αρ. 231 Α.Κ. ορίζει τις συνέπειες έλλειψης της εξουσίας αντιπροσώπησης σε περίπτωση μη έγκρισης της γενόμενης σύμβασης.

Ίδια αντιμετώπιση, αυτή δηλαδή του αντιπροσώπου χωρίς πληρεξουσιότητα, έχει και κάθε μέλος συλλογικού οργάνου που

<sup>440</sup> Βλ. σχετικά Παπαντωνίου, Γενικές αρχές Αστικού δικαίου 1983, σελ. 480 επ. Επίσης για την έννοια της έγκρισης δικαιοπραξίας βλ. Σημαντήρα, ο.π., σελ. 591, Καρύμπαλη, Η έγκριση των δικαιοπραξιών 1990, σελ. 94 επ.



εμφανιζόμενο ως εκπροσωπόν την εταιρία επιχειρεί να τη δεσμεύσει άνευ της συμπράξεως ή έστω της συναίνεσεως των άλλων μελών του οργάνου.

Στην περίπτωση αυτή δεν ενεργεί ως εταιρικό όργανο, ώστε να έχει εφαρμογή το αρ 68 παρ. 2 Α.Κ., αλλά ως «ψευδοαντιπρόσωπος», οπότε οι διατάξεις του Α.Κ. περί αντιπροσωπεύσεως εφαρμόζονται ευθέως<sup>441</sup>.

Αντίθετα, όταν η εκπροσωπευτική εξουσία δεν απορρέει από το καταστατικό τότε το πρόσωπο που μεσολαβεί και εκπροσωπεί την εταιρία είναι απλώς άμεσος αντιπρόσωπος-πληρεξούσιος της.

Η δήλωση πληρεξουσιότητας προς αυτόν τον απλό πληρεξούσιο, μονομερής και απευθυντέα, η οποία είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του κατά αρ. 211 Α.Κ. δίδεται δια της αποφάσεως του αρμοδίου οργάνου της ανώνυμης εταιρίας για τα θέματα διαχείρισης, δηλαδή του διοικητικού συμβουλίου.

Η πληρεξουσιότητα αυτή μπορεί να δοθεί και από άλλο ιεραρχικά κατώτερο διοικητικό όργανο, δηλαδή από τον υποκατάστατο, υπό την επιφύλαξη βέβαια της απαγόρευσης υποκατάστασης του για την έκταση των εξουσιών που παραχωρεί στον πληρεξούσιο.

Καταφάσκεται δηλαδή η δυνατότητα του υποκαταστάτου να εξουσιοδοτήσει άλλον για μεμονωμένες και συγκεκριμένα αναφερόμενες πράξεις, διατηρούσης της ισχύος του γενικού κανόνα της απαγορεύσεως περαιτέρω υποκατάστασης του υποκαταστάτου.<sup>442</sup>

Στην περίπτωση αυτή διακρίνονται δύο αποφάσεις - εντολές, η μία από το διοικητικό συμβούλιο προς τον υποκατάστατο και η άλλη από τον υποκατάστατο προς τον πληρεξούσιο, με τη μία να διαδέχεται την άλλη<sup>443</sup>.

Συνεπώς προκειμένου να μπορεί κάποιος να ενεργήσει ως όργανο της εταιρίας, δηλαδή ως υποκατάστατος, απαιτείται καταστατική πρόβλεψη για την κατηγορία και το είδος των προς διενέργεια πράξεων, απόφαση του διοικητικού συμβουλίου που θα ενεργοποιεί και θα εξειδικεύει την άνω ρύθμιση του καταστατικού και τέλος η τήρηση του αναγκαίου τύπου δημοσιότητας ως προς το καταστατικό και το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου που περιλαμβάνει την σχετική απόφαση.

Αντιθέτως, για να ενεργήσει κάποιος ως πληρεξούσιος του διοικητικού συμβουλίου η καταστατική πρόβλεψη δεν είναι σε καμία περίπτωση αναγκαία και αρκεί να συμπεριληφθεί η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου στο πρακτικό, χωρίς μάλιστα υποχρέωση δημοσίευσής του, ενώ όπως και θα εκτεθεί και στη συνέχεια το διοικητικό

<sup>441</sup> Βλ. σχετικά Μαστροκόστα, Η έκταση της εξουσίας εκπροσώπησης των οργάνων διοίκησης ΑΕ και ΕΠΕ 1995, σελ. 287-288.

<sup>442</sup> Έτσι Πασσιάς, ο.π. , σελ. 592,

Μούζουλας, Το δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 728,

Καραβάς, ο.π., σελ. 334.

<sup>443</sup> Έτσι Γ. Αρχανιωτάκης, παρατηρ. σε αποφ. ΑΠ 677/1996, ΕπισκεΔ Α/1997, σελ. 116-117.

συμβούλιο μπορεί να διορίσει πληρεξούσιό του και άνευ συντάξεως εγγράφου, είτε προφορικά είτε σιωπηρά.

Είναι εμφανής λοιπόν η διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στον τρόπο και τις προϋποθέσεις διορισμού του υποκαταστάτου και του πληρεξουσίου.

Η πιο μεγάλη διαφορά όμως έγκειται στο εύρος των αρμοδιοτήτων τους, τόσο ως προς την έκταση όσο και ως προς το περιεχόμενο αυτών, που εξάλλου φαίνονται και στο έγγραφο με το οποίο διορίζονται σε αυτή τους τη θέση.

Σε περίπτωση λοιπόν υποκαταστάτου οργάνου, η παρεχόμενη σε αυτό εξουσία συνίσταται στην εν γένει ή την σε κάποιο είδος πράξεων εκπροσώπηση της εταιρίας, ενώ στην περίπτωση του πληρεξουσίου αυτός έχει μόνο εξουσία διενέργειας των ειδικά και περιοριστικά αναφερομένων πράξεων στο πρακτικό - πληρεξούσιο. Και θα πρέπει να τονιστεί ότι η παρεχόμενη με το πρακτικό εξουσιοδότηση θα πρέπει να είναι στη δεύτερη αυτή περίπτωση ειδική και να περιλαμβάνει περιοριστική απαρίθμηση των συγκεκριμένων προς διενέργεια πράξεων.

Με άλλα λόγια όταν ο υποκατάστατος προβαίνει σε συγκεκριμένη ενέργεια, δεν θεωρείται ότι ενεργεί ως εκπρόσωπος της διοίκησης αλλά ως διοικητικό όργανο ο ίδιος της εταιρίας και άρα ως αυτή καθαυτή η προσωπικότητα του νομικού προσώπου. Παρίσταται ως όργανο της εταιρίας και ασκεί ίδια εξουσία πηγάζουσα από το νόμο και το καταστατικό, όπως ακριβώς και το κατεξοχήν διοικητικό όργανο της ανώνυμης εταιρίας, το διοικητικό συμβούλιο, επομένως εν αμφιβολία έχει εξουσία να προβεί σε κάθε συναφή ενέργεια με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί.

Αντίθετα, η εξουσία του πληρεξουσίου περιορίζεται στη διενέργεια της συγκεκριμένης μόνο υπόθεσης και της τέλεσης μόνο των πράξεων αυτών για τις οποίες έχει εξουσιοδοτηθεί.<sup>444</sup>

Ο αντιπρόσωπος διαφέρει από τον άγγελο διότι ο αντιπρόσωπος επιχειρεί μια δικαιοπραξία σχηματίζοντας ίδια βούληση και προβαίνοντας στην δήλωση της αντί και στη θέση του αντιπροσωπευόμενου, εν ονόματι βέβαια αυτού, ενώ ο άγγελος, ως ζώσα επιστολή, μεταφέρει απλώς την δήλωση του δικαιοπρακτούντος.

Συνεπώς, αυτό που έχει σημασία για τη διάγνωση της ιδιότητας ενός προσώπου ως υποκαταστάτου ή ως πληρεξουσίου δεν είναι η ονομασία που αυτό λαμβάνει από το διοικητικό συμβούλιο, αλλά η εξουσία που αυτό του παρέχει<sup>445</sup>.

<sup>444</sup> Βλ. Γαζή, Γενικά Αρχαί, ...οπ., σελ. 543.

<sup>445</sup> Έτσι Αθανασάς, ο.π., σελ. 176-178,

Αλεξανδρίδου, Έκτασις της εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου των ανωνύμων εταιριών και συνέπειες της υπερβάσεως ταύτης, 1973, σελ. 927-928, Κοτσίρης, γνωμ. σε ΕΕμπΔ 2005, σελ. 171,175,

Εκ των ανωτέρω συνάγεται λοιπόν δίχως αμφιβολία ότι η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου δυνάμει των αρ. **18 παρ. 2** και **22 παρ. 3 ν. 2190/20** είναι σχέση εντελώς διαφορετική από την εντολή (αρ. **713 Α.Κ.**) και την αντιπροσώπευση (αρ. **211 Α.Κ.**)<sup>446</sup>.

Η διαπίστωση αυτή έχει ακριβώς ως συνέπεια ότι, υπαρχούσης της σχετικής καταστατικής πρόβλεψης, το μόνο που χρειάζεται για την ανάθεση εκπροσωπευτικών αρμοδιοτήτων σε υποκατάστατο όργανο είναι η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, η οποία καταχωρίζεται στα πρακτικά και κατόπιν δημοσιεύεται, χωρίς να απαιτείται η τήρηση και κάποιου άλλου ειδικού τύπου λόγω της προς διενέργεια πράξης. Δηλαδή, σε αντίθεση με το τι συμβαίνει σε περίπτωση απλού αντιπροσώπου, το πρακτικό δεν χρειάζεται να λάβει το συμβολαιογραφικό τύπο, αν π.χ. αφορά μεταβίβαση ακινήτου.

Η υποστήριξη της αντίθετης άποψης θα έπασχε, καθώς θα είχε ως φυσικό επακόλουθο την απαίτηση τήρησης του συμβολαιογραφικού τύπου και για το διορισμό των μελών του διοικητικού συμβουλίου ώστε να είναι έγκυρες οι απαιτούσες το συμβολαιογραφικό τύπο ενέργειές τους, πράγμα που φυσικά δεν συμβαίνει.

Εξάλλου θα ήταν εσφαλμένο να απαιτηθεί τήρηση επιπλέον προϋποθέσεων, όταν η νομοθετική ρύθμιση απαιτεί τήρηση των δύο προϋποθέσεων που αναλυτικά μελετήθηκαν σε προηγούμενη ενότητα και μόνο αυτών προκειμένου για το διορισμό υποκαταστάτου οργάνου<sup>447</sup>.

Έτσι λ.χ. για να μπορεί το υποκατάστατο όργανο να ασκήσει εκ μέρους της εταιρίας μια μήνυση ή έφεση σχετικά με μια ποινική υπόθεση της, αρκεί να επιδείξει ή να προσαρτήσσει στο δικαστήριο το πρακτικό του διοικητικού συμβουλίου, χωρίς να χρειάζεται πληρεξούσιο, συμβολαιογραφικό ή μη.

Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι η σχετική εξουσία μπορεί να δοθεί και με συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο ή με απλή έγγραφη δήλωση,

---

Αντωνόπουλος, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π. , σελ. 125.

<sup>446</sup> Βλ. Ρόκα, Μελέται εμπορικού δικαίου, ο.π. σελ. 298,

Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π. , σελ. 84,

Εφ.ΑΘ. 4282/1991, ΕλλΔ/νη 1993, σελ. 619,

Εφ. Θεσ/κης 1649/1998, ΕπισκΕΔ Δ/1998, σελ. 1074 με σημείωμα Παμπούκη,

ΑΠ 27/1997, Δελτ.Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ 1998, σελ. 358,

ΑΠ 1717/2000 (Ποιν), ΕΕμπΔ 2002, σελ. 73,

ΑΠ 1215/2000, ΕΕμπΔ 2002, σελ. 369,

ΑΠ 155/1999, ΕΕμπΔ 1999, σελ. 538 επ. ,

ΑΠ 628/2005, Νομικό Βήμα τομ. 53, τευχ. 10 Νοεμβρίου 2005, σελ. 1848.

Για τη διαφορά του γενικού διευθυντή από τον υπάλληλο της εταιρίας βλ. Παπαπαναγιώτου, ο.π. , σελ. 252.

<sup>447</sup> Βλ. Γεωργακόπουλος, Το δίκαιο των Εταιριών, τ. 3 Η Ανώνυμος Εταιρία, ο.π. , σελ. 21,

125, Αρχανιωτάκης, γνωμ. σε ΕπισκΕΔ Β/2004 σελ. 365,

του ίδιου, παρατηρ. σε αποφ. ΑΠ 677/1996, ο.π. , σελ. 117,

Ρόκας, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 217,

Μούζουλας, Το δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 727.

αφού η μη καταχώριση στο βιβλίο πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου δεν επιφέρει κατά τον ν. **2190/20** ακυρότητα των αποφάσεων<sup>448</sup>.

Αντίθετα, στην περίπτωση του απλού πληρεξουσίου της εταιρίας, απαραίτητο για τη νομιμοποίησή του είναι ειδικό πληρεξούσιο, που θα αναφέρει συγκεκριμένες πράξεις και που εφόσον απαιτείται θα περιβληθεί και το συμβολαιογραφικό τύπο κατά την επιταγή του αρ. **217** εδ. **2** Α.Κ. Η πληρεξουσιότητα είναι δυνατόν να χορηγηθεί και σιωπηρά κάτι όμως που δεν μπορεί να γίνει εφόσον η προς διενέργεια πράξη είναι τυπική, οπότε και η πληρεξουσιότητα πρέπει να δοθεί περιβαλλόμενη τον ίδιο τύπο και πάλι σύμφωνα με το αρ. **217** εδ. **2** Α. Κ<sup>449</sup>.

Όταν όμως η επιχειρούμενη πράξη δεν είναι τυπική, η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να συναχθεί ακόμα και ερμηνευτικά, χωρίς κάποια πανηγυρική διατύπωση, αρκεί να προκύπτει από το περιεχόμενο της (αρ. **173, 200** Α.Κ.) η βούληση του διοικητικού συμβουλίου ή του υποκατάστατου οργάνου να συναφθεί η επίμαχη σύμβαση από άλλο πρόσωπο.

Επομένως προκειμένου να διαπιστωθεί ότι κάποιος υπάλληλος της ανώνυμης εταιρίας καταρτίζει δικαιοπραξία ενεργώντας ως άμεσος αντιπρόσωπος της, ελέγχεται το κατά πόσο οι εξωτερικές εκδηλώσεις της δράσης του, οι εμφανιζόμενες στο συναλλακτικό κοινό εν γνώσει, κατ' εντολή ή κατά ανοχή του διοικητικού συμβουλίου ή του υποκατάστατου οργάνου παρέχουν την εντύπωση ότι έχει ανατεθεί σε αυτόν τον υπάλληλο η κατάρτιση της επίμαχης δικαιοπραξίας ή ενός ευρύτερου κύκλου εργασιών στον οποίο εντάσσεται και αυτή<sup>450</sup>. Αυτό ιδίως θα

<sup>448</sup> Βλ. αποφ. ΑΠ 525/1978, Νομικό Βήμα 1978, σελ. 559,

Εφ. Αθ. 8375/1989, ΕλλΔ/νη 1991, σελ. 165, Δελ.Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ 1995, σελ. 73,

Αθανασάς, ο.π. σελ. 182,185, ο οποίος αναφέρει ότι επί ποινικών υποθέσεων το πρακτικό του δσ πρέπει να κάνει ειδική αναφορά για την κάθε ειδική πράξη που πρέπει να ασκηθεί για λογαριασμό της εταιρίας, δηλαδή για να ασκήσει μήνυση, έφεση, να δηλώσει παράσταση πολιτικής αγωγής, - να εξεταστεί ως μάρτυρας κ.α.

Οι ίδιες απαιτήσεις υπάρχουν και για την εκπροσώπηση της εταιρίας ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, βλ. Συμβ.Επικ. 3810/1987,

ΕΕμπΔ 1988, σελ. 465,

ΑΠ 258/1982, ΕΕμπΔ 1982, σελ. 565, που ορίζει ότι κατά παρέκκλιση του αρ. 465 παρ. 1 ΚΠολΔ ο υποκατάστατος μπορεί να ασκήσει αναίρεση κατά βουλεύματος, δια του οποίου απερρίφθη έφεση της εταιρίας, χωρίς το πρακτικό του δσ να περιβληθεί τον συμβολαιογραφικό τύπο,

ΑΠ 563/1989, ΕΕμπΔ 1990, σελ. 437 επίσης και σε Νομικό Βήμα 1990, σελ. 72, κατά την οποία ο υποκατάστατος μπορεί να συνάψει σύμβαση διαιτησίας χωρίς τις προϋποθέσεις του αρ. 65 παρ. 2 ΚΠολΔ, το οποίο θεωρεί την ενέργεια αυτής της πράξης από αντιπρόσωπο ανίσχυρη αν ελλίπει εξουσιοδότηση,

βλ. επίσης Α.Π. 586/1983, ΕΕμπΔ 1984, σελ. 264,

Μούζουλα, Το Δίκαιο της Α.Ε. ο.π. σελ. 69-72.

<sup>449</sup> Βλ. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π., σελ. 218,

Μούζουλα, ο.π. σελ. 134-135.

<sup>450</sup> Για τη διαφορά του υποκατάστατου οργάνου από τον απλό υπάλληλο της εταιρίας και τα της μεταξύ τους διάκρισης βλ. Πασσιά, ο.π., σελ. 591.

συμβαίνει αν ο υπάλληλος ασκεί καθήκοντα σε εξωτερική δραστηριότητα της εταιρίας, στον κύκλο της οποίας εντάσσεται και η κατάρτιση δικαιιοπραξιών με τρίτους, που επιθυμούν να συναλλαγούν με την εταιρία, όπως συμβαίνει σε κάθε περίπτωση που υπάλληλος της εταιρίας έχει τοποθετηθεί σε εμφανή θέση, η οποία κατά τα συναλλακτικά ήθη προϋποθέτει πληρεξουσιότητα, όπως για παράδειγμα η θέση του ταμιά στον χώρο εισπράξεων, ο πωλητής στο σημείο πωλήσεων κ.α.

Είναι η κλασική περίπτωση κατά την οποία προτάσσεται το συμφέρον του καλόπιστου συναλλασσόμενου, με αποτέλεσμα η εταιρία να δεσμεύεται ακόμα και αν στην πραγματικότητα δεν είχε χορηγηθεί πληρεξουσιότητα.<sup>451</sup>

Εφόσον ο κύριος της υπόθεσης - εταιρία δεν προέβη σε κάποια από τις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να καταστήσει γνωστή στους συναλλασσόμενους τη δράση του ψευδοαντιπροσώπου ώστε να μη δημιουργούνται εσφαλμένες εντυπώσεις, η επί μακρόν ανοχή του και η εν γένει παθητική του συμπεριφορά δεν δικαιολογούν τον αποκλεισμό της ευθύνης του. Σε τέτοια περίπτωση θα πρέπει να αποδειχτεί ότι δεν είχε περιέλθει σε γνώση της η δράση του ψευδοαντιπροσώπου, αν και στην περίπτωση του υπαλλήλου της εταιρίας, τέτοιος ισχυρισμός από την τελευταία θα κριθεί μάλλον καταχρηστικός (αρ. 281 Α.Κ.), ιδίως αν επί μακρό χρονικό διάστημα ανεχόταν τη διαμορφωθείσα κατάσταση, διότι δεν είναι δυνατόν να γίνει πιστευτό ότι η εταιρία δεν γνώριζε ότι ενδεχόμενα οι τρίτοι θεωρούν τον εν λόγω υπάλληλο αντιπρόσωπο της, εφόσον η ίδια τοποθέτησε το πρόσωπο αυτό στην συγκεκριμένη θέση.

Συμπερασματικά η νομοθετική πρόβλεψη για προστασία του καλόπιστου συναλλασσόμενου σε περίπτωση φαινόμενης πληρεξουσιότητας, δικαιολογείται από το ότι ο καλόπιστος τρίτος βασίστηκε σε μια κατάσταση που φαινόταν πραγματική, ενώ αν η εταιρία είχε φροντίσει ώστε αυτός να μπορεί να έχει αντίληψη της πραγματικότητας θα είχε πράξει διαφορετικά, είτε μην καταρτίζοντας τη

---

<sup>451</sup> Βλ. Αρχανιωτάκης ο.π. , σελ. 117-118,

Σωτηρόπουλος, παρατηρ. σε αποφ. ΑΠ 677/1996, ΔΕΕ 1996, σελ. 1163, 1164 και 1166 κατά τον οποίο η υπογραφή του υπαλλήλου σε έγγραφο της εταιρίας που ζήτησε δανειστής της για να μάθει το χρεωστικό του υπόλοιπο καθώς και η χρήση της σφραγίδας της εταιρίας από τον υπάλληλο αυτό δεν σημαίνει ότι ο υπάλληλος προέβη σε αφηρημένη αναγνώριση χρέους εκ μέρους της εταιρίας καθώς ο υπάλληλος δεν είχε τέτοια εξουσία.

Ο λόγος για τον οποίο δεν τεκμαίρεται η σχετική του εξουσία είναι ότι θα μπορούσε να κάνει χρήση της υπογραφής του και της σφραγίδας της εταιρίας και αν κατείχε άσχετη θέση. Πέραν τούτου για την αφηρημένη αναγνώριση χρέους έπρεπε η πληρεξουσιότητα να δοθεί εγγράφως κατά το αρ. 217 παρ. 2 Α. Κ. και ως εκ τούτου δεν χωρεί η περίπτωση της σιωπηρής πληρεξουσιότητας.

Ομοίως βλ. Παμπούκη, παρατηρ. σε αποφ. Εφ. Αθ. 2618/1997, ΕπισκΕΔ Γ/1997, σελ. 762 επ. , Αθανασάς, ο.π. , σελ. 180, αποφ. Εφ.ΑΘ. 2483/1975, ΕΕμπΔ 1975, σελ. 583.

δικαιοπραξία με τον ψευδοαντιπρόσωπο είτε αναζητώντας τον πραγματικό αντιπρόσωπο της εταιρίας – κυρίου της υπόθεσης.

Άλλωστε η δέσμευση της εταιρίας παρά την έλλειψη εξουσίας αντιπροσώπευσης είναι σύμφωνη και με την αρχή του «εμφανούς», που διέπει γενικά το θεσμό της άμεσης αντιπροσώπευσης ενώ παράλληλα υπηρετεί και την ασφάλεια των συναλλαγών<sup>452</sup>.

---

<sup>452</sup> Για την έννοια της σιωπηρής πληρεξουσιότητας βλ. Παπαντωνίου, ο.π. , σελ. 475, Γαζή, Γεγικά Αρχαί του Αστικού Δικαίου, τ. Β2 1974, σελ. 575, Μπαλής, ο.π. , σελ. 294, Δεληγιάννης, ο.π. , σελ. 92, 96, 106, ΕλλΔ/νη 1980, σελ. 9 επ.

## Η δημοσίευση της απόφασης του διοικητικού συμβουλίου περί υποκατάστασης σε σχέση με την προστασία των τρίτων συναλασσομένων με την επιχείρηση

Σύμφωνα με το αρ. 7<sup>α</sup> παρ. 1 περ. γ του ν. 2190/20 ο διορισμός καθώς και η παύση των προσώπων που ασκούν την διαχείριση μιας εταιρείας ή έχουν την εξουσία εκπροσώπησης της υποβάλλονται στον τύπο της δημοσιότητας.

Η δημοσιότητα αυτή πραγματοποιείται σύμφωνα με το αρ. 7β παρ. 1 του άνω πρώτα νόμου με την καταχώρηση των πράξεων και στοιχείων που πρέπει να καταχωρηθούν, στην περίπτωση μας του διορισμού, το Μητρώο Ανωνύμων εταιρειών καλουμένου εφεξής Μητρώο, και στη συνέχεια με τη δημοσίευση της ανακοίνωσης για την σχετική καταχώρηση στο οικείο μητρώο στο τεύχος ΑΕ και ΕΠΕ της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.

Στην ανωτέρω δημοσιότητα υποβάλλονται ωσαύτως όχι μόνον οι πράξεις που αφορούν στην εκλογή του διοικητικού συμβουλίου από τη γενική συνέλευση αλλά και όλες οι πράξεις διορισμού ή ανάκλησης των προσώπων, στα οποία ανατίθεται η εξουσία διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρείας.

Στον τύπο της δημοσιότητας υποβάλλονται μεταξύ άλλων και το προσωρινό διοικητικό συμβούλιο που ορίζεται από το Δικαστήριο στην περίπτωση έλλειψης διοίκησης ή σύγκρουσης συμφερόντων (αρ. 69 ΑΚ), ο απευθείας διορισμός μελών του διοικητικού συμβουλίου από μέτοχο (αρ. 18 παρ. 3 εδ. Του ν. 2190/20) καθώς και τα υποκατάστατα όργανα που διορίζονται υπό τις προϋποθέσεις των αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 . η τελευταία αυτή περίπτωση αποτελεί το αντικείμενο του ενδιαφέροντος μας και θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε διεξοδικά.

Σε αντίθεση με τους υποκατάστατους ο διορισμός πληρεξουσίων ή εντολοδόχων της εταιρείας δεν υποβάλλεται σε κανέναν τύπο δημοσίευσης.

Η δημοσίευση δε αυτή ως γνωστόν, διακρίνεται σε συστατική και δηλωτική.

Στην περίπτωση της συστατικής δημοσιότητας, η δημοσίευση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την νομική ύπαρξη και εγκυρότητα της. Δηλαδή πριν να καταχωρηθεί μια πράξη στο μητρώο δεν ολοκληρώνεται η δημοσίευση. Οι περιπτώσεις αυτών των πράξεων είτε αναφέρονται ρητά στο νόμο είτε συνάγονται από τη φύση της πράξεως που καταχωρείται.

Η τροποποίηση του καταστατικού της εταιρείας μετατροπή της σε

άλλο εταιρικό τύπο η αναβίωση της η εγκριτική απόφαση της διοίκησης για τη σύσταση της κλπ αποτελούν παραδείγματα πράξεων που η δημοσιότητα τους θεωρείται συστατική.

Στην περίπτωση όμως της δηλωτικής δημοσιότητας, η πράξη υφίσταται και παράγει έννομα αποτελέσματα ακόμα και αν δε συντελεσθεί η καταχώρηση της στο μητρώο, η οποία ως εκ τούτου θεωρείται ότι έχει μόνο δηλωτική βεβαιωτική ενέργεια.

Τούτο σημαίνει, ότι η μεν παράλειψη της δηλωτικής δημοσιότητας δεν ασκεί καμία απολύτως επίδραση στο κύρος της πράξης η καταχώρησης της όμως έχει σημασία για το έναντι των τρίτων αντιτάξιμο της πράξης.

Δηλαδή χωρίς την καταχώρηση στο μητρώο δεν μπορεί να γίνει η δημοσίευση της σχετικής με την καταχώρηση ανακοίνωσης στο ΤΑΕ και ΕΠΕ και η δημοσίευση ούτω καθίσταται απαραίτητη για να μπορεί η εταιρία να αντιτάξει την σχετική πράξη έναντι των τρίτων.

Πέραν αυτής της διόλου ασήμαντης συνέπειας ο δηλωτικός χαρακτήρας της δημοσιότητας δεν θα πρέπει να συνιστά δικαιολογία για την παράλειψη της.

Τα υπόχρεα για την τήρηση της πρόσωπα οφείλουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες που επιτάσσουν τη δημοσιότητα και να πράττουν τα δέοντα για την πραγματοποίηση της σαν να επρόκειτο για δημοσιότητα συστατικού χαρακτήρα<sup>453</sup>.

Κατά πάγια μάλιστα άποψη στη θεωρία και στη νομολογία, πράξεις με τις οποίες διορίζονται πρόσωπα που ασκούν τη διαχείριση και την εκπροσώπηση της εταιρίας η καταχώρηση τους στο μητρώο έχει δηλωτικό χαρακτήρα<sup>454</sup>.

Σημειώτεον δε ότι ο διορισμός των προσώπων αυτών επιβάλλεται να υποβληθεί στις διατυπώσεις της δημοσιότητας όχι μόνον βάσει του αρ. α παρ.1 περ.γ του ν. 2190/20 αλλά και βάσει του αρ.2 του πδ 16/22.7.1930 υποχρεούται μέσα σε ένα μήνα από τη σύσταση της να δημοσιεύει το ονοματεπώνυμο και τα υπόλοιπα στοιχεία των μελών του διοικητικού συμβουλίου της. Πρόκειται για τη λεγόμενη συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου σε σώμα.

Εκ πρώτης όψεως οι προκείμενες διατάξεις στο μεγαλύτερο μέρος τους αλληλοκαλύπτονται η διαφορά τους όμως έγκειται στο γεγονός ότι η δεύτερη διάταξη αναφέρεται μόνο στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου

<sup>453</sup> Γενικά για την υποχρέωση δημοσιότητας και την διάκριση της σε συστατικού και δηλωτικού χαρακτήρα βλ. Μούζουλα, Η διάκριση της δημοσιότητας των στοιχείων του αρ. α του ν. 2190/20 σε συστατικού ή δηλωτικού χαρακτήρα. Δελτ.Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ 1992, σελ. 197 επ.

Γκίντζου, Οι πράξεις διορισμού των προσώπων που διοικούν την ΑΕ και οι συνέπειες υποβολής τους στις διατυπώσεις δημοσιότητας. Επισκ.ΕΔ Β/2004 σελ. 339 επ, Ρόκας Εμπορικές Εταιρίες οπ σελ. 165-166.

<sup>454</sup> Έτσι, Γκίντζου, ο.π. σελ. 347 επ,

Μούζουλας, Η διάκριση της δημοσιότητας... οπ. Σελ. 199.



ενώ η πρώτη διάταξη περιλαμβάνει και κάθε τρίτο πρόσωπο, στο οποίο έχουν εκχωρηθεί διαχειριστικές και εκπροσωπευτικές εξουσίες αλλά καλύπτει και την περίπτωση των υποκατάστατων οργάνων και για αυτό το λόγο είναι ευρύτερη από την άλλη συναφή διάταξη της<sup>455</sup>.

Συμπερασματικά και οι δύο διατάξεις αναφέρονται σε δηλωτική δημοσιότητα και τούτο συνάγεται από το γεγονός ότι ούτε από συγκεκριμένη διάταξη του νόμου ούτε όμως και από τη φύση της πράξης του διορισμού προκύπτει ότι η καταχώρηση αυτής της πράξης παρέπαι να έχει συστατική ενέργεια.

Στην περίπτωση που δεχόμασταν την αντίθετη εκδοχή, ότι δηλαδή η ολοκλήρωση του διορισμού τελεί υπό την προϋπόθεση της υποβολής της σχετικής απόφασης του αρμοδίου οργάνου στις συστατικού τύπου διατυπώσεις της δημοσιότητας θα δημιουργείτο πρόβλημα καθώς ως γνωστόν μόνον το διοικητικό συμβούλιο είναι αρμόδιο για την τήρηση των διατυπώσεων δημοσιότητας.

Είναι όμως πολύ πιθανό το απερχόμενο διοικητικό συμβούλιο να αρνηθεί να εκπληρώσει την υποχρέωση του περί δημοσιότητας του διορισμού του νέου διοικητικού συμβουλίου ή των άλλων υποκατάστατων οργάνων.

Ούτω λοιπόν η καταχώρηση στο μητρώο των πράξεων διορισμού των προσώπων που προορίζονται για τη διοίκηση και εκπροσώπηση της εταιρίας είναι αναμφισβήτητα δηλωτικού χαρακτήρα.

Τούτο σημαίνει ότι τα παραπάνω πρόσωπα αποκτούν την ανάλογη ιδιότητα με τον διορισμό τους και συνεπώς η ανώνυμη εταιρία αποκτά διοικητικό συμβούλιο με τη λήψη της σχετικής απόφασης για την εκλογή τους από τη γενική συνέλευση, χωρίς να είναι απαραίτητη η τήρηση των διατυπώσεων δημοσιότητας.

Όμως όπως ήδη αναφέραμε η παράλειψη δημοσίευσης της καταχώρησης στο ΤΑΕ και ΕΠΕ δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις της εταιρίας με τους τρίτους. Έτσι γίνεται δεκτό ότι η εταιρία δεν δύναται να αντιτάξει στους τρίτους στοιχεία και πράξεις οι οποίες δεν έτυχαν της προσήκουσας δημοσιότητας, ακόμη και εάν έγινε η σχετική καταχώρηση στο μητρώο, εκτός και αν αποδείξει ότι αυτές ήσαν γνωστές στους τρίτους.

Ως γνωστόν για το αντιτάξιμο έναντι των τρίτων πρέπει να έχουν παρέλθει δεκαπέντε ημέρες από την δημοσίευση (αρ. 7β παρ. 13 εδ.β ν. 2190/20). Έτσι κατά το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη δημοσίευση μέχρι την παρέλευση των δεκαπέντε ημερών, η εταιρία μπορεί να επικαλεστεί τα δημοσιευμένα στοιχεία οι τρίτοι όμως κάλλιστα μπορούν να αντιτάξουν ότι δεν τα ε γνώριζαν γιατί δεν ήταν δυνατόν φέροντες όμως το βάρος της απόδειξης των ισχυρισμών τους.

<sup>455</sup> Βλ. Ε. Νισυραίος, Το Δίκαιο της ΑΕ (επιμέλεια Περάκης) 192, τ.Ια, σελ. 374.

Μόνο μετά την παρέλευση των δεκαπέντε ημερών από τη δημοσίευση δύναται η εταιρία να αντιτάξει έναντι των τρίτων τα δημοσιευμένα στοιχεία καθόσον γεννάται αμάχητο τεκμήριο γνώσεως των τρίτων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η εταιρία δεν μπορεί να αντιτάξει στους καλόπιστους τρίτους το διορισμό νέου διοικητικού συμβουλίου ή υποκατάστατων οργάνων εφόσον δεν τηρήθηκαν οι προβλεπόμενες από τον νόμο διατυπώσεις δημοσιότητας αν και για την ίδια την εταιρία όσον αφορά τις εσωτερικές της σχέσεις ένας τέτοιος διορισμός θα είναι καθόλα έγκυρος και θα λειτουργεί με κανονική διοίκηση, χωρίς πρόβλημα (αρ. 7β παρ. 13 ν. 2190/20<sup>456</sup>).

Οι καλόπιστοι τρίτοι αντίθετα μπορούν αν επικαλεστούν την υποκατάσταση ακόμα και αν δεν έχει δημοσιευτεί αρκεί να αποδείξουν με οποιοδήποτε μέσο την λήψη αυτής της απόφασης (αρ. 7β παρ. 15 ν. 2190/20).

Ειδικότερα, η εταιρία δεσμεύεται ως προς τους τρίτους από τις πράξεις των ατόμων στα οποία εκείνη μεταβίβαζε την εξουσία εκπροσώπησης της και δεν μπορεί αν επικαλεστεί οτιδήποτε αντίθετο θέτοντας ως επιχείρημα την έλλειψη δημοσιότητας του διορισμού τους αφού αυτή δεν έχει συστατικό αλλά δηλωτικό χαρακτήρα<sup>457</sup>.

Επίσης, αν ο τρίτος συμβλήθηκε με τον παλιό διαχειριστή, χωρίς όμως προηγουμένως να έχει δημοσιεύει η ανάκλησή του, η εταιρία δεσμεύεται από αυτήν την συναλλαγή με την προϋπόθεση όμως ότι ο τρίτος ήταν καλόπιστος δηλαδή δεν ε γνώριζε την επελθούσα στο μεταξύ μεταβολή.

Τούτο ισχύει, ομοίως και όταν η μεν ανάκληση δημοσιεύτηκε νομιμότυπα αλλά η επίμαχη συναλλαγή έλαβε χώρα προ της παρελεύσεως του δεκαπενθημέρου από τη δημοσίευση, φέροντος του τρίτου το βάρος της αποδείξεως ότι δεν ήταν δυνατόν να γνωρίζει την άνω συναλλαγή.

Είναι προφανές δε ότι η έλλειψη της δημοσιότητας δεν προβάλλεται στις μεταξύ των εταίρων και της εταιρίας σχέσεις διότι αυτοί εκ της θέσεως τους εφόσον συμμετείχαν στην συνέλευση για την ανάκληση των διαχειριστών και τον διορισμόν νέων, γνώριζαν την επελθούσα μεταβολή.

Όσον αφορά το διορισμό του υποκατάστατου οργάνου, όταν το πρόσωπο αυτό κατονομάζεται στο καταστατικό, η δημοσίευση του διορισμού του πραγματοποιείται ούτως ή άλλως με την δημοσίευση του καταστατικού.

<sup>456</sup> Βλ. Γκίντζου οπ σελ. 348 επ, ΑΠ 395/1998 ΕΕμπΔ 1999, σελ. 518.

<sup>457</sup> Βλ. ειδικά για την δημοσιότητα της υποκατάστασης. Παμπούκης, παρατηρη. Σε αποφ. Εφ.Θες/κής 673/1999 οπ σελ. 889 επ. Μαστροκώτα οπ σελ. 285 επ, ΑΠ 307/2003 ΕΕμπΔ 2003 σε. 610-611, Ρόκας, Μελέται Εμπορικού Δικαίου, οπ. Σελ 300.

Όταν όμως στο καταστατικό της εταιρίας δεν κατονομάζεται ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που είναι και το σύνθητες, αλλά επαφίεται στην κρίση του διοικητικού συμβουλίου ο προσδιορισμός αυτού του προσώπου, τότε διακρίνουμε δύο περιπτώσεις<sup>458</sup>.

Ένα το υποκατάστατο αυτό πρόσωπο συμπίπτει να είναι και μέλος του διοικητικού συμβουλίου, τότε επιβάλλεται να λάβει χώραν η προσήκουσα δημοσιότητα του διορισμού του όπως ορίζει το αρ. 2 του πδ **16/22.7.1930** στο οποίο αναφερθήκαμε προηγουμένως. Εάν όμως στο υποκατάστατο πρόσωπο είναι ξένο προς την εταιρία, χωρίς να έχει παράλληλα την ιδιότητα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου, τότε ο διορισμός του δεν επιβάλλεται μεν να δημοσιευτεί από τον νόμο αλλά και δεν αντιτάσσεται κατά των καλόπιστων τρίτων που δεν το ε γνώριζαν<sup>459</sup>.

Έτσι, παρόλο που για τον διορισμό των υποκατάστατων δεν απαιτείται η δημοσιότητα καλό θα είναι αυτή να συντελείται ώστε οι συμβαλλόμενοι με την εταιρία τρίτοι να γνωρίζουν το πρόσωπο του εκάστοτε υποκατάστατου καθώς και την έκταση των εξουσιών του.

Η σχετική δημοσιότητα στην ουσία εξασφαλίζει τον συμβαλλόμενον τρίτο ότι το πρόσωπο με το έρχεται σε επαφή αν και δεν είναι το κατ' εξοχήν εκπροσωπευτικό όργανο της εταιρίας, όπως το διοικητικό συμβούλιο εν τούτοις όμως έχει την εξουσία για την κατάρτιση της συγκεκριμένης δικαιοπραξίας. Κατά αυτόν τον τρόπο η δημοσιότητα της σχετικής απόφασης για την υποκατάσταση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την ασφάλεια των συναλλαγών.

Επομένως οι τρίτοι που επιθυμούν να συμβληθούν με μια εταιρία, προκειμένου να είναι εξασφαλισμένοι οφείλουν να προστρέχουν στο καταστατικό της για να εξακριβώσουν αν έχει χωρέσει κάποια απόκλιση από τον Κανόνα της συλλογικής διαχείρισης. Εξαιτίας της κατά νόμο υποχρεωτικής δημοσίευσης του καταστατικού τεκμαίρεται η απαραίτητη γνώση του περιεχομένου του από τον τρίτο ο οποίος έτσι δεν δύναται σε καμιά περίπτωση να επικαλεστεί την άγνοια του.

Για παράδειγμα εάν στο καταστατικό ορίζεται ότι για την έγκυρη ανάληψη υποχρεώσεων στο όνομα της εταιρίας απαιτείται η σύμπραξη και η υπογραφή δύο συμβούλων, τότε η υπογραφή μόνον του ενός συμβούλου δεν δεσμεύει την εταιρία σε κάθε περίπτωση διότι αφ' ενός μεν αντιτίθεται στον κανόνα της συλλογικής διαχείρισης αφετέρου δε αντιτίθεται στη σχετική ρήτρα του καταστατικού που επιτάσσει διπλή υπογραφή, αποκλίνοντας κατ' αυτόν τον τρόπον από τον άνω κανόνα.

Στην περίπτωση αυτή ο τρίτος δεν προστατεύεται διότι θα έπρεπε να ενεργήσει με τη δέουσα επιμέλεια και να πληροφορηθεί από το

<sup>458</sup> Βλ. Λεβάντης, Το Δίκαιο των Εμπορικών Εταιριών, τ.Ε 190, σελ. 1934-1935

<sup>459</sup> Έτσι Καραβάς, οπ σελ. 335-336

Πασσιάς οπ σελ. 596-597,

Αλεξανδρίδου, Έκτασις της εξουσίας οπ σελ. 929-930.

καταστατικό την αναγκαιότητα της διπλής υπογραφής τον τρόπο δηλαδή που δεσμεύεται η συγκεκριμένη εταιρία από τους εκπροσώπους της.

Όταν όμως ο τρίτος που ανέτρεξε στο καταστατικό πληροφορείται απ' αυτό ότι το διοικητικό συμβούλιο δύναται κατ' εξουσιοδότηση του να ορίσει ως εκπρόσωπους της εταιρίας τρίτα πρόσωπα τότε για να είναι εξασφαλισμένος θα πρέπει να αξιώσει από το διοικητικό συμβούλιο την προσαγωγή της απόφασης δυνάμει της οποίας τα πρόσωπα αυτά εξελέγησαν<sup>460</sup>.

Στο σημείο αυτό πρέπει να κάνουμε την σχετική αναφορά του νόμου όπως σ' αυτόν ορίζεται στο αρ. ε του ν. **2190/20** «εφόσον τηρήθηκαν οι σχετικές διατυπώσεις δημοσιότητας για τι διορισμό των προσώπων που εκπροσωπούν την εταιρία δεν αντιτάσσεται στους τρίτους οποιοδήποτε ελάττωμα σχετικά με το διορισμό των προσώπων αυτών, εκτός αν η εταιρία αποδείξει ότι οι τρίτοι γνώριζαν το ελάττωμα».

Με τη ρύθμιση αυτή εκτός από το διοικητικό συμβούλιο καλύπτονται και όλα τα άλλα πρόσωπα που είναι επιφορτισμένα με την διοίκηση της εταιρίας, όπως για παράδειγμα τα υποκατάστατα όργανα, οι σύνδικοι, οι εκκαθαριστές και άλλοι, όχι όμως και οι απλοί πληρεξούσιοι της εταιρίας, διότι όπως ελέχθη ανωτέρω η παροχή πληρεξουσιότητας δεν υπόκειται σε καταχώρηση.

Έτσι γίνεται δεκτό, ότι η εταιρία δεν μπορεί να επικαλεστεί έναντι των τρίτων τα ελαττώματα του διορισμού των παραπάνω προσώπων είτε αυτά πηγάζουν από τις διατάξεις του αστικού δικαίου π.χ. δικαιοπρακτική ανικανότητα του υποκατάστατου είτε από τις ειδικές διατάξεις του νόμου περί ανωνύμων εταιριών π.χ. ελάττωμα της πράξης εκλογής, εκτός και αν η εταιρία αποδείξει ότι ο τρίτος γνώριζε το σχετικό ελάττωμα.

Η ρύθμιση του άνω άρθρου δεν εξοπλίζει με θεραπευτική ενέργεια την καταχώρηση της πράξης διορισμού αλλά απλώς εισάγει ειδική ρύθμιση αναφορικά με το αντιτάξιμο των ελαττωμάτων του διορισμού έναντι των καλόπιστων τρίτων. Αποτελεί μια εξειδίκευση της αρχής του φαινομένου δικαίου αποσκοπώντας μόνον να κερδίσει την εμπιστοσύνη των τρίτων έναντι στην αλήθεια και τη νομιμότητα των δημοσιευμένων στοιχείων και πράξεων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω τα ελαττώματα του διορισμού δεν θεραπεύονται τελείως με την επιχειρούμενη δημοσιότητα αλλά απλά καθίστανται ανενεργά, που σημαίνει ότι η εταιρία δεν δύναται να τα αντιτάξει έναντι των τρίτων ώστε να μη δεσμευτεί από τη συναφθείσα σύμβαση.

Επομένως ακύρως εκλεγέν διοικητικό συμβούλιο ή υποκατάστατος δεσμεύει την εταιρία κανονικά.

<sup>460</sup> Βλ. Καραβά, οπ σελ. 342-344, Αλεξανδρίδου Έκτασις της εξουσίας... οπ σελ. 932-933, 935.

Σε κάθε περίπτωση όμως μπορεί να ζητηθεί η αναγνώριση της ακυρότητας της απόφασης περί διορισμού ή η απαγόρευση συννομολόγησης οποιαδήποτε σύμβασης από το ακύρως εκλεγέν διοικητικό λόγω έλλειψης διοίκησης.

Εν κατακλείδι, κατά μια άποψη το αρ. 7<sup>ε</sup> πρέπει να εφαρμόζεται μόνο ως προς τις έξω σχέσει της εταιρίας με τους τρίτους.

Οι δε τρίτοι μπορούν να επικαλεστούν κατά της εταιρίας, ασκώντας το δικαίωμα επιλογής της επίκλησης ή μη των ελαττωμάτων του διορισμού των διοικούντων παρά τη γενομένη δημοσίευση του διορισμού τους.

Κατά άλλη, αντίθετη άποψη υποστηρίζεται ότι ούτε η εταιρία ούτε οι τρίτοι μπορούν να επικαλεστούν αυτά τα ελαττώματα<sup>461</sup>.

---

<sup>461</sup> Βλ. Γκίντζου, ο.π σελ. 351 επ. Νισσυραίος, οπ ελ. 422.

## Περιορισμοί της Υποκατάστασης

### Όσον αφορά τον κύκλο των προσώπων

Έχει καταστεί ήδη σαφές ότι ο υποκατάστατος είτε λαμβάνεται μέσα από τους κόλπους του διοικητικού συμβουλίου είτε εκλέγεται μεταξύ τρίτων προς την εταιρία προσώπων και τούτο γίνεται διότι δεν υφίσταται εκ του νόμου περιορισμός του κύκλου των προσώπων δεκτικών μιας τέτοιας αναθέσεως.

Θα ήταν άλλωστε παράλογο αλλά και επιζήμιο για την εταιρία αν αποκλείονταν από τις υπηρεσίες της πρόσωπα ικανά, με τις απαραίτητες διαχειριστικές γνώσεις και την προσήκουσα πείρα.

Εκ του νόμου επίσης δεν αποκλείεται το υποκατάστατο τρίτο προς την εταιρία πρόσωπο να είναι μια άλλη εταιρία να πρόκειται δηλαδή για νομικό πρόσωπο και όχι φυσικό.

Όπως είναι δυνατή η συμμετοχή νομικών προσώπων ως μετόχων ανώνυμου εταιρίας είναι εύλογο και συνεπές να χωρεί και η συμμετοχή τους στα διαχειριστικά δρώμενα μέσω της εκλογής τους ως υποκατάστατων του διοικητικού συμβουλίου. Το μόνο ίσως επιχείρημα που θα απέκλειε αυτή τη συμμετοχή θα ήταν το αρ. 62 ΑΚ σύμφωνα με το οποίο η ικανότητα του νομικού προσώπου δεν εκτείνεται επί εννόμων σχέσεων που προϋποθέτουν ιδιότητα φυσικού προσώπου.

Ωστόσο σύμφωνα με τα αρ.18 παρ.2 και 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 δεν θεωρείται ότι περιλαμβάνεται στις έννομες σχέσεις που προϋποθέτουν την ιδιότητα φυσικού προσώπου, η σχέση του μέλους διοικητικού συμβουλίου με την εταιρία ή πρόσωπο προς το οποίο χωρεί ανάθεση εξουσιών. Άλλωστε, όπως θα δούμε στο δεύτερο μέρος αυτής της εισήγησης η διαχείριση και εκπροσώπηση της ανώνυμης εταιρίας δύναται να ανατεθεί άνευ αναδρομής στα προηγούμενα άρθρα που επιτρέπουν την υποκατάσταση, δια κοινής συμβάσεως εργασίας ή εντολής και πληρεξουσιότητας σε τρίτο φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

Εφόσον λοιπόν το νομικό πρόσωπο θεωρείται ικανό να αναλαμβάνει την διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας δυνάμει μιας σύμβασης διαχείρισης (σύμβαση **management**), δεν δύναται να δεχτούμε μια διαφορετική λύση ως προς την εκλογή του ως υποκατάστατο όργανο σύμφωνα με τα σχετικά περί την υποκατάσταση άρθρων του ν. 2190/20<sup>462</sup>.

<sup>462</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ.3 Η Ανώνυμος Εταιρία, ο.π. σελ. 116-117.

Παρά το γεγονός όμως, ότι ο νόμος δεν διακρίνει για την πλήρωση της θέσης του υποκατάστατου μεταξύ μελών του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτων – φυσικών ή νομικών προσώπων στο καταστατικό της εταιρίας δύναται να προβλεφθούν οι όροι της επιτρεπόμενης υποκατάστασης.

Για παράδειγμα, το καταστατικό δύναται να ορίζει ότι οι σχετικές εξουσίες επιτρέπεται να ανατεθούν μόνο σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή μόνο σε μετόχους ή μόνο σε τρίτους, φυσικά πρόσωπα, αποκλείοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα νομικά καθώς και τις ιδιότητες ή συνθήκες, τις οποίες πρέπει να συγκεντρώνουν ή μη τα εν λόγω πρόσωπα.

Επίσης, σύμφωνα πάντα με τους ορισμούς του καταστατικού, η ανάθεση δύναται να γίνει προς ένα ή και περισσότερα πρόσωπα. Τα πρόσωπα αυτά δύναται να ενεργούν είτε ατομικώς είτε πλειοψηφικώς, από κοινού ή κατά επιμέρους μικρότερες ομάδες π.χ. ανά τρία ή τέσσερα άτομα ή να ανατεθεί σε καθένα από αυτά διαφορετικός τομέας αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να έχουν διαφορετική εξουσία<sup>463</sup>.

Ωσαύτως, είναι δυνατό να ορίζεται στο καταστατικό ότι για την έγκυρη δέσμευση της εταιρίας με τρίτο πρόσωπο μη μέλος αυτού θα απαιτείται η σύμπραξη ενός ή περισσότερων ή και όλων των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Από όλους δε τους πιθανούς όρους που αναφέρθηκαν ο τελευταίος είναι ο πιο περιοριστικός για την εταιρία.

Συμβαίνει δε τούτο, διότι η ανάθεση της εξουσίας εκπροσώπησης σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν αποτελεί πραγματικό περιορισμό της εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου όπως εκ πρώτης όψεως φαίνεται, διότι το όργανο αυτό όπως θα εξηγήσουμε στη συνέχεια παραμένει πάντα αρμόδιο παραλλήλως με τους υποκατάστατους, οι οποίοι εκπροσωπούντες την εταιρία αποκτούν συγχρόνως και εξουσία.

Κατά συνέπεια τέτοια ανάθεση αποτελεί διεύρυνση μάλλον των εξουσιών ορισμένων μελών του διοικητικού συμβουλίου παρά περιορισμό.

Τα ίδια ισχύουν και στην περίπτωση ανάθεσης σχετικών εξουσιών σε τρίτο.

Δεν μπορούμε να μιλήσουμε για δημιουργούμενο περιορισμό διότι το διοικητικό συμβούλιο παραμένει πάλι εξίσου αρμόδιο να εκπροσωπεί και να διαχειρίζεται την εταιρία.

Στην περίπτωση όμως που απαιτείται σύμπραξη του διοικητικού συμβουλίου με τρίτο όσον αφορά το έγκυρο και τη δεσμευτικότητα των επιχειρούμενων πράξεων τότε βρισκόμαστε ενώπιον πραγματικού περιορισμού της εξουσίας του και το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί πλέον να ενεργήσει μόνο του και να δεσμεύσει την εταιρία έγκυρα.

Βέβαια η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου δεν αφαιρείται

<sup>463</sup> Βλ. Γεωργακόπουλο, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ.3 Η Ανώνυμος Εταιρία, ο.π. σελ. 113, 115.

παντελώς λόγω της άνω πρόβλεψης στο καταστατικό, και ως εκ τούτου δεν αντίκειται στις διατάξεις του ν. **2190/20** που θεωρούν το διοικητικό συμβούλιο υποχρεωτικό όργανο, επιφορισμένο με την διαχείριση και την εκπροσώπηση της ανωνύμου εταιρίας.

Απλώς η εν λόγω εξουσία περιορίζεται κατά κάποιον τρόπον επιβάλλοντας σε αυτήν την σύμπραξη τρίτου προσώπου και τελικώς το σχήμα αυτό είναι το πλέον αποδεκτό<sup>464</sup>.

Το καταστατικό δύναται επίσης να ορίζει και τον τίτλο του υποκατάστατου προσώπου να αναφέρει π.χ. ότι η τάδε εξουσία ανατίθεται στον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου, νοούμενου του εκάστοτε προσώπου που εκλέγεται ως πρόεδρος του οργάνου αυτού. Υποστηρίζεται, μάλιστα από μετρικούς ότι δεν αποκλείεται και συγκεκριμένη ονομαστική αναφορά, να αναγράφεται δηλαδή το ονοματεπώνυμο του υποκατάστατου<sup>465</sup>.

Κατά ορθότερα άποψη όμως το καταστατικό δεν μπορεί να παρέχει εξουσία σε συγκεκριμένο ή συγκεκριμένα πρόσωπα.

Ο διορισμός με το καταστατικό του πρώτου διοικητικού συμβουλίου μέχρι την πρώτη τακτική γενική συνέλευση αποτελεί τη μοναδική εξαίρεση (αρ. **34** παρ. **2** περ.β. ν. **2190/20**).

Και σ' αυτήν όμως την περίπτωση δεν επιτρέπεται να οριστεί με το καταστατικό ποιος θα είναι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, ο αντιπρόεδρος κλπ. Αυτό γίνεται μετά την ίδρυση της εταιρίας όταν το διοικητικό συμβούλιο συγκροτείται σε σώμα κατά την πρώτη του συνεδρίαση.

Όταν δε η παράγραφος **2** του άρθρου **18** του ν. **2190/20** ορίζει ότι το καταστατικό δύναται να προβλέπει ότι ένα ή και περισσότερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτοι δικαιούνται να εκπροσωπούν την εταιρία, εννοεί ότι το καταστατικό αναφέρεται στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν τα πρόσωπα αυτά και όχι καθαυτά στα συγκεκριμένα πρόσωπα, όπως για παράδειγμα ο Α ή ο Β.

Τον συγκεκριμένο προσδιορισμό του μέλους ως προέδρου, αντιπροέδρου, εντεταλμένου κλπ θα τον πραγματοποιήσει η απόφαση του διοικητικού συμβουλίου κατά την συγκρότησή του σε σώμα, οπότε τα συγκεκριμένα πρόσωπα θα εκλεγούν με τις ιδιότητες που ορίζονται στο καταστατικό.

Εάν για παράδειγμα στο καταστατικό ορίζεται ότι την εταιρεία την εκπροσωπούν ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος, ενεργούντες από κοινού τότε το διοικητικό συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να εκλέξει πρόεδρο και αντιπρόεδρο.

Όμως, εάν το καταστατικό απλά ορίζει ότι ένα ή περισσότερα μέλη

<sup>464</sup> Βλ. Αλεξανδρίδου, Έκτασις της εξουσίας...ο.π σελ. 931 επ.

<sup>465</sup> Έτσι Καραβάς, ο.π σελ. 34, Πασσιάς, ο.π., σελ. 586.



του διοικητικού συμβουλίου ή τρίτοι δικαιούνται να εκπροσωπούν την εταιρία, τότε το εκάστοτε εκλεγόμενο διοικητικό συμβούλιο θα προσδιορίζει με απόφασή του κάθε φορά ποια πρόσωπα θα εκπροσωπούν την εταιρία<sup>466</sup>.

Σημειώτεον ότι, όσον αφορά την εξουσία η οποία ανατίθεται στα ανωτέρω πρόσωπα ο νόμος και πάλι δεν θέτει περιορισμούς.

Κατόπιν τούτου γίνεται δεκτό ότι δύναται να ανατεθεί στους υποκατάστατους ακόμη και όλη η εξουσία διοίκησης και εκπροσώπησης της εταιρίας.

Επίσης δύναται να ανατεθεί σε μιν έναν υποκατάστατο η δικαστική εκπροσώπηση του νομικού προσώπου και σε άλλον δε η εξώδικη τοιαύτη ή σε έναν η εν στενή έννοια διαχειριστική εξουσία του διοικητικού συμβουλίου και σε άλλον η αντιπροσωπευτική<sup>467</sup>.

Συνήθως πάντως η εξουσία για τις καθημερινές συναλλαγές ανατίθεται στον διευθύνοντα σύμβουλο ή στον γενικό διευθυντή ενώ για πράξεις μεγάλης σπουδαιότητας για την εταιρία αποκτείται η σύμπραξη περισσότερων υποκατάστατων (π.χ. εκποίηση ακινήτων).

Όταν μάλιστα η ανώνυμη εταιρία αποτελείται από ομάδες μετόχων ή οικογενειών για πράξεις μείζονος σπουδαιότητας, η ανάθεση της εξουσίας ρυθμίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμπράττουν μέσω των εκπροσώπων τους και οι δύο ομάδες.

Επίσης η σχετική ανάθεση δύναται να περιορισθεί και όσον αφορά τον τόπο δράσεως.

Δηλαδή σε κάποιον υποκατάστατο να ανατίθεται συγκεκριμένες εξουσίες τις οποίες όμως θα μπορεί να ασκήσει μόνο εντός των πλαισίων ορισμένης τοπικής περιφέρειας. Έτσι εάν η εταιρία έχει υποκαταστήματα δύναται στον διευθυντή ενός από αυτά συγκεκριμένες αρμοδιότητες, τις οποίες όμως εκείνος θα μπορεί να ασκεί μόνο εντός της περιφέρειας του υποκαταστήματος του.

Τέλος οι πράξεις του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι σύμφωνες με τους σχετικούς περιορισμούς που τίθενται από το καταστατικό άλλως αυτές θα έχουν προβλήματα ακυρότητας<sup>468</sup>.

<sup>466</sup> Έτσι, Λεβάντης, Νόμος 2339...ο.π. σελ. 108 επ.

<sup>467</sup> Γίνεται δεκτό ότι ο γενικός διευθυντής, αν και τρίτος ως προς την εταιρία δύναται εγκύρως να απολύει το προσωπικό εφόσον έχει τη σχετική εξουσία βλ. Αελξανδρίδου, Έκτασις της εξουσίας σελ. 936 ΑΠ 223/92 Δελτ. Συνδ.Αε και ΕΠΕ 1993 σελ. 401 ΑΠ 198 σελ. 1076. Επίσης ο υποκατάστατος εγκύρως τριτεγγύεται υπέρ άλλου για λογαριασμό της εταιρίας αν του έχει δοθεί η εξουσία να αναλαμβάνει υποχρεώσεις έναντι τρίτων για λογαριασμό της εταιρίας βλ. ΑΠ 467/1991 ΕλλΔ/νη 191 σελ. 1245.

<sup>468</sup> Βλ. Πασσιά οπ σελ. 587-589 Καραβά, οπ σελ. 333.

## Όσον αφορά τις ανατιθέμενες αρμοδιότητες

Έχει γίνει ανεπιφύλακτα δεκτό ότι δεν δύναται να μεταβιβαστούν προς τους εντεταλμένους συμβούλους ή προς τους τρίτους όλες οι αρμοδιότητες και εξουσίες του διοικητικού συμβουλίου.

Μάλιστα, υπάρχουν ορισμένες αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες δεν επιτρέπεται να ανατίθενται σε άλλο πρόσωπο ούτε υπό αυτού ούτε υπό του καταστατικού, αλλά απαιτείται να ασκούνται από το διοικητικό συμβούλιο ενεργούντος στην προκειμένη περίπτωση συλλογικώς.

Εξουσίες που δεν θεωρούνται επιδεκτικές ανάθεσης σε τρίτους και συνιστούν την λεγόμενη «ιδία» ή «οικεία» εξουσία του διοικητικού συμβουλίου υπάρχουν πολλές στην πράξη, όπως για παράδειγμα: Η σύνταξη του ετήσιου ισολογισμού και των άλλων σχετικών λογαριασμών ως και η υποβολή τους στη γενική συνέλευση για την έγκρισή τους από αυτήν η σύγκληση της τακτικής ή έκτακτης γενικής συνέλευσης καθώς και η υποχρέωση σύγκλησης της γενικής συνέλευσης για να αποφασίσει περί της διαλύσεως ή μη της εταιρίας όταν η αξία του ενεργητικού της καταστεί κατώτερη του μισού του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου.

Στην περίπτωση της «ιδίας» εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου ανήκουν ομοίως και το καθήκον επίβλεψης της νομότυπης τήρησης των εμπορικών βιβλίων το καθήκον προσβολής αποφάσεων της γενικής συνέλευσης που είναι αντίθετα με τα προβλεπόμενα στο Καταστατικό ή με τις διατάξεις του νόμου η εξουσία έγκρισης της μεταβίβασης των δεσμευμένων μετοχών, η έκδοση των μετοχών η βεβαίωση περί καταβολής του κεφαλαίου η αύξηση κεφαλαίου ως και η αναπροσαρμογή του. Οι εκάστοτε ανακοινώσεις προς τη συνέλευση ή τους μετόχους, η σύνταξη του πίνακα των μετόχων που δικαιούνται να ψηφίσουν στη γενική συνέλευση η αίτηση μετατροπής αλλοδαπής εταιρίας σε ημεδαπή και άλλα.

Οι αποφάσεις της εταιρίας περί των ανωτέρω θεμάτων εθεωρούνται μη αναθέσιμες σε τρίτους ενώ αντιθέτως οι δηλώσεις της εταιρίας βάσει των άνω αποφάσεων είναι πράξεις εκπροσώπησης, και ως εκ τούτου δύναται να ανατεθούν σε τρίτους.

Όταν για παράδειγμα η εταιρία εκδίδει μετοχικούς τίτλους, το εξουσιοδοτούμενο προς τούτο από το διοικητικό συμβούλιο πρόσωπο υπογράφει και παραδίδει στους δικαιούμενους τους τίτλους έγκυρα.

Μόνον η απλή εκτέλεση των ήδη ειλημμένων αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου λ.χ. ανακοινώσεις προς την εποπτεύουσα αρχή, σύμφωνα και με τα αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 δύναται να ανατεθεί σε τρίτους.

Ενώ κατά τα λοιπά, τα ανωτέρω αναφερόμενα καθήκοντα και αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου διενεργούνται αποκλειστικά μόνο από το διοικητικό συμβούλιο, ενεργώντας ως συλλογικό όργανο, καθόσον είναι δημοσίου χαρακτήρα.

Αναφύεται βέβαια το πρόβλημα ότι ο νόμος δεν διακρίνει ποιες αρμοδιότητες είναι αμεταβίβαστες, ως δημοσίου χαρακτήρα, δηλαδή ποιες ανήκουν στην «οικεία» εξουσία του διοικητικού συμβουλίου και ποιες όχι.

Έτσι για να προσδιορίσει κανείς το μεταβιβαστόν ή μη των εκάστοτε αρμοδιοτήτων κατά μια άποψη θα πρέπει να ερευνήσει τον λόγο που ενδεχομένως να μην επιτρέπει τη μεταβίβαση τους.

Σύμφωνα με άλλη εκδοχή οι αρμοδιότητες που διαφέρουν από τις συνήθεις καθώς και οι καθημερινές διαχειριστικές πράξεις του διοικητικού συμβουλίου ανήκουν στην «οικεία» εξουσία τούτου ενώ κατά τρίτη άποψη θα πρέπει να θεωρούνται ανεπίδεκτες μεταβίβασης και να ασκούνται αποκλειστικά από το διοικητικό συμβούλιο αρμοδιότητες που σκοπεύουν στην προστασία του εταιρικού συμφέροντος ως και του συμφέροντος των τρίτων για την διαφύλαξη της ακεραιότητας του μετοχικού κεφαλαίου<sup>469</sup>.

---

<sup>469</sup> Βλ. Παπαπαναγιώτου οπ σελ. 250, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών τ. 3 Η Ανώνυμος Εταιρία, οπ σελ. 114 Πασσιάς οπ παρ. 520 και σελ. 589, Ρόκας Μελέται σελ. 298, Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ οπ σελ. 134, Νομικό Συμβούλιο του κράτους 267/1973 (γνωμ.) ΕΕμπΔ 1981, σελ. 152.

## Παράλληλη εξουσία του διοικητικού συμβουλίου κατά την υποκατάσταση

Η υποκατάσταση του Δ.Σ. σαφώς και αποτελεί ένα είδος περιορισμού σε σχέση με την εξουσία διοίκησης της ανώνυμης εταιρείας. Με άλλα λόγια, το Δ.Σ. της εταιρείας μέσω της υποκαταστάσεως του παραχωρεί, δηλαδή μεταβιβάζει κατά κάποιο τρόπο τις εξουσίες του στο τρίτο. Πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι η μεταβίβαση αυτή σαφώς και δεν έχει μόνιμο χαρακτήρα, καθώς το διοικητικό συμβούλιο μόνο προσωρινά και παροδικά άποψη αποξενώνεται από τις εξουσίες που παραχωρεί, πάντα υπό την διαλυτική αίρεση της ανακλήσεως του υποκατάστατου.

Καθώς εξάλλου, το εταιρικό δίκαιο με κανόνες αναγκαστικού δικαίου προβλέπει ότι το Δ.Σ. αποτελεί το ομώνυμο και υποχρεωτικό όργανο της ανώνυμης εταιρείας, το οποίο δεν είναι δυνατό να αντικατασταθεί, δηλαδή μόνιμα, από άλλο, ενώ αντίθετα επιτρέπεται η προσωρινή παραχώρηση των εξουσιών του στο τρίτο, υπό την προϋπόθεση ότι επιτρέπει σχετικά και το καταστατικό, είναι καλύτερο να θεωρηθεί ότι η υποκατάσταση αποτελεί τρόπο άσκησης της εταιρικής διοικήσεως από όργανο διαφορετικό του Δ.Σ..

Δηλαδή, το υποκατάστατο όργανο ασκεί εξουσίες του διοικητικού συμβουλίου, με άλλα λόγια η διοίκηση της εταιρείας, οπότε και το ίδιο το Δ.Σ. δεν άποψη ενώνεται από τις εξουσίες του αυτές, καθώς συνεχίζει να αποτελεί το μόνο φορέα τους, απλά χρησιμοποιεί το δικαίωμα του να παραχωρήσει προσωρινά την άσκηση και μόνο αυτών στα υποκατάστατα όργανα.

Εξάλλου, καθώς το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί υποχρεωτικό εκ του νόμου όργανο των ανωνύμων εταιρειών, δεν μπορεί να αντικατασταθεί με την πραγματική έννοια του όρου, αλλά μόνο ο ρόλος του να παραχωρηθεί προσωρινά σε ένα τρίτο φορέα, αφού από την άλλη πλευρά του Δ.Σ. εξακολουθεί να υπάρχει ακόμη και κατά την περίοδο της υποκαταστάσεως.

Όσον αφορά λοιπόν την παράλληλη αρμοδιότητα του Δ.Σ. ως προς τον υποκατάστατο, πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτή έχει συγκεκριμένο περιεχόμενο, με τρόπο τέτοιο ούτως ώστε να είναι δυνατή η άσκηση των διοικητικών εξουσιών από το τελευταίο, χωρίς όμως το ίδιο το όργανο να μην αποξενώνεται από αυτές.

Η παράλληλη λοιπόν αυτή αρμοδιότητα μπορείτε να χαθούν αφορά την άσκηση όλων εκείνων των εξουσιών που δεν μεταβιβάστηκαν τον υποκατάστατο, στην περίπτωση βέβαια που υποκατάσταση δεν είναι ολική.

Επίσης, πάνω απ' όλα περιλαμβάνει την άσκηση των εξουσιών, που υπάγονται στη λεγόμενη «οικεία» εξουσία του διοικητικού συμβουλίου και οι οποίες εκ του νόμου και του καταστατικού δεν είναι δυνατό να μεταβιβάσει το Δ.Σ. σε τρίτο, αλλά πρέπει να τις ασκεί το ίδιο. Ακόμη, φυσικά περιλαμβάνει κάθε εξουσία που μεταβιβάστηκε στον υποκατάστατο και στη συνέχεια του αφαιρέθηκε.

Όσον αφορά όμως και τις εξουσίες που έχουν μεταβιβαστεί σε αυτόν, το Δ.Σ. δεν παραμένει εντελώς μέτοχο ως προς αυτές, αλλά εξακολουθεί να έχει λόγο στην άσκησή τους, μέσω της εποπτείας του υποκατάστατου. Δηλαδή, η διοικητική αρμοδιότητα παραμένει στο διοικητικό συμβούλιο, παράλληλα με το υποκατάστατο όργανο, ως μετατρέπεται όμως, εξαιτίας της υποκατάστασης, από αποφασιστική σε ελεγκτική και εποπτική.

Σε σχέση τέλος με τις εξουσίες που έχουν μεταβιβαστεί στο υποκατάστατο όργανο και το αν το Δ.Σ. έχει τη δυνατότητα τελικά να τις ασκεί παράλληλα κατά αποφασιστικό και όχι απλώς εποπτικό τρόπο, παραθέτουμε τα εξής, καθώς υπάρχουν δύο σχετικές απόψεις.

Κατά μία άποψη, το Δ.Σ. διατηρεί παράλληλα με το υποκατάστατο οργάνου αρμοδιότητα επί των εξουσιών που έχει παραχωρήσει σε αυτόν, λόγω της αρμοδιότητάς του, η οποία κατοχυρώνεται από το νόμο και γι' αυτό το λόγο δεν είναι δυνατό να του αφαιρεθεί, ούτε καν να υποβιβαστεί σε εποπτική.

Κατά την άποψη, κάθε απόφαση του Δ.Σ., επί του ίδιου θέματος επί του οποίου έχει επιληφθεί το υποκατάστατο όργανο, σε περίπτωση που είναι αντίθετη με αυτή θεωρείται επικρατέστερη και γι' αυτό υπερισχύει. Έτσι λοιπόν, το υποκατάστατο όργανο λειτουργεί μεν ως όργανο άσκησης διοίκησης της εταιρίας, ιεραρχικά κατωτέρω δε και υποκείμενο στις εντολές και τις οδηγίες του Δ.Σ..

Για τον λόγο, η εξουσία του δεν έχει ρόλο στερητικό των εξουσιών του Δ.Σ., αλλά είναι συντρέχουσα ως προς αυτές, ενώ παράλληλα πρέπει να ασκούνται σύμφωνα με τις οδηγίες και συμβουλές του Δ.Σ., το οποίο θεωρείται ανώτερο ιεραρχικά λόγω της σχετικής κατοχυρώσεως ως του από το νόμο.

Σχετικά με την άποψη, παρατηρούμε, ότι όντως το υποκατάστατο όργανο εντάσσεται στη δομή και την ιεραρχία της εταιρίας και είναι κατώτερο ιεραρχικά από το διοικητικό συμβούλιο. Και αυτό επειδή, εάν θεωρήσουμε ότι ισχύει το αντίθετο, ότι δηλαδή η διοικητική εξουσία μπορεί να ασκηθεί από δύο διαφορετικά μεταξύ τους όργανα, τα οποία δεν συνδέονται με ιεραρχική σχέση, αλλά είναι ισότιμα, θα δημιουργείτο σημαντική ανασφάλεια, σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με τη

νομιμότητα και την ισχύ των αποφάσεων της εταιρίας, τις συναλλαγές της προς τους τρίτους, με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να διακινδυνεύουν και τα δικά της συμφέροντα όλων όσων συναλλάσσονται με αυτήν.

Οπότε λοιπόν όντως υπάρχει μια ιεραρχική σχέση μέσα στην εταιρεία ακόμη και μετά την υποκατάσταση, αυτή όμως υπάρχει για διασφαλίσει τα συμφέροντα της εταιρίας και των τρίτων και την ομαλή και νόμιμη λειτουργία της.

Για αυτό το λόγο, λοιπόν, θεωρούμε ορθότερη τη δεύτερη άποψη, σύμφωνα με την οποία παράλληλη εξουσία στην περίπτωση της υποκατάστασης υπάρχει, όχι όμως επί της λήψεως των αποφάσεων, αλλά υπό την έννοια ότι το υποκατάστατο όργανο οφείλει να ακολουθεί τις οδηγίες του Δ.Σ. και να δέχεται την εποπτεία του.

Από την άλλη πλευρά όμως, δεν μπορεί αυτή η παράλληλη αρμοδιότητα να σημαίνει ότι το Δ.Σ. έχει τη δυνατότητα να αποφασίζει επί των ιδίων θεμάτων επί των οποίων την εξουσία απόφασης μεταβίβασης του υποκατάστατο όργανο. Και αυτό επειδή σε αυτή την περίπτωση, το κάθε όργανο θα έχει τη δυνατότητα να αναιρέσει και να ακυρώσει τις πράξεις του άλλου και τελικά αυτό θα κατέληγε σε ουσιαστική αφαίρεση των αρμοδιοτήτων, που παραχωρήθηκαν στο υποκατάστατο όργανο.

Πολύ περισσότερο, η ποιότητα των αποφάσεων του υποκατάστατο οργάνου θα ήταν μειωμένη και η πίστη των τρίτων προς αυτές επικίνδυνη και επισφαλής, καθώς αυτές οι αποφάσεις θα τελούσαν υπό την αίρεση εγκρίσεως και μη αναίρεσης από το διοικητικό συμβούλιο. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα, ποιος είναι τελικά ο ρόλος του υποκατάστατο οργάνου αυτή την περίπτωση και για ποιο λόγο εν τέλει έλαβε η υποκατάσταση χώρα.

Υπό αυτήν λοιπόν την έννοια το διοικητικό συμβούλιο διατηρεί «παράλληλη» εξουσία με αυτήν των υποκατάστατων οργάνων.

Τούτο όμως δεν πρέπει να φθάνει μέχρι του σημείου να επεμβαίνει μονίμως στην άσκηση των εξουσιών που έχουν ανατεθεί στους υποκατάστατους.

Εξάλλου, για να λάβει χώρα αυτή η **de facto** αφαίρεση των εξουσιών του υποκατάστατου, θα πρέπει το καταστατικό να επιτρέπει σχετικά και να παρέχει τέτοιο δικαίωμα στο διοικητικό συμβούλιο<sup>470</sup>.

Η γνώμη μας λοιπόν είναι ότι όντως το υποκατάστατο όργανο είναι κατώτερο ιεραρχικά από το διοικητικό συμβούλιο το οποίο κατά κάποιο τρόπο διατηρεί τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις του προηγούμενου. Επειδή, η υποκατάσταση του Δ.Σ. δεν σημαίνει την αποξένωση αυτού από τη διοικητική αρμοδιότητα, αλλά η μείωση της.

---

<sup>470</sup> Έτσι Κοτσίρης, (γνομ) σε ΕΕμπΔ 2005, ο.π. , σελ. 172-173.

Παρόλα αυτά όμως το Δ.Σ. εξακολουθεί να έχει λόγο επί των πεπραγμένων το υποκατάστατο όργανο και έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση, ως προς την εταιρία, να εποπτεύει τις αποφάσεις και γενικότερα τη διαχείριση που αυτό ασκεί. Ακόμη, έχει τη δυνατότητα διατύπωση αντιρρήσεων σε σχέση με αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει το υποκατάστατο όργανο, πριν αυτές υλοποιηθούν.

Από την άλλη πλευρά, και το υποκατάστατο όργανο έχει την υποχρέωση αντίστοιχα να παρέχει έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση της ο Δ.Σ. σε σχέση με τα πεπραγμένα του και σε σοβαρά ζητήματα και ιδίως σε όσες αποφάσεις περιλαμβάνουν μεγάλο κόστος για την εταιρία ή άπτονται σε μεγάλο βαθμό του μακροπρόθεσμου μέλλοντος της, οφείλει να ζητά τη γνώμη του και να υπακούει σε αυτή.

Σε κάθε περίπτωση όμως, αυτή η παράλληλη εξουσία του Δ.Σ. δεν μπορεί να φτάνει στο σημείο να αφαιρούνται ολικά οι διαχειριστικές αρμοδιότητες από το υποκατάστατο όργανο, υπό την έννοια ότι ούτε η εποπτεία και ο έλεγχος μπορεί να είναι τόσο ασφυκτικός, ούτως ώστε να περιορίζει την πρωτοβουλία αποφάσεων και δράσεως του υποκατάστατου οργάνου, ούτε ότι το Δ.Σ. μπορεί να διατυπώνει αποφασιστική άποψη σε κάθε είδους ζήτημα, ακόμη και στα τρέχοντα διαχειριστικά.

## Η ευχέρεια ανάκλησης των υποκατάστατων

Τα αλλοδαπά δίκαια στο ζήτημα της ελευθερίας ανάκλησης της υποκατάστασης είναι διχασμένα.

Συγκεκριμένα, το αγγλικό δίκαιο με το **Table A** που ορίζει σχετικά θέματα, δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να λάβουν απόφαση για υποκατάσταση του διοικητικού του συμβουλίου από τρίτο, μέτρων ότι σε έκταση που μπορεί να φτάσει ακόμη και σε απόλυτο αποκλεισμό των εξουσιών του πρώτου οι σοβάδες του δεύτερου.

Χαρακτηριστικά, δίνεται η δυνατότητα να προβλέπεται στην σχετική πράξη υποκατάστασης, ακόμη και αποκλεισμός του δικαιώματος άσκησης ελέγχου και έλλειψης πληροφοριών Δ.Σ., όσον αφορά τα πεπραγμένα του υποκατάστατου. Αλλά και η ίδια η δυνατότητα ανάκλησης μπορεί όχι απλά να περιοριστεί αλλά να αποκλειστεί και εντελώς. Όλα αυτά επαφίονται στη βούληση των μερών, τα οποία καταρτίζουν τη σχετική πράξη. Είναι σαφές ότι το αγγλικό δίκαιο προσβλέπει στην εξυπηρέτηση της ευελιξίας των επιχειρήσεων και δίνει προβάδισμα στην ιδιωτική πρωτοβουλία και την αυτορρύθμιση των σχέσεών τους.

Αντίθετα, το δίκαιο των ΗΠΑ, δίνει μεγαλύτερη σημασία στην προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων, καθώς όχι μόνο κατοχυρώνει την παράλληλη αρμοδιότητα του Δ.Σ. και ως αποτέλεσμα αυτής την ελευθερία ανάκλησης της υποκατάστασης, αλλά θέτει και τη διασφάλιση του σχετικού δικαιώματος του Δ.Σ., ως καίριο και μη υποκείμενο σε παράκαμψη όρο της εγκυρότητας της σχετικής πράξεως υποκατάστασης. Δηλαδή, κάθε πράξη η οποία όχι απλά καταργεί το δικαίωμα ανάκλησης, αλλά το περιορίζει ή δίνει σχετική δυνατότητα στα μέρη να αποφασίσουν σχετικά αργότερα, θεωρείται άκυρη.

Αντίστοιχα, κατοχυρώνεται και το δικαίωμα του Δ.Σ. να λαμβάνει πληροφορίες και να ασκεί έλεγχο στις αποφάσεις του υποκατάστατου, κορωνίδα του οποίου ελέγχου, συνιστά η δυνατότητα ελεύθερης ανάκλησης αυτού.

Το ελληνικό δίκαιο κινείται παράλληλα με το δίκαιο των ΗΠΑ κατοχυρώνοντας με σαφήνεια και απόλυτο τρόπο την ελευθερία ανάκλησης της υποκατάστασης από το Δ.Σ..

Το Δ.Σ. της εταιρίας σάφως και έχει την δυνατότητα να ανακαλέσει τους υποκατάστατους τους οποίους το ίδιο ορίζει. Αυτό είναι απόλυτα λογικό εάν αναλογιστούμε, ότι σε αντίθετη περίπτωση, το Δ.Σ. θα παραμεριζόταν από εκ του νόμου όργανο της εταιρίας και θα



αντικαθίστατο από ένα άλλο μη προβλεπόμενο και αντιθέτως τις διατάξεις του νόμου. Κάτι τέτοιο όμως απαγορεύεται, καθώς ο νομοθέτης θεωρείτο Δ.Σ. αναντικατάστατο και υποχρεωτικό όργανο της ανώνυμης εταιρείας<sup>471</sup>.

Η ανάκληση μπορεί είτε να γίνει έκτακτα με απόφαση του Δ.Σ. είτε να λάβει χώρα, όταν λήξει η διάρκεια της υποκατάστασης.

Η διάρκεια της υποκατάστασης ορίζεται από την πράξη με την οποία αυτή αρχικά λαμβάνει χώρα, δηλαδή με την οποία γίνεται η ανάθεση της διοικητικής εξουσίας στο υποκατάστατο όργανο.

Είναι δυνατό η υποκατάσταση να είναι τόσο ορισμένου και αορίστου χρόνου.

Παρόλα αυτά όμως, η χρονική διάρκεια της υποκατάστασης παρά το γεγονός ότι μπορεί να μην ορίζεται συγκεκριμένα, δεν είναι σε καμία περίπτωση απεριόριστη. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο αιτίες, οι οποίες επιφέρουν αναγκαστικά τη λήξη της ανάθεσης διαχείρισης.

Η πρώτη αφορά τη σύνδεση της υποκατάστασης με μια συγκεκριμένη ιδιότητα που φέρει το πρόσωπο του υποκατάστατου. Είναι προφανές λοιπόν, ότι όταν αυτή ιδιότητα παύει να υπάρχει στο πρόσωπό του, τότε και η υποκατάσταση λήγει.

Η δεύτερη αφορά την διάρκεια της εξουσίας του ίδιου του οργάνου, οποίο τέλεσε την ανάθεση των καθηκόντων του στον υποκατάστατο, δηλαδή του Δ.Σ.. Άρα, η υποκατάσταση διαρκεί μόνο όσο διαρκεί και η αρμοδιότητα του συγκεκριμένου Δ.Σ..

Έτσι, ένας απολύτως χρονικός περιορισμός για τη διάρκεια της υποκατάστασης είναι η θητεία του Δ.Σ. το οποίο ότι αποφάσισε. Όταν λήξει η θητεία του οργάνου αυτού, τότε και αυτοδίκαια λήγει η διαχειριστική εξουσία τύπου αγαθά του προσώπου.

Εκτός όμως από την περίπτωση λήξης της θητείας του Δ.Σ., η υποκατάσταση παύει και σε κάθε άλλη περίπτωση παύσης της εξουσίας του Δ.Σ.. Σε καμία περίπτωση η θητεία υποκατάστατου οργάνου δεν μπορεί να διαρκέσει περισσότερο και γενικά να εξακολουθήσει να υπάρχει, χωρίς τη διατήρηση της αντίστοιχης εξουσίας που παραχωρήθηκε, από το όργανο το οποίο την παραχώρησε<sup>472</sup>.

<sup>471</sup> Έτσι Ρόκας, (γνωμ) σε αποφ. Εφ.ΑΘ. 7119/2004, ο.π. , σελ. 63,

του ίδιου, Εμπορικές εταιρίες ο.π. σελ. 218

Αλεξανδρίδου, "Εκτασις της εξουσίας...", ο.π., σελ. 928-929,

Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 67 και 135,

Πασσιάς, ο.π. , σελ. 592-593,

Αντωνόπουλος, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών..., ο.π. , σελ. 124,

Αλικάκος, ο.π. , σελ. 886

Αθανασιάς ο.π. σελ. 177,

Καραβάς, ο.π. , σελ. 332, Νομικό Συμβούλιο του Κράτους ..... ο.π. σελ. 152.

<sup>472</sup> Έτσι Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 135, του ίδιου, (γνωμ) σε ΕΕμπΔ 1996, σελ. 653-654, Αθανασιάς, ο.π. , σελ. 181.

Αντίθετη άποψη εκφράζουν ο Πασσιάς, ο.π. , σελ. 594, Αναστασιάδης-Ρόκας, ο.π. , σελ. 368.

Αυτή μπορεί να οφείλεται σε πολλούς διαφορετικούς λόγους. Είτε όταν τα μέλη του Δ.Σ. πεθάνουν ή παραιτηθούν και όταν σε κάθε άλλη περίπτωση όργανο παύει να έχει νόμιμη συγκρότηση και σύνθεση, είτε ακόμη όταν ένας συγκεκριμένος αριθμός ή και όλο το Δ.Σ. ανακληθεί από τη γενική συνέλευση των μετόχων.

Εκτός όμως από την περίπτωση που λήγει η υποκατάσταση εξαιτίας παρόδου της διάρκειας της για κανέναν άλλο λόγο, είναι δυνατό να λήξει και με ανάκληση της πράξεως ανάθεσης, εκ μέρους του Δ.Σ. με σχετική του απόφαση. Το Δ.Σ. έχει το δικαίωμα λοιπόν να θέσει τέλος στην εξουσία του υποκατάστατου, οποτεδήποτε κρίνει, καθώς η δική του εξουσία και απόφαση αποτελούν το έρεισμα και το νομικό θεμέλιο της σχετικής εξουσίας του υποκατάστατου.

Η νομική φύση αυτού του δικαιώματος είναι διαπλαστική και το δικαίωμα ασκήσεως του ανάγεται στην αποκλειστική αρμοδιότητα του ίδιου του Δ.Σ.. Έτσι λοιπόν, δεν είναι δυνατό να λάβει χώρα μεταβίβαση, παραχώρηση, ανάθεση σε τρίτο και παραίτηση του Δ.Σ. από αυτό το δικαίωμα και ούτε φυσικά είναι δυνατό το ίδιο να υποκατασταθεί ακόμη και σε αυτή την εξουσία, η οποία εξάλλου είναι σύμφυτη με το κατοχυρωμένο ρόλο του ως αναγκαστικό όργανο της ανώνυμης εταιρείας.

Γι' αυτό το λόγο εξάλλου δεν μπορεί να τεθεί περιορισμός στο σχετικό δικαίωμα να κλείσει ως του Δ.Σ..

Έτσι λοιπόν, απαγορεύεται το σχετικό δικαίωμα να υπάγεται σε συγκεκριμένη προθεσμία, καθώς αυτό περιορίζει σαφώς την άσκηση του. Επίσης, η απόφαση η οποία αφορά την ανάκληση του υποκατάστατου, λαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο λαμβάνεται και κάθε άλλη απόφαση του Δ.Σ. και δεν απαιτούνται γι' αυτό το λόγο οι ειδικές αυξημένες πλειοψηφίες, οι οποίες φυσικά επιτυγχάνονται ο δύσκολα, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η άσκηση του δικαιώματος.

Ακόμη, δεν μπορεί να προβλέπεται ή να συμφωνείτε αποζημίωση υπέρ του ανακληθέντος υποκατάστατου, καθώς πρόκειται σε αυτή την περίπτωση για έναν έμμεσο πλην σαφή περιορισμό, ο οποίος είναι δυνατό να δημιουργήσει εύλογο προβληματισμό για τη λήψη σχετικής απόφασης στο διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη του.

Από την άλλη, ούτε το καταστατικό της εταιρείας ούτε η πράξη με την οποία λαμβάνει χώρα η ανάθεση είναι δυνατό να επιβάλει κάθε άλλου είδους περιορισμούς στην άσκηση του δικαιώματος και φυσικά να προβλέπει την κατάργησή του. Κάθε σχετικός όρος περιλαμβάνεται το σωστό καταστατικό όσο και στην πράξη αναθέσεως, θεωρείται γι' αυτό το λόγο ως απόλυτα άκυρος.

Σχετικά με το αν απαιτείται δημοσίευση της πράξεως ανακλήσεως της υποκατάστασης, πρέπει να παρατηρήσουμε τα εξής, καθώς λαμβάνει χώρα μια διάκριση.

Καθώς λοιπόν, σύμφωνα με το νόμο **2190/1920** η εταιρία έχει υποχρέωση να καταχωρήσει στο Δελτίο ΑΕ και ΕΠΕ κάθε πράξη μεταβολής ιδιότητας μέλους του Δ.Σ. αυτής, συμπεραίνουν ακόμα ότι εάν ο υποκατάστατος είναι μέλος του Δ.Σ., η σχετική ανάκληση, πρέπει απαραίτητα να δημοσιεύεται.

Εάν όμως, ο υποκατάστατος είναι άλλο πρόσωπο, μη μέλος του Δ.Σ. ο νόμος δεν προβλέπει παρόμοια υποχρέωση δημοσίευσεως.

Παρά το γεγονός όμως ότι ο νόμος δεν προβλέπει σχετική υποχρέωση, κατά τη γνώμη μας, η ανάγκη προστασίας των συμφερόντων των τρίτων που συναλλάσσονται με την εταιρία, δημιουργεί την ανάγκη για μια τέτοια δημοσίευση.

Συγκεκριμένα, όταν λάβει χώρα η ανάκληση, τότε το υποκατάστατο πρόσωπο χάνει την ιδιότητα του και γι' αυτό το λόγο τη δυνατότητα να ασκεί τα καθήκοντά του, εκπροσωπώντας προς τα έξω την εταιρία. Όμως, μέχρι να δημοσιευτεί αυτή η ανάκληση, δημιουργείται το πρόβλημα της φαινόμενης νομιμοποίησης του. Όμως τότε, οι τρίτοι κινδυνεύουν να νομίζουν ότι συναλλάσσονται με την εταιρία, στην πραγματικότητα όμως να συναλλάσσονται με ένα πρόσωπο, το οποίο δεν την εκπροσωπεί έγκυρα. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να έχουν το δικαίωμα να επικαλεστούν την έλλειψη δημοσίευσης της ανάκλησης του, προς όφελός τους.

Γι' αυτό το λόγο, και θεωρούμε ότι η ανάκληση της υποκατάστασης, θα πρέπει να δημοσιεύεται προς όφελος αφενός των τρίτων, προς προστασία αφετέρου της εταιρίας.

Πρέπει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο όμως, ότι η δημοσίευση της αποφάσεως αυτής δεν έχει συστατικό της ανάκλησης χαρακτήρα, δηλαδή η ανάκληση δεν συντελείται με αυτή, αλλά απλώς προστατεύονται οι τρίτοι που συναλλάσσονται με την εταιρία. Γι' αυτό το λόγο και η δημοσίευση δεν έχει κάποια σημασία για την ίδια την εταιρία, άμεσα<sup>473</sup>, αλλά μόνο έμμεσα, λόγω της προστασίας των τρίτων.

Αντίθετα, τα αποτελέσματα της ανάκλησης λαμβάνουν χώρα μόλις αυτή ανακοινωθεί στα πρόσωπα στα οποία αναφέρεται, δηλαδή στα υποκατάστατα. Δηλαδή, οι σχέσεις του υποκατάστατο με την εταιρία κρίνονται βάσει των διατάξεων<sup>474</sup> περί ανάκλησης πληρεξουσιότητας<sup>475</sup>. Σύμφωνα μάλιστα με το άρθρο **219** ΑΚ, για τη λήξη της πληρεξουσιότητας, δεν απαιτείται δημοσίευσή της, και γι' αυτό το λόγο, εξάλλου η δημοσίευση της ανάκλησης δεν έχει και συστατικό χαρακτήρα, αλλά αρκεί η δήλωση του αντιπροσωπευόμενου στον πληρεξούσιο. Μάλιστα, θεωρείται, ότι η αιτιολόγηση της ανάκλησης δεν είναι όρος για την εγκυρότητα αυτής<sup>476</sup>.

<sup>473</sup> Έτσι Αλεξανδρίδου, Έκτασις..., ο.π. , σελ. 930-931.

<sup>474</sup> ΑΚ 218 επόμενα

<sup>475</sup> Βλ. Αρχανιωτάκης, ο.π. , σελ. 366

<sup>476</sup> Βλ. Πασσιάς, ο.π. , σελ. 595-596,

Η ανάκληση αυτή μπορεί να είναι η τελετή είτε ακόμη και σιωπηρή. Το δεύτερο συμβαίνει, όταν το Δ.Σ. ασκεί συστηματικά και για ένα επαρκές χρονικό διάστημα τις εξουσίες που είχε παραχωρήσει στο υποκατάστατο όργανο<sup>477</sup>, με τρόπο τέτοιο, δηλαδή, ούτως ώστε να μην μπορούν οι τρίτοι να θεωρήσουν, ότι η εταιρία εκπροσωπείται από τον υποκατάστατο.

Η ελευθερία ανάκλησης της υποκατάστασης κατοχυρώνεται σε ένα τέτοιο εκτεταμένο βαθμό, λόγω της αναγκαιότητας της για τη διασφάλιση της παράλληλης αρμοδιότητας του Δ.Σ., κατά τη διάρκεια της υποκατάστασης, η οποία όπως αναφέραμε και παραπάνω αποτελεί άμεση απόρροια της υποχρεωτικότητας και του αναντικατάστατο χαρακτήρα του ως ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρίας.

Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν και πιο πρακτικοί λόγοι για την κατοχύρωση αυτής της ελευθερίας. Αυτοί οι λόγοι ανάγονται σε ζητήματα εταιρικής δημοκρατίας και προστασίας το δικαίωμα των μετοχών. Συγκεκριμένα, εάν η ανάκληση απαγορευόταν ή περιοριζόταν, θα δημιουργείτο μεγάλο πρόβλημα σε περίπτωση που η πλειοψηφία των μετοχών, περνούσε στα χέρια άλλης ομάδας μετόχων και οι συσχετισμοί μέσα στην εταιρεία γι' αυτό το λόγο άλλαζαν.

Τότε, καθώς η υποκατάσταση θα είχε αποφασιστεί από το προηγούμενο όργανο το οποίο θα εξέφραζε του παλιούς συσχετισμούς και καθώς η ανάκληση του απαγορευόταν ή θα ήταν ασύμφορη για την εταιρεία, η νέα πλειοψηφία θα ήταν αναγκασμένη να υφίσταται την άσκηση διαχειριστικών εξουσιών εκ μέρους του υποκατάστατου, ο οποίος όμως δεν θα συγκέντρωνε την εμπιστοσύνη της.

Πολύ πιθανό είναι σε αυτή την περίπτωση ο υποκατάστατος να εξυπηρετούσε τα συμφέροντα των μετόχων της προηγούμενης πλειοψηφίας. Επίσης ιδιαίτερα πιθανό είναι το γεγονός, η προηγούμενη πλειοψηφία, όταν θα καταλάβαινε, ότι οι συσχετισμοί τείνουν να αλλάξουν μέσα στην επιχείρηση, να αποφάσιζε την εγκαθίδρυση ενός υποκατάστατο οργάνου, ούτως ώστε να λειτουργεί ως μακρά χειρ αυτής μέσα στην εταιρία μετά την επερχόμενη αλλαγή.

Εξάλλου, σε αυτή την περίπτωση, θα εμφανιζόταν το παράδοξο, η νέα πλειοψηφία να μπορέσει να απαλλαγεί από το παλαιό διοικητικό συμβούλιο, μέσω της καταψήφισής του, αλλά παρόλα αυτά να είναι υποχρεωμένο να ανέχεται την εξουσία ενός υποδεεστέρου οργάνου, του υποκατάστατο, το οποίο πολλές φορές θα είχε ρόλο συνεχιστή για το παλιό διοικητικό συμβούλιο.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η ελευθερία ανάκλησης της υποκατάστασης κατοχυρώνεται ως απόλυτη και δεν είναι δυνατό να

---

Παπαπαναγιώτου, ο.π. , σελ. 252, υποσ. 45,

Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π., σελ. 68.

<sup>477</sup> Έτσι Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 135.

περιοριστεί<sup>478</sup> και γι' αυτό εξάλλου, για τη λήψη απόφασης ανάκλησης δεν απαιτείται κάποια ιδιαίτερη απαρτία και πλειοψηφία, αλλά αρκούν τα όσα ισχύουν για μια συνηθισμένη απόφαση της γενικής συνέλευσης<sup>479</sup>.

---

<sup>478</sup> Για το ζήτημα αυτό και γενικώς για την ρύθμιση των ξένων δικαίων περί υποκατάστασης βλ. Grossfeld, Management and control of marketable share companies, International Encyclopaedia of Comparative Law, vol. XIII, chapter 4, σελ. 45 επ.

<sup>479</sup> Βλ. Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, ο.π. , σελ. 151.

Για την ανάκληση των υποκατάστατων γενικά βλ. επίσης, Καραβά, ο.π. , σελ. 338, 340, Ρόκα, Μελέται..., ο.π. , σελ. 297, Μούζουλας, Ο έλεγχος της διοίκησης της ανώνυμης εταιρίας, ΕΕμπΔ 19S4, σελ. 389 επ.

## Το νομικό καθεστώς των υποκατάστατων

Τα υποκατάστατα όργανα αποτελούν, όπως έχουμε παρατηρήσει και παραπάνω, όργανο του νομικού προσώπου της εταιρίας και λειτουργούν ως απλοί πληρεξούσιοι αυτής. Αυτή διαπίστωση επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το νομικό καθεστώς που τα διέπει.

Στα υποκατάστατα όργανα, λοιπόν, εφαρμόζονται όλες εκείνες οι γενικές διατάξεις του αστικού κώδικα που αφορούν τη συγκρότηση και τη λειτουργία οργάνων και τη διοίκηση νομικών προσώπων.

Έτσι λοιπόν, εφαρμόζεται ως προς αυτά, το άρθρο **65** Α.Κ. περί πλειοψηφικής δράσης και λήψης αποφάσεως σε περίπτωση αμφιβολίας, το άρθρο **66** Α.Κ., σχετικά με απαγόρευση τέλεσης ορισμένων ενεργειών, το άρθρο **67** Α.Κ. περί απαγόρευσης υποκατάστασης τρίτων, το άρθρο **68** παράγραφος **1** Α.Κ. σχετικά με τον καθορισμό της εξουσίας των οργάνων βάσει του καταστατικού και παράγραφος **2** περί συμπληρωματικής εφαρμογής των διατάξεων σχετικά με την αντιπροσώπευση και την εντολή, καθώς και τα άρθρα **70** και **71** Α.Κ., περί ευθύνης του νομικού προσώπου από τις πράξεις των οργάνων του<sup>480</sup>.

Εκτός από αυτά όμως, στους υποκατάστατους εφαρμόζονται και όλες εκείνες οι διατάξεις του εταιρικού δικαίου που αφορούν τα μέλη του Δ.Σ. και το διοικητικό συμβούλιο ως όργανο της εταιρίας, εκτός και αν ο νόμος ή το καταστατικό προβλέπουν διαφορετικά.

Αυτό απορρέει και από την όπως περιγράψατε και παραπάνω ένταξη του υποκατάστατου στην οργανωτική ιεραρχία της εταιρίας, ως υποδεέστερη σε σχέση με το διοικητικό συμβούλιο όργανο. Από αυτό συνάγεται, αφενός ότι οι υποκατάστατοι έχουν όλες εκείνες τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις που αφορούν το ίδιο το Δ.Σ. το οποίο και υποκαθιστούν, αφετέρου ότι καθώς βρίσκονται σε κατώτερη ιεραρχική θέση από αυτό η αντιμετώπισή τους δεν μπορεί να είναι αυστηρότερη<sup>481</sup>  
<sup>482</sup>.

Κατ' αρχάς, λοιπόν, η σχέση η οποία συνδέει τους υποκατάστατους με την εταιρία, όπως και στην περίπτωση των μελών του Δ.Σ. θεωρείται, ότι είναι είτε σύμβαση εντολής, στην περίπτωση που παρέχουν τις υπηρεσίες τους χωρίς αμοιβή, είτε ιδιόρρυθμη σύμβαση εργασίας, στην περίπτωση που είναι έμμισθοι.

<sup>480</sup> Βλ. Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3 Η Ανώνυμος Εταιρία..., ο.π. , σελ. 23.

<sup>481</sup> Για παράδειγμα οι διευθυντές των ανωνύμων εταιριών δεν έχουν ευθύνη σχετικά με την κατάρτιση του ισολογισμού τους, σύμφωνα με το άρθρο 22α παράγραφος 1 του νόμου 2190/1920.

<sup>482</sup> Γιατί σε διαφορετική περίπτωση η δυνατότητα υποκατάστασης που παρέχει ο νόμος ανώνυμες εταιρείες δεν θα είχε εφαρμογή λόγω του αυστηρού πλαισίου δράσεως για τους υποκατάστατους.

Και για αυτούς ισχύει το άρθρο **22** παράγραφος **1** του νόμου **2190/20**<sup>483</sup>, δηλαδή το αντικείμενο της υποχρέωσης τους είναι η διοίκηση της εταιρίας, δηλαδή η εσωτερική διαχείριση και η εξωτερική εκπροσώπηση.

Τα άρθρα **23** και **23α** του νόμου **2190/20**, τα οποία αφορούν την υποχρέωση πίστης, ρητά αναφέρουν στο πεδίο εφαρμογής τους και τους υποκατάστατους, ενώ εξάλλου ο γενικότερος ρόλος τους και υποχρέωση διοίκησης και εκπροσώπησης της εταιρείας έχουν ως αποτέλεσμα να καταλαμβάνει και αυτούς η παρεπόμενη αλλά σημαντική υποχρέωση πίστης προς την εταιρία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Επίσης, σε περίπτωση που δεν εκπληρώσουν όπως απειλούν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους προς την εταιρία, υπέχουν ευθύνη έναντι αυτής, ευθύνη του ίδιου μέτρου με αυτή που ισχύει σχετικά με τα μέλη του Δ.Σ.<sup>484</sup>.

Διχογνωμία υπάρχει σχετικά με την εφαρμογή ως προς τους υποκατάστατους των άρθρων **22α** παράγραφος **4** και **5** σχετικά με την παραίτηση της εταιρίας από τις αξιώσεις αποζημιώσεως και της παραγραφής των αξιώσεων αυτών, **22β** σχετικά με την υποχρεωτική άσκηση της εταιρικής αγωγής και **24** σχετικά με τις αμοιβές και τη συμμετοχή στα κέρδη.

Κατά μία άποψη, οι διατάξεις αυτές δεν εφαρμόζονται, τουλάχιστον ευθέως στους υποκατάστατους, αλλά αφορούν περιοριστικά και ειδικά τα μέλη του Δ.Σ. και όχι όσους ασκούν τα καθήκοντά τους. Κατά την ίδια άποψη όμως, οι διατάξεις αυτές παρότι δεν εφαρμόζονται ευθέως εφαρμόζονται αναλογικά. Αυτό βέβαια προσκρούει στο γενικό κανόνα, ότι δεν είναι δυνατή αναλογία επί διατάξεων που καθιερώνουν εξαιρετικό δίκαιο, όμως η παρέκκλιση από αυτό τον κανόνα δικαιολογείται προς χάριν της προστασίας των συμφερόντων των μετοχών, το οποίο και προέχει και προστατεύεται από τις προαναφερόμενες διατάξεις<sup>485</sup>.

Κατά άλλη άποψη<sup>486</sup>, οι διατάξεις αυτές εφαρμόζονται ευθέως και όσον αφορά τα υποκατάστατα όργανα<sup>487</sup>. Ταυτιζόμαστε με αυτή την άποψη, επειδή θεωρούμε, ότι σκοπός του νομοθέτη ήταν, όπως σωστά θεωρεί και η πρώτη άποψη η προστασία του συμφέροντος των μετοχών, συμπεραίνοντας όμως ότι οι κανόνες αυτοί δεν αφορούν αποκλειστικά τα

<sup>483</sup> Βλ. Μαστροκώστα, ο.π. , σελ. 283, ΕΕμπΔ 1985 (γνωμ), σελ. 367 επ.

<sup>484</sup> Για την περίπτωση αυτοσυμβάσεων βλ. Καραβά, ο.π. , σελ. 345,

Μούζουλα, Το Δίκαιο της ΑΕ ο.π. σελ.72.

Αν δηλαδή ο υποκατάστατος εκδίδει επιταγή στο όνομα της εταιρίας σε δική του διαταγή, συνάπτει αυτοσύμβαση, το επιτρεπτό της οποίας θα κριθεί κατά το αρ. 235 Α. Κ. Φ1 της επιταγής θα δεσμεύει την εταιρία μόνο αν του είχε επιτραπεί η εν λόγω εκπλήρωση υποχρέωσης. Για την έκδοση επιταγής δι' αντιπροσώπου βλ. έκδ. 1980, σελ. 89.

<sup>485</sup> Έτσι Γεωργακόπουλος το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3 Η Ανώνυμος Εταιρία, ο.π., σελ. 23-24, 123-124

<sup>486</sup> Η οποία είναι και η πλέον κρατούσα.

<sup>487</sup> Έτσι Μούζουλας το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 72-73.

μέλη του Δ.Σ. αλλά ως τα πρόσωπα επιτελούν έργο και έχουν εξουσίες αντίστοιχες με αυτές των μελών του Δ.Σ., οπότε ζήτημα αναλογικής εφαρμογής δεν χρειάζεται καν να τεθεί.

Πάντως και οι δύο απόψεις συμφωνούν ως προς το αποτέλεσμα, δηλαδή την εφαρμογή αυτών των διατάξεων, διαφωνούν όμως ως προς τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται, δηλαδή ευθέως ή αναλογικά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## ΜΕΡΟΣ ΧΙΙ

### Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ειδικά Ζητήματα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

# Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ειδικά Ζητήματα

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Σύμβαση Management και προστασία του καταναλωτή (ν. 2251/1994).**

**Κεφ. Β' Η Ρήτρα μη Ανταγωνισμού στις Συμβάσεις Μάνατζμεντ**

**Κεφ. Γ' Η σύμβαση μάνατζμεντ ως υπέρμετρη δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη (αρ. 178,179 Α.Κ.)**

**Κεφ. Δ' Σύμβαση μάνατζμεντ, μεταβίβαση επιχειρήσεων και ζητήματα εργατικού δικαίου**

**Κεφ. Ε' Σύμβαση μάνατζμεντ και Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο**

**Κεφ. Στ' Σύμβαση μάνατζμεντ και δικαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού**

**Κεφ. Ζ' Σύμβαση μάνατζμεντ και εταιρίες μεικτής οικονομίας**

**Κεφ. Η' Σύμβαση μάνατζμεντ στα πλαίσια Ομίλων Επιχειρήσεων**

**Κεφ. Θ' Συμβατότητα Συμβάσεως Μάνατζμεντ με τους διαφορετικούς Τύπους Εταιριών και το ανά περίπτωση ισχύον δίκαιο**

1) Προσωπικές εταιρίες

2) Κεφαλαιουχικές εταιρίες

**Κεφ. Ι' Όρια εγκυρότητας της σύμβασης μάνατζμεντ ανώνυμης εταιρίας από πλευράς ελληνικού εταιρικού δικαίου**

**Κεφ. ΙΑ' Μεθοδολογία ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας επιχείρησης**

1) Μέσω ενοχικής υποχρέωσης συμμόρφωσης

2) Μέσω εκλογής στο Δ.Σ. της αναθέτουσας προσώπων υποδεικνυόμενων από την διαχειρίστρια

3) Μέσω Διορισμού εκ του Καταστατικού της Αναθέτουσας στο Δ.Σ. αυτής προσώπων υποδεικνυόμενων από την Διαχειρίστρια

α) Σχετικά με το Ανέκκλητο των Μελών του Δ.Σ.

β) Σχετικά με την ελευθερία ψήφου των μετόχων

4) Μέσω Ορισμού Διαχειρίστριας ως Υποκατάστατου Οργάνου

**Κεφ. ΙΒ' Λογιστικός χειρισμός συμβάσεως μάνατζμεντ**

1) Χειρισμός Δαπανών Μάνατζμεντ άνευ Συμβάσεως Μάνατζμεντ

2) Χειρισμός Δαπανών Μάνατζμεντ κατά την Σύμβαση Μάνατζμεντ

3) Μερικός Εξόδων Μάνατζμεντ

## Σύμβαση Management και προστασία του καταναλωτή (ν. 2251/1994).

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, όσον αφορά τη σύμβαση μάνατζμεντ, το κείμενο και οι όροι που περιλαμβάνει αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και **in concreto** συμφωνίας των μερών, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να επιτευχθεί η εξατομίκευση της σύμβασης στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Σε αρκετές όμως περιπτώσεις, ειδικά όταν ο δότης του μάνατζμεντ βρίσκεται σαφώς σε ισχυρότερη θέση από τον πελάτη του, οι όροι της συμβάσεως διατυπώνονται εκ των προτέρων από τον ίδιο και τίθενται αυτούσιοι προς αποδοχή από τον πελάτη. Παρατηρούμε, ότι σε αυτή την περίπτωση ο πελάτης δεν έχει δικαίωμα τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης των όρων τους οποίους καλείται να συνομολογήσει, έχοντας τη δυνατότητα μόνο είτε να τους αποδεχθεί είτε να τους αρνηθεί στο σύνολό τους<sup>488</sup>, οπότε η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί στην ουσία μια σύμβαση προσχώρησης.

Ο χαρακτήρας της συμβάσεως προσχώρησης παραμένει ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχουν κάποια περιθώρια διαπραγμάτευσης και διαμόρφωσης ενός μέρους των όρων της συμβάσεως ή όταν ο δότης του μάνατζμεντ επιτρέπει τη διακύμανση τους εντός κάποιων πλαισίων που ο ίδιος έχει εκ των προτέρων θέσει, καθώς και πάλι δεν δίνεται η δυνατότητα ουσιαστικής συμμετοχής του πελάτη στην διαμόρφωση του συμβατικού κειμένου.

Εξάλλου, οι όροι αυτοί διατυπώνονται εκ των προτέρων για να εφαρμοστούν σε περισσότερες και συχνά για απροσδιόριστο αριθμό συμβάσεων στο μέλλον, απaráλλακτοι είτε με μικρές αλλαγές, αποτελώντας στην ουσία γενικούς όρους συναλλαγών.

Σε αυτή την περίπτωση λοιπόν, τίθεται το ερώτημα εάν μπορεί ο πελάτης να προστατευθεί βάσει των διατάξεων σχετικά με την προστασία του καταναλωτή. Φυσικά, είναι προφανής ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει από την επιβολή καταχρηστικών όρων από τον αντισυμβαλλόμενο του, ο οποίος μπορεί να καταλήξει σε ιδιαίτερα δυσμενή για τη θέση του αποτελέσματα, ειδικά λόγω της αδυναμίας διαπραγματεύσεως τους.

Το άρθρο 2 παράγραφος 6 του νόμου 2251/1994 περί προστασίας καταναλωτή, ορίζει ότι οι γενικοί όροι συναλλαγών, οι οποίοι έχουν ως συνέπεια την υπέρμετρη διατάραξη της ισορροπίας των δικαιωμάτων και

<sup>488</sup> Πρόκειται για την περίπτωση της take or leave it deal.

υποχρεώσεων των αντισυμβαλλομένων ειδικά εις βάρος του καταναλωτή, απαγορεύονται και γι' αυτό το λόγο θεωρούνται άκυροι.

Αυτή η διάταξη θα μπορούσε να παρέχει προστασία στο λήπτη του μάνατζμεντ. Το θέμα όμως είναι εάν η διάταξη μπορεί να εφαρμοστεί στην περίπτωση της συμβάσεως μάνατζμεντ. Σύμφωνα, με αυτή τη διάταξη, οι προϋποθέσεις για να λάβει χώρα κάτι τέτοιο είναι δύο.

Αφενός, πρέπει να πρόκειται για γενικούς όρους συναλλαγών, με την έννοια που αναφέραμε παραπάνω, δηλαδή να διατυπώνονται εκ των προτέρων από το ένα μέρος συμβάσεως, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να προορίζονται για εφαρμογή σε απροσδιόριστο αριθμό μελλοντικών συμβάσεων του ίδιου είδους. Αυτή η προϋπόθεση, όπως διαπιστώσαμε και παραπάνω συντρέχει στην περίπτωσή μας.

Αφετέρου, πρέπει ο αντισυμβαλλόμενος, ο οποίος επικαλείται τη διάταξη για την κήρυξη του όρου ως άκυρου, να εμπίπτει στην έννοια του «καταναλωτή». Το κρίσιμο λοιπόν ερώτημα είναι εάν ο λήπτης του μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί καταναλωτής.

Αυτό φυσικά και δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί με βάση το προϊσχύον δίκαιο περί προστασίας του καταναλωτή του νόμου **1961/1991**, ο οποίος ρητά απαιτεί την εφαρμογή του όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ εμπόρων, δηλαδή και μεταξύ εμπορικών εταιρειών και επιχειρήσεων.

Ο νεότερος όμως νόμος **2251/1994** βασίζεται σε μια πιο διασταλτική θεώρηση της έννοιας «καταναλωτής». Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο **1** παράγραφος **4** εδάφιο *α'* του νόμου αυτού, ως καταναλωτής μπορεί να θεωρηθεί κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο<sup>489</sup>, για το οποίο προοιωνίζονται προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά ή το οποίο χρησιμοποιεί τέτοια προϊόντα ή υπηρεσίες, εφόσον βέβαια αποτελεί το τελικό αποδέκτη τους<sup>490</sup>.

Άρα, με βάση τα παραπάνω, ως καταναλωτής μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και ένας ελεύθερος επαγγελματίας ή μια επιχείρηση, η οποία αποτελεί το τελικό αποδέκτη προϊόντων ή υπηρεσιών, που προσφέρονται στα πλαίσια της αγοράς.

Σε αυτό το σημείο λοιπόν, τίθεται ένα διπλό ερώτημα. Αφενός, εάν ο λήπτης του μάνατζμεντ, αποτελεί τον τελικό χρήστη των υπηρεσιών που προσφέρονται στην υπό εξέταση σύμβαση, δηλαδή των υπηρεσιών μάνατζμεντ, αφετέρου εάν τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται στην παρούσα σύμβαση, δηλαδή στη σήμανση μάνατζμεντ προσφέρονται στα πλαίσια της αγοράς.

<sup>489</sup> Άρα και επιχειρήσεις και εμπορικές εταιρείες .

<sup>490</sup> Για την έννοια του καταναλωτή κατά τον ν. 2251 /1994 βλ. Περάκη, Η έννοια του καταναλωτή κατά τον νέο νόμο 2251/ 1994, ΔΕΕ 1995, σ. 32 επ., Σταθόπουλο, σε Σταθόπουλου/ Χιωτέλλη/ Αυγουστιανάκη, Κοινοτικό Αστικό Δίκαιο, 1995, σ. 39 επ. Καράκωστα, Προστασία του καταναλωτή – Ν. 2251/1994, 1997, σ. 37 επ.

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, φυσικά και θα απαντήσουν καταφατικά, καθώς λήπτης του μάνατζμεντ αποτελεί το τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών διαχείρισης, που προσφέρονται στην υπό εξέταση σύμβαση<sup>491</sup>.

Όσον αφορά όμως το δεύτερο ερώτημα, δηλαδή σχετικά με την προσφορά των υπό εξέταση υπηρεσιών, δηλαδή των υπηρεσιών μάνατζμεντ στα πλαίσια της αγοράς, θεωρούμε, ότι υπάρχουν δύο περιπτώσεις.

Η πρώτη περίπτωση υπάρχει όταν η εταιρεία που παρέχει το μάνατζμεντ το πράττει αυτό ως κύριο ή αποκλειστικό αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, δηλαδή όταν αποτελεί μια εξειδικευμένη εταιρία που συνάπτει συμβάσεις μάνατζμεντ κατ' επάγγελμα<sup>492</sup>.

Υπάρχει όμως και η δεύτερη περίπτωση, όπου ο δότης του μάνατζμεντ δεν παρέχει υπηρεσίες μάνατζμεντ ως κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή όταν δεν ειδικεύεται σε αυτό, δεν είναι οργανωμένη η επιχείρηση του κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να μπορεί να το πράξει και δεν προσανατολίζεται επιχειρηματικά προς την κατ' επάγγελμα δραστηριοποίηση σε αυτό το κλάδο, αλλά συνάπτει τη σύμβαση στα πλαίσια της γενικότερης εξυπηρέτησης των στρατηγικών του στόχων, είτε για την επίτευξη κάποιων συγκυριακών σκοπών ή σε κάθε άλλη περίπτωση, όπου όμως δεν συντρέχει ο χαρακτήρας της κυρίας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Εξάλλου, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω, μια επιχείρηση έχει πολλούς λόγους για να εμπλακεί σε μια σύμβαση μάνατζμεντ και μέσω αυτής εξυπηρετούνται πολλαπλοί και διαφορετικοί στόχοι.

Θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει, ότι στην περίπτωση που η εταιρεία που παρέχει το μάνατζμεντ δεν το πράττει αυτό κατά κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι μάλλον σπάνιο να θέτει προδιατυπωμένους όρους, λόγω μάλιστα της σπανιότητας από την πλευρά της, της προσφοράς υπηρεσιών διαχείρισης. Από την άλλη όμως, σε πολλές περιπτώσεις που ο δότης του μάνατζμεντ δεν ασχολείται τα κύρια δραστηριότητα με την προσφορά αυτών των υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις, είναι πιθανό να υπάρχει αναντιστοιχία δυνάμεων μεταξύ των αντισυμβαλλομένων και εκ μέρους του καταπλεονεκτική διάθεση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα μιας μητρικής εταιρίας, η οποία

---

<sup>491</sup> Εξαίρεση θα μπορούσε να αποτελέσει η περίπτωση συμβάσεως μάνατζμεντ με πελάτη μια εταιρεία που προσφέρει υπηρεσίες μάνατζμεντ σε άλλες επιχειρήσεις. Πρόκειται για μια συζητούμενη περίπτωση, την οποία και παρουσιάζουμε στην παρούσα μελέτη σε ειδικό κεφάλαιο.

<sup>492</sup> Ωστόσο και στην περίπτωση αυτή δεν αποκλείεται ο λήπτης του management (καταναλωτής) να βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι του δότη του management (προμηθευτή). Η υπεροχή αυτή όμως του λήπτη δεν αποκλείει τον χαρακτηρισμό του ως καταναλωτή. Ενδεχόμενη καταχρηστική επίκληση εκ μέρους του της προστασίας που του παρέχει ο ν. 2251 /1994 θα κριθεί σύμφωνα με την ΑΚ 281. Βλ. σχετικά και Περάκη, ό. π. σ. 34-35. Σταθόπουλο, ό.π., σ. 41.

αναλαμβάνει τη διαχείριση μιας θυγατρικής στις οποίες το κεφάλαιο μετέχει.

Ανεξάρτητα όμως από το ζήτημα της αντιστοιχίας δυνάμεων μεταξύ των αντισυμβαλλομένων, όλες οι παραπάνω εκφάνσεις της συμβάσεως μανάτζμεντ υπάγονται στη δεύτερη περίπτωση, όπου δηλαδή ο πάγος των υπηρεσιών δεν προσφέρει τις υπηρεσίες του στην αγορά.

Στη δεύτερη λοιπόν αυτή περίπτωση, ο νόμος **2251/1994** δεν μπορεί να εφαρμοστεί, άρα και ο λήπτης του μανάτζμεντ δεν μπορεί να επικαλεστεί την καταχρηστικότητα και την ακυρότητα των όρων αυτών, βάσει τουλάχιστον των διατάξεων του νόμου<sup>493</sup> αυτού<sup>494</sup>.

Τα ίδια τα παραπάνω ισχύουν ακόμη και στην περίπτωση που ναι μεν ο δότης του μανάτζμεντ δεν αποτελεί εξειδικευμένη εταιρεία με κύρια δραστηριότητα τις υπηρεσίες μανάτζμεντ, διατηρεί δε στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου κλάδου υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης, ούτως ώστε συμπληρωματικά με τη δραστηριοποίηση του παρέχει διοικητικής φύσεως υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Και πάλι, το στοιχείο τη δραστηριοποίηση στην αγορά δεν υπάρχει, καθώς η εταιρεία απευθύνεται σε ένα κλειστό και συγκεκριμένο κύκλο προσώπων και όχι μάλιστα ως κύρια αλλά ως δευτερεύουσα, αν και όχι σπάνια, επιχειρηματική δραστηριότητα.

Άρα λοιπόν, το άρθρο **2** του νόμου **2251/1994** εφαρμόζεται μόνο όταν ο δότης του μανάτζμεντ αποτελεί αποκλειστικής ή κυρίας επιχειρηματικής δραστηριοποίησης εταιρεία μανάτζμεντ.

Όμως, αν και η συγκεκριμένη διάταξη του νόμου δεν εφαρμόζεται στις υπόλοιπες περιπτώσεις ευθέως, μπορεί να εφαρμοστεί τουλάχιστον ερμηνευτικά, με στόχο την εξειδίκευση των γενικών ρητρών του αστικού δικαίου.

Συγκεκριμένα, όταν το άρθρο **2** του νόμου **2251/1994** δεν μπορεί να εφαρμοστεί, ο λήπτης του μανάτζμεντ μπορεί να καταφύγει στη διάταξη του άρθρου **281** ΑΚ, το οποίο προστατεύει το συμβαλλόμενο μέρος, το οποίο είναι άπειρο και γι' αυτό το λόγο αδύναμο, όσον αφορά τη συγκεκριμένη συναλλαγή. Στην περίπτωση αυτή, οι διατάξεις του νόμου **2251/1994** μπορούν να εφαρμοστούν για να ερμηνευτεί αυτή η διάταξη, με στόχο την πληρέστερη προστασία του αδύναμου συναλλασσόμενου<sup>495</sup>.

Ειδικότερα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διάταξη το άρθρο **2** παράγραφος **5** εδάφιο β' του νόμου **2251/1994**, σύμφωνα με το οποίο όσες συμβατικές ρήτρες έχουν ασαφές ή διφορούμενο περιεχόμενο ερμηνεύονται εις βάρος το πρόσωπο το οποίο τις συνέταξε, η διάταξη του άρθρου **2** παράγραφος **6**,

<sup>493</sup> Έτσι Τσουρούτη, ο.π. σελ- 119 επ.

<sup>494</sup> Φυσικά όμως και μπορεί να επικαλεστεί την ακυρότητα τους βάσει άλλων διατάξεων, με κυριότερες τις γενικές ρήτρες του αστικού κώδικα 178, 179, 281 και 288 Α.Κ..

<sup>495</sup> Βλ. και Απ. Γεωργιάδη, Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας, ..., σ. 225.

σύμφωνα με την οποία η εφαρμογή των όρων της συμβάσεως δεν μπορεί και δεν πρέπει να οδηγήσει την στην υπέρμετρη διατάραξη της ισορροπίας των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ των αντισυμβαλλομένων, με τρόπο τέτοιο ούτως ώστε η σχετική ισχύς μεταξύ τους να εμφανίζει μεγάλη διαφορά, αλλά και το άρθρο 2 παράγραφος 8 σύμφωνα με την οποία το μέρος το οποίο συνέταξε τους όρους, την περίπτωση μας δηλαδή ο δότης του μάνατζμεντ, δεν μπορεί να επικαλεσθεί την ακυρότητα της συμβάσεως στο σύνολο, με τη δικαιολογία ότι ένας ή περισσότεροι γενικοί όροι, τους οποίους φυσικά το ίδιο συνέταξε είναι καταχρηστικοί και ως εκ τούτου άκυροι.

Επίσης, σημειώνουμε ότι στις υπόλοιπες περιπτώσεις, όπου η ειδική νομοθεσία προστασίας του καταναλωτή δεν μπορεί να εφαρμοστεί, το ασθενές μέρος, δηλαδή ο λήπτης του μάνατζμεντ δεν είναι νομικά απροστάτευτος. Συγκεκριμένα, ειδικά όσον αφορά τέτοιους γενικούς όρους, η ακυρότητα τους μπορεί να προβληθεί με βάση τη διάταξη της ΑΚ 174, ειδικά για την περίπτωση που αντίκεινται σε απαγορευτική διάταξη νόμου, τις 178-179 ΑΚ, όταν οι όροι αυτοί αντίκεινται στα χρηστά ήθη και την ΑΚ 372, σύμφωνα με την οποία η σύμβαση στην οποία ο προσδιορισμός της παροχής που οφείλει το ένα μέρος, ορίζεται κατά την απόλυτη κρίση του άλλου, δηλαδή στην περίπτωση μας, όταν η παροχή του δότη ή του λήπτη του μάνατζμεντ, ορίζεται μόνο και αποκλειστικά από τον δότη.

Σχετική προστασία παράλληλα μπορεί να παρέχει σχετικά με όρους, που επιτρέπουν στον δότη καταχρηστική συμπεριφορά, σε σχέση με την άσκηση των εκ της συμβάσεως δικαιωμάτων του<sup>496</sup>, η ΑΚ 281 και ειδικά όσον αφορά όρους που απαλλάσσουν τον δότη από την ευθύνη του ή του επιτρέπουν υπερβολική ελευθερία διαμόρφωσης των υπηρεσιών που πρόκειται να παρέχει και τον τρόπο με τον οποίο θα τις προσφέρει ή που τον απαλλάσσουν από την σχετική ευθύνη του, η ΑΚ 288.

---

<sup>496</sup> Όπως για παράδειγμα όροι οι οποίοι επιτρέπουν στον δότη υπερβολικά μέτρα για τη διεκδίκηση της αμοιβής του (δυνατότητα κατάσχεσης για μικρά οφειλόμενα ποσά, καταγγελίας της συμβάσεως για μικροκαθυστερήσεις πληρωμών) ή όροι που του παρέχουν υπερβολική και δυσανάλογη σε σχέση με το έργο του πρόσβαση στις απόρρητες επιχειρηματίες πληροφορίες και μυστικά της επιχείρησής του πελάτη.

## Η Ρήτρα μη Ανταγωνισμού στις Συμβάσεις Μάνατζμεντ

Όπως γίνεται φανερό, από τη σύμβαση μάνατζμεντ, πρόκειται μια μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, δηλαδή αυτής του δότη και αυτής του λήπτη του μάνατζμεντ.

Όπως και σε κάθε άλλη μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας, έτσι και εδώ, δημιουργούνται ζητήματα τα οποία αφορούν τον ανταγωνισμό μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, καταρχάς στη σύμβαση μάνατζμεντ, η εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση της άλλης, μέσα από την παροχή αυτής της υπηρεσίας, λαμβάνει γνώση για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της δεύτερης, αποκτά πρόσβαση στα άυλα έννομα αγαθά αυτής, πρόσβαση η οποία αποκλείεται σε άλλες επιχειρήσεις και έρχεται σε επαφή με τα επιχειρηματικά μυστικά της.

Είναι φανερό, ότι η εταιρεία μάνατζμεντ, αποκτώντας πλήρη πρόσβαση στα στοιχεία τα οποία αφορούν την διοικουμένη εταιρεία, στοιχεία γνώση των οποίων κανονικά λαμβάνει μόνο το Δ.Σ. αυτής, βρίσκεται σε ιδιαίτερα πλεονεκτική θέση και έχει τη δυνατότητα, εκμεταλλευόμενοι αυτές πληροφορίες, να βρεθεί σε ιδιαίτερα ευνοϊκή και πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση.

Επίσης, καθώς η σύμβαση μάνατζμεντ, είναι μια ακόμα μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας, στοίχημα της βασικό και αναλλοίωτες, είναι ένας κοινός στόχος, στον οποίο αποσκοπούν και οι δύο πλευρές. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, και τα δύο μέρη και κυρίως αυτό που βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση, το οποίο στις τιμές **management**, είναι η εταιρεία που παρέχει το μάνατζμεντ, είναι ανάγκη να κάνει κάποιες παραχωρήσεις και να θέσουν κάποιους περιορισμούς στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Εξάλλου, από τη σχετική σύμβαση, δημιουργείται ένας δεσμός μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι ενέργειες της καθεμιάς να μπορούν να επηρεάσουν την άλλη θετικά ή αρνητικά. Αυτή η αλληλεξάρτηση συμφερόντων σε συνδυασμό με το κοινό σκοπό των οποίων επιδιώκουν τα μέρη, δημιουργεί μια υποχρέωση πίστης σε αμφότερες τις πλευρές, όπως είδαμε και παραπάνω.

Μια από τις πτυχές αυτής της υποχρέωσης, την οποία και θα αναλύσουμε στο παρόν κεφάλαιο, αφορά την υποχρέωση μη ανταγωνισμού.

Η υποχρέωση μη ανταγωνισμού είναι ένας περιορισμός της οικονομικής ελευθερίας ο οποίος γίνεται καταρχήν ανεκτός από το δίκαιο σε κάποιες περιπτώσεις.



Συνίσταται σε παράληψη άσκησης οικονομικής δραστηριότητας, όταν αυτή έχει ως απώτερο αποτέλεσμα την απόσπαση πελατείας από κάποιον.

Η υποχρέωση απορρέει από την αρχή της καλής πίστης και των χρηστών συναλλακτικών ηθών (288 ΑΚ)<sup>497</sup>.

Νομοθετικές διατάξεις που επιβάλλουν υποχρέωση μη ανταγωνισμού είναι η ΑΚ 747 για τις προσωπικές εταιρείες, αρ. 20 Ν. 3190/1995 για τις Ε.Π.Ε., αρ. 23 Ν. 2190/1920 για τις Α.Ε. κλπ.

Παρόμοια υποχρέωση επιβάλλεται από τον νόμο και τη νομολογία στα πλαίσια ορισμένων μορφών συμβάσεων, στις οποίες υπάρχει το στοιχείο της εμπιστευτικότητας και της γνώσεως επιχειρηματικών μυστικών του ενός μέρους από το άλλο (σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας, εργασίας, συμμετοχής σε αφανή εταιρία κλπ)<sup>498</sup>.

Η υποχρέωση αυτή γίνεται ανεκτή στο βαθμό που δεν συνιστά μη εύλογο περιορισμό.

Το εύλογο, συνήθως, κρίνεται με βάση τα εξής κριτήρια:

- η χρονική διάρκεια της υποχρεώσεως
- η χωρική της έκταση
- ο βαθμός οικονομικής ελευθερίας που απομένει στον υπόχρεο (αρχή αναλογικότητας)
- η κρισιμότητα του συμφέροντος του ωφελούμενου από την υποχρέωση (αρχή αναγκαιότητας)
- ο βαθμός προστασίας του συμφέροντος αυτού που επιτυγχάνεται μέσω του μη ανταγωνισμού (αρχή καταλληλότητας)

Η ρήτρα μη ανταγωνισμού είναι δυνατό να αντιτίθεται στο δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού

Αυτό επειδή ενδυναμώνεται η θέση του προστατευόμενου μέρους με αποτέλεσμα να υπάρχουν βλαπτικές συνέπειες για τους τρίτους ανταγωνιστές.

Όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι καταρχήν δεν επιτρέπονται τέτοιοι περιορισμοί, ανάλογα με τη χρήση, το είδος της σύμβασης στα πλαίσια της οποίας επιβάλλονται, όπως και των ανά περίπτωση συμφερόντων τα οποία καλούνται να προστατεύσουν.

Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή επιτροπή, και στην περίπτωση συγκεντρώσεως επιχειρήσεων, η ρήτρα μη ανταγωνισμού είναι δικαιολογημένη, ανά περίπτωση σε συνάρτηση με

- τη διάρκεια της
- τον κύκλο των δεσμευμένων προσώπων

<sup>497</sup> Περισσότερα σχετικά σε Τραυλό-Τζανετάτο, Η μετασυμβατική απαγόρευση του ανταγωνισμού στο εργατικό δίκαιο, σελ. 47 επ..

<sup>498</sup> Μαρίνος Μ., Η απαγόρευση ανταγωνισμού κατά τη διάρκεια της σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας και διανομής, ΕΕμπΔ, 1999, σελ. 671 επ..

- την χωρική έκταση εφαρμογής της

Ο δικαιολογητικός σκοπός του επιτρεπτού της ρήτρας σε αυτή την περίπτωση αφορά την προσπάθεια επίτευξης του κοινού σκοπού.

Στη σχέση, με την ύπαρξη αυτής της ρήτρας στις συμβάσεις **management**, παρατηρούμε τα εξής.

Στην περίπτωση της σύμβασης ανάθεσης διοίκησης εταιρίας, ο δικαιολογητικός σκοπός του επιτρεπτού της ρήτρας, αφορά τη συμβατική δέσμευση των μερών, από την οποία επίσης απορρέει ή υποχρέωσης επιδιώξεις κοινού σκοπού. Ο κοινός σκοπός, όπως είδαμε και παραπάνω, έχει σχέση με την ορθή και αποτελεσματική διοίκηση της διοικουμένης εταιρίας και την μέσα από αυτήν επίτευξη, των συμφωνημένων επιχειρηματικών και οικονομικών στόχων που τίθενται, ανά περίπτωση.

Θεωρούμε, ότι και στη σύμβαση μάνατζμεντ, η συμπερίληψη αυτής της ρήτρας είναι επιτρεπτή για τους εξής λόγους.

Καταρχάς λόγω του κοινού σκοπού, για την επιδίωξη του οποίου δεσμεύονται τα μέρη ενδοσυμβατικά. Πρόκειται, όπως αναφέραμε, για συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, συνεργασία η οποία δεν είναι δυνατό να εδραιωθεί και να λειτουργήσει, χωρίς αυτή την υποχρέωση. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός ματαιώνει κάθε νόημα συνεργασίας, άρα και το αντικείμενο και το νομικό θεμέλιο της συμβάσεως. Για το ότι δεν θα ήταν εσφαλμένο, εάν λέγαμε, ότι η υποχρέωση αποφυγής του ανταγωνισμού, απορρέει ευθέως από το νομικό θεμέλιο της συμβάσεως **management**.

Επίσης, η ρήτρα είναι επιτρεπτή επειδή οι συμμετέχοντες στην σύμβαση συμμετέχουν και στα οφέλη τα οποία προκύπτουν από τη λειτουργία της, άρα και την ενδυνάμωση της θέσης της, η οποία επιδιώκεται μέσα από την εφαρμογή της ρήτρας. Άρα, με την υποχρέωση που αναλαμβάνουν προστατεύουν και τα ίδια τα συμφέροντά τους.

Εξάλλου, στη συγκεκριμένη περίπτωση που η εταιρεία μάνατζμεντ αμείβεται με βάση τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από τη διοίκηση της, είναι προφανές ότι είναι προς το συμφέρον της να διασφαλίσει την επιχειρηματική επιτυχία της εταιρείας της οποίας αναλαμβάνει τη διοίκηση.

Ακόμη, η εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες μάνατζμεντ, αμύνεται για αυτές και η αμοιβή της είναι το αντάλλαγμα, όχι μόνο για τις υπηρεσίες που προσφέρει και τους πόρους, τους οποίους αφιερώνει για να μπορεί να την προσφέρει, αλλά και για κάθε άλλη ενέργεια, την οποία υποχρεώνεται να κάνει για την επιτυχία της σύμβασης, μέσα στις οποίες συγκαταλέγεται και η υποχρέωση αποφυγής ανταγωνισμού.

Και στην περίπτωση, που η εταιρεία μάνατζμεντ, θα μπορούσε να αποκομίσει κάποιο όφελος, εάν δραστηριοποιείται ο στο ίδιο πεδίο με την εταιρεία της οποίας η διοίκηση αναλαμβάνει, ακόμη και αν δεν είχε αναλάβει διοίκηση της, θα πρέπει να συνυπολογίσει στην αμοιβή της

αυτό το όφελος.

Δηλαδή από την υποχρέωση αποφυγής ανταγωνισμού, προκύπτει ένα διαφύγουν κέρδος για την εταιρεία μάνατζμεντ, για το οποίο όμως αυτή αμύνεται, με αποτέλεσμα η υποχρέωση αυτή να είναι δικαιολογημένη.

Επίσης, οι συμμετέχοντες είναι ελεύθεροι να αναπτύξουν τη δραστηριότητά τους σε κάθε άλλο τομέα της οικονομικής ζωής, εκτός από τον συγκεκριμένο, στον οποίο δραστηριοποιείται η διοικούμενη επιχείρηση ή αν έχει συμφωνηθεί η ανάληψη μέρους μόνο της διοίκησης, εκτός από εκείνο το συγκεκριμένο μέρος των δραστηριοτήτων.

Φυσικά, αν επιβάλλεται η υποχρέωση γενικότερου περιορισμού της οικονομικής δραστηριότητας του συμμετέχοντος, εκτός δηλαδή αυτών των πλαισίων, τότε η ρήτρα είναι καταχρηστική και αθέμιτη.

Η σύμβαση, εξάλλου, ως σύμβαση έργου, εντολής, παροχής υπηρεσιών κλπ, δεν δεσμεύει τα μέρη μόνο σχετικά με την τέλεση κάποιων ενεργειών, αλλά γενικά προς την τήρηση ορισμένων συμπεριφορών, οι οποίες εκτός από ενέργειες περιλαμβάνουν και παραλείψεις.

Η ρήτρα αφορά μόνο τους συμβαλλόμενους και όχι τρίτα μέρη, τα οποία είναι ελεύθερα να συμμετέχουν στον ανταγωνισμό. Ακόμη και τα ίδια τα μέρη της σύμβασης, έχουν το δικαίωμα να ανταγωνιστούν, απλώς απαγορεύεται ο μεταξύ τους και μόνο ανταγωνισμός.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι παρόμοιοι λόγοι, οδηγούν σε κατάφαση το επιτρεπτό της ρήτρας αποφυγής του ανταγωνισμού στο **joint venture**.

Μπορεί στην περίπτωση της συμβάσεως μάνατζμεντ, να μην πρόκειται για μια κοινή εταιρεία, στην οποία συμμετέχουν τα συνεργαζόμενα μέρη, συνδεδεμένα μεταξύ τους αλλά και με την κοινή εταιρία με εταιρικές υποχρεώσεις, αλλά οι σκοποί οι οποίοι επιδιώκονται για το πλαίσιο της συνεργασίας των μερών, από το οποίο απορρέει την υποχρέωση, είναι αρκετά παρόμοιο, ώστε να δικαιολογεί και μια παρόμοια αντιμετώπιση.

Έτσι λοιπόν, η υποχρέωση μη ανταγωνισμού, όχι απλά αποτελεί μια ανεκτή από το δίκαιο συμβατική υποχρέωση, όταν προβλέπεται ρητά από τα μέρη, ως όρος της σύμβασης μάνατζμεντ, αλλά και επιβεβλημένη συμπεριφορά, η οποία απορρέει από την αρχή των χρηστών ηθών, της καλής πίστης και τις υποχρεώσεως πίστης μεταξύ των συνεργαζόμενων αντισυμβαλλόμενων, η οποία δεσμεύει τα μέρη, ακόμα και όταν αυτό δεν προβλέπεται ρητά από τη μεταξύ τους σύμβαση.

Άρα, ακόμη και στην περίπτωση, που δεν υπάρχει ρήτρα αποφυγής του ανταγωνισμού στη σύμβαση μάνατζμεντ, οι σχετικές υποχρεώσεις που συνδέονται με αυτή, επενεργούν ευθέως στις σχέσεις των μερών.

Δηλαδή η ρητή περίληψη της σχετικής ρήτρας στο συμβόλαιο, δεν αποτελεί όρο για την ύπαρξη τέτοιων υποχρεώσεων.

Η χρονική διάρκεια της ισχύος της ρήτρας, λόγω της φύσης της και του σκοπού που εξυπηρετεί, δεν περιορίζεται στο χρόνο ζωής της συμβάσεως μάνατζμεντ, αλλά επεκτείνεται και σε ένα χρονικά επόμενο διάστημα,

απαραίτητο για την προστασία των συμφερόντων των μερών, τα οποία συμμετείχαν και στα πλαίσια της συνεργασίας τους μοιράστηκαν επιχειρηματικά μυστικά, τεχνογνωσία και πόρους.

Το χρονικό αυτό διάστημα, μπορείτε να καθορίζεται από τη σύμβαση, είτε να προκύπτει, από το σκοπό, τη διάρκεια και τη χρήση της συμβάσεως, όπως και το αντικείμενο δραστηριότητας των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Έτσι, για παράδειγμα, αυτή η χρονική επέκταση, είναι απαραίτητη σε περίπτωση εταιριών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τομείς τεχνολογίας αιχμής και υψηλής καινοτομίας, στους οποίους, μια ολόκληρη επιχείρηση μπορεί να καταστραφεί, από μια γρήγορη απομίμηση τα προϊόντα της από κάποιον ανταγωνιστή.

Σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να δίνεται το αναγκαίο περιθώριο, στην διοικούμενη εταιρία, μετά τη λήξη της σύμβασης, ούτως ώστε να μπορέσει να αφομοιώσει την τεχνογνωσία, την οποία πιθανώς έλαβε από την εταιρία μάνατζμεντ και να την αξιοποιήσει στην παραγωγή και την αγορά, πριν η δεύτερη δραστηριοποιηθεί στο ίδιο πεδίο, κάτι το οποίο όχι μόνο θα έκανε τη θέση της πρώτης ιδιαίτερα δύσκολη, αλλά και θα ματαίωνε ουσιαστικά το σκοπό της συμβάσεως και τα όποια αποτελέσματα θα μπορούσε αυτή να δημιουργήσει.

Τα πράγματα μένουν ίδια, ανεξάρτητα από το αν η σύμβαση μάνατζμεντ είναι γνήσια ή μη.

Στη δεύτερη περίπτωση και ειδικά στην περίπτωση του δικτύου ανεξάρτητων εταιριών, οι οποίες λειτουργούν κοινή επωνυμία, οι υποχρεώσεις μη ανταγωνισμού, αποκτούν μια περισσότερο αμφιμερή διάσταση, καθώς εμποδίζεται η λήπτρια του μάνατζμεντ να λειτουργεί ανταγωνιστικά σε σχέση με το δίκτυο, πάνω στο οποίο εδραιώθηκε.

Στην περίπτωση αυτή, ο ανταγωνισμός όχι μόνο θα δημιουργούσε προβλήματα στη σχέση της με την εταιρία μάνατζμεντ, αλλά και σε ολόκληρο το δίκτυο, άρα και στις υπόλοιπες λήπτριες του μάνατζμεντ.

Προσθέτουμε, ότι η ρήτρα μη ανταγωνισμού, εκτός από τη χρονική διάσταση την οποία εξετάσαμε παραπάνω μπορεί να λάβει άλλες δύο ακόμα διαστάσεις.

Πρώτον, χωρική, η οποία συνίσταται στην αποφυγή ανταγωνισμού τις εκατό συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Αυτές μπορεί να είναι οι περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται η λήπτρια του μάνατζμεντ. Εάν, έχει παραχωρηθεί η διοίκηση, μέρους μόνο των δραστηριοτήτων της διοικούμενης και αυτές επικεντρώνονται σε συγκεκριμένη περιοχή, είναι δυνατό, η ρήτρα να περιορίζεται μόνο στις περιοχές, η δραστηριότητα επί των οποίων έχει παραχωρηθεί ή σε όλες τις περιοχές οποία δραστηριοποιείται.

Πάντως, τα χωρικά όρια της ρήτρας θα πρέπει να καθορίζονται με βάση το είδος των δραστηριοτήτων. Έτσι, για παράδειγμα σε περίπτωση

συμβάσεως διοίκησης μιας εταιρίας η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή λογισμικού, η χωρική έκταση της ρήτηρας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευρεία, λόγω της εύκολης σε παγκόσμιο επίπεδο κυκλοφορίας του προϊόντος. Ακόμη, όταν έχει μαζί μάνατζμεντ, καταρτίστηκε, για να επιτρέψει την επέκταση των εργασιών μιας εταιρίας στην αγορά μιας άλλης περιοχής ή χώρας, θα πρέπει να αποφεύγεται ο ανταγωνισμός σε αυτήν.

Η άλλη διάσταση, αφορά το είδος των δραστηριοτήτων, για τις οποίες δημιουργεί την υποχρέωση αποφυγής του ανταγωνισμού.

Η διοικούμενη επιχείρηση μπορεί για παράδειγμα να ασχολείται με πολλούς ασυσχετίστους μεταξύ τους τομείς, ενώ έχει παραχωρηθεί σε άλλη εταιρεία η διοίκηση, μόνο κάποιοι κάτω συγκεκριμένων από αυτούς τους τομείς.

Στην περίπτωση αυτή θα είναι καταχρηστικό, εάν η ρήτηρα δεσμεύει τα μέρη σχετικά με τον ανταγωνισμό σε όλους τους κλάδους, ακόμη και αυτούς, οι οποίοι δεν αποτέλεσαν αντικείμενο της σύμβασης.

Το ίδιο ισχύει, εάν η σύμβαση καταρτίστηκε, στα πλαίσια μεταφοράς τεχνογνωσίας που αφορά συγκεκριμένο κλάδο ή διευκόλυνσης της επέκτασης των δραστηριοτήτων της διοικούμενης σε ένα άγνωστο για αυτήν κλάδο.

Αντίθετα, όταν η διοικούμενη εταιρία, δραστηριοποιείται σε περισσότερους κλάδους, συσχετισμένους όμως και συνδεδεμένους και ίσως αλληλοεξαρτώμενους μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα της παραγωγής οίνου και της παραγωγής κονιάκ ή της παροχής τουριστικών υπηρεσιών και υπηρεσιών τουριστικής πρακτορείας, η ισχύς της ρήτηρας θα πρέπει να εκτείνεται στο πλήρες εύρος των συσχετιζόμενων μεταξύ τους δραστηριοτήτων.

Ακόμη, η ρήτηρα μπορεί να δεσμεύει τα μέρη και σε σχέση με εκτός της συμβάσεως τρίτους στην περίπτωση, που αυτοί συνδέονται με κάποιο τρόπο, με κάποιο εκ των μερών. Έτσι, μπορεί απαγορευθεί ο ανταγωνισμός εις βάρος προμηθευτών των μερών, αγοραστών, διακινητών και γενικά μελών του δικτύου διανομής και εφοδιασμού τους αλλά και εις βάρος επιχειρήσεων που είναι βασικοί χρηματοδότες ή μέτοχοι κάποιας από τις δύο αντισυμβαλλόμενες επιχειρήσεις.

Με αυτό τον τρόπο, πρώτον διευκολύνεται η ομαλή ένταξη του κάθε μέρους στην οργανωτική και οικονομική δομή του άλλου και δεύτερον αποφεύγονται τριβές και προβλήματα, τα οποία θα πλήξουν τις εκτός της συμβάσεως σχέσεις (συχνά αλληλεξάρτησης) με βασικούς επιχειρηματικούς εταίρους (**business partners**) και τα οποία μπορεί να κοστίσουν ακριβά σε αυτά και να ματαιώσουν τον σκοπό της συμβάσεως.

Είναι πιθανό, όμως, η εταιρία μάνατζμεντ να θέτει τόσο αυστηρούς όρους στη ρήτηρα μη ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα η επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ανέλαβε, να μετατρέπεται σε αιχμάλωτη επιχείρηση (**captive**

**company**), εξαρτώνται αποκλειστικά από τον δότη του μάνατζμεντ.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η λήξη της σύμβασης με οποιονδήποτε τρόπο έχει συχνά καταστροφικά αποτελέσματα για την λήπτρια και η δότρια έρχεται σε πολύ πλεονεκτική σε σχέση με τη πρώτη, θέση.

Γι' αυτό το λόγο, τέτοιες ρήτρες, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την πλήρη εξάρτηση της μιας επιχείρησης από την άλλη, θα πρέπει να θεωρούνται καταχρηστικές και να μην εφαρμόζονται.

Κάθε, είτε από χωρική είτε από χρονική πλευρά είτε από πεδίο δραστηριοτήτων, δέσμευση, θα πρέπει να περιορίζεται και να προσδιορίζεται, από τη φύση, το αντικείμενο και το σκοπό της συμβάσεως.

Βλέπουμε, πάντως, ότι η σύμβαση **management**, δημιουργεί αρκετές δεσμεύσεις, κυρίως στην επιχείρηση που παρέχει το μάνατζμεντ, οι οποίες και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, από αυτή, όταν λαμβάνει την απόφαση για την κατάρτιση μιας τέτοιας σύμβασης.

Η παράβαση της ρήτρας γεννά τις εξής αξιώσεις για τον βλαπτόμενο έναντι του παραβαίνοντος :

- αξίωση παραλείψεως ανταγωνισμού
- αξίωση μη ανταγωνισμού στο μέλλον
- αποζημίωση

Οι δύο πρώτες αξιώσεις προς παράλειψη εκτελούνται έμμεσα κατά **947** ΚΠολδ.

Επίσης, η ευθύνη που δημιουργείται έχει και αδικοπρακτικό και ενδοσυμβατικό σκέλος. Σε κάθε περίπτωση, τονίζουμε, για μια ακόμη φορά, ότι η ευθύνη, τουλάχιστον αδικοπρακτικής μορφής, υπάρχει, και στην περίπτωση που η ρήτρα δεν έχει τεθεί ρητά μέσα στη σύμβαση.

## Η σύμβαση **management** ως υπέρμετρη δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη (αρ. 178,179 Α.Κ.)

Κατά γενική ομολογία το αντικείμενο και οι σκοποί της σύμβασης **management** παρουσιάζουν τέτοια ιδιαιτερότητα ώστε να επέρχεται σημαντική δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη.

Αυτό συμβαίνει, γιατί πολύ απλά γιατί ο λήπτης αναθέτει στο δότη ένα μεγάλο κομμάτι των διοικητικών αρμοδιοτήτων που αφορούν την επιχείρησή του, τις οποίες μάλιστα ο δότης ασκεί κατά την αποκλειστική του κρίση, με τον επιχειρηματικό κίνδυνο όμως να βαρύνει κυρίως το λήπτη και όχι τον ασκούντα όλες αυτές τις αρμοδιότητες δότη. Αυτό αποτελεί παρέκκλιση από το γενικό κανόνα ότι εκείνος που έχει την εξουσία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων επωμίζεται και τις αντίστοιχες ευθύνες και ανακύπτει έτσι το ερώτημα. μήπως η σύμβαση **management** ελέγχεται σύμφωνα με τις ΑΚ 178-179 ως δεσμεύουσα υπέρμετρα την οικονομική ελευθερία του λήπτη<sup>499,500</sup>, ειδικά αν συνυπολογιστεί το γεγονός ότι παρά τη μεταβίβαση της διαχειριστικής του εξουσίας, αυτός (ο λήπτης) διατρέχει τον κίνδυνο να ζημιωθεί από μία κακή διαχείριση.

Κατά γενικότερη διατύπωση, η συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται να συνιστά μια μεγάλη εξαίρεση στον γενικό κανόνα που λέει το πρόσωπο που αποφασίζει φέρει και την ευθύνη αυτών των αποφάσεων.

Μία προσεκτικότερη ανάλυση του θέματος όμως καταδεικνύει την αρνητική απάντηση που πρέπει να λάβει ο παραπάνω προβληματισμός<sup>501</sup>. Βασικός λόγος είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί να γίνει λόγος για τέτοιου μεγέθους οικονομική εξάρτηση του λήπτη από τον δότη ώστε αυτός να αποκλείεται από την ενάσκηση επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Αντίθετα, ειδικά στη συνηθέστερη των περιπτώσεων κατά την οποία ο λήπτης επιφυλάσσει για τον εαυτό του την ενάσκηση των πιο

---

<sup>499</sup> Για τον αντίστοιχο προβληματισμό στη σύμβαση franchising βλ. Απ. Γεωργιάδη, ό.π., σ. 225 επ

<sup>500</sup> Για το ότι αντίθεση στα χρηστά ήθη σύμφωνα με τις ΑΚ 178-179 μπορεί να στοιχειοθετεί και η υπέρμετρη δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας του προσώπου βλ. Απ. Γεωργιάδη, Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου, § 36 αρ. 4 σ. 391.

<sup>501</sup> Έτσι και η απόφαση Holliday - Inn του Γερμανικού Ακυρωτικού (BGH, Urt v. 5.10.1981, WM 1982, 398 επ.), η οποία έκρινε ως αντίθετη στα χρηστά ήθη μόνο την υπερβολικά μεγάλη διάρκεια (50 χρόνια) της επίδικης σύμβασης.

καίριων διοικητικών της επιχείρησης αρμοδιοτήτων<sup>502</sup>, είναι πολύ συχνή η πρόβλεψη να πραγματοποιούνται διασκέψεις δότη – λήπτη προ της λήψης ορισμένων αποφάσεων<sup>503</sup>.

Όταν όμως στον λήπτη δεν παραμένει καμία αρμοδιότητα και δεν προβλέπεται ούτε και υποχρέωση διάσκεψης του δότη με το λήπτη, οπότε πρόκειται για περίπτωση στην οποία ο δότης έχει αναλάβει την καθολική διοίκηση της επιχείρησης, τόσο ως προς τα γενικά όσο και ως προς τα ειδικότερα ζητήματα, στοιχειοθετείται ανηθικότητα της σύμβασης **management** λόγω υπερβολικής δέσμευσης της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη και η σύμβαση είναι άκυρη.

Οι προηγούμενες σκέψεις ίσως μπορούν να οδηγήσουν στο βεβιασμένο συμπέρασμα ότι η σύμβαση ολικού **management**<sup>504</sup> είναι πάντοτε άκυρη για τους ανωτέρω εκτεθέντες λόγους.

Το συμπέρασμα αυτό ίσως προκύπτει λόγω της μη διευκρίνησης ενός πολύ σημαντικού σημείου. Στη σύμβαση ολικού **management** ο δότης καλείται να διοικήσει το σύνολο της επιχείρησης, κάτι που όμως δε σημαίνει ότι είναι απαλλαγμένος κατά την ενάσκηση της αρμοδιότητας του από οποιαδήποτε υποχρέωση λογοδοσίας ή ενημέρωσης του λήπτη και σύμπραξης με αυτόν.

Συμβαίνει όμως κάποιες φορές τα μέρη της συμβάσεως να έχουν συμφωνήσει την άσκηση εν λευκώ όλων των προηγούμενων διοικητικών αρμοδιοτήτων από τον δότη χωρίς αυτός να περιορίζεται από κάποιες προϋποθέσεις ή κάποιους άλλους όρους.

Σε αυτήν την περίπτωση ο δότης φαίνεται περισσότερο να είναι δικαιούχος της άσκησης διοίκησης της επιχείρησης του λήπτη, παρά βαρυνόμενος με αυτή την υποχρέωση<sup>505</sup> κάτι που μπορεί να οδηγήσει και στην αναζήτηση άλλου τύπου σύμβασης προκειμένου να καταταγεί η επίμαχη.

Τέλος, άξιο αναφοράς είναι ότι μία σύμβαση **management** συχνά ελέγχεται ως άκυρη σύμφωνα με τις ΑΚ 178-179 λόγω εκμετάλλευσης από την πλευρά του δότη του **management** της απειρίας του λήπτη, η οποία απειρία του λήπτη, τουλάχιστον ε σχέση με το δότη, αποτελεί και τον κανόνα, καθώς σε αυτό αποσκοπεί ο λήπτης, δηλαδή στην άσκηση της διοίκησης της επιχείρησής του από κάποιο εμπειρότερο άτομο, οπότε και

---

<sup>502</sup> Βλ. ανωτ. σ. 22.

<sup>503</sup> Βλ. ανωτ. σ. 26.

<sup>504</sup> Για τη σύμβαση ολικού **management** βλ. ανωτ. σ. 9 (ιδιαίτερα υποσημ. 34).

<sup>505</sup> Για το αν η διοίκηση τη επιχείρησης αποτελεί υποχρέωση ή δικαίωμα του δότη του **management** βλ. ανωτ. σ. 24-25.



πάντα είναι ιδιαίτερα πιθανή η εκμετάλλευση της απειρίας του λήπτη.

Δεδομένου λοιπόν ότι αυτό αποτελεί λίγο πολύ χαρακτηριστικό όλων των συμβάσεων **management**, κρίσιμο στοιχείο για την κατάφαση της ακυρότητάς τους αποτελεί όχι η πιθανή εκμετάλλευση του λήπτη από το δότη, αλλά η δυσαναλογία των περιουσιακών ωφελημάτων που συνομολογούνται για τον δότη προς την παροχή του τελευταίου.

Κριτήριο επίσης για να θεωρηθεί άκυρη μία σύμβαση διαχείρισης ως αντίθετη στα χρηστά ήθη είναι και η υπερβολική δεσμευτικότητά της ως προς τη χρονική της διάρκεια<sup>506</sup>.

---

<sup>506</sup> Βλ. Γσουρούτη, ο.π. σελ- 122 επ.

## Σύμβαση **management**, μεταβίβαση επιχειρήσεων και ζητήματα εργατικού δικαίου

Όπως έχουμε ήδη πολλάκις τονίσει, με τη σύμβαση **management** επέρχεται μεταβίβαση της εξουσίας διοίκησης μιας επιχείρησης από το φορέα της σε τρίτο πρόσωπο.

Εν τούτοις ο λήπτης των υπηρεσιών του **management** εξακολουθεί να έχει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και συνακόλουθα την ιδιότητα του εργοδότη των εργαζομένων σε αυτή. Ο δε **manager** δύναται στα πλαίσια των διαχειριστικών καθηκόντων του να προβεί σε προσλήψεις προσωπικού και / ή σε απολύσεις, είτε γιατί (στην περίπτωση του ολικού **management**) το κρίνει αναγκαίο για την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης είτε γιατί (στην περίπτωση του **human resources management**<sup>507</sup>) η βελτιωτική παρέμβαση στη σύνθεση του προσωπικού της επιχείρησης αποτελεί την κύρια συμβατική του υποχρέωση.

Αναφορικά με την πρόσληψη νέου προσωπικού, θα πρέπει να διακρίνουμε δύο κατηγορίες: το προσωπικό εκείνο που προσλαμβάνεται για να στελεχώσει ευρύτερα την επιχείρηση σε όλα τα επίπεδά της (από την παραγωγή έως τη διοίκηση παραμένοντας σ' αυτήν και μετά την αποχώρηση του **manager** και τη διοικητική εκείνη ομάδα που επικουρεί ή υποκαθιστά (ανάλογα με τις ειδικότερες συμφωνίες των μερών) τον δότη του **management** στην άσκηση της διοίκησης της επιχείρησης και αποχωρεί κατά κανόνα από την επιχείρηση μαζί του μετά τη λήξη της σύμβασης **management**<sup>508</sup>.

Συναφής είναι η διάκριση που γνωρίζει η διεθνής συμβατική πρακτική σε «**home - staff**» και «**field - staff**». Το «**field - staff**» αποτελούν τα πρόσωπα εκείνα που ο **manager** προσλαμβάνει άμεσα στην επιχείρηση του λήπτη, προκειμένου να πληρώσουν τις διοικητικές θέσεις που υπάρχουν στην επιχείρηση (ανάλογα με την ειδικότερη νομική της μορφή).

Το «**home - staff**», αντίθετα, είναι η ομάδα εκείνη των ειδικών

<sup>507</sup> Για το human resources management βλ. Και παραπάνω σε σχετικό κεφάλαιο.

<sup>508</sup> Βλ. United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 26· Schlüter, ό.π., σ. 65 - 66· Martinek, ό.π., σ. 290 - 291.

τεχνοκρατών που δημιουργεί ο **manager** για να τον επικουρεί στη διοίκηση της επιχείρησης και η οποία είτε εντάσσεται στην επιχείρησή του είτε αποτελεί αυτόνομο τμήμα της επιχείρησης του λήπτη.

Όσον αφορά την πρόσληψη της δεύτερης κατηγορίας προσωπικού, υπάρχουν δύο τινά.

Στην τελευταία περίπτωση τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (δότης και λήπτης του **management**) ενδέχεται να συμφωνούν ότι ο λήπτης θα συνάψει σύμβαση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου (ανάλογα με τη διάρκεια της σύμβασης **management**) με τα πρόσωπα εκείνα που θα του υποδείξει ο δότης του **management** και έναντι της αμοιβής εκείνης που έχει ήδη καθορισθεί σε κάποιο από τα συνοδεύοντα τη σύμβαση **management** παραρτήματα<sup>509</sup> · <sup>510</sup>. Συνηθέστερα, ωστόσο, τα πρόσωπα αυτά θα συνδέονται ήδη συμβατικά με τον δότη του **management** βάσει κάποιας σύμβασης εξαρτημένης εργασίας και ο τελευταίος θα αναλαμβάνει την υποχρέωση να «παραχωρήσει» προσωρινά την εργασία τους στον λήπτη του **management**<sup>511</sup>.

Οι προσλήψεις δε της πρώτης κατηγορίας θα γίνονται συνήθως (και εφόσον πρόκειται για συμβάσεις γνήσιου **management**) από τον δότη του **management** στο όνομα και για λογαριασμό του λήπτη. Με άλλα λόγια από τις συναπτόμενες συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας θα δεσμεύεται αποκλειστικά και μόνο ο λήπτης του **management**, μολονότι, κατά κανόνα, στον **manager** θα καταλείπεται εν προκειμένω ευρεία ελευθερία κινήσεων και επιλογών<sup>512</sup>.

Να σημειωθεί βέβαια ότι μια τέτοια σύμβαση θεωρείται απαγορευμένη, ως σύμβαση εις βάρος τρίτου, ωστόσο η συναίνεση όλων

<sup>509</sup> United Nations Centre on Transnational Corporations, ό.π., σ. 26 επ.

<sup>510</sup> Στην περίπτωση αυτή δανειστής της εργασίας και οφειλέτης της αμοιβής των εργαζομένων θα είναι προφανώς ο λήπτης του **management**. Στον τελευταίο θα ανήκει κατ' αρχήν και το διευθυντικό δικαίωμα, στην άσκηση του ωστόσο θα υποκαθίσταται συνήθως - για ευνόητους λόγους- από τον δότη του **management**.

<sup>511</sup> Στην περίπτωση αυτή θα πρόκειται ουσιαστικά για σύμβαση δανεισμού μισθωτών, η οποία αποτελεί απαγορευμένη -κατ' αρχήν- σύμβαση σε βάρος τρίτου, αναπτύσσει όμως εν προκειμένω νομική δεσμευτικότητα λόγω των υφιστάμενων συναινέσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών (δότη του **management** - πρώτου εργοδότη, λήπτη του **management** - δεύτερου εργοδότη και εργαζομένων). Ο δότης του **management** εξακολουθεί να έχει απέναντι στον εργαζόμενο την υποχρέωση να του καταβάλλει τον συμφωνημένο μισθό, εκτός εάν έχει γίνει αντίθετη συμφωνία - πράγμα που θα είναι και το συνηθέστερο για τον δανεισμό εργαζομένων στα πλαίσια μιας σύμβασης **management** -, η οποία καθιστά αποκλειστικά υπεύθυνο τον λήπτη του **management** (πρβλ. και ΑΠ 367 / 1980, ΕΕΔ 1980, 553· ΑΠ 1794 / 1987 ΕΕΔ 1989, 115· ΑΠ 36 / 1989 ΕΕΔ 1990, 337· ΑΠ 891 / 1989 ΕΕΔ 1990, 333). Το διευθυντικό δικαίωμα ανήκει στον δεύτερο εργοδότη (λήπτη του **management** εν προκειμένω), ασκείται όμως από τον δότη του **management**. Για τη σύμβαση δανεισμού εργαζομένων γενικά βλ. Ι. Καποδίστρια, Δανεισμός εργαζομένου ΕΕΔ 23, 1 επ. Τραυλό-Τζανετάτο, Ο δανεισμός εργαζομένων στους ομίλους επιχειρήσεων, 1991 Καρακατσάνη / Γαρδίκια, ό.π., αρ. 244 επ., σ. 175 επ.

<sup>512</sup> Schlüter, ό.π., σ. 27 - 28.

των

Εκείνος βέβαια που θα ασκεί ουσιαστικά το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη θα είναι ο δότης του **management** και όχι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, ο οποίος θα κρατά για τον εαυτό του μόνο την υψηλή εποπτεία.

Η αντιπροσώπευση δε στην άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος δεν αρκεί καταρχήν για να καταστεί ο **manager** τυπικός εργοδότης των εργαζομένων στην επιχείρηση του λήπτη, δανειστή δηλαδή της εργασίας τους και οφειλέτη των μισθών τους<sup>513</sup>.

Περιορισμοί προβλέπονται ορισμένες φορές στη σύμβαση-πλαίσιο για το ύψος των καταβαλλομένων μισθών, ενώ στις συμβάσεις διεθνούς **management** θα προβλέπεται συνήθως ότι ένα ποσοστό (το ύψος του οποίου θα κυμαίνεται ανάλογα και με τις ειδικότερες προβλέψεις της νομοθεσίας της «φιλοξενούσας» χώρας) των ατόμων που θα προσληφθούν θα πρέπει να προέρχεται από την εγχώρια αγορά εργατικού δυναμικού.

Συνεπώς, με μια πρώτη ματιά, η σύμβαση διαχείρισης δεν συνεπάγεται μεταβίβαση της επιχείρησης του λήπτη στο διοικητή με την έννοια του αρ. 479 Α.Κ. διότι σε αυτόν μεταβιβάζεται μόνο η εξουσία διοίκησης και όχι οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Για τον ίδιο λόγο το π.δ. 178/2002 περί προστασίας των εργαζομένων όταν λαμβάνει χώρα μεταβίβαση επιχειρήσεων, δεν τυγχάνει εφαρμογής στη σύμβαση διαχείρισης καθώς δεν επέρχεται αλλαγή στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη-εργοδότη.

Μετά την εισαγωγή όμως και του π.δ. 572/1988 (προς εναρμόνιση με την κοινοτική οδηγία 77/187 του Συμβουλίου ΕΟΚ), διευρύνθηκε η έννοια της μεταβίβασης επιχείρησης, ώστε να μην περιορίζεται στην εκποίηση των επιμέρους στοιχείων της, αλλά να περιλαμβάνει τη με οποιοδήποτε τρόπο ανάληψη επιχειρησιακής δραστηριότητας από τον νέο εργοδότη<sup>514</sup>.

Σύμφωνα με το π.δ. 572/1988<sup>515</sup>, το οποίο, πρέπει να σημειωθεί, αναφέρεται στην προστασία των εργαζομένων μιας επιχείρησης, σημαντικός δεν είναι ο τρόπος μεταβίβασης μιας επιχείρησης, αλλά το πραγματικό γεγονός ότι ο παλιός εργοδότης χάνει την ιδιότητα του επιχειρηματία ως προς τη μεταβιβαζόμενη επιχείρηση, εγκατάσταση ή τμήμα εγκατάστασης και ο διάδοχός του αποκτά έστω και προσωρινά την ιδιότητα του επιχειρηματία ως προς την επιχείρηση αυτή<sup>516</sup>.

<sup>513</sup> Πρβλ. ΑΠ 17/ 1985 (Τμ Β'), ΔΕΝ 1986, 1027.

<sup>514</sup> Βλ. και τις αποφάσεις του Δικαστηρίου Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 287/ 86, ΔΕΝ 44, 601 επ. και 324/86, ΔΕΝ 44, 603 επ.

<sup>515</sup> Λεβέντης,σελ. 316 επόμενα

<sup>516</sup> [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr)

Επίσης, η έννοια της «μεταβίβασης» έχει, χάριν της νομολογίας του ΔΕΚ, διευρυνθεί και θεωρείται πλέον ότι καταλαμβάνει και περιπτώσεις που μολονότι δεν συντελείται μεταβίβαση υλικών ή άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, εν τούτοις και μόνο το πραγματικό γεγονός ότι η οικονομική δραστηριότητα της συνεχίζεται υπό «νέο εργοδότη», αρκεί για την κατάφαση της μεταβίβασης.

Συγκεκριμένα το ΔΕΚ έχει δεχθεί σε πλειάδα περιπτώσεων ότι ακόμα και η απλή διαδοχή λειτουργιών, που συντελείται όταν ο παλιός εργοδότης χάνει την ιδιότητα του επιχειρηματία ως προς τη μεταβιβαζόμενη επιχείρηση, καθότι αναθέτει τη δραστηριότητα της σε τρίτο, ο οποίος έστω και προσωρινά αποκτά την ίδια ή τα αυτή, συνηγορεί υπέρ της μεταβίβασης<sup>517</sup>.

Βέβαια, το κατά πόσο λαμβάνει χώρα η διευρυμένη αυτή έννοια της «μεταβίβασης» είναι θέμα που θα πρέπει να εξετάζεται **ad hoc**, ανάλογα με τις εκάστοτε υφιστάμενες πραγματικές συνθήκες της κάθε περίπτωσης<sup>518</sup>.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη σύμβαση διαχείρισης, τούτη θα θεωρηθεί «μεταβίβαση» και άρα θα ελέγχεται από το π.δ. **178/2002**, αν ο διοικητής εμφανίζεται τελείως ανεξάρτητος έναντι του κυρίου της επιχείρησης, οπότε και θα υπεισέλθει στις υποχρεώσεις του τελευταίου έναντι των εργαζομένων<sup>519</sup>.

Τούτο βέβαια σημαίνει δίχως άλλο πως μετακυλίνουν στον νέο διάδοχο δηλαδή τον **manager** διόλου αμελητέα οικονομικά βάρη αναφορικά με τις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις, γεγονός το οποίο ανεβάζει σημαντικά το κόστος του **management** για τον δότη.

Προς αποφυγή λοιπόν μιας τέτοιας κατάληξης συνήθως προβλέπεται ρητά στη σύμβαση **management** ότι οφειλέτης των μισθών των εργαζομένων, των τυχόν αποζημιώσεων υπέρ αυτών αλλά και άλλων σχετικών παροχών και δώρων, θα εξακολουθεί να είναι ο λήπτης.

Μια τέτοια συμφωνία βέβαια θα ισχύει στο βαθμό που δεν αντίκειται σε εθνικές ή κοινοτικές διατάξεις, οι οποίες εισάγουν αναγκαστικού δικαίου αναφορικά με την προστασία των εργαζομένων και την περιφρούρηση ίων δικαιωμάτων τους.

<sup>517</sup> Διεξοδική εξέταση του θέματος και σχολιασμό της οικείας νομολογίας του ΔΕΚ βλ. σε Καμενόπουλο, Η μεταβίβαση δραστηριοτήτων στη νεότερη νομολογία του ΔΕΚ., στον συλλογικό τόμο Συγχωνεύσεις-Εξαγορές-Αναδιαρθρώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις (επιμ. Αγαλλοπούλου), 2000, σ. 41 επ

<sup>518</sup> Βλ. σχετικά Καμενόπουλο, Η μεταβίβαση δραστηριοτήτων στη νεότερη νομολογία του ΔΕΚ, ΕΕργΔ 1998, σελ. 1116,

Επίσης δημοσιευμένο σε συλλογικό τόμο Συγχωνεύσεις-Εξαγορές-Αναδιαρθρώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις, επιμ. Αγαλλόπουλου, 2000, σελ. 41 επ.

<sup>519</sup> Έτσι Γεωργιάδης, Η σύμβαση διοίκησης.....σελ 610, Τσουρούτη, οπ , σελ. 130 επ.

Δυσχερέστερα προβλήματα ανακύπτουν, όταν οι συμβάσεις εργασίας συνάπτονται για να «εξυπηρετήσουν» συμβάσεις άτυπου **management**, οπότε ως αντισυμβαλλόμενος του εργαζόμενου εμφανίζεται μόνο ο δότης και όχι ο λήπτης του **management**. Ανακύπτει στην περίπτωση αυτή το ερώτημα, αν μπορούν οι εργαζόμενοι σε περίπτωση αφερεγγυότητας του δότη να στραφούν κατά του λήπτη. Δεν θα ήταν παρακινδυνευμένο να υποστηρίξει κανείς ότι στο ερώτημα αυτό αρμόζει **de lege ferenda** καταφατική απάντηση. Βάση εξάλλου για τη θεμελίωση μιας τέτοιας περιορισμένης - μέχρι του ποσού που ο λήπτης οφείλει στον δότη του **management** - αξίωσης των εργαζομένων εναντίον του λήπτη του **management** μπορούν να αποτελέσουν και οι διατάξεις του άρθρου 702 του Αστικού Κώδικα, αναλογικά εφαρμοζόμενες<sup>520</sup>.

Στην περίπτωση δε που ο **manager** κρίνει αναγκαία την απόλυση ήδη υφιστάμενου προσωπικού, το κύρος, οι προϋποθέσεις και οι συνέπειες των καταγγελιών που θα λάβουν χώρα, θα κριθεί κατά τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα και της ειδικότερης εργατικής νομοθεσίας<sup>521</sup>. Κατά κανόνα μάλιστα θα τυγχάνουν εφαρμογής οι ρυθμίσεις του ν. 1387/1983 για τις ομαδικές απολύσεις, καθώς ο δότης του **management**, αποβλέποντας συνήθως σε μία τεχνικοοικονομική και οργανωτική αναδιάρθρωση της επιχείρησης, θα απολύει ικανό αριθμό εργαζομένων και δεν θα προβαίνει σε μεμονωμένες, επιλεκτικές απολύσεις<sup>522</sup>.

---

<sup>520</sup> Η ΑΚ 702 θα εφαρμόζεται αναλογικά και όχι κατά τελολογική διασταλτική ερμηνεία: τελολογική διασταλτική ερμηνεία χωρεί εκεί όπου ο ιστορικός νομοθέτης εκφράσθηκε στενότερα απ' ό,τι ήθελε· αντίθετα, η αναλογική εφαρμογή διάταξης (ή συνόλου διατάξεων) επιβάλλεται στις περιπτώσεις εκείνες όπου το χρέζον ρύθμισης πρόβλημα δεν ανήκε στις παραστάσεις του ιστορικού νομοθέτη (αποτέλεσμα συνήθως μεταγενέστερων – οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών κ.ά.- εξελίξεων) με συνέπεια να ανακύπτει πραγματικό νομοθετικό κενό. Για τη διάκριση τελολογικής διασταλτικής ερμηνείας και αναλογικής εφαρμογής βλ. Σταθόπουλο σε Σταθόπουλο / Αυγουστιανάκη, Εισαγωγή στο Αστικό Δίκαιο, 1992, σ. 92-93· Απ. Γεωργιάδη, Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου, ..., § 6, αρ. 20 επ., σ. 55 επ.· Π. Σούρλα, *Justi atque injusti scientia*, Μια εισαγωγή στην επιστήμη του δικαίου, 1995, σ. 209.

<sup>521</sup> Για τη λήξη της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας με καταγγελία του εργοδότη βλ. Καρακατσάνη - Γαρδίκια, ό.π., αρ. 851 επ., σ. 527 επ.

<sup>522</sup> Για τις προϋποθέσεις εφαρμογής του ν. 1387 / 1983 και για τις διαδικασίες που αυτός προβλέπει βλ. Καρακατσάνη- Γαρδίκια, ό.π., αρ. 939 επ., σ. 569 επ.

## Σύμβαση management και ιδιωτικό διεθνές δίκαιο

---

Στις συμβάσεις διεθνούς **management**, όπου τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν την έδρα τους σε διαφορετικά κράτη, ενδέχεται να ανακύψουν ζητήματα ιδιωτικού διεθνούς δικαίου.

Συνήθως, τα μέρη, για να διευκολυνθούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων ιδιωτικού διεθνούς δικαίου, καταφεύγουν σε επιλογή του εφαρμοστέου ουσιαστικού δικαίου, το οποίο θα διέπει τις σχέσεις τους και το οποίο μνημονεύουν στη σύμβαση διοίκησης. Δηλαδή, συνήθως τα μέρη προβλέπουν ρητά την **lex voluntatis** που θα είναι και η **lex causae** της συμβάσεως<sup>523</sup>.

Σε άλλες περιπτώσεις, αν ακόμη και όταν τα μέρη δεν προβλέπουν ρητά εφαρμοστέο δίκαιο, είναι δυνατό να συνάγεται από τις περιστάσεις, ότι έχει γίνει σιωπηρή πρόβλεψη.

Κριτήρια για να αποφανθούμε, αν ισχύει αυτό είναι πράξεις από τις οποίες χωρίς δισταγμό προκύπτει βούληση των μερών για το εφαρμοστέο στην ενοχική τους σχέση δίκαιο, λόγω και των συνθηκών κάτω από τις οποίες επιχειρήθηκαν.

Συγκεκριμένα, τέτοιες πράξεις μπορεί να είναι η συμφωνία των μερών να υποβάλουν τις διαφορές τους από τη σύμβαση στην κρίση των δικαστηρίων ορισμένου κράτους, η συνήθεια και η συγκεκριμένη ομοιόμορφα ακολουθούμενη πρακτική που διέπει τις συναλλαγές μεταξύ των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, η αναφορά σε διατάξεις του δικαίου ορισμένου κράτους και τα λοιπά.

Σημειώνουμε πάντως, ότι σε κάθε περίπτωση η δυνατότητα των μερών να ρυθμίζουν το ζήτημα του εφαρμοστέου δικαίου, δεν τους δίνει τη δυνατότητα παράκαμψης, καταστρατήγησης ή επιλογής δικαίου αντίθετο στους κανόνες αναγκαστικού δικαίου σύμφωνα με το άρθρο 3 ΑΚ.

Όταν τα μέρη ούτε ρητά ούτε σιωπηρά δεν έχουν υπβληθεί σε κάποιο δίκαιο, τίθεται το ζήτημα ποιο είναι και από ποιο ιδιωτικοδιεθνολογικό κανόνα ορίζεται η **secundo loco lex contratus**.

Καταρχάς, επειδή η σύμβαση διοίκησης είναι ενοχική δικαιοπραξία, τίθεται το ζήτημα εάν για την επιλογή του εφαρμοστέου σε αυτήν δικαίου εφαρμόζεται η σύμβαση της Ρώμης ή το ΑΚ 25<sup>524</sup>.

---

<sup>523</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 178 επ.

<sup>524</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 189 επ.

Σύμφωνα, με το άρθρο 1 παράγραφος 2 της σύμβασης της Ρώμης, το άρθρο 3 παράγραφος 1 για το εφαρμοστέο δίκαιο στις συμβατικές ενοχές, είναι ανεφάρμοστο στο συγκεκριμένο είδος συμβάσεως, καθώς αυτό ρυθμίζει ζητήματα, τα οποία ανάγονται στο δίκαιο των εταιριών και αφορούν τη διαχείριση και την υπόλοιπη εσωτερική λειτουργία τους

Άρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η εφαρμοστέα διάταξη είναι αυτή του ΑΚ 25 εδάφιο β'.

Σύμφωνα με αυτό εάν δεν προβλέπεται ρητά ή σιωπηρά εφαρμοστέο δίκαιο για τη σύμβαση, εφαρμόζεται « το δίκαιο το οποίο αρμόζει στη σύμβαση από το σύνολο των ειδικών συνθηκών » .

Για να βρεθεί το δίκαιο που αρμόζει, εξετάζονται όλα τα στοιχεία και περιστάσεις, που συνοδεύουν τη σύμβαση.

Τέτοια στοιχεία είναι στη συγκεκριμένη σύμβαση, καταρχάς ο τόπος επαγγελματικής εγκατάστασης των μερών, που συνήθως ταυτίζεται με τον τόπο σύναψης, τον τόπος εκτέλεσης και τον τόπο στον οποίο βρίσκεται το αντικείμενο της συμβάσεως.

Συμπληρωματικά, μας ενδιαφέρει ο δεσμός της συμβάσεως διοίκησης με άλλη τυχόν σύμβαση, όπως σύμβαση κατασκευής εργοστασίου, προσύμφωνο πώλησης επιχειρήσεως, σύμβαση αναπτυξιακού έργου κλπ, όπως και η τυχόν ρήτρα υποβολής των διαφορών στη δικαιοδοσία των δικαστηρίων ορισμένου κράτους.

Προτείνουμε, προκειμένου να απλοποιηθεί το ζήτημα του καθορισμού της **lex causae**, να εφαρμοστεί σε αυτή την περίπτωση, όχι βέβαια δέος, όπως παραπάνω εξηγήσαμε, αλλά τουλάχιστον αναλογικά η πρόβλεψη της συμβάσεως της Ρώμης, περί χαρακτηριστικής παροχής.

Η σύμβαση διοίκησης, είναι όπως έχουμε δει μικτή σύμβαση στην οποία έντονα είναι τα στοιχεία της συμβάσεως παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστική παροχή σε αυτή τη σύμβαση είναι η παροχή υπηρεσιών<sup>525</sup>. Άρα θα μπορούσαμε να υποθέσουμε, ότι εφαρμοστέο είναι το δίκαιο τούτο που τις εγκαταστάσεις του οφειλέτη της χαρακτηρίστηκε παροχής, δηλαδή του τύπου εγκατάστασης της εταιρίας μάνατζμεντ.

Αυτή η λύση όμως, θα μπορούσε να οδηγήσει σε πολλά προβλήματα, αν αναλογιστούμε ότι πραγματευόμαστε την περίπτωση του διεθνούς μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα είναι συχνό το φαινόμενο οι εταιρείες μάνατζμεντ να εδρεύουν σε χώρες -φορολογικούς παραδείσους, η εφαρμογή του δικαίου των οποίων, θα ήταν ιδιαίτερα προβληματική.

Εξάλλου, καθώς η παροχή της εταιρίας διοίκησης, πρόκειται να εκπληρωθεί εξολοκλήρου, συνήθως, στο τόπο επιχειρηματικής εγκατάστασης του λήπτη, και ιδίως αν αναλογιστούμε τα ζητήματα εργατικού, καταναλωτικού και εμπορικού δικαίου τα οποία δύνανται να ανακύψουν, μας ωθεί στο να καταλήξουμε ότι αρμόζον δίκαιο είναι αυτό

<sup>525</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 184-185.



του τόπου εγκατάστασης το λήπτη, με τον οποίο συνδέεται στενά και η παροχή.

Μια άλλη περίπτωση, η οποία θα πρέπει να μας απασχολήσει είναι αυτή, στην οποία η εταιρία- δότης, αναλαμβάνει διεθνή επέκταση της λήπτριας στο εξωτερικό. Δηλαδή, σε αυτή την περίπτωση, αντικείμενο της συμβάσεως είναι η διοίκηση μιας νέας επιχείρησης, η οποία θα συσταθεί σε τόπο διαφορετικό από αυτόν της εγκατάστασης της λήπτριας.

Σε αυτήν μάλιστα την περίπτωση, μπορεί να προκύψει και τριμερής αλλοδαπότητα της σχέσης, αν για παράδειγμα η εταιρία μανάτζμεντ εδρεύει στην χώρα Α, η εταιρία λήπτρια εδρεύει στην χώρα Β και ο τόπος της νέας εγκατάστασης θα βρίσκεται στην χώρα Γ.

Σε αυτή την περίπτωση, θεωρούμε, ότι η ορθότερη λύση έχει ως εξής. Τόπος εκτέλεσης της παροχής είναι το κράτος Γ, και αυτό παρότι η κατάσταση του λήπτη βρίσκεται στο κράτος Β. Η παροχή συνδέεται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό με το κράτος Γ παρά με το κράτος Β.

Γι' αυτό το λόγο, λοιπόν, θεωρούμε ότι η ορθή προσέγγιση στο θέμα της αρμόζουσας εν όψει των ειδικών συνθηκών **lex causae**, είναι καταρχήν προκρίνεται ως εφαρμοστέο το δίκαιο του τόπου εκπλήρωσης της παροχής, με άλλα λόγια ο τόπος στον οποίο εδρεύει η εγκατάσταση η οποία συμφωνείται να διοικηθεί από τον δότη, και σε περίπτωση μόνο που αυτή η εγκατάσταση είναι και η ίδια η εγκατάσταση του λήπτη, εφαρμοστέο είναι το δίκαιο του τόπου στον οποίο ο λήπτης είναι εγκατεστημένος.

Επίσης, τίθεται ζήτημα μήπως εφαρμοστέο δεν είναι το δίκαιο του τόπου εγκατάστασης του λήπτη ή του τόπου εκπλήρωσης της παροχής, αλλά, ανεξάρτητα βέβαια από εφαρμογή του άρθρου 10 ΑΚ, το οποίο και δεν εφαρμόζεται, καθώς η σύμβαση δεν εμπίπτει μέσα στο πεδίο του, τουλάχιστον καταρχήν, είναι το δίκαιο του τόπου της έδρας και μάλιστα της πραγματικής.

Η διαφορά είναι θεμελιώδης. Συγκεκριμένα, πραγματική έδρα, είναι ο τρόπος τον οποίο ασκείται η ουσιαστική διοίκηση της εταιρίας και λαμβάνονται οι στρατηγικές για αυτήν αποφάσεις. Αντίθετα, τόπος εγκατάστασης είναι ο τόπος στον οποίο ασκούνται οι επιχειρηματικές και παραγωγικές δραστηριότητες της εταιρίας, βρίσκεται το εργοστάσιο της κλπ.

Όπως καταλαβαίνουμε είναι πιθανό, αλλού να βρίσκεται πραγματική έδρα και να βρίσκεται ο τόπος εγκατάστασης, ειδικά στην περίπτωση που αν αναλογιστούμε ότι αντικείμενο της σύμβασης διοίκησης είναι η διοίκηση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής μονάδας.

Θεωρούμε, πάντως, ότι σε περίπτωση διάστασης του τόπου εγκατάστασης του λήπτη με την πραγματική του έδρα, εφαρμοστέο πρέπει να είναι το δίκαιο του τόπου εγκαταστάσεως και έχει πραγματικής

έδρας, καθώς η παροχή υπηρεσιών διοίκησης, συνδέεται πολύ στενότερα με την εγκατάσταση παρά με την έδρα.

Για θέματα τύπου της σύναψης της συμβάσεως διοίκησης<sup>526</sup> σε περίπτωση διεθνούς **management contract**, εφαρμοστέο είναι το δίκαιο που ορίζει το **11 ΑΚ**. Σε αυτή την περίπτωση, λαμβάνονται υπόψη και το δίκαιο της έδρας των μερών ( προς προσαρμογή του άρθρου σε νομικά πρόσωπα, το δίκαιο της θα γεννήσει ότι καθίσταται αποτελείται της έδρας) και το δίκαιο του τόπου, όπου επιχειρείται η σύμβαση, δηλαδή τούτα μου στον οποίο προσφέρεται η υπηρεσία διοίκησης και η **lex causae** του περιεχομένου της συμβάσεως.

Σημειώνουμε, ότι καθώς στα περισσότερα δίκαια, αυτή η μορφή σύμβασης παραμένει αρρυθμιστη και ως προς το περιεχόμενο της αλλά και ως προς τον τύπο της, οπότε σε περίπτωση ελλείψεως αντίθετης ρύθμισης η σύμβαση καταρτίζεται άτυπα, και επειδή κατά το **11 ΑΚ**, λόγω της αρχής της εύνοιας του κύρους της δικαιοπραξίας, εφαρμόζεται εκείνο το δίκαιο το οποίο απαιτεί λιγότερες προϋποθέσεις τύπου για την εγκυρότητα, συνήθως, ακόμη και σε περιπτώσεις διεθνούς **management contract** δεν αντιτάσσεται κάποιος ιδιαίτερος τύπος.

Όπως και παραπάνω αναφέραμε, το άρθρο **10 ΑΚ** δεν εφαρμόζεται για το περιεχόμενο της συμβάσεως, σύμφωνα ένας με το υποδεικνύουν ενώ από αυτό ως εφαρμοστέο δίκαιο, κρίνεται το αν και κατά πόσο είναι δυνατή η υποκατάσταση του Δ.Σ. της εταιρίας, από την εταιρία **management**, το ποιες προϋποθέσεις επιτάσσονται για αυτήν, τη δυνατότητα συνάψεως **management contract**, του όσον αφορά προσωπικές εταιρίες και εταιρίες περιορισμένης ευθύνης, το θέμα της αντιπροσωπευτικής και εκπροσωπευτικής εξουσίας της δότριας προς τα έξω, αλλά και το θέμα της ευθύνης της λήπτριας, έναντι των μετόχων της, για ζημιολύγες πράξεις της δότριας.

Τέλος, για θέματα αθέμιτου ανταγωνισμού<sup>527</sup>, τα οποία προκύπτουν από τη σύμβαση, στο ενέργειες προς τα έξω ρήτρας μη ανταγωνισμού, περιορισμών για τη συγκέντρωση ή τη σύμπραξη εταιριών, εφαρμοστέο είναι το δίκαιο του τόπου, στον οποίο το πρόβλημα, δηλαδή ο περιορισμός του ανταγωνισμού, προκύπτει (**ΑΚ 26**)<sup>528</sup>, ενώ σχετικά με την τυχόν παραχώρηση δικαιώματος χρήσης σήματος, από την δότρια στην λήπτρια, εφαρμοστέο είναι κατά μια άποψη το δίκαιο του τόπου στον οποίο είναι εγκατεστημένη η δότρια, κατάλαβε περί το δίκαιο του τόπου στο οποίο γίνεται χρήση του σήματος, δηλαδή θα εκπληρωθεί η παροχή της δότριας, κάτι το οποίο είναι λογικό, εάν αναλογιστούμε, ότι η παραχώρηση χρήσης

<sup>526</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 155 επ.

<sup>527</sup> Ο αθέμιτος ανταγωνισμός διέπεται από τις ίδιες διατάξεις ιδιωτικού διεθνούς με την αδικοπραξία, βλ. και ΜΠρΑθ 3033/1982, Αρμ. ΛΖ', 1983.

<sup>528</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 253-254.

σήματος εντάσσεται στα πλαίσια της συνολικής παροχής διοίκησης προς την λήπτρια επιχείρηση<sup>529</sup>.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, σημειώνουμε ο ότι σχεδόν πάντα θέτετε σύμβασης τα μέρη επιλέγουν και μάλιστα ρητά εξαρχής το εφαρμοστέο στις σχέσεις τους δίκαιο, ενώ πολύ συχνό είναι το φαινόμενο στη σύμβαση να περιέχεται επίσης και ρήτρα διεθνούς δικαιοδοσίας η διαιτησίας<sup>530</sup>.

Όμως πρέπει να παρατηρήσουμε, ότι αν οι ρήτρες αυτές εμπίπτουν στην έννοια των γενικών όρων συναλλαγών, το κύρος τους θα ελέγχεται με βάση το άρθρο 2 παράγραφος 7 του νόμου 2251/1994.

---

<sup>529</sup> Βρέλλης, *Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο*, σελ. 272-273 επ..

<sup>530</sup> Έτσι Γεωργιάδης, *Η σύμβαση ...*, σελ. 611.

Επίσης για τις συμφωνίες προσφυγής σε διαιτησία, που περιέχονται στις συμβάσεις management, βλ. και United Nations Centre on Transnational Corporations, σελ. 132 επόμενα.

## Σύμβαση **management** και δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού

Η ανάθεση της διαχείρισης μιας εταιρίας σε άλλη πρέπει να ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητα της και από τη σκοπιά του δικαίου του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Όπως ήδη επισημάνθηκε, αυτό που κατά κανόνα επιδιώκεται με μία σύμβαση **management** είναι η μεταφορά των «πρακτικών» μιας επιτυχημένης επιχείρησης σε μια άλλη, προκειμένου να γνωρίσει και αυτή ανάλογη άνθηση και κερδοφορία.

Στην επιχειρηματική πράξη η μεταφορά αυτή μπορεί να γίνεται με την απλή αξιοποίηση των εμπειριών, της τεχνογνωσίας, των οικονομικών διασυνδέσεων κ.ο.κ. της δότριας του **management** επιχείρησης από την επιχείρηση του λήπτη· μπορεί, όμως να παίρνει - ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που δότης και λήπτης συνδέονται μεταξύ τους με σύμβαση ολικού ή **marketing management** - ακόμη και τη μη μορφή σύμπραξης δύο (ή περισσότερων) επιχειρήσεων με τον κοινό - άμεσο ή έμμεσο - καθορισμό των τιμών, τον περιορισμό ή τον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, κ.λ.π..

Στο μέτρο που η σύμπραξη αυτή παρακωλύει, περιορίζει ή νοθεύει τον ελεύθερο ανταγωνισμό είναι απαγορευμένη και - κατ' αρχήν - απόλυτα άκυρη (άρθρο 1 ν.703/1977, όπως αυτό ισχύει σήμερα, και άρθρο 81 ΣυνθΕΚ<sup>531</sup>). Για τον λόγο αυτό θα πρέπει κάθε φορά να κρίνεται **ad hoc** και η συμβατότητα της σύμβασης **management** με το (ελληνικό και κοινοτικό) δίκαιο του ανταγωνισμού.

Κρίσιμο κατά την εξέταση της συμβατότητας μίας σύμβασης **management** με το δίκαιο του ανταγωνισμού είναι να κατανοήσει κανείς την ιδιαιτερότητά της ως μορφής επιχειρηματικής σύμπραξης, καθώς αυτή αποτελεί κατά κύριο λόγο μία μέθοδο οικονομικής αξιοποίησης γνώσεων και εμπειριών και όχι μια μορφή σύμπραξης που αποσκοπεί πρώτιστα στην παρακώλυση ή στη νόθευση του ελεύθερου ανταγωνισμού<sup>532</sup>. Σε κάθε περίπτωση πάντως θα ήταν παρακινδυνευμένο να μιλήσει κανείς για το κύρος τέτοιων συμβάσεων γενικά.

<sup>531</sup> Προϋπόθεση βέβαια για την εφαρμογή του άρθρου 81 ΣυνθΕΚ και γενικότερα του κοινοτικού δικαίου του ανταγωνισμού είναι οι συμφωνίες αυτές να μπορούν να επηρεάσουν το ενδοκοινοτικό εμπόριο, προϋπόθεση που πάντως θα συντρέχει κατά τεκμήριο ως πιθανότητα στις συμβάσεις μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικά κράτη-μέλη, χωρίς να αποκλείεται και σε συμβάσεις μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κοινοτικού κράτους.

<sup>532</sup> Ανάλογη θέση έχει υιοθετήσει το ΔΕΚ κατά τον έλεγχο του επιτρεπτού - κατά το δίκαιο του ανταγωνισμού - των συμβάσεων franchising.

Ορθότερο είναι να εξετάζονται **ad hoc** οι συγκεκριμένες ρήτρες και συμβατικές προβλέψεις.

Συνέπεια του κατ' αρχήν θεμιτού των συμβάσεων **management** είναι η θεώρηση ορισμένων περιορισμών του ανταγωνισμού ως **per se** έγκυρων, με το σκεπτικό ότι αποτελούν «απαραίτητα συστατικά στοιχεία της λειτουργίας μιας τέτοιας σύμβασης και συνεπώς δεν εμπίπτουν στο άρθρο **81** ΣυνθΕΚ. Ως τέτοιος επιτρεπτός περιορισμός θα πρέπει π.χ. να θεωρηθεί η απαγόρευση μεταβίβασης συμβατικών δικαιωμάτων σε τρίτους χωρίς προηγούμενη έγκριση του δότη του **management**.

Αντίθετα απαγορευμένες και άρα αυτοδικαίως άκυρες θα πρέπει να θεωρηθούν (κατ' αναλογία με όσα έχει ήδη νομολογήσει το ΔΕΚ για τις συμβάσεις **franchising**) οι ρήτρες περί υποχρεωτικής εναρμόνισης των τιμών του λήπτη με εκείνες του δότη (όταν αυτός είναι επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ίδιο οικονομικό τομέα), περί καταμερισμού της αγοράς κ.ο.κ.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι με τον Κανονισμό **2970/1999** της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προβλέπεται - υπό όρους - ομαδική απαλλαγή κάθετων <sup>533</sup> συμφωνιών προμήθειας ή πώλησης αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και κάθετων συμφωνιών με δευτερεύουσες ρήτρες σχετικές με την κτήση ή την άσκηση δικαιωμάτων «διανοητικής ιδιοκτησίας»<sup>534</sup>.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό **2970 /1999** οι κάθετες συμφωνίες απαλλάσσονται από τους περιορισμούς των **§§ 1-2** του άρθρου **81** ΣυνθΕΚ εφόσον: α) οδηγούν σε βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής και εξασφαλίζουν στους καταναλωτές δίκαιο τίμημα από τα οφέλη που προκύπτουν β) δεν περιλαμβάνουν ρήτρες που περιορίζουν πολύ σοβαρά τον ανταγωνισμό γ) το μερίδιο που διαθέτει στην αγορά ο προμηθευτής δεν υπερβαίνει το **30%**. Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι ο Κανονισμός αυτός δεν γνωρίζει όλες τις ιδιαιτερότητες μίας σύμβασης **management** και γι' αυτό δεν θα πρέπει να θεωρούνται ρυθμισμένα όλα τα ζητήματα συμβατότητας των συμβάσεων **management** με το κοινοτικό δίκαιο του ανταγωνισμού.

Επίσης δεν αποκλείεται η σύμβαση διαχείρισης να εκληφθεί και ως συγκέντρωση, κατά το άρθρο **4 ν, 703/77** ή σε επίπεδο κοινοτικού δικαίου κατά τον Κανονισμό **139/2004**.

Τούτο θα συμβαίνει αν αυτή οδηγήσει στη δυνατότητα απόκτησης ελέγχου της μιας επιχείρησης από την άλλη, ήτοι της αναθέτουσας από

<sup>533</sup> Ως κάθετη - σε αντίθεση με την οριζόντια- νοείται στο δίκαιο του ανταγωνισμού η συμφωνία εκείνη που συνάπτεται μεταξύ μιας μεγάλης και μίας μικρότερης επιχείρησης του αυτού συναλλακτικού κύκλου.

<sup>534</sup> Ο όρος «διανοητική ιδιοκτησία» είναι ευρύς και περιλαμβάνει τόσο τα δικαιώματα βιομηχανικής όσο και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, καθώς και τα συγγενικά δικαιώματα (βλ. και άρθρο 1 περ. ε του ως άνω κανονισμού).

τη διαχειρίστρια, ακόμα και αν αυτή δεν ήταν η πρόθεση των συμβαλλομένων μερών<sup>535</sup>.

Από πλευράς ελληνικού δικαίου ανταγωνισμού οι συμβάσεις **management** δεν φαίνεται να έχουν απασχολήσει ακόμη τις αρμόδιες αρχές (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επιτροπή Ανταγωνισμού).

---

<sup>535</sup> Έτσι Αθανασίου, ο.π., σελ. 368, Wish, Competition Law 4<sup>th</sup> Edition, 2001, σελ. 746

## Σύμβαση management και εταιρίες μεικτής οικονομίας

Θέμα μεγάλης συζήτησης και έντονου προβληματισμού αποτελεί το κατά πόσο είναι δυνατόν να λειτουργήσουν συνδυαστικά μεταξύ τους η σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης, η οποία αποτελεί προϊόν ιδιωτικής βούλησης και οι εταιρίες μεικτής οικονομίας, οι οποίες δεν είναι τίποτα άλλο, παρά γέννημα της κρατικής πρωτοβουλίας, που αποσκοπεί να εισβάλλει στην ιδιωτική αυτονομία.

Η διαφορετικότητα των δύο αντικειμένων, με τα οποία ασχολούμαστε σ' αυτήν την ενότητα είναι εμφανής και δικαιολογεί τον παραπάνω προβληματισμό, δεδομένου ότι η ιδιωτική βούληση προτανεύει στη μία περίπτωση, ενώ στην άλλη περίπτωση κυριαρχεί η κρατική βούληση αντίστοιχα.

Οι εταιρίες μεικτής οικονομίας αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, στην πλειοψηφία τους πρόκειται για ανώνυμες εταιρίες, οι οποίες υπόκεινται σε κρατικές κατευθύνσεις και οδηγίες<sup>536</sup>.

Με λίγα λόγια οι εταιρίες μεικτής οικονομίας απαρτίζονται συνολικά από ιδιώτες, αλλά και από κρατικούς μηχανισμούς, που άλλοτε αποτελούν την πλειοψηφία μέσα σ' αυτές τις εταιρίες και άλλοτε τη μειοψηφία, αλλά πάντως έχουν ως απώτερο σκοπό την προαγωγή και εξυγίανση του δημοσίου συμφέροντος. Είναι σαφής, επομένως ο μεικτός χαρακτήρας των εταιριών αυτών, οι οποίες ισορροπούν σε λεπτή οριακή γραμμή ανάμεσα στο ιδιωτικό δίκαιο και το δημόσιο δίκαιο<sup>537</sup>. Πρόκειται, λοιπόν, ξεκάθαρα εδώ για μια σύγχρονη μορφή κρατικού παρεμβατισμού στο εμπόριο, που έρχεται σε αντίθεση καταρχάς με το εννοιολογικό περιεχόμενο της σύμβασης **management**.

Παράλληλα, από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Κοινότητας διαφαίνεται έντονη η αγωνία της τον τελευταίο καιρό, να καταργήσει τα κρατικά μονοπώλια και να τα αντικαταστήσει με τη δημιουργία μιας νέας, ενιαίας αγοράς, η οποία θα λειτουργεί με τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού. Ο ν. **2000/1991** «για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων ανταγωνισμού και άλλες διατάξεις», σύμφωνα με τον οποίο ο έλληνας νομοθέτης κατατάσσει την ανάθεση διαχείρισης ανάμεσα στις δυνατές μορφές αποκρατικοποίησης, ακολουθεί αυτήν την κατεύθυνση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

<sup>536</sup> Συνηθισμένη περίπτωση είναι οι γνωστές σε όλους ΔΕΚΟ.

<sup>537</sup> Παρόμοια ζητήματα σχετικά με τον συνδυασμό του δημοσίου τομέα με τα χαρακτηριστικά της ιδιωτικής πρωτοβουλίας παρατηρούμε και στις ΣΔΙΤ, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Και έφθασε η ώρα, όπου τίθεται πια το επίμαχο ερώτημα: Είναι δυνατόν να εφαρμοστεί η σύμβαση **management** στις εταιρίες μεικτής οικονομίας, με τέτοιο τρόπο ώστε να απουσιάζει η κρατική πρωτοβουλία, αλλά παράλληλα να συνεχίζει να διασφαλίζεται και να προωθείται το δημόσιο συμφέρον, καθώς πάνω από όλα οι εταιρίες μεικτής οικονομίας παρέχουν υπηρεσίες κοινής ωφέλειας στους πολίτες και ταυτόχρονα να γίνουν ανταγωνιστικότερες στο εμπόριο ;

Ως πρώτη σκέψη για να απαντήσουμε σ' αυτό το ερώτημα, είναι ότι αυτοί οι δύο θεσμοί προέρχονται από διαφορετικούς χώρους (ιδιωτικού – δημοσίου δικαίου αντίστοιχα) και στοχεύουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις , άρα κατά πρώτη ματιά δε φαίνεται ότι υπάρχουν περιθώρια, για να εφαρμοσθεί η σύμβαση διαχείρισης στις εταιρίες μεικτής οικονομίας.

Αντίθετα, υπάρχει άλλη άποψη, κατά την οποία η ανάθεση της διαχείρισης των εταιριών αυτών σε άλλη εταιρία μέσω μιας σύμβασης **management** δεν τις ιδιωτικοποιεί εξ' ολοκλήρου, αλλά απλώς τις οδηγεί στο να γίνουν οι εταιρίες αυτές πιο ανταγωνιστικές , παραγωγικές και κερδοφόρες, αφού δε θα βρίσκονται πια υπό τις διαταγές της κρατικής παρέμβασης, και η διαχείριση τους θα γίνει πιο άμεση ,δίνοντάς τους καλύτερα αντανακλαστικά.

Επιπλέον, είναι γνωστό ότι οι εταιρίες μεικτής οικονομίας χρειάζονται για να τεθούν σε λειτουργία οπωσδήποτε την παρουσία ενός ιδιώτη-επενδυτή, ο οποίος επενδύει σ' αυτές μεγάλα κεφάλαια, αποβλέποντας μελλοντικά σε μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων του. Φυσικό και επόμενο είναι , λοιπόν, να ψάχνει αποτελεσματικούς τρόπους ο επενδυτής αυτός , για να εξασφαλίσει ότι η επένδυση, που έκανε θα του αποφέρει κέρδη. Ο συνήθης τρόπος είναι να εμπιστευθεί τη διοίκηση της εταιρίας σε μία εταιρία **management** , ιδίως, δε, εάν ο επενδυτής αυτός είναι αλλοδαπός<sup>538</sup>. Και φυσικά, εννοείται ότι όλη αυτή η διαδικασία πρέπει να είναι σύμφωνη με τις ανελαστικού περιεχομένου διατάξεις του ν. **2190/99** περί ανωνύμων εταιριών, γιατί δεν πρέπει να λησμονούμε ότι εταιρίες μεικτής οικονομίας είναι στην πλειοψηφία τους ανώνυμες εταιρίες.

Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η έντονη τάση, που κυριαρχεί σχετικά με την επιδιωκόμενη μεταρρύθμιση του δικαίου των ανωνύμων εταιριών, το οποίο χαρακτηρίζεται για την αυστηρότητα των διατάξεων του και τον άκαμπτο χαρακτήρα του, αφού περιέχει πλείονες διατάξεις αναγκαστικού δικαίου. Αυτό συντελεί στο να μειώνονται οι διαφορές και οι αντιθέσεις ανάμεσα στις επιταγές του έλληνα νομοθέτη και στις συμβάσεις ανάθεσης διαχείρισης.

<sup>538</sup> Αυτό άλλωστε είναι κοινό χαρακτηριστικό όλων των εξωεταιρικών συμβάσεων και όχι μόνο της σύμβασης διαχείρισης.



Προς αυτήν την κατεύθυνση φαίνεται πως οδηγούνται και στην πράξη τα πράγματα, αφού με το αρ 4 ν. 2364/1995, ο εθνικός φορέας διαχείρισης του εθνικού συστήματος μεταφοράς φυσικού αερίου (ΔΕΠΑ Α. Ε.) είχε τη δυνατότητα να ιδρύσει μαζί με ιδιώτες-επενδυτές εταιρίες παροχής αερίου, οι οποίες είχαν τη μορφή εταιριών μικτής οικονομίας, και αφού αυτές ιδρύθηκαν στην πράξη, καταρτίστηκε μια μακροσκελής συμφωνία μετόχων, που περιλάμβανε μεταξύ άλλων και συμφωνία ανάθεσης **management**<sup>539</sup>.

---

<sup>539</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Ε.Τζίβα, Η σύμβαση διαχείρισης «management agreement» και οι εταιρίες μικτής οικονομίας, Κριτ. Επιθ. 2003, τόμος 2<sup>ος</sup>, σελ. 39 επ.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ στα πλαίσια Ομίλων Επιχειρήσεων

Μια παρόμοια με τη σύμβαση μάνατζμεντ μορφή συμβάσεως, η οποία λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της διοίκησης ομίλων επιχειρήσεων, είναι η σύμβαση διεύθυνσης επιχειρήσεως<sup>540</sup>. Η σύμβαση αυτή εμφανίζεται ιδιαίτερα στη Γερμανία<sup>541</sup>, με αποτέλεσμα συχνά οι δύο διαφορετικές μορφές συμβάσεως να συγχέονται μεταξύ τους.

Η απόκλιση που εμφανίζει αυτή η μορφή συμβάσεως σε σχέση με τη συνηθισμένη σύμβαση μάνατζμεντ<sup>542</sup>, όπου συμβάλλονται δύο οικονομικά και διοικητικά αυτόνομες επιχειρήσεις και μέσω της συμβάσεως αυτής συνδέονται διοικητικά και λειτουργικά<sup>543</sup>, είναι ότι αφορά ήδη συνδεδεμένες επιχειρήσεις, που μετέχουν η μία στο κεφάλαιο της άλλης.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της συμβάσεως διεύθυνσεως, έχει ως εξής. Μια από τις συνδεδεμένες μεταξύ τους επιχειρήσεις, συνήθως η μητρική ή μια άλλη θυγατρική του ομίλου συστημένη για αυτόν ειδικά το σκοπό, αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας ή περισσότερων από τις υπόλοιπες, δηλαδή στην περίπτωση που δότης είναι η μητρική, αναλαμβάνει η διοίκηση των θυγατρικών, ενώ στην περίπτωση που είναι δότης μια άλλη θυγατρική, αναλαμβάνει τη διοίκηση τόσο της μητρικής όσο και των υπολοίπων αδελφών της επιχειρήσεων.

Η ανάληψη του μάνατζμεντ λαμβάνει χώρα συνήθως έναντι αμοιβής, η οποία εξάλλου είναι και ένας καλός τρόπος για αφανή μεταφορά κερδών, από τη μια επιχείρηση στην άλλη, η οποία σημειωτέον μπορεί να εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικά φορολογικά συστήματα<sup>544</sup>.

Ο λόγος για τον οποίο λαμβάνει χώρα η σύμβαση είναι συνήθως ο συντονισμός των λειτουργιών των διαφορετικών επιχειρήσεων του ομίλου, η ενοποίηση της δομής και της οργάνωσης του και η επίτευξη ομοιόμορφης και κοινής επιχειρηματικής πολιτικής. Εναλλακτικά ο στόχος της συμβάσεως ορίζεται η συμπίεση του συνολικού κόστους λειτουργίας μέσω οικονομικών κλίμακας.

<sup>540</sup> Betriebsführungsvertrag, παρ. 292 Abs. 1 Nr. 2

<sup>541</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. σχετικά στο μέρος της παρουσίασης σε σχέση με τη συγκριτική επισκόπηση του δικαίου της συμβάσεως μάνατζμεντ σε αλλοδαπές έννομες τάξεις.

<sup>542</sup> Αμιγής ή *stricto sensu* σύμβαση διαχείρισης

<sup>543</sup> Έτσι, Αθανασίου, ο π., σελ. 326, Γεωργιάδης, ο.π., σελ. 605 και 610.

<sup>544</sup> Πρόκειται για μια συνηθισμένη τεχνική φορολογικής απαλλαγής στα πλαίσια offshore δραστηριοτήτων. Για αναλυτικότερα παρουσίαση βλ. και στο σχετικό κεφάλαιο παρακάτω.

Στη σύμβαση εφαρμόζονται αναλογικά οι διατάξεις περί εντολής, οπότε η εταιρεία που λαμβάνει την διεύθυνση, καταρχήν τουλάχιστον διατηρεί το δικαίωμα να παρακολουθεί τις ενέργειες της διευθύντριας και να της παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις, στις οποίες και η τελευταία οφείλει να συμμορφώνεται.

Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις, η διευθυνόμενη επιχείρηση παραιτείται από τα σχετικά αυτά δικαιώματα πληροφόρησης και διατυπώσεις δεσμευτικών οδηγιών προς τη διευθύντρια, με αποτέλεσμα να «αιχμαλωτίζεται» πρακτικά<sup>545</sup> και τίθεται σε καθεστώς εξάρτησης και σχεδόν απόλυτη εξουσίασης από την άλλη επιχείρηση, χάνοντας έτσι την επιχειρηματική της αυτονομία και την πρωτοβουλία λήψης διοικητικών αποφάσεων. Παρατηρούμε δηλαδή ένα φαινόμενο παρόμοιο με αυτό που εμφανίζεται στα πλαίσια των συμβάσεων ολικής ανάθεσης του μάνατζμεντ<sup>546</sup>.

Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα της συμβάσεως δημιουργούν διχογνωμία στο γερμανικό δίκαιο σχετικά με την υπαγωγή της στην κατηγορία των συμβάσεων ανάθεσης της διαχείρισης<sup>547</sup> ή σε αυτή των συμβάσεων δημιουργίας εξάρτησης<sup>548 549</sup>.

Σε κάθε περίπτωση, είναι προφανές ότι για τη μορφή συμβάσεων δημιουργοί, όπως και οι συμβάσεις ολικής ανάθεσης του μάνατζμεντ, μεγάλους κινδύνους, όχι μόνο σε σχέση με την αυτονομία της επιχειρήσεως-λήπτη καθεαυτή, αλλά όσο σε σχέση με την ασφάλεια των συναλλαγών, και τα συμφέροντα των τρίτων συναλλασσομένων, του φορολογικού συστήματος και κυρίως των ίδιων των μετόχων της διευθυνόμενης επιχειρήσεως<sup>550</sup>.

Στα πλαίσια του εγχώριου δικαίου, ο νομοθέτης επιχειρεί μια συγγενή με τη γερμανική, ρύθμιση, με το άρθρο **96** παράγραφος **1** του νόμου **2190/1920**, η οποία αφορά τη θέσπιση ενιαίας διευθύνσεως για τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις, στα πλαίσια εξάλλου της προσπάθειας ενοποίησης των λογαριασμών τους, η οποία και προβλέπεται από το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο.

<sup>545</sup> Στο μέρος της εργασίας μας σχετικά με τη στρατηγική των συμβάσεων μάνατζμεντ και τα κίνητρα των επιχειρήσεων, παρατηρήσαμε ότι η «αιχμαλώτιση» τυπικά αυτόνομων επιχειρήσεων, αποτελεί συνηθισμένο λόγο για την σύναψη συμβάσεως μάνατζμεντ.

<sup>546</sup> Βλ. και παραπάνω στο σχετικό κεφάλαιο.

<sup>547</sup> Παράγραφος 292 Abs. 1 Nr. 2

<sup>548</sup> Παράγραφος 291 Abs. 1 Nr. 2

<sup>549</sup> Το γερμανικό δίκαιο έχει τυποποιήσει τις μορφές δικαιοπρακτικής σύνδεσης επιχειρήσεων σε δύο κατηγορίες, που προβλέπονται αντίστοιχα στις παρ. 291 και 292 του νόμου περί Α.Ε. βλ. Παμπούκη, Ένταξη Α.Ε. σε όμιλο πολυεθνικό, 1989, σελ. 82 επ.

<sup>550</sup> Βλ. σχετικά Αθανασίου, ο.π., σελ. 343,344. Για τους κινδύνους που δημιουργεί μια σύμβαση διεύθυνσης επιχείρησης στα πλαίσια ενός ομίλου

Η σύμβαση διεύθυνσης σε αυτή την περίπτωση εμφανίζει πολύ μεγάλες διαφορές σε σχέση με τη σύμβαση μάνατζμεντ, ειδικά όσον αφορά τις προϋποθέσεις για τη σύναψη της<sup>551</sup>.

Η κυριότερη όμως διαφορά μεταξύ των δύο συμβάσεων, έχει να κάνει με τον σκοπό της κάθε συμβάσεως και ειδικότερα με το επιδιωκόμενο από την καθεμιά συμφέρον. Δηλαδή, ενώ στη σύμβαση μάνατζμεντ, είναι προφανές ότι επιδιώκεται το συμφέρον της λήπτριας επιχειρήσεως στη σύμβαση ενιαίας διευθύνσεως ομίλου, η διαχείριση δεν ασκείται για λογαριασμό και προς το συμφέρον της συγκεκριμένης επιχειρήσεως, δηλαδή της καθεμιάς από αυτές που απαρτίζουν τον όμιλο, αλλά για λογαριασμό και προς το συμφέρον του ίδιου του ομίλου, ως συνολικός οργανισμός.

Σημειώνουμε, ότι σε αυτή την περίπτωση επιτρέπεται ακόμη και λήψη αποφάσεων, που επιβαρύνει και πλήττει το εξατομικευμένο συμφέρον μιας συγκεκριμένης από τις επιχειρήσεις, υπό τον όρο ότι βοηθά το συνολικό συμφέρον του ομίλου.

Φυσικά, όπως έχουμε παρατηρήσει και παραπάνω, είναι δυνατή η σύναψη κανονικής συμβάσεως μάνατζμεντ ακόμη και στα πλαίσια των ομίλων επιχειρήσεων. Κάτι τέτοιο, εξάλλου δεν απαγορεύεται ούτε αναιρείται από το γεγονός ότι ο νομοθέτης δίνει ειδικό δικαίωμα για την σύναψη συμβάσεως ενιαίας διευθύνσεως.

Πάντως, σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να προβλέπεται, ότι η σύμβαση αποσκοπεί στο συμφέρον της συγκεκριμένης επιχείρησης, η οποία αποτελεί αντισυμβαλλόμενο και όχι ενός συνολικότερου οργανισμού.

Όπως και να έχει, θεωρούμε, ότι είναι προφανές, ότι και οι δύο παραπάνω μορφές συμβάσεων που αναφέραμε, δηλαδή τόσο η γερμανική σύμβαση διευθύνσεως, όσο και η παρόμοια σύμβαση ενιαίας διευθύνσεως του ελληνικού δικαίου, υπάγονται στη γενικότερη κατηγορία των συμβάσεων μάνατζμεντ, σύμφωνα βέβαια με τα γενικά χαρακτηριστικά και το ευρύτερο περιεχόμενό τους.

Εξάλλου, έχουμε ήδη αναφέρει, ότι μια σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να αποσκοπεί παράλληλα είτε στην ανάθεση της διαχείρισης μιας επιχειρήσεως προς το συμφέρον της είτε στη δημιουργία σχέσεων εξάρτησης και στην υποταγή της σε μια άλλη.

---

<sup>551</sup> Συγκεκριμένα, κατά μία άποψη απαιτείται απόφαση της καταστατικής γενικής συνέλευσης και κατά άλλη άποψη, αυστηρότερη, ομόφωνη απόφαση των μετόχων .

## Συμβατότητα Συμβάσεως Μάνατζμεντ με τους διαφορετικούς Τύπους Εταιριών και το ανά περίπτωση ισχύον δίκαιο

Η μεταβίβαση διαχειριστικών και εκπροσωπευτικών εξουσιών στον **manager** κρίνεται στα πλαίσια των άρθρων ΑΚ **216** επόμενα, όταν η λήπτρια επιχείρηση είναι ατομική, δηλαδή φυσικό πρόσωπο.

Όταν όμως ο λήπτης είναι νομικό πρόσωπο, του οποίου η διαχείριση και εκπροσώπηση ρυθμίζεται από κανόνες εταιρικού δικαίου, όπως ιδίως συμβαίνει στις κεφαλαιουχικές εταιρίες, οπότε και οι σχετικές διατάξεις συχνά είναι αναγκαστικού δικαίου, τότε δημιουργείται πρόβλημα σχετικά με την συμβατότητα του συμβατικού δικαίου, δηλαδή της συμβάσεως μάνατζμεντ και του εταιρικού δικαίου.

Παρατηρούμε, ότι προκύπτει σε αυτό το σημείο μια τριβή και ίσως σύγκρουση μεταξύ του συχνά αναγκαστικού εταιρικού δικαίου και του αστικού (ενοχικού) το οποίο βασιίζεται καταρχήν στην αρχή της ιδιωτικής αυτονομίας.

Ερωτώνται λοιπόν οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες θα κριθεί επιτρεπτή και νόμιμη η μεταβίβαση εξουσιών που ανήκουν στο διαχειριστικό όργανο κάθε εταιρίας.

Συγκεκριμένα και ειδικότερα ερωτάται μέχρι ποιου βαθμού θα εκτείνονται οι μεταβιβαζόμενες στη διοικούσα εταιρία αρμοδιότητες, προκειμένου να μην οδηγηθεί η διοικούμενη επιχείρηση σε καθεστώς «εταιρικής ανικανότητας» και εξάρτησης, δηλαδή να μετατραπεί σε εργαλείο της πρώτης χωρίς ίδια βούληση, ικανότητα λήψης αποφάσεων και αυτονομία.

Καταρχάς πάντως, πρέπει, προκειμένου να δοθεί στα παραπάνω απάντηση, να υπάρξει ένας διαχωρισμός ανάλογα με τον τύπο της υπό διαχείριση εταιρίας, δηλαδή αν είναι προσωπική ή κεφαλαιουχική καθώς αυτή η διαφοροποίηση παίζει σημαντικό ρόλο ως προς τη συμβατότητα και τους όρους της συμβάσεως μάνατζμεντ. με τους διάφορους εταιρικούς τύπους.

## α) Προσωπικές εταιρίες

Η σύμβαση μάνατζμεντ κατεξοχήν εφαρμόζεται σε τομείς υψηλού επενδυτικού χαρακτήρα, όπως ο ξενοδοχειακός, ο ναυτιλιακός, η διαχείριση τεχνολογίας αιχμής κλπ. Αυτό σημαίνει ότι κυρίως οι ανώνυμες εταιρίες επιλέγουν να συνάψουν μια τέτοια σύμβαση ούτως ώστε να ευνοηθούν από τα πλεονεκτήματα της.

Συνήθως μάλιστα ο επιχειρηματίας που θα καταφύγει στην σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης συνήθως θα είναι επενδυτής που ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση της επένδυσης του και λιγότερο για την προσωπική διαχείριση και εμπορική της εκμετάλλευση οπότε και η κεφαλαιουχική μορφή της ανώνυμης εταιρίας εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του.

Όμως η σύμβαση διαχείρισης εμφανίζεται με λιγότερη βέβαια συχνότητα και στις προσωπικές εταιρίες και μάλιστα παρατηρείται μεγαλύτερη ευχέρεια συντονισμού της με τους εταιρικούς αυτούς τύπους, που παρουσιάζουν λιγότερο οικονομικό ενδιαφέρον, ήτοι με την ομόρρυθμη, ετερόρρυθμη και αστική εταιρία.

Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στις εταιρίες αυτές, η διαρκής σύμπραξη των εταίρων για την επίτευξη του εταιρικού σκοπού αλλά και κυρίως η εις ολόκληρον ευθύνη τους για τα εταιρικά χρέη, διασφαλίζουν τα συμφέροντα των εταιρικών δανειστών και έτσι δεν δημιουργείται λόγος και ανάγκη να ρυθμιστεί λεπτομερώς το πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης των εταιριών αυτών με διατάξεις αναγκαστικού δικαίου, αλλά αντιθέτως υπάρχουν μεγάλα περιθώρια συμβατικής ευελιξίας και ελευθερίας.

Επίσης, συχνά τυγχάνει η εφαρμογή της συμβάσεως μάνατζμεντ επί κοινοπρακτικών μορφωμάτων που συχνά φέρουν τον τύπο της προσωπικής εταιρίας<sup>552</sup>.

Έχει όμως ήδη και ανωτέρω αναφερθεί, ότι ενώ το δίκαιο των προσωπικών εταιριών κατά κύριο λόγο περιέχει διατάξεις ενδοτικού δικαίου, εννοιολογικά και η εξουσία διαχείρισης είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την εταιρική ιδιότητα, με άλλα λόγια δεν επιτρέπεται να μεταβιβαστεί σε τρίτο μη εταίρο, άρα ούτε σε εταιρία μάνατζμεντ.

Εξάλλου, η εκπροσωπευτική εξουσία ανήκει σε όλους τους εταίρους από κοινού, με την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει αντίθετη ρύθμιση στην εταιρική σύμβαση (αρ. 748, 749 Α.Κ.).

<sup>552</sup> Βλέπε και κεφάλαια περί συμβάσεων συμπαραγωγής, οι οποίες συχνά διαρθρώνονται σε κοινοπρακτικά πλαίσια.

Αυτό βασίζεται στην αρχή της αυτοδιαχείρισης, που θεωρείται αναγκαστικό δίκαιο κατά την κρατούσα στη θεωρία, όχι όμως αποκλειστική, άποψη.

Το γεγονός ότι καθιερώνεται αυτή η αρχή στις προσωπικές εταιρίες είναι λογικό επακόλουθο του γεγονότος ότι ο νόμος ρητώς ορίζει το απεριόριστο της προσωπικής ευθύνης των εταίρων (αρ. 22 ΕμπΝ) οπότε και η εξουσία διαχείρισης δεν θα μπορούσε να αποχωριστεί από την προϋπόθεση κατοχής της ιδιότητας του εταίρου. Είναι όμως δυνατό να υπάρξει τρίτος, δηλαδή μη εταίρος, διαχειριστής, στον οποίον να ανατεθεί η τέλεση διαχειριστικών πράξεων με απόφαση των εταίρων ή με σχετική καταστατική ρήτρα, όμως το φυσικό (ή νομικό) αυτό πρόσωπο δεν θα ενεργεί ως όργανο της εταιρίας αλλά θα υπέχει θέση πληρεξουσίου, με βάση σχέση εντολής ή εργασίας.

Αν όμως συμβεί αυτό οι εταίροι και νόμιμοι εταιρικοί διαχειριστές δεν θα αποκόπτονται από τη διαχείριση της εταιρίας τους ενώ ταυτοχρόνως θα διατηρούν το δικαίωμα εποπτείας στην ενάσκηση των αρμοδιοτήτων που ανατέθηκαν στον τρίτο-πληρεξούσιο. Κατά αυτόν λοιπόν τον τρόπο δεν παραβιάζεται η αρχή της αυτοδιαχείρισης<sup>553</sup>.

Εξάλλου, παρά τους περιορισμούς που μπορεί να θέτει η αρχή της αυτοδιαχείρισης, δεν απαγορεύεται η σύναψη σύμβασης διαχείρισης προσωπικών εταιριών, αρκεί τα συμβαλλόμενα μέρη να προβούν στις κατάλληλες κινήσεις και διάπλαση των σχέσεων τους.

Για παράδειγμα η ένταξη της διαχειρίστριας στην προσωπική εταιρία ως νέου εταίρου αφενός θα επέτρεπε τη λειτουργία μιας σύμβασης διαχείρισης αφετέρου η άσκηση διαχειριστικών εξουσιών από αυτόν, δεν θα προσέκρουε πλέον στην αρχή της αυτοδιαχείρισης, καθώς και αυτός θα είχε την εταιρική ιδιότητα.

Θα μπορούσαμε να προτείνουμε ακόμα μια άλλη λύση, σύμφωνα με την οποία μπορεί να γίνει παραχώρηση στην διαχειρίστρια πληρεξουσιότητας με παράλληλη βέβαια διατήρηση του δικαιώματος ελέγχου και καθοδήγησης από την πλευρά των εταίρων της αναθέτουσας.

Πάντως αυτή η πρόταση περιέχει το αρνητικό, ότι καθώς καταλείπονται στον διαχειριστή κυρίως συμβουλευτικές και λιγότερο εκτελεστικές αρμοδιότητες, δημιουργεί τον κίνδυνο να θεωρηθεί η σύμβαση αυτή, σύμβαση **consulting** και όχι **management**<sup>554</sup>.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί, ότι κατά μία μη κρατούσα άποψη, η αρχή της αυτοδιαχείρισης που διέπει τις προσωπικές εταιρίες δεν είναι αναγκαστικού δικαίου κανόνας αλλά ενδοτικού, άρα και οι εταίροι έχουν την δυνατότητα να αναθέτουν την οργανική εξουσία διαχείρισης και εκπροσώπησης της εταιρίας τους σε οποιονδήποτε τρίτο, φυσικό ή νομικό

<sup>553</sup> Βλ. Γεωργιάδη, Η σύμβαση μανατζμεντ, σελ. 610.

<sup>554</sup> Έτσι, Τσουρούτη, σελ. 124, 125.

πρόσωπο, δηλαδή και εταιρία διαχείρισης, αρκεί να τηρούνται οι διατυπώσεις δημοσιότητας του καταστατικού της αναθέτουσας, προς προστασία των εταιρικών δανειστών και εν γένει των τρίτων συναλλασσομένων. Αυτή η άποψη πρέπει να σημειωθεί, ότι σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την αρχή της ιδιωτικής αυτονομίας.

Αρα, λοιπόν, κατά αυτή την άποψη, δεν τίθεται θέμα συμβατότητας του δικαίου των προσωπικών εταιριών με την σύμβαση μάνατζμεντ, καθώς η ανάθεση σε τρίτο διαχειριστικών δεν προσκρούει σε διάταξη αναγκαστικού δικαίου<sup>555</sup>.

## β) Κεφαλαιουχικές εταιρίες

Παραπάνω, ήδη αναφέραμε, ότι στη σύμβαση διαχείρισης καταφεύγουν ως επί το πλείστον ανώνυμες εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τομείς που χρήζουν ιδιαίτερης διαχειριστικής ικανότητας αλλά και απαιτούν υψηλές επενδύσεις. Και αυτό επειδή ο εταιρικός αυτός τύπος της ανώνυμης εταιρίας είναι κατάλληλος και για τον λόγο ότι μέσω καταστατικών ρητρών ή εξωεταιρικών συμφωνιών, μπορεί να εξασφαλισθεί η σταθερότητα της μετοχικής σύνθεσης, που κρίνεται απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή της διαχείρισης από την πλευρά της διαχειρίστριας εταιρίας.

Παρά όμως το προηγούμενο συμπέρασμα, διαπιστώνουμε, ότι η ανώνυμη εταιρία παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσχέρειες συμβατότητας με τη σύμβαση **management** από ότι η προσωπική εταιρία και τούτο οφείλεται στο ότι το νομοθετικό της πλαίσιο είναι σε μεγάλο βαθμό αναγκαστικού δικαίου και ως εκ τούτου ανελαστικό καθώς καταλείπει μικρά περιθώρια στην ιδιωτική αυτονομία.

Ειδικότερα, η ανώνυμη εταιρία διαρθρώνεται σε τρία όργανα, οι λειτουργίες των οποίων κατανέμονται σε αυτά δυνάμει διατάξεων αναγκαστικού δικαίου.

Αρα, αφενός, και τα τρία όργανα της, δηλαδή η γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο και οι ελεγκτές, είναι όργανα που υποχρεωτικά πρέπει να υπάρχουν στην ανώνυμη αφετέρου, η κατανομή των λειτουργιών, που ο νόμος προβλέπει μεταξύ των οργάνων αυτών, είναι εξίσου υποχρεωτική.

Ειδικότερα, το διοικητικό συμβούλιο είναι το όργανο που αναλαμβάνει την διοίκηση της εταιρίας, η οποία αναλύεται στην διαχείριση και την εκπροσώπηση της σύμφωνα με τα αρ. **18 παρ. 1** και **22 παρ. 1 ν. 2190/20**. Το όργανο αυτό, αν και είναι υποχρεωτικό για την

<sup>555</sup> Βλ. Αθανασίου, ο.π. , σελ. 340, 341.



εταιρία, είναι εν τέλει δυνατόν να αναθέσει σε άλλο πρόσωπο, φυσικό ή νομικό, τις εξουσίες του με την προϋπόθεση ύπαρξης αντίστοιχης καταστατικής πρόβλεψης.

Εκτός από αυτήν την προϋπόθεση, για την ανάθεση των διαχειριστικών εξουσιών σε τρίτους απαιτείται απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, όχι όμως απόφαση της γενικής συνέλευσης, σύμφωνα με τα αρ. **18** παρ. **2** και **22** παρ. **3** ν. **2190/20**.

Στην ανάθεση, όμως, αυτήν ο τρίτος δεν θεωρείται απλά αντιπρόσωπος της ανώνυμης αλλά καθίσταται υποκατάστατο όργανο της, οπότε και οι εξουσίες του είναι ανάλογες με εκείνες του αρ. **67** εδ. **2** Α.Κ. άρα αναλαμβάνει οργανικές εξουσίες. Έτσι, η διαχειρίστρια εταιρία, ως καταστατικό όργανο της εταιρίας δεν εκτελεί απλώς εντολές του διοικητικού συμβουλίου αλλά αντιθέτως αποκτά μια σχετική και εντός των πλαισίων της υποκατάστασης ανεξαρτησία δράσης.

Το περιεχόμενο των εξουσιών του δεν περιλαμβάνει μόνο την εκτέλεση εντολών σε σχέση με τη διενέργεια συγκεκριμένων πράξεων αλλά προϋποθέτει μεταβίβαση αρμοδιοτήτων για διαρκές και εκ των προτέρων ακαθόριστο χρονικό διάστημα<sup>556</sup>.

Αυτή όμως η ανεξαρτησία όμως του υποκατάστατου τρίτου, στον οποίο μεταβιβάστηκαν οι διαχειριστικές αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου, δεν πρέπει να φθάνει μέχρι του σημείου να αποκόπτει πλήρως το διοικητικό συμβούλιο από τις εκ του νόμου προβλεπόμενες εξουσίες του και κατά συνέπεια να του αποδίδει απλώς τυπικό και επικυρωτικό ρόλο, διότι αυτό βάσει του νόμου πρέπει να παραμένει το βασικό διαχειριστικό όργανο της ανώνυμης.

Εδώ, λοιπόν, δημιουργείται το πρόβλημα της συμβατότητας της σύμβασης διαχείρισης με την αναγκαστικού δικαίου αρχή οργάνωσης» της ανώνυμης εταιρίας και ειδικότερα δημιουργείται το ερώτημα υπό ποιες προϋποθέσεις το διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας εταιρίας δεν θεωρείται ότι μέσω της σύμβασης διαχείρισης στερείται ουσιαδώς και ανεπίτρεπτα της ελευθερίας του να προσδιορίζει την εν γένει επιχειρηματική πολιτική της εταιρίας.

Και αυτό λοιπόν θα είναι το κριτήριο για την εγκυρότητα μιας σύμβασης διαχείρισης με συμβαλλόμενο μέρος μια ανώνυμη εταιρία.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, θα αναφερθεί επίσης, πως ως αντιστάθμισμα της ευρύτατης εξουσίας που κατέχει το διοικητικό συμβούλιο στους κόλπους μιας ανωνύμου εταιρίας, ο νομοθέτης ρυθμίζει λεπτομερειακά την αντίστοιχη ευθύνη του για τις επιβλαβείς για την

<sup>556</sup> Έτσι, Γεωργιάδης, Η σύμβαση μανάτζμεντ, σελ. 610, Παπαπαναγιώτου, κατάτμησις και μεταβίβασις διαχειριστικών αρμοδιοτήτων εν τω διοικητικώ συμβουλίω ανωνύμου εταιρείας, ΕλλΔ/νη 1962, σελ. 249, Τσουρούτη, ο.π. , σελ. 126, 127.

εταιρία πράξεις διαχείρισης κατά τα αρ. 22α, 22β, 23 ν. 2190/20. Ο ορισμός όμως αυτός του νομοθέτη ανατρέπεται από την σύμβαση μάνατζμεντ, καθώς μετατοπίζεται μέσω αυτής η εξουσία και η ευθύνη στην διαχειρίστρια εταιρία.

Όμως, η ευθύνη που αναλαμβάνει η διαχειρίστρια δεν είναι στο ίδιο βαθμό δραστική σε σχέση με αυτήν που φέρει το διοικητικό συμβούλιο. Αυτό φαίνεται από το ότι η μια είναι ευθύνη που πηγάζει από το εταιρικό δίκαιο ενώ αυτή της διαχειρίστριας από το ενοχικό δίκαιο, οπότε και κρίνεται ακατάλληλη και ανεπαρκής για να καλύψει τις ανάγκες του εταιρικού δικαίου.

Αυτές όλες, λοιπόν, οι δυσχέρειες που προαναφέρθηκαν και που οφείλονται στην ανελαστικού χαρακτήρα ρύθμιση της ανώνυμης εταιρίας, οδήγησαν σε πολλές έννομες τάξεις στην δημιουργία παραπλήσιων κεφαλαιουχικών τύπων εταιριών, οι οποίοι εμφανίζουν μεγαλύτερη ευελιξία και κατά συνέπεια προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε ανάγκες των αντισυμβαλλομένων.

Χαρακτηριστικά, αναφέρουμε ως παράδειγμα, την βρετανικής σύλληψης **private company** αλλά και την γαλλική «απλοποιημένη ανώνυμη εταιρία» (**societe par actions simplifiee, SAS**), με τις οποίες η σύμβαση διαχείρισης παρουσιάζει μεγαλύτερη συμβατότητα.

Ειδικότερα, η **private company** βασιζείται οργανωτικά σε ενδοτικού δικαίου κανόνες και καταλείπει στα μέρη μεγάλο περιθώριο για την ρύθμιση των περισσότερων ζητημάτων, κατά βούληση. Για παράδειγμα, τα όργανα διοίκησής της και οι αρμοδιότητές τους, καθορίζονται όχι από το νόμο, αλλά από το καταστατικό της. Σχετικά με τη **SAS** σημειώνουμε, ότι όταν αυτή αναθέτει τη διαχείριση της σε τρίτη εταιρία, η τελευταία λογίζεται ως πρόεδρος της **SAS** ενώ ασκεί μόνη της, με την ιδιότητα του εταιρικού οργάνου, τη διαχειριστική και εκπροσωπευτική εξουσία<sup>557</sup>, οπότε και επέρχεται πλήρης συμβατότητα με τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Σημειώνουμε, ότι, σχετικά με τον άλλο τύπο κεφαλαιουχικής εταιρίας, την εταιρία περιορισμένης ευθύνης, το διαχειριστικό όργανο της συγκροτείται όπως και στις προσωπικές εταιρίες από τους εταίρους της. Καθώς, όμως, σε αυτήν δεν εφαρμόζεται η αρχή της αυτοδιαχείρισης επιτρέπεται η ανάθεση διαχειριστικών εξουσιών σε τρίτο μη εταίρο, άρα και σε διαχειρίστρια εταιρία, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό ή ότι ελήφθη σχετική απόφαση από τη συνέλευση των εταίρων κατά τα αρ. 14 παρ. 2<sup>α</sup>, 16, 17 παρ. 1,2,3 ν. 3190/55.

Άρα, με βάση τα παραπάνω άρθρα η διαχειρίστρια δεν καθίσταται απλός πληρεξούσιος αλλά γίνεται όργανο της ΕΠΕ, οπότε και ισχύουν αναλόγως, όσα παρατηρήθηκαν ανωτέρω για την ανώνυμη εταιρία.

<sup>557</sup> Έτσι Αθανασίου, ο.π. , σελ. 342.

## Όρια εγκυρότητας της σύμβασης διαχείρισης ανώνυμης εταιρίας από πλευράς ελληνικού εταιρικού δικαίου

Σύμφωνα με την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, που ισχύει στο ελληνικό ενοχικό δίκαιο (αρ. 361 Α.Κ.) και που εξειδικεύεται στην δυνατότητα σύναψης από τα ενδιαφερόμενα μέρη της σύμβασης που επιθυμούν, στη διαμόρφωση του συμβατικού περιεχομένου ανάλογα με τις ανάγκες τους και στην ελεύθερη επιλογή του τύπου, τον οποίον η σύμβαση τους θα περιβληθεί, η σύμβαση μάλιστα πρέπει να θεωρηθεί καταρχήν έγκυρη.

Αυτό, όμως προϋποθέτει, ότι το περιεχόμενο της σύμβασης αυτής δεν προσκρούει σε απαγορευτική διάταξη νόμου και δεν αντίκειται στα χρηστά ήθη.

Ειδικότερα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, αν η σύμβαση διαχείρισης αντίκειται σε αρχές εταιρικού δικαίου, που είναι θεμελιώδεις για τη λειτουργία μιας ανώνυμης εταιρίας και αν τυχόν προσκρούει σε διατάξεις της λεγόμενης εταιρικής δημόσιας τάξης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, πρέπει να ερευνηθούν οι διατάξεις που ρυθμίζουν τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των εταιρικών οργάνων.

Το ελληνικό εταιρικό δίκαιο ακολουθεί την αρχή της διάκρισης των οργάνων και της κατανομής των εξουσιών τους στους κόλπους μιας ανώνυμης εταιρίας.

Οπότε, η γενική συνέλευση είναι το όργανο που εκφράζει την εταιρική βούληση και το διοικητικό συμβούλιο είναι το όργανο στο οποίο έχει ανατεθεί η διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρίας, ενώ οι ελεγκτές ελέγχουν τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου και των διευθυνόντων.

Παρότι, αυτή η αρχή έλκεται από το γαλλικό εταιρικό δίκαιο, εν τούτοις, στην χώρα μας δεν έχει εξίσου απόλυτο χαρακτήρα.

Δηλαδή, παρά το ότι η ελληνική νομοθεσία με διατάξεις αναγκαστικού δικαίου, έχει κατανείμει τις εταιρικές λειτουργίες ανάμεσα στο Δ.Σ. και τη Γ.Σ.<sup>558</sup> κατά το άρθρο 22 παρ.2 ν. 2190/20, δημιουργείται μια σύμπτωση λειτουργιών.

<sup>558</sup> Βλ. αρ. 33 ν. 2190/20, που χαρακτηρίζει τη Γ.Σ. ανώτατο όργανο της εταιρίας, με την εξουσία να παίρνει αποφάσεις για κάθε εταιρική υπόθεση και αρ. 18 παρ. 1 και 22 παρ. 1 που απονέμουν στο δ.σ. την εξουσία να διοικεί και να εκπροσωπεί την εταιρία.

Συγκεκριμένα, ο περιορισμός της εξουσίας του Δ.Σ. με απόφαση της Γ.Σ. δεν αντιτάσσεται απέναντι στους καλόπιστους τρίτους.

Τίθεται, λοιπόν, το ζήτημα, αν με τη διάταξη αυτή θεσμοθετείται μία επέκταση των εξουσιών της Γ.Σ. σε βάρος των εξουσιών του Δ.Σ.. Το ερώτημα αυτό λαμβάνει δύο αντίθετες απαντήσεις.

Σύμφωνα με την πρώτη και κρατούσα, η Γ.Σ. έχει το δικαίωμα να αποφασίζει δεσμευτικά για κάθε εταιρική υπόθεση, ως το ανώτατο εταιρικό όργανο, και με αυτόν τον τρόπο να περιορίζει την εξουσία του Δ.Σ., σύμφωνα με τον κανόνα της γενικής αρμοδιότητας της γ.σ.<sup>559</sup>.

Παρότι, όμως, δεν μπορούμε να αρνηθούμε την εξουσία της Γ.Σ. να δίνει στο δ.σ. οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές δράσης, χαράσσοντας με αυτόν τον τρόπο το γενικό πλαίσιο πολιτικής και στρατηγικής της εταιρίας, η ανάμειξη της σε θέματα διαχείρισης δεν επιτρέπεται να είναι διαρκής και να ασκείται με τρόπο που να εξουδετερώνει το δ.σ. και να το καθιστά περιττό, καθώς αυτό είναι όργανο υποχρεωτικό από το νόμο.

Επίσης, στην περίπτωση που η Γ.Σ. ήταν ελεύθερη να αποφασίζει για κάθε σημαντικό θέμα διαχείρισης, θα θεμελιωνόταν απαλλαγή ευθύνης του Δ.Σ. (αρ. 22 α παρ. 3), πράγμα που προκαλεί προφανή βλάβη των συμφερόντων της μειοψηφίας<sup>560</sup>.

Εκτός των ανωτέρω, σε αρκετούς τομείς η εξουσία του Δ.Σ. είναι ανεπίδεκτη περιορισμού, βάσει διατάξεως νόμου που προβλέπει αποκλειστική του αρμοδιότητα, σε θέματα, όπως η κατάρτιση ισολογισμού, η διαπίστωση καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου και η σύγκληση της γενικής συνέλευσης κ.α. είναι αρμοδιότητες που απονέμονται αποκλειστικά στο Δ.Σ.. Αυτή λοιπόν, η λεγόμενη οικεία ή ίδια εξουσία του Δ.Σ. είναι παντελώς ανεπίδεκτη περιορισμού<sup>561</sup>.

Σύμφωνα όμως με την δεύτερη και μη κρατούσα άποψη κάθε όργανο έχει δικές του αποκλειστικές αρμοδιότητες και συνεπώς η διαχειριστική εξουσία του Δ.Σ. δύναται να περιοριστεί από το νόμο ή το καταστατικό όχι όμως από απόφαση της Γ.Σ.. Η άποψη αυτή αντηχεί τα δεδομένα που θέτει η αρχή της κατανομής των εταιρικών εξουσιών,.

Κατά κάποιους, πρόκειται για μια άποψη ορθότερη τελεολογικά και **de lege ferenda** προτιμητέα<sup>562</sup>. Αναφέρεται, επίσης<sup>563</sup>, ότι η άποψη αυτή

<sup>559</sup> Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και σε Ν. Ρόκας, Τα όρια της εξουσίας της πλειοψηφίας στο δίκαιο των ανωνύμων εταιριών, 1971, σελ. 43 επ., Α. Παπαδοπούλου, Παρέμβαση της γ.σ. στα έργα του δ.σ. στην ανώνυμη εταιρία, Αρμ. 1984, σελ. 521 επ.

<sup>560</sup> Έτσι Ρόκας, Τα όρια, σελ. 44, ίδιου, Εμπορικές Εταιρίες, 1996, 4<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 177, Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π., σελ. 121.

<sup>561</sup> Έτσι Παπαδοπούλου, ο.π. σελ. 522

<sup>562</sup> βλ. Ρόκας, Όρια εξουσίας, σελ. 44

<sup>563</sup> (γνωμ.), Ζητήματα Εμπορικού Δικαίου, IV, 1997, σελ. 114 επ.

είναι σύμφωνη και προς την πρώτη κοινοτική οδηγία του Συμβουλίου (9-3-1968) σχετικά με την εναρμόνιση του εταιρικού δικαίου.

Προ της εκδόσεως αυτής της οδηγίας κυριαρχούσαν στις ευρωπαϊκές έννομες τάξεις δύο διαφορετικές θεωρίες, σχετικά με την έκταση της ικανότητας του νομικού προσώπου και ειδικότερα με τα όρια της εκπροσωπευτικής εξουσίας του διοικητικού οργάνου της ανώνυμης εταιρίας.

Κατά την θεωρία της **Prokura**, η εξουσία εκπροσώπησης του Δ.Σ. δεν περιορίζεται ούτε από το σκοπό της εταιρίας, ούτε από το καταστατικό, ούτε πάντως και από απόφαση της Γ.Σ.

Η θεωρία αυτή προσφέρει απόλυτη προστασία στους τρίτους, που συναλλάσσονται με την εταιρία, ανεξάρτητα αν είναι καλόπιστοι ή όχι, έχει όμως το χαρακτηριστικό, ότι θέτει σε δεύτερη μοίρα τα συμφέροντα της εταιρίας.

Αντίθετα, κατά την θεωρία **ultra vires**, η εκπροσωπευτική εξουσία του Δ.Σ. υπόκειται σε περιορισμούς, που προκύπτουν είτε από το καταστατικό, είτε από τον εταιρικό σκοπό, είτε τέλος από αποφάσεις της Γ.Σ. Προφανώς, η θεωρία αυτή κατοχυρώνει τα συμφέροντα της εταιρίας.

Εν τέλει, η κοινοτική οδηγία βέβαια θεώρησε σημαντικότερα τα συμφέροντα των τρίτων και για αυτό πρακτικά υιοθέτησε την πρώτη θεωρία.

Ειδικότερα, κατά το άρθρο 9 της Οδηγίας, η εταιρία δεσμεύεται έναντι των τρίτων από τις πράξεις των οργάνων της έστω και αν δεν εμπίπτουν στον εταιρικό σκοπό, ενώ περιορισμοί της εξουσίας των οργάνων της εταιρίας, που προέρχονται από το καταστατικό ή από απόφαση της Γ.Σ., δεν αντιτάσσονται έναντι των τρίτων, έστω και αν έχουν δημοσιευτεί.

Η ελληνική νομοθεσία προσαρμόστηκε στην κοινοτική αυτή οδηγία και έτσι η εκπροσωπευτική εξουσία του Δ.Σ. θεωρείται πλέον απεριορίστη<sup>564</sup>.

---

<sup>564</sup> Για ειδικότερη ανάλυση βλ. Κ. Παμπούκης, Παροχή εγγύσεως από ανώνυμη εταιρία προς συγγενή ενός από τα μέλη του διοικητικού της συμβουλίου, (γνωμ.), ΕπισκΕΔ Δ/1997, σελ. 865 επ. ,

του ίδιου, Συμβολή στη θεωρία της εκπροσώπησης των εταιριών, ΕπισκΕΔ Δ/1996, σελ. 781, Β. Αντωνόπουλος, Δέσμευση της ανώνυμης εταιρίας από πράξεις του αντιπροσωπευτικού της οργάνου, εισήγηση σε 3<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου 1993, σελ. 97 επ. ,

Ν Τέλλης, Εταιρικός σκοπός και εκπροσωπευτική εξουσία στην ΑΕ, ΕπισκΕΔ Β/1998, σελ. 333 επ. , Λιακόπουλος, Η άρση της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου στη νομολογία, 1993, σελ. 23 επ. , Σαμαρά-Δουβλή, Η εναρμόνιση του ελληνικού δικαίου των εταιριών με το κοινοτικό δίκαιο, 1983, σελ. 33 επ. ,

Λ. Κοτσίρης, Εγγύηση διευθύνοντος συμβούλου ανώνυμης εταιρίας υπέρ τρίτου και δέσμευση του νομικού προσώπου. Σημασία της υπογραφής κάτωθι της εταιρικής επωνυμίας, (γνωμ.), Αρμ. 1984, σελ. 527 επ. ,

Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 131,

Αυτός ο κανόνας δεν εφαρμόζεται και η εταιρία δεν δεσμεύεται από τις πράξεις του Δ.Σ., μόνο στην περίπτωση που αυτές υπερβαίνουν τα όρια του εταιρικού σκοπού, αν αποδείξει ότι ο τρίτος γνώριζε την υπέρβαση ή από βαριά αμέλεια την αγνοούσε, οπότε δηλαδή αποδειχθεί συμπαιγνία του τρίτου με την εταιρία.

Αρα, η διαχειριστική εξουσία του Δ.Σ. ορίζεται ως περιορισμένη από τον εταιρικό σκοπό και περιορίσιμη από το καταστατικό και την Γενική Συνέλευση, υπό την έννοια ότι πράξεις έξω από τη διαχειριστική εξουσία του Δ.Σ. δεσμεύουν μεν την εταιρία, γεννούν δε ευθύνη του Δ.Σ. απέναντι της για τη ζημιά που προκλήθηκε.

Κατά την άποψη αυτή η εφαρμογή του αρ. 22 παρ. 2 ν. 2190/20 αφορά μόνο τα θέματα για τα οποία κατά το νόμο ή το καταστατικό είναι δυνατός ο περιορισμός της εξουσίας του Δ.Σ. με απόφαση της Γ.Σ., όπως συμβαίνει με την απόφαση για σύναψη ομολογιακού δανείου<sup>565</sup>.

Κατά τη μη κρατούσα αυτή άποψη, οι μέτοχοι δεν έχουν ούτε δικαίωμα ούτε υποχρέωση διαχείρισης και εκπροσώπησης. Με το επιχείρημα ότι η διαχειριστική εξουσία δεν είναι συνδεδεμένη με την εταιρική ιδιότητα όπως συμβαίνει δηλαδή στις προσωπικές εταιρίες.

Αφού, ο μέτοχος δεν έχει τέτοιο δικαίωμα, κατά μείζονα λόγο και η γενική συνέλευση των μετόχων, ως ανώτατο όργανο αλλά και εκφραστής της βούλησης των επί μέρους μετόχων, δεν δύναται να ασκήσει διαχειριστικές αρμοδιότητες ή να υποκαταστήσει το Δ.Σ. στις αρμοδιότητες του αυτές. Οπότε κάθε εταιρικό όργανο έχει τις δικές του αποκλειστικές αρμοδιότητες.

Ασχέτως, όμως, των παραπάνω θεωριών, συμπεραίνουμε, ότι όσα διαπιστώθηκαν σχετικά με το μη περιορισμο τελικά των εξουσιών του Δ.Σ. δημιουργούν επιχείρημα *a fortiori* και σχετικά με τον ενδεχόμενο περιορισμό των εξουσιών διαχείρισης και εκπροσώπησης του Δ.Σ. όσον αφορά και υπέρ τρίτου ως προς την εταιρία προσώπου.

Αρα, προκύπτει ότι κατά το νόμο, το διοικητικό συμβούλιο είναι αναντικατάστατο και υποχρεωτικό για την εταιρία όργανο, που δεν μπορεί να εξαφανισθεί ή να παραμεριστεί με τη δημιουργία άλλου οργάνου αλλά μόνο να συνεπικουρηθεί<sup>566</sup>.

Δηλαδή η μεταβίβαση διαχειριστικών εξουσιών σε τρίτα πρόσωπα δεν αποκλείεται εκ των προτέρων αλλά επιτρέπεται υπό προϋποθέσεις.

---

Τσιριμονάκη-Μπάκα, Ο εταιρικός σκοπός ως όριο της εκπροσωπευτικής εξουσίας των οργάνων των κεφαλαιουχικών εταιριών μετά την προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της πρώτης κοινοτικής οδηγίας εναρμόνισης του εταιρικού δικαίου των κρατών-μελών της Ε.Ο.Κ. , ΕΕμπΔ 1988, σελ. 408 επ. , ΑΠ 877/1999, ΕπισκΕΔ Δ/1999, σελ. 115 επ.

<sup>565</sup> Έτσι Παπαδοπούλου, ο.π. , σελ. 523.

<sup>566</sup> Έτσι Πασσιάς, ο.π. , σελ. 593.

Τα επιτρεπτά όρια αυτοπεριορισμού του δ.σ. υπέρ τρίτου προσώπου, εν προκειμένω υπέρ της διαχειρίστριας εταιρίας στα πλαίσια μιας σύμβασης διαχείρισης, κρίνονται και συνάγονται με βάση το αρ. 22 παρ. 3 καθώς και το αρ. 18 παρ. 2.

Οι παραπάνω διατάξεις, επιτρέπουν την μεταβίβαση της εκπροσωπευτικής και διαχειριστικής εξουσίας του Δ.Σ. σε τρίτα πρόσωπα, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή η μεταβίβαση θα είναι παράλληλη και όχι στερητική, οπότε και δεν θα καταργεί την εξουσία του Δ.Σ.<sup>567</sup>.

Η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας θα κριθεί επιτρεπτή από το ελληνικό εταιρικό δίκαιο, μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις και ειδικότερα αν η διαχειρίστρια εταιρία θεωρηθεί ιεραρχικώς κατώτερο όργανο, που υπακούει στις οδηγίες και τις υποδείξεις του διοικητικού συμβουλίου, το οποίο βέβαια διατηρεί πάντα το δικαίωμα ελεύθερης ανάκλησης της<sup>568</sup>.

Από την άλλη κάθε σύμβαση μάλιστα με την οποία αποξενώνεται το Δ.Σ. από την εξουσία διαχείρισης των εταιρικών υποθέσεων, ευθέως συνιστά παραβίαση των θεμελιωδών κανόνων διάρθρωσης της ανώνυμης εταιρίας και κυρίως της προαναφερθείσας αρχής της κατανομής των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργάνων της.

Και αυτό επειδή η μεταβίβαση των διοικητικών αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. στην διαχειρίστρια θα μετέτρεπε το Δ.Σ. από κυρίαρχο και υποχρεωτικά διαχειριστικό όργανο σε όργανο εποπτικό της διαχειρίστριας εταιρίας, αναιρώντας έτσι την επιβαλλόμενη από το νόμο λειτουργία ανεξάρτητου διαχειριστικού οργάνου στην ανώνυμη εταιρία<sup>569</sup>. Έτσι και οποιαδήποτε ρήτρα στη σύμβαση διαχείρισης με την οποία το Δ.Σ. παραιτείται από το δικαίωμα να δίνει οδηγίες στην διαχειρίστρια εταιρία είναι άκυρη.

Άκυρη επίσης είναι και η ρήτρα με την οποία το Δ.Σ. θα δεσμεύεται να εγκρίνει ή να εκτελεί πάντα τις αποφάσεις της εταιρίας μάλιστα, όπως άκυρη είναι και η ρήτρα συμβάσεως μάλιστα, που παρέχει ανέκκλητη πληρεξουσιότητα στην διαχειρίστρια εταιρία, με τον επιχείρημα μάλιστα, ότι προσκρούει στην δημόσια τάξη.

Φυσικά, κατά το ελληνικό τουλάχιστον εταιρικό δίκαιο, απαγορεύεται η μεταβίβαση βάσει συμβάσεως μάλιστα, σε διαχειρίστρια εταιρία εξουσιών που αφορούν την «ιδία» αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου, τον σκληρό αυτό πυρήνα της αρμοδιότητάς του.

Σε κάθε λοιπόν περίπτωση που η σύμβαση διαχείρισης παραβιάζει τους κανόνες της ελληνικής εταιρικής δημόσιας τάξης και ιδίως όταν στερεί την εταιρία από την αυτονομία που της εξασφαλίζει η δομή των εξουσιών στους κόλπους της και η οποία προβλέπεται από το νόμο με

<sup>567</sup> Έτσι Πασσιάς, ο.π. , σελ. 592-593.

<sup>568</sup> Έτσι Αθανασίου, ο.π. σελ. 360-361.

<sup>569</sup> Έτσι, Κοτσίρης, Κατάργηση δικαιώματος προτίμησης....., ο.π. , σελ. 1066.

στόχο να προστατεύσει όλα τα συμφέροντα που συμπλέκονται με την εταιρία, αυτό θα συνεπάγεται την απόλυτη ακυρότητα της, ως ενοχικής συμφωνίας βάσει του αρ. 174 Α.Κ.<sup>570</sup>.

Αν όμως η σύμβαση μανάτζμεντ έχει ήδη ξεκινήσει να εφαρμόζεται, η πραγματική κατάσταση που έχει δημιουργηθεί δεν θα πρέπει να ανατρέπεται, οπότε και η ακυρότητα θα λειτουργεί *ex nunc*. Σημειώνουμε, ότι, ο μερικός ή ολικός χαρακτήρας της ακυρότητας θα καθορίζεται από το αν τα συμβαλλόμενα μέρη, κατά την εικαζόμενη ή εκπεφρασμένη βούλησή τους, θα είχαν προχωρήσει στη σύναψη της σύμβασης και χωρίς την ύπαρξη της επίμαχης ρήτρας κατά το αρ. 181 Α.Κ..

Αρα, σε περίπτωση μερικής ακυρότητας, η σύμβαση μανάτζμεντ θα εξακολουθήσει να ισχύει, αλλά στη θέση της άκυρης ρήτρας θα υπεισέλθει η ρύθμιση του νόμου.

Κάθε απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, που έχει βασιστεί στην υποχρέωση συμμόρφωσης προς τη σύμβαση μανάτζμεντ, θα είναι έγκυρη, αλλά θα τίθεται ζήτημα ενδεχόμενης ευθύνης των μελών του για πταίσμα κατά τη διαχείριση.

Δημιουργείται, πάντως θέμα σχετικά με το κατά πόσο μια τέτοια απαγορευμένη και άρα άκυρη σύμβαση μανάτζμεντ, μπορεί να ισχυροποιηθεί με απόφαση της γενικής συνέλευσης, ως ανώτατου εταιρικού οργάνου. Αυτό το θέμα, σχετίζεται σημαντικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων στην ανώνυμη εταιρία.

Η ελληνική νομοθεσία, δεν προβλέπει μια ειδική ρύθμιση που προβλέπει τις προϋποθέσεις του επιτρεπτού μιας σύμβασης μανάτζμεντ, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στη γερμανική έννομη τάξη, στην οποία ως προϋπόθεση προβλέπεται γερμανικό δίκαιο, η απόφαση της γενικής συνέλευσης με αυξημένη πλειοψηφία 3/4 κατά την παρ. 293 του γερμανικού νόμου περί ανωνύμων εταιριών<sup>571</sup>).

Αφού λοιπόν δεν υπάρχει ειδική ρύθμιση και αφού δεν συντρέχει εξαιρετική περίπτωση από τα αναφερομένων στο αρ. 29 παρ. 3 ν. 2190/20, καταρχάς θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε, ότι η σύμβαση διαχείρισης αρκεί να εγκριθεί από τη γενική συνέλευση συνήθους απαρτίας και πλειοψηφίας.

Όμως, το αρ. 22 παρ. 3, στο οποίο και θεμελιώνεται νομικά η σύμβαση μανάτζμεντ, ορίζει ότι αν το καταστατικό της εταιρίας προβλέπει θέματα για τα οποία επιτρέπεται η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου, τότε τα υποκατάστατα αυτά πρόσωπα ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

Αρα, λοιπόν το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το μόνο αρμόδιο όργανο που δύναται να προσδιορίσει τους υποκατάστατους του με

<sup>570</sup> Έτσι, Παμπούκης, Ένταξη ΑΕ..., σελ 102,

Αθανασίου, σελ. 361.

<sup>571</sup> Βλέπε και κεφάλαιο συγκριτικής εξέτασης αλλοδαπών έννομων τάξεων.



εξαίρεση φυσικά την περίπτωση που τα υποκατάστατα όργανα ορίζονται κατευθείαν από το καταστατικό βάσει του αρ. 18 παρ. 2 του ν. 2190/20, οπότε και μπορεί να συνάψει σύμβαση διαχείρισης, χωρίς να απαιτείται εγκριτική απόφαση της γενικής συνέλευσης.

Και αυτή η απόφαση δεν απαιτείται επειδή το αντικείμενο της παροχής αφορά τις εξουσίες διαχείρισης και εκπροσώπησης, οι οποίες εκ του νόμου έχουν χορηγηθεί στο διοικητικό συμβούλιο. Έτσι, μια απόφαση της γενικής συνέλευσης που εγκρίνει την μεταβίβαση εξουσιών του διοικητικού συμβουλίου σε τρίτο πρόσωπο, όπως σε εταιρία μανάτζμεντ, θα ήταν άκυρη, αφού η γενική συνέλευση δεν είναι εκ του νόμου αρμόδια ούτε να ασκήσει η ίδια τη διαχείριση της εταιρίας, πόσο μάλλον να την αναθέσει αυτήν σε τρίτο πρόσωπο. Και το συμπέρασμα είναι ίδιο ακόμα και όταν η έγκριση αυτή θα ήταν ομόφωνη.

Η παραπάνω διαπίστωση συμπλέει με την πλουραλιστική θεωρία σχετικά με την ερμηνεία του εταιρικού συμφέροντος, σύμφωνα με την οποία το εταιρικό συμφέρον είναι ένα υπερατομικό συμφέρον, που πέραν των συμφερόντων των μετόχων, περιλαμβάνει και τα συμφέροντα πολλών άλλων παραγόντων που σχετίζονται με την εταιρία (**stakeholders**) όπως των δανειστών, των εργαζομένων, των προμηθευτών αλλά και των μελλοντικών μετόχων (εν γένει επενδυτικό κοινό).

Άρα η έγκριση μιας μη νόμιμης σύμβασης μανάτζμεντ από τη Γενική Συνέλευση δεν μπορεί να καταλήξει στη νομική ισχυροποίηση της. Μια τέτοια έγκριση θα είχε νόημα μόνο σε περίπτωση νόμιμων συμφωνιών και γίνεται με σκοπό την εκ των προτέρων απαλλαγή του διοικητικού συμβουλίου από την ευθύνη για την επιλογή της διαχειρίστριας ( βλέπε και αρ. 22<sup>α</sup> παρ. 2 ν. 2190/20)<sup>572</sup>.

Οπότε, σε περίπτωση άκυρης σύμβασης διαχείρισης, η μόνη περίπτωση διάσωσης της βούλησης των μερών είναι να ισχύσει αυτή, κατά μετατροπή, ως έγκυρη εξωεταιρική συμφωνία<sup>573</sup>.

Εφαρμόζεται, λοιπόν, στην περίπτωση αυτή το αρ. 182 Α.Κ. που επιτρέπει τη μετατροπή μιας άκυρης δικαιοπραξίας σε άλλη έγκυρη, αν συντρέξει μια σειρά από προϋποθέσεις.

Η μετατροπή αυτή μπορεί να στηριχθεί στην σε μεγάλο βαθμό ομοιότατα μεταξύ των δύο συμβατικών μορφών, καθώς η σύμβαση

---

<sup>572</sup> Βλ. Αθανασίου, σελ. 362.

Κοτσίρης, Κατάργηση δικαιώματος προτίμησης, σελ. 1066.

<sup>573</sup> Για τις εξωεταιρικές συμφωνίες βλ. γενικά, Γ. Μιχαλόπουλο, Ζητήματα εξωεταιρικών συμβάσεων, ΕΕμττΔ 1992, σελ. 345 επ. ,

Ε. Περάκη, Ενοχικά δεσμεύσεις του δικαιώματος ψήφου του μετόχου, 1976, Μ. Μαρίνο, Οι συμφωνίες μεταξύ μετόχων ως μέσο οργάνωσης και προγραμματισμού, εισήγηση στο 13<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου «Η οργάνωση της επιχείρησης κεφαλαιουχικών εταιριών»,

Σπ. Μούζουλα, Η εφαρμογή της αρχής της αυτονομίας της ιδιωτικής βούλησης στο δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, ΕλλΔ/νη 1995, σελ. 268 επ.

διαχείρισης παρουσιάζει αρκετά κοινά σημεία με τις εξωεταιρικές συμφωνίες και κυρίως με εκείνες που επιδιώκουν να ρυθμίσουν τον τρόπο διοίκησης της εταιρίας<sup>574</sup>. Ειδικότερα, και οι δύο είναι ενοχικές συμβάσεις, που σκοπό έχουν να ρυθμίσουν ζητήματα εταιρικής λειτουργίας, κατά τρόπο αποκλίνοντα και διαφορετικό (πάντως όχι αντίθετο σε διάταξη αναγκαστικού δικαίου) από το νόμο ή το καταστατικό.

Αμφότερες, λοιπόν, ανταποκρίνονται στο ολοένα και αυξανόμενο αίτημα των συναλλαγών για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και ευελιξία του αυστηρού δικαίου των ανωνύμων εταιριών.

Πολλές φορές, εξάλλου, η κύρια σύμβαση μάλιστα να συνοδεύεται από μια παρεπόμενη συμφωνία μεταξύ των μετόχων της αναθέτουσας εταιρίας και της τρίτης διαχειρίστριας εταιρίας. Αυτή η συμφωνία έχει ως αντικείμενό της την δέσμευση ψήφου των μετόχων της διοικούμενης εταιρίας με σκοπό την εκλογή στο διοικητικό της συμβούλιο προσώπων υποδεικνυόμενων από τη διαχειρίστρια, την παροχή εγγύησης από την πλευρά των μετόχων της διοικούμενης εταιρίας για την απρόσκοπτη άσκηση της διοίκησης από τη διαχειρίστρια κλπ.

Με εξαίρεση, τις ανωτέρω αναφερόμενες ομοιότητες, παρατηρούνται και αρκετές διαφορές μεταξύ των δύο συμβάσεων.

Πρώτον, οι εξωεταιρικές συμφωνίες συνάπτονται μεταξύ μετόχων ή μεταξύ μετόχων και τρίτων ή μεταξύ μετόχων και εταιρίας, ενώ η σύμβαση μάλιστα να συνάπτεται μόνο μεταξύ της εταιρίας και τρίτου προσώπου.

Το παραπάνω έχει την έννοια, ότι αφενός στις εξωεταιρικές συμφωνίες, η εταιρία, ως μη συμβαλλόμενο μέρος, παραμένει αμέτοχη στη λειτουργία τους αφετέρου, ανεπηρέαστη από τυχόν παραβάσεις της σύμβασης.

Από την άλλη πλευρά, στη σύμβαση μάλιστα, η εταιρία δεσμεύεται ως αντισυμβαλλόμενο μέρος, με άμεσο αποτέλεσμα να επηρεάζεται από ενδεχόμενες παραβάσεις της σύμβασης, ενώ σχετικά με τους μετόχους, δεν απορρέουν γι' αυτούς συμβατικά δικαιώματα από τη σύμβαση διαχείρισης.

Μια ακόμα διαφορά, που παρατηρείται, αφορά το ότι οι εξωεταιρικές συμφωνίες κατά κύριο λόγο είναι μυστικές, ενώ η σύμβαση μάλιστα λαμβάνει δημοσιότητα στη διάρκεια της λειτουργίας της καθώς η διαχειρίστρια εταιρία συνήθως εκπροσωπεί την αναθέτουσα εταιρία στις σχέσεις της με της τρίτους.

Συν τοις άλλοις, σημειώνουμε, ότι η σύμβαση μάλιστα έχει ένα προκαθορισμένο και ειδικό αντικείμενο, που συνίσταται στην ανάληψη της διοίκησης της αναθέτουσας εταιρίας, ενώ αντίθετα οι εξωεταιρικές

---

<sup>574</sup> Για τη σύγκριση των δύο συμβάσεων βλ. Αθανασίου, ο.π. , σελ. 356-357.

συμφωνίες διέπονται από πολυμορφία αντικειμένου, αφού μπορεί να αφορούν την δέσμευση ενός ή περισσοτέρων δικαιωμάτων των μετόχων, με τρόπο τέτοιο, που θα μπορούσαμε να υποθέσουμε, ότι οι εξωεταιρικές συμφωνίες μπορούν να λαμβάνουν τόσες μορφές όσες και τα αντίστοιχα δικαιώματα των μετόχων στην ανώνυμη εταιρία, καθώς προσαρμόζονται σε αυτά, με στόχο να τα τροποποιήσουν ανάλογα με τα εκάστοτε συμφέροντα των αντισυμβαλλομένων.

Συμπερασματικά, λοιπόν, όντως μια μη νόμιμη σύμβαση διαχείρισης να μετατραπεί σε έγκυρη εξωεταιρική συμφωνία, εφόσον βέβαια συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις.

Ειδικότερα, απαιτείται οι μέτοχοι της αναθέτουσας εταιρίας να είναι και αυτοί συμβαλλόμενοι, η άκυρη σύμβαση διαχείρισης να περιέχει τα στοιχεία εξωεταιρικής συμφωνίας και να συνάγεται, ότι είναι βούληση των μερών η μετατροπή της δικαιοπραξίας, αν ήξεραν την ακυρότητα της πρώτης τους δικαιοπραξίας, οπότε και πρέπει να ερευνηθεί η εικαζόμενη βούληση των μερών (αφ. 182 Α.Κ.).

## Μεθοδολογία ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας επιχείρησης

Όπως είναι γνωστό, η αναθέτουσα εταιρεία με τη σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης, αναλαμβάνει καθόλη τη διάρκεια της συμβάσεως, την υποχρέωση συμμόρφωσης της λειτουργίας της με τις αποφάσεις διαχειρίστριας εταιρίας.

Παράλληλα όμως, ούτως ώστε να είναι δυνατό να συμμορφωθεί κατά τον προσήκοντα τρόπο με τις αποφάσεις διαχειρίστριας εταιρίας, αναλαμβάνει επίσης την υποχρέωση υλοποίησης αυτής της συμμόρφωσης. Η υλοποίηση γίνεται με την ένταξη της διαχειρίστριας εταιρίας θα είναι τελική οργανωτική δομή της αναθέτουσας

Συγκεκριμένα, όπως είδαμε η σύμβαση μανάτζμεντ έχει ως αντικείμενό της την ανάληψη εκ μέρους της διαχειρίστριας της διαρκούς ενοχικής υποχρέωσης διοίκησης της αναθέτουσας εταιρίας. Δηλαδή σχετικά με την παροχή διοίκησης, η αναθέτουσα εταιρία είναι δανειστής και οφειλέτης η εταιρία μανάτζμεντ.

Ως δανειστρία όμως η αναθέτουσα εταιρία έχει την υποχρέωση να επιτρέψει την οφειλέτρια να εκπληρώσει την παροχή της και μάλιστα εκτελώντας κάθε ενέργεια η οποία είναι απαραίτητη για το σκοπό αυτό.

Για να εκπληρώσει το έργο της η εταιρεία **management**, πρέπει να εξασφαλισθεί νομικά ο διάυλος προκειμένου οι πράξεις της να παράγουν αποτελέσματα τόσο στην εσωτερική λειτουργία της υπό διοίκηση εταιρίας όσο και στις σχέσεις της τελευταίας με τους τρίτους.

Με άλλα λόγια, είναι ανάγκη να ενταχθεί η εταιρία **management** στην εταιρική οργάνωση της λήπτριας επιχείρησης.

Αυτή η ένταξη μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους και από αυτές διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τρόπους ένταξης<sup>575</sup>.

### Μέσω ενοχικής υποχρέωσης συμμόρφωσης

Ο πρώτος τρόπος ένταξης, ο οποίος απαντάται λιγότερο στην πράξη συγκριτικά με τους άλλους δύο, συνίσταται στο ότι η αναθέτουσα εταιρία

<sup>575</sup> Βλ. Αθανασίου, ο.π. , σελ. 362 επ.

αναλαμβάνει απλώς την ενοχική υποχρέωση συμμόρφωσης με τις συστάσεις και αποφάσεις της εταιρίας **management**.

Δηλαδή, αυτή υποχρέωση ενεργεί μόνο ανάμεσα στα δύο μέρη και όχι προς τα έξω, όπου οι δύο εταιρίες είναι αυτοτελείς.

Έτσι η ένταξη παίρνει τη μορφή **ad hoc** εντολής και πληρεξουσιότητας για τη διενέργεια από την διαχειρίστρια εταιρία συγκεκριμένων πράξεων.

Αυτή είναι μια συνηθισμένη λύση σε έννομες τάξεις, στις οποίες υπάρχει έντονη ανεκτικότητα, σχετικά με τη μεταβίβαση εταιρικών εξουσιών σε τρίτα, εκτός της εταιρίας πρόσωπα.

Αμφότερες οι υποχρεώσεις των μερών, δημιουργούνται και αναλύονται αποκλειστικά σε διμερές επίπεδο, χωρίς να δημιουργείται η οποιαδήποτε ενέργεια προς τρίτους.

### **Μέσω εκλογής στο Δ.Σ. της αναθέτουσας προσώπων υποδεικνυόμενων από την διαχειρίστρια**

Ο δεύτερος τρόπος ένταξης της διαχειρίστριας εταιρίας στον εταιρικό μηχανισμό της αναθέτουσας είναι η εκλογή στο διοικητικό συμβούλιο της τελευταίας προσώπων υποδεικνυόμενων από τη διαχειρίστρια.

Με αυτό τον τρόπο, η διαχειρίστρια εταιρία, καταλαμβάνει θέσεις-κλειδιά μέσα στη δομή και το οργανωτικό διοικητικό σχήμα της αναθέτουσας, με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει τις αποφάσεις της, τόσο σε σχέση με την αναθέτουσα, όσο και προς τα έξω.

Τα πρόσωπα τα οποία εν τοις πράγμασι στην θα αναλάβουν το συγκεκριμένο **project**, το οποίο προβλέπεται στη σύμβαση, γίνονται μέλη του Δ.Σ. της αναθέτουσας και στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ανατίθεται σε αυτούς ως εντεταλμένους συμβούλους η διοίκηση της εταιρίας, η των κρίσιμων λειτουργιών, οι οποίες μνημονεύονται στην σύμβαση.

Η υποχρέωση αυτής εκλογής, συνήθως είναι το αντικείμενο μιας παρεπόμενης εξωεταιρικής συμφωνίας μεταξύ των μετόχων της αναθέτουσας εταιρίας και της διαχειρίστριας, με την οποία επιβάλλεται στους μετόχους της αναθέτουσας και κυρίως τους βασικούς η ενοχική δέσμευση ψήφου, προκειμένου να επιτευχθεί η εκλογή των προσώπων τα οποία υποδεικνύονται από τη διαχειρίστρια<sup>576</sup>.

Σημειώνουμε, βέβαια, ότι δεν είναι απαραίτητο αυτά τα πρόσωπα να υποδεικνύεται αποκλειστικά από την εταιρία μάνατζμεντ, αλλά είναι δυνατό να έχουν επιλυθεί και από τα δύο μέρη κατά τη σύναψη της σύμβασης.

<sup>576</sup> Βλ. Α. Γεωργακόπουλο, Το Δίκαιο των εταιριών, τόμος 4<sup>ος</sup>, Η ανώνυμος εταιρία, μέρος γ, σελ. 355.

Μάλιστα η εκλογή αυτών των προσώπων, σε αυτή την περίπτωση είναι ο όρος του ενεργού της δικαιοπραξίας.

Η εξωεταιρική αυτή σύμβαση συνάπτεται συνήθως κατά την σύναψη του **fundamental agreement** του **management contract** και αποτελεί τμήμα ειδικού παραρτήματος αυτού.

Ως προς τη μέθοδο αυτή που είναι καταρχήν έγκυρη, έχουμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα.

Πρώτον, η δέσμευση που αναλαμβάνουν οι μέτοχοι της υπό διαχείριση εταιρίας δυνάμει σχετικής εξωεταιρικής συμφωνίας με τη διαχειρίστρια, δηλαδή να εκλέγουν τα υποδεικνυόμενα από αυτήν κάθε φορά πρόσωπα ή τα συμφωνημένα στη σύμβαση, δεν μπορεί να έχει χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη από το νόμο για τη θητεία των μελών του διοικητικού συμβουλίου, ακόμα και αν η σύμβαση διαχείρισης έχει μεγαλύτερη διάρκεια.

Ο κανόνας περί του χρονικού περιορισμού της θητείας των μελών του διοικητικού συμβουλίου, είναι δημόσιας τάξης και ως τέτοιος υπερισχύει κάθε αντίθετης συμβατικής ρύθμισης από τα μέρη. Συγκεκριμένα, ο κανόνας αυτός σκοπό έχει την αποτροπή της συγκέντρωσης εξουσίας στα χέρια ορισμένων προσώπων για μεγάλο χρονικό διάστημα, κατάσταση που αφενός εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για ενδεχόμενο σφετερισμό της εξουσίας αυτής με αποτέλεσμα την προφανή βλάβη των εταιρικών συμφερόντων.

Από την άλλη πλευρά, θεωρείται, ότι αδρανοποιεί τα μέλη του διαχειριστικού οργάνου, τα οποία αφού έχουν δεδομένη την επανεκλογή τους εφησυχάζουν και δεν ασκούν αποτελεσματική διοίκηση.

Αυτό όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί σωστό στην παρούσα περίπτωση, όπου η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης αποτελεί αντικείμενο επιχειρηματικής συμφωνίας μεταξύ δύο εταιριών, ενώ θυμίζουμε, ότι τα οριζόμενα πρόσωπα αποτελούν μέλη του προσωπικού της διαχειρίστριας.

Εκτός από αυτά, σημειώνουμε ότι, ένας τέτοιος συμβατικός περιορισμός τόσο μεγάλης μάλιστα χρονικής διάρκειας, θα συνιστούσε ούτως ή άλλως υπέρμετρη δέσμευση της ελευθερίας των μετόχων, με αποτέλεσμα να θεωρείται και εξ αυτού του πρόσθετου λόγου άκυρος (αρ. **179 Α.Κ.**).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ενώ η δέσμευση των μετόχων δεν μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από αυτήν που ορίσαμε, στην περίπτωση που η σύμβαση **management** έχει μεγαλύτερη διάρκεια από την οριζόμενη από το νόμο θητεία των μελών του Δ.Σ., τότε θεωρούμε σωστό, ότι και η σχετική εξωεταιρική συμφωνία είναι έγκυρη για το ίδιο διάστημα με τη σύμβαση, απλά αναπτύσσει ενεργεία μόνο σε ενοχικό επίπεδο.

Στο βαθμό όμως τον οποίο μας ενδιαφέρει στην παρούσα ανάλυση, αυτή ενέργεια είναι σημαντική, επειδή παρότι η μετοχή δεν δεσμεύονται

από το εταιρικό δίκαιο, τυχόν αθέτηση της συμφωνίας για τα συγκεκριμένα πρόσωπα, μπορεί να αποτελέσει λόγω καταγγελίας της σύμβασης από τη διαχειρίστρια και μάλιστα για λόγο ο οποίος ανάγεται σφαιρικά εξουσίας της αναθέτουσας.

### **Μέσω Διορισμού εκ του Καταστατικού της Αναθέτουσας στο Δ.Σ. αυτής προσώπων υποδεικνυόμενων από την Διαχειρίστρια**

Επίσης, σημειώνουν ακόμα ότι είναι δυνατό από το καταστατικό μιας εταιρείας να οριστούν κάποια πρόσωπα ως μέλη του Δ.Σ..

Ένας λοιπόν άλλος τρόπος για την ένταξη των προσώπων στο διοικητικό συμβούλιο, είναι η ανάληψη εκ μέρους της αναθέτουσας εταιρείας, υποχρέωσης τροποποίησης του καταστατικού σε αυτό το θέμα. Φυσικά, είναι αυτονόητο ότι η ενέργεια μιας τέτοιας συμφωνίας αναπτύσσει αποκλειστικά ενοχική ενέργεια και δεν δεσμεύει κατά οποιοδήποτε άλλο τρόπο την εταιρία.

Ενώ στην περίπτωση που η αναθέτουσα εταιρία επιλέξει να μην τροποποιήσει το καταστατικό της ή δεν μπορέσει να αποκτήσει την απαραίτητη και πλειοψηφία που απαιτείται για το κόμμα τότε η διαχειρίστρια έχει δικαίωμα καταγγελίας και μάλιστα λόγω ευθύνης της αναθέτουσας.

Σχετικά με το Ανέκκλητο των Μελών του Δ.Σ.

Αμφισβήτηση υπάρχει για το αν επιτρέπεται να συμφωνηθεί το ανέκκλητο των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Κατά μια άποψη η παραπάνω συμφωνία είναι έγκυρη από πλευράς ενοχικού δικαίου<sup>577</sup>.

Με αυτή την άποψη ταυτιζόμαστε και εμείς, λόγω καταρχήν της ελευθερίας των συμβάσεων (361 ΑΚ), αλλά παράλληλα και επειδή σε πολλές περιπτώσεις το ανέκκλητο των προσώπων που θα αναλάβουν, βάσει του **management contract** την διαχείριση της αναθέτουσας, είναι βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει πρακτικά η σύμβαση και να επέλθουν τα σκοπούμενα αποτελέσματά της, αλλά και για να μπορέσει η διαχειρίστρια να ανταποκριθεί στις αναληφθείσες από την σύμβαση υποχρεώσεις της.

Εξάλλου, το αν η αναθέτουσα εταιρία θα έχει τη δυνατότητα να ανακαλέσει τα πρόσωπα τα οποία υποδεικνύονται από τη διαχειρίστρια ως μέλη του Δ.Σ. της πρώτης, είναι ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να σταθμίσει η αναθέτουσα εταιρία πριν από τη σύναψη της σύμβασης και

---

<sup>577</sup> Έτσι, Περάκης, Ενοχικά δεσμεύσεις..., σελ. 136-137, Μαρίνος, ο.π. , σελ. 16.

θα πρέπει γι' αυτό το λόγο να ανατίθεται στα μέρη να καθορίσουν τα σχετικά.

#### Σχετικά με την ελευθερία ψήφου των μετόχων

Κατά μία άποψη δημιουργείται ένα δεύτερο πρόβλημα αναφορικά με αυτόν τον τρόπο ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας εταιρίας στην περίπτωση που την υποχρέωση εκλογής των εν λόγω μελών υποσχέθηκε η ίδια η αναθέτουσα εταιρία.

Η παρεπόμενη αυτή συμφωνία, κατά μία άποψη είναι ορθότερο να κριθεί άκυρη διότι θίγει την ελευθερία που πρέπει να απολαμβάνει η γενική συνέλευση κατά τη λήψη των αποφάσεων της<sup>578</sup>.

Κατά δική μας άποψη, όμως, αυτή η παρεπόμενη συμφωνία, συνιστά ένα τρόπο για την αποτελεσματική λειτουργία της σύμβασης.

Η συμφωνία αυτή δεν θεωρούμε ότι ανοίγει κατά κανένα τρόπο την ελευθερία των μετόχων στη γενική συνέλευση να ψηφίσουν ως μέλη του Δ.Σ. τα πρόσωπα τα οποία επιθυμούν, και φυσικά καμία τέτοια υποχρέωση δεν μπορεί να επιβληθεί στους μετόχους.

Από την άλλη πλευρά όμως, και η αναθέτουσα εταιρία θα πρέπει να σταθμίσει, κατά τη σύναψη της σύμβασης, όταν αυτή περιλαμβάνει το σχετικό όρο, το αν στην πράξη έχει τη δυνατότητα να επιβάλει αυτό τον όρο και στη γενική συνέλευση δηλαδή αν θα καταφέρει να «περάσει» την εκλογή των προσώπων αυτών ως μελών του Δ.Σ.. Σε περίπτωση που η αναθέτουσα εταιρία κρίνει εσφαλμένα, τότε δεν θα πρέπει να κριθεί ο όρος αυτός ως άκυρος, καθώς η παραβίαση του αναφέρεται σε γεγονότα, τα οποία αφορούν το πρόσωπο της αναθέτουσας και τις εσφαλμένες εκτιμήσεις της.

Εξάλλου, η σύμβαση διαχείρισης συνάπτεται με στόχο τη βελτίωση της αναθέτουσας επιχειρήσεως, και το αν είναι επιθυμητό και ορθό αυτή η σύμβαση να εκπληρωθεί και να προχωρήσει, είναι ένα θέμα το οποίο αφορά την ελεύθερη βούληση των μετόχων, οι οποίοι βέβαια θα πρέπει να λαμβάνουν και υπόψη τους τις ενοχικού δικαίου υποχρεώσεις τις οποίες αναλαμβάνει η εταιρία τους.

Με άλλα λόγια, οι μέτοχοι είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν σχετικά με το να ψηφίσουν ή όχι ως μέλη του Δ.Σ. τα πρόσωπα τα οποία τους υποδεικνύονται, αυτό όμως δεν αναιρεί το γεγονός ότι αν αυτό δεν λάβει χώρα, τότε η αναθέτουσα εταιρία έχει παραβιάσει τον όρο αυτό της σύμβασης, ο οποίος, καθώς δεν υποχρεώνει τους μετόχους σε κάποια ενεργεία, δεν μπορεί να θεωρηθεί άκυρος.

---

<sup>578</sup> Έτσι, Περάκης, Ενοχικά δεσμεύσεις...., σελ. 42.



## Μέσω Ορισμού Διαχειρίστριας ως Υποκατάστατου Οργάνου

Ο τέταρτος και τελευταίος τρόπος ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση, είναι να καταστεί αυτή υποκατάστατο όργανο της αναθέτουσας, χάριν της ευχέρειας που παρέχει το αρ. 22 παρ. 3 ν. 2190/20, κατά το οποίο, εφόσον υπάρχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό, επιτρέπεται η μεταβίβαση και του συνόλου ακόμα της διαχειριστικής και εκπροσωπευτικής εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου σε τρίτο πρόσωπο<sup>579</sup>.

Ως προς το πρόσωπο το οποίο θα γίνει υποκατάστατος του Δ. Σ. όπως υπογραμμίσαμε και σε άλλο σημείο μέρος του παρόντος πονήματος, ο ελληνικός νόμος δεν θέτει κανέναν απολύτως περιορισμό.

Με αυτό τον τρόπο, γίνεται δεκτό ότι το πρόσωπο αυτό μπορεί να είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή όχι, δηλαδή εντελώς τρίτος ως προς την εταιρία.

Δύναται επίσης να μην είναι καν φυσικό πρόσωπο αλλά νομικό, να πρόκειται λ.χ. για ομόρρυθμη εταιρία που αναλαμβάνει τη διοίκηση της αναθέτουσας εταιρίας ή και για ανώνυμη<sup>580</sup>.

Καθώς όπως βλέπουμε, λοιπόν, σύμφωνα με την ελληνική εταιρική νομοθεσία, δεν υπάρχει νομικό κώλυμα για μια εταιρία να αναλάβει τη διοίκηση μιας άλλης ως υποκατάστατο όργανο του διαχειριστικού οργάνου της, θεωρούμε ότι η ένταξη της διαχειρίστριας εταιρία στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας, ως εκπλήρωση της υποχρέωσης της αναθέτουσας εταιρίας, μπορεί να θεμελιωθεί σε αυτό το άρθρο.

Σύμφωνα με αυτό, λοιπόν, η διαχειρίστρια σε σχέση με τη συγκεκριμένη αναθέτουσα εταιρία, μετατρέπεται σε υποδεέστερο σε σχέση με το Δ.Σ., το οποίο είναι το κύριο διοικητικό όργανο της εταιρίας, βάσει του νόμου, εταιρικό όργανο της αναθέτουσας εταιρίας και εμπίπτει στο προβλεπόμενο για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου καθεστώς ευθύνης.

Για όλα αυτά, προϋπόθεση είναι να υπάρχει σχετική πρόβλεψη το καταστατικό της αναθέτουσας εταιρίας .

Μια λύση, για την ομαλή και χωρίς προβλήματα ένταξη τη διαχειρίστριας στην οργανωτική δομή της αναθέτουσας, συνίσταται στην ανάληψη εκ μέρους της δεύτερης της υποχρέωσης τροποποίησης του καταστατικού της, σε αυτό το σημείο, ούτως ώστε να γίνει επιτρεπτή η υποκατάσταση του διοικητικού της συμβουλίου.

Όπως και παραπάνω είπαμε, σε περίπτωση που αυτή η τροποποίηση για οποιονδήποτε λόγο δεν γίνει, η αναθέτουσα εταιρία υπέχει ευθύνη

<sup>579</sup> Έτσι, Κοτσίρης, Κατάργηση του δικαιώματος προτίμησης....., ο.π, σελ. 1066.

<sup>580</sup> Βλ. Πασσιά, ο.ττ. , σελ. 586-587.

έναντι της διαχειρίστριας, η οποία έχει νόμιμο λόγω καταγγελίας της σύμβασης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι αν και ο νόμος διαθέτει περιορισμό σε σχέση με το υποκατάστατο πρόσωπο του διοικητικού συμβουλίου, τέτοιο περιορισμό δύναται να θέτει το καταστατικό, να προβλέπει λ.χ. συγκεκριμένα ότι μόνο μέλη του διοικητικού συμβουλίου δύνανται να ορίζονται υποκατάστατοι ή μόνο φυσικά πρόσωπα και όχι νομικά ή να ορίζει κύκλο προσώπων, που πληρούν κάποιες προϋποθέσεις π.χ. ορισμένο επάγγελμα, να είναι ημεδαποί κ.α.

Όπως καταλαβαίνουμε, τέτοιοι περιορισμοί, ακόμη και όταν τίθενται από το καταστατικό, και εμποδίζουν στην πράξη τη σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης

Όπως όμως και ανωτέρω τονίστηκε, η δύναμη του αρ. 22 παρ. 3 ανάθεση της εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου στην διαχειρίστρια εταιρία, δεν έχει την έννοια της αφαιρέσεως της εν λόγω εξουσίας από το δ.σ. αλλά της παράλληλης προς αυτό αρμοδιότητας, που αποκτά πλέον και η διαχειρίστρια εταιρία.

Μπορούμε μάλιστα να πούμε, ότι ισχύει αναλογικά, ότι συμβαίνει και με την περίπτωση της αναθέσεως σε ένα πληρεξούσιο της ενέργειας μιας πράξης.

Δικαίωμα προς ενέργεια της πράξεως αποκτά ο πληρεξούσιος αλλά αυτό δεν σημαίνει πως παύει να έχει τέτοιο δικαίωμα ο παρέχων την πληρεξουσιότητα, ο οποίος ανά πάσα στιγμή δύναται να προβεί ο ίδιος στην ενέργεια της πράξης ή στη διεκπεραίωση της υπόθεσης του, χωρίς να αναμένει κίνηση του πληρεξούσιου.

Ο νομοθέτης, ρυθμίζει την υποκατάσταση του Δ.Σ. με το αρ. 22 παρ. 3 ν. 2190/20, με στόχο να γίνει δυνατή η δημιουργία, σύσταση και λειτουργία ενός άλλου ιεραρχικά κατώτερου οργάνου, το οποίο θα έχει παράλληλη εξουσία με το διοικητικό συμβούλιο, με στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρίας και ελληνικά σε θέματα ή νομικών αρμοδιοτήτων, αλλά και καθημερινής διαχείρισης και όχι για να καταργηθεί το Δ.Σ., το οποίο μάλιστα προκρίνει ως βάσει αναγκαστικού δικαίου, κυρίαρχο και κύριο διοικητικό όργανο της εταιρίας, τον οποίο διατηρεί ανέπαφες αρμοδιότητες του, οι οποίες στην περίπτωση, την οποία πράγματι ονομάζεται δεν περιορίζονται, αλλά αλλάζουν αντικείμενο και αναφέρονται στην παρακολούθηση της διαχείρισης η οποία γίνεται, από το δεύτερο όργανο, δηλαδή τη διαχειρίστρια εταιρία, αλλά και στη συνολικότερη στρατηγική διοίκηση της εταιρίας<sup>581</sup>.

---

<sup>581</sup> Έτσι Πασσιάς, ο.π. , σελ. 592.

Φυσικά, θυμίζουμε και πάλι, ότι σε κάθε περίπτωση το Δ.Σ. διατηρεί αρμοδιότητα για κάθε ενέργεια, ακόμη και αυτή την οποία έχει αναθέσει στην διαχειρίστρια, αλλά αν σταματήσει να περιορίζεται στον εποπτικό και καθοδηγητικό του ρόλο και επεκταθεί στα ειδικά θέματα, στα οποία έχει παραχωρήσει αρμοδιότητα στην δεύτερη, αυτό θα δυναμιτίζει τη λειτουργία της σύμβασης.

Γι' αυτό το λόγο, κάθε περαιτέρω συμβατικός περιορισμός των εξουσιών του διοικητικού συμβουλίου από τον προβλεπόμενο στο αρ. 22 παρ. 3 ν. 2190/20, με τη μορφή στερητικής ή ανέκκλητης μεταβίβασης εξουσιών, δεν δύναται να γίνει αποδεκτός, από την πλευρά του εταιρικού δικαίου και οπωσδήποτε δεν μπορεί να αναπτύξει αναγκαστική ισχύ.

Σημειώνουμε, όμως, ότι αυτός ο περιορισμός από πλευράς ενοχικού δικαίου μπορεί να κριθεί και ισχυρός, στην περίπτωση που αυτό είναι αναγκαίο για την εκπλήρωση της συμβάσεως και όταν αυτός ο περιορισμός αφορά συγκεκριμένα ειδικά ζητήματα, στα οποία για παράδειγμα η εταιρία μάνατζμεντ έχει εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Και όταν αυτός ο χειρισμός αυτών των ζητημάτων είναι απαραίτητος ως στάδιο για την εκπλήρωση ενός άλλου στόχου, ο ποιος έχει τεθεί βάσει της συμβάσεως στην διαχειρίστρια, θεωρούμε ορθότερο, στην περίπτωση που το Δ.Σ. της αναθέτουσας εταιρίας επεμβαίνει, και ειδικά στην περίπτωση που το κάνει αυτό, χωρίς ιδιαίτερο λόγο, όπως για παράδειγμα αποτροπή επαπειλούμενης ζημίας, τότε ο περιορισμός αναπτύσσει ενεργεία ενοχική τέτοιου είδους, ώστε η διαχειρίστρια εταιρία να αποκτά ανώνυμο λόγω καταγγελίας και πιθανώς δικαίωμα αποζημίωσης έναντι της αναθέτουσας.

Τέλος, υπενθυμίζουμε, ότι μετά τη σύναψη της σύμβασης, μεταξύ των μερών, αναπτύσσεται μια υποχρέωση πίστης, αυτονόητη σε κάθε είδους ενοχική σύμβαση, η οποία στη συγκεκριμένη περίπτωση επιτάσσει, η αναθέτουσα εταιρία να απέχει από τομείς, στους οποίους έχει παραχωρήσει αρμοδιότητα στην διαχειρίστρια (**let him do his job rule**).

Παραβίαση αυτής της άγραφης ή μη υποχρέωσης, μπορεί να αποτελέσει λόγο λύσης της σύμβασης εις βάρος της αναθέτουσας και μάλιστα θεμελιωτικό αποζημιώσεως έναντι της διαχειρίστριας.

## Λογιστικός χειρισμός συμβάσεως μάνατζμεντ<sup>582</sup>

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει πολλές φορές στη μελέτη μας, η σύμβαση μάνατζμεντ επιφέρει μια σημαντική μεταβολή στο τρόπο λειτουργίας και διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως. Δηλαδή, αντί η λειτουργία της διοίκησης να ασκείται από πρόσωπα και όργανα τα οποία εντάσσονται μέσα στην επιχείρηση, ασκείται από εξωτερικούς φορείς.

Με άλλα λόγια, η σύμβαση έχει ως συνέπεια της, η διοίκηση να μετατρέπεται από εσωτερική λειτουργία της επιχειρήσεως σε προσφερόμενη από τρίτο σε αυτήν υπηρεσία. Επίσης, έχουμε αναφέρει, ότι αυτό αποτελεί μια μορφή εξωπορισμού (**outsourcing**).

Ένα από τα αποτελέσματα που αυτό έχει, αφορά και το γεγονός, ότι το κόστος της λειτουργίας που ανατίθεται στον τρίτο, από έξοδο της επιχειρήσεως, μετατρέπεται σε υποχρέωση σε τρίτο.

Όπως καταλαβαίνουμε, για όλους τους παραπάνω λόγους, η σύμβαση μάνατζμεντ, απαιτεί αφενός έναν ιδιαίτερο λογιστικό χειρισμό, τον οποίο θα παρουσιάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, αφετέρου αλλάζει τη διάρθρωση και τη δομή των λογιστικών καταστάσεων, όσον αφορά την αντιμετώπιση των δαπανών του μάνατζμεντ, και διαφοροποιεί την λογιστική αντιμετώπιση της εταιρίας απέναντι σε αυτές.

### **Χειρισμός Δαπανών Μάνατζμεντ άνευ Συμβάσεως Μάνατζμεντ**

Συγκεκριμένα, όταν το μάνατζμεντ ασκείται από την ίδια την επιχείρηση, τότε τα έξοδα τα οποία το αφορούν, κατατάσσονται στα Γενικά Έξοδα Διοίκησης, δηλαδή σε όλες εκείνες τις δαπάνες, οι οποίες δεν μπορούν να επιμεριστούν στο κόστος της παραγωγής.

Τα έξοδα αυτά κατατάσσονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης και αφαιρούνται από το λειτουργικό αποτέλεσμα της επιχειρήσεως, ούτως ώστε να προκύψει το τυχόν κέρδος της. Από την άλλη, δεν εντάσσονται στον ισολογισμό επιχειρήσεως.

Όσον αφορά, λοιπόν, τα έξοδα αυτά, τα απεικονίζουμε λογιστικά πραγματοποιώντας την εξής εγγραφή ( χωρίς βέβαια να υπεισέλθουμε σε λεπτομέρειες, που αφορούν την ακριβή ονομασία των λογαριασμών, όπως προβλέπονται από το Εθνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο):

---

<sup>582</sup> Ευχαριστούμε τον καθηγητή του Πα.Πει. Ι. Σώρρο για τις πληροφορίες και την καθοδήγησή του στην συγγραφή του παρόντος κεφαλαίου.

(έστω ότι τα έξοδα αυτά ανέρχονται σε **1.000.000** ευρώ)

**Γ.Ε.Δ. 1.000.000**

**Ταμείο 1.000.000**

υπό την προϋπόθεση, ότι τα έξοδα αυτά τα πληρώνουμε και δεν τα οφείλουμε, οπότε θα αλλάζει η εγγραφή σε:

**Γ.Ε.Δ. 1.000.000**

**Υποχρεώσεις 1.000.000**

Εάν πάλι, μας ενδιαφέρουν οι δαπάνες οι οποίες αφορούν ειδικά το μάρκετινγκ μανάτζμεντ, δεν κατατάσσονται στα έξοδα διοικήσεως, αλλά στην στη χωριστή κατηγορία, η οποία όμως υπόκειται σε αντίστοιχο χειρισμό των εξόδων διάθεσης.

Δηλαδή, πραγματοποιούμε την εγγραφή:

**Έξοδα Διάθεσης 1.000.000**

**Ταμείο 1.000.000**

και

**Έξοδα Διάθεσης 1.000.000**

**Υποχρεώσεις 1.000.000**

αντίστοιχα.

Επισημαίνουμε, ότι και στις δύο περιπτώσεις τα έξοδα στα οποία αναφερόμαστε, περιλαμβάνουν τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών και κάθε άλλη δαπάνη, η οποία πραγματοποιείται, ούτως ώστε να είναι δυνατή και να διευκολύνεται η δραστηριοποίησή τους ( έξοδα για γραφεία, γραφικές ύλες, προμήθεια υπηρεσιών, που αφορά η στέγαση, μεταφορά και σίτιση τους, τα έξοδα για τηλέφωνα και αλληλογραφία, τα έξοδα προς οργανισμούς κοινής ωφέλειας, δηλαδή ρεύμα και τα λοιπά, ούτως ώστε να λειτουργούν τα γραφεία τους, η απαιτούμενη μηχανοργάνωση για την επικοινωνία και την εκ μέρους τους λήψη αποφάσεων...).

Πρόκειται δηλαδή για το σύνολο του κόστους, το οποίο συνεπάγεται η

διατήρηση ενός εσωτερικού συστήματος διοίκησης της εταιρίας. Σημειώνουμε, ότι τα έξοδα που αφορούν διοικητικά στελέχη κατώτερης βαθμίδας, όπως εργοδηγούς, επόπτες κ.λ.π., εντάσσονται στο κόστος της Έμμεσης Εργασίας, το οποίο τυγχάνει διαφορετικού χειρισμού και υπάγεται στο λειτουργικό κόστος παραγωγής. Δηλαδή, αναφερόμαστε αποκλειστικά στο κόστος του κεντρικού και ανώτερου μάνατζμεντ.

### **Χειρισμός Δαπανών Μάνατζμεντ κατά την Σύμβαση Μάνατζμεντ**

Θα εξετάσουμε τώρα την περίπτωση ανάθεσης το μάνατζμεντ σε εξωτερικό φορέα.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, τώρα πια το μάνατζμεντ μετατρέπεται στην υπηρεσία που προσφέρεται από τρίτο έναντι αμοιβής.

Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, οι δαπάνες που αφορούν μια τέτοια ανάθεση, εντάσσονται στις υποχρεώσεις προς τρίτους, δηλαδή στον ισολογισμό της εταιρίας και μάλιστα στο παθητικό της, ενώ παύουν να εμφανίζονται στα αποτελέσματα χρήσεως και χάνουν το χαρακτήρα τους ως Γ.Ε.Δ..

Δηλαδή, πιστώνεται ένας λογαριασμός που ανήκει στην κατηγορία των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και χρεώνεται ο ειδικός λογαριασμός της έκτης ομάδας του Ε.Γ.Λ.Σ. και μάλιστα της κατηγορίας των οργανικών εξόδων<sup>583</sup>.

Συγκεκριμένα, ο λογαριασμός αυτός ανήκει στην υποκατηγορία των αμοιβών και εξόδων τρίτων, δηλαδή ο λογαριασμός υπ' αριθμόν **61**.

Στον λογαριασμό **61** καταχωρούνται οι αμοιβές που λογίζονται και καταβάλλονται από την επιχείρηση για εργασίες τρίτων (που παρέχουν σε αυτή εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες εξαιρετικού χαρακτήρα) οι οποίοι δεν συνδέονται με αυτή με σχέση εξηρημένης εργασίας.

Οι αμοιβές συμβούλων ενδεικτικά αναφέρονται σε:

- Εκπόνηση μελετών και ερευνών αγοράς
- Παροχή υπηρεσιών υποστήριξης, οργάνωσης και διοίκησης του έργου
- Συμβουλευτική υποστήριξη σε έρευνες αγορών, **benchmarking** κ.λ.π
- Παροχή εξειδικευμένων νομικών υπηρεσιών

Καθώς, η σύμβαση μάνατζμεντ αναφέρεται σε έναντι αμοιβής παροχή διοικητικών και οργανωτικών υπηρεσιών στην επιχείρηση από τρίτο εξωτερικό φορέα, του οποίου οι υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό έχουν το χαρακτήρα και συμβουλευτικής υποστήριξης, ενώ απλώνονται σε ένα

<sup>583</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτήν την έκτη ομάδα, βλέπε και σε [www.taxheaven.gr](http://www.taxheaven.gr).

εύρος, το οποίο περιλαμβάνει εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών και επιχειρηματικών σχεδίων, θεωρούμε, ότι ο κατάλληλος λογαριασμός που πρέπει να χρησιμοποιηθεί, για να καλύψει με ασφάλεια την περίπτωση μας είναι ο υπ' αριθμόν **61.00.03**, σχετικά με αμοιβές και έξοδα οργανωτών, συμβούλων και μελετητών<sup>584</sup>.

Σημειώνουμε, ότι στην περίπτωση που θεωρούμε, ότι αυτός ο λογαριασμός δεν μας καλύπτει και θέλουμε να δημιουργήσουμε έναν ειδικότερο, μπορούμε να το πράξουμε, ονομάζονται στον για παράδειγμα «αμοιβές και έξοδα από σύμβαση μάνατζμεντ» ή «αμοιβές και έξοδα από μάνατζερς».

Επίσης, σε αυτό το λογαριασμό κατατάσσεται καταρχήν η αμοιβή της εταιρίας μάνατζμεντ και σε δεύτερο βαθμό, οποιοδήποτε άλλο επιμέρους έξοδο αφορά άμεσα αυτή και την δραστηριοποίηση της μέσα στα πλαίσια της εταιρίας, όπως έξοδα για νομική παρακολούθηση της συμβάσεως, τυχόν επιπλέον αμοιβές και μπόνους επίτευξης στόχων, έξοδα για τα γραφεία, τα οποία χρησιμοποιούν τα στελέχη της μέσα στην εταιρεία ( και τα οποία φυσικά πληρώνει η εταιρία που λαμβάνει το μάνατζμεντ) και τη λειτουργία τους, η απαιτούμενη μηχανοργάνωση, έξοδα για μεταφορές και επαγγελματικές μετακινήσεις των στελεχών αυτών και τα λοιπά.

Για τις δαπάνες αυτές, λοιπόν, πραγματοποιούμε την ακόλουθη λογιστική εγγραφή:

#### **Αμοιβές και Έξοδα Τρίτων**

**Αμοιβές και Έξοδα Συμβούλων, Οργανωτών, Μελετητών XXX**

ή

**Αμοιβές Και Έξοδα από Σύμβαση Μάνατζμεντ XXX**

#### **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

**Υποχρεώσεις προς Τρίτους XXX**

Σημειώνουμε, ότι, καθώς οι δαπάνες για το μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση, μεταφέρονται από τα αποτελέσματα χρήσεως τον ισολογισμό, μειώνονται τα συνολικά έξοδα της επιχειρήσεως, όπως βέβαια απεικονίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το παρουσιαζόμενο τελικό αποτέλεσμα, κατά το ποσό στο οποίο αντιστοιχούν τα έξοδα του μάνατζμεντ.

<sup>584</sup> Πρωτοψάλτης Ν.-Κεραμόντε Γ., Κωδικοποίηση Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και Διερμηνειών, Εκδόσεις Σταμούλη, 2007

## Μερισμός Εξόδων Μάνατζμεντ

Επισημαίνουμε, πάντως, ότι σε κάθε περίπτωση, αφού προσδιοριστούν τα οργανικά αποτελέσματα, για να βρεθούν τα αποτελέσματα χρήσεως, πρέπει τα κατ' είδος έξοδα να μερισθούν κατά λειτουργία. Για να γίνει αυτό συντάσσεται το φύλλο μερισμού εξόδων, το οποίο μάλιστα συντάσσεται εξωλογιστικά.

Παρουσιάζουμε αμέσως παρακάτω ένα παράδειγμα φύλλου μερισμού εξόδων.

### Φύλλο Μερισμού Εξόδων 1

A/A	Κωδ.	Λογ. Εξόδων	Ποσό	Λειτ. Παραγωγής	Λειτ. Διοίκησης	Λειτ. Διάθεσης	Χρημ/οικ. Λειτουργία
1	60	Αμ&Εξ Προς.	5000	3000	500	1500	
2	61	Αμ&Εξ σε Τρίτ.	800	300	100	400	
3	62	Παροχές Τρίτων	1000	300	500	200	
4	64	Διάφ. Έξοδα	500	300	100	100	
5	65	Τόκοι και συν. Έξοδα	800				800
6	66	Αποσβ. Ενσ. Παγίων	1200	1000	200		
7	68	Πρόβλ. Εκμετάλλ.	500	300	200		
		Σύν.	9.800	5200	1600	2200	800

Σε σχέση με την σύμβαση διοίκησης παρατηρούμε, ότι αυξάνει τις αμοιβές και έξοδα τρίτων σε σχέση με την διοικητική λειτουργία και μειώνει τις αμοιβές και έξοδα προσωπικού κατά πρώτο λόγο και κατά δεύτερο λόγο τα διάφορα έξοδα, σε σχέση και τα δύο με την διοικητική και



πάλι, φυσικά λειτουργία, καθώς η εταιρία που λαμβάνει το μάνατζμεντ, δεν απασχολεί δικό της διευθυντικό προσωπικό και δικό της σύστημα διεύθυνσης.

Καθώς ο στόχος που επιδιώκεται από αυτήν την σύμβαση, είναι η μείωση του συνολικού κόστους του μάνατζμεντ, τότε σε σχέση με το φύλλο μερισμού, η μείωση των αμοιβών και εξόδων προσωπικού και των διαφόρων εξόδων πρέπει να είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των αμοιβών και εξόδων τρίτων. Δηλαδή, το ζητούμενο είναι να μειωθεί το συνολικό άρθροισμα των διοικητικών εξόδων.

Έτσι, το φύλλο μερισμού αναδιαμορφώνεται στην θετική αυτή περίπτωση σύμφωνα με το εξής ενδεικτικό παράδειγμα:

### Φύλλο Μερισμού Εξόδων 2

A/A	Κωδ.	Λογ. Εξόδων	Ποσό	Λειτ. Παραγωγής	Λειτ. Διοίκησης	Λειτ. Διάθεσης	Χρημ/οικ. Λειτουργία
1	60	Αμ&Έξ Προς.	4520	3000	20	1500	
2	61	Αμ&Έξ σε Τρίτ.	1000	300	300	400	
3	62	Παροχές Τρίτων	1000	300	500	200	
4	64	Διάφ. Έξοδα	430	300	30	100	
5	65	Τόκοι και συν. Έξοδα	800				800
6	66	Αποσβ. Ενσ. Παγίων	1200	1000	200		
7	68	Πρόβλ. Εκμετάλλ.	500	300	200		
		Σύν.	9.450	5200	1250	2200	800
		Σύν. Προηγούμ. Φύλλου	-9800		-1600		
		Διαφορά	-350 (Μείωση Κόστους)		-350 (Μείωση Κόστους)		

Παρατηρούμε δηλαδή μια μείωση των εξόδων της επιχειρήσεως, η οποία εντοπίζεται και απορρέει από την μείωση των συνολικών εξόδων διοικητικής λειτουργίας, η οποία προκύπτει από την θετική διαφορά μεταξύ μείωσης αμοιβών προσωπικού και διαφόρων εξόδων και αύξησης αμοιβών και εξόδων τρίτων.

Σημειώνουμε, ότι καθώς η σύμβαση μάνατζμεντ συχνά αφορά και το μάρκετινγκ μάνατζμεντ, τότε το φύλλο που παρουσιάζουμε αναδιαμορφώνεται με μείωση των συνολικών εξόδων διάθεσης κατά τον ίδιο τρόπο με την αντίστοιχη μείωση των εξόδων διοίκησης, οπότε τα συνολικά έξοδα μειώνονται ακόμη περαιτέρω με προφανώς ακόμη θετικότερα αποτελέσματα για την εταιρία.

Συμπεραίνουμε, εν τέλει, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ επιδρά σημαντικά ακόμη και επί τω λογιστικών καταστάσεων της εταιρίας, καθώς η ριζική αλλαγή που επιφέρει στην λειτουργία του μάνατζμεντ αφορά κάθε πλευρά και έκφραση του ως επιχειρηματική λειτουργία, ακόμη και σε επίπεδο λογιστικής αντιμετώπισης.

Τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση, ειδικά από την σκοπιά της μείωσης του κόστους της, καθίστανται προφανή από τις απεικονίσεις των φύλλων εξόδων που παρουσιάσαμε, αλλά και από την μεταφορά κονδυλίων από τα έξοδα των αποτελεσμάτων χρήσης, τα οποία επιδρούν μειωτικά στο καθαρό οργανικό αποτέλεσμα και εν τέλει το επιχειρηματικό κέρδος, στο παθητικό του ισολογισμού<sup>585</sup>.

---

<sup>585</sup> Βέβαια, όσον αφορά την μείωση των παρουσιαζόμενων εξόδων με την αντίστοιχη αύξηση του παθητικού, μπορεί να παρατηρηθεί, ότι αποτελεί αρνητικό σημείο, καθώς αφενός αυξάνονται οι δείκτες των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, αφετέρου με την μείωση των εξόδων, μειώνεται και η αποφυγή φόρου για την επιχείρηση.

## ΜΕΡΟΣ XIII

### Το Σύστημα Ευθύνης στην Σύμβαση Μάνατζμεντ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Το Σύστημα Ευθύνης στην Σύμβαση Μάνατζμεντ

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Η ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ απέναντι στην αναθέτουσα εταιρία και οι απαλλακτικές ρήτρες**

**Κεφ. Β' Το ζήτημα της ευθύνης της εταιρίας μάνατζμεντ υπό την σκοπιά του ρόλου της ως de facto διαχειριστικό όργανο της επιχείρησης**

**Κεφ. Γ' Ευθύνη της Εταιρίας Μάνατζμεντ έναντι των τρίτων συναλλασσόμενων**

1) Γενικά

2) Ειδικά σχετικά με την Αδικοπρακτική της Ευθύνη

**Κεφ. Δ' Ευθύνη της Εταιρίας Μάνατζμεντ έναντι των μετόχων της επιχείρησης**

**Κεφ. Ε' Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου της αναθέτουσας επιχείρησης για την ανάθεση των αρμοδιοτήτων του στην Εταιρία Μάνατζμεντ**

**Η ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ απέναντι στην αναθέτουσα εταιρία και οι απαλλακτικές ρήτρες**

Ο βαθμός της ευθύνης της διαχειρίστριας εταιρίας εξαρτάται από τον τρόπο που τα μέρη επέλεξαν για να πραγματοποιηθεί η ένταξη της στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας επιχείρησης.

Έτσι ενώ στις δύο πρώτες μεθόδους ένταξης, η ευθύνη της διαχειρίστριας διέπεται από κανόνες ενοχικού δικαίου, καθώς τα μέρη συνδέονται μόνο ενοχικά μεταξύ τους και άρα αυτά προσδίδουν στην

ευθύνη της διαχειρίστριας την έκταση που επιθυμούν, με την τρίτη μέθοδο ένταξης διαφοροποιούνται η φύση, ο βαθμός και η έκταση της ευθύνης, καθώς στην περίπτωση αυτή η διαχειρίστρια μετατρέπεται σε εταιρικό όργανο, με αποτέλεσμα πλέον η ευθύνη της να καθίσταται εταιρική και να υπάγεται στο καθεστώς ευθύνης που ο ν. **2190/20** προβλέπει κατά αναγκαστικό τρόπο για τα διαχειριστικά όργανα της ανώνυμης εταιρίας.

Σχετικά λοιπόν με τις δύο πρώτες μεθόδους ένταξης, η ευθύνη της διαχειρίστριας εταιρίας θα κριθεί κατά τις διατάξεις του ενοχικού δικαίου και συγκεκριμένα θα εφαρμοστούν αναλογικά οι διατάξεις που ρυθμίζουν την ευθύνη σε περίπτωση συμβάσεως εντολής ή σύμβασης έργου.

Συνάγεται, λοιπόν το συμπέρασμα, ότι η διαχειρίστρια εταιρία κατά την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της, ευθύνεται απέναντι στην αναθέτουσα επιχείρηση για κάθε πταίσμα σύμφωνα και με τις διατάξεις των άρθρων **714, 652, 330 Α.Κ.** Θα αναφέρουμε ως παραδείγματα εκ των οποίων γεννάται τέτοια ευθύνη της εταιρίας μάλιστα την παράβαση της ρήτρας αποχής από τον ανταγωνισμό, την παροχή εσφαλμένων οδηγιών και συστάσεων προς την αναθέτουσα εταιρία, την ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού, την σύναψη συμβάσεων για λογαριασμό της τελευταίας, που βρίσκονται σε προφανή αντίθεση με τα συμφέροντα της...

Στις περιπτώσεις αυτές γεννάται αξίωση αποζημίωσης της αναθέτουσας εταιρίας και ανόρθωσης της ζημιάς, που αυτή υπέστη από την κακή διαχείριση της εταιρίας διαχείρισης.

Σημειώνουμε, ότι κατά κρατούσα άποψη η ανόρθωση της ζημιάς θα αφορά όχι μόνο τη θετική ζημιά αλλά και τα τυχόν διαφυγόντα κέρδη, εξ αυτών των πράξεων ή παραλείψεων. Συγχρόνως, η αναθέτουσα επιχείρηση δικαιούται να καταγγείλει την σύμβαση διαχείρισης αν θεωρεί ότι η κακή διοίκηση της από την αντισυμβαλλόμενη εταιρία δημιουργεί πρόβλημα σε τέτοιο σημείο, ώστε η συνέχιση του συμβατικού τους δεσμού θεωρείται ανέφικτη.

Στην περίπτωση πάλι, που η πλημέλεια για την εκπλήρωση της παροχής προκύψει σε χρονικό σημείο στο οποίο η σύμβαση διαχείρισης δεν έχει ακόμα ενεργοποιηθεί πρακτικά, τότε η αναθέτουσα εταιρία δύναται να υπαναχωρήσει από τη σύμβαση ή εναλλακτικά να απαιτήσει αποζημίωση (αρ. **382 επ. ΑΧ.**)<sup>586</sup>.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι η διαχειρίστρια εταιρία ευθύνεται για κάθε πταίσμα από την διαχείρισή της όχι όμως και για τη μη επέλευση ενός προσδοκώμενου αποτελέσματος από τη διαχείριση. Για να έχει τέτοια ευθύνη πρέπει αυτό να συμφωνηθεί ειδικά στη σύμβαση

<sup>586</sup> Βλ. Γεωργιάδη, Η σύμβαση διοίκησης, σελ. 608.

διαχείρισης, οπότε και η σύμβαση λαμβάνει κατά μεγαλύτερο βαθμό στοιχεία συμβάσεως έργου<sup>587</sup>.

Από την άλλη, αν με την σύμβαση απλώς τίθενται κάποιοι στόχοι, τους οποίους οφείλει να επιδιώξει η διαχειρίστρια, όπως ορισμένος κύκλος εργασιών ή ορισμένα κέρδη, οι στόχοι αυτοί θα δημιουργούν στην διαχειρίστρια απλή υποχρέωση επιμελούς προσπάθειας και μόνο αν με δική της υπαιτιότητα δεν τους πέτυχε, τότε μόνο θα υπέχει ευθύνη αποζημιώσεως, αν φυσικά αυτό το πταίσμα αποδειχθεί από την ενάγουσα-αναθέτουσα.

Αν όμως, οι στόχοι αυτοί δεν επιτευχθούν λόγω τυχηρών γεγονότων ή ανωτέρας βίας, τότε δεν δημιουργείται καν ζήτημα ευθύνης της<sup>588</sup>.

Καθώς, όμως, ήδη ανεφέρθη, ότι στις δύο πρώτες μεθόδους ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας, τα μέρη συνδέονται μόνο συμβατικά μεταξύ τους συμπεραίνουμε, ότι είναι ελεύθερα να προσδιορίσουν τα ίδια τα ζητήματα ευθύνης από την πλημμελή εκπλήρωση των υποχρεώσεων της σύμβασης και να τα προσαρμόσουν στις συνθήκες της περίπτωσης τους.

Άρα, σύμφωνα με την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, μπορούν να περιληφθούν στη σύμβαση μανάτζμεντ απαλλακτικές ρήτρες, που να περιορίζουν ή να αποκλείουν την ενδοσυμβατική ευθύνη της διαχειρίστριας εταιρίας.

Αυτές οι απαλλακτικές ρήτρες μπορεί να αφορούν την ευθύνη για πράξεις βοηθών εκπλήρωσης της διαχειρίστριας, περιορισμοί της ευθύνης μέχρι κάποιο ύψος, ευθύνη για διαφυγόντα κέρδη ή μελλοντικές ζημιές ή ηθική βλάβη, ευθύνη από ανωτέρα βία ή τυχηρα κλπ.

Αυτές οι απαλλακτικές ρήτρες πρέπει καταρχήν να θεωρηθούν έγκυρες, υπό την προϋπόθεση ότι δεν αντίκεινται σε αναγκαστικού δικαίου διατάξεις.

Έτσι λοιπόν, δεν επιτρέπεται να περιοριστεί ή να αποκλειστεί η ευθύνη της διαχειρίστριας από δόλο ή βαριά αμέλεια, καθώς μια τέτοια συμφωνία θα προσκρούει στην αναγκαστικού δικαίου διάταξη του αρ. 332 Α.Κ.

Πρέπει ακόμα να σταθούμε στο ότι αν η αναθέτουσα επιχείρηση έχει τη μορφή ανώνυμης εταιρίας, τότε οι αναγκαστικού δικαίου διατάξεις του ν. 2190/20 αλλά και οι ρυθμίσεις του καταστατικού υπερισχύουν τυχόν αντίθετων ρυθμίσεων, που περιέχονται στην εξωεταιρική σύμβαση διαχείρισης που αφορά την ευθύνη της διαχειρίστριας εταιρίας.

<sup>587</sup> Βλ. και κεφάλαιο σχετικά με τη νομική φύση της συμβάσεως μανάτζμεντ.

<sup>588</sup> Έτσι, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τόμος 4ος, σελ. 356.

## Το ζήτημα της ευθύνης της εταιρίας μανατζμεντ υπό την σκοπιά του ρόλου της ως de facto διαχειριστικό όργανο της επιχείρησης

Στην περίπτωση της ανώνυμης εταιρίας τα όρια διαπραγμάτευσης των μερών στενεύουν, καθώς ο εταιρικός αυτός τύπος χαρακτηρίζεται για το αυστηρό και άκαμπτο δίκαιο του, κάτι που κατά τη γνώμη του γράφοντος συμβαίνει ορθώς καθώς το νομικό τύπο της ανώνυμης εταιρίας επιλέγουν συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις με οικονομικό και πολλές φορές με κοινωνικοπολιτικό ενδιαφέρον, επί πλέον δε σε αυτές διακυβεύονται μεγάλα και πολλά συμφέροντα διαφόρων ομάδων προσώπων, δια τούτο ορθά ο νομοθέτης μεριμνά με ιδιαίτερη φροντίδα.

Έτσι λοιπόν ρυθμίσεις όπως λ.χ. το δικαίωμα της γενικής συνέλευσης να ανακαλεί το διοικητικό συμβούλιο ή το δικαίωμα για έκτακτο έλεγχο πάνω στο διαχειριστικό έργο του μανατζερ δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο διαπραγμάτευσης των μερών, ως διατάξεις αναγκαστικού δικαίου του ν. **2190/20**<sup>589</sup>.

Στην περίπτωση μάλιστα που η αναθέτουσα επιχείρηση εντάσσει στην εταιρική οργάνωση της τη διαχειρίστρια και τούτο επιτυγχάνεται μέσω της εκλογής υποδεικνυόμενων από τη διαχειρίστρια προσώπων, στο διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας, επισημαίνουμε τα ακόλουθα.

Σύμφωνα με όσα εκτέθησαν ήδη, η σύμβαση διαχείρισης ενδέχεται να περιλαμβάνει ρήτρες περιορισμού της ευθύνης της διαχειρίστριας μόνο για δόλο ή βαρεία αμέλεια, οι οποίες κρίνονται κατ' αρχήν έγκυρες, όπως κατά τα άνω ειπώθηκε.

Τίθεται όμως το ερώτημα, αν αυτές οι απαλλακτικές ρήτρες περί ευθύνης της διαχείρισης ισχύουν και ως προς τα υποδεικνυόμενα από αυτήν πρόσωπα, τα οποία τώρα πλέον ανήκουν στο διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας μετά τη γενόμενη κατά τα άνω εκλογή τους.

Σαφώς η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι αρνητική. Τα πρόσωπα αυτά εφόσον πλέον θεωρούνται μέλη του διαχειριστικού οργάνου της ανώνυμης ευθύνονται για κάθε πταίσμα όπως ρητά προβλέπεται στο αρ. **22** του ν. **2190/20**. οπότε κάθε συμβατική ρήτρα που αντίκειται στις αναγκαστικού δικαίου διατάξεις είναι άκυρος.

Τότε, όμως συμβαίνει το εξής παράδοξο, οι βοηθοί εκπλήρωσης της διαχειρίστριας εταιρίας να υπέχουν σε σχέση με τη διαχειρίστρια αυξημένη ευθύνη.

Έτσι, λοιπόν, η μεν διαχειρίστρια θα ευθύνεται σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης μόνο για την κατάλληλη επιλογή και επίβλεψη των

<sup>589</sup> Έτσι, Γεωργιάδης, Η σύμβαση διοίκησης οπ, σελ. 608.

υποδεικνυόμενων από αυτήν φυσικών προσώπων προς επάνδρωση των οργανώσεων της αναθέτουσας εταιρίας και ουδεμία θα υπέχει ευθύνη για το πταίσμα των άνω προσώπων. Τα υποδεικνύομενα πρόσωπα όμως εξ αιτίας της ιδιότητάς τους, ως μέλη του διαχειριστικού οργάνου της αναθέτουσας εταιρίας θα ευθύνονται ατομικά, ευθέως, έναντι αυτής.

Καθίσταται πλέον σαφές ότι με αυτή τη μέθοδο ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργανωτική δομή της αναθέτουσας η διαχειρίστρια δεν καθίσταται όργανο της η δε έννομη σχέση που τους συνδέει είναι καθαρά ενοχική και γεννάται από τη σύμβαση διαχείρισης, με αποτέλεσμα να επιτρέπεται στις δύο εταιρίες να ρυθμίσουν σύμφωνα πάντα και με την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, όπως επιθυμούν τις επί μέρους σχέσεις τους.

Η φύση, όμως, της έννομης σχέσης που συνδέει την αναθέτουσα εταιρεία με τα υποδεικνύομενα από την διαχειρίστρια πρόσωπα, είναι εντελώς διαφορετική.

Τα πρόσωπα αυτά καθίστανται μέλη του διοικητικού οργάνου της και ως τέτοια υπόκεινται σε ειδικές ρυθμίσεις αναφορικά με διάφορα θέματα λ.χ. ευθύνης, παράλειψης ανταγωνισμούς, παραγραφής κλπ<sup>590</sup>.

Κατά την ανάλυση της περίπτωσης μας παρατηρούμε ότι μέσα στους κόλπους μιας εταιρίας δημιουργείται ένα φαινόμενο διάσπασης της αντιστοιχίας που πρέπει να υπάρχει μεταξύ «εξουσίας» και «ευθύνης».

Τούτο συμβαίνει διότι οι βοηθοί εκπλήρωσης της διαχειρίστριας έχουν τελικά αυξημένη ευθύνη και βρίσκονται συγκριτικά με τη διαχειρίστρια σε δυσμενέστερη θέση.

Είναι ανεπίτρεπτο να επικρατεί αυτό το παράδοξο φαινόμενο και πρέπει να το αντιμετωπίσουμε κατάλληλα. Η εξασφάλιση του ισοζυγίου μεταξύ «εξουσία» και «ευθύνης» έχει καθοριστική σημασία για το εταιρικό δίκαιο, την εύρυθμη λειτουργία των διαφόρων οικονομικών μονάδων και την ασφάλεια του συναλλακτικού κοινού.

Μάλιστα τελευταία, η εξασφάλιση του ισοζυγίου τούτου θεωρείται ως ένα εκ των καθοριστικών κριτηρίων για την ελεγχόμενη απορύθμιση του δικαίου της ανώνυμης εταιρείας που είναι παραδοσιακά αυστηρό.

Το παράδοξο τούτο φαινόμενο εγκυμονεί πολλούς κινδύνους διότι αν λάβουμε υπόψη πως η διαχειρίστρια εταιρία, έχουσα εκ των πραγμάτων μεγάλη εξουσία, καταφέρνει έξυπνα και παρακάμπτει το αυστηρό καθεστώς ευθύνης στο οποίο υπό κανονικές συνθήκες θα υπόκειτο, τοποθετώντας τα υποδεικνύομενα από αυτήν πρόσωπα στη δική της θέση, ως «εξιλαστήρια θύματα» της όλης υπόθεσης, ενώ η εταιρική διοίκηση ασκείται κατ' ουσίαν από την διαχειρίστρια ενόσω αυτή υπαγορεύει τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου.

<sup>590</sup> Βλ. Αθανασίου, οπ σελ. 364, Γεωργακόπουλο, το Δίκαιο των Εταιριών, τόμος 4ος σελ. 356.



Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός, ότι λόγω του μεγέθους της τεχνογνωσίας και της διεθνούς δικτύωσης που διαθέτει η εταιρία μάνατζμεντ δύναται να ασκεί καθοριστική επίδραση στη διοίκηση της αναθέτουσας εταιρίας και τούτο γίνεται ασχέτως με τις εξουσίες που έχουν επιφυλαχθεί υπέρ του διοικητικού συμβουλίου με τη σύμβαση διαχείρισης στα πλαίσια της κατά τα ανωτέρω παράλληλης αρμοδιότητας σαν προϋπόθεση μιας νόμιμης σύμβασης διαχείρισης.

Άλλωστε, ενδεχομένως και η ίδια η εταιρία μάνατζμεντ να επιθυμεί να ασκεί τέτοιο έλεγχο, επειδή π.χ. διαχειρίζεται ένα ευρύτερο δίκτυο διανομής ή δραστηριοποιείται σε κάποιο όμοιο προηγούμενο ή μεταγενέστερο στάδιο παραγωγής.

Όμως σε αυτές τις περιπτώσεις δημιουργείται έντονος προβληματισμός κατά πόσον η διαχειρίστρια ασκεί την αναμφισβήτητα μεγάλη εξουσία της και επιρροή προς το συμφέρον της αναθέτουσας επιχείρησης ή μήπως προωθεί τα δικά της συμφέροντα στοχεύοντας μόνο στην ενίσχυση της δικής της δύναμης.

Μάλιστα, δε στις δύο περιπτώσεις όπου η διαχειρίστρια εταιρία συνδέεται μόνο ενοχικά με την αναθέτουσα και ως εκ τούτου η ευθύνη της στηρίζεται στους όρους της μεταξύ τους σύμβασης με τις όποιες απαλλαγές μπορούν να περιέχουν οι όροι αυτοί διαφαίνεται και ο μεγαλύτερος κίνδυνος.

Τίθεται λοιπόν το εύλογο ερώτημα και λόγω έλλειψης ειδικής νομοθετικής αντιμετώπισης του προκειμένου ζητήματος, αν θα ευσταθούσε η άποψη να θεωρηθεί η διαχειρίστρια ως **de facto** εταιρικό όργανο, προκειμένου κατά αυτόν τον τρόπο η κατά τα ανωτέρω προκύπτουσα αναντιστοιχία μεταξύ «εξουσίας» και «ευθύνης» να εξισορροπηθεί.

Σύμφωνα με το δίκαιο μας, εταιρικά όργανα **de facto** ή εν τοις πράγμασι καλούνται εκείνα που παρά το γεγονός ότι δεν εκλέχθηκαν ή δε διορίστηκαν έγκυρα, δεσμεύουν ωστόσο με τις πράξεις τους την εταιρία εφόσον η τελευταία ανέχθηκε τη δραστηριότητα των οργάνων αυτών δημόσια ή συντρέχει η γνώση της σε κάθε περίπτωση. Επομένως, για το χαρακτηρισμό του **de facto** οργάνου πρέπει να συντρέχουν δύο προϋποθέσεις. Πρώτη το πραγματικό γεγονός της άκυρης εκλογής ή διορισμού και δεύτερη η πραγματική άσκηση οργανικών εξουσιών από αυτά τα πρόσωπα.

Εφόσον λοιπόν πληρούνται οι κατά τα άνω προϋποθέσεις και έχουν επίσης τηρηθεί όλες οι απαραίτητες διατυπώσεις δημοσιότητας του διορισμού τους τα εν λόγω πρόσωπα θεωρούνται **de facto** όργανα της εταιρίας, με την έννοια ότι οι πράξεις του δεσμεύουν την εταιρία, η οποία δεν μπορεί να αρνηθεί έναντι των τρίτων τη δέσμευση αυτή, προβάλλοντας ως επιχείρημα την άκυρη εκλογή τους.

Έτσι τα **de facto** όργανα υπέχουν όλες τις υποχρεώσεις του

κανονικά διορισμένου οργάνου και φυσικά υπόκεινται στο ίδιο καθεστώς ευθύνης με το τελευταίο.

Επομένως, ισχύει η αρχή ότι η ευθύνη των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι ανεξάρτητη από την εγκυρότητα ή μη του διορισμού τους<sup>591</sup>.

Η αρχή της καλής πίστης αλλά και το αίσθημα δικαίου, σε συνδυασμό με την πρωταρχικής σημασίας ανάγκη ταύτισης ευθύνης και εξουσίας, επέβαλε ώστε τα **de facto** όργανα να υπαχθούν στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων περί ευθύνης του διοικητικού συμβουλίου.

Με την δημιουργία λοιπόν του **de facto** οργάνου επιχειρείται να καλυφθεί το κενό ευθύνης στο οργανωτικό εταιρικό πλαίσιο, όπου δηλαδή δεν υφίσταται ο έγκυρος διορισμός ενός οργάνου.

Το πραγματικό γεγονός ενός άκυρου διορισμού είναι παντελώς αδιάφορο από άποψη προστασίας, για την εταιρία και για τους τρίτους.

Εκείνο πράγματι που έχει τη σπουδαιότερη σημασία για το εταιρικό συμφέρον, είναι η παραδοχή της όμοιας νομικής θωράκισης, εκεί όπου δηλαδή απαντώνται οι ίδιοι κίνδυνοι, λόγω της αυξημένης δυνατότητας επηρεασμού και βλάβης των εταιρικών συμφερόντων.

Ανατρέχοντας στον αρχικό μας προβληματισμό, η έννοια του **de facto** διαχειριστικού οργάνου, εκ πρώτης όψεως φαίνεται να ταιριάζει απόλυτα στην περίπτωση της διαχειρίστριας εταιρίας, η οποία έχει αναλάβει την ενοχική υποχρέωση διοίκησης της αναθέτουσας επιχείρησης, θεωρούμενης μάλιστα ως και πλέον πρόσφορος λύση προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ «εξουσίας» και «ευθύνης».

Όμως, μια πιο προσεκτική μελέτη, καταδεικνύει ότι, όσον αφορά τουλάχιστον τις δύο πρώτες μεθόδους ένταξης της διαχειρίστριας στην εταιρική οργάνωση, δεν υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής της καθότι η εταιρία έχουσα εκδηλώσει τη βούληση της ενοχικά και όχι εταιρικά, απουσιάζει το απαραίτητο για την εφαρμογή στοιχείο του διορισμού.

Μόνο για την τρίτη περίπτωση ένταξης, όπου δυνάμει του αρ. 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 χωρεί μεταβίβαση εξουσιών στη διαχειρίστρια καθώς και ο διορισμός οργάνου, γίνεται αποδεκτός ο χαρακτηρισμός της διαχειρίστριας εταιρίας ως **de facto** όργανο της αναθέτουσας.

Συμφώνως με τα ανωτέρω διακρίνουμε δύο ειδικότερες περιπτώσεις:

Εάν ο διορισμός της διαχειρίστριας ως υποκατάστατου εταιρικού οργάνου είναι έγκυρος βάσει του αρ. 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 τότε αυτή ως όργανο της εταιρίας θα υπόκειται στο καθεστώς ευθύνης, που ορίζει ο άνω νόμος.

Εάν ο διορισμός της πάσχει κάποιο ελάττωμα, τότε αυτή ως **de facto**

<sup>591</sup> Για την έννοια του de facto οργάνου βλ. Μ.Μαρίνο, Απαγορεύσεις ανταγωνισμού, 1997, σελ. 226 επ.

εταιρικό όργανο θα ευθύνεται και πάλι σύμφωνα με τις παραπάνω αναγκαστικού δικαίου διατάξεις του νόμου αυτού.

Επομένως, αφήνουμε εκ νέου «ακάλυπτες» τις δύο πρώτες περιπτώσεις, όπου η διαχειρίστρια συνδέεται μόνο ενοχικά με την αναθέτουσα, οι οποίες περιπτώσεις λόγω αδυναμίας εφαρμογής του εταιρικού δικαίου είναι και οι πιο επικίνδυνες.

Είναι πλέον ορατός ο φόβος για ενδεχόμενη καταχρηστική εκμετάλλευση της αναθέτουσας εταιρίας, η οποία θα περιοριστεί να στηρίξει την προστασία της μόνο στο ενοχικό δίκαιο και εάν λάβουμε υπόψη ότι το περιεχόμενο των εν λόγω συμβάσεων είναι προδιατυπωμένο τις περισσότερες φορές, τότε ο φόβος μάλλον επιβεβαιώνεται.

Χωρίς πλέον περιθώριο διαπραγμάτευσης των όρων της, η αναθέτουσα εταιρία αναγκάζεται να προσχωρήσει στη σύμβαση και να τη δεχθεί ως έχει.

Στο σημείο τούτο πρέπει να αναφέρουμε ότι άλλα δίκαια διευρύνουν την έννοια του **de facto** οργάνου και ανεξάρτητα αν έχει λάβει χώρα ή όχι, η πράξη εκλογής τους, εντάσσουν σε αυτήν πρόσωπα, που καταφανώς ενεργούν και συμπεριφέρονται ως μέλη εταιρικού οργάνου.

Συγκεκριμένα το αγγλικό δίκαιο ονομάζει **shadow director**, το τρίτο εκείνο πρόσωπο που δίνει οδηγίες στα εταιρικά όργανα και επιφυλάσσει σ' αυτόν την ισχύουσα για τα πραγματικά όργανα της εταιρίας, ανάλογη ρύθμιση<sup>592</sup>.

Ομοίως το γαλλικό δίκαιο ορίζει ως εν τοις πράγμασι διευθύνονται το πρόσωπο που ενεργεί διαχειριστικές πράξεις κατά τρόπο ανέλεγκτο και πλήρως ανεξάρτητο.

Στις κατά τα άνω έννομες τάξεις που υιοθετούν μια πιο διευρυμένη έννοια των εν τοις πράγμασι εταιρικών οργάνων η εταιρία **management** μπορεί να χαρακτηριστεί ως **de facto** ακόμη και εάν δεν έχει χωρίσει πράξη διορισμού της και ως εκ τούτου οι εξουσίες της απορρέουν από ενοχική σύμβαση μόνο.

Σύμφωνα, μάλιστα με το γαλλικό δίκαιο έχει καθιερωθεί νομοθετικά το δικαίωμα έγερσης αγωγής κατά των διευθυντών της εταιρίας προς αποκατάσταση του παθητικού της σε περίπτωση π.χ. που εμφανίζεται ανεπάρκεια ενεργητικού κατά την πτώχευση της. Η ρύθμιση αυτή θεωρείται ότι περιλαμβάνει και τους **de facto** διευθύνοντες.

Εάν θεωρηθεί δε ότι η ανεπάρκεια ενεργητικού οφείλεται σε πταίσμα τη διαχειρίστριας εταιρίας κατά τη διαχείριση δεν αποκλείεται τότε να κληθεί η διαχειρίστρια σε αποκατάσταση του παθητικού της αναθέτουσας.

Όσον αφορά την τρίτη μέθοδο ένταξης της εταιρίας **management** στην οργανωτική δομή της αναθέτουσας επιχείρησης, που αντλεί την

<sup>592</sup> Βλ. Pennington Company Law, οπ σελ. 711-712.

εγκυρότητα της από το αρ. **22** παρ. **3** του ν. **2190/20**, σε αντιπαράβολη με τις άλλες δύο μεθόδους είναι η μόνη όπου η ενοχική σχέση των μερών απεικονίζεται ολοσχερώς στον καθρέφτη της εταιρίας.

Συμβαίνει δε τούτο διότι κατά αυτόν τον τρόπο η διαχειρίστρια εταιρία μετατρέπεται σε εταιρικό όργανο της αναθέτουσας οπότε ισχύει και για αυτή το καθεστώς ευθύνης που προβλέπει ο ν. **2190/20** για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της ανώνυμης εταιρίας<sup>593</sup>

Στο σημείο τούτο πρέπει να αναφέρουμε πως το καθεστώς ευθύνης, το οποίο καθιερώνει ο ν. **2190/20** για το διαχειριστικό όργανο της ανώνυμης είναι ιδιαίτερα αυστηρό και τούτο γίνεται σκοπίμως αντισταθμίζοντας τις μεγάλες εξουσίες που διαθέτει το διοικητικό συμβούλιο.

Ως γνωστόν δυνάμει του αρ. **22** παρ. **1** του ν. **2190/20** τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου κατά τη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων ευθύνονται για κάθε πταίσμα τους, άρα όχι μόνο για δόλο και βαριά αμέλεια αλλά και για ελαφρά αμέλεια, εκτός αν αποδείξουν ότι κατέβαλαν την επιμέλεια «συνετού οικογενειάρχη» ή κατά το ορθότερον, κατόπιν διορθωτικής παρέμβασης στο αρ. **22** παρ. **2** εδ. **1** του ν. **2190/20**, αν αποδείξουν ότι κατέβαλαν την επιμέλεια «συνετού επιχειρηματία».

Εδώ παρατηρείται αναστροφή του βάρους αποδείξεως διότι το βάρος της αποδείξεως ότι κατέβαλαν την νόμιμη επιμέλεια το φέρουν οι σύμβουλοι και όχι η εταιρία.

Στην προκείμενη περίπτωση ο νομοθέτης δείχνει την εύνοια του προς την εταιρία με το σκεπτικό ότι αυτή δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες ενήργησαν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, απαλλάσσοντας την έτσι από το βάρος της αποδείξεως της υπαιτιότητας των μελών.

Επίσης, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου γνωρίζοντας με ακρίβεια τις συνθήκες που επικρατούν, μπορούν με τη σειρά τους να αμυνθούν αποδεικνύοντας ότι δεν βαρύνονται με δόλο ή αμέλεια.

Όσον αφορά δεν τον διευθύνοντα σύμβουλο αυτός απαλλάσσεται από την ευθύνη εφόσον αποδείξει ότι κατέβαλε την επιμέλεια του αρ. **330** εδ. **2** ΑΚ.

Ωστόσο, η προσθήκη του νόμου, που αναφέρεται στην υπό των μελών του διοικητικού συμβουλίου απαιτούμενη επιμέλεια του συνετού οικογενειάρχη επιχειρηματία.

Θα είχε έννοια αν η κατά τα άνω επιμέλεια ήταν διαφορετική από αυτήν που απαιτείται στις συναλλαγές και με την οποία βαρύνεται ο διευθύνων σύμβουλος.

Ως γνωστόν οι δύο αυτές έννοιες συμπίπτουν και έτσι η σχετική προσθήκη δεν έχει κανένα νόημα και πρέπει να θεωρηθεί ανύπαρκτη.

<sup>593</sup> Έτσι Αθανασίου, οπ σελ. 364.

Συνοψίζοντας, ότι ορίζει ο νόμος για τον κάθε σύμβουλο, ισχύει και για τον διευθύνοντα σύμβουλο<sup>594</sup>.

Επίσης, τα παραπάνω πρόσωπα σύμφωνα με το αρ. 22 παρ. 2 εδ. 2 που εξασφαλίζει το ανεύθυνο του διοικητικού συμβουλίου, δεν ευθύνονται αν η πράξη ή η παράλειψη τους στηρίζεται σε σύννομη απόφαση της γενικής συνέλευσης.

Έτσι, λοιπόν, όταν υφίσταται πλημμελής εκπλήρωση των διαχειριστικών καθηκόντων που έχει ως αποτέλεσμα τη ζημιά τη εταιρείας με την προϋπόθεση βέβαια ότι δεν συντρέχουν οι παραπάνω απαλλαγές, τότε ο υπαίτιος σύμβουλος υποχρεούται σε αποζημίωση.

Στη προκείμενη περίπτωση η τακτική γενική συνέλευση, δυνάμει του αρ. 22 β. ν. 2190/20 θα ζητήσει να ασκηθεί η εταιρική αγωγή κατά των υπαίτιων συμβούλων οι οποίοι με τις διαχειριστικές τους πράξεις προκάλεσαν ζημιά στην εταιρία, αξιώνοντας την αποκατάσταση της.

Οι σχετικές αξιώσεις της εταιρίας κατά των υπαίτιων μελών του διοικητικού συμβουλίου υπόκεινται σε δεκαετή παραγραφή αν η ζημιά προκλήθηκε από δόλο και σε τριετή όταν προκλήθηκε από αμέλεια<sup>595</sup>.

Δύναται, βέβαια η εταιρία, υπό τις προϋποθέσεις που τάσσει ο νόμος στο αρ.22 παρ. 4, είτε να παραιτηθεί από τις αξιώσεις της για αποζημίωση είτε να συμβιβαστεί, μετά την πάροδο διετίας από τη γένεση της αξίωσης, εφόσον υπάρχει η σύμφωνη γνώμη της γενικής συνέλευσης και η εκπροσωπούσα, το ¼ του εκπροσωπούμενου στη συνέλευση εταιρικού κεφαλαίου, μειοψηφία δεν προβάλλει αντιρρήσεις.

Γίνεται δεκτό ότι το παραπάνω περιγραφόμενο σύστημα ευθύνης που καθιερώνει ο νόμος περί ανωνύμων εταιριών, βαρύνει εκτός από το διοικητικό σύμβουλο και τρίτα πρόσωπα στα οποία έχουν ανατεθεί οργανικές εξουσίες, σύμφωνα με τα αρ. 18 παρ. 2 και 22 παρ.3 του νόμου αυτού.

Εξάλλου είναι λογικό να συμβαίνει αυτό καθότι μια ενδεχόμενη επιεικέστερη ρύθμιση της ευθύνης των υποδεέστερων διοικητικών οργάνων θα αποθάρρυνε τη μεταβίβαση εξουσιών από τους συμβούλους σε τρίτους με συνέπεια η διοίκηση της ανώνυμης εταιρίας να καθίστατο λιγότερο ευέλικτη.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από το γεγονός ότι ο νόμος μνημονεύει επανειλημμένα τους διευθυντές παράλληλα με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου (πχ. Αρ. 23, 23α, 39 παρ. 4 περ.α, 55, 56, 58 περ.στ,

<sup>594</sup> Έτσι ΕεμπΔ 1985 (γνωμ) σελ. 374.

<sup>595</sup> Για περαιτέρω ανάλυση βλ. Ν.Ρόκας, Εμπορικές Εταιρείες οπ σελ. 222 επ. Ε. Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών... οπ σελ. 90 επ ΕεμπΔ 1985 (γνωμ) σελ. 375 επ όπου σημειώνεται ότι σε περίπτωση που η σχετική απαίτηση της εταιρίας υποκύψει στην σύντομη παραγραφή του εν λόγω άρθρου, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι υποκατάστατοι ευθύνονται απέναντι στην εταιρία κατά τις διατάξεις περί αδικαιολόγητου πλουτισμού, διότι χωρίς νόμιμη αιτία έγιναν πλουσιότεροι από την περιουσία της εταιρίας ή με ζημιά της (Αρ. 904 ΑΚ).

61 του ν. 2190/20)<sup>596</sup>

Συνεπώς και όταν η διαχειρίστρια εταιρία εντάσσεται στην οργανωτική δομή της υπό διαχείριση επιχείρησης βάσει του αρ. 22 παρ. 3 του ν. 2190/20 και καθίσταται κατά αυτόν τον τρόπο εταιρικό της όργανο, υπόκειται στο ίδιο με το διοικητικό συμβούλιο καθεστώς ευθύνης, και ως εκ τούτου να ευθύνεται για κάθε πταίσμα περί την διαχείριση.

Επομένως, εάν στη σύμβαση διαχείρισης περιλαμβάνεται ρήτρα περιορισμού ή απαλλαγής από την ευθύνη της διαχειρίστριας, τούτη θα θεωρεί άκυρη ως αντικείμενη στις αναγκαστικού δικαίου διατάξεις του ν. 2190/20, περί ευθύνης.

Καθόσον οι όροι απαλλαγής από την ευθύνη ρυθμίζονται από το αρ.35 του ν. 2190/20 δεν επιτρέπεται ούτε καν ο ελάχιστος περιορισμός όπως για παράδειγμα η συμφωνία περί μη ευθύνης για ελαφρά αμέλεια.

Γίνεται βέβαια δεκτό ότι δεν γεννάται ευθύνη του υποκατάστατου προσώπου, εν προκειμένω του **manager**, στις περιπτώσεις που δεν υπήρχε περιθώριο δικής του πρωτοβουλίας και αποφάσεως για να ενεργήσει με τον τρόπο που ενήργησε τελικά.

Εάν δηλαδή ο υποκατάστατος, συμμορφούμενος με τις διαχειριστικές αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, απλά τις εκτέλεσε, τότε δεν υπέχει ευθύνη έναντι της εταιρίας διότι η ζημιά προήλθε εκ της εντολής την οποία έδωσε το διοικητικό συμβούλιο και όχι εξ οικείου πταίσματος.

Όμως, μόνο έναντι της εταιρίας ισχύει η παραπάνω άρση της ευθύνης του υποκατάστατου και όχι έναντι των τρίτων διότι σύμφωνα με το αρ. 71 ΑΚ, ως προς τους τρίτους ευθύνονται τόσο το νομικό πρόσωπο της εταιρείας όσο και ο ενεργήσας τη συγκεκριμένη πράξη<sup>597</sup>.

Πρέπει επίσης να διευκρινίσουμε ότι τα υποκατάστατα πρόσωπα κατά συνέπεια και η εταιρία **management** δεν συνδέονται με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με σχέση εντολής ή οποιαδήποτε άλλη και ως εκ τούτου δεν υποχρεούνται προς αυτά σε παροχή πληροφοριών ή σε λογοδοσία.

Οι υποκατάστατοι υποχρεούνται να ενημερώνουν και να λογοδοτούν μόνο στο νομικό πρόσωπο της ανώνυμης εταιρίας.

Βέβαια, το διοικητικό συμβούλιο στην απόφαση του για την ανάθεση των εξουσιών σε τρίτους, δικαιούται να περιλάβει σχετικούς περιορισμούς, π.χ. υποχρέωση των υποκατάστατων σε ανακοίνωση πριν από κάθε διενέργεια μιας πράξεως ή και μετά.

Όταν όμως δεν συμβεί αυτό οι υποκατάστατοι δεν υποχρεούνται να ακολουθήσουν οδηγίες άλλων μελών ούτε εξαρτάται η εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους από τη σύμφωνη ή προγενέστερη γνώμη του

<sup>596</sup> Βλ. Μ.Μηνούδη, Ευθύνη μελών διοίκησης ανώνυμης εταιρίας (γνwm.) Αρμ. 1989 σελ. 298 επ, Πασσιάς, οπ σελ. 628.

<sup>597</sup> Έτσι, Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ.3 Η Ανώνυμος Εταιρία, οπ σελ. 123.

διοικητικού συμβουλίου. Το τελευταίο έχει μόνο την εξουσία να ανακαλεί τους υποκατάστατους του.

Εν τούτοις κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου έχει το δικαίωμα να λάβει γνώση για οποιοδήποτε έγγραφο της εταιρίας, δυναμένου επίσης να ζητήσει από το διοικητικό συμβούλιο να λάβει απόφαση περί ασκήσεως των αξιώσεων πληροφοριών ή οδηγιών της εταιρίας κατά του υποκατάστατου<sup>598</sup>.

---

<sup>598</sup> Έτσι Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ.4 Η Ανώνυμος Εταιρία, μέρος Γ, σελ. 231 επ.

## Ευθύνη της Εταιρίας Μάνατζμεντ έναντι των τρίτων συναλλασσόμενων

### Γενικά

Σημαντικό στοιχείο και ιδιαιτερότητα της συμβάσεως μάνατζμεντ που περιγράφουμε και σε άλλο σημείο της παρούσης είναι τα τριγωνικά φαινόμενα, που δημιουργεί, ως αποτέλεσμα της επιδράσεως της σε παραδοσιακές άμεσες συμβατικές σχέσεις.

Ειδικότερα, μέσω του μορφώματος της σύμβασης μάνατζμεντ, δημιουργείται διάσπαση μεταξύ ιδιοκτησίας και εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ενώ η αναθέτουσα εταιρία είναι αυτή στην οποία ανήκει η επιχείρηση όπως και οι πόροι της, η εταιρία μάνατζμεντ είναι αυτή η οποία αναλαμβάνει την διαχείριση των σχετικών πόρων.

Άρα, η διαχειρίστρια εταιρία παρεμβάλλεται στην σχέση της αναθέτουσας με τους τρίτους συναλλασσόμενους και οι καταρχάς διμερείς σχέσεις μετατρέπονται σε τριμερείς. Έτσι, ουσιαστικά, μπορεί να παρατηρηθεί, ότι κατά ιδιοτροπία της συμβάσεως, ενώ ο κίνδυνος των εταιρικών υποθέσεων παραμένει στην αναθέτουσα, η διαχείριση τους μεταβιβάζεται στην διαχειρίστρια και έτσι επέρχεται διάσπαση ευθύνης και αρμοδιότητας.

Για το λόγο αυτό, παρατηρούμε ότι δημιουργούνται αρκετοί προβληματισμοί σε σχέση με θέματα, όπως το επιτρεπτό των συμβάσεων δανεισμού των εργαζομένων, με την προστασία των τρίτων συναλλασσομένων με την επιχείρηση κ.α. οι οποίοι όμως αντιμετωπίζονται κατά την γνώμη μας ικανοποιητικά από της ήδη γνωστές θεωρίες και μεθόδους του αστικού μας δικαίου<sup>599</sup>.

Σε κάθε περίπτωση, καταρχήν η διάσπαση ευθύνης, δηλαδή κινδύνου και εξουσίας πράξεων, δύναται να διακινδυνεύσει τα συμφέροντα των δανειστών και των συναλλασσόμενων με την αναθέτουσα εταιρία.

Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα, σχετικά με το αν υπάρχει ή όχι ευθύνη της διαχειρίστριας εταιρίας απέναντι σε τρίτους σωρευτικά ή εναλλακτικά

<sup>599</sup> Έτσι, Τσουρούτη, σελ. 136, βλ. και σε άλλα σημεία τις αντίστοιχες ενότητες όπου θίγονται αυτά τα ζητήματα, συγκεκριμένα τις ενότητες: σύμβαση management και προστασία τρίτων συναλλασσομένων και σύμβαση management και ζητήματα εργατικού δικαίου.



με την αναθέτουσα, σε θέμα, όμως, το οποίο αφορά ανατιθέμενη λόγω της συμβάσεως διαχειριστική αρμοδιότητα.

Ερωτάται συγκεκριμένα αν υπεύθυνος έναντι των τρίτων είναι αποκλειστικά η αναθέτουσα εταιρία ή αν δεσμεύεται και/ή μόνο σε κάποιες περιπτώσεις η διαχειρίστρια.

Στη σύμβαση γνήσιου μανάτζμεντ, η διαχειρίστρια ενεργεί στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας εταιρίας. Άρα, έναντι των τρίτων καταρχήν δεσμεύεται μόνο η αναθέτουσα, ως παρέχων πληρεξουσιότητα.

Αντίθετα η διαχειρίστρια εταιρία δεν υπέχει καμία απολύτως ευθύνη έναντι των τρίτων συναλλασσομένων, ευθύνεται μόνο απέναντι στην αναθέτουσα εταιρία για ενδεχόμενες ζημιές που προκάλεσε σε αυτήν, βάσει ενδοσυμβατικού δικαίου.

Όμως, ο τρίτος συναλλασσόμενος είναι συχνά δύσκολο να ξεχωρίσει αν η εταιρία **management** ενεργεί για λογαριασμό δικό της ή κάποιας άλλης αναθέτουσας εταιρίας.

Έχουμε, εξάλλου και ανωτέρω αναφέρει, ότι στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ είναι δυνατό η αναθέτουσα βάσει παρεπόμενης συμφωνίας να χρησιμοποιεί το σήμα της επιχείρησης του δότη, να διαμορφώνει τις εγκαταστάσεις του κατά το πρότυπο των αντίστοιχων εγκαταστάσεων του τελευταίου, να απασχολεί υπαλλήλους του κ. α.

Με τον τρόπο αυτό όμως καθίσταται εύκολο να δημιουργηθεί στο συναλλακτικό κοινό και γενικά στους τρίτους η εσφαλμένη εντύπωση ότι ο λήπτης αποτελεί τμήμα της διαχειρίστριας εταιρίας, οπότε οι τρίτοι συναλλασσόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν και εμπιστεύονται την διαχειρίστρια, να προχωρήσουν σε συναλλαγή με την αναθέτουσα, εξαιτίας αυτής ακριβώς της πεπλανημένης εντύπωσης, ενώ αν γνώριζαν ότι η αναθέτουσα είναι διαφορετική επιχείρηση δεν θα έπρατταν το ίδιο (πιθανώς λόγω κακής φήμης της)<sup>600</sup>.

Στο σημείο αυτό, λοιπόν, δημιουργείται το ζήτημα ποιος θα ευθύνεται ως οφειλέτης της παροχής του τρίτου, ο λήπτης του **management**, με τον οποίο όντως έγινε η συναλλαγή ή ο διαχειριστής, με τον οποίο ο τρίτος δικαιολογημένα νομίζει ότι συναλλάχθηκε;

Στην περίπτωση αυτή, προφανώς πρόκειται για φαινόμενη αντιπροσώπηση, καθώς ο αντιπροσωπευόμενος (δότης) δεν παρέσχε βέβαια πληρεξουσιότητα στο λήπτη, ωστόσο θα μπορούσε να λάβει γνώση της συμπεριφοράς του τελευταίου, αν επιδείκνυε τη δέουσα επιμέλεια.

<sup>600</sup> Παρατηρούμε, όμως, ότι αυτή ακριβώς η σύγχυση συχνά αποτελεί σκοπούμενη συνέπεια της συμβάσεως μανάτζμεντ και κίνητρο υπέρ της, με στόχο την βελτίωση της φήμης και της εικόνας της αναθέτουσας, μέσω της συνδέσεως της με την συνήθως αξιοπρεπέστερη εικόνα της διαχειρίστριας.

Άρα, αν ισχύσει και η πρόσθετη προϋπόθεση, ότι ο τρίτος ενεργούσε καλόπιστα, η προστασία του θα στηριχθεί στη λεγόμενη σιωπηρή παροχή πληρεξουσιότητας (αρ. **221,224, 426** Α.Κ. σε αναλογική εφαρμογή).

Άρα σε κάθε περίπτωση που η διαχειρίστρια εταιρία δεν δηλώνει ρητά στο συναλλασσόμενο με αυτήν, τρίτο ότι ενεργεί στο όνομα και για λογαριασμό της αναθέτουσας, τότε θα συνάγεται ότι ενεργεί στο δικό της όνομα, όπως δηλαδή συμβαίνει στο μη γνήσιο μάνατζμεντ, καθώς εφαρμόζεται ο ερμηνευτικός κανόνας του αρ. **212** Α.Κ. κατά τον οποίο αν δεν μπορεί να διαγνωστεί ότι κάποιος ενεργεί στο όνομα άλλου, θεωρείται ότι ενεργεί στο δικό του όνομα<sup>601</sup>.

Με βάση αυτόν τον κανόνα η διαχειρίστρια εταιρία θα θεωρείται, ότι ενεργεί και αυτή στο δικό της όνομα και κατά συνέπεια δεσμεύεται και η ίδια από τις πράξεις της έναντι του τρίτου, χάριν προστασίας του καλόπιστου τρίτου συναλλασσομένου<sup>602</sup>.

Έτσι, η χαρακτηριστική συνέπεια της άμεσης αντιπροσώπευσης, δηλαδή το ότι ενώ συναλλάσσεται ο αντιπρόσωπος, τα αποτελέσματα της δικαιοπραξίας επέρχονται στο πρόσωπο του αντιπροσωπευόμενου (αρ. **211** Α. Κ.), δεν θα λάβει χώρα, καθώς για να ισχύσει αυτό απαιτείται να γίνει φανερό ή να συναχθεί από τις περιστάσεις ότι κάποιος ενεργεί στο όνομα άλλου (αρχή του εμφανούς της αντιπροσωπεύσεως).

Εξάλλου, η επίκληση από την διαχειρίστρια της έλλειψης πληρεξουσιότητας θα θεωρηθεί καταχρηστική κατά την διάταξη του άρθρου **281** Α.Κ.

Παρόλα αυτά, πάντως, η διαχειρίστρια εταιρία θα διατηρεί το δικαίωμα να στραφεί αναγωγικά κατά της αναθέτουσας επιχείρησης με βάση την μεταξύ τους συμβατική σχέση και έτσι θα επέλθουν με άλλα λόγια τα αποτελέσματα της έμμεσης αντιπροσώπευσης<sup>603</sup>.

Πρέπει όμως να γίνει δεκτό ότι αυτή η αναγωγή είναι δυνατή, μόνο στην περίπτωση, την οποία η διαχειρίστρια ευθύνεται λόγω ενεργειών, οι οποίες είτε αφορούν αποκλειστικά αποφάσεις της αναθέτουσας, είτε αποτέλεσαν αντικείμενο της συμβάσεως μεταξύ τους, και για εκπλήρωση αυτής έλαβαν χώρα και όχι με άσχετες με το αντικείμενο τις συμβάσεις πράξεις της, για τις οποίες διατηρεί και έναντι των τρίτων αμέριστα την ευθύνη.

Εξίσου πιθανή είναι όμως και η αντίστροφη περίπτωση, όπου ο καλόπιστος τρίτος συναλλάσσεται με την εταιρία μάνατζμεντ αγνοώντας, ότι λειτουργεί ως αντιπρόσωπος της αναθέτουσας. Σε αυτήν

<sup>601</sup> Βλ. σχετικά Μπαλή, Γενικά αρχαία αστικού δικαίου 1961, σελ. 294-295.

<sup>602</sup> Έτσι, Γεωργιάδης, Η σύμβαση διοίκησης....., ο.π. , σελ. 608.

<sup>603</sup> Για την διάκριση ανάμεσα σε άμεση και έμμεση αντιπροσώπευση βλ. Παπαντωνίου, Γενικές αρχές...ο.π. , σελ. 463 επ. , Γαζή, Γενικά αρχαία...ο.π. , σελ. 542 επ

την περίπτωση, θα εφαρμοστούν τα ισχύοντα της έμμεσης αντιπροσώπευσης, με αποτέλεσμα οι συναπτόμενες δικαιопραξίες να δεσμεύουν αρχικά την διαχειρίστρια, στην οποία απομένει το δικαίωμα να στραφεί αναγωγικά κατά του λήπτη.

Η τελευταία αυτή περίπτωση σχετίζεται περισσότερο με το μη γνήσιο **management**.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι οι λύσεις που εκτίθενται δεν συνάδουν με τον αρχικό σκοπό των μερών της συμβάσεως μάνατζμεντ να δεσμεύεται σε κάθε περίπτωση η αναθέτουσα και να αποκλείεται κάθε ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ, στο πλαίσιο των αναλαμβανόμενων αρμοδιοτήτων της.

Εν τέλει, όμως, η προστασία των καλόπιστων τρίτων θεωρείται υπέρτερη της βούλησης των μερών και λαμβάνει προτεραιότητα ως προς τη νομική της προστασία<sup>604</sup>.

## **Ειδικά σχετικά με την Αδικοπρακτική της Ευθύνη**

Φυσικά, πρέπει να σημειώσουμε ότι η εταιρία μάνατζμεντ είναι δυνατό να ευθύνεται απευθείας έναντι τρίτων, υπό τους όρους της αδικοπρακτικής ευθύνης, εάν φυσικά συντρέχουν οι προϋποθέσεις που ορίζουν τα άρθρα **914** και επόμενα ΑΚ.

Κάτι τέτοιο όμως συνήθως δύσκολα θεμελιώνεται, καθώς απαιτείται απόδειξη υπαιτιότητας, δηλαδή δόλου ή αμέλειας από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, σημειώνοντας εξάλλου, ότι η αμέλεια όσον αφορά σχετικά αποτυχημένες επιχειρηματικές και διοικητικές επιλογές δύσκολα τεκμηριώνεται, καθώς σε αυτές τις περιπτώσεις υπερισχύει συχνά η λογική άποψη περί επιχειρηματικού κινδύνου, ο οποίος είναι εγγενής σε τέτοιες αποφάσεις και γι' αυτό θα πρέπει να είναι αποδεκτός από τα μέρη<sup>605</sup>.

---

<sup>604</sup> Έτσι, Τσουρούτη, σελ. 127 επ.

<sup>605</sup> Καταλογισμός στην εταιρία μάνατζμεντ μπορεί να λάβει χώρα και βάσει της αιτιολογίας της κατάχρησης της οργανωτικής ελευθερίας της λήπτριας, όπως και στους ομίλους επιχειρήσεων. Σινανιώτη, Η διαμόρφωση της ευθύνης στον όμιλο επιχειρήσεων, σελ. 542-543.

## Ευθύνη της Εταιρείας Μάνατζμεντ έναντι των μετόχων της επιχείρησης

Σχετικά με την περίπτωση, όπου η διαχειρίστρια εντάσσεται στην εταιρική οργάνωση της αναθέτουσας εταιρείας, με το να καθίσταται υποδεέστερο διαχειριστικό όργανο της τελευταίας με νομικό θεμέλιο το αρ. 22 παρ. 3 ν. 2190/20, πρέπει να δεχτούμε, ότι τότε για την ευθύνη διαχειριστές έναντι των τρίτων, πρέπει να ισχύσει αυτό το οποίο γίνεται αποδεκτό και σχετικά με την ευθύνη των μελών του Δ.Σ., έναντι των δανειστών της ανώνυμης εταιρείας.

Συγκεκριμένα, η ευθύνη των μελών του Δ.Σ. σε πρώτη φάση υπάρχει μόνο απέναντι στην εταιρία και όχι απέναντι στους εταιρικούς δανειστές ή τους μετόχους, ως μεμονωμένα πρόσωπα.

Σε δεύτερη φάση, όμως, γίνεται δεκτό, ότι οι τελευταίοι έχουν τη δυνατότητα να στραφούν πλαγιαστικά κατά των συμβούλων ή να κατάσχουν τις απαιτήσεις της εταιρείας εναντίον τους ή τέλος να στηρίξουν την ευθύνη των μελών του διοικητικού συμβουλίου στο αρ. 71 εδ. 2 Α.Κ.<sup>606</sup>

Αυτή η λύση μπορεί να λειτουργήσει σε περίπτωση ανώνυμης εταιρείας.

Σε περίπτωση όμως, όπου η αναθέτουσα εταιρία έχει τη μορφή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, τότε η διαχειρίστρια εταιρία θα υπόκειται στο καθεστώς ευθύνης του 3190/1955 για τους διαχειριστές με συνέπεια οι εταιρικοί δανειστές να μπορούν να ασκήσουν την εταιρική αγωγή ως μη δικαιούχοι διάδικοι με αίτημα την καταβολή αποζημίωσης στην εταιρία.

Σημειώνεται, όμως, ότι αυτή η ευθύνη των διαχειριστών της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, απέναντι στους τρίτους έχει επικουρικό χαρακτήρα, υπό την έννοια, ότι ενεργοποιείται μόνο στην περίπτωση που δεν έχει ασκηθεί εταιρική αγωγή από την εταιρία έναντι των διαχειριστών( αρ. 26 παρ. 1 και 2 ν.3190/1955).

Τίθεται, βέβαια, στο σημείο αυτό, το ερώτημα εάν σε περιπτώσεις συμβάσεων **management**, πρέπει να προτιμηθεί μια ενιαία λύση για όλες τις συμβάσεις, ανεξάρτητα από το είδος της αναθέτουσας εταιρείας και τη νομική της μορφή, η νομική μορφή της εταιρείας που αναθέτει τη διαχείριση, πρέπει να ορίσει και την ευθύνη της εταιρείας διαχείρισης, έναντι των τρίτων.

<sup>606</sup> Βλ. Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 227.

Θεωρούμε, ότι αυτονόητα ορθότερη είναι η δεύτερη λύση, καθώς το σημαίνουν στοιχείο στην περίπτωση της ευθύνης της διαχειριστές έναντι τρίτων, αφορά την προστασία αυτών και όχι την ομοιογένεια ευθύνη της, ανεξάρτητα από τον αντισυμβαλλόμενο της στη σύμβαση μάνατζμεντ.

Με άλλα λόγια, διαφορετική θα είναι η λύση που θα έχουν στα χέρια τους η τρίτη σε εναλλασσόμενη και ανοιχτές έναντι διαχειριστές εταιρίας, ανάλογα το αν η αναθέτουσα είναι εταιρεία περιορισμένης ευθύνης ή ανώνυμη εταιρία.

Ο σχετικά με την ευθύνη της διαχειριστές εταιρίας έναντι των μετόχων της αναθέτουσας, σε περίπτωση εσφαλμένων χειρισμών και γενικά ζημιολόγους εκ μέρους της διοίκησης πρέπει να σημειώσουμε τα εξής.

Καταρχάς, με την ίδια λογική με την οποία αποζημιώνονται και μπορούν να στραφούν κατά τι διαχειριστές εταιρίας και η τρίτη, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν και οι μέτοχοι.

Δηλαδή και οι μέτοχοι της αναθέτουσας εταιρίας μπορούν να αποζημιωθούν από την ζημιά που υπέστησαν εξαιτίας της κακής διαχείρισης της εταιρίας **management** στρεφόμενοι κατά αυτής κατά τα αρ. **919, 281** και **914 Α.Κ<sup>607</sup>**.

Θεωρείται, ότι δεν υπάρχει άλλος τρόπος προστασίας τους, καθώς τις δύο πρώτες περιπτώσεις ένταξη στη διαχειρίστριας στην οργανωτική δομή της αναθέτουσας, όπου η ευθύνη της διαχειρίστριας είναι ενοχική-συμβατική, δυστυχώς οι μέτοχοι δεν ανήκουν στα συμβαλλόμενα μέρη της σύμβασης ενώ στην περίπτωση ένταξης της διαχειρίστριας με βάση το αρ. **22 παρ. 3 ν. 2190/20**, η τελευταία μετατρέπεται μεν σε εταιρικό όργανο αλλά ως γνωστόν δεν προβλέπεται από το εταιρικό δίκαιο ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου, άρα και της διαχειρίστριας, έναντι των μετόχων γιατί αυτό ευθύνεται μόνο απέναντι στην εταιρία.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η υποκατάσταση της νέας εταιρείας από το διοικητικό συμβούλιο και διαχειρίστρια ως υπό δεύτερο όργανο, η ύστερα από έγερση της σχετικής εταιρικής αγωγής, συνεπάγεται εκ των πραγμάτων κενές αποκατάσταση της προσωπικής έννοιας των μετοχών, οι οποίοι γι' αυτό το λόγο, δεν θα απαλλάξουν από την ευθύνη τα υπαίτια πρόσωπα στην τακτική γενική συνέλευση.

Θεωρούμε, ότι ένας νόμος ακόμα τρόπος για να προστατευθούν οι μέτοχοι, είναι να ασκήσουν πλαγιαστικά τις αξιώσεις της αναθέτουσας εταιρίας έναντι της διαχειρίστριας εταιρίας, για πλημμελή εκπλήρωση της μεταξύ τους σύμβαση διαχειρίσεως.

Για να αρθούν οι όποιες αντιρρήσεις, σημειώνουμε, ότι οι μέτοχοι έχουν αξίωση έναντι της εταιρίας για να εισπράττουν τα μερίσματα τους, τα οποία είναι μειωμένα στην περίπτωση αυτή, κατά το μέτρο στο οποίο

<sup>607</sup> Βλ. σχετικά Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 351.

σημειώθηκε η εταιρία από την εσφαλμένη και ζημιογόνα διαχείριση εκ μέρους της διαχειρίστριας. Εξάλλου, η εταιρία θα πρέπει κατά τη λειτουργία της να λαμβάνει πάντα υπόψη το εταιρικό συμφέρον, το οποίο εν πολλοίς συνίσταται και στο συμφέρον των μετοχών.

Αν όμως η αναθέτουσα εταιρία δεν είναι ανώνυμη αλλά εταιρία περιορισμένης ευθύνης, τότε η αποκατάσταση της ζημιάς των εταίρων θα είναι άμεση καθώς αυτοί, σε αντίθεση με τους μετόχους της ανώνυμης εταιρίας, δικαιούνται να ασκήσουν την εταιρική αγωγή κατά το αρ. 26 ν. 3190/55.

Στην περίπτωση, δηλαδή αυτή, οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να στραφούν ευθέως και άμεσα έναντι της διαχειρίστριας εταιρίας, στην περίπτωση στην οποία, αυτή μπορεί να θεωρηθεί όργανο της αναθέτουσας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

## Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου της αναθέτουσας επιχείρησης για την ανάθεση των αρμοδιοτήτων του στην Εταιρία Μάνατζμεντ

Το πρώτο βήμα για να κατανοήσουμε τη φύση και τα όρια της ευθύνης του Δ.Σ. της αναθέτουσας σχετικά με θέματα τα οποία ανακύπτουν από τη μεταβίβαση εξουσιών στην άλλη εταιρεία, είναι γενική αναφορά στην ευθύνη των μελών του Δ.Σ. για τη μεταβίβαση των εκ του νόμου και του καταστατικού διαχειριστικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων τους.

Όπως έχει ήδη γίνει σαφές, ο νόμος επιτρέπει τη μεταβίβαση των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων και εξουσιών του Δ.Σ. αφενός σε κάποια μέλη του, τους εντεταλμένους συμβούλους, αφετέρου σε τρίτα πρόσωπα, γενικούς διευθυντές.

Αυτό όμως δε σημαίνει πως τα μέλη του Δ.Σ. δεν έχουν την υποχρέωση να δείξουν συγκριμένη επιμέλεια, σε σχέση με τα πρόσωπα στα οποία μεταβιβάζουν αυτές τις εξουσίες αλλά και τα όρια της μεταβίβασης αυτής, όπως και τους όρους υπό τους οποίους γίνεται, όρους οι οποίοι αφορούν τη δυνατότητα ελέγχου, κατευθύνσεως, παροχής οδηγιών και συμβούλων. Σε διαφορετική περίπτωση, όταν δηλαδή ενεργήσουν άκριτα, και μάλιστα από αυτή την αμελή συμπεριφορά ζημιωθεί η εταιρία, αυτό επισύρει την ευθύνη τους.

Η έκταση αυτής της ευθύνης διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το τι προβλέπει το καταστατικό της εταιρείας σχετικά.

Μπορεί δηλαδή να επιβάλλεται αυτή η μεταβίβαση, μπορεί να προβλέπεται απλώς χωρίς να επιβάλλεται η ανάθεση αρμοδιοτήτων από το Δ.Σ. σε μέλη του ή τρίτους και μάλιστα με αυτό να καθορίζεται ταυτόχρονα ο κύκλος των μεταβιβάσιμων αρμοδιοτήτων αλλά και ο κύκλος των προσώπων προς τα οποία είναι δυνατό να γίνει μεταβίβαση, ενώ τέλος είναι δυνατό να παρέχεται απλά σχετική δυνατότητα στο διοικητικό συμβούλιο, χωρίς να καθορίζονται ούτε οι αρμοδιότητες οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο μεταβίβασης ούτε τα μέλλοντα να ενταλθούν πρόσωπα.

Αναλύοντας πρώτα την πρώτη περίπτωση, αν το ίδιο το καταστατικό επιβάλλει τη μεταβίβαση, είναι προφανές ότι τα μέλη του Δ.Σ. δεν ευθύνονται σχετικά με τη σκοπιμότητα και το ενδεδειγμένο της μεταβίβασης. Είναι δυνατό όμως να ευθύνονται για το κατά πόσο επιτυχής ήταν η επιλογή τους για συγκεκριμένους συμβούλους ή τρίτους. Δηλαδή σε αυτή την περίπτωση η ευθύνη προκύπτει, όχι από την

ανάθεση, αλλά από την επιλογή των προσώπων στα οποία αυτή έγινε. Αυτό το οποίο πρέπει να κριθεί σε αυτή την περίπτωση είναι, σε περίπτωση βέβαια που οι ενέργειες των προσώπων σημειώσουν την εταιρία και γενικά η διοίκησή τους δεν αποβεί αποτελεσματική, το κατά πόσο τα μέλη του Δ.Σ. που τα επέλεξαν μπορούσαν και όφειλαν να προβλέψουν αυτή την εξέλιξη.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση όπου σύμβουλος ή γενικός διευθυντής παρουσίαζαν κατά την επιλογή τους να έχουν όλα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για αυτή τη θέση, δηλαδή γνώσεις, εμπειρία, θετικές συστάσεις και καλό βιογραφικό, αλλά εν τέλει λειτούργησαν με τέτοιο τρόπο, ώστε σημειώθηκε η εταιρία, δεν μπορεί να αποδοθεί ευθύνη σε αυτούς που τους επέλεξαν.

Βέβαια, όμως, σημειώνουμε, ότι πρώτο βήμα για τη διερεύνηση της ευθύνης σε αυτή την περίπτωση είναι, το κατά πόσο τα πρόσωπα στα οποία μεταβιβάστηκαν οι αρμοδιότητες, ευθύνονται για το τυχόν αρνητικό αποτέλεσμα.

Επίσης, μέλος του Δ.Σ. μπορεί να απαλλαγεί από την ευθύνη για την εκλογή του υποκατάστατου, στην περίπτωση που είχε διαφωνήσει κατά τη συνεδρίαση του συμβουλίου και σχετική διαφωνία που είχε καταχωρηθεί στα πρακτικά<sup>608</sup>.

Καθώς όμως, και σε αυτή την περίπτωση αντικείμενο του Δ.Σ. είναι η εποπτεία και παροχή οδηγιών στους εντεταλμένους, είναι δυνατόν να ανακύψει ευθύνη τους, για μη προσήκουσα εποπτεία του διαχειριστικού έργου των προσώπων στα οποία έγινε η μεταβίβαση, ήτοι των εντεταλμένων συμβούλων ή γενικών διευθυντών.

Δηλαδή, στην περίπτωση αυτή έχουμε μια άλλη μορφή ευθύνης, η οποία δεν προέρχεται από την επιλογή των προσώπων, αλλά από παράλειψη σωστής και εναργούς εποπτείας τους από το Δ.Σ..

Παρεμφερής μορφή ευθύνης, υπάρχει όταν το Δ.Σ. αμέλησε να αξιολογήσει σωστά το έργο των υποκατάστατων, σε περίπτωση όπου τα πεπραγμένα τους, δικαιολογούσαν την αντικατάστασή τους ή την παροχή προς αυτούς ειδικών συστάσεων και κατευθύνσεων.

Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι στην πρώτη περίπτωση, την οποία πράγματι φοβόμαστε, από τη στιγμή που συντελείται η μεταβίβαση και έπειτα, το καθήκον του Δ.Σ. να ασκεί τις διαχειριστικές εξουσίες, μετατρέπεται σε καθήκον ελέγχου, εποπτείας αλλά και αξιολόγησης των λοιπών μελών προς τα οποία έγινε μεταβίβαση ή του τρίτου εντεταλμένου.

Δηλαδή, ακόμη και μετά τη μεταβίβαση των εξουσιών, το Δ.Σ. παραμένει το κυρίαρχο όργανο για τη λήψη εταιρικών αποφάσεων, απλά αλλάζει το

---

<sup>608</sup> Έτσι Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 135, Παπαπαναγιώτου, ο.π. , σελ. 249-250



αντικείμενο αυτών των αποφάσεων, με αποτέλεσμα να παραμένει και η ευθύνη του, εστιάζει μένει όμως σε διαφορετικές πράξεις.

Σημειώνουμε, πάντως, ότι διαφορετική είναι η αντιμετώπιση του αίματος, όταν μεταβιβάζονται σε μερικούς απ' αυτούς συγκεκριμένες διαχειριστικές εξουσίες.

Δηλαδή, αν υπάρχει συλλογική δράση και συντρέχει υπαιτιότητα όλων για έναν λανθασμένο και ζημιογόνο χειρισμό, τότε δημιουργείται μεταξύ τους ευθύνη εις ολόκληρον.

Στην περίπτωση όμως της κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των συμβούλων και της μεταβίβασης σε μερικούς από αυτούς συγκεκριμένων διαχειριστικών εξουσιών, δεν θα υπάρξει βεβαίως συλλογική ευθύνη όλων για την κακή διαχείριση ενός ή μερικών από αυτούς, εκτός αν τα εν λόγω πρόσωπα είχαν δώσει αφορμές ότι δεν εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους.

Με άλλα λόγια, τα υπόλοιπα μέλη, απαλλάσσονται από την ευθύνη για τους χειρισμούς των συγκεκριμένων μελών, στην περίπτωση που δεν μπορούσαν να προβλέψουν, ότι θα ενεργήσουν εσφαλμένα.

Αυτό όμως δεν απαλλάσσει τα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου από την υποχρέωση εποπτείας των προσώπων αυτών. Έτσι η παράλειψη της υποχρέωσης αυτής ενδέχεται να δημιουργήσει υποχρέωση για καταβολή αποζημίωσης<sup>609</sup>.

Υπό το ίδιο πρίσμα η ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου θα υφίσταται αν αυτό έδειξε αδιαφορία και δεν ανακάλεσε, ενώ θα έπρεπε, τον υποκατάστατο.

Φυσικά, το συμβούλιο θα ευθύνεται, ακόμη και στην περίπτωση, όπου ενώ έχει τη δυνατότητα, δεν προέβη στις απαιτούμενες ενέργειες, προκειμένου να αποτρέψει τη ζημιά που προκάλεσε η πλημμελής εκτέλεση των υποχρεώσεων του υποκατάστατου<sup>610</sup>.

Αλλά υπάρχει ευθύνη ακόμη και στην περίπτωση, όπου παρέλειψε να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες για να εμποδίσει την επέλευση ασθένειας, η οποία ήταν προφανές ότι θα ερχόταν, από εσφαλμένες ενέργειες του υποκατάστατου, αλλά αυτό αμέλησε είτε να τις εντοπίσει είτε να τις αντιμετωπίσει.

<sup>609</sup> Βλ. Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες, ο.π. , σελ. 223,

Ε. Αλεξανδρίδου, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, Κεφαλαιουχικές Εταιρίες ο.π. , σελ. 90, ΕΕμπΔ 1985, (γνωμ) σελ. 371.

<sup>610</sup> Έτσι Γεωργακόπουλος, Το Δίκαιο των Εταιριών, τ. 3 σελ. 22, ο οποίος αναφέρει ότι έχει αναλογική εφαρμογή το αρ. 750 Α.Κ. δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο έχει τη δυνατότητα να αποτρέψει τη ζημιά αν εναντιωθεί στην πράξη του υποκατάστατου και γνωστοποιήσει την εναντίωση του αυτή στον τρίτο συναλλασσόμενο

Επίσης σελ. 117 επ. Αντωνόπουλος, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, ο.π. , σελ. 121, Μούζουλας, Το Δίκαιο της ΑΕ, ο.π. , σελ. 728.

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου το καταστατικό ορίζει το ίδιο τον κύκλο των προσώπων στα οποία είναι δυνατόν να μεταβιβαστούν οι εξουσίες, τα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία αποφάσισαν τη μεταβίβαση, ευθύνονται για αυτή τους την απόφαση, όχι όμως και για την επιτυχή ευθύνη της επιλογής τους συγκεκριμένων προσώπων, καθώς σε αυτή την περίπτωση η αρμοδιότητα της επιλογής είναι δέσμια εκ του καταστατικού.

Ευθύνη όμως, μπορεί να προκύψει στην περίπτωση που το καταστατικό ορίζει ένα κύκλο προσώπων μεν, από τα οποία δε πρέπει να γίνει επιλογή του υποκατάστατου. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να προκύψει ευθύνη για την επιλογή τους συγκεκριμένου προσώπου, εκτός και αν το πρόσωπο το οποίο επελέγη ήταν αυτό το οποίο πληρούσε στο μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια σε σχέση με τα υπόλοιπα πρόσωπα.

Αλλά σε αυτή την περίπτωση πάλι, είναι δυνατό να προκύπτει ευθύνη, για την ίδια την απόφαση μεταβίβασης έξωση έργων, καθώς το Δ.Σ. δεν θα πρέπει να προχωρήσει σε αυτή, εάν δεν υπήρχαν τα κατάλληλα πρόσωπα για να αναλάβουν τις μεταβιβαζόμενες εξουσίες.

Στην περίπτωση, όπου το καταστατικό περιγράφει τον κύκλο των αρμοδιοτήτων, οι οποίες πρέπει να μεταναστών, μπορεί φυσικά να προκύψει ευθύνη για την επιλογή των προσώπων, όπως και για την ίδια την απόφαση της μεταβίβασης, στην περίπτωση, που το Δ.Σ. έπρεπε να κρίνει, ότι οι αρμοδιότητες, οι οποίες μπορούσαν εκ του καταστατικού να μεταβιβαστούν, δεν έπρεπε στη δεδομένη στιγμή να παραχωρηθούν σε άλλο πρόσωπο.

Όσον αφορά δε την ευθύνη για μη άσκηση της προσήκουσας εποπτείας των προσώπων αυτών, ασφαλώς και βαρύνει το διοικητικό συμβούλιο και σε αυτήν την περίπτωση.

Τέλος, στην τρίτη περίπτωση, η έκταση της ευθύνης του Δ.Σ. είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με τις δύο προηγούμενες.

Συγκεκριμένα, συνίσταται αφενός στη σκοπιμότητα της μεταβίβασης των αρμοδιοτήτων του, αφετέρου στην εκλογή των κατάλληλων προσώπων, αλλά και στην άσκηση της δέουσας εποπτείας σε αυτά.

Ο λόγος φυσικά γιατί την αυξημένη ευθύνη, δεν είναι άλλος, από το ότι το διοικητικό συμβούλιο, ορίζει να δεσμεύεται από το καταστατικό, προχώρησε με δική του πρωτοβουλία σε απόφαση για το αν ενδείκνυται η όχι μεταβίβαση των εξουσιών, ενώ μάλιστα κατέστρωσε μόνο του και αδέσμευτο το σχέδιο υλοποίησης του, όσο σε θέματα επιλογής των προσώπων, όσο και σε θέματα που αφορούν συγκεκριμένους τομείς αρμοδιοτήτων που μεταβιβάστηκαν.

Παρατηρούμε, εν τέλει, ότι η ευθύνη του Δ.Σ. για την ανάθεση των αρμοδιοτήτων του σε υποκατάστατους, στην έχει στην ανάπτυξη της, μπορεί να γίνει τετραμερής: πρώτον, σε σχέση με τη σκοπιμότητα της απόφασης για τη μεταβίβαση, δεύτερον, σε σχέση με την επιλογή των

υποκατάστατων, τρίτον σε σχέση με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων που μεταβιβάζονται, όπως και των χρονικών, ποσοτικών και ποιοτικών ορίων υπό τις οποίες γίνεται αυτή η μεταβίβαση και τέταρτον σε σχέση με την εποπτεία, έλεγχο, καθοδήγηση και αξιολόγηση υποκατάστατων.

Βέβαια, είναι αλήθεια, ότι η έκταση της ευθύνης των μελών του Δ.Σ., αν και εντοπίζεται στα παραπάνω σημεία, είναι παρόλα αυτά δύσκολο να καθοριστεί εκ των προτέρων και αυτό, επειδή η ευθύνη θα προκύψει ύστερα από ζημιογόνα διαχείριση εκ μέρους του υποκατάστατου.

Πάντως, σημειώνουμε, ότι η διαχείριση του υποκατάστατο δεν είναι αναγκαίο, για να προκύψει ευθύνη για τη μεταβίβαση των εξουσιών για το Δ.Σ., να επιφέρει ζημία, με την καθαρή της έννοια, στην επιχείρηση, αλλά αρκεί να οδηγήσει σε μείωση των κερδών, σε σχέση με το αναμενόμενο, αν η διαχείριση δεν είχε μεταβιβαστεί, δηλαδή αν η καθαρή ταμειακή ροή, η οποία προκύπτει από την πράξη της μεταβίβασης της διαχείρισης είναι αρνητική σε σχέση με το αν αυτή η απόφαση δεν είχε ληφθεί ή είχε υλοποιηθεί αποτελεσματικότερα.

Γι' αυτό, είναι ορθότερο να καθορίζεται **ad hoc** ανάλογα με τις ειδικότερες συνθήκες κάθε περίπτωσης π.χ. ανάλογα με την προηγούμενη πείρα των υποκατάστατων προσώπων στους τομείς αρμοδιοτήτων που εκλέχτηκαν, τη σπουδαιότητα για την εταιρία των τομέων αυτών, το μέγεθος της εταιρίας, τις προοπτικές της, την ένταξη και την αναγκαιότητα της μεταβίβασης, για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου κ.α.

Για παράδειγμα, ενώ μια μεγάλη Α.Ε., η οποία μάλιστα δραστηριοποιείται σε πολλούς κλάδους και ειδικά στην περίπτωση που αυτοί είναι ασυσχέτιστοι μεταξύ τους<sup>611</sup>, συχνά έχει ανάγκη από κατάτμηση της διοίκησής της, προκειμένου αυτή να ασκείται πιο αποτελεσματικά και να αποφευχθεί η δυσκαμψία του συστήματος της συλλογικής δράσης, τέτοια ανάγκη δεν προκύπτει στην περίπτωση μιας μικρής οικογενειακής ανώνυμης, πόσον μάλλον περιορισμένης ευθύνης, εταιρίας.

Ως γνωστόν, το διοικητικό συμβούλιο υπέχει υποχρέωση πίστης απέναντι στην εταιρία, και σε τελική ανάλυση τους μετόχους της και θα πρέπει συνεπώς οι αποφάσεις του να δικαιολογούνται από το εταιρικό συμφέρον και όχι να λαμβάνονται αγνοώντας αυτό<sup>612</sup>.

Γι' αυτό το λόγο, δεν αποκλείεται να στοιχειοθετηθεί ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου για την προσφυγή στο σύστημα της κατάτμησης και μεταβίβασης των διαχειριστικών του εξουσιών, ακόμη και στην περίπτωση που αυτό επιτρέπεται από το καταστατικό, εάν η υιοθέτηση του εν λόγω συστήματος δεν ενδείκνυται ή δεν έρχεται σε συμφωνία με το

---

<sup>611</sup> Conglomerate Diversification

<sup>612</sup> Βλ. Παπαπαναγιώτου, ο.π., σελ. 251.

πραγματικό συμφέρον των μετοχών, ειδικά αν λάβουμε υπόψη πρώτα τις συνθήκες που επικρατούν στην εταιρία, την αγορά αλλά και το πλάνο, όπως και ορισμένα ειδικά περιστατικά.

Πάντως, σημειώνεται, ότι το εταιρικό συμφέρον σε αυτή την περίπτωση δεν θα πρέπει να ερμηνεύεται στενά, υπό την έννοια του καθαρού κέρδους, αλλά να αποκτά μια πιο μακροπρόθεσμη χροιά, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους, όπως η μελλοντική κερδοφορία, ο εκσυγχρονισμός επιχειρήσεις, η μακρόπνοη ανάπτυξη της αλλά και η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Με άλλα λόγια, η μεταβίβαση θα πρέπει να κριθεί ως σκόπιμη και ως ορθή ενέργεια, ακόμη και στην περίπτωση, όπου ναι μεν προήλθε ζημιά για την επιχείρηση ή τα κέρδη δεν ήταν τα αναμενόμενα, αλλά η επιχείρηση μέσω αυτής της ενέργειας, καταφέρει να υλοποιήσει ένα μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό σχέδιο, να εκσυγχρονιστεί ή να δημιουργήσει τις βάσεις για μια μελλοντική ανάπτυξη σε μια νέα αγορά ή ακόμη και να γίνει πιο φιλική προς το περιβάλλον και την κοινωνία.

Εξάλλου κανένα ορθό επιχειρηματικό σχέδιο, δεν μπορεί να βασίζεται στην άμεση αποκομιδή απτού οφέλους, αλλά χρειάζεται το χρόνο του για να ωριμάσει.

Οι μορφές ευθύνης που περιγράφηκαν παραπάνω βαρύνουν όλα τα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου σε περίπτωση εκλογής εντεταλμένων συμβούλων αλληλεγγύως και εις ολόκληρον.

Το αυτό ισχύει αν λάβει χώρα διορισμός γενικών διευθυντών, ήτοι αν η ανάθεση των διαχειριστικών εξουσιών του διοικητικού συμβουλίου γίνει προς τρίτα προς την εταιρία πρόσωπα.

Ομοίως συμβαίνει και στην περίπτωση μεταβίβασης εξουσιών σε μια διαχειρίστρια εταιρία δυνάμει μίας σύμβασης διαχείρισης.

Το διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας εταιρίας, ευθύνεται στην περίπτωση που βαρύνεται με πταίσμα στη φάση της επιλογής συστήματος αυτό ανάθεσης της διαχείρισης σε ξένη εταιρία και της λήψης αποφάσεις για τη δέσμευση του με σύμβαση **management**, όταν βαρύνεται επίσης με πταίσμα σχετικά με την απόφαση επιλογής της συγκεκριμένης διαχειρίστριας εταιρίας αναφορικά με τις διαχειριστικές της ικανότητες και την τεχνογνωσία της, αλλά και τη δυνατότητα της να προσαρμοστεί **in concreto** με την υφιστάμενη αναθέτουσα επιχείρηση και το σύστημα της και τέλος θα ευθύνεται σε περίπτωση ελλιπούς εποπτείας, καθοδήγησης και ελέγχου της εν λόγω εταιρίας<sup>613</sup>, αλλά και αξιολόγησης του έργου της, μια φάση, η οποία σημειωτέον είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδίου ανάθεσης και της

---

<sup>613</sup> Έτσι Αθανασίου, ο.π. , σελ. 365.

συμβάσεως **management**, την επιλογή της συνέχισης ή όχι αυτής και την πιθανή αλλαγή αντισυμβαλλόμενης διαχειρίστριας .

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονίσουμε, ότι το διοικητικό συμβούλιο, με την ανάθεση των διαχειριστικών και διοικητικών του αρμοδιοτήτων σε εντεταλμένο σύμβουλο ή τρίτο φυσικό ή νομικό πρόσωπο (εταιρία **management**), δεν χάνει τις εξουσίες του αυτές, γιατί η μεταβίβαση δεν έχει στερητικό χαρακτήρα. Αντίθετα ακόμη και μετά τη μεταβίβαση του Δ.Σ. διατηρεί συντρέχουσα αρμοδιότητα του σε κάθε θέμα για το οποίο μεταβίβασε την εξουσία, και αυτό μάλιστα, ακόμη και όταν υπάρχει αντίθετη πρόβλεψη στη σύμβαση **management**.

Το Δ.Σ. ανά πάσα στιγμή, ακόμη και μετά την ανάθεση των αρμοδιοτήτων σε άλλα πρόσωπα, διατηρεί την ευχέρεια να, όχι την υποχρέωση δε, να προβεί το ίδιο σε εκτέλεση των εκχωρημένων εξουσιών και αρμοδιοτήτων.

Κατά αυτό τον τρόπο, το πρόσωπο στο οποίο έγινε η ανάθεση(εντεταλμένος σύμβουλος, γενικός διευθυντής, διαχειρίστρια εταιρία) γίνεται ο βασικός αρμόδιος και υπεύθυνος για την εκτέλεση των σχετικών διοικητικών πράξεων, ενώ παράλληλα το Δ.Σ. της εταιρίας, διατηρεί τη δυνατότητα να λάβει διαφορετικές διοικητικές αποφάσεις και διαχειριστικά μέτρα, αντί να αναμένει παθητικά την εκτέλεση των υποχρεώσεων του υποκατάστατου.

Αν και από κάποιους υποστηρίζεται, ότι μια τέτοια κίνηση από την πλευρά του Δ.Σ., συνιστά σιωπηρή ανάκληση των υποκατάστατων οργάνων του, θεωρούμε ότι αυτή η άποψη δεν είσαι στην, αλλά στην περίπτωση αυτή, η σύμβαση διαχείρισης συνεχίζεται, απλά η συγκεκριμένη πράξη εκτελείται σύμφωνα με την απόφαση τις αναθέτουσας επιχειρήσεως.

Φυσικά, μπορεί να προβλέπεται γενικά στη σύμβαση αντίθετο, ότι δηλαδή στην περίπτωση αυτή η σύμβαση λύεται και ότι ο υποκατάστατος ανακαλείται σιωπηρά.

Αλλιώς βέβαια, έχει το θέμα, στην περίπτωση που εκτός από τη συγκεκριμένη ανάληψη δράσης του διοικητικού συμβουλίου, κατά παρέκκλιση της σύμβασης διαχείρισεως, οι υπόλοιπες περιστάσεις καταδεικνύουν, ότι η υποκατάσταση έχει λήξει, όπως και στην περίπτωση, όπου η ανάληψη από το Δ.Σ. αρμοδιοτήτων, τις οποίες είχε προηγουμένως εκχωρήσει, τείνει να γίνει μόνιμο και συνεχές φαινόμενο.

Τέλος, ασχέτως της μεταβίβασης των εξουσιών του, το Δ.Σ. της αναθέτουσας εταιρίας, έχει την υποχρέωση να ασκεί με τρόπο προσήκοντα, τα διαχειριστικά του καθήκοντα, τα οποία υπάγονται στην «ιδία» ή αλλιώς «οικεία» εξουσία του, όπως π.χ. σύνταξη ισολογισμού, η οποία ως γνωστόν δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μεταβίβασης, αλλά θεωρείται ότι ανήκει κατά αποκλειστικότητα σε αυτό.

Αλλιώς βέβαια, έχει το θέμα, στην περίπτωση που η σύνταξη ισολογισμού ανατεθεί σε κάποια εξειδικευμένη λογιστική εταιρεία.

Αλλά και στην περίπτωση αυτή, στη δεύτερη εταιρία, ανατίθεται η υλική απλώς πράξη της συντάξεως του ισολογισμού ή αλλιώς η ανάθεση έχει το χαρακτήρα της από επιστημονικής άποψης και τεχνογνωσίας αρωγής και συμβουλής, ενώ η σύνταξη του ισολογισμού παραμένει από νομικής πλευράς στη σφαίρα εξουσιών του Δ.Σ., το οποίο διατηρεί ακέραια την ευθύνη για αυτόν, όπως για την υλοποίηση και χρήση των συμβουλών, τις οποίες έλαβε από την εξειδικευμένη δεύτερη εταιρία.

Στην περίπτωση, λοιπόν, από το Δ.Σ. αδρανείς σχετικά με την άσκηση των εξουσιών του αυτών και στην περίπτωση, όπου δεν εκτελεί τις υποχρεώσεις με τις οποίες επιβαρύνεται από το νόμο, αποκλειστικά ως το κύριο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας, πρέπει σε κάθε περίπτωση γεννιέται ευθύνη του.

Και έχει την ευθύνη, ακόμη και όταν για την εκτέλεση αυτών των αρμοδιοτήτων του, συμβουλευτήκε ένα άλλο πρόσωπο, φυσικό ή νομικό, ή του ανέθεσε τις σχετικές ενέργειες και πράξεις.

## ΜΕΡΟΣ ΧΙΥ

# Συγκριτική Επισκόπηση Αντιμετώπισης Συμβάσεως Μάνατζμεντ σε Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις

# Συγκριτική Επισκόπηση Αντιμετώπισης Συμβάσεως Μάνατζμεντ σε Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις

Διάγραμμα

## Κεφ. Α' Αγγλοσαξωνικά συστήματα

- 1) Αμερικανικό δίκαιο
- 2) Αγγλικό δίκαιο

## Κεφ. Β' Ηπειρωτικά συστήματα

- 1) Γαλλικό δίκαιο
- 2) Γερμανικό δίκαιο

## Κεφ. Γ' Συμπεράσματα από Συγκριτική Επισκόπηση Θεσμού σε Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις

Στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να καταδείξουμε πως αντιμετωπίζουν οι άλλες έννομες τάξεις τη σύμβαση διαχείρισης και συγκεκριμένα υπό ποιες προϋποθέσεις εξαρτούν την εγκυρότητα και νομιμότητα της.

Για ευνόητους λόγους εξετάζουμε χωριστά τα ηπειρωτικά συστήματα δικαίου από τα αγγλοσαξωνικά, όπου ως γνωστόν η ρύθμιση των κεφαλαιουχικών εταιριών προσλαμβάνει ως επί το πλείστον ενδοτικό χαρακτήρα.

Είναι γεγονός ότι μέσα από την ενδελεχή μελέτη των ξένων δικαϊκών τάξεων, ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει πολύτιμα συμπεράσματα και να κατανοήσει πληρέστερα τη λειτουργία του συμβατικού αυτού προϊόντος κυρίως όμως να εντοπίσει τα σημεία τριβής του με το εν γένει εταιρικό δίκαιο.



## Αγγλοσαξωνικά συστήματα

### ι) Αμερικανικό δίκαιο

Στο αμερικανικό δίκαιο, η τυχόν εγκυρότητα μιας σύμβασης διαχείρισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πεδίο και το εύρος των μεταβιβαζομένων στο διοικητή εξουσιών, καθώς και από τα όρια τα οποία τίθενται σε αυτή τη μεταβίβαση .

Έτσι θεωρούνται ανίσχυρες συμβάσεις διαχείρισης που παραχωρούν στο **manager** το σύνολο των διαχειριστικών εξουσιών του διοικητικού συμβουλίου ή έστω το μεγαλύτερο μέρος των εξουσιών αυτών, με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο η αυτονομία της υπό διαχείριση εταιρίας.

Τα αμερικανικά δικαστήρια θεωρούν πως τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου υπέχουν υποχρέωση πίστης απέναντι στους μετόχους που τους εξέλεξαν και γι' αυτό το λόγο δεν μπορούν να αναθέσουν συνολικά το έργο, το οποίο τους εμπιστεύτηκαν οι μέτοχοι σε άλλους .

Όταν λοιπόν τα μέλη του Δ.Σ. μεταβιβάζουν συνολικά και εν λευκώ τις διοικητικές αρμοδιότητες τους και τις διαχειριστικές τους εξουσίες, ουσιαστικά απεκδύονται ενός εγγενούς αξιώματος τους και κατά συνέπεια παραβιάζουν την υποχρέωση πίστης απέναντι στους μετόχους.

Μάλιστα τα αμερικανικά δικαστήρια δεν δέχονται ούτε την ενδεχόμενη έγκριση μιας τέτοιας σύμβασης διαχείρισης από τη γενική συνέλευση.

Δηλαδή, με άλλα λόγια, θεωρούν ότι οι μέτοχοι δεν έχουν το δικαίωμα να δημιουργήσουν ένα στείρο και χωρίς αρμοδιότητες διοικητικό συμβούλιο και άρα η έγκριση τους δεν ισχυροποιεί τη σύμβαση διαχείρισης<sup>614</sup>, καθώς ματαιώνει ολόκληρο το σύστημα της αυτοδιοίκησης της εταιρίας και της κατανομής των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών μεταξύ των διαφόρων οργάνων, τόσο δηλαδή του Δ.Σ., όσο και της γενικής συνέλευσης .

Γι' αυτό το λόγο, το δικαίωμα των μετόχων να επιλέγουν μια διοίκηση με ουσιαστικές αρμοδιότητες, θεωρείται αναπαλλοτρίωτο ακόμη και από τους ίδιους.

---

<sup>614</sup> Έτσι, Grossfeld, ο.π. , σελ. 49. Επίσης, U. Immenga, ο.π. , σελ. 27.

Επίσης, στο αμερικάνικο δίκαιο αποφασιστικής σημασίας για την εγκυρότητα μιας σύμβασης **management** αποτελεί και η χρονική διάρκεια της.

Το διοικητικό συμβούλιο της αναθέτουσας εταιρίας, δεδομένης και της χρονικά περιορισμένης θητείας του, δεν έχει το δικαίωμα να δεσμεύει την εταιρία με μακρόχρονες συμβάσεις, διότι έτσι περιορίζονται αδικαιολόγητα και τα επόμενα διοικητικά συμβούλια ως προς τη χάραξη της στρατηγικής σε θέματα διοίκησης της εταιρίας τους.

Με άλλα λόγια, αντικείμενο του αξιώματος, το οποίο αναλαμβάνουν τα μέλη του Δ.Σ. με την εκλογή τους, αποτελεί η συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρίας. Το αν θα εκχωρήσουν κάποιες από τις αρμοδιότητές τους αυτές, κάποιες και όχι όλες, σε άλλο πρόσωπο, με στόχο την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση του έργου, για το οποίο όμως οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι και έχουν αναλάβει, είναι ένα θέμα το οποίο αφορά τους ίδιους και ανάγεται στην ελευθερία λήψης αποφάσεων εκ μέρους τους για θέματα της αρμοδιότητάς τους.

Δηλαδή και η μεταβίβαση της αρμοδιότητας θεωρείται άσκηση αρμοδιότητας.

Καθώς όμως ένα μέλος του Δ.Σ. δεν μπορεί να ασκήσει τις αρμοδιότητες του για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από τη θητεία για την οποία εξελέγη, με τον ίδιο τρόπο δεν μπορεί να μεταβιβάσει και την αρμοδιότητα του αυτή για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, στο από αυτό ως για το οποίο ορίστηκε να την έχει.

Έτσι έχει κριθεί ως μη νόμιμη σύμβαση διαχείρισης που αναθέτει τη διοίκηση μιας εταιρίας σε άλλη για μια ολόκληρη εικοσαετία. Αντίθετα έγκυρη θεωρήθηκε σύμβαση διαχείρισης με χρονική διάρκεια που δεν ξεπερνά τα πέντε έτη.

Ο τρόπος αντιμετώπισης της σύμβασης διαχείρισης από το αμερικανικό δίκαιο, έχει πολλά κοινά σημεία με τη θέση του δικαίου αυτού σε σχέση με τις εξωεταιρικές συμφωνίες, ιδίως εκείνες που σκοπό έχουν να ρυθμίσουν, κατά τρόπο διαφορετικό από το νόμο ή το καταστατικό, την άσκηση της εταιρικής διοίκησης και να επιβάλουν αποτελέσματα, που αντίκεινται της αναγκαστικού δικαίου κανόνες .

Και στο σημείο αυτό, το αμερικανικό δικαίωμα δίνει αφορμή για έντονη σκέψη σε σχέση με την ομοιότητα των δύο συμβατικών μορφωμάτων, η οποία είναι όντως χαρακτηριστική.

Η μόνη και η κύρια διαφορά που θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε αφορά το ότι η εξωεταιρική συμφωνία, συνάπτεται μεταξύ των μετόχων, είναι δηλαδή εσωτερική, ενώ η σύμβαση διαχείρισης είναι εξωτερική, καθώς η ίδια η εταιρία συμβάλλεται με τρίτο, φυσικό ή νομικό, πρόσωπο. Δηλαδή αλλάζει το πρόσωπο του δικαιοπρακτούντος, όπως και το πεδίο έκτασης της ενέργειας της συμφωνίας .

Αφού λοιπόν πρώτα εντοπίσαμε την ομοιότητα της σύμβασης διαχείρισης με τις εξωεταιρικές συμφωνίες, μπορούμε να συμπεράνουμε την αντιμετώπιση των **management contracts** από το αμερικανικό δίκαιο, λαμβάνοντας υπόψη τη στάση του απέναντι θεατές συμφωνίας.

Συγκεκριμένα, κάποιες παλαιότερες αμερικανικές αποφάσεις θεωρούσαν άκυρες τις εξωεταιρικές συμφωνίες που παραβίαζαν τις διατάξεις του νόμου περί διοίκησης της εταιρίας από το διοικητικό συμβούλιο.

Το επιχείρημα που στήριζε την άποψη αυτή ήταν ότι ο περιορισμός της ευθύνης των μετόχων ήταν προνόμιο, που χορηγείτο από την έννομη τάξη μόνο εφόσον συνδυαζόταν με την άσκηση της εταιρικής διοίκησης που όριζε ο νόμος.

Αυτή η αντίληψη ήταν βασισμένη σε μια άλλη αντίληψη σχετικά με τον κύκλο των προσώπων τα οποία αφορά η εταιρική διοίκηση.

Συγκεκριμένα, το Δ.Σ. της εταιρίας, κατά την άσκηση των διοικητικών εξουσιών του, δεν εξυπηρετεί μόνο τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά και συμφέροντα άλλων προσώπων, τα οποία τελούσε κάποια σχέση με την εταιρία, όπως για παράδειγμα των εργαζομένων, των προμηθευτών, των αγοραστών, των επιχειρηματικών εταίρων, των δανειστών, του επενδυτικού κοινού και του κοινωνικού συνόλου.

Αυτή η άποψη, σχετίζεται άμεσα με την **stakeholder theory**, σύμφωνα με την οποία κατά τη λήψη των εταιρικών αποφάσεων και γενικά κατά την άσκηση της διοίκησης της εταιρίας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με τα συμφέροντα όχι μόνο των **shareholders** αλλά και των **stakeholders**.

Έτσι λοιπόν κρίθηκε ότι η εγκυρότητα μιας τέτοιας εξωεταιρικής συμφωνίας θα πρέπει να εξετάζεται **ad hoc** ανάλογα με το βαθμό απόκλισης της από τις διατάξεις του νόμου και βέβαια ανάλογα με την έκταση αλλά και το είδος των αρμοδιοτήτων που αφαιρούνται από το διοικητικό συμβούλιο, αλλά πάντα σε σχέση με τα συμφέροντα τα οποία καλείται να εξυπηρετήσει και τα αποτελέσματα τα οποία είναι δυνατόν να έχει, θετικά ή αρνητικά, σε σχέση με τα συμφέροντα των παραπάνω ομάδων και φυσικά των μετόχων.

Σύμφωνα δε με άλλη άποψη, η οποία έχει ως στόχο της να μην περιορίσει υπέρμετρα την ελευθερία των μερών, θα πρέπει να εξετάζεται κάθε φορά ο σκοπός που επιδιώκει η παραβιαζόμενη από τη συμφωνία διάταξη.

Έτσι η εξωεταιρική συμφωνία είναι άκυρη αν ματαιώνει την επίτευξη του εν λόγω σκοπού.

Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αυτές αντιλήψεις των προηγούμενων χρόνων, σήμερα το αμερικανικό δίκαιο κάνει δεκτές εξωεταιρικές συμφωνίες, που ρυθμίζουν θέματα εταιρικής διοίκησης.

Η στάση του αμερικανικού δικαίου, και η αλλαγή της, δικαιολογείται από τις σύγχρονες συνολικές στην αγορά, στις οποίες τέτοια μορφώματα,

όπως οι εξωεταιρικές συμφωνίες, όχι απλά γίνονται ολοένα και συχνότερες, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η καταδίκη τους ως άκυρες, αλλά παράλληλα συντελούν αποφασιστικά στην ευελιξία του σύγχρονου επιχειρηματικού γίγνεσθαι.

Παρότι, δεν υπάρχει πρόσφατη νομολογία, η οποία να αντιμετωπίζει θετικά τα **management contracts**, θεωρούμε, ότι η αντιμετώπιση του αμερικανικού δικαίου σε θέματα εξωεταιρικών συμφωνιών, συνιστά ένα ασφαλή δείκτη, για να συμπεράνουμε τη θετική του στάση και απέναντι σε αυτά.

Εξάλλου, όπως και παραπάνω αναφέραμε, και τα δύο μορφώματα καλούνται να αντιμετωπίσουν παρόμοια προβλήματα και συγγένεια έχουν, από την πλευρά των αναγκών, τις οποίες καλούνται να ικανοποιήσουν, τις οποίες, όπως είδαμε το σύγχρονο αμερικανικό δίκαιο κατανοεί και σέβεται με ολοένα αυξανόμενο ρυθμό.

Εξάλλου, μόνο σε θετικά συμπεράσματα μπορεί να μας οδηγήσει και εξάπλωση του θεσμού των **management contracts**, τα τελευταία χρόνια στην αμερικανική αγορά.

Παρόλα αυτά, όπως έγινε σαφές και προηγουμένως, η σύμβαση διαχείρισης, εν αντιθέσει με τις εξωεταιρικές συμφωνίες, είναι εξωτερική, δηλαδή συνδέει την αναθέτουσα εταιρία με τρίτο εξωεταιρικό πρόσωπο, που εύλογα ενδιαφέρεται περισσότερο για τα δικά του συμφέροντα και όχι για τα συμφέροντα της εταιρίας.

Και δεν πρέπει να αγνοούμε, ότι στο αμερικανικό δίκαιο είναι σταθερά εδραιωμένη η φιλοσοφία των κανόνων του ελεύθερου ανταγωνισμού, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν ως ανεξάρτητες και αυτόνομες οντότητες και να καθορίζουν μόνες τη συμπεριφορά τους στη σχετική αγορά<sup>615</sup>.

Και καθώς τα **management contracts**, σε μεγάλο βαθμό απειλούν αυτή την ελευθερία του ανταγωνισμού, και παραβιάζουν τη φιλοσοφία την οποία μόλις αναφέραμε, είναι λογικό να θεωρούμε, ότι και τα αμερικανικά δικαστήρια, ως τα αντιμετωπίζουν, ειδικά από τη σκοπιά του ανταγωνισμού με κάποια περίσκεψη.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η αμερικάνικη έννομη τάξη αντιμετωπίζει μεν με περίσκεψη τις συμβάσεις μάνατζμεντ, χωρίς δε την αυστηρότητα και τον απόλυτο χαρακτήρα των αγγλικών και πολύ περισσότερο των γαλλικών δικαστηρίων, όπως θα διαπιστώσουμε στη συνέχεια.

Πολύ περισσότερο μάλιστα, αφού οι όποιες, εύλογες εξάλλου, αντιρρήσεις διατυπώνει αφορούν τα πρακτικά αποτελέσματα της συμβάσεως στην αγορά, όπως η νόθευση του ανταγωνισμού, και μόνο υπό ένα πρίσμα ανά περίπτωση εξέτασης του αν αυτά τα αποτελέσματα όντως επέρχονται, και όχι υπό μια προδιατυπωμένη οπτική γωνία, η

<sup>615</sup> Έτσι, Αθανασίου, ο.π. , σελ. 347επ.

οποία υπάρχει για να υπερασπίζεται όχι τα συμφέροντα της αγοράς, αλλά κανόνες και αρχές εταιρικής οργάνωσης, όπως η αυτοτέλεια των επιχειρήσεων και ο ουσιαστικός ρόλος των εσωτερικών οργάνων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ii) Αγγλικό δίκαιο

Η Αγγλία είναι η χώρα, στην οποία εμφανίστηκαν για πρώτη φορά<sup>616</sup>, ήδη από τα τέλη του 19ου αιώνα, τα λεγόμενα «**Managing Agencies**», τα οποία έναντι ανταλλάγματος αναλάμβανε να εφοδιάσουν τις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε αποικίες της Αγγλίας, κ. στην Ινδία και τη νοτιοανατολική Ασία, με εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο προσωπικό, όπως επίσης αναλάμβαναν τη συνολική οργάνωση και η διαχείρισή τους.

Από αυτά τα μορφώματα, εκτός από τα **management contracts**, ξεπήδησαν και οι εταιρείες απασχόλησης, οι οποίες έχουν στόχο τους να προμηθεύσουν προσωπικό σε άλλες εταιρείες.

Γι' αυτό το λόγο, η Αγγλία, η οποία εκτός από χώρα προέλευσης των **management contracts**, διακρίνεται για τον γενικό οικονομικό φιλελευθερισμό της, δεν θα μπορούσε παρά να βλέπει θετικά το θεσμό κενά διάπλαση ένα ιδιαίτερα φιλικό προς την σύμβαση νομοθετικό πλαίσιο.

Ακολουθώντας πιστά την αρχή του αγγλοσαξονικού δικαίου σχετικά με το σεβασμό της ελευθερίας των μερών, ειδικά σε εμπορικής φύσεως σύμβασης, οι περισσότερες από τις διατάξεις, οι οποίες αφορούν η σύμβαση, την οποία πραγματευόμαστε, συνιστούν ενδοτικό δίκαιο.

Ειδικότερα, σημειώνουμε, ότι κάθε θέμα, το οποίο αφορά την οργάνωση και τη διοίκηση της εταιρίας, όπως για παράδειγμα ο τρόπος εκλογής των μελών το όργανο της διοίκησης, η μορφή αυτού του οργάνου, η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών του και η υποκατάσταση αυτών, από άλλα πρόσωπα, αποτελούν ζητήματα τα οποία εντάσσονται στο πεδίο της ιδιωτικής αυτονομίας, σε αντίθεση με άλλα κράτη<sup>617</sup>, στα οποία αποτελούν αναγκαστικό δίκαιο.

Όπως είδαμε παραπάνω, σχετικά με το αμερικανικό δίκαιο, η εξωεταιρικές συμφωνίες, μοιράζονται πολλά κοινά με τη σύμβαση διαχείρισης.

Στο αγγλικό δίκαιο, όπως είναι εύλογο, ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας τις ανωτέρω παρατηρήσεις, σχετικά με το σεβασμό της αρχής της ιδιωτικής αυτονομίας, γίνονται δεκτές και οι εξωεταιρικές συμφωνίες, που σκοπό έχουν να ρυθμίσουν θέματα εταιρικής διοίκησης και διαχείρισης, και μάλιστα χωρίς καμία επιφύλαξη.

Σύμφωνα με το αρ. 71 του **Table A**, το οποίο αποτελεί προσάρτημα του αγγλικού νόμου περί εταιριών (**Companies Act -1985**) και ουσιαστικά

<sup>616</sup> Βλ. σχετικά Γεωργιάδη, Η σύμβαση..., σελ. 603.

<sup>617</sup> Βλ. σχετικά Pennington's Company Law, 7th ed. Butterworths, 1995, p. 765.

είναι ένα υπόδειγμα καταστατικού, που τίθεται σε εφαρμογή αν τα μέρη δεν έχουν αποφασίσει διαφορετικά, οι διευθυντές δύνανται να αναθέτουν σε τρίτα πρόσωπα.

Αυτά τα πρόσωπα λειτουργούν και ασκούν τις αρμοδιότητές τους λογιζόμενοι ως πληρεξούσιοι, της εταιρίας, η οποία τους ανέθεσε τα καθήκοντα τους.

Σημειώνουμε μάλιστα, ότι αυτή η ανάθεση των καθηκόντων είναι δυνατόν να γίνει είτε με είτε χωρίς υπεξουσιοδότηση<sup>618</sup>.

Καθώς λοιπόν, όπως και παραπάνω είδαμε, οι εξωεταιρικές συμφωνίες έχουν πολλά κοινά με τα **management contracts**, οδηγούμαστε να υποθέσουμε, ότι στα πλαίσια μάλιστα του αυξημένου σεβασμού της σημαντικής ελευθερίας στο αγγλικό δίκαιο, η σύναψη μιας σύμβασης διαχείρισης εταιρίας θα αντιμετωπιζόταν εξίσου θετικά.

Όμως αυτό δεν είναι απόλυτα ορθό για τη βασική αρχή του αγγλικού δικαίου είναι ότι οι διαιτητές μιας εταιρίας δεν έχουν το δικαίωμα να αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, οι οποίες μελλοντικά πρότεινε να περιορίσουν τη διακριτική τους ευχέρεια σε σχέση με την άσκηση της αποφασιστικής τους αρμοδιότητας<sup>619</sup>.

Έτσι σύμφωνα με το αγγλικό δίκαιο δεν θα θεωρηθούν έγκυρες τυχόν εξωεταιρικές συμφωνίες μετόχων, μερικοί από τους οποίους έχουν ταυτόχρονα και την ιδιότητα του **director**, με τις οποίες αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ψηφίσουν στο δ.σ κατά ορισμένο τρόπο.

Όταν όμως, τα μέλη του Δ.Σ., συνάπτουν μια σύμβαση στο όνομα της εταιρίας, και θεωρούν ότι αυτή θα εξυπηρετήσει το συμφέρον της εταιρίας, τότε γίνεται δεκτό ότι έχουν το δικαίωμα να δεσμευτούν και συνεπώς να πράξουν, ότι απαιτείται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων, οι οποίες προκύπτουν από αυτή τη δέσμευση.

Λόγω, λοιπόν, αυτής της επιτρεπόμενης εξαιρέσεως, μπορούμε να υποθέσουμε, ότι σε αυτό το δίκαιο γίνεται δεκτή η κατ' αρχήν εγκυρότητα της σύμβασης διαχείρισης.

Επειδή όμως, ο θεσμός του **management contract**, στις μέρες μας δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος στην Αγγλία, η εγκυρότητα της άποψης σχετικά με την αποδοχή της από το αγγλικό δίκαιο στηρίζεται περισσότερο σε υποθέσεις, με βάση τις γενικές αρχές το αγγλικό δίκαιο και την ανάλογη αντιμετώπισθαι παρόμοιων περιπτώσεων, ενώ λείπει η νομολογία εκείνη, η οποία θα μπορούσε να επιβεβαιώσει τη θετική αντιμετώπιση του **management contract** από το αγγλικό δίκαιο.

<sup>618</sup> Έτσι, Pennington's Company Law, ο.π. , σελ. 771, όπου γίνεται λόγος για τη δυνατότητα υποκατάστασης του διοικητικού οργάνου και (αντί τη συνέχιση της συλλογικής δράσης του) τη βάσει αυτής σύσταση επιτροπών, εφόσον τούτο προβλέπεται στο καταστατικό.

Μάλιστα τονίζεται πως μια τέτοια διαίρεση των δυνάμεων του διοικητικού οργάνου μεταξύ του ίδιου και των επιτροπών είναι επιτρεπτή εφόσον δεν είναι μόνιμη.

<sup>619</sup> Έτσι, U. Immenga, ο.π. , σελ. 27.

Γι' αυτό το λόγο, σημειώνουμε, ότι δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά με το αποδεκτό της σύμβασης, καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι το αγγλικό δίκαιο βασίζεται κατά πρώτο βαθμό στην αναλογία, η οποία και διαμορφώνει τις νομικές αντιλήψεις και λιγότερο στη θεωρία.

Καθώς όμως το αγγλικό δίκαιο δείχνει ιδιαίτερη προσήλωση στις γενικές αρχές που διαμορφώνει η νομολογία του, αλλά και στον θεσμό της αναλογίας, θεωρούμε, με κάθε επιφύλαξη, ότι αντιμετωπίζει θετικά τρίτης σύμβασης διαχείρισης.

Η αγγλική θεωρία, όμως, η οποία έχει σε μεγάλο βαθμό καταπιαστεί με το μόρφωμα αυτό, διατυπώνει ιδιαίτερους προβληματισμούς για το ενδεχόμενο καταχρηστικής εφαρμογής της σύμβασης διαχείρισης, στην περίπτωση που αυτή χρησιμοποιείται ως μέθοδος προκειμένου να αποφύγουν οι διευθυντές της εταιρίας τις υποχρεώσεις αλλά και την ευθύνη τους.

Βέβαια, η απάντηση σε αυτό, θα μπορούσε να είναι, ότι οι διευθυντές δεν αποφεύγουν την ευθύνη με την ανάθεση των αρμοδιοτήτων τους και ότι εξακολουθούν να ευθύνονται, για τα πεπραγμένα της διαχειρίστριας εταιρίας.

Η **Jenkins Committee**, που στο παρελθόν αποτέλεσε Επιτροπή μεταρρύθμισης του αγγλικού εταιρικού δικαίου, πρότεινε αναφορικά με την εγκυρότητα της σύμβασης **management** τα εξής.

Στην περίπτωση, όπου πρόκειται για ανάθεση αρμοδιοτήτων τεχνικής και επαγγελματικής φύσης, και ειδικά όταν αφορά εξειδικευμένα ζητήματα, στα οποία απαιτείται ειδική τεχνογνωσία, η εν λόγω σύμβαση θα θεωρείται μη δεκτική κατάχρησης και ως εκ τούτου έγκυρη.

Αν αντίθετα πρόκειται για ανάθεση της διαχείρισης ενός σημαντικού τμήματος της διαχείρισης της εταιρίας πολύ δε περισσότερο του συνόλου των διοικητικών εξουσιών στις οποίες αυτή συνίσταται και ειδικά όταν αυτή η ανάθεση γίνεται εν λευκώ, τότε η σύμβαση αυτή είναι άκυρη ως δεκτική κατάχρησης<sup>620</sup>.

Άρα, και το αγγλικό δίκαιο, κινούμενο ανάλογα με το γαλλικό, όπως θα δούμε στην συνέχεια, ακολουθεί μια αυστηρή προσέγγιση στο ζήτημα των αναπόσπαστων και μη δεκτικών ανάθεσης εταιρικών αρμοδιοτήτων, αποδεχόμενη την σύμβαση μάνατζμεντ μόνο σε έναν συμπληρωματικό και επιβοηθητικό της εσωτερικής διοίκησης ρόλο και επουδενί ως μέσο πραγματικής κατεύθυνσης και πλήρους διοίκησης της εταιρίας.

---

<sup>620</sup> Έτσι, Grossfeld, ο.π. σελ. 48,  
βλ. επίσης Αθανασίου, ο.π. , σελ. 349 επ.



## Ηπειρωτικά συστήματα

### i) Γαλλικό δίκαιο

Σε αντίθεση με τα αγγλοσαξωνικά δίκαια, ο κανόνας της «ιεράρχησης των εταιρικών οργάνων και της κατανομής των εξουσιών μεταξύ τους», θεωρείται αναγκαστικό δίκαιο στην γαλλική έννομη τάξη.

Αυτό σημαίνει πως η γαλλική ανώνυμη εταιρία αποτελείται από όργανα ιεραρχικώς διαρθρωμένα με καθορισμένες από το νόμο αρμοδιότητες και εξουσίες.

Συγκεκριμένα με τη διοίκηση της εταιρίας είναι επιφορτισμένο το διοικητικό συμβούλιο.

Η δε γενική συνέλευση δεν επιτρέπεται να παρεμβαίνει σε θέματα διοίκησης, ούτε συνεπώς να αφαιρεί ή έστω να περιορίζει τις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου στα θέματα αυτά. Σχετικές αποφάσεις της γενικής συνέλευσης με τις οποίες εκχωρούνται λ.χ. στον πρόεδρο του δ.σ. οι εξουσίες του τελευταίου ή συστήνονται εκτελεστικές επιτροπές με διοικητικά καθήκοντα<sup>621</sup> έχουν κατά καιρούς ακυρωθεί από τα γαλλικά δικαστήρια διότι προσκρούουν σε κανόνες της λεγόμενης εταιρικής δημόσιας τάξης<sup>622</sup>.

Βέβαια μέσω του καταστατικού μπορεί να ρυθμιστεί ο τρόπος άσκησης της εταιρικής διοίκησης, προκειμένου πάντα για την καλύτερη εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, υπό την απαραίτητη όμως προϋπόθεση ότι δεν θίγονται οι βασικοί κανόνες οργάνωσης της ανώνυμης εταιρίας, που ο νομοθέτης επέλεξε να περιβάλλει με δεσμευτική για τα μέρη ισχύ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας ενδέχεται να εκληφθεί ως έμμεσος τρόπος απόκλισης από την αναγκαστικού δικαίου αρχή της οργανικής ιεραρχίας και κατανομής αρμοδιοτήτων.

<sup>621</sup> Στο γαλλικό δίκαιο υπάρχει συγκεκριμένη διάταξη που επιτρέπει τη δημιουργία επιτροπών από το δ.σ. με συμβουλευτικό όμως ρόλο.

<sup>622</sup> Νομολογιακά παραδείγματα βλ. σε Αθανασίου, ο.π. , σελ. 352 επ.

Το περιεχόμενο της σύμβασης διαχείρισης και ο σκοπός που αυτή επιτελεί, ήτοι η εκχώρηση προς το **manager** και η διενέργεια πλέον από αυτόν αρμοδιοτήτων που θεωρούνται ότι ανήκουν κατά τρόπο αποκλειστικό και αναφαίρετο στο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας, δεν συνάδει με τη φιλοσοφία του γαλλικού δικαίου, που θεωρεί τη μεταβίβαση διαχειριστικών και εκροσωπευτικών εξουσιών σε τρίτους πράξη απαγορευμένη.

Η παραπάνω περιοριστική ρύθμιση του γαλλικού δικαίου γνωρίζει ωστόσο εξαιρέσεις, στις οποίες όμως δεν είναι δυνατόν να υπαχθεί η σύμβαση διαχείρισης και να αντλήσει από εκεί την εγκυρότητα της.

Η πρώτη εξαίρεση έγκειται στο ότι το διοικητικό συμβούλιο δύναται να αναθέσει για ορισμένο χρονικό διάστημα σε ένα μέλος του την άσκηση των αρμοδιοτήτων του προέδρου, αν τίθεται θέμα προσωρινής αδυναμίας ή θανάτου του προσώπου αυτού.

Σύμφωνα δε με τη δεύτερη εξαίρεση, το δ.σ. δύναται, κατόπιν σχετικής προτάσεως του γενικού διευθυντή, να ορίσει έναν ή και περισσότερους εντεταλμένους γενικούς διευθυντές και να τους αναθέσει την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων για ορισμένο χρονικό διάστημα.

Υπάρχει βέβαια πάντα η δυνατότητα το δ.σ. να δίνει τη σχετική πληρεξουσιότητα σε ένα μέλος του ή ακόμα και σε τρίτο πρόσωπο, προκειμένου να διενεργήσει αντ' αυτού διαχειριστικές πράξεις για μια συγκεκριμένη υπόθεση της εταιρίας.

Τέλος, να σημειώσουμε πως περίπτωση να εκλάβουμε τη διαχειρίστρια εταιρία ως υποκατάστατο όργανο λ.χ. εντεταλμένου γενικού διευθυντή, δεν υφίσταται καν γιατί η ιδιότητα αυτή απονέμεται μόνο σε φυσικό πρόσωπο.

Έτσι ένα νομικό πρόσωπο μπορεί κάλλιστα να είναι μέλος του δ.σ. όχι όμως να αποκτήσει την ιδιότητα του προέδρου, του γενικού διευθυντή ή των εντεταλμένων γενικών διευθυντών.

Καταλήγοντας, η εγκυρότητα της σύμβασης διαχείρισης από πλευράς γαλλικού δικαίου, κρίνεται εν πολλοίς από το περιεχόμενο της.

Αν λοιπόν προβλέπει εκχώρηση διαχειριστικών εξουσιών για τη διενέργεια ορισμένων μόνο πράξεων, η νομιμότητα της θα κριθεί ύστερα από **ad hoc** αξιολόγηση και αν θεωρηθεί ότι οι μεταβιβαζόμενες εξουσίες ανήκουν στον σκληρό πυρήνα των αναφαίρετων και μη περιορίσιμων εξουσιών του δ.σ. τότε οπωσδήποτε θα πάσχει ακυρότητα.

Η ακυρότητα της δε, θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη αν δυνάμει αυτής ανατίθεται το σύνολο ή το μεγαλύτερο μέρος της διαχειριστικής εξουσίας στον **manager** επί μακρό χρονικό διάστημα, διότι αυτό συνεπάγεται εξουδετέρωση του κατά νόμο αρμοδίου διαχειριστικού οργάνου.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι το γαλλικό δίκαιο αντιμετωπίζει την επιχειρηματική διοίκηση ως αναφαίρετο στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας και δέχεται παραχωρήσεις μόνο στο βαθμό που εξασφαλίζεται, ότι το κύριο μέρος του μάνατζμεντ και των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων ανήκει στα χέρια της επιχειρήσεως.

Έτσι, προασπίζει με αυστηρό τρόπο τον ρόλο του διοικητικού συμβουλίου και των εσωτερικών εταιρικών οργάνων, επικρίνοντας ευρείες παρεκκλίσεις από τα όσα ορίζει το εταιρικό δίκαιο σχετικά με την κατανομή αρμοδιοτήτων και αφήνοντας μικρό περιθώριο αυτορρύθμισης στα μέλη.

Επίσης, όπως αναφέραμε, αναγνωρίζει την έννοια του στενού πυρήνα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και μάλιστα ως έναν κύκλο εταιρικών αρμοδιοτήτων, οι οποίες πρέπει να είναι άρρηκτα και αποκλειστικά συνδεδεμένες με τα εσωτερικά εταιρικά όργανα, αποδοκιμάζοντας, την τάση της σύγχρονης αγοράς περί αμφισβήτησης του αναπόσπαστου και μη δεκτικού ανάθεσης χαρακτήρα τους.

## ii) Γερμανικό δίκαιο

Στη Γερμανία η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας ήταν γνωστή ήδη από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Παράλληλα είναι και η χώρα η έννομη τάξη της οποίας ασχολήθηκε από νωρίς με την σύμβαση μάνατζμεντ με αποτέλεσμα να υπάρχει σχετική νομολογία σε επαρκή και κατατοπιστικό βαθμό.

Η καθιέρωση της ξεκίνησε στα πλαίσια διαχείρισης των ομίλων επιχειρήσεων και αυτό οφείλεται κυρίως σε λόγους φορολογικούς. Μέσω αυτής, η εξαρτώμενη-θυγατρική εταιρία ετίθετο υπό τη διαχείριση της μητρικής και μετατρεπόταν τρόπον τινά σε όργανο της.

Έτσι, τα έσοδα της θυγατρικής φορολογούνταν μόνο μια φορά στο επίπεδο της μητρικής εταιρίας. Αυτό συνιστά έναν ευφυή τρόπο να αποφεύγεται η διπλή φορολόγηση. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι και σε αυτήν την έννομη τάξη η μεάθεση διοικητικών ευθυνών συνδέθηκε σε μεγάλο βαθμό με ζητήματα φορολογικού σχεδιασμού.

Τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης της τα γερμανικά δικαστήρια αμφισβήτησαν την εγκυρότητα της με το αιτιολογικό ότι αυτή οδηγεί σε ένα καθεστώς «εταιρικής ανικανότητας».

Σύμφωνα με τη σχετική νομολογία<sup>623</sup>, η διαχειρίστρια εταιρία αναλαμβάνει μεν την υποχρέωση να ασκεί διαχειριστικές πράξεις για λογαριασμό και υπό τις οδηγίες της διοικούμενης, στην πράξη όμως τα πράγματα έχουν αλλιώς.

Η εκ πρώτης όψεως «ακίνδυνη» ανάθεση διαχειριστικών εξουσιών σε τρίτη εταιρία, ουσιαστικά δεν υφίσταται για τον απλό λόγο ότι η μητρική εταιρία δεν είναι «τρίτη» ως προς τη θυγατρική της. Η σύμβαση λοιπόν διαχείρισης στην πραγματικότητα θεμελιώνεται στην ύπαρξη σχέσης συμμετοχικής ή πραγματικής εξάρτησης.

Ως απόρροια του γεγονότος αυτού, η άσκηση της διοίκησης γίνεται τελικά για λογαριασμό της (εξουσιάζουσας) διαχειρίστριας εταιρίας, η οποία και προωθεί τα δικά της συμφέροντα, και όχι της υπό διαχείριση (εξουσιάζομενης-εξαρτώμενης) εταιρίας, η οποία κατά κανόνα παραιτείται από το δικαίωμα παροχής οδηγιών και κατευθυντήριων γραμμών δράσης<sup>624</sup>.

Παρά όμως τη θεώρηση της σύμβασης διαχείρισης σία πρώτα χρόνια της διάδοσης της, ως σύμβασης επικίνδυνης, που αντίκειται στην εταιρική δημόσια τάξη και εξευτελίζει την υπό διαχείριση εταιρία μετατρέποντας την σε υποχείριο της διευθύνουσας, το γερμανικό δίκαιο την αναγνώρισε τελικά μεταγενέστερα και τη συμπεριέλαβε στις ρυθμίσεις του.

Μάλιστα σήμερα αποτελεί το μόνο δίκαιο που ευθέως προσδιορίζει τις προϋποθέσεις επιτρεπτού και εγκυρότητας της σύμβασης αυτής, ως μια εκ των δυνητικών μορφών δικαιοπρακτικής σύνδεσης επιχειρήσεων, τη στιγμή που τα λοιπά δίκαια δεν αγγίζουν το ζήτημα αυτό.

Στα άλλα αυτά δίκαια ελλείπει ειδικής ρύθμισης, σε πιο σημαντικό κριτήριο εγκυρότητας η μη της σύμβασης διαχείρισης ανάγεται τελικά ο βαθμός στον οποίο το κατά νόμο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας διατηρεί τη λειτουργική ελευθερία του παρά την περικοπή των διοικητικών εξουσιών του.

Συγκεκριμένα, το γερμανικό δίκαιο, όπως και παραπάνω αναφέρθηκε<sup>625</sup>, προβλέπει δύο κατηγορίες δικαιοπρακτικής σύνδεσης επιχειρήσεων.

Στην μεν πρώτη κατηγορία υπάγονται οι λεγόμενες συμβάσεις οργανωτικού χαρακτήρα.

Ονομάζονται έτσι διότι θεσπίζουν ρύθμιση που παραμερίζει εκείνη που ισχύει από το νόμο ή το καταστατικό. Κάνουν την εταιρία να πάψει

---

<sup>623</sup> Ενδεικτικά παραδείγματα αποφάσεων της νομολογίας αυτής βλ. σε Grossfeld, ο.π. , σελ. 48.

<sup>624</sup> Έτσι Αθανασίου, ο.π. σελ.344

<sup>625</sup> Βλ. προηγουμένως την ενότητα όπου γίνεται παραλληλισμός της σύμβασης management-stricto sensu με τη σύμβαση διεύθυνσης επιχείρησης εντός ενός ομίλου επιχειρήσεων.

πια να είναι ανεξάρτητη οικονομική μονάδα και ανατρέπουν την ισορροπία συμφερόντων στην εταιρία αυτή.

Αυτές είναι οι συμβάσεις εξουσίασης και μεταφοράς κερδών (παρ. **291** του γερμανικού νόμου περί ανωνύμων εταιριών).

Με τη σύμβαση εξουσίασης η διευθυνόμενη εταιρία αναλαμβάνει την υποχρέωση να λειτουργεί σύμφωνα με τις οδηγίες τις διευθύνουσας<sup>626</sup>. Με άλλα λόγια, η εταιρία ασκεί η ίδια την διοίκηση της σύμφωνα όμως με τις οδηγίες και προς το συμφέρον της διευθύνουσας. Ας σημειώσουμε, ότι στην ελληνική έννομη τάξη η σύμβαση εξουσίασης ή υποταγής επιχείρησης δεν αναγνωρίζεται ως έγκυρη.

Στην δεύτερη κατηγορία μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται οι συμβάσεις μίσθωσης επιχείρησης και παραχώρησης εκμετάλλευσης (παρ. **292** του ιδίου νόμου).

Στην τελευταία αυτή κατηγορία εντάσσεται, χωρίς ωστόσο να ρυθμίζεται ρητά, και η σύμβαση διαχείρισης επιχείρησης, για την εγκυρότητα της οποίας απαιτείται απόφαση της γενικής συνέλευσης με αυξημένη πλειοψηφία % (παρ. **293** του ιδίου νόμου)<sup>627</sup>.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η γερμανική έννομη τάξη είναι ανάμεσα στις ελάχιστες διεθνώς, η οποία σήμερα πλέον όχι απλά δεν αμφισβητεί την εγκυρότητα της συμβάσεως μανάτζμεντ, αλλά περιλαμβάνει και ρυθμιστικούς ως προς αυτήν κανόνες δικαίου, με αποτέλεσμα η σύμβαση στα πλαίσια του γερμανικού δικαίου να ανήκει στις επώνυμες συμβάσεις.

Τελικά, το γερμανικό δίκαιο είναι ένα από τα πλέον προηγμένα σε σχέση με το ζήτημα της συμβάσεως μανάτζμεντ σε παγκόσμιο επίπεδο και δείχνει γενικά μια τάση αποδοχής και αναγνώρισης θεσμών, οι οποίοι αντιμετωπίζουν την επιχειρηματική διοίκηση ως αποσπαστή και αυτοτελή επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εξωπορισμού και διαπραγμάτευσης.

---

<sup>626</sup> Σινανιώτη, ΕΕμπΔ 2003, σελ. 556

<sup>627</sup> Για περισσότερη ανάλυση βλ. Παμπούκη, Ένταξη Α.Ε σε όμιλο πολυεθνικό, ο.π. . σελ. 83 επ. Επίσης, U. Immenga, ο.π. σελ. 26 και ιδίως σελ. 28, όπου τονίζονται και τα τελικά συμπεράσματα αλλά και η σημασία της έγκρισης από την πλευρά των μετόχων των συμβάσεων αυτών ως προϋπόθεση ισχυροποίησής τους. Αν και ως προς το τελευταίο εκφράζεται προβληματισμός κατά πόσο αποτελεί τελικά ασφαλές εχέγγυο καθώς αν κατά το σχηματισμό της εγκριτικής απόφασης των μετόχων ληφθούν υπ' όψη και οι ψήφοι της εξουσιάζουσας-μητρικής εταιρίας, η εκδοθησομένη απόφαση προφανώς δεν θα αντικατοπτρίζει την πραγματική βούληση των μετόχων της θυγατρικής αλλά θα αποτελεί προϊόν των ψήφων της μητρικής εταιρίας.

## Συμπεράσματα από Συγκριτική Επισκόπηση Θεσμού σε Αλλοδαπές Έννομες Τάξεις

Όπως παρατηρούμε από την παραπάνω ανάλυση της επιμέρους αντιμετώπιση ώσπου διάφορα δίκαια και έννομες τάξεις επιφυλάσσουν για τη σύμβαση μάννατζμεντ, μπορούμε καταρχάς να συμπεράνουμε, ότι σχεδόν στο σύνολό τους αναγνωρίζουν την ύπαρξη του θεσμού και με τον έναν ή τον άλλο τρόπο προβαίνουν σε κάποιου είδους αντιμετώπιση του. Αυτό το οποίο διαφέρει ανά περίπτωση αφορά την ίδια την αντιμετώπιση καταρχάς σχετικά με το επιτρεπτό και σε δεύτερο βαθμό σχετικά με τα τιθέμενα όρια και προϋποθέσεις αυτού του επιτρεπτού.

Σε γενικές γραμμές πάντως, παρατηρούμε μια καθολική επιφύλαξη σε σχέση με το θεσμό, η οποία εν μέρει γίνεται δικαιολογημένη, εάν λάβουμε υπόψη τις σαρωτικές αλλαγές που προκαλεί στο ισχύον και δεδομένο σύστημα οργάνωσης των επιχειρήσεων και άσκησης της διοίκησης μέσα στα πλαίσια τους.

Παρατηρούμε, ότι με κάποιες εξαιρέσεις όπως για παράδειγμα η Γερμανία, οι περισσότερες χώρες αντιμετωπίζουν τη σύμβαση μάννατζμεντ φοβικά, κυρίως και σε πρώτο βαθμό λόγω της προσήλωσης τους στα ισχύοντα τυπολογικά δόγματα περί κατανομής αρμοδιοτήτων μέσα στα πλαίσια των επιχειρήσεων και επιφυλάξεως του μεγαλύτερου μέρους τους αποκλειστικά για το κύριο διαχειριστικό όργανο αυτών.

Αξιοσημείωτη όμως είναι η αντιμετώπιση της Αμερικής, η οποία κρίνει τη σύμβαση μάννατζμεντ όχι με βάση τις μεταβολές που επιφέρει στο οργανόγραμμα της επιχείσεως, αλλά τους πιθανούς κινδύνους που περικλείει κυρίως για τα συμφέροντα των μετόχων και των τρίτων.

Αυτή η προσέγγιση είναι και η πλέον αξιολογη κατά τη γνώμη μας, καθώς κρίνει το επιτρεπτό της συμβάσεως **in concreto** και όχι **in abstracto**, δίνοντας έμφαση σε αυτό που πραγματικά έχει σημασία στα πλαίσια του εταιρικού δικαίου, στο άξιο προστασίας αγαθό, το οποίο αναφέρεται στα συμφέροντα των μερών που εμπλέκονται με την επιχείρηση και δεν αφήνεται να παρασυρθεί από τυπολατρικές αντιλήψεις.

Εξάλλου, τυχόν αποδοκιμασία της συμβάσεως για το λόγο ότι εκφεύγει της οργάνωσης αρμοδιοτήτων της ιεραρχικής δομής που ορίζει εκάστοτε εταιρικό δίκαιο είναι κατά τη γνώμη μας αναχρονιστική και δεν επιτυγχάνει να ανταποκριθεί τα συνεχώς μεταβαλλόμενες συμφέροντα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά.

Γιατί κατά τη γνώμη μας, σκοπός του εταιρικού δικαίου είναι να προστατέψει τα ανά περίπτωση διακινδυνευόμενα συμφέροντα και όχι να καταρτίσει οργανόγραμμα και διοικητικές δομές, κάτι το οποίο πρέπει να επαφίεται στην ελεύθερη αντίληψη των επιχειρήσεων σχετικά με τις ανάγκες και τα συμφέροντά τους και στη δυνατότητα εκ μέρους τους αυτοοργάνωσης, με στόχο ακριβώς να τα καλύψουν, στα πλαίσια βέβαια ενός φιλελεύθερου οικονομικού συστήματος.

Αυτό το οποίο όμως συμπεραίνουμε εύκολα είναι ότι το ισχύον δίκαιο στις περισσότερες έννομες τάξεις απλώς ακολουθεί και παρακολουθεί τις ισχύουσες αντιλήψεις σχετικά με το ρόλο του μανάτζμεντ μέσα στα πλαίσια της επιχειρήσεως, ως συστατικό στοιχείο της ταυτότητάς της, αλλά σε καμία περίπτωση ως ανεξάρτητη και αποσπαστή από την επιχείρηση εταιρική λειτουργία.

Αυτή η αντίληψη όμως όπως βλέπουμε από την παρούσα εργασία, τείνει να αλλάξει και η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί καταλύτη και σημαντικό παράγοντα στη συνειδητοποίηση αυτής της αλλαγής, αλλά παράλληλα και εκφραστή των σύγχρονων αναγκών της αγοράς, οι οποίες ορίζουν την επιχείρηση ως ένα σύνολο αυτοτελών αλλά και αλληλοσυνδεόμενων μεταξύ τους δραστηριοτήτων και λειτουργιών, οι οποίες πρέπει να διεκπεραιώνονται αποτελεσματικά, ανεξαρτήτως τρόπου και φορέα διεκπεραιώσεως και το μανάτζμεντ ως μία από αυτές τις λειτουργίες.

Εάν αποπειραθούμε μια σύγκριση μεταξύ των συμπερασμάτων, τα οποία εξάγουμε από αυτή τη συγκριτική επισκόπηση σε σχέση με τα όσα ισχύουν στα πλαίσια του ελληνικού εταιρικού δικαίου, μπορούμε αβίαστα να καταλήξουμε στο ότι η ελληνική έννομη τάξη αντιμετωπίζει και ασχολείται ακόμα σε πολύ μικρό βαθμό με τη σύμβαση μανάτζμεντ, κάτι το οποίο μπορεί να εξηγηθεί από τη γενικότερη υστέρηση της ελληνικής αγοράς στην παρακολούθηση των διεθνών μεταβολών στις δομές του μανάτζμεντ<sup>628</sup>.

Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές ρυθμίσεις σχετικά με την υποκατάσταση του εταιρικού οργάνου τουλάχιστον τις ανώνυμες εταιρείες, κατά τη γνώμη μας δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως αυστηρές όσον αφορά τα όρια του επιτρεπτού της συμβάσεως μανάτζμεντ, από την άλλη πλευρά όμως, αφενός η εφαρμογή της σημασίας αποκλείεται στις μη κεφαλαιουχικές εταιρείες, κάτι το οποίο δεν ισχύει στο εξωτερικό, όπου όμως οι προσωπικές εταιρείες συχνά περιλαμβάνουν και επιχειρήσεις σχετικά μεγάλου μεγέθους<sup>629</sup>, αφετέρου

<sup>628</sup> Σαφές παράδειγμα είναι εξάλλου ο χαμηλός βαθμός αυτοοργάνωσης των ελληνικών επιχειρήσεων όσον αφορά το μείζον θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης μέχρι βέβαια την δια νόμου επιβολή της το 2002 τουλάχιστον στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες.

<sup>629</sup> Είναι γνωστό ότι στην Ελλάδα οι ρυθμίσεις του φορολογικού και επιχειρηματικού δικαίου, έχουν οδηγήσει ακόμη και πλήθος μεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων να μετατραπούν σε ανώνυμες εταιρείες, με αποτέλεσμα οι περισσότερες ανώνυμες στη χώρα μας να έχουν μέτριο μέγεθος και σύνθεση κεφαλαίου συχνά οικογενειακού χαρακτήρα.

το ελληνικό δίκαιο υστερεί σε μηχανισμούς ελέγχου επί των πιθανών καταστρατηγικών αποτελεσμάτων που μπορεί να επιφέρουν οι συμβάσεις μάνατζμεντ, αποτελέσματα τα οποία μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητικά στο επίπεδο του ανταγωνισμού και της διαφάνειας της επιχειρηματικής δράσης.

Με άλλα λόγια, κρίνουμε το ελληνικό δίκαιο όσον αφορά τους θεσμούς προστασίας των τρίτων από τους κινδύνους συμβάσεων μάνατζμεντ ελλιπές. Εξάλλου στη χώρα μας μόνο τα τελευταία χρόνια έχουν θεσπιστεί της μη διαφάνειας σε θέματα θυγατρικών και ομίλων και πάλι μόνο σε επίπεδο ανωνύμων εταιρειών και κυρίως εισηγμένων στο χρηματιστήριο.

Αντίστοιχα όμως δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε και κάποια ιδιαίτερη σχετική δραστηριοποίηση στις έννομες τάξεις άλλων χωρών, πιθανώς με εξαίρεση την έμπειρη σε θέματα ελεύθερο ανταγωνισμό αμερικανική.

Το γεγονός πάντως είναι ότι σε κάθε περίπτωση η οποιαδήποτε έννομη τάξη μπορεί πιο δύσκολα να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους όταν προέρχονται από συμβάσεις μάνατζμεντ, δηλαδή από συμφωνίες και πράξεις του αστικού και όχι του εταιρικού δικαίου, λόγω του εγγενούς στοιχείου της αφάνειας προς τα έξω τέτοιων πράξεων. Από τη στιγμή που μέσω ενός ιδιωτικού συμφωνητικού, το οποίο παραμένει γνωστό μόνο μεταξύ των μερών, μπορεί να επέλθουν συνέπειες παρόμοιες με αυτές των ομίλων επιχειρήσεων, των **trusts** και των κοινοπρακτικών και δικτυακών μορφωμάτων, οι έννομες τάξεις οφείλουν να μεριμνούν ακόμη πιο αυστηρά σε σχέση με την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και της αγοράς.

Σε κάθε περίπτωση, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί ένα νεοπαγή θεσμό στα πλαίσια του επιχειρηματικού δικαίου, που γνωρίζει ανάπτυξη μόλις τα τελευταία χρόνια κινούμενος παράλληλα και εξελικτικά σε σχέση με τις συμβάσεις **outsourcing**.

Ακόμη και η ίδια η Ε.Ε., η οποία σε γενικές γραμμές δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την προστασία του ανταγωνισμού και της διαφάνειας στην αγορά, μόλις τα τελευταία χρόνια έλαβε κάποια μέτρα σχετικά με τα αποτελέσματα των συμβάσεων **outsourcing**, κυρίως όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στο εργατικό δίκαιο<sup>630</sup>.

Καθώς οι τάσεις της αγοράς φαίνεται να ευνοούν τέτοιες συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενό τους την αποκοπή εσωτερικών επιχειρηματικών

---

<sup>630</sup> Βλ. και στα εξής άρθρα:

Καμενόπουλος, Η μεταβίβαση δραστηριοτήτων στη νεότερη νομολογία του ΔΕΚ, ΕΕργΔ 1998

Καρταλτζής Βασ., Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106 επ.  
Λεβέντης Γ., Μεταβίβαση Λειτουργίας ή Δραστηριότητας (outsourcing), ΔΕΝ, Τόμος 60/2004, Τεύχος 1433, σελ. 1193 επ.



λειτουργιών και την ανάθεση τους σε εξωτερικούς φορείς, κατά τη γνώμη μας θα πρέπει τόσο η ελληνική και οι αλλοδαπές, όσο και οι υπερεθνικές έννομες τάξεις, να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα, ούτως ώστε να μην υφίστανται κενά δικαίου, έτοιμα προς καταστρατηγική εκμετάλλευση, επικίνδυνα για τα συμφέροντα του συνόλου και βολικά ακόμη και για απόκρυψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΜΕΡΟΣ XV

# Η Διαπλοκή της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με Διάφορα Συμβατικά και Εταιρικά Μορφώματα

# Η Διαπλοκή της Συμβάσεως Μάνατζμεντ με Διάφορα Συμβατικά και Εταιρικά Μορφώματα

Διάγραμμα

Κεφ. Α' Εισαγωγικά

Κεφ. Β' Σε Σχέση με την Σύμβαση BOT

Κεφ. Γ' Σε Σχέση με την Σύμβαση Συμπαραγωγής

Κεφ. Δ' Σε Σχέση με τα Trusts

Κεφ. Ε' Σε Σχέση με τις εταιρίες και τα μορφώματα Holding

Κεφ. Στ' Σε Σχέση με τα Joint Ventures

## Εισαγωγικά

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της συμβάσεως μάνατζμεντ, αναθέτει στην ικανότητα της, λόγω της ευέλικτης και εύκαμπτης φύσεως της, να μπορεί να συνδυάζεται με ευκολία με μια σειρά συμβατικών μορφών και εταιρικών τύπων, με στόχο τη δημιουργία ολοκληρωμένων νομικών πλαισίων, τα οποία υλοποιούν συγκεκριμένες επιχειρηματικές στρατηγικές και εξυπηρετούν διαφόρων ειδών ανάγκες και στόχους των επιχειρήσεων.

Παρατηρούμε, ότι υπάρχει μια ολόκληρη σειρά τέτοιων συμβατικών και εταιρικών μορφών και τύπων, οι οποίες ολοκληρώνονται μέσω του συνδυασμού τους με τη σύμβαση μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται και η αποτελεσματικότερη υλοποίηση τους. Συνήθως, κοινό στοιχείο όλων αυτών είναι το στοιχείο συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, η οποία επιτελείται μέσα από τα

πλαίσια που περιγράφουμε.

Εμφανίζεται, δηλαδή, μια υψηλή ικανότητα διαπλοκής της συμβάσεως μάννατζμεντ με διάφορους και ποικίλους τύπους, του αστικού και του εταιρικού δικαίου<sup>631</sup>, η οποία καταλήγει στη δημιουργία, συχνά πολύπλοκων, νομικών μορφωμάτων, τα οποία αποκτούν ανά περίπτωση ειδικά χαρακτηριστικά τους, ούτως ώστε να προσαρμόζονται και να καλύπτουν τις εκάστοτε επιχειρηματικές ανάγκες, στόχους και στρατηγικές των μερών.

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν αφενός το ρόλο της συμβάσεως μάννατζμεντ ως σημαντικό εργαλείο υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής, αφετέρου καταδεικνύουν τη μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα της στην επιχειρηματική πραγματικότητα, που της δίνουν ιδιαίτερη διοικητική αξία.

---

<sup>631</sup> Ας σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι ειδικά το trust αποτελεί έναν ιδιόμορφο θεσμό των αγγλοσαξονικών δικαίων, που δεν μπορούμε να το κατατάξουμε ούτε στην κατηγορία των εταιριών, αλλά ούτε των συμβάσεων, με την έννοια που έχουν στην εγχώρια έννομη τάξη.

## Σε Σχέση με την Σύμβαση BOT

Ο όρος BOT<sup>632</sup> αποτελεί σύντμηση των λέξεων **Bulid-Operate-Transfer**, οι οποίες αφορούν τη μέθοδο εκτέλεσης έργων μέσω προγράμματος αυτοχρηματοδότησης και παραχώρησης της εκμετάλλευσής τους για ορισμένο χρονικό διάστημα στον ανάδοχο-χρηματοδότη<sup>633</sup>.

Όπως καταλαβαίνουμε, με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια απόκλιση από το συνηθισμένο τρόπον κάλυψης των απαιτούμενων δαπανών για ένα έργο, ο οποίος συνίσταται συνήθως σε τμηματική χρηματοδότηση εκ μέρους του κυρίου του έργου, ο οποίος καταβάλλει στον ανάδοχο- κατασκευαστή. Αντίθετα, με αυτή τη μέθοδο, ο ανάδοχος αναλαμβάνει εκτός από την κατασκευή και τη χρηματοδότηση του έργου, αναμένοντας να του αποδοθεί το κεφάλαιο το οποίο δαπανά από το προϊόν της εκμετάλλευσης του έργου, όταν αυτό καταστεί εκμεταλλεύσιμο.

Αυτή η μέθοδος ενεργοποιείται μέσω της σχετικής σύμβασης, η οποία αναλύεται, όπως καταλαβαίνουμε από την ονομασία της σε τρία κύρια στάδια, την κατασκευή του έργου, τη λειτουργία και εκμετάλλευση του, και τέλος την παράδοση του από τον ανάδοχο στο κύριο.

Βασικά χαρακτηριστικά της συμβάσεως είναι πρώτον, ότι προϋποθέτει έργο, από τη λειτουργία και εκμετάλλευση του οποίου αναμένεται να παραχθεί οικονομικό αποτέλεσμα, ικανών να αποτιμηθεί και το οποίο θα αξιοποιηθεί για να καλύψει σταδιακά το κόστος κατασκευής, συντήρησης και λειτουργίας του έργου, καθώς και το αναμενόμενο κέρδος του αναδόχου. Δεύτερον, ιδιόμορφο και βασικό στοιχείο της σύμβασης είναι ότι ενώ το κόστος κατασκευής βαρύνουν καταρχήν τον κύριο του έργου, αυτός δεν καλύπτει αυτό το κόστος με ίδια κεφάλαια, αναστήλωση και πρακτικά δανείζεται το κόστος του έργου από τον ανάδοχο, ο οποίος χρηματοδοτεί ο ίδιος το έργο και ο οποίος αναμένει να επανεισπράξει αυτό το κεφάλαιο, μέσω της εκμετάλλευσης αυτού.

Τρίτον, η υποχρέωση για τη συντήρηση και τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό του έργου, κατά την η οδό της εκμετάλλευσης, βαρύνει τον ανάδοχο. Αυτός μετά την κατασκευή του έργου αναλαμβάνει τη λειτουργία του, υποχρεωμένος μετά από ένα συμφωνηθέν χρονικό

<sup>632</sup> Σχετικά με το BOT Concept βλέπε και σε Wheelen-Hunger, σελ. 174 επ..

<sup>633</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σε σχέση με την σύμβαση, βλέπε σε σύγγραμμα Βερβενιώτη, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT.

διάστημα, το οποίο θεωρείται από τα μέρη επαρκές για να καλύψει τις απαιτήσεις του αναδόχου, περιέχεται κατά χρήση και λειτουργία στο πραγματικό κύριο, ενώ κατά τη χρονική στιγμή στην οποία γίνεται αυτή η περιέλευση, το έργο θα πρέπει να βρίσκεται σε μια εκ των προτέρων συμφωνημένη κατάσταση, ενώ ανάδοχος έχει την υποχρέωση να εγγυηθεί για ορισμένο περαιτέρω χρονικό διάστημα τη λειτουργία του σύμφωνα με τα διδάγματα της επιστήμης και της τεχνολογίας τα οποία επικρατούν, κατά την περίοδο σύναψης της συμβάσεως.

Η σύμβαση αυτή, εν τέλει χρησιμοποιείται για την κατασκευή έργων υποδομής αλλά και άλλων έργων με υψηλές απαιτήσεις σε τεχνογνωσία και κεφάλαια, όπως ολοκληρωμένες παραγωγικές μονάδες, αντί της σύμβασης κατασκευής εργοστασίου (**Turnkey Operation**), όπου εργοδότης αναθέτει σε έναν ανάδοχο να κατασκευάσει το έργο και μετά την ολοκλήρωση αυτού, ο ανάδοχος το παραδίδει έτοιμο για λειτουργία ( με το κλειδί στο χέρι) στον εργοδότη του.

Και ενώ περιγράψαμε τη συνηθισμένη μορφή της σύμβασης, σημειώνουμε ότι υπάρχουν και αρκετές παραλλαγές της, πολύ συνηθισμένες στην πράξη τις οποίες και θα αναφέρουμε.

Συγκεκριμένα, πρώτον υπάρχει η σύμβαση **BOOT**<sup>634</sup> (**Build-Own-Operate-Transfer**), η οποία διαφέρει από την κοινή σύμβαση BOT, στοιχείο ότι στην πρώτη των έργων μεταβιβάζετε τις αναδόχων κατά κυριότητα, μέχρι την πλήρη αποπληρωμή των απαιτήσεων του, όπως αυτές προκύπτουν από τη σύμβαση. Δηλαδή, στην περίπτωση αυτή ο ανάδοχος γίνεται κύριος του έργου μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής, η κυριότητα του όμως επιβαρύνεται με την υποχρέωση αναμεταβίβασης, στον εργοδότη του, είτε μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, είτε μετά το πραγματικό γεγονός της κάλυψης του κεφαλαίου του δαπανών του και του κέρδους του, από την εκμετάλλευση του έργου.

Μια πρακτική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο συμβάσεων συνίσταται στο ότι αντικείμενο της δεύτερης συμβάσεως, μπορεί να αποτελέσουν μόνο έργα τα οποία είναι δυνατό να μεταναστών, αν αποκλείονται έργα τα οποία αφορούν την άμυνα και την ασφάλεια της χώρας αλλά και τις βασικές κοινωνικές λειτουργίες.

Άλλη παραλλαγή της βασικής συμβάσεως BOT, είναι η **BLOT (Build-Operate-Leasing-Transfer)**<sup>635</sup>, εννοιολογικό στοιχείο της οποίας είναι ότι ο ανάδοχος έχει το δικαίωμα να αποκτήσει την κυριότητα του έργου, όπως ακριβώς και στη σύμβαση BOOT, με την υποχρέωση όμως να μισθώσει με σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης το έργο στον εργοδότη, μέχρι να εισπράξει μέσω των μισθωμάτων τα απαιτούμενα από αυτόν κεφάλαια, οπότε και έχει την υποχρέωση να αναμεταβιβάσει, όχι πλέον κατάχρηση,

<sup>634</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 18

<sup>635</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 19

την οποία όπως καταλαβαίνουμε την έχει ο εργοδότης, αλλά κατά κυριότητα το έργο στον εργοδότη.

Με άλλα λόγια, αυτή η παραλλαγή της συμβάσεως, μοιάζει σε μεγάλο βαθμό με δάνειο, το οποίο αντιστοιχεί στις δαπάνες και το κέρδος του αναδόχου, του αναδόχου προς τον εργοδότη, το οποίο που πληρώνεται σταδιακά, μέσω των στρωμάτων, μετά την κατασκευή του έργου. Τα

ο σημαντικό στοιχείο σε αυτή τη μορφή συμβάσεως είναι ότι ο ανάδοχος αποκτά κυριότητα στο έργο, μέχρι να αποπληρωθεί το τίμημα. Για τους λόγους, κατά τη γνώμη μας, η σύμβαση BOOT, ουσιαστικά και χονδρικά αποτελεί συνδυασμό συμβάσεως έργου και χρηματοδότησης με καταπιστευτική μεταβίβαση κυριότητας του έργου.

Μια άλλη μορφή συμβάσεως, η οποία έχει πολλά κοινά στοιχεία με την κοινή σύμβαση BOT είναι η σύμβαση BOO<sup>636</sup> (**Build-Operate-Own**) με την οποία ο ανάδοχος του έργου μετά την κατασκευή του, αποκτά την κυριότητα αυτού, χωρίς υποχρέωση μεταβίβασης στον εργοδότη, η οποία όμως αντικαθίσταται από την υποχρέωση να διατηρεί ο ίδιος το έργο σε λειτουργία, τους όρους και για το χρονικό διάστημα, για το οποίο αυτό θα έχει συμφωνηθεί.

Σκοπός αυτής της σύμβασης είναι να υποκαταστήσει ο ανάδοχος μια κρατική δραστηριότητα ( καθώς, όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό μια τέτοια μορφή σύμβασης μπορεί να έχει ως αντισυμβαλλόμενο μόνο το κράτος), εγγυώμενος την ομαλή και απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών στο κοινό.

Σε αυτό το σημείο κομμάτια που περιγράψαμε η βασική σύμβαση BOT και τις παραλλαγές της, θα απαντήσουμε στο ερώτημα πιο οικονομικό σκοπό εξυπηρετούν αυτές και ουσιαστικά ποια είναι τα πλεονεκτήματα τα οποία προσφέρουν στο κράτος ή τον ιδιώτη, που θα της προτιμήσει έναντι μιας κοινής συμβάσεως έργου<sup>637</sup>.

Πρώτον, με αυτή τη σύμβαση γίνεται εφικτό να κατασκευαστεί ένα έργο, χωρίς εργοδότη να έχει την υποχρέωση να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να καλύψει τις δαπάνες.

Αυτό συμφέρει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις αλλά και το κράτος, στην περίπτωση που η διάθεση του αναγκαίου κεφαλαίου είναι αδύνατη ή εξαιρετικά δύσκολη ή ιδιαίτερα δαπανηρή, ενώ ο εργοδότης αποφεύγει την υποχρέωση να καταφύγει σε δανεισμό, η οποία υπάρχει στην κοινή σύμβαση έργου.

Ένα πρόσθετο οικονομικό πλεονέκτημα, συνιστάται στο ότι με τη μέθοδο αυτή γίνεται εισαγωγή κεφαλαίων στη χώρα στην οποία πρόκειται να κατασκευαστεί το έργο, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα

<sup>636</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 19-20

<sup>637</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 23 επ.

σημαντικό ειδικά όταν εργοδότης είναι το κράτος.

Σε κάθε περίπτωση πάντως η σύμβαση αποδεικνύεται ιδιαίτερα συμφέρουσα, όταν το κράτος το οποίο πρόκειται να κατασκευαστεί το έργο μου πλήττεται από νομισματική αστάθεια και υποτίμηση του εγχώριου νομίσματος, ενώ το κράτος προέλευσης του αναδόχου έχει ισχυρότερο και πιο σταθερό νόμισμα. Το πλεονέκτημα που προσφέρεται έτσι γίνεται αντιληπτό, εάν υποθέσουμε μια επένδυση σε μια αναπτυσσόμενη χώρα, η οποία επένδυση θα γινόταν ιδιαίτερα δαπανηρή, σε περίπτωση που καλύπτονταν με κεφάλαια εγχώριας προέλευσης, ενώ αντίθετα χρηματοδοτηθεί με κεφάλαια σταθερής ισοτιμίας εξωτερικού, το κόστος κεφαλαίου μειώνεται κατά πολύ<sup>638</sup>.

Ένα όμως επιπλέον πλεονέκτημα αυτών των συμβάσεων και μάλιστα από τα κυριότερα αφορά το τεχνολογικό πλεονέκτημα, το οποίο εξασφαλίζουν<sup>639</sup>.

Ιδιαίτερα σημαντικό τεχνολογικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η μεταφορά τεχνογνωσίας, η οποία αποτελεί συμβατική υποχρέωση του αναδόχου προς τον εργοδότη και μάλιστα διαρκεί καθ' όλο το χρονικό διάστημα της σύμβασης, δηλαδή όχι μόνο μέχρι η εκτέλεση του έργου αλλά και μετά κατά τη φάση της εκμετάλλευσης του έργου από τον ανάδοχο.

Σε αυτό το σημείο σημειώνουμε, σχετικά με τη μεταφορά τεχνογνωσίας, οι σχετικοί όροι των συμβάσεων είναι εξαντλητική και εκτενής, με στόχο να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες εγγυήσεις, ώστε ο εργοδότης να αποκτήσει τεχνολογικό συγκεκριμένο και προσδιορισμένο τεχνολογικό πλεονέκτημα, το οποίο θα χρησιμοποιήσει στο μέλλον για να σχεδιάσει να εκτελέσει και να λειτουργήσει παρόμοιο έργο, αλλά να οργανώσει πλέον και προσωπικό αποκλειστικά δικό του.

Εξάλλου, ο ανάδοχος αναλαμβάνει για όλη τη διάρκεια της εκμετάλλευσης του έργου, να το εκσυγχρονίζει<sup>640</sup> και να το διατηρεί ανταγωνιστικό από επιστημονική και τεχνολογική πλευρά, ούτως ώστε όταν το αναλάβει πλέον εργοδότης να μην αναλαμβάνει ένα έργο απαξιωμένο και δυσχερώς εκμεταλλεύσιμο οικονομικά.

Όπως καταλαβαίνουμε, από τα παραπάνω, η σύμβαση BOT σε τελική ανάλυση δημιουργήθηκε στην πράξη για να διευκολύνουν για τους δύο συμβαλλόμενους.

Αφενός, ο εργοδότης, καταφέρει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το έργο, πλεονέκτημα το οποίο έχει οικονομική και τεχνολογική πλευρά, αποφεύγοντας παράλληλα τις ευθύνες, τις δαπάνες, τις απαιτήσεις σε ίδια κεφάλαια, την πιθανή υποχρέωση δανεισμού και γενικά όλο τον κίνδυνο που φέρει η κατασκευή ενός μεγάλης κλίμακας

<sup>638</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 29 επ.

<sup>639</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 32

<sup>640</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 48 επ.



έργου.

Σημειώνεται, εξάλλου, ότι ο εργοδότης αποφεύγει και έναν ρίσκο, εκτός από αυτό που σχετίζεται με την κάλυψη των δαπανών του έργου, και το οποίο προκύπτει κατά το πρώτο διάστημα μετά την έναρξη λειτουργίας. Συγκεκριμένα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος κατά το πρώιμο στάδιο της ανάπτυξης και της πρώτης παραγωγής και εκμετάλλευσης, πριν ακόμα η μονάδα καταφέρει να φτάσει σε υψηλές βαθμίδες παραγωγικότητας και δυναμικότητας, όταν ακόμα δεν έχει δοκιμαστεί λειτουργία σε πραγματικές συνθήκες, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά, ενώ συγχρόνως η επιχείρηση πιθανώς δεν έχει καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά από πλευράς μάρκετινγκ, ούτε να οργανώσει σε πλήρη βαθμό τα συστήματα διανομής και προμηθειών της.

Από την άλλη, ειδικά όταν με την κατασκευή του έργου, αποσκοπούμε να παράγουμε ένα νέο προϊόν για μια αγορά, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα πρώιμης αποτυχίας για διάφορους λόγους. Όπως καταλαβαίνουμε, το αναλαμβάνει ο ανάδοχος όλο αυτό τον κίνδυνο και την ευθύνη, ίσως είναι σημαντικότερο για τον εργοδότη ακόμη και σε σχέση με το κόστος του έργου.

Εξάλλου η πρώτη φάση της επενδυτικής περιόδου δεν ολοκληρώνεται με την κατασκευή της παραγωγικής μονάδας, αλλά με την ολοκλήρωση και την ανάπτυξη της λειτουργίας της. Ο εργοδότης αναλαμβάνει τη διαχείριση της μονάδας, όταν η λειτουργία της είναι εξασφαλισμένα αποτελεσματική και αποδοτική.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η μέθοδος BOT προτιμάτε ειδικά για έργα τεχνολογίας αιχμής και συχνά μη δοκιμασμένης στην πράξη ή ασυνήθιστης για μια αγορά, υψηλής καινοτομίας, άρα και κινδύνου, όπως και σε περιπτώσεις μόνον διεθνούς ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Ειδικά αυτή η τελευταία περίπτωση είναι και από τις συχνότερες, όταν δηλαδή μια επιχείρηση αποφασίζει να αναπτυχθεί σε μια ξένη αγορά.

Και εδώ βρίσκεται για το σημαντικότερο πλεονέκτημα για τον ανάδοχο, ο οποίος καταφέρει να εισέλθει στη νέα αυτή αγορά, η οποία για τον παρουσιάζει μεγάλη αβεβαιότητα και κίνδυνο, χωρίς όμως να φέρει η ήδη τον κίνδυνο, όπως αν δημιουργούσε τη δική του επιχειρηματική μονάδα (**green-field development**<sup>641</sup>), ενώ μέσω της εκμετάλλευσης και της λειτουργίας αυτής έχει τη δυνατότητα και να καλύψει το κόστος του και να αποκομίσει κέρδος, αλλά κυρίως να μάθει τη νέα αυτή αγορά, επωφελούμενος από τη σχετική γνώση την οποία διαθέτει ο εργοδότης.

Στην ουσία, δηλαδή, στη σύμβαση BOT, η μια επιχείρηση, ο ανάδοχος, εισφέρει την τεχνογνωσία που και πιθανώς τα δικαιώματα

---

<sup>641</sup> Wheelen-Hunger, σελ. 174

βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως και τα κεφάλαια, και η άλλη, ο εργοδότης, εισφέρει τη γνώση της αγοράς, και σε όποιες πολιτικές, οικονομικές και νομικές αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον αυτή συνεπάγεται.

Έτσι, η σύμβαση BOT, αποτελεί μια στρατηγική επιλογή ανάπτυξης, στρατηγική η οποία βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρηματικών φορέων (ή του κράτους από τη μια πλευρά<sup>642</sup>), και η οποία καταφέρει να αναμορφώσει τις δραστηριότητες, το αντικείμενο εργασιών και τη λειτουργία και των δύο.

Ειδικότερα, ο εργοδότης, ο οποίος στην κοινή περίπτωση ανάθεσης κατασκευής έργου, θα είχε ως αντικείμενο της λειτουργίας του η διοίκηση και τη διαχείριση που έργο αυτό, με όποιον κίνδυνο αυτό συνεπάγεται, τώρα πλέον ασχολείται με την παρακολούθηση της λειτουργίας του έργου από τον ανάδοχο και την εξασφάλιση όσο το δυνατόν περισσότερων τεχνολογικών και οικονομικών πλεονεκτημάτων, από αυτή τη συνεργασία, με στρατηγικό σκοπό να εκμεταλλευτεί αυτή, ούτως ώστε μετά τη λήξη της και την περιέλευση σε αυτόν της εκμετάλλευσης, να έχει αποκτήσει ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με άλλα λόγια, ο ανάδοχος ασχολείται με το παρόν της μονάδας, ενώ η επιχειρηματική δραστηριότητα του εργοδότη βλέπει στο μέλλον.

Όπως καταλαβαίνουμε, συχνά η σύμβαση BOT συνδυάζεται με το μόρφωμα του **joint-venture**, όπου και οι δύο ή περισσότερες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνουν την κατασκευή ενός έργου στην έννοια τρίτη χώρα, ο που στοχεύουν να εξαπλωθούν επιχειρηματικά, αναλαμβάνοντας για λογαριασμό ενός τοπικού φορέα, την κατασκευή του έργου και αναλαμβάνουν την εκμετάλλευσή του. Συχνά, και ο εργοδότης ο ίδιος συμμετέχει στο **joint-venture**.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, ουσιαστικά δεν υπάρχει μια αυτοτελής σύμβαση έργου, αλλά αυτή απορροφάται και αποτελεί αντικείμενο της διεπιχειρηματικής συνεργασίας των μελών του **joint venture**, ενώ μεταξύ των μερών αναπτύσσονται υποχρεώσεις διαρκούς συνεργασίας και πίστης και μη ανταγωνισμού.

Τόσο βέβαια στην περίπτωση αυτή, όσο και στην περίπτωση απλής σύμβασης BOT, η διοίκηση του έργου, μετά την κατασκευή του, ανατίθεται συμβατικά, ως αναπόσπαστος όρος της σχετικής σύμβασης, στον ανάδοχο<sup>643</sup>, ενώ η κυριότητα παραμένει στον εργοδότη. Αυτή η συμβατική ανάθεση της διοίκησης, στην ουσία αποτελεί ένα **management contract** μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, με **manager** τον ανάδοχο και λήπτη τον εργοδότη.

<sup>642</sup> Παρατηρούμε την σχέση των συμβάσεων BOT με τις ΣΔΙΤ.

<sup>643</sup> Ο οποίος είναι πλέον υπεύθυνος για την εμπορική εκμετάλλευση αλλά και την κοινωνική λειτουργία του έργου, βλ και Βερβενιώτη, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 46 επ..

Βέβαια, σε ορισμένα σημεία η κατάσταση είναι διαφορετική, επειδή αφενός στο κοινό **management contract**, ο **manager** αμείβεται για τις υπηρεσίες του, ενώ εδώ εξασφαλίζει μέσω της διοίκησης, την αποπληρωμή των δαπανών του, αφετέρου ενώ στη σύμβαση διαχείρισης, τίθενται αυστηρές προϋποθέσεις και όροι για το μάνατζερ, του οποίου οι αρμοδιότητες συνήθως αναλύονται εξαντλητικά, στη σύμβαση BOT, το αντικείμενο δραστηριότητάς του είναι πιο ελεύθερα ορισμένο.

Φυσικά, είναι δυνατό, το έργο, το οποίο στην περίπτωση σύμβασης μεταξύ δύο επιχειρήσεων, αφορά κυρίως μια νέα παραγωγική μονάδα, να αποτελεί αυτό. Η επιχείρηση, οπότε τη διοίκηση της εξολοκλήρου αναλαμβάνει ο ανάδοχος, είτε απλό τμήμα μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, η οποία με αυτό τον τρόπο παραχωρεί τη διοίκηση αυτό του τμήματος της στο ανάδοχο.

Είναι δυνατό, η σύμβαση **management**, να καταρτίζεται ξεχωριστά και αυτοτελώς από τη σύμβαση BOT, είτε να αποτελεί ένα τμήμα της.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, αν δεν τηρηθούν οι υποχρεώσεις των μερών, οποίες σχετίζονται με την παραχώρηση της διοίκησης, είτε αυτό αποτελεί παραβίαση ενός όρου της συνολικής σύμβασης, είτε αθέτηση του αυτοτελούς **management contract**, πάσχει και η κύρια σύμβαση BOT, καθώς η ανάθεση της διαχείρισης συνιστά κύριο εννοιολογικό γνώρισμα της και στοιχείο στο οποίο αποσκοπούσαν τα μέρη κατά την κατάρτιση της.

Σημειώνουμε, σε αυτό το σημείο, ότι η ανάθεση του μάνατζμεντ, δεν αποτελεί παρεπόμενη υποχρέωση του εργοδότη προς τον ανάδοχο, αλλά αντιπαροχή του έναντι της παροχής του αναδόχου, δηλαδή της κατασκευής του έργου.

Με άλλα λόγια, η τήρηση των όρων, ανάθεσης διαχείρισης της μονάδας, αποτελεί ενώ πρωτογενή εκ της συμβάσεως υποχρέωση του εργοδότη, ο οποίος οφείλει να ανέχεται τη διοίκηση του αναδόχου.

Επιπλέον, σχετικά με την ειδικότερη παθολογία, της, όπως αυτό θα μπορούσαμε να πούμε, εμπρικλειόμενης μέσα στη σύμβαση BOT, συμβάσεως **management** και των υποχρεώσεων των μερών που προκύπτουν από αυτήν, αλλά και μετά ειδικότερα ζητήματα τα οποία γεννώνται σε σχέση με τον ανταγωνισμό, την προστασία καταναλωτή κλπ, ισχύουν όσα εκτίθενται για την κοινή σύμβαση **management**.

Έτσι, θεωρούμε ότι ακόμα και στα πλαίσια της σύμβασης BOT υπάρχει υποχρέωση του αναδόχου για παροχή πληροφοριών και για λογοδοσία προς τον εργοδότη για όλο το διάστημα για το οποίο διαρκεί η εκμετάλλευση της μονάδας από αυτόν. Εξάλλου, αυτό συμφωνεί και με το σκοπό της σύμβασης, ο οποίος είναι να αποκτήσει ο εργοδότης μετά το τέλος της η δυνατότητα απρόσκοπτης και παραγωγικής εκμετάλλευσης, το οποίο για να επιτύχει χρειάζεται πλήρη πληροφόρηση, ενώ έτσι διευκολύνεται και η παρακολούθηση της λειτουργίας της εκμετάλλευσης

από τον ανάδοχο.

Σχετικά με τη νομική φύση της σύμβασης BOT, αναφέρουμε καταρχάς, ότι αποτελεί ενοχική αμφοτεροβαρή σύμβαση και μάλιστα διαρκή, η οποία ξεκινά με την κατάρτιση των μελέτη σκοπιμότητας από τον ανάδοχο σχετικά με το έργο, διαρκεί για όλη την κατασκευαστική περίοδο, συνεχίζεται κατά την περίοδο λειτουργίας από τον ανάδοχο και ολοκληρώνεται με την παράδοση της χρήσης στον εργοδότη.

Η σύμβαση είναι μικτή και μάλιστα σύμφωνα με το σχετικό διαχωρισμό, κατά τη γνώμη μας, μικτομορφική και όχι μικτοτυπική, καθώς κατά κύριο λόγο αποτελεί σύμβαση έργου, χωρίς όμως να μπορεί να υπαχθεί αμιγώς στο πραγματικό της επώνυμης σύμβασης, ενώ στο κύριο αντικείμενο, το οποίο αφορά την εκτέλεση του έργου, επισυνάπτονται υποχρεώσεις, οι οποίες φέρουν εννοιολογικά χαρακτηριστικά των συμβάσεων .

Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει και στοιχεία συμβάσεως **management**, και γι' αυτό το λόγο συνδυάζει εκτός από στοιχεία συμβάσεως έργου και στοιχεία εντολής και παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών, οι οποίες έχουν ως αντικείμενό τους τη διοίκηση του έργου μετά την κατασκευαστική περίοδο, αλλά και πρόσθετα στοιχεία, όπως την επιμόρφωση από το προσωπικό του εργοδότη, από το προσωπικό του αναδόχου και άλλα. Επίσης, στη συνήθη της μορφή, η σύμβαση φέρει χαρακτηριστικά συμβάσεως μεταφοράς τεχνογνωσίας, καθώς όπως αναφέραμε, κύριο γνώρισμα και συστατικό της παροχής του αναδόχου είναι να δώσει στον εργοδότη το **know-how** που δεν έχει, ούτως ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί παραγωγικά μετά τη λήξη της σύμβασης το έργο.

Η σύμβαση, όπως αναφέραμε και παραπάνω, μπορεί να συνδυαστεί με πολλές άλλες μορφές συμβάσεων, όπως μια αυτοτελής σύμβαση διοίκησης, αυτοτελή σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας, σύμβαση συμπαραγωγής, **joint-venture**, σύμβαση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης ή μεταβίβασης βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τα λοιπά.

Είναι δυνατό, τα στοιχεία αυτών των συμβάσεων υπάρχουν μέσα σε μια ενιαία σύμβαση BOT είτε να έχουν συναφθεί αυτοτελείς συμβάσεις.

Αλλά ακόμη και στην περίπτωση αυτή, όταν έχουν συναφθεί ειδικές συμβάσεις μεταξύ των αντισυμβαλλομένων εκτός από τη σύμβαση BOT, αυτές θα πρέπει να εξετάζονται σε συνδυασμό μεταξύ τους και να ερμηνεύονται ανάλογα, επειδή αποτελούν κομμάτι μιας συνολικής συμφωνίας, το οποίο διέπεται από οικονομική ενότητα.

Προσθέτουμε, ότι αν η σύμβαση BOT, δημιουργείται στα πλαίσια ενός **joint-venture**, τότε η σύναψη, αλλά και εκτέλεση της θεωρούνται εκπλήρωση των υποχρεώσεων, οι οποίες απορρέουν από αυτό, καθώς και ότι πρωταρχικό στοιχείο στην ερμηνεία και εφαρμογή των όρων της, θα πρέπει να είναι η υποχρέωση πίστης και συνεργασίας, η οποία απορρέει από το **joint-venture**.

Σημειώνεται, ότι ενώ η συνήθης περίπτωση είναι να υποκρύπτεται ή αλλιώς εμπερικλείεται μέσα στη σύμβαση BOT η σύμβαση **management**, είναι δυνατό να συμβαίνει και το αντίστροφο. Αυτό γίνεται, όταν μέσα στα πλαίσια μιας σύμβασης διαχείρισης μιας επιχείρησης από μια άλλη, η εταιρία μανάτζμεντ αναλαμβάνει να δημιουργήσει μια νέα επιχειρηματική μονάδα. Τότε, η εταιρία μανάτζμεντ αναλαμβάνει μετά την κατασκευή του έργου, να διαχειριστεί και την επιχειρηματική μονάδα, μέσα στα πλαίσια της διαχείρισης συνολικά του λήπτη.

Για να συμβεί όμως αυτό, είναι αναγκαίο η εταιρία μανάτζμεντ να έχει κατασκευάσει την επιχειρηματική μονάδα με ίδιους πόρους και κεφάλαια, και όχι με αυτά του λήπτη. Και αυτό, γιατί σε αντίθετη περίπτωση, θα υπάρχει μια απλή σύμβαση μανάτζμεντ, χωρίς χαρακτηριστικά συμβάσεως BOT, γιατί θα ελλίπουν τα αναγκαία για την κατάφαση ύπαρξης της δεύτερης στοιχεία συμβάσεως έργου.

Επίσης, είναι δυνατό να έχει συμφωνηθεί η αμοιβή της εταιρείας μανάτζμεντ να προκύψει από το προϊόν της εκμετάλλευσης της νέας επιχειρηματικής μονάδας, στοιχείο το οποίο μας παραπέμπει ευθέως σε σύμβαση BOT.

Εν τέλει, σε αυτές περιπτώσεις, όπου τα στοιχεία της σύμβασης **management**, επικρατούν αυτών της συμβάσεως BOT, η σύμβαση θα πρέπει να κρίνεται ως μικτομορφική σύμβαση μανάτζμεντ ( η οποία είναι από μόνη της μικτή σύμβαση) με στοιχεία συμβάσεως BOT, ενώ οι κανόνες δικαίου περί συμβάσεως έργου θα διέπουν κατά πρώτο λόγο τα σχετικά με την κατασκευή της επιχειρηματικής μονάδας.

Σχετικά με τη νομική ρύθμιση της σύμβασης, θα διαχωρίσουμε τη νομοθετική αντιμετώπιση της, ανάλογα αναφορά κατασκευή δημοσίων ή κοινωφελών έργων ή όχι.

Στην πρώτη περίπτωση, η σύμβαση διέπεται από τις ειδικές ρυθμίσεις του ελληνικού δικαίου, διέπουν τη σύμβαση παραχώρησης δημόσιου έργου, όπως ο νόμος **2052/1992**, και η εθνική και κοινοτική νομοθεσία για τα δημόσια έργα, όπως το προεδρικό διάταγμα **23/1993** και οι οδηγίες **71/304, 71/305, 78/669, 89/440** και **89/665** της Ε.Ο.Κ.<sup>644</sup>.

Αυτές οι διατάξεις, ως ειδικότερες υπερισχύουν των γενικών διατάξεων περί συμβάσεως έργου και άλλων συμβάσεων, οι οποίες διέπουν συμπληρωματικά και επικουρικά τη σύμβαση.

Αντίθετα, στις συμβάσεις BOT, που αφορούν επιχειρηματικά έργα, μεταξύ ιδιωτών, εφαρμόζονται κατά πρώτο λόγο, εκτός από τους ειδικούς όρους της σύμβασης, οι κανόνες δικαίου που αφορούν τη σύμβαση έργου και συμπληρωματικά τη σύμβαση εντολής και τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών.

Σημειώνουμε, ότι εάν στο εφαρμοστέο δίκαιο, υπάρχει πλέον ειδική

<sup>644</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: BOT, σελ. 74 επ..

ρύθμιση για τις συμβάσεις μανάτζμεντ, αυτές εφαρμόζονται σε συνδυασμό με τις διατάξεις περί συμβάσεως έργου<sup>645</sup>, και μόνο κατά το μέρος, που αφήνουν αριθμεί στο, εφαρμόζονται συμπληρωματικά οι διατάξεις περί εντολής και παροχής υπηρεσιών.

Επίσης, συμπληρωματικά και διορθωτικά στο περιεχόμενο της σύμβασης, εφαρμόζονται και γενικές ρήτρες των άρθρων **388, 288**, οι οποίες έχουν ως βασικό σκοπό τους, να προσαρμόζουν την παροχή του ενός μέρους την παροχή του άλλου, με κριτήριο την καλή πίστη και τα συναλλακτική είδη, όταν ανατρέπεται διαταράσσεται έντονα το σημαντικό θεμέλιο, δηλαδή οι συνθήκες πάνω στις οποίες τα μέρη στήριξαν τη σύμβαση.

Επίσης, εφαρμόζονται και οι κανόνες των άρθρων **173** και **200** ΑΚ, σχετικά με την ερμηνεία της βούλησης των μερών και την εξακρίβωση του αληθινού νοήματος της σύμβασης<sup>646</sup>.

Εν κατακλείδι, παρατηρούμε, ότι η σύμβαση μανάτζμεντ και η σύμβαση ΒΟΤ, διαπλεκόμενα σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και στην ουσία συνδυάζονται στην πράξη στην πλειονότητα των περιπτώσεων.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, το εφαρμοστέο δίκαιο θα συνάγεται μέσα από ένα μείγμα κανόνων δικαίου, σχετικών με τη σύμβαση έργου, την παροχή υπηρεσιών, την εντολή και ανά περίπτωση με κάθε άλλη πιθανή συμβατική μορφή, στοιχεία της οποίας προκύπτουν, μείγμα το οποίο θα καθορίζεται υπό το πρίσμα του κυρίου σκοπού, της γενικής φιλοσοφίας αλλά και του κυρίαρχου και επικρατούντος στοιχείου του **in concreto** προκύπτοντος συμβατικού μορφώματος και με γνώμονα τις γενικές ρήτρες του ιδιωτικού δικαίου και τον συνδυασμό της αρχής της συμβατικής ελευθερίας με την προστασία των δικαιωμάτων αλλά και της αληθούς βουλήσεως των μερών.

<sup>645</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: ΒΟΤ, σελ. 87

<sup>646</sup> Βερβενιώτης, Εκτέλεση Έργων με Παραχώρηση Εκμετάλλευσης: ΒΟΤ, σελ. 88

## Σε Σχέση με την Σύμβαση Συμπαραγωγής<sup>647</sup>

Μέσα στα πλαίσια της εξέτασης του θεσμού των **management contracts** και των υπολοίπων συμβατικών μορφωμάτων, με τις οποίες αυτά διαπλέκονται, πρέπει να αναφέρουμε και τη σύμβαση συμπαραγωγής, η εμφάνιση της οποίας είναι πολύ συχνό φαινόμενο να συνδυάζεται με κάποια μορφή ανάθεσης διαχείρισης επιχειρηματικής μονάδας.

Η σύμβαση συμπαραγωγής αποτελεί τη νομική έκφραση μιας νέας μορφής διεπιχειρηματικής συνεργασίας, η οποία εμφανίζεται με ολοένα και μεγαλύτερη συχνότητα στη σύγχρονη αγορά.

Συνιστάται, στην από κοινού μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ανάληψη ενός έργου. Το έργο αυτό μπορεί να είναι έργο υποδομής, όπως ένα δημόσιο έργο ή μια επιχειρηματική μονάδα, ή ακόμα και η παραγωγή ενός προϊόντος.

Μια συγκεκριμένη έκφανση αυτού του μορφώματος, αποτελεί η κινηματογραφική συμπαραγωγή, η οποία είναι μια συχνή σύμβαση, τυποποιημένη στις συναλλαγές, μεταξύ παραγωγών κινηματογράφου.

Η σύμβαση συμπαραγωγής, όμως, αποκτά ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας, λόγω της εφαρμογής της εκτός από το πεδίο του κινηματογράφου, σε μια πληθώρα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες αφορούν έργα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλή καινοτομία και χρήση τεχνολογιών αιχμής.

Για παράδειγμα, πολύ συνηθισμένο πεδίο για τη χρήση αυτών των συμβάσεων, αποτελεί η αγορά των αμυντικών συστημάτων.

Συγκεκριμένα, το υψηλό κόστος για τη δημιουργία και λειτουργία γραμμών παραγωγής των σύγχρονων οπλικών συστημάτων, η υψηλή και συχνά πρωτοχρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η οποία εφαρμόζεται σε αυτά, το μεγάλο ρίσκο του κλάδου, η αραιότητα των παραγγελιών οπλικών συστημάτων στο σύγχρονο κόσμο, η οποία εν μέρει οφείλεται στη λήξη του ψυχρού πολέμου, αλλά και στην υψηλή αποτελεσματικότητα των νέων όπλων, η οποία έχει διαμορφώσει αμυντικά δόγματα, τα οποία βασίζονται περισσότερο στην ποιότητα και τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά και λιγότερο στην ποσότητα, οι μεγάλες απαιτούμενες δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη, οι απαιτητικοί όροι,

<sup>647</sup> Ευχαριστούμε την εκδοτική Janes Defence και την Expansion Consulting για τις πληροφορίες που μας παρέιχε σχετικά με την σύμβαση συμπαραγωγής, την ιστορική της εξέλιξη, τα χαρακτηριστικά και την λειτουργία της αρχικά στον αμυντικό κλάδο και έπειτα και σε άλλους.

σχετικά με τα χρονικά πλαίσια ολοκλήρωσης των συμβάσεων, τα οποία θέτουν οι κυβερνήσεις αγοραστές και ο υψηλός ανταγωνισμός, έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη για συνεργασία επιχειρήσεων και μεταξύ τους αφενός κατανομή του κόστους και του ρίσκου, αφετέρου συνδυασμού τεχνογνωσίας, δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, προσωπικού και δεξιοτήτων.

Αλλά αυτό το οποίο έχει δώσει μεγαλύτερη ώθηση στην ανάπτυξη και εδραίωση αυτών των συμβάσεων στον αμυντικό κλάδο, αποτελούν τα λεγόμενα αντισταθμιστικά ωφελήματα<sup>648</sup>.

Αυτά συνίστανται, στη μετά την υπογραφή της σύμβασης, ανάθεση τμημάτων της παραγωγής, την οποία αναλαμβάνει ο ανάδοχος κατασκευαστής, σε εγχώριους ( του κράτος αγοραστή) επιχειρηματίες, με στόχο να αποκομίσει ο αγοραστής πλεονεκτήματος από πλευράς τεχνογνωσίας<sup>649</sup>, την οποία θα μπορέσει να αξιοποιήσει αργότερα, αλλά και να ενισχύσει την εθνική οικονομία, κάτι το οποίο είναι λογικό, ειδικά στα πλαίσια των σύγχρονων συνθηκών, όπου συμβάσεις αγοράς πλέον, έχουν καταστεί ιδιαίτερα πολυδάπανες και δυσβάστακτες ακόμη και για τα πλέον προηγμένα κράτη, ενώ παράλληλα η δύναμη των αγοραστών στο κλάδο, γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη.

Έτσι, οι υποχρεώσεις συμπαραγωγής, έχουν γίνει πλέον αναπόσπαστο τμήμα οιασδήποτε συμβάσεις αγοράς- κατασκευής οπλικών συστημάτων, είναι από τις αρχές της δεκαετίας του '90 .

Ύστερα από τη δοκιμασμένη λειτουργία αυτής της μορφής συνεργασία στον αμυντικό κλάδο, αυτή πλέον χρησιμοποιείται στο σύνολο πλέον των κλάδων, βασικό στοιχείο των οποίων είναι τα υψηλά απαιτούμενα κεφάλαια, ο υψηλός κίνδυνος και η καινοτομία. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τη χημική βιομηχανία, την αυτοκινητοβιομηχανία, τη βιομηχανία **software** και ηλεκτρονικών υπολογιστών, την αεροδιαστημική βιομηχανία και όχι μόνο.

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η σύμβαση συμπαραγωγής αποτελεί μορφή του λεγόμενου **contractual joint-venture**, στο οποίο τα μέρη, καταρτίζει μια βασική συμφωνία, για την από κοινού ανάληψη μιας οποιασδήποτε δραστηριότητας.

Η σύμβαση συμπαραγωγής συχνά συνδυάζεται και με **equity joint-venture**, το οποίο καταρτίζεται για την εκτέλεση ενός έργου. Στην περίπτωση αυτή, η υποχρέωση συμπαραγωγής απορρέει από το **joint-**

---

<sup>648</sup> Αναλυτικές λεπτομέρειες για τα ΑΩΣ μπορούν να αναζητηθούν στους δικτυακούς τόπους [globaldefence.net](http://globaldefence.net), [defencenet.gr](http://defencenet.gr) και [janes-defence-weekly.com](http://janes-defence-weekly.com).

<sup>649</sup> [www.krauss-maffei.de](http://www.krauss-maffei.de)  
[www.kmweg.com](http://www.kmweg.com)



**venture** και μεταξύ των μερών αναπτυσσόμενη υποχρέωση συνεργασίας και επιδιώξεως του κοινού εταιρικού σκοπού. Μάλιστα η υποχρέωση συνεργασίας και ο κοινός σκοπός, είναι στοιχεία τα οποία κάνουν τις δύο συμβάσεις να θεωρούνται συγγενικές.

Επίσης, η σύμβαση συμπαραγωγής συγγενεύει με τη σύμβαση **outsourcing**. Αυτό επειδή και στις δύο συμβάσεις, ένα μέρος της παραγωγικής και λειτουργικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης ανατίθεται σε μια άλλη.

Και οι τρεις μορφές συμβάσεων, απορρέουν από μια κοινή στρατηγική λογική, η οποία υπαγορεύει ως επιλογή για μια επιχείρηση να βασιστεί κατά ένα μέρος στις δυνάμεις μιας άλλης, προτιμώντας να μειώσει το κόστος της και τον κίνδυνο της και να επιτύχει στρατηγικό πλεονέκτημα, εκμεταλλευόμενοι τις δυνάμεις των συνεργατών της, σε τομείς στους οποίους δεν είναι και τόσο ικανή ή θα μπορούσε να γίνει ικανότερη.

Βέβαια, οι συμβάσεις συμπαραγωγής διαφέρουν από τα **joint ventures**, σε κάποια στοιχεία. Συγκεκριμένα, ενώ τα **joint ventures**, δημιουργούνται, τόσο για την ανάληψη έργων παραγωγής, όσο και για ερευνητικούς σκοπούς, σαφές η σύμβαση συμπαραγωγής έχει στενότερο πεδίο εφαρμογής, το οποίο αφορά αποκλειστικά κάποια παραγωγική δραστηριότητα.

Επίσης, το **joint venture**, μπορεί να έχει ως διάρκεια του τη διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου ή ενός προγράμματος, χωρίς όμως αυτό να είναι αναγκαίο, οπότε η διάρκεια του μπορεί να είναι και μεγαλύτερη ή και αόριστη, ενώ αντίθετα η συμπαραγωγή έχει διάρκεια της τη διάρκεια ολοκλήρωσης ενός προκαθορισμένου έργου. Άλλο είναι βέβαια το θέμα, πρώτη αυτή μπορεί να συναφθεί για σειρά έργων είτε και να ανανεωθεί. Σε κάθε περίπτωση πάντως, αυτό που ορίζει τη διάρκεια της είναι κάποιο έργο και μάλιστα αυτό είναι σαφώς ορισμένο και προσδιορισμένο εξαρχής.

Ακόμη, ενώ στο **joint venture**, τα μέλη δημιουργούν ένα νέο και κοινό επιχειρηματικό φορέα, την κοινή θυγατρική, στη σύμβαση συμπαραγωγής δεν δημιουργείται τρίτη επιχείρηση ή άλλη νομική οντότητα. Από αυτό το στοιχείο, απορρέει και μία ακόμη διαφορά, η οποία συνιστάται στο ότι στη σύμβαση συμπαραγωγής, τα μέρη συνδέονται μόνο ενοχικά από την μεταξύ τους σύμπτωση βουλήσεων, ενώ στο **joint-venture** δημιουργούνται δεσμοί και υποχρεώσεις του εταιρικού δικαίου.

Πάντως, παρόλα αυτά, μπορούμε να παρατηρήσουμε, ότι και στη σύμβαση συμπαραγωγής, τα μέρη, υπέχουν δεσμεύσεων που απορρέουν από τον κοινό σκοπό, το κοινό έργο, με όλες τις συνέπειες που αυτό έχει, από πλευράς υποχρεώσεως πίστωσης και αποφυγής ανταγωνισμού.

Ενώ λοιπόν, η δέσμευση μεταξύ των επιχειρήσεων, δεν φτάνει στο σημείο, που να λαμβάνει τη μορφή των δεσμεύσεων του εταιρικού

δικαίου, και στην συμπαράγωγή θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για μια δημιουργούμενη οιονεί εταιρία, η οποία δημιουργεί ενοχικές μεν στενότερες δε μιας κοινής συμβάσεως επιχειρηματικής συνεργασίας υποχρεώσεις.

Αλλά η σύμβαση συμπαράγωγής διαφέρει και από το **outsourcing**, για δύο κυρίως λόγους.

Αφενός, στη σύμβαση συμπαράγωγής ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση μόνο παραγωγική δραστηριότητα, η οποία μάλιστα προκύπτει από σύμβαση έργου ή πώλησης που καταρτίζεται με τρίτο, ενώ με το **outsourcing**, μπορεί να ανατεθεί και μη κύρια παραγωγική λειτουργία, όπως ο καθαρισμός, η συντήρηση, οι υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου και άλλες, ενώ δεν είναι εννοιολογικό στοιχείο της σύμβασης η υποχρέωση που προκύπτει από μια σύμβαση έναντι τρίτων.

Αφετέρου, στη σύμβαση συμπαράγωγής, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συμβάλλονται από κοινού με τον αγοραστή ή τον εργοδότη, οπότε και οι δύο αναλαμβάνουν πρωτογενώς το συγκεκριμένο έργο, αλλά και τις υποχρεώσεις έναντι αυτού. Αντίθετα στη σύμβαση **outsourcing**, ο πάροχος του **outsourcing** δεσμεύεται μόνο έναντι της αναθέτουσας επιχείρησης και δεν αναλαμβάνει καμία συμβατική υποχρέωση έναντι τρίτου, καθώς αναλαμβάνει τη δραστηριότητα παράγωγα και όχι πρωτογενώς, ενώ η σχέση του με το έργο, το οποίο πρέπει να παράγει η αναθέτουσα επιχείρηση είναι έμμεση και διέρχεται μέσα από την παροχή υπηρεσιών σε αυτή.

Σε γενικές γραμμές, παρότι αυτό δεν είναι αναγκαίο με το **outsourcing**, αναλαμβάνονται βοηθητικές υπηρεσίες και λιγότερο υπηρεσίες, οι οποίες άπτονται της κυρίας παραγωγικής δραστηριότητας, καθώς αυτές υποτίθεται ότι αποτελούν το αντικείμενο δραστηριότητας της αναθέτουσας επιχείρησης και γι' αυτό αναλαμβάνει να τις εκτελέσει μόνη της.

Ως μια τρίτη διαφορά, θα μπορούσε να παρατηρηθεί, ότι σε αντίθεση με την συμπαράγωγή, η διάρκεια του **outsourcing**, δεν εξαρτάται από κάποιο συγκεκριμένο έργο, ορισμένης διάρκειας.

Ακόμη, στο **outsourcing** η εταιρία-δότης αναλαμβάνει την παροχή αναμένοντας χρηματικό αντίτιμο, που θα της καταβληθεί για τις υπηρεσίες της από τον λήπτη ενώ στη συμπαράγωγή, οι δύο επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τη συνεργασία και το κοινό έργο αναμένοντας χρηματικό αντάλλαγμα, το οποίο θα προκύψει από το έργο και το οποίο θα τους καταβάλει ο αγοραστής-εργοδότης.

Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να παρατηρήσουμε, ότι το **outsourcing**, αποτελεί μορφή τόσο χαλαρότερης, όσο και στενότερης συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων.

Χαλαρότερη, επειδή τα μέρη δεν αναλαμβάνουν από κοινού μια συγκεκριμένη ενιαία δραστηριότητα, για την εκτέλεση της οποίας,

αναλαμβάνουν πρωτογενή υποχρέωση έναντι τρίτων, στενότερη από την άλλη, επειδή η συνεργασία έχει πιο μόνιμο και διαρκή χαρακτήρα, καθώς εντάσσει κατά το μέρος της παραχωρούμενης δραστηριότητας μια επιχείρηση μέσα σε μια άλλη.

Μάλιστα, στη σχέση με το βαθμό δεσμεύσεως των επιχειρήσεων για επιδίωξη ενός κοινού σκοπού, θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η σύμβαση συμπαραγωγής, βρίσκεται ενδιάμεσα, μεταξύ του **outsourcing** και του **joint-venture**.

Ειδικότερα, το **equity joint-venture** αποτελεί τη στενότερη μορφή συνεργασίας, από τη σκοπιά επιδιώξεως του εταιρικού σκοπού και το **outsourcing** τη χαλαρότερη, με την σύμβαση συμπαραγωγής να έχει έναν ενδιάμεσο ρόλο σε σχέση με τις αναλαμβανόμενες από την σύμπραξη υποχρεώσεις.

Πάντως, εμπρός και σε πολλές άλλες μορφές συμβάσεων της λεγόμενης σύγχρονης οικονομίας, δημιουργείται ένα φαινόμενο τριγωνισμού των σχέσεων μεταξύ των μερών.

Αυτός ο τριγωνισμός, μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές ανάλογα με το είδος και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε συμβάσεως συμπαραγωγής.

Συγκεκριμένα, σημασία γι' αυτό έχει, το αν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις συμβλήθηκαν από κοινού με τον τρίτο για την εκτέλεση του έργου ή αν συμβλήθηκε μόνο η μία από αυτές, και παράλληλα, είτε εκ των προτέρων είτε αργότερα, ανέθεσε ένα τμήμα της εκτέλεσης σε μια άλλη επιχείρηση.

Αυτό δηλαδή που διαφέρει ανάμεσα στις δύο περιπτώσεις, είναι το αν και οι δύο ή μόνο μια επιχείρηση συμβάλλεται με το τρίτο και δεσμεύεται πρωτογενώς από τη σύμβαση, σχετικά με την εκτέλεση του έργου.

Για το λόγο αυτό, θα επιχειρήσουμε ένα διαχωρισμό μεταξύ των συμβάσεων συμπαραγωγής, κατανέμοντας τις σε γνήσιες και μη γνήσιες συμβάσεις συμπαραγωγής.

Ως γνήσιες θα χαρακτηρίσουμε εκείνες, όπου υπάρχει μεν αυτοτελής συμβατικός δεσμός μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, ένας άλλος δε κοινός συμβατικός δεσμός τους με τον τρίτο.

Ως μη γνήσιες θα χαρακτηρίσουμε εκείνες, όπου μόνο μια επιχείρηση αναλαμβάνει πρωτογενή υποχρέωση έναντι του τρίτου, ενώ παράλληλα καταρτίζει μια σύμβαση ανάθεσης έργου με μια άλλη επιχείρηση, η οποία δεν δεσμεύεται συμβατικά σε σχέση με αυτόν.

Και στις δύο περιπτώσεις, υπάρχει μια βασική σύμβαση, μεταξύ της μιας ή και των δύο επιχειρήσεων, έναντι του τρίτου, και μια σύμβαση κάλυψης, όπως θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, η οποία αποκτά αντικείμενο από τη βασική.

Στις μη γνήσιες συμβάσεις συμπαραγωγής, ουσιαστικά έχουμε μερική υποκατάσταση του εργολάβου από τρίτο έναντι του εργοδότη, η

οποία κρίνεται σύμφωνα με τη σύμβαση έργου και σε αμφιβολία με βάση το άρθρο **684** ΑΚ, παρατηρώντας πάντως, ότι συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανάθεση μέρους του έργου σε τρίτο, προβλέπεται στη βασική σύμβαση μεταξύ του εργολάβου και του εργοδότη.

Θα πρέπει όμως να προσέξουμε, το πώς θα χαρακτηρίσουμε την βασική σύμβαση, γιατί αν για παράδειγμα την χαρακτηρίσουμε αντί για σύμβαση έργου ως σύμβαση πώλησης, δεν μπορεί να εφαρμοστεί η σχετική απαγόρευση η οποία απορρέει από το άρθρο το οποίο αναφέραμε, καθώς ο πωλητής έχει κάθε δικαίωμα να προμηθευτεί το πωλούμενο πράγμα από τρίτο.

Αν πάλι η σύμβαση χαρακτηριστεί ως σύμβαση παροχής υπηρεσιών, τότε εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις περί συμβάσεως εργασίας του αστικού κώδικα και συγκεκριμένα το άρθρο **651**, το οποίο επίσης απαγορεύει την υποκατάσταση και οδηγεί σε παρόμοιες λύσεις μετά **684** ΑΚ.

Μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, δημιουργείται σύμβαση υπεργολαβίας.

Και εδώ έχει σημασία ο χαρακτηρισμός της βασικής σύμβασης.

Έτσι αν η βασική σύμβαση χαρακτηριστεί ως σύμβαση έργου, κάτι το οποίο συμβαίνει συχνότερα, ο αρχικός εργολάβος εξακολουθεί να είναι ο υπόχρεος από τη σύμβαση έναντι του εργοδότη και ευθύνεται απέναντί του, για κάθε πταίσμα των υπεργολάβων. Εάν η σύμβαση προβλέπει συγκεκριμένους υπεργολάβους, ευθύνεται μόνο για την παρακολούθηση του έργου τους, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ευθύνεται και για την εκλογή τους.

Μόνο εργολάβος και όχι ο υπεργολάβος έχει αξιώσεις έναντι του εργοδότη για την αμοιβή, ενώ ο υπεργολάβος έχει αξιώσεις έναντι του εργολάβου ο οποίος είναι και δικός του εργοδότης.

Ο εργοδότης έχει έναντι του υπεργολάβων αξιώσεις οι οποίες προκύπτουν από τις διατάξεις για αδικοπραξίες.

Είναι όμως δυνατό να δημιουργηθούν υποχρεώσεις ευθέως και αμέσως μεταξύ του εργοδότη και των υπεργολάβων, αφενός εάν η σύμβαση μεταξύ εργολάβων και υπεργολάβων μπορέσει να χαρακτηριστεί ως γνήσια υπέρ τρίτου σύμβαση, οπότε και ο εργολάβος αποκομίζει ευθείες αξιώσεις έναντι του εργολάβου για το μέρος του έργου το οποίο αυτός ανέλαβε, αφετέρου μετά από συμφωνία με τον εργοδότη, οπότε μπορεί να γίνει πλήρης εκχώρηση ενός τμήματος του έργου στον υπεργολάβο, και έτσι δημιουργείται νομικός δεσμός μεταξύ αυτών και του εργοδότη, ενώ ο αρχικός εργολάβος απαλλάσσεται γι' αυτό το μέρος του έργου.

Εκτός από αυτά, είναι δυνατό ο εργοδότης να παρέχει πληρεξούσια στον εργολάβο να καταρτίσει σύμβαση έργου με τον υπεργολάβο στο όνομα του. Τότε δημιουργείται απευθείας σχέση μεταξύ

του εργοδότη και του εργολάβου και βάσει αυτής της σχέσης δημιουργούνται υποχρεώσεις μεταξύ των δύο μερών.

Σε κάθε άλλη περίπτωση, τόσο ο εργοδότης, όσο και ο υπεργολάβος μπορούν να ασκήσουν τις αξιώσεις τους ο ένας έναντι του άλλου, μόνο πλαγιαστικά. Δηλαδή για να ασκήσουν τις δικές τους αξιώσεις, χρησιμοποιούν τις αντίστοιχες αξιώσεις του εργοδότη προς αμφότερα τα μέρη, μεταξύ των οποίων παρεμβάλλεται.

Άρα μπορούμε να πούμε σε αυτή την περίπτωση, ότι οι αξιώσεις τους διέρχονται μέσα από τις αξιώσεις του εργολάβου.

Εάν πάλι, είναι σύμβαση πώλησης, τότε η δεύτερη επιχείρηση δεν έχει μεν ενδοσυμβατικές υποχρεώσεις, μπορεί όμως ανάλογα με τον αγοραστή να προκύψει ευθύνη περί καταναλωτή.

Στις γνήσιες συμβάσεις αντίθετα και οι δύο επιχειρήσεις συμβάλλονται με τον τρίτο, άρα ανεξαρτήτως του χαρακτηρισμού το οποίο θα αποδώσουμε στη βασική σύμβαση, ενέχονται ενδοσυμβατικά και μάλιστα, η ενοχή τους είναι εις ολόκληρο.

Η σύμβαση την οποία καταρτίζουν μεταξύ τους, δεν είναι σε αυτή την περίπτωση σύμβαση έργου, αλλά μια ιδιόμορφη (**sui generis**) σύμβαση, η οποία έχει ως αντικείμενο της τη συνεργασία, με στόχο την εκτέλεση την ολοκλήρωση του έργου.

Αυτή η σύμβαση, είναι ενοχική αμφοτεροβαρής, όπου η παροχή των μερών συνίσταται στην μεταξύ τους συνεργασία και στη συνεισφορά στο κοινό σκοπό, όλων εκείνων των στοιχείων, γνώσεων, δεξιοτήτων, προσωπικού, πόρων και κεφαλαίων, εγκαταστάσεων και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη του, ενώ η αντιπαροχή συνίσταται ακριβώς στην λήψη αυτών των στοιχείων και στην απόλαυση των πλεονεκτημάτων της διεταιρικής συνεργασίας.

Η σύμβαση είναι διαρκής και μάλιστα όπως είδαμε και παραπάνω ορισμένης διάρκειας, η οποία προσδιορίζεται από το μέγεθος και τη φύση του έργου. Η διάρκεια μπορεί να διαρκεί είτε για προκαθορισμένο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για παράδειγμα για τάδε χρόνια, είτε να ορίζεται ως χρόνος λήξης της, το οποίο χρονικό σημείο, στο οποίο ολοκληρωθεί το έργο, χωρίς αυτό να τη μετατρέπει σε σύμβαση αορίστου χρόνου.

Η σύμβαση συμπαραγωγής είναι μικτή σύμβαση. Κατά τη γνώμη μας, σε αυτή υπάρχουν κυρίως στοιχεία συμβάσεως εταιρίας του ΑΚ. Σε αυτή την άποψη καταλήγουμε, λόγω της φύσεως των δύο συμβάσεων, καθώς και στις δύο, τα μέρη συμβάλλονται ενοχικά και για κάποιο χρονικό διάστημα, με στόχο να επιδιώξουν ένα κοινό σκοπό. Και αυτός ο κοινός σκοπός είναι αυτό το οποίο διαφοροποιεί τις συμβάσεις συμπαραγωγής, από τις συμβάσεις έργου.

Βέβαια, οι ρυθμίσεις σχετικά με την αστική εταιρεία δεν μπορούν να

εφαρμοστούν σε πλήρη βαθμό, καθώς ο αστικός κώδικας ορίζει, ότι αυτή δεν μπορεί να έχει εμπορικό σκοπό και αλλιώς αντιμετωπίζεται ως μόνη, κάτι το οποίο φυσικά δεν μπορούμε να δεχτούμε λόγω της φύσεως της συμβάσεως.

Όμως, μπορούν να εφαρμοστούν αναλογικά οι διατάξεις σχετικά με τις εισφορές, όσον αφορά τη συνεισφορά κεφαλαίων και αγαθών για την εκτέλεση του έργου, όπως και αυτές σχετικά με τη διαχείριση της εταιρίας, όσον αφορά την σχετική με την συνολική εκτέλεση του έργου λήψη των αποφάσεων.

Επίσης, εφαρμόζονται διατάξεις για τη σύμβαση έργου, σχετικά με τα επιμέρους τμήματα, τα οποία αναλαμβάνει το κάθε μέρος να εκτελέσει, και ίσως συμπληρωματικά, διατάξεις για τη σύμβαση εντολής.

Καθώς η σύμβαση, συνδυάζεται με μεταφορά τεχνογνωσίας και παροχή δυνατότητας χρήσης άυλων πόρων, οι αντίστοιχες συμβάσεις καθορίζουν αναλόγως τους σχετικούς όρους της συμβάσεως συμπαράγωγής.

Θεωρούμε, ότι εν τέλει παρότι κύριο χαρακτηριστικό της συμβάσεως αφορά την επιδίωξη κοινού σκοπού, δεν μπορούμε να ονομάσουμε τη σύμβαση ως μικτομορφική, λόγω της πληθώρας των διαφορών της με τη σύμβαση εταιρίας.

Παρατηρούμε, ότι στη συγκεκριμένη σύμβαση κανένας από τους επώνυμους συμβατικούς τύπους δεν μπορεί να μας καλύψει, για την πλήρη κάλυψη της.

Παρά το ότι η σύμβαση, μοιράζεται ως κύριο στοιχείο το επίσης κύριο στοιχείο της συμβάσεως εταιρίας, την επιδίωξη καιρούς από, σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να πούμε, ότι αποτελεί παραλλαγή της, καθώς δεν δημιουργείται μια νέα αυτοτελής οντότητα, ακόμη και χωρίς νομική μορφή, όπως τη σύμβαση εταιρίας, αλλά ένα πλαίσιο στενής συνεργασίας, σε σχέση με ένα έργο το οποίο και οι δύο επιχειρήσεις αναλαμβάνουν.

Επίσης, όπως βλέπουμε, η σύμβαση μοιράζεται ελάχιστα στοιχεία με τη σύμβαση έργου και πιθανώς με τη σύμβαση εντολής, στοιχεία τα οποία δεν είναι επαρκή για να μας οδηγήσουν στο συμπέρασμα, ότι αποτελεί συνδυασμό αυτών των επωνύμων συμβάσεων.

Για τους λόγους, θεωρούμε ότι η σύμβαση συμπαράγωγής, ανήκει σε εκείνα τα συμβατικά μορφώματα, τα οποία δικαιολογούν την άποψη, στη σχέση με τις μικτές συμβάσεις, ότι είναι ανώφελο και άνευ λόγου να προσπαθούμε να τις κατατάξουμε σε κάποιο είδος επώνυμης συμβάσεως ή να τις χαρακτηρίσουμε ως συνδυασμό ρυθμισμένων από τον νόμο συμβάσεων.

Σε κάθε περίπτωση, οι γενικές ρήτρες του αστικού κώδικα, τουτέστιν τα άρθρα **173, 200, 288, 388** ΑΚ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αφενός την ερμηνεία των συμβατικών όρων, αφετέρου στο καθορισμό των

υποχρεώσεων, οι οποίες απορρέουν από την πίστη, την οποία οφείλουν να τηρούν τα μέρη μεταξύ του στα πλαίσια της σύμβασης.

Η σύμβαση συμπαραγωγής είναι πολύ συχνό φαινόμενο να συνδυάζεται με σύμβαση μάνατζμεντ, ειδικά, αλλά όχι μόνο, όταν η συμπαραγωγή αποτελεί αντικείμενο ενός **joint-venture**. Σε αυτή την περίπτωση, μια από τις επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετέχουν στο έργο, αναλαμβάνει τη διοίκηση της κοινής θυγατρικής, η οποία ενσωματώνει αποκλειστικά στον εταιρικό της σκοπό την από κοινού εκτέλεση του έργου.

Όμως, ακόμα και όταν δεν δημιουργείται **joint-venture**, συχνά δημιουργούνται καταστάσεις, οι οποίες βρίσκονται κοντά στη λειτουργία της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Συγκεκριμένα, μια από τις συχνότερες μορφές εμφάνισης της συμβάσεως συμπαραγωγής, είναι όταν μια επιχείρηση, η οποία συνήθως είναι η μεγαλύτερη και η πιο καταξιωμένη, αναλαμβάνει την κύρια εκτέλεση του έργου και γίνεται έτσι ο κύριος παραγωγός. Κατά την εκτέλεση του έργου, πλαισιώνεται, όσον αφορά την εκτέλεση επιμέρους τμημάτων του έργου, από άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως είναι μικρότερες σε μέγεθος και διαθέτουν τεχνογνωσία για συγκεκριμένα τμήματα του έργου είτε δεν διαθέτουν τεχνογνωσία και περιμένουν να την αποκτήσουν μέσω της συμπαραγωγής ( δευτερεύοντες παραγωγοί).

Σε αυτή την περίπτωση, ο κύριος παραγωγός είναι τόσο οποίος αναλαμβάνει ουσιαστικά το έργο και περιμένει από τους υπόλοιπους να του προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επιμέρους τομείς, ενώ ο πελάτης προσέρχεται, από το γεγονός, ότι το έργο το οποίο αναθέτει θα είναι τουλάχιστον θεωρητικά αρτιότερη ο, λόγω του συνδυασμού των δυνάμεων και άλλων επιχειρήσεων εκτός από του κυρίου παραγωγού.

Σε κάθε περίπτωση, οι υπόλοιποι εργολάβοι βασίζονται στον κύριο, τόσο για την ανάληψη του έργου, όπως συνήθως και για την επιλογή του να συμμετάσχουν και αυτοί στο έργο και τον στρατηγικό τους στόχο να διατηρήσουν σχέσεις τέτοιες, ούτως ώστε ο κύριος παραγωγός να τους περιλαμβάνει σε μεγάλα **projects**, ούτως ώστε να εξασφαλίζουν και αυτοί την επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Από την άλλη, και ο πελάτης ο ίδιος εμπιστεύεται το **project** της συμπαραγωγής σε αυτό το επιχειρηματικό σχήμα, άρα και τους δευτερεύοντες παραγωγούς, κυρίως προσβλέποντας στη φήμη, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία του κυρίου παραγωγού.

Σε αυτές περιπτώσεις, λοιπόν, ο κύριος παραγωγός, όπως καταλαβαίνουμε αφενός έχει συμφέρον να παρακολουθεί συνολικά την εκτέλεση του έργου και όχι μόνο του τμήματος, το οποίο έχει αναλάβει αποκλειστικά ο ίδιος, αφετέρου έχει το οικονομικό μέγεθος, για να επιβάλει αυτή την απόφαση του. Σε τελική ανάλυση, αυτός είναι και ο κύριος υπεύθυνος, έναντι του πελάτη.

Γι' αυτό, αναλαμβάνει εκτός από το δικό του κομμάτι, και τη συνολική εποπτεία και διοίκηση του έργου (**project management**), αναλαμβάνοντας τις κύριες στρατηγικές αποφάσεις, που αφορούν το έργο, είναι στους υπόλοιπους απομένουν αποφάσεις δευτερεύουσας και λειτουργικής-τεχνικής κυρίως υφής (**functional management**), ενώ το πεδίο επιχειρηματικής τους πρωτοβουλίας στενεύει, ως αντιστάθμισμα για τη συμμετοχή τους στο έργο.

Ο κύριος παραγωγός αναλαμβάνει τη γενική διαχείριση, εποπτεία, συντονισμό και παρακολούθηση του έργου, αποκτώντας αρμοδιότητα να λαμβάνει αποφάσεις για τις δραστηριότητες των υπολοίπων επιχειρήσεων, αντί αυτών, ενώ παράλληλα εκπαιδεύει το προσωπικό αυτών των επιχειρήσεων, κατευθύνοντας το και μεταδίδοντας έτσι στις άλλες επιχειρήσεις την τεχνογνωσία, η οποία εξάλλου υπήρξε λόγος για τον οποίο εισήλθαν στη συμπαραγωγή.

Έτσι, λοιπόν, ένα σημαντικό τμήμα της διοίκησης αυτών των επιχειρήσεων, ανατίθεται στον κύριο παραγωγό, κατά το μέτρο στο οποίο αυτές οι διοικητικές αρμοδιότητες, αφορούν το συγκεκριμένο έργο. Για τις αρμοδιότητες έχουν μεγάλο εύρος, ειδικά αν λάβουμε υπόψη, ότι για τις μικρές επιχειρήσεις, η συμμετοχή στην συμπαραγωγή αποτελεί την κύρια ή και την μόνη δραστηριότητά τους.

Αυτή λοιπόν η ανάθεση διαχειριστικών καθηκόντων από τις δευτερεύουσες επιχειρήσεις στην κυρία, έχει αποτελέσματα συμβάσεως μάνατζμεντ.

Φυσικά, πάρω τις περισσότερες περιπτώσεις αυτή η ανάθεση της διοίκησης, αποτελεί όρο της συμβάσεως συμπαραγωγής, είναι δυνατό να καταρτιστεί και ξεχωριστό **management contract**.

Η ανάθεση της διοίκησης, έχει διάρκεια τέτοια, ώστε να συμπίπτει με την ολοκλήρωση του έργου, άρα και με τη λήξη της σύμβασης συμπαραγωγής.

Σημειώνουμε, ότι η συμβατική ανάθεση της διοίκησης, έχει παρακολουθηματικό και παρεπόμενο χαρακτήρα στη σχέση με τη σύμβαση συμπαραγωγής, χωρίς αυτό να σημαίνει, όμως, ότι η επιχείρηση η οποία αναλαμβάνει το μάνατζμεντ των υπολοίπων, δεν υπέχει υποχρεώσεων πίστης έναντι αυτών, οι οποίες εξάλλου απορρέουν και από την κύρια σύμβαση συμπαραγωγής.

Επίσης, η κύρια παραγωγός ευθύνεται για όποια ζημιά υποστούν, λόγω εσφαλμένων ενεργειών της, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, ευθύνη η οποία είναι διαφορετική και ξεχωριστή από αυτή που προκύπτει για ζημιές, από κακή εκτέλεση το μέρος του έργου, το οποίο η κύρια παραγωγός αναλαμβάνει, αλλά και από αυτή που προκύπτει λόγω πλημμελούς εκπλήρωσης έναντι του πελάτη, από ενέργειες αυτής. Αντίθετα, στην περίπτωση που εξετάζουμε η ευθύνη προκύπτει από ενέργειες, οι οποίες αφορούν την άσκηση διοικητικών αρμοδιοτήτων, οι



οποίες κανονικά ανήκουν στις επιχειρήσεις και σχετίζονται με το έργο, από την κύρια παραγωγό.

Ακόμη, η κύρια παραγωγός έχει υποχρέωση λογοδοσίας και πληροφόρησης, όχι μόνο για τα πεπραγμένα της, τα οποία αφορούν τη διοίκηση του δικού της τμήματος του έργου, αλλά και για την εκ μέρους των υπολοίπων επιχειρήσεων διοίκηση των τμημάτων τα οποία αυτές αναλαμβάνουν. Στο σημείο αυτό τονίζουμε, ότι γενικά στη σύμβαση συμπαραγωγής, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις, οφείλουν να πληροφορούν η μία την άλλη για τα σχετικά με τη σύμβαση πεπραγμένα τους, υποχρέωση η οποία απορρέει από την πίστη που οφείλουν μεταξύ τους.

Από την άλλη πλευρά, και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις έχουν την υποχρέωση αφενός να ανέχονται την άσκηση διοικητικών αρμοδιοτήτων εκ μέρους τους, από την κύρια παραγωγό, αφετέρου, επειδή σύμφωνα με το εταιρικό δίκαιο δεν μπορούν να προβούν σε στερητική παραχώρηση των διοικητικών τους αρμοδιοτήτων σε άλλη εταιρεία, να μη λαμβάνουν αποφάσεις αντίθετες με αυτές της κυρίας παραγωγού.

Σε αντίθετη περίπτωση, παραβιάζουν όρο της συμβάσεως συμπαραγωγής είτε της αυτοτελούς συμβάσεως μανάτζμεντ, της οποίας όμως, στην περίπτωση που είναι ξεχωριστή, η τήρηση αποτελεί όρο της σύμβασης συμπαραγωγής και ευθύνονται ενδοσυμβατικά, ενώ δημιουργείται και υπέρ της κυρίας παραγωγού λόγος καταγγελίας της συμβάσεως.

Για να μπορέσει να εκτελέσει τις διοικητικές αρμοδιότητες, τις οποίες τις παραχωρούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, βάσει της συμβάσεως συμπαραγωγής, η κύρια παραγωγός επιχείρηση μπορεί να αρκестεί στην ενοχικές δεσμεύσεις που της προσφέρει σύμβαση μανάτζμεντ ή , για λόγους αποτελεσματικότητας, να ενταχθεί, στην οργανωτική δομή των άλλων επιχειρήσεων, μέσω των τρόπων, με τους οποίους επιτυγχάνεται η ένταξη και στην κοινή σύμβαση **management**.

Μάλιστα, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις έχουν σχετική υποχρέωση να διασφαλίσουν την ένταξη αυτής στην οργανωτική τους δομή, αλλιώς δημιουργούνται προβλήματα για την επίτευξη του κοινού σκοπού, οπότε πάσχει και η σύμβαση συμπαραγωγής.

Πάντως, εκτός κι αν έχει συμφωνηθεί διαφορετικά, οι επιχειρήσεις δεν οφείλουν αμοιβή στον κύριο παραγωγό, για την από αυτόν ανάληψη διοικητικών αρμοδιοτήτων, καθώς η ανάθεση της διαχείρισης αυτών γίνεται, για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου, το οποίο από κοινού ανέλαβαν και για να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός.

Στο σημείο αυτό θα παρατηρήσουμε, ότι στην ουσία ο κύριος παραγωγός αναλαμβάνει τη διοίκηση της οιονεί εταιρίας, η οποία όπως και παραπάνω αναφέραμε, προκύπτει από αυτήν τη σύμπραξη των επιχειρήσεων, η οποία σχηματίζεται από συνεισφορά εκτός κεφαλαίων

και πόρων, και διοικητικών επίσης αρμοδιοτήτων, των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, τις οποίες αφιερώνουν για την επίτευξη το κοινό σκοπό, δηλαδή την εκτέλεση του έργου.

Όπως και για κάθε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα, έτσι και για τη συμμετοχή σε μια σύμβαση συμπαραγωγής, μια επιχείρηση προσφέρει εκτός από υλικά και άυλα αγαθά, και διοίκηση, δηλαδή συντονισμό και αξιοποίηση αυτών των πόρων, η οποία είναι το απαραίτητο στοιχείο για να μπορέσει να τους μετουσιώσει σε αποτέλεσμα, η οποία αναλύεται σε επιμέρους αρμοδιότητες, οι οποίες δημιουργούνται και προκύπτουν για την επίτευξη του επιμέρους επιχειρηματικού σκοπού και για τη διεκπεραίωση της λειτουργίας .

Και μέσω της διοίκησης του οιονεί εταιρικού αυτού μορφώματος ή της συμπράξεως, όπως θα μπορούσαμε να πούμε, για να μη δημιουργείται σύγχυση με την σύμβαση εταιρίας με την οποία, όπως είπαμε η σύμβαση συμπαραγωγής δεν ταυτίζεται επουδενί, ο κύριος παραγωγός αναλαμβάνει τη διοίκηση αυτών των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στη συμπαραγωγή, τις οποίες αυτές συνεισέφεραν και αφιέρωσαν για την εκτέλεση του έργου.

Εν τέλει, καταλαβαίνουμε, ότι στην περίπτωση του ως ανωτέρω περιγραφόμενου συνδυασμού της συμπαραγωγής με ανάθεση διαχείρισης στον κύριο παραγωγό, δημιουργείται μια μικτή σύμβαση, με στοιχεία συμπαραγωγής και **management contract**. Δηλαδή, στη σύμβαση εφαρμόζονται, σε σχέση με όσα προκύπτουν από την διαχείριση επιχειρηματικών λειτουργιών από τον κύρια παραγωγό, διατάξεις που αφορούν τη σύμβαση εντολής και τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, και ίσως για κάποια θέματα, όπως η απόκτηση από το προσωπικό των υπολοίπων επιχειρήσεων συγκεκριμένου επιπέδου δεξιοτήτων, διατάξεις σχετικές με τη σύμβαση έργου, οι οποίες, όπως και προαναφέραμε, εφαρμόζονται ούτως ή άλλως για κάποιες πλευρές της συμβάσεως συμπαραγωγής.

## Σε Σχέση με τα Trusts

Ένας άλλος σημαντικός θεσμός με τον οποίο και διαπλέκεται το **management contract** είναι το **trust**.

Αυτός ο θεσμός του αγγλοσαξονικού δικαίου, και γέννημα της **equity**, ο οποίος αποδίδεται στην ελληνική νομική ορολογία με τον όρο «εμπίστευμα»<sup>650</sup>, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία στις μέρες μας, καθώς το σύγχρονο οικονομικό δίκαιο επηρεάζεται όλο και περισσότερο από νομικά μορφώματα αγγλοαμερικάνικης προέλευσης.

Σε γενικές γραμμές, αντικείμενό του<sup>651</sup> είναι μεταβίβαση ενός πράγματος ένα πρόσωπο, το οποίο αναλαμβάνει την υποχρέωση, αφενός να ασκήσει τις εξουσίες και τα προνόμια, τα οποία απορρέουν από την κυριότητά του στο πράγμα αυτό, σύμφωνα όμως και περιοριζόμενος από τις υποδείξεις αυτού που του το μεταβιβάζει, αφετέρου να μεταβιβάσει ύστερα από ένα χρονικό σημείο, το πράγμα είτε σε είτε σε ένα τρίτο σε αυτόν που του το μεταβίβασε<sup>652</sup>.

Στο **trust** δημιουργείται μια τριμερής σχέση μεταξύ του ιδρυτή (**settler**), του εμπιστευόμενου ή διαχειριστή (**trustee**) και του ωφελούμενου (**beneficiary**).

Ιδρυτής είναι ο μεταβιβάζων, **trustee** αυτός στον οποίο μεταβιβάζεται το πράγμα και ωφελούμενος αυτός στον οποίο έχει υποχρέωση να το μεταβιβάσει μετά τη λύση του **trust**, ο οποίος μπορεί να είναι είτε ο ιδρυτής είτε κάποιος άλλος.

Σύμφωνα με ένα επιτυχημένο ορισμό, το **trust** συνιστά μια υποχρέωση, η οποία δεσμεύει ένα πρόσωπο, τον **trustee**, στον οποίο επιβάλλει το καθήκον να διαχειρίζεται συγκεκριμένα περιουσιακά αντικείμενα, τα οποία περιέρχονται στον έλεγχο του, και τα οποία αποκαλούνται περιουσία του **trust**, πρόσωπα μέσω ενός ή περισσότερων προσώπων, μεταξύ των οποίων μπορεί να συγκαταλέγεται και ο ίδιος προσωπικά<sup>653</sup>.

Καθένα από τα πρόσωπα αυτά έχει το δικαίωμα να προσφύγει στο δικαστήριο και να αξιώσει την εκτέλεση της υποχρέωσης του **trustee**. Κάθε πράξη αυτού, η οποία απαγορεύεται από τη συστατική πράξη του **trust** ή

<sup>650</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 23

<sup>651</sup> Για απόπειρες ορισμού του trust, βλ. και σε Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 28 επ..

<sup>652</sup> Αναλυτικότερα σε σχέση με το trust βλεπε και σε Ανδρουλιδάκη, Αμερικάνικο Δίκαιο των Συμβάσεων, σελ. 246 επ.

<sup>653</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 29-30

το νόμο, αποτελεί αθέτηση (**breach**) του **trust**.

Επίσης, το **American Law Institute**, στη δεύτερη έκδοση του **Restatement of the Law of Trusts**, όρισε το θεσμό, ως μια καταπιστευτική σχέση, σε αναφορά με μια συγκεκριμένη περιουσία, η οποία πηγάζει από τη δήλωση της βούλησης ενός προσώπου να την ιδρύσει και με την όποια σχέση επιβάλλονται στο πρόσωπο, το οποίο καθίσταται φορέας αυτής της περιουσίας, υποχρεώσεις, να διαχειρίζεται αυτή την περιουσία πρόσωπο ενός άλλου προσώπου<sup>654</sup>.

Σύμφωνα με τη σύμβαση της Χάγης του **1985**, ο όρος **trust**, δηλώνει τις έννομες σχέσεις, οι οποίες καταρτίζονται από ένα πρόσωπο, τον ιδρυτή, εν ζωή ή αιτία θανάτου, όταν περιουσιακά αντικείμενα τίθενται κάτω από τον έλεγχο του, προς το συμφέρον ενός άλλου προσώπου ή για την εκπλήρωση ενός σκοπού<sup>655</sup>.

Σε αυτό το σημείο, σημειώνουμε, ότι παρά τη ρύθμιση της σύμβασης, η οποία προσπάθησε να εναρμονίσει σε κάποιο βαθμό το σχετικό δίκαιο, είναι δυνατό να συσταθεί **trust** και από το δικαστήριο ή κάποιο κανόνα δικαίου.

Κύρια χαρακτηριστικά του **trust** είναι τα εξής.

Πρώτον, έχει περιουσιακό χαρακτήρα, δηλαδή η σύσταση του προϋποθέτει την απόκτηση από τον **trustee**, συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων.

Δεύτερον, τα περιουσιακά αυτά στοιχεία συνιστούν να χωριστεί η οικονομική ενότητα και δεν αποτελούν μέρος της προσωπικής του περιουσίας.

Τρίτον, η κυριότητα του επί αυτών είναι τυπική και βαρύνεται με υποχρέωση απόδοσης στον ωφελούμενο μετά τη λήξη του **trust**.

Τέταρτον, ο **trustee**, έχει την εξουσία να διοικεί, να διαχειρίζεται και να διαθέτει τα περιουσιακά αντικείμενα που ανήκουν στο **trust**, σύμφωνα με τους όρους της ιδρυτικής πράξης, αλλά και με τους ειδικούς ορισμούς του νόμου. Επίσης, έχει και την αντίστοιχη υποχρέωση να λογοδοτεί και να δίνει πληροφορίες στον **beneficiary**, σχετικά με διαχειριστικές πράξεις και τα αποτελέσματά τους.

Πέμπτον, μεταξύ του **trustee** και του **beneficiary** δημιουργείται μια διμερής έννομη σχέση, στην οποία παρά την τριμέρεια της σχέσης δεν υπεισέρχεται καταρχήν ο ιδρυτής. Ο ιδρυτής, μπορεί μόνο να διατηρήσει κάποιες συγκεκριμένες εξουσίες, με τις οποίες επηρεάζει έμμεσα τη λειτουργία του **trust**, όπως να αντικαθιστά τον αρχικό **trustee**, να προσθέτει και άλλους **trustees** και **beneficiaries** και να διευρύνει την περιουσία του **trust**.

Έκτον, η διμερής σχέση μεταξύ του **trustee** και του **beneficiary**,

<sup>654</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 30

<sup>655</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 31

χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της εμπιστευτικότητας. Ο **trustee**, έχει την υποχρέωση να ενεργεί με μοναδικό γνώμονα το συμφέρον των ωφελούμενων. Ειδικότερα έχει την υποχρέωση να αποδίδει κάθε κέρδος, το οποίο αποκόμισε από την αποστολή του, να αποκαθιστά κάθε ζημιά που προκαλεί, και να διατηρεί την περιουσία αυτή ξεχωριστά από την προσωπική του περιουσία, με στόχο την προστασία της.

Έβδομον, τόσο ο **trustee** όσο και ο **beneficiary**, αποκτούν εμπράγματα δικαιώματα, κατά τη διάρκεια του **trust**, επί της περιουσίας του. Συγκεκριμένα, όπως είδαμε, ο **trustee** αποκτά την τυπική και βεβαρωμένη με την υποχρέωση απόδοσης μετά τη λήξη του **trust**, αλλά και περιοριζόμενη από την σχέση εμπίστευσης και τους όρους της συστατικής του **trust** πράξης, κυριότητα. Ο **beneficiary** αποκτά **equitable interest** ή **ownership**<sup>656</sup> επί της περιουσίας, η οποία σχετίζεται με το συμφέρον του στη διατήρηση ανέπαφης αυτής και την επωφελή διαχείρισή της, δικαίωμα το οποίο σύμφωνα με σύγχρονη άποψη, έχει εμπράγματο χαρακτήρα<sup>657</sup>.

Ο θεσμός αυτός, χαρακτηρίζεται από μεγάλη διεισδυτικότητα σε ένα πλήθος εκφάνσεων του σύγχρονου αγγλοσαξωνικού δικαίου και έχει πολλές και ποικίλες λειτουργίες<sup>658</sup>. Εξυπηρετεί σκοπούς, όπως η διαχείριση ομαδικών επενδύσεων σε κινητές αξίες, η εξασφάλιση απαιτήσεων, η διαχείριση περιουσίας, που αφιερώνεται σε κοινωφελείς σκοπούς κλπ.

Μεγάλη είναι η σημασία του **trust**, στις εμπορικές συναλλαγές.

Καταρχάς, σημειώνουμε, ότι μέχρι την επικράτηση του θεσμού της ανώνυμης εταιρείας σε πολλές αγγλοσαξονικές χώρες, παλαιότερα, το **trust**, διαδραμάτιζε παρόμοιο ρόλο, καθώς ασκούσαν εμπορική δραστηριότητα ενώσεις προσώπων, χωρίς νομική προσωπικότητα μέσω του μηχανισμού του **trust**<sup>659</sup>.

Επίσης, τα στοιχεία του **trust**, αποτελούν κυρίαρχο γνώρισμα, του θεσμού της τιτλοποίησης (**securitization**), ο οποίος γνωρίζει μεγάλη άνθηση στις μέρες μας<sup>660</sup>.

Επίσης, τα λεγόμενα **pension trusts** και **investment trusts**, αποτελούν στις αγγλοσαξονικές χώρες, την κύρια μορφή επενδυτικού φορέα της κεφαλαιαγοράς<sup>661</sup>.

Τέλος, τα λεγόμενα **purpose** και **investment trusts**, σχετίζονται συχνά άμεσα με **offshore** δραστηριότητες. Τη διαπλοκή, **trust**, **management contract** και **offshore** δραστηριοτήτων, θα την εξετάσουμε σε επόμενο

<sup>656</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 100

<sup>657</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 106-107

<sup>658</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 26-27

<sup>659</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 299-302

<sup>660</sup> Βλ. και Βενιέρη, Τιτλοποίηση απαιτήσεων σύμφωνα με το Ν. 3156/2003 υπό το πρίσμα και της διεθνούς πρακτικής / Ιάκωβος Βενιέρης, 2005.

<sup>661</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 304 επ.

κεφάλαιο.

Όπως, τελικά βλέπουμε, ο θεσμός του **trust**, καταρχάς εννοιολογικά, έχει πολλά κοινά με τη σύμβαση **management**.

Και στους δύο θεσμούς, κυρίαρχο στοιχείο είναι η εμπιστευτική σχέση<sup>662</sup>, η οποία δημιουργείται μεταξύ δύο προσώπων. Από αυτή τη σχέση, από υποχρέωση πληροφόρησης, λογοδοσίας, επωφελούς διαχείρισης και μέριμνας για τα συμφέροντα του αντισυμβαλλόμενου, όπως η υποχρέωση πίστης και αποφυγής του ανταγωνισμού.

Επίσης, αντικείμενο και των δύο είναι η ανάθεση της διαχείρισης, είτε μιας επιχείρησης, είτε ενός περιουσιακού συνόλου, σε ένα πρόσωπο<sup>663</sup>.

Παρότι, παρατηρήσαμε τον ιδιόμορφο χαρακτήρα του **trust**, ο οποίος φέρει πολλά χαρακτηριστικά των αγγλοσαξωνικού δικαίου, τα οποία δεν υπάρχουν στα δικά μας δίκαια, και παρότι βασίζεται στην απόκτηση από τον **trustee**, ενός δικαιώματος επί της περιουσίας, το οποίο προσεγγίζει την έννοια της κυριότητας, δεν μπορούν να παραδεχτούμε, ότι μεταξύ αυτού και του ωφελούμενου, δημιουργείται μια σχέση, η οποία μοιάζει με αυτό που εμείς θα λέγαμε εντολή. Και αυτό είναι μια ακόμη ομοιότητα μεταξύ των δύο θεσμών.

Συγκεκριμένα, και στους δύο, υπάρχει ένας διαχειριστής, ο οποίος αναλαμβάνει καθήκοντα και αρμοδιότητες, οι οποίες σχετίζονται με κάποιο περιουσιακό στοιχείο, χωρίς όμως να το κάνουν αυτό ως κύριοι, αλλά για το συμφέρον κάποιου άλλου. Για λογαριασμό του, διενεργούν όλες τις απαραίτητες πράξεις, οι οποίες αρμόζουν στην επωφελή διαχείριση, ενώ έχουν υποχρέωση να αποδίδουν, ότι αποκομίζουν από αυτή τη διαχειριστική δραστηριότητα.

Βέβαια, στο σημείο αυτό απλά τονίζουμε κάποια κοινά στοιχεία, αναγνωρίζοντας ότι το **trust**, έχει σαφώς πιο ευρύ χαρακτήρα, δεν περιορίζεται στο πεδίο διαχείρισης επιχειρηματικών μονάδων και παρέχει στο διαχειριστή εμπράγματα δικαιώματα επικοινωνιακή ριζωμένες περιουσίας, κάτι το οποίο φυσικά δεν συμβαίνει στη σύμβαση διαχείρισης, όπου ο συμβατικός δεσμός μεταξύ των δύο προσώπων, είναι αποκλειστικά ενοχικής φύσεως.

Εκτός όμως από τις εννοιολογικές ομοιότητες των δύο θεσμών, συχνά συμπλέκονται στην πράξη.

Συγκεκριμένα, είναι δυνατό αντικείμενο της περιουσίας του **trust**, να αποτελεί μια επιχείρηση, τις οποίες η διαχείριση, ανατίθεται, προς όφελος των μετόχων, σε μια εταιρεία μάνατζμεντ, η οποία ορίζεται ως **trustee**.

Σε αυτή την περίπτωση, είναι δυνατό, εκτός από τη σύσταση του **trust**, να καταρτίζεται μεταξύ ιδρυτών, οι οποίοι στην περίπτωση αυτή είναι και **beneficiaries**, μια σύμβαση διαχείρισης, η οποία περιγράφει τις

<sup>662</sup> Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 110

<sup>663</sup> Για την σημασία και την διεύθυνση του trust στην εσωτερική εταιρική λειτουργία, βλ. και Δεληγιάννη-Δημητράκου, Trust και Καταπίστευση, σελ. 303.

λεπτομέρειες και τους ειδικούς όρους, υπό τους οποίους γίνεται η ανάθεση διαχείρισης.

Φυσικά, το **trust**, παρέχει στο διαχειριστή πολύ μεγαλύτερες εξουσίες και αρμοδιότητες, όμως ο συνδυασμός με τη σύμβαση διαχείρισης, διαμορφώνει ένα επιπλέον και ειδικότερο συμβατικό πλαίσιο, το οποίο εξασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την επιχείρηση, της οποίας τη διαχείριση αναλαμβάνει αυτός, καθώς περιορίζει το αντικείμενο και πεδίο δράσης του, υποχρεώνονται αυτό να συμμορφωθεί με τους ειδικούς κατά κανόνα λεπτομερέστερους όρους της συμβάσεως διαχείρισης.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, σημειώνουμε ακόμα ότι από μια άποψη, η σύμβαση διαχείρισης, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα παρακλάδι-απότοκο, της γενικής συλλογιστικής, η οποία κρύβεται πίσω από το θεσμό του **trust**, και αφορά την ανάθεση της διαχείρισης μιας περιουσίας, σε έναν έμπιστο τρίτο, θεματοφύλακα, με απώτερο στόχο την προώθηση των συμφερόντων του ωφελούμενου.

Το ιδιαίτερο στοιχείο όμως, το οποίο προσδίδει σε αυτή τη σχέση, η σύμβαση διαχείρισης, αφορά τη συνεργασία μεταξύ επιχειρηματικών φορέων στοιχείο το οποίο είναι σε αυτή πολύ εντονότερο από ότι στο **trust**. Σε κάθε περίπτωση, όμως, και η επιχείρηση, αποτελεί σε τελική ανάλυση ένα περιουσιακό στοιχείο, το οποίο συνιστά με τη σειρά του, ομάδα υλικών και άυλων πόρων, δηλαδή άλλων περιουσιακών στοιχείων.

Και η ανάθεση σε κάποιο τρίτο, εκτός του κυρίου της, της διαχείρισης της, άρα και των περιουσιακών αυτών στοιχείων, που την απαρτίζουν και την συναποτελούν ως οργανωμένη οικονομική ενότητα, αποτελεί τον πυρήνα της σύμβασης διαχείρισης, πυρήνα, τον οποίο αυτή μοιράζεται με το θεσμό του **trust**.

## Σε Σχέση με τις εταιρίες και τα μορφώματα Holding

Οι εταιρίες συμμετοχών (**holding**) συνιστούν ένα άλλο νομικό μόρφωμα, με το οποίο η σύμβαση διαχείρισης, μπορούμε να πούμε, ότι όχι απλώς συγγενεύει, αλλά ουσιαστικά καταλήγει στα ίδια οικονομικά και νομικά αποτελέσματα, αν και ακολουθώντας διαφορετικές νομικές μεθοδολογίες και εν τέλει αλληλοσυμπληρώνεται και διασταυρώνεται με αυτό, στην πράξη.

Εταιρίες συμμετοχών θεωρούνται εκείνες, οι οποίες δεν έχουν παραγωγική δραστηριότητα, αλλά που η κύρια δραστηριότητά τους συνίσταται την κατοχή και διαχείριση άλλων επιχειρήσεων.

Το βασικό, λοιπόν, κριτήριο για το χαρακτηρισμό μιας εταιρείας, ως εταιρείας συμμετοχών, είναι η ύπαρξη ή όχι κύκλου εργασιών. Συμπληρωματικό κριτήριο αποτελεί, να εμφανίζουν υψηλό ποσοστό συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις, στον ισολογισμό τους, σε σύγκριση με το σύνολο του ενεργητικού τους<sup>664</sup>.

Όπως καταλαβαίνουμε, αφού δεν έχουν κύκλο εργασιών, δεν έχουν και μικτά κέρδη.

Κατά το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο, εταιρίες μετοχών, μπορούν να θεωρούνται και εκείνες, οι οποίες διαθέτουν παραγωγική δραστηριότητα, υπό την προϋπόθεση όμως, ότι αυτή δεν ξεπερνά ένα συγκεκριμένο ποσοστό (**20%**) της δραστηριότητας, η οποία προκύπτει από τη διαχείριση άλλων επιχειρήσεων.

Οι εταιρίες **holding** διαχωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως εμπορικές, βιομηχανικές, επενδυτικές κ.λπ., ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων, στις οποίες εμπλέκονται κατά προτεραιότητα, δηλαδή ανάλογα με το είδος των εταιριών, στον οποίων το κεφάλαιο συμμετέχουν, κατά πλειοψηφία όγκου επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Στο ελληνικό δίκαιο, διαμορφώνονται ιδιαίτερες προϋποθέσεις για την εισαγωγή των μετοχών αυτών των εταιριών στο χρηματιστήριο και σχετικά με τις υποχρεώσεις πληροφόρησης, που έχουν προς το κοινό.

Οι εταιρίες **holding**, συνιστάνται πρωτίστως και αναπτύσσονται στα πλαίσια της διοίκησης ομίλων επιχειρήσεων, καθώς συστήνεται μια κεντρική εταιρία, η οποία αναλαμβάνει το χαρτοφυλάκιο των θυγατρικών, με στόχο να ασκεί ενιαίο στρατηγικό μάνατζμεντ για ολόκληρο τον όμιλο.

Παρά τους ορισμούς του ελληνικού δικαίου της κεφαλαιαγοράς, το

<sup>664</sup> Γεωργακόπουλος, Ανώνυμη Εταιρίες, Τόμος 4, σελ. 228



οποίο όπως ήταν φυσικό και αναμενόμενο, θέσπισε αυστηρές προϋποθέσεις, ούτως ώστε να υπάγει στην έννοια **holding**, εταιρείες, οι οποίες πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, θεωρούμε, ότι δεν θα πρέπει να συγχέουμε την τυπική, ρητά καθορισμένη από το νόμο, έννοια με την ευρύτερη και ουσιαστική, από οικονομική άποψη, έννοια των εταιριών **holding**.

Η δραστηριοποίησή τους, οι όροι υπό τους οποίους λειτουργούν, ο τρόπος σύστασης μετοχικού τους κεφαλαίου, η τυχόν σύνδεσή τους με **hedge-funds** και εταιρείες επενδύσεων, αλλά και ο συνδυασμός τους, με διάφορα συμβατικά και άλλα νομικά μορφώματα και θεσμούς, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, τις διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό, ανά περίπτωση.

Αυτό το οποίο μένει ίδιο και τις συνδέει μεταξύ τους, σε γενικές γραμμές, αφορά τη δραστηριότητα συμμετοχής μιας εταιρείας στο μετοχικό κεφάλαιο μιας άλλης και την άσκηση, ακόμη και σε ευκαιριακό επίπεδο ή για ειδικούς και συγκεκριμένους λόγους και σκοπούς, διοικητικών αρμοδιοτήτων και λήψη διοικητικών αποφάσεων, που σχετίζονται με τις εταιρίες στις οποίες μετέχουν.

Γι' αυτό το λόγο, θεωρούμε ότι σχέση σύνδεσης και εννοιολογικής, έστω και κατά ένα βαθμό, ταύτισης, υπάρχει όχι για εταιρίες, αλλά για το σύνολο εκείνων των δραστηριοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με το ανωτέρω περιγραφέν συνδετικό στοιχείο, τις οποίες και ορίζουμε ως δραστηριότητες **holding**. Αντίστοιχα, για τις νομικές και οικονομικές οντότητες, συχνά χιμαιρικού θα μπορούσαμε να πούμε χαρακτήρα, οι οποίες προκύπτουν από τέτοιες δραστηριότητες, σε συνδυασμό με άλλες δραστηριότητες και νομικούς και οικονομικούς θεσμούς, θα προτιμήσουμε τον όρο **holding** μορφώματα.

Όπως παρατηρούμε, αντικείμενο αυτών των εταιριών, είναι κυρίως ή αποκλειστικά η διαχείριση άλλων επιχειρήσεων, όπως εξάλλου και των εταιριών μανάτζμεντ, ανεξάρτητα με το αν αυτές συνδέονται με τις υπό διαχείριση επιχειρήσεις με γνήσια ή μη γνήσια σύμβαση **management**.

Βέβαια, μια προφανής διαφορά μεταξύ τους, αποτελεί το γεγονός, ότι οι εταιρίες συμμετοχών ασκούν αυτές τις διαχειριστικές αρμοδιότητες, ως μέτοχοι των διαχειριζόμενων εταιριών και όχι απλώς ως αντισυμβαλλόμενοί τους. Οι εταιρείες μανάτζμεντ κατά κανόνα δεν κατέχουν μετοχές των εταιριών, τις οποίες διαχειρίζονται, ενώ αντίθετα η κυριότητα επί των μετοχών των υπό διαχείριση εταιριών, είναι συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρίας **holding**.

Συνεπώς, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, οι εξουσίες και γενικά η σχέση των εταιριών **holding**, με τις εταιρείες τις οποίες διαχειρίζονται, πηγάζουν πρωτίστως από το εταιρικό δίκαιο, ενώ αντίθετα οι αντίστοιχες σχέσεις των εταιριών μανάτζμεντ, βασίζονται στη σύμβαση με τις υπό διαχείριση εταιρείες.

Επομένως, για τις εταιρείες **holding**, μπορεί να προκύψει η ευθύνη, σχετικά με τη διαχείριση των επιχειρήσεων, στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν, από και της μετοχικής τους ιδιότητας κάτι το οποίο φυσικά δεν συμβαίνει σε σχέση με τις εταιρείες **management**, όπου η σχετική ευθύνη είναι τουλάχιστον καταρχήν ενδοσυμβατική.

Ένα ακόμα ποιοτικό στοιχείο, το οποίο διαχωρίζει τους δύο θεσμούς, αφορά τη στενότερη σύνδεση, η οποία επιτυγχάνεται με αυτό τον τρόπο, μεταξύ της εταιρείας **holding**, και των υπό διαχείριση εταιριών, συνδεθεί η οποία καθιστά την ανάληψη διαχείρισης των εταιριών, από την εταιρία **holding**, όχι το αποτέλεσμα μιας στρατηγικής, διοικητικού περιεχομένου απόφασης, των εταιριών, αλλά αυτονόητη και αυτόματη απόρροια της απόφασης της εταιρίας **holding**, να επενδύσει στο κεφάλαιο αυτών.

Σε τελική ανάλυση, η εταιρία **holding**, διατηρεί εμπράγματα μετοχικά δικαιώματα επί των υπό διαχείριση επιχειρήσεων, ο απόλυτος (εμπράγματος) χαρακτήρας των οποίων επενδύει την εκ μέρους της άσκηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων, ενώ θα μπορούσαμε να πούμε, ότι στις σχέσεις της με την υπό διαχείριση εταιρία, έχει «το πάνω χέρι», κάτι το οποίο τουλάχιστον συνήθως δεν συμβαίνει στις απλές σύμβασης διαχείρισης, καθώς η ανάληψη της διαχείρισης είναι κυρίως αποτέλεσμα δικής της επιχειρηματικής αποφάσεως και πρωτοβουλίας.

Παρόλα αυτά, όμως, είναι προφανές, ότι στις δύο περιπτώσεις, προκύπτουν τα ίδια αποτελέσματα, σε σχέση με το πραγματικό και νομικό γεγονός, της ανάληψης της διαχείρισης μιας εταιρείας από μια άλλη, άσχετα από το εύρος αυτής της ανάθεσης και το είδος των κανόνων δικαίου, από τους οποίους απορρέει και προστατεύεται.

Παρότι, στη σύμβαση μάνατζμεντ, προέχει το στοιχείο της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και της παροχής βοήθειας, τουλάχιστον συνήθως, από μια επιχείρηση σε μια άλλη, ενώ στα **holding** μορφώματα, αυτό που προέχει είναι το χαρακτηριστικό τις επενδύσεις κεφαλαίων μιας εταιρείας πάνω σε μια άλλη, θεωρούμε ότι το κύριο στοιχείο και των δύο θεσμών, συνιστάται στην άσκηση του μάνατζμεντ ενός επιχειρηματικού φορέα από έναν άλλο.

Και σε οικονομικό επίπεδο, τόσο ο θεσμός των εταιριών **holding**, όσο και ο θεσμός του μη γνήσιου (κυρίως) **management contract**, κατατείνουν στο ενιαίο στρατηγικό μάνατζμεντ, στη λήψη συνολικών αποφάσεων, την ομογενοποίηση των λειτουργιών και διευκόλυνση των πολυμερών συνεργειών αλλά και την δημιουργία ενός ανώτατου κεντρικού επιπέδου ιεραρχίας στα πλαίσια μιας συγκλίνουσας στην κορυφή διοικητικές πυραμίδας και δομής, που αναλαμβάνει με συγκεντρωτικό τρόπο συντονιστικές αρμοδιότητες, σε σχέση με ένα οργανωτικό σχήμα πολλών (συγγενών μεταξύ τους) επιχειρήσεων.

Σε αυτό το σημείο, σημειώνουμε, ότι σε σχέση με αυτά που αναφέρονται για την σύμβαση μάνατζμεντ, παρουσιάζεται και εδώ το

ζήτημα της ένταξης της εταιρίας **holding**, στην οργανωτική δομή, των υπό διαχείριση εταιριών, στα πλαίσια όμως μιας διαφορετικής συλλογιστικής, αυτής της οργανωτικής ενοποίησης, τουλάχιστον κατά ένα βαθμό. Φυσικά, όπως καταλαβαίνουμε, η ένταξη των εταιριών **holding**, λαμβάνει χώρα με την πλειοψηφικής συμμετοχής του Δ.Σ. των υπό διαχείριση εταιριών, και το διορισμό του γενικού διευθυντή ή του διευθύνοντος συμβούλου, ο οποίος αποτελεί ουσιαστικά, το τοποτηρητή και τον εκπρόσωπο των εταιριών **holding**, στις θυγατρικές.

Στην περίπτωση, όπου η συμμετοχή της εταιρίας **holding**, στην υπό διαχείριση εταιρία, είναι πλειοψηφική, δηλαδή αφορά ποσοστό πάνω από το **50%** του μετοχικού κεφαλαίου της δεύτερης, περίπτωση συνδυασμού των δύο θεσμών δεν υπάρχει.

Στην περίπτωση, όμως, όπου η εταιρία **holding**, δεν διαθέτει τέτοιο ποσοστό, το οποίο της εξασφαλίζει τον απόλυτο έλεγχο της θυγατρικής, είναι ιδιαίτερα συχνό το φαινόμενο, να αναλαμβάνει τη διοίκηση της, μέσω συμβάσεως **management** και έτσι τρέπεται σε εταιρία **holding-management**. Φυσικά, αυτό συμβαίνει στην περίπτωση, που η συμμετοχή της εταιρίας **holding** στην υπό διαχείριση εταιρία είναι σημαντική, ενώ συγχρόνως το υπόλοιπο μετοχικό κεφάλαιο της δεύτερης, χαρακτηρίζεται από μεγάλη διασπορά.

Τονίζουμε, ότι στις περιπτώσεις αυτές, είναι πιθανό, τυχόν ιδιαίτερα μεγάλη και αδικαιολόγητη κατά τις περιστάσεις αμοιβή της εταιρίας **holding-management**, για τις διοικητικές υπηρεσίες, τις οποίες προσφέρει, με βάση τη σύμβαση μάνατζμεντ, να συνιστά στην πράξη, τέχνασμα για λήψη πλεονασματικών αποδόσεων από την συμμετοχή της σε αυτήν, κάτι το οποίο συνιστά καταχρηστική ενέργεια εκ μέρους της και παραβιάζει την υποχρέωση πίστης προς την υπό διαχείριση εταιρία, υποχρέωση πίστης, η οποία στην περίπτωση αυτή προκύπτει από την μετοχική ιδιότητα της εταιρίας **holding-management**. Συγχρόνως, αν συμβεί αυτό, εκτός από τις αξιώσεις του νομικού προσώπου της υπό διαχείριση εταιρίας, γεννιούνται και για τους υπόλοιπους μετόχους, τα δικαιώματα, τα οποία σχετίζονται με την αδικαιολόγητη μείωση των οφειλομένων σε αυτούς μερισμάτων.

Σε γενικές, πάντως, γραμμές, στην περίπτωση της πραγματικής διαπλοκής μεταξύ συμβάσεως μάνατζμεντ και συμμετοχής στην υπό διαχείριση επιχείρηση, είτε από εταιρία **holding**, είτε από κάθε άλλη απλή εταιρία, δημιουργούνται πολλά ζητήματα, από την ταυτόχρονη και συνακόλουθη διαπλοκή μεταξύ μετοχικών και εκ της συμβάσεως δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, τα οποία είναι πιθανό, ανάλογα με την περίπτωση, να συγκρούονται και να οδηγούν σε διαφορετικές και συχνά άδικες και παράλογες λύσεις.

Σε αυτή την περίπτωση, ουσιαστικά έχουμε σύγκρουση των κανόνων εταιρικού δικαίου και συμβατικών όρων, σύγκρουση η οποία, δεν

θεωρούμε, ότι μπορεί απλώς να λυθεί, με τον αφορισμό, ότι το εταιρικό δίκαιο υπερέχει, επειδή, ειδικά όσον αφορά τις ανώνυμες εταιρείες, συνιστά σε μεγάλο βαθμό αναγκαστικό δίκαιο. Γιατί αφενός, είναι δυνατό, η υπό διαχείριση εταιρία, να έχει τη μορφή της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, στην οποία συναντάμε πολλά στοιχεία ενδοτικού δικαίου, αφετέρου μπορεί οι συνθήκες και η βούληση των μερών, να επιβάλλουν τροποποιημένες λύσεις.

Βέβαια, σε περίπτωση, που με την εφαρμογή των όρων της σύμβασης, θίγονται οι διατάξεις ο αναγκαστικού δικαίου, είτε εταιρικού είτε όχι, τότε οι συμβατικοί όροι δεν θα πρέπει να εφαρμόζονται.

Το πρόβλημα, όμως δεν λύνεται, όσον αφορά παραβίαση όρων του καταστατικού της υπό διαχείριση εταιρίας, όταν η σύμβαση διαχείρισης, είτε περιλαμβάνει ρητά υποχρέωση της υπό διαχείριση εταιρίας, να το τροποποιήσει, είτε αυτή η υποχρέωση, συνάγεται ως αναγκαία για την εφαρμογή της σύμβασης. Ανεξάρτητα από ζητήματα, τα οποία αφορούν την απόλυτη ελευθερία των μετοχών, σχετικά με θέματα τροποποίησης του καταστατικού, στην πράξη η προκύπτουσα ενδοσυμβατική ευθύνη, μπορεί να καταλήξει σε μεγάλες δυσχέρειες, ειδικά από άποψη οικονομικής λειτουργίας των συνδυαστικών νομικών αυτών μορφωμάτων.

Εξάλλου, δεν θα πρέπει να θεωρούμε, ότι τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν από σύμπτωση της μετοχικής ιδιότητας με την ιδιότητα του βάσει συμβάσεως **management** διαχειριστή, εξαντλούνται στο πεδίο της συγκρούσεως κανόνων δικαίου, είτε συμβατικής είτε καταστατικής είτε κρατικής προέλευσης.

Αντίθετα, μπορεί να εκτείνεται σε ζητήματα, που αφορούν την δυσλειτουργία των υπό διαχείριση επιχειρήσεων ή του ομίλου, από συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ μετόχων, άσκηση μετοχικών δικαιωμάτων με στόχο την παρεμπόδιση λήψης σημαντικών αποφάσεων και την κωλυσιεργία, σύμπτωση ελεγκτικών και ελεγχόμενων αρμοδιοτήτων στο ίδιο πρόσωπο, σύμπτωση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων στον ίδιο φορέα, μεθόδους κάλυψης πίσω από την νομική εταιρική αυτονομία, είτε της διαχειρίστριας είτε της υπό διαχείριση εταιρίας, ανά περίπτωση πρακτική αδυναμία ουσιαστικής οργανωτικής ενοποίησης και κοινής στρατηγικής διοίκησης για το συνολικό σχήμα των επιχειρήσεων και εν τέλει σε επιχειρηματική και οικονομική αποτυχία.

Αν και θεωρούμε, ότι είναι αδύνατο πρακτικά και εσφαλμένο από νομική πλευρά να δοθούν έτοιμες λύσεις σε τέτοια προβλήματα, τα οποία γεννιούνται, μέσα από τη συνύπαρξη αυτόνομων νομικά, αλλά συνδεδεμένων και μάλιστα στενά, οικονομικά, επιχειρηματικών οντοτήτων, αλλά και από τον συνδυασμό διαφορετικών νομικών θεσμών, επί αυτών, θεωρούμε, ότι ένας γνώμονας, με τον οποίο θα πρέπει να επιλύονται προβλήματα, όπως τα παραπάνω, είναι η ανά περίπτωση

ιδιαιτερότητα και διαφοροποίηση αυτών των μορφωμάτων.

Θεωρούμε, ότι οι εταιρείες **holding-management**, δημιουργούν καταστάσεις, στις οποίες συνυπάρχουν εταιρικά και συμβατικά στοιχεία, τόσο αλληλένδετα μεταξύ τους, συνδεδεμένα από τον ανά περίπτωση διαμορφούμενο οικονομικό σκοπό του μορφώματος, το οποίο πρόκειται, ώστε δεν μπορούμε να «σπάσουμε» τις σχέσεις οι οποίες προκύπτουν, να αμιγή τρόπο και να τις αποσυνδέσει με μεταξύ τους, ώστε να τις εξετάζουμε ξεχωριστά, υπό το πρίσμα αυτοτελούς και διαφορετικής προέλευσης κανόνα δικαίου.

Με εξαίρεση, καταστάσεις, οι οποίες προφανώς παραβιάζουν αναγκαστικού δικαίου διατάξεις ή αφορούν δίκαιο, τεθέν υπέρ του συνόλου, όπως το δίκαιο της κεφαλαιαγοράς, οι υπόλοιπες λύσεις, θα πρέπει να βασίζονται σε στάθμιση των εκάστοτε συμφερόντων και αξιολόγησή τους, υπό το πρίσμα του οικονομικού σκοπού, τον οποίο καλείται να εξυπηρετήσει το εκάστοτε μόρφωμα.

Σε κάθε περίπτωση, τα σχήματα συνδεδεμένων επιχειρήσεων, υπό την διοίκηση εταιριών **holding-management**, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται, ως αυτοτελής και αυτόνομος θεσμός, διαφορετικός από αυτούς που τον απαρτίζουν και τον αποτελούν, με δικό του δηλαδή εφαρμοστέο δίκαιο .

Τελικά, μέσα στα πλαίσια, των πολυδαίδαλων και περίπλοκων μηχανισμών της σύγχρονης αγοράς, δημιουργούνται θεσμοί, οι οποίοι συμπίπτουν και αλληλοεπικαλύπτονται κατά κάποιες πλευρές, συνδυάζονται και διαπλέκονται, και καταλήγουν να δημιουργούν πρωτότυπα και σύνθετα **in concreto** εμφανιζόμενα και διαφοροποιούμενα μορφώματα.

Η διαπλοκή της σύμβασης μάνατζμεντ και των **holding** μορφωμάτων αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα, στο οποίο η εξεύρεση λύσεων στα απειράριθμα πιθανά προβλήματα, δεν μπορεί να χαρακτηί **a priori**, αλλά πρέπει, κατά τη γνώμη μας, τουλάχιστον, να διέλθει, μέσα από τη λογική του οικονομικού σκοπού, για τον οποίο δημιουργούνται σε συνδυασμό με την προστασία των εύλογων συμφερόντων και δικαιωμάτων των μερών.

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο, αναφέρουμε, ότι τα **holding** μορφώματα και τα **management contracts**, αλληλοσυσχετίζονται και διαπλέκονται και σε ένα ακόμη πεδίο της σύγχρονης οικονομικής ζωής, και μάλιστα με βαρύνουσα σημασία, αυτό των **offshore** δραστηριοτήτων, για τα οποία θα γίνει λόγος στη συνέχεια.

## Σε Σχέση με τα Joint Ventures

Όπως έχει ήδη εκτεθεί στα παραπάνω, ένας νομικός θεσμός, ο οποίος συνδυάζεται πολύ συχνά στην πράξη με τα **management contracts**, είναι αυτός των κοινών θυγατρικών επιχειρήσεων ή αλλιώς κοινών επιχειρήσεων (**joint venture**).

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να χαρακτηρίσει διάφορες μορφές συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων<sup>665</sup>. Ανήκει δηλαδή σε εκείνους τους νομικούς θεσμούς, οι οποίοι παρέχουν το νομικό ένδυμα σε συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων και αποτελούν το όχημα, με το οποίο πραγματώνονται στρατηγικές ανάπτυξης, βασισμένες στην συνεργατική λογική.

Η χρησιμότητα του **joint venture** είναι μεγάλη, γιατί δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, να συνδυάσουν τους πόρους και την τεχνογνωσία τους, ώστε να αναπτύξουν νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες<sup>666</sup>.

Επίσης, ανήκει στις μεθόδους διεθνούς ανάπτυξης μιας επιχείρησης, και μάλιστα τις δημοφιλέστερες. Στην περίπτωση αυτή, το **joint venture**, σχηματίζεται από μια ξένη από κοινού με μια εγχώρια επιχείρηση. Έτσι, η ξένη επιχείρηση καταφέρνουν να εισέλθει σε μια νέα αγορά με λιγότερους πόρους, άρα και ρίσκο. Συγχρόνως αποφεύγει τον κίνδυνο δυσχερειών, που μπορεί να προκληθούν από την κυβέρνηση της ξένης χώρας και έρχεται πιο κοντά στην τοπική κοινωνία.

Οι βάσεις της συνεργασίας μεταξύ των μερών, ρυθμίζονται σε μια βασική συμφωνία (**joint venture basic agreement**)<sup>667</sup>.

Από αυτή τη βασική συμφωνία, προκύπτει η σύσταση μιας προοδευτικής εταιρίας<sup>668</sup>, μεταξύ των μερών, με αντικείμενο τη σύσταση της κοινής θυγατρικής.

Για την εκπλήρωση της βασικής αυτής συμφωνίας και την ομαλή σύσταση και λειτουργία της κοινής επιχείρησης, είναι δυνατόν να συστηθούν εκτελεστικές ή δορυφορικές συμφωνίες<sup>669</sup>, οι οποίες

<sup>665</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 865

<sup>666</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 865

<sup>667</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 866 επ.

<sup>668</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 867

<sup>669</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του

συνάπτονται μεταξύ της κοινής επιχείρησης και μιας από τις μητρικές. Το ότι σε αυτές τις συμβάσεις συμμετέχει η κοινή επιχείρηση, είναι η διαφορά αυτών των συμφωνιών, από τη βασική συμφωνία. Έτσι δημιουργείται ένα δίκτυο επιμέρους διμερών συμβάσεων, στο κέντρο του οποίου βρίσκεται η κοινή θυγατρική.

Σημαντικό είναι επίσης να τονίσουμε σε σχέση με το **joint venture**, ότι αποτελεί μια ανοιχτή έννοια, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές ειδικότερες μορφές διεπιχειρηματικής συνεργασίας, ακόμη και μη θεσμοθετημένες ακόμη στην πράξη, αλλά δυνάμενες να εμφανιστούν στο μέλλον, αναλόγως των αναγκών της αγοράς, οι οποίες εξειδικεύονται, ανάλογα με τη φύση και το σκοπό της εκάστοτε συνεργασίας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο, όπως είδαμε στην εξέταση ειδικών μορφών συνεργασίας, είναι πολύ συχνό φαινόμενο αυτές συμπλέουν με το **joint venture**.

Το κεντρικό πάντως στοιχείο, το οποίο ορίζει αυτή την ανοιχτή έννοια, αφορά την, στα πλαίσια συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματικών φορέων, αφιερώνει πόρων και κεφαλαίων για το σχηματισμό ενός κοινού κεφαλαίου, ενός κοινού τυπικού ή άτυπου φορέα, ο οποίος αναλαμβάνει να επιδιώξει το κοινό σκοπό, για τον οποίο και λαμβάνει χώρα αυτή η συνεργασία.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων μπορεί να λάβει δύο διαστάσεις.

Η πρώτη είναι να περιοριστεί σε αυτή την παραπάνω βασική συμφωνία, οπότε και γίνεται λόγος για **contractual joint venture**. Στην περίπτωση αυτή, οι σχέσεις μεταξύ των μερών αναπτύσσονται αποκλειστικά σε ενδοσυμβατική ενοχική διάσταση.

Χαρακτηριστική περίπτωση, είναι αυτή που αφορά τη συνεργασία περισσότερων επιχειρήσεων για την από κοινού εκτέλεση ενός έργου, δηλαδή τη σύμβαση συμπαραγωγής ή για την από κοινού ανάληψη μιας ερευνητικής δραστηριότητας.

Η δεύτερη διάσταση, αφορά την περίπτωση εκείνη, τη σύσταση από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και λειτουργία, μιας νέας εταιρείας, συνήθως κεφαλαιουχική μορφής, της κοινής θυγατρικής επιχείρησης, η οποία και γίνεται φορέας της κοινής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτή η μορφή συνεργασίας ονομάζεται **equity joint venture**.

Δηλαδή, τότε οι σχέσεις μεταξύ των μερών, αναπτύσσονται και σε εταιρικό επίπεδο. Οι συνέπειες αυτού είναι ιδιαίτερα σημαντικές.

Πρώτον, τα μέρη υποχρεώνονται να ακολουθούν και να επιδιώκουν με τις δυνάμεις τους, ένα συγκεκριμένο σκοπό, τον εταιρικό. Δεύτερον, η μεταξύ τους δέσμευση διαρθρώνεται σε επίπεδο συμμετοχής σε κοινή επιχείρηση. Τρίτον, εκτός από τη δέσμευση μεταξύ των μερών, τα οποία

συστήνουν την κοινή θυγατρική, αυτά δεσμεύονται και απέναντι στην ίδια την κοινή επιχείρηση. Αυτό το δεύτερο είδος δεσμεύσεως, απορρέει από την μετοχική ιδιότητα των μερών από την οποία απορρέει και υποχρέωση πίστης απέναντι στην κοινή επιχείρηση. Τέταρτον, η συμφωνία των μερών αποκτά εμπράγματο σκέλος, μέσω της κυριότητας, την οποία αποκτούν, ως μέτοχοι, επί της κοινής θυγατρικής.

Σημειώνουμε, ότι η κοινή θυγατρική, μπορεί να λάβει οποιαδήποτε νομική μορφή, παρότι κυρίως στην πράξη απαντάται η κεφαλαιουχική και στην Ελλάδα, ιδίως, αυτή της ανώνυμης εταιρίας. Μπορεί να λάβει μορφή ακόμη και προσωπικής εταιρείας. Εξάλλου σύμφωνα με την ελληνική νομολογία ως **de facto** ομόρρυθμη εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίζεται και η κοινοπραξία.

Επίσης, η κοινή θυγατρική επιχείρηση μπορεί να έχει οποιαδήποτε δραστηριότητα, είτε παραγωγική είτε εμπορική είτε ερευνητική είτε ακόμα και περιβαλλοντική ή σχετική με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, ακόμη και διαφημιστική.

Σχετικά, με την περιβαλλοντική, αναφέρουμε ως ότι είναι δυνατό να συσταθούν και μάλιστα με ολοένα και μεγαλύτερους ρυθμούς ιδρύονται, κοινής επιχείρησης, με αντικείμενο ορισμένους περιβαλλοντικούς στόχους, οι οποίοι μνημονεύονται στο άρθρο 174 ΣυνθΕΚ<sup>670</sup>.

Σχετικά με τις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σημειώνουμε, ότι είναι δυνατό να συσταθούν κοινές επιχειρήσεις, με αντικείμενο τη διεκπεραίωση του κοινωνικού έργου των μερών, οι οποίες τις τηρούν και ιδίως μεγάλων **projects**, τα οποία το αφορούν, όπως ανακύκλωσης απορριμμάτων, συστάσεις και χρηματοδοτήσεις κοινωφελών ιδρυμάτων, ανιδιοτελούς προσφοράς σε μεγάλα κοινωνικά εγχειρήματα, όπως αθλητικοί αγώνες κ.λπ.

Επίσης, οι φορείς οι οποίοι εκπροσωπούν τις επιχειρήσεις ενός ολόκληρου κλάδου, ιδρύουν **joint-ventures**, με στόχο τη συνολική διαφήμιση και αύξηση του κύκλου εργασιών και της φήμης ολόκληρου του κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι τουριστικές επιχειρήσεις συγκεκριμένων περιοχών, οι οποίες χρηματοδοτούν κοινά **projects** τουριστικής προβολής του τόπου, στον οποίο επιχειρούν, οι βιομηχανίες τροφίμων, οι οποίες προβάλλουν την ασφάλεια των προϊόντων τους, μετά από κρούσματα αλλοιωμένων τροφίμων ή επιδημιών κλπ.

Επίσης, συστήνονται **joint-ventures** με αντικείμενο τη δημιουργία και συντήρηση ηλεκτρονικών αγορών B2B.

Ακόμη, είναι δυνατό να συσταθεί ως κοινή επιχείρηση και μια εταιρεία **holding**<sup>671</sup>, στην οποία οι επιχειρήσεις ενός ομίλου, μεταβιβάζουν

<sup>670</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 872-873

<sup>671</sup> Βλ. και στο ειδικό κεφάλαιο για τις εταιρίες holding.



τις μετοχές τους σε άλλες επίσης κοινές θυγατρικές.

Η εξάπλωση και ολοένα μεγαλύτερη χρήση του **joint venture**, στα πλαίσια της σύγχρονης επιχειρηματικής ζωής, οφείλεται προφανώς στη συνειδητοποίηση τη σημασία της συνεργασίας, για την ανάπτυξη, στη σύγχρονη αγορά. Το **joint venture**, πράγματι, όχι μόνο διευκολύνει τη συνεργασία αυτή, αλλά προσφέρει, και πολλά πλεονεκτήματα, στις επιχειρήσεις, οι οποίες το χρησιμοποιούν.

Συγκεκριμένα, με το **joint venture**, επιτυγχάνεται, διαφοροποίηση επενδύσεων, από τα μέρη, τα οποία συμμετέχουν, αλλά και μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Μέσω της συνεργασίας, γίνεται εφικτό να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας (**economies of scale**) ή οικονομίες εκτάσεως ανάλογα με την περίπτωση (**economies of scope**) και μέσα από αυτές γίνεται δεκτή, η μείωση του κόστους σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητας, λόγω αύξησης της παραγωγικής δυναμικότητας ή και λόγω συνδυασμένης ενιαίας παραγωγής συγγενών προϊόντων.

επίσης, με τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, με συνδυασμένα κεφάλαια και μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα, αποκτάται, το κατάλληλο χρηματοοικονομικό βάθος και τα απαιτούμενα αποθεματικά πόρων, για την ανάληψη μακρόπνοο επενδυτικών σχεδίων ως.

Σε αυτό συμβάλλει, και η διευκόλυνση χρηματοδότησης, είτε με τη μορφή δανεισμού, είτε με τη μορφή προσφοράς μετοχών της κοινής επιχείρησης, στο επενδυτικό και χρηματιστηριακό κοινό, η οποία γίνεται πιο ελκυστική, από το γεγονός, ότι κατά τεκμήριο, η κοινή επιχείρηση, έχει μεγαλύτερα εχέγγυα αξιοπιστίας και φερεγγυότητας, από τις επιμέρους επιχειρήσεις, που τη συνιστούν.

Με το **joint venture**, δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας μεταξύ των λειτουργιών και δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετέχουν.

Η νέα επιχείρηση, αποκτά μεγαλύτερες δυνατότητες, από το άθροισμα των δυνατοτήτων των συνιδρυτών της, μέσω του συνδυασμού ανηλίκων και άυλων πόρων τους.

Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές, σε τομείς, όπως η έρευνα και ανάπτυξη. Επίσης, με το **joint venture**, καθίσταται εφικτή η ανάληψη και υλοποίηση μεγάλων τεχνικών και ερευνητικών έργων και εγχειρημάτων. Αυτό γίνεται προφανές, από το γεγονός, ότι σχεδόν όλα τα μεγάλα έργα υποδομής, όπως τα συγκοινωνιακά, στις μέρες μας, εκτελούνται σχεδόν αποκλειστικά από **joint ventures**.

Ουσιαστικά, λοιπόν, το **joint venture**, προσφέρει σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, με κυριότερα, τη μείωση του κόστους παραγωγής, την προώθηση της καινοτομίας, την πολυμερή μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν, την αποτελεσματική

κατανομή μέσων παραγωγής και την αύξηση των παραγωγικών, και χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων.

Επίσης, με το **joint venture**, καταπολεμάται το φαινόμενο του **free-riding**, στο οποίο κάποιος οικονομικός φορέας, ωφελείται από τα επιτεύγματα κάποιου άλλου, χωρίς να προβαίνει ο ίδιος σε ίδιες επενδύσεις. Το φαινόμενο αυτό, το οποίο φέρει από τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τη διάθεση να αναλάβουν δραστηριότητες, οι οποίες εκτός από τις ίδιες, θα ωφελήσουν συνολικά την αγορά, να αποφεύγουν να το πράξουν αυτό, φοβούμενες, ότι από την όλη υπόθεση κερδισμένοι θα βγουν οι ανταγωνιστές τους, οι οποίοι θα λάβουν τα οφέλη, χωρίς να επιμεριστούν το κόστος και τον κίνδυνο, ο οποίος φυσικά απομένει όλος στις επιχειρήσεις που θα αναλάβουν την πρωτοβουλία.

Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται φαινόμενα στασιμότητας στην αγορά και επιβράδυνσης της καινοτομίας και της ανανέωσης.

Έτσι λοιπόν, το **joint venture** μπορεί να διαδραματίσει ένα θετικό, εκτός από τις επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετέχουν, ρόλο και για την κοινωνία και την αγορά συνολικά, καθώς βελτιώνεται το επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο της αγοράς, γίνεται δυνατή η υλοποίηση μεγάλων τεχνικών έργων στην, τα οποία αλλιώς δεν εκτελούνταν, μειώνονται οι τιμές για τους καταναλωτές, μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής και αύξησης του έργου αντίστοιχα και γενικά ενθαρρύνεται και τονώνεται η επιχειρηματικότητα και η ανάληψη πρωτοβουλιών, συχνά αυξημένου κινδύνου.

Φυσικά, όμως, το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, τα προσφέρει το **joint venture**, σε σχέση με τη διεθνή ανάπτυξη, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Βέβαια, όπως και κάθε άλλη μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, έτσι και το **joint venture**, είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα, ειδικά από τη σκοπιά, της νόθευσης του ελεύθερου ανταγωνισμού, αλλά και από πλευράς λογιστικού και φορολογικού κινδύνου.

Παρόλα αυτά, στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τη σχέση του **joint venture**, με το **management contract**.

Όταν βλέπουμε, η κοινή θυγατρική, συνιστάται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, με στόχο να αναλάβει δραστηριότητες, τις οποίες αυτές δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν για διάφορους λόγους να αναλάβουν μόνες τους. Δεν παύει όμως, να αποτελεί αντικείμενο και όχημα της συνεργασίας μεταξύ αυτών και κυρίως αντικείμενο της κυριότητας και του ελέγχου τους.

Αφού λοιπόν, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, μέσω της κοινής θυγατρικής, διεκπεραιώνουν δικές τους λειτουργίες και δραστηριότητες, όπως είναι προφανές αναλαμβάνουν και τον πλήρη έλεγχο της διοίκησης της.

Εξάλλου, η επιρροή, αυτών των επιχειρήσεων, στη διοίκηση της κοινής θυγατρικής, είναι τέτοια, ώστε με τη βασική ιδρυτική συμφωνία,

καθορίζεται ο σκοπός και το πεδίο επιχειρηματικής δράσης της κοινής θυγατρικής.

Μετά τη σύστασή της, η διοίκηση της κοινής θυγατρικής, εξασφαλίζεται για τις εταιρείες που συμμετέχουν, με σειρά τρόπων.

Έτσι, πρώτον, είναι δυνατό να συνάπτεται εξαρχής, αμέσως μετά την ίδρυσή της, ενοχική συμφωνία μεταξύ των ιδρυτικών εταιρειών και αυτής, με την οποία επιβάλλεται στην τελευταία να συμμορφώνεται με τις οδηγίες και εντολές των πρώτων, η κάθε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, αποφάσεων, οι οποίες αφορούν κρίσιμα ζητήματα ή ζητήματα τα οποία έχουν οικονομική διάσταση μεγαλύτερη ενός ορίου, είτε ζητήματα, τα οποία επηρεάζουν και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως και τις δικές τους υπόλοιπες θυγατρικές.

Εκτός από αυτή τη συμφωνία, η οποία σημειωτέον, είναι ασθενές μέσο ελέγχου της επιχείρησης, λόγω αφενός του ενοχικού χαρακτήρα της, αφετέρου της δυσχερώς ακολουθήσιμης και χρονοβόρα δικαστικής οδού, η οποία απαιτείται, για την επιβολή των όρων, σε περίπτωση παραβίασης τους, η κοινή επιχείρηση είναι δυνατό, πράγμα το οποίο είναι και το πιο σύνηθες, να ελέγχεται από τους ιδρυτές, μέσω της διάρθρωσης του μετοχικού της κεφαλαίου.

Καθώς, λοιπόν, αυτοί, κατέχουν μετοχές της, άρα και τις ψήφους στη γενική συνέλευση των μετόχων, έχουν τη δυνατότητα να διορίζουν το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο επιθυμούν. Η σύνθεση του, είναι αποτέλεσμα συμφωνίας (εξωεταιρικής), μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν, η μετοχική ιδιότητα, δείχνει τα αποτελέσματα της και ο έλεγχος επί της κοινής προσπάθειας, διέρχεται μέσω θεσμών του εταιρικού δικαίου.

Επίσης, είναι δυνατό το καταστατικό της εταιρίας, να προβλέπει δυνατότητα διορισμό μελών του Δ.Σ. της, από τις ιδρυτικές. Σημειώνει, πάντως, ότι αυτή η δυνατότητα, η περιορίζεται από το εταιρικό δίκαιο καθώς η πλειοψηφία των μελών του Δ.Σ. δεν είναι δυνατό να διοριστεί.

Σε αυτό το σημείο, αναφέρουμε το μεγάλο πρόβλημα, το οποίο υπάρχει σχετικά με τις κοινές επιχειρήσεις, στην περίπτωση εταιρικής εμπλοκής, λόγω συμμετοχών **50:50**, είτε γενικά συμμετοχών ίσων προς το μέγεθος<sup>672</sup>. Στην περίπτωση αυτή, όταν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, που δεν μπορούν να συμφωνήσουν για τη λήψη μιας απόφασης ή για την σύνθεση το Δ.Σ. της θυγατρικής, το αποτέλεσμα είναι αυτή να μην μπορεί να λειτουργήσει και η όλη κοινή προσπάθεια να κινδυνεύει να ματαιωθεί.

Το πρόβλημα αυτό γίνεται προσπάθεια στην πρακτική να επιλυθεί, με ρήτρες που περιλαμβάνονται στη βασική συμφωνία για την ίδρυση της εταιρίας, σχετικά με την υποβολή της διαφοράς σε διαιτησία<sup>673</sup>, απονομής

<sup>672</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 868-870

<sup>673</sup> Περάκης, Η εταιρική εμπλοκή λόγω συμμετοχών 50:50, σελ. 217-218

μικρού αριθμού μετοχών σε τρίτο πρόσωπο κοινής εμπιστοσύνης (**swing man**)<sup>674</sup>, καθιέρωση υποχρέωσης συνδιαλλαγής, προβλέψεις για μετατροπή των μετοχών κάποιου μέρους σε μετοχές χωρίς ψήφο, προβλέψεις για υποχρέωση αναγκαστικής μεταβίβασης των μετόχων από το ένα μέρος στο άλλο (**buy-out**)<sup>675</sup> κλπ.

Επίσης, λύσεις μπορεί να περιλαμβάνονται και στο καταστατικό της εταιρίας, όπως πρόβλεψη για απονομή αποφασιστικής ψήφου<sup>676</sup> στον πρόεδρο του Δ.Σ.<sup>677</sup>.

Πάντως, σε γενικές γραμμές, οι λύσεις αυτές δεν αποδεικνύονται ικανοποιητικές.

Στο τελικό στάδιο της εμπλοκής, μια τελευταία λύση που απομένει στα μέρη είναι να προσφύγουν στην εφαρμογή του άρθρου **69** ΑΚ<sup>678</sup>, ζητώντας διορισμό προσωρινής διοίκησης από το δικαστήριο.

Όπως καταλαβαίνουμε, όλες αυτές οι λύσεις είναι δύσκολα εφαρμόσιμες και το πιο πιθανό είναι να καταλήξουν σε αποτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Η πράξη έχει αποδείξει, ότι η ασφαλέστερη λύση για την αποφυγή του κινδύνου της εταιρικής εμπλοκής, είναι η ανάθεση διαχείρισης της κοινής επιχείρησης είτε σε κάποιον τρίτο ( λιγότερο σύνηθες) είτε σε μια από τις μητρικές εταιρείες.

Με τη σύμβαση διαχείρισης, εξασφαλίζεται και ο πλήρης έλεγχος της κοινής επιχείρησης από τις μητρικές.

Με αυτό τον τρόπο, τα μέρη, αποφεύγουν την εφαρμογή όλων εκείνων των δυσεφάρμοστων θεσμών του εταιρικού δικαίου, οι οποίοι όπως είδαμε συχνότερα οδηγούν σε αποτυχία της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας παρά λύνουν κάποιο πρόβλημα.

Ανεξάρτητα από τη μετοχική σύνθεση της κοινής επιχείρησης, η διοίκηση της ασκείται από τον φορέα εκείνο, ο οποίος αποδεικνύεται από τη σύμβαση διαχείρισης.

Η σύμβαση αυτή συνάπτεται μεταξύ της κοινής επιχείρησης και είτε της μερικής η οποία αναλαμβάνει τη διαχείριση είτε το τρίτου.

Η υποχρέωση της κοινής επιχείρησης για σύναψη τέτοιας σύμβασης, προκύπτει είτε από το καταστατικό της είτε από ενοχική συμφωνία, η οποία συνάπτεται αμέσως μετά την ίδρυσή της, μεταξύ αυτής και των ιδιωτικών εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά, η υποχρέωση των ιδρυτικών μερών, να συμπράξουν ή να μην εμποδίσουν τη σύναψη της σύμβασης, σε επίπεδο

<sup>674</sup> Περάκης, Η εταιρική εμπλοκή λόγω συμμετοχών 50:50, σελ. 217

<sup>675</sup> Περάκης, Η εταιρική εμπλοκή λόγω συμμετοχών 50:50, σελ. 217

<sup>676</sup> Casting Vote

<sup>677</sup> Περάκης, Η εταιρική εμπλοκή λόγω συμμετοχών 50:50, σελ. 217-218

<sup>678</sup> Σουφλερός Ηλ. Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρίΔΔ 2004, σελ. 870

Δ.Σ. ή γενικής συνέλευση των μετόχων, προκύπτει είτε από τη βασική συμφωνία είτε από εξωεταιρική συμφωνία, διαφορετική από τη βασική.

Έτσι, λοιπόν, η διαδικασία αναλύεται ως εξής.

Οι ιδρυτικές εταιρείες που συμφωνούν στη σύσταση της κοινής επιχείρησης, καταρτίζουν μεταξύ τους μια βασική συμφωνία, με την οποία δημιουργείται μια προιδρυτική μεταξύ τους εταιρεία, με στόχο τη σύσταση της κοινής θυγατρικής, η οποία συχνά περιλαμβάνει όρο για ανάθεση της διαχείρισης σε μια από τις μητρικές είτε σε τρίτον.

Στη συνέχεια, συστήνεται η κοινή επιχείρηση, και τα μέρη είναι δυνατό να θέσουν στο καταστατικό όρο με τον οποίο προβλέπεται υποχρέωση ανάθεσης του διοίκησης. Από τη γενική συνέλευση των μετόχων, στην οποία μετέχουν τα ιδρυτικά μέρη, προκύπτει Δ.Σ., το οποίο εκτελεί αυτό το ρόλο του καταστατικού και αναθέτει τη διαχείριση.

Εάν δεν υπάρχει αυτός όρος το καταστατικό, αμέσως μετά την ίδρυση της κοινής θυγατρικής, προκύπτει μια δορυφορική συμφωνία με τις μητρικές, με την οποία αναλαμβάνει την υποχρέωση ανάθεσης της διοίκησης της. Στη συνέχεια, ο φορέας ο οποίος αναλαμβάνει τη διαχείριση, υποκαθιστά ο Δ.Σ. της κοινής επιχείρησης και ενσωματώνεται στην οργανωτική της δομή, σύμφωνα με τους γενικότερους όρους του καταστατικού ή της σύμβασης, οι οποίοι φυσικά προκύπτουν είτε από τη βασική συμφωνία είτε από μεταγενέστερη εξωεταιρική σύμβαση των ιδρυτών.

Ο συνηθέστερος τρόπος, σε αυτή την περίπτωση, είναι η με εξωεταιρική συμφωνία επιβολή στους ιδρυτές-μετόχους υποχρέωσης δέσμευσης ψήφου προς κάποια πρόσωπα κοινής επιλογής, τα οποία ορίζονται είτε από τη βασική είτε από την εξωεταιρική συμφωνία, δηλαδή εκ των προτέρων, πριν την ίδρυση της κοινής θυγατρικής. Αυτή η εξωεταιρική συμφωνία δέσμευσης ψήφου συνήθως περιλαμβάνεται και αυτή στην βασική συμφωνία ή την ξεχωριστή εξωεταιρική, με την οποία προβλέπεται η σύμβαση διαχείρισης.

Με αυτό τον τρόπο, απλοποιείται η διαδικασία της απονομής των διοικητικών αρμοδιοτήτων και κυρίως το πρόβλημα επιλύεται σε πρώιμο στάδιο, πριν ακόμα ιδρυθεί η κοινή επιχείρηση, οπότε και αποφεύγονται τα προβλήματα εταιρικής εμπλοκής.

Με άλλα λόγια, εάν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να συμφωνήσουν μεταξύ τους, στο θέμα της διοίκησης της εταιρείας, αυτό διαγιγνώσκεται πριν την ίδρυση της επιχείρησης και η συμφωνία δεν προχωράει παραπέρα.

Εάν όμως συμφωνήσουν, δεσμεύονται από εδώ και στο εξής και αν ακόμα αργότερα αλλάξουν για οποιοδήποτε λόγο γνώμη σχετικά με την ανάθεση της διοίκησης, οι δυνατότητές αντιδράσεις τους περιορίζονται από αυτές τις προιδρυτικές συμφωνίες.

Γι' αυτό το λόγο και θεωρείται, ότι η με αυτό τον τρόπο ανάθεση της διαχείρισης της κοινής επιχείρησης, είναι ο πιο απλός και καθαρός τρόπος για την επίλυση του ζητήματος του μανάτζμεντ της κοινής θυγατρικής.

Το ποιος θα αναλάβει τη διαχείριση της εταιρίας, εξαρτάται ανά περίπτωση, από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες αφορούν των σκοπών ίδρυσής της κοινής επιχείρησης, οι δυνατότητες των ιδρυτικών επιχειρήσεων και το μεταξύ τους συσχετισμό δυνάμεων, μέσα στα πλαίσια του **joint venture**.

Έτσι, στην περίπτωση, που μια από τις ιδρυτικές επιχειρήσεις είναι ο κύριος μέτοχος της νέας επιχείρησης και οι υπόλοιπες εταιρείες συνεισφέρουν σημαντικά λιγότερα κεφάλαια και αναλαμβάνω γενικά αν περιέχονται ρόλο, η διοίκηση ανατίθεται στην πρώτη.

Είναι δυνατό όμως, ανεξάρτητα από τον αριθμό των μετοχών που κατέχουν οι επιχειρήσεις στην κοινή εταιρία, να ανατίθεται η διοίκηση της στην επιχείρηση η οποία διαθέτει το υψηλότερο επίπεδο τεχνογνωσίας ή τη μεγαλύτερη εμπειρία στον κλάδο στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η κοινή επιχείρηση ή την καλύτερη γνώση της νέας αγοράς ή το κατά τεκμήριο καλύτερο επίπεδο μανάτζμεντ. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε **joint ventures**, με τα οποία αφενός επιδιώκονται δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης ή αφορούν παραγωγική δραστηριότητα υψηλής τεχνολογίας ή την είσοδο σε μια εντελώς πρωτόγνωρη αγορά, αφετέρου υπάρχει ιδιαίτερα καλή διάθεση συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Σε περίπτωση, όμως, όπου καμία από τις επιχειρήσεις αυτές, δεν διαθέτει τόσο υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας ή γνώσης της νέας αγοράς, η διοίκηση είναι δυνατόν να ανατεθεί και σε τρίτο, ο οποίος θεωρείται ότι διαθέτει δίνει στο κλάδο και την συγκεκριμένη αγορά. Ο τρίτος αυτός φορέας, πρέπει παράλληλα να πληροί εχέγγυα αμεροληψίας και κοινής εμπιστοσύνης.

Εξάλλου, η ανάθεση της διαχείρισης για τον με θυμάσαι μανάτζμεντ αποτελεί μια πολύ καλύτερη λύση από το διορισμό του ως ουδέτερο μέλος ενός διχασμένου κατά τα άλλα Δ.Σ..

Εν τέλει, αυτό που επιδιώκεται με τη σύμβαση μανάτζμεντ, είναι να εξασφαλιστεί ένα καλό ξεκίνημα για την κοινή θυγατρική και να καταστεί εφικτό αυτή να αναπτυχθεί γρήγορα για να ανταποκριθεί τους στόχους για τους οποίους ιδρύθηκε.

Με τη σύμβαση μανάτζμεντ, αυξάνει το **good will** της νέας επιχείρησης, λόγω της φερεγγυότητας και της φήμης αυτών που αναλαμβάνουν τη διοίκηση της. Συγχρόνως, το έμπειρο και γνώριμο στην αγορά μανάτζμεντ αποτελεί εγγύηση και για τους εκτός των ιδρυτικών μερών χρηματοδότες-επενδυτές, κάτι το οποίο διευκολύνει τη χρηματοδότηση της νέας επιχείρησης.

Επίσης, εξασφαλίζεται η γρήγορη και ασφαλής μεταφορά της απαιτούμενης για το έργο της τεχνογνωσίας στη νέα επιχείρηση, αλλά

και η δημιουργία εκείνων των υλικών και άυλων υποδομών και την ανάπτυξη αυτών των δυνατοτήτων, οι οποίες θα της επιτρέψουν να την αφομοιώσει γρήγορα και να την αξιοποιήσει με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Επειδή, όπως είδαμε, οι όροι υπό τους οποίους γίνεται η σύμβαση μάνατζμεντ, απορρέουν από τη βασική συμφωνία, η συνήθης πρακτική είναι να καταρτίζεται πρώτα, μαζί με τη βασική συμφωνία, μια μελέτη σκοπιμότητας για την κοινή επιχείρηση.

Υστερα, με βάση αυτή τη μελέτη, καταρτίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο ενσωματώνει τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους πρέπει να πετύχει η κοινή επιχείρηση, κατά φάσεις και στάδια, καθώς και οι πόροι με τους οποίους θα επιτευχθεί αυτό.

Παράλληλα, με την ιδρυτική συμφωνία, οι συνεργαζόμενες μητρικές, ορίζουν την αποστολή και τους αποτελούν στόχους αυτής επιχείρησης. Στην βασική συμφωνία προβλέπεται ότι οποιαδήποτε σύμβαση ανάθεσης της διαχείρισης της εταιρίας, θα λάβει χώρα υπό τον όρο της δεσμεύσεως του μάνατζερ από αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο<sup>679</sup> και από την ορισθείσα σε αυτήν τη συμφωνία αποστολή.

Έτσι, αυτοί οι όροι, θα ενσωματωθούν υποχρεωτικά στη σύμβαση διαχείρισης, η οποία θα συναφθεί μετά την ίδρυση της κοινής θυγατρικής και ο μάνατζερ θα δεσμεύεται ανάλογα.

Η σύμβαση διαχείρισης, μπορεί να λάβει χαρακτήρα είτε γνήσιου είτε μη γνήσιου **management**.

Η πρώτη περίπτωση είναι η πιο συνηθισμένη, ενώ η δεύτερη προτιμάται, όταν η κοινή επιχείρηση πρόκειται να ενσωματωθεί σε ένα δίκτυο εταιριών, οι οποίες λειτουργούν και επιχειρούν σε κοινό πλαίσιο, υπό κοινή εμπορική επωνυμία και υπό κοινό κεντρικό διοικητικό φορέα όπως συμβαίνει συχνά στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Αυτό λοιπόν προτιμάται, όταν περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους υπό αυτό το πλαίσιο, συστήσουν ένα **joint venture** για την είσοδό τους σε μια νέα αγορά, ενώ όμως επιθυμούν και η νέα επιχείρηση να ενσωματωθεί και να λειτουργήσει ενταγμένη μέσα στο κοινό οργανωτικό μοντέλο, το οποίο βασίζεται στην ενιαία κεντρική διοίκηση.

Κατά τα άλλα, αυτή η σύμβαση μάνατζμεντ, δεν έχει διαφορές από την απλή και μεμονωμένη της μορφή.

Έτσι, σημειώνουμε, ότι και σε αυτή την περίπτωση, η αναγκαστικού δικαίου κανόνες σχετικά με τις εταιρείες, οι οποίες δημιουργούν προβλήματα στην εφαρμογή των συμβάσεων μάνατζμεντ, θέτουν και εδώ τους σχετικούς περιορισμούς.

<sup>679</sup> Έτσι το business plan καθίσταται η βάση της κοινής συμφωνίας και το στοιχείο σύνδεσης των μερών, αλλά και η βάση για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της συνεργασίας τους.

Πάντως, η λύση της ανάθεση διαχείρισης με σύμβαση μάνατζμεντ, δεν μπορεί να υλοποιηθεί, όταν η κοινή επιχείρηση έχει το χαρακτήρα προσωπικής εταιρείας.

Αυτό είναι και ένα πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζεται κυρίως στις κοινοπραξίες. Σε αυτές περιπτώσεις, γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν αποτελέσματα παρόμοια με αυτά της συμβάσεως διαχείρισης, μεσαίο της σύναψης πολυμερών ενοχικού χαρακτήρα εξωεταιρικών συμφωνιών.

Όπως είδαμε και παραπάνω, η διαπλοκή του θεσμού του **joint venture** με τη σύμβαση μάνατζμεντ, παρατηρείται σε συσχετισμό με πολλές ειδικές μονάδες συμβάσεων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, όπως οι συμβάσεις συμπαραγωγής και οι συμβάσεις BOT.

Φαίνεται, ότι ο ανοιχτός χαρακτήρας του **joint venture**, ως μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, όπως και η σύμβαση μάνατζμεντ, ως η κύρια και κεντρική μέθοδος κάμψης της απορρέουσας από την νομική τους αυτοτέλεια, αρχής της αυτοδιοίκησης των εταιριών, όταν αυτές προκύπτουν από κάθε μορφής διεπιχειρηματική συνεργασία, έχουν ως αποτέλεσμα τη διασταύρωση των δύο νομικών αυτών θεσμών, διασταύρωση η οποία οδηγεί στη δημιουργία ενός πλαισίου, στο οποίο το **joint venture** αποτελεί το όχημα της ολοκληρωμένης συνεργασίας και το **management contract** την δικλείδα διασφάλισης του ελέγχου αυτού του οχήματος.

Σχετικά με τα ζητήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν, από το συνδυασμό της ιδιότητας του μετόχου της κοινής επιχείρησης και του δότη του **management** στην οικεία σύμβαση, στο ίδιο πρόσωπο, δηλαδή αυτό της εταιρίας, η οποία συμμετέχει αλλά παράλληλα αναλαμβάνει και με τη σύμβαση την διοίκηση της θυγατρικής, ισχύουν όσα αναφέραμε και παραπάνω σχετικά με τα μορφώματα **holding**.



## ΜΕΡΟΣ XVI

### Ειδικές Εκφάνσεις των Συμβάσεων Μάνατζμεντ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Ειδικές Εκφάνσεις των Συμβάσεων Μάνατζμεντ

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Δίκτυα Επιχειρήσεων**

- 1) Ορισμός Δικτύων
- 2) Τύποι δικτυώσεων
- 3) Στρατηγική Χρησιμότητα Συμβάσεων Μάνατζμεντ για την Οργάνωση και Διοίκηση Δικτύων

**Κεφ. Β' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ρευστοποίηση/Διάλυση Επιχείρησης**

**Κεφ. Γ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Συγχώνευση/Εξαγορά**

**Κεφ. Δ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Πτώχευση**

**Κεφ. Ε' Σύμβαση και Εταιρίες Μάνατζμεντ και ο Ρόλος τους σε Offshore Δραστηριότητες**

**Κεφ. Στ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Goodwill**

**Κεφ. Ζ' Σύμβαση Μάνατζμεντ και ΣΔΙΤ**

- 1) Γενικά
- 2) Νομική Φύση
- 3) Χαρακτηριστικά των Συμπράξεων
- 4) Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ
- 5) Μη Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ
- 6) Νομικό Πλαίσιο
- 7) Η Σύμβαση Μάνατζμεντ στα ειδικά πλαίσια των ΣΔΙΤ

**Κεφ. Η' Σύμβαση Μάνατζμεντ και Σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας**

**Κεφ. Θ' Το Ζήτημα της Ανάθεσης σε Τρίτο του Μάνατζμεντ της Εταιρίας Μάνατζμεντ: Μια Πιθανή Προβληματική και Χαρακτηριστικά Ιδιόμορφη Περίπτωση**

# Σύμβαση Μάνατζμεντ και Δίκτυα Επιχειρήσεων

## Ορισμός Δικτύων

Τα δίκτυα (ή συσπειρώσεις) επιχειρήσεων ή **clusters**, όπως έχει καθιερωθεί διεθνώς να ονομάζονται, αποτελούν, σύμφωνα με τον γνωστότερο ορισμό του **Michael Porter**, «γεωγραφικές συγκεντρώσεις συνδεδεμένων επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών σε συγκεκριμένους κλάδους».

Τα **clusters** περιλαμβάνουν δεσμούς (**links**) με :

- Προμηθευτές υλικών, εξοπλισμού, υπηρεσιών και ειδικών υποδομών
- Δίκτυα διανομής και πελάτες, κατασκευαστές συμπληρωματικών προϊόντων
- Κυβερνητικούς και λοιπούς οργανισμούς, όπως Πανεπιστήμια, ιδρύματα, εκπαιδευτικά κέντρα, εμπορικές ενώσεις, οργανισμούς τυποποίησης

«Τα **Clusters** ορίζονται ως συγκεντρώσεις (**agglomerations**) επιχειρήσεων, συνήθως κατά την γεωγραφική έννοια, με οριζόντια και (κατά προτίμηση) κάθετη διακλάδωση, με επιθυμητές διακλαδικές συνδέσεις, όπου οι επιχειρήσεις συνεργάζονται (**co-operate**) και ανταγωνίζονται (**compete**) σε διεθνείς αγορές (**co-opete**)».

Σύμφωνα με πρόσφατο ορισμό, όπως διατυπώνεται από το ΥΠ.ΑΝ., «Συσπειρώσεις επιχειρήσεων (**Clusters**) είναι η συνύπαρξη μεγάλου αριθμού οριζόντια και κάθετα διασυνδεομένων επιχειρήσεων, ορισμένες από τις οποίες ευρίσκονται μεταξύ τους σε στενή αλλά όχι απαραίτητως σταθερή διασύνδεση, σε ευρύτερους γεωγραφικούς χώρους. Η συνύπαρξή τους αποτελεί την κρίσιμη εκείνη μάζα που δημιουργεί συνέργειες και εξωτερικές οικονομίες και γι' αυτό, εκτός από το ιδιωτικό όφελος των δικτυωμένων επιχειρήσεων προκύπτει και κοινωνικό όφελος».

Σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ «ως **cluster** χαρακτηρίζεται ένα σύνολο ισχυρά αλληλεξαρτώμενων επιχειρήσεων συνδεδεμένων σε αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, με στρατηγικές συμμαχίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, προμηθευτές πελάτες, όπου υπάρχει διάχυση πληροφοριών μεταξύ των μελών και προάγεται η καινοτομία».

Ο **Stuart Rosenfeld (1997)** επισημαίνει ότι ο όρος «**cluster**» χρησιμοποιείται απλώς για να περιγράψει συγκεντρώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες

μπορούν να παράξουν συνέργειες, λόγω της γεωγραφικής εγγύτητας και αλληλοεξαρτήσεων, ακόμα και αν η τάξη μεγέθους στην απασχόληση δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή.

Αναφέρεται μάλιστα χαρακτηριστικά στο παράδειγμα των επιχειρήσεων επίπλου που τείνουν να συγκεντρώνονται πλησίον επιχειρήσεων επεξεργασίας ξυλείας, των επιχειρήσεων βιοτεχνολογίας που τείνουν να συγκεντρώνονται κοντά σε Πανεπιστήμια ή Ομοσπονδιακά εργαστήρια με ισχυρά ερευνητικά προγράμματα, των επιχειρήσεων μεταλλικών κατασκευών που τείνουν να συγκεντρώνονται κοντά σε κατασκευαστές μεγάλων μηχανημάτων<sup>680</sup>.

Οι επιχειρήσεις θεωρούν την γειτνίαση με προμηθευτές, πελάτες, υπηρεσίες και ανταγωνιστές ως σημαντικό πλεονέκτημα. Η γειτνίαση τους επιτρέπει ευκολότερες και φθηνότερες δοσοληψίες, ταχεία και αποδοτική επίλυση προβλημάτων, ενώ τους παρέχει και την δυνατότητα να ενημερώνονται ενωρίτερα και πιο άμεσα για νέες και καινοτομικές τεχνολογίες και πρακτικές.

Τα δίκτυα αποτελούν κατά βάση μορφή συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με συμβατικό δεσμό, με στόχο νέα επιδιώξουν και να επιτύχουν, μέσα από το συντονισμό των ενεργειών και των δραστηριοτήτων τους, ένα κοινό σκοπό. Μεταξύ των επιχειρήσεων που συνεργάζονται, δημιουργείται ένα πλαίσιο σχέσεων ιδιαίτερης εμπιστοσύνης και μια αμοιβαία υποχρέωση συνεργασίας, επικοινωνίας και αλληλοβοήθειας.

Οι ομοιότητες με το **joint venture** είναι κάτι παραπάνω από προφανής. Αυτό που διαφέρει είναι, ότι αφενός στο **joint venture** δημιουργείται μια νέα επιχείρηση, η λεγόμενη κοινή, η οποία αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση και επίτευξη του κοινού σκοπού, αφετέρου, ότι τα δίκτυα έχουν ένα πιο συγκεκριμένο ρόλο και μια πιο εξειδικευμένη αποστολή

## Τύποι δικτυώσεων

Στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται 4 ειδών δίκτυα συνεργασίας επιχειρήσεων (F. Corolleur, B. Pecqueur, 1999):

---

<sup>680</sup> [www.businessnetworks.com](http://www.businessnetworks.com)

**Non-Business Oriented Networks (NBON)** - Σε αυτόν τον τύπο δικτύωσης συμμετέχουν επιχειρήσεις που συναντώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα σε ένα υφιστάμενο οργανισμό, όπως Επιμελητήριο ή επαγγελματική ένωση ή μέσα σε έναν φορέα που έχει ιδρυθεί γι' αυτόν ακριβώς τον σκοπό. Ο στόχος των συναντήσεων δεν είναι η επιχειρηματική συνεργασία αλλά περισσότερο η ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και τεχνογνωσίας, καθώς και η διατύπωση αιτημάτων προς δημόσιους οργανισμούς, για θέματα όπως εκπαίδευση, τεχνική βοήθεια, υποδομές κλπ. Γενικώς, τέτοια δίκτυα στοχεύουν στην δημιουργία συνεργασιών γύρω από κοινές υπηρεσίες και λειτουργούν με υποστήριξη από δημόσιους φορείς. Απώτερος στόχος τους είναι να ενώσουν όλες τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

**Business Clubs (BC)** - Σε αυτόν τον τύπο δικτύωσης συμμετέχουν ομοειδείς κυρίως επιχειρήσεις που έχουν αποφασίσει την από κοινού υλοποίηση κάποιας δραστηριότητας. Δεν φιλοδοξούν υποχρεωτικά να ενώσουν όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου στο τοπικό δίκτυο και συχνά τα δίκτυο είναι κλειστό σε νέα μέλη. Αυτό βεβαίως παρεμποδίζει την υποστήριξη του δικτύου από δημόσιους φορείς. Με αυτόν τον μηχανισμό δημιουργούνται για τα μέλη οικονομίες κλίμακος και ένα περιβάλλον για ανταλλαγή πληροφοριών.

**Project Clusters (PC)** - Σε αυτόν τον τύπο δικτύωσης συμμετέχουν επιχειρήσεις που έχουν αποφασίσει την συνεργασία για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή καινοτομικής υπηρεσίας, τα οποία καμμία από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις δεν είχε τις προϋποθέσεις ή την βούληση να υλοποιήσει από μόνη της, καθώς το έργο προϋποθέτει πολλαπλότητα ειδικοτήτων. Τα δίκτυα αυτά, περιλαμβάνουν συνήθως μικρό μόνον αριθμό μελών, στην πλειονότητα από συμπληρωματικούς κλάδους. Η Έρευνα & Ανάπτυξη γίνεται από κοινού, γεγονός που σημαίνει ότι η σχέση συνεργασίας δεν είναι του τύπου υπεργολαβίας αλλά μάλλον του τύπου κοινοπραξίας. Είναι απαραίτητο για την επιτυχία τέτοιων δικτύων να συμπεριλαμβάνουν όλες τις απαιτούμενες τεχνολογικές αλλά και εμπορικές δεξιότητες.

**Industrial Districts (ID)** - Βασίζονται στην γεωγραφική συγκέντρωση ομοειδών επιχειρήσεων και συχνά αξιοποιούνται για την ανάπτυξη στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης που επιβάλλουν την δημιουργία δικτύων των 3 προαναφερθέντων τύπων. Σε τέτοιου τύπου δίκτυα είναι δυνατή η ανάπτυξη κάθε είδους συνεργασίας και η αξιοποίηση όλων των μηχανισμών, με αποτέλεσμα την εντυπωσιακή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η γεωγραφική γειτνίαση των επιχειρήσεων βοηθά νέες επιχειρήσεις, οι οποίες ωφελούνται από την γειτνίαση με την αγορά, την ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, την διαθεσιμότητα υπηρεσιών και την διάχυτη καινοτομικότητα.

## Στρατηγική Χρησιμότητα Συμβάσεων Μάνατζμεντ για την Οργάνωση και Διοίκηση Δικτύων

Είναι ευνόητο, ότι τα δίκτυα αποτελούν, αν και μη νομικά αναγνωρισμένες, οικονομικές οντότητες εξαρτώμενα στην συνδεόμενες, αλλά παράλληλα αυτόνομες από τις εταιρείες που τα απαρτίζουν. Έχουν δικό τους σκοπό και αποστολή, αλλά τη δική του στρατηγική.

Η στρατηγική τους παρά το γεγονός, ότι προφανώς συνδέεται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων που τα ιδρύουν, λογικό εξάλλου, αφού συμμετέχουν σε αυτά στα πλαίσια της υλοποίησης της στρατηγικής τους, διαφοροποιείται συγχρόνως από την επιμέρους στρατηγική της κάθε επιχείρησης, καθώς αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία, ανεξάρτητα από τη δραστηριοποίηση μέσα στα πλαίσια του δικτύου και από την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Όμως, η στρατηγική του δικτύου αποτελεί τον ελάχιστο κοινό παρονομαστή της στρατηγικής των συμμετεχουσών εταιριών.

Οι συμβάσεις μάνατζμεντ αποτελούν το καταλύτη, ο οποίος επιτρέπει τον ευχερέστερο συντονισμό, οργάνωση και διοίκηση των δικτύων. Διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σχετικά με αυτή τη μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας, καθώς επιλύουν ένα από τα βασικότερα προβλήματα, που αυτή αντιμετωπίζει, το ότι ακριβώς αποτελείται από αυτόνομες μεταξύ τους επιχειρήσεις, με αυτόνομες διοικήσεις, διαφορετικές δομές και σε μεγάλο βαθμό διαφορετικούς σκοπούς και αποστολή.

Όπως καταλαβαίνουμε, η συνεργασία μεταξύ οργανισμών, οι οποίοι κινούνται από διαφορετικά κίνητρα και με διαφορετικό τρόπο, συχνά εμφανίζει προβλήματα επικοινωνίας, συνεργασίας, συμπόρευσης και κοινής δράσης.

Καθώς όμως, συστατικό στοιχείο των δικτύων είναι η ανυπαρξία νομικού ελέγχου από μία από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν επάνω στις άλλες, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα μιλάμε για ομίλους και δίκτυα συγγενών επιχειρήσεων, λείπει από τα δίκτυα το στοιχείο ενός κοινού συντονιστικού οργάνου, το οποίο θα είναι σε θέση και από οργανωτική πλευρά αλλά και από πλευρά τυπικής νομιμοποίησης να ελέγχει και να επιβλέπει τη συνολική λειτουργία αυτού.

Λείπει δηλαδή η κεντρική διοίκηση, η οποία θα εξασφαλίζει την ομαλή πορεία προς τον κοινό στόχο και θα ενοποιεί κατά αυτόν τον τρόπο, το δίκτυο.

Έτσι λοιπόν, συνηθίζεται οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτά τα δίκτυα, τα οποία σημειώνουμε συνίστανται με βάση συμβάσεις μεταξύ

των επιχειρήσεων που συνεργάζονται, να ορίζουν ένα πρόσωπο κοινής εμπιστοσύνης, φυσικό ή νομικό, το οποίο αναλαμβάνει την αποστολή αλλά και την υποχρέωση έναντι των επιχειρήσεων του δικτύου, να επιβλέπει και να συντονίζει τη δράση τους, με απώτερο στόχο την εκπλήρωση της κοινής αποστολής για την οποία συνεργάζονται αυτές.

Δηλαδή συνάπτεται μια σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία σε αυτή την περίπτωση αποτελεί παράρτημα της βασικής συμφωνίας για την ίδρυση του δικτύου, η οποία συνάπτεται μεταξύ των επιχειρήσεων ο συμμετέχουν σε αυτό και της οποίας η σύναψη αλλά και η ομαλή λειτουργία αποτελούν αίρεση και αναγκαία προϋπόθεση για την εγκυρότητα, θέση και εξακολούθηση σε ισχύ της συνιστώσας το δίκτυο συμβάσεως.

Με αυτό τον τρόπο, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις διευκολύνονται μέσα από τη σύμβαση μάνατζμεντ, να εκπληρώσουν ουσιαστικά τις συμβατικές υποχρεώσεις που προκύπτουν από το ιδρυτικό σύμφωνο του δικτύου, οι οποίες αφορούν την επικοινωνία, την συνεργασία και την εναργή επιδίωξη του κοινού σκοπού.

Η σύμβαση μάνατζμεντ καταρτίζεται σε αυτή την περίπτωση, και ελλείπει νομικής προσωπικότητας εκ μέρους του δικτύου, μεταξύ του διαχειριστή και όλων των εταιριών που συμμετέχουν στο δίκτυο. Είναι δυνατό να ορίζεται από την ιδρυτική συμφωνία κοινός εκπρόσωπος των εταιριών, εξουσιοδοτημένος από αυτές, για να υπογράψει την σχετική συμφωνία.

Στον διαχειριστή του δικτύου, ανατίθεται καταρχάς η εκπόνηση όλων εκείνων των οικονομοτεχνικών μελετών και σχεδίων, τα οποία περιγράφουν με σαφήνεια και λεπτομέρεια το δρόμο προς την επίτευξη του κοινού στόχου και τα οποία υποβάλλονται σε έγκριση από τις εταιρείες οι οποίες συμμετέχουν στο δίκτυο. Σημειώνουμε, ότι ο διαχειριστής του δικτύου αναλαμβάνει κάθε αρμοδιότητα σχετικά με την οργάνωση, η δομή, τη ροή των λειτουργιών και τις αποφάσεις που αφορούν σε λειτουργικό επίπεδο το δίκτυο.

Φυσικά, επειδή οι αποφάσεις αυτές περιλαμβάνουν και στοιχεία που αφορούν συνολικά την , μακροπρόθεσμη λειτουργία του δικτύου, όπως η οργάνωση της διοικητικής δομής του, έχουν χαρακτήρα ένα στρατηγικό. Από την άλλη πλευρά όμως, οι μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες αφορούν την κατεύθυνση, την αποστολή και τους γενικούς και βασικούς στόχους του δικτύου, αποτελούν αποκλειστικό ζήτημα της αρμοδιότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.

Στη συνέχεια, ο διαχειριστής αναλαμβάνει την υλοποίηση όλων αυτών των σχεδίων και έχει την αρμοδιότητα να προβεί σε μεγάλες τομές κατά μήκος και πλάτος των επιχειρήσεων που συμμετέχουν.

Τίθεται ένας κύριος μόνο περιορισμός, ο οποίος αφορά το ότι οι αρμοδιότητες του διαχειριστή πρέπει να άπτονται ζητημάτων, τα οποία σχετίζονται με τη συμμετοχή των επιχειρήσεων στο δίκτυο, τη

δραστηριότητά του στα πλαίσια αυτού και την επίτευξη του σκοπού για τον οποίο η συνεργασία αυτή συνίσταται, ενώ δεν μπορεί να επεκτείνεται σε άλλα θέματα άσχετα, τα οποία μπορεί να αφορούν δραστηριότητες των επιχειρήσεων, εκτός και άσχετες του δικτύου.

Παρατηρούμε, ότι η περίπτωση λοιπόν των δικτύων παρουσιάζει μεγάλη ομοιότητα με αυτήν των **joint ventures**<sup>681</sup>, των οποίων η διοίκηση ανατίθεται σε εταιρίες μάνατζμεντ. Η ομοιότητα των περιστάσεων (συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων για την επίτευξη κοινού σκοπού) καταλήγουν σε μια παρόμοια λειτουργία της συμβάσεως μάνατζμεντ στα πλαίσια τους.

Συγχρόνως, ο διαχειριστής έχει την υποχρέωση να έχει συνεχώς λειτουργία του δικτύου και να παρακολουθεί τα αποτελέσματα της δραστηριότητας του, παρέχοντας πληροφόρηση στις επιχειρήσεις, οι οποίες δίνουν τη σχετική εντολή διαχείρισης και υποβάλλοντας θεατές τακτικές αναφορές.

Παράλληλα, στα πλαίσια της στενής και εμπιστευτικής σχέσεως που δημιουργεί με το δίκτυο, οφείλει να εντοπίσει και να ειδοποιεί σχετικά τις επιχειρήσεις για τις αδυναμίες και τα προβλήματα που προκύπτουν είναι πιθανό στο μέλλον να προκύψουν σχετικά με το δίκτυο και να παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη για τη λήψη των αποφάσεων, επιτροπή αναρμοδιότητα έχουν οι συμμετέχουσες εταιρίες, υποβάλλοντας σχετικές προτάσεις αυτές, οι οποίες βέβαια δεν είναι δεσμευτικές.

Αξιοσημείωτο, είναι ότι ο διαχειριστής σε αυτές περιπτώσεις συνήθως έχει την αρμοδιότητα να υποδεικνύει αντίθετες με τους σκοπούς του δικτύου ενέργειες επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτό, ακόμη και να λαμβάνει εντός των πλαισίων βέβαια της σχετικής ιδρυτικής συμβάσεως, πειθαρχικά μέτρα για την πρόληψη και καταστολή τους<sup>682</sup>.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι αρμοδιότητες του διαχειριστή ορίζονται σαφώς από τη σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία φυσικά ενσωματώνει αυτούς τους όρους, που υπάρχουν ήδη στην ιδρυτική συμφωνία.

Σημειώνουμε, ότι στα πλαίσια των οργανωμένων δικτύων, συνηθίζεται οι συμμετέχουσες εταιρίες, να ορίζουν από ένα υψηλόβαθμο στέλεχος τους ή ένα κλιμάκιο στελεχών τους, αρμόδιο για την παρακολούθηση των ζητημάτων που αφορούν το δίκτυο.

Σε αυτή την περίπτωση, αυτά τα στελέχη συγκροτούν ένα άτυπο όργανο, το οποίο κάποιες φορές όμως μπορεί να τυγχάνει νομιμοποίησης από την ιδρυτική του δικτύου σύμβαση (εκ της συμβάσεως και **inter pares** νομιμοποίηση<sup>683</sup>), το οποίο διαδραματίζει ένα ρόλο ανάλογο με αυτόν του Δ.Σ. και οι σχέσεις του με την εταιρία μάνατζμεντ διαρθρώνονται ανάλογα.

<sup>681</sup> Βλέπε και αντίστοιχο κεφάλαιο.

<sup>682</sup> Διαδραματίζει λοιπόν τρόπο πινά ελεγκτικό ρόλο μέσα στο δίκτυο.

<sup>683</sup> Η οποία θωρακίζεται από ποινικές ρήτρες και όρους περί ενδοσυμβατικής ευθύνης.



Σε άλλες περιπτώσεις, δημιουργείται από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μια εταιρεία, στην οποία συμμετέχουν στελέχη και αντιπρόσωποι αυτών, η οποία αναλαμβάνει το ρόλο την της εταιρίας μάλιστα και στην οποία γίνεται η συμβατική ανάθεση της διοίκησης του δικτύου.

Η εταιρεία αυτή έχει το χαρακτήρα του **special purpose vehicle**<sup>684</sup>, σχηματίζεται με κεφάλαια των εταιριών που απαρτίζουν το δίκτυο, συστήνεται με αποκλειστικό σκοπό την τυπική νομιμοποίηση του δικτύου κατά κάποιο τρόπο και του ελέγχου τον οποίο δικαιούνται αυτές να ασκούν επί αυτού φυσικά δεν έχει καμία άλλη δραστηριότητα.

Με αυτό τον τρόπο εξάλλου, λύνονται και νομικά προβλήματα, τα οποία αφορούν την αναγνώριση του δικτύου από το δίκαιο, ως τυπική μορφή οργάνωσης επιχειρήσεων, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα τους να παρακωλύεται η ενεργοποίηση δικαιωμάτων των συμμετεχουσών επιχειρήσεων επί του δικτύου, όπως η αναγνώριση περιουσιακών τους δικαιωμάτων επί αυτού, η άσκηση ελέγχου επί των δραστηριοτήτων του, η παθητική και ενεργητική νομιμοποίηση σε διαφορές, οι οποίες δεν αφορούν την αυτόνομη επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά τη συνολική δραστηριότητα του δικτύου αλλά και σε περιπτώσεις αδικοπραξιών έναντι αυτού και εις βάρος του παραβάσεων από άλλες επιχειρήσεις του ελεύθερου ανταγωνισμού, η λήψη πληροφοριών και αναφορών σχετικά με αυτές και επεμβάσεως επί της λειτουργίας του και ειδικά επεμβάσεως εναντίον πράξεων κάποιων συμμετεχουσών επιχειρήσεων, οι οποίες παρακωλύουν τον κοινό σκοπό.

Με αυτό τον τρόπο επίσης, επιλύεται το πρόβλημα που προκύπτει από το μειονέκτημα του δικτύου έναντι του **joint venture**, το οποίο αφορά ότι σε αντίθεση με το δεύτερο το πρώτο δεν έχει νομική προσωπικότητα και δεν αναγνωρίζεται έτσι από το δίκαιο, αλλά παράλληλα δεν αναγνωρίζονται σε πλήρη μορφή και ανάπτυξη και τα δικαιώματα των συμμετεχόντων σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, τα δικαιώματα των εταιριών που απαρτίζουν το δίκτυο έχουν ισχύ μόνο στα πλαίσια του συμβατικού δικαίου<sup>685</sup>, το οποίο αποτελεί το έρεισμα της υπόστασης του.

Με τον τρόπο όμως που αναφέραμε ακριβώς παραπάνω, τα δικαιώματα αυτά εμμέσως επεκτείνονται και στα πλαίσια του εταιρικού δικαίου με προφανή πλεονεκτήματα.

Συχνό φαινόμενο, επίσης, είναι όταν το δίκτυο απαρτίζεται από μια ισχυρή επιχείρηση και πολλές άλλες πιο αδύναμες από αυτήν, να αναλαμβάνει αυτή είτε άμεσα με σύμβαση ανάθεσης της διοίκησης, είτε έμμεσα με υπόδειξη εκ μέρους της τρίτου, συχνά εξαρτώμενου, ακόμα και απόλυτα, δηλαδή υπό την μορφή θυγατρικής εταιρίας, διαχειριστή.

<sup>684</sup> Τα SPVs ούν δημιουργήματα κυρίως των αγγλοσαξωνικών δικαίων και χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση πληθώρα επιχειρηματικών διαδικασιών και σχεδίων, όπως π.χ. η τιτλοποίηση απαιτήσεων.

<sup>685</sup> Βλέπε και αμέσως παραπάνω σχετικά με τον χαρακτήρα της *inter pares* νομιμοποίησης.

Τονίζουμε, ότι τα δίκτυα συχνά ενέχονται σε υποθέσεις νόθευσης του ελεύθερου ανταγωνισμού, ενώ στις περιπτώσεις ελέγχου του δικτύου από μια ισχυρή συμμετέχουσα εταιρία και επιβολής της στις υπόλοιπες τα ζητήματα καταχρηστικής και ενάντια στον ελεύθερο ανταγωνισμό συμπεριφοράς πολλαπλασιάζονται.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Ρευστοποίηση/Διάλυση Επιχείρησης

Έχουμε ήδη αναφέρει, ότι ένας από τους λόγους οι οποίοι οδηγούν στην ανάθεση της διοίκησης μιας εταιρείας σε μια άλλη, σχετίζεται με τη διαδικασία πώλησεως ή ρευστοποίησεως της.

Σημειώνουμε, ότι αυτή η διαδικασία αποτελεί μια φάση της ζωής μιας επιχείρησης, η οποία μάλιστα μπορεί να προκύψει είτε όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα είτε όταν τα πάει καλά και οι μέτοχοί της θέλουν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία για να αποκομίσουν κεφαλαιακά κέρδη.

Έτσι λοιπόν, η διαχείριση της διάλυσης μιας επιχείρησης δεν αποτελεί διαχείριση της αποτυχίας ή της κρίσης, αλλά υλοποίηση συγκεκριμένης συνειδητής στρατηγικής επιλογής, η οποία κρίνει συμφέρουσα αυτήν την κίνηση. Γνώμονας της καταλληλότητας μιας τέτοιας ενέργειας είναι όπως γενικά συμβαίνει με κάθε άλλη επιχειρηματική κίνηση, η (βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, αν και στην περίπτωσή μας επειδή η επιχείρηση οδεύει στο τέλος της αυτά τα δύο ταυτίζονται) αύξηση του πλούτου των μετοχών.

Η απόφαση σχετικά με την πώληση μιας επιχειρήσεως περιλαμβάνει μια σειρά άλλων επιμέρους αποφάσεων.

Οι κύριες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά είναι το πότε να πουλήσεις, με ποιό τρόπο και με τι τίμημα. Σε κάθε περίπτωση όμως, πρόκειται για μια δύσκολη απόφαση, η οποία όμως μπορεί να αποτελέσει σημαντική επιχειρηματική επιτυχία ή αποτυχία ανάλογα με την έκβασή της.

Για να πετύχει, χρειάζεται ενδελεχή μελέτη της παρούσας κατάστασης της επιχειρήσεως, σε συσχετισμό παράλληλα με την αγορά, αλλά και την υπάρχουσα ζήτηση.

Είναι αληθές, ότι η ανάμειξη του ιδιοκτήτη ή κυρίου μετόχου ή το Δ.Σ. της επιχειρήσεως στη ρευστοποίηση ή την πώληση της συχνά δημιουργεί προβλήματα. Οι λόγοι είναι πολλοί.

Κάποιοι από τους σημαντικότερους αφορούν τη συχνή βιασύνη των μετοχών να αποχωρήσουν από την επιχείρηση για να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους σε κάποια άλλη επένδυση, τις τυχόν ασυμφωνίες μεταξύ τους, οι οποίες δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα, που οδήγησε επίσης στην απώλεια εμπιστοσύνης των διαδικασιών της πώλησης, οι φυγόκεντρες τάσεις των ανώτατων στελεχών, τα οποία και αναλαμβάνουν τις κρίσιμες για τη διάλυση της

εταιρείας απόφασης και τα οποία όταν συνειδητοποιήσουν το επερχόμενο τέλος, περισσότερο ενδιαφέρονται για την αποκατάστασή τους και λιγότερο για το συμφέρον της εταιρείας, αλλά και πειστικές καταστάσεις, οι οποίες οφείλονται σε συμπεριφορά εκ μέρους των δανειστών, των προμηθευτών, των εργαζομένων, οι οποίοι φοβούνται την απόλυση και άλλων επιχειρηματικών εταίρων, οι οποίες δημιουργούν πρόβλημα στη συγκέντρωση και τη λήψη αποφάσεων εκ μέρους της ηγεσίας της επιχείρησης.

Συχνά, μάλιστα, ειδικά όταν μιλάμε για εταιρείες στις οποίες κυριαρχεί το οικογενειακό ή το προσωπικό στοιχείο στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση τους, το άγχος, το αίσθημα της αποτυχίας και η ανασφάλεια μπορεί να οδηγήσουν την διοίκηση σε εσφαλμένες επιλογές<sup>686</sup>.

Αυτό το οποίο πρέπει να καταστήσουμε σαφές είναι ότι η διάλυση, ρευστοποίηση ή πώληση μιας επιχείρησης αποτελεί ένα ακόμα βήμα στον κύκλο ζωής της, αν και το τελευταίο.

Το ότι είναι όμως το τελευταίο βήμα, δεν σημαίνει ότι δεν αποτελεί μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για κερδοφόρες επιλογές. Αρκεί να υπενθυμίσουμε, ότι οι επιχειρήσεις με υψηλά πάγια, οι οποίες σημείωναν επί σειρά ετών ζημιογόνα αποτελέσματα, έφεραν πραγματικό πλούτο στους ιδιοκτήτες τους για πρώτη φορά κατά τη διαδικασία της ρευστοποίησης τους.

Το προϊόν της ρευστοποίησης εξάλλου, αρθροίζεται στην απόδοση και τα αποτελέσματα τις επενδύσεως και το αν αυτοί τελικά ήταν επιτυχημένη θα κριθεί εν μέρει και από το πόσο καλά γίνει ο χειρισμός αυτής της διαδικασίας.

Γι' αυτό το λόγο, στην πράξη συχνά προτιμάται να αναλαμβάνουν τη διαδικασία της ρευστοποίησης, ανεξάρτητοι φορείς, οι ρευστοποιητές, οι οποίοι συμβάλλονται με την εταιρία, αναλαμβάνοντας την αποστολή να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία με το θετικότερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα, το ταχύτερο τρόπο, αλλά και τις λιγότερες δυνατές νομικές περιπλοκές, οι εντάσεις και συγκρούσεις με ομάδες συμφερόντων επί της εταιρείας.

Αυτοί οι φορείς είναι δυνατό είτε να αναλάβουν αποκλειστικά καθήκοντα συμβουλευτικά του διαχειριστικού οργάνου της εταιρείας ή μεσιτικά σε σχέση με την πώληση των περιουσιακών στοιχείων ή και της ίδιας το σύνολο, είτε ένα αναλάβουν ολόκληρη τη διοίκηση της εταιρείας κατά την τελευταία αυτή φάση της ζωής της με στόχο να τη μετατρέψουν σε ένα όσο το δυνατό πιο ελκυστικό προς πώληση προϊόν της αγοράς.

Στη δεύτερη αυτή περίπτωση, οι ρευστοποιητές συνάπτουν με την εταιρία μια σύμβαση μάνατζμεντ, διαφοροποιημένη από την κλασική σε σχέση με

---

<sup>686</sup> [www.quittingbusiness.com](http://www.quittingbusiness.com)

το καταληκτικό στόχο, ο οποίος δεν αφορά τη λύση των προβλημάτων της εταιρίας ή τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της, αλλά την ασφαλή και κερδοφόρα διάλυση της<sup>687</sup>.

Καταρχάς, η εταιρία μάλιστα σε αυτή την περίπτωση εκπονεί όλα εκείνα τα απαραίτητα σχέδια και μελέτες, τα οποία προτείνουν το κατάλληλο δρόμο, τον οποίο πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία στην τελική αυτή φάση.

Αυτά τα σχέδια προτείνονται προς έγκριση στο διαχειριστικό όργανο της και στη συνέχεια η εταιρία μας αναλαμβάνει την υλοποίησή τους.

Συγκεκριμένα, αναλαμβάνει τη σταδιακή μείωση του προσωπικού, ειδικά σε περίπτωση οριστική διάλυσης και όχι πωλήσεως με τρόπο τέτοιο ως τόσο ώστε να μη δημιουργηθούν μεγάλες αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και τα σωματεία τους και να αποφευχθεί η υπαγωγή των απολύσεων σε ειδικές τυχόν νομοθετικές διατάξεις, όπως αυτές για παράδειγμα που υπάρχουν στη χώρα μας σχετικά με τις ομαδικές απολύσεις.

Συγχρόνως, και πάλι σε σχέση με το προσωπικό, το οποίο σημειώνουμε, ότι πλήττεται σε πρώτο βαθμό που αυτή τη διαδικασία και είναι δυνατό να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στη διεκπεραίωση της, αναλαμβάνει την όσο το δυνατό πιο συναινετική αντιμετώπιση εκ μέρους των εργαζομένων και την τυχόν συνεργασία τους, ενώ συγχρόνως φροντίζει για τη μελλοντική τους αποκατάσταση, οργανώνοντας προγράμματα εκπαίδευσης, ιδρύοντας και χρηματοδοτώντας ταμεία και φορείς επανένταξης, επιμόρφωσης και προσωρινής αποζημίωσης.

Επίσης, θα πρέπει να διαλέξει το τμήμα εκείνο προσωπικού, το οποίο θα κρατήσει μέχρι το τέλος για τη διεκπεραίωση της τελικής διαδικασίας στις ρευστοποιήσεως, εκπαιδύοντας το παράλληλα κατάλληλα για να ανταποκριθεί στις ειδικές απαιτήσεις της.

Επίσης, η εταιρία μάλιστα έχει την υποχρέωση να μεριμνήσει, ούτως ώστε να λυθούν τα νομικά προβλήματα, τα οποία είναι δυνατό να προκύψουν στη διαδικασία αυτή.

Ανάλογα βέβαια και με το βαθμό της κρατικής παρεμβατικότητας στη χώρα, η εταιρία μπορεί να δεσμεύεται από το κράτος σε θέματα κοινωνικής πολιτικής, αντιμετώπισης των εργαζομένων, απολύσεων, ασφαλιστικών και κοινωνικών εισφορών, φορολογικών διαφορών, υποχρεώσεων, οι οποίες δημιουργούνται λόγω χειρισμού ειδικής και σπάνιας τεχνογνωσίας ή λόγω κρισιμότητας του αντικείμενου της επιχείρησης για την κοινωνία και τη χώρα ( σαφές παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και οι αμυντικές βιομηχανίες, για τις οποίες

---

<sup>687</sup> [www.liquidation.com](http://www.liquidation.com)  
[www.liquidationbiz.biz](http://www.liquidationbiz.biz)

δεν θα ήταν υπερβολή αν λέγαμε, ότι σε πολλές χώρες του κόσμου το κράτος δεν τις αφήνει στην κυριολεξία να κλείσουν ακόμη και παρά τη θέλησή των μετοχών τους!).

Επίσης, η εταιρεία μπορεί να δεσμεύεται από δημόσια έργα και συμβάσεις ή από επιδοτήσεις, τις οποίες έχει λάβει και οι οποίες τις θέτουν περιορισμούς σχετικά με τη λήξη των εργασιών της.

Παράλληλα, προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν και σε σχέση με τους δανειστές και άλλοι πιστωτές της επιχειρήσεως, οι οποίοι είτε μπορεί να πιέσουν για άμεση ρευστοποίηση, ακόμη και όταν αυτό δεν συμφέρει την επιχείρηση, είτε μπορεί να επισπεύδουν πτώχευση, είτε μπορεί από την άλλη πλευρά να επιθυμούν να παραμείνει η επιχείρηση ενεργεί, για να τους εξοφλήσει. Σε γενικές γραμμές πάντως, τρέφουν ένα δικαιολογημένο φόβο για τη διαδικασία της ρευστοποίησης, καθώς σε αντίθεση με την πρόσληψη την αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου πρόσωπο της εμπιστοσύνης της ίδιας εταιρείας και γιατί δεν έχουν λόγο, παρά το γεγονός, ότι έχουν προφανή συμφέροντα από αυτήν<sup>688</sup>.

Γι' αυτό το λόγο η εταιρία μάνατζμεντ θα πρέπει να μεριμνά για δίκαιη και όσο το δυνατό πιο πλήρη διευθέτηση των δανείων και των οφειλών της επιχειρήσεως, παρέχοντας παράλληλα πλήρη πληροφόρηση στους πιστωτές, τονίζοντας έτσι τη διαφάνεια της διαδικασίας, προλαμβάνοντας τυχόν απελπισμένες προσπάθειες από την πλευρά τους που μπορεί να οδηγήσουν την εταιρεία σε πτώχευση, ζητώντας ακόμα μέχρι και τη συνεργασία τους για την παραγωγικότερη ρευστοποίηση.

Άλλο ένα ζήτημα με το οποίο η εταιρία μάνατζμεντ πρέπει να ασχοληθεί, αφορά τη λύση των συμβολαίων τη συνδέουν με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, ειδικά εκείνα που είναι μακροχρόνια και η λήξη τους επιφέρει αναπόφευκτα οικονομικά προβλήματα σε αυτούς.

Η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει αφού τους προειδοποιήσει πρώτα έγκαιρα, να δημιουργήσει μια τελική συμφωνία με αυτούς, η οποία θα περιγράφει τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεων της από αυτά τα συμβόλαια, μέχρι και τη διάλυση της, φροντίζοντας παράλληλα να προετοιμάσει το έδαφος συμβολαίων, επιδιώκοντας την όσο το δυνατόν μικρότερη ζημιά για τους επιχειρηματικούς της εταίρους, ακόμη και υποδεικνύοντας τους τον αντικαταστάτη της. Δεν χρειάζεται να αναφέρουμε, ότι η ενέργεια οφείλει να είναι φερέγγυα και να ανταποκριθεί τις υποχρεώσεις της, μέχρι και την τελευταία στιγμή της λειτουργίας της.

Συγχρόνως, η εταιρία μάνατζμεντ φροντίζει η αποχώρηση της να έχει όσο το δυνατό μικρότερο κοινωνικό κόστος και αρνητική επίδραση στην τοπική κοινότητα.

Ας μη ξεχνάμε, ότι η τοπική κοινωνία διατηρεί σημαντικά συμφέροντα σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς καταρχάς τα μέλη της

---

<sup>688</sup> [www.quittingbusiness.com](http://www.quittingbusiness.com)

βρίσκουν σε αυτήν απασχόληση, ενώ συγχρόνως η λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να αποτελεί πόλο έλξης επενδύσεων, μέσο δημιουργίας δευτερογενούς πλούτου ( από δαπάνες των εργαζομένων, ενοίκια), συχνά μάλιστα και διαφήμιση για αυτήν. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τοπικών κοινωνιών, οι οποίες τα βασίζουν την ύπαρξή τους στη λειτουργία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και νέκρωσαν ύστερα από τη διακοπή των εργασιών της.

Παράλληλα όμως, η παύση λειτουργίας επιχείρησης μπορεί να είναι και κίνδυνος, λόγω ζητημάτων όπως η διαχείριση το πιθανόν περιβαλλοντικά βλαπτικών επόμενων εγκαταστάσεων παραγωγής, των αποβλήτων και τα λοιπά.

Αυτό το επιτυγχάνει η εταιρία μάνατζμεντ με έγκυρη και ειλικρινή ενημέρωση σχετικά με τις προθέσεις της, λήψη υπόψη των υποδείξεων των τοπικών αρχών, δημιουργία ταμείου, όπως αναφέραμε και παραπάνω, για την αποκατάσταση και επιμόρφωση των εργαζομένων, το οποίο μπορεί να παίξει ρόλο αναπτυξιακού προγράμματος για την περιοχή, ούτως ώστε να αποφευχθεί η ερήμωση της. Κυρίως όμως, πρέπει να φροντίσει σχετικά με τη σωστή διαχείριση των εγκαταλελειμμένο εγκαταστάσεων, τη λήψη μέτρων για να αποφευχθεί οποιαδήποτε περιβαλλοντική ρύπανση μπορεί να προκύψει από αυτές και την ασφαλή απομάκρυνση και απαλλαγή από τα όποια απόβλητα και ζημιογόνα στοιχεία, μπορεί να περιέχει.

Σε γενικές γραμμές, η εταιρία μάνατζμεντ, πρέπει να φροντίσει να μην προκύψουν προβλήματα, ενστάσεις και συγκρούσεις με όλους παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μαζί της. Αυτό μπορεί να το καταφέρει καταρχάς με κατάλληλο νομικό χειρισμό σχετικών υποθέσεων, παράλληλα όμως και με ορθό πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων και πρωτοβουλιών.

Έτσι, πρώτον, αποφεύγει τυχόν νομικά περίπλοκες διαδικασίες που θα καθυστερήσουν τη ρευστοποίηση, το κόστος που αυτές συνεπάγονται, αλλά παράλληλα καταφέρνει να ενδυναμώσει την καλή της φήμη και το όνομα της, δείχνοντας σεβασμό στους εταίρους της μέχρι και το τέλος της ζωής της.

Πρέπει να τονίσουμε, ότι το γεγονός ότι η επιχείρηση κλείνει δεν σημαίνει ότι πρέπει να διαλύσει και να αμαυρώσει την εικόνα της προς τα έξω. Σε αντίθετη περίπτωση, αναπόφευκτα αφενός οι νομικές εμπλοκές θα κατατρέχουν τους επιχειρηματίες ακόμα και μετά τη διάλυση της επιχείρησης, αφετέρου σε περίπτωση επαναδραστηριοποίησης τους θα αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα αρνητική αντιμετώπιση από το περιβάλλον τους, το οποίο θα έχει γνώση της συμπεριφοράς τους. Συγχρόνως, η εταιρία μάνατζμεντ θα δημιουργήσει άσχημο όνομα στην αγορά, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα σε επόμενα **projects** ρευστοποίησης που θα αναλάβει.

Η εταιρία καταγράφει την εταιρική περιουσία, τόσο όσον αφορά τους υλικούς τους και τους άυλους πόρους, αλλά και τις υποχρεώσεις.

Υστερα, έχει υποχρέωση να προβεί σε αναλυτικές μελέτες, οι οποίες εξετάζουν εάν είναι δυνατό να συνεχιστεί και αν συμφέρει η εξακολούθηση της λειτουργίας της επιχείρησης, περισσότερο από τη ρευστοποίηση της. Ακόμη και όταν η βούληση των μετοχών είναι αντίθετη πρέπει να τους θέσει αυτά τα δεδομένα υπόψη για να μπορούν να αποφασίσουν με πλήρη γνώση και ευθύνη.

Υστερα, αν πρόκειται για πώληση όλης επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τη θέση της εταιρείας στην αγορά, την τεχνογνωσία της, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της, την ποιότητα των πόρων της, την προοπτική ανάπτυξης της, το περιβάλλον της, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και το πόσο εύκολο είναι να ληφθούν, το ρίσκο λειτουργίας της και την προοπτική του κλάδου, σε συνδυασμό με τις απόψεις που κυριαρχούν στην αγορά, τη σχετική ζήτηση και την προοπτική διαμόρφωσης της, εκτιμά την αξία της επιχείρησης.

Παράλληλα εκτιμά το πότε είναι ο καταλληλότερος χρόνος για να συντελεστεί αυτή η πώληση, δηλαδή αν τυχόν θα πρέπει η εταιρία να περιμένει για ένα χρονικό διάστημα, ούτως ώστε οι συνθήκες να γίνουν πιο ευνοϊκές.

Ειδική ανάλυση θα πρέπει να γίνει σχετικά με την αξία του **goodwill** τις επιχειρήσεως, το οποίο μπορεί να αυξήσει σε μεγάλο βαθμό την τιμή πώλησης.

Σε περίπτωση ρευστοποίησης, προβαίνει σε αντίστοιχες μελέτες σχετικά με την εκτίμηση της αξίας των παγίων της και των άλλων αγαθών της, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν ακίνητα, κεφαλαιουχικά αγαθά, μηχανήματα, ευρεσιτεχνίες, απαιτήσεις, για τις οποίες μάλιστα θα πρέπει να προβεί σε εκτίμηση της πιθανότητας αποπληρωμής τους, εκκρεμείς επενδύσεις, για τις οποίες θα πρέπει να αναλυθεί η πιθανή έκβαση και απόδοσή τους αλλά και κίνδυνος τους, εμπορεύματα, εταιρική επωνυμία, σήμα, τεχνογνωσία, δικαιώματα συμμετοχής σε κοινοπραξίες και ερευνητικά **joint ventures**, συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις, ακόμη και δικαιώματα από εκκρεμείς συμβάσεις, τα οποία είναι δυνατό να εκχωρηθούν.

Γίνεται ξεχωριστή εκτίμηση της αξίας καθενός από αυτά τα αγαθά και εκτιμάται η συνολική αξία, χωρίς αυτή τη φορά να υπολογίζεται το **goodwill**, το οποίο δεν είναι δυνατό να μεταβιβαστεί αυτοτελώς από την επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση, προβαίνει σε ανάλυση των φορολογικών υποχρεώσεων οι οποίες θα προκύψουν, προτείνει τρόπο για την ελαχιστοποίηση τους και υπολογίζει την καθαρή αξία που θα εισπράξουν οι μέτοχοι.

Στη συνέχεια προβαίνει σε μια έρευνα αγοράς, η οποία θα καθορίσει το



κατάλληλο τρόπο και τη διαδικασία πώλησεως, τους πιθανούς αγοραστές και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να τους προσεγγίσει, τη σειρά με την οποία θα λάβει χώρα η ρευστοποίηση και τα λοιπά.

Επίσης, θα πρέπει να αποφασίσει το αν και πότε θα ανακοινωθεί ή θα διαρρεύσει το γεγονός της πώλησης ή της ρευστοποίησης, με στόχο της όσο το δυνατόν λιγότερες αντιδράσεις, την αποφυγή της πιθανής πτώσεως της αξίας της μετοχής της, αλλά και την προσέλκυση καλών προτάσεων από αγοραστές.

Σημειώνουμε, ότι μια βιαστική επιλογή σε αυτό το θέμα μπορεί να τινάξουν στον αέρα όλη την διαδικασία, καθώς θα δημιουργήσει μια εικόνα πανικού, η οποία θα οδηγήσει τους αγοραστές να προτείνουν χαμηλό τίμημα, αλλά από την άλλη και να εκτιμήσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Η εταιρία μάνατζμεντ επίσης, αναλαμβάνει βραχυπρόθεσμα η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησεως με στόχο να την κάνει πιο ελκυστική. Σε περίπτωση που πωλείται ολόκληρη επιχείρηση, είναι θετικό για αυτή να πωληθεί, όταν οι πωλήσεις πάνε καλά και μάλιστα νέα ανοδική τροχιά.

Θα πρέπει επίσης να διαμορφώσει μια εικόνα σταθερής κερδοφορίας, η οποία θα επιτρέψει στον αγοραστή να πληρώσει ένα υψηλότερο τίμημα, εκπληρώνοντας όμως ταυτόχρονα τα κριτήρια απόδοσης που θέτει για την επένδυση. Ένα ιστορικό καλής επίδοσης εξάλλου δίνει στον αγοραστή εχέγγυα για τον υπολογισμό μελλοντικών κερδών.

Ανάλογα με το μέγεθος επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, εντοπίζει τις κατηγορίες των πιθανών αγοραστών. Οι πλέον προφανείς είναι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και οι οποίες βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, επιδιώκοντας πιθανές οικονομίες κλίμακας, την επέκταση του μεριδίου αγοράς τους, πιθανόν και εξουδετέρωση ενός πιθανού ανταγωνιστή τους.

Δεν αποκλείεται λοιπόν η εταιρία μάνατζμεντ να προωθήσει την επιχείρηση στο σοβαρότερο ανταγωνιστή της επίσης, νέες επιχειρήσεις οι οποίες φιλόδοξα μπαίνουν στον κλάδο και έχουν ανάγκη από κεφαλαιουχικών εξοπλισμό και σχετικά δικαιώματα, είναι πιθανοί αγοραστές της υπό ρευστοποίηση περιουσίας της.

Επίσης, ακόμα και σε περίπτωση πώλησης ολόκληρης επιχείρησης, η εταιρεία μπορεί να αποφασίσει τη μερική ρευστοποίηση κάποιων πόρων της, για τους οποίους είναι πιο συμφέρον να διαπραγματευτούν ξεχωριστά, κρατώντας παράλληλα μέσα στην επιχείρηση εκείνα τα κύρια στοιχεία, τα οποία της προσδίδουν ανταγωνιστικότητα και χωρίς αυτά η πώληση της θα αποτύχει.

Στη συνέχεια, η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει να προωθήσει το προϊόν, δηλαδή είτε την επιχείρηση, είτε τα ξεχωριστά στοιχεία της τα οποία πωλούνται, στους κατάλληλους αγοραστές τους οποίους θα

εντοπίσει.

Οφείλει, να τους προσφέρει υπηρεσίες πλήρους υποστήριξης τόσο πριν όσο και μετά την αγορά, που θα τους επιτρέψουν να αξιοποιήσουν την επένδυσή τους αυτή.

Συγκεκριμένα, μπορεί να τους υποδείξει ακόμα και να τους διευκολύνει να βρουν πηγές χρηματοδότησης με χαμηλό κόστος και να τους προμηθεύσει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία, από πλευράς εκπαίδευσης, τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, τα οποία θα τους φανούν απαραίτητα για την αξιοποίηση της αγοράς τους.

Είναι προφανές, ότι κύριο πλεονέκτημα της εταιρίας μάλιστα σε αυτή την περίπτωση είναι η γνώση που έχει θέτει διαδικασίες από την προηγούμενη δραστηριοποίησή της, η οποία φυσικά λείπει από το Δ.Σ. και τους μετόχους της, η γνώση της αγοράς, αλλά και το δίκτυο πελατών, το οποίο έχει αναπτύξει μέσα από αυτήν.

Η εταιρία λαμβάνει εξουσιοδότηση από το διοικητικό συμβούλιο και διαχειρίζεται, υπογράφοντας ως αντιπρόσωπος εταιρίας, όλα εκείνα τα ζητήματα οποία αφορούν συνεργασία με δικηγόρους, δικαστική εκπροσώπηση, λογιστές, ελεγκτές, ιδιοκτήτες γης, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, δημόσιες αρχές και τα λοιπά.

Κύριο στοιχείο της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της εταιρίας μάλιστα της εταιρίας η οποία ρευστοποιείται ή πωλείται είναι η εμπιστευτικότητα και η εχεμύθεια, η οποία είναι απόλυτα κρίσιμη για την επιτυχία της διαδικασίας.

Εξάλλου, ας μη ξεχνάμε ότι συχνός λόγος για τον οποίο ανατίθεται η διαδικασία σε εταιρία μάλιστα αφορά την επιθυμία των μετόχων να διατηρήσουν την ανωνυμία τους για διάφορους λόγους.

Σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο εμφανίζει η ανάμειξη μιας εταιρίας μάλιστα στη διαδικασία αφορά το υψηλό επίπεδο γνώσης της σε νομικά, φορολογικά, λογιστικά πεδία και εξειδικευμένο μάρκετινγκ.

Αυτή τη στιγμή, στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες του κόσμου, υπάρχει ένας εξειδικευμένος κλάδος επιχειρήσεων, οι οποίες ασχολούνται με αποκλειστική δραστηριότητα τη διαδικασία της πωλήσεως ή της ρευστοποίησης εταιριών.

Μάλιστα σε ιδιαίτερα αναπτυγμένες αγορές, όπως η Αμερική, υπάρχουν και ανά κλάδο πωλούμενων επιχειρήσεων εξειδικευμένες εταιρείες, οι οποίες μάλιστα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία των εξαγορών και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε τέτοιας διαδικασίας.

Σημειώνουμε, ότι πάντως, η ύπαρξη και δραστηριοποίηση τέτοιου είδους επιχειρήσεων, είναι αντιστρόφως ανάλογη της κρατικής παρεμβατικότητας σε κάθε αγορά, αφού σε αγορές με υψηλή ανάμειξη του κρατικού τομέα, δημιουργούνται πάρα πολύ περιορισμοί στη διαδικασία της λήξης της ζωής μιας επιχείρησης, οι οποίοι καθιστούν πολύ ισχνές τις δυνατότητες πρωτοβουλίας εκ μέρους της λυόμενης

επιχειρήσεως.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Συγχώνευση/Εξαγορά

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια σειρά μεγάλων εταιρικών διαδικασιών, οι οποίες θεωρούνται κρίσιμες και σημαδεύουν ανεξίτηλα την πορεία και το μέλλον της επιχείρησης.

Μία από αυτές είναι και η συγχώνευση (ή εξαγορά), η οποία και αυτή όπως η διάλυση σηματοδοτεί το τέλος της ζωής της επιχείρησης ως αυτόνομη οικονομική οντότητα, με τη διαφορά ότι συνεχίζει να υπάρχει, λειτουργώντας όμως στα πλαίσια μιας άλλης ήδη υπάρχουσας ή νέας εταιρίας. Η σύμβαση μάνατζμεντ συνδέεται με πολλαπλό τρόπο και με τη διαδικασία αυτή.

Καταρχάς, σε σχέση με την τύχη μιας ενεργής συμβάσεως μάνατζμεντ σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς παρατηρούμε τα εξής.

Συνήθως, η σύμβαση μάνατζμεντ έχει προσωποπαγή χαρακτήρα, με την έννοια, ότι λόγω της φύσης της, των ιδιαίτερων αρμοδιοτήτων, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο της και της εμπιστευτικότητας που δημιουργείται μεταξύ των μερών, σε περίπτωση λύσεως του ενός από τα δύο νομικά πρόσωπα τα οποία συμβάλλονται λήγει και η ίδια.

Έτσι λοιπόν, όταν η εταιρεία η οποία είναι πελάτης του παρόχου υπηρεσιών μάνατζμεντ συγχωνευθεί ή εξαγοραστεί από μια άλλη εταιρεία, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε παύει να υπάρχει ως αυτόνομη οικονομική και νομική οντότητα, αν δεν έχει συμφωνηθεί διαφορετικά τερματίζεται και η σύμβαση.

Εξάλλου, παρά το γεγονός ότι η εταιρεία που διαδέχεται την συγχωνευόμενη ή εξαγοραζόμενη εταιρία, δεσμεύεται από τις εκκρεμείς συμβάσεις της, κάτι αντίστοιχο δεν μπορεί να λάβει χώρα σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ, λόγω της φύσεως της. Θα ήταν δηλαδή παράλογο να απαιτηθεί από την άλλη επιχείρηση, να δεχτεί τον έλεγχο και τη διοίκηση από μια εταιρεία μάνατζμεντ, την ώρα που η ίδια δεν το επιθυμεί, επειδή εξαγόρασε μια άλλη.

Και στο θέμα της συγχώνευσης τα πράγματα παραμένουν πάλι ίδια, επειδή παρά το γεγονός ότι η μία από τις συγχωνευόμενες δεσμεύεται για σύμβαση, δεν είναι δυνατό να επεκταθεί αυτό το αποτέλεσμα στη νέα εταιρία που σχηματίζεται μετά τη συγχώνευση.

Μάλιστα, στη σύμβαση μάνατζμεντ συνήθως περιλαμβάνεται ειδικός όρος, ο οποίος ξεκαθαρίζει τα πράγματα και μας απομακρύνει από ερμηνείες, σύμφωνα με τον οποίο η σύμβαση λύεται με την πτώχευση, τη συγχώνευση, την εξαγορά ή την απορρόφηση του πελάτη. Αυτό δεν

σημαίνει, ότι ο διάδοχος δεν αναλαμβάνει τις οικονομικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις λυόμενες συμβάσεις, όπως βέβαια και κάθε άλλη οικονομική υποχρέωση που προέρχεται από τη λειτουργία συγχωνευομένων ή εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων μεταβιβάζεται σε αυτόν.

Επίσης, δεσμεύεται από τη ρήτρα μη ανταγωνισμού και τη ρήτρα εμπιστευτικότητας, η οποία ίσχυε μεταξύ του πελάτη και της εταιρίας μάνατζμεντ. Καθώς όπως ήδη παρατηρήσαμε αυτές οι ρήτρες συνήθως έχουν μεγαλύτερη διάρκεια από το συμβόλαιο, δηλαδή καλύπτουν την χρονικό διάστημα μετά τη λήξη του, οι ίδιες υποχρεώσεις εξακολουθούν να δεσμεύουν και τη διάδοχο επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά όμως, παρατηρούμε ότι υποχρεώσεις οι οποίες απορρέουν από την ανάγκη υλοποίησης, διευκόλυνσεως και θέσης σε εφαρμογή της συμβάσεως μάνατζμεντ, όπως αυτή που αφορά η υποχρέωση διορισμού μελών της εταιρίας μάνατζμεντ στο διοικητικό συμβούλιο το πελάτη, φυσικά δεν ισχύουν για την διάδοχο επιχείρηση, αφού η ίδια δεν δεσμεύεται για εξακολούθηση της συνέχειας της συμβάσεως.

Δηλαδή η διάδοχος επιχείρηση αναλαμβάνει μόνο εκείνες τις υποχρεώσεις, οι οποίες ισχύουν μεταξύ των μερών, μετά τη λήξη του συμβολαίου. Αντίστοιχα, η εταιρία μάνατζμεντ έχει την υποχρέωση να παραδώσει στην διάδοχο επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες, που αφορούν τα πεπραγμένα της διοικήσεως της στη συγχωνευόμενη, όπως και να υποβάλει την αναφορά της για τις ενέργειές της.

Μια ακόμα σημαντική υποχρέωση της εταιρίας μάνατζμεντ, αφορά την εκ μέρους της άσκηση προσωρινής διαχειριστικής αρμοδιότητας, ακόμη και μετά τη συγχώνευση, δηλαδή και τη λήξη της σύμβασης μάνατζμεντ, για ένα περιορισμένο και σύντομο χρονικό διάστημα, το οποίο μεσολαβεί μέχρι να αναλάβει πλήρως τη διαχείριση η διάδοχος εταιρία.

Η διάδοχος εταιρία, είναι δυνατό να μην μπορεί να ασκήσει αμέσως τις διοικητικές τις αρμοδιότητες επί των εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων της συγχωνευμένης εταιρίας, είτε επειδή χρειάζεται ένα σύντομο διάστημα για να ενημερωθεί και να κατατοπιστεί σχετικά, είτε επειδή, ειδικά σε διεθνείς συγχωνεύσεις, δεν προλαβαίνει να μεταβεί και να εγκλιματιστεί αμέσως κλιμάκιο στελεχών της στον τόπο άσκησης των δραστηριοτήτων.

Εξάλλου, καθώς η εταιρία μάνατζμεντ έχει την ευθύνη για την τρέχουσα διοίκηση του πρώην πελάτη της, έχει την υποχρέωση να λάβει εκείνα τα μέτρα οι κοινές αποφάσεις, που απαιτούνται για την εξακολούθηση, χωρίς προβλήματα της καθημερινής λειτουργίας των εγκαταστάσεων του και για την εκυπηρέτηση των τρεχουσών και βραχυπρόθεσμων

υποχρεώσεων<sup>689</sup>. Αυτή η προσωρινή διαχείριση κατά το μεσοδιάστημα μεταξύ τη λήξη της συμβάσεως και το χρονικό σημείο στο οποίο καθίσταται εφικτό να ασκήσει ουσιαστική διοίκηση η νέα εταιρία, αφορά το μέρος εκείνο των εγκαταστάσεων και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον συγχωνευμένο πλέον πελάτη.

Αυτή η υποχρέωση απορρέει από την αρχή της καλής πίστης και τα χρηστά συναλλακτικά ήθη που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ των μερών, ειδικά σε μια τόσο εμπιστευτική σύμβαση όπως η σύμβαση μάνατζμεντ. Σε αυτήν όμως την υποχρέωση, της εταιρίας μάνατζμεντ, αντιστοιχεί και μια υποχρέωση της διάδοχης εταιρίας, να ανέχεται αυτή την προσωρινή διαχείριση. Δικαιώματα εις βάρος της εταιρίας μάνατζμεντ προκύπτουν για τη νέα εταιρία, μόνο σε περίπτωση που αυτοί αρνείται να παραδώσει τη διοικητική αρμοδιότητα, παρά τη λήξη αυτού του κρίσιμου χρονικού διαστήματος και την από εδώ και πέρα διοικητική αυτάρκεια της νέας εταιρίας ή όταν αυτή της ζητήσει να εγκαταλείψει τη διοίκηση.

Σημειώνουμε, όμως, ότι η εταιρία μάνατζμεντ πρέπει να περιοριστεί σε αυτό το διάστημα, αποκλειστικά και μόνο σε πράξεις τρέχουσας διοίκησης, αλλιώς, επειδή ούτως ή άλλως η σημασία της έχει λήξει, είναι πιθανό να προκύψουν αξιώσεις από την εταιρία εις βάρος της για καταχρηστική συμπεριφορά.

Βέβαια, όλα τα παραπάνω είναι ο κανόνας, αλλά μέσα στα πλαίσια των συμβάσεων μπορεί φυσικά να συμφωνηθεί διαφορετικά.

Δηλαδή, είτε κατά την σύναψη συμβάσεως συγχώνευσης μπορεί να συμφωνηθεί μεταξύ των υπό συγχώνευση εταιριών, είτε σε ειδικό παράρτημα είτε μέσα στην ίδια τη σύμβαση, η συνέχιση του συμβολαίου διαχείρισης, είτε μπορεί η συγχωνεύουσα, εξαγοράζουσα ή απορροφώσα να συνάψει ξεχωριστή συμφωνία με την εταιρία μάνατζμεντ.

Μάλιστα, δεν είναι απίθανο, ειδικά όταν οι επιδόσεις της εταιρίας μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα καλές, αλλά συγχρόνως και θεμελιώδεις και απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της διοικουμένης εταιρίας η οποία τώρα συγχωνεύεται, η συνέχιση του συμβολαίου να είναι απαραίτητος όρος για τη συντέλεση της συγχώνευσης.

Κάποιες φορές, το καλό μάνατζμεντ, το οποίο αποτελεί πόρο μιας επιχείρησης, ακόμη και όταν αυτός ο πόρος προέρχεται από εξωτερική πηγή, το οποίο χαρακτηρίζει μια εταιρία, αποτελεί βασικό κίνητρο για την ελκυστικότητα της και το ενδιαφέρον της άλλης επιχειρήσεως να συγχωνευτεί μαζί της.

---

<sup>689</sup> Για παράδειγμα έχει αρμοδιότητα, να υπογράφει μισθοδοσίες, να εξοφλεί υποχρεώσεις δήλης ημέρας, να παραγγέλνει πρώτες ύλες και εφόδια απαραίτητα για την καθημερινή λειτουργία των εγκαταστάσεων να προβαίνει σε τακτική συντήρηση των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων, να προσλαμβάνει έκτακτο προσωπικό, για την κάλυψη άμεσων αναγκών νέοι ζητήματα με τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας, που παρέχουν νερό, ρεύμα και υπηρεσίες επικοινωνίας και τα λοιπά.

Σε αυτό το σημείο, θα παρατηρήσουμε, ότι σε περίπτωση που εξακολουθήσει η σύμβαση μάνατζμεντ, αυτή μπορεί να διέπει και να αφορά είτε μόνο τις δραστηριότητες της παλιάς επιχείρησης είτε το σύνολο των δραστηριοτήτων της διαδόχου.

Σε περίπτωση, που η διάδοχος συνάψει αυτοτελές συμβόλαιο, με την εταιρία μάνατζμεντ το οποίο θα ανανεώνει την παλιά σύμβαση μάνατζμεντ, μπορεί να συμφωνηθεί είτε το ένα είτε το άλλο, σε περίπτωση όμως αμφιβολίας και επειδή πρόκειται για μια νέα αυτοτελή σύμβαση μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρήσεων και ο νέος πελάτης δεν εξακολουθεί τη σύμβαση, λόγω κάποιας υποχρέωσης που απορρέει από το προηγούμενο συμβόλαιο, αλλά οικειοθελώς, θεωρούμε πιο ορθό το νέο συμβόλαιο να διέπει συνολικά τις δραστηριότητες και τις εγκαταστάσεις της διαδόχου επιχείρησης.

Αντίθετα, εάν για παράδειγμα στη σύμβαση συγχώνευσης συμφωνηθεί η εξακολούθηση των προσωποπαγών συμβάσεων της παλιάς εταιρίας του είτε η ανάληψη των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη σύμβαση μάνατζμεντ το παλιό πελάτη, τότε λόγω της διατύπωσης, θεωρούμε και στο ότι η βούληση των νερών έχει την έννοια της εξακολουθήσεως των δραστηριοτήτων της εταιρείας μάνατζμεντ, μόνο σε σχέση με τις εγκαταστάσεις και τις λειτουργίες που αφορούν την παλιά επιχείρηση.

Βέβαια, καθώς θα περνάει ο καιρός και η συγχώνευση πάνω πληρώνει τα πρακτικά, οι διαχωρισμοί μεταξύ αρμοδιοτήτων της παλιάς και της νέας εταιρίας να χάσουν το νόημά τους, γεγονός το οποίο δημιουργεί προβλήματα σε μια τέτοια ερμηνεία και θα πρέπει να οδηγήσει, αν βέβαια η βούληση των μερών ήταν να περιοριστεί κατά τέτοιο τρόπο σύμβαση μάνατζμεντ, σε αναθεώρηση της συμφωνίας.

Μένει να αντιμετωπίσουμε, τί συμβαίνει, όταν η πρόβλεψη για συνέχιση της συμβάσεως μάνατζμεντ μετά από τη συγχώνευση, δεν προβλέπεται από τη σύμβαση συγχωνεύσεως, αλλά από τη σύμβαση μάνατζμεντ, δηλαδή τη σύμβαση μεταξύ της εταιρείας μάνατζμεντ και του πελάτη της, ο οποίος συγχωνεύεται.

Σε αυτή την περίπτωση, το ζήτημα είναι, με ποιο τρόπο μπορεί να δεσμευτεί σχετικά η άλλη εταιρεία, όπως και το νέο νομικό πρόσωπο το οποίο είναι πιθανόν να προκύψει, ανάλογα βέβαια με τη διαδικασία.

Σύμφωνα με την πάγια αρχή του αστικού δικαίου, οι ενοχικές υποχρεώσεις έχουν σχετική ισχύ, δεσμεύουν δηλαδή μόνο τα μέρη της ενοχικής συμφωνίας και δεν τριτενεργούν. Γι' αυτό το λόγο, η άλλη επιχείρηση δεν δεσμεύεται από τον όρο αυτό του συμβολαίου, εκτός και εάν τον αποδεχθεί στη σύμβαση συγχωνεύσεως είτε ρητά είτε με ρήτρα με την οποία θα αναλαμβάνει υποχρεώσεις ακόμη και από προσωποπαγείς συμβάσεις της συγχωνευόμενης/εξαγοραζόμενης.

Σημειώνουμε, ότι κατά την άποψή μας, ρήτρα σύμφωνα με την οποία η άλλη επιχείρηση αναλαμβάνει γενικώς όλες τις υποχρεώσεις της

συγχωνευόμενης/εξαγοραζόμενης, δεν μπορεί να αφορά και τη σύμβαση μάνατζμεντ, λόγω της ιδιαιτερότητας και της ειδικής φύσης της, σύμφωνα με την οποία αποχωρίζονται αρμοδιότητες, οι οποίες κανονικά ανήκουν στο διαχειριστικό όργανο.

Στην περίπτωση αυτή, λοιπόν, η εταιρία μάνατζμεντ μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση, προβάλλοντας συγχρόνως και όλες τις αξιώσεις για αποζημιώσεις και τα λοιπά, που απορρέουν, από αυτή την καταγγελία.

Η καταγγελία είναι έκτακτη και βασίζεται φυσικά σε σπουδαίο λόγο, ο οποίος στην περίπτωσή μας είναι προφανής και ο οποίος φυσικά κατά κανόνα, τουλάχιστον, δεν βρίσκεται στη σφαίρα της δικής της υπευθυνότητας.

Ας ερευνήσουμε όμως, τώρα, τι γίνεται στην αντίστροφη περίπτωση, δηλαδή όταν συγχωνεύεται ή εξαγοράζεται η εταιρία μάνατζμεντ. Σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε, ότι είναι σαφές ότι η σύμβαση πρέπει δίχως άλλο να λυθεί, λόγω του καταφανώς προσωποπαγούς και εμπιστευτικού της χαρακτήρα.

Όταν η εταιρεία εμπιστεύεται μια άλλη για να της αναθέσει τάπητος το κρίσιμο και ουσιώδες όσο η διοίκηση της, δηλαδή το προϋργιο της εταιρικής αυτονομίας της και το κλειδί όλης της δραστηριότητάς της, είναι φυσικό επόμενο να το κάνει αυτό γιατί προσβλέπει ειδικά στη συνεργασία με τη συγκεκριμένη επιχείρηση, με την οποία δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης.

Δεν είναι λογικό, λοιπόν, να θεωρηθεί ότι οι αρμοδιότητες τις οποίες μεταβιβάζει σε αυτήν, θα μεταβιβαστούν, απλώς και μόνο λόγω της συγχώνευσης της δεύτερης, σε έναν άλλο φορέα. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει ειδική συμφωνία, η οποία μάλιστα δεν θα περιλαμβάνεται στο κείμενο της συμβάσεως μάνατζμεντ, δηλαδή εκ των προτέρων, αλλά πρέπει να συναφθεί να τα ή κατά τη διαδικασία της συγχώνευσεως της εταιρίας μάνατζμεντ και η οποία θα έχει σκοπό της την εξακολούθηση ή μάλλον τη δημιουργία νέας συμβάσεως με την διάδοχο επιχείρηση-πάροχο.

Το ίδιο θεωρούμε, ότι συμβαίνει, ακόμη και όταν η εταιρεία μάνατζμεντ απορροφά άλλες εταιρείες, καθώς και με αυτό τον τρόπο, παρά το ότι διατηρεί την οντότητα της, αλλάζει ουσιωδώς ο χαρακτήρας της, κάτι το οποίο μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη σύμβαση μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα αν αναλογιστούμε ότι μπορεί να αλλάξει η σύνθεση του Δ.Σ., τα ανώτερα στελέχη, ο προσανατολισμός και ο τρόπος άσκησης της δραστηριότητάς της.

Το επόμενο σημαντικό σημείο, στο οποίο πρέπει να αναφερθούμε σχετικά με τα σημεία επαφής της συγχώνευσης με τη σύμβαση μάνατζμεντ, αφορούν ακριβώς την ανάθεση σε μια εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών της προετοιμασίας του εδάφους για μια συγχώνευση ή



εξαγορά.

Σε αυτή την περίπτωση, η εταιρία μάνατζμεντ, αναλαμβάνει να προβεί σε όλα εκείνα τα απαραίτητα βήματα, τα οποία είτε θα κάνουν τον πελάτη της πιο ελκυστικό για εξαγορά ή συγχώνευση, είτε θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις που θέτει η άλλη επιχείρηση, προκειμένου να προχωρήσει η διαδικασία.

Συγκεκριμένα, ο πάροχος πρέπει, αφού συντάξει όλες τις εκθέσεις, που απεικονίζουν την κατάσταση και την προοπτική της εταιρίας, να προτείνει ένα σχέδιο δράσης, το οποίο θα βγει στην επίλυση όλων εκείνων των προβλημάτων, τα οποία θέτουν προσκόμματα στη συγχώνευση ή την εξαγορά.

Στη συνέχεια αν εγκριθεί το σχέδιο του, σημειωτέον ότι αρμόδια για να το εγκρίνει μπορεί να είναι είτε η επιχείρηση που οδεύει προς συγχώνευση ή εξαγορά είτε και οι δύο επιχειρήσεις που συγχωνεύονται, οι οποίοι όλες εκείνες απαραίτητες διοικητικές, οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, ούτως ώστε να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης (σε περίπτωση ο στόχος είναι η αύξηση της ελκυστικότητάς της) ή να επιτεθούν εκείνα αυτά, τα οποία τίθενται ως αναγκαίοι όροι από τον εξαγοράζοντα ή τον εταίρο της συγχωνεύσεως.

Στόχος, δηλαδή, μπορεί να είναι η ολοκλήρωση μιας διαδικασίας μείωσης του προσωπικού, μείωσης του κόστους λειτουργίας, βελτίωσης των εγκαταστάσεων, αύξηση του μεριδίου αγοράς, βελτίωσης στο **brandname** και το **goodwill**, επίτευξη ποιοτικής αναβάθμισης στις διαδικασίες και απόκτηση σχετικής πιστοποίησης και τα λοιπά.

Επίσης, η στόχευση της σύμβασης μάνατζμεντ μπορεί να αφορά την εκπλήρωση όλων εκείνων των όρων, θα επιτρέψουν την ομαλή ενοποίηση των εταιριών που συγχωνεύονται.

Για παράδειγμα, μπορεί να χρειάζονται αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα, ούτως ώστε να επιτευχθεί συμβατότητα και κοινή λειτουργία, κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, ούτως ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε τυχόν νέα καθήκοντα, τα οποία θα προκύψουν από την αποστολή και το ρόλο της νέας επιχείρησης, δημιουργία προϋποθέσεων για την ένταξη στο δείκτη εφοδιασμού και διανομής, το οποίο σχεδιάζεται για την νέα επιχείρηση, αλλαγή στις παραγωγικές μεθόδους και διεργασίες, ούτως ώστε αυτές να ενοποιηθούν και να γίνονται κατά τον ίδιο τρόπο, αμέσως μετά τη συγχώνευση, αφομοίωση απαραίτητης τεχνογνωσίας, η οποία προσφέρεται στα πλαίσια της συγχώνευσης στην εταιρία και η οποία είναι απαραίτητη για το συντονισμό των λειτουργιών κατά τον ίδιο τρόπο και με τα ίδια ποιοτικά **standars** της νέας επιχείρησης και τα λοιπά.

Επίσης, η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει να διαχειριστεί την επίλυση όλων εκείνων των νομικών και κοινωνικών προβλημάτων και συγκρούσεων, οι οποίες προκαλούνται από τη σχεδιαζόμενη συγχώνευση/

εξαγορά μεταξύ του πελάτη της και ομάδων συμφερόντων, όπως εργατικά σωματεία, η τοπική κοινότητα, οι προμηθευτές και αγοραστές. Συγκεκριμένα, μάλιστα, θα πρέπει να φροντίσει, ούτως ώστε ειδικά από την πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι αντιδρούν συχνά με σφοδρότητα σε τέτοιες διαδικασίες, καθώς συχνά τους στοιχίζουν τη θέση εργασίας τους, να αποφευχθούν οξείες αντιδράσεις, να περιοριστούν τυχόν απεργίες και να επιτευχθεί μέσα βέβαια και από παραχωρήσεις του πελάτη της, οι οποίες βέβαια δεν χρειάζεται να αναφέρουμε ότι δεν θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα δαπανηρές, σε θέματα αποζημιώσεων, επιμορφωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων αποκατάστασης και τα λοιπά, ένα **minimum** συναίνεσης, απαραίτητο για τη διατήρηση του καλού ονόματος της εταιρίας και για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης μέχρι και την τελευταία στιγμή πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας, αλλά και στη συνέχεια υπό τα πλαίσια του νέου εταιρικού σχήματος.

Αυτό το συμβόλαιο μάνατζμεντ, μπορεί να διαρκέσει ακόμα και μετά τη συγχώνευση, όσον αφορά βέβαια τις εγκαταστάσεις της παλιάς εταιρίας, εάν αυτό θεωρείται αναγκαίο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Δηλαδή, μπορεί να χρειάζεται σειρά βημάτων για τον εγκλιματισμό προσωπικού και στελεχών στη νέα κατάσταση, ολοκλήρωση της μεταφοράς **know-how**, επέκταση ή τροποποίηση των εγκαταστάσεων και άλλες ενέργειες, οι οποίες είτε δεν προλαβαίνουν είτε δεν είναι δυνατό (όπως εάν η τεχνογνωσία μεταφερθεί με τη σύμβαση συγχώνευσης και όχι νωρίτερα) να ολοκληρωθούν νωρίτερα.

Σημειώνουμε, ότι το συμβόλαιο αυτό συνάπτεται μεταξύ της εταιρίας μάνατζμεντ και είτε της συγχωνευόμενης/εξαγοραζόμενης είτε και με τις δύο, ανάλογα βέβαια ποιον από τους δύο στόχους, που αναφέραμε παραπάνω, δηλαδή την αύξηση της ελκυστικότητας ή την εκπλήρωση κριτηρίων αναγκαίων για τη συγχώνευση, καλείται να εξυπηρετήσει.

Σε κάθε περίπτωση, δεν θεωρούμε ότι είναι δυνατόν να συναφθεί μεταξύ μόνο της εξαγοράζουσας/συγχωνεύουσας και της εταιρίας μάνατζμεντ και να λειτουργήσει ως σύμβαση υπέρ τρίτου για την άλλη εταιρεία, γιατί φυσικά η πρώτη ακόμα και πριν και ενόψει της συγχώνευσης δεν έχει κανένα λόγο και τυπική νομιμοποίηση σχετικά με τον τρόπο άσκησης της διοίκησης εκ μέρους της άλλης και φυσικά δεν μπορεί με μια σύμβαση της να περικόψει διοικητικές αρμοδιότητες, τις οποίες ο ίδιος νόμος αναθέτει στο διαχειριστικό όργανο της άλλης, ακόμη ανεξάρτητης, εταιρίας. Άλλο βέβαια είναι το θέμα, ότι η συγχωνευόμενη/εξαγοραζόμενη από επιχειρηματικής πλευράς υποχρεώνεται να συνάψει αυτό το συμβόλαιο, προκειμένου να επιτύχει τη συγχώνευση/εξαγορά της οποία θέλει να γίνει στόχος, επειδή η σύναψη αυτό του συμβολαίου αποτελεί συχνά αναγκαίο όρο του ενεργού της σύμβασης συγχώνευσης.

Η εταιρία μάνατζμεντ υπέχει υποχρεώσεων μετά τη λήξη του

συμβολαίου, είτε έναντι της διάδοχης εταιρίας εάν η συγχώνευση/εξαγορά επιτευχθεί είτε έναντι των αντισυμβαλλομένων/πελατών της σε αντίθετη περίπτωση.

Σε γενικές γραμμές, όμως, το κρίσιμο στοιχείο που ορίζει την αποστολή αυτής της συμβάσεως μάνατζμεντ, αφορά την ταχεία, με μικρό κόστος, λίγες νομικές και άλλες περιπλοκές, ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχωνεύσεως.

Βέβαια, η διαδικασία μπορεί να περιπλεχθεί, να καθυστερήσει ή και να ακυρωθεί και από σειρά άλλων παραγόντων, που αφορούν τα συμβαλλόμενα μέρη και όχι την ίδια την εταιρεία μάνατζμεντ και γι' αυτό το λόγο, οι επιδόσεις αυτής και η αμοιβή της δεν μπορούν να εξαρτώνται πλήρως από το γεγονός ολοκλήρωσης, αλλά από τη λήψη εκ μέρους της όλων εκείνων των μέτρων, τα οποία τα απαραίτητα για να την διευκολύνουν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Πτώχευση

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στη σχέση της σύμβασης μάνατζμεντ με τη διαδικασία της πτώχευσης.

Καταρχάς, πρέπει να ερευνήσουμε το πώς η πτώχευση επιδρά στη σύμβαση και στη συνέχεια το αν με κάποιο τρόπο μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους.

Η πτώχευση δεν είναι λόγος λύσης των εκκρεμών αμφοτεροβαρών συμβάσεων. Βέβαια, τα μέρη έχουν τη δυνατότητα, στα πλαίσια της ιδιωτικής αυτονομίας, να θεσπίσουν στη σύμβαση τους ρήτρες, σύμφωνα με τις οποίες η να προκύψει ο ενός επιφέρει τη λύση της σύμβασης. Τέτοιες ρήτρες είναι καθ' όλα έγκυρες<sup>690</sup>.

Μάλιστα, στη σύμβαση την οποία εξετάζουμε, τη σύμβαση μάνατζμεντ, αυτές οι ρήτρες είναι ιδιαίτερα συνηθισμένες.

Έτσι λοιπόν, όταν είτε ο πάροχος είτε ο πελάτης πτωχεύσουν η σύμβαση τερματίζεται και ισχύουν όσα έχουμε αναφέρει σχετικά με τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από τη λήξη.

Μια τέτοια επιλογή των συμμετεχόντων είναι απόλυτα λογική, καθώς αφενός η σύμβαση δεν μπορεί να υλοποιηθεί από μη ενεργές ή βαδίζουσες προς την εκκαθάριση επιχειρήσεις, αφετέρου, ειδικά όταν πτωχεύει ο πελάτης, η σχετική νομοθεσία προβλέπει μια αναγκαστικού δικαίου διαδικασία, η οποία δεν αφήνει περιθώρια για πρωτοβουλίες.

Γι' αυτό το λόγο, η βούληση των μερών κατά κανόνα υποδεικνύει η πτώχευση να συμφωνείται ως λόγος αυτοδίκαιης και άμεσης λήξης της σύμβασης.

Ενδιαφέρον όμως προκαλεί, το τι συμβαίνει σε περίπτωση που τα μέρη δεν έχουν προβλέψει κάτι σχετικό.

Επανερχόμαστε λοιπόν σε αυτό το οποίο αναφέραμε αμέσως παραπάνω, δηλαδή ότι η πτώχευση δεν είναι λόγος αυτοδίκαιης λύσεως της εκκρεμούς συμβάσεως.

Από εκεί και πέρα, εξετάζοντας τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της συμβάσεως μάνατζμεντ, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι αποτελεί μια σύμβαση διάρκειας. Στις συμβάσεις διάρκειας, των οποίων η εκτέλεση έχει αρχίσει, η λύση δεν έρχεται αυτοδίκαια<sup>691</sup>.

Από την άλλη πλευρά όμως, η κήρυξη της πτώχευσης αποτελεί σπουδαίο

<sup>690</sup> Βλ. και παραπάνω σχετικά με τους λόγους αυτοδίκαιης λύσης της συμβάσεως μάνατζμεντ.

<sup>691</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 52 επ.

λόγο για έκτακτη καταγγελία<sup>692</sup>. Υποστηρίζεται ορθά, ότι αυτό συμβαίνει ιδίως όταν η σύμβαση αφορά σχέση με προσωπικό χαρακτήρα<sup>693</sup>, οπότε ο αντισυμβαλλόμενος του πτωχέυσαντος έχει το δικαίωμα να ζητήσει τον τερματισμό της σύμβασης με αυτό τον τρόπο.

Σχετικά με το αν η σύμβαση μάνατζμεντ, έχει προσωπαγή χαρακτήρα, θεωρούμε ότι είναι προφανές ότι αυτό ισχύει καταρχήν για τον πελάτη, ο οποίος εμπιστεύεται την εταιρία μάνατζμεντ αποβλέποντας στην προσωπική φήμη και τις ικανότητες της.

Όμως, τίθεται το ερώτημα εάν το ίδιο ισχύει και σχετικά με τον πάροχο ή αν για αυτόν η παροχή υπηρεσιών μάνατζμεντ έχει απρόσωπο χαρακτήρα.

Φυσικά αυτό δεν συμβαίνει στις περιπτώσεις που η εταιρία που αναλαμβάνει το μάνατζμεντ έχει και άλλες δραστηριότητες και συμμετέχει σε αυτή τη σύμβαση για να αποκομίσει ειδικά οφέλη και να εξυπηρετήσει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική της, όπως η διεύρυνση του δικτύου της, η υποστήριξη των εργασιών συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων και τα λοιπά, οπότε είναι προφανές ότι προσβλέπει στο συγκεκριμένο πρόσωπο του πελάτη για να ασκήσει τη δραστηριότητα αυτή.

Στην περίπτωση όμως που η εταιρία δραστηριοποιείται αποκλειστικά παρέχοντας διοικητικής φύσεως υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις και μάλιστα διατηρεί ένα μεγάλο πελατολόγιο, μήπως η σύμβαση από την πλευρά της χαρακτηρίζεται από λιγότερο προσωπικά στοιχεία;

Κατά την άποψή μας, ούτε αυτό ισχύει.

Ανεξάρτητα του αν η παροχή υπηρεσιών μάνατζμεντ είναι αποκλειστική δραστηριότητα ή όχι μιας επιχείρησης και του σε πόσες επιχειρήσεις προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες, όταν καταρτίζει μια σύμβαση μάνατζμεντ συνδέεται άρρηκτα με τον πελάτη και αναλαμβάνει μεγάλες και ιδιαίτερες δεσμεύσεις προς αυτόν, με αποτέλεσμα φυσικά να προσβλέπει στο συγκεκριμένο πρόσωπο του και στη συγκεκριμένη επιχειρηματική συνεργασία.

Άρα, σε κάθε περίπτωση η σύμβαση μάνατζμεντ χαρακτηρίζεται ως προσωποπαγής και για τα δύο μέρη.

Αφού λοιπόν, δώσουμε αυτό το χαρακτηρισμό στη σύμβαση, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, ότι σε ορισμένες συμβάσεις με έντονο προσωποπαγή χαρακτήρα, όπως δηλαδή αυτή, η πτώχευση επιφέρει κατά το νόμο την άμεση λύση τους, ενώ σε άλλες η πτώχευση δυνητικά οδηγεί σε αυτήν. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν η προσωπική εταιρία, η εντολή, η σύμβαση ανάληψης δημοσίων έργων και η έκταξη, ενώ στη δεύτερη η

<sup>692</sup> Ρόκας, Πτωχευτικό Δίκαιο, σελ. 38

<sup>693</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 52 επ.

σύμβαση ασφάλισης.

Ακόμη περισσότερο, όμως, κατά κρατούσα γνώμη, οι συμβάσεις εμπιστοσύνης, όπως η παραγγελία, οι συμβάσεις **franscising**<sup>694</sup> και **factoring**<sup>695</sup>, η εμπορική αντιπροσωπεία, η σημασία ανοίγματος πιστώσεως, η σύμβαση αλληλόχρεου λογαριασμού και η σύμβαση εξουσίασης επί ομίλου επιχειρήσεων, λύνονται αυτοδικαίως σε περίπτωση πτώχευσης ενός αντισυμβαλλομένου.

Η σύμβαση μανάτζμεντ, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, χαρακτηρίζεται σε έντονο βαθμό από το στοιχείο της εμπιστοσύνης, το οποίο διέπει τις σχέσεις των μερών, κάτι το οποίο απορρέει αυτονόητα από την ευρύτατη σύνδεση που λαμβάνει χώρα μεταξύ τους.

Δεν είναι τυχαίο, ότι σε άλλα δίκαια, τα παρόμοια αποτελέσματα επιτυγχάνονται μέσω του κατ' εξοχήν θεσμού εμπίστευσης, δηλαδή του **trust**.

Σε σχέση με τα παραπάνω, και προσπαθώντας να συμπεράνουμε, εάν η πτώχευση επιφέρει την αυτοδίκαιη λύση της συμβάσεως μανάτζμεντ, στην περίπτωση που τα μέρη δεν έχουν θέσει κάποια ειδική σχετική ρήτρα, πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το μικτό χαρακτήρα της, ερευνώντας τι ισχύει για τις μορφές συμβάσεων, στοιχεία των οποίων συγκεντρώνει.

Όπως έχουμε ήδη πει, στη σύμβαση μανάτζμεντ εφαρμόζονται οι διατάξεις για τη σύμβαση εντολής, παροχής υπηρεσιών, δηλαδή οι διατάξεις σχετικά με τη σύμβαση εργασίας, εκτός από εκείνες που αφορούν την εξαρτημένη εργασία και σε κάποιες περιπτώσεις, ειδικά όταν ο πάροχος εγγυάται ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, οι διατάξεις σχετικά με τη σύμβαση έργου.

Σχετικά με τη σύμβαση εντολής, ήδη αναφέραμε ότι σύμφωνα και με τη διάταξη του άρθρου **726** ΑΚ, λύνεται με την πτώχευση, εάν φυσικά δεν έχει οριστεί το αντίθετο<sup>696</sup>.

Από την άλλη πλευρά, η πτώχευση του εργοδότη, στη σύμβαση εργασίας δεν επιφέρει την αυτοδίκαιη λύση της σύμβασης<sup>697</sup>. Επίσης, δεν αποτελεί ούτε γεγονός ανώτερης βίας, το οποίο απαλλάσσει τον εργοδότη σχετικά με την αποδοχή της προσφερόμενης εργασίας και από την υποχρέωση καταβολής των εργατικών αποδοχών, όποτε αυτός καθίσταται σχετικά υπερήμερος<sup>698</sup>.

Βέβαια, ο σύνδικος έχει το δικαίωμα να καταγγείλει λόγω της πτώχευσης

<sup>694</sup> Ρόκας, Πτωχευτικό Δίκαιο, σελ. 40

<sup>695</sup> Κοτσίρης, Πτωχευτικό Δίκαιο, σελ. 350 επ.

<sup>696</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 53

<sup>697</sup> Βαφειάδη-Γιαννοπούλου, Δίκαιο πτώχευσης, εξυγίανσης και ειδ. εκκαθάρισης των επιχειρήσεων : θεωρία, νομολογία, υποδείγματα, σελ. 184

<sup>698</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 53

της σύμβαση εργασίας και μάλιστα χωρίς καταβολή αποζημίωσης<sup>699</sup>, ενώ και οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά έχουν το δικαίωμα να προβούν σε έκτακτη, για σπουδαίο λόγο, καταγγελία της εργασιακής του σχέσης. Αναφέρεται, ότι η πτώχευση των εργαζομένων δεν επηρεάζει τη σχέση εργασίας, αυτό όμως μάλλον αφορά, την περίπτωση στην οποία οι εργαζόμενοι προσφέρουν αυτοπροσώπως την εργασία τους και πτωχεύουν ως φυσικά πρόσωπα. Άλλο είναι το θέμα, το οποίο εξετάζουμε στη σύμβαση μάνατζμεντ, όπου αυτός που προσφέρει την ανεξάρτητη εργασία είναι εταιρεία.

Σχετικά πάλι με τη σύμβαση έργου, σημειώνουμε, ότι αυτή δεν λύνεται αυτοδίκαια με την κήρυξη του εργολάβου σε πτώχευση. Από την άλλη πλευρά όμως, σύμφωνα με το άρθρο 701 ΑΚ<sup>700</sup>, για τα μέρη απέβλεψαν ειδικά στο πρόσωπο του εργολάβου, κάτι το οποίο παραπέμπει αντίστοιχα στη σύμβαση μάνατζμεντ, η σύμβαση λύεται με το θάνατο του. Θα μπορούσαμε λοιπόν να θεωρήσουμε, ότι με διασταλτική ερμηνεία το ίδιο μπορεί να ισχύει και σε σχέση με την πτώχευση του.

Πάντως, η πτώχευση του εργοδότη παρότι μπορεί να αποτελέσει λόγο καταγγελίας της σύμβασης έργου, δεν επιφέρει εάν δεν υπάρχει σχετική ρήτρα στο συμβόλαιο, αυτοδίκαια λύση της.

Από τα παραπάνω, δεν είναι ευκρινές το ποια λύση πρέπει να προκληθεί, δηλαδή εκείνη της αυτοδίκαιης λύσης ή της απλής δυνατότητας έκτακτης καταγγελίας.

Άλλες σημαντικές μορφές, οι οποίες συνδέονται με τη σύμβαση μάνατζμεντ προκρίνουν τη μια και άλλες την άλλη.

Κατά τη γνώμη μας, πάντως, είναι καταρχάς προφανές, ότι όσον αφορά τουλάχιστον την πτώχευση της εταιρίας μάνατζμεντ, η οποία διαδραματίζει ρόλο εργολάβου από τη σκοπιά της συμβάσεως έργου και εργαζόμενου από τη σκοπιά της σύμβασης εργασίας, αυτή πρέπει να επιφέρει χωρίς άλλο τη λύση της συμβάσεως.

Αυτό γίνεται επειδή, όπως είδαμε, υπερισχύει ο προσωποπαγής και ιδιαίτερα εμπιστευτικός χαρακτήρας της συμβάσεως, στον οποίο απέβλεψε ο πελάτης.

Και φυσικά δεν είναι προς το συμφέρον του να διατηρείται ένα συμβόλαιο με το οποίο αναθέτει τη διοίκηση του σε μια εταιρεία, η οποία δεν μπορεί να διοικήσει ούτε τον ίδιο της τον εαυτό και την αναλαμβάνει αναγκαστικά εκ του νόμου ένας σύνδικος. Θα ήταν εξάλλου και παράλογο, εάν ίσχυε το αντίθετο, ο σύνδικος να αναλαμβάνει υποχρεώσεις που απορρέουν από τη διοίκηση άλλων εταιρειών.

Σε αυτό το σημείο, τίθεται το ερώτημα, τι συμβαίνει σε περίπτωση που τα

<sup>699</sup> Βαφειάδη-Γιαννοπούλου, Δίκαιο πτώχευσης, εξυγίανσης και ειδ. εκκαθάρισης των επιχειρήσεων : θεωρία, νομολογία, υποδείγματα, σελ. 182

<sup>700</sup> Βαφειάδη-Γιαννοπούλου, Δίκαιο πτώχευσης, εξυγίανσης και ειδ. εκκαθάρισης των επιχειρήσεων : θεωρία, νομολογία, υποδείγματα, σελ. 183

μέρη έχουν προβλέψει αντίθετα, δηλαδή έχουν θέσει ρήτρα σύμφωνα με την οποία η σύμβαση συνεχίζεται άσχετα από οποιαδήποτε πτώχευση.

Το κατά πόσο αυτό μπορεί να ισχύσει στην περίπτωση της πτώχευσης του πελάτη, να εξετάσουμε ακριβώς παρακάτω.

Όσον αφορά, το αν αυτή η ρήτρα τίθεται σε σχέση με την πτώχευση του παρόχου, θεωρούμε ότι κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά σπάνιο αλλά και χωρίς λογική, καθώς δεν έχει κανένα νόημα να συνεχιστεί μια τέτοιου είδους σύμβαση από μια υπό πτώχευση επιχείρηση.

Βέβαια, μπορεί να υπάρχει ένας λόγος σχετικά, ο οποίος προκύπτει στην περίπτωση στην οποία η σύμβαση μάλιστα συνάπτεται για λόγους διαφορετικούς από τους συνηθισμένους.

Ένα σχετικό παράδειγμα υπάρχει, όταν μια εταιρεία ιδρύει μια άλλη, με στόχο να της μεταβιβάσει κρίσιμα περιουσιακά της στοιχεία για λόγους φορολογικούς ή σχετιζόμενους με αφανείς δραστηριότητες και παράλληλα αναλαμβάνει με σύμβαση μάλιστα τον πλήρη έλεγχο της. Σε αυτή την περίπτωση, το συμβόλαιο επιτρέπει τον έλεγχο πάνω στα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και γι' αυτό μπορεί η εταιρεία να επιθυμεί να εξακολουθήσει να ισχύει μέχρι και την εκκαθάρισή της, ελπίζοντας, ότι αν οι αρμόδιες αρχές αποφασίσουν την προσωρινή συνέχιση των εργασιών της επιχείρησης, και αναθέσουν σε κάποια μέλη του Δ.Σ. της εταιρείας τη σχετική αρμοδιότητα, υπό την ευθύνη βέβαια του συνδίκου, κάτι το οποίο επιτρέπεται ή πιθανώς μετά την πτώχευση, εάν αυτή είναι επιτυχημένη, η εταιρεία αναβιώσει, να εξακολουθήσουν να διατηρούν αυτή τη σχέση ελέγχου προς την άλλη επιχείρηση.

Το ίδιο μπορεί να ισχύσει και σε κάθε άλλη περιπτώσεις την οποία η σύμβαση μάλιστα χρησιμοποιεί για την χειραγώγηση και αυστηρή άσκηση ελέγχου πάνω σε τυπικά αυτόνομες αλλά ουσιαστικά δεσμευμένες επιχειρηματικές οντότητες.

Σε κάθε περίπτωση όμως κατά την άποψή μας, παρά το γεγονός ότι μια τέτοια ρήτρα μπορεί να τεθεί στο σχετικό συμβόλαιο, δεν θα πρέπει να θεωρείται ως έγκυρη και γι' αυτό το λόγο οι σχετικές συμβάσεις πρέπει να λύονται αυτοδίκαια.

Ας εξετάσουμε, λοιπόν, εάν το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που πτωχεύει ο πελάτης.

Καταρχάς, υπενθυμίζουμε, ότι όπως αναφέραμε και παραπάνω, η σημασία έχει προσωποπαγή χαρακτήρα, ακόμη και από την πλευρά του παρόχου των υπηρεσιών μάλιστα.

Έτσι, σε πρώτο βαθμό, δεν μπορούμε παρά να μην παραδεχτούμε, ότι σε περίπτωση πτώχευσης του πελάτη του αποκτά σπουδαίο λόγο για έκτακτη καταγγελία της συμβάσεως, φυσικά σε κάθε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται ρητά από τη σύμβαση.

Από κει και πέρα, όμως, είδαμε ότι σε μορφές συμβάσεων, οι οποίες



περιέχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά της συμβάσεως μάνατζμεντ, όπως η σύμβαση εργασίας αλλά και η σύμβαση έργου, η πτώχευση του λήπτη, δηλαδή του εργοδότη, δεν επιφέρει την αυτοδίκαια λύση της συμβάσεως. Όμως, σε συμβάσεις τις οποίες προέχει το στοιχείο της εμπιστοσύνης, όπως το **francising** ισχύει το αντίθετο.

Δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε, ότι μέσα από τη σύμβαση μάνατζμεντ, μπορεί να κρίνονται ουσιώδη επιχειρηματικά συμφέροντα του δότη. Για παράδειγμα, μπορεί η σύμβαση να έχει συνδυαστεί με άλλες συμβάσεις, όπως μεταφορά τεχνογνωσίας ή κατασκευή γραμμών παραγωγής, οι οποίες εκκρεμούν και οι οποίες δεν λύνονται αυτοδίκαια, αλλά χρειάζεται προηγούμενη καταγγελία, η οποία μπορεί να μην έχει γίνει ακόμα και να μην γίνει καθόλου.

Μπορούμε να φανταστούμε το παράδειγμα, της επιχείρησης η οποία έχει αναλάβει τη διοίκηση μιας άλλης, εντάσσοντας την παράλληλα ως υπεργολάβο στο πλαίσιο εκτέλεσης μιας εκκρεμούς συμβάσεως με έναν πελάτη, στην οποία αυτοί είναι ο κύριος ανάδοχος.

Και ενώ η συνέχιση της υπεργολαβίας μπορεί να είναι επιβεβλημένη για το όφελος της επιχείρησης, η οποία πτωχεύει, δηλαδή για την αύξηση της αξίας της και την ικανοποίηση των συμφερόντων των πιστωτών, μπορεί να είναι παράλληλα κρίσιμη για την εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες μάνατζμεντ και η οποία βασίζει τα συμφέροντα της στην έστω και για ένα ακόμα μικρό χρονικό διάστημα προσαρμογής συνέχισης της.

Δεν θα ήταν δίκαιο, τότε, εάν έχανε το δικαίωμα ελέγχου πάνω στις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες όμως σχετίζονται πρώτα απ' όλα με τη δική της δραστηριοποίηση και τις δικές της υποχρεώσεις προς τρίτους.

Εξάλλου, σε τέτοιες περιπτώσεις που η σύμβαση μάνατζμεντ συνδυάζεται με άλλες συμβάσεις, οι οποίες μπορεί να είναι και το αντάλλαγμα του λήπτη από πλευράς τεχνογνωσίας για την παράδοση της διοίκησης του στο δότη, η δυνατότητα συνέχισης των υπολοίπων συμβάσεων αλλά η άμεση και υποχρεωτική λύση ειδικά και μόνο της συμβάσεως μάνατζμεντ, οδηγεί σε αποτελέσματα, τα οποία διαταράσσουν τις συμβατικές ισορροπίες και πλήττουν υπέρμετρα τα συμφέροντα του δότη.

Από την άλλη πλευρά όμως, αφού ο δότης είναι αυτός ο οποίος ασκεί μέχρι τουλάχιστον την πτώχευση την πραγματική διαχείριση της επιχείρησης, δεν είναι άμοιρος ευθυνών σχετικά με αυτά τα αποτελέσματα, ενώ φυσικά δεν μπορεί να επικαλεστεί τον αιφνιδιασμό από μια τέτοια εξέλιξη καθώς είναι ο πρώτος ο οποίος γνωρίζει τι συμβαίνει σε αυτήν.

Καταλήγουμε, λοιπόν, ότι σε περίπτωση πτωχεύσεως του πελάτη, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα μια εξέταση του ακριβούς περιεχομένου της συμβάσεως και των ειδικών κρίσιμων συμφερόντων τα οποία επικαλείται ο πάροχος για τη συνέχιση της.

Αυτή θα πρέπει να προκρίνεται σε ιδιαίτερα σοβαρές περιπτώσεις και όταν ειδικά ο πάροχος έχει αναλάβει τη διοίκηση ενός συγκεκριμένου τιμήματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το οποίο σχετίζεται με υποχρεώσεις κάθε φύσεως προς τρίτους και με τη δική του ειδικά επιχειρηματική δραστηριοποίηση.

Πιθανώς μια καλή λύση θα ήταν εάν ειδικά η πτώχευση φαίνεται ότι θα διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, να δοθεί ένα προσαρμοστικό περιθώριο σε αυτόν πριν τη λύση της συμβάσεως.

Σε κάθε άλλη περίπτωση, πιστεύουμε ότι ο έντονα εμπιστευτικός και προσωποπαγής χαρακτήρας της συμβάσεως μανάτζμεντ, θα πρέπει να οδηγεί στην αυτοδίκαια λύση της ακόμη και στην περίπτωση πτωχεύσεως του πελάτη.

Πρέπει όμως ταυτόχρονα, να ερευνήσουμε τι γίνεται στην περίπτωση που έχει τεθεί συγκεκριμένη συμβατική ρήτρα στο συμβόλαιο μανάτζμεντ, σύμφωνα με την οποία η σύμβαση συνεχίζεται σε περίπτωση πτωχεύσεως του πελάτη (το τί γίνεται σε περίπτωση ρήτρας που προβλέπει συνέχιση της συμβάσεως αν πτωχεύσει ο πάροχος το εξετάσαμε παραπάνω). Καταρχάς, πιστεύουμε, ότι σε περίπτωση που τα μέρη έχουν θέσει μια τέτοια ρήτρα, προφανώς υποκρύπτεται ένα κρίσιμο συμφέρον ειδικά του παρόχου για μια τέτοια εξέλιξη, οπότε ισχύουν όσα αναφέραμε παραπάνω.

Ανεξάρτητα από αυτά, και επειδή, όπως είδαμε ακόμη και στη σύμβαση εντολής με την οποία η σύμβαση μανάτζμεντ έχει ιδιαίτερες ομοιότητες, η λύση του 726 ΑΚ που επιβάλλει την αυτοδίκαια λύση της συμβάσεως σε περίπτωση πτώχευσης, είναι ενδοτικού δικαίου, οπότε μπορεί να συμφωνηθεί και το αντίθετο επιτρεπτά, θεωρούμε, ότι μια τέτοια ρήτρα στη σύμβαση μανάτζμεντ είναι επίσης έγκυρη και παράγει αποτελέσματα, αποτρέποντας την αυτοδίκαια λύση της.

Από την άλλη πλευρά, όμως, αυτό δεν σημαίνει ότι η σύμβαση είναι υποχρεωτικό να συνεχισθεί, ούτε ότι ο σύνδικος δεσμεύεται για να μην προβεί σε καταγγελία της. Ας μην ξεχναμε, ότι σε κάθε περίπτωση η πτώχευση ενός από τα μέρη αποτελεί χωρίς αντίρρηση ένα ιδιαίτερα σπουδαίο λόγο, ο οποίος δικαιολογεί την καταγγελία κάθε σχεδόν σύμβασεως, την οποία συνάπτει.

Πόσο μάλλον αυτό ισχύει για μια σύμβαση πως αντικείμενο της έχει την ανάθεση της διοίκησης των εργασιών μιας επιχείρησης σε μια άλλη, την ώρα που τη διαχείριση της υπό πτώχευση εταιρίας αναλαμβάνει εκ του νόμου ο σύνδικος.

Έτσι λοιπόν, θεωρούμε ορθό, ότι η ρήτρα την οποία αναφέραμε, έχει την έννοια ότι η σύμβαση συνεχίζεται, εκτός και αν ή μέχρι ο σύνδικος, ως νόμιμος εκπρόσωπος της υπό πτώχευση επιχειρήσεως, προβεί σε έκτακτη καταγγελία της.

Βέβαια, σε σχέση με την πτώχευση, έχουμε να παρατηρήσουμε, όπως ήδη

αναφέραμε, ότι μπορεί να προκύψουν από αυτήν ευθύνες για την εταιρεία μάνατζμεντ.

Δηλαδή, το γεγονός ότι η εταιρεία έφτασε σε τέτοιο σημείο, κατά κανόνα αποτελεί ευθύνη μιας εσφαλμένης διαχείρισης και τίθεται το ζήτημα, του ποια πρέπει να είναι η ευθύνη του παρόχου, την ώρα που αυτός είχε αναλάβει το συνολικό μάνατζμεντ.

Από την άλλη πλευρά, δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε, ότι μπορεί ακόμη και αν αυτός προέβη σε κάθε πράξη ορθής διαχείρισης, το αποτέλεσμα να ήταν αναπόφευκτο. Σημασία δεν έχει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και η κατάσταση η οποία είχε προηγηθεί και στην οποία η εταιρεία μάνατζμεντ παρέλαβε την επιχείρηση και ανέλαβε τη διοίκηση της.

Σχετικά με αυτά, ισχύουν όσα αναφέραμε αναφορικά με την πλημμελή εκπλήρωση παροχής, στην οποία τυχόν εσφαλμένες επιλογές του παρόχου, οι οποίες οδήγησαν στην πτώχευση φυσικά εμπίπτουν.

Παράλληλα, το συμβόλαιο μάνατζμεντ μπορεί να προβλέπει ειδικές ποινικές ρήτρες<sup>701</sup> για μια τέτοια περίπτωση, οι οποίες συχνά έχουν τέτοιο μέγεθος, που μπορεί αν όχι να σώσουν επιχείρηση, τουλάχιστον να εξασφαλίσουν σε σημαντικό βαθμό τα συμφέροντα των πιστωτών.

Τις σχετικές αξιώσεις της ασκεί ο σύνδικος, ως νόμιμος εκπρόσωπος της επιχειρήσεως που πτώχευσε και οποιαδήποτε αποζημίωση λάβει εισέρχεται στην πτωχευτική περιουσία για την ικανοποίηση των υποχρεώσεων προς τους πιστωτές.

Αντίστροφα, οποιαδήποτε σχετική αξίωση της εταιρείας μάνατζμεντ, η οποία απορρέει από αμοιβή, αποζημίωση για δαπάνες, πληρωμή για συμπληρωματικές υπηρεσίες ή οφειλόμενες από το παρελθόν διαφορές, κατατάσσεται μαζί με αυτές των υπολοίπων πιστωτών, ως οφειλή προερχόμενη από λήψη υπηρεσιών.

Αυτό το οποίο όμως πρέπει να εξετάσουμε αφορά το πώς μπορεί να συνδυαστεί, σε κάθε περίπτωση που συμπεράναμε ότι έτσι πρέπει να γίνει, η συνέχιση της συμβάσεως μάνατζμεντ με την ανάληψη αναγκαστικά και εκ του νόμου της διαχείρισης του πελάτη από τον σύνδικο.

Μήπως λοιπόν, η προηγούμενη ανάλυση δεν έχει νόημα, καθώς εκ φύσεως και εννοιολογικά η σύμβαση μάνατζμεντ δεν μπορεί να συνδυαστεί με τη διαδικασία της πτώχευσης, όπως αυτή ορίζεται με αυστηρό τρόπο από το νόμο; Μήπως, η κήρυξη του πελάτη σε πτώχευση επιφέρει αυτονόητα τη λύση κάθε συμβάσεως, η οποία αναθέτει διαχειριστικές αρμοδιότητες της υπό πτώχευση επιχειρήσεως σε άλλους, ούτως ώστε να επιτραπεί το έργο του συνδίκου;

Όπως γνωρίζουμε, στη διαδικασία αυτή, το αρμόδιο δικαστήριο αναθέτει

<sup>701</sup> Στα αγγλοσαξονικά δίκαια, όπου η ποινική ρήτρα διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο και συνήθως έχει μεγάλο μέγεθος, κάτι τέτοιο μπορεί άνετα να εφαρμοστεί.

στον σύνδικο, τη διεξαγωγή όλων εκείνων των εργασιών, οι οποίες προβλέπονται από το νόμο και θεωρούνται απαραίτητες για την ομαλή διεκπεραίωση της και την επίτευξη όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά του σκοπού της, δηλαδή της ικανοποίησης των δικαιωμάτων των πιστωτών<sup>702</sup>.

Καταρχάς, αυτός διασφαλίζει την πτωχευτική περιουσία, σφραγίζοντας την για να μην είναι δυνατή η αφαίρεση αντικειμένων από αυτή. Ύστερα προβαίνει σε απογραφή της με την οποία διαπιστώνεται το ενεργητικό αυτής της περιουσίας το οποίο παραλαμβάνει και στη συνέχεια αναλαμβάνει τη διαχείριση της, δηλαδή τη διαχείριση της ίδιας επιχείρησης, προβαίνοντας σε όλες εκείνες τις αναγκαίες πράξεις για τη διατήρηση των δικαιωμάτων της πτωχεύσασας και παράλληλα εισπράττοντας απαιτήσεις της, πουλώντας αντικείμενα αυτής και γενικά κάνοντας ότι είναι δυνατό για την επαύξηση της, ούτως ώστε να εξοφληθούν τα χρέη της και όλα αυτά μέχρι να οριστικοποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα περατωθεί η πτώχευση<sup>703</sup>.

Παράλληλα, αναλαμβάνει τη διαπίστωση του παθητικού, τη λεγόμενη εξέλεξη των πιστώσεων, συνεχίζει οποιαδήποτε εκκρεμή διαδικαστική πράξη η οποία συνδέεται με την πτωχευτική περιουσία και σε γενικές γραμμές προσπαθεί να βρει τους αναγκαίους εκείνους πόρους για την ικανοποίηση των δικαιωμάτων των πιστωτών<sup>704</sup>.

Ταυτόχρονα όμως, σύμφωνα με το άρθρο **559** του Εμπορικού Νόμου, δίνεται η δυνατότητα προσωρινής συνέχισης της εμπορικής επιχείρησης, ύστερα από άδεια του εισηγητή δικαστή<sup>705</sup>.

Κατά κρατούσα άποψη, η προσωρινή εξακολούθηση των εμπορικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σημαίνει, ότι ο σύνδικος έχει τη δυνατότητα να εξακολουθήσει αυτή τη δραστηριότητα, μέχρι να ληφθεί απόφαση από τους πιστωτές, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα περατωθεί η πτώχευση.

Άρα, στην περίπτωση που λάβει χώρα ένωση των πιστωτών, η εμπορική δραστηριότητα θα συνεχιστεί από αυτόν κατά τις προϋποθέσεις του **628** ΕμπΝ, ενώ αν η πτώχευση περατωθεί με συμβιβασμό, τότε η πτωχεύσασα επιχείρηση θα αναλάβει τη διοίκηση της πτωχευτικής περιουσίας.

Αλλά και στην περίπτωση, που η συνέχιση της εμπορικής δραστηριότητας ενεργείται πριν την ένωση των πιστωτών, επιδιώκεται σε πρώτο βαθμό η διατήρηση της λειτουργικής αξίας της επιχείρησης για χάρη των

<sup>702</sup> Βαφειάδη-Γιαννοπούλου, Δίκαιο πτώχευσης, εξυγίανσης και ειδ. εκκαθάρισης των επιχειρήσεων : θεωρία, νομολογία, υποδείγματα, σελ. 76

<sup>703</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 54 επ.

<sup>704</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 56 επ.

<sup>705</sup> Λιακόπουλος Θ., Δίκαιο εξυγίανσης και εκκαθάρισης επιχειρήσεων : εκούσια εκκαθάριση, εξυγίανση, πτώχευση σελ. 55

συμφερόντων αυτών, όσον αφορά την περίπτωση που η πτώχευση περατωθεί να ενώσει, ενώ για χάρη του οφειλέτη, στην περίπτωση που η πτώχευση περατωθεί με συμβιβασμό.

Μάλιστα, και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι πράξεις οι οποίες συνιστούν τη συνέχιση της εμπορίας, δηλαδή η πώληση και αγορά εμπορευμάτων, η συνέχιση της εκτέλεσης των εκκρεμών συμβάσεων και τα λοιπά, πραγματοποιούνται χωρίς ιδιαίτερη άδεια του εισηγητή δικαστή. Δηλαδή, εάν ο εισηγητής δώσει την πρώτη άδεια για προσωρινή συνέχιση της δραστηριότητας, μετά ο σύνδικος δεν υποχρεούται να ζητήσει νέα, για κάθε διαχειριστική πράξη, στην οποία θα προβεί.

Επίσης σημαντικό, είναι ότι η συνέχιση της εμπορικής δραστηριότητας μπορεί να γίνει είτε άμεσα από τον ίδιο τον σύνδικο προσωπικά, είτε έμμεσα νέα ανάθεση της σε τρίτους ή ακόμα και στην ίδια την πτωχεύσασα, υπό την ευθύνη όπως έχουμε ήδη αναφέρει του συνδίκου.

Άρα λοιπόν, αυτό που προκύπτει από την προηγούμενη ανάλυση είναι ότι η πτώχευση δεν σημαίνει πάγωμα οποιασδήποτε δραστηριότητας και φυσικά δεν έχει την έννοια αποκλειστικά και δίχως άλλο της διεκπεραίωσης μιας τυπικής διαδικασίας, το περιεχόμενο της οποίας προβλέπεται σε κάθε σημείο του από το νόμο και εξαρτάται από σχετικές δικαστικές άδειες.

Αντίθετα, όπως βλέπουμε, ο σύνδικος ανάλογα βέβαια και με την εκάστοτε περίπτωση αλλά και τη φύση και το μέγεθος της πτωχευμένης επιχειρήσεως, αναλαμβάνει ευρύ πεδίο διαχειριστικών αρμοδιοτήτων και δυνατότητα πρωτοβουλίας.

Συχνά μάλιστα, απαιτείται από την πλευρά του για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική διεκπεραίωση της πτώχευσης, ικανή και επιδέξια διαχείριση.

Θα αναφέρουμε το παράδειγμα πτώχευσης μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή ακόμα και χιλιάδες εργαζόμενους, διαθέτοντας πολλές γραμμές παραγωγής και διαφορετικές μονάδες και υποκαταστήματα σε ευρύ γεωγραφικό πεδίο, ακόμη και στο εξωτερικό, με πολλές και σημαντικές τρέχουσες συμβάσεις με προμηθευτές και πελάτες να εκκρεμούν. Σε μια τέτοια περίπτωση, μια εντελώς τυπική καταγραφή της παρουσίας και εσπευσμένης πώλησης των επιμέρους περιουσιακών της στοιχείων από έναν άπειρο φυσικά με το αντικείμενο διαχειριστή, όπως είναι κατά κανόνα ο σύνδικος, εκτός του ότι συχνά καταδικάζει μια επιχείρηση, η οποία θα μπορούσε να ξεπεράσει επιτυχημένα την πτώχευση και να αναβιώσει στη συνέχεια, προκαλεί πολύ μεγάλο κοινωνικό και οικονομικό κόστος την αγορά, καθώς πλήττει τα συμφέροντα πολλών παραγόντων, όπως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και εργαζόμενοι, ενώ παράλληλα φυσικά και δεν προωθεί τα συμφέροντα των πιστωτών με τον καλύτερο τρόπο, καθώς ειδικά σε τέτοιες περιπτώσεις, ο κατατεμαχισμός της εταιρίας σε ένα σωρό αντικειμένων

δεν εξασφαλίζει σοβαρό αντίτιμο.

Ας μην ξεχνάμε, ότι ο σκοπός πτώχευσης είναι σε πρώτο βαθμό η, αν είναι δυνατή ολοσχερής εξόφληση των οφειλών και σε δεύτερο βαθμό να απομείνει όσο το δυνατό μεγαλύτερο κομμάτι περιουσίας, για να αποδοθεί ξανά στην επιχείρηση. Και οι δύο αυτοί σκοποί περνάνε υποχρεωτικά μέσα από μια διαδικασία όσο το δυνατό σημαντικότερης μεγιστοποίησης της επιχειρηματικής ή αλλιώς πτωχευτικής περιουσίας.

Άρα, ο σύνδικος όχι απλά έχει τη δυνατότητα και το περιθώριο πρωτοβουλίας αλλά σε ορισμένες περιστάσεις είναι και το πλέον κατάλληλο βήμα, να ζητήσει σε αυτό το έργο τη συνδρομή εξειδικευμένων προσώπων, οι οποίες μπορούν να διεκπεραιώσουν καλύτερα τα θέματα που αφορούν τη διαχείριση της εταιρίας.

Για παράδειγμα, μια ιδιαίτερα σημαντική αρμοδιότητα του είναι η είσπραξη των απαιτήσεων της επιχείρησης που πτώχευσε. Δεν θα ήταν λοιπόν λάθος, εάν ανέθετε αυτή την είσπραξη σε μια εξειδικευμένη και έμπειρη στον κλάδο εισπρακτική εταιρία. Αυτή θα εξασφάλιζε και μεγαλύτερο ποσοστό είσπραξης και θα παρείχε πιθανώς εγγυήσεις για την είσπραξη ως ένα βαθμό, οι οποίες θα διευκόλυναν και θα εξασφάλιζαν τη διαδικασία<sup>706</sup>. Άλλη εναλλακτική θα ήταν η εκχώρηση των απαιτήσεων σε εταιρείες **factoring** ή **forfaiting**.

Εξάλλου, ας μην ξεχνάμε, ότι ειδικά αν αναφερόμαστε σε μια δραστήρια επιχείρηση σημαντικού μεγέθους, οι απαιτήσεις αποτελούν σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού της και μάλιστα εξακολουθούν να γεννώνται ακόμη και μετά την πτώχευση από τις εκκρεμείς και υπό εκτέλεση συμβάσεις.

Αυτού του είδους όμως η ανάθεση της είσπραξης απαιτήσεων, αποτελεί αναντίρροπα μια μορφή εξωπορισμού.

Μια άλλη τέτοια περίπτωση, την οποία μπορούμε να φανταστούμε και είναι συχνή, είναι η εταιρία που πτώχευσε να έχει αναθέσει προηγουμένως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της σε μια εξειδικευμένη εταιρία. Καθώς λοιπόν, είναι δυνατό η εταιρία να συνεχίσει να λειτουργεί, οπότε και το προσωπικό συνεχίζει να εργάζεται, δεν υπάρχει λόγος να μη συνεχιστεί και η σύμβαση με την εταιρία **HRM**, η οποία εξάλλου θα επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι το οποίο συμφέρει φυσικά και τους πιστωτές.

Από τα παραπάνω προφανή παραδείγματα συμπεραίνουμε, ότι ο εξωπορισμός δραστηριοτήτων ή αλλιώς η ανάθεση λειτουργιών και διαχειριστικών αρμοδιοτήτων της επιχείρησης σε τρίτους, όχι απλά δεν

<sup>706</sup> Βλέπε όμως και σφοδρό αντίλογο, αμφισβητήσιμης και ιδιαίτερα σαθρής πάντως επιχειρηματολογίας, σε σχέση με τη νομιμότητα της λειτουργίας των εισπρακτικών εταιριών σε Ψυχομάνη Σπύρο, Τραπεζικές Δραστηριότητες Αμφισβητήσιμης Νομιμότητας, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2002 και σε γνωμοδότηση (2005) του ιδίου σε [www.odee.gr](http://www.odee.gr).

απαγορεύεται και δεν είναι ασύμβατη με την πτώχευση, αλλά μπορεί να ωφελήσει και τους σκοπούς της.

Βέβαια, αυτού του είδους η ανάθεση, δεν σημαίνει, ότι ο σύνδικος παύει να έχει την ευθύνη και ότι αποξενώνεται από αυτές τις αρμοδιότητες, αλλά αναθέτει την εκτέλεση και διεκπεραίωση τους σε ειδικούς και αυτός αναλαμβάνει να επιβλέπει και να ελέγχει το έργο τους.

Καθώς, αυτός γίνεται ο νόμιμος εκπρόσωπος εταιρίας, αναλαμβάνοντας χρέη τα οποία πριν την πτώχευση είχε το Δ.Σ. ή τέλος πάντων το διαχειριστικό της όργανο, δεν υπάρχει λόγος παρά να μην έχει και τις ίδιες δυνατότητες και σε σχέση με την ανάθεση αυτήν, που το ίδιο το διαχειριστικό όργανο είχε, με κοινό εξάλλου σκοπό τη μεγιστοποίηση της εταιρικής περιουσίας.

Το γεγονός ότι η διαδικασία της πτώχευσης είναι προσανατολισμένη για να ικανοποιήσει σε πρώτο βαθμό τα συμφέροντα των πιστωτών, δεν σημαίνει ότι αλλάζει κάτι σε σχέση με το εύρος και την ποιότητα των διοικητικών και διαχειριστικών αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στον σύνδικο.

Εξάλλου, όπως είδαμε, αυτός έχει τη δυνατότητα να αναθέσει την τρέχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης ακόμη και στον ίδιο τον πτωχό.

Καταλήγοντας λοιπόν, σε ό,τι αφορά τη σύμβαση μάνατζμεντ, εάν είναι δυνατό ακόμη και να ανατεθεί η τρέχουσα διαχείριση στο προηγούμενο πριν την πτώχευση της εταιρίας διαχειριστικό όργανο, στην περίπτωση που το ίδιο αυτό όργανο είχε αναθέσει αυτή τη διαχείριση σε άλλον εξειδικευμένο φορέα, για ποιο λόγο να μην κάνει το ίδιο και ο σύνδικος;

Με άλλα λόγια δηλαδή, στην περίπτωση βέβαια που, αφού κριθεί συμφέρον για τους πιστωτές και ληφθεί η ανάγκαια άδεια από τον εισηγητή, για το προσωρινό χρονικό διάστημα μέχρι η συνέλευση των πιστωτών να λάβει απόφαση σχετικά με την περάτωση της πτώχευσης, προκριθεί η λύση της συνέχισης της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρίας με στόχο την αποτροπή μείωσης της αξίας της και την όσο το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση της, είναι δυνατό να ανατεθούν διαχειριστικά καθήκοντά σε τρίτους.

Άρα είναι δυνατή και επιτρέπεται η σύναψη συμβάσεως μάνατζμεντ μεταξύ συνδίκου, ως νόμιμου εκπροσώπου της επιχειρήσεως και εταιρίας παροχής διοικητικών υπηρεσιών, η οποία αναλαμβάνει υπό την επίβλεψη φυσικά του πρώτου, τη διεκπεραίωση όλων εκείνων των ενεργειών, τις οποίες κρίνει αναγκαίες και ωφέλιμες για την αξία της επιχείρησης.

Η διαδικασία παραμένει η ίδια όπως και σε μια κοινή σύμβαση μάνατζμεντ, με μόνες διαφορές, αφενός ότι αυτή τη φορά η στοχοθεσία και ο προσανατολισμός της αφορούν σε πρώτο βαθμό τη διατήρηση της εταιρικής περιουσίας και την αύξηση της με συντηρητικά και ασφαλή μέτρα, αφετέρου τη μικρή αυτή τη φορά χρονική διάρκεια σε σχέση με ό,τι

συνηθίζεται στις συμβάσεις μανάτζμεντ.

Εάν λοιπόν είναι αυτό δυνατό, πόσο μάλλον, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ακολουθώντας τη λογική από το μείζον στο έλασσον, είναι δυνατό να εξακολουθήσει και μια ήδη συναφθείσα και εκκρεμής σύμβαση μανάτζμεντ, η οποία είχε συμφωνηθεί από την εταιρεία, πριν την πτώχευσή της!

Κάτι τέτοιο, εξάλλου θα ήταν ωφέλιμο για την αποτελεσματική προσωρινή συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς η εταιρεία θα συνεχίσει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο είχε μάθει και συνηθίσει, ενώ αντίθετα δεν θα ήταν και το καλύτερο, εάν εκτός από όλα τα υπόλοιπα προφανή προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται λόγω της πτώχευσης, αλλάζει ταυτόχρονα και ο τρόπος λειτουργίας και διαχείρισης της.

Ακόμη, μπορεί η επιχείρηση, που πτώχευσε να δραστηριοποιείται επάνω σε τεχνολογίες αιχμής, η αξιοποίηση των οποίων βασίζεται σε παρόχους διοικητικής υποστήριξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας, οπότε θα ήταν άσκοπο να αποφασιστεί η συνέχιση της λειτουργίας της, χωρίς την συνέχιση και αυτών των συνεργασιών.

Δεν θα πρέπει να αγνοούμε, ότι όπως αναφέραμε, σε δεύτερο τουλάχιστον βαθμό η διαδικασία της πτώχευσης, αποσκοπεί στη διατήρηση ενός μέρους από την περιουσία της επιχείρησης, ούτως ώστε εάν η διαδικασία βαίνει καλώς να αποδοθεί πίσω σε αυτήν και να επιτραπεί η συνέχιση της λειτουργίας της. Σε αυτή την περίπτωση, η ανάληψη διαχειριστικών αρμοδιοτήτων από έναν εξειδικευμένο φορέα, μπορεί να βοηθήσει ακόμη και μετά την πτώχευση στην προσπάθεια αναδιοργάνωσης της εταιρίας για ένα νέο ξεκίνημα.

Άρα λοιπόν, είναι θέμα απόφασης του συνδίκου, να αποφασίσει είτε αν δεν υπάρχει σχετική ρήτρα τη συνέχεια της συμβάσεως μανάτζμεντ, είτε αν υπάρχει ρήτρα στο συμβόλαιο, η οποία την επιτρέπει, να μην το καταγγείλει.

Επίσης, ο σύνδικος έχει τη δυνατότητα να ανανεώσει ένα τέτοιο συμβόλαιο με νέους βέβαια όρους, αλλά και αφού αξιολογήσει την επίδοση και τα αποτελέσματα, που είχε η συνεργασία της επιχείρησης με τον προηγούμενο πάροχο υπηρεσιών μανάτζμεντ, να συνάψει νέα σύμβαση με διαφορετικό.

Η εταιρεία μανάτζμεντ σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, συνδέεται με την ίδια σχέση με τον σύνδικο ως νόμιμο εκπρόσωπο της επιχείρησεως, δηλαδή όχι με τον ίδιο προσωπικά, αλλά με την επιχείρηση, με την οποία θα συνδεόταν υπό κανονική περίπτωση και έχει σε γενικές γραμμές τις ίδιες υποχρεώσεις και δικαιώματα.

Μπορεί δηλαδή ακόμη και να προβεί σε διοικητική αναδιάρθρωση της επιχείρησης και σε αλλαγές στη δομή και τον τρόπο λειτουργίας της εάν κρίνει ότι αυτό βοηθά στην αποστολή που ανέλαβε.



Εξάλλου, όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν χρειάζεται να ληφθεί νέα ειδική άδεια από τον εισηγητή για τη διεκπεραίωση επιμέρους διαχειριστικών δραστηριοτήτων και αφού κάτι τέτοιο ισχύει για τον σύνδικο, ισχύει, η περίπτωση που αυτός τις αναθέσει σε εταιρεία μάνατζμεντ, και για τις δραστηριότητες που θα αναλάβει αυτή.

Σημειώνουμε, ότι αυτού του είδους η ανάθεση σε πάροχο υπηρεσιών διοίκησης, καθώς αποτελεί και η ίδια επιμέρους διαχειριστική πράξη να αφορά τη συνέχιση της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης, δεν υπάρχει ανάγκη για αυτήν να ληφθεί άδεια.

Στο επιχείρημα, ότι με αυτό τον τρόπο η διαδικασία της πτώχευσης καταλήγει να μοιάζει πιο πολύ με μια παραλλαγή εξυγίανσης, θα απαντήσουμε, ότι καθώς και στο μέτρο που η εξυγίανση αποτελεί ένα πολύ πιο ήπιο βήμα και έχει πολύ λιγότερες αρνητικές επιδράσεις στο κοινωνικό και οικονομικό κεφάλαιο το οποίο επηρεάζει η επιχείρηση και η δραστηριότητά της<sup>707</sup>, ενώ παράλληλα με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζονται επαρκώς και ίσως ακόμη πιο αποτελεσματικά τα συμφέροντα των πιστωτών, δεν υπάρχει λόγος η πτώχευση να μην λάβει τέτοια χαρακτηριστικά, πόσο μάλλον αφού κάτι τέτοιο δεν απαγορεύεται από το νόμο.

Τελικά, λοιπόν, παρατηρούμε, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ επιβεβαιώνει το ρόλο της ως σημαντικό εργαλείο αύξησης της αξίας μιας επιχείρησης και εξεύρεσης λύσεων ακόμη και στις πιο δύσκολες στην εμπορία και τη ζωή της φάσεις, καταφέροντας να επιτελέσει έργο στον τομέα του μάνατζμεντ, η σημασία του οποίου είναι θεμελιώδης σε κάθε διαδικασία, οποιουδήποτε είδους, η οποία αφορά την επιχείρηση, ακόμη και μέσα στα πλαίσια μιας τόσο αρνητικά φορτισμένης και αυστηρά καθορισμένης από το νόμο διαδικασίας, όπως η πτώχευση.

Ίσως, μάλιστα, εάν υπάρξει εξάλλου ευρύτητα πνεύματος και πραγματικό ενδιαφέρον από την πλευρά του συνδίκου, μια τέτοια πρακτική, να οδηγήσει σε αλλαγή στην πράξη του χαρακτήρα της πτώχευτικής διαδικασίας και να την μετατρέψει, από πράξη, θα μπορούσαμε να πούμε, «ενταφιασμού» μιας επιχειρηματικής οντότητας, σε αποτελεσματικό μέσο για την διευθέτηση των εταιρικών υποχρεώσεων, αλλά και σε μια, εμπειρίχουσα ίσως τραυματικές πτυχές, νέα ευκαιρία για την αποτυχημένη επιχείρηση.

---

<sup>707</sup> Περράκης Ε. Εισαγωγή στο δίκαιο της εξυγίανσης των επιχειρήσεων, σελ. 23

## Σύμβαση και Εταιρίες Μάνατζμεντ και ο Ρόλος τους σε Offshore Δραστηριότητες

Οι **offshore** (υπεράκτιες) δραστηριότητες συνιστούν ένα ολοένα και αναπτυσσόμενο πεδίο στην πραγματικότητα της σύγχρονης οικονομίας. Εισαγωγικά, πρέπει να επισημανθεί ότι στην ελληνική συναλλακτική πρακτική ο όρος «υπεράκτια εταιρία» έχει καθιερωθεί και αποτελεί την κατά το δυνατόν πιστή μετάφραση του όρου «**offshore company**». Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για την περιγραφή μιας εταιρίας, η οποία έχει έδρα σε έναν από τους λεγόμενους φορολογικούς παραδείσους, χωρίς κατά κανόνα οι μέτοχοί της ή το αντικείμενο της δραστηριότητάς της να σχετίζονται με οποιονδήποτε τρόπο με τον τόπο αυτό.

Οι υπεράκτιες εταιρίες εμφανίστηκαν αρχικά σε μικρά κράτη, όπως τα νησιά της Καραϊβικής, των οποίων η δυναμική οικονομική ανάπτυξη κατέστη αδύνατη λόγω της γεωπολιτικής θέσης τους, αλλά και των ειδικών ιστορικών συγκυριών. Τα κράτη αυτά επέλεξαν ήδη από τη δεκαετία του **1960**, σοφά όπως αποδείχτηκε, να υποκαταστήσουν την έλλειψη ακόμη και βασικών υποδομών τους με νομοθετικές ρυθμίσεις και κανονιστικά πλαίσια, τα οποία παρείχαν επιχειρηματικές «διευκολύνσεις» και δημιουργούσαν ευνοϊκό περιβάλλον για την άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων.

Έτσι, τα κράτη αυτά κατόρθωσαν να προσελκύουν όλο και περισσότερους αλλοδαπούς επιχειρηματίες, λειτουργώντας ως «φορολογικοί παράδεισοι» για την -τυπική έστω- εγκατάσταση των δραστηριοτήτων τους.

Είναι ενδεικτικό ότι σύμφωνα με μία έρευνα του **1998** που δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα «**The Guardian**»<sup>(1)</sup>, πάνω **6** τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. ήταν επενδεδυμένα σε εξωχώρια οικονομικά κέντρα, ποσό μεγαλύτερο από το Α.Ε.Π. όλων των χωρών, εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες!

Στην ελληνική νομοθεσία οι «υπεράκτιες εταιρίες» μετονομάστηκαν σε «εξωχώριες εταιρίες» μετά από τη θέση σε ισχύ του νέου φορολογικού νόμου (Ν.3091/2002). Σύμφωνα με τη διατύπωση του νόμου, ως εξωχώρια «νοείται η εταιρία που έχει την έδρα της σε αλλοδαπή χώρα και με βάση τη νομοθεσία της οποίας δραστηριοποιείται αποκλειστικά σε άλλες χώρες και απολαμβάνει ιδιαίτερα ευνοϊκής φορολογικής μεταχείρισης»<sup>(2)</sup>. Ο νόμος αυτός αποτελεί και την πρώτη ουσιαστική νομοθετική παρέμβαση, η οποία κρίθηκε πλέον απαραίτητη, καθώς το φαινόμενο της ραγδαίας εξάπλωσης των εξωχώριων εταιριών (ελληνικών επιχειρηματικών συμφερόντων) είχε λάβει στη χώρα μας

εξωπραγματικές διαστάσεις.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, επηρεασμένοι από τη διεθνή τάση για σύσταση εξωχώριων εταιριών, θεώρησαν ότι η **offshore** εταιρία αποτελεί επιβεβαίωση επιτυχημένης δραστηριότητας και συνακόλουθα σύμβολο προσωπικής και επιχειρηματικής προόδου. Σε αυτό συνέβαλε βέβαια και το «πέπλο μυστηρίου» που κάλυπτε τις εταιρίες μέχρι πρόσφατα, καθώς ο τρόπος σύστασής τους, ο πραγματικός τους σκοπός και οι κανόνες λειτουργίας τους ήταν αν όχι άγνωστοι, τουλάχιστον ασαφείς και απροσδιόριστοι. Παράλληλα, στην αντίληψη του μέσου συναλλασσόμενου οι δραστηριότητες των **offshore** εταιριών κινούνταν στο μεταίχμιο μεταξύ νομιμότητας και παρανομίας.

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους προτιμάται μια εξωχώρια εταιρία έναντι μιας αντίστοιχης ελληνικής (Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε. ή Α.Ε.) είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι:

**1.** Η ταχύτητα και η απλότητα της διαδικασίας σύστασής τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μία εξωχώρια εταιρία μπορεί να συσταθεί σε μία μόλις ημέρα, από έναν μοναδικό μέτοχο, χωρίς καμία απολύτως προετοιμασία (συνεννοήσεις, διαπραγματεύσεις, ρύθμιση λεπτομερειών κλπ), αφού όλες οι λεπτομέρειες είναι δυνατόν να ρυθμιστούν εκ των υστέρων.

Αντίθετα, μια ελληνική εταιρία (π.χ. ανώνυμη εταιρία) απαιτεί για τη σύστασή της τουλάχιστον μία ημερολογιακή εβδομάδα και επιπλέον την ανάμειξη δικηγόρου, συμβολαιογράφου, εποπτευουσών αρχών, καθώς και κάποια υποτυπώδη προηγούμενη συνεννόηση μεταξύ των δύο κατ' ελάχιστον μετόχων για τον τρόπο λειτουργίας της υπό σύσταση εταιρίας.

**2.** Το χαμηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας τους. Μια εξωχώρια εταιρία (π.χ. Λιβεριανή) μπορεί να συσταθεί μόλις με **738,50** δολάρια ΗΠΑ, ενώ δεν είναι απαραίτητη η ανάμειξη (και συνεπώς η αμοιβή) δικηγόρου, συμβολαιογράφου, ούτε η ανάληψη επιπλέον γραφειοκρατικού κόστους, όπως δημοσιεύσεις στο ΦΕΚ, εγγραφές στο οικείο επιμελητήριο κ.ο.κ.. Τα έξοδα λειτουργίας των εξωχώριων εταιριών κυμαίνονται μεταξύ **450** και **700** δολαρίων ΗΠΑ κατ' έτος, ανάλογα με τη χώρα ίδρυσης.

Αντίθετα, για τη σύσταση μιας ανώνυμης εταιρίας στην Ελλάδα απαιτούνται κατ' ελάχιστο **70,000** ευρώ (ελάχιστο καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο, φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου, τέλος υπέρ της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αμοιβή συμβολαιογράφου, υποχρεωτική παράσταση Δικηγόρου, δημοσιεύσεις στο ΦΕΚ, εγγραφή στο οικείο επιμελητήριο κλπ). Περαιτέρω, η διατήρηση μιας ανώνυμης εταιρίας στην Ελλάδα απαιτεί την απασχόληση νομικού και οικονομικού συμβούλου, λόγω των πολυάριθμων διατυπώσεων που επιβάλλει η ελληνική

νομοθεσία.

3. Η δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας του μετόχου Κατά τη σύσταση εξωχώριας εταιρίας είναι καθ'όλα νόμιμη και δυνατή η διατήρηση απόλυτης εχεμύθειας ως προς το πρόσωπο του/των πραγματικών μετόχων αυτής. Ειδικότερα, είτε δεν υπάρχει καν υποχρέωση γνωστοποίησης των πραγματικών μετόχων, είτε είναι δυνατή η γνωστοποίηση «ονομαστικών» μετόχων, οι οποίοι κατέχουν τις μετοχές για λογαριασμό άλλων.

Αντίθετα, στην Ελλάδα η σύσταση οποιασδήποτε μορφής εταιρίας απαιτεί τη γνωστοποίηση των πραγματικών εταίρων/ μετόχων στις αρμόδιες αρχές.

4. Η παροχή άλλων σημαντικών οικονομικών κινήτρων Η δυνατότητα διατήρησης της ανωνυμίας του μετόχου οδηγούσε μέχρι πρόσφατα σε πληθώρα λύσεων προς αποφυγή πληρωμής φόρων. Για παράδειγμα, ήταν απολύτως δυνατή η αποφυγή του «πόθεν έσχες», τόσο σε περιπτώσεις απόκτησης περιουσιακών στοιχείων μεγάλης αξίας, όσο και σε περιπτώσεις εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Επιπλέον, ήταν δυνατή η πλήρης αποφυγή πληρωμής φόρου μεταβίβασης, κληρονομίας ή δωρεάς σε περιπτώσεις μεταβίβασης ακινήτων, αφού ο εκάστοτε κάτοχος των ανωνύμων μετοχών της εξωχώριας εταιρίας αποκτούσε αυτοδίκαια και την κυριότητα του ακινήτου (5). Ακόμη, το γεγονός ότι δεν είναι δυνατή η εξακρίβωση του πραγματικού μετόχου μιας εξωχώριας εταιρίας αποτελεί ένα σοβαρό κίνητρο για προστασία των περιουσιακών στοιχείων αυτού από ενδεχόμενες μελλοντικές διεκδικήσεις κάθε μορφής πιστωτών.

Εκτός από αυτά όμως, ο κυριότερος λόγος για την εμπλοκή σε **offshore** δραστηριότητες αφορά την αποφυγή φορολογίας για τις επιχειρήσεις και ειδικά για αυτές, οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς.

Η μεγαλύτερη εξέλιξη στον κόσμο των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια είναι η επιθυμία μικρών και μεγάλων εξ αυτών να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς. Αυτό το φαινόμενο εκθέτει τις επιχειρήσεις σε φορολογικό κίνδυνο δεδομένου ότι αναγκάζονται να λειτουργούν σε διάφορα και πολλές φορές όχι σταθερά ή ευνοικά σε σχέση με τις ξένες επενδύσεις φορολογικά καθεστώτα.

Ο ουσιαστικότερος λόγος της επέκτασης των επιχειρήσεων είναι η δυνητική αύξηση της κερδοφορίας τους<sup>708</sup>.

Ενας από τους πιο προσδιοριστικούς παράγοντες της κερδοφορίας είναι η επίπτωση των φόρων τόσο για τη νέα επιχείρηση όσο και για τη μητρική.

<sup>708</sup> Χριστοδούλου, ΔΕΕ 2001, σελ. 568 επόμ.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η έλλειψη εναρμόνισης των φορολογικών συστημάτων διαφορετικών χωρών μπορεί να δημιουργήσει καταστάσεις που η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε τρίτη χώρα να συνεπάγεται υψηλό φορολογικό κόστος.

Ένα ακραίο παράδειγμα μη εναρμόνισης είναι η διπλή φορολόγηση κερδών, ήτοι: τα κέρδη ενός ξένου υποκαταστήματος να φορολογούνται πλήρως στην ξένη χώρα και στη συνέχεια τα μετά από φόρους κέρδη όταν επαναπατριζονται στη μητρική, υπό μορφή μερίσματος, να υπόκεινται σε φορολογία ως εισόδημα της μητρικής. Η διπλή φορολόγηση θα οδηγήσει σε ματαίωση της ίδρυσης υποκαταστήματος, εκτός αν υπάρχει κάποια έκπτωση για τους φόρους που έχουν ήδη πληρωθεί από το ξένο υποκατάστημα.

Την έλλειψη εναρμόνισης των διακρατικών φορολογικών συστημάτων, έτσι ώστε να μην επιβαρύνονται οι επιχειρήσεις στις διεθνείς δραστηριότητές τους με αυξημένους φόρους, υποκατέστησε το ίδιο το διεθνές κεφάλαιο στην επιδίωξή του να δημιουργήσει τις όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες για την απρόσκοπτη κυκλοφορία του.

«Εφηύρε» τον θεσμό των υπεράκτιων (**offshore**) εταιρειών, δηλαδή χρησιμοποιήθηκαν μικρές κατά το πλείστον χώρες στις οποίες υφίσταται ιδιαίτερα χαμηλή φορολογία για τις ξένες εταιρείες παρέχοντας ταυτόχρονα πλήρη εχεμύθεια.

Το νέο στοιχείο είναι ότι η παγκοσμιοποίηση, αν και από τη μία πλευρά προσφέρει μεγάλες δυνατότητες οικονομικής ανάπτυξης, από την άλλη δημιουργεί τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης του οικονομικού εγκλήματος χωρίς όμως να έχουν διαμορφωθεί αποτελεσματικοί υπερεθνικοί μηχανισμοί για την αντιμετώπισή του. Το όλο ζήτημα επαφίεται ακόμη κατά κύριο λόγο στο κάθε κράτος ξεχωριστά.

Είναι αδύνατο να δώσει κανείς επακριβή και ολοκληρωμένο ορισμό σχετικά με το τι αποτελεί Διεθνές Υπεράκτιο Οικονομικό Κέντρο<sup>709</sup>.

Το αν μία συγκεκριμένη περιοχή θα έπρεπε να θεωρηθεί Διεθνές Υπεράκτιο Οικονομικό Κέντρο είναι θέμα πολλών παραμέτρων. Ενώ πολλές χώρες, ειδικά αυτές που θεωρούνται φορολογικοί παράδεισοι, παρέχουν ευρεία κλίμακα φορολογικών προγραμμάτων, ώστε όλοι οι επαγγελματίες και σύμβουλοι πάνω σε θέματα φορολογίας θα συμφωνούσαν στο να τις θεωρούν Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα, υπάρχουν και άλλες περιοχές που έχουν πολύ λιγότερα εκμεταλλεύσιμα χαρακτηριστικά πάνω σε θέματα παγκόσμιας φορολογικής οργάνωσης, με αποτέλεσμα να υπάρχει διαφωνία σχετικά με το αν θα πρέπει αυτές να θεωρούνται Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα.

Πολλά Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα μπορεί δικαιωματικά να περιγράφονται ως φορολογικοί παράδεισοι λόγω του εξαιρετικά χαμηλού

---

<sup>709</sup> Δουβής, σελ. 51 επόμενα.

φόρου που επιβάλλεται στο εισόδημα.

Τέτοιοι φορολογικοί παράδεισοι είναι συνήθως πολύ μικρές χώρες οι οποίες εσκεμμένα έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον χωρίς καμία φορολογία, έτσι ώστε να ενθαρρύνουν τη χρήση της περιοχής αυτής για τη διενέργεια των παγκόσμιων συναλλαγών. Παρ' όλα αυτά, πολλά Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα είναι και μεγάλα εμπορικά κέντρα με υψηλά επίπεδα φορολογίας και με εξελιγμένα φορολογικά συστήματα. Η Ελβετία είναι πιθανώς το πιο γνωστό παράδειγμα ενός πολύ εξελιγμένου καθεστώτος, το οποίο λόγω σειράς ιστορικών, εμπορικών και νομικών παραγόντων έχει γίνει από τα γνωστότερα Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα. Παράγοντες όπως πολιτικοί, οικονομικοί, νομισματικής σταθερότητας, νόμοι περί τραπεζικού απορρήτου και εξαίρεση από φορολογικά κέρδη επαναπατριζόμενα από ξένες θυγατρικές εταιρείες ή υποκαταστήματα έχουν συμβάλει στο να κάνουν την Ελβετία Διεθνές Υπεράκτιο Οικονομικό Κέντρο, παρά το γεγονός ότι τα επίπεδα φορολογίας των ομοσπονδιών των καντονιών και των δήμων ξεπερνούν το 40%<sup>710</sup>.

Υπάρχουν ακόμη Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα που ενώ επιβάλλουν φόρους στο εισόδημα γενικά, έχουν δημιουργήσει ειδικά προγράμματα για να ευνοούνται ορισμένες τάξεις ανθρώπων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, που προσφέρει ιδιαίτερα ευνοϊκά προγράμματα στους μη κατοίκους Ηνωμένου Βασιλείου.

Οποιαδήποτε χώρα που παρέχει πλεονεκτήματα σε θέματα παγκόσμιων φορολογικών προγραμμάτων, είτε ως χώρος συναλλαγών είτε ως χώρος φύλαξης για τα κεφάλαια διεθνών εταιρειών, μπορεί κατά κάποιον τρόπο να θεωρηθεί Διεθνές Υπεράκτιο Οικονομικό Κέντρο.

Σε παγκόσμια κλίμακα τα κέντρα υπεράκτιων εταιρειών υπερβαίνουν τα 80 και μέσα από τις εταιρείες αυτές διακινείται περίπου το μισό του παγκόσμιου «τζίρου»<sup>711</sup>.

Η παρεμβολή ενός **offshore** οικονομικού κέντρου μεταξύ μιας μητρικής και νέας θυγατρικής εταιρίας, δίνει το πλεονέκτημα, ότι η επένδυση αλλάζει μορφή, κατά τη μεταφορά της από τη μητρική θυγατρική.

Με αυτό τον τρόπο, οι εταιρείες αποκομίζουν κέρδη από τις νέες θυγατρικές, σε μια μορφή, η οποία εκπίπτει φορολογικά από την πλευρά της ξένης θυγατρικής. Το αποτέλεσμα είναι οι φορολογικές υποχρεώσεις στη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η θυγατρική να είναι σημαντικά μειωμένες, χωρίς όμως να αυξάνονται παράλληλα οι φορολογικές υποχρεώσεις της μητρικής. Το κέρδος αυτό, μπορεί να διατηρηθεί στο **offshore** οικονομικό κέντρο ή να επαναναπατριστεί με κάποια τεχνική στη

<sup>710</sup> [www.offshore-companies.co.uk](http://www.offshore-companies.co.uk)

<sup>711</sup> [www.offshore-companies.co.uk](http://www.offshore-companies.co.uk)

μητρική<sup>712</sup>.

Έτσι λοιπόν, καταρχάς τα κέρδη είναι δυνατόν να μετακινούνται από μια χώρα με υψηλό φορολογικό συντελεστή σε μια χώρα με χαμηλό φορολογικό συντελεστή, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να τοποθετηθούν σε κάποιο **offshore** οικονομικό κέντρο και να μην υποστούν επιπλέον φορολόγηση κατά τον επαναπατρισμό. Τελικά, οι φορολογικές υποχρεώσεις τόσο της μητρικής όσο και της θυγατρικής περιορίζεται σε διεθνές επίπεδο.

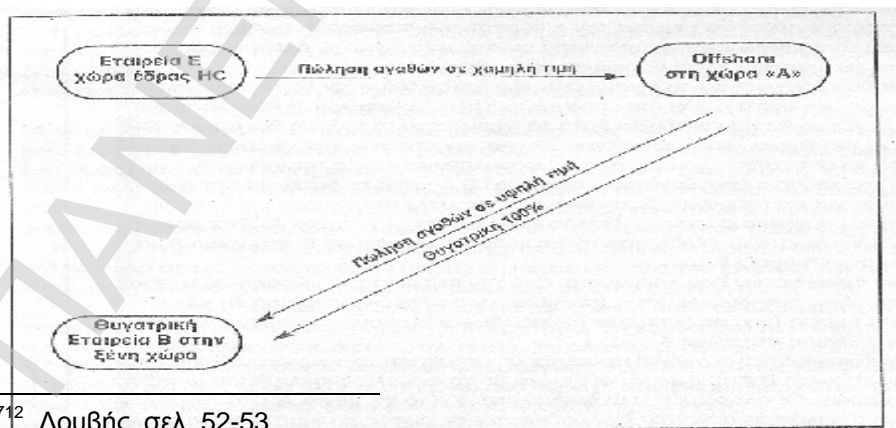
Σε αυτό το σημείο, σημειώνουμε ότι οι υπεράκτιες εταιρείες είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικούς τύπους.

Σε αυτούς ανήκουν και οι εταιρίες χαρτοφυλακίου (**holding companies**)<sup>713</sup>, τα εμπιστεύματα (**trusts**), οι εταιρίες παροχής διοικητικών υπηρεσιών (**administrative** ή **management companies**) και οι εταιρίες παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών (**specialized services companies**).

Καθώς βλέπουμε λοιπόν, το σύνολο των συνεργατικών επιχειρηματικών μορφωμάτων, που εξετάσαμε παραπάνω, διαπλέκεται με τον έναν ή τον άλλο τρόπο με τις **offshore** δραστηριότητες.

Το μέσο σύνδεσης αυτών με τις **offshore** δραστηριότητες βρίσκεται στο ότι αποτελούν τρόπο για τη μεταφορά εννόμων υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, αλλά και για την νομική υπαγωγή εταιρικών δραστηριοτήτων, σε έναν άλλο ανεξάρτητο και νομικά αυτοτελή οικονομικό φορέα. Και αυτό είναι αναγκαίο για την παραγωγή των αποτελεσμάτων, στα οποία αποσκοπούν οι **offshore** δραστηριότητες, καθώς όπως βλέπουμε, βασικό στοιχείο για να λειτουργήσουν οι τεχνικές στις οποίες βασίζονται αυτές, είναι η ονομαστική, συνήθως, μεταφορά ή απλώς σύνδεση κάποιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με έναν οικονομικό φορέα, ο οποίος συνδέεται με το διεθνές υπεράκτιο οικονομικό κέντρο.

#### Διάγραμμα 7-Φορολογικός Σχεδιασμός μέσω Υπεράκτιας Θυγατρικής<sup>714</sup>



<sup>712</sup> Δουβής, σελ. 52-53

<sup>713</sup> Δουβής, σελ. 61

<sup>714</sup> Τόσο το Διάγραμμα 4 όσο και Διάγραμμα 5 ελήφθησαν από το σύγγραμμα του Π. Δουβή, Offshore Δραστηριότητες.

Μεγάλο μέρος των **offshore** δραστηριοτήτων δεν περιλαμβάνουν απλά μια ξένη θυγατρική και μια μητρική, αλλά έναν ολόκληρο όμιλο, ο οποίος αποτελείται από τη μητρική εταιρία και ένα σύνολο θυγατρικών, με διαφοροποιημένες δραστηριότητες κάθε μία, οι οποίες εντάσσονται σε ένα ενιαίο οργανωτικά πλαίσιο.

Είναι δυνατό, η διαχείριση και έλεγχος αυτών του ομίλου να διεξάγεται μέσω της ίδρυσης μιας εταιρείας διοίκησης-διαχείρισης σε ένα διεθνές **offshore** οικονομικό κέντρο.

Αυτό το σχήμα προσφέρει πολλά εμπορικά πλεονεκτήματα στους ομίλους που το προτιμούν.

Η συγκέντρωση όλων των διοικητικών και διαχειριστικών λειτουργιών σε ένα φορέα προσφέρει το πλεονέκτημα του μειωμένου κόστους, της συνολικής εποπτείας των εργασιών του ομίλου και της εύκολης λήψης κεντρικών στρατηγικών αποφάσεων.

Εκτός από αυτά, η ίδρυση κεντρικών γραφείων διοίκησης σε ένα **offshore** οικονομικό κέντρο, από φορολογική άποψη συνιστά μια τεχνική μεταφοράς κερδών<sup>715</sup>. Οι διοικητικές και διαχειριστικές δραστηριότητες αναλαμβάνονται από την εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης, η οποία αμοίβεται για τις υπηρεσίες που προσφέρει, με ποσοστό στα επιπλέον έσοδα που εξοικονομεί για τον όμιλο, με τη μέθοδο της μεταφοράς ορισμένων κερδών από τις κοινές θυγατρικές, οι οποίες υπόκεινται σε δικαιοδοσίες με υψηλή φορολογία, στη δικαιοδοσία της **offshore** στην οποία ισχύει ειδική χαμηλή φορολογία.

Οι διοικητικές και διαχειριστικές λειτουργίες που διεξάγονται στο **offshore** οικονομικό κέντρο, δεν επιβάλλουν στο νομικό πρόσωπο που συστήνεται να έχει μόνιμη εγκατάσταση αυτό. Άρα, οι ειδικοί μειωμένοι φορολογικοί συντελεστές που εφαρμόζονται για τις **offshore** εταιρείες, εφαρμόζονται και για αυτές.

Βέβαια, όπως καταλαβαίνουμε, καθώς η εταιρεία που αναλαμβάνει τη διοίκηση του ομίλου, συστήνεται από τον ίδιο τον όμιλο, οι αντισυμβαλλόμενοι στην σχετική σύμβαση **management**, αποτελούν συνήθως αντικείμενο της ιδιοκτησίας των ιδίων μετόχων.

Γι' αυτό το λόγο, είναι πιθανό, όταν η ξένη θυγατρική κάνει μια πληρωμή στην εταιρία διοίκησης, να πρέπει να πείσει τις φορολογικές αρχές, του τόπου στον οποίο επιχειρεί, ότι το τίμημα για τις διοικητικές αυτές υπηρεσίες, προσδιορίζεται κάτω από πλήρως ανταγωνιστικές συνθήκες

---

<sup>715</sup> Δουβής, σελ. 78 επόμενα.



της αγοράς. Σε διαφορετική περίπτωση, έχει τον κίνδυνο να μην εκπέσει αυτό το ποσόν από τα έξοδα της.

Για να καταλάβουμε τα παραπάνω καλύτερα, θα διατυπώσουμε το εξής παράδειγμα.

Έστω, ότι η εταιρία Α λαμβάνει την απόφαση να επεκταθεί σε αγορές ξενών χωρών. Για να επιτύχει αυτή τη διεθνή επέκταση συστήνει σε κάθε καινούργια χώρα στην οποία δραστηριοποιείται, δηλαδή στις χώρες Χ, Ψ, Ω από μια θυγατρική.

Επίσης, αποφασίζει ότι για τον κεντρικό συντονισμό όλων των επιχειρήσεων τόσο των θυγατρικών όσο και αυτής της ίδιας, θα ήταν προτιμότερο, να αναληφθεί συνολικά η διοίκηση τους, από μια εταιρεία κεντρικής διαχείρισης.

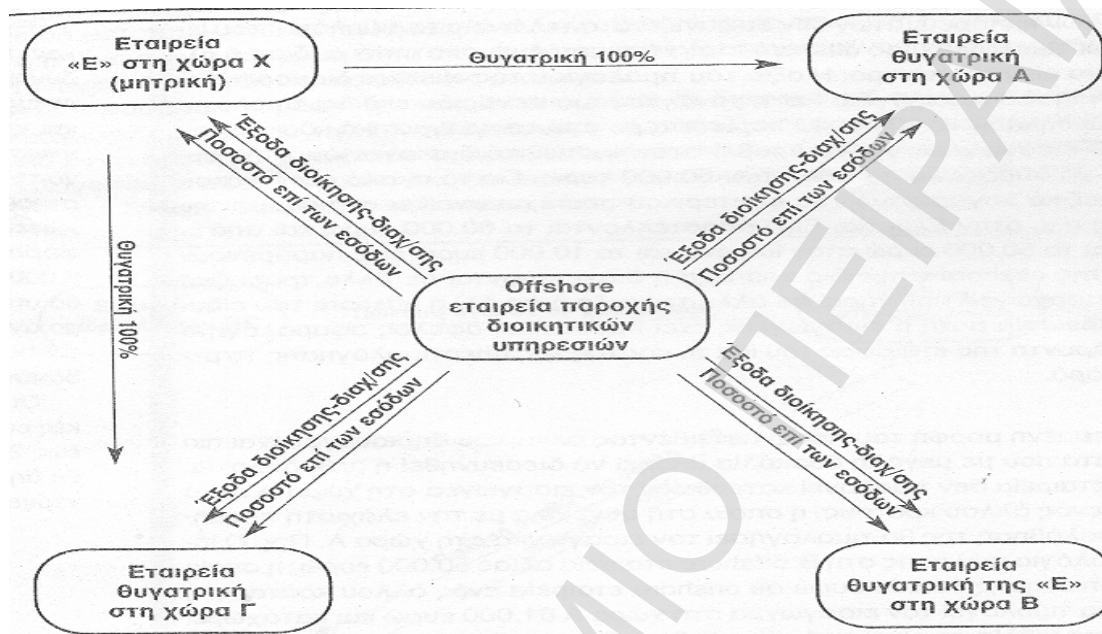
Έτσι λοιπόν, η εταιρία Α και οι θυγατρικές της στις ξένες χώρες, αναθέτουν το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών τους στην εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών, η οποία εδρεύει στο **offshore** οικονομικό κέντρο.

Η προμήθεια διαχείρισης που πληρώνει η καθεμία από αυτές εταιρείες στην εταιρία παροχής διοικητικών υπηρεσιών βρίσκεται κοντά σε μια ανταγωνιστική τιμή της αγοράς, ούτως ώστε να μην προκαλεί τις φορολογικές αρχές του τόπου στον οποίο επιχειρούν.

Οι προμήθειες αυτές αφαιρούνται από το εισόδημα της κάθε μιας εταιρείας και μάλιστα χωρίς φόρους, καθώς η **offshore** εταιρία δεν έχει η κύρια εγκατάσταση ή άλλη δραστηριότητα εκτός από το **offshore** οικονομικό κέντρο.

Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία διοίκησης διευκολύνει μια μεταφορά κερδών από τις ξένες θυγατρικές και τη μητρική εταιρία στο **offshore** οικονομικό κέντρο. Καθώς αυτά τα μεταφερόμενα κέρδη αποτελούν εισόδημα της εταιρείας παροχής διοικητικών υπηρεσιών και καθώς το εισόδημα της δεν φορολογείται, με αυτή τη μέθοδο ολόκληρος όμιλος αποφεύγει κατά ένα σημαντικό ποσοστό τη φορολόγηση για τα κέρδη του.

Διάγραμμα 8-Οργάνωση Συστήματος Φορολογικού Σχεδιασμού και Επαναπατρισμός Κερδών μέσω Offshore Εταιρείας Μάνατζμεντ



Σημειώνεται, ότι αυτή η τεχνική εφαρμόζεται συνήθως και σε κοινές θυγατρικές που προκύπτουν από **joint venture agreement**, οπότε τα οφέλη από την αποφυγή φόρου, αφενός διευκολύνουν την ανάπτυξη της κοινής επενδύσεως, αφετέρου επιστρέφουν ως κέρδος στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, επιμεριζόμενα στην κάθε μία εξ αυτών, κατά το ποσοστό συμμετοχής της στην κοινή επιχείρηση.

Ένα άλλο τέχνασμα, το οποίο συνδέεται με σύμβαση παροχής διοικητικής φύσης υπηρεσιών και αποσκοπεί στην αποφυγή της φορολογίας με τη χρήση **offshore** εταιριών, είναι αυτό των εταιριών παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες, απασχολούν άτομα με υψηλές αμοιβές, όπως επιχειρηματικούς συμβούλους, μάνατζερς, συγγραφείς, καλλιτέχνες, ελεγκτές και εκπονητές μελετών.

Αυτοί, εκχωρούν τα δικαιώματα των αμοιβών τους σε μια **offshore** εταιρεία, η οποία συστήνεται γι' αυτό το σκοπό. Η εταιρεία αυτή εμφανίζεται να προσφέρει υπηρεσίες διοίκησης, **consulting**, μελετών κλπ στην επιχείρηση της χώρας, όπου εργάζονται αυτά τα στελέχη και τιμολογεί αυτές τις υπηρεσίες.

Παράλληλα, το μετοχικό κεφάλαιο αυτής της **offshore** εταιρίας, ανήκει είτε στον εργοδότη είτε στα υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία έχουν εκχωρήσει στην εταιρεία τις αμοιβές τους.

Η **offshore** εταιρεία απαλλάσσεται από τον φόρο επί των κερδών της, τα

οποία προκύπτουν από την αποζημίωση που λαμβάνει για τις υπηρεσίες, δηλαδή από τις αποζημιώσεις των στελεχών και τα κέρδη αυτά μπορεί να επενδυθούν υπό συνθήκες μηδενικής φορολογίας.

Τελικά, αφενός, ο εργοδότης ωφελείται γιατί οι πληρωμές στην **offshore** εταιρία, εκπίπτουν από τα κέρδη του, αφετέρου και κυρίως, απαλλάσσονται τα στελέχη από τις φορολογικές τους υποχρεώσεις, καθώς λαμβάνουν την αποζημίωσή τους όχι στη χώρα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους, αλλά στο υπεράκτιο οικονομικό κέντρο και μέσω της υπεράκτιας εταιρείας.

Στην περίπτωση που ο εργοδότης κατέχει το μετοχικό κεφάλαιο της υπεράκτιας εταιρείας, το πράττει αυτό για να είναι σε θέση να διανείμει την αποζημίωση και τις πληρωμές, με τον τρόπο που αυτός κρίνει σωστό. Σε τελική ανάλυση, με αυτό τον τρόπο, προσφέρεται ένα ισχυρό κίνητρο για τα υψηλόβαθμα στελέχη, το οποίο μάλιστα δεν επιβαρύνει τον εργοδότη, όπως θα τον επιβάρυνε η καταβολή μεγαλύτερων πληρωμών σε αυτά, γιατί αυτός καταφέρνει πληρώνοντας τα ίδια χρήματα να τους παρέχει μεγαλύτερες απολαβές, καθώς ο φόρος τον οποίον αποφεύγουν, επιστρέφει στα στελέχη ως επιπλέον αμοιβή.

Σχετικά με την διαπλοκή του θεσμού των **trusts** με τις **offshore** δραστηριότητες, παρατηρούμε τα εξής.

Η φορολόγηση των **trusts**, εξαρτάται από τη νομική τους δικαιοδοσία, τις χώρες τις οποίες βρίσκονται τα κεφάλαια, όπως και τους τόπους κατοικίας του ιδρυτή, του διαχειριστή και του δικαιούχου.

Έτσι λοιπόν, η φορολογική παράδοση, οι οποίοι αναγνωρίζουν τον θεσμό, όπως αυτοί κυρίως, στους οποίους ισχύει αγγλοσαξονικής προέλευση δίκαιο, ευνοούν τη σύσταση στο έδαφός τους και υπό τη νομική δικαιοδοσία τους **offshore trusts**.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία προσφέρει ένα **offshore trust**, σχετίζονται με τη μεγάλη ευελιξία και συχνά ανωνυμία, που παρέχεται κατά τη μεταφορά και τον έλεγχο των κεφαλαίων ή των περιουσιακών στοιχείων που το συνιστούν.

Συνήθως, δεν δημιουργούνται ζητήματα, με υποχρεώσεις εταιρικού δικαίου, όπως τα μερίσματα, τα οποία αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Παράλληλα στους περισσότερους φορολογικούς παραδείσους, δεν υπάρχει καθόλου ή είναι ελάχιστη η υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων που σχετίζονται με το **trust**.

Επίσης, τα **trusts**, διευκολύνουν την αποτροπή της μεταφοράς του εισοδήματος από τον διαχειριστή στον δικαιούχο, όταν ο δεύτερος διαμένει σε χώρα με υψηλή φορολογία, καθώς δεν επιβάλλουν υποχρέωση διανομής του εισοδήματος. Με αυτό τον τρόπο τα εισοδήματα και τα κέρδη που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του σχετικού κεφαλαίου, μένουν ελεύθερα φορολογίας και μπορούν να επενδυθούν, στο υπεράκτιο οικονομικό κέντρο μέχρι τον επαναπατρισμό.

Εξάλλου, επιπλέον κίνητρο είναι ότι διμερείς φορολογικές συμβάσεις πολλών κρατών, με υψηλό φορολογικό συντελεστή, φορολογούν ιδιαίτερα χαμηλά τη διανομή του κεφαλαίου, το οποίο προκύπτει από λύση **trust**.

Σημαντικό, επίσης, στοιχείο του θεσμού, το οποίο συνιστά παράλληλα και πλεονεκτήματά του, είναι, ότι το **trust** θεωρείται εγκατεστημένο, στον τόπο μόνιμης εγκατάστασης του διαχειριστή του. Άρα, όταν παραιτείται ο διαχειριστής και τοποθετείται κάποιος άλλος σε διαφορετική τοποθεσία, αλλάζει και ο τόπος εγκατάστασης του ίδιου του **trust**.

Αυτή η δυνατότητα μετανάστευσης των **trusts**, είναι και το κ. πλεονεκτήματός για ένταξη σε υπεράκτιες δραστηριότητες, σε σχέση με τις υπόλοιπες τεχνικές.

Η δυνατότητα μεταφοράς τους, η οποία δεν υπάρχει είναι ιδιαίτερα δύσκολη και δαπανηρή σε περίπτωση υπεράκτιων εταιρειών, προσφέρει το πλεονέκτημα της ευελιξίας, η οποία διευκολύνει τον φορολογικό σχεδιασμό και την αποτελεσματική, γρήγορη και οικονομικά προσιτή φορολογική αναδιοργάνωση των διεθνών δραστηριοτήτων, ανάλογα με τις αλλαγές στο εγχώριο και διεθνές φορολογικό καθεστώς και δίκαιο.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, το **trust**, δεν χρησιμοποιείται τόσο για τη μείωση του φόρου επί του κεφαλαίου, αλλά περισσότερο για τη μεταφορά κεφαλαίων με διατήρηση της ανωνυμίας του δικαιούχου και την απόκρυψη στοιχείων που αφορούν την προέλευση του, αλλά και για περιπτώσεις, όπου ένα πρόσωπο επιθυμεί να διαθέσει ελεύθερα την περιουσία του, αποφεύγοντας περιορισμούς που θέτει το δίκαιο της χώρας του, όπως για παράδειγμα η υποχρέωση της νόμιμης μοίρας κατά την κληρονομικής διαδοχής στη χώρα μας.

Τα **offshore trusts** επίσης χρησιμοποιούνται κυρίως σε περιπτώσεις, όπου κάποιος επιθυμεί να αποφύγουν οι κληρονόμοι του τον φόρο κληρονομιάς, όταν η επιχείρηση επιθυμεί να αποκρύψει τη συμμετοχή επίσης σε μια άλλη εταιρεία είτε γιατί αυτό δημιουργεί περιορισμός είτε επειδή αυτό απαγορεύεται, όταν μια εταιρεία θέλει να δανειστεί χρήματα, χωρίς όμως να μαθευτεί η πηγή αυτών, όπως και στην περίπτωση που μια εταιρεία επιθυμεί να ιδρύσει ταμείο συνταξιοδότησης για τα υψηλόβαθμα στελέχη της ή για στελέχη τα οποία μετακινούνται σε διάφορες χώρες του κόσμου και που ανήκουν, ειδικά για πολυεθνικές επιχειρήσεις, σε διαφορετικές εθνικότητες ή διαμένουν και εργάζονται σε διαφορετικά κράτη και ως εκ τούτου υπάγονται σε διαφορετική φορολογική μεταχείριση.

Σημαντικό πάντως ρόλο στη λειτουργία των **offshore trusts** διαδραματίζει η συνδρομή έμπειρων σε αυτά τα θέματα διαχειριστικών εταιριών, οι οποίες ειδικεύονται σε μεταφορές κεφαλαίων μέσω υπεράκτιων **trusts**.

Συχνά της εταιρίας, συνδέονται με περισσότερα διεθνή υπεράκτια οικονομικά κέντρα, με στόχο να μπορέσουν να διευκολύνουν τη μετανάστευση των κεφαλαίων σε άλλη έδρα. Αυτές οι εταιρείες,

μεταφέροντας την έδρα διοίκησης και ελέγχου του **trust**, ασχέτως της δικής τους έδρας, καταφέρνουν να μεταβάλουν και το φορολογικό καθεστώς στο οποίο αυτό υπόκειται, όπως και το καθεστώς σχετικά μετά υποχρεωτικά δημοσιευόμενα στοιχεία που το αφορούν.

Αυτές λοιπόν οι εξειδικευμένες διαχειριστικές εταιρείες, προσφέρουν συνδυασμό υπηρεσιών, οι οποίες ποικίλλουν από τη νομική υποστήριξη, τον φορολογικό σχεδιασμό, τη συμβουλευτική και τις καθαρές υπηρεσίες διοίκησης.

Η διαθεσιμότητα τους και το κόστος τους αποτελούν ουσιώδες συστατικό για την επιτυχία ενός υπεράκτιου οικονομικού κέντρου και την προσέλκυση σε αυτό μεγάλων κεφαλαίων. Εξάλλου, χωρίς τέτοιες διοικητικές εταιρείες, οι οποίες γνωρίζουν καλά το νομικό καθεστώς αλλά και επίσης πολύ πιο και συχνά διαδρομές, τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν τα κεφάλαια, ούτως ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο φορολογικό αποτέλεσμα για τον πελάτη, του δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει το σύστημα των υπεράκτιων δραστηριοτήτων.

Μια ακόμα σημαντική μέθοδος διεθνούς φορολογικού σχεδιασμού, αποτελεί η χρήση υπεράκτιων εταιριών **holding**.

Το σύστημα λειτουργεί με τον ακόλουθο τρόπο.

Δημιουργείται μια υπεράκτια εταιρεία στην οποία μεταβιβάζονται οι μετοχές των θυγατρικών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ξένες χώρες και για τις οποίες θέλουμε να αποφύγουμε τη φορολόγηση. Η εταιρεία αυτή λειτουργεί ως εταιρεία εκκαθάρισης για τα κέρδη από ξένες δραστηριότητες, για συσσώρευση κερδών και για τη δυνατότητα επανεπένδυσής τους με σημαντικά μειωμένη φορολογία.

Επίσης, αυτή η εταιρεία καλύπτει την άσκηση της κεντρικής διοίκησης των θυγατρικών και είναι συχνό φαινόμενο, να αναλαμβάνει τη διοίκηση τους με συμβάσεις μάνατζμεντ, όπως δηλαδή και οι εταιρείες παροχής διοικητικών υπηρεσιών, που εξετάσαμε πριν.

Αυτό το σχήμα παρέχει πρώτον το πλεονέκτημα, ότι τα μερίσματα, τα οποία προκύπτουν από τα κέρδη των θυγατρικών εταιριών, συγκεντρώνονται στο υπεράκτιο οικονομικό κέντρο και έτσι αναβάλλεται η πληρωμή φόρου για αυτά. Επίσης, για τις χώρες όπου υπάρχει φόρος επί των κεφαλαιακών κερδών, είναι δυνατό να αποφευχθεί η πληρωμή φόρου για αυτά, με την πώληση της θυγατρικής εταιρίας σε ξένη χώρα, από την υπεράκτια εταιρεία συμμετοχών, οπότε τα κέρδη προκύπτουν πάλι στο υπεράκτιο οικονομικό κέντρο και δεν φορολογούνται.

Εξάλλου, για να αποφευχθεί το συχνό μειονέκτημα αυτού του σχήματος, το οποίο συνίσταται, στο ότι το υπεράκτιο οικονομικό κέντρο δεν δεσμεύεται με τα περισσότερα κράτη με διμερείς φορολογικές συμβάσεις που αποσκοπούν στην αποφυγή της διπλής φορολογίας των μερισμάτων, τα μερίσματα διοχετεύονται στην εταιρία μετοχών μέσω τρίτων χωρών. Αυτό γίνεται δυνατό με τη σύσταση μιας νέας εταιρίας συμμετοχών σε

ένα κράτος, που το οποίο συμβάλλετε με σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας με τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται θυγατρική, ενώ συγχρόνως υπάρχει και μια τέτοια σύμβαση και με το διεθνές υπεράκτιο οικονομικό κέντρο.

Το σχήμα αυτό γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο και περιλαμβάνει όλο και περισσότερες εταιρείες συμμετοχών, αναλόγως του αριθμού υποκαταστημάτων και θυγατρικών εταιριών, τις οποίες σχεδιάζεται να καλύψει.

Παράλληλα, ένα ακόμα ποσό εκπίπτει φορολογικά από τα κέρδη των θυγατρικών, επειδή η ως οι εταιρίες συμμετοχών έχουν διπλή λειτουργία και δραστηριοποιούνται παράλληλα ως εταιρείες διοίκησης και διαχείρισης, επειδή εισπράττουν απευθείας μέρος των κερδών ως αμοιβή για τις υπηρεσίες, τις οποίες προσφέρουν στις θυγατρικές.

Έτσι λοιπόν, βλέπουμε, ότι τα διάφορα νομικά μορφώματα συνδυάζονται μεταξύ τους, για να δημιουργήσουν ένα πολύπλοκο πλέγμα, το οποίο σχεδιάζεται με στόχο τη διοχέτευση κεφαλαίων στους φορολογικούς παραδείσους, όπου ελλίπει τόσο η φορολόγηση, όσο και ο έλεγχος προέλευσης και κατεύθυνσης αυτών των κεφαλαίων.

Επειδή, οι υπεράκτιες δραστηριότητες ευθύνονται για την απώλεια τεράστιων ποσών από φόρους για τις αναπτυγμένες χώρες, αλλά και επειδή αποτελούν μέσω απόκρυψης της ταυτότητας κάποιων κεφαλαίων και χρησιμοποιούνται γι' αυτό το λόγο για ξέπλυμα μαύρου χρήματος, οι αναπτυγμένες δυτικές χώρες, τα τελευταία χρόνια, με ολοένα και αυξανόμενο ρυθμό, νομοθετούν, στο χώρο για περιορισμό τους. Σημειώνουμε, όμως, ότι παρά τον όποιο περιορισμό αυτές επιτυγχάνουν με αυτό τον τρόπο, η νομική πρακτική αναπτύσσεται τόσο γρήγορα, ούτως ώστε γεννάει, συνεχώς νέους και πολυπλοκότερους συνδυασμούς συμβάσεων και νομικών θεσμών, με αποτέλεσμα την καταστρατήγηση των φορολογικών διατάξεων.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Goodwill

Όπως έχουμε ήδη αναλύσει, οι εταιρείες που αποφασίζουν να αναθέσουν σε έναν πάροχο μάνατζμεντ τη διοίκησή τους, αποβλέπουν σε μεγάλο βαθμό στην εκμετάλλευση της φήμης του, των διασυνδέσεων του και του καλού του ονόματος την αγορά και στο συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή επιδιώκουν να δραστηριοποιηθούν.

Γι' αυτό το λόγο, μεγάλη διάσταση λαμβάνει στα πλαίσια της σύμβασης μάνατζμεντ η έννοια του **goodwill**.

Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται για να αναφερθούμε στην ικανότητα μιας επιχείρησης να ασκεί επιρροή, στα πλαίσια της αγοράς και του κλάδου, χωρίς να χρειάζεται να καταφύγει στη χρήση κάποιου πόρου, όπως χρήματα και πάγια ή μέσω συγκεκριμένων ενεργειών και σχεδίων.

Αυτό σημαίνει, ότι η επιχείρηση διατηρεί ένα σύνολο στοιχείων, το οποίο μάλιστα χαρακτηρίζεται από σχετική μονιμότητα, μέσα στην αγορά, το οποίο της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μόνο του.

Σε τι όμως συνίσταται η **goodwill**;

Παρότι, η έννοια δεν είναι σαφώς καθορισμένη, μέσα στα πλαίσια του επιχειρείν γίνεται δεκτό, ότι δηλώνει ένα σύνολο θετικών προς την εταιρία αντιμετώπισεων και αλληλεπιδράσεων σε σχέση με το περιβάλλον της.

Σημαντικό, για παράδειγμα, στοιχείο του είναι η φήμη μέσα στα πλαίσια της αγοράς, η ικανότητά της επιχείρησης να συγκεντρώνει θετικά σχόλια και κρίσεις από τους πελάτες, οι συνεργάτες, την κοινότητα, ακόμη και τους εργαζόμενους.

Είναι με άλλα λόγια, η πρακτική έκφανση του συχνά λεγόμενου ως «καλού ονόματος» της επιχειρήσεως.

Θα ήταν λάθος, όμως, εάν ταυτίζαμε την **goodwill**, με το σήμα, την εταιρική επωνυμία και το διακριτικό γνώρισμα. Αυτά είναι άυλα μεν συγκεκριμένα δε αγαθά βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τα οποία υπό προϋποθέσεις μπορούν να τύχουν διαπραγματεύσεως έως και μεταβίβασης, σε ξεχωριστό επίπεδο από την ίδια την επιχείρηση.

Και φυσικά, το δυνατό **brand name** και η γνωστή εταιρική επωνυμία αποτελούν κύρια συστατικά της **goodwill**. Αυτή όμως ως έννοια είναι πολύ ευρύτερη, αλλά παράλληλα γενικότερη και δυσχερέστερα συγκεκριμενοποιήσιμη, καθώς περιλαμβάνει και κάθε άλλο στοιχείο, το οποίο τονίζει τη σοβαρότητα και το καλό όνομα της επιχειρήσεως.

Σε γενικές γραμμές, η **goodwill** δηλώνει τη φερεγγυότητα, την εμπιστοσύνη που εμπνέει στο περιβάλλον της και γενικότερα το θετικό

θα λέγαμε αέρα που δίνει προβάδισμα στην επιχείρηση, έναντι των ανταγωνιστών της.

Για παράδειγμα, η **goodwill** μιας τράπεζας, αφορά την πεποίθηση των άλλων τραπεζών και των φορέων που συμμετέχουν στην αγορά, ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε όλες της τις υποχρεώσεις, να αντιμετωπίσει η όλες τις τυχόν δυσκολίες, να απέχει από οποιαδήποτε αντιδεοντολογική συμπεριφορά και να καταφέρει να έχει καλές επιδόσεις σε όλες της τις συναλλαγές και μάλιστα με το σωστό τρόπο.

Δηλαδή μια επιχειρηματική οντότητα αποκτά **goodwill** μέσα από την πίστη των άλλων, ότι θα ενεργήσει με γνώμονα το κοινό συμφέρον οι πιο γενικά ότι θα ανταποκριθεί τις προσδοκίες που υπάρχουν σχετικά με αυτή.

Επίσης, κάποιες φορές απορρέει από την εμπιστοσύνη που τρέφει το περιβάλλον, ότι η οντότητα είναι σε θέση να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, καταφέροντας ακόμα και να αντιμετωπίσει απλώς μέλους εξωτερικούς αρνητικούς παράγοντες.

Από χρηματοοικονομικής πλευράς, η **goodwill** ομοιάζει ως έννοια με τη λεγόμενη υπεραξία, δηλαδή τη διαφορά που προκύπτει (θετική<sup>716</sup>) μεταξύ της αξίας της εταιρίας, την αγορά<sup>717</sup> (δηλαδή συνήθως το χρηματιστήριο) και του άθροισματος της αξίας των επιμέρους περιουσιακών της στοιχείων, δηλαδή παγίων, υλικών και άυλων δικαιωμάτων, μετρητών, δικαιωμάτων από εκκρεμείς συμβάσεις, αποθεμάτων, δικαιωμάτων προαίρεσης, δικαιωμάτων προσδοκίας και επιχειρηματικών απαιτήσεων. Το θετικό αυτό διαφέρον, αντικατοπτρίζει τη διαφορά της τρέχουσας αξίας από τη λογιστική.

Αυτό το πλεόνασμα, προκύπτει από την επιτυχημένη για την εταιρεία διαπραγμάτευση της ή μάλλον των μετοχών της μέσα στην αγορά. Δηλαδή είναι ένα είδος προίμ ή επιβράβευσης, το οποίο απονέμει η αγορά στην εταιρία, για να αντικατοπτρίζει με αυτό τον τρόπο την αυξημένη εμπιστοσύνη την οποία τρέφει για αυτήν.

Συγκεκριμένα, εάν προβούμε μάλιστα και σε μια ανάλυση της ψυχολογίας της αγοράς, αυτό το προίμ σημαίνει ότι η αγορά τρέφει την πεποίθηση για την εταιρία, ότι είναι ικανή να παράγει περισσότερο πλούτο από αυτόν που ήδη κατέχει, δηλαδή περιμένει από αυτήν επιτυχημένη πορεία.

---

<sup>716</sup> Αντιστρόφως, σε περίπτωση που η αξία τις επιχειρήσεις ως σύνολο είναι μικρότερη από το άθροισμα της αξίας των περιουσιακών της στοιχείων και γενικά των πόρων της, δηλαδή η διαφορά αυτή είναι αρνητική, μιλάμε για υποαξία. Το φαινόμενο αυτό είναι λιγότερο συνηθισμένο και συνήθως δηλώνει τη χαμηλή εμπιστοσύνη που εμπνέει η επιχείρηση και την αντιμετώπιση από την αγορά αρνητικών διοικητικών αποφάσεων και επιλογών, που απορρέουν από κακό ή άπειρο μάντζμεντ.

<sup>717</sup> Η οποία προσδιορίζεται ως το άθροισμα της αξίας του συνόλου των μετόχων της ή ως το γινόμενο του αριθμού των μετοχών της επί την αξία της κάθε μίας. Δηλαδή, αν μια επιχείρηση διαθέτει 7 εκατ. μετοχές που διαπραγματεύονται προς 4 € η μία, η τρέχουσα αξία της υπολογίζεται τα 28 εκατομμύρια ευρώ.



Και φυσικά, η επιτυχημένη πορεία προέρχεται από ορθές αποφάσεις, δηλαδή καλό μάνατζμεντ.

Άρα, και υπό τη χρηματοοικονομική σκοπιά, η **goodwill** δηλώνει την εμπιστοσύνη, την πίστη και την πεποίθηση φερεγγυότητας και καλού ονόματος προς την εταιρία από το περιβάλλον της, η οποία δεν μπορεί παρά να προέρχεται από την αντίστοιχη πίστη στην αξία της διοίκησης της.

Βέβαια, σημειώνουμε, ότι αυτή η λογιστική διάφορα από απεικονίζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της εταιρίας, δεν ταυτίζεται με την πραγματική **goodwill** απόλυτα, καθώς ενσωματώνει και άλλα στοιχεία πέραν από την εμπιστοσύνη, τα οποία είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, πόσο μάλλον να ελεγχθούν και ορίζονται στην σφαίρα του τυχαίου ή μάλλον του λίγο σχετικού και ελεγχόμενου από την εταιρία, δηλαδή στα πλαίσια των ιδιαιτεροτήτων της χρηματιστηριακής αγοράς και της γενικότερης πορείας των τάσεων στην αγορά και την οικονομία. Βραχυπρόθεσμες κερδοσκοπικές προθέσεις, υπεραισιοδοξία η πανικός της αγοράς, ανώριμη επενδυτική ψυχολογία και μια γενικώς ανοδική ή καθοδική τάση της κεφαλαιαγοράς, μπορεί να έχουν ως προϊόν τους τυχαία αποτελέσματα, τα οποία επηρεάζουν την υπεραξία μιας επιχείρησης, χωρίς όμως να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα και με ακρίβεια την **goodwill** της.

Γι' αυτό λοιπόν, θεωρούμε σωστό, να αποφεύγουμε να ταυτίζουν αυτές τις δύο έννοιες και κυρίως να μη θεωρούμε, ότι η αξία της **goodwill** είναι θέμα απλής αφαίρεσης μεταξύ δύο τιμών.

Πάντως, η γενική εικόνα η οποία προκύπτει από τη χρηματιστηριακή κίνηση της αξίας της μετοχής μιας εταιρίας, δηλώνει πολλά, έστω και σε γενικό επίπεδο σε σχέση με το όνομά της στην αγορά.

Η **goodwill**, όμως, αποτελεί συγχρόνως πολύτιμο πόρο και αγαθό για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, μπορεί να της επιτρέψει να συγκεντρώσει κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, χωρίς να χρειάζεται να συνάψει επαχθείς όρους.

Η χρηματοδότηση και η δανειοδότηση διευκολύνονται, η προσέλκυση κεφαλαίων από δημόσια εγγραφή γίνεται πιο αποτελεσματική, το κόστος δανεισμού, μειώνεται μαζί με τις πιέσεις των πιστωτών, ενώ παράλληλα γίνεται πιο ευχερής η ανάπτυξη δικτύου συνεργατών, καθώς βελτιώνονται και συσφίγγονται ταχύτερα και ευκολότερα οι σχέσεις εταιρίας με τους επιχειρηματικούς της εταίρους, αγοραστές και πελάτες.

Είναι πιο εύκολο για την εταιρία να επιτύχει θετική αποδοχή των προτάσεων και των ανοιγμάτων της για συνεργασία σε άλλες επιχειρήσεις, η αντιμετώπιση από το κράτος και την τοπική κοινότητα είναι καλύτερη, οι δήμοι διευκολύνει την ανάπτυξη, η και νέα αύξηση του μεριδίου αγοράς, είτε με εξάπλωση σε γειτονικούς κλάδους είτε ακόμα και με διεθνή βήματα.

Εξάλλου, η επιχείρηση επωφελείται της **goodwill** της, προσελκύοντας καλύτερα τέτοιο πρόθυμα στελέχη, τα οποία προτιμούν να εργάζονται, συχνά όπως παρατηρούμε στην αγορά ακόμα και με μικρότερους μισθούς, για μια εταιρεία με μεγαλύτερη φήμη και οι σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό βελτιώνονται.

Η εταιρεία αποκτά πλεονέκτημα σε θέματα συγχωνεύσεων και εξαγορών και γενικά τα στρατηγικά σχέδια μπορεί να υλοποιηθούν και εύκολα, καθώς συναντά μικρότερες αντιδράσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον και περισσότερη διάθεση συνεργασίας. Δεν θα ήταν υπερβολή λοιπόν εάν λέγαμε ότι η **goodwill** δεν αποτελεί απλώς ένα άυλο πόρο αλλά έναν αληθινό πολλαπλασιαστή ισχύος, ο οποίος επιδρά θετικά για την επιχείρηση αφανώς αλλά συνεχώς, τέμνοντας εξίσου το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, σε κάθε της βήμα και ενέργεια.

Παράλληλα όμως, όπως συνήθως συμβαίνει και με κάθε άλλο πολύτιμο πόρο, η **goodwill** αποκτάται και αυξάνεται αργά και μακροπρόθεσμα, μέσα από συνεχή ορθή και αξιόπιστη διοίκηση, επιτυχημένες επιλογές, σταθερή συμπεριφορά και κυρίως απόδειξη σεβασμού στους γύρω της και απαρέγκλιτη τήρηση των στόχων, της αποστολής και της φιλοσοφίας της. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε, ότι η προσπάθεια απόκτησης και ανάπτυξης **goodwill**, αποτελεί μια από τις πιο μακροπρόθεσμες, αλλά παράλληλα βέβαιες και φερέλπιδες επενδύσεις για μια επιχείρηση.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της **goodwill**, είναι ότι δεν υφίσταται και δεν έχει καμία αξία εκτός των πλαισίων της εταιρίας.

Μεταβιβάζεται μαζί με αυτή αποκλειστικά.

Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι λογιστικά απεικονίζεται μόνο στην περίπτωση της πώλησης μιας επιχείρησης και ούτε καν κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Αυτό είναι λογικό, εάν σκεφτούμε, ότι η πίστη και το καλό όνομα μιας επιχείρησης, υπάρχουν μόνο σε συνδυασμό με όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που την απαρτίζουν.

Σε αντίθεση με το σήμα ή την επωνυμία, τα οποία δημιουργούν στο κοινό κάποια συγκεκριμένη εντύπωση, αυτόνομα και ανεξάρτητα ως ένα βαθμό από την πραγματική επιχείρηση την οποία αντιπροσωπεύουν, και γι' αυτό το λόγο μπορούν να μεταβιβάσουν αυτοτελώς, η **goodwill**, μπορεί να είναι πιο αφηρημένη ως έννοια, αλλά είναι συγχρόνως άρρηκτα συνδεδεμένη με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό φορέα και με το σύνολο της οργάνωσης, της δομής, των λειτουργιών, των έμψυχων, άψυχων, υλικών και άυλων πόρων του.

Μέσα από ένα συμβόλαιο μανάτζμεντ, ο πελάτης προσπαθεί να επωφεληθεί, όχι απλώς από τα διοικητικά προσόντα, τις γνωριμίες και την τεχνογνωσία του παρόχου, αλλά ουσιαστικά επιθυμεί να αποκτήσει, με αυτό τον άμεσο τρόπο, με αγορά, μέρος από την **goodwill** του τελευταίου.

Αυτό είναι προφανές, αν αναλογιστούμε, ότι αφενός το μάνατζμεντ και το έμπειρο στελεχιακό δυναμικό, αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία της **goodwill**, αφετέρου ότι συνήθως οι συμβάσεις μάνατζμεντ, συνδυάζονται με όρους σχετικά με δικαιώματα και άδειες που αφορούν τη χρήση του σήματος και της επωνυμίας του παρόχου από τον πελάτη αλλά και με την ένταξη πιθανώς στο δίκτυο επιχειρηματικής του δράσης.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, αυτό γίνεται ακόμα πιο έντονο στη μη γνήσια σύμβαση μάνατζμεντ, όπου αυτός που φαίνεται προς τα έξω στις συναλλαγές είναι ο δότης και όχι ο λήπτης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει, ότι έστω και σε ένα αρκετά μικρότερο μέρος, αποβλέπει στην **goodwill** και ο λήπτης του γνήσιου μάνατζμεντ.

Το αν βέβαια, θα καταφέρει να την αποκτήσει, δεν είναι απλώς θέμα μιας σύμβασης. Η **goodwill** δεν αποτελεί ένα αγαθό, το οποίο μπορεί να αγοραστεί σε μια στιγμιαία συναλλαγή και να διατηρηθεί ακέραιο από τον αγοραστή. Όπως είδαμε, δεν μπορεί να μεταβιβαστεί αυτόνομα από την επιχείρηση.

Τίθεται το ερώτημα, μήπως αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια σύμβαση μάνατζμεντ;

Η απάντηση είναι φυσικά αρνητική.

Το αντικείμενο όμως της σύμβασης μάνατζμεντ δεν αφορά την αγορά, αλλά την ανάληψη εκ μέρους του παρόχου της υποχρέωσης να προσφέρει κάποια τα πλεονεκτήματα, τα οποία απορρέουν από την **goodwill** του, στον πελάτη, βοηθώντας τον να χτίσει σταδιακά τη δικιά του **goodwill**, λαμβάνοντας στοιχεία από τον ίδιο τον πάροχο.

Για να τα καταφέρει, ο λήπτης να επωφεληθεί χρειάζεται μια συνεχής διαδικασία συνεργασίας για την ολοκλήρωση βημάτων τα οποία θα επιτρέπουν την αφομοίωση αυτού του πόρου.

Η διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης αποστολής, η τήρηση της, η οργάνωση μιας ικανής δομής, η έμφαση στη δημιουργία ειλικρινών σχέσεων συνεργασίας με προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους, τοπικούς φορείς και κάθε άλλη ομάδα συμφερόντων και επιχειρηματικών εταίρων και κυρίως η δημιουργία μιας καλής εικόνας για τον πελάτη, η οποία θα εμπνέει μέσα από τεκμηριωμένες πράξεις και αποφάσεις φερεγγυότητα, εμπιστοσύνη, σεβασμό και αξιοπιστία, αποτελούν αναγκαία στοιχεία για την επίτευξη αυτού του στόχου και ουσιαστικά αντικείμενο της σύμβασης μάνατζμεντ.

Δεν χρειάζεται φυσικά να αναφέρουμε, την πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας, η οποία δεν μπορεί να αναλυθεί η παρούσα μελέτη. Χρειάζεται όμως, τόσο σοβαρή και επαγγελματική συμπεριφορά και προσπάθεια από τον πάροχο, όσο και ειλικρινής αφοσίωση και πρόθεση από τον πελάτη για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Εμείς, απλώς, θα σταθούμε στο γεγονός ότι η σύμβαση μάνατζμεντ, η οποία επιφέρει άμεση και ριζοσπαστική παρέμβαση στο συνολικό

οικοδόμημα της επιχειρηματικής οντότητας και επέμβαση στην πλέον θεμελιώδη και ζωτική λειτουργία της, αυτή της διοίκησης, έχει τη μοναδική ικανότητα να δίνει την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να αγγίξει και να χρησιμοποιήσει ένα τόσο αποκλειστικό και εξατομικευμένο αγαθό μιας άλλης, όπως η **goodwill**.

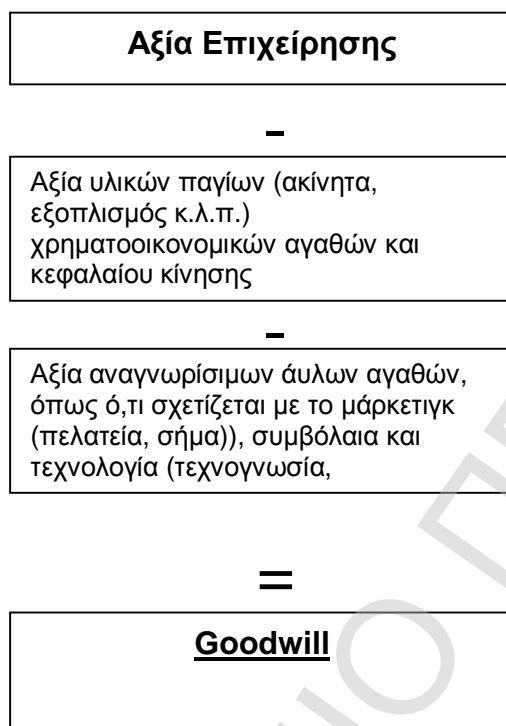
Αυτό γίνεται ακόμη πιο σημαντικό, ειδικά αν αναλογιστούμε, ότι ακόμη και μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, οι οποίες φυσικά έχουν ως αποτέλεσμα τους την πλήρη αφομοίωση μιας εταιρείας, δεν γίνεται πάντα δυνατό να αφομοιωθεί και η **goodwill** που τη συνοδεύει.

Και αυτό επειδή η σύμβαση μάνατζμεντ, σε αντίθεση ίσως από την εξαγορά και συγχώνευση, εκτός από το στοιχείο της ανάληψης του ελέγχου μιας άλλης επιχειρηματικής οντότητας, χαρακτηρίζεται συγχρόνως και από το στοιχείο της συνεργασίας και της συμπόρευσης προς έναν αμοιβαίο και κοινό στόχο.

Έτσι λοιπόν, ο πελάτης παραδίδει το μάνατζμεντ του, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό, για να λάβει ως αντάλλαγμα τα θετικά εκείνα στοιχεία, τα οποία αν και δεν έχουν απόλυτα απτό χαρακτήρα και υφίστανται συγχρόνως στη σφαίρα του ψυχολογικού και κοινωνικού παράγοντα, τα οποία συνοδεύουν την εταιρία μάνατζμεντ.

Αυτό το στοιχείο, προσδίδει ιδιαίτερη αξία και αποτελεί ένα ειδικά σημαντικό στοιχείο της σύμβασης μάνατζμεντ, το οποίο παράλληλα τονίζει τη σπουδαιότητα και το μοναδικό της χαρακτήρα ως εργαλείο ριζοσπαστικών αλλαγών και επιχειρηματικής ανάπτυξης και ίσως αναδημιουργίας.

Διάγραμμα 9-Ο υπολογισμός της λογιστικής αξίας της **goodwill**<sup>718</sup>



<sup>718</sup> Για αναλυτικότερο διάγραμμα και για περαιτέρω ανάλυση σε σχέση με τον υπολογισμό της λογιστικής αξίας της goodwill βλ. σε camagazine.com, το άρθρο των Stephen Cole and Paula White, Accounting for goodwill.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και ΣΔΙΤ

### Γενικά

Ήδη έχει γίνει αναφορά στη σχέση των συμβάσεων μάνατζμεντ με τις εταιρείες μικτής οικονομίας. Από όλα τα παραπάνω εκτεθέντα, συμπεραίνουν, ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ φυσικά δεν έχουν αποκλειστική εφαρμογή στις σχέσεις μεταξύ ιδιωτών. Αντίθετα, μπορούν να τύχουν εφαρμογής και μάλιστα σε πολύ μεγάλο βαθμό, προσφέροντας σημαντικές ωφέλειες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με την κρατική οικονομική δραστηριοποίηση και την υλοποίηση κρατικών έργων και προγραμμάτων.

Συγκεκριμένα, σε αυτό το κεφάλαιο, θα ερευνήσουμε, πώς αυτά τα συμβόλαια, μπορούν να αποτελέσουν όχημα υλοποίησης συνεργασίας μεταξύ κράτους και ιδιωτών για την εκτέλεση προγραμμάτων, στα οποία αυτή η σύμπραξη είναι αναγκαία και ωφέλιμη.

Ειδικότερα, θα αναφερθούμε στη σχέση μεταξύ συμβολαίων μάνατζμεντ και Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, μια νέα μορφή συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό ορίζουν το μέλλον της κρατική δραστηριοποίηση στο χώρο της οικονομίας, μέσα από τη συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και οι οποίες γνωρίζουν τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια μεγάλη ανάπτυξη τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα προβούμε σε μια ανάλυση των χαρακτηριστικών και του τρόπου λειτουργίας αυτών συμπράξεων, ούτως ώστε να φανεί αφενός, η σύνδεσή τους με το γενικότερο πλαίσιο των συμβάσεων μάνατζμεντ, αφετέρου για να παρακολουθήσουμε πώς υλοποιείται στην πράξη, η μεταφορά του ίδιου μοντέλου, το οποίο δημιουργεί η σύμβαση μάνατζμεντ στα πλαίσια των σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρηματικών οντοτήτων, στις σχέσεις μεταξύ κράτους και ιδιώτη<sup>719</sup>.

Παράλληλα όμως, και μέσα από την αποσαφήνιση της σύνδεσης των ΣΔΙΤ με τα συμβόλαια μάνατζμεντ, θα παρακολουθήσουμε, με ποιο τρόπο το δημόσιο μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ανάθεσης σε άλλο φορέα κατά παρόμοιο τρόπο και ποια είναι τα οφέλη τα οποία αποκομίζει.

<sup>719</sup> Για περαιτέρω σχόλια βλ. και σε Βενιέρη, Συμπράξεις Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα, σελ. 33 επ..

Οι Συμπράξεις προσφέρουν στο Δημόσιο τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τα πλέον σύγχρονα μέσα για την παροχή δημοσίων αγαθών προς τους πολίτες, εμπλουτίζοντας σημαντικά το υφιστάμενο πλαίσιο δημιουργίας υποδομών και παροχής των υπηρεσιών του.

Μέσα από τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα μπορούν να δημιουργούνται ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και με χαμηλότερο δημοσιονομικό κόστος υποδομές που θα έχουν άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας και θα βελτιώσουν αισθητά την καθημερινή ζωή των πολιτών.

Οι ΣΔΙΤ εστιάζουν στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών μέσα από μία πιο εξειδικευμένη και αποτελεσματική προσέγγιση που μπορεί να επιτύχει καλύτερα η ιδιωτική πρωτοβουλία, ενώ αποτελούν έναν εναλλακτικό δρόμο για την επίτευξη του κατάλληλου μείγματος κράτους και ιδιωτικής πρωτοβουλίας<sup>720</sup>.

Μέχρι σήμερα έχουμε στην Ελλάδα την εμπειρία έργων με συμβάσεις παραχώρησης, όπως είναι η Αττική Οδός, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, ή η Γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου.

Ωστόσο, σε αυτά τα έργα το βασικό γνώρισμα είναι ότι ο τελικός χρήστης πληρώνει τον ιδιώτη για το έργο που κατασκεύασε. Για ορισμένα έργα, όμως, ή δημόσιες υπηρεσίες το κόστος δεν πρέπει να το επιβαρύνονται οι τελικοί χρήστες, αλλά το κράτος γενικότερα.

Τέτοια έργα, όπως είναι οι υποδομές σε νοσοκομεία και σε σχολεία, μπορούν να κατασκευασθούν και να συντηρούνται με ιδιωτικά κεφάλαια. Το Δημόσιο αναλαμβάνει την αποπληρωμή τους σε βάθος χρόνου και την παρακολούθηση της τήρησης των όρων των συμβατικών υποχρεώσεων. Έτσι, επιτυγχάνεται η έγκαιρη και αποτελεσματική απόδοση των έργων ή των υπηρεσιών στους πολίτες και προκύπτουν μεγάλα οφέλη για την οικονομία γενικότερα.

Οι δημόσιες αρχές χρησιμοποιούν όλο και πιο συχνά τις ΣΔΙΤ λόγω των δημοσιονομικών περιορισμών που αντιμετωπίζουν. Κατά τον τρόπο αυτό επωφελούνται από την τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι οι ΣΔΙΤ επιτρέπουν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας επειδή ενσωματώνουν όλες τις φάσεις ενός σχεδίου, από τη μελέτη έως την εκμετάλλευσή του. Γενικότερα, οι ΣΔΙΤ συμβάλλουν επίσης στην κοινοτική συζήτηση σχετικά με τις υπηρεσίες κοινής ωφελείας (ΥΚΩ).

Η αύξηση των ΣΔΙΤ αντανακλά την ανάπτυξη του ρόλου του κράτους στον οικονομικό τομέα, ένα κράτος το οποίο έχει στο εξής περισσότερο ένα ρόλο οργανωτή, ρυθμιστή και ελεγκτή και λιγότερο άμεσου φορέα.

Οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα μπορούν να

---

<sup>720</sup> [www.sdit.mnec.gr](http://www.sdit.mnec.gr)

διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο και στο σχεδιασμό της δημοσιονομικής πολιτικής. Με τις ΣΔΙΤ δίνεται μία νέα ώθηση στην ανάπτυξη και διασφαλίζεται η έγκαιρη και σωστή ολοκλήρωση πολλών αναγκαίων υποδομών, ενώ παράλληλα θα απελευθερωθούν πόροι για περισσότερες κοινωνικές και αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Με την κινητοποίηση και των ιδιωτικών κεφαλαίων, η χώρα αποκτά σωστές και αξιόπιστες υποδομές που το Δημόσιο δεν θα μπορούσε να χρηματοδοτήσει στο σύνολό τους και που έχουν μεγάλη σημασία για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι ΣΔΙΤ δίνουν σημαντική ώθηση στην επιχειρηματικότητα και θα δημιουργήσουν νέες και μεγάλης κλίμακας επενδυτικές ευκαιρίες.

## Νομική Φύση

Οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) είναι συμβάσεις – κατά κανόνα μακροχρόνιες- οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός δημόσιου φορέα και ενός ιδιωτικού, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών. Σε μία ΣΔΙΤ ο ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει το σύνολο ή μέρος του κόστους υλοποίησης του έργου και ένα σημαντικό μέρος των κινδύνων που σχετίζονται με την κατασκευή και λειτουργία του. Ο δημόσιος τομέας από την πλευρά του επικεντρώνεται στον καθορισμό των σχεδιαστικών, τεχνικών και λειτουργικών απαιτήσεων του έργου και αποπληρώνει τους Ιδιώτες είτε με τμηματικές καταβολές από την πλευρά του Δημοσίου συνδεδεμένες με τη διαθεσιμότητα του έργου και την τήρηση των προδιαγραφών λειτουργίας του, είτε με απευθείας καταβολές από τους τελικούς χρήστες.

Σύμφωνα με το Πράσινο βιβλίο σχετικά με τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και το κοινοτικό δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης (COM(2004) 327), ο όρος ΣΔΙΤ χαρακτηρίζει μια μορφή συνεργασίας των δημοσίων αρχών με τον κόσμο των επιχειρήσεων και αποσκοπούν στην εξασφάλιση της χρηματοδότησης, της κατασκευής, της ανακαίνισης, της διαχείρισης ή της συντήρησης μιας υποδομής ή στην παροχή μιας υπηρεσίας. Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας συνεργάζονται στους τομείς των μεταφορών, της δημόσιας υγείας, της παιδείας και της ασφάλειας, της διαχείρισης των αποβλήτων, της διανομής νερού ή ενέργειας. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συμβάλλουν στην υλοποίηση της ευρωπαϊκής πρωτοβουλίας για την ανάπτυξη και των



διευρωπαϊκών δικτύων (ΔΕΔ)<sup>721</sup>.

Οι ΣΔΙΤ χαρακτηρίζονται από:

- τη διάρκεια της σχέσης μεταξύ των εταίρων·
- τον τρόπο χρηματοδότησης του σχεδίου·
- το ρόλο των εταίρων στον καθορισμό, τη μελέτη, την υλοποίηση, την εφαρμογή και τη χρηματοδότηση
- την κατανομή των κινδύνων.

Με τις ΣΔΙΤ επιχειρείται η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην υλοποίηση έργων ή στην παροχή υπηρεσιών, με σκοπό όχι μόνο την εξασφάλιση πρόσθετων πόρων, αλλά και την αξιοποίηση προς όφελος των πολιτών, της τεχνογνωσίας και του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, των ικανοτήτων του να καινοτομεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά σύνθετα έργα. Τα βασικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής των ΣΔΙΤ είναι:

- Δυνατότητα χρηματοδότησης πρόσθετων έργων και υπηρεσιών

Το κράτος κεντρικά, αλλά και οι φορείς της αυτοδιοίκησης, οφείλουν να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών για σύγχρονες ποιοτικές υποδομές και υπηρεσίες. Η χρήση ιδιωτικών κεφαλαίων συμπληρωματικών προς τα διαθέσιμα δημόσια μπορεί να συμβάλλει στην ταχύτερη υλοποίηση των υποδομών και υπηρεσιών αυτών.

Τα έργα ΣΔΙΤ έρχονται να λειτουργήσουν εντός του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε φορέα, συμπληρωματικά τόσο ως προς τα παραδοσιακά δημόσια έργα - που σε καμία περίπτωση δεν περιορίζονται - αλλά και ως προς τις άλλες μορφές συνεργασίας κράτους και ιδιωτών, όπως τα μοντέλα των συμβάσεων παραχώρησης ή οι συνεργασίες των ΟΤΑ με ιδιώτες που συνεχίζουν να εφαρμόζονται. Με τον τρόπο αυτό, το Δημόσιο μπορεί να υλοποιήσει και να προσφέρει στους πολίτες ταχύτερα περισσότερα έργα και υπηρεσίες.

- Μεταβίβαση κινδύνων στους ιδιωτικούς φορείς

Η ενσωμάτωση - κατά περίπτωση - του σχεδιασμού, της χρηματοδότησης, της κατασκευής και της λειτουργίας ενός έργου σε μία σύμβαση ΣΔΙΤ και η μεταβίβαση των αντίστοιχων κινδύνων στον ιδιωτικό τομέα, δημιουργούν κίνητρα

για μεγαλύτερη επιμέλεια στην υλοποίηση του έργου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση, αν όχι την εξάλειψη, των υπερβάσεων του κόστους κατασκευής και την έγκαιρη παράδοση των έργων. Επιπλέον, η ανάληψη από τους ιδιώτες της ευθύνης για συντήρηση των έργων οδηγεί σε ποιοτικότερες υποδομές και υπηρεσίες προς τους πολίτες με μεγαλύτερη λειτουργικότητα σε όλη τη διάρκεια ζωής τους.

- Βελτίωση του επενδυτικού κλίματος

---

<sup>721</sup> [www.sdit.mnec.gr](http://www.sdit.mnec.gr)

Μέσα από τις ΣΔΙΤ το δημόσιο παρέχει τη δυνατότητα σε διάφορους φορείς και επενδυτές του ιδιωτικού τομέα να συμμετέχουν σε αναπτυξιακά έργα, να αναπτύξουν καινοτομίες και νέες δημιουργικές δραστηριότητες. Ο μακροχρόνιος χαρακτήρας των συμβάσεων ΣΔΙΤ δημιουργεί εταιρίες με προβλέψιμα έσοδα και οικονομική σταθερότητα. Οι δράσεις αυτές ανατροφοδοτούν την αγορά, με αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της οικονομίας.

## Χαρακτηριστικά των Συμπράξεων

Η επιλογή των ιδιωτών που αναλαμβάνουν ένα έργο ΣΔΙΤ γίνεται μετά από δημόσιο διαγωνισμό. Οι ΣΔΙΤ υλοποιούνται με συμβάσεις, στις οποίες περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι παράμετροι του έργου, τόσο κατά την περίοδο κατασκευής όσο και κατά την περίοδο λειτουργίας, καθώς και οι υποχρεώσεις τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου τομέα. Τα έργα που υλοποιούνται με ΣΔΙΤ επιστρέφονται στο Δημόσιο μετά από συγκεκριμένη περίοδο λειτουργίας, όπως αυτή ορίζεται στη σύμβαση.

- Χρηματοδότηση του έργου και αποπληρωμή

Με το πέρας του διαγωνισμού, ο υποψήφιος Ιδιωτικός Φορέας που επιλέγεται δημιουργεί μία ανώνυμη Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (ΕΕΣ), η οποία αναλαμβάνει, ανάλογα με την περίπτωση:

- την ολοκλήρωση των μελετών,
- την κατασκευή του έργου και
- είτε τη λειτουργία και εκμετάλλευση του είτε τη συντήρησή του σύμφωνα με τους όρους του διαγωνισμού.

Η ΕΕΣ υπογράφει με το Δημόσιο μια σύμβαση, με την οποία ρυθμίζονται όλα τα θέματα που αφορούν το έργο και επίσης, εξασφαλίζει την χρηματοδότησή του. Η χρηματοδότηση προέρχεται συνήθως κατά ένα μικρό ποσοστό από τα ίδια κεφάλαια των ιδιωτών και κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από δανειακά κεφάλαια.

Η ΕΕΣ αναλαμβάνει την ευθύνη της υλοποίησης της υποδομής του έργου (κατασκευή έργου, ανακαίνιση υφιστάμενων υποδομών, εγκατάσταση εξοπλισμού κ.ά.) και της παροχής των συμφωνημένων υπηρεσιών καθ' όλη τη διάρκεια της σύμπραξης είτε με ίδια μέσα, είτε μέσω επιλεγμένων υπεργολάβων που πληρούν τα κριτήρια της αναθέτουσας αρχής<sup>722</sup>.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, η ΕΕΣ εισπράττει τμηματικές πληρωμές διαθεσιμότητας από το Δημόσιο ή/και τέλη από τους χρήστες, αποπληρώνει σταδιακά τα δάνεια των τραπεζών και, εφόσον έχει κέρδη, καταβάλλει μέρος στους μετόχους της, αναμένοντας μια εύλογη απόδοση στα ίδια κεφάλαια που έχει επενδύσει.

<sup>722</sup> [www.sdit.mnec.gr](http://www.sdit.mnec.gr)

## Ο ρόλος του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα

Σε μια ΣΔΙΤ οι ρόλοι του Δημόσιου και του Ιδιωτικού Τομέα είναι σαφώς ορισμένοι.

Ο Δημόσιος Τομέας αναλαμβάνει:

- τον καθορισμό του γενικού σχεδίου ΣΔΙΤ
- την αξιολόγηση της πρότασης του ιδιωτικού φορέα
- την υποστήριξη εκτέλεσης του έργου
- την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και της τήρησης των συμβατικών υποχρεώσεων του Ιδιώτη.

Ο Ιδιωτικός Τομέας αναλαμβάνει:

- την εκπόνηση των μελετών σύμφωνα με το γενικό σχέδιο της προκήρυξης
- την κατασκευή του έργου
- την εξασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης του έργου
- τη διαχείριση και λειτουργία του έργου ή τη συντήρησή του
- την επιστροφή στο Δημόσιο του έργου μετά τη λήξη της συμβατικής περιόδου

Η επιτυχία μιας ΣΔΙΤ εξαρτάται από την αποτελεσματική συνεργασία όλων

των εμπλεκόμενων συντελεστών της, τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημόσιου

Τομέα.

A. Ιδιωτικός Τομέας

- Κατασκευαστικές Εταιρείες
- Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
- Εταιρείες Διαχείρισης, Λειτουργίας και Εκμετάλλευσης
- Σύμβουλοι

B. Δημόσιος Τομέας

- Διωπουργική Επιτροπή ΣΔΙΤ
- Αναθέτουσες Αρχές
- Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ, Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών

Το πράσινο βιβλίο διακρίνει δύο τύπους ΣΔΙΤ:

- οι ΣΔΙΤ καθαρά συμβατικού τύπου.  
Στην περίπτωση αυτή, η σύμβαση βασίζεται σε αποκλειστικά συμβατικούς δεσμούς και μπορεί να εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής των ευρωπαϊκών οδηγιών σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις
- οι ΣΔΙΤ θεσμοθετημένου τύπου.  
Αυτές οι ΣΔΙΤ συνεπάγονται συνεργασία στο πλαίσιο ενός άλλου φορέα και μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία φορέα **ad hoc**, ο οποίος ελέγχεται από κοινού από τον δημόσιο τομέα και τον

ιδιωτικό τομέα, ή στην απόκτηση του ελέγχου ενός δημόσιου φορέα από έναν ιδιωτικό φορέα.

Άλλος ένας διαχωρισμός των ΣΔΙΤ ανάλογα με την αντικείμενο της σύμπραξης, το είδος και το μέγεθος της εμπλοκής του ιδιωτικού φορέα σε αυτό και των κινδύνων που αναλαμβάνουν τα δύο μέρη είναι μεταξύ ανταποδοτικών και μη ανταποδοτικών έργων ΣΔΙΤ.

### **Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ**

Ως ανταποδοτικά έργα ΣΔΙΤ νοούνται εκείνα τα έργα ή οι υπηρεσίες, στις οποίες πέρα από τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη συντήρησή τους, οι ιδιωτικοί φορείς αναλαμβάνουν και την εκμετάλλευσή τους.

Από την εκμετάλλευση αυτή, μέσω της είσπραξης τελών από τους τελικούς χρήστες για τη χρήση του έργου ή της υπηρεσίας, οι ιδιωτικοί φορείς αποπληρώνουν την αρχική χρηματοδότηση και προσδοκούν στην εξασφάλιση εύλογου κέρδους. Το ύψος των τελών, οι προϋποθέσεις και ο τρόπος είσπραξης τους προσδιορίζονται με ακρίβεια στη Σύμβαση Σύμπραξης που συνάπτεται μεταξύ του Ιδιωτικού Φορέα και της Αναθέτουσας Αρχής.

Στην περίπτωση των ανταποδοτικών έργων ΣΔΙΤ, οι ιδιωτικοί φορείς αναλαμβάνουν, εκτός από τους κινδύνους της χρηματοδότησης και της κατασκευής, και τον κίνδυνο της ζήτησης - το εάν δηλαδή οι πολίτες θα κάνουν την προβλεπόμενη χρήση του έργου ή της υπηρεσίας - ώστε κατ' επέκταση οι ιδιώτες να μπορέσουν να εισπράξουν τα προσδοκώμενα από την σύμπραξη έσοδα. Μετά το πέρας της συμβατικής περιόδου λειτουργίας το έργο μεταβιβάζεται στο Δημόσιο.

Εάν το έργο δεν είναι πλήρως ανταποδοτικό, η βιωσιμότητα της επένδυσης μπορεί να υποστηριχθεί και με τη χρηματοδοτική συμβολή του Δημοσίου είτε με εφάπαξ ποσό κατά την περίοδο κατασκευής, είτε με τμηματικές καταβολές κατά την περίοδο λειτουργίας.

Συνήθη ανταποδοτικά έργα είναι τα συγκοινωνιακά έργα (λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηρόδρομοι, σταθμοί αυτοκινήτων κλπ), περιβαλλοντικά έργα (ύδρευση, αποχέτευση, διαχείριση αποβλήτων), ενεργειακά έργα, έργα τουριστικής υποδομής και θεματικά πάρκα<sup>723</sup>.

---

<sup>723</sup> [www.sdit.mnec.gr](http://www.sdit.mnec.gr)

## Μη Ανταποδοτικά Έργα ΣΔΙΤ

Ως μη ανταποδοτικά έργα ΣΔΙΤ νοούνται εκείνα τα έργα ή οι υπηρεσίες, στις οποίες δεν υπάρχει το στοιχείο της εκμετάλλευσης για τους ιδιωτικούς φορείς.

Πρόκειται ουσιαστικά για κοινωνικού χαρακτήρα υποδομές ή υπηρεσίες, τις οποίες λειτουργεί το κράτος και απολαμβάνουν δωρεάν οι πολίτες. Σε αυτά τα έργα, οι ιδιώτες που αναλαμβάνουν την υλοποίησή τους αποπληρώνονται απ' ευθείας από το κράτος, ενώ αναλαμβάνουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και την κατασκευή, όχι όμως και τον κίνδυνο της ζήτησης. Αντ' αυτού, αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της διαθεσιμότητας - δηλαδή, τη διαχείριση και συντήρηση της υποδομής ή της υπηρεσίας - ώστε να την καθιστούν διαθέσιμη, να διατηρούν, δηλαδή, τη λειτουργικότητά της σε σαφώς καθορισμένα από το δημόσιο επίπεδα ποιότητας για όσο χρόνο ορίζει η σύμβαση σύμπραξης.

Οι τμηματικές καταβολές του δημοσίου ονομάζονται πληρωμές διαθεσιμότητας (**availability payments**), καθώς για να καταβληθούν στο ακέραιο στον Ιδιωτικό Φορέα, αυτός πρέπει να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία και συντήρηση των υποδομών ή των υπηρεσιών που προσφέρει.

Σε αντίθετη περίπτωση, εάν δηλαδή το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών ή λειτουργικότητας των υποδομών είναι χαμηλότερο από το οριζόμενο στη σύμβαση σύμπραξης, οι πληρωμές αυτές μειώνονται ανάλογα ή και αναστέλλονται έως ότου ο Ιδιωτικός Φορέας συμμορφωθεί με τις υποχρεώσεις του (και επιτύχει το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας που απαιτεί η σύμβαση σύμπραξης). Μετά το πέρας της συμβατικής περιόδου λειτουργίας το έργο περιέρχεται στο Δημόσιο.

Τα μη ανταποδοτικά έργα ΣΔΙΤ είναι συνήθως έργα κοινωνικού χαρακτήρα. Τέτοια έργα, είναι τα σχολεία, τα νοσοκομεία, τα κτίρια δημόσιων υπηρεσιών, η παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών και μηχανογράφησης, καθώς και τα συγκοινωνιακά έργα με χαμηλή ζήτηση (επαρχιακοί οδοί, δημόσιες συγκοινωνίες κλπ).

Στο πλαίσιο μιας τέτοιας σύμπραξης, μπορεί να προκύψουν και εμπορικές ή άλλες χρήσεις από την εκμετάλλευση μέρους της υποδομής ή της υπηρεσίας που θα υλοποιηθεί (π.χ. εκμετάλλευση των εμπορικών χώρων ενός κτιρίου στο οποίο στεγάζεται μία δημόσια υπηρεσία).

Στην περίπτωση αυτών των έργων, το Δημόσιο έρχεται να συμπληρώσει με ετήσιες πληρωμές διαθεσιμότητας τα έσοδα της ΕΕΣ από την

εκμετάλλευση των λοιπών χρήσεων, ώστε να αποπληρωθεί το έργο. Πρόκειται για τον ίδιο μηχανισμό πληρωμής, όπως στην πρώτη περίπτωση, που, όμως, χάρη στα πρόσθετα έσοδα από την εμπορική εκμετάλλευση μέρους της κύριας ή άλλων χρήσεων, το τίμημα που τελικά καταβάλλεται από το Δημόσιο είναι μικρότερο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Νομικό Πλαίσιο<sup>724</sup>

Η πολυπλοκότητα των ΣΔΙΤ και ο μεγάλος αριθμός φορέων που εμπλέκονται σε αυτές, έχει οδηγήσει πολλές χώρες στη θέσπιση ειδικών νόμων για τη ρύθμιση της εφαρμογής τους.

Στην Ελλάδα το νομικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ προσδιορίζεται με το Νόμο **3389/2005**. Συνοπτικά, ο νόμος αυτός κωδικοποιεί τις σχετικές έννοιες με τις ΣΔΙΤ, προσδιορίζει το πεδίο εφαρμογής τους, προβλέπει τη δημιουργία δύο αρμόδιων διοικητικών οργάνων (Διυπουργική Επιτροπή ΣΔΙΤ και Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ) για τη χάραξη πολιτικής και την καλύτερη διαχείριση των έργων, προσδιορίζει τις διαδικασίες ανάθεσης, τα συμβατικά και νομικά θέματα και, τέλος, προβλέπει ειδικές ρυθμίσεις σχετικές με αδειοδοτήσεις, φορολογικά θέματα κλπ.

Ο Νόμος **3389/2005** εισάγει για πρώτη φορά ένα σταθερό νομικό πλαίσιο που προωθεί και διευκολύνει την ευρύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη των ΣΔΙΤ στην Ελλάδα και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στην αγορά. Η εφαρμογή του νόμου από τους φορείς του δημοσίου είναι δυνητική.

Δεν υπάρχει ειδικό νομικό πλαίσιο για τις ΣΔΙΤ σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Σε γενικό όμως επίπεδο, κάθε πράξη με την οποία ένας δημόσιος φορέας αναθέτει την παροχή μιας οικονομικής δραστηριότητας σε τρίτο υπόκειται στους κανόνες και τις αρχές της συνθήκης ΕΚ. Όσον αφορά την ελευθερία εγκατάστασης και την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών (άρθρα **43** έως **49**), στις αρχές αυτές περιλαμβάνονται ιδίως οι αρχές της διαφάνειας, της ίσης μεταχείρισης, της αναλογικότητας και της αμοιβαίας αναγνώρισης<sup>725</sup>. Συνεπώς, η συνθήκη ΕΚ εφαρμόζεται στις ΣΔΙΤ.

<sup>724</sup> Για περαιτέρω νομική ανάλυση βλέπε σε Βενιέρη, ΣΔΙΤ, Γέροντα, Μαρκάκη, Φιλοπούλου, ομώνυμο σύγγραμμα και Καράβη, Μποκολίνη, σελ. 181 επ. .

<sup>725</sup> Καράβη, Μποκολίνη, σελ. 183 επ.

## Η Σύμβαση Μάνατζμεντ στα ειδικά πλαίσια των ΣΔΙΤ

Οι ΣΔΙΤ, όπως βλέπουμε παραπάνω, καταρχάς έχουν πολλές ομοιότητες με τις συμβάσεις ΒΟΤ, στις οποίες ήδη έχουμε αναφερθεί, καθώς αποτελούν την εξειδικευμένη εκδοχή τους στα πλαίσια της συνεργασίας όχι μεταξύ ιδιωτών αλλά μεταξύ κράτους και ιδιωτών.

Όπως, λοιπόν και στις συμβάσεις ΒΟΤ, έτσι και εδώ, η διαπλοκή με τη σύμβαση μάνατζμεντ είναι λόγω της φύσης της σύμβασης εκτεταμένη. Συγκεκριμένα, το βασικό ιδεολογικό χαρακτηριστικό των ΣΔΙΤ είναι η ανάληψη εκ μέρους του ιδιώτη της διοίκησης, λειτουργίας και εκμετάλλευσης του έργου.

Ο ιδιώτης, λοιπόν, έχει το δικαίωμα, αλλά ταυτόχρονα και την υποχρέωση να ασκεί διοικητικές αρμοδιότητες πάνω στο έργο, παρά το γεγονός, ότι αυτό υπάγεται σε έναν άλλο φορέα, το κρατικό.

Γι' αυτό το λόγο, στα πλαίσια των ΣΔΙΤ, θεσπίζονται, είτε ο ως όροι μέσα στο ίδιο το κείμενο των συμβάσεων είτε μέσα στα πλαίσια ξεχωριστής, αλλά συνδεδεμένης με την κύρια σύμβαση ΣΔΙΤ, αυτοτελούς συμβάσεως μάνατζμεντ, οι κανόνες, οι οποίοι διαρθρώνουν το πλαίσιο των σχέσεων και των υποχρεώσεων των μερών, σε μια μορφή βέβαια, εξειδικευμένη, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται στην ειδική φύση του έργου, το οποίο, όπως είδαμε μπορεί να μην είναι ανταποδοτικό και στις ειδικές νομικές διατάξεις, που διέπουν αυτή τη μορφή των συμβάσεων.

Παρά όμως το γεγονός, ότι δημιουργούνται διαφοροποιήσεις σε σχέση με μια κίνησή μας μάνατζμεντ, στα θέματα των αμοιβών, της χρηματοδότησης, των απαιτούμενων εγγυήσεων και της διάρκειας της συνεργασίας, τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια σύμβαση μάνατζμεντ παραμένουν ίδια.

Και εδώ, ο πάροχος έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τεχνογνωσία στο λήπτη και να εξασφαλίσει όλες εκείνες οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την αφομοίωση της από αυτόν, διοικεί κατ' εντολή του κράτους το έργο, παρότι αυτό δεν υπάγεται στα πλαίσια της δίκης του άμεσης επιχειρηματικότητας, αμείβεται ανάλογα και σε σχέση με την επιτυχία των αποφάσεων και επιλογών του και οφείλει φυσικά να λογοδοτεί για τα πεπραγμένα του.

Σημειώνουμε, ότι ακόμα και στην περίπτωση που συναφθεί ξεχωριστή σύμβαση μάνατζμεντ, οι όροι που περιλαμβάνει, απορρέουν ευθέως από την προκήρυξη του διαγωνισμού και τα ειδικά παραρτήματα τα οποία δημοσιεύει σχετικά το κράτος, για την συγκεκριμένη ΣΔΙΤ.

Παρά το γεγονός, ότι ειδικά σε περίπτωση ανάληψης μεγάλων έργων, στα οποία εμπλέκονται διεθνείς επιχειρηματικοί φορείς σημαντικού



μεγέθους, υπάρχουν κάποια περιθώρια διαπραγμάτευσης, σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις αλλά και σε αυτή την περίπτωση σε κύριο βαθμό, οι όροι της σύμβασης είναι προδιατυπωμένοι από το κράτος-πελάτη και ο ιδιώτης οφείλει να τους αποδεχθεί και να προσχωρήσει, κάτι το οποίο φυσικά δικαιολογείται από την ειδική χρήση της σύμπραξης, η οποία αναπτύσσεται μέσα στα πλαίσια της κρατικής λειτουργίας.

Φυσικά, το μάνατζμεντ, αποτελεί καταρχάς ένα μόνο τμήμα των ΣΔΙΤ, οι οποίες όπως είδαμε περιλαμβάνουν και άλλα σημαντικά τμήματα, όπως το κατασκευαστικό και το χρηματοδοτικό.

Όμως, το στοιχείο του μάνατζμεντ αποκτά μεγαλύτερη σημασία, καθώς χωρίς αντίρρηση, η φύση της σύμβασης δεν αναλογεί σε μια ανάθεση κατασκευής ενός έργου από το κράτος σε έναν ιδιώτη, αλλά έχει την έννοια της εμπιστευσης σε ένα σύνολο ιδιωτικών φορέων αρμοδιοτήτων με στόχο, όχι απλώς την κατασκευή αλλά τη δημιουργία και ανάπτυξη μιας κοινωνικής λειτουργίας.

Αυτό φαίνεται, από το γεγονός, ότι η ΣΔΙΤ περιλαμβάνει την υποχρέωση δημιουργίας αναπτυξιακών σχεδίων, τα οποία ύστερα από την έγκρισή τους από το κράτος, υλοποιούνται κάτω από τις διοικητικές εντολές του παρόχου ή μάλλον του συνόλου αυτών, οι αρμοδιότητες των οποίων ξεκινάνε από την επιλογή του τρόπου κατασκευής του έργου και φτάνουν μέχρι την ακόμα και την σε στρατηγικό επίπεδο διοίκηση του.

Τα περιθώρια πρωτοβουλίας που δίνονται στον ιδιωτικό φορέα είναι μεγάλα, το κράτος αρκείται απλώς στο να παρακολουθεί την ομαλή και εύρυθμη για το κοινωνικό σύνολο λειτουργία του έργου και ο έλεγχος του κράτους στο έργο περιορίζεται μόνο στα πλαίσια των όρων τα οποία θέτει τις η σύμβαση και του διοικητικού δικαίου.

Ο ιδιώτης είναι ελεύθερος να αποφασίσει σχετικά με κάθε θέμα που αφορά το προσωπικό, τον τρόπο λειτουργίας, τους μεσοπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς, τους τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας, τις μεθόδους μεταφοράς τεχνογνωσίας, την πηγή των αναγκών για την κατασκευή αλλά και για τη λειτουργία πόρων και τα λοιπά. Βέβαια, ο ιδιωτικός φορέας δεσμεύεται σε σχέση με την κοινωνική λειτουργία και χαρακτήρα του έργου, κάτι το οποίο μας υπενθυμίζει την προέλευση της σχετικής αρμοδιότητας που λαμβάνει.

Εκτός από αυτά, ένα κύριο στοιχείο το οποίο συνδέει την ΣΔΙΤ με τον εννοιολογικό χαρακτήρα της συμβάσεως μάνατζμεντ είναι το συνεργατικό. Ο κρατικός και ο ιδιωτικός τομέας, πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή, επικοινωνία και συνεργασία, ούτως ώστε να επιτύχει το έργο αλλά παράλληλα ο ιδιωτικός τομέας οφείλει να παρέχει συνεχή υποστήριξη και βοήθεια, ούτως ώστε το κράτος να εμπλουτίσει τις ικανότητες, το στελεχιακό δυναμικό, την τεχνογνωσία και τα διοικητικά του προσόντα. Οι ΣΔΙΤ κατά αυτό τον τρόπο θεμελιώνουν συνεργασίες αμφιμερούς ωφέλειας.

Ουσιαστικά, λοιπόν, οι ΣΔΙΤ μεταφράζουν το μοντέλο επιχειρηματικού ελέγχου και συνεργασίας, το οποίο θεμελιώνουν οι συμβάσεις μάνατζμεντ, στη γλώσσα της κρατικής λειτουργίας.

Παρατηρούμε, ότι οι ΣΔΙΤ επιτρέπουν τη μεταφορά αρμοδιοτήτων, της παροχικής κυρίως διοίκησης και της κοινωνικής ανάπτυξης, οι οποίες κατά το κλασικό και παραδοσιακό μοντέλο άσκησης της δημόσιας διοίκησης, ανήκουν στο κράτος, σε ιδιώτες. Το κράτος, στο βαθμό που συμμετέχει και είναι υποχρεωμένο να συμμετέχει στην οικονομία και στην αγορά ως ανεξάρτητος φορέας, υφίσταται και αυτό τις γενικότερες επιδράσεις που τη διέπουν και τη χαρακτηρίζουν.

Έτσι, λοιπόν, συνειδητοποιεί και αυτό, αυτό το οποίο συνειδητοποιούν και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, τον κανόνα ότι δεν έχει σημασία ποιος κάνει τη δουλειά, αρκεί η δουλειά να γίνεται σωστά.

Το δημόσιο μάνατζμεντ, στα πλαίσια των σύγχρονων αναγκών της αγοράς, γίνεται δεκτικό ανάθεσης σε ιδιωτικούς φορείς και διοικητικές αρμοδιότητες αποχωρίζονται από τον κανονικό φορέα τους και αποδίδονται σε άλλον, με στόχο την αποτελεσματικότερη άσκηση τους.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι οι ΣΔΙΤ εμφανίζουν μεγάλη ανάπτυξη όχι μόνο ποσοτική αλλά και ποιοτική, καθώς επεκτείνονται συνεχώς σε νέους τομείς κρατικής δραστηριότητας.

Αναμφίβολα, αυτό το γεγονός σηματοδοτεί μια γενικότερη τάση μεταφοράς αρμοδιοτήτων του κράτους στους ιδιώτες, η οποία έχει ως αποτέλεσμα της, αφενός το κράτος να γίνεται ολοένα και λιγότερο αυτοδύναμο, καθώς πλέον λειτουργεί μέσω των ιδιωτών, οι οποίοι τρόπο τινά λειτουργούν για λογαριασμό του, αφετέρου να γίνεται ικανότερο και ίσως πιο ενεργό στην παρέμβασή του στην αγορά, αξιοποιώντας κατάλληλα τα πλεονεκτήματα που συνεργασία και του δίνει.

Φυσικά, το αν οι ΣΔΙΤ θα ωφελήσουν το κράτος και κοινωνία, κρίνεται κυρίως από τα κίνητρα και τη στόχευση των κρατικών φορέων, που τις επιλέγουν ως μέσο άσκησης των δραστηριοτήτων τους.

Έτσι λοιπόν, αλλά φυσικά θα είναι τα αποτελέσματα, για το κράτος επιθυμώντας βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του δημιουργήσει ένα υγιές πλαίσιο συνεργασίας και άλλο αν αυτό που στην ουσία επιδιώκει είναι να « ξεφορτωθεί» αρμοδιότητες, να απαλλαγεί από το βάρος λήψης αποφάσεων, οι οποίες θα βλάψουν την εικόνα της πολιτικής ηγεσίας του, να εξοικονομεί χρήματα για να αντισταθμίσει τα ελλείμματα του και ίσως να δημιουργούνται συμβόλαια, τα οποία θα έχουν ως στόχο τους να ωφελούνται συγκεκριμένοι οικονομικοί και πολιτικοί παράγοντες.

Πάντως, λαμβάνοντας υπόψη, ότι με μεγάλη ταχύτητα, τομείς αρμοδιοτήτάς, οι οποίοι μέχρι και πριν λίγο χαρακτηρίζονταν αποκλειστικά ως κρατική και για τους οποίους εθεωρείτο αδιανόητο να παραχωρηθούν σε ιδιώτες, αποτελούν αντικείμενο συνεργασίας μεταξύ

ιδιωτών και κράτους, αναρωτιόμαστε, εάν αυτή η τάση φτάσει κάποτε και εξελικτικά ακόμη και στο λεγόμενο στενό πυρήνα των κρατικών αρμοδιοτήτων, οδηγώντας σε μια πλήρη υποκατάσταση του δημόσιου μάνατζμεντ από το ιδιωτικό με περιορισμό του ρόλου του κράτους σε ελεγκτή και πελάτη της δραστηριότητας άλλων.

Αυτό, το οποίο σε τελική ανάλυση, επιβεβαιώνει ο θεσμός των ΣΔΙΤ είναι ότι οι εξελίξεις στην αγορά και την κοινωνία, οδηγούν σε ανακατανομή ρόλων και σε αποσύνδεση εννοιών και αρμοδιοτήτων από τους παραδοσιακούς φορείς τους. Όπως, το επιχειρηματικό μάνατζμεντ, από κορμό και δηλωτικό στοιχείο της επιχειρηματικής αυτονομίας γίνεται αντικείμενο εξωπορισμού, έτσι και η δημόσια διοίκηση μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο παραχώρησης ( από διοικητική και όχι νομική βέβαια σκοπιά).

Οι ΣΔΙΤ υπογραμμίζουν, ότι αυτό το οποίο εισάγουν οι συμβάσεις μάνατζμεντ στην επιχειρηματική πραγματικότητα, δηλαδή η νομιμοποίηση της αποσύνδεσης του φορέα της διοίκησης από την άσκηση της και της αναγωγής του συνολικού μάνατζμεντ μιας οντότητας σε αυτοτελή και αποσπαστή δραστηριότητα, η οποία είναι αντικείμενο αποκλειστικής επιχειρηματικής δράσης (από εξειδικευμένο συνήθως φορέα), δεν συναντά περιορισμό και εξαίρεση από την κρατική ή μη υπόσταση της διοικούμενης οντότητας.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ και Σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας

Σε πολλά σημεία στην παρούσα μελέτη, αναλύοντας το φαινόμενο των συμβάσεων μάνατζμεντ, παρατηρήσαμε ότι βασικό στοιχείο τους και στόχος ο οποίος γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί μέσα από αυτές είναι η μεταφορά τεχνογνωσίας από τον πάροχο στο πελάτη και η δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την εκ μέρους του απόκτηση ικανότητας αφομοίωσης και αυτόνομης αξιοποίησής της.

Η τεχνογνωσία αυτή συνήθως έχει την έννοια των διοικητικών ικανοτήτων και της γνώσης και πείρας του ηγείσθαι και του διοικείν. Συχνά όμως, με τη σύμβαση μάνατζμεντ τα μέρη επιδιώκουν να θωρακίσουν και να επισφραγίσουν μια σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας σχετικά με παραγωγικές ικανότητες, μεθόδους και λειτουργίες, αξιοποίηση επιστημονικών επιτευγμάτων και διδαγμάτων και βελτίωση των διαδικασιών σε κάποιο τομέα.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, η σύμβαση μάνατζμεντ συνάπτεται για να βοηθήσει στην υλοποίηση της βασικής συμβάσεως μεταφοράς τεχνογνωσίας, από την οποία απορρέει.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι δύο μορφές συμβάσεων συνδυάζονται μεταξύ τους και διαπλέκονται, μέσα στα πλαίσια της εξυπηρέτησης των επιχειρηματικών αναγκών, ενώ η διάκριση μεταξύ της νομικής φύσης τους, λαμβάνει χώρα σε άλλο κεφάλαιο.

Ας αναλύσουμε όμως, ποια είναι η έννοια αυτής της συμβατικής μορφής. Καταρχάς, σημειώνουμε ότι οι περισσότερες νομοθεσίες δεν λαμβάνουν κάποιο ορισμό της έννοιας της τεχνογνωσίας. Η τεχνογνωσία ή αλλιώς **know-how** δεν θεωρείται δόκιμος νομικός όρος, αλλά προέρχεται από την ορολογία της αγοράς, όπως αυτή παρεισφρύει στη νομολογία, κρατών, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Η τεχνογνωσία στην κοινή γλώσσα έχει την έννοια της δεξιοτεχνίας ενός επαγγελματία στην εκτέλεση της εργασίας του, αλλά και σε κάθε χρήσιμη πληροφορία, η οποία διαδραματίζει ρόλο για την εκτέλεση μιας τεχνικής εργασίας<sup>726</sup>.

Όταν όμως ο όρος χρησιμοποιείται στη νομική ορολογία, τότε η τεχνογνωσία στενεύει ως έννοια, ούτως ώστε να αντιδιαστέλλεται από την τεχνολογία, η οποία είναι έννοια ευρύτερη, καθώς η μεταφορά της

<sup>726</sup> Αναγνωστοπούλου-Κλεφτοδήμου, σελ. 24

επιτυγχάνεται και με την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας αλλά και με την παραχώρηση μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία τεχνικών πληροφοριών.

Οι τεχνικές λοιπόν γνώσεις, οι οποίες δεν είναι κατοχυρωμένες με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, αλλά παράλληλα έχουν ιδιαίτερη σημασία για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της επιχειρήσεως και την με αυτό τον τρόπο υλοποίηση των επιχειρηματικών της σκοπών ορίζονται ως τεχνογνωσία ή **know-how**. Στην έννοια αυτή, λοιπόν, υπάγονται πρότυπα κατασκευής, συνταγές χημικών ενώσεων και μειγμάτων, μέθοδοι παραγωγής, σχέδια, περιγραφές κατασκευών, βιβλιογραφία χρήση εξοπλισμού, υποδείγματα και τα λοιπά<sup>727</sup>.

Σημειώνουμε, ότι για να υπαχθεί μια τέτοια γνώση στο πεδίο της τεχνογνωσίας, αρκεί να μην έχει στην πράξη κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και όχι να μην είναι δυνατό να κατοχυρωθεί. Δηλαδή ακόμη και όταν συντρέχουν οι προϋποθέσεις για να γίνει αυτό, αλλά ο εφευρέτης είτε δεν έχει προλάβει είτε δεν επιθυμεί για διάφορους λόγους να το κάνει, και πάλι η γνώση ανήκει στο πεδίο της τεχνογνωσίας. Επίσης δεν ταυτίζεται με την έννοια του βιομηχανικού απορρήτου, καθώς παρά το γεγονός ότι η τεχνογνωσία μπορεί να προστατευθεί με τη σχετική νομοθεσία, η ανακοίνωση των βιομηχανικών αποβλήτων δεν θεωρείται πάντα ως μεταφορά τεχνογνωσίας<sup>728</sup>.

Στο ευρωπαϊκό δίκαιο ο σχετικός όρος αναφέρεται για πρώτη φορά νωρίς σχετικά, με τον Κανονισμό **17/1962**.

Η Κομισιόν χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο το **1967** κι ο εκ μέρους της προσδιορισμός της έννοιας του, οριστικοποιήθηκε με τον κανονισμό **2439/1984**, σύμφωνα με τον οποίο περιλαμβάνει τεχνικές γνώσεις, οι οποίες δεν είναι κατοχυρωμένες με ευρεσιτεχνία, αλλά δεν έχουν ακόμη κοινολογηθεί, δηλαδή περιέλθει σε δημόσια χρήση<sup>729</sup>.

Η Επιτροπή Προστασίας Ανταγωνισμού διατυπώνει ένα και λεπτομερή όρο, σύμφωνα με τον οποίο στην έννοια της τεχνογνωσίας περιλαμβάνεται το σύνολο εκείνο των μεθόδων, σχεδίων, της τεχνικής και της εμπειρίας μιας επιχείρησης, το οποίο θα πρέπει να είναι μυστικός προς το περιεχόμενο του και επομένως όχι νέο κατά κανόνα, αλλά πάντως όχι χρησιμοποιημένο για τη συγκεκριμένη περίπτωση, το οποίο χαρίζει στο δικαιούχο κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>730</sup>. Όπως καταλαβαίνουμε, η τεχνογνωσία είναι ένα αγαθό η οικονομική αξία, καθώς χρησιμοποιείται για να προσδώσει αξία στις

<sup>727</sup> [www.technologyexecutivesclub.com](http://www.technologyexecutivesclub.com)

<sup>728</sup> Αργυριάδης, σελ. 109

<sup>729</sup> Αργυριάδης, σελ. 110

<sup>730</sup> Αργυριάδης, σελ. 110

διαδικασίες της επιχείρησης.

Είναι λοιπόν<sup>731</sup>, άυλο αγαθό, δεκτικό περιουσιακής αποτίμησης και μεταβίβασης. Απόλυτο δικαίωμα επί της τεχνογνωσίας δεν υπάρχει, όπως σε σχέση με την εφεύρεση.

Δεν υπάρχει ούτε η εξουσία αποκλεισμού δεν θα πρέπει, η οποία αναφέρεται σε κάθε τρίτο, χωρίς να έχει απαραίτητα σχέση με την ανάγκη διατήρησης της μυστικότητας της τεχνογνωσίας, ενώ η προστασία που της παρέχεται στηρίζεται στην καλή πίστη και στάση εναλλακτικά είδη και αφορά την άρση της προσβολής και παραλείψεις του στο μέλλον.

Η δυνατότητα αποκλεισμού, προέρχεται **de facto** από την σύμφυτη μυστικότητα της. Θεωρείται, η τεχνογνωσία ως αντικείμενο εννόμου προστατευόμενου συμφέροντος στο εμπορικό και βιομηχανικό πεδίο.

Το πλαίσιο αυτό αστικής προστασίας συνδέεται με το πλαίσιο προστασίας το οποίο απορρέει από τις διατάξεις περί αθέμιτου ανταγωνισμού.

Μια ακόμη κρίσιμη διαφορά, αφορά το ότι η έννοια της εφεύρεσης συμπίπτει με την διάρκεια του αντίστοιχου διπλώματος, ενώ η τεχνογνωσία με το χρόνο για τον οποίο διατηρείται μυστική<sup>732</sup>.

Όπως είδαμε, η τεχνογνωσία επιδέχεται μεταβίβαση. Αυτό γίνεται μέσα από παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης που παρέχει ο δικαιούχος.

Σχετικά με τη νομική φύση της συμβάσεως παραχώρησης ή μεταφοράς τεχνογνωσίας, υποστηρίζεται ότι είναι απλή ενοχική σύμβαση, η οποία διέπεται από τις γενικές διατάξεις, με το δικαίωμα φυσικά των μερών να προβλέψουν ειδική ρύθμιση.

Στην περίπτωση, που τα μέρη προσθέτουν όρους, οι οποίοι απορρέουν κατά κανόνα από κάποια συγκεκριμένη μορφή συμβάσεως, όπως για παράδειγμα τη μίσθωση, τότε οι όροι αυτοί διέπονται από τους αντίστοιχους κανόνες δικαίου.

Κατά τη γνώμη μας, πάντως, πρόκειται για μικτή σύμβαση, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία συμβάσεως μίσθωσης και πώλησης άυλου αγαθού, καθώς με την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης, παράλληλα ο πάροχος αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις, ούτως ώστε να μπορέσει ο πελάτης του να αξιοποιήσει αργότερα μόνος του η παρεχόμενη τεχνογνωσία.

Εξάλλου, όπως είδαμε βασικό συστατικό της τεχνογνωσίας είναι η μυστικότητα της, η οποία φυσικά σε σχέση με τον πελάτη, παύει με την παραχώρηση της άδειας, συμπεραίνουν ακόμα ότι σε σχέση με αυτόν, οι συγκεκριμένες τεχνικές γνώσεις δεν αποτελούν μυστική τεχνογνωσία του παρόχου, ενώ συγχρόνως μετά τη λήξη της σύμβασης, ο πελάτης που θα κατέχει για τις τεχνικές γνώσεις, οι οποίες όμως θα είναι μυστικές σε

<sup>731</sup> Αναγνωστοπούλου-Κλεφτοδήμου, σελ. 27

<sup>732</sup> Αργυριάδης, σελ. 111

σχέση με τους υπόλοιπους εκτός του παρόχου, θα κατέχει στην ουσία τεχνογνωσία έναντι πάντων εκτός του παρόχου.

Φυσικά, επειδή αντικείμενο της σύμβασης είναι μια γνώση, μετά τη λήξη της σύμβασης, δεν μπορεί να αφαιρεθεί από το λήπτη, κάτι το οποίο μοιάζει με πώληση.

Από την άλλη πλευρά, εάν στην συγκεκριμένη σύμβαση, υπάρχει έντονο το στοιχείο της ανάληψης από τον πάροχο της υποχρεώσεως να δημιουργηθεί η κατάλληλη γνωστική υποδομή στον πελάτη, ούτως ώστε να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία, με όρους οι οποίοι εγγυώνται ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, το οποίο αναλαμβάνει ο πάροχος ως αποστολή, τότε η σύμβαση μπορεί να έχει και στοιχεία συμβάσεως έργου. Υπενθυμίζουμε, ότι είναι θέμα της βούλησης των μερών να διαμορφώσουν τη σύμβαση με τον τρόπο, τα στοιχεία και τους όρους οι οποίοι αρμόζουν στις ανάγκες τους, οπότε το θέμα της νομικής φύσης της εκάστοτε συμβάσεως, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί εκ των προτέρων και θεωρητικά, αλλά μόνο **in concreto**.

Συγχρόνως, όπως θα δούμε και από την ανάλυση, η οποία θα ακολουθήσει, όταν η σύμβαση περιλαμβάνει όρους, οι οποίοι έχουν να κάνουν με ανάληψη από τον πάροχο καθηκόντων σε θέματα συνεχούς υποστήριξης, παροχής πληροφόρησης και αναβάθμισης γνώσεων, ευρείας εκπαίδευσης του προσωπικού και ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών, δομών και οργάνωσης, τότε τυγχάνουν εφαρμογής, διατάξεις που προέρχονται από τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών, κάτι το οποίο αρμόζει και στα στοιχεία συμβάσεως μανάτζμεντ, τα οποία η σύμβαση μεταφοράς, αναντίρροτα σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνει. Η σύμβαση συγκαταλέγεται στις λεγόμενες αρρυθμιστες από το νόμο ή αλλιώς ανώνυμες συμβάσεις, όμως, αφενός, σε κάποιες πτυχές της, ειδικά όσον αφορά τη σχέση της με τον αθέμιτο ανταγωνισμό, ελέγχεται νομοθετικά, αφετέρου λόγω της ευρύτατης χρήσεως την οποία λαμβάνει στην αγορά, τυποποιείται τουλάχιστον σε σχέση με κάποια βασικά στοιχεία στις συναλλαγές.

Προσθέτουμε, ότι η σύμβαση περιλαμβάνει ως βασικά στοιχεία, το συγκεκριμένο περιεχόμενο των δικαιωμάτων χρήσεως, τους εδαφικούς περιορισμούς, οι οποίοι διέπουν αυτή τη χρήση, τους επιτρεπόμενος από τον πάροχο τρόπους με τους οποίους αυτή μπορεί να γίνει, την υποχρέωση από τον πάροχο για αναβάθμιση και συνεχή ενημέρωση αυτής της τεχνογνωσίας, όπως και τις ανακοινώσεις των όποιων βελτιώσεων λάβουν χώρα, τον καθορισμό του ποσού και του τρόπου αμοιβής, όπως και θέματα που αφορούν την αποκλειστικότητα της παραχώρησης, ρήτρες εμπιστευτικότητας και τον καθορισμό των όρων περιορισμού και αποφυγής του ανταγωνισμού, αλλά παράλληλα και των τιμών των προϊόντων, τα οποία θα προκύψουν από την χρήση αυτής της τεχνογνωσίας, με κοινό τρόπο και από τους δύο, ούτως ώστε να υπάρχει

οικονομικό συμφέρον από τη σύμβαση και να μην αποτελέσει αυτή μέθοδο αντισυναλλακτικής υπερκεράσεως του αντισυμβαλλομένου.

Επιπλέον, η σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας, διακρίνεται σε αμιγή και μικτή<sup>733</sup>.

Η πρώτη, περιλαμβάνει τις συμβάσεις, το περιεχόμενο των οποίων αφορά αποκλειστικά μεταφορά **know-how** και όχι δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ενώ η δεύτερη συμφωνίες που αφορούν τόσο την άδεια εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας όσον και την παραχώρηση μη καταχωρημένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας τεχνικών γνώσεων, φαινόμενο συχνό, ειδικά σε περίπτωση μεταφοράς συνθέτης τεχνολογίας, άλλα τμήματα της οποίας προστατεύονται και άλλα όχι από πλευράς βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Ας ερευνήσουμε, λοιπόν, με ποιο τρόπο αυτή η σύμβαση μπορεί να συνδεθεί στην πράξη με συμβόλαιο μάνατζμεντ.

Καταρχάς, θα διασαφηνιστεί, ότι τα μέρη είναι ελεύθερα να διαπλάσσουν το περιεχόμενο της συμβάσεως νέο του τρόπο θεωρούν, ότι ικανοποιούνται περισσότερο οι ανάγκες τους και τα συμφέροντά τους. Το πώς θα γίνει αυτό, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης, του κλάδου των επιχειρήσεων, οι οποίες εμπλέκονται, του ανταγωνισμού και της συνθετότητας αλλά και του ευχερούς της μεταφοράς της τεχνογνωσίας.

Έτσι λοιπόν, τα μέρη μπορούν να επιλέξουν ένα από τους δύο δρόμους για να υλοποιήσουν τη σύμβαση.

Ο πρώτος είναι ο, θα μπορούσαμε να πούμε, τυπικός και «απόμακρος», με τον οποίο ο κάτοχος της τεχνογνωσίας απλώς παραδίδει στον πελάτη του το σύνολο εκείνο των πληροφοριών, από τις οποίες δηλώνονται είναι μεταφερόμενες γνώσεις. Δηλαδή, ο πάροχος παραδίδει στον πελάτη τα σχετικά εγχειρίδια, τα υποδείγματα, τα σχεδιαγράμματα, τις συνταγές και τα λοιπά, μέσω της μεταφοράς κάποιου αρχείου επίσης συνήθως ενός υλικού φορέα, παράδοση η οποία, συνήθως συνοδεύεται, από μια σχετική ενημέρωση των αρμοδίων στελεχών του πελάτη και ίσως από κάποιες υπηρεσίες ενημέρωσης, επίλυσης προβλημάτων και υποστήριξης.

Στη δεύτερη περίπτωση, η σύμβαση χαρακτηρίζεται από υψηλή ανάμειξη του παρόχου στη διαδικασία της μεταφοράς. Δηλαδή, ο πάροχος δεν αρκείται στα προαναφερόμενα, αλλά αναλαμβάνει να διδάξει τα μυστικά του και τις τεχνικές γνώσεις επί του πεδίου παραγωγής (**on the field**), τούτέστιν με πρακτική επίδειξη και χρήση τους μέσα στην επιχείρηση του πελάτη, στα πλαίσια της διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων του.

Ακόμη, αναλαμβάνει ένα εναργές σχέδιο εκπαίδευσης του προσωπικού, το οποίο έχει συνέχεια και διάρκεια και λαμβάνει χώρα πάνω στην

---

<sup>733</sup> Αργυριάδης, σελ. 115-118



παραγωγική διαδικασία, ενώ για καλύτερα αποτελέσματα, ειδικά στην περίπτωση που η τεχνολογία απαιτεί σημαντικές υποδομές, τις οποίες δεν μπορεί αποτελεσματικά να αναπτύξει ο πελάτης μόνος του, αναλαμβάνει να δημιουργήσει εκείνα τα στοιχεία (γραμμές παραγωγής, συστήματα εφοδιασμού, αποθήκευσης, ελέγχου της διαδικασίας, πληροφοριακά συστήματα και τα λοιπά) τα οποία είναι απαραίτητα για να τεθεί σε ενέργεια αυτή η τεχνολογία και να είναι πρακτικά αξιοποιήσιμη.

Πολλές φορές, για να το πετύχει αυτό πρέπει να αναδιαρθρώσει όχι μόνο όσες λειτουργίες αφορούν άμεσα την εφαρμογή της τεχνολογίας, αλλά και τις βοηθητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως και τις διαδικασίες άλλων τμημάτων, τα οποία σχετίζονται και αλληλεπιδρούν ως ένα βαθμό, έστω και έμμεσα, με το κρίσιμο τμήμα το οποίο αφορά πρωτίστως η τεχνολογική μεταφορά.

Σημειώνουμε, ότι αυτή η αναδιάρθρωση δεν έχει μόνο ένα απλό κατασκευαστικό σκέλος, αλλά παράλληλα και έντονα διοικητικό, ενώ μάλιστα μπορεί να έχει τέτοια έκταση που, ούτως ώστε να μιλάμε για αναμόρφωση των επιχειρηματικών διαδικασιών (**business process reengineering**).

Έτσι λοιπόν, μαζί με τις γραμμές παραγωγής και τους εξοπλισμούς, αλλάζει το αντικείμενο των εργασιών του προσωπικού, με τέτοιο τρόπο, ώστε συχνά χρειάζεται επανεκπαίδευση σχεδόν του συνόλου των εργαζομένων και μάλιστα κάθε βαθμίδας.

Συγχρόνως, για να υλοποιηθεί αυτό το πρόγραμμα αλλαγών, γίνονται βαθιές διοικητικές τομές, αλλάζει η σύνθεση και ο καταμερισμός των τμημάτων, δημιουργούνται και καταργούνται νέες μονάδες διαδικασιών, αναπτύσσονται στα πλαίσια τους ομάδες εργασίας, αναδεικνύονται στελέχη καθοδηγητές, δημιουργούνται ακόμη και νέες διαδικασίες, οι οποίες υλοποιούνται με ξεχωριστή και από το μηδέν οργάνωση, αλλάζει η ροή των διαδικασιών και των εργασιών και ουσιαστικά όλα αυτά οδηγούν σε αλλαγή του οργανογράμματος, της ιεραρχικής οργάνωσης και της δομής ολοκλήρου του επιχειρηματικού οικοδομήματος.

Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες, συνήθως απαιτούν νέες πρώτες ύλες, νέα βοηθητικά εφόδια, ανταλλακτικά, τρόπο και χρόνο μεταφοράς και παραγγελιών.

Ο πάροχος αναλαμβάνει, λοιπόν, να επανεξετάσει τις σχέσεις με τους προμηθευτές, να αξιολογήσει τους υπάρχοντες, σε σχέση με την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της εταιρίας, οι οποίες αλλάζουν με τη μεταφορά της τεχνολογίας, να υποδείξει πιθανώς καταλληλότερους, ειδικά στην περίπτωση που υπάρχουν προμηθευτές δεν έχουν κάνει τη δυνατότητα να προμηθεύσουν ή και καθόλου είτε αποτελεσματικά τα εφόδια τα οποία μετά την αναδιοργάνωση καθίστανται για πρώτη φορά αναγκαία και να οργανώσει και να αναπτύξει ένα σύστημα εφοδιασμού και προμηθειών.

Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να ζητηθεί από αυτόν, και μέσα στα πλαίσια της συνεργασίας με τον πελάτη, να υποδείξει ως πιο έμπειρος στον τομέα, προμηθευτές, με τους οποίους ο ίδιος συνεργάζεται και να βοηθήσει, ούτως ώστε ο πελάτης να θεμελιώσει συμφέρουσα συνεργασία με αυτούς.

Συχνά, αυτό καταλήγει σε συμμετοχή του πελάτη στο σύστημα και το δίκτυο προμηθειών του παρόχου.

Το ίδιο μπορεί να γίνει σε σχέση με επιχειρηματικές συνεργασίες στις οποίες συμμετέχει ο πάροχος και οι οποίες έχουν ως αντικείμενό τους την επιστημονική και τεχνολογική ανάπτυξη, τη διανομή ακόμη και την κατανομή της αγοράς.

Εξάλλου, συχνά μια σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας αποτελεί το πρώτο βήμα για την υλοποίηση μιας ευρύτερης συνεργασίας και συμπόρευσης με μια άλλη εταιρεία και είναι φυσικό ο πελάτης να αναζητά να αποκομίσει το μέγιστο όφελος, από τη μεταφορά της τεχνολογίας, επιδιώκοντας την μέσω του παρόχου του συμμετοχή σε δίκτυα και πλαίσια συνεργατικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα.

Παράλληλα, επειδή από τη μεταφορά της τεχνολογίας, μπορεί να αλλάζει σε μεγάλο βαθμό, και το ίδιο το προϊόν του πελάτη, συχνά ανατίθεται στον πάροχο, να βοηθήσει και από αυτή την πλευρά την εταιρία να προσαρμοστεί στις νέες ευκαιρίες, υποδεικνύοντας πελάτες, διενεργώντας σχετικές έρευνες αγοράς, αναλαμβάνοντας να δημιουργήσει ο ίδιος ακόμη και τις βάσεις ενός νέου πελατολογίου, μέχρι και να εντάξει τον πελάτη, ανάλογα βέβαια και με το βαθμό που τα μέρη επιθυμούν να συνεργαστούν, σε πλαίσια συμβάσεων και ανάληψης έργων στα οποία συμμετέχει και ο ίδιος (όπως με την ανάθεση έργου υποκατασκευαστή στον πελάτη ή με την εισδοχή του ως μέρος μιας σύμβασης συμπαράγωγής).

Είναι δυνατό, το συμβόλαιο να περιέχει ακόμη και όρους, σύμφωνα με τους οποίους ο πάροχος οφείλει να προμηθεύεται από τον πελάτη για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αγαθά, τα οποία χρησιμοποιούν στη δραστηριότητα του και που απορρέουν από την μεταφερόμενη τεχνογνωσία, ενώ υπάρχει ακόμη και η δυνατότητα ο ίδιος ο πάροχος να ενδιαφέρεται και να παρακινεί γι' αυτό το συμβόλαιο, επιθυμώντας να διαπλάσει μια άλλη επιχείρηση με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνει προμηθευτής ή και πελάτης του.

Όπως βλέπουμε, το στοιχείο της συνεργασίας όχι απλά είναι ιδιαίτερα έντονο μέσα στα πλαίσια της μεταφοράς τεχνογνωσίας, αλλά παράλληλα μπορεί να αποτελέσει στάδιο στενότερης συνεργασίας, ενοποίησης δραστηριοτήτων και δημιουργίας ή διεύρυνσης δικτύων επιχειρήσεων, στοιχεία όλα κοινά με τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Ο χαρακτήρας της σύμβασης μεταφοράς τεχνογνωσίας είναι ανοικτός και η ίδια μπορεί να αφομοιώσει ένα πολύπλευρο, διαφοροποιημένο και

προσαρμόζομενο στις εξατομικευμένες ανάγκες της κάθε περίπτωσης πλαίσιο στόχων, προθέσεων και όρων ποικίλων εφαρμογών.

Σε κάποιες περιπτώσεις, ειδικά, όταν μεταφορά της τεχνογνωσίας είναι μια διαδικασία μεγάλης διάρκειας, αλλά και, όπως συνηθίζεται να λέγεται, μακρόχρονης ωρίμανσης, αφού επιφέρει τα όποια θετικά της αποτελέσματα στο απώτερο μέλλον, ο πάροχος καλείται να παρακολουθήσει με μόνιμο τρόπο την εξέλιξη της, ελέγχοντας και υποστηρίζοντας ενεργά τη λειτουργία του πελάτη, ακόμη και μετά την τυπική συντέλεση της μεταφοράς.

Αυτό μπορεί να φτάσει, μέχρι και σε συνεχή συντονισμό των δραστηριοτήτων του πελάτη, ενώ δεν αποκλείεται, ο πάροχος λόγω της φύσης τις εκάστοτε περιπτώσεως, να εγγυηθεί κάποια συγκεκριμένα οικονομικά και παραγωγικά αποτελέσματα, τα οποία θα προκύψουν από τη σύμβαση και την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας.

Είναι τότε, λοιπόν, προς το συμφέρον του η όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανάμιξη του με την επιχειρηματικότητα του πελάτη, αλλά και ο ίδιος ο πελάτης ωφελείται με διαρκή πολύ πιο έντονο τρόπο από ότι με μια τυπική μεταφορά γνώσεων.

Είναι προφανές, ότι όλες οι παραπάνω υποχρεώσεις και καθήκοντα, τα οποία απορρέουν από τη σύμβαση και τα οποία αποβλέπουν περισσότερο στους στόχους τους οποίους αυτή καλείται να εξυπηρετήσει πρακτικά και λιγότερο στο ίδιο το τυπικό της περιεχόμενο, περιλαμβάνουν ένα ευρύτατο σύνολο διοικητικών αποφάσεων, τις οποίες αναλαμβάνει ο πάροχος να λάβει, σε σχέση με την επιχείρηση του πελάτη του.

Και φυσικά δεν είναι δυνατό να ληφθούν αυτές οι αποφάσεις, αν δεν παραχωρηθούν και οι αντίστοιχες αρμοδιότητες, οπότε στην ουσία ένας μεγάλος κύκλος διοικητικών λειτουργιών, αποσπάται από τον πελάτη και ανατίθεται στον πάροχο, προκειμένου να υλοποιηθεί η σύμβαση.

Όλες οι παραπάνω υποχρεώσεις, θα μπορούσαν να οριστούν ως παρεπόμενες, απορρέουσες από την κύρια υποχρέωση μεταφοράς της τεχνογνωσίας.

Κατά τη γνώμη μας, όμως, ανάλογα βέβαια και με την εκάστοτε περίπτωση και κυρίως το σκοπό της κάθε σύμβασης, η ίδια η μεταφορά τεχνογνωσίας μπορεί να αποτελεί ένα μόνο σκέλος, συχνά μάλιστα με περισσότερο παρεπόμενο παρά κύριο χαρακτήρα, ενώ ουσιαστικά επιδιώκεται ευρύτερος σκοπός, όπως η προετοιμασία για την ένταξη σε κάποιο δίκτυο συνεργασίας, η ανάληψη αποστολής αναδιοργάνωσης της επιχειρήσεως και των διαδικασιών της, ακόμη και η έμμεση είσοδος σε μεγάλα **projects** και τα λοιπά.

Φυσικά, το πώς θα ορίσουν τα μέρη τον τίτλο της κάθε σύμβασης και η επωνυμία αυτή θα λάβει, λίγη σημασία έχουν για το χαρακτηρισμό της. Αυτό που προέχει είναι η αναζήτηση του οικονομικού σκοπού της και των κύριων ωφελειών στις οποίες αποβλέπουν τα μέρη.

Η σύμβαση μπορεί να περιλαμβάνει ένα πλήθος παροχών και αντιπαροχών, το ποια όμως είναι η πλέον χαρακτηριστική, με τρόπο τέτοιο και σε βαθμό ανάλογο ούτως ώστε να χαρακτηρίσει όλη τη σύμβαση θα κριθεί **in concreto** και ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης.

Σχετικά, μπορεί να μας διαφωτίσει το περιεχόμενο της και οι όροι, τους οποίους περικλείει. Στην περίπτωση, που η σύμβαση χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό όρων και μάλιστα μεγάλης σημασίας, οι οποίοι αφορούν την παραχώρηση αρμοδιοτήτων διοικητικής φύσης στον πάροχο, εκπαίδευσης προσωπικού, αναμόρφωσης διαδικασιών, ένταξης σε δίκτυα και πλαίσια επιχειρηματικής συνεργασίας και δημιουργίας τεχνικών και διοικητικών υποδομών, συστημάτων και πλαισίων σχέσεων με επιχειρηματικούς εταίρους, τότε μπορούμε να πούμε, ότι η μεταφορά τεχνογνωσίας αποτελεί ένα μόνο, βασικό ίσως, αλλά όχι μόνο μη αποκλειστικό αλλά και παρακολουθηματικό, ενός μείγματος υποχρεώσεων, παροχών και πλαισίων επιχειρηματικής διάδρασης και συνεργασίας.

Κατά την άποψή μας, εξάλλου, ειδικά όσον αφορά τέτοιου είδους συμβάσεις της σύγχρονης αγοράς, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και πολλαπλότητα στόχων και λειτουργιών, ο κατατεμαχισμός τους σε επιμέρους τμήματα και η απονομή νομικών ονομασιών, ο οποίος λαμβάνει χώρα όχι για να διευκολύνει την εξέταση τους και τη δίκαιη διευθέτησή τους, αλλά για να εξυπηρετήσει μια νομική λογική, η οποία θεωρεί την τυποποίηση και την υπαγωγή σε δεδομένα (νομοθετικά ρυθμιζόμενα ή αρρύθμιστα) νομικά πλαίσια και τύπους, παραβλέποντας τη ζωντανή εξέλιξη και μορφοποίηση των συμβατικών δομών, υπό την πίεση των αναγκών της αγοράς και των επιχειρήσεων, μέσα σε ένα φιλελεύθερο οικονομικό σύστημα, το οποίο προκρίνει την πρωτοβουλία, την εφευρετικότητα και την αυτορρύθμιση, δεν είναι δυνατό να επιτύχει την καταρχάς αναγνώρισή τους στο πλήρες και πραγματικό τους μέγεθος και στην συνέχεια την αντιμετώπισή τους με τέτοιο τρόπο, ο οποίος θα αποβλέπει να εξυπηρετήσει των συμφερόντων και των στόχων που επιδιώκουν από αυτή τη σύμβαση τα μέρη.

Αντίθετα, θεωρούμε, ότι στο βαθμό στον οποίο μια σύμβαση, ακόμη και ένα σύνολο συμβάσεων ( και με την έννοια σημασία εννοούμε ένα αυτοτελές συμβατικό κείμενο), αποβλέπει στην πραγματοποίηση ενός συνόλου αντικειμενικών σκοπών, οι οποίοι από την πλευρά τους αποτελούν βήματα προς την επίτευξη ενός συνολικού αλλά συγκεκριμένου στόχου, με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι δυνατό να διαγνωσθεί, ότι εντάσσεται σε ένα κοινό πλαίσιο και αποτελούν μέρη μιας κοινής συμφωνίας, θα πρέπει να εξετάζεται συνολικά και ενιαία, υπό τον γνώμονα της ανεύρεσης και της εξυπηρέτησης του βασικού και τελικού οικονομικού σκοπού για τον οποίο συνάπτονται.

Πάντως, και ύστερα από την εξέταση στην οποία προβήκαμε παραπάνω, πολλών ακόμα περιπτώσεων συμβάσεων, οι οποίες, όπως ακριβώς και η σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας, διαπλέκονται μεταξύ τους, κινούμενες όμως σε ένα κοινό άξονα με τελική αναφορά την επίτευξη συνολικής αναδιοργάνωσης μιας εταιρίας, το κύριο στοιχείο, το οποίο μοιράζονται και το οποίο μπορεί να χαρακτηρίσει το ευρύτερο συμβατικό πλαίσιο, που αφορά η συμφωνία και συνεργασία, έχει να κάνει με την ανάθεση σε κάποιον ανεξάρτητο από την επιχείρηση φορέα, να υλοποιήσει αναπτυξιακές ευκαιρίες μέσα από την αναδόμηση της εταιρίας και ενός ευρύτατου συνόλου αλληλοσυνδεδεμένων λειτουργιών και διαδικασιών, με τέτοιο τρόπο, ώστε επιδρά καταλυτικά σε ολόκληρο το εταιρικό οικοδόμημα.

Και αυτό είναι ένα στοιχείο το οποίο παραπέμπει ευθέως σε σύμβαση μάνατζμεντ, μέρος του εννοιολογικού περιεχομένου της οποίας, φαίνεται ότι διαπνέει το σύνολο τέτοιων πολύπλευρων συμβατικών πλασιών, είτε ρητά είτε όχι και ενοποιεί το σύνολο εκείνο των φαινομενικά ετερόκλητων και προερχόμενων από διαφορετικούς συμβατικούς τύπους παροχές και υποχρεώσεις (οι οποίες κατά μια παραδοσιακή λογική μπορούν να θεωρηθούν πάρα πολλές και μεγάλες για να « χωρέσουν » μέσα σε μια ενιαία και αυτοτελή σύμβαση- συμφωνία), άρα συνδέει και ενώνει και αυτούς τους ίδιους τους διαφορετικούς συμβατικούς τύπους, ορίζοντας το στόχο και την αποστολή τέτοιων συμβατικών μορφωμάτων.

Σημειώνουμε, ότι από τεχνικής πλευράς, το κομμάτι εκείνο της σύμβασης, το οποίο παραπέμπει σε συμβόλαιο μάνατζμεντ, μπορεί να περιλαμβάνεται είτε σε συγκεκριμένους όρους, οι οποίοι εντάσσονται μέσα στη σύμβαση, είτε με αυτοτελή σύμβαση, η οποία συνάπτεται στα πλαίσια και μέσω υποχρέωσης, η οποία απορρέει από την πρώτη, καθώς αποτελεί, σύμφωνα πάντα με τη βούληση των μερών, όχημα υλοποίησης της.

Σε κάθε περίπτωση, το κατά πόσο η σύμβαση μεταφοράς τεχνογνωσίας θα περιλάβει στοιχεία συμβάσεως μάνατζμεντ και πιθανώς θα απορροφηθεί από αυτά, καθορίζεται από το μέγεθος της δέσμευσης, που θέλουν να αναλάβουν τα μέρη, το βαθμό συνεργασίας, που επιδιώκουν να εγκαθιδρύσουν, αλλά και από την ευρύτητα των στόχων, τους οποίους επιθυμούν να εξυπηρετήσουν μέσα από τη συμφωνία τους.

## Το Ζήτημα της Ανάθεσης σε Τρίτο του Μάνατζμεντ της Εταιρίας Μάνατζμεντ: Μια Πιθανή Προβληματική και Χαρακτηριστικά Ιδιόμορφη Περίπτωση

Ένα σπάνιο ειδικό θέμα, το οποίο όμως παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σχετικά με τις συμβάσεις μάνατζμεντ, αφορά την περίπτωση στην οποία η εταιρία μάνατζμεντ αναθέτει η ίδια τη δική της διαχείριση σε άλλη εταιρεία, μέσω **management contract**.

Αυτή η περίπτωση με μια πρώτη ματιά θα μας φανεί παράλογη και εντελώς θεωρητική, μπορεί όμως να προκύψει, στα πλαίσια ομίλων επιχειρήσεων, οι οποίοι αναθέτουν για παράδειγμα το μάνατζμεντ τους σε μια ολόκληρη η γεωγραφική περιφέρεια σε μια εξειδικευμένη εταιρία, εκτός των πλαισίων του ίδιου του ομίλου. Τότε, η ανάθεση του μάνατζμεντ στην τρίτη εταιρεία αφορά όχι μόνο τις απλές επιχειρήσεις του ομίλου σε αυτή την περιφέρεια, αλλά και την τυχόν θυγατρική εταιρία μάνατζμεντ, η οποία έχει αναλάβει να συντονίσει τις ενέργειές τους.

Η περίπτωση αυτή όμως μπορεί να γίνει ακόμη πιο συχνή, εάν αναλογιστούμε τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες ασχολούνται κατά κύρια δραστηριότητα με το **outsourcing** και την παροχή σε άλλες επιχειρήσεις υπηρεσιών διοικητικής φύσεως και υπηρεσιών υποστήριξης των δραστηριοτήτων τους.

Τίθεται λοιπόν το ερώτημα τι γίνεται σε τρεις περιπτώσεις, όταν μάλιστα εκκρεμούν μεταξύ της συμβαλλόμενης εταιρίας και των πελατών της ενεργείς συμβάσεις ανάθεσης είτε της συνολικής διαχείρισης τους είτε κάποιων δραστηριοτήτων τους.

Καταρχήν, θα μπορούσαμε να απαντήσουμε, ότι κάτι τέτοιο συχνά θα πρέπει να προβλέπεται από το σχετικό συμβόλαιο, ως λόγος αυτοδίκαιας λύσης του.

Όμως, τις περισσότερες φορές τα μέρη δεν μπορούν να προβλέψουν μια τέτοια εξέλιξη, οπότε και παραλείπουν να αναφέρουν αυτό τον όρο στους λόγους αυτοδίκαιας λύσης της σύμβασης. Κατά τη γνώμη μας, όμως, και πάλης για τις περιπτώσεις, η σύμβαση μεταξύ εταιρίας μάνατζμεντ και πελάτη συνήθως θα λύεται, καθώς, όπως αναλύουμε στο κεφάλαιο σχετικά με τους λόγους καταγγελίας, η σύμβαση μάνατζμεντ έχει κατ'εξοχήν προσωπικό χαρακτήρα, καθώς ο κυρίως ο λήπτης προσβλέπει ειδικά στις συγκεκριμένες ικανότητες επί του μάνατζμεντ του

συγκεκριμένου δότη.

Εξάλλου, όπως έχουμε παρατηρήσει, με τη σύμβαση μάνατζμεντ ο λήπτης επιτρέπει στον δότη μια σημαντική εγκατάσταση και διείσδυση στις εσωτερικές του λειτουργίες, δραστηριότητες, εμπορικά, επιχειρηματικά και βιομηχανικά απόρρητα και πληροφορίες και κυρίως στον κύκλο των αρμοδιοτήτων του. Άρα, είναι προφανές η για άλλη μια φορά, ότι το εμπιστευτικό στοιχείο κυριαρχεί σε μια τέτοια σύμβαση.

Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό το στοιχείο παραβλέπεται στην περίπτωση που η ίδια η διοίκηση της εταιρίας μάνατζμεντ περάσει σε άλλα χέρια, οπότε αναγωγικά μπορούμε να θεωρήσουμε ότι και το μάνατζμεντ επί του λήπτη που της έχει ανατεθεί μεταφέρεται και αυτό σε άλλο φορέα, κάτι το οποίο φυσικά είναι επικίνδυνο και δεν συνάδει με τα συμφέροντα του λήπτη, ο οποίος προσέβλεπε σε συγκεκριμένο δότη το μάνατζμεντ, ειδικά εάν αυτό γίνεται χωρίς τη συναίνεση του.

Έτσι λοιπόν, σε αυτή την περίπτωση θεωρούμε ότι προκύπτει σπουδαίος λόγος για έκτακτη καταγγελία της συμβάσεως από το λήπτη έναντι του δότη. Με άλλα λόγια ισχύει το ανάλογο σε σχέση με την περίπτωση πτώχευσης, εξαγοράς και συγχώνευσης της εταιρίας μάνατζμεντ.

Φυσικά, μπορούμε να υποθέσουμε, ότι τα μέρη και σε αυτή την περίπτωση είναι ελεύθερα να αποφασίζουν σχετικά με τη συνέχιση ή όχι της συμβάσεως. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με παράλειψη του λήπτη να καταγγείλει τη σύμβαση είτε με αναθεώρηση και ανανέωση της, αυτή τη φορά όμως αποδεχόμενος το γεγονός, ότι η εταιρία μάνατζμεντ διοικείται από άλλη εταιρεία.

Σημασία έχει το γεγονός ότι τα συμβαλλόμενα πρόσωπα σε καμία περίπτωση δεν αλλάζουν, αφού η νομική αυτοτέλεια της εταιρίας μάνατζμεντ παραμένει, αυτό όμως που αλλάζει είναι ο αληθινός φορέας των διαχειριστικών και διοικητικών εξουσιών και αρμοδιοτήτων, που πλέον γίνεται η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία αναλαμβάνει τη διοίκηση της άλλης εταιρείας μάνατζμεντ.

Το πρόβλημα το οποίο πιθανολογούμε, ότι μπορεί να προκύψει σε τέτοιες περιπτώσεις, αφορά το γεγονός ότι η εταιρία μάνατζμεντ μπορεί να παραλείψει να ενημερώσει το πελάτη της, ότι έχει παραχώρηση τη διαχείριση της σε άλλο φορέα, κάτι το οποίο είναι εύκολο, ειδικά αν λάβουμε υπόψη ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ λαμβάνουν χώρα μέσω ιδιωτικού συμφωνητικού, το οποίο φυσικά δεν κοινοποιείται άνευ ετέρου σε τρίτους και τρίτο στην περίπτωση αυτή είναι ακόμη και ο ίδιος ο λήπτης του μάνατζμεντ.

Όμως, μέσα στα πλαίσια της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών με την έννοια τα οποία αυτά λαμβάνουν στα πλαίσια των σχέσεων μεταξύ των αντισυμβαλλομένων και που υπογραμμίζονται από τον ιδιαίτερα εμπιστευτικό και προσωπικό χαρακτήρα της συμβάσεως μάνατζμεντ, προκύπτει αναντίρρητα υποχρέωση του δότη να ενημερώσει

σχετικά το λήπτη όσον αφορά το ζήτημα και την έκταση της ανάθεσης της διαχείρισης του σε άλλο φορέα. Τυχόν τέτοια παράλειψη συνιστά σε κάθε περίπτωση αντισυμβατική συμπεριφορά και τότε αφενός ο λήπτης αποκτά σπουδαίο λόγο και δικαίωμα καταγγελίας της συμβάσεως, αφετέρου ο δότης υπέχει ενώ σημαντικών ευθυνών, οι οποίες μπορεί ακόμη να φτάσουν στο επίπεδο της υποχρεώσεως αποζημίωσης προς το λήπτη.

Όσον αφορά το πώς διαρθρώνονται οι σχέσεις των μερών στην περίπτωση που θεωρήσουμε ότι η σύμβαση μεταξύ δότη και λήπτη συνεχίζεται παρά το γεγονός ότι ο πρώτος έχει αναθέσει τη διαχείριση του σε άλλη εταιρεία μάνατζμεντ, θα παρατηρήσουμε τα εξής.

Καταρχάς, η δεύτερη εταιρεία μάνατζμεντ όπως και σε κάθε άλλη περίπτωση θα αναλάβει τη διαχείριση και διεκπεραίωση του συνόλου των δραστηριοτήτων του λήπτη, ο οποίος στην περίπτωση αυτή υπενθυμίζουμε ότι είναι ο δότης της άλλης συμβάσεως μάνατζμεντ. Άρα αναλαμβάνει και τη διεκπεραίωση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που αφορούν το μάνατζμεντ που παρέχεται στον πελάτη της αρχικής εταιρίας μάνατζμεντ.

Με αυτό τον τρόπο, αποκτά έμμεσα και χωρίς απευθείας συμβατική σύνδεση με τον αρχικό λήπτη, διαχειριστικές εξουσίες επί της επιχειρήσεως του, με τον ίδιο τρόπο που σε μια κοινή σύμβαση μάνατζμεντ, ο δότης αναλαμβάνει τη διαχείριση δραστηριοτήτων που αφορούν τους τρίτους αντισυμβαλλόμενους με τον πελάτη του.

Αυτό μπορεί αρχικά μας φανεί παράδοξο, όμως αποτελεί απευθείας απόρροια το τριγωνικού χαρακτήρα των συμβάσεων μάνατζμεντ, για τον οποίο έχει γίνει ήδη λόγος και του χαρακτηριστικού τους να λειτουργούν παρεμβατικά ως προς τις σχέσεις του αντισυμβαλλομένου τους με τρίτους αντισυμβαλλομένους του ίδιου χωρίς συμβατική όμως δέσμευση με τους τελευταίους, επεμβαίνοντας έτσι στο σχετικό και κλειστό των ενδοσυμβατικών σχέσεων.

Έτσι λοιπόν, όπως η διοίκηση της εταιρίας μάνατζμεντ, είναι υπεύθυνη για το συντονισμό της διαχείρισης των πελατών της εταιρίας, έτσι και η δεύτερη εταιρεία μάνατζμεντ αναλαμβάνει παρόμοιες υποχρεώσεις, αρμοδιότητες και εξουσίες ως προς τους πελάτες του πελάτη της.

Φυσικά, εμφανίζονται προβλήματα ειδικά όσον αφορά το ζήτημα της ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ μέσα στην επιχείρηση του λήπτη, η οποία όπως έχουμε ήδη παρατηρήσει, μπορεί να λάβει χώρα ακόμη και μέσω του διορισμού προσώπων που προέρχονται από το δότη στο διοικητικό συμβούλιο του λήπτη.

Κατά τη γνώμη μας, σε αυτή την περίπτωση το ζήτημα μπορεί να λυθεί με επαναπροσδιορισμό ύστερα από διαπραγματεύσεις μεταξύ δεύτερης εταιρίας μάνατζμεντ και πελάτη της πρώτης, σχετικά με την ταυτότητα των προσώπων θα μετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο του δεύτερου,



ούτως ώστε να μπορέσει η ιδιαίτερη εταιρία μανάτζμεντ να διεκπεραιώσει τα καθήκοντά της πρώτης.

Όσον αφορά το μείζον ζήτημα της ευθύνης της δεύτερης εταιρίας μανάτζμεντ όσον αφορά τον πελάτη της πρώτης, πιστεύουμε ότι ισχύουν όσα αναφέρονται σχετικά με την ευθύνη, στην κοινή σύμβαση μανάτζμεντ, της εταιρίας μανάτζμεντ ως προς τους τρίτους αντισυμβαλλόμενους του λήπτη. Δηλαδή ισχύουν όσα έχουμε αναφέρει σχετικά με τη σύμβαση γνήσιου και μη γνήσιου μανάτζμεντ, την σιωπηρή παροχή πληρεξουσιότητας, την καλή πίστη του τρίτου και τα λοιπά.

Κατά τα άλλα, η δεύτερη εταιρία μανάτζμεντ δεσμεύεται πλήρως, όσον αφορά τον κύκλο των αρμοδιοτήτων της και τους όρους υπό τους οποίους πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες της, από τις σχετικές συμβάσεις μεταξύ πρώτης εταιρίας μανάτζμεντ και πελάτη. Πάνω απ' όλα, δεσμεύεται από όποιες υποχρεώσεις κύριες, παρεπόμενες και πρόνοιας απορρέουν από την καλή πίστη και τον εμπιστευτικό χαρακτήρα της συμβάσεως μανάτζμεντ, όχι μόνο απέναντι στο δικό της λήπτη, δηλαδή την πρώτη εταιρία μανάτζμεντ, αλλά και απέναντι στους πελάτες αυτού.

Σχετικά με το ζήτημα εάν η δεύτερη εταιρία μανάτζμεντ μπορεί να προβάλει στον τελικό λήπτη, ενστάσεις, οι οποίες προέρχονται από τη σύμβαση που τη συνδέει με την πρώτη εταιρία μανάτζμεντ, όπως απαλλακτικές ρήτρες, όροι αποκλεισμού ευθύνης, όροι περιορισμού αρμοδιοτήτων και εξουσιών, θεωρούμε, ότι αυτό είναι δυνατό καταρχήν, καθώς δεν τη συνδέει κάποια σύμβαση με τον τελικό λήπτη.

Στην περίπτωση αυτή, όπου δηλαδή οι δύο συμβάσεις μανάτζμεντ, η μία μεταξύ αρχικού λήπτη και δότη, η δεύτερη μεταξύ δεύτερης και πρώτης εταιρίας μανάτζμεντ, διαφωνούν και προβλέπουν διαφορετικούς όρους σχετικά με το είδος, το εύρος και την έκταση εξουσιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών, καταρχήν το νομικό πρόσωπο της πρώτης εταιρίας μανάτζμεντ, ενέχεται ενδοσυμβατικά ως προς τον τελικό λήπτη, με την αιτιολογία συνήθως της μερικής ή ολικής αδυναμίας παροχής (στην περίπτωση που η δεύτερη εταιρία μανάτζμεντ δεν αναλαμβάνει το σύνολο των καθηκόντων που είχαν παραχωρηθεί στην πρώτη, λόγω του δικού της συμβολαίου), ενώ φυσικά και δεν απαλλάσσεται και η ίδια από τις ευθύνες της, με τη δικαιολογία ότι ο δικός της διαχειριστής, δηλαδή η δεύτερη εταιρία μανάτζμεντ απολαμβάνει τέτοιες απαλλαγές.

Και αυτό γιατί τέτοιου είδους απαλλακτικές ρήτρες ισχύουν μόνο μεταξύ των μερών, στην περίπτωση αυτή είναι η δεύτερη και η πρώτη εταιρία μανάτζμεντ και φυσικά και δεν τριτενεργούν ως προς τον τελικό λήπτη.

Τότε, απλώς αφενός το νομικό πρόσωπο της πρώτης εταιρίας μανάτζμεντ ευθύνεται, αφετέρου δεν μπορεί να αξιώσει αναγωγή έναντι της δεύτερης εταιρίας μανάτζμεντ, την οποία το ίδιο απήλλαξε από τις ευθύνες. Με άλλα λόγια, ιδιαίτερη εταιρία μανάτζμεντ δεν μπορεί να ευθύνεται, ενδοσυμβατικά, ως προς τον τελικό λήπτη, ο οποίος μπορεί να

αναζητήσει ευθύνες μόνο από την πρώτη εταιρία μάνατζμεντ.

Όμως, πρωτογενής και απευθείας ευθύνη της δεύτερης εταιρίας μάνατζμεντ έναντι του τελικού λήπτη μπορεί να προκύψει σε ακραίες περιπτώσεις πλημμελέστατης εκπλήρωσης υποχρεώσεων και ιδιαίτερα εσφαλμένου μάνατζμεντ, υπό τους όρους και τις προϋποθέσεις που ορίζονται σχετικά με την αδικοπραξία, όπως εξάλλου συμβαίνει και στις κοινές συμβάσεις μάνατζμεντ, αναφορικά με την εταιρία μάνατζμεντ και τους τρίτους.

Εν τέλει, σημειώνουμε ότι η δεύτερη εταιρία μάνατζμεντ έχει αξιώσεις σχετικά με την αμοιβή της και την ανόρθωση των δαπανών που προέρχονται και σχετίζονται με τη διαχείριση της επιχειρήσεως του τελικού λήπτη, όχι απευθείας από αυτόν, αφού εξάλλου δεν συνδέεται μαζί του συμβατικά, αλλά από την πρώτη εταιρία μάνατζμεντ που είναι ο αντισυμβαλλόμενος της. Εκτός, από όσα προβλέπει το μεταξύ τους συμβόλαιο, η δεύτερη εταιρία μάνατζμεντ δεν έχει καμία άλλη αξίωση έναντι των πελατών της πρώτης.

Τελικά, παρατηρούμε ότι μέσα από τη μελέτη αυτής της περίπτωσης, δηλαδή της ανάθεσης του μάνατζμεντ μιας εταιρίας μάνατζμεντ σε μια άλλη εταιρία, παρατηρούμε αφενός η πολυπλοκότητα των σχέσεων που μπορεί να προκύψει από τη χρησιμοποίηση τέτοιων συμβάσεων, αφετέρου τις πολλαπλές δυνατότητες που παρέχονται στα δραστηριοποιούμενα στην αγορά μέρη, ούτως ώστε να διαρθρώσεων, να διοικήσουν και να κατευθύνουν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση.

## ΜΕΡΟΣ XVII

### Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Διακυβέρνηση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Σύμβαση Μάνατζμεντ και Εταιρική Διακυβέρνηση

Διάγραμμα

**Κεφ. Α' Εισαγωγή**

**Κεφ. Β' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Εταιρικό Συμφέρον και Υποχρέωση Αύξησης της Οικονομικής Αξίας της Επιχείρησης**

**Κεφ. Γ' Απαγόρευση Εξυπηρέτησης Ιδίων Συμφερόντων**

**Κεφ. Δ' Τα Στελέχη της Εταιρίας Μάνατζμεντ ως Μέλη του Δ.Σ.**

**Κεφ. Ε' Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Κανονισμό**

- 1) Η σύνταξη του κανονισμού ως αντικείμενο ανάθεσης
- 2) Η υπαγωγή της δραστηριότητας της εταιρίας μάνατζμεντ στον εσωτερικό κανονισμό

**Κεφ. Στ' Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο**

- 1) Ανάθεση Εσωτερικού Ελέγχου στην Εταιρία Μάνατζμεντ
- 2) Εταιρία Μάνατζμεντ και Ορισμός Εσωτερικών Ελεγκτών
- 3) Εταιρία Μάνατζμεντ και Εποπτεία Εσωτερικού Ελέγχου

**Κεφ. Ζ' Ειδικά σε Σχέση με το θέμα των Αμοιβών**

- 1) Εταιρία Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση Γενικής Πολιτικής Αμοιβών
- 2) Ο καθορισμός των αμοιβών των Διευθυντικών Στελεχών

**Κεφ. Η' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Business Plan**

**Κεφ. Θ' Αρμοδιότητα Εταιρίας Μάνατζμεντ σε Σχέση με την Διαμόρφωση της Συνολικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής**

**Κεφ. ΙΑ' Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Επιχειρηματικό Σκοπό, Φιλοσοφία και Αποστολή. Τα Ανώτατα Όρια της Ανάθεσης Επιχειρηματικών Λειτουργιών**

**Κεφ. ΙΒ' Σύμβαση Μάνατζμεντ: Ο Μέγιστος Δυνατός Κύκλος Ανατιθέμενων Δραστηριοτήτων.**

**Κεφ. ΙΓ' Ανάθεση Διαχείρισης ή Διοίκησης;**

## Εισαγωγή

Η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί, όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές, εργαλείο άμεσης επέμβασης μέσα στο ενδότερο διοικητικό σύστημα της εταιρίας. Με αυτό τον τρόπο, επιδρά καταλυτικά στον τρόπο οργάνωσης και άσκησης της διοίκησης μέσα στην επιχείρηση.

Γι' αυτό το λόγο, θεωρούμε, ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική πλευρά που αφορά τις συμβάσεις μανάτζμεντ, έχει να κάνει με τη σχέση τους με τους θεσμούς εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια, η οποία λαμβάνει τη χροιά της, αναλόγως του σημείου το οποίο αφορά. Το νόημα της απλώνεται σε όλα τα μήκη και τα πλάτη κάθε λειτουργίας που αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η εταιρική διακυβέρνηση σε γενικές γραμμές είναι το σύνολο των διαδικασιών, πολιτικών, θεσμών και κανόνων, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διευθύνεται, ελέγχεται και διοικείται η εταιρία<sup>734</sup>.

Ένας εναλλακτικός ορισμός, δίνει στην εταιρική διακυβέρνηση της σημασία του συστήματος των δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων, που καθιερώνονται τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά σε σχέση με τη διοίκηση της εταιρίας, με στόχο την προστασία των συμφερόντων των παραγόντων, που αναμειγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα.

Η εταιρική διακυβέρνηση ανάλογα την οπτική γωνία από την οποία εξετάζεται, μπορεί να λάβει διαφορετικές έννοιες.

Δηλαδή, υπό στενή έννοια περιγραφή το σύστημα της ευθύνης των προσώπων τα οποία διοικούν είναι εταιρία, σε σχέση με τους μετόχους.

Από μια ευρύτερη οπτική γωνία, περιλαμβάνονται και οι ευθύνες αυτών των προσώπων, αλλά και της ίδιας της εταιρείας, ως συνολικός οργανισμός σε σχέση με το περιβάλλον της και τους παράγοντες, οι οποίοι διαθέτουν συμφέροντα επί της δραστηριότητας της. Υπό μία ακόμη πιο ευρεία έννοια, περιλαμβάνεται όλο εκείνο το πλαίσιο σχέσεων, υποχρεώσεων και δικαιωμάτων, που δημιουργούνται από τη δραστηριοποίηση της εταιρίας και την επηρεάζουν.

Είναι προφανές, λοιπόν, ότι οι προσεγγίσεις προς την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης είναι πολλές και διαφορετικές και γι' αυτό το λόγο στα περιορισμένα πλαίσια, υπό τα οποία την εξετάζουμε, δεν είναι δυνατό να δώσουμε έναν ενιαίο ορισμό.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, τα σημαντικά ζητήματα τα οποία

<sup>734</sup> Βλέπε και σε [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org) στο αντίστοιχο λήμμα.

πραγματεύεται ως έννοια, αφορούν τη διασφάλιση της ακεραιότητας και της εντιμότητας της εταιρίας, το σύστημα ευθύνης των μερών τα οποία συμμετέχουν και το σύστημα εγγυήσεων και διαφάνειας. Συγχρόνως όμως, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης εκτείνεται στην προώθηση του εταιρικού σκοπού, την ανάπτυξη της επιχείρησης, την αύξηση της αποτελεσματικότητας της και την κερδοφορία της.

Με λίγα λόγια, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το πλαίσιο εκείνο που ορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικείται μια επιχείρηση. Ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει κανόνες, προσανατολισμούς, στόχους, αρχές και αξίες.

Για όλους αυτούς τους λόγους, θεωρούμε, ότι η σχέση της με τα συμβόλαια μανάτζμεντ είναι ιδιαίτερα σημαντική και μεταξύ τους δημιουργείται αλληλεπίδραση. Αυτό είναι λογικό, καθώς αφενός η ανάθεση της διοίκησης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση, αφετέρου το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης ορίζει το εύρος και τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει αυτή η ανάθεση, αλλά και η άσκηση του μανάτζμεντ από τον πάροχο.

Το σύστημα αρχών που διέπει τη διοίκηση μιας εταιρίας, ως συνδεδεμένος ιστός των λειτουργιών της, δεν μπορεί παρά να μην έχει άμεσο συσχετισμό με μια διαδικασία, η οποία αποσπά τη κυρία και κεντρική αυτή λειτουργία της επιχείρησης, από τον ίδιο τον φορέα της, για την αναθέσει σε άλλον.

Στο σημείο αυτό, θα αναφέρουμε ότι η εταιρική κυβέρνηση ως έννοια γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο.

Αυτό υπήρξε αποτέλεσμα μιας τάσης που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του **1970**, όταν αφενός η επιχειρηματικότητα είχε διογκωθεί σε τέτοιο βαθμό, τόσο ώστε διαδραμάτισε ένα θεμελιώδη κοινωνικό ρόλο, αφετέρου οικονομικά σκάνδαλα και πτωχεύσεις μεγάλων επιχειρήσεων<sup>735</sup>, που επέφεραν μεγάλο κοινωνικό και οικονομικό κόστος, αποδεικνύαν στην πράξη την ανάγκη για έλεγχο και θεσμοθέτηση σαφών αρχών και υποχρεώσεων στις εταιρικές λειτουργίες και δραστηριότητες, δηλαδή στον τρόπο διοικήσεως των επιχειρήσεων<sup>736</sup>.

Αυτή τη στιγμή, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί αντικείμενο συνεχούς

---

<sup>735</sup> Για παράδειγμα, μπορούμε να αναφέρουμε το μεγάλο σκάνδαλο της μεγάλης αμερικάνικης εταιρίας Enron, της οποίας η κατάρρευση έφερε μεγάλο πλήγμα στην αμερικάνικη οικονομία και οδήγησε σε αδιέξοδο πολλά μεγάλα συνταξιοδοτικά ταμεία. Το σκάνδαλο αυτό, το οποίο αναφέρεται ιδιαίτερα συχνά στην διεθνή βιβλιογραφία περί εταιρικής διακυβέρνησης, ως ο καταλύτης που οδήγησε στην επαγρύπνηση των κρατικών φορέων και στην επίταση της σημασίας της εταιρικής διακυβέρνησης, προκάλεσε την θέσπιση της λεγόμενης Sarbanes-Oxley Act.

<sup>736</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

μελέτης και ανάπτυξης και σε πολλές χώρες, λαμβάνει τη μορφή επίσημης κρατικής νομοθετικής παρέμβασης στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής διοίκησης.

Στη χώρα μας, πρόσφατα, τέθηκε σε ισχύ, ο Ν. **3016/2002**, ο οποίος προσπαθεί να επιβάλει συγκεκριμένες αρχές και κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, τουλάχιστον στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο ανώνυμες εταιρείες<sup>737</sup>.

Συγκεκριμένα, σε αυτό το μέρος της μελέτης μας, θα εξετάσουμε μια σειρά ειδικών ζητημάτων, στα οποία η αλληλεπίδραση μεταξύ εταιρικής διακυβέρνησης και συμβολαίου μανάτζμεντ έχει μεγάλη σημασία.

Ειδικότερα, θα αναφερθούμε στη σχέση της συμβάσεως μανάτζμεντ με την έννοια του εταιρικού συμφέροντος και του εταιρικού σκοπού, τη σχέση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης με τον τρόπο ένταξης στελεχών της εταιρίας μανάτζμεντ της η διοίκηση της εταιρίας, τα θέματα που αφορούν τις αμοιβές, το ζήτημα των σχέσεων μεταξύ ανάθεσης διοίκησης και εσωτερικού κανονισμού, το θέμα του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τις δραστηριότητες εταιρίας μανάτζμεντ και τη δέσμευση της από το επιχειρηματικό σχέδιο. Επίσης, θα συγκεφαλαιώσουμε το εύρος των αρμοδιοτήτων, τις οποίες αναλαμβάνει η εταιρία μανάτζμεντ, καταλήγοντας τελικά στο αν ανατίθεται στην κυριολεξία η διοίκηση ή απλώς η διαχείριση της επιχειρήσεως.

Σημειώνουμε, ότι στα πλαίσια της ανάλυσης που ακολουθεί, θα παρατηρήσουμε ότι πολλές από τις αρμοδιότητες, οι οποίες κατά το κοινό εταιρικό δίκαιο (όπως αυτό που καθιερώνεται από τον **2190/1920**) μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο ανάθεσης στην εταιρία μανάτζμεντ στα πλαίσια μιας σχετικής συμβάσεως, απαγορεύεται να απομακρυνθούν από τα καθοριζόμενα από το νόμο αρμόδια όργανα.

Γενικότερα, οι διατάξεις που αφορούν την εταιρική διακυβέρνηση, καθώς ορίζουν τον επιτρεπτό και προκρινόμενο τρόπο διοίκησης μιας εταιρίας, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το περιεχόμενο και τη μορφή θα λάβει και

---

<sup>737</sup> Η επιλογή αυτή του Έλληνα νομοθέτη ήταν λογική, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις την πορεία τους επηρεάζουν στο μεγαλύτερο βαθμό η αγορά και την κοινωνία, ενώ ο περιορισμός της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης υπήρξε προϊόν συμβιβασμού μεταξύ της ανάγκης θεσμοθέτησης κάποιων κανόνων επάνω στην εταιρική διοίκηση και της αντίδρασης μεγάλης μερίδας του επιχειρηματικού κόσμου να δεχτεί τέτοια παρέμβαση.

Έτσι λοιπόν, προσπάθησε να ελέγξει τουλάχιστον το σημαντικότερο και το πιο ζωτικό για την κοινωνία κομμάτι της επιχειρηματικότητας, σημειωτέον μάλιστα ότι τυχόν ατασθαλίες σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις, δηλαδή τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, δημιουργούν προβλήματα στη χρηματιστηριακή αγορά με σαφείς αρνητικές επιδράσεις στη συνολική οικονομία της χώρας. Ας μην ξεχνάμε, ότι το σκάνδαλο του χρηματιστηρίου του 1999, ήταν πρόσφατο ακόμη και είχε επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την κοινή γνώμη.

Έτσι, η ανάγκη προσαρμογής της ελληνικής επιχειρηματικότητας τα ευρωπαϊκά και διεθνή δεδομένα υπήρξε ευκολότερο να ικανοποιηθεί.

επιτρέπεται να λάβει μια σύμβαση μάνατζμεντ.

Στο παρόν κεφάλαιο βέβαια, για λόγους διευκόλυνσης και μείζονος ενδιαφέροντος, θα περιοριστούμε στο να εξετάσουμε το ότι ισχύει σχετικά, κατά το ελληνικό δίκαιο εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτό ορίζεται από τον **3016/2002**.

Υπενθυμίζουμε, ότι υπάρχουν διαφορετικά ανά τον κόσμο μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ πολλά κράτη προτιμούν να μην θεσπίσουν κάποια συγκεκριμένη δεσμευτική μορφή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Εταιρικό Συμφέρον και Υποχρέωση Αύξησης της Οικονομικής Αξίας της Επιχείρησης

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε, κατά πόσο και σε ποιο βαθμό η εταιρία μάνατζμεντ κατά τη διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος που έχει αναλάβει από τη σχετική σύμβαση, υπάγεται και δεσμεύεται από την αποστολή και τους στόχους της εταιρίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 παράγραφος 1 του νόμου, η πρώτη υποχρέωση των μελών του Δ.Σ., αφορά τη διαρκή επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και την προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

Αυτή η διατύπωση, θεωρείται, ότι εξυπηρετεί μια προσπάθεια συγκερασμού των **shareholder**, από την πρώτη υποχρέωση και **stakeholder theory**, από τη δεύτερη<sup>738</sup>.

Δηλαδή, καταρχάς το διοικητικό συμβούλιο, ως ανώτατο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας, υποχρεώνεται να επιδιώκει την προοπτική της συνέχειας της λειτουργίας της εταιρίας σε πρώτο βαθμό (**going concern**<sup>739</sup>) και σε δεύτερο της αναπτύξεώς της. Παράλληλα, υποχρεώνεται να λαμβάνει υπόψη τα γενικότερα οφέλη που αποκομίζουν και λοιποί παράγοντες, οι οποίοι εμπλέκονται στην επιχειρηματική δραστηριότητα, σε συνδυασμό βέβαια με το οικονομικό όφελος των μετόχων.

Όλα αυτά φαίνεται να συμφωνούν, ότι αφενός πρώτο μέλημα του μάνατζμεντ είναι να αυξάνει τον πλούτο των μετοχών, αφετέρου να θυμάται το γενικότερο κοινωνικό ρόλο της επιχείρησεως.

Έτσι λοιπόν, ως αποστολή και βασικός εταιρικός στόχος, προβάλλεται η επιδίωξη του εταιρικού συμφέροντος. Το εταιρικό συμφέρον από την άλλη πλευρά προβάλλει ως συνισταμένη επιμέρους συμφερόντων<sup>740</sup>. Όλα αυτά αναφέρονται, επειδή αποτελούν κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων, κάτι το οποίο φυσικά και αφορά τις αποφάσεις που λαμβάνει η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία υποκαθιστά το Δ.Σ. σχετικά.

Πάντως, σε κάθε περίπτωση το εταιρικό συμφέρον, παρά το γεγονός ότι ως ένα βαθμό συνδέεται με το κοινωνικό, βρίσκεται σε μια ανώτερη κλίμακα ιεραρχίας και γι' αυτό σε περίπτωση συγκρούσεως των δύο, το

<sup>738</sup> Περισσότερα σε Smerdon, σελ.3 επόμενα.

<sup>739</sup> Μούζουλας, 3016/2002, σελ. 39

<sup>740</sup> Για περαιτέρω ανάλυση της έννοιας του εταιρικού συμφέροντος και ειδικά για τις διάφορες θεωρίες (μονιστική και δυαδική), βλ. σε Τριανταφυλλάκη, Το συμφέρον της επιχείρησης, σελ. 21 επ. και 77 επ..

διαχειριστικό όργανο, οφείλει να επιλέξει το πρώτο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε, ότι καταρχήν η έννοια της μεγιστοποίησης της αξίας της εταιρίας, εκλαμβάνεται ως αύξηση της κερδοφορίας της. Στην πράξη όμως του μάνατζμεντ, αυτή η γενική ρήση μπορεί να λάβει πολλές παραλλαγές.

Υπάρχει το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο κέρδος, το κέρδος, το οποίο ποντάρει στο μέλλον και το κέρδος εκείνο το οποίο απευθύνεται στον άμεσο πλουτισμό των μετοχών.

Πολλές φορές λοιπόν στην επιχειρηματική πραγματικότητα τίθεται ζήτημα επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, άλλες από τις οποίες υπόσχονται το μέγιστο δυνατό κέρδος, άλλες το γρηγορότερο δυνατό, άλλες ένα επαρκές και αποδεκτό κέρδος, σε συνδυασμό με κοινωνικά οφέλη και άλλες ένα συνδυασμό κέρδους και μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

Σε κάθε περίπτωση, το διαχειριστικό όργανο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το μακροπρόθεσμο χαρακτήρα που έχουν αυτοί οι στόχοι του. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα αποφάσεων, οι οποίες αν και παίρνουν βραχυπρόθεσμα κέρδος, καταλήγουν σε στασιμότητα ή και μείωση της αξίας της ίδιας της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη και η βραχυπρόθεσμη μείωση της αξίας είναι αποδεκτή, εάν λαμβάνει χώρα με στόχο να φέρει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, όπως την περίπτωση που γίνεται μια επένδυση υψηλού κόστους αλλά και υψηλής αποδόσεως.

Πρέπει να διευκρινίσουμε πάντως, ότι η αύξηση της αξίας, λαμβάνει ποσοτική διάσταση σε σχέση με την αξία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, δηλαδή της χρηματιστηριακής αξίας της εταιρίας. Με άλλα λόγια, ο μακροπρόθεσμος στόχος του διαχειριστικού οργάνου είναι να αυξήσει την αξία της μετοχής της εταιρίας.

Σε πρώτη φάση, μια τέτοια επιταγή θα μας φανεί κοντόφθαλμη, κάτι όμως που αλλάζει εάν λάβουμε υπόψη μας αφενός, ότι κάθε περίπτωση καλό μάνατζμεντ εν τέλει επιφέρει αύξηση της αξίας της μετοχής, αφετέρου ότι αυτή η αύξηση αντιμετωπίζεται από μια μακροπρόθεσμη και συνολική οπτική γωνία.

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω όμως, πρέπει να εξετάσουμε η αν όλα αυτά τα οποία αναφέραμε, επιβάλλουν επιταγή, η οποία απευθύνεται αποκλειστικά στο διοικητικό συμβούλιο ή και σε κάθε τρίτο, ο οποίος υποκαθιστά το διοικητικό συμβούλιο στα καθήκοντά του, όπως η εταιρεία μάνατζμεντ.

Καταρχάς, η παράγραφος 1 του άρθρου 2 του νόμου περιορίζει την έκταση αυτής της υποχρέωσης στα μέλη του Δ.Σ. και όχι ούτε στα υπόλοιπα στελέχη που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα, ούτε στους τρίτους υποκατάστατους. Θα ήταν όμως εσφαλμένο και ενάντια στον ίδιο το

σκοπό του νόμου, αν υποθέταμε ότι κάτι τέτοιο ισχύει<sup>741</sup>. Σύμφωνα με τα άρθρα **18** παράγραφος **2** και **22** παράγραφος **3** του νόμου **2190/1920**, αλλά και με το σκοπό του νομοθέτη, ο οποίος είναι να δεσμεύσει προς αυτή την κατεύθυνση το διαχειριστικό όργανο της επιχειρήσεως, όποια μορφή και να έχει, όποιο και να είναι αυτό, είτε δηλαδή πρόκειται για το Δ.Σ., είτε όχι, και τα πρόσωπα τα οποία ενεργούν ως υποκατάστατοι του Δ.Σ., καλύπτονται από αυτή την υποχρέωση.

Εξάλλου, ο νομοθέτης περιορίστηκε να περιγράψει και να αναφερθεί στη συνέχεια στερεί μορφή άσκησης διοίκησης σε μια εταιρεία. Καθώς όμως εμείς γνωρίζουμε ότι σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί έναν εναλλακτικό έναντι του συνηθισμένου τρόπου, πρέπει να συμπεράνουμε, ότι ισχύει το παραπάνω.

Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να αγνοήσουμε, ότι όταν ανατίθεται σε κάποιον μια αρμοδιότητα από τον κανονικό φορέα της, ανατίθενται μαζί και οι δεσμεύσεις που τη χαρακτηρίζουν και την προσδιορίζουν<sup>742</sup>. Επειδή, λοιπόν, η εταιρία μάνατζμεντ ως υποκατάστατος του Δ.Σ., ασκεί την αρμοδιότητα που αυτό κανονικά διαθέτει ως συλλογικό όργανο, αντί αυτού, οφείλει να ενεργεί με βάση κάθε υποχρέωση και καθήκον που το Δ.Σ. έχει από το νόμο. Δηλαδή μαζί με τις αρμοδιότητες μεταφέρονται και υποχρεώσεις, τις οποίες αποκτά η εταιρία μάνατζμεντ σε δευτερογενές επίπεδο, με μόνη διαφορά σε σχέση με το μέλος του Δ.Σ., ότι αυτό δεσμευόταν πρωτογενώς εκ του νόμου.

Αφού λοιπόν λύσαμε το πρώτο ζήτημα το οποίο παρουσιάζεται σχετικά, προχωράμε τώρα σε ένα άλλο, το οποίο αφορά την έννοια της μεγιστοποίησης της μετοχικής αξίας, υποχρέωση την οποία, όπως είδαμε αναλαμβάνει και η εταιρία μάνατζμεντ στα πλαίσια των καθηκόντων της. Θα αναφέρουμε πρώτα, ότι αυτή η υποχρέωση, σύμφωνα με το νόμο, δεσμεύει την εταιρία μάνατζμεντ ως υποκατάστατο του Δ.Σ., ακόμη και όταν κάτι τέτοιο δεν αναγράφεται στη σχετική σύμβαση. Συνεχίζοντας λοιπόν, παρατηρούμε, ότι οι αρχή της μεγιστοποίησης της αξίας της μετοχής<sup>743</sup>, έχει σημαντικές επιδράσεις στον τρόπο που ασκείται το μάνατζμεντ ενός φορέα.

Καταρχάς λοιπόν, επιβάλλει να πραγματοποιούνται εκείνα μόνα τα επενδυτικά σχέδια, των οποίων η απόδοση που προσδοκάται, είναι μεγαλύτερη ή ίση με το κόστος που περιλαμβάνουν. Επίσης, οι επενδύσεις θα πρέπει να έχουν αποδώσει, η οποία αντιστοιχεί τουλάχιστον στο μέσο κόστος των ιδίων κεφαλαίων της επιχειρήσεως. Όλα αυτά επηρεάζουν σαφέστατα την επενδυτική πολιτική και τις αποφάσεις επενδύσεων της εταιρίας.

Ορίζουν σε τα πλαίσια πρέπει να κινηθεί η ανάπτυξη της και όταν ιδίως η

<sup>741</sup> Μούζουλας, σελ. 44-45

<sup>742</sup> Μούζουλας, σελ. 45

<sup>743</sup> Τριανταφυλλάκης, Το συμφέρον της επιχείρησης, σελ. 83 επ..

επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περισσότερους κλάδους, δίνει ένα κριτήριο με το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται η απόφαση σχετικά με την παραμονή στο πλάνο, την πιθανή αποχώρηση ή την επέκταση σε ένα νέο. Συγχρόνως, επιβάλλεται μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, να επιλέγεται εκείνη η οποία περιλαμβάνει τη μεγαλύτερη απόδοση.. Παρατηρούμε λοιπόν μια εισδοχή σαφέστατα χρηματοοικονομικών στοιχείων στον τρόπο άσκησης της διοικήσεως και λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων και μάλιστα αυτή τη φορά εκ του νόμου.

Αυτό όμως το οποίο σε πρώτη φάση φαίνεται λογικό, περιλαμβάνει πολλές παραμέτρους στις οποίες πρέπει να εξετάσουμε. Έτσι λοιπόν, το ότι είναι αποδοτικό μπορεί να αλλάζει ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία αντιμετωπιστεί<sup>744</sup>.

Για παράδειγμα, οι θεσμικοί επενδυτές, αλλά και οι μικρομέτοχοι προτιμούν επενδυτικά σχέδια άμεσης απόδοσης και υψηλών μερισμάτων, ενώ οι μέτοχοι οι οποίοι αν γίνεται περισσότερο με το επιχειρηματικό σκέλος της επιχειρήσεως, προτιμούν να θυσιάσουν το βραχυπρόθεσμο κέρδος, στο βωμό της προοπτικής μιας μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, η οποία πιθανώς να χρειάζεται διαφοροποίηση, ανάπτυξη σε νέες αγορές, η οποία συνεπάγεται κόστος, επενδύσεις μακροπρόθεσμης ωρίμανσης, όπως η αγορά τεχνογνωσίας και τα λοιπά.

Ακόμη, ας μην ξεχνάμε, ότι η επιχείρηση αποτελείται από ομάδες συμφερόντων, όπως οι εργαζόμενοι και οι πιστωτές, οι οποίοι συχνά έχουν αντίθετα συμφέροντα. Για παράδειγμα, το βραχυπρόθεσμο κέρδος επιβάλλει πολιτική λιτότητας στις αποδοχές των εργαζομένων και ίσως απολύσεις για το πλεονάζον εργατικό δυναμικό, όπως και πολιτική αμελούς εξυπηρέτησης των δανειακών υποχρεώσεων.

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι προτιμούν φυσικά βελτίωση της καταστάσεως τους και αν δεν την λάβουν, μπορεί να προχωρήσουν σε απεργιακές κινητοποιήσεις, οι οποίες φυσικά θα βλάψουν την επιχείρηση. Συγχρόνως, οι πιστωτές μπορεί να απομακρυνθούν από την επιχείρηση και να πάψουν να δανείσουν τα κεφάλαιά τους σε αυτήν, κάτι το οποίο θα βλάψει μακροπρόθεσμα την ανάπτυξη της.

Φυσικά, η εταιρία μάλιστα δεν αναλαμβάνει τη διαχείριση της εταιρίας για να ικανοποιεί τα συμφέροντα των εργαζομένων, ούτε το συμβόλαιο της είναι προσανατολισμένο να εξυπηρετεί κοινωνικούς σκοπούς, στο βαθμό βέβαια που δεν εξυπηρετείται ακόμη περισσότερο το οικονομικό συμφέρον της επιχειρήσεως.

Από τα παραπάνω όμως συνάγεται ότι ποτέ δεν υπάρχει ένας δρόμος προς αυτήν την αποστολή, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της αξίας, όπως και ότι επειδή αναμειγνύονται πολλοί παράγοντες, οι σχετικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με περίσκεψη, καθώς συχνά το βραχυπρόθεσμο

---

<sup>744</sup> Ελευθεριάδης, σελ. 505 επόμενα.

κέρδος επιφέρει μακροπρόθεσμη ζημιά.

Η εταιρία μάνατζμεντ στα πλαίσια του ρόλου της να διαχειριστεί αποτελεσματικά την εταιρία, οφείλει να συνδυάσει όσο το δυνατό πιο αρμονικά τα αντικρουόμενων πολλές φορές συμφέροντα και να καταλήξει στην πλέον συμφέρουσα λύση, η οποία θα οδηγήσει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, βασικό στοιχείο της οποίας είναι η εσωτερική ειρήνη της επιχείρησης.

Για να καταλάβουμε τελικά ποιος είναι ο εκ του νόμου εταιρικός σκοπός<sup>745</sup>, τον οποίο υποχρεούται να επιδιώκει η εταιρία μάνατζμεντ, καταλήγουμε τα εξής συμπεράσματα.

Είτε αν θεωρήσουμε την εταιρία ως ένωση προσώπων για την επιδίωξη σκοπό, άποψη η οποία ταιριάζει με τη θεωρία χαρτοφυλακίου και την αρχή του οικονομικού ατομικισμού, είτε σε όλα αυτά συνδυάσουμε το εταιρικό δίκαιο, το οποίο προβάλλει την επιχείρηση ως μια ένωση προσώπων, τα οποία επιδιώκουν ένα κοινό υπερατομικό σκοπό, καταλήγουμε ότι σε τελική ανάλυση η επιχείρηση αποτελεί ένα φορέα κερδοσκοπικού χαρακτήρα και το κέρδος κατά βάση και σε πρώτο επίπεδο θα πρέπει να επιδιώκει και η εταιρία μάνατζμεντ. Το άρθρο **2 του νόμου 3016/2002** έρχεται να συγκεκριμενοποιήσει περισσότερο αυτή τη γενική επιταγή για επιδίωξη κέρδους, επιτάσσοντας τη διαρκή επιδίωξη της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας<sup>746</sup> της εταιρείας.

Άρα λοιπόν καταλήγουμε, ότι ο νομοθέτης τελικά προκρίνει τη μακρόπνοη, επενδυτικού και αναπτυξιακού προσανατολισμού επιχειρηματική δράση, παρά τη βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση της χρηματιστηριακής αξίας της μετοχής.

Αντιλαμβάνεται δηλαδή, τα διδάγματα της κοινής πείρας τα οποία μας δείχνουν, ότι η υπερβολική εμμονή στο γρήγορο κέρδος, τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων, όσο και από την πλευρά των μεμονωμένων επενδυτών και μετοχών, οδηγεί συνήθως σε μεγάλες επιχειρηματικές αποτυχίες, οι οποίες μακροπρόθεσμα προκαλούν μεγαλύτερο οικονομικό και κοινωνικό κόστος.

Φυσικά στα πλαίσια αυτά, δηλαδή της ενίσχυσης της μακρόχρονης οικονομικής αξίας της εταιρίας κινείται και μια λογική μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας ακόμη και σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο. Όμως αυτό το οποίο στην ουσία εννοεί ο νομοθέτης είναι ότι αυτή η βραχυπρόθεσμη επιδίωξη θα πρέπει να κινείται λαμβάνοντας υπόψη τα πλαίσια που χαράζει η ανάγκη για μακροπρόθεσμη, ομαλή και συνετή ανάπτυξης.

Και ενώ, η ανάγκη για μεγιστοποίηση της αξίας διατηρεί τη σημασία της σε θέματα επενδυτικών επιλογών, δεν είναι το μοναδικό κριτήριο και δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αποστολή μιας επιχείρησης.

<sup>745</sup> Μαστροκώστας, σελ. 11 επ..

<sup>746</sup> Παρατηρούμε πάντως πως το μακροχρόνιο της οικονομικής ανάπτυξης δεν μπορεί να ταυτιστεί εννοιολογικά με την βραχυχρόνια αύξηση της τιμής της μετοχής.

Αντίθετα όμως ως αποστολή της εταιρίας και ως βασικός και κύριος στόχος τον οποίο πρέπει να επιδιώκει η εταιρία μάνατζμεντ, είναι η συνολική μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και κερδοφορία της, η οποία βέβαια περνάει από τη βιωσιμότητα της.

Όμως, πολλές φορές τα συμβόλαια μάνατζμεντ, ορίζουν διαφορετικά ακόμη και αντίθετα σε αυτά τα οποία αναφέρονται.

Δηλαδή, ο στόχος οποίος τίθεται από τη σύμβαση αφορά αποκλειστικά επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, όπως να φτάσει η χρηματιστηριακή αξία της μετοχής σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο<sup>747</sup>, να επιτευχθούν ετήσια κέρδη μιας συγκεκριμένης τάξεως, ακόμη και να παρουσιαστεί έστω και πρόσκαιρα μηδενικό έλλειμμα.

Όλοι αυτοί οι στόχοι είναι προφανές ότι τίθενται από διοικήσεις, οι οποίες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα στους μετόχους και τους επενδυτές, η οποία όμως συνήθως δεν υπάρχει.

Πολλές φορές μάλιστα προσπαθούν με αυτό τον τρόπο να καταστήσουν την εταιρία πιο ελκυστική για εξαγορά ή συγχώνευση ή ακόμη και να απουσίσουν τις προσωπικές τους ευθύνες, λογικές οι οποίες όλες βενζινοπωλών με αυτό ο νομοθέτης ορίζει ως σκοπό, δηλαδή τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Βέβαια, από την άλλη πλευρά κάποιες φορές τέτοιες επιλογές, μπορεί για διάφορους λόγους να οδηγήσουν και σε μόνιμα θετικά αποτελέσματα, όπως όταν γίνει εφικτό η εταιρεία εξαγοράστηκε από μια άλλη ισχυρή και βιώσιμη, ενώ σε περίπτωση που το μάνατζμεντ ακολουθούσε φυσιολογικά βήματα, κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό.

Σε γενικές γραμμές πάντως, αυτό το οποίο μας ενδιαφέρει είναι το τι γίνεται σε περίπτωση που οι στόχοι οι οποίοι ορίζονται από τη σύμβαση μάνατζμεντ, δεν συμφωνούν με τον στόχο που καθιερώνεται από τον νόμο, δεσμευτικά και για τους υποκατάστατους, σχετικά με τη μακροπρόθεσμη επιδίωξη της αναπτύξεως.

Δηλαδή, παρουσιάζεται μια σύγκρουση μεταξύ συμβάσεως και νόμου. Από τη μια πλευρά, είναι προφανές, ότι τα γενικά διδάγματα του δικαίου, υπαγορεύουν το προβάδισμα στις υποχρεώσεις που απορρέουν από το νόμο, ακόμη και εις βάρος υποχρεώσεων που απορρέουν από συμβάσεις, οι οποίες θεωρούνται υποδεέστερες ιεραρχικά πηγές δικαίου. Από την άλλη όμως πλευρά, σύμφωνα με την επιχειρηματική πραγματικότητα, η εταιρία μάνατζμεντ οφείλει να ακολουθήσει συγκεκριμένους σκοπούς, που της επιβάλλει ο πελάτης της.

Εξάλλου, στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρία που δραστηριοποιείται αποκλειστικά με αυτό το αντικείμενο, ως προμηθευτής υπηρεσιών, δηλαδή εμπορεύεται τις διοικητικές υπηρεσίες που παρέχει. Στην περίπτωση που αντιστρατεύεται τη βούληση των πελατών της, αυτό

---

<sup>747</sup> Ελευθεριάδης, σελ. 511 επόμενα

θα έχει αρνητικά αποτελέσματα για αυτήν.

Η άποψή μας είναι, ότι σε τέτοιες περιπτώσεις η εταιρία εξακολουθεί να δεσμεύεται φυσικά από τους ορισμούς του νομού. Πρέπει όμως να επιδιώξει μια σύμπτωση μεταξύ των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει από τη σύμβαση και τις γενικότερες υποχρεώσεις της να επιδιώκει την ανάπτυξη της επιχειρήσεως.

Έτσι λοιπόν, οφείλει να προσπαθεί και να λαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων, όπως αυτοί τίθενται από τη σύμβαση, ενώ συγχρόνως οφείλει να ενημερώνει το Δ.Σ. του πελάτη, για τα πιθανά προβλήματα στα οποία μπορεί να οδηγήσουν αυτές οι αποφάσεις σε σχέση με τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχειρήσεως.

Σε περίπτωση όμως, που ο πελάτης ζητά μέτρα τα οποία αντιστρατεύονται προφανώς το σκοπό που ορίζεται από το νόμο και όταν οι στόχοι που της τίθενται επιτυγχάνονται μόνο με πράξεις, οι οποίες είναι προφανές ότι μακροπρόθεσμα θα βλάψουν την επιχείρηση, οφείλει να απέχει και να λαμβάνει μέριμνα για την προστασία της αξίας της εταιρίας πελάτη της.

Εξάλλου, η εταιρία μανάτζμεντ δεν αποτελεί διεκπεραιωτή και άγγελο της βουλήσεως του πελάτη, αλλά αντίθετα βάσει της συμβάσεως μανάτζμεντ, αναλαμβάνει ολόκληρες διαχειριστικές αρμοδιότητες και ελευθερία λήψης αποφάσεων.

Επίσης, κατά την άσκηση των καθηκόντων της, δεν θα πρέπει να λαμβάνει μόνο υπόψη τα συμφέροντα των μελών του Δ.Σ., του μεγαλομετόχου ή της διευθύνσεως, αλλά όλων εκείνων, που εκπροσωπούνται όσον αφορά τα συμφέροντά τους από την εταιρία, δηλαδή το κάθε μέτοχο, το κάθε επενδυτή και κάθε άλλο πρόσωπο το οποίο έχει συμφέροντα επάνω στην επιχείρηση.

Ο πελάτης της εταιρίας μανάτζμεντ είναι η συγκεκριμένη επιχείρηση και όχι επιμέρους πρόσωπα, τα οποία κινούνται γύρω ή πίσω από αυτή. Άρα, φροντίζοντας να λαμβάνει αποφάσεις, που συμφωνούν με τη μακροπρόθεσμη προστασία της αξίας της επιχειρήσεως, όπως δηλαδή επιβάλλει ο νόμος, στη ουσία προστατεύει και φροντίζει για τα πραγματικά συμφέροντα του ίδιου της του πελάτη, δηλαδή ανταποκρίνεται στο πνεύμα και τους σκοπούς της συμβάσεως.

Και φυσικά, η εταιρία μανάτζμεντ θα πρέπει να απέχει από οποιαδήποτε ενέργεια αμφισβητούμενης νομιμότητας, ακόμη και αν είναι η μόνη λύση για να επιτύχει την εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων που έχει αναλάβει.

Υπενθυμίζουμε, ότι ακόμη και στην περίπτωση που ο πελάτης της ζητά να πράξει κατά αυτό τον τρόπο, η ευθύνη της κατά το νόμο, η αντίστοιχη των μελών του Δ.Σ. και φυσικά αυτόνομη από την ευθύνη αυτών.

Σε αυτό το σημείο, απλώς θα αναφέρουμε, ότι σύμφωνα με το άρθρο 10

ίδιου νόμου ορίζεται ότι αν δεν τηρούνται οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τα άρθρα **3** έως **8** και **11** του νόμου, η επιτροπή κεφαλαιαγοράς επιβάλλει κυρώσεις. Και οι κυρώσεις αυτές επιβάλλονται, όπως ρητά ο νόμος, όχι στα μέλη του Δ.Σ., αλλά στα πρόσωπα που ασκούν τις αρμοδιότητές που αντιστοιχούν σε αυτές του Δ.Σ..

Φυσικά σε αυτά τα πρόσωπα συμπεριλαμβάνεται ο καθένας οποίος συμμετέχει στο μάνατζμεντ της εταιρίας με πρώτο από όλους τον υποκατάστατο, δηλαδή την εταιρία μάνατζμεντ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## Απαγόρευση Εξυπηρέτησης Ιδίων Συμφερόντων

Πλέον, θα αναφερθούμε στην απαγόρευση εξυπηρέτησης ιδίων συμφερόντων, όπως αυτή καταλαμβάνει και δεσμεύει και την ίδια την εταιρία μανάτζμεντ. Η παράγραφος 2 του άρθρου 2 του νόμου, απαγορεύει στα μέλη του Δ.Σ. να επιδιώκουν τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα, στην περίπτωση που είναι αντίθετα με τα συμφέροντα της εταιρίας.

Τα συμφέροντα της εταιρίας, προσπαθήσαμε να τα ορίσουμε παραπάνω. Πάντως, σε κάθε περίπτωση το εταιρικό συμφέρον<sup>748</sup>, ως προσπάθεια μακρόχρονης αυξήσεως της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, αποτελεί μια γενική έννοια.

Εμείς θα θεωρήσουμε, ότι επειδή το εταιρικό συμφέρον αποτελεί συνισταμένη ειδικότερων συμφερόντων διαφόρων παραγόντων, τα οποία σχετίζονται με στενό τρόπο με τη λειτουργία της εταιρίας, απαγορεύεται να εξυπηρετούνται συμφέροντα, τα οποία βρίσκονται σε αντίθεση με οποιοδήποτε από αυτά τα ειδικότερα συμφέροντα<sup>749</sup>.

Η παράγραφος 2, μάλιστα ορίζει ρητά, σε αντίθεση με την πρώτη παράγραφο, από την οποία συνάγεται ερμηνευτικά<sup>750</sup>, ότι η απαγόρευση δεν αφορά μόνο τα μέλη του Δ.Σ. αλλά και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. δικές του αρμοδιότητες, δηλαδή αναφέρεται ευθέως και στην εταιρία μανάτζμεντ, η οποία υποκαθιστά το κύριο διαχειριστικό όργανο στις αρμοδιότητες του<sup>751</sup>.

Κάτι τέτοιο εξάλλου, είναι σύμφωνο με τις αρχές της καλής πίστης, η οποία διέπει τις σχέσεις των μερών που συνδέονται συμβατικά με το συμβόλαιο μανάτζμεντ και των επιχειρηματικών αρχών, οι οποίες υπαγορεύουν ειλικρινή και έντιμη συνεργασία και συμπεριφορά σε σχέση με τους πελάτες.

---

<sup>748</sup> Μαστροκώστας, σελ. 39 επ.

<sup>749</sup> Μούζουλας, σελ. 46

<sup>750</sup> Το ότι στη δεύτερη παράγραφο οι υποκατάστατοι αναφέρονται ρητά, σε αντίθεση με την πρώτη παράγραφο, δεν σημαίνει ότι η υποχρέωση της πρώτης παραγράφου περιορίζεται μόνο στα μέλη του Δ.Σ. Ήδη έχουμε επιχειρηματολογήσει σχετικά με το λόγο για τον οποίο ο σκοπός του νομοθέτη επιβάλλει επέκταση της υποχρέωσης της πρώτης παραγράφου και στην εταιρία μανάτζμεντ.

<sup>751</sup> Μούζουλας, σελ. 47

## Τα Στελέχη της Εταιρίας Μάνατζμεντ ως Μέλη του Δ.Σ.

Όπως αναλύεται και στο σχετικό κεφάλαιο, αναφορικά με τον τρόπο ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ στην οργανωτική δομή της επιχειρήσεως που της παραχωρεί τη διοίκηση της, ούτως ώστε να υπάρχει νομιμοποίηση της άσκησης διευθυντικών καθηκόντων εκ μέρους της πρώτης για λογαριασμό της δεύτερης, ένας συνηθισμένος τρόπος είναι η απονομή σε κάποια στελέχη που θα υποδείξει η εταιρία μάνατζμεντ της ιδιότητας του μέλους του Δ.Σ. της λήπτριας επιχειρήσεως.

Στο σημείο αυτό και υπό τη σκοπιά των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, που προβλέπουν διάκριση των μελών του Δ.Σ. σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά, θα εξετάσουμε στην ίδια ακριβώς κατηγορία κατατάσσονται τα συγκεκριμένα μέλη και σε ποιες περιπτώσεις είναι ασυμβίβαστη η ύπαρξή τους.

Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 3, καταρχάς τα μέλη του Δ.Σ. διακρίνονται σε εκτελεστικά και μη εκτελεστικά. Τα πρώτα ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα τρέχουσας διοίκησης της εταιρίας και τα δεύτερα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων.

Η γενική και αόριστη αυτή διάκριση εκ μέρους του νόμου, μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί περαιτέρω<sup>752</sup>.

Καταρχάς, η ευθύνη και αρμοδιότητα η για όλα τα καθημερινά ζητήματα ανήκει στα εκτελεστικά μέλη. Τα μη εκτελεστικά μέλη έχουν και αυτά τη δυνατότητα να ασχοληθούν με αυτές υποθέσεις, καθώς ο όρος «προαγωγή» συμπεριλαμβάνει και αυτά τα ζητήματα, αλλά από έναν πιο απόμακρο εποπτικό ρόλο.

Από μια πρώτη ματιά, θα νόμιζε κανείς ότι όπως διατυπώνονται τα καθήκοντά του καθενός, το μη εκτελεστικό μέλος έχει ευρύτερα καθήκοντα από ότι το εκτελεστικό, του οποίου οι ευθύνες προσδιορίζονται στο επίπεδο του καθημερινού μάνατζμεντ.

Αυτή η άποψη όμως είναι εσφαλμένη.

Καταρχάς, τόσο τα εκτελεστικά όσο και τα μη εκτελεστικά μέλη αποτελούν μέλη του ήδη συλλογικού οργάνου, του Δ.Σ., το οποίο έχει την αρμοδιότητα για όλες τις μεγάλες αποφάσεις. Δεύτερον, τα μη εκτελεστικά μέλη λαμβάνουν σύμφωνα με το σκοπό του νομοθέτη ένα ρόλο που θα μπορούσαμε να περιγράψουμε ως παρακολουθηματικό, σε σχέση με δραστηριότητες των εκτελεστικών.

<sup>752</sup> Μούζουλας, σελ. 71-72

Τα μη εκτελεστικά μέλη έχουν το δικαίωμα να υποβάλουν τις υποδείξεις τους στα εκτελεστικά μέλη σχετικά με τον τρόπο διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους και τα εκτελεστικά μέλη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να διαλέγονται με τα πρώτα. Σε κάθε περίπτωση, το συλλογικό όργανο είναι αυτό το οποίο διαγράφει τις κύριες γραμμές σχετικά με τον τρόπο δραστηριοποίησης του καθενός.

Πάντως, στην πράξη αποδεικνύεται, ότι τα εκτελεστικά μέλη έχουν εξουσίες αντίστοιχες με αυτό που ορίζουμε συνήθως ως διεύθυνση και διαχείριση της επιχειρήσεως<sup>753</sup>. Στον αντίποδα, τα μη εκτελεστικά μέλη, επιβλέπουν το έργο των πρώτων από μια πιο ανεξάρτητη σκοπιά και αναλαμβάνουν ειδικά καθήκοντα για κάποιους συγκεκριμένους τομείς, όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η υποβολή εκθέσεων και αναφορών σε σχέση μετά και συγκεκριμένους τομείς και προβλήματα της επιχειρήσεως, ο σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης και τα λοιπά.

Σε κάθε περίπτωση, οι μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν τη γενικότερη κατεύθυνση της επιχείρησης, δεν ανήκουν σε κάποιο συγκεκριμένο μέλος του Δ.Σ., αλλά συλλογικά στο όργανο.

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο του νόμου, δύο τουλάχιστον από τα μη εκτελεστικά μέλη πρέπει να είναι ανεξάρτητα. Το άρθρο 4 ορίζει ειδικότερα υπό ποιες προϋποθέσεις κάποιο μέλος μπορεί να είναι ανεξάρτητο, ενώ υπενθυμίζουμε ότι σύμφωνα με την πρώτη παράγραφο του άρθρου 3, η συμμετοχή ανεξάρτητων μελών δεν είναι υποχρεωτική αν υπάρχουν εκπρόσωποι της μειοψηφίας.

Μια διαφορά μεταξύ ανεξάρτητων και απλών μη εκτελεστικών μελών, είναι ότι ενώ τα πρώτα ορίζονται από τη γενική συνέλευση, η απονομή της ιδιότητας του απλού μη εκτελεστικού μέλους, γίνεται από το ίδιο το Δ.Σ<sup>754</sup>. Τα ανεξάρτητα μέλη ενεργούν ως εξισορροπητικοί παράγοντες, οι οποίοι φροντίζουν για το γενικότερο εταιρικό συμφέρον.

Αφού περιγράψαμε, τις βασικές διακρίσεις μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών μελών του Δ.Σ., ας δούμε πλέον ειδικότερα ποια ενίσχυση αυτής της κατηγοριοποίησης με τον επιτρεπόμενο τρόπο εγκατάσταση στελεχών της εταιρίας μανάτζμεντ στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης του λήπτη.

Καταρχάς, τέτοια στελέχη δεν μπορούν να οριστούν ως ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Αυτό γίνεται επειδή το βασικό κριτήριο για τον ορισμό του ανεξάρτητου μέλους είναι η απουσία οποιασδήποτε σχέσης εξάρτησης με την εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα.

Το άρθρο 4 μάλιστα, εξειδικεύει τη σχέση εξάρτησης, προβάλλοντας κάποιες περιοριστικά αναφερόμενες περιπτώσεις.

<sup>753</sup> [www.encycogov.com](http://www.encycogov.com)

<sup>754</sup> Μούζουλας, σελ. 84 επόμενα

Μία από αυτές είναι η ύπαρξη επιχειρηματικής και επαγγελματικής σχέσης με την εταιρία ή με συνδεδεμένη με αυτήν επιχείρηση. Αυτό το ασυμβίβαστο, θεωρείται ότι ορίζεται καταρχήν από το τυπικό στοιχείο της διατήρησης μιας τέτοιας σχέσεως και σε δεύτερο βαθμό με τον επηρεασμό που η σχέση αυτή ασκεί στην επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας. Θεωρούμε, ότι στην περίπτωση που εξετάζουμε και τα δύο κριτήρια συντρέχουν.

Καταρχάς, το συγκεκριμένο πρόσωπο συνδέεται με σχέση παροχής υπηρεσιών ή και εργασίας με την εταιρία μάλιστα. Δηλαδή διατηρεί επαγγελματική σχέση μεταφορέα ο οποίος αναλαμβάνει τη διεύθυνση της επιχείρησης.

Βέβαια, μπορεί τυπικά αυτό το πρόσωπο να μην έχει αναλάβει το ίδιο κάποια επιχειρηματική ή επαγγελματική σχέση με την ίδια την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν δύο δρόμοι.

Ο πρώτος είναι να ερμηνεύσουμε διασταλτικά, τη διάταξη, ούτως ώστε να καλύπτει και πρόσωπα τα οποία αποτελούν στελέχη μιας άλλης εταιρίας, η οποία διατηρεί στενή επιχειρηματική σχέση με αυτή που εξετάζουμε. Ο άλλος δρόμος είναι να επιλέξουμε τη στενή γραμματική ερμηνεία. Κατά τη γνώμη μας, ορθότερη είναι η πρώτη επιλογή.

Η φύση της συμβάσεως μάλιστα είναι τέτοια, ούτως ώστε δίνει μια νέα και πολύ διαφορετική διάσταση σε αυτό το οποίο ονομάζουμε επιχειρηματική, επαγγελματική σχέση. Ουσιαστικά πρόκειται για την ανάθεση της άσκησης διαχειριστικών αρμοδιοτήτων αντί του ίδιου του φορέα της εταιρίας και αυτό αποτελεί αντικείμενο επιχειρηματικής σχέσεως μεταξύ της επιχείρησης μας και μιας άλλης.

Για τον λόγο, θα πρέπει να είμαστε ακόμα πιο αυστηροί σε θέματα ανεξαρτησίας, καθώς αυτή παραβλάπτεται από την είσοδο του Δ.Σ. ως ανεξάρτητα μάλιστα μέλος, ενός υπαλλήλου της εταιρίας η οποία έχει αναλάβει να ασκεί τη διεύθυνση μας.

Αυτή άποψη υπογραμμίζεται και από άλλα δύο στοιχεία.

Πρώτον στο ίδιο άρθρο, αναφέρεται ως περίπτωση που αποδεικνύει εξάρτηση, η ιδιότητα του προμηθευτή ή πελάτη της εταιρίας. Η εταιρία μάλιστα αποτελεί σημαντικό και κύριο προμηθευτή μιας από τις πιο σπουδαίες υπηρεσίες. Και πάλι βέβαια τίθεται το ζήτημα, ότι τις υπηρεσίες δεν τις παρέχει το ίδιο το πρόσωπο το οποίο ορίζεται στο διοικητικό συμβούλιο, όμως αυτό είναι βοηθός εκπληρώσεως του πραγματικού προμηθευτή.

Επίσης, στο ίδιο άρθρο ορίζεται ως ασυμβίβαστη με την ιδιότητα του ανεξάρτητου μέλους, ιδιότητα του διαιτητικού στελέχους. Και φυσικά, οι απεσταλμένοι της εταιρίας μάλιστα αποτελούν διευθυντικά στελέχη, τα οποία επιφορτίζονται με τη διαχείριση της επιχείρησεως. Οπότε έστω και μόνο από εδώ προκύπτει κώλυμα.

Αλλά ακόμα και αν επιλέξουν τη δεύτερη επιλογή, όπως αναφέραμε και

παραπάνω, και τότε η απάντηση είναι αρνητική σχετικά με το αν μπορεί στέλεχος εταιρείας μάλιστα να οριστεί ως ανεξάρτητο μέλος. Και αυτό επειδή απαγορεύεται να υπάρχει σχέση εξάρτησης με συνδεδεμένο με την εταιρία πρόσωπο.

Η έννοια της σύνδεσης για την εφαρμογή του άρθρου 4 νόμου είναι ευρύτερη σε σχέση με τη συνηθισμένη, η οποία αφορά επιχειρήσεις στις οποίες η εξεταζόμενη διαθέτει σημαντικό μέρος του μετοχικού κεφαλαίου.

Ο σκοπός του νομοθέτη, ο οποίος είναι να κατοχυρώσει όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανεξαρτησία γι' αυτό το είδος μελών του Δ.Σ., όπως εξάλλου είναι και το όνομά τους, μας ωθεί στην ερμηνεία, ότι αρκεί οποιοδήποτε είδος σύνδεσης, αρκεί να είναι σε θέση να επηρεάσει την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Και μπορεί η εταιρία μάλιστα να μη συνδέεται με σχέσεις μετοχικού κεφαλαίου με την επιχείρηση, αλλά η σύνδεση υπάρχει και είναι ιδιαίτερα έντονη, καθώς αφορά την ίδια τη σύμπτωση διοικήσεως των δύο εταιριών. Και δεν χρειάζεται καν αναφέρουμε το κατά πόσο αυτό επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Άρα, ακόμη και αν θεωρήσουμε, ο είτε συγκεκριμένα πρόσωπα δεν συνδέονται απευθείας τα ίδια με σχέση επαγγελματική με την επιχείρηση, συνδέονται οπωσδήποτε, ως εργαζόμενοι ή παροχείς ανεξαρτήτων υπηρεσιών, με την εταιρία μάλιστα, δηλαδή είναι συνδεδεμένη επιχείρηση. Άρα δεν είναι δυνατόν να οριστούν ως ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ..

Όσον αφορά, το αν είναι δυνατό τουλάχιστον να οριστούν τα πρόσωπα αυτά ως μη εκτελεστικά μέλη θα παρατηρήσουμε τα εξής. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η καθημερινή διαχείριση της εταιρίας βρίσκεται στα χέρια των εκτελεστικών και όχι των μη εκτελεστικών μελών.

Είναι αμφίβολο το κατά πόσο η ιδιότητα του μη εκτελεστικού μέλους, με τις αρμοδιότητες που απονέμονται από τον ίδιο τον νόμο σε αυτήν, ανταποκρίνονται σε αυτό που επιδιώκεται από την εγκατάσταση εκπροσώπων της εταιρίας μάλιστα. Η εταιρία μάλιστα βάσει του σχετικού συμβολαίου αναλαμβάνει πρώτα απ' όλα τη διαχείριση της εταιρίας.

Εξάλλου, ο διευθύνων σύμβουλος, από τη φύση του είναι εκτελεστικό μέλος του συμβουλίου και το ίδιο πρέπει να ισχύει για όλα τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουν, ότι παρά το γεγονός, ότι κατά την άποψή μας δεν απαγορεύεται ρητά να τοποθετηθούν εκπρόσωποι της εταιρίας μάλιστα ως μη εκτελεστικά μέλη στο διοικητικό συμβούλιο, κάτι τέτοιο δεν εξυπηρετεί τη σύμβαση και γι' αυτό θα πρέπει να προτιμάται να καταλαμβάνουν τις θέσεις των εκτελεστικών μελών, θέσεις οι οποίες εξάλλου ταιριάζουν και τις αρμοδιότητες τις οποίες

αναλαμβάνουν, στα πλαίσια της εκπλήρωσης ως της αποστολής που τους αναθέτει η εταιρία μανάτζμεντ.

Σημειώνουμε, πάντως, ενώ, ότι ο ρόλος του Δ.Σ. στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ είναι εκ φύσεως περιορισμένος, κάτι το οποίο δεν αλλάζει παρά την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Απλώς, η απονομή της ιδιότητας του εκτελεστικού μέλους στην συγκεκριμένα στελέχη της εταιρείας μανάτζμεντ νομιμοποιεί κατά κάποιο τρόπο την άσκηση εκ μέρους τους της καθημερινής διαχείρισης.

Αλλά και όσον αφορά τις υπόλοιπες αποφάσεις, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο αρμοδιότητας του συλλογικού οργάνου του Δ.Σ., αυτές μεγαλύτερο βαθμό τους παραχωρούνται στην εταιρία μανάτζμεντ και τα αρμόδια πρόσωπα τα οποία αυτή ορίζει.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Κανονισμό

Ο εσωτερικός κανονισμός της επιχείρησης αποτελεί εσωτερικό έγγραφο και η κατάρτιση του παρά το γεγονός ότι δεν επιβάλλεται από το κοινό δίκαιο, επιβάλλεται από τις ειδικότερες διατάξεις του άρθρου 6 του 3016/2002. Σε κάθε περίπτωση όμως, ιεραρχικά θεωρείται υποδεέστερος από το καταστατικό.

Ο κανονισμός περιλαμβάνει στο περιεχόμενο του πρόβλεψη σχετικά με τη διάρθρωση των υπηρεσιών επιχειρήσεις, τις ειδικότερες αρμοδιότητες των διαφόρων κατηγοριών μελών του Δ.Σ., διαδικασίες πρόσληψης των διοικητικών στελεχών, τις διαδικασίες παρακολούθησης συναλλαγών για την πρόληψη της κατάχρησης εμπιστευτικής πληροφόρησης, τα πρόσωπα τα οποία υπόκεινται σε παρακολούθηση για την πρόληψη της εκμετάλλευσης εμπιστευτικών πληροφοριών, τις διαδικασίες εντοπισμού αλλά και επίλυσης προβλημάτων που δημιουργούνται από σύγκρουση συμφερόντων και τον τρόπο οργάνωσης και παρακολούθησης του εσωτερικού ελέγχου<sup>755</sup>.

Στην ουσία, ο εσωτερικός κανονισμός περιλαμβάνει εκείνο το κύριο κομμάτι κανόνων, που διέπουν τα ζητήματα άσκησης διοίκησης την επιχείρηση, από τα πλέον καθημερινά έως και τα πιο σημαντικά.

### Η σύνταξη του κανονισμού ως αντικείμενο ανάθεσης

Το πρώτο ζήτημα το οποίο θα εξετάσουμε σε σχέση με τον εσωτερικό κανονισμό, είναι το αν είναι δυνατό να ανατεθεί στην εταιρία μάλιστα να τον συντάξει. Σύμφωνα, με τη ρύθμιση που θέτει ο ίδιος νόμος, η σύνταξη του εσωτερικού κανονισμού ανατίθεται στις αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου.

Όπως όμως έχουμε δει, με τη σύμβαση μάλιστα είναι δυνατόν να ανατεθούν οι αρμοδιότητες που ανήκουν στο κύκλο καθηκόντων του Δ.Σ., στο πάροχο. Θα μπορούσε λοιπόν κάποιος να υποθέσει, ότι και αυτή η αρμοδιότητα είναι δυνατό να αποτελέσει αντικείμενο ανάθεσης και υποκατάστασης του Δ.Σ. από το τρίτο. Κατά κρατούσα άποψη, όμως, αυτή η αρμοδιότητα του Δ.Σ. για την κατάρτιση του κανονισμού η

<sup>755</sup> Μούζουλας, σελ. 158

αποκλειστική.

Αυτό σημαίνει, ότι όχι απλώς η εταιρία δεν μπορεί να αναθέσει αυτή την αρμοδιότητα σε τρίτο, αλλά ούτε σε συγκεκριμένο μέλος ή κλιμάκιο μελών του Δ.Σ., διευθυντικό στέλεχος ή ακόμα και στην ίδια γενική συνέλευση των μετόχων<sup>756</sup>.

Αυτό προκύπτει από την τελεολογική ερμηνεία του άρθρου **6**, η οποία προσπαθεί να επιτύχει μια οριστική κατανομή αρμοδιοτήτων και γι' αυτό το λόγο δεν ταιριάζουν διατάξεις ενδοτικού δικαίου σε σχέση με αυτή την κατανομή.

Αυτό όμως δεν σημαίνει, ότι η εταιρία μάνατζμεντ δεν έχει τη δυνατότητα να παρέχει, και αντίστοιχα το Δ.Σ. να ζητήσει, συμβουλευτική υποστήριξη στη σύνταξη του εσωτερικού κανονισμού. Δηλαδή, η εταιρία μάνατζμεντ μπορεί να συντάξει ένα προσχέδιο, το οποίο θα περιλαμβάνει όρους για όλα αυτά που καθορίζονται στον εσωτερικό κανονισμό, το οποίο υποβάλλει για συζήτηση και έγκριση στο Δ.Σ.. Ο νόμος δεν παραβιάζεται, καθώς η έγκριση του κανονισμού αποτελεί προϊόν απόφασεως του Δ.Σ., όπως ακριβώς προβλέπεται, ενώ η εταιρεία μάνατζμεντ απλώς εισηγείται σχετικά, παρέχοντας σε σχέση με το θέμα του κανονισμού υπηρεσίες **consulting**.

Μάλιστα, πολλές ανώνυμες εταιρείες προσλαμβάνουν εξειδικευμένους σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης συμβούλους, ούτως ώστε να τις βοηθήσουν να συντάξουν εσωτερικό κανονισμό τους και να αναδιαρθρώσουν τη δομή τους, για πιο αποτελεσματική και σύμφωνη με τις απαιτήσεις του νόμου λειτουργία.

## **Η υπαγωγή της δραστηριότητας της εταιρίας μάνατζμεντ στον εσωτερικό κανονισμό**

Καταρχάς, ο κανονισμός ορίζει τους κανόνες με τους οποίους πρέπει να ασκείται το μάνατζμεντ της εταιρίας. Δηλαδή, αναφέρεται στον γενικό και συνολικό τρόπο διοίκησής της, ανεξάρτητα από το φορέα της αρμοδιότητας να την διοικεί.

Γι' αυτό το λόγο, κατά την άποψή μας, δεσμεύει εξίσου και στον ίδιο βαθμό, τόσο το Δ.Σ. και τη διεύθυνση της επιχείρησης, όσο και την ενέργεια μάνατζμεντ, η οποία υποκαθιστά τους παραπάνω στα καθήκοντά τους.

Εξάλλου, όταν ανατίθεται η αρμοδιότητα από το φορέα της κάποιον άλλο,

---

<sup>756</sup> Μούζουλας, σελ. 139



ανατίθενται μαζί και οι περιορισμοί, τους οποίους αυτή φέρει και υπό τους οποίους ασκείται.

Όπως είδαμε, όμως, ο εσωτερικός κανονισμός περιλαμβάνει πολλά ζητήματα, που αφορούν τη δομή και το οργανόγραμμα της εταιρίας, όπως και τη ροή των πληροφοριών και των αποφάσεων, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης το διαφόρων λειτουργιών. Όλα τα παραπάνω, εμπίπτουν ως αντικείμενο απόφασης και αναδιοργάνωσης στη σφαίρα καθηκόντων της εταιρίας μάλιστα.

Έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, ότι για να αποφευχθεί πιθανό πρόβλημα, συνηθίζεται η εταιρία μάλιστα να προτείνει το κανονισμό, όπως θεωρεί αυτοί ότι είναι σωστό και με τον τρόπο που πιστεύει ότι θα οργανωθεί καλύτερα η επιχείρηση, ενώ το διοικητικό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη, αξιολογεί και εγκρίνει αυτή την πρόταση.

Τίθεται λοιπόν το ζήτημα, εάν το Δ.Σ. αρνηθεί τη σχετική πρόταση της εταιρίας μάλιστα τι γίνεται. Είναι σαφές, ότι ο νόμος υποχρεωτικά δίνεται στην αρμοδιότητα στο Δ.Σ. να αποφασίσει σχετικά με τη σύνταξη του κανονισμού, απαγορεύει οποιαδήποτε τροποποίηση που δεν προέρχεται από αυτό.

Αλλά αν το Δ.Σ. απορρίψει αυτή την πρόταση, η δομή και οργάνωση της εταιρείας δεν μπορεί να αλλάξει.

Από την άλλη πλευρά όμως, αυτή η άρνηση του Δ.Σ. μπορεί να συνιστά παραβίαση τόνων συμβάσεως, όταν αυτοί προβλέπουν ελευθερία δράσης στην εταιρία μάλιστα, ελευθερία, η οποία έχει το νόημα, ότι το Δ.Σ. οφείλει να εγκρίνει και να θεσμοθετεί τις προτάσεις της εταιρείας μάλιστα, όταν η ίδια δεν μπορεί νομικά να το πράξει.

Άσχετα από αυτά, πρέπει να τονίσουμε, ότι η δράση της εταιρίας μάλιστα δεν εξαιρείται από τον κανονισμό, ανεξάρτητα από το ποιος το θεσμοθετεί στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα τι γίνεται σχετικά με τα στελέχη της εταιρείας μάλιστα, δηλαδή αν αυτά υπάγονται στον εσωτερικό κανονισμό της εταιρίας του πελάτη ή στον εσωτερικό κανονισμό της εταιρίας μάλιστα.

Τα στελέχη, αυτά λοιπόν, οφείλουν να υπακούουν, να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και να λειτουργούν σύμφωνα με αυτά που ορίζονται στον κανονισμό της εταιρίας του πελάτη και όχι της εταιρίας μάλιστα, στο βαθμό που η εργασία τους εντάσσεται στα πλαίσια της πρώτης, όπως όταν για την εκτέλεση της συμβάσεως γίνονται μέλη του Δ.Σ. αυτής.

Ακόμη όμως και όταν αυτό δεν συμβαίνει, αλλά με οποιοδήποτε τρόπο εργάζονται στα πλαίσια της επιχείρησης, και πάλι δεσμεύονται από τον κανονισμό.

Όσον αφορά την περίπτωση, στην οποία τα στελέχη της εταιρείας μάλιστα δεν εργάζονται μέσα στην εταιρεία του πελάτη, αλλά οι υπηρεσίες τους αφορούν την εταιρεία αυτή, τότε οι σχετικές αποφάσεις

που λαμβάνουν, θα πρέπει να κινούνται στα πλαίσια που χαράζει ο εσωτερικός κανονισμός της εταιρίας του πελάτη. Όλα τα παραπάνω ισχύουν ειδικά σε σχέση με την αντιμετώπιση των υποπτων συναλλαγών, τη ροή της πληροφόρησης και ειδικά με το θέμα της σύγκρουσης συμφερόντων.

Συγκεκριμένα, καταρχάς τα στελέχη της εταιρείας μανάτζμεντ ανήκουν φυσικά στον κύκλο των **insiders**, των οποίων οι συναλλαγές θα πρέπει να παρακολουθούνται και πρέπει να το αποδεχθούν αυτό. Επίσης, οφείλουν να γνωστοποιούν κάθε περίπτωση συγκρούσεων συμφερόντων και γενικότερα είναι η πορεία σχετικά με την εφαρμογή των συγκεκριμένων όρων του κανονισμού.

Για να υλοποιηθεί αυτό νομικά και να μην υπάρχει πρόβλημα στη σύμβαση, θα πρέπει αυτή να περιλαμβάνει οπωσδήποτε όρους, είτε αυτοτελώς σε ειδικό παράρτημα, είτε όχι, που θα αναφέρονται στις σχετικές υποχρεώσεις της εταιρίας μανάτζμεντ και στο βαθμό που αυτοί δεσμεύεται από το καταστατικό.

Ακόμη όμως και όταν κάτι τέτοιο δεν υπάρχει μέσα στη σύμβαση, και πάλι η εκ μέρους της υποχρέωση διοίκησης της επιχείρησης, ερμηνευόμενη σύμφωνα με το νόμο, ο οποίος θέτει συγκεκριμένους κανόνες τη διοίκηση αυτή, αποκτά το νόημα, ότι δεσμεύεται από τον εσωτερικό κανονισμό.

Επίσης, η εταιρία μανάτζμεντ οφείλει να φροντίσει, τα στελέχη τα οποία απασχολεί και τα οποία αποστέλλει για να διοικήσουν άλλες επιχειρήσεις, να αποδέχονται στα πλαίσια της συμβάσεως με την οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε αυτήν, την υπαγωγή τους σε οποιουδήποτε περιορισμούς, τους επιβάλλονται όχι μόνο από τον εσωτερικό κανονισμό της εταιρίας μανάτζμεντ, αλλά και από τον εσωτερικό κανονισμό των πελατών, κάτι το οποίο εξάλλου απορρέει και από την ιδιαίτερη φύση της εργασίας τους.

## Ειδικά σε σχέση με τον Εσωτερικό Έλεγχο

Έλεγχος είναι κάθε προσπάθεια εξακρίβωσης του κατά πόσον μια παρουσιαζόμενη ως αληθινή κατάσταση ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Στις επιχειρήσεις υπάρχουν δύο μορφές ελέγχου, ο τακτικός ή αλλιώς εξωτερικός έλεγχος και ο εσωτερικός.

Ο εξωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στην εξακρίβωση της αλήθειας των οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης, ούτως ώστε να προστατέψει τα συμφέροντα των μετόχων και των τρίτων επενδυτών και ιδίως του χρηματιστηριακού κοινού, το οποίο βασίζει την οικονομική του ανάπτυξη στην ορθή απεικόνιση της κατάστασης της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει πολύ ευρύτερο χαρακτήρα από πιο ο εξωτερικός καθώς έρευνα όχι μόνο την οικονομική κατάσταση και ειδικά τις λογιστικές καταστάσεις, αλλά κάθε στοιχείο που αφορά τη λειτουργία και τη διοίκηση της εταιρίας, ακόμη και όταν δεν έχει άμεσο οικονομικό και χρηματοοικονομικό αντίκτυπο.

Ο εσωτερικός έλεγχος αντίστοιχα δεν γίνεται τόσο για την προστασία κάποιου τρίτου μέρους, όσο για την εξασφάλιση, την παρακολούθηση και την απεικόνιση της ορθής λειτουργίας και διοίκησης της εταιρίας. Παράλληλα όμως, καθώς αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι η παρακολούθηση της ομαλής διοίκησης της επιχείρησης, με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της, ούτως ώστε κατοχυρώνει έμμεσα μεν σημαντικά δε τα συμφέροντα των μετόχων, αλλά και των επιχειρηματικών εταίρων και συνεργατών της επιχείρησης<sup>757</sup>.

Ειδικότερη πτυχή, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (**internal control system**), αποτελεί η λεγόμενη εσωτερική επιθεώρηση (**internal audit**), η οποία αποτελεί την κατασταλτική προέκταση του ελέγχου.

Σε σχέση λοιπόν, με τον εσωτερικό έλεγχο της εταιρίας και τη σχέση που έχει με τη σύμβαση μάνατζμεντ, θα παρατηρήσουμε τα εξής.

<sup>757</sup> Μούζουλας, σελ. 163 επόμενα.

## Ανάθεση Εσωτερικού Ελέγχου στην Εταιρία Μάνατζμεντ

Καταρχάς τίθεται το ερώτημα, εάν ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο εξωπορισμού (**outsourcing**). Εάν φυσικά αυτό μπορεί να γίνει τότε μπορεί και να ανατεθεί στην εταιρία μάνατζμεντ, περιλαμβανόμενος στο κύκλο των αρμοδιοτήτων, που αναλαμβάνει.

Πριν απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα, σημειώνουμε, ότι υπό το κράτος τις παλιότερες νομοθεσίας, δεν αποκλείω όταν η ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε παροχείς ανεξαρτήτων υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, ο νόμος απαιτούσε τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου από ειδική υπηρεσία της εταιρείας.

Αυτός ο ορισμός προκαλεί πολλές αμφιβολίες σχετικά με την ερμηνεία του<sup>758</sup>.

Κατά κρατούσα άποψη, έδινε έμφαση περισσότερο στο ειδική και λιγότερο στο υπηρεσία, εννοώντας ότι χωρίς να είναι αναγκαίο η υπηρεσία αυτή να είναι εσωτερική της επιχείρησης να ασκείται δηλαδή από κάποιο εξωτερικό φορέα, θα πρέπει να υπάρχουν όροι που θα διασφαλίζουν η ανεξαρτησία εις.

Φυσικά, η ανάθεση μπορούσε να λάβει χώρα όσο σε σχέση με φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

Δηλαδή, επειδή ο νόμος επέβαλε αυτή η ειδική υπηρεσία να εντάσσεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, δεν αποκλείω όταν αυτός ο εξωτερικός φορέας να εντασσόταν μέσα σε αυτό το οργανόγραμμα, σε σχέση με αυτή την υπηρεσία και να την αναλαμβάνει. Θεωρείται, ότι προϋπόθεση για την ανάληψη τέτοιων καθηκόντων από νομικό πρόσωπο, ήταν η συμπερίληψη αυτής της δραστηριότητας στο καταστατικό σκοπό του.

Πάντως, υπό το κράτος της νέας πια νομοθεσίας, γίνεται δεκτό, ότι η ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό της επιχείρησης φορέα, όπως μια εταιρεία μάνατζμεντ, δεν είναι δυνατή.

Πρώτον, η παράγραφος 3 του άρθρου 7, ορίζει ρητά ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συνδέονται με σχέση πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης με την επιχείρηση.

Και φυσικά, ένα νομικό πρόσωπο, όπως η εταιρεία μάνατζμεντ ή ένα στέλεχος το οποίο αποστέλλει η εταιρία μάνατζμεντ στην επιχείρηση για να διενεργήσει τον εσωτερικό έλεγχο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι συνδέεται με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση με την επιχείρηση.

Το κάθε πρόσωπο, λοιπόν, το οποίο όπως καταλαβαίνουμε πρέπει να

<sup>758</sup> Μούζουλας, σελ. 183 επόμενα.

είναι φυσικό, που περιλαμβάνεται στο σχετικό εταιρικό οργανόγραμμα, ως υπεύθυνο για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, συναντά προβλήματα νομιμότητας στην περίπτωση που δεν αποτελεί κανονικό εργαζομένων της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά όμως, η ανάθεση θα μπορούσε να λάβει χώρα με έμμεσο τρόπο.

Δηλαδή, η εταιρία μάνατζμεντ με κάποια σύμβαση δανεισμού εργαζόμενου, να παραχωρήσει έναν υπάλληλο της κόμματος ώστε να αναλάβει τα σχετικά καθήκοντα.

Το ίδιο θα μπορούσε να γίνει και σε σχέση με μια εταιρεία προσωρινής απασχόλησης, η οποία κατ' επάγγελμα δανείσει προσωπικό σε άλλες επιχειρήσεις.

Κατά την άποψή μας, ούτε αυτό είναι νόμιμο, επειδή η προσωρινή απασχόληση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι εμπίπτει στις απαιτήσεις του νόμου, ο οποίος θέλει σχέση εργαζομένων και εταιρίας να είναι πλήρης<sup>759</sup>.

Βέβαια, ως αντίλογος θα μπορούσε να παρατεθεί, το ότι είναι δυνατό ο εργαζόμενος ο οποίος θα αναλάβει τον εσωτερικό έλεγχο να συνδέεται με την επιχείρηση με σύμβαση ορισμένου χρόνου, περίπτωση παράλληλη με αυτή της προσωρινής απασχόλησης.

Αυτή η άποψη όμως αγνοεί το γεγονός, ότι ο εργαζόμενος σε αυτή την περίπτωση, δηλαδή της προσωρινής απασχόλησης γίνεται με σύμβαση όχι με την επιχείρηση, αλλά με την εταιρεία από τον δανείζει.

Ένας άλλος τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση θα μπορούσε να καταστρατηγήσει το νομό σε αυτό το σημείο, είναι η επιχείρηση-πελάτης να προσλάβει το συγκεκριμένο στέλεχος ως δικό της εργαζόμενο.

Συνήθως αυτό γίνεται με σύμβαση ορισμένου χρόνου, κάτι το οποίο εξυπηρετεί και το γεγονός ότι ο εργαζόμενος ουσιαστικά προσφέρει υπηρεσίες σε άλλη επιχείρηση.

Αφενός όμως, σημειώνεται, ότι η λογική σύμβασης εργασίας ορισμένου χρόνου δεν αρμόζει στην ανάληψη μιας δραστηριότητας, όπως ο εσωτερικός έλεγχος, που αποτελεί μόνιμη και όχι εποχιακή ανάγκη, αφετέρου το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση, και ειδικά εάν η σύμβαση που συνάπτει είναι αορίστου χρόνου, είναι αρκετά μικρότερο, καθώς στην περίπτωση αυτή η εταιρία που στέλνει αυτό τον εργαζόμενο, ουσιαστικά παρέχει υπηρεσίες μεσολάβησης και συστάσεως προσωπικού και όχι δανεισμού.

Βέβαια, καταλαβαίνουμε, ότι για τα μέρη επιθυμούν να καταστρατηγεί στον νόμο, μπορούν να βρουν το νομικό τέχνασμα για να καταφέρουν, όπως για παράδειγμα να προηγηθεί εργαζομένους με σύμβαση αορίστου χρόνου για όσο διάστημα απαιτείται από το κρυφό ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ της εταιρείας μάνατζμεντ και του πελάτη, και στη συνέχεια να

---

<sup>759</sup> Μούζουλας, σελ. 181

απολυθεί ή να παραιτηθεί.

Σε σχέση με όλα αυτά αναφέρουμε, ότι δεν είναι δυνατό, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να ανατεθεί σε κάθε πρόσωπο, με σύμβαση έργου ή παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών.

Και αυτό επειδή η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου αποτελεί διαρκή υποχρέωση της εταιρείας και δεν μπορεί να κατατμηθεί εννοιολογικά, σε διαφορετικά συγκεκριμένα ελεγκτικά έργα (για παράδειγμα της χρήσεως **2007- 2008**), τα οποία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ανάθεσης.

Από την άλλη πλευρά ούτε οι συμβάσεις παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών μπορεί να γίνουν δεκτές, καθώς ο νόμος υποχρεώνει τα μέρη να έχουν μεταξύ τους σχέση εξάρτησης<sup>760</sup>.

Ένας όμως ακόμα λόγος, για τον οποίο η ανάθεση σε στέλεχος της εταιρείας μάλιστα, του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης είναι απαγορευμένη, αφορά την ανάγκη ανεξαρτησίας του προσώπου που διενεργεί τον εσωτερικό έλεγχο.

Στο επιχείρημα αυτό θα μπορεί κανείς να απαντήσει, ότι δεν υπάρχει μεγαλύτερο πρόβλημα από αυτό που υπάρχει, επειδή το συγκεκριμένο πρόσωπο εργάζεται ως μισθωτός στην επιχείρηση, την οποία καλείται να ελέγξει.

Σε αυτό όμως το επιχείρημα, θα αντιπαραθέσουμε ότι η περίπτωση της συμβάσεως μάλιστα είναι διαφορετική, γιατί εδώ στην ουσία ο ελεγκτής καλείται να ελέγξει τις δραστηριότητες ενός εξωτερικού φορέα σε σχέση με την επιχείρηση την οποία ελέγχει, οπότε είναι πολύ πιθανότερο να εμφανιστεί θέμα σύγκρουσης καθηκόντων και επηρεασμού, ειδικά εάν λάβουμε υπόψη μας ότι οι δύο επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι η μία ασκεί διοίκηση για λογαριασμό της άλλης, είναι ανεξάρτητες και διατηρούν διαφορετικά και ανεξάρτητα μεταξύ τους συμφέροντα.

Παράλληλα, πρέπει να θυμίσουμε, ότι απαγορεύεται η ανάληψη του εσωτερικού ελέγχου και από μέλος του Δ.Σ. και εν ενεργεία διοικητικού στελέχους συνδεδεμένης με την εταιρία την οποία αφορά ο έλεγχος. Παρατηρούμε δηλαδή με μια ομοιότητα περιπτώσεων, αυτός η εταιρεία που παρέχει το μάλιστα, μπορεί να μη θεωρείται κατά νόμο συνδεδεμένη, αλλά παρόλα αυτά σε εμπλέκεται συμφέροντα σε μεγάλο βαθμό με την άλλη επιχείρηση.

Εξάλλου, είναι προφανές από όλο το νομό, ότι επιθυμία του νομοθέτη ήταν να αποκλείσει την ταυτόχρονη άσκηση διοίκησης και ελέγχου. Ακόμη λοιπόν και όταν η εταιρεία μάλιστα υποδείξει διαφορετικό στέλεχος από αυτά τα οποία ασκούν τη διοίκηση, η κοινή τους εξάρτηση με αυτήν, οδηγεί σε ταύτιση ελεγκτών και ελεγχομένων.

Είναι προφανές, ότι καθώς αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι η

---

<sup>760</sup> Μούζουλας, σελ. 180-181

παρακολούθηση κάθε πτυχής της δραστηριότητας της επιχειρήσεως, σε αυτόν υπάγονται σε πρώτο βαθμό οι δραστηριότητες της εταιρείας μάλιστα, οι οποίες αφορούν η επιχείρηση.

Με αυτό τον τρόπο, ο εσωτερικός έλεγχος στην περίπτωση που η διοίκηση της επιχείρησης έχει ανατεθεί σε εξωτερικό φορέα αποκτά και έναν ευρύτερο ρόλο, δηλαδή αυτών της παρακολούθησης και ελέγχου της συμβάσεως.

Στα πλαίσια αυτά, θεωρούμε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να απολαμβάνει της πληροφόρησης, την οποία υποχρεούται να παρέχει η εταιρεία μάλιστα σχετικά με τα πεπραγμένα της προς την εταιρεία του πελάτη. Ουσιαστικά δηλαδή είναι εκείνο το υπεύθυνο όργανο, το οποίο ορίζεται από τη σύμβαση για αναλαμβάνει την πληροφόρηση και στη συνέχεια την αξιολογεί και την θέτει υπόψη του Δ.Σ..

## Εταιρία Μάνατζμεντ και Ορισμός Εσωτερικών Ελεγκτών

Σύμφωνα με παράγραφο 3 του άρθρου 7 του νόμου, θεσπίζεται αποκλειστική αρμοδιότητα του Δ.Σ. σχετικά με τον ορισμό των εσωτερικών ελεγκτών, αλλά συγχρόνως και για τον προσδιορισμό της αμοιβής τους.

Στο ερώτημα, εάν αυτός ορισμός μπορεί να ανατεθεί την εταιρία μάνατζμεντ, καθώς, όπως είδαμε δεν μπορεί να ανατεθεί ο ίδιος εσωτερικός έλεγχος, η απάντηση είναι εξίσου αρνητική.

Το γράμμα και ο σκοπός του νόμου έχουν το νόημα, ότι μέσα στα πλαίσια του γενικότερου καταμερισμού των αρμοδιοτήτων στα διαφορετικά όργανα υπό τη σκοπιά της εταιρικής διακυβέρνησης, το διοικητικό συμβούλιο, ως ανώτατο διαχειριστικό όργανο της επιχείρησης, ρόλο τον οποίο κρατά ακόμη και στην περίπτωση που λάβει χώρα σύμβαση μάνατζμεντ, έχει την αρμοδιότητα για τον καθορισμό των προσώπων τα οποία θα επιτελέσουν αυτή η ζωτική λειτουργία, δηλαδή τον εσωτερικό έλεγχο.

Δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο όχι απλά δεν μπορεί να παραχωρήσει αυτή την αρμοδιότητα σε εξωτερικό φορέα, αλλά ούτε καν σε συγκεκριμένο μέλος του, σε κάποιον εταιρικό όργανο ή και την ίδια γενική συνέλευση των μετόχων.

Τονίζουν ακόμα ότι αυτό ισχύει, ως αναγκαστικού δικαίου διάταξη, ακόμη και στην περίπτωση που το καταστατικό ορίζει αντίθετα. Και αν ακόμα η σύμβαση μάνατζμεντ περιέχει διαφορετικό περιεχόμενο, το οποίο αναθέτει στην εταιρία μάνατζμεντ αυτή την αρμοδιότητα ορισμού του προσδιορισμού της αμοιβής, καταρχάς δεν επηρεάζεται η πραγματικότητα, η οποία όπως ήταν ορίζεται από αναγκαστικό κανόνα δικαίου και έτσι λοιπόν είτε ο συγκεκριμένος όρος της συμβάσεως παραμένει ανενεργός είτε ερμηνεύεται αντίστοιχα και λαμβάνει την έννοια, ότι η ίδια μάνατζμεντ έχει το δικαίωμα να συμβουλευσει τον πελάτη της σχετικά με τα προσόντα και τις προδιαγραφές θα πρέπει να πληρούν αυτά τα πρόσωπα αλλά και το ύψος της αμοιβής το οποίο αρμόζει.

Ακόμη, μπορεί να υπάρχει σχετικός όρος ή να ερμηνευτεί κατά αυτό τον τρόπο ο όρος ο οποίος αναθέτει ως αποκλειστική αρμοδιότητα της εταιρίας μάνατζμεντ αυτή τη δραστηριότητα, που να ορίζει, ότι η εταιρία μας με έχει το δικαίωμα να υποδείξει τα πρόσωπα των εσωτερικών ελεγκτών.

Σε αυτή την περίπτωση, η σύμβαση προβλέπει, ότι το Δ.Σ. του πελάτη, θα συμμορφωθεί με αυτή την υπόδειξη και θα την εγκρίνει.

Σημειώνουμε όμως, ότι το διοικητικό συμβούλιο, από πλευράς εταιρικού δικαίου δεν έχει καμία τέτοια υποχρέωση, καθώς σχετική αρμοδιότητα



απονέμεται αποκλειστικά σε αυτό και άρα μπορεί να αποφασίσει διαφορετικά.

Αυτό το οποίο πρέπει να ερευνηθεί όμως είναι εάν παραβιάζεται έτσι η σύμβαση. Εκ πρώτης όψεως, το διοικητικό συμβούλιο με αυτή του την απόφαση παραβιάζει τον όρο, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, ότι η εταιρία μάνατζμεντ κατά την πρόταση των όρων στο προσυμβατικό στάδιο θα έπρεπε να λάβει υπόψη της, ότι αυτός ο όρος δεν είναι δυνατό να εφαρμοστεί, οπότε μπορούμε να μιλήσουμε για μια μορφή συντρέχοντος πταίσματος.

### **Εταιρία Μάνατζμεντ και Εποπτεία Εσωτερικού Ελέγχου**

Το τελευταίο το οποίο μένει να ερευνήσουμε σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ και τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης, αφορά το αν στελέχη της εταιρίας μάνατζμεντ μπορούν να οριστούν ως υπεύθυνα για την εποπτεία του εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα, ο νόμος ορίζει ο την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου υπάγεται απευθείας του Δ.Σ. και εποπτεύεται από επιτροπή που αποτελείται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του.

Με αυτό τον τρόπο, ο νομοθέτης προσπαθεί να προσδιορίσει ένα ενδεδειγμένο οργανόγραμμα, το οποίο θα εγγυάται την ομαλή και διαφανή λειτουργία της επιχείρησης.

Παράλληλα, γνωρίζουμε, ότι ένας από τους τρόπους με τους οποίους η εταιρία μας δεν μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση του πελάτη είναι ο ορισμός των υπευθύνων σχετικά με αυτό το έργο στελεχών της στο διοικητικό συμβούλιο. Τότε, θα μπορούσε να ανατεθεί σε αυτά τα μέλη του Δ.Σ. ο προέρχονται από την εταιρία μάνατζμεντ, η παρακολούθηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και η εποπτεία τους.

Άσχετα με το αν είναι δυνατό στελέχη της εταιρίας μάνατζμεντ να οριστούν ως μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., το οποίο ερευνούμε πιο πάνω, στο σημείο αυτό τίθεται κάποια άλλα ζητήματα.

Συγκεκριμένα, σκοπός του νομοθέτη είναι η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή το αρμόδιο όργανο που επιτηρεί τον εσωτερικό έλεγχο, να τηρεί προδιαγραφές διαφάνειας και ανεξαρτησίας, οι οποίες αρμόζουν σε ένα τέτοιο λειτούργημα.

Γιατί θα ήταν εντελώς αντιφατικό, εάν από τη μια πλευρά δεχόμαστε ότι τον εσωτερικό έλεγχο μπορεί να ασκήσει μόνο ανεξάρτητο κλιμάκιο στελεχών της ίδιας της επιχείρησης και όχι της εταιρίας μάνατζμεντ, ενώ από την άλλη δεχόμαστε ότι την εποπτεία αυτών θα την έχει κάποιο

στέλεχος της.

Γι' αυτό το λόγο και για να αποφευχθεί το προφανές σημείο στο οποίο μπορεί να καταστρατηγείται ο νόμος και στην ουσία η εταιρία μανάτζμεντ, έμμεσα και όχι μέσω των εσωτερικών ελεγκτών, αλλά της επιτροπής εποπτείας τους, να πάρει το ρόλο τόσο του ελεγκτή όσο και του ελεγχόμενου, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει δεκτό.

Εξάλλου, θεωρείται, ότι για το έργο αυτό, θα πρέπει να προτείνονται τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., με το σκεπτικό ότι διαθέτουν πιο πολλά εχέγγυα αντικειμενικότητας. Και φυσικά, όπως έχουν αναφέρει δεν μπορεί να οριστεί στέλεχος εταιρείας μανάτζμεντ ως ανεξάρτητο μέλος του Δ.Σ..

Εν τέλει, λοιπόν, συμπεραίνουμε, ότι στέλεχος που προέρχεται από την εταιρία μανάτζμεντ και εντάσσεται στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης με στόχο την ένταξη της πρώτη στη δεύτερη, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να συμμετάσχει στην επιτροπή εσωτερικού ελέγχου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

## Ειδικά σε Σχέση με το Θέμα των Αμοιβών

Η εταιρία μάνατζμεντ, όπως έχουμε παρακολουθήσει σε ολόκληρη τη μελέτη, αναλαμβάνει η διαχείριση κάθε αρμοδιότητας, η οποία αφορά καταρχάς την τρέχουσα διαχείριση της επιχειρήσεως, αλλά συγχρόνως και τα μεγάλα **projects** διαρθρωτικών αλλαγών, τα οποία πρόκειται να λάβουν χώρα στα πλαίσια της και σε σχέση με τις δραστηριότητές της.

Για παράδειγμα, μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες που μπορεί να αναλάβει μια εταιρία μάνατζμεντ στα πλαίσια μιας τέτοιας σύμβασης, αφορά συνήθως τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τον περιορισμό των δαπανών. Στα πλαίσια φυσικά της μείωσης του κόστους, αλλά και της εν γένει λειτουργίας της επιχείρησης, καταρχάς είναι προφανές ότι στην αρμοδιότητα της εταιρίας μάνατζερ περνάει και η αρμοδιότητα σχετικά με τις δαπάνες για ανθρώπινο προσωπικό, στις οποίες περιλαμβάνονται και οι αμοιβές του προσωπικού.

Εξάλλου, αυτή η επίδραση των αποφάσεων της εταιρίας μάνατζμεντ επί των αμοιβών μπορεί να μην έχει αποκλειστικά μειωτικό χαρακτήρα, καθώς, ανάλογα βέβαια και με την περίπτωση, τα αρμόδια στελέχη μπορεί να κρίνουν ότι μια πολιτική μεγαλύτερων αμοιβών και απονομής κινήτρων οικονομικής φύσεως στους υπαλλήλους, μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα.

Σε όλα τα παραπάνω, έρχεται να αντιπαρατεθεί η διάταξη της δεύτερης παραγράφου του άρθρου 3 του νόμου **3016/2002**. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη διάταξη, απαγορεύεται η ανάθεση από το Δ.Σ. της αρμοδιότητας σχετικά με τον καθορισμό των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών και των εσωτερικών ελεγκτών, αλλά και για τον προσδιορισμό της γενικότερης πολιτικής αμοιβών.

Αυτή η απαγόρευση απευθύνεται τόσο σε σχέση με ανάθεση προς τρίτους, όπως εταιρία μάνατζμεντ, όσο και προς κάτι συγκεκριμένο μέλος του.

Η διάταξη αυτή θεωρείται ειδική, όσον αφορά τουλάχιστον τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, σε σχέση με τις γενικότερες διατάξεις περί ανωνύμων εταιρειών, του άρθρου **18** παράγραφος **2** και **22** παράγραφος **3** του νόμου **2190/1920**, οι οποίες αντίθετα επιτρέπουν μια τέτοια μεταβίβαση αρμοδιοτήτων<sup>761</sup>. Σημειώνουμε, ότι δεν είναι δυνατή ούτε καν η ανάθεση με ειδική πληρεξουσιότητα σε μέλος του διοικητικού

---

<sup>761</sup> Μούζουλας, σελ. 94

συμβουλίου ή τρίτο<sup>762</sup>.

Έτσι λοιπόν, αυτή η διάταξη, περιορίζει το επιτρεπτό περιεχόμενο μιας συμβάσεως μάνατζμεντ, όπως και η νόμιμη εκπροσωπευτική εξουσία που μπορεί να απονεμηθεί στην εταιρία μάνατζμεντ από αυτήν.

Πριν προχωρήσουμε στην επιμέρους εξέταση των ζητημάτων που παρουσιάζονται, θα ορίσουμε το τι σημαίνει γενική πολιτική αμοιβών.

Θεωρούμε ορθότερο, ότι η γενική πολιτική αμοιβών θα πρέπει να αντιδιαστέλλεται από την ειδικότερη, ανάλογα με το υποκείμενο των αμοιβών.

Δηλαδή, στη γενική πολιτική αμοιβών ανήκουν θέματα όπως ο καθορισμός των ποσοστών αυξήσεων, το ύψος των αποδοχών του προσωπικού ο τρόπος αμοιβής με χρήματα αποκλειστικά ή και με διανομή δικαιωμάτων προτίμησης επί μετοχών, ενώ δεν συναντά περιορισμό όσον αφορά τις τακτικές και έκτακτες αποδοχές.

Θα μπορούσαμε επίσης να προσθέσουμε ότι η γενική πολιτική αμοιβών αναφέρεται, ακόμη και στη θέσπιση προγραμμάτων επιπλέον της υποχρεωτικής, ασφαλιστικής και συνταξιοδοτικής κάλυψης, η οποία επιτυγχάνεται με συμβόλαια με ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις, αλλά και στο ύψος των δαπανών που θα αφορούν τα σχετικά προγράμματα.

Αντίθετα, θέματα όπως ο καθορισμός της αμοιβής ενός συγκεκριμένου προσώπου, η θέσπιση μικρής αξίας **bonus** και η απονομή αυτών σε συγκεκριμένα πρόσωπα, ανήκουν στην ειδική πολιτική αμοιβών. Υπενθυμίζουμε φυσικά, ότι η ειδική πολιτική ανέμων, μπορεί να ανατεθεί σε τρίτο, όπως η εταιρία μάνατζμεντ<sup>763</sup>.

Όπως βλέπουμε, όμως, με αυτό τον τρόπο δίνεται μια αποκλειστική αρμοδιότητα στο διοικητικό συμβούλιο, σε ένα θέμα ζωτικό για τη συνολική διοίκηση της επιχείρησης, η οποία στην περίπτωση της συμβάσεως μάνατζμεντ αποτελεί αντικείμενο ανάθεσης σε άλλο φορέα. Άρα τίθεται το ερώτημα, ποιο περιεχόμενο έχουν πλέον οι αρμοδιότητες οι οποίες μεταβιβάζονται, την ώρα που μια από τις πλέον θεμελιώδεις, παραμένει στα χέρια του Δ.Σ., λόγω των ειδικότερων διατάξεων εταιρικής διακυβέρνησης.

Εξάλλου, στην περίπτωση ειδικά που το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει να ακολουθήσει διαφορετικό δρόμο από αυτόν που προτείνει και προκρίνει η εταιρία μάνατζμεντ στο θέμα των αμοιβών, μπορεί ολόκληρη αποστολή που έχει αναλάβει λόγω της συμβάσεως και το έργο της να συναντήσει μεγάλα προβλήματα ολοκλήρωσης.

Έτσι λοιπόν, για την εξέταση του ζητήματος θα προχωρήσουμε σε δύο επιμέρους θέματα, αυτό που αφορά τις αμοιβές των διοικητικών

---

<sup>762</sup> Μούζουλας, σελ. 94

<sup>763</sup> Μούζουλας, σελ. 95

στελεχών και αυτό που αφορά γενικότερη πολιτική αμοιβών.

## **Εταιρία Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση Γενικής Πολιτικής Αμοιβών**

Σε σχέση λοιπόν, με το δεύτερο θέμα, παρατηρήσαμε και παραπάνω, ότι η αποκλειστική απονομή της αρμοδιότητας αυτής στο διοικητικό συμβούλιο, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα για την υλοποίηση της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Θεωρούμε, ότι για να επιλυθεί το πρόβλημα υπάρχουν δύο λύσεις.

Η πρώτη είναι να θεωρήσουμε, ότι η αρμοδιότητα του γενικότερου καθορισμού της πολιτικής αμοιβών, αναφέρεται σε κάποιες γενικές κατευθύνσεις, τις οποίες μπορεί να αποφασίσει το Δ.Σ. σχετικά με τις αμοιβές, όπως για παράδειγμα να λάβουν χώρα αυξήσεις αποδοχών. Γιατί σε αυτή την περίπτωση, διαφορετικό είναι το ζήτημα να αποφασιστούν γενικά και αόριστα αυξήσεις, από το να καθοριστεί συγκεκριμένο για παράδειγμα ποσοστό.

Αυτή η λύση παρουσιάζει πρώτον το πρόβλημα, ότι στηρίζεται σε μια ερμηνεία του νόμου, η οποία αντιτίθεται στο σκοπό του, όπως περιγράψαμε παραπάνω.

Δεύτερον, ο αποκλεισμός της αποφασιστικής αρμοδιότητας της εταιρίας μάνατζμεντ ακόμη και από το θέμα της γενικότερης πολιτικής αποδοχών του προσωπικού, μπορεί να δυναμιτίζει το πρόγραμμα, το οποίο αυτή καλείται να υλοποιήσει.

Για παράδειγμα, παρά την αντίθετη απόφαση του συμβουλίου, το πρόγραμμα, το οποίο προτείνουν τα εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη της εταιρίας μάνατζμεντ, να μην περιλαμβάνει αυξήσεις. Ας μην ξεχνάμε, ότι η επιχείρηση εμπιστεύτηκε το μάνατζμεντ της στην εξειδικευμένη αυτή εταιρία, επειδή διέγνωσε αδυναμία διοικητικών ικανοτήτων από την πλευρά της.

Οπότε θεωρούμε ότι η δεύτερη λύση είναι η πιο ενδεδειγμένη, σύμφωνα με την οποία για να λυθεί το ζήτημα, θα πρέπει να περιλαμβάνεται ο όρος στο συμβόλαιο, σύμφωνα με τον οποίο η εταιρία μάνατζμεντ θα προτείνει πολιτική αμοιβών, την οποία το Δ.Σ. οφείλει μέσα στα πλαίσια της συμβάσεως να υιοθετήσει.

Δηλαδή, ο αποφασιστικός ρόλος της εταιρίας μάνατζμεντ μέσα στα πλαίσια της διαχείρισης της επιχειρήσεως, μετατρέπεται σε αυτό το σημείο σε συμβουλευτικό.

Βέβαια, όπως έχουμε ήδη αναφέρει και σε άλλα σημεία, όταν όμως απονέμει μια αρμοδιότητες του Δ.Σ. ως αποκλειστική, αυτό σημαίνει ότι σε καμιά περίπτωση η αντίθετη διάταξη της συμβάσεως, δεν μπορεί να

υποχρεώσει το Δ.Σ. να παραβιάσει το νόμο. Ο νόμος υπερισχύει της συμβάσεως, γενικό δίδαγμα του δικαίου.

Ενώ όμως το Δ.Σ. είναι ελεύθερο να αποφασίσει έστω και αντίθετα από την πρόταση της εταιρίας μάνατζμεντ, κάτι τέτοιο αποτελεί παραβίαση του συμβατικού όρου, τον οποίο αναφέραμε.

Και αν το θέμα της πολιτικής αποδοχών, είναι τόσο σημαντικό για την επιχείρηση, ούτως ώστε το αντίστοιχο πρόγραμμα της εταιρίας μάνατζμεντ, το οποίο υπενθυμίζουμε έχει εγκρίνει το Δ.Σ., να το αναγάγει σε θεμελιώδες ζήτημα για την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, στην περίπτωση που το Δ.Σ. αρνείται να υιοθετήσει τις σχετικές συμβουλές, μπορεί να προκληθεί και ανυπαίτια αδυναμία παροχής εκ μέρους της εταιρίας μάνατζμεντ, η οποία φυσικά και δεν έχει την υποχρέωση να αναλαμβάνει ευθύνες, την ώρα που ο αντισυμβαλλόμενος αθετεί τις υποχρεώσεις τις οποίες ανέλαβε από την υιοθέτηση του σχεδίου, που του προτάθηκε και στο οποίο η εταιρία μάνατζμεντ, ανέλαβε συγκεκριμένες ευθύνες για να υλοποιήσει συγκεκριμένες ενέργειες.

Εξάλλου, το πρόγραμμα το οποίο παρουσιάζει και επιθυμεί να υλοποιήσει η εταιρία μάνατζμεντ, αποτελεί στην ουσία το περιεχόμενο της συμβάσεως και η εταιρία πελάτης, όχι απλώς το γνωρίζει, αλλά συμφώνησε σε αυτό, ούτως ώστε να υπογράψει τη σχετική σύμβαση, η οποία περιέχει όλους τους αναλυτικούς όρους, οι οποίοι θεσπίζουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες που απονέμονται στην εταιρία μάνατζμεντ η για την υλοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος.

Συγχρόνως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα σύνολο συνδεδεμένα μεταξύ τους πράξεων, ενεργειών και γεγονότων. Γι' αυτό το λόγο δεν μπορεί να υλοποιηθεί, όταν ένα μέρος του υλοποιείται με αντίθετο τρόπο, σε σχέση με τη γενικότερη κατεύθυνση.

Όταν λοιπόν, στην πράξη φανεί ότι οι ευθύνες αποσυνδέονται από τις αρμοδιότητες και ότι η εταιρία μάνατζμεντ έχει δεμένα τα χέρια της και γι' αυτό το λόγο δεν μπορεί να υλοποιήσει αυτά τα οποία υποσχέθηκε, λόγω των αποφάσεων του Δ.Σ., τότε έχει το δικαίωμα έκτακτης, για σπουδαίο φυσικά λόγο, καταγγελίας της σχετικής σύμβασης.

## Ο καθορισμός των αμοιβών των Διευθυντικών Στελεχών

Όσον αφορά, το θέμα των αποδοχών των διευθυντικών στελεχών, θεωρούμε ότι υπάρχουν άλλα ζητήματα στα οποία πρέπει να αναφερθούμε.

Καταρχάς, ως ένα βαθμό ισχύουν όσα αναφέραμε και για το ζήτημα της γενικότερης πολιτικής αποδοχών. Δηλαδή, επειδή οι αμοιβές αυτές μπορεί να επηρεάσουν το οικονομικό πρόγραμμα και σχέδιο το οποίο αναλαμβάνει εταιρία μανάτζμεντ να υλοποιήσει, ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών, είναι ιδιαίτερα υψηλές και συχνά αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μέρος των δαπανών που αφορούν το προσωπικό, θα πρέπει το διοικητικό συμβούλιο να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις προτάσεις της εταιρείας μανάτζμεντ, τις οποίες φυσικά αυτή δικαιούται να υποβάλει, στα πλαίσια του μικτού όπως βλέπουμε στην περίπτωση αυτή ρόλου της, δηλαδή συγχρόνως αποφασιστικού αλλά και συμβουλευτικού.

Από την άλλη πλευρά, ας μη ξεχνάμε, ότι στα πλαίσια της υλοποίησης της συμβάσεως μανάτζμεντ, είναι δυνατό να ορισθεί ότι κάποια στελέχη της εταιρείας μανάτζμεντ, θα ενταχθούν πλήρως στο διοικητικό ιστό του πελάτη, μετατρέποντας σε διευθυντικά στελέχη του. Στην περίπτωση όμως αυτή, αυτά τα στελέχη, όσον αφορά την αμοιβή τους, δεν διαφέρουν σε σχέση με την εφαρμογή της σχετικής διατάξεως, από τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη της επιχειρήσεως του πελάτη. Δηλαδή, οι αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές τους, είναι αρμοδιότητα του Δ.Σ..

Από τη μια πλευρά όμως, μπορεί μέσα στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ, η έχει τεθεί αντιστοίχως όρος, σύμφωνα με τον οποίο τα στελέχη αυτά θα ανοίγονται από τον ίδιο τον πελάτη και μάλιστα κατά συγκεκριμένο τρόπο και ποσό. Σε αυτή την περίπτωση, όπως δηλαδή και παραπάνω, η αρμοδιότητα του Δ.Σ. είναι ελεύθερη, δηλαδή μπορεί να αποφασίζει και ενάντια σε αυτά που ορίζει η σύμβαση, απλά τότε δημιουργούνται ενδοσυμβατικές υποχρεώσεις.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και το εξής ενδεχόμενο. Η εταιρία μανάτζμεντ, στα πλαίσια της αρμοδιότητάς της να προτείνει πολιτική αμοιβών στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αντίστοιχα έχει δέσμια, κατά τη σύμβαση βέβαια και όχι φυσικά το νόμο, αρμοδιότητα να την εγκρίνει, να επιδιώκει να θεσμοθετήσει ιδιαίτερα υψηλή ανοίγει για τα στελέχη της τα οποία αμείβονται από τον πελάτη και όχι από την ίδια απευθείας.

Αυτό καταρχάς αποτελεί μια προσπάθεια εκ μέρους της εταιρείας μανάτζμεντ, να αυξήσει τη δαπάνη για τον πελάτη και πιθανώς το κέρδος της (καθώς μπορεί τα στελέχη τα οποία λαμβάνουν την υψηλότερη αμοιβή, να υποχρεούνται να δώσουν ένα μέρος αυτής πίσω στην εταιρία μανάτζμεντ που είναι ο εργοδότης τους, βάσει του σχετικού μεταξύ τους

συμβολαίου) από τη σύμβαση.

Επειδή όμως, αυτή η ενέργεια συνιστά στην ουσία ένα κρυφό αντίτιμο, το οποίο δεν μνημονεύεται μέσα στη σύμβαση και δεν προκαθορίζεται από αυτήν, αλλά μάλιστα όπως διαμορφώνονται οι σχέσεις των μερών και ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας, ότι το Δ.Σ. υποχρεούται από τη σύμβαση να εγκρίνει τις αμοιβές, συνιστά μια κατά κάποιο τρόπο δυνατότητα εκ μέρους της εταιρείας μανάτζμεντ να διαμορφώσει ελεύθερα το συμβατικό τίμημα.

Αυτή λοιπόν η ενέργεια θεωρείται καταχρηστική, γιατί εκμεταλλεύεται το σημαντικό δικαίωμα το οποίο αποκτά η εταιρία μανάτζμεντ έναντι του αντισυμβαλλομένου, να λαμβάνει αποφάσεις αντί αυτού, σε βάρος του και προς το όφελος της, αλλά και επειδή εν αγνοία του πελάτη διογκώνει την αμοιβή, αντίθετα σε ότι έχει καθοριστεί σημαντικά, καταστρατηγώντας κατά αυτό τον τρόπο τη συμφωνία των μερών.

Για όλους αυτούς τους λόγους, θεωρούμε, ότι σε σχέση με τις αμοιβές των στελεχών, τα οποία προέρχονται από την εταιρία μανάτζμεντ και εγκαθίσταται στην εταιρία, για να υλοποιήσουν το πρόγραμμα της πρώτης όσον αφορά τη δεύτερη, θα πρέπει να θεσπίζονται συγκεκριμένα και στενά πλαίσια, στα οποία αυτές θα κινούνται, αν όχι μάλιστα και το συγκεκριμένο ποσό, από την ίδια τη σύμβαση.

Καθώς αυτή η σύμβαση θα εγκριθεί από το Δ.Σ. που θα την υπογράψει, με τον ίδιο τρόπο το ίδιο το όργανο το οποίο είναι το μόνο αρμόδιο κατά το νόμο σχετικά, θα αποφασίσει και σχετικά με τις αμοιβές.

Όσον αφορά το θέμα βέβαια, ότι το Δ.Σ. μπορεί να αλλάξει τις αμοιβές, μπορεί να λυθεί, εάν οι συμβάσεις με τις οποίες απασχολούνται αυτά τα στελέχη και θα εγκατασταθούν μέσα στην επιχείρηση, προβλέπουν συγκεκριμένες οικονομικές αποδοχές για όλο το χρονικό διάστημα για το οποίο θα διαρκέσει σύμβαση, με αποτέλεσμα το διοικητικό συμβούλιο να μην μπορεί να αλλάξει κάτι.

Φυσικά, τονίζουμε, ότι σε περίπτωση απροόπτων εξελίξεων ή πολύ άσχημης επιδόσεως αυτών των προσώπων, το διοικητικό συμβούλιο τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την εκ του νόμου προερχόμενη αρμοδιότητά του και να τροποποιήσει τα σχετικά με τις αμοιβές.

Τέλος, σημειώνουμε, ότι στην περίπτωση που τα στελέχη της εταιρείας μανάτζμεντ εγκαθίσταται στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης του πελάτη, αμείβονται σύμφωνα με όσα ορίζονται στη σχετική νομοθεσία, δηλαδή στο άρθρο 24 του Ν. 2190/1920.



## Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Business Plan

Στην περιγραφή των σταδίων στα οποία αναλύεται η υλοποίηση μιας συμβάσεως μάνατζμεντ, αναφερθήκαμε στο επιχειρηματικό σχέδιο (**business plan**), το οποίο καταρτίζει η εταιρία μάνατζμεντ και υποβάλλει μέσα στα πλαίσια της προσφοράς της στο πελάτη, αναλαμβάνοντας συγχρόνως την υλοποίηση του, μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων της.

Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο δεν διαφοροποιείται σε σχέση με τα κοινά **business plans**, παρά μόνο στο γεγονός ότι αποτελεί συγχρόνως ένα είδος «προγραμματικών δηλώσεων» της εταιρίας μάνατζμεντ και το ουσιαστικό περιεχόμενο της προσφοράς την οποία καταθέτει στο πελάτη, δηλαδή της λύσης που του προτείνει σε σχέση με την επιχείρησή του.

Σημειώνουμε όμως, ότι αυτές οι «προγραμματικές δηλώσεις», στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ ανάγονται σε νομικό επίπεδο, λόγω της περιλήψεως τους στη σύμβαση, ως το βασικό πακέτο των υποχρεώσεων της εταιρίας μάνατζμεντ προς το λήπτη.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να ορίσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο, ως ένα εγχειρίδιο<sup>764</sup>, το οποίο περιλαμβάνει την περιγραφή της επιχειρήσεως και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, τους στόχους τους οποίους οφείλει και μπορεί να επιτύχει και τον ενδεδειγμένο τρόπο διοικήσεως και διακυβέρνησης, προκειμένου να τους επιτύχει.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον οδηγό των επιχειρήσεων προς τους στόχους που οι ίδιες που θέτουν<sup>765</sup>.

Σε αντίθεση με τη μελέτη σκοπιμότητας<sup>766</sup>, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν συντάσσεται μόνο για νέες επιχειρήσεις ή για νέες μονάδες, αλλά και για ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους και έναν να διοργανωθούν. Αυτή είναι και η συνηθισμένη περίπτωση μιας σύμβασης μάνατζμεντ.

Μια επιχείρηση, επιθυμεί να βγει από τη στασιμότητα και να προχωρήσει προς την ανάπτυξη και γι' αυτό το λόγο αναθέτει στην εταιρία μάνατζμεντ να συντάξει και να υλοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο, σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση θα προχωρήσει σε αναπτυξιακό

---

<sup>764</sup> Αλεπάκος, σελ. 255

<sup>765</sup> Καρβούνης, σελ. 186

<sup>766</sup> Καρβούνης, σελ. 187

επίπεδο.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου λαμβάνει δύο διαστάσεις<sup>767</sup>. Καταρχάς σε ποσοτικό επίπεδο ορίζει όλα εκείνα τα αριθμητικά δεδομένα, τα οποία απαιτούνται για τη λήψη των διοικητικών αποφάσεων, αλλά και για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων της εταιρίας και ειδικότερα της συμβάσεως μάλιστα. Σε ποιοτικό επίπεδο, ορίζει το σκοπό, την αποστολή και το χαρακτήρα της επιχείρησης, αναλύοντας επίσης τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Σημειώνουμε, ότι σε αντίθεση με μια εσφαλμένη αντίληψη, ότι το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί μόνο ως εργαλείο χρηματοδοτήσεως<sup>768</sup>, εξυπηρετεί μια πληθώρα σκοπών, όπως τον καθορισμό κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, την εξεύρεση εναλλακτικών στρατηγικών, την καθοδήγηση στην υλοποίηση της στρατηγικής και τον καθορισμό και επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών στόχων.

Επίσης, αναφέρουμε, ότι μια πιο εξειδικευμένη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί το λεγόμενο επενδυτικό σχέδιο, το οποίο συνοδεύει επενδύσεις.

Το επενδυτικό σχέδιο ορίζεται ως μια πολυδιάστατη και σύνθετη<sup>769</sup> δραστηριότητα που αναλαμβάνει κάποιος επενδυτικός φορέας και περιλαμβάνει μια σειρά σχεδιασμένων δραστηριοτήτων διάθεσης πόρων, ούτως ώστε να δημιουργηθεί και να επεκταθεί μια υφιστάμενη παραγωγική μονάδα, με στόχο αυτή να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που θα διατεθούν στο κοινό, με στόχο να καλύψουν ανάγκες και να ικανοποιήσουν επιθυμίες<sup>770</sup>.

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι τόσο το επιχειρηματικό όσο και το επενδυτικό σχέδιο, αποτελούν στρατηγικά εργαλεία η εκπόνηση και υλοποίηση τους ζήτημα και μάλιστα μεγάλης αξίας, στρατηγικής της εταιρίας.

Σύμφωνα, με τα άρθρα **18** παράγραφος **1** και **22** παράγραφος **1** του Ν. **2190/1920**, το Δ.Σ. της εταιρίας είναι το αρμόδιο όργανο σχετικά με τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη διοίκηση και τη διαχείριση μιας εταιρίας, αλλά και την εκπλήρωση του σκοπού της.

Το Δ.Σ. λοιπόν, έχει την αρμοδιότητα για το γενικότερο προσανατολισμό, η χάραξη και υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως και για τη διενέργεια επενδύσεων.

Επίσης, για τους λόγους, το Δ.Σ. ως το κύριο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας έχει την αρμοδιότητα για τη στρατηγική της επιχείρησης, για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου και την επιλογή του περιεχομένου

---

<sup>767</sup> Αλεπάκος, σελ. 256

<sup>768</sup> Καρβούνης, σελ. 186

<sup>769</sup> Αλεπάκος, σελ. 259

<sup>770</sup> Καρβούνης, σελ. 45

του.

Βέβαια, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η διακριτική ευχέρεια του Δ.Σ. σχετικά με αυτά τα θέματα, περιορίζεται από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες επιβάλλουν πρώτον οποιαδήποτε διοικητική απόφαση και επιχειρηματική επιλογή, δηλαδή τη συνολικότερη στρατηγική της εταιρίας, να αποσκοπεί στην ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής της αξίας και την προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος, δεύτερον να μην λαμβάνει χώρα για την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων και τρίτον να μην έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μελών του Δ.Σ..

Συμπληρωματικά, δημιουργείται ένα πλαίσιο υποχρεώσεων πληροφόρησης και ενημέρωσης, προς τη γενική συνέλευση των μετόχων, τις ειδικές μειοψηφίες, αλλά και του επενδυτικού κοινού.

Όπως όμως παρατηρούμε, αυτές οι αρμοδιότητες του Δ.Σ., βάσει πάλι των διατάξεων του **2190/1920**, είναι δυνατόν να ανατεθούν σε τρίτο, δηλαδή την εταιρία μάνατζμεντ, μέσω συμβολαίου.

Έτσι λοιπόν, η αρμοδιότητα για την προετοιμασία και τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, ανατίθεται στην εταιρία μάνατζμεντ, όπως επίσης και η αρμοδιότητα για τη λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τις επιμέρους επιχειρηματικές επιλογές.

Βέβαια, όπως έχουμε αναφέρει, ανάλογα βέβαια και με το εύρος των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στην εταιρία μάνατζμεντ, στις περισσότερες περιπτώσεις, την αρμοδιότητα για τις κυριότερες αποφάσεις την κρατά το Δ.Σ., ειδικά στην περίπτωση που συνεπάγονται υψηλό κόστος και αφορούν το γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, η εταιρία μάνατζμεντ παρέχει όλη εκείνη την απαιτούμενη πληροφοριακή υποστήριξη για τη λήψη των αποφάσεων, παρουσιάζει τις προτάσεις της και διαδραματίζει ένα συμβουλευτικό ρόλο.

Η περίπτωση όμως η οποία παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον αφορά το λεγόμενο συμβόλαιο μάνατζμεντ ολικής ανάθεσης, το οποίο και έχουμε παρουσιάσει. Τότε, η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία διαθέτει ευρύτατες αρμοδιότητες, έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιχείρηση.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του ζητήματος, σχετικά με το μέχρι ποιο σημείο μπορεί να φτάσει αυτό το εύρος αρμοδιοτήτων, θα απαντήσουμε σε ένα άλλο ερώτημα, το οποίο αφορά το βαθμό δέσμευσης ως τις ίδιες εταιρείες μάνατζμεντ σχετικά με τη δραστηριοποίηση της επάνω στην επιχείρηση του πελάτη, από το επιχειρηματικό σχέδιο.

Καταρχάς, όσον αφορά τις αντίστοιχες αρμοδιότητες που έχει το διοικητικό συμβούλιο, θα αναφέρουμε ότι στην περίπτωση αυξήσεως του μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών, το άρθρο **9** του νόμου

**3016/2002**, επιβάλλει την υποβολή εκθέσεως, η οποία παρουσιάζει επενδυτικό σχέδιο.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, το Δ.Σ. λογοδοτεί για απόκλιση στη χρήση των αντληθέντων κεφαλαίων. Δεν χρειάζεται να επισημάνουμε, ότι αντίστοιχη υποχρέωση υπάρχει και από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, η οποία φυσικά επηρεάζει και την πρωτογενή υποχρέωση που επιβάλλει ο νόμος στο Δ.Σ., στην περίπτωση της αύξησεως κεφαλαίου.

Σε όλες όμως τις υπόλοιπες περιπτώσεις, ο νομοθέτης δεν καθορίζει κυρώσεις για την απόκλιση του μάνατζμεντ, από όσα περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της ευρύτερης αρμοδιότητας του Δ.Σ. να διαμορφώνει την επιχειρηματική στρατηγική και να λαμβάνει τις αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση της εταιρίας, δεν φαίνεται να εμποδίζεται στο να αποκλίνει από το επιχειρηματικό σχέδιο.

Εξάλλου, οποιαδήποτε περίπτωση αποτυχίας σε κάποιους στόχους, αποτελεί μια μορφή αποκλίσεως και όπως ξέρουμε, σπάνια υπάρχει επιχείρηση που δεν σημειώνει τέτοιες αποτυχίες.

Σε πολλές επιχειρήσεις μάλιστα, οι οποίες διακρίνονται από χαμηλό επαγγελματισμό και σοβαρότητα το επιχειρηματικό σχέδιο συντάσσεται, όπως θα μπορούσαμε να πούμε «για τα μάτια του κόσμου» και οι αποφάσεις του Δ.Σ. προχωρούν αυτόνομα από αυτό.

Εκτός βέβαια από αυτή την περίπτωση, πολλές φορές προκύπτουν έκτακτα ζητήματα, σημαντικές κρίσεις ή ακόμα και μεγάλες ευκαιρίες, οι οποίες ωθούν το Δ.Σ. να αποκλίνει από όσα περιγράφει στο επιχειρηματικό σχέδιο. Το θέμα είναι, εάν το ίδιο ισχύει και σε σχέση με την εταιρία μάνατζμεντ, δηλαδή εάν μπορεί να αποκλίνει από το σχέδιο το οποίο μάλιστα η ίδια έχει καταρτίσει.

Υπενθυμίζουμε, ότι αυτό το σχέδιο μάλιστα υπήρξε το στοιχείο της προσφοράς της προς τον πελάτη της, αλλά και το ουσιαστικό περιεχόμενο της συμβάσεως διοίκησης, ειδικά στην περίπτωση, που το συμβόλαιο συνήφθη για τη διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου **project**.

Κατά την άποψή μας, πριν βγάλουμε τα συμπεράσματά μας, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας, ότι η εταιρία μάνατζμεντ, η οποία υποκαθίσταται στις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του Δ.Σ., είναι υπεύθυνη για τη συνολική διαχείριση της επιχείρησης, αλλά και για την αντιμετώπιση εκτάκτων ζητημάτων και κρίσεων, στα πλαίσια βέβαια μιας συνεργασίας με το διοικητικό συμβούλιο, η οποία όμως απλώνει στην περίπτωση των συμβολαίων ολικής ανάθεσης, οπότε σχεδόν το σύνολο των υποχρεώσεων περνά στα χέρια της.

Μαζί με τις υποχρεώσεις περνούν όμως και οι βασικές αποφάσεις, οι οποίες παρά την κρισιμότητά τους, λόγω της φύσεως του συγκεκριμένου συμβολαίου, πρέπει να ληφθούν από την ίδια.

Την ώρα όμως, που δεχόμαστε, ότι το Δ.Σ. έχει τη δυνατότητα να αποκλίνει από το επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο εξίσου το ίδιο το συμβούλιο έχει συντάξει, όπως δηλαδή η εταιρεία μάλιστα, να αντιμετωπίσει τέτοια έκτακτα ζητήματα, θα ήταν παράλογο να μη δεχτούμε ότι το ίδιο ισχύει και για την εταιρεία μάλιστα, ειδικά αφού πλέον διαχειρίζεται το σύνολο της κατάστασης μέσα στην επιχείρηση. Φυσικά, διαφορετικό είναι το ζήτημα, εάν η εταιρεία μάλιστα έχει παρουσιάσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο από την πρώτη στιγμή διαθέτει, χωρίς συγκεκριμένο λόγο.

Σε αυτή την περίπτωση έχουμε μια προφανώς αντισυμβατική και αντισυναλλακτική συμπεριφορά, η οποία αντίκειται στο 288 ΑΚ και αναλόγως των περιστάσεων, μπορούμε να μιλήσουμε ακόμη και για πλάνη ή και απάτη του πελάτη, ο οποίος βασίστηκε στο επιχειρηματικό σχέδιο για να αποφασίσει σχετικά με τη σύναψη της συμβάσεως και τελικά καταλήγει στο να έχει παραχωρήσει τις αρμοδιότητές του σε ένα φορέα, ο οποίος ακολουθεί ένα δικό του σχέδιο, το οποίο παραμένει κρυφό από τον ίδιο.

Πάντως δεν πιστεύουμε ότι μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή το άρθρο 388 ΑΚ, περί απρόοπτης μεταβολής των συνθηκών, για λόγους που αφορούν τον προσανατολισμό και την τελεολογική ερμηνεία της διατάξεως, κατά την οποία επέρχονται τα περιγραφόμενα αποτελέσματα, σε περιπτώσεις που και τα δύο μέρη βάσισαν τη συμμετοχή τους στη σύμβαση σε λανθασμένες βάσεις.

Σε κάθε περίπτωση όμως, η εταιρεία μάλιστα οφείλει να ενημερώνει και να πληροφορεί σχετικά το Δ.Σ. σε σχέση με τις αποκλίσεις από το επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά να τεκμηριώνει και να δικαιολογεί αυτές και τις αιτίες που οδήγησαν προς αυτή την εξέλιξη.

Ένα θέμα όμως είναι εάν σε αυτές περιπτώσεις, το Δ.Σ. πρέπει να δώσει την έγκρισή του σχετικά.

Η σημασία που έχει αυτού του είδους η απόκλιση, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια τέτοια έγκριση είναι αναγκαία, εκτός πλέον από περιπτώσεις, όπου το διοικητικό συμβούλιο, αναλόγως βέβαια της ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων, της φύσεως του πελάτη και των ειδικών λόγων, οι οποίοι οδήγησαν στη σύμβαση (π.χ. έλεγχος σε υπεράκτιες εταιρείες), όπου η ανάθεση του μάλιστα λαμβάνει τόσο ολοκληρωτική μορφή, ούτως ώστε το Δ.Σ. του λήπτη διαδραματίζει τυπικό μόνο ρόλο.

Εν τέλει, συμπεραίνουμε, ότι το επιχειρηματικό σχέδιο διατηρεί μια μεγάλη δεσμευτική όλη, η οποία διακρίνει τις σχέσεις μεταξύ δότη και λήπτη του μάλιστα, καθώς αποτελεί το θεμέλιο της συμβάσεως και ο κορμός γύρω από τον οποίο χτίστηκε η επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ των δύο φορέων.

Από την άλλη πλευρά όμως, είναι δυνατές αποκλίσεις από το

επιχειρηματικό σχέδιο, από την πλευρά της εταιρίας μάνατζμεντ, για την αντιμετώπιση σοβαρών ζητημάτων, λόγω απροόπτων καταστάσεων και πιθανώς για την ανταπόκριση σε επείγουσες επενδυτικές ευκαιρίες, υπό την προϋπόθεση της παράλληλης ενημέρωσης και πιθανότατα εγκρίσεως από το Δ.Σ. του λήπτη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Αρμοδιότητα Εταιρίας Μάνατζμεντ σε Σχέση με την Διαμόρφωση της Συνολικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Περιγράψαμε παραπάνω, το με ποιον τρόπο η υποχρέωση επιδιώξεως του εταιρικού σκοπού, ο οποίος συνίσταται στη μακροπρόθεσμη αύξηση της αξίας της επιχειρήσεως, δεσμεύει και την εταιρεία μάνατζμεντ. Επίσης, αναφερθήκαμε, στο γεγονός, ότι μέσω της συμβάσεως μάνατζμεντ παραχωρούνται στην εταιρία διοίκησης, στρατηγικής φύσεως αρμοδιότητες.

Μια από τις κυριότερες από αυτές είναι η σύνταξη και υποβολή του επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο αφού εγκριθεί από το Δ.Σ. του λήπτη, ανατίθεται η υλοποίηση του και πάλι στην εταιρία μάνατζμεντ.

Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε, ότι οι αρμοδιότητες που είναι δυνατό να ανατεθούν είναι πολύ περισσότερες και ποιοτικά και ποσοτικά, από τον κύκλο καθηκόντων, που απορρέει από το **day-to-day management**.

Φυσικά, επαναλαμβάνουμε ότι το εύρος των αρμοδιοτήτων και το μέχρι πιο επίπεδο θα φτάσουν, εξαρτάται από τη συμφωνία των μερών, ενώ παράλληλα υπενθυμίζουμε την περίπτωση του συμβολαίου ολικής ανάθεσης, το οποίο μπορεί να καταλήξει σε πλήρη αποκοπή κάθε διοικητικής αρμοδιότητας από το κύκλο καθηκόντων του Δ.Σ.

Από διοικητικής πλευράς όμως, τίθεται το ερώτημα, εάν η εταιρία μάνατζμεντ, ακόμη και όταν η ανάθεση του μάνατζμεντ έχει τη μεγαλύτερη δυνατή η ευρύτητα, δεσμεύεται συγκεκριμένα από την αποστολή και τους γενικότερους στρατηγικούς σκοπούς της επιχειρήσεως.

Με άλλα λόγια, πρέπει να αναρωτηθούμε, αν η έκταση της ανάθεσης των αρμοδιοτήτων της επιχείρησης σε τρίτους φτάνει σε τέτοιο σημείο, ώστε αυτοί να μπορούν να υπαγορεύουν τον ίδιο το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχειρήσεως, κατεβαίνοντας και αλλάζοντας ριζικά τη φιλοσοφία, την κουλτούρα και την αποστολή της.

Εάν αυτό ισχύει, τότε η εταιρεία μάνατζμεντ από όργανο υλοποίησης στρατηγικής, μετατρέπεται σε φορέα διαμόρφωσης στρατηγικής.

Και η σύμβαση μάνατζμεντ αντίστοιχα μετατρέπεται σε μέθοδο ριζικής αναδιάρθρωσης και αναδημιουργίας επιχειρήσεων, αλλά παράλληλα και εκχώρησης κάθε είδους ελέγχου επί των επιχειρήσεων, που αποτελούν αντικείμενα της.

Θεωρούμε, ότι όλα αυτά σχετίζονται με το βαθμό στον οποίο

παραχωρείται στην εταιρία μάνατζμεντ, η αρμοδιότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Βέβαια, ως στρατηγικές μπορούν να οριστούν πολλές αποφάσεις, ακόμη και αυτές οι οποίες λαμβάνονται από το χαμηλό επίπεδο ιεραρχίας, σε περιορισμένο βέβαια βαθμό, ενώ οι περισσότερες αποφάσεις εμπεριέχουν στοιχεία στρατηγικής.

Αναφερόμαστε δηλαδή στην ανάθεση του ίδιου του στρατηγικού μάνατζμεντ του επιχειρηματικού φορέα και για να ορίσουμε το ποιες αποφάσεις περιλαμβάνει, θα χρησιμοποιήσουμε τον κοινό ορισμό του, ο στο σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζει η μακρόχρονη επίδοση της εταιρίας.

Για παράδειγμα, η αλλαγή της ονομασίας ενός προϊόντος, η προσέγγιση ενός νέου τμήματος αγοράς και διαφοροποίηση του μείγματος μάρκετινγκ, αποτελούν σαφέστατα στρατηγικές μάρκετινγκ, δηλαδή πεδία στρατηγικών αποφάσεων.

Επίσης, το ίδιο το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει λειτουργίες και διαδικασίες, όμως ο έλεγχος του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες φυσικά μπορεί να ανατεθούν σε έναν εξωτερικό φορέα. Εδώ όμως, αναφερόμαστε σε ένα είδος αποφάσεων, το οποίο θα αποκαλέσουμε, μεγάλες ή ριζικές στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες έχουν τέτοια επίδραση στην εταιρία, ώστε αλλάζουν άμεσα και ριζοσπαστικά όλο το οικοδόμημα της.

Έτσι για παράδειγμα, αναφερόμαστε στην απόφαση αλλαγής του αντικειμένου των δραστηριοτήτων μιας επιχειρήσεως, ιδίως όταν αυτό είναι το μόνο για αυτήν, την αποχώρηση από την αγορά ενός ολόκληρου κράτους, την αλλαγή της αποστολής της, ακόμη και βασικών στοιχείων της φιλοσοφίας της, όπως για παράδειγμα η μετακίνηση από την έμφαση στο πελάτη, στην έμφαση στην εκμετάλλευση επενδυτικών ευκαιριών, όπου και αν φθάνουν στον ορίζοντα ή όπως η μετατροπή της εταιρίας από εντάσεως τεχνογνωσίας σε εντάσεως κεφαλαίου.

Επίσης, αναφερόμαστε στην αποφασιστική αρμοδιότητα σε σχέση με την υιοθέτηση μεγάλων αναπτυξιακών προγραμμάτων, ακόμη και με την απόφαση για διεθνή εξάπλωση της εταιρίας.

Εξάλλου, οι διαδικασίες που περιλαμβάνει το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως η αναγνώριση του περιβάλλοντος, που αναφέραμε παραπάνω, μπορούν σε πρώτη φάση, απομονωμένες και χωρίς σύνδεση με την υπόλοιπη στρατηγική διοίκηση<sup>771</sup>, να ανατεθούν σε εταιρεία μάνατζμεντ, όμως είναι διαφορετικό το θέμα τις επιμέρους αναθέσεως διεκπεραίωσης τέτοιων διαδικασιών και της ανάθεσης ολόκληρου του συστήματος που περιλαμβάνει το στρατηγικό μάνατζμεντ.

---

<sup>771</sup> Χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν έχουν καθαρά στρατηγικό ρόλο και μεγάλη στρατηγική αξία.



Απλούστερα, θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα εάν τίθεται κάποιο από τα το όριο, στις διοικητικές αρμοδιότητες, οι οποίες μπορούν να παραχωρηθούν στην εταιρία μάνατζμεντ και αν είναι δυνατό να λάβει χώρα μια καθολική και ολοκληρωτική απογείωση του Δ.Σ. μιας επιχείρησης από οποιαδήποτε αρμοδιότητα ουσίας.

Φυσικά, ως κριτήριο καταλάβουμε μια συνηθισμένη σύμβαση μάνατζμεντ, αλλά την πλέον ευρεία μορφή που μπορεί να λάβει από πλευράς παραχώρησης αρμοδιοτήτων, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τη σύμβαση ολικής ανάθεσης.

Καταρχάς, τονίζουμε, ότι ο ίδιος ο νόμος, ορίζει μια σειρά αρμοδιοτήτων, οι οποίες υποχρεωτικά δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο αναθέσει σε άλλον και πρέπει να διεκπεραιωθούν από το ίδιο το Δ.Σ.<sup>772</sup>.

Αυτές όμως οι αρμοδιότητες ως επί το πλείστον, έχουν τυπικό και διεκπεραιωτικό χαρακτήρα και αφορούν περισσότερο τις υποχρεώσεις πληροφόρησης προς το επενδυτικό κοινό και τη γενική συνέλευση, τις σχέσεις με τη συνέλευση και τις μειοψηφίες κ.λ.π., αλλά δεν περιλαμβάνουν τις βασικές στρατηγικές αποφάσεις.

Θα μπορούσαμε, να υποθέσουμε, ότι επειδή ο νόμος διαθέτει άλλους περιορισμούς, όλες οι υπόλοιπες αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση της επιχείρησης, μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ανάθεσης.

Και αυτό εν πολλοίς είναι και σωστό. Με εξαίρεση δηλαδή εκείνες τις περιπτώσεις, που το αντικείμενο της απόφασης απαιτείται των αρμοδιοτήτων άλλου οργάνου εκτός από το Δ.Σ., γιατί ας μην ξεχνάμε, ότι αντικείμενο ανάθεσης αποτελούν μόνο οι διαχειριστικές αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου και κανενός άλλου οργάνου, και αν επίσης αφαιρέσουμε, το σκέλος εκείνο των αποφάσεων, που αφορά δραστηριότητες και διαδικασίες που ορίζονται από το δίκαιο, όπως για παράδειγμα οι υποχρεωτικές δημοσιεύσεις, σε σχέση βέβαια με το αν η εταιρεία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο ή έχει κάποιο ελληνικό σκοπό και ανήκει σε κάποια ειδική κατηγορία, στοιχεία τα οποία όλα θεσπίζουν ειδικό δίκαιο με πιθανούς αυστηρότερους περιορισμούς στη δυνατότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων, σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις, ακόμη και όταν αφορούν αποφάσεις μεγάλης σημασίας, η ανάθεση στην εταιρία μάνατζμεντ είναι δυνατή.

Πολλές φορές, η εταιρία μάνατζμεντ λαμβάνει τις αποφάσεις, υπό τη μορφή προτάσεων, τις οποίες το Δ.Σ. αρκείται να υπογράψει χωρίς καμία περαιτέρω διαδικασία.

Έτσι λοιπόν, η εταιρία μάνατζμεντ, ανάλογα βέβαια και με το συμβόλαιο, μπορεί να αποφασίσει τη συνολική επενδυτική πολιτική της επιχείρησης, εκτός φυσικά από τους περιορισμούς που τίθενται σχετικά με τις αυξήσεις

---

<sup>772</sup> Έχουμε αναφερθεί ήδη σε πολλούς από αυτούς, στο κεφάλαιο, σχετικά με τους ενδεχόμενους περιορισμούς της υποκατάστασης.

κεφαλαίου και τις εισηγμένες εταιρείες, αλλά και αντίστροφα την ακύρωση επενδύσεων.

Γνώμονας βέβαια αποτελεί σε μεγάλο βαθμό το επιχειρηματικό σχέδιο, όπως και παραπάνω περιγράψαμε.

Έτσι λοιπόν, ακόμη και το στρατηγικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης είναι δυνατό να αποτελέσει αντικείμενο αναθέσεως σε τρίτο.

Επίσης, είναι δυνατό, η εταιρία μάνατζμεντ αξιολογώντας την υπάρχουσα κατάσταση και τις δυνατότητες της επιχειρήσεως, να μετατρέψει τη βασική στρατηγική της, για παράδειγμα από αναπτυξιακή σε υποχωρητική.

Οπότε, ακόμη και στα πλαίσια του σεβασμού του χαρακτήρα της άλλης επιχειρήσεως, στο οποίο αναφερθήκαμε στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της εταιρίας μάνατζμεντ, είναι δυνατό, ανάλογα το συμβόλαιο, να αλλάξει με πλήρη τρόπο τη στρατηγική της.

Και αυτό, επειδή η αλλαγή στρατηγικής πλεύσης, δεν αποτελεί στοιχείο που υπόκειται στη διακριτική ευχέρεια το πρόσωπο που ασκεί το μάνατζμεντ, αλλά συμμόρφωση προς τα δεδομένα που ισχύουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, σε σχέση βέβαια με το σταθερό προσανατολισμό στο βασικό σκοπό του μάνατζμεντ, που αφορά τη μακροχρόνια αύξηση της αξίας της επιχειρήσεως και την προαγωγή του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος.

Δηλαδή, η εταιρία μάνατζμεντ, επεμβαίνοντας κατά αυτό τον σοβαρό τρόπο, στοχεύει ουσιαστικά και σε τελική ανάλυση στην όσο το δυνατό καλύτερη διεκπεραίωση της αποστολής της, που συνίσταται στην άσκηση αποτελεσματικό μάνατζμεντ, προς το συμφέρον της επιχειρήσεως που διοικεί.

Εξάλλου, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί εργαλείο αναδιοργάνωσης και ανά περιπτώσεις ακόμη και ριζικής ανανέωσης και αναδημιουργίας του επιχειρηματικού οικοδομήματος. Και η διαδικασία αυτή αλλά και οι αποφάσεις που περικλείονται στην αναδημιουργία μιας επιχειρήσεως, έχουν σαφέστατα στρατηγικό προσανατολισμό και χαρακτήρα.

## Εταιρία Μάνατζμεντ και Δέσμευση από Επιχειρηματικό Σκοπό, Φιλοσοφία και Αποστολή. Τα Απώτατα Όρια της Ανάθεσης Επιχειρηματικών Λειτουργιών

Το τελευταίο, το οποίο απομένει είναι να ερευνήσουμε σχετικά με το αν αυτή η απόλυτη, μέγιστη επιτρεπτή, αρμοδιότητα της εταιρίας μάνατζμεντ, μπορεί να φτάσει στο σημείο, ούτως ώστε να παρακάμψει και να υπερβεί τον ίδιο της τον σκοπό, τη φιλοσοφία και την αποστολή.

Χρησιμοποιώντας τον όρο «σκοπός», δεν αναφερόμαστε, φυσικά στο γενικό στόχο που έχουν όλες οι επιχειρήσεις, δηλαδή την οικονομική τους ανάπτυξη και την επιδίωξη του εταιρικού συμφέροντος, αλλά τους ειδικότερους σκοπούς, οι οποίοι περιγράφονται στο καταστατικό τους.

Όσον αφορά λοιπόν τον καταστατικό σκοπό της εταιρίας και το αν η εταιρία μάνατζμεντ μπορεί για οποιοδήποτε λόγο, ακόμη και σε περίπτωση παρουσίαση σημαντικών ευκαιριών ή μεγάλης κρίσης της εταιρίας να παρακάμψει και να υπερβεί, η απάντηση είναι αρνητική.

Και αυτό επειδή, η εταιρία μάνατζμεντ λαμβάνει τη διοικητική αρμοδιότητα δευτερογενώς από το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο είναι κατά τον νόμο το αρμόδιο διαχειριστικό όργανο μιας εταιρείας.

Και καθώς, το Δ.Σ. περιορίζεται στην άσκηση διοικητικής αρμοδιότητας από το καταστατικό, ο ίδιος περιορισμός συνοδεύει την αρμοδιότητα αυτή, όταν μεταφερθεί και στον εξωτερικό φορέα.

Το μόνο λοιπόν, το οποίο μπορεί να πράξει η εταιρία μάνατζμεντ, στην περίπτωση που θεωρεί, ότι ο σκοπός της εταιρίας είναι ξεπερασμένος και την οδηγεί στην απώλεια ευκαιριών και το τέρμα, είναι να προτείνει και να εισηγηθεί στα αρμόδια όργανα της επιχείρησης, δηλαδή πρώτα το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο ύστερα θα παρουσιάσει και την πρόταση, εάν φυσικά την δεχθεί, στην καταστατική γενική συνέλευση, αλλαγή του καταστατικού. Ο ρόλος της δηλαδή δεν μπορεί να ξεπεράσει τα όρια της συμβουλής.

Προσθέτουμε, ότι σε περίπτωση που οι αποφάσεις της εταιρίας μάνατζμεντ υπερβούν το σκοπό αυτό, όπως ακριβώς συμβαίνει και με αντίστοιχες υπερβάσεις του Δ.Σ., εφαρμόζονται οι διατάξεις που αφορούν τη διοίκηση αλλοτρίων.

Σχετικά, με τη δυνατότητα επεμβάσεως και τροποποίησης της ίδιας της εταιρικής αποστολής, καθώς και της δράσεως ενάντια σε αυτήν, από την εταιρία μάνατζμεντ, θα παρατηρήσουμε τα εξής.

Η αποστολή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της γνώριμα της κάθε εταιρείας και συγχρόνως θεμελιώδες στοιχείο της γενικότερης στρατηγικής και της τοποθέτησης της μέσα στο περιβάλλον<sup>773</sup>. Η αποστολή αποτελεί το λόγο για το σκοπό για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση.

Φυσικά, αντικείμενο της διοίκησης μιας εταιρείας είναι εξετάζοντας όλα τα δεδομένα, ανά τακτά διαστήματα, να επανεξετάζει την αποστολή της και να την επαναπροσδιορίζει, με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία. Όμως, λόγω της ιδιαίτερης σημασίας της αποστολής για κάθε επιχειρηματική οντότητα, θεωρούμε ότι αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο η εταιρία μάλιστα μάλιστα ως ευρύτετες αρμοδιότητες και να έχει, δεν μπορεί να αλλάξει.

Έχει τη δυνατότητα βέβαια, αφού ερευνήσει το αν αυτή η αποστολή συμβιβάζεται με τις ανάγκες, τις ευκαιρίες, τις απαιτήσεις και τα προβλήματα που αφορούν την επιχείρηση, να συνειδητοποιήσει, εάν τυχόν χρειάζεται κάποιος επαναπροσδιορισμός και να προτείνει κάτι τέτοιο στο κύριο διαχειριστικό όργανο. Δεν έχει όμως αρμοδιότητα να αλλάξει την αποστολή.

Αντίθετα στα πλαίσια της υποχρέωσης της να σεβαστεί τα βασικά χαρακτηριστικά, που ορίζουν την ταυτότητα της επιχείρησης πελάτη, για να καταφέρει να συμπορευτεί με αυτά, οφείλει να μην αποκλίνει και οι αποφάσεις της να είναι σύμφωνες με αυτή την επιχειρηματική αποστολή. Σε αυτό λοιπόν το σημείο, η αρμοδιότητα της εταιρίας μάλιστα μάλιστα συναντά ένα ανυπέροβλο όριο.

Το ίδιο ισχύει όμως και σε σχέση με τις βασικές αξίες, τη φιλοσοφία, τα πιστεύω, τις προσδοκίες και όλα εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης, της παρέχουν ταυτότητα, αποτελούν ως συνδετικό ιστό της και την κάνουν να είναι μοναδική, δηλαδή τη γενικότερη κουλτούρα της<sup>774</sup>.

Εξάλλου, έχουμε ήδη αναφέρει στο κεφάλαιο σχετικά με τις διοικητικού περιεχομένου δεσμεύσεις, που αφορούν τα μέρη της συμβάσεως, ότι μέσα σε αυτές περιλαμβάνεται και η δέσμευση για κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του άλλου μέρους και για σεβασμό στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και μάλιστα προσπάθειας συνεργασίας, με αυτά ως δεδομένα. Ο δότης του μάλιστα μάλιστα οφείλει να σεβαστεί και να προσαρμοστεί αυτός, η δράση του και οι αποφάσεις του σε σχέση με όλα αυτά.

Βέβαια, θα παρατηρήσουμε ότι η διαμόρφωση αυτών των αξιών και αντιλήψεων, αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, η οποία δεν αποτελεί προϊόν μιας συγκεκριμένης απόφασης. Έτσι, η αλληλεπίδραση της

<sup>773</sup> Wheelen-Hunger, σελ. 12

<sup>774</sup> Γεωργόπουλος, σελ. 130 επ..

επιχειρήσεως με την ενέργεια μανατζμεντ και το διαφορετικό τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και κουλτούρα που τη διακατέχει, θα οδηγήσει αναπόφευκτα, σε μετάλλαξη και της κουλτούρας και φιλοσοφίας της ίδιας της επιχείρησης.

Αυτό όμως είναι θεμιτό ως ένα βαθμό, γιατί έτσι τεκμηριώνεται η μετάγχιση όλων εκείνων των στοιχείων τα οποία καθιστούν την εταιρία μανατζμεντ ικανή στον τομέα της, στην επιχείρηση πελάτη.

Έτσι λοιπόν, το συμπέρασμά μας είναι ο ότι η εταιρία μανατζμεντ είναι δυνατό να λάβει ευρύτατη εντολή επεμβάσεως στην αναθέτουσα επιχείρηση, εντολή η οποία φτάνει ακόμη και στην ανάληψη του στρατηγικού μανατζμεντ. Συναντάει όμως όρια από το καταστατικό σκοπό, την αποστολή, τη φιλοσοφία και τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησης, τα οποία οφείλει να σεβαστεί και να προστατεύσει.

## Σύμβαση Μάνατζμεντ: Ο Μέγιστος Δυνατός Κύκλος Ανατιθέμενων Δραστηριοτήτων. Ανάθεση Διαχείρισης ή Διοίκησης;

Στο σημείο πλέον αυτό, θα περιγράψουμε το αντικείμενο των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων, που ανατίθενται δυνητικά στην εταιρία μάνατζμεντ, περιγράφοντας το σύνολο εκείνο των πράξεων και διαδικασιών, που περιλαμβάνονται υπό τον όρο της εταιρικής διαχείρισεως. Τελικά, θα απαντήσουμε στο ερώτημα, εάν αντικείμενο οι συμβάσεως μάνατζμεντ, αποτελεί κατά ακριβολογία, απλώς η διαχείριση και η διοίκηση του επιχειρηματικού οργανισμού.

Καταρχάς, θα σημειώσουμε, ότι οι δύο έννοιες παρά το γεγονός, ότι συνήθως έχουν ταυτόσημο περιεχόμενο, αποδίδουν παρόμοιες αλλά συγχρόνως διαφορετικές δραστηριότητες.

Έτσι λοιπόν, σε κάποιες οργανωσιακές αναλύσεις, η διοίκηση αναφέρεται στη διαχείριση αφενός των επιχειρηματικών λειτουργιών, αφετέρου στη λήψη και υλοποίηση των μεγάλων επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η διαχείριση έχει ένα κάπως στενότερο χαρακτήρα, που αφορά το συντονισμό, διεύθυνση και έλεγχο ενός συνόλου προσώπων και πόρων, με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού.

Γι' αυτό το λόγο, ο όρος « διαχείριση » χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύνολο εκείνο των διοικητικών αποφάσεων που αφορούν κάποιους εξειδικευμένους τομείς ή περιοχές ενδιαφέροντος μιας επιχείρησης, όπως διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος και τα λοιπά.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, και ανεξάρτητα από τις λεπτές εννοιολογικές διαφοροποιήσεις, χρησιμοποιούμε τον όρο διοίκηση για να περιγράψουμε το σύνολο των γενικών εκείνων αρμοδιοτήτων και αποφάσεων που περιλαμβάνει η προσπάθεια κατεύθυνσης και λειτουργίας ενός οργανισμού, ενώ τον όρο της διαχειρίσεως, για να περιγράψουμε αρμοδιότητες πιο εξειδικευμένες και μερικές, που αφορούν συγκεκριμένα πεδία.

Σημειώνουμε ακόμα ότι στο δίκαιο των εταιριών, ο όρος διαχείριση αποκτά διπλή έννοια.

Υπό την ευρεία έννοια, περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων, οι οποίες κατευθύνονται στην επιδίωξη από κοινού εταιρικού σκοπού, ενώ στη στενή της έννοια, η οποία λέγεται και διαχείριση προς τα έσω,

αντιδιαστέλλεται από την εκπροσώπηση ή αλλιώς προς τα έξω διαχείριση, καθώς η πρώτη, αναφέρεται στη δυνατότητα διενέργειας πράξεων που αφορούν την επιχείρηση και η δεύτερη τη δέσμευση με έγκυρο τρόπο της εταιρίας απέναντι σε τρίτους.

Ασχέτως όμως αυτού του διαχωρισμού, πρέπει να προσθέσουμε, ότι η διαχείριση χρησιμοποιείται ως όρος και έννοια για να περιγράψει τις αποφάσεις που αφορούν τα τρέχοντα και καθημερινά ζητήματα της εταιρίας και τους διάφορους εξειδικευμένους τομείς δράσης, ενώ η διοίκηση περιλαμβάνει και όλες εκείνες τις λεγόμενες μεγάλες αποφάσεις, που ορίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης.

Προχωρώντας λοιπόν στην ανάλυση μας, η διαχειριστική αρμοδιότητα που αφορά μια εταιρία, αναλύεται στις αναγκαίες και χρήσιμες εκείνες πράξεις και παραλείψεις, που αφορούν καταρχάς τη λειτουργία της, δεύτερον τη διαχείριση της περιουσίας της και τρίτον την σε γενικό επίπεδο επιδίωξη του εταιρικού σκοπού<sup>775</sup>.

Παρατηρούμε δηλαδή, μια εκ του νόμου (άρθρο 22 παράγραφος 1 του Ν. 2190/1920), τριχοτόμηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Η επιδίωξη του σκοπού σημαίνει από τη μια πλευρά η διοίκηση του παρόντος, δηλαδή περιλαμβάνει τις πράξεις με τις οποίες ασκούνται δικαιώματα και εκπληρώνονται υποχρεώσεις και από την άλλη πλευρά την πρόβλεψη σχετικά με το μέλλον, η οποία περιλαμβάνει την προπαρασκευή και επιδίωξη της αναπτύξεως και των μελλοντικών συναλλαγών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή το λεγόμενο σχεδιασμό.

Από κει και πέρα λαμβάνει χώρα μια ακόμη τριχοτόμηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων, σε εκείνες που αφορούν πρόσωπα, περιουσία και υλικές πράξεις ή ενέργειες, με την έννοια, ότι αντίστοιχα καθορίζονται οι έννομες σχέσεις που συνδέουν την επιχείρηση με πρόσωπα, όπως εργαζόμενοι, πράγματα και περιουσιακά στοιχεία, όπως και εκείνα που αφορούν υλικές ενέργειες, όπως διαμόρφωσης και τοποθέτησης.

Επίσης, μαζί με αυτές τις τρεις κατηγορίες αρμοδιοτήτων, περιλαμβάνονται και άλλες τρεις κατηγορίες εργασιών, οι βοηθητικές, οι παρεπόμενες και συμπληρωματικές<sup>776</sup>.

Οι βοηθητικές εργασίες αποτελούν προϋπόθεση της δράσεως της επιχείρησης, όπως η μεταφορά, η αποθήκευση εμπορευμάτων, η απόκτηση και δημιουργία γραμμών παραγωγής και τα λοιπά.

Οι παρεπόμενες εργασίες αποτελούν συνέπεια τις επιδιώξεις του σκοπού της επιχείρησης και σε αυτές περιλαμβάνονται οι συναλλαγές με τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες, η έκδοση συναλλαγματικών, επιταγών τα δάνεια και οι εγγυήσεις προς προμηθευτές και πελάτες, η λήψη και δόση πιστώσεων, γιατί κανονισμοί, η συμμετοχή σε άλλες

<sup>775</sup> Γεωργακόπουλος, σελ. 64-65

<sup>776</sup> Γεωργακόπουλος, σελ. 66

εταιρείες, η σύναψη συμβάσεων εμπορικής αντιπροσωπείας, η ανάθεση πληρεξουσιοτήτων και άλλα.

Οι συμπληρωματικές εργασίες, είναι όλες αυτές, οι οποίες κατά ένα μέρος αφορούν το σκοπό της εταιρείας, αλλά κατά άλλο μέρος βρίσκονται εκτός αυτού, απλώς δεν είναι δυνατό να αποχωρισθούν από τις υπόλοιπες δραστηριότητες που υπάγονται σε αυτό το σκοπό. Σε αυτές περιλαμβάνονται για παράδειγμα η επεξεργασία υποπροϊόντων, τα οποία προέρχονται από την κύρια επεξεργασία.

Επίσης, σε όλα αυτά προστίθενται και η δυνατότητα κάλυψη των υποχρεώσεων απέναντι σε μετόχους, συμβούλους, ελεγκτές, αλλά και απέναντι στο κράτος, ασκήσεως διαπλαστικών και δικαστικών δικαιωμάτων, η έκδοση και διαπραγμάτευση μετοχών, η δημοσίευση εκθέσεων και ισολογισμών και λοιπών αποτελεσμάτων και τα λοιπά.

Όλα τα παραπάνω, με εξαίρεση, όπως έχουμε αναφέρει, τις υποχρεώσεις απέναντι σε τρίτους και τις διάφορες δημοσιεύσεις, μπορούν να ανατεθούν ως αρμοδιότητα στην εταιρία μάνατζμεντ.

Σημαντική βέβαια προϋπόθεση, για όλα αυτά είναι να σχετίζονται με το σκοπό της εταιρίας. Βέβαια, η εταιρία μάνατζμεντ καθώς έχει το ρόλο του υποκατάστατο, περιορίζεται επίσης και από τα όρια της εντολής που της παρέχει το Δ.Σ..

Επειδή όμως στην περίπτωση που εξετάζουμε, η εντολή αυτή έχει όσο το δυνατό πιο ευρύ χαρακτήρα, οι μόνιμοι περιορισμοί που συναντά αφορούν το νόμο για το σκοπό της εταιρίας, όπως περιγράφεται δεσμευτικά στο καταστατικό της. Και το καταστατικό, αποτελεί ένα όριο, το οποίο κανενός είδους σύμβαση, δεν μπορεί να ξεπεράσει.

Και ενώ λοιπόν, το σύνολο των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων που αφορούν την επιχείρηση, μπορεί να μεταφερθεί στα χέρια της, όπως συμπεράναμε στο ακριβώς προηγούμενο κεφάλαιο, είναι δυνατό αυτές οι διαχειριστικές αρμοδιότητες να συνδυαστούν και με ένα σύνολο ευρύτατων στρατηγικών αρμοδιοτήτων, οι οποίες αφορούν τομείς, που άπτονται της μακροπρόθεσμης πορείας του συνολικού οικοδομήματος της επιχειρήσεως.

Η εταιρία μάνατζμεντ έχει τη δυνατότητα να προβεί σε όλες εκείνες τις δομικές και διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες θα ορίσουν από την αρχή τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και διοικείται. Μπορεί να επενδύει σε κάθε εταιρική δραστηριότητα και λειτουργία, να χαράξει το γενικότερο προσανατολισμό της επιχειρήσεως, να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνιστεί, όπως και τον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσει την επιβίωση της και την ανάπτυξη, φτάνοντας σε σημείο ακόμα και να ορίσει τους στόχους τους οποίους πρέπει να επιδιώξει.

Από την άλλη πλευρά, παρατήρησαν ότι περιορίζεται από το σκοπό της εταιρίας, την αποστολή της, την φιλοσοφία και την κουλτούρα της, όπως επίσης και από συγκεκριμένες διατάξεις νόμου, το καταστατικό, αλλά και



τη φύση κάποιων αποφάσεων, που δεν της δίνουν τη δυνατότητα να τις αναλάβει, όπως για παράδειγμα η απόφαση για συγχώνευση ή εξαγορά.

Σε όλα αυτά τα θέματα, ο ρόλος της παύει να είναι αποφασιστικός και παραμένει απλώς συμβουλευτικός του κυρίου διαχειριστικού οργάνου.

Στο ερώτημα, λοιπόν, εάν με τη σύμβαση μανάτζμεντ ανατίθεται η διοίκηση ή απλώς η επιμέρους διαχείριση της εταιρίας, απαντάμε, ότι όντως με αυτήν, μεταφέρονται από το διαχειριστικό όργανο στον εξωτερικό φορέα, αρμοδιότητες, που προσεγγίζουν τη συνολική διοίκηση του οργανισμού.

Έτσι λοιπόν, η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί εργαλείο και νομική οδό, αποδόσεως καθαρά, αλλά σε περιορισμένο βαθμό, διοικητικού ρόλου σε σχέση με την διακυβέρνηση μιας επιχείρησης, σε έναν αυτόνομο τρίτο και εξωτερικό φορέα.

Παρόλα αυτά και παρά το γεγονός ότι το εύρος των αρμοδιοτήτων αυτών, απέχει να χαρακτηριστεί απλώς διαχείριση, ο διοικητικός ρόλος που αποκτά ο δότης στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ, παραμένει δευτερεύων και συμπληρωματικός σε σχέση με το διοικητικό ρόλο του ίδιου του διαχειριστικού οργάνου της εταιρίας.

## Συμπεράσματα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Συμπεράσματα

Διάγραμμα

- A) Συμπερασματικές Παρατηρήσεις
- B) Συγκεφαλαίωση Συμπερασμάτων
- Γ) Κατευθύνσεις προς Περαιτέρω Έρευνα
- Δ) Επίλογος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Συμπερασματικές Παρατηρήσεις

Οι επιχειρήσεις ανέκαθεν αντιμετώπισαν το σημαντικό ζήτημα της ανάγκης συνεχούς προσαρμογής τους και παρακολούθησης των δεδομένων και των εξελίξεων στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.

Το σύγχρονο επιχειρείν, του οποίου τα σπάργανα εντοπίζονται στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, μετεξελίχθηκε σε μεγάλο βαθμό, κατά τις μεταπολεμικές δεκαετίες, αλλά μετέβαλε καθοριστικά τη μορφή του, τις τελευταίες δύο περίπου δεκαετίες, υπό την πίεση πληθώρας πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων.

Σε κάθε περίπτωση, χαρακτηρίστηκε και συνεχίζει να χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό, από μια σειρά από σταθερές, οι οποίες σηματοδοτούν, τους όρους, θα μπορούσαμε να πούμε, υπό τους οποίους « παίζεται το παιχνίδι» της επιχειρηματικότητας.

Υπάρχει λοιπόν μια σταθερά διαμορφωμένη παραδοσιακή αντίληψη και θεώρηση σχετικά με τον αποδεκτό, νομικά, οικονομικά αλλά και κοινωνικά, τρόπο οργάνωσης και δομής των επιχειρήσεων και σύνθεσης των σχέσεών τους με το περιβάλλον τους και τους άλλους φορείς με τους οποίους αλληλεπιδρούν.

Από την άλλη πλευρά όμως, αυτό το οποίο αλλάξει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, δεν έχει να κάνει τόσο με το ζήτημα της μεταβολής των συνθηκών και των δεδομένων της αγοράς, ζήτημα το οποίο ανέκαθεν απασχολούσε τις επιχειρήσεις, όσο με το ρυθμό, αλλά και το ρυθμό μεταβολής αυτού του ρυθμού, με τον οποίο αυτές οι μεταβολές συμβαίνουν, προκύπτουν, αναιρούνται και εν τέλει αντικαθίστανται από άλλες.

Με άλλα λόγια, για πρώτη φορά, οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν το φαινόμενο της συνεχούς αυξήσεως του ρυθμού μεταβολής του περιβάλλοντός τους, των στοιχείων που το απαρτίζουν, των αναγκών, άρα και των μεθόδων εξυπηρέτησης των συμφερόντων τους.

Βέβαια, αυτό το οποίο δεν έχει αλλάξει και δεν πρόκειται να αλλάξει, είναι ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν οργανισμούς, με συγκεκριμένη δομή, οργάνωση, διοίκηση και κατεύθυνση, προσανατολισμένους προς την αύξηση της οικονομικής τους δυνάμεως και μέσω αυτής προς την επίτευξη οικονομικού οφέλους.

Η καπιταλιστική θεώρηση της οικονομίας, η οποία βασίζεται σε ένα

μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο στόχος των επιχειρήσεων είναι να συσσωρεύουν, επενδύουν, και μέσω αυτών των επενδύσεων να αποκτούν τελικά όλο και περισσότερα κέρδη, με στόχο να εξυπηρετήσει τα οικονομικά συμφέροντα των μετόχων της, οι οποίοι καθιέρωσαν σε αυτόν λοιπόν το σκοπό ένα μέρος της περιουσίας τους και γι' αυτό το λόγο περιμένουν να ανοιχθούν νέα αύξηση της αξίας αυτής της εισφοράς τους, έχει αποκτήσει μια διαφορετική διάσταση, στις μέρες μας.

Σήμερα λοιπόν, η επιχείρηση οφείλει να αυξάνει την οικονομική της δύναμη, δηλαδή να αναπτύσσεται, όχι απλώς για να αποφέρουν περισσότερα κέρδη και λοιπά οικονομικά πλεονεκτήματα στους μετόχους, αλλά κυρίως για να διατηρήσουν τη δυνατότητα και ικανότητά τους να επιτελούν αυτό το ρόλο και να μπορούν να αποκομίσουν κέρδη. Με άλλα λόγια, η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να αναπτύσσεται, επειδή αυτός ακριβώς είναι ο σκοπός της και αν δεν μπορεί να τον επιτύχει, τότε αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβίωσης.

Η σύγχρονη επιχείρηση έχει μπροστά της ένα μονόδρομο, που ορίζεται από δύο σημεία, την ανάπτυξη και την αποτυχία, δηλαδή το θάνατο της επιχειρηματικής προσπάθειας και τις ίδιες της επιχειρήσεως (**death or development dilemma**). Το προς ποια κατεύθυνση αυτού του μονόδρομου, θα κινηθεί η επιχείρηση, εξαρτάται σε απόλυτο βαθμό από τις επιχειρηματικές στρατηγικές αποφάσεις της, οι οποίες θα διαμορφώσουν το πλαίσιο υπό το οποίο θα καταστρώσει την πορεία της.

Ίσως, σε παλαιότερες εποχές, μια επιχείρηση να μπορούσε να αρκεστεί σε μια σταθερή και ικανοποιητική κατάσταση, αναμένοντας ότι για κάποιο τουλάχιστον χρονικό διάστημα οι καταστάσεις που την έφεραν σε αυτό το ευνοϊκό σημείο, δεν θα άλλαζαν δραματικά και όταν και αν αυτό συνέβαινε, η επιχείρηση θα είχε όλο το χρόνο και το περιθώριο να προβεί στις κατάλληλες δοκιμές και αποφάσεις, ούτως ώστε να αναδιαμορφώσει την πορεία της.

Αυτό όμως πλέον δεν ισχύει. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο σύνολο του περιβάλλοντος και των στοιχείων του, που ορίζουν τη σύγχρονη αγορά, έχουν αφενός δημιουργήσει μια πληθώρα νέων ευκαιριών ανάπτυξης, σε βαθμό πρωτόγνωρο για παλαιότερα δεδομένα, αφετέρου έχουν προκαλέσει την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, σε επίπεδο πρωτοφανές.

Και αυτό είναι εύλογο, καθώς όσο αυξάνουν οι επενδυτικές και επιχειρηματικές ευκαιρίες, τόσο το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για εκμετάλλευσή τους αυξάνεται, με αποτέλεσμα να μάχονται η μία την άλλη με ολοένα και αυξανόμενη ένταση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση των απαιτήσεων και αναγκών σε πόρους, κεφάλαια, ποιότητα και διοίκηση, αύξηση η οποία οδηγεί νομοτελειακά σε ακόμη μεγαλύτερη όξυνση αυτής της καταστάσεως.

Ο ανταγωνισμός λοιπόν, αφενός τροφοδοτείται από τη συνεχή αλλαγή

και μεταβολή των συνθηκών και των δεδομένων, αφετέρου τροφοδοτεί και ο ίδιος την αύξηση του ρυθμού αυτών των μεταβολών. Το αποτέλεσμα είναι αυτός ο κύκλος να καταλήγει σε μια υπερφόρτωση των διοικητικών ικανοτήτων και του γενικότερου μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, σχετικά με την ανταπόκριση τους στις νέες αναγκαιότητες, που συνεχώς προκύπτουν και αλλάζουν περιεχόμενο.

Σαφώς, αυτή η κατάσταση καθιστά όλο και περισσότερο την εταιρική διοίκηση πιο απαιτητική, αυξάνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο και προβάλλει διαρκώς την ανάγκη για εξεύρεση λύσεων και τρόπων αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν, αναγκάζονται να αναπτύσσουν συνέχεια νέα εργαλεία και μεθοδολογίες, που θα τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις της αγοράς και που θα καλύπτουν ικανοποιητικά για τα συμφέροντά τους, το σύνολο των αναγκών τους.

Είναι αλήθεια, ότι το σύγχρονο μάνατζμεντ οφείλει να είναι πολύ πιο οξυδερκές και εφευρετικό, απ' ό,τι παλαιότερα. Στην ουσία, η διοίκηση επιχειρήσεων, από αυτονόητος έλεγχος και χειρισμός πόρων επί των οποίων ο επιχειρηματίας κατέχει έννομα δικαιώματα, εκ των οποίων δικαιωμάτων, προκύπτει ως αυτονόητο και το αντίστοιχο δικαίωμα του προς διαχείριση αυτών των πόρων, έχει μετατραπεί, αν μας συγχωρούσατε τον όρο, τόσο σε τέχνη, όσο και σε επιστήμη.

Ο σύγχρονος μάνατζερ αφενός πρέπει να χειρίζεται με αποτελεσματικότητα και ταχύτητα ένα πλήθος καταστάσεων, πληροφοριών, ζητημάτων και προβλημάτων, αλλά και να κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες και τα ταλέντα για να καταφέρει τόσο λεπτούς, πολυμερείς και πολυεπίπεδους χειρισμούς, αφετέρου, οφείλει να διαθέτει όλα εκείνα το απαραίτητα γνωστικό και εμπειρικό υπόβαθρο, με το οποίο θα επενδύει τις ικανότητές του και θα κατέχει τη δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικά του έργου του.

Γιατί το μάνατζμεντ, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, είναι ανάγκη να βασίζεται στην κατοχή ενός πλήθους γνώσεων, πληροφοριών, γνωριμιών και πηγών ενημέρωσης, που μάλιστα αλλάζουν διαρκώς περιεχόμενο. Εξάλλου, οι συνεχείς εξελίξεις τόσο στην οικονομία, όσο και στην τεχνολογία, οδηγούν στη διαρκή ανάπτυξη των κλάδων της αγοράς, τόσο σε ποσότητα, μέσω της διάσπασης τους σε ξεχωριστούς κλάδους, όσο και σε βάθος.

Παράλληλα όμως, όλα τα παραπάνω επιφέρουν ως λογικό επόμενο μια συνεχώς αυξανόμενη εξειδίκευση στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση, καθώς η ενασχόληση πλέον με έναν επιχειρηματικό κλάδο, εμπεριέχει όλο και περισσότερες πληροφορίες και τεχνογνωσία.

Είναι πραγματικά δύσκολο, όπως ομολογεί πλέον όλος ο επιχειρηματικός κόσμος, ακόμη και για μια πλήρως εξειδικευμένη ο τομέα της επιχείρησης,

να καταφέρνει να ενημερώνεται και να παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό τον τομέα, πόσο μάλλον όταν αυτό πρέπει να το πράττει έγκαιρα, ούτως ώστε να προλαβαίνει να προλαμβάνει και να προσαρμόζεται σχετικά.

Αυτό όμως οφείλει να το κάνει, επειδή εάν αργήσει, κάποιες ταχύτερος ανταγωνιστής της θα προλάβει να εκμεταλλευτεί τις συγκυρίες και την σχετική της υστέρηση και να τις επιφέρει συνήθως καίριο πλήγμα, συχνά θέτοντας την εκτός μάχης.

Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου, μπορούν εύκολα να παρατηρήσουμε, ότι η διοικητική επιστήμη στις μέρες μας αναπτύσσεται όσο ποτέ άλλοτε.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν όλα τα παραπάνω, με νέες τεχνικές οργανώσεως, μεταβολές στα μοντέλα δομής τους, νέες λογικές επιχειρηματικής πρακτικής, υψηλού επιπέδου στρατηγικό μάνατζμεντ και με τη σύλληψη μεθόδων απόκτησης ισχυρών και μονίμων πλεονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό (ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων).

Ο αγώνας αυτός των επιχειρήσεων για τη δημιουργία και εφαρμογή όλων αυτών των στοιχείων που θα τους επιτρέψουν αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση, τις ωθεί στην εκμετάλλευση κάθε δυνατότητας, που τους παρέχεται στα πλαίσια του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

Και το δίκαιο φυσικά, ως παράγοντας ρυθμίσεως της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί μια πρώτης τάξεως πηγή, από την οποία προκύπτουν στοιχεία, τα οποία με την κατάλληλη επεξεργασία από τις επιχειρήσεις και κυρίως υπό την προϋπόθεση της εφευρετικής και δεξιοτεχνικής εκμετάλλευσής τους, μπορούν να μετατραπούν σε ιδιαίτερα σημαντικά εργαλεία για την ενδυνάμωση της οικονομικής τους θέσεως και την επαύξηση των δυνατοτήτων τους.

Στα πλαίσια ενός φιλελεύθερου οικονομικού και κοινωνικού συστήματος, εμφανίζεται ως ιδιαίτερης σημασίας, αλλά και ως προϋπόθεση για την ύπαρξη του, η αρχή της ιδιωτικής αυτονομίας, σύμφωνα με την οποία οι ιδιώτες, φυσικά και νομικά πρόσωπα, επιχειρηματίες και μη, έχουν το δικαίωμα και τη δυνατότητα να ρυθμίζουν ελεύθερα τις μεταξύ τους σχέσεις, διαφωνώντας αντίστοιχα, το πλαίσιο το μεταξύ τους υποχρεώσεων και δικαιωμάτων.

Σαφής απόρροια αυτής της αρχής και εξειδίκευση της, στο επίπεδο του αστικού δικαίου, είναι η αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, η οποία όπως και οι προηγούμενοι αρχή απολαμβάνει συνταγματικού ερείσματος στο άρθρο 5 παράγραφος 1 του καταστατικού χάρτη της πολιτείας μας, αλλά εμφανίζεται σχεδόν απαράλλακτη, στους αντίστοιχους καταστατικούς χάρτες των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών, αποτελώντας κατά αυτό τον τρόπο μια αυτονόητη και σε διεθνές επίπεδο κρατούσα αρχή, ενός κράτους ελευθερίας και δικαίου.

Η ελευθερία των συμβάσεων αναλύεται σε τρεις επιμέρους ελευθερίες, την ελευθερία της υπαγωγής των μερών σε σύμβαση, την ελευθερία επιλογής αντισυμβαλλομένου για την ελευθερία διαμόρφωσης του περιεχομένου της σύμβασεως.

Η δυνατότητα αυτή αυτοοργάνωσης των σχέσεων, φυσικά και δεν πέρασε απαρατήρητη από τον επιχειρηματικό κόσμο, ο οποίος με αυξανόμενο ρυθμό ειδικά τα τελευταία χρόνια, σπεύδει να την εκμεταλλευθεί, ούτως ώστε να καταφέρει τη δημιουργία σχέσεων μεταξύ των διαφόρων φορέων και οντοτήτων, που συμμετέχουν στην αγορά, μέσα από τις οποίες επιδιώκει την επιμέρους ενίσχυση του.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν, χρησιμοποιούν, ένα θα μπορούσαμε να πούμε εργαλειακό τρόπο το δίκαιο, ούτως ώστε να διαμορφώνουν τις μεταξύ τους σχέσεις με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται η εκ μέρους τους προσέγγιση των στόχων τους, δηλαδή η υλοποίηση της στρατηγικής τους. Παράλληλα, μέσα από αυτές δυνατότητες, καταφέρνουν να αντιμετωπίζουν τα συνεχώς μεταβαλλόμενα προβλήματα και να βρίσκουν λύσεις για τα διάφορα ζητήματα, τα οποία ταλανίζουν την επιχειρηματική πρακτική.

Δεν χρειάζεται ιδιαίτερη σκέψη για την κατανόηση ότι υπό τις δεδομένες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και κυρίως συνεχούς μεταβολής των στοιχείων της αγοράς, οι επιχειρήσεις αναδομούν τις σχέσεις τους, επάνω προσδιορίζοντας το περιεχόμενό τους, δημιουργώντας μέσω της ελευθερίας τους να διαμορφώνουν το περιεχόμενο των συμβατικών τους δεσμεύσεων, ένα συνεχώς αυξανόμενο και αναπτυσσόμενο πλήθος εργαλείων του μάνατζμεντ.

Πρόκειται δηλαδή, για τις λεγόμενες νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, οι οποίες όπως καταλαβαίνουμε από το σχετικό όρο, αποτελούν καινοφανή συμβατικά μορφώματα, τα οποία προκύπτουν μέσω της επιχειρηματικής πρακτικής. Βέβαια, ο τρόπος δημιουργίας τους, φυσικά και δεν είναι πρωτόγνωρος<sup>777</sup>.

Όλες οι συμβατικές μορφές, επώνυμες και μη, όπως για παράδειγμα η πώληση, η μίσθωση, η σύμβαση εργασίας, το δάνειο και τα λοιπά, προέκυψαν από τις πρακτικές ανάγκες που εμφανίστηκαν για την οργάνωση των κοινωνικών και οικονομικών σχέσεων και την κάλυψη των αναγκών των κοινωνιών.

Το δίκαιο με τη σειρά του, επιτελώντας το ρυθμιστικό του ρόλο και ανταποκρινόμενο στην ιδιαίτερη σημασία τους για αυτήν την κοινωνική και οικονομική οργάνωση, αλλά και τη συχνότητα εμφάνισης τους στις συναλλαγές, απλώς τις κωδικοποίησε σε νομοθετήματα και θέσπισε κανόνες δικαίου, οι οποίοι συνήθως απορρέουν από παλαιές εθιμικές αρχές, οι οποίοι καθορίζουν με τρόπο σύμφωνο με το αίσθημα δικαίου και

---

<sup>777</sup> Γεωργιάδης Α., Ζητήματα Αστικού Δικαίου, 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Ελλήνων Αστικολόγων, 23 επ.



την ανάγκη κοινωνικής και οικονομικής ειρήνης και ισορροπίας, το ιδιαίτερο περιεχόμενο και τις συνέπειες τη συμμετοχή των μερών, στο εκάστοτε πλαίσιο σχέσεων, δηλαδή τη σύμβαση<sup>778</sup>.

Κατά τη γνώμη μας, οι μόνες διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των νέων συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας και των παραδοσιακών συμβάσεων του αστικού κώδικα, είναι δύο.

Πρώτον, ότι οι συμβάσεις της σύγχρονης οικονομίας, έχουν το χαρακτηριστικό, ότι εμφανίζονται, διαμορφώνουν το περιεχόμενό τους και αναπτύσσονται με ταχύτατο ρυθμό, υπό την πίεση φυσικά της προαναφερόμενης ραγδαίας ανάπτυξης του ανταγωνισμού και μεταβολής των συνθηκών της αγοράς.

Δεύτερον, και ως συνέπεια του πρώτου, ότι το δίκαιο υστερεί χρονικά, να ανταποκριθεί στην ταχύτητα της εμφανίσεως τους, άρα και στις ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας, καθυστερώντας να λάβει θέση σχετικά με την θεμιτή τους διάρθρωση και να ανάπτυξη σύστημα κανόνων δικαίου, ειδικά προσαρμοσμένων στην καθεμιά από αυτές.

Θα παρατηρήσουμε όμως, ότι αυτό δεν είναι πάντα αναγκαίο, αλλά και χρήσιμο, καθώς η διατύπωση αναλυτικών και ειδικών κανόνων, για καθεμιά από αυτής της σύμβασης, το περιεχόμενο των οποίων επαναπροσδιορίζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ ταυτόχρονα οι νέες μορφές παρεμφερών ή μη συμβάσεων εμφανίζονται, προστιθέμενης ή αντικαθιστώντας τις προηγούμενες, μπορεί απλώς να κάνει τα πράγματα ακόμη πιο περίπλοκα και να προβληματίσει σχετικά της επιχείρησης, χωρίς να καταφέρει να λύσει τα όποια προβλήματα, τα οποία συχνά μπορούν να λυθούν, και με την εφαρμογή των γενικών αρχών του ιδιωτικού δικαίου, οι οποίες εξάλλου συνεχίζουν να καταλαμβάνουν ακόμη και αυτές τις μη ρυθμιζόμενες επακριβώς συμβάσεις.

Και αυτό έχει ως αποτέλεσμα, μέσω της εφαρμογής των γενικών αρχών του ιδιωτικού δικαίου, ακόμη και οι νέες αυτές μορφές συμβάσεων, να απολαμβάνουν ενός **minimum** πλαισίου θεσμικών κανόνων, που τις διέπει, ανεξάρτητα από το γεγονός, για το δίκαιο μεριμνάει ειδικά για αυτές.

Από την άλλη πλευρά, οι έννομες τάξεις, τις περισσότερες φορές αποφασίζουν, ύστερα από ένα σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα καθυστέρησης, να λάβουν πρόνοια, σε σχέση με τη ρύθμιση τέτοιων συμβατικών μορφών, μέσω της θέσπισης ειδικών νομοθετημάτων, κυρίως στην περίπτωση, που η εν λόγω συμβατική μορφή, αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την αγορά και την οικονομία.

Σχετικό είναι το παράδειγμα του **leasing**, το οποίο εισήγαγαν στην πράξη οι επιχειρήσεις, για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε χρηματοδότηση και

<sup>778</sup> Γεωργιάδης Α., Ζητήματα Αστικού Δικαίου, 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Ελλήνων Αστικολόγων, 30 επ.

αργότερα μόνο οι διάφορες έννομες τάξεις, ασχολήθηκαν με αυτό, αρχικά προσπαθώντας να το υπαγάγουν σε κάποια δεδομένη μέχρι τότε και ρυθμιζόμενη από το δίκαιο σημαντική μορφή και αργότερα, όταν κατανόησαν τις ιδιαιτερότητές του, θεσπίζοντας ειδική για αυτό νομοθεσία.

Στις μέρες μας, λοιπόν, εμφανίζονται συνεχώς νέες μορφές τέτοιων συμβάσεων, όπως η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης, η σύμβαση δικαιόχρησης, χρονομεριστικής μισθώσεως, χορηγίας, διαχείρισης κεφαλαίων, συμπαραγωγής, πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, και πολλές άλλες ακόμα.

Κοινό χαρακτηριστικό όλων τους, εκτός από το ότι προέκυψαν από την επιχειρηματική πρακτική, είναι ότι αποτελούν και χρησιμοποιούνται ως εργαλεία οργάνωσης, εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων και εν τέλει ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις, καθώς καταφέρουν μέσα από αυτές, να διευρύνουν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση, να προσφέρουν νέες υπηρεσίες στον πελάτη τους, να οργανώσουν με διαφορετικό τρόπο τη λειτουργία τους και να αναδιαμορφώσουν διαφορετικά τη δομή τους.

Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που τους παρέχει το δίκαιο, δημιουργώντας τους κατάλληλους τρόπους μεταξύ τους συνδέσεως και διαμόρφωση σχέσεων, ούτως ώστε να τους χρησιμοποιήσουν ως εργαλεία στρατηγικής και πολύ περισσότερο ως οχήματα ανάπτυξης.

Εάν όμως, εμβαθύνουμε στη μελέτη των συμβατικών αυτών μορφών και τύπων, θα ανακαλύψουμε, το εξής σημαντικό, το οποίο σε μεγάλο βαθμό σηματοδοτεί και για την κατάσταση που επικρατεί σχετικά με τις σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές. Και αυτό είναι ότι οι περισσότερες από αυτές τις συμβάσεις, εμπεριέχουν ή και βασίζονται στο στοιχείο της διεπιχειρηματικής συνεργασίας<sup>779</sup>.

Πράγματι, αυτό αντικατοπτρίζει, το ότι στα πλαίσια των όπως και παραπάνω είδαμε, απαιτητικών συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, η επιχείρηση συνειδητοποιούν, ότι συχνά μονόδρομος για το μονόδρομο της ανάπτυξης, είναι η μεταξύ τους συνεργασία και ο συνδυασμός μεταξύ τους, πόρων, ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Με αυξανόμενο ρυθμό, στα πλαίσια της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, εμφανίζεται η έννοια της συνέργειας, ως διάφορος σε σχέση με τη συνεργασία, αλλά και ως εξέλιξη αυτής, όρος, η οποία εκλαμβάνεται ως το φαινόμενο που παρατηρείται, όταν συνδυάζονται με κατάλληλο τρόπο και σε πλαίσια συνεργασίας, οι δυνατότητες δύο ή περισσότερων επιχειρηματικών φορέων, το τελικό αποτέλεσμα σε δυνατότητες, που απομένει στον καθένα τους, να είναι μεγαλύτερο από ό,τι το άθροισμα των επιμέρους δυνατοτήτων τους.

<sup>779</sup> Γεωργιάδης Α., Ζητήματα Αστικού Δικαίου, 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Ελλήνων Αστικολόγων, 27 επ.

Δηλαδή, μέσω της συνέργειας, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα όχι απλώς να τα καταφέρουν πολύ καλύτερα σε σχέση με το αν συμμετείχαν στον ανταγωνισμό μόνες τους, αλλά και να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες, οι οποίες υπερβαίνουν όλα τα συνολικά δεδομένα της αγοράς και την εμπλουτίζουν, εμφανιζόμενες για πρώτη φορά στα πλαίσια της.

Αυτό λοιπόν το στοιχείο χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τη σύγχρονη στρατηγική και τη μεθοδολογία του επιχειρείν. Έτσι, οι σύγχρονες επιχειρήσεις μετατρέπουν το δίλημμα μεταξύ ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας, σε δίλημμα μεταξύ συνεργασίας και αποτυχίας.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε εξάλλου, ότι για πρώτη φορά στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας, οι διαφορετικοί επιχειρηματικοί φορείς, επιλέγουν, αυτοβούλως και οικειοθελώς, χωρίς αυτό να αποτελεί συνέπεια μιας εξαγοράς και της εγκαθίδρυσης ενός, θα μπορούσαμε να πούμε, βίαιου εξωτερικού ελέγχου επί αυτών, να οργανωθούν σε κοινά δίκτυα και να συνδεθούν μεταξύ τους, και μάλιστα με τρόπο όχι πλέον απλώς παροδικό και περιορισμένο στην εξυπηρέτηση κάποιου συγκεκριμένου και πολύ ειδικού σκοπού, αλλά στα πλαίσια γενικότερης εκ μέρους τους επιδιώξεως της ανάπτυξης και σε πολύ πιο ανοιχτά, αφενός, αφετέρου μόνιμης και οργανωμένης φύσεως πλαίσια.

Όντως, η δικτύωση των επιχειρήσεων, λαμβάνει μεγάλο μέγεθος στις μέρες μας, μια πληθώρα ειδικών μορφών, που ξεκινούν από τη σύσταση **joint ventures** κοινοπρακτικών μορφωμάτων και φτάνοντας μέχρι τα οριζόντια και κάθετα δίκτυα καταμερισμού των αγορών.

Εξάλλου, η δικτύωση αποτελεί και μία ευφυή απάντηση των επιχειρήσεων, απέναντι τον αυξημένο ανταγωνισμό, καθώς κατανοώντας, ότι πιθανόν να μην μπορούν για μακροχρόνιο διάστημα, να αντέξουν αυτές τις απαιτητικές συνθήκες μόνες τους και αβοήθητες, επιλέγουν να αποφύγουν ή τουλάχιστον να καταπραΰνουν την ένταση και τους κινδύνους αυτού του ανταγωνισμού, ακολουθώντας έναν δρόμο συμπόρευσης και συνεργασίας.

Από αυτά τα πλαίσια εξάλλου, προέκυψε και η λογική των στρατηγικών αμοιβαίας ωφέλειας (**win-win strategies**), το νόημα των οποίων βασίζεται ακριβώς στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες θα ευνοούν παράλληλα όλες τις επιχειρήσεις που θα συμπεριλαμβάνουν, με τρόπο τέτοιο, φυσικά, ώστε να γίνονται αποδεκτές και ελκυστικές για όλα τα μέρη.

Κατά αυτό τον τρόπο, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, καταφέρνουν να συμπηγνούν και μάλιστα σε μόνιμο βαθμό, πλαίσια κοινής δράσης και πορείας, τα οποία τους εξασφαλίζουν την επιβίωση σε πρώτο βαθμό, και σε δεύτερο την περαιτέρω ανάπτυξή τους, η οποία εξάλλου διασφαλίζει της μακροχρόνιο επίπεδο την πρώτη.

Όλες αυτές οι αντιλήψεις, έρχονται σε σύγκρουση με την παραδοσιακή θεώρηση της επιχειρήσεως, ως ένας οργανισμός, ο οποίος θα πρέπει να

επιδιώκει να είναι όσο το δυνατό πιο αυτοτελής και αυτάρκης από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην αγορά και πιο ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος, από εξωτερικούς παράγοντες.

Και αυτό επειδή είναι πλέον προφανές, ότι μια τέτοια επιδίωξη, δεν έχει αποτέλεσμα και πιθανότητες επιτυχίας, σε μια εποχή, που μεταβολή των συνθηκών, αλλάζει ριζικά μέσα σε ελάχιστα χρονικά πλαίσια, το οροπέδιο του ίδιου του ανταγωνισμού, σε βαθμό τέτοιο, που για να γίνει κάτι παρόμοιο παλαιότερα, θα χρειαζόταν ίσως και δεκαετίες. Είναι ουτοπία, για μια σύγχρονη επιχείρηση να επιδιώκει ως αυτοσκοπό της την πλήρη αυτοτέλεια και αυτάρκεια, άρα, λοιπόν, αφού δεν μπορεί να το αποφύγει, είναι καλύτερο για αυτή να προσαρμοστεί με αυτό και να εκμεταλλευτεί για δικό της όφελος.

Βέβαια, όλα τα ανωτέρω συνεπάγονται παραχωρήσεις σε επίπεδο επιχειρηματικής αυτονομίας κυρίως όσον αφορά την ελευθερία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων.

Όμως, μια επιχείρηση, η οποία ακολουθεί μια πορεία, η οποία πρέπει να την οδηγήσει στην πρόοδο και τη διασφάλιση του συμφέροντος της και των συμφερόντων των μετεχόντων και συμμετεχόντων στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση της μερών (**shareholders-stakeholders**), λίγο θα έπρεπε να την ενδιαφέρει αυτό.

Οι επιχειρήσεις εξάλλου δεν συνίστανται για να αποτελούν εσαεί τα μετερίζια από τα οποία θα δίνεται ο αγώνας για μια αιώνια ελεύθερη επιχειρηματική δράση, αλλά για να αποφέρουν όφελος σε αυτούς που τα συνιστούν σε πρώτο βαθμό και σε δεύτερο σε αυτούς που εξαρτώνται τα συμφέροντά τους από αυτές. Εάν τα πράγματα δεν ήταν έτσι, τότε δεν θα χαρακτηρίζονταν, ως επιτυχημένες επιχειρηματικές επιλογές, όσες αφορούν την προσχώρηση σε μια συγχώνευση ή εξαγορά μιας επιχείρησης από μια άλλη, κάτι που φυσικά δεν ισχύει.

Εάν όμως προχωρήσουμε ένα βήμα παραπέρα, όσον αφορά τα ζητήματα που προκύπτουν από τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, θα παρατηρήσουμε, να προβάλλει έντονα το θέμα της δόμησης των επιχειρήσεων, ως αυτόνομοι τουλάχιστον σε εσωτερικό επίπεδο οργανισμοί, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αυτοτέλεια στην εσωτερική τους οργάνωση.

Και πάλι, η παραδοσιακή θεώρηση περί επιχειρήσεων, συνίσταται στο ότι κάθε επιχείρηση διαθέτει ως στοιχείο της ταυτότητας της και ως επιβεβαίωση της αυθυπαρξίας της, ένα αυτοτελές, έστω και τυπικά αυτόνομο και αποκλειστικό για αυτήν σύστημα διοίκησης και λήψης αποφάσεων.

Αυτό φυσικά εκφράζεται σε ένα επιχειρηματικό διαχειριστικό όργανο, το οποίο πρέπει να είναι το μόνο αρμόδιο, για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, αυτή η παραδοσιακή αντίληψη απονέμει την αρμοδιότητα άσκησης του μάνατζμεντ και όλων των

επιμέρους αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσιών που το απαρτίζουν, σε ένα αποκλειστικά εσωτερικής φύσεως οργανωτικό φορέα. Τα αποτελέσματα αυτής της παραδοσιακής αντίληψης εκτείνονται ακόμη και σε επίπεδο θεσμικής κατοχύρωσης στα πλαίσια του εταιρικού δικαίου.

Οι περισσότερες έννομες τάξεις, μαζί και η ελληνική, ρυθμίζουν με αναγκαστικό τρόπο, το αποδεκτό μοντέλο εσωτερικής οργάνωσης των διοικητικών αρμοδιοτήτων και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, απονέμοντας στο κύριο διαχειριστικό όργανο της εταιρίας, το σύνολο σχεδόν αυτών των εξουσιών.

Αυτό βέβαια, καταρχήν είναι θεμιτό, όμως εάν φτάσει να εκτείνεται σε επίπεδο απαγορεύσεις στην εταιρία, κάθε δυνατότητας, αναδιάρθρωσης του συστήματος λήψεως αποφάσεων της, περιορίζει αισθητά την ελευθερία του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, να προσαρμοστεί στις συνθήκες και τα δεδομένα της αγοράς και καταντά μια τυπολατρική προσήλωση, δηλωτική της υστέρησης ανταπόκρισης του δικαίου στις μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.

Καθώς όμως, όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι επιχειρήσεις στα πλαίσια της άσκησης των δικαιωμάτων τους, που απορρέουν από την ελευθερία των συμβάσεων, προσπαθούν και βρίσκουν νέους τρόπους οργάνωσης τους, οι οποίες πολλές φορές εκτείνονται ακόμη και στο επίπεδο της εσωτερικής διαχείρισης τους, παρατηρούμε, ότι είναι δυνατό να προκύψει μια μορφή συμβάσεων, οι οποίες σε κάποιες εκφάνσεις τους, δοκιμάζουν τα όρια αντοχής της μεθόδου αναγκαστικής οργάνωσης των εσωτερικών εταιρικών σχέσεων, από το εταιρικό δίκαιο.

Ανεξάρτητα απ' όλα αυτά, η επιχειρηματικότητα θεωρούμε ότι δεν μπορεί και δεν πρέπει να δεσμευτεί από έμμονες που μπορεί να χαρακτηρίσουν μια έννομη τάξη, όταν αυτές δεν ανταποκρίνονται σε μια ειλικρινή προσπάθεια δίκαιης ρύθμισης των οικονομικών σχέσεων, αλλά ορθώς επιδιώκει την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που της παρέχονται και χρησιμοποιεί τη συμβατική δέσμευση, ως παράγοντα εγκαθίδρυσης επωφελών συνεργασιών, επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης και αναπτυξιακό εργαλείο.

Πρέπει όμως να αναφέρουμε, ότι η οξυδέρκεια του μάνατζμεντ, δεν εκφράζεται μόνο από τη χρησιμοποίηση κάποιων νέων συμβατικών μορφών της σύγχρονης οικονομίας, αλλά κυρίως στην ανακάλυψη στα πλαίσια της εφαρμογής τους, του πλήρους φάσματος των δυνατοτήτων και των ευκαιριών που τους παρέχουν. Φυσικά, οι περισσότερες από τις νέες αυτές μορφές συμβάσεων, έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό και συνήθως οι επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν για να τον επιτύχουν.

Κάποιες άλλες όμως, είναι δυνατόν, παρά ακόμη και το γεγονός ότι αρχικά αναπτύχθηκαν για την εξυπηρέτηση κάποιων συγκεκριμένων στόχων, να παρουσιάζουν χαρακτηριστικά, τα οποία επιτρέπουν σε ένα εφευρετικό και με ανοιχτούς ορίζοντες σκέψης, μάνατζμεντ να

εκμεταλλευτούν ένα πλήθος κρυφών δυνατοτήτων, που παρέχουν και οι οποίες μπορεί να εκτείνονται προς πολύ περισσότερους στόχους, από αυτούς για τους οποίους τυπολογικά και καταρχήν, αναπτύσσονται.

Ακόμη περισσότερο όμως, το σύγχρονο μάνατζμεντ, έχει τη δυνατότητα και το πράττει, να συνδυάζει τους διάφορους τύπους συμβατικής και εταιρικής οργάνωσης σχέσεων, μεταξύ τους, ούτως ώστε μέσα από την αλληλεπίδραση τους αυτή, να προκύπτουν ακόμη περισσότερες εφαρμογές χρήσιμες για την επιχείρηση.

Στην παρούσα μελέτη, πραγματευτήκαμε το φαινόμενο και το θεσμό της συμβάσεως μάνατζμεντ, δηλαδή της συμβάσεως με την οποία, μια επιχείρηση αναθέτει σε μια άλλη, το μάνατζμεντ της, για να το ασκεί για λογαριασμό της.

Μέσα από αυτήν την πραγματέυση, καταλήξαμε σε μια σειρά συμπερασμάτων, τα οποία βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τα όσα ακριβώς παραπάνω αναφέραμε.

Καταρχάς, η σύμβαση μάνατζμεντ ανήκει και αυτή στην οικογένεια συμβάσεων που περιγράψαμε παραπάνω, η οποία είναι γνωστή ως νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας. Όπως και οι υπόλοιπες, αποτελεί καθαρά προϊόν της επιχειρηματικής πράξης και γέννημα των αναγκών των επιχειρήσεων και της αγοράς. Παράλληλα, δεν υπάγεται σε καμία τυπική μορφή συμβάσεως του αστικού κώδικα και της υπόλοιπης νομοθεσίας του ιδιωτικού δικαίου, επομένως δεν ρυθμίζεται από ειδικούς κανόνες δικαίου, δηλαδή κανόνες ειδικά σχεδιασμένους για αυτήν.

Παρόλα αυτά όμως, η πράξη την έχει τυποποιήσει σε μεγάλο βαθμό, μέσα από ευρέως χρησιμοποιούμενα υποδείγματα, τα οποία μάλιστα ποικίλλουν σε πολλές και διάφορες μορφές, ανάλογα με το συγκεκριμένο κλάδο και το είδος της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Γιατί ένα ακόμα κύριο συμπέρασμα μας αφορά την πολλαπλότητα των μορφών, την οποία μπορεί να λάβει η σύμβαση μάνατζμεντ. Ως εργαλείο διαμόρφωσης και υλοποίησης επιχειρηματικής στρατηγικής, παρουσιάζει μια μεγάλη προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε ανάγκες της επιχειρήσεως και τα χαρακτηριστικά της διαμορφώνονται σε σχέση με συγκεκριμένες εκάστοτε παραμέτρους.

Οι παράγοντες λοιπόν, οι οποίοι διαμορφώνουν τη συγκεκριμένη μορφή της συμβάσεως μάνατζμεντ, έχουν να κάνουν με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση που αναθέτει τη διοίκηση της, τον επιδιωκόμενο από τα μέρη σκοπό, ο οποίος ποικίλλει από τη διεθνή ανάπτυξη, έως και τη χειραγώγηση αυτοτελών επιχειρήσεων και την απόκρυψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, από τα ευρύτερα νομικά και κοινωνικά πλαίσια οργάνωσης, στα οποία εντάσσεται, όπως για παράδειγμα, όταν επιστεγάζει οι δικτυακές συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων, τη τυχόν διαπλοκή της με άλλα συμβατικά και εταιρικά μορφώματα και τύπους, τη

φάση της ζωής της αναθέτουσας επιχειρήσεως και της εκάστοτε διαμορφούμενες ανάγκες της, όπως για παράδειγμα όταν οδεύει προς τη διάλυση ή όταν βρίσκεται στην ίδρυση και το ξεκίνημα της, από το μέγεθος της, το βαθμό στον οποίο τα μέρη επιθυμούν να συνδεθούν μεταξύ τους, κάτι το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο ένταξης του δότη στην οργανωτική δομή του λήπτη, τα οικονομικά, κοινωνικά και νομικά στοιχεία που ορίζουν το περιβάλλον δραστηριοποίησης ή επιθυμεί της εξάπλωσης της επιχειρήσεως, τη συγκεκριμένη στρατηγική, η οποία πρέπει να εξυπηρετηθεί, τις συνθήκες εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν τη δομή και τη δραστηριοποίηση της αναθέτουσας, το βαθμό ανεξαρτησίας που επιδιώκει η αναθέτουσα, παρά τη σύμβαση, τον τρόπο με τον οποίο διαρθρώνεται και ασκείται το μάνατζμεντ στα πλαίσια της, και άλλα πολλά.

Αυτό λοιπόν που προκύπτει είναι ότι αφενός η σύμβαση μάνατζμεντ, μπορεί να εξυπηρετήσει μια πληθώρα καταστάσεων, συνθηκών και αναγκών, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση, βάσει, τη στρατηγική τους, τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ τους, τους στόχους τους, αλλά και την έννομη τάξη στην οποία υπάρχουν.

Αφετέρου, ανάλογα με όλα αυτά τα στοιχεία, η μορφή της σύμβασης μάνατζμεντ αλλάζει, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε εύκολα να σχηματίσουμε ένα κοινό τυπικό υπόδειγμα για αυτήν, αλλά να χρειάζονται αρκετά διαφορετικά υποδείγματα, και μάλιστα με διάφορες εναλλακτικές και επιλογές σε αρκετούς κρίσιμους όρους της συμβάσεως.

Παράλληλα, σε σχέση με τα παραπάνω, συμπεραίνουμε, ότι κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα και ιδιαιτερότητα της συμβάσεως, αλλά παράλληλα και σημαντικό πλεονέκτημα της για τις επιχειρήσεις, αποτελεί αυτή ακριβώς η πολυμορφία, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία που τη χαρακτηρίζει.

Ουσιαστικά, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελείται από ένα σταθερό σκέλος, που αφορά κάποια βασικά στοιχεία, όπως το ίδιο το αντικείμενο της ανάθεσης, δηλαδή της διοίκησης, οι υποχρεώσεις προς αμοιβή, πίστη, αποφυγής ανταγωνισμού, συνεργασία, πληροφόρηση και εμπιστοσύνη, ενώ όλα τα υπόλοιπα, όπως ο τρόπος ένταξης, το εύρος των αναθεμένων αρμοδιοτήτων, η δυνατότητα παράλληλης άσκησης της διοίκησης, η υποχρέωση έγκρισης αποφάσεων της εταιρίας μάνατζμεντ από την αναθέτουσα, ο κλειστός ή ανοιχτός χαρακτήρας των αρμοδιοτήτων που αναφέρονται, η διάρκεια της και τα λοιπά, αλλάζουν ανά περίπτωση, όπως ακόμα και το ίδιο το περιεχόμενο των σταθερών υποχρεώσεων, όπως δηλαδή το ύψος της αμοιβής και ειδικότερες απαιτήσεις σε εμπιστοσύνη και στην εργασία, συνιστώντας κατά τον τρόπο ένα, θα μπορούσαμε να το ονομάσουμε, κινητό σκέλος της συμβάσεως.

Ένα κύριο συμπέρασμά μας σχετικά με τη σύμβαση μάνατζμεντ, αφορά τη νομική της φύση και τους κανόνες δικαίου από τους οποίους διέπεται. Όπως παρατηρήσαμε, δεν μπορεί να υπαχθεί σε κάποιο τύπο συμβάσεως, καθώς φέρει στοιχεία τα οποία παρά το γεγονός ότι παραπέμπουν και μοιάζουν με τα στοιχεία άλλων συμβατικών μορφών, εν τούτοις δεν μπορεί να ταυτιστεί με καμία από αυτές, καθώς μάλιστα έχει μικτό χαρακτήρα, δηλαδή συγκεντρώνει στοιχεία από διάφορους συμβατικούς τύπους.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, είναι ενοχική, αμφοτεροβαρής και επαχθής, αιτιώδης σύμβαση.

Το γεγονός όμως αυτό δεν σημαίνει ότι πρόκειται για μια εκτός δίκαιο σύμβαση. Όπως και κάθε άλλη, διέπεται από τις γενικές αρχές του αστικού και του ιδιωτικού δικαίου και τους κανόνες που διέπουν το γενικό ενοχικό δίκαιο, στο οποίο, όπως αναφέραμε υπάγεται. Εξάλλου, ο μεικτός της χαρακτήρας, επιτρέπει την εφαρμογή κανόνων δικαίου, οι οποίοι προβλέπονται για να ρυθμίσουν συμβατικές μορφές, με τις οποίες μοιράζεται κοινά στοιχεία.

Κατά τη γνώμη μας, η οποία μάλιστα διατυπώθηκε στην παρούσα μελέτη, δεν τίθεται ζήτημα ανάγκης για πλήρη υπαγωγή της συμβάσεως σε έναν περισσότερους προβλεπόμενους από το δίκαιο συμβατικούς τύπους, ως άνευ ετέρου προϋπόθεση για την εφαρμογή των ειδικών για τους κανόνων δικαίου στα πλαίσια της.

Δηλαδή, αυτό που χρειάζεται δεν είναι να συμπεράνουμε, ότι σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μείξη κάποιων συγκεκριμένων συμβατικών μορφών, συμπέρασμα το οποίο υποτίθεται ότι θα εξαντλήσει και θα καλύψει το πλήρες περιεχόμενο της συμβάσεως.

Αντίθετα, ειδικά και σε αυτή τη σύμβαση, αλλά όχι μόνο σε αυτήν, κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, καθώς διαπιστώσαμε, ότι περιλαμβάνει στοιχεία, και μάλιστα κύρια και ιδιαίτερα, τα οποία δεν προέρχονται από άλλο συμβατικό τύπο και δεν αναγνωρίζονται πουθενά αλλού.

Γι' αυτό το λόγο, πιστεύουμε στην αυτοτέλεια της συμβάσεως μάνατζμεντ, πως μια σύμβαση, με περιεχόμενο τόσο ειδικό, αλλά και ξεχωριστό σε σχέση με τις υπόλοιπες συμβάσεις, ούτως ώστε, να αποτελεί κατά ένα μέρος βέβαια, μείγμα άλλων τύπων, κατά ένα άλλο όμως αυτοφύες και καινοφανές δημιούργημα της επιχειρηματικής πράξης.

Άρα, το ζητούμενο για μας μετατοπίζεται, στην αναλογική εφαρμογή κανόνων, οι οποίοι εφαρμόζονται σε άλλες συμβάσεις, ούτως ώστε να καλύψουν και αυτή, σε συνδυασμό με τις γενικές αρχές, ελλείψει ειδικότερων κανόνων δικαίου.

Το σχετικό λοιπόν συμπέρασμά μας είναι ότι στη σύμβαση μάνατζμεντ εφαρμόζονται οι κανόνες που διέπουν κατά πρώτο μέρος τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών και δευτερευόντως τη σύμβαση εντολής και σε κάποιες περιπτώσεις, όταν προσυμφωνείται συγκεκριμένα επιδιωκόμενο



αποτέλεσμα, τη σύμβαση έργου.

Εξάλλου, θα ήταν εσφαλμένο να υποθέταμε, ότι το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, μπορεί να ανατεθεί σε κάποιον τρίτο, όπως η παροχή μιας οποιασδήποτε άλλης υπηρεσίας, παρά το γεγονός, ότι όπως αναφέραμε και παραπάνω, η σύμβαση μάνατζμεντ εισάγει στο επιχειρηματικό δίκαιο, τη δυνατότητα του χειρισμού της επιχειρηματικής διοίκησης, ως μια ακόμα επιχειρηματική λειτουργία και υπηρεσία.

Ο λόγος είναι ότι η σύμβαση μάνατζμεντ, εκ των πραγμάτων επειδή αφορά κάτι τόσο νευραλγικό όπως η διοίκηση της εταιρίας, η οποία πρέπει να ασκείται από συγκεκριμένα πρόσωπα και όργανα και με συγκεκριμένο τρόπο, προϋποθέσεις και όρια, ώστε να ανακλύπουν υποχρεώσεις στα μέρη, οι οποίες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν μια απλή σύμβαση παροχής υπηρεσιών, όπως η υποχρέωση οργανικής ένταξης στην αναθέτουσα του δότη, η υποχρέωση προαγωγής πνεύματος συνεργασίας, η υποχρέωση μέριμνας για εκτός της συμβάσεως συμφέροντα του άλλου μέρους και κυρίως της αναθέτουσας, ακόμη και υποχρέωση μετατροπής καταστατικών διατάξεων.

Καταλήξαμε, εξάλλου, στο διαρκή, αλλά ορισμένου χρόνου, χαρακτήρα της συμβάσεως, κάτι το οποίο εξάλλου επιβάλλεται από το αντικείμενο και το περιεχόμενό της, όπως επίσης παρατηρήσαμε την συνήθως μεγάλη διάρκεια αυτής, στα πλαίσια της ανάγκης επιδιώξεως μακροπρόθεσμων στόχων και υλοποίησης μακρόπνοης στρατηγικής (εξάλλου, το ίδιο το επιχειρηματικό μάνατζμεντ πρέπει γενικότερα να σχεδιάζεται και να υλοποιείται σε μακροπρόθεσμα πλαίσια, σε κάθε σοβαρή επιχείρηση).

Πάρα το γεγονός όμως, ότι όπως αναφέραμε παραπάνω, η σύμβαση μάνατζμεντ προσαρμόζεται σε πολλές και διαφορετικές έννομες τάξεις και τα ειδικά χαρακτηριστικά τους, κάτι το οποίο τεκμηριώνεται και από τον συχνά διεθνή χαρακτήρα της, τίθεται ζήτημα, όσον αφορά την ανοχή που επιδεικνύει το εκάστοτε εταιρικό δίκαιο σε σχέση με την εγκυρότητα της.

Σχετικά με αυτό, από την όλη ανάλυση της εργασίας μας, προκύπτει, ότι κάθε έννομη τάξη, αναγνωρίζει τη σύμβαση μάνατζμεντ, ως μια μορφή υποκατάστασης διοικητικού οργάνου της επιχειρήσεως από τρίτο, εξωτερικό της εταιρίας, πρόσωπο, ή μάλλον μια σύμβαση η οποία έχει ως αντικείμενο της την πρόκληση αυτής της υποκατάστασης.

Η θεώρηση αυτή φυσικά και υπογραμμίζεται, από το γεγονός ότι η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει μέρος, τουλάχιστον, εκείνων των αρμοδιοτήτων, που το επιχειρηματικό δίκαιο επιφυλάσσει για το κύριο εσωτερικό διοικητικό όργανο, τα προς το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρίας και οι διαχειριστές της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης.

Άρα, το επιτρεπτό ή μη της συμβάσεως μάνατζμεντ, ανάλογα με την κάθε έννομη τάξη, καθορίζεται από το επιτρεπτό, τις σχετικές προϋποθέσεις

και τα ανεκτά όρια, της υποκατάστασης διοικητικού οργάνου από τρίτο εκτός της επιχειρήσεως πρόσωπο, που ισχύουν σε αυτή την έννομη τάξη.

Από τη συγκριτική επισκόπηση που προηγήθηκε στην παρούσα μελέτη, σε σχέση με το τι συμβαίνει σε διάφορες αλλοδαπές έννομες τάξεις σχετικά, διαπιστώσαμε, ότι σε γενικές γραμμές υπάρχει μια επιφυλακτικότητα όσον αφορά τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Αυτή η επιφυλακτικότητα άλλοτε προέρχεται από τον εύλογο φόβο, σχετικά με τις δυνατότητες καταστρατήγησης δικαίου, βλάβης συμφερόντων τρίτων και νόθευσης του ελεύθερου ανταγωνισμού, ως αποτέλεσμα της δυνατότητας που παρέχει η σύμβαση μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις, να διαπλάθουν και να ενεργοποιούν ισχυρές μεταξύ τους συνδέσεις και πλαίσια παράλληλης λειτουργίας και δραστηριοποίησης, ενώ παράλληλα αυτή η σύνδεση είναι εμφανής προς τα έξω, καθώς επιτρέπει άσκηση ελέγχου στις δραστηριότητες μιας αυτοτελούς επιχειρήσεως, χωρίς υποχρέωση δημοσιότητας, του ιδιωτικού συμφωνητικού από το οποίο προκύπτει.

Άλλοτε πάλι, η επιφυλακτικότητα προς τη σύμβαση μάνατζμεντ, προέρχεται, από την προσήλωση σε τυπολατρικά δεδομένα της έννομης τάξης, σχετικά με την επιτρεπτή από αυτή οργάνωση, δομή και άσκηση της διοίκησης των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση αποτελεί σύμφυτο με την έννοια της κυριότητας επί του κεφαλαίου της εταιρίας, δικαίωμα, το οποίο μπορεί να εκφραστεί μόνο είτε μέσω της αυτοπρόσωπης άσκησης του είτε με την ψήφιση ενός άλλου φυσικού προσώπου για να το ασκήσει για λογαριασμό των μετόχων, δηλαδή των κυριών της εταιρίας και των δικαιωμάτων των κατόχων του δικαιώματος διαχείρισης.

Στο βαθμό, που αυτή η προσήλωση αφορά ρύθμιση εννόμων σχέσεων, με στόχο την προστασία των συμφερόντων και των δικαιωμάτων, κατά δίκαιο τρόπο όλων των εμπλεκόμενων μερών, πρέπει να γίνεται αποδεκτή, όταν όμως ξεπερνά αυτά τα όρια, καθώς το ζήτημα της υποκατάστασης στη διοίκηση, δεν βλάπτει τα συμφέροντα άλλων προσώπων, τότε αυτή η επιφυλακτικότητα του επιχειρηματικού δικαίου, είναι απλώς άνευ λόγου και παράλογα περιοριστική της ελευθερίας των συμβάσεων (σημειωτέον, ότι κατά πλέον ορθή άποψη, η σύμβαση μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση δεν είναι άκυρη, αλλά αδύνατο να εκπληρωθεί και να εφαρμοσθεί).

Σε γενικές γραμμές όμως, όλες οι έννομες τάξεις δίνουν αναγνωρίζουν τα τελευταία χρόνια την εμφάνιση του φαινομένου των συμβάσεων μάνατζμεντ και λαμβάνουν μέτρα σχετικά με αυτές, είτε μέσω κανόνων δικαίου είτε με νομολογιακές αποφάσεις. Η τάση πάντως οδηγεί σε μια χαλάρωση της προσήλωσης στα δεδομένα σχετικά με την άσκηση του μάνατζμεντ και την ανοχή έστω και υπό περιορισμούς της δυνατότητας ανάθεσης της διοίκησης, σε εξωτερικό φορέα μέσω αντιστοιχίας

συμβάσεως.

Όσον αφορά, το ελληνικό δίκαιο, παρατηρήσαμε ότι επιτρέπει την υποκατάσταση του Δ.Σ. από τρίτο εκτός της εταιρίας πρόσωπο, φυσικό ή νομικό, υπό δύο περιορισμούς, δηλαδή, ύστερα από σχετική καταστατική πρόβλεψη και μετά από απόφαση του Δ.Σ..

Δηλαδή, το εταιρικό δίκαιο παρέχει τη δυνατότητα στα ιδρυτικά της εταιρίας μέρη να προβλέψουν το καταστατικό τη δυνατότητα υποκατάστασης, χωρίς να την επιτρέπει όμως από την άλλη πλευρά άνευ ετέρου. Φυσικά ακόμη και όταν τέτοια πρόβλεψη δεν υπάρχει το καταστατικό μπορεί να τροποποιηθεί από την καταστατική γενική συνέλευση.

Επίσης, η ανάγκη για απόφαση του Δ.Σ. είναι εύλογη, καθώς οι εξουσίες στις οποίες αναφέρεται η σύμβαση μάλιστα, ανήκουν σε αυτό, σύμφωνα με τα όσα ορίζει η σχετική νομοθεσία.

Άρα, δεν μπορεί να γίνει η ανάθεση των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων από ένα ή περισσότερα από τα μέλη του Δ.Σ., ακόμη και από τον πρόεδρο και το διευθύνοντα σύμβουλο, και μάλιστα ακόμη και στην περίπτωση πολλοί αναθέσει αφορά αποκλειστικά τις δικές τους αρμοδιότητες (τις οποίες όμως τις λαμβάνουν για λόγους διευκόλυνσης διαχείρισης, από την ολομέλεια του Δ.Σ., στην οποία μάλιστα και ανήκουν αυτές) και φυσικά σε καμιά περίπτωση από τον απλό γενικό διευθυντή και μάλιστα, αλλά αντίθετα απαιτείται συνάποφαση από το σύνολο του Δ.Σ..

Βέβαια, το ελληνικό εταιρικό δίκαιο προβλέπει μια σειρά περιορισμών στο εύρος, τα όρια και τις προϋποθέσεις της υποκατάστασης.

Κατ' αρχάς, θα πρέπει το ίδιο το καταστατικό να προβλέπει τη δυνατότητα υποκατάστασης από νομικό πρόσωπο, δηλαδή άλλη επιχείρηση, όπως η εταιρία μάλιστα.

Επίσης, υποκατάσταση χωρεί, μόνο σε σχέση με τις αρμοδιότητες του Δ.Σ. και σε καμιά περίπτωση με τις αρμοδιότητες γενικής συνέλευσης. Βέβαια, πρέπει να θυμηθούμε, ότι η διαχείριση αποτελεί αρμοδιότητα του Δ.Σ. και όχι της γενικής συνέλευσης, στην οποία απομένουν άλλες αρμοδιότητες.

Ακόμα, η έκταση της ανάθεσης, περιορίζεται από αναγκαστικούς κανόνες δικαίου που περιγράφουν μια σειρά αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., τις οποίες ούτε το ίδιο μετά από σχετική καταστατική πρόβλεψη μπορεί να αναθέσει σε τρίτο.

Παράλληλα, απαιτείται δημοσίευση της σχετικής αποφάσεως του Δ.Σ., μόνο όμως στην περίπτωση που η εταιρία μάλιστα διορίζει πρόσωπα της επιλογής της το Δ.Σ. της εταιρίας. Σε κάθε άλλη περίπτωση, δηλαδή όταν η ένταξη της εταιρίας μάλιστα στην αναθέτουσα γίνεται απλώς μέσω της συμβάσεως, δεν απαιτείται δημοσίευση, κάτι το οποίο χρησιμοποιείται συχνά ως μέσο από τις επιχειρήσεις για να ασκήσουν αφανή έλεγχο πάνω σε άλλες.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός που τίθεται στη σύμβαση μανάτζμεντ είναι η απαγόρευση αφαίρεσης, δηλαδή με οριστική και πλήρη έννοια, των αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. από το ίδιο, μέσω της ανάθεσης τους σε τρίτο. Αντίθετα, το Δ.Σ. διατηρεί τις αρμοδιότητες αυτές, αυτές όμως μετατρέπονται σε αρμοδιότητες ελέγχου και εποπτείας στην άσκηση από την εταιρία μανάτζμεντ των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων που της παραχώρησε. Κατά ορθότερη άποψη, δεν είναι θεμιτή η παράλληλη λήψη αποφάσεων, παρά το γεγονός ότι ακόμη και η διατήρηση της αρμοδιότητας ελέγχου, συνιστά παράλληλη εξουσία μεταξύ Δ.Σ. και εταιρίας μανάτζμεντ, αλλά ακόμη και στην περίπτωση που όντως λαμβάνονται παράλληλες αποφάσεις, τότε η αναθέτουσα επιχείρηση υπέχει ενδοσυμβατικής ευθύνης έναντι της εταιρίας μανάτζμεντ.

Όλα τα προηγούμενα αφορούν κατά κύριο λόγο τις ανώνυμες εταιρείες στις οποίες συνήθως εμφανίζεται το φαινόμενο των συμβάσεων μανάτζμεντ.

Τα ίδια κατά κύριο λόγο ισχύουν και σχετικά με τις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, οι οποίες επειδή ανήκουν στην οικογένεια των κεφαλαιουχικών εταιριών, έχουν τη δυνατότητα υπό τις παρόμοιες προϋποθέσεις, να υποκαταστήσουν το διαχειριστικό τους όργανο μετρείται εξωτερικό φορέα, δηλαδή εταιρία μανάτζμεντ.

Όσον αφορά, τις προσωπικές εταιρείες, ισχύει η αρχή της αυτοδιαχείρισης, η οποία απαγορεύει κάθε απευθείας ανάθεση διαχειριστικών αρμοδιοτήτων σε τρίτους, εκτός των εταίρων, οι οποίοι αναγκαστικά και αποκλειστικά αναλαμβάνουν αυτές τις αρμοδιότητες. Παρόλα αυτά, όμως, επειδή λόγω της απλότητας τους, δεν δεσμεύονται από τόσες αναγκαστικού δικαίου διατάξεις σχετικά με την οργάνωση και τη δομή τους, όσο η Α.Ε. και σε δεύτερο λόγο η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, έχουν τη δυνατότητα να υπαχθούν σε συμβάσεις μανάτζμεντ, οι οποίες όμως εφαρμόζονται και υλοποιούνται με διαφορετικό τρόπο.

Δηλαδή μπορούν να αναθέσουν στην ουσία η διαχείριση του σε τρίτο, όμως μέσω συμβάσεως εντολής ή εργασίας κατά ορθότερη άποψη εξαρτημένης και ανεξάρτητης (εξαρτημένη θα είναι όταν η εταιρία μανάτζμεντ αναθέτει σε ένα στέλεχος της τη διαχείριση της συγκεκριμένης εταιρίας, οπότε η προσωπική εταιρεία οφείλει να τον προσλάβει τυπικά ως υπάλληλο της) και συνήθως πληρεξουσιότητας σε αυτόν να διενεργεί διαχειριστικές πράξεις στο όνομα για λογαριασμό των εταίρων.

Αλλά ακόμη και στις ατομικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν, αν και θα ήταν μάλλον σπάνιο, να εμφανιστεί η σύμβαση μανάτζμεντ, η οποία θα λάβει τη μορφή και πάλι πληρεξουσιότητας προς τη διενέργεια διαχειριστικών πράξεων.

Τελικά, καταρχήν η σύμβαση μανάτζμεντ στα πλαίσια του ελληνικού εταιρικού δικαίου είναι επιτρεπτή και σε καμία περίπτωση το περιεχόμενό

της δεν μπορεί να θεωρηθεί απαγορευμένο, όμως περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό και κυρίως στις κεφαλαιουχικών τύπου εταιρίας, από διατάξεις αναγκαστικού δικαίου σχετικά με το σύστημα αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. και την αποκλειστικότητα αυτού.

Φυσικά, η σύμβαση μανάτζμεντ δημιουργεί ευθύνη της εταιρίας μανάτζμεντ απέναντι στην αναθέτουσα για εσφαλμένες και ζημιογόνες διαχειριστικές πράξεις, το συμπέρασμα όμως που προκύπτει από την ανάλυση μας είναι ότι μια τέτοια ευθύνη αν και υπάρχει θεωρητικά, στην πράξη σε λίγες περιπτώσεις μπορεί να θεμελιωθεί και κυρίως σε εξώφθαλμες περιπτώσεις παραμέλησης διαχειριστικών καθηκόντων, λόγω του **business judgement rule**, αρχή σύμφωνα με την οποία, δεν είναι δυνατό να εξεταστούν δικαστικά, άρα και να ευθύνεται σχετικά για αυτές το διαχειριστικό όργανο μιας εταιρίας, οι πράξεις και οι αποφάσεις του, ακόμη και όταν ζημίωσαν την εταιρία, εκτός και αν υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις, ότι αυτές αντιβαίνουν την αρχή της καλής πίστης και τις υποχρεώσεις πίστης και πρόνοιας απέναντι στο νομικό πρόσωπο της εταιρίας ή αν προφανώς δεν έχουν κάποια λογική βάση<sup>780</sup>.

Αυτή η αρχή, ισχύει και σε σχέση με την ευθύνη του υποκατάστατου του διοικητικού συμβουλίου οργάνου, καθώς αυτό αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες, αλλά και τις ευθύνες του πρώτου, στην έκταση όμως που αυτές υπάρχουν, αλλά καταλαμβάνει και την εταιρία μανάτζμεντ.

Η ισχύς όμως αυτής της αρχής, περιορίζεται από το περιεχόμενο της συμβάσεως, το οποίο μπορεί να προβλέπει διαφορετικά και σε αυτή την περίπτωση υπερισχύει, καθώς η αρχή καταρχήν αφορά το κανονικό διαχειριστικό όργανο και όχι ένα διαχειριστή, ο οποίος ανέλαβε σχετικές αρμοδιότητες βάσει διεπιχειρηματικής συμβάσεως.

Έτσι λοιπόν, εάν η σύμβαση προβλέπει συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και κατευθύνσεις οι οποίες προκρίνονται ή πρέπει να αποφεύγονται, σε ανάλογη περίπτωση ζημιογόνων αποφάσεων, η εταιρία μανάτζμεντ υπέχει ενδοσυμβατικής ευθύνης, σύμφωνα μάλιστα και με τις αρχές του γενικού αρχικού δικαίου.

Εξάλλου, ένα ζήτημα σε σχέση με την ευθύνη της εταιρίας μανάτζμεντ απέναντι στην αναθέτουσα, αφορά η στοιχειοθέτηση υπαιτιότητας για τις όποιες ζημιογόνες πράξεις, η οποία πολύ δύσκολα μπορεί να θεμελιωθεί, κυρίως φυσικά όσον αφορά την αμέλεια (καθώς δόλος δύσκολα μπορεί να υπάρχει, αν και ούτε αυτό αποκλείεται στα πλαίσια μιας συμβάσεως μανάτζμεντ, η οποία λαμβάνει χώρα για τη διενέργεια, εκ μέρους της εταιρίας που αναλαμβάνει το μανάτζμεντ, αφανών και παράνομων δραστηριοτήτων, μέσω του νομικού προσώπου της αναθέτουσας), λόγω της δυσκολίας αποδείξεως μη τήρησης της προσήκουσας επιμέλειας,

---

<sup>780</sup> Σωτηρόπουλος, σελ. 139-140 και 147 επόμενα.

λόγω του επιχειρηματικού ρίσκου, το οποίο υπάρχει εννοιολογικά σε κάθε διοικητική επιχειρηματική απόφαση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να γίνεται ανεκτό και αποδεκτό.

Ένα άλλο σχετικό ζήτημα, το οποίο παρατηρήσαμε στην ανάλυση μας, αφορούσε τις απαλλακτικές ρήτρες, με τις οποίες οι εταιρείες μάνατζμεντ φροντίζουν να «θωρακίζουν» τη σύμβαση, φυσικά προς όφελός και εξασφάλιση τους, οι οποίες όμως μπορεί να θεωρηθούν άκυρες, στα πλαίσια της υπέρβασης των ορίων της καλής πίστης και τον συναλλακτικών ηθών και της υποχρέωσης μη υπέρμετρης δεσμεύσεις της οικονομικής ελευθερίας του λήπτη.

Από την άλλη πλευρά όμως, ρήτρες οι οποίες τίθενται μέσα στη σύμβαση και οι οποίες αντίκεινται σε αναγκαστικώς κανόνες δικαίου, είναι άκυρες και μπορεί να συμπαράσφουρουν σε ακυρότητα όλη τη σύμβαση, ανάλογα με την περίπτωση ή ακόμη και σε αντίθετη περίπτωση να καταστήσουν την υλοποίηση της σύμβασης αδύνατη, όπως όταν για παράδειγμα η ανάθεση αφορά αρμοδιότητες γενικής συνέλευσης, επιτρέπει στην ενέργεια μάνατζμεντ την κατακράτηση ακόμη και των νόμιμων μερισμάτων, χωρίς απόφαση της γενικής συνέλευσης και τις υπόλοιπες προϋποθέσεις του νόμου, και τα λοιπά.

Παρατηρήσαμε, ακόμη ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της συμβάσεως μάνατζμεντ, το οποίο οφείλεται στο συνδυασμό της ανάθεσης αρμοδιοτήτων που αφορούν σχέσεις με τρίτους, μέσω ενός τριγωνικού φαινομένου, το οποίο απορρέει από μια διμερή και σχετική ενοχή. Το αποτέλεσμα είναι, η εταιρία μάνατζμεντ να ευθύνεται μόνο απέναντι στον αντισυμβαλλόμενο της, δηλαδή την αναθέτουσα και όχι απέναντι στους τρίτους, καθώς με αυτούς, παρά το γεγονός ότι αυτή είναι που έρχεται σε επαφή μαζί τους, δεν συνδέεται συμβατικά.

Προέκυψε όμως από την έρευνά μας, ότι και σε αυτή την περίπτωση η τρίτη μπορεί να προστατευθούν, μέσω εφαρμογής των διατάξεων σχετικά με την φαινόμενη πληρεξουσιότητα, αλλά και την αδικοπρακτική ευθύνη. Εν τέλει, το ζήτημα του συστήματος ευθύνης στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ, αποτελεί ένα ιδιαίτερο πρόβλημα, το οποίο φαίνεται να δημιουργεί δυνατότητες στους αντισυμβαλλόμενος, για καταστρατήγηση του δικαίου και πολύ περισσότερο διακινδυνεύει τα συμφέροντα των τρίτων, αλλά συνήθως και της ίδιας της αναθέτουσας επιχειρήσεως και κυρίως των μετόχων της.

Εκτός από όλα αυτά, από την ανάλυση μας προέκυψε, ότι καθώς η σύμβαση μάνατζμεντ πραγματεύεται μια τόσο πολύπλευρη λειτουργία, όπως η άσκηση της επιχειρηματικής διοίκησης, η οποία μάλιστα άπτεται το σύνολο της επιχειρηματικής ζωής και της διάρθρωσης των σχέσεων της εταιρίας στο εσωτερικό της αλλά και εξωτερικά σε σχέση με τους τρίτους, αυτή επιφέρει αλλαγές στο σύνολο σχεδόν των τομέων του δικαίου, που αφορούν κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως το

ζήτημα των σχέσεων με τους εργαζόμενους, της ευθύνης απέναντι σε τρίτους, την ειδική λειτουργία που μπορεί να διαδραματίσει, αλλά και την εξέλιξη της συμβάσεως μανάτζμεντ στα πλαίσια του πτωχευτικού δικαίου και του δίκαιου εξυγίανσης εταιριών, τις ακολουθούμενες λογιστικές μεθόδους και τα λοιπά.

Σε κάθε περίπτωση, προκύπτει ότι η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί καταλύτη και παράγοντα ριζικής αναδιαμόρφωσης των σχέσεων στο εσωτερικό και το εξωτερικό της εταιρίας και σε τελική ανάλυση της συνολικής της εικόνας, οργανώσεις, τρόπο λειτουργίας και δομής.

Τα πάντα που αφορούν την επιχείρηση, τόσο από πλευράς εφαρμοζόμενου δικαίου, όσο και από πλευράς άσκησης διοίκησης και διενέργειας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, πρέπει να επανεξεταστούν στα πλαίσια της συμβάσεως μανάτζμεντ, υπό τη σκοπιά της εισαγωγής και της ένταξης μιας άλλης και ανεξάρτητης επιχειρηματικής οντότητας, στο εσωτερικό της αναθέτουσας και της παρεμβολής της σε κάθε είδους σχέση που αυτή δημιουργεί και συντηρεί.

Αυτό, δημιουργεί τόσο ευκαιρίες και μάλιστα καινοφανείς για τον επιχειρηματικό κόσμο, όσο όμως και φόβο για απρόβλεπτες εξελίξεις και πρωτοφανή φαινόμενα.

Σε πολλά σημεία, αποδεικνύουμε, ότι η σύμβαση μανάτζμεντ μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτης τάξεως μέσο για την καταστρατήγηση και παράκαμψη του δικαίου σε πλήθος πτυχών του, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε ο ρόλος του αφενός ως ρυθμιστή των οικονομικών σχέσεων και του πλαισίου διάρθρωσης των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων στο οικονομικό σύστημα, αφετέρου ως εγγυητή και εξασφαλιστικό παράγοντα για τα συμφέροντα των μερών και την οικονομική ισορροπία, δικαιοσύνη και ειρήνη, να τίθεται υπό αμφισβήτηση, λόγω της υστέρησης και μη προσαρμογής το στα νέα δεδομένα που παρουσιάζει ένας θεσμός, οποίος επιτρέπει τη διαχείριση ξένων και αυτόνομων επιχειρήσεων, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε άλλους να αποφασίζει και άλλος να έχει το βάρος των ευθυνών του.

Σημαντικό εξάλλου πρόβλημα, το οποίο δίνει ιδιαίτερη διάσταση στα παραπάνω, είναι ότι η σύμβαση μανάτζμεντ επιτρέπει την απόκτηση ελέγχου μιας επιχειρήσεως επί άλλων, δηλαδή τη δημιουργία φαινομένου αντίστοιχου με αυτό που συμβαίνει στα πλαίσια των ομίλων συνδεδεμένων επιχειρήσεων, χωρίς όμως αυτό να δηλώνεται και να φαίνεται προς τα έξω και χωρίς φυσικά, καθώς δεν πρόκειται για θυγατρικές και μητρικές επιχειρήσεις, να ισχύουν οι περιορισμοί και οι κυρώσεις που επιβάλλει το δίκαιο, σε ζητήματα ευθύνης, άρσης της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου της ελεγχόμενης εταιρίας εις βάρος της ασκούσας τον έλεγχο, οικονομικών καταστάσεων, φορολογικού και χρηματιστηριακού δικαίου, δημοσιότητας και τα λοιπά, σε σχέση με τους ομίλους επιχειρήσεων.

Εξάλλου, οι συμβάσεις μανάτζμεντ ευνοούν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση μέσω εικονικών εταιρειών και την άρση της αρχής που επιβάλλει διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές, καλύπτοντας με ένα πέπλο σκοτεινό και συχνά περίπλοκο, βάσει μάλιστα ενός απλού ιδιωτικού συμφωνητικού, τις πραγματικές διαστάσεις που αυτή η δραστηριοποίηση μπορεί να λάβει.

Από την άλλη πλευρά, οι συμβάσεις μανάτζμεντ διαθέτουν το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, στα πλαίσια της μεγάλης ευελιξίας και προσαρμοστικότητας τους, να μπορούν να συνδυαστούν με πλήθος άλλων συμβατικών και εταιρικών μορφών, πολλές από τις οποίες βασίζονται και σχεδιάζονται με βάση τη διάσταση μεταξύ αποφασίζοντος και τυπικά ενεργούντα. Η σύμβαση μανάτζμεντ δηλαδή, επιφέρει διάσπαση μεταξύ φορέα του οικονομικού συμφέροντος και δικαιούχο άσκησης των δικαιωμάτων και των αρμοδιοτήτων που απορρέουν από αυτό.

Αυτού του είδους το τριγωνικό φαινόμενο, πολλαπλασιάζει τη δραστηριότητα του, στα πλαίσια των συμβάσεων μανάτζμεντ, λόγω του ότι ο τριγωνισμός εξαπλώνεται όχι απλά σε κάποιες συγκεκριμένες σχέσεις και αρμοδιότητες, αλλά στο σύνολο της διοίκησης της εταιρίας, δηλαδή στο σύνολο των σχέσεων και της εκφράσεως της οικονομικής της ύπαρξης και λειτουργίας.

Και ναι μεν, αυτά έχουν ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία σοβαρών προβλημάτων σε σχέση με τη λειτουργία του δικαίου στην αγορά και τη νομότυπη διεκπεραίωση των οικονομικών συναλλαγών, προσφέρουν δε σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις, να διαρθρώσουν τη λειτουργία τους, σε πλαίσια στα οποία ποτέ μέχρι τώρα, χρησιμοποιώντας το πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων του επιχειρηματικού δικαίου, δεν είχαν φτάσει.

Γιατί όχι απλώς η σύμβαση μανάτζμεντ παρέχει πολλές δυνατότητες κάλυψης των αναγκών εξυπηρέτησης των συμφερόντων στις επιχειρήσεις, από μόνη της, αλλά ακόμη περισσότερο σε συνδυασμό με άλλες μορφές συμβάσεων και διεπιχειρηματικών δεσμεύσεων, μπορεί να λειτουργήσει ως πολλαπλασιαστής των παρεχόμενων από αυτά τα πλαίσια οργάνωσης δυνατοτήτων.

Καθώς, η σύγχρονη επιχειρηματική και οικονομική ζωή φαίνεται να βασίζεται ολοένα και περισσότερο στη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή, η σύμβαση μανάτζμεντ αποκτά ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα, καθώς καθιστά δυνατή τη συνεργασία και σύμπραξη μεταξύ των επιχειρήσεων, στο πλέον νευραλγικό σημείο της ύπαρξής τους, στο κέντρο της δραστηριότητάς τους, στην ίδια τους δηλαδή τη διοίκηση.

Γι' αυτό το λόγο, η σύμβαση μανάτζμεντ αποτελεί ένα κατ' εξοχήν ιδιαίτερα αποτελεσματικό και σημαντικό όχημα διεπιχειρηματικής συνεργασίας. Και αυτό για ένα λόγο περισσότερο, καθώς φαίνεται ότι



είναι δομημένη εννοιολογικά και σε περιεχόμενο έτσι, ώστε να μπορεί πολύ βολικά να επιστεγάσει και να «δένει», δίκτυα, οργανωτικά πλαίσια και συστήματα επιχειρηματικής συνεργασίας, αυξάνοντας τη συνοχή, την απλότητα και ενότητα διαχείρισής τους, νέα αντιστρόφως ανάλογο τρόπο με τον οποίο μειώνει τα προβλήματα και τους κινδύνους που απορρέουν από την έλλειψη συντονισμού και συνεννόησης.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό το οποίο είναι πρωτίστως αληθές, αφορά το ότι η σύμβαση μάνατζμεντ δίνει πλήθος δυνατοτήτων, ανεξάρτητα εάν αυτές μπορεί να έχουν τελικά και βλαπτικό χαρακτήρα στις επιχειρήσεις, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες και λαμβάνει πληθώρα μορφών και εφαρμογών, παρέχοντας εναλλακτικές και πολλαπλασιάζοντας και αυξάνοντας τις διαθέσιμες επιλογές, λύνοντας σε πολλές περιπτώσεις με αυτό τον τρόπο τα χέρια του μάνατζμεντ και επιτρέποντας την υλοποίηση σχεδίων, τα οποία δίχως αυτήν δεν διαθέτουν κατάλληλο και αποτελεσματικό όχημα για την ολοκλήρωσή τους.

Η προσαρμοστικότητα της συμβάσεως μάνατζμεντ τεκμηριώνεται από το γεγονός ότι μπορεί να ενταχθεί και να διευκολύνει κάθε είδους, στρατηγική την οποία επιλέγει η επιχείρηση.

Αποτελεί μετεξέλιξη της συμβάσεως **consulting** σε και ολοκληρωμένο και ουσιαστικό βαθμό, αλλά παράλληλα συνιστά και μεταφορά του εξωπορισμού στον τομέα της κεντρικής επιχειρηματικής διοίκησης.

Όπως έχουμε παρατηρήσει σε πολλά σημεία της εργασίας μας, ο εξωπορισμός αποτελεί κάτι πολύ παραπάνω από ένα απλό επιχειρηματικό εργαλείο, το οποίο εκμεταλλεύονται επιχειρήσεις για να μειώσουν το κόστος τους και να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, αποσυμφορίζοντας έτσι τον φόρτο εργασίας του μάνατζμεντ, στα πλαίσια των πολύπλοκων, εξειδικευμένων και ιδιαίτερα ανταγωνιστικών σύγχρονων αγορών, επιτρέποντάς του να επικεντρωθεί στα ισχυρά ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και στην κυρία δραστηριότητα, επί της οποίας διαθέτει υψηλή τεχνογνωσία και εξειδίκευση.

Επίσης, είναι κάτι πολύ παραπάνω και από μια μέθοδο συγκεντρώσεως ελλειπούσης τεχνογνωσίας, σε πληθώρα τομέων, σε βαθμό τέτοιο, που καμία επιχείρηση από μόνη της, δεν μπορεί να συγκεντρώσει ταυτόχρονα. Επιτυγχάνει πολλά παραπάνω, από την μέσω συνεργειακών φαινομένων, εμφάνιση υπερβάλλοντος σε σχέση με το άρθροισμα της κατεχόμενης από τα συνεργαζόμενα μέρη, αποτελεσματικότητας και αξίας. Επιτρέπει, πολύ περισσότερο από μια μεν διέξοδο επωφελούς διοχέτευσης της πλεονασματικής τεχνογνωσίας, ικανότητας και εξειδίκευσης σε κάποιους τομείς, μια ευκαιρία δε προμήθειας αυτών, όταν ελλίπουν από την επιχείρηση.

Αυτό λοιπόν που πάνω απ' όλα επιτυγχάνει ο εξωπορισμός, όχι απλά ως μέθοδος του μάνατζμεντ, αλλά περισσότερο ως διογκωνόμενη τάση την αντίληψη σχετικά με την άσκηση και οργάνωση των επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων, είναι να παρουσιάζει την επιχείρηση ως ένα πλαίσιο οργάνωσης και κατευθύνσεως προς ενιαίο σκοπό, αυτοτελών, αλλά και αποσπαστών λειτουργιών.

Δημιουργείται με αυτό τον τρόπο, αφενός μια δυαδική οργάνωση και δομή των επιχειρήσεων, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοποίησης τους και ανάλογα με τις λειτουργίες, οι οποίες διέπουν και χαρακτηρίζουν το καθένα από αυτά, αλλά και συνολικά ολόκληρη την επιχείρηση.

Δημιουργείται, αφετέρου και μια δυαδική προσέγγιση του μάνατζμεντ, ως μάνατζμεντ επιχειρήσεων και μάνατζμεντ επιχειρηματικών λειτουργιών. Γιατί αν παρατηρήσουμε καλά το τι συμβαίνει, το **outsourcing** αποτελεί ένα τρόπο εμπορίας και διάθεσης στην αγορά των επιχειρηματικών λειτουργιών και των υπηρεσιών, οι οποίες μέχρι πρότινος θεωρούνταν αντικείμενο αποκλειστικά εσωτερικής φύσεως για την κάθε επιχείρηση.

Υπό αυτή την θεώρηση, η κάθε επιχειρηματική λειτουργία, αποσπάται από την ίδια την επιχείρηση, την ίδια ώρα που ταυτόχρονα μπορεί να αφορά και πλήθος άλλων επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 10-Η μήτρα (matrix) δυαδικότητας του μάνατζμεντ σε μάνατζμεντ επιχειρήσεων και λειτουργιών

	Λειτουργίες	Κεντρικής Διοίκησης	Μάρκετινγκ	ΔΑΠ	Πληροφοριακά Συστήματα	Παραγωγής	R&D	Logistics
Επιχειρήσεις								
Εταιρία Α								
Εταιρία Β								
Εταιρία Γ								
Εταιρία Δ								

Συγχρόνως όμως η κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική λειτουργία αποκτά συγκεκριμένη και προσδιορίσιμη οικονομική αξία, επίδοση και αποτελεσματικότητα, η οποία διαχωρίζεται από τη συνολική αξία, επίδοση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, καθώς οι τελευταίες αποτελεί παράλληλα το τελικό αποτέλεσμα της συνδυασμένης εμφάνισης και αλληλεπίδρασης μεταξύ της αξίας, επίδοσης και αποτελεσματικότητας των ξεχωριστών αυτών λειτουργιών. Έτσι λοιπόν ακριβώς, η επιχείρηση εμφανίζεται ως δέσμη αυτοτελών λειτουργιών.

Και όλα αυτά, υπό τη σκέπη, καθοδήγηση, συντονισμό, οργάνωση και διοίκηση τον κεντρικό μάνατζμεντ, το οποίο αναλαμβάνει να επιτύχει αυτών του συνδυασμό με τρόπο κατάλληλο και αποτελεσματικό, ούτως

ώστε να είναι ικανοποιητικό το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο ποτέ δεν είναι άρθροισμα των επιμέρους λειτουργιών, καθώς καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα ακριβώς του μάνατζμεντ.

Γιατί αν μπορούσαμε να το περιγράψουμε παραστατικά, ενώ οι διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες προστιθέμενες μεταξύ τους στα πλαίσια μιας κοινής επιχειρήσεως, συνιστούν ένα συγκεκριμένο άθροισμα, το μάνατζμεντ λειτουργεί όσο πολλαπλασιαστής (ή διαιρέτης), αυτό του αθροίσματος, ο οποίος καθορίζει και έχει τον τελευταίο λόγο στο τελικό αποτέλεσμα.

Όμως το μάνατζμεντ και αυτό παρά το πολλαπλασιαστικό και καταλυτικό του ρόλο, γίνεται και αυτό μέσα από τη θεώρηση της επιχειρήσεως ως δέσμη αυτοτελών λειτουργιών, μια ακόμη λειτουργία, αποσυνδεδεμένη από ταμπό και μονομερείς θεωρήσεις περί αυτονόητης εκφράσεως της απορρέουσας από την συμμετοχική ιδιότητα διαχειριστικής εξουσίας και περί συμφύτου με την επιχειρηματική αυτονομία στοιχείου, μη υπαγόμενου σε αυτοτελή από αυτή θεώρηση και πραγμάτευση.

Και ενώ η σημασία των επιχειρηματικών λειτουργιών ως επιμέρους τμήματα της επιχειρήσεως, είναι μεγάλη, το μάνατζμεντ ως ο παράγοντας που ορίζει τελικά ποια θα είναι η οριστική συμβολή τους στο τελικό αποτέλεσμα, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία και ανάγεται στην κύρια λειτουργία της επιχειρήσεως.

Και εδώ είναι που η σύμβαση μάνατζμεντ από τη μια πλευρά εκφράζει το πνεύμα του εξωπορισμού στα πλαίσια της κεντρικής επιχειρηματικής διοίκησης, από την άλλη μεταφέρει τις λογικές του και τις επιβεβαιώνει σε επίπεδο της συνολικής επιχειρήσεως.

Δηλαδή, εισάγει την πραγμάτευση του επιχειρηματικό μάνατζμεντ, ως μια, όχι μόνο αυτοτελή, αλλά και αποσπαστή, μέσω της δυνατότητας εξωτερικής ανάθεσης και προμήθειας, από την επιχείρηση λειτουργία.

Το μάνατζμεντ καθίσταται πόρος διαπραγματεύσιμος στην αγορά και λαμβάνει αυτοτελή οικονομική αξία, η οποία παρά το γεγονός ότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς, όπως θα φανεί και στο σχετικό παράρτημα που ακολουθεί, παρόλα αυτά είναι υπαρκτή και εμφανής μέσα στα πλαίσια του συνόλου της επιχειρήσεως.

Γιατί το μάνατζμεντ, πλέον, καθίσταται αγαθό, το οποίο ως προϊόν τεχνογνωσίας και μάλιστα εξειδικευμένης, αλλά και ως ικανότητα που ορίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιδρά σε αυτό καταλυτικά, μπορεί να παραχωρηθεί αλλά και να εισφερθεί, να πουληθεί και να αγοραστεί.

Και καταφέρνει με αυτό τον τρόπο να εντάσσεται και αυτό τόσο στο πλαίσιο του μάνατζμεντ δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι δυνατό να διέπουν περισσότερες επιχειρήσεις κατά κοινό τρόπο, όσο φυσικά και αυτονόητα στο πλαίσιο του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, στο οποίο

εξάλλου, κατά κανόνα και παραδοσιακά ανήκει.

Γιατί, παρόλα αυτά, δεν αμφισβητείται ότι το μάνατζμεντ εξακολουθεί να αποτελεί το κύριο συνδετικό στοιχείο του ιστού της επιχείρησης, τον πυρήνα αυτής για το στοιχείο επιβεβαίωσης της αυτοτέλειας και της ξεχωριστής ταυτότητας της.

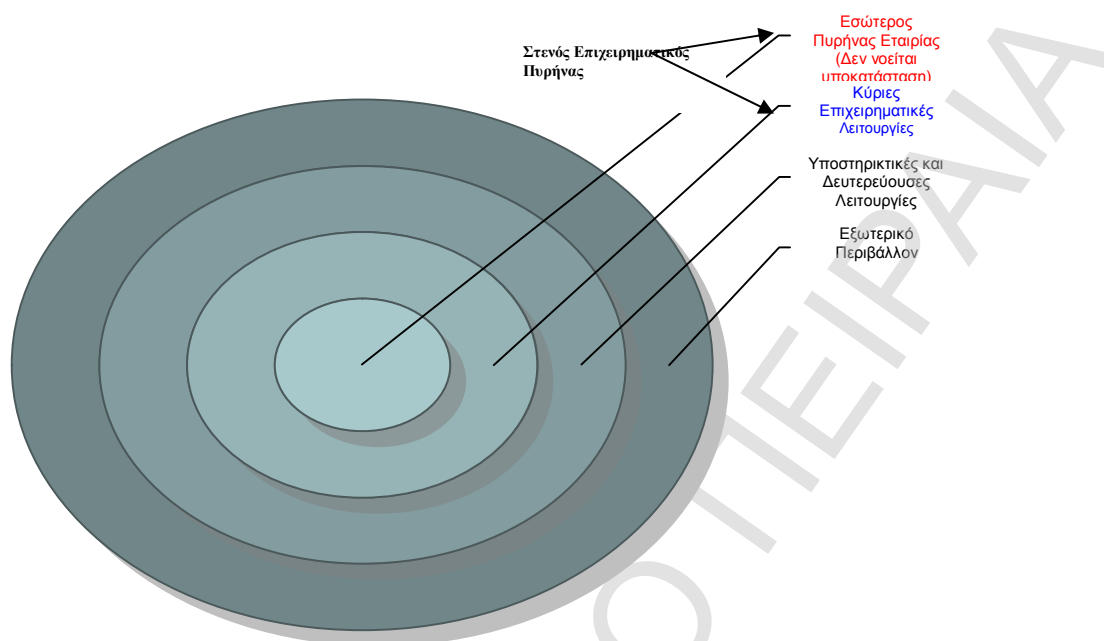
Γι' αυτό το λόγο, εξάλλου, παρά το ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ, λαμβάνουν ολοένα και ευρύτερη μορφή, ενώ μάλιστα οι τάσεις δείχνουν, όπως για παράδειγμα το φαινόμενο της συμβάσεως ολικής ανάθεσης του μάνατζμεντ, ότι αυτή η ευρύτητα θα απλώνεται ολοένα και περισσότερο, μέχρι πλέον, να αγγίζει το σύνολο σχεδόν της επιχειρηματικής ύπαρξης, υπάρχει και παραμένει ένα τμήμα αρμοδιοτήτων, το οποίο δεν μπορεί να διαχωριστεί εννοιολογικά από την επιχείρηση.

Και δεν αναφερόμαστε μόνο σε όσες αρμοδιότητες το εταιρικό δίκαιο, απαγορεύει να ανατεθούν σε πρόσωπα εκτός επιχειρήσεως, και να ξεφύγουν από το Δ.Σ., αλλά και σε θέματα, τα οποία καταλαμβάνουν μια τόσο κεντρική θέση στο στενό πυρήνα της επιχειρηματικής ταυτότητας, ούτως ώστε παρά την σε μεγάλο βαθμό, αναίρεση και περιορισμό τον πυρήνα αυτό, παραμένουν στα χέρια της ίδιας της επιχειρήσεως, μέχρι και την κατάργηση, οικονομικά, νομικά, τυπικά και ουσιαστικά, της αυτοτέλειας της.

Αναφερόμαστε δηλαδή στο ζήτημα της εταιρικής κουλτούρας, αποστολής και φιλοσοφίας, στοιχεία τα οποία δεν ορίζουν απλά τη στρατηγική μιας επιχείρησης, αν και είναι σημαντικά στοιχεία της, αλλά καθορίζουν την ίδια την ύπαρξη της και μάλιστα σε μόνιμο και μακροπρόθεσμο βαθμό.

Έτσι λοιπόν, η νέα αυτή θεώρηση του μάνατζμεντ, διασπά τον παραδοσιακά θεωρούμενο ως στενό πυρήνα της επιχειρήσεως, σε κεντρικές αρμοδιότητες, οι οποίες παρόλα αυτά μπορούν να ανατεθούν σε τρίτο και σε έναν εσωτερικό στενό πυρήνα αρμοδιοτήτων, των οποίων η ανάθεση αποτελεί αναίρεση της αυθυπαρξίας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 11-Οι κύκλοι αρμοδιοτήτων και λειτουργιών του σύγχρονου μάνατζμεντ και η διάσπαση του στενού πυρήνα της εταιρίας σε εσωτέρο και πυρήνα κεντρικών λειτουργιών



Άρα, η σύμβαση μάνατζμεντ, αποτελεί μια σύμβαση ανάθεσης, υπό πραγματικούς όρους της διοίκησης και όχι απλά της διαχείρισης μιας επιχειρήσεως, αλλά αυτή η διοίκηση βρίσκει πράγματι φραγμό και όρια σε κάποια ελάχιστα (ή απώτατα, αναλόγως της θεωρήσεως) σημεία.

Βέβαια, οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι μαζί με τις νέες αντιλήψεις σχετικά με την άσκηση του σύγχρονου επιχειρείν και την οργάνωση και το ρόλο του μάνατζμεντ μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση, ξεπηδά παράλληλα τα τελευταία χρόνια και η τάση θέσπισης κανόνων χρήστης και συνετής άσκησης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, ούτως ώστε η επιχείρηση πλέον να διέπεται από ένα καθορισμένο σύστημα αρχών και κανόνων, οι οποίοι θα διέπουν την εταιρική δράση με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να εξασφαλίζονται με δίκαιο και αποτελεσματικό για όλους τρόπο, τα συμφέροντα των μερών που μετέχουν και συμμετέχουν στην επιχειρηματική προσπάθεια.

Πρόκειται, δηλαδή για τους λεγόμενους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίοι θέτουν περιορισμούς και φραγμούς στις αλόγιστες υπερβάσεις και καταστρατηγήσεις, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει ένα συμβατικό μόρφωμα όπως η σύμβαση μάνατζμεντ.

Καθώς το πλαίσιο κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνει ποικίλες μορφές ανάλογα με την έννομη τάξη και τη συγκεκριμένη αγορά και καθώς διαμορφώνεται και αλλάζει περιεχόμενο με συνεχή ρυθμό, δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα, πέραν του ότι δεν θέτουν

απαγορεύσεις σχετικά με τη δυνατότητα ανάθεσης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ και τρίτο, απλώς θέτουν όρια, τα οποία είναι σε θέση να διασφαλίσουν τα συμφέροντα των μετοχών, της εταιρίας και των τρίτων.

Αυτό όμως το οποίο είναι σαφές είναι ότι καθώς από τη μια πλευρά ορθώς τα δικαιώματα και τα συμφέροντα αυτά πρέπει να προστατεύονται και η εταιρική δραστηριότητα να μην είναι ανεξέλεγκτη, από την άλλη ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ελευθερία και ευχέρεια οργάνωσης της διοίκησης τους, με τρόπο κατάλληλο τόσο ώστε να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις του ανταγωνισμού και της αγοράς, θα πρέπει αυτές οι δύο αντικρουόμενες θεωρητικά θέσεις, να εναρμονίζονται και να συνδυάζονται, ούτως ώστε να προστατεύεται η επιχειρηματική ελευθερία, περιοριζόμενη όμως στο μέτρο το οποίο, ένα μέρος της εξουσίας διαχείρισης παραμένει στα χέρια της ίδιας εταιρείας και των οργάνων της, για λόγους λογοδοσίας, αλλά και εποπτείας χρήστης άσκησης της διοίκησης και διασφάλισης των συμφερόντων των μερών και της ίδιας.

Παρατηρούμε, εξάλλου, ότι καθώς η εταιρία μάνατζμεντ στα πλαίσια της σχετικής συμβάσεως, απλά αναλαμβάνει καθήκοντα δικαιούχου άσκησης διοικητικών και διαχειριστικών αρμοδιοτήτων, δεσμεύεται και υπάγεται στους ίδιους κανόνες και περιορισμούς, που τίθενται και σε σχέση με την άσκηση του μάνατζμεντ από τον κατά κανόνα φορέα αυτών των εξουσιών και αρμοδιοτήτων, το εσωτερικό διαχειριστικό όργανο της εταιρίας.

Σε καμία περίπτωση η σύμβαση μάνατζμεντ δεν μπορεί να καταλήξει σε μια άνευ θεμελίωσης, διεύρυνση των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων και άρση των σχετικών περιορισμών, σε σχέση με την αληθινή έκταση της εξουσίας που παραδόθηκε.

Σε τελική ανάλυση, η ελευθερία των συμβάσεων και ιδιωτική αυτονομία επιτρέπουν την δημιουργία συμβατικών μορφών, που θα επιτρέπουν τη μεταφορά εξουσιών, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να δικαιολογήσουν απόκτηση από το μηδέν εξουσιών, οι οποίες ποτέ δεν υπήρχαν, τουλάχιστον απεριορίστες, σε κάποιον φορέα διαχείρισης.

Έτσι λοιπόν, η σύμβαση ανάθεσης διαχείρισης εταιρείας αποτελεί ένα μέσο εμπίστευσης της διοίκησης της εταιρίας ακόμη και του ίδιου του στρατηγικού της μάνατζμεντ σε έναν εξωτερικό φορέα, με σχετική τεχνογνωσία, πείρα, γνωριμίες, ικανότητες και γνώσεις.

Αποτελεί λοιπόν όχημα εκπλήρωσης και υλοποίησης της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Βέβαια, προορίζεται καταρχήν ως αναπτυξιακό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, πούμε αυτό τον τρόπο θέλουν να υπερβούν τα ελαττώματά τους και να λύσουν τα προβλήματά τους, αναδιοργανώνοντας τη δομή τους και τη λειτουργία τους. Αυτό συνάδει και με το γεγονός ότι η σύμβαση συνηθίζεται στα πλαίσια δικτύων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, που αποσκοπούν σε στρατηγικές αμφιμερούς ωφέλειας και

ανάπτυξης.

Διαπιστώσαμε, εξάλλου, ότι η σύμβαση μάνατζμεντ αναπτύσσεται πολύ στα πλαίσια της διεθνούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων, όπου και λαμβάνει μια ιδιαίτερη μορφή και διάσταση, καθώς επιτρέπει αφενός την εξάπλωση επιχειρήσεων σε άλλες αγορές, χωρίς κόστος και κίνδυνο, εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες και την τεχνογνωσία τους, αφετέρου την ενδυνάμωση των εγχώριων επιχειρήσεων, με στοιχεία, γνώσεις, ικανότητες και δυνατότητες, που εισάγουν από το εξωτερικό. Έτσι η διεθνής σύμβαση μάνατζμεντ καταφέρνει να καταρτίσει ένα πλαίσιο κατάλληλο για υλοποίηση μιας **win-win strategy**.

Εξάλλου, η διεθνής σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί συχνά μέσο των κρατικών αρχών, οι οποίες με αυτό τον τρόπο επιθυμούν να δώσουν ένα έναυσμα ανάπτυξης στην τοπική τους οικονομία, αλλά και μέσω της συμβάσεως να αποκτήσουν τη δυνατότητα να καλύπτουν σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες και να υλοποιήσουν βασικές κρατικές υποδομές με αναπτυξιακό προσανατολισμό, όπως οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια και η ύδρευση.

Αυτό είναι πολύ συχνότερα στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν και εισάγουν τεχνογνωσία από τις ανεπτυγμένες χώρες, αποφεύγοντας τον σκόπελο διακρατικών συμφωνιών, μέσω της συνεργασίας απευθείας με αλλοδαπούς ιδιωτικούς φορείς. Έτσι η σύμβαση μάνατζμεντ καταφέρνει κατά ένα μέρος να διευκολύνει τη διάδοση του απαραίτητου επιστημονικού και γνωστικού υποβάθρου, το οποίο αποτελεί κεφάλαιο ανάπτυξης για τα αναπτυσσόμενα κράτη και να συμβάλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ αναπτυσσόμενου και αναπτυγμένου κόσμου.

Παρά το σαφή αναπτυξιακό προσανατολισμό της συμβάσεως, αυτή μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιηθεί και σχετικά με στόχους σταθεροποίησης μιας επιχείρησης, εξυγίανσης της, ακόμη και η υποχώρησής της, αναλαμβάνοντας το συντονισμό νέα διαδικασία της αποχώρησης από μια αγορά, ρευστοποιήσεως ή ακόμα και διάλυσης μιας εταιρείας. Υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι σύμβαση μάνατζμεντ μπορεί να ενισχύσει την επιχείρηση ακόμη και στο στάδιο της πτώχευσης, καταφέροντας κάποιες φορές να τη βοηθήσει να επιβιώσει από αυτή τη διαδικασία.

Παρατηρήσαμε λοιπόν ότι η σύμβαση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει την επιχείρηση σε όλες τις φάσεις της ζωής και της λειτουργίας της.

Βέβαια, το αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί το πλήρες φάσμα των εφαρμογών που παρουσιάζει, ανάγεται στην εφευρετικότητα και την οξυδέρκεια της. Εάν διαθέτει αυτά τα στοιχεία, έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί με πολλούς και ποικίλους τρόπους τη σύμβαση και να βρει λύσεις για πολλά από τα προβλήματα της.

Αναφέρουμε, ότι πολλές από τις εφαρμογές, είναι γνωστές οι ίδιοι και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, άλλες τώρα μόλις αρχίζουν να συνηθίζονται, ενώ άλλες συνθέτουν ένα πλαίσιο μελλοντικής διεύθυνσης των χρησιμοποιούμενων εναλλακτικών που απορρέουν από τη σύμβαση. Οι τάσεις πάντως στην αγορά δείχνουν, ότι καθώς η αντίληψη ότι το μάνατζμεντ αποτελεί αποσπαστή λειτουργία της επιχειρήσεως ενισχύεται και καθώς οι εταιρείες δείχνουν να στρέφονται όλο και περισσότερο στην λύση του εξωπορισμού, η υποτίμηση μάλιστα του ανταγωνισμού και της γρήγορης μεταβολής των συνθηκών της αγοράς, η πορεία και το μέλλον της συμβάσεως θα ευνοηθεί και όλο και περισσότερες εφαρμογές της θα ανακαλύπτονται και θα χρησιμοποιούνται, ούτως ώστε να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές της επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Από όλα αυτά, προκύπτει ότι η σύμβαση μάνατζμεντ, αποτελεί ένα παράγοντα, το επιτρέπει την εμφάνιση και εκμετάλλευση πολλών και ποικίλων δυνατοτήτων από την επιχείρηση, που χαρακτηρίζονται μάλιστα από ένα ανοικτό χαρακτήρα, καθώς μπορούν να μεταβάλουν το περιεχόμενό τους ελεύθερα, ούτως ώστε να εξατομικευτούν και να προσαρμοστούν όσο το δυνατόν περισσότερο στις εκάστοτε συνθήκες, ανάγκες και συμφέροντα του επιχειρηματικού φορέα.

Παράλληλα, η σύμβαση μάνατζμεντ, υπογραμμίζοντας την αλλαγή των δεδομένων και των συσχετισμών όσον αφορά το θεμιτό επίπεδο επιχειρηματικής οργάνωσης, δομής και άσκησης της διοίκησης, εισβάλλει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και ανατρέπει τις καθεστώσες συνθήκες, συνιστώντας κατά αυτό τον τρόπο καταλύτη για την επέλευση ριζοσπαστικών αλλαγών και συμβάλλοντας με καίριο τρόπο σε μια πλήρη επιχειρηματική αναδιοργάνωση και επανασχεδιασμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας (**reengineering**). Κατά αυτό τον τρόπο, σηματοδοτεί μια νέα τάξη πραγμάτων στο σύγχρονο επιχειρείν, της οποίας εξάλλου αποτελεί και γέννημα.

Η ευελιξία της και η πολλαπλότητα των μορφών, εφαρμογών και γενικότερα της χρησιμότητας που μπορεί να λάβει, αποτελούν γενεσιουργούς παράγοντες για πληθώρα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Έτσι λοιπόν, γίνεται κατανοητή η μεγάλη οικονομική και στρατηγική της χρησιμότητα μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων, αλλά ακόμη περισσότερο γίνεται κατανοητή η τάση αύξησης και επέκτασης αυτής της χρησιμότητας με την ωρίμανση των συνθηκών.

Θα μπορούσαμε εύκολα να συμπεράνουμε από όλα αυτά, ότι η σύμβαση ανάθεσης διοίκησης αποτελεί μια μορφή συμβατικής οργάνωσης των εταιρικών δομών και σχέσεων με μακρύ και φιλόδοξο μέλλον.

Παράλληλα όμως, αναφέραμε και προηγουμένως τους κινδύνους τους οποίους οι συμβάσεις μάνατζμεντ μπορεί να εγκυμονούν για την



ασφάλεια της οικονομικής ζωής και των συναλλαγών και τα συμφέροντα των συμμετεχόντων σε αυτήν.

Παρατηρούμε τελικά, ότι το δίκαιο καλείται για άλλη μια φορά να επιτελέσει το ρυθμιστικό του ρόλο.

Έτσι, θα πρέπει καταρχήν να ξεφύγει από τυπολογικές προσηλώσεις και εμμονές, που στερούν δυνατότητες από τις επιχειρήσεις, δίνοντας περιθώριο στην ιδιωτική πρωτοβουλία να διαπλάσει ελεύθερα το περιεχόμενο των σχέσεων μεταξύ των φορέων της, να εκσυγχρονιστεί και να μπορέσει να παρακολουθήσει τις ανάγκες και τις συνθήκες της αγοράς και της επιχειρηματικότητας. Από την άλλη πλευρά όμως, οφείλει να το πράξει αυτό όχι παθητικά και με απλή ανοχή, αλλά ενεργητικά και δημιουργικά, μεριμνώντας για τη διασφάλιση της διαφάνειας, την προστασία της ασφάλειας των συναλλαγών και των εύλογων συμφερόντων των μερών.

Με αυτό τον τρόπο, επιβεβαιώνει τη σημασία του ως οργανωτικός παράγοντας του πλαισίου στο οποίο αναπτύσσονται οι οικονομικές συναλλαγές και σχέσεις, παράγοντας ανάπτυξης και προοπτικής, αναγόμενο κατ' αυτό τον τρόπο, σε πηγή δυνατοτήτων και ευκαιριών για την επιχειρηματικότητα και την οικονομική ανάπτυξη.

## Συγκεφαλαίωση Συμπερασμάτων

Από τα προηγούμενα, μπορούμε να κωδικοποιήσουμε από την ανάλυση μας τα εξής συμπεράσματα, τα οποία και παρουσιάζουμε ακολούθως συνοπτικά:

**A)** Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μια νέα μορφή συμβάσεως της σύγχρονης οικονομίας, η οποία έχει μικτό χαρακτήρα, καθώς συγκεντρώνει στοιχεία περισσότερων συμβάσεων, χωρίς όμως να μπορεί να αναλυθεί πλήρως σε αυτές. Προεξάρχοντα πάντως είναι τα στοιχεία της συμβάσεως παροχής υπηρεσιών, εντολής και έργου.

**B)** Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μια συμβατική μορφή ανάθεσης της επιχειρηματικής διαχείρισης ή μάλλον διοίκησης, από μια επιχείρηση σε μια άλλη, η οποία κατέχει κατά κανόνα ανώτερη διοικητική τεχνογνωσία και ικανότητες. Με ανάλογες συνιστά μια σύμβαση με αντικείμενο την υποκατάσταση του κύριου διαχειριστικού οργάνου μιας εταιρείας, στα διοικητικής φύσεως καθήκοντά του, από ένα εξωτερικό της επιχειρήσεως φορέα. Με αυτό τον τρόπο, παρουσιάζεται το φαινόμενο μια αλλότρια επιχείρηση να εγκαθίσταται και να εντάσσεται στο οργανόγραμμα, τα κέντρα λήψεως αποφάσεων και τη δομή μιας άλλης αυτόνομης οικονομικά και νομικά εταιρείας.

**Γ)** Η υποκατάσταση του διοικητικού οργάνου μιας εταιρείας γίνεται καταρχήν ανεκτή από το ελληνικό δίκαιο και από τα περισσότερα σχεδόν αλλοδαπά, υπό συγκεκριμένους όμως πόρους και αυστηρές συνήθως προϋποθέσεις, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με το καταστατικό της εταιρείας και τον κεφαλαιουχικό ή προσωπικό της χαρακτήρα. Σαφείς περιορισμοί τίθενται σχετικά με το εύρος των προς ανάθεση αρμοδιοτήτων, καθώς αφενός μια σειρά από αρμοδιότητες επιφυλάσσονται από το δίκαιο να ασκούνται αποκλειστικά από το διαχειριστικό όργανο, αφετέρου η σύμβαση μάνατζμεντ δεν μπορεί να έχει την έννοια της οριστικής αφαίρεσης από αυτό το όργανο των αρμοδιοτήτων που δικαιωματικά βάσει του νόμου του ανήκουν, παρά την οποιαδήποτε εκ μέρους του παραχώρησης των εξωτερικών φορέα, αλλά προκαλεί μετατροπή των αρμοδιοτήτων αυτών σε εξουσίες εποπτείας και ελέγχου των αντίστοιχων εξουσιών που απονέμονται στην εταιρία μάνατζμεντ. Η σύμβαση είναι καταρχήν συμβατή, με τον έναν ή τον άλλο

τρόπο, τόσο σε σχέση με τις προσωπικές όσο και με την κεφαλαιουχικές εταιρίες.

**Δ)** Επίσης, περιορισμοί στην ανάθεση τίθενται σε σχέση με κάποια στοιχεία του εσωτερικού πυρήνα της εταιρίας, που διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο για την ταυτότητα της, όπως σε σχέση με την επιχειρηματική αποστολή, φιλοσοφία και κουλτούρα. Η σύμβαση μάνατζμεντ οδηγεί σε διάσπαση του στενού πυρήνα των υποτιθέμενων ως αναπόσπαστων κεντρικών επιχειρηματικών λειτουργιών, σε λειτουργίες οι οποίες μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικό φορέα και σε εκείνες, οι οποίες εννοιολογικά δεν είναι δυνατό να υπαχθούν σε μια τέτοια αντιμετώπιση. Κατά τα άλλα, ακόμη και το εταιρικό στρατηγικό μάνατζμεντ είναι δυνατό υπό προϋποθέσεις να αναληφθεί, τυπικά ή ουσιαστικά από την εταιρία μάνατζμεντ.

**Ε)** Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μετεξέλιξη της συμβάσεως **consulting** και προέκταση του **outsourcing** στον τομέα του κεντρικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Το **outsourcing** αποτελεί μια τάση των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι οποίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον οξυνόμονο ανταγωνισμό, τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις, την ανάγκη για μείωση κόστους και αύξησης της ποιότητας των υπηρεσιών και το έλλειμμα τους σε ικανότητες να ανταποκριθούν στα πάντα, αναθέτουν λειτουργίες, οι οποίες παραδοσιακά θεωρούνταν, ως αντικείμενο αποκλειστικής ανάθεση σε εσωτερικό όργανο της εταιρίας, σε τρίτους εξωτερικούς φορείς, άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται επαγγελματικά με την παροχή σχετικών υπηρεσιών σε άλλες εταιρίες, ως αντικείμενο της κερδοσκοπικής επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

**Στ)** Οι σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις, έχουν οδηγήσει σε μια θεώρηση της επιχειρήσεως, ως μια δέσμη και ένα πλαίσιο ενιαίας οργάνωσης αυτοτελών αλλά και αποσπαστών επιχειρηματικών λειτουργιών. Σε αυτές τις αποσπαστές επιχειρηματικές λειτουργίες κατατάσσεται και το ίδιο το κεντρικό μάνατζμεντ, της επιχειρήσεως, αναλαμβάνοντας ένα κεντρικό και συνδετικό ρόλο μεταξύ των υπολοίπων λειτουργιών και συντονίζοντας τις, ενοποιώντας τις προς την επίτευξη του επιχειρηματικού σκοπού. Δίπλα στον παραδοσιακό επιχειρηματικό μάνατζμεντ προκύπτει και μια νέα εκδοχή, αυτή του μάνατζμεντ επιχειρηματικών λειτουργιών, το οποίο μπορεί να καταλαμβάνει ταυτόχρονα και να αφορά περισσότερες επιχειρήσεις, κατά κοινό μεν εξατομικευμένο δε τρόπο.

**Ζ)** Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί πηγή σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μεγάλης στρατηγικής σημασίας για τη σύγχρονη

επιχείρηση, λόγω της ιδιαίτερης προσαρμοστικότητας, ευελιξίας της, δυνατότητας προσαρμογή του περιεχομένου της στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες, της πολλαπλότητας των μορφών της, αλλά κυρίως των εφαρμογών και εναλλακτικών προσφέρει στις επιχειρήσεις, οποιουδήποτε κλάδου και μεγέθους, ανεξάρτητα από τη φάση ζωής και την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και τέλος της δυνατότητας συνδυασμό και διαπλοκή στις με πλήθος άλλων μορφών συμβάσεων και εταιρικών τύπων, διαθέτοντας τη δυνατότητα να λειτουργεί ενοποιητικά σε πλαίσια συνεργασίας και διάρθρωσης σχέσεων συμπόρευσης, μεταξύ επιχειρήσεων.

**Η)** Η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί κατ' εξοχήν εργαλείο υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών κάθε είδους και μάλιστα συνεργατικού χαρακτήρα, με επικέντρωση στην ανάπτυξη και ακόμη περισσότερο στη διεθνή εξάπλωση των επιχειρήσεων. Η οικονομική της χρησιμότητα και σπουδαιότητα είναι μεγάλη, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη με μικρό κόστος και κίνδυνο, προσφέροντας παράλληλα σειρά αμφιμερών πλεονεκτημάτων στα μέρη.

**Θ)** Η σύμβαση μάνατζμεντ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτούν και να ασκούν τον έλεγχο άλλων αυτοτελών επιχειρήσεων, χωρίς να μετέχουν στο κεφάλαιο τους, χωρίς αυτή η δραστηριοποίηση να φαίνεται προς τα έξω και καταφέροντας να τις χειραγωγούν, εμπλουτίζοντας έτσι σε μεγάλο και πρωτόγνωρο βαθμό τις προσφερόμενες δυνατότητες, και μάλιστα χωρίς η έννομη τάξη να μπορεί εύκολα να αντιληφθεί και να αντιδράσει απέναντι σε αυτά τα φαινόμενα. Αποτελούν κατ' εξοχήν φορείς καταστρατηγικών συμπεριφορών, οι οποίες συχνά μπορεί να έχουν θεατρικό αντίκτυπο στα συμφέροντα της αναθέτουσας εταιρίας, των μετόχων, των επενδυτών, των αρχών, των τρίτων και της αγοράς.

**Ι)** Για τους παραπάνω λόγους, η σύμβαση θεωρείται ως ένα καινοφανές και πρωτόγνωρης σημασίας νομικό εργαλείο με σημαντική στρατηγική χρησιμότητα για τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, θεωρείται παράγοντας αλλαγής αντιλήψεων σε σχέση με πολλά από τα δεδομένα του επιχειρηματικού δικαίου και της θεώρησης σχετικά με την οργάνωση, το περιεχόμενο και τη δομή της επιχειρηματικής διοίκησης.

**ΙΑ)** Η έννομη τάξη οφείλει να ευνοήσει την ανάπτυξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στο επίπεδο της ελεύθερης διάρθρωσης των επιχειρηματικών σχέσεων και αυτοοργάνωσης σε νομικό και λειτουργικό επίπεδο. Συγχρόνως όμως, αυτό δεν πρέπει να το πράξει μέσω μιας πολιτικής αδιαφορίας και απραξίας, αλλά προλαμβάνοντας σχετικά με πιθανές υπερβάσεις εκ μέρους των ιδιωτικών φορέων, οι οποίοι μπορούν

να εκμεταλλευτούν σχετικά τη σύμβαση μανάτζμεντ και τις δυνατότητες που αυτή παρέχει και μεριμνώντας για τη διασφάλιση των συμφερόντων των μερών και της ασφάλειας των συναλλαγών. Αυτή η στάση καθίσταται επιτακτική, λαμβανομένης υπόψη τις τάσεις εξάπλωσης και διεύρυνσης, ποσοτικά και ποιοτικά των εξωποριστικών φαινομένων και ειδικά στο ζήτημα της προϊούσας μεταλλάξεις τώρα αντιλήψεων σε σχέση με την άσκηση της επιχειρηματικής διοίκησης.

**IB)** Το δίκαιο οφείλει να συνεχίσει να διεκπεραιώνει το ρυθμιστικό του ρόλο όσον αφορά τη διάρθρωση των οικονομικών και κοινωνικών βιοτικών σχέσεων, με τρόπο που ευνοεί την οικονομική ασφάλεια και ειρήνη και διευθετεί με δίκαιο, εύλογο και αποτελεσματικό τρόπο τα συμφέροντα των φορέων άσκησης οικονομικής δραστηριότητας για τον επηρεαζόμενων από αυτήν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της συνεχούς παρακολούθησης εκ μέρους του δικαίου, των εξελίξεων σε συνθήκες, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς και της οικονομικής ζωής και της προσαρμογής του στα συνεχώς και με αυξανόμενο ρυθμό μεταβαλλόμενα δεδομένα της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

## Κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα

Δεν κρύψαμε το γεγονός ότι η παρούσα μελέτη αποτελεί κατά τη γνώμη μας ένα σκιαγράφημα απλώς της όλης συλλογιστικής του θεσμού των συμβάσεων μάνατζμεντ, των νομικών δεδομένων υλοποίησης και εφαρμογής τους και της στρατηγικής τους χρησιμότητας ως διοικητικό εργαλείο της επιχειρήσεως, χωρίς φυσικά να διεκδικεί την πληρότητα της κάλυψης του θέματος και όλων των επιμέρους ζητημάτων που προκύπτουν από αυτό, που όπως είδαμε μόνο περιορισμένα δεν είναι.

Αυτό το οποίο επιδιώξαμε μέσα από την παρούσα εργασία ήταν πρώτα απ' όλα να ανακαλύψουμε ποια είναι αυτά τα ζητήματα-ερωτήματα που τίθενται και προκύπτουν από τη σύμβαση μάνατζμεντ και σε δεύτερο βαθμό να αποπειραθούμε μια πρώτη προσέγγισή τους με στόχο περισσότερο την καλύτερη διευκρίνιση και αποσαφήνιση τους και λιγότερο την ολοκληρωτική τους απάντηση. Έτσι λοιπόν δεν θα μπορούσαμε παρά να παραδεχτούμε, ότι από τη μελέτη αυτή ξεπηδά μια σειρά θεμάτων, τα οποία τίθενται υπόψη προς περαιτέρω έρευνα και πιο εξειδικευμένη και πλήρη προσέγγιση.

Διατυπώνουμε για άλλη μια φορά την ελπίδα μας, αφενός ότι παρέχουμε αρκετά στοιχεία τόσο ώστε να διευκολύνουμε την έρευνα αυτή, αφετέρου ότι ο μετέπειτα ερευνητής θα συλλάβει σε πλήρη διάσταση, ότι το ζήτημα των συμβάσεων μάνατζμεντ αποτελεί πρόσφορη βάση και την ευκαιρία γιατί πραγμάτευση υπό μια νέα οπτική γωνία θεμελιωδών ερωτημάτων που αφορούν την ουσία και την υπόσταση του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, αλλά και το ρόλο και τη λειτουργία του επιχειρηματικού δικαίου μέσα στα πλαίσια της συμπόρευσης με όλα αυτά τα δεδομένα της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς, τα οποία μεταλλάσσουν διαρκώς τα εργαλεία, τις τεχνικές αλλά και τις ίδιες τις κρατούσες αντιλήψεις της επιχειρηματικότητας.

Επισημαίνουμε, ειδικά, ότι κυρίως αυτό το οποίο απαιτείται όσον αφορά την έρευνα επί των ζητημάτων αυτών είναι εμπειρική και ερευνητική τεκμηρίωση, των όσων συμπερασμάτων προσεγγίσαμε σε θεωρητικό καταρχήν επίπεδο στην παρούσα μελέτη.

Ευχόμαστε, όντως αυτή η μελέτη να τελεσφορήσει, δηλαδή να συμβάλλει στη δημιουργία ενός θεμελίου για μια εξειδικευμένη και καινοτόμο έρευνα σε αυτά τα ζητήματα.

**A)** Σημαντικά είναι τα ζητήματα τα οποία τίθενται προς έρευνα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με την υπόσταση, την ουσία και τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας τα δεδομένα ανάλογα.

Έτσι λοιπόν, πρώτον, ένα τέτοιο σημαντικό ζήτημα είναι η συγκριτική μελέτη σε διάφορες έννομες τάξεις και αγορές, των επιπτώσεων που προκαλεί η σύμβαση μάνατζμεντ σε επιχειρήσεις, οι οποίες διέπονται, είτε εκ του νόμου είτε όχι, από ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο κανόνων οργάνωσης της άσκησης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ. Δηλαδή, μπορούμε να παρακολουθήσουμε το με ποιο τρόπο διαμορφώνεται αυτή η οργάνωση ανάλογα με για την ανοχή που επιδεικνύει η συγκεκριμένη έννομη τάξη στις συμβάσεις μάνατζμεντ, σε συνάρτηση παράλληλα με την ένταση με την οποία εφαρμόζονται κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης στη συγκεκριμένη αγορά.

Ένα παρεμφερές ζήτημα έρευνας, ιδιαίτερα ενδιαφέρον αφορά το με ποιον τρόπο οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να διαφεύγουν από αυτά τα πλαίσια κανόνων ακόμη και καταστρατηγώντας την σχετική νομοθεσία, προκειμένου να οργανώσουν την άσκηση του μάνατζμεντ με διαφορετικούς τρόπους, οι οποίοι βασίζονται στην τεχνική της εξωτερικής ανάθεσης του.

Άλλο ένα ενδιαφέρον σημείο έρευνας, αφορά το κατά πόσο αφενός οι εταιρείες μάνατζμεντ δραστηριοποιούνται στην πράξη με γνώμονα την εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος, αφετέρου το με ποιον τρόπο αυτό ορίζεται από τις σχετικές συμβάσεις μάνατζμεντ, δηλαδή το αν αυτές συμβάσεις, που υπενθυμίζουμε ότι υπογράφονται και από το ίδιο το Δ.Σ. της αναθέτουσας εξυπηρετούν τις αρχές που θέτει το εταιρικό συμφέρον.

Ακόμη περαιτέρω μπορούμε να δούμε τον τρόπο με τον οποίο αυτές συμβάσεις ερμηνεύουν το εταιρικό συμφέρον και την αληθινή έννοια που αυτό λαμβάνει, πέραν και εκτός θεωριών στην πράξη, ειδικά μέσα από την οπτική γωνία της εξωτερικής ανάθεσης του.

Σχετικό είναι εξάλλου και το ζήτημα, της αξιολόγησης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών αποφάσεων που λαμβάνονται από την εταιρία μάνατζμεντ, αφενός υπό το πρίσμα τις υποχρεώσεις εξυπηρέτησης του εταιρικού συμφέροντος, αφετέρου υπό την οπτική γωνία του **business judgment rule**.

Δηλαδή, θα μπορούσε να ερευνηθεί, το περιθώριο ανεκτού επιχειρηματικού σφάλματος το οποίο απολαμβάνει η εταιρία μάνατζμεντ, ως παράγοντας διαχείρισης της εταιρίας, αλλά ακόμη περισσότερο ( και ξεκινώντας βέβαια από τις συμβάσεις μάνατζμεντ αλλά όχι καταλήγοντας μόνο εκεί) να μελετηθεί η γενικότερη ευχέρεια του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, εσωτερικού ή εξωτερικού, αφενός να λαμβάνει αποφάσεις πέρα και εκτός των ορίων που χαράζουν τα

επιχειρηματικά σχέδια, από τα οποία καταρχήν τουλάχιστον δεσμεύεται, αφετέρου η ιδιότυπη ασυλία που απολαμβάνει σχετικά με εσφαλμένες, προβληματικές ή οι ζημιόγones επιχειρηματικές αποφάσεις, σε συνάρτηση με το πάντα εγγενές στην επιχειρηματικότητα και στο σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων, επιχειρηματικό ρίσκο και κίνδυνο.

Όλα αυτά άπτονται φυσικά και του μείζονος θέματος της αξιολόγησης του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, μια διαδικασία η οποία έχουμε διαπιστώσει ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολη, ακριβώς επειδή κάθε διοικητική απόφαση και κάθε πράξη που βασίζεται σε αυτή, εμπεριέχει, ως χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας κίνδυνο, κίνδυνος ο οποίος με βάση την κοινή λογική, είναι εκτός έως ένα σημείο και επίπεδο, επίπεδο όμως το οποίο πρέπει να οριστεί επιτέλους με σαφήνεια και ίσως ακόμα και ποιοτική και ποσοτική ακρίβεια, ούτως ώστε επιχειρηματικό μάνατζμεντ να μπορεί να μετρηθεί προς την αποτελεσματικότητα του, πέρα από υποκειμενισμούς και εμπειρικές γενικές αρχές.

**Β)** Όπως βλέπουμε και από τα παραπάνω, ένα μεγάλο θέμα, το οποίο προκύπτει από τη μελέτη του συμβάσεων μάνατζμεντ, αλλά αφορά συνολικά την έννοια του μάνατζμεντ, είναι αυτό το οποίο έχει να κάνει με τη δυνατότητα επακριβούς αξιολόγησης του και ειδικότερα με το θέμα της ποσοτικής μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ή αλλιώς της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης του, από πλευράς συνολικής προσφοράς στην τελική επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και στα τελικά χρηματοοικονομικά και οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας.

Συγκεκριμένα, ύστερα από τις βάσεις που έχουμε θέσει στη μελέτη μας, θα πρέπει να εξαχθεί τελικό συμπέρασμα σχετικά με τη δυνατότητα αυτή αποτελεσματικής χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, χωρίς υπερβάσεις και αυθαιρεσίες στα συμπεράσματα. Εφόσον αυτό διαπιστωθεί, τότε θα μπορούσε να προχωρήσει μια, κατά τη γνώμη μας, ιδιαίτερα περίπλοκη και πολυεπίπεδη έρευνα, η οποία ο μελετούσε τις κατάλληλες μεθόδους για την αξιολόγηση.

Ειδικότερα, θα πρέπει να εξεταστούν τα παρουσιαζόμενα και όχι μόνο, στη μελέτη, εναλλακτικά μοντέλα αξιολόγησης και χρηματοοικονομικής αποτίμησης, να μελετηθεί η καταλληλότητα για την αξιολόγηση, των διαφόρων προτεινόμενων βάσεων και δεικτών αυτής, να δοκιμαστούν συνδυασμοί τους, αυτών αλλά και των διαφορετικών μοντέλων, και όλα αυτά μέσα από μια εμπειρική έρευνα πάνω σε πραγματικό δείγμα επιχειρήσεων, με στόχο την κατάληξη σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο αφενός χαρακτηρίζεται από τη μεγαλύτερη δυνατή απλότητα, αφετέρου θα αποδίδει κατά μεγαλύτερη προσέγγιση την αληθινή εικόνα των πραγμάτων.

Σημειώνουμε, ότι ήδη μέσα από την ανάλυση μας σε αυτή την εργασία, διαπιστώσαμε το μεγάλο και ποικίλο αριθμό μοντέλων και μεθόδων



αξιολόγησης, τους πολλούς περιορισμούς τους, τις πολλές δυνατές τροποποιήσεις και επεμβάσεις με στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας τους, τις πολυποίκιλες εσωγενείς και εξωγενείς παραμέτρους που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αλλά και το μεγάλο αριθμό διαφορετικών βάσεων και τρόπων αξιολόγησης, οι οποίοι πολλές φορές αλλάζουν και παραλλάσσουν τα αποτελέσματα.

Όλα αυτά είναι σαφές ότι θα έπρεπε να δοκιμαστούν σε επίπεδο εμπειρικής μελέτης και έρευνας. Η προσπάθεια μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά το αποτέλεσμα της αφορά την απάντηση το μεγάλο ερώτημα σχετικά με το κατά πόσο το μάνατζμεντ αποτελεί τη βάση της υπόστασης και τον καθοριστικό παράγοντα της πορείας μιας επιχείρησης, από μόνο του ως ξεχωριστή λειτουργία και όχι ως επιστέγαση της αλληλεπίδρασης απλώς μεταξύ των υπολοίπων επιχειρηματικών πόρων. Γιατί έχουμε ήδη διευκρινίσει, ότι εφόσον και αν το κεντρικό μάνατζμεντ μπορεί να αποτιμηθεί ξεχωριστά από τις άλλες λειτουργίες και διαδικασίες της επιχειρήσεως, τότε υπογραμμίζεται ο χαρακτήρας του ως αυτόνομη επιχειρηματική λειτουργία και δραστηριότητα και αντίστροφα.

Γ) Γιατί όπως έχουμε ήδη επισημάνει, ένα από τα κεντρικά ερωτήματα που παρουσιάζονται από την παρούσα μελέτη αφορά ακριβώς το ζήτημα εάν το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης και κυρίως το κεντρικό, συγκεντρωτικό, στρατηγικό μάνατζμεντ της, αποτελεί αυτόνομη και αποσπαστή ή εκ φύσεως εσωτερική και άρρηκτα συνδεδεμένη με την εταιρία λειτουργία.

Αντικείμενο λοιπόν μείζονος έρευνας είναι ο επαναπροσδιορισμός της έννοιας και της φύσεως του μάνατζμεντ ως προς την ίδια την επιχείρηση, έννοια, η οποία όπως έχουμε ήδη παρατηρήσει τίθεται εάν όχι ρητά, τουλάχιστον εκ των πραγμάτων η πάθηση την αίτηση στη σύγχρονη εποχή, όπου η διοίκηση ακόμη του ίδιου του οργανισμού μετατρέπεται σε εμπορεύσιμο αγαθό και πόρο.

Αυτή η έρευνα μπορεί να κατευθυνθεί ακόμη και στον προσδιορισμό του πραγματικού και αποδεκτού περιεχομένου του λεγόμενου στενού εσωτερικού πυρήνα της επιχειρήσεως και ακόμη περισσότερο στην εξακρίβωση σχετικά με το υπαρκτό αυτό τον πυρήνα μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

Μια τέτοια έρευνα μπορεί να οδηγηθεί και στη διακρίβωση του περιεχομένου της ίδιας της έννοιας της επιχειρήσεως ως αυτόνομη μεν οντότητα, απαρτιζόμενη δε από μια δέσμη αυτοτελών λειτουργιών, που συνενώνονται και συγκατευθύνονται από την ενότητα του συμφέροντος.

Δ) Άλλο ένα θέμα που σαφώς προκύπτει από την εργασία μας, αφορά η διαπλοκή της συμβάσεως μάνατζμεντ με διάφορους και διαφορετικούς εταιρικούς και συμβατικούς τύπους και το βαθμό στον οποίο μπορεί να

φτάσει αυτή η διακλάδωση και ο συνδυασμός.

Συγκεκριμένα μπορεί να ερευνηθούν ποικίλα μοντέλα τέτοιων συνδυασμών, σε συνάρτηση με την πρακτική χρησιμότητα και λειτουργία τους, αλλά και τους τυχόν ειδικούς σκοπούς που εξυπηρετούν.

Η σύμβαση μάνατζμεντ, λοιπόν, μπορεί να ερευνηθεί ως αυτοτελές στρατηγικό εργαλείο διεκπεραίωσης της επιλεγμένης πορείας της επιχειρήσεως, αλλά και ως όχημα επιστέγασης και υλοποίησης πολύπλοκων δικτυακών και συνεργατικών μορφών και οργανώσεων επιχειρηματικών συμπράξεων.

Ειδικότερα, θα πρέπει να ερευνηθεί η ικανότητα των συμβάσεων μάνατζμεντ να συμβάλουν στην οργάνωση και διαχείριση δικτύων και επιχειρηματικών συνεργασιών, είτε μόνιμης είτε παροδικής μορφής, που ξεκινούν από κοινοπρακτικά μορφώματα και αναγκαστικές συνεργασίες στα πλαίσια εργολαβιών και φτάνουν ως το σημείο σχηματισμού **de facto** ομίλων πάγιας μορφής και οργανώσεως.

**Ε)** Άλλο ένα παρεμφερές περαιτέρω ζήτημα το οποίο μπορεί να ερευνηθεί, αφορά τις σύγχρονες τάσεις, τη διαμόρφωση και το μέλλον όλων εκείνων των επιχειρηματικών συνδέσεων που εκκινούνται από την ανάγκη πραγμάτωσης κοινών επιχειρηματικών αντικειμενικών σκοπών ή υλοποίησης κοινών επιχειρηματικών στρατηγικών, σε συνδυασμό με τη μελέτη των νομικών εργαλείων πραγμάτωσης αλλά και διασφάλισης τους.

Θεωρούμε ιδιαίτερα ενδιαφέρον και επίκαιρο το ζήτημα των συμπαραγωγών και των δικτύων εργολάβων-υποκατασκευαστών στα πλαίσια μακροχρόνιων πολυμερών πλαισίων συμπορευόμενης δράσης, ειδικά υπό το πρίσμα των σύγχρονων μεγάλων έργων υψηλής καινοτομίας.

Έχουμε ήδη αναφέρει το θέμα των αμυντικών συμπαραγωγών, το οποίο άπτεται σειράς ζητημάτων σε θέματα μεταφοράς, διαχείρισης για από κοινού χρήσης τεχνογνωσίας, μεγάλων εργολαβικών δικτύων, πολύπλοκων συστημάτων κατανομής αρμοδιοτήτων και ευθυνών πολλών ταχυτήτων αλλά και ως παράγοντες αναζωογόνησης και πολύ συχνά επιβίωσης ολόκληρων περιφερειακών αγορών και κλάδων.

Κατά τη γνώμη μας αυτό το θέμα έχει τύχει πολύ μικρής ενασχόλησης, παρά την πρόδηλη σημασία του για την εθνική οικονομία, αλλά και τα σαφή στρατηγικά συμπεράσματα που μπορεί να εξαχθούν από μια σχετική έρευνα και είναι εν πολλοίς άγνωστο. Γι' αυτό το λόγο και με αφορμή την ανάλυσή μας σχετικά με τις συμβάσεις μάνατζμεντ θα προτείνουμε μια προσέγγιση του, παρά το πλήθος των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει η αγορά αλλά και μια τέτοια έρευνα μέσα στα πλαίσια της, οι ιδιαιτερότητες που κατά τη γνώμη μας συνιστούν πρόκληση.

**Στ)** Ακόμη, σημαντικά ζητήματα θέτει η σύμβαση μάνατζμεντ, όσον αφορά το θέμα της οικονομικής δραστηριοποίησης σειράς φορέων, μέσω άλλων αυτόνομων νομικά και συχνά οικονομικά οικονομικών οντοτήτων. Το ζήτημα αυτό προσδιορίζεται από τις συμβάσεις BOT, αλλά λαμβάνει μια ειδικότερη διάσταση όσον αφορά τις τάσεις στην κρατική οικονομική και κοινωνική δραστηριοποίηση, μέσα στα πλαίσια ενός μη εμφανώς παρεμβατικού συστήματος, όπως διαφάνηκε από την ανάλυση σχετικά με τις εταιρείες μικτής οικονομίας και τις ΣΔΙΤ.

Ένα σημαντικό προς έρευνα θέμα, μακροοικονομικής αλλά και πολιτικής φύσεως, το οποίο τίθεται λοιπόν, αφορά τις δυνατότητες, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, το ρόλο που θα πρέπει να διαδραματίζει, την έννοια που λαμβάνει, αλλά και τα απώτατα αποδεκτά όρια και αν τυχόν υπάρχουν, της μέσω ιδιωτικών φορέων πραγμάτωσης κοινωνικής και οικονομικής πολιτικής από το δημόσιο. Με αυτό τον τρόπο προσεγγίζουμε και το θέμα σχετικά με τον προσδιορισμό του οικονομικού ρόλου του κράτους μέσα ο σύγχρονο οικονομικό σύστημα, κάτι το οποίο λαμβάνει μια ιδιαίτερη διάσταση στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ, ειδικά εάν αναλογιστούμε ότι συχνά σε τέτοιες συμβάσεις και δη στις μεγάλου μεγέθους και διεθνείς, εμπλέκεται ως αναθέτων φορέας το ίδιο το κράτος.

**Ζ)** Ιδιαίτερη μελέτη θεωρούμε ότι πρέπει να γίνει σχετικά με την ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ και γενικότερα των εξωτερικών φορέων που αναλαμβάνουν εσωτερικές της επιχειρήσεως αρμοδιότητες, προς τους τρίτους, όπως και αν ορίσουμε αυτούς και τους μετόχους της εταιρίας.

Ήδη κάναμε μια σύντομη αναφορά στα όρια και τον περιορισμένο χαρακτήρα αυτής της ευθύνης και τις ειδικότερες προϋποθέσεις υπό τις οποίες προκύπτει. Θα μπορούσε να ερευνηθεί για παράδειγμα, πλέον, το ειδικότερο σύστημα προϋποθέσεων, το οποίο πρέπει να προκύψει στην πράξη, για τη θεμελίωση αδικοπρακτικής ευθύνης της εταιρίας μάνατζμεντ, όπως και οι συγκεκριμένοι όροι υπό τους οποίους θα πρέπει να θεωρείται ότι δεσμεύεται η ίδια απέναντι στους τρίτους, βάσει των θεωριών περί πληρεξουσιότητας, ορίζοντας όμως παράλληλα τα όρια και την έννοια που λαμβάνει σε τρεις περιπτώσεις η καλή πίστη ενός τρίτου, ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση συνδέεται με έναν επιχειρηματικό φορέα, ο οποίος διοικείται όμως από έναν άλλο.

Αυτή η μελέτη θα πρέπει να συμπεριλάβει τις διαστάσεις που η ευθύνη αυτή λαμβάνει στα πλαίσια της προστασίας του καταναλωτή αλλά και του ελεύθερου ανταγωνισμού, σε σχέση πάντα με το γενικότερο σύστημα κατανομής ευθυνών μεταξύ αναθέτουσας, διαχειριστικού οργάνου αυτής και εταιρίας μάνατζμεντ.

**Η)** Μείζον νομικό ζήτημα, θεωρούμε ότι προκύπτει σχετικά με την προφανή δυνατότητα επίτευξης αποτελεσμάτων, σε επίπεδο χειραγώγησης τυπικά αυτόνομων οικονομικών οντοτήτων και αφανούς επιχειρηματικής δραστηριοποίησης μέσω αυτών, που όπως είδαμε λαμβάνουν συχνά χαρακτηριστικά καταστρατήγησης δικαίου, αλλά και συχνά καταφανώς παράνομων ενεργειών, οι οποίες καταφέρουν να συγκαλύπτονται με αυτό τον τρόπο, σε μια έκταση ζητημάτων, που ξεκινά από το ξέπλυμα μαύρου χρήματος και τις φορολογικές απάτες και φτάνει μέχρι τη συγκάλυψη παράνομου εμπορίου, την παράβαση της εργατικής νομοθεσίας, τη βλάβη του καταναλωτή, αλλά κυρίως την εκμετάλλευση, ακόμη και την παραπλάνηση του επενδυτικού κοινού.

Θα πρέπει να μελετηθεί ενδελεχώς το ζήτημα μεταφοράς θεωριών, αρχών, αλλά και κανόνων δικαίου που καθορίζουν την δραστηριοποίηση, τις υποχρεώσεις, τους περιορισμούς και το σύστημα ευθύνης που διέπει ομίλους επιχειρήσεων και δίκτυα συνδεδεμένων, από πλευράς κυρίως ελέγχου μετοχικού κεφαλαίου και διοίκησης, εταιριών, σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μία την άλλη μέσω τέτοιων συμβολαίων, δηλαδή απλών, η φωνή προς τους τρίτους, ιδιωτικών συμφωνητικών.

Ακόμη περαιτέρω, θα πρέπει να μελετηθούν μηχανισμοί ελέγχου των πιθανών, συχνά μάλιστα αρνητικών αποτελεσμάτων και συνεπειών από τις συμβάσεις μανάτζμεντ, μεθοδολογίες χάραξης ορίων ανοχής σε δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσω αυτών των τεχνικών, συστήματα και τρόποι παρακολούθησης της πορείας και των επιπτώσεων αυτών, αλλά και ασφαλιστικές δικλίδες για την κάλυψη, εξυπηρέτηση και προστασία των συμφερόντων των τρίτων και κυρίως της αγοράς, των αρχών και του επενδυτικού κοινού, όλα αυτά υπό το πρίσμα της ανάγκης συμπλήρωσης του θεσμικού πλαισίου της ολοκληρωμένης ευθύνης των μερών στα πλαίσια της σύμβασης μανάτζμεντ και γενικότερα των συμβάσεων ανάθεσης αρμοδιοτήτων.

Μάλιστα, μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να λάβει εμπειρικό χαρακτήρα, μέσα κυρίως από τη συγκριτική μελέτη κανόνων δικαίου και νομολογίας από διάφορες και διαφορετικές μεταξύ τους έννομες τάξεις.

**Θ)** Γενικότερα, πιστεύουμε ότι η παρούσα μελέτη είναι μια καλή αφορμή για την τόνωση του ενδιαφέροντος σχετικά με τη μελέτη της γενικότερης οικογένειας των συμβάσεων ανάθεσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς φορείς, η οποία περιλαμβάνει εκτός από τη σύμβαση μανάτζμεντ και κάθε άλλη σύμβαση, η οποία βασίζεται την τεχνική του εξωπορισμού.

Συγκεκριμένα θέματα μελέτης τα οποία μπορεί να προκύψουν, αφορούν το παρόν, τις τάσεις και το προδιαγραφόμενα μέλλον στο **outsourcing**, το εύρος και τις μορφές που αυτό μπορεί να λάβει τώρα και μελλοντικά, τις αλλαγές τις οποίες επιφέρει, όπως και παραπάνω εξετάσαμε και

προτείνουμε, στην έννοια και τη φύση του σύγχρονου μάνατζμεντ, τον καθορισμό του κύκλου αρμοδιοτήτων και λειτουργιών, οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο του, τη συγκριτική μελέτη σε διαφορετικές έννομες τάξεις, του δικαίου το οποίο διέπει τέτοιες συμβάσεις και τέτοιες αναθέσεις, των σχετικών μηχανισμών ελέγχου και απονομής ευθυνών, τις σχετικές εξελίξεις στο κοινοτικό δίκαιο, τις επιδράσεις που έχει η θεωρία περί μεταβίβασης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όχι μόνο όμως όσον αφορά το εργατικό δίκαιο και την τύχη των εργαζομένων και των συμβάσεών τους, αλλά και σε πλήθος άλλων θεμάτων, όπως η προστασία του ανταγωνισμού, του καταναλωτή, της εφαρμογής κανόνων και αρχών σχετικά με τους ομίλους συνδεδεμένων επιχειρήσεων, την αναδοχή χρεών και τις ευθύνες απέναντι σε τρίτους πιστωτές και τα λοιπά.

**Δ)** Προτείνουμε επίσης, μια περαιτέρω, πιο αναλυτική και ολοκληρωμένη έρευνα σχετικά με τη νομολογιακή και νομική αντιμετώπιση των συμβάσεων μάνατζμεντ σε διάφορες αλλοδαπές έννομες τάξεις, η οποία θα περιλαμβάνει περισσότερες χώρες, τόσο από τα αγγλοσαξονικά όσο και από τα ηπειρωτικά νομικά συστήματα, ίσως ακόμα και από άλλες ανεπτυγμένες χώρες δυτικού τύπου, οι οποίες όμως δεν υπάρχουν το δίκιο τους σε μια από τις δύο αυτές κατηγορίες, με στόχο την εξαγωγή ακόμη πιο ασφαλών συμπερασμάτων και την απόκτηση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας.

Δεν χρειάζεται παρά να αναφέρουμε ότι προτείνουμε ανά τακτά διαστήματα ανανέωση των δεδομένων της συγκριτικής επισκόπησης, την οποία διενεργεί ίσαμε, καθώς όπως παρατηρήσαμε, οι δυτικές έννομες τάξεις μόλις τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το φαινόμενο των συμβάσεων μάνατζμεντ και να το αντιμετωπίζουν τουλάχιστον σε πρώτο βαθμό σε επίπεδο νομολογίας, οπότε και είναι πολύ πιθανό μέσα στα επόμενα χρόνια να παρατηρήσουμε, τουλάχιστον στις αλλοδαπές έννομες τάξεις φαινόμενα νομολογιακών στροφών, εφαρμογής πιο φιλελεύθερων αρχών και κριτηρίων, αλλά και κανόνων διασφάλισης που διακινδυνεύομενων συμφερόντων των τρίτων, καθώς κατά τη γνώμη μας είναι βέβαιο ότι όσο το θέμα αποκτά μεγαλύτερη διάσταση, τόσο το δίκαιο και τα δικαστήρια θα προσπαθούν να παρεμβαίνουν διορθωτικά απέναντι στη μέχρι στιγμής ανεξέλεγκτη αυτονομία των μερών.

Αυτή η συγκριτική έρευνα μπορεί να συνοδευτεί από μια αναλυτικότερα σύγκριση σε σχέση με τα όσα ισχύουν στην ελληνική έννομη τάξη, ούτως ώστε να προκύψουν συμπεράσματα σε αναφορά με προτεινόμενες αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα με στόχο τον εκσυγχρονισμό της εγχώριας έννομης τάξης μας και την απόκτηση ικανότητες εκ μέρους της να ανταποκριθεί με τα δεδομένα που θέτουν στα πλαίσια του

επιχειρηματικού δικαιούχοι μας μάνατζμεντ.

**ΙΑ)** Πιστεύουμε, ότι παρά τα συμπεράσματα τα οποία έχουμε εξάγει σχετικά με το επιτρεπτό των συμβάσεων μάνατζμεντ, ανάλογα με το έντυπο της αναθέτουσας εταιρίας, όπως και ειδικότερα σε σχέση με το επιτρεπτό της εφαρμογής τους στα πλαίσια της ανάθεσης δραστηριοτήτων από προσωπικές εταιρείες, χρήση μελετήσει το ζήτημα αναφορικά με πιθανές προτεινόμενες αλλαγές στα ισχύοντα της εθνικής μας έννομης τάξης.

Σε μια τέτοια έρευνα στοιχεία όπως η συγκριτική μελέτη του τι συμβαίνει σχετικά με τις προσωπικές εταιρείες και τη θεωρία περί αναπόσπαστου των διαχειριστικών αρμοδιοτήτων από τους εταίρους στις αλλοδαπές έννομες τάξεις, το νόημα, η έννοια και η χρησιμότητα της διατήρησης ενός τέτοιου συστήματος οργάνωσης των αρμοδιοτήτων των προσωπικών εταιρειών και διασύνδεσης αυτής της αποκλειστικότητας με το ζήτημα της απεριόριστης ευθύνης των εταίρων και του προσωπικού χαρακτήρα των εταιριών, η ανάγκη αυτών των εταιριών να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους υπό τα δεδομένα της σύγχρονης αγοράς, η συχνή οικονομική τους μεγέθυνση και ευρωστία, που τις ανεβάζουν σε άλλο επίπεδο απαιτήσεων και αναγκών από πλευράς μάνατζμεντ, η δυνατότητα εκ μέρους τους εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρουν εξειδικευμένοι εξωτερικοί φορείς παροχής υπηρεσιών, ο βαθμός στον οποίο μπορούν να την επιτύχουν, η ενέργεια κράτησε τρίτους και η έννοια που λαμβάνει μια τέτοια συνεργασία, όπως και τα όρια του επιτρεπτού αυτής, φυσικά και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

**ΙΒ)** Τέλος, θεωρούμε ως ζήτημα μεγάλου ενδιαφέροντος και προτείνουμε την περαιτέρω έρευνα, στο ειδικότερο ζήτημα, της λειτουργίας και του ρόλου, διοικητικού, νομικού και στρατηγικού, των συμβάσεων μάνατζμεντ, στους κλάδους της ξενοδοχειακής διοίκησης και του μάνατζμεντ της ναυτιλίας, κλάδους στους οποίους έχουμε ήδη κάνει μια σύντομη αναφορά.

Η μεγάλη εξάπλωση που συναντά ο θεσμός σε αυτούς τους κλάδους, σηματοδοτεί αφενός μια τάση και μια εξέλιξη που παρουσιάζεται με αυξανόμενο ρυθμό τα τελευταία χρόνια, αφετέρου, όπως έχουμε διαπιστώσει, τεκμηριώνει τη χρησιμότητα των συμβάσεων μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση τουλάχιστον μιας σειράς ζητημάτων, τα οποία εμφανίζονται σε πρώτο βαθμό αλλά όχι αποκλειστικά της για τους κλάδους.

Γι' αυτό το λόγο, προτείνουμε έρευνα εμπειρικής μάλιστα φύσεως, σε δείγμα ξενοδοχειακών και αντίστοιχα ναυτιλιακών επιχειρήσεων, σχετικά με τις ειδικότερες αιτίες το φαινόμενο της εξάπλωσης των συμβάσεων μάνατζμεντ, του ειδικού ρόλου και της μορφής που

λαμβάνουν στα πλαίσια τους, το θεσμικό πλαίσιο υπό το οποίο αυτές συμβάσεις οργανώνονται και υλοποιούνται, αλλά και τη στρατηγική συμβολή τους σε αυτούς τους κλάδους, ως, όπως έχουμε διαπιστώσει, οχήματα επιχειρηματικής ανάπτυξης και εργαλεία υλοποίησης επιχειρηματικής στρατηγικής.

**Π)** Πάνω απ' όλα, κάθε περαιτέρω έρευνα, θα πρέπει να βασίζεται στο εγγενές των συμβάσεων μανάτζμεντ πλεονέκτημα, να σχηματίζουν και να προσφέρουν πλήθος ευκαιριών, δυνατοτήτων και εναλλακτικών στις επιχειρήσεις, σχετικά με την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους.

Και κάθε περαιτέρω έρευνα, θα πρέπει τουλάχιστον να λαμβάνει υπόψη της, το στρατηγικό ρόλο συμβάσεων μανάτζμεντ και την υπόστασή τους, ως παράγοντες επιχειρηματικής αναδιαμόρφωσης, αλλά κυρίως ως παράγοντες επιχειρηματικής συνεργασίας (άρα) και ανάπτυξης σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά, η οποία θέτει απαιτήσεις για άλλο ένα και αυξανόμενη βελτίωση και αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα η οποία πλέον δεν κρίνεται απλά το σύνολο, αλλά από τις λεπτομέρειες, οι οποίες εν τέλει δίνουν την ολοκληρωμένη εικόνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ποιότητας της διοίκησης της.

## Επίλογος

Η παρούσα μελέτη ξεκίνησε ως μια απόπειρα αναλύσεως των βασικών νομικών χαρακτηριστικών μιας νέας και καινοφανούς στο επιχειρηματικό στερέωμα, μορφή συμβάσεως, της συμβάσεως μάννατζμεντ και του καθορισμού του θεσμικού πλαισίου, στο οποίο διαρθρώνεται το περιεχόμενο της, οι συνέπειες της, τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες των μερών.

Στα πλαίσια της μελέτης αυτής, παρατηρήθηκε, το ιδιόμορφο και θα μπορούσαμε να πούμε βαθύ περιεχόμενο της συμβάσεως, το οποίο χαρακτηρίζεται από ένα τέτοιο πλήθος εφαρμογών και μορφών εμφανίσεις στην επιχειρηματική πράξη, ούτως ώστε να μπορεί να ταυτιστεί μια μελέτη σχετικά με αυτό, σε πολυμέρεια, με μια μελέτη σχετικά με την πολύπλοκη έννοια, αποκαλείται επιχειρηματικό μάννατζμεντ.

Επίσης, κατέστη γρήγορα σαφές, ότι μια αποκλειστική προσήλωση στα νομικά χαρακτηριστικά της συμβάσεως, απειλεί οποιαδήποτε σχετική προσέγγιση με μονομέρεια, καθώς κατά την άποψή μας δεν μπορεί να νοηθεί, δίχως εμβάθυνση στη στρατηγική λειτουργία και χρησιμότητα αυτού του θεσμού.

Η παραπάνω εργασία, προσπαθεί να καταστήσει σαφές, ότι στο σύγχρονο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο καλούνται να συμμετέχουν οι φορείς της οικονομικής ζωής, η πράξη εμφανίζει μια τέτοια εφευρετικότητα και ταχύτητα εξέλιξης, ούτως ώστε να μην μπορεί να αντιπαρατεθεί με την αργή θεμελίωση και διακλάδωση των νομικών θεσμών, οι οποίοι φιλοδοξούν, να διέπουν το σύνολο της.

Η σύμβαση μάννατζμεντ, σηματοδοτεί μια τέτοια τάση, όπως ακόμα και το γεγονός ότι η επιχειρηματική πραγματικότητα δεν μπορεί να περιμένει κανένα επίσημο θεσμικό πλαίσιο για να διαρθρώσει με εξαντλητικό τρόπο, τις λεπτομέρειες με τις οποίες λειτουργεί, εάν βέβαια θέλει μια επιχείρηση στα πλαίσια της να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Το σύγχρονο περιβάλλον το οξύτατο ανταγωνισμό αποτελεί μια δύσκολη δοκιμασία για τις επιχειρήσεις, παράλληλα όμως αποτελεί και μια μήτρα, από την οποία γεννώνται συνεχώς νέες ιδέες, εργαλεία, αντιλήψεις και δομές.

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα αλλάζει με πρωτόγνωρο σε σχέση με το παρελθόν ρυθμό. Υπάρχει όσο ποτέ άλλοτε η έντονη ανάγκη συνδυασμού του μακρόπνοου προγραμματισμού και στρατηγικού σχεδιασμού, με την άμεση προσαρμογή στις συνεχώς και απρόοπτα



μεταβαλλόμενες εξελίξεις.

Τίποτα πλέον δεν είναι δεδομένο. Οι δομές, ο τρόπος επιχειρηματικές οργανώσεις, η ροή των εργασιών και τα συστήματα λήψεως αποφάσεων, αλλάζουν με ρυθμό αντίστοιχο με αυτόν που υπαγορεύουν οι απαιτήσεις του ανταγωνισμού και της αγοράς.

Η ευελιξία καθίσταται πλέον το πιο πολύτιμο όπλο και μέσο επιβίωσης για τις επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με το ευρύ πνεύμα, τη δυνατότητα συνεχούς επιλογής μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού και κυρίως το ικανό και επιδέξιο μάνατζμεντ. Γι' αυτό το λόγο, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, γνωρίζουν μια σχέση έλξης και παράλληλα αποφυγής αναφορικά με τους θεσμούς της έννομης τάξης.

Από τη μια πλευρά, στα πλαίσια μιας συχνά εύλογης, αλλά κάποτε στρεβλής απόψεως, περί ιδιωτικής αυτονομίας και αυτοοργάνωσης, στα πλαίσια ενός φιλελεύθερου οικονομικού συστήματος, δυσανασχετούν σε σχέση με τους περιορισμούς και την υποχρέωση ακολουθήσει συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών που τους επιβάλλει το δίκαιο.

Από την άλλη πλευρά, επιθυμούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που το ίδιο το δίκαιο τους παρέχει σε επίπεδο συμβατικών και εταιρικών μορφών και τύπων και σε συνδυασμό με την αρχή της ελεύθερης καταρχήν διάρθρωσης των συμβατικών σχέσεων, ούτως ώστε να διαπλάσσουν ένα **ad hoc** συμβατικό πλαίσιο, επωφελούς οργάνωσης των σχέσεών τους, με τρόπο τέτοιο, ούτως ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι προς τη στρατηγική τους.

Γιατί σε κάθε περίπτωση, η θεσμική νομιμοποίηση που παρέχει το δίκαιο και το σύστημα των κανόνων του, λειτουργούν θετικά για τους φορείς της οικονομικής ζωής, καθώς τους παρέχουν ασφάλεια, προστασία και πίστη σε ένα κοινό πλαίσιο αρχών, πάνω στο οποίο μπορούν να βασιστούν.

Αλλά, αυτό το οποίο επιδιώκεται από την έννομη τάξη, δεν είναι να αφήσει την επιχειρηματική ζωή ως ένα κενό δικαίου χώρο, αλλά να ευνοήσει την ιδιωτική πρωτοβουλία εκεί που πρέπει και να παρέμβει θεσμοθετικά, αλλά παράλληλα και προστατευτικά, όπου χρειάζεται για την ομαλή διάρθρωση των βιοτικών σχέσεων και τη διασφάλιση των συμφερόντων, που μπορεί να διακινδυνεύονται.

Η πραγμάτευση της συμβάσεως μάνατζμεντ αποδεικνύει μια μεγάλη αλλαγή σε τάσεις και αντιλήψεις, που θέτουν υπό αμφισβήτηση η δεδομένα και τυπικά πρότυπα, των παραδοσιακών διοικητικών και νομικών αντιλήψεων σε σχέση με την οργάνωση, τη δομή και τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η ιδιαίτερη σημασία από αυτή αποκτά στα πλαίσια μιας ευρύτερης μελέτης της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και της οργάνωσης του μάνατζμεντ στα πλαίσια της, ανάγεται στο γεγονός, ότι σε αντίθεση ίσως με τις υπόλοιπες νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, χαρακτηρίζεται από μια εξαντλητική πληθώρα εφαρμογών και μια

ιδιάζουσα προσαρμοστικότητα και ευελιξία, η οποία της επιτρέπει να διαδραματίσει το ρόλο ενός πολύπλευρου χαρακτήρα στρατηγικού μέσου, στο οπλοστάσιο των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενός σε μεγάλο βαθμό λευκού περιεχομένου παράγοντα διάρθρωσης οργανωτικών σχέσεων, του οποίου η συγκεκριμένη μορφή περιμένει να εξατομικευτεί από τις εκάστοτε ανάγκες και τα συμφέροντα των μερών που καλούνται να το χρησιμοποιήσουν.

Αυτό το οποίο, τελικά διαφαίνεται από την ανάλυση μας, είναι ότι όσο πιο πολύπλευρο και ποικιλομορφία χαρακτήρα, αλλά και ευελιξία και προσαρμοστικότητα, διαθέτει μια επιχειρηματική τεχνική, μοντέλο ή μεθοδολογία, τόσο ως πιο σημαντική παρουσιάζεται ως λύση για τα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Αλλά ακόμη περισσότερο, φαίνεται, ότι ο βαθμός ωφέλειας τον οποίο θα εισπράξουν αντίστοιχα οι επιχειρήσεις, δεν εξαρτάται τόσο από την ίδια την έννοια και την αξία του θεσμού, όσο από την ικανότητά τους να τον κατανοήσουν σε βάθος και να ανακαλύψουν στα πλαίσια του στοιχεία τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, τα οποία θα διαμορφώσουν ανάλογα, ούτως ώστε να αξιοποιήσουν το θεσμό προς όφελός τους.

Με άλλα λόγια, το σύγχρονο μάνατζμεντ, οφείλει με ανοικτό πνεύμα και ορίζοντες να βρίσκεται σε μια συνεχή αναζήτηση, όχι απλώς εξεύρεσης και διαμόρφωσης νέων λύσεων, ακόμη και συμβατικού τύπου, αλλά διερεύνησης κρυμμένων λύσεων και εφαρμογών, στα πλαίσια των ήδη διαθέσιμων εναλλακτικών του.

Αυτό το οποίο μένει τελικά να αποδειχθεί στην πράξη, είναι αν το δίκαιο θα καταφέρει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου.

Πρέπει, να γίνει κατανοητό από την πλευρά της έννομης τάξης, ότι βρίσκεται μπροστά σε ένα δίλημμα. Πρέπει είτε να αποδυθεί σε ένα αγώνα, ομολογουμένως δύσκολο, παρακολούθησης των συνεχών αλλαγών που σημειώνονται στη σύγχρονη ζωή και προσαρμογής σε αυτές, είτε να εμμένει στις δεδομένες θέσεις του, εγκλωβίζεται σε έτσι μαζί του και την επιχειρηματικότητα.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, το δίκαιο ανέκαθεν έδειχνε μια αργή μεν, αλλά σταθερή σε γενικές γραμμές, να ανταποκριθεί στα εκάστοτε δεδομένα, με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο, ικανότητα. Πολλές φορές η λύση δεν βρίσκεται στην επιδίωξη της εξαντλητικής ρυθμίσεως, κάθε μορφής συμπεριφοράς, η οποία μπορεί να εμφανιστεί στα πλαίσια των βιοτικών σχέσεων, ιδίως όσον αφορά το ιδιωτικό δίκαιο.

Συχνά, η εξομάλυνση της οικονομικής ζωής και η διασφάλιση των αξιών προστασίας κοινωνικών και οικονομικών αγαθών, επιτυγχάνεται μέσω μιας παρατηρητικής και δίκαιης και ευέλικτης νομολογιακής προσέγγισης στα σύγχρονα θέματα και μιας επιτυχημένης και αποτελεσματικής εφαρμογής κατάλληλων κανόνων, οι οποίοι ήδη υπάρχουν, είτε

διατυπωμένοι στα πλαίσια γενικών αρχών είτε στα πλαίσια ευρύτερων ήδη ρυθμισμένων συμβατικών τύπων, οι οποίοι εξάλλου διατυπώνονται με ευρύτητα πνεύματος, ούτως ώστε να μπορούν να κάλυψαν όχι μόνο ειδικές αλλά και γενικότερες, μη προσδιοριζόμενες εκ των προτέρων περιπτώσεις.

Θα κλείσουμε την παρούσα μελέτη μας, με την ευχή το δίκαιο, να μπορέσει να ανταποκριθεί στα δεδομένα της νέας οικονομικής τάξης, με τρόπο τέτοιο, ώστε να συνεχίζει να διασφαλίζει η οικονομική ασφάλεια, προστατεύοντας τα εκατέρωθεν συμφέροντα, χωρίς να βλάπτει η ιδιωτική ελευθερία, προασπίζοντας το ρόλο που πρέπει να διαδραματίζει η οικονομική ζωή μέσα στα πλαίσια μιας ελεύθερης κοινωνίας, η οποία οικονομική και κοινωνική ζωή δεν πρέπει να καταλήξει σε μια ζούγκλα ανεξέλεγκτων και αλόγιστων συμπεριφορών και ολοκληρωτικής επικράτησης των πλέον ισχυρών και αδίστακτων συμφερόντων.

*Πειραιάς, Δεκέμβριος 2007*

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

**I) Βιβλιογραφία**

**II) Σχετική Νομοθεσία**

**III) Σχετική Νομολογία**

**IV) Διαδικτυακοί Τόποι**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

### Συγγράμματα

- **Αβραμέας**, Όρια της ελευθερίας των μερών στις συμβάσεις διαχείρισης πλοίων, **2<sup>ο</sup>** Διεθνές Συνέδριο Ναυτικού Δικαίου
- **Αγαλλοπούλου Π.** (επιμ.), «Συγχωνεύσεις - Εξαγορές - Αναδιαρθρώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις», **2000**
- **Αγραπιδά Κ.**, Εταιρίες Προσωρινής Απασχόλησης, Νομική Βιβλιοθήκη **2006**
- **Αθανασίου Λία**, Η σύμβαση διαχείρισης εταιρίας, **13<sup>ο</sup>** Συνέδριο Ελλήνων Εμπορικόλογων: Η οργάνωση της επιχείρησης των κεφαλαιουχικών εταιριών, **2003** επίσης δημοσιευμένο σε ΕΛΛΔ/νη **2004**, τεύχος **4**
- **Αλεξανδρίδου Ε.**, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, Κεφαλαιουχικές Εταιρίες, τ. Β', εκδ. Β' **2000**

- **Αλεξανδρίδου Ε.** , Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών. τ. α', Προσωπικές εταιρίες, επανέκδοση ,**1995**
- **Αλεξανδρίδου Ε.**, Έκτασις της εξουσίας του διοικητικού συμβουλίου των ανωνύμων εταιριών και συνέπειες της υπερβάσεως ταύτης, **1973**
- **Αλεπάκος Κων.**, Καθορισμός και τήρηση του **Business Plan**, Σύγχρονα ζητήματα εταιρικής ευθύνης : **12ο** Πανελλήνιο Συνέδριο Ελλήνων Εμποροκόλων (Θεσσαλονίκη, **15-17** Νοεμβρίου **2002**), Νομική Βιβλιοθήκη, **2003**
- **Αναγνωστοπούλου - Κλεφτοδήμου Ι.**, Οι συμβάσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας (**know- how**) στο κοινοτικό δίκαιο, **1992**
- **Αναστασιάδης-Ρόκας**, Ελληνικό Εμπορικό Δίκαιο Αθήνα, **1949**
- **Αντάπασης**, Εκμετάλλευση πλοίου από τρίτο και προστασία των ναυτικών δανειστών, **1<sup>ο</sup>** Διεθνές Συνέδριο Ναυτικού Δικαίου: Η προστασία των ναυτικών δανειστών, **1994**
- **Αντωνόπουλος**, Δίκαιο εμπορικών εταιριών, Κεφαλαιουχικές Εταιρίες
- **Αργυριάδης**, **Άλκης**, **Beier F.**, **Γεωργακόπουλος** **Λεωνίδας**, **Schricker G.**, **Ρόκας Νικόλαος**, **Μηνούδης** **Μιχαήλ**, **Οικονομίδης Δ.**, **Αλεξανδρίδου Ελίζα**, **Σχινάς**

- I., Σινανιώτη Α.,** Η Εξέλιξη του δικαίου της Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, Μελέτες Εμπορικού και Ναυτικού Δικαίου, Τόμος **14**, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, **1988**
- **Αρτίκης Γεώργιος,** Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Επενδύσεων, Εκδόσεις **Interbooks**, Αθήνα, **2002**
  - **Αρχανιωτάκης,** Η αστική ευθύνη του νομικού προσώπου ιδιωτικού δικαίου, **1989**
  - **Βασιλοπούλου Κ.,** Ναυτλιακοί Κύκλοι και Ναυτλιακή Χρηματοδότηση, Πα.Πει, **2000**
  - **Βαφειάδου Π.-Γοαννοπούλου Ε.,** Δίκαιο πτώχευσης, εξυγίανσης και ειδ. εκκαθάρισης των επιχειρήσεων : θεωρία, νομολογία, υποδείγματα, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, **1997**
  - **Βελέντζας Ι.,** Επίτομο Εμπορικό Δίκαιο, Θεσσαλονίκη, **1992**
  - **Βενιέρης Ι.,** ΣΔΙΤ, Συμπράξεις δημοσίου & ιδιωτικού τομέα: το συμβατικό πλαίσιο, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, **2007**
  - **Βενιέρης Ι.,** Τιτλοποίηση απαιτήσεων σύμφωνα με το Ν. **3156/2003** υπό το πρίσμα και της διεθνούς πρακτικής, Μελέτες Εμπορικού και Ναυτικού Δικαίου/ Ν. Κ. Ρόκας, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, **2005**

- **Βερβενιώτης Γεώργιος**, Εκτέλεση έργων με παραχώρηση της εκμετάλλευσης - **ΒΟΤ** συμβάσεις : κατασκευές και διαιτησία, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα Αθήνα-Κομοτηνή, **1993**
- **Βλαστός Σ.** , Ατομικό Εργατικό Δίκαιο, τ. **I-II**, **1994**
- **Βρέλλης Σπ.** , Ιδιωτικό Διεθνές Δίκαιο, **2η** έκδ., **2001**
- **Γαζής**, Γενικά Αρχαί του Αστικού Δικαίου, τ. **B2**, **1974**
- **Γαζής**, Η υπό του οφειλέτου χρησιμοποίησις ετέρων προσώπων εν τη εκπληρώσει της παροχής, σε τιμητικό τόμο Αρείου Πάγου **1963**
- **Γέροντας Α., Μαρκάκης Ι., Φιλοπούλου Κ.**, Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, **Infocus**, Αθήνα , **2005**
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Τόμος **1**, Τεύχος **2** Εταιρείες και Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις, **1996**.
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Εγχειρίδιο Εμπορικού Δικαίου, Τόμος **2**, Τεύχος **2**, Γ' Τραπεζικές Συμβάσεις, **1995**.
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Το δίκαιον των Εταιρειών, τ. **III**, Η Ανώνυμος Εταιρεία Β', **1974**, τ. **IV** Η Ανώνυμος Εταιρεία Γ', **1991**.
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Χρηματιστηριακό και Τραπεζικό Δίκαιο, **1999**.



- Γεωργακόπουλος Λεων., Το δίκαιο των διαρκών ενοχών, **1979**
- Γεωργακόπουλος Λεων., Το δίκαιο των εταιριών, τ. 1<sup>ος</sup>, **1995**
- Γεωργιάδης Απ., Εμπράγματο Δίκαιο **I (1991), II(1993)**
- Γεωργιάδης Απ., Οι νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας και το Αστικό Δίκαιο, ΕΛΛΔνη **36, 745 επ.**
- Γεωργιάδης Απ., Οι νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας και το Αστικό Δίκαιο, σε Σύγχρονα ζητήματα αστικού δικαίου πέρα από το σύστημα του αστικού κώδικα : νέες μορφές συμβάσεων, προστασία των καταναλωτών, γενετική τεχνολογία Συνέδριο Ένωσης Ελλήνων Αστικολόγων (1ο : **1994, 27-28** Μαΐου : Ναύπακτος), Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, **1995**
- Γεωργιάδης Απ., Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου, 2<sup>η</sup> έκδ., **1997**
- Γεωργιάδης Απ., Ενοχικό Δίκαιο- Γενικό Μέρος, **1999**
- Γεωργιάδης Απ., Η εξασφάλιση των πιστώσεων, **2001**
- Γεωργιάδης Απ., Ενοχικό Δίκαιο- Γενικό μέρος **I, 1993**
- Γεωργιάδης Απ., Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, **1998**

- Γεωργιάδης Απ., Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, **2001**.
- Γεωργιάδης/Σταθόπουλος, Αστικός Κώδιξ, τ. **1 1978**, τ. **2 1979**, τ. **3 1980**,
- Γεωργιάδης/Σταθόπουλος, Αστικός Κώδιξ,τ. **4ος 1982**.
- Γεωργιάδου Αγγ. , σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου, άρθρ. **619-647**
- Γεωργόπουλος Νικ., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, **2002**
- Γκιζιάκης Κωνστ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Η., Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, **1999**
- Γκούσκου Αγγ. , Η εγγυητική επιστολή με ρήτρα πληρωμής «σε πρώτη ζήτηση», **1995**
- Γκουσκου - Σελέκου Αγγελικά Αντ., Αμοιβές μελών Δ.Σ. Α.Ε.
- Γουλιέλμος Αλέξανδρος, **Management** Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, **1999**
- Δεληγιάννης Ι., Η πληρεξουσιότητα εις το παρ' ημίν ισχύον ιδιωτικόν δίκαιον, **1991**
- Δεληγιάννης Ι. , σε ΕρμΑΚ, Εισαγωγή στα άρθρα **681-702**
- Δεληγιάννης Ι., Κορνηλάκης Π, Ειδικό Ενοχικό **I – IV, 1992-1998**

- **Δελούκας Ν.** , Η εμπορική επιχείρησης και η προστασία αυτής (Βιομηχανική Ιδιοκτησία) 2<sup>η</sup> έκδ., **1980**
- **Δελούκας Ν.**, Αξιόγραφα, Τόμος **3** έκδ., **1980**
- **Δουβής Παν**, **Offshore** Δραστηριότητες, Αθήνα, **2003**
- **Δωρής Φ.**, Εισαγωγή στο Αστικό Δίκαιο, τ. β', **1991**
- **Ελευθεριάδης Νικ.**, Η μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας ως ενδεχόμενη υποχρέωση του Διοικητικού Συμβουλίου της Α.Ε., ιδίως υπό την ισχύ του Ν. **3016/2002** – Δογματικές και δικαιοσυγκριτικές παρατηρήσεις, Σύγχρονα ζητήματα εταιρικής ευθύνης : **12ο** Πανελλήνιο Συνέδριο Ελλήνων Εμπορικολόγων (Θεσσαλονίκη, **15-17** Νοεμβρίου **2002**), Νομική Βιβλιοθήκη, **2003**
- **Ζέπος Π.** , Ενοχικό Δίκαιο **I, II (1965)**
- **Ζωγραφάκης Χαράλαμπος**, Ναυτιλιακές αποφάσεις των αγγλικών δικαστηρίων και σχετικές διεθνείς συμβάσεις, Δημοσίευση από Ναυτεμπορική, **1996**
- **Θεμελή Χρ.**, Η σύμβαση του **franchising**, Αφιέρωμα εις τον Κων. Βαβούσκο Β', **1990**, σ. **85** επ.
- **Καϊση Α.**, Κέντρο Διεθνούς και Ευρωπαϊκού Οικονομικού Δικαίου, ΣΔΙΤ : ο ν. **3389/2005** για τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, **2006**
- **Καποδίστριας Ι.**, σε ΕρμΑΚ, Εισαγ. **648-680**, άρθρα **648-680**, άρθρα **713-729**

- **Καποδίστριας Ι.**, Δανεισμός εργαζομένου, ΕΕμπΔ **23**
- **Καποδίστριας Ι.**, Ερμ. Α.Κ. αρθρ. **715** και **716** Α.Κ
- **Καραβάς Κ.**, Περί Ανωνύμων Εταιριών, τ. Α **1930**
- **Καράβη Ε.- Μποκολίνη Α.**, Συμβάσεις ΣΔΙΤ : σύμπραξη δημοσίου & ιδιωτικού τομέα, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, **1995**
- **Καρακατσάνης Αλ. - Γαρδίκας Στ.**, Ατομικό Εργατικό Δίκαιο, 5<sup>η</sup> έκδ.. **1995**
- **Καράκωστας Ι.**, Προστασία του καταναλωτή - Ν. **2251/1994**, **1997**
- **Καράσης Μ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. **173-200, 703-729**, Ειδικό Ενοχικό **III**, **1980**
- **Καρβούνης Σωτ.**, Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, **2006**
- **Καρύμπαλης**, Η έγκριση των δικαιοπραξιών, **1990**
- **Κορδή - Αντωνοπούλου Μ.**, Η καταγγελία προσωπικής εταιρίας ορισμένου χρόνου, σε «Οι προσωπικές εμπορικές εταιρίες στο εμπορικό και φορολογικό δίκαιο» (επιμ. Δικηγορικός Σύλλογος Θεσσαλονίκης), σ. **29** επ., **1993**
- **Κορνηλάκης Π.**, Ειδικό Ενοχικό Δίκαιο (επίτομο), **2000**
- **Κοτσίρης Λάμπρος**, Πτωχευτικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, **1994**

- **Κουμάντος Γεώρ.**, Πνευματική Ιδιοκτησία, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, **1995**
- **Λεβάντης Ε.**, Εγχειρίδιον πτωχευτικού δικαίου, Αθήνα, **1955**
- **Λεβάντης Ε.**, Το Δίκαιο των Εμπορικών Εταιριών, τ. Ε, **1990**
- **Λεβάντης Ε.**, Νόμος **2339/25.9.1995** τροποποίηση και συμπλήρωση Ν. **2190** ερμηνεία κατ' άρθρο **1996**
- **Λεβάντης**, Περί ΕΠΕ, **1970**
- **Λιακόπουλος Θ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. **748-757, 762-767**
- **Λιακόπουλος Θ.**, Βιομηχανική Ιδιοκτησία, 5<sup>η</sup> έκδ., **2000**
- **Λιακόπουλος Θ.**, Γενικό Εμπορικό Δίκαιο (Από την εμπορική πράξη στην εμπορική σύμβαση), 3<sup>η</sup> έκδ., **1998**
- **Λιακόπουλος Θ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. **748-757, 762-767**
- **Λιακόπουλος Θ.**, Η άρση της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου στη νομολογία, **1993**
- **Λιακόπουλος Θ.**, (γνωμ.), Ζητήματα Εμπορικού Δικαίου, **IV, 1997**
- **Μαρίνος**, Οι συμφωνίες μεταξύ μετόχων ως μέσο οργάνωσης και προγραμματισμού, εισήγηση στο **13<sup>ο</sup>** Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου «Η οργάνωση της επιχείρησης κεφαλαιουχικών εταιριών»

- **Μαρίνος**, Απαγορεύσεις ανταγωνισμού, **1997**
- **Μαστροκώστας Χρ.**, Η έκταση της εξουσίας εκπροσώπησης των οργάνων διοίκησης ΑΕ και ΕΠΕ **1995**
- **Μούζουλας Σπ.**, Το Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας (επιμέλεια Περάκης), τ. Ια, **1992**
- **Μούζουλας Σπ.**, Η διάκριση της δημοσιότητας των στοιχείων του αρ. 7α του ν. **2190/20** σε συστατικού ή δηλωτικού χαρακτήρα, Δελτ,Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ **1992**
- **Μούζουλας Σπ.**, Το Δίκαιο της ΕΠΕ (επιμέλεια Περάκης) **1994**
- **Μούζουλας Σπ.**, Εταιρική διακυβέρνηση (**Corporate governance**): διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, **2003**
- **Μούζουλας Σπ.**, Ν. **3016/2002** για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Κατ' άρθρο ερμηνεία - Αξιολόγηση από την σκοπιά των θεσμικών επενδυτών, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, **2003**
- **Μουμούρης**, Η εταιρία περιορισμένης ευθύνης **1960**
- **Μπαλής Γ.**, Γενικά Αρχαία αστικού δικαίου, **8<sup>η</sup> έκδ. 1961**
- **Νισυραίος**, Το Δίκαιο της ΑΕ (επιμέλεια Περάκης) **1992**, τ. Ια
- **Παμπούκης Κ.**, Ένταξη Α.Ε. σε όμιλο πολυεθνικό, **1989**
- **Παμπούκης Κ.**, Ασκήσεις Εμπορικού Δικαίου, **1991**
- **Παμπούκης Κ.**, Δίκαιο εμπορικών εταιριών, **1975**

- Παμπούκης Κ., Μελέται Εμπορικού Δικαίου Α' ( 1977), Β' (1980)
- Παντελίδου Ρ., Η καταγγελία της σύμβασης έργου, 1991
- Παπαγιάννης Ι., Η επιχείρηση ως αντικείμενο δικαίου, 5<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου, 1996, σ. 301 επ.
- Παπαδοπούλου, Παρέμβαση της γ.σ. στα έργα του δ.σ. στην ανώνυμη εταιρία, Αρμ. 1984
- Παπαδοπούλου - Κλαμαρή Δ., Η αυτοσύμβαση κατά τον Αστικό Κώδικα, 2000 - Παπανικολάου Π.. σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου. άρθρ. 389-401
- Παπαντώνη Μαρία, Επενδυτικές Συμβουλές-Διαχείριση Χαρτοφυλακίου, Νομική Βιβλιοθήκη, 2000
- Παπαντωνίου Ν., Γενικές Αρχές Αστικού δικαίου, 3<sup>η</sup> έκδ., 1983
- Παπαστεργίου, Γενικές Αρχές Αστικού δικαίου Ι/β 1998
- Πασσιάς Ι., Το δίκαιον της ανώνυμης εταιρίας, τ. 2α, 1969
- Περάκης Ευάγγ., Γενικό μέρος εμπορικού δικαίου, 1999
- Περάκης Ευάγγ., Εισαγωγή στο δίκαιο της εξυγίανσης των επιχειρήσεων : προβληματικές επιχειρήσεις και Ν. 1386/1983, Μελέτες Εμπορικού και Ναυτικού Δικαίου, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1987
- Περάκης Ευάγγ., Ενοχικά δεσμεύσεις του δικαιώματος ψήφου του μετόχου 1976

- **Περάκης Ευάγγ.**, Το Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας, Ερμηνεία κατ' άρθρο του κωδικοποιημένου νόμου **2190/1920**, όπως ισχύει σήμερα, Τόμος **8<sup>ΤΜ</sup>**, Μετασχηματισμοί Εταιριών.
- **Περάκης Ευάγγ.**, Γενικό Μέρος του Εμπορικού Δικαίου, **1999**
- **Πρωτοψάλτης Ν.-Κεραμόντε Γ.**, Κωδικοποίηση Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και Διερμηνειών, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, **2007**
- **Ρόκας Κ.**, Πτωχευτικό Δίκαιο, Αθήνα, **1965**
- **Ρόκας Ν.**, Εμπορικές Εταιρίες, 4<sup>η</sup> έκδ., **1996**
- **Ρόκας Ν.**, Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου (Γενικό μέρος - Εμπορικές συμβάσεις), 2<sup>η</sup> έκδ., **1998**
- **Ρόκας Ν.**, Στοιχεία πτωχευτικού δικαίου, Εκδόσεις Αντ, Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, **1994**
- **Ρόκας Ν.**, Τα όρια της εξουσίας της πλειοψηφίας στο δίκαιο των ανωνύμων εταιριών, **1971**
- **Σαμαρά-Δουβλή**, Η εναρμόνιση του ελληνικού δικαίου των εταιριών με το κοινοτικό δίκαιο, **1983**
- **Σημαντήρας Κ.**, Γενικές Αρχές Αστικού δικαίου, τ. Β, **1976**
- **Σημαντήρας Κ.**, Γενικές Αρχές, 4<sup>η</sup> έκδ., **1988**
- **Σινανιώτη-Μαρούδη Αριστέα**, Εμπορικό Δίκαιο, Τ. 1, Γενικό Μέρος, Α. Σάκκουλας Αθήνα-Κομοτηνή, **2000**



- **Σινανιώτη-Μαρούδη Αριστέα**, Εμπορικό Δίκαιο, Τ. 2, Εμπορικές Εταιρίες, Α. Σάκκουλας Αθήνα-Κομοτηνή, **2004**
- **Σκαλίδης Λ.**, Δίκαιο Εμπορικών Εταιριών, 4<sup>η</sup> έκδ., **1993**
- **Σούρλας Κ.**, σε ΕρμΑΚ, Εισαγωγή στα άρθρα **361-373**
- **Σούρλας Κ.**, **Justi atque injusti scientia**, Μια εισαγωγή στην επιστήμη του δικαίου, **1995**
- **Σουφλερός Η.**, Οι συμβάσεις **Franchising** στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο του ανταγωνισμού, **1989**
- **Σουφλερός Η.**, Η κοινή θυγατρική επιχείρηση, Εισήγηση σε 13ο Πανελλήνιο Συνέδριο Εμπορικού Δικαίου, Η οργάνωση της επιχείρησης των κεφαλαιουχικών εταιριών, Κέρκυρα, 7-9 Νοεμβρίου **2003** / Σύνδεσμος Ελλήνων Εμπορολόγων, Νομική Βιβλιοθήκη **2004**
- **Σπυριδάκης Ι.**, Γενικές Αρχές, **1985**
- **Σταθόπουλος Μιχ.**, Γενικό Ενοχικό Δίκαιο, 3<sup>η</sup> έκδ., **1998**
- **Σταθόπουλος Μιχ.**, σε ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου, άρθρ. **287-288** και άρθρ. **904-913**
- **Σταθόπουλος Μιχ.**, Υπαναχώρηση και αποζημίωση (Δυνατότητα σωρεύσεως τους επί αθετήσεως συμβατικών υποχρεώσεων ) , στον τ. τ. Α. Λιτζερόπουλου, Β', **1985**, σ. **469** επ.
- **Σταθόπουλος Μιχ. / Αυγουστιανάκης Μιχ. (επιμ.)**, Εισαγωγή στο Αστικό Δίκαιο, **1992**

- Σταθόπουλος Μιχ. / Χιωτέλλης Αρ. / Αυγουστιανάκης Μιχ., Κοινοτικό Αστικό Δίκαιο, **1995**
- Σχινάς Γ. , Μικταί συμβάσεις, **1962**
- Σωτηρόπουλος Γ., Η ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για επιχειρηματικές επιλογές, Η ισχύς του **Business Judgment Rule** στην Ελλάδα, Σύγχρονα ζητήματα εταιρικής ευθύνης : **12ο** Πανελλήνιο Συνέδριο Ελλήνων Εμπορικών (Θεσσαλονίκη, **15-17** Νοεμβρίου **2002**), Νομική Βιβλιοθήκη, **2003**
- Ταλιαδούρος Σπ., Παραχώρηση τεχνογνωσίας (**know - how**) στην κοινοτική έννομη τάξη του ανταγωνισμού, **1987**
- Τέλλης Ν., Η αποζημίωση πελατείας του εμπορικού αντιπροσώπου (Ιδιαίτερη αμοιβή του αντιπροσώπου μετά τη λύση της σύμβασης), **1997**
- Τέλλης Ν. , Διαχείριση και εκπροσώπηση της Ομόρρυθμης Εταιρίας, το νομικό πλαίσιο δράσης και ευθύνης του διαχειριστή, **2001**
- Τέλλης Ν., Υπογραφή και ευθύνη των διαχειριστών της ΕΠΕ, **1994** Τέλλης, Το Δίκαιο της Ε.Π.Ε. (επιμέλεια Περάκης) **1 994** Τέλλης, σε Ρόκα, Το Δίκαιο των Προσωπικών Εταιριών
- Τζωρτζάκη Κ. - Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Η ελληνική προσέγγιση, **1992**

- **Τραυλός-Τζανετάτος Δ.,** στον ΑΚ Γεωργιάδη/Σταθόπουλου, άρθρο. **652**
- **Τραυλός-Τζανετάτος Δ.,** Η μετασυμβατική απαγόρευση του ανταγωνισμού στο εργατικό δίκαιο, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, **2005**
- **Τραυλός-Τζανετάτος Δ.,** Ο δανεισμός εργαζομένων στους ομίλους επιχειρήσεων, **1991**
- **Τριανταφυλλάκης Γ.,** Το συμφέρον της επιχείρησης ως κανόνας συμπεριφοράς των οργάνων της Α.Ε., Μελέτες δικαίου των επιχειρήσεων / Ι. Γ. Σχινάς, Τόμος **15**, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, **1995**
- **Τσιμπανούλης Δ.,** Η εταιρία πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, σε Περάκη (επιμ), Το δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, τ. ΙΙ, σ. **483** επ.
- **Φαρμακίδης Ν.,** Η σύμβαση αποκλειστικού διανομέα, **1990**
- **Φίλιος Π.** Ενοχικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, 2<sup>η</sup> έκδ., **1996**
- **Φίλιος Π.,** Ενοχικό Δίκαιο, Ειδικό Μέρος. 4<sup>η</sup> έκδ., τ. Ι/1 **1997**, τ. Ι/2 **1997**
- **Φλώρας Χ.,** Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, **1993**
- **Φουστούκος Αγγ.,** Διαιτησία (Μελέτες, άρθρα, παρεμβάσεις), **2000.**
- **Χριστακάκου - Φωτιάδη Κ.,** Η επικαρπία σε επιχείρηση, **1994**

- **Χριστοδούλου Κ.**, Ηλεκτρονικά έγγραφα και ηλεκτρονική δικαιοπραξία μετά τις νέες κοινοτικές ρυθμίσεις, **2001**
- **Χριστοδούλου Φ.**, Τα νέα συναλλακτικά μορφώματα και το κλασικό δίκαιο των συμβάσεων, 1<sup>ο</sup> Συνέδριο Αστικού Δικαίου, **1995**, σ. **37** επ.
- **Χριστοδούλου Χρ.**, Οι υποχρεώσεις προσπάθειας. τ.τ. Μιχαηλίδη – Νουάρου, **193**, σ. **557** επ.
- **Χυτήρης Λεωνίδα**, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις **Interbooks**, Αθήνα, **2001**
- **Χυτήρης Λεωνίδα**, Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις **Interbooks**, Αθήνα, **1996**
- **Ψυχομάνης Σπ.**, Τραπεζικές Δραστηριότητες Αμφισβητήσιμης Νομιμότητας, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, **2002**

## Άρθρα-Περιοδικά

- **Αθανασάς**, Ανώνυμη εταιρία-Διοίκηση και εκπροσώπηση της ιδίως στην ποινική διαδικασία και δίκη, Αρχ. Νομολ. **2004**
- **Αντωνόπουλος**, Η έννοια της «συλλογικής δράσης» του διοικητικού οργάνου της ανώνυμης εταιρίας, Αρμενόπουλος **1987**
- **Αντωνόπουλος**, Υπογραφή τυπικής δικαιοπραξίας στο όνομα της εταιρίας, Αρμενόπουλος **1983**
- **Αρχανιωτάκης**, γνωμ. σε ΕπισκΕΔ Β/2004
- **Βαβούσκος Κ.**, Παρατηρήσεις στην Εφ Θεσ/νίκης **468/1958**, Αρμ **1958**, **734** επ.
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Η νομολογία Εμπορικού Δικαίου κατά το έτος **1959** (Κριτική Επισκόπησης), ΕΕμπΔ ΙΑ', **137** επ.
- **Γεωργακόπουλος Λεων.**, Αξίωση αποζημίωσης πελατείας διανομέα και καταχρηστική καταγγελία σύμβασης διανομής (γνμδ.). ΔΕΕ **1998**, **112** επ.
- **Γεωργιάδης Απ.**, Η ανώμαλη εξέλιξη της σύμβασης **Franchising**, ΕπισκΕΔ **1996**, **247** επ.
- **Γεωργιάδης Απ.**, Η σύμβαση ανέγερσης πολυώροφης οικοδομής με αντιπαροχή, ΚριτΕ **2000 /1**, σ. **13** επ.

- Γεωργιάδης Σ., Η σύμβαση διοίκησης και διαχείρισης επιχείρησης, ΧρΙΔ Γ/2003
- Γκίντζου, Οι πράξεις διορισμού των προσώπων που διοικούν την ΑΕ και οι συνέπειες υποβολής τους ΕπισκεΔ Β/2004
- Γράβαρη, Μίσθωση Γυμνού Πλοίου, ΕΕμπΔ ΛΑ', 1980
- Καμενόπουλος, Η μεταβίβαση δραστηριοτήτων στη νεώτερη νομολογία του ΔΕΚ, ΕΕογΔ 1998 επίσης δημοσιευμένο σε συλλογικό τόμο Συγχωνεύσεις-Εξαγορές-Αναδιαρθρώσεις Επιχειρήσεων και οι Επιπτώσεις τους στις Εργασιακές Σχέσεις, επιμ. Αγαλλόπουλου, 2000
- Καποδίστριας Ι. , Δανεισμός Εργαζομένου, ΕΕΔ 23, 1 επ.
- Καραβάς Κ., Λύσις ομορρύθμου και ετερορρύθμου εμπορικής εταιρίας διά καταγγελίας, ΕΕΝ 16, 241 επ.
- Καρταλτζής Βασ., Μεταβίβαση Επιχειρήσεων και Outsourcing, ΔΕΕ 11/2004, σελ. 1106 επ.
- Κοκκίνης Α., Παρατηρήσεις στην ΑΠ 13/1997 (Ολομ.), ΔΕΕ 1997, 581 επ.
- Κοτσίρης Α., Κατάργηση δικαιώματος προτίμησης επί μεταβιβάσεως μετοχών, ΔΕΕ 11/2000, σ. 1065
- Κοτσίρης Α., Εγγύηση διευθύνοντος συμβούλου ανώνυμης εταιρίας υπέρ τρίτου και δέσμευση του νομικού

προσώπου. Σημασία της υπογραφής κάτωθι της εταιρικής επωνυμίας, (γνωμ.), Αρμ. **1984**

- **Κοτσίρης Α.**, γνωμ. σε ΕΕμπΔ **2005**, τ. ΝΣΤ
- **Κουκιάδης Ι.**, Τινά περί των διαρκών ενοχικών συμβάσεων, Αρμ **28, 749** επ.
- **Κουκιάδης Ι.**, Τινά περί των διαρκών ενοχικών συμβάσεων, Αρμ **28, 749** επ.
- **Λεβέντης Γ.**, Το δικαίωμα του μισθωτού για πραγματική απασχόληση και τα όριά του, ΔΕΝ **40 (1984), 161** επ.
- **Λεβέντης Γ.**, Μεταβίβαση Λειτουργίας ή Δραστηριότητας (outsourcing), ΔΕΝ, Τόμος **60/2004**, Τεύχος **1433**, σελ. **1193** επ.
- **Λυμπερόπουλος**, Η νομική θέση των διαχειριστών της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης, ΕΛΛΔ/νη **1992**
- **Μαρίνος Μ.**, Η απαγόρευση ανταγωνισμού κατά τη διάρκεια της σύμβασης εμπορικής αντιπροσωπείας και διανομής, ΕΕμπΔ, **1999**, σελ. **671** επ..
- **Μηνούδης Μιχ.**, Ευθύνη μελών διοίκησης ανώνυμης εταιρίας (γνωμ.), Αρμ, **1989**
- **Μηνούδης Μιχ.**, Τακτική και έκτακτη καταγγελία προσωπικής εταιρίας, Αρμ **1984, 362** επ.
- **Μηνούδης Μιχ.**, Σχόλιο στην ΕφΑΘ **374/1971**, ΝοΒ **19 (1971), 1141** επ.

- **Μητσόπουλος Γ.**, Εκτελέσεις έργου συμπράξει εργοδότη, τ.τ. Αρείου Πάγου, **1963**, σ. **423** επ.
- **Μιχαλόπουλος**, Ζητήματα εξωεταιρικών συμβάσεων, ΕΕμπΔ **1992** Μούζουλας, Το Δίκαιο της Ανώνυμης Εταιρίας, τ. **3**, **2000**
- **Μούζουλας Σπ.**, Ο έλεγχος της διοίκησης της ανώνυμης εταιρίας, ΕΕμπΔ **1994**
- **Μούζουλας Σπ.**, Η εφαρμογή της αρχής της αυτονομίας της ιδιωτικής βούλησης στο δίκαιο της ανώνυμης εταιρίας, ΕΛΛΔ/νη **1995**
- **Μούζουλας Σπ.**, (γνωμ) σε ΕΕμπΔ **1996**
- **Μούζουλας Σπ.**, Βασικές κατευθύνσεις για τη θέσπιση κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο της Διοίκησης της Α.Ε., ΔΕΕ τ.7, τεύχ.6, σελ.591, **2001**
- **Παμπούκης Κ.**, Παροχή εγγυήσεως από ανώνυμη εταιρία προς συγγενή ενός από τα μέλη του διοικητικού της συμβουλίου, (γνωμ.), ΕπισκΕΔ Δ/1997
- **Παμπούκης Κ.**, Συμβολή στη θεωρία της εκπροσώπησης των εταιριών, ΕπισκΕΔΔ/1996
- **Παμπούκης Κ.**, γνωμ. ΕΕμπΔ **1985**
- **Παμπούκης Κ.**, Περί της σχέσεως α.ε προς τα μέλη του δ.σ. αυτής, Αρμ. **1974**, σ. **477-483**.



- Παπαδογιάννη Σ.-Τσαντίνης Σ., Υποδείγματα πλήρως ενημερωμένων συμβάσεων, Κινητά Φύλλα, **Dashoefer**, Αθήνα, **2002-2005**
- Παπαπαναγιώτου Παν. Γ., Κατάτμησις και μεταβίβασις διαχειριστικών αρμοδιοτήτων εν τω διοικητικώ συμβουλίω ανωνύμου εταιρίας, *ΕΛΛΔνη* **1962**, σ. **246-253**.
- Παπαρσενίου Παρ., Πραγματικά ελαττώματα στην πώληση επιχείρησης, *ΔΕΕ* **1998**, **503** επ.
- Περάκης Ευάγγ., Η έννοια του καταναλωτή κατά τον νέο νόμο **2251 /1994**, *ΔΕΕ* **1995**, **32** επ.
- Πολίτης Ευάγγ., Οι επενδυτικές συμβουλές, *ΔΕΕ* **10/1998**, σελ. **933**
- Ρόκας Ν., Καταγγελία εταιρίας ορισμένου χρόνου, *ΕΕμπΔ ΚΓ'*, **1** επ.
- Ρόκας Ν., Παρατηρήσεις στην ΑΠ **751/1994**, *ΕΕμπΔ* **1995**, **223**
- Σινανιώτη-Μαρούδη Αριστέα, Η διαμόρφωση της ευθύνης στον όμιλο επιχειρήσεων, *ΕΕμπΔ* **2003**, σελ. **529-557**
- Σκουρής - Φραγκάκης Ν., Συνδυασμένη ερμηνεία και εφαρμογή Ελληνικού και Κοινοτικού δικαίου για τις δημόσιες συμβάσεις υπηρεσιών, *NoB* **46**, **172** επ.

- **Σουφλερός Ηλίας**, Η κοινή θυγατρική επιχείρηση στο εταιρικό δίκαιο και το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού, ΧρΙΔΔ/2004, σελ. **865** επ.
- **Σχινάς Γ.**, Διάκρισης και ρύθμισης συνδυασμού πλειόνων συμβάσεων και μικτής συμβάσεως ΝοΒ **10, 121** επ.
- **Τέλλης**, Εταιρικός σκοπός και εκπροσωπευτική εξουσία στην ΑΕ, ΕπισκΕμπΔ/1998
- **Τζίβα**, Η σύμβαση διαχείρισης «**management agreement**» και οι εταιρίες μικτής οικονομίας, Κριτ. Επιθ. **2003**, τόμος **2<sup>ος</sup>**
- **Τζουγανάτος**, Πληρεξουσιότητα και οργανική εκπροσώπηση εμπορικών εταιριών, Δίκη **1997**,
- **Τσιριμονάκη-Μπάκα**, Ο εταιρικός σκοπός ως όριο της εκπροσωπευτικής εξουσίας των οργάνων των κεφαλαιουχικών εταιριών μετά την προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της πρώτης κοινοτικής οδηγίας εναρμόνισης του εταιρικού δικαίου των κρατών-μελών της Ε. Ο. Κ. , ΕΕμπΔ **1988**
- **Τσουρούτη**, Η σύμβαση μάνατζμεντ, Κριτ. Επιθ. **2002**, τόμος **2**
- **Φραγκάκης Ν.**, Ανάθεση σε τρίτον συνολικής διαχείρισης ανώνυμης εταιρίας - Ζητήματα κοινοτικού δικαίου και δικαίου ανωνύμων εταιριών (γνμδ.), ΝοΒ **49, 805** επ.

- **Φλώρος Αντ.**, Καταγγελία εταιρίας ορισμένου χρόνου, *ΕΛΛΔνη* **15 (1974), 345 επ.**
- **Φρέρης**, Ο διορισμός τρίτου ως διαχειριστή προσωπικής εταιρίας, *ΕπισκΕμπΔ/1998*
- **Χριστοδούλου Φ.**, Προλεγόμενα στην προβληματική των υπερακτίων εταιριών, *ΔΕΕ* **6/2001**
- **Ψυχομάνης Σπ.**, Η εμφάνιση τρίτων (μη εταίρων) ως «διαχειριστών» προσωπικών Εταιριών, *ΕΕΝ* **1990, 117 επ.**
- **Ψυχομάνης Σπ.**, Γνωμοδότηση περί Εισπρακτικών Εταιριών, Θεσσαλονίκη, **22.4.2003**, [www.odee.gr](http://www.odee.gr)

## Ξενόγλωσση

### Συγγράμματα

- **ACME, Association of Consulting Management Engineers Inc., Standards of professional conduct and practice of ACME, New York 1972.**
- **Business International Corporations, Management Contracts Abroad, Management Monograph N. 12, New York 1963, 3.**
- **Ders, Aspects of international management contracts, στωων Hellawell R.,Wallace D. Jr., Negotiating foreign investments, A manual for the third world, Vol. II, Washington 1982**
- **Ders, Construction and Management Contracts, στους Horn / Schmitthoff, Transnational Law.**
- **Ders, International procurement, A training manual, UNITAR (United Nations Institute for Training and Research) 1977.**
- **Ders, The international transfer of corporate skills, management contracts in less developed countries, Boston 1967.**
- **Drucker P., Managing for Results, Heinemann, London, 1964**

- **Economic Commission for Europe, Guide for use in drawing up contracts relating to the international transfer of Know-how in the engineering industry, New York 1970.**
- **Fikentscher W. , Schuldrecht, 8<sup>η</sup> έκδ., 1992**
- **Fill C., Visser E.,The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision στο Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, σελ. 43-50.**
- **Forde J.S., An international trade in managerial skills, Oxford 1957.**
- **Hdfert Erich A., The relevance of international management consulting to international management, FS Eugen Herrmann Sieber, Berlin 1981, 303-309.**
- **Martinek M., Moderne Vertragstypen, Bd. I, II, 1992**
- **Grossfeld, Management and control of marketable share companies, International Encyclopedia of Comparative Law, vol. XIII, chapter 4**
- **U. Immenga, Company systems and afflication, International Encyclopedia of Corporative Law, vol. XIII, chapter 7**
- **Larenz K. , Schuldrecht II 1, 13<sup>η</sup> έκδ., 1986**
- **Loos G., Betriebsführungsverträge mit Personenhandelsgesellschaften, BB 1963, 615**
- **Mandaraka –Sheppard, Modern Admiralty Law, Cavendish Publ. Ltd 2001**

- **Oman Charles, New forum of international investment in developing countries, OECD Development Centre Studies, Paris 1984**
- **Pennington's Company Law, 7<sup>th</sup> ed. Butterworths, 1995**
- **Pfaff Dieter, International licensing contracts, Transfer of technology and Transnational Law, στους Horn/Schmitthoff, Transnational Law.**
- **Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1980**
- **Roth G. , σε Münchener Kommentar, 3<sup>η</sup> έκδ., 1994, § 242**
- **Schlüter A. , Management – und Consulting – Verträge, Die Vertragstechnik des internationalen Transfers von Betriebsführungs – Beratungsleistungen, New York, 1987**
- **Schollenberger David K., International Technology Licensing, στο The Law of Transnational Business Transactions, Vol. I, Contract Law, ed. Ved. D Nauda, 2000.**
- **Smerdon R., A practical guide to corporate governance, Sweet and Maxwell, London 1988**
- **Spitzbarth R. , Vollmachten im modernen Management , 1970**
- **United Nations - Centre on Transnational Corporations, Management Contracts in Developing Countries: An analysis of their substantive provisions, United Nations, New York 1983.**
- **Ville St., Mary E., Management Contracts in Developing Countries, στον Hellawell R./ Wallace D. Jr., Negotiating foreign investment, Washington 1982.**

- **Wheelen Th.-Hunger Dav., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006**
- **Windbichler, Betriebsführungsverträge zur Bindung kleiner Unternehmen an große Ketten, ZIP 1987, 825**
- **Wish, Competition Law, 4<sup>th</sup> ed. 2001**
- **Zeiger S., Der Managementvertrag als internationales Kooperationsinstrument, 1984**

## Άρθρα-Περιοδικά

- **Ellison Richard, Management Contracts, Earning Profits from fee income in place of earnings on equity, Multinational Business 1976, 19-28.**
- **Ghastenet de Gery Guillaume, Control de gestion d' hotel, L' HOTELLERIE, 2642, 2/12/1999.**
- **Hasegawa Joshiro, International transfer of marketing /management skills, systems and technology, European Research, Sept. 1976, 193-200.**
- **Huber U., Betriebsführungsverträge zwischen konzernverbundenen Unternehmen, ZHR Bd 152 (1988), 123**
- **Löffler J., Betriebsführungsverträge mit Personenhandelsgesellschaften, NJW 1983, 2920επ.**
- **Westring Gosta H., Aspects of international management contracts, The international contract- Law and Finance Review, Sept. 1980, 399-406.**



# Σχετική Νομοθεσία

## Εθνική Νομοθεσία

### Αστικός Κώδικας (άρθρα):

3	330 παρ. 2
10	332
11	361
25 εδ. β'	372
26	388
67 εδ. 2	479
71	651
62	684
67	701
68	713
70	721
173	741
174	747
178	748
179	749
181	750
182	761
200	762
211	764
212	904
216	914
217 παρ. 2	919
221	922
229	1033
231	1211
281	

**Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας (άρθρα):**

867

868

869 παρ. 2

**Εμπορικός Νόμος (άρθρα):**

22

628

**Ν. 2190/1920 περί Α.Ε. (άρθρα):**

7α παρ. 1 περ. γ

7β παρ. 1

18 παρ. 1

21

22 παρ. 1 ,2

22<sup>α</sup>

22β

23

23<sup>α</sup>

24

29 παρ. 3

35

39 παρ. 4 περ. α

34 παρ. 1 στοιχ. β

55

56

58 περ. στ

61

άρθρο 96 παρ. 1

**Ν. 2251/1994 περί προστασίας καταναλωτή (άρθρα):**

1 παρ. 4 εδ. α

2 παρ. 5

8

**N. 3190/1995** (άρθρα):

14 παρ. 2<sup>α</sup>

16

17 παρ. 1,2,3

20

26

**N. 3016/2002** περί εταιρικής διακυβέρνησης (άρθρα):

2 παρ. 1, 2 και 3

4 παρ. 1

6

7 παρ.1 και 3

**N. 1418 /1984, αρ. 6 παρ. 5**

**N. 2439/1984**

**N. 1665/1986**

**N. 1733/1987, αρ. 12**

**N. 1905 / 1990, αρ. 4 παρ.1**

**N. 1955/1991, αρ. 7 παρ. 3**

**N. 2000/1991**

**N. 2052/1992**

**N. 2364/1995, αρ. 4**

**N. 2339/1995, αρ.10 παρ. 4**

**N. 2889 /2000**

**N. 3091/2002**

**N. 3389/2005**

## Προεδρικά Διατάγματα

16/22.7.1930 αρ. 2

409 της 12/28.11.1986, αρ. 22 και 23

572/1988

178/2002

Σύνταγμα (άρθρα):

5 παρ. 1

## Αλλοδαπή και Διεθνής Νομοθεσία

### *Γερμανία*

Νόμος Περί Α.Ε. (άρθρα):

291-293

611

675

### *Μ. Βρετανία*

**Companies Act -1985**

Table A, αρ. 71

### *Η.Π.Α.*

**Sarbanes-Oxley Act**

## **Κοινοτικό Δίκαιο**

### **Συνθήκη Ε.Ο.Κ. (άρθρα)**

**174**

**178**

**179**

### **Κανονισμός 17/1962**

Πρώτη Κοινοτική Οδηγία του Συμβουλίου **(9-3-1968)** για την  
εναρμόνιση του εταιρικού δικαίου  
Οδηγία **77/187** του Συμβουλίου ΕΟΚ  
Οδηγία **92 /50/ΕΟΚ**, Παράρτημα **ΙΑ** αρ. **11**

### **Σύμβαση Ρώμης (άρθρα):**

**1 παρ. 2**

**3 παρ. 1**

## Σχετική Νομολογία

- ΟΛΑΠ **13/1997**, ΕΛΛΔ/νη **1997** και σε ΕΕμπΔ **1997** με παρατηρ. Τζουγανάτου και σε ΔΕΕ **1997** με παρατηρ. Κόκκινη
- ΑΠ **1096/1976** Δελ.Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ **1995**
- ΑΠ **525/1978**, Νομικό Βήμα **1978**
- ΑΠ **258/1982**, ΕΕμπΔ **1982**
- ΑΠ **586/1983**, ΕΕμπΔ **1984**
- ΑΠ **1368/87**, ΔΕΝ **1988**
- ΑΠ **563/1989**, ΕΕμπΔ **1990** επίσης και σε Νομικό Βήμα **1990**
- ΑΠ **476/1990**, ΕΕμπΔ **1992**
- ΑΠ **491/1990** ΕΛΔ/νη **31**
- ΑΠ **467/1991**, ΕΛΛΔ/νη **1991**
- ΑΠ **223/1992**, Δελτ. Συνδ. ΑΕ και ΕΠΕ **1993**
- ΑΠ **677/1996**, ΔΕΕ **1996** με παρατηρ. Σωτηρόπουλου
- ΑΠ **677/1996**, ΕπισκεΔ Α/**1997** με παρατηρ. Αρχανιωτάκη
- ΑΠ **120/1998**, ΕΛΔ/νη **39**
- ΑΠ **879/1998**, ΔΕΕ **1998**
  
- Συμβ.Επικ. **3810/1987**, ΕΕμπΔ **1988**

- Νομικό Συμβούλιο του Κράτους **267/1973** (γνωμ), ΕΕμπΔ **1981**
- Εφ. Αθ. **2483/1975**, ΕΕμπΔ **1975**
- Εφ.Αθ. **9968/1983**, ΕΕμπΔ **1984**
- Εφ. Αθ. **8375/1989**, ΕΛΛΔ/νη **1991**
- Εφ. Αθ. **4282/1991**, ΕΛΛΔ/νη **1993**
- Εφ. Αθ. **2618/1997**, ΕπισκΕΔ Γ/**1997** με παρατηρ. Παμπούκη
- Εφ.Αθ. **7119/2004**, Ρόκας (γνωμ)
  
- Εφ. Θεσ. **1649/1998**, ΕπισκΕΔ Δ/**1998** με σημείωμα Παμπούκη

## Διαδικτυακοί Τόποι

- [www.all-biz.com](http://www.all-biz.com)
- [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)
- [www.blackwellpublishing.com/journals/corg](http://www.blackwellpublishing.com/journals/corg)
- [www.business.com](http://www.business.com)
- [www.businessbroker.com](http://www.businessbroker.com)
- [www.businessnetworks.com](http://www.businessnetworks.com)
- [www.bizinetworks.com](http://www.bizinetworks.com)
- [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
- [www.citibank.com](http://www.citibank.com)
- [www.contracts.onecle.com](http://www.contracts.onecle.com)
- [www.corpgov.net](http://www.corpgov.net)
- [www.cthosted.com](http://www.cthosted.com)
- [www.defencenet.gr/](http://www.defencenet.gr/)
- [www.eede.gr](http://www.eede.gr)
- [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org)
- [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
- [www.ecademy.com](http://www.ecademy.com)
- [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- [www.ecgi.org](http://www.ecgi.org)
- [www.encycogov.com](http://www.encycogov.com)



- [www.fhwa.dot.gov](http://www.fhwa.dot.gov)
- [www.hotelmotel.com](http://www.hotelmotel.com)
- [www.globaldefence.net](http://www.globaldefence.net)
- [www.go-online.gr/ebusiness/specials/](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/)
- [www.inegsee.gr](http://www.inegsee.gr)
- [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
- [www.ipfa.org](http://www.ipfa.org)
- [www.janes-defence-weekly.com](http://www.janes-defence-weekly.com)
- [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com)
- [www.jointventure.com](http://www.jointventure.com)
- [www.law.cornell.edu](http://www.law.cornell.edu)
- [www.liquidation.com](http://www.liquidation.com)
- [www.liquidationbiz.biz](http://www.liquidationbiz.biz)
- [www.krauss-maffei.de](http://www.krauss-maffei.de)
- [www.kmweg.com](http://www.kmweg.com)
- [www.maritimeadvocate.com](http://www.maritimeadvocate.com)
- [www.marriott.com](http://www.marriott.com)
- [www.marketforce.eu.com](http://www.marketforce.eu.com)
- [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
- [www.odee.gr](http://www.odee.gr)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.offshore-companies.co.uk](http://www.offshore-companies.co.uk)
- [www.oikonomikos.dolnet.gr](http://www.oikonomikos.dolnet.gr)
- [www.outsource2india.com](http://www.outsource2india.com)

- [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
- [www.outsourcing.org](http://www.outsourcing.org)
- [www.premiersalesaz.com](http://www.premiersalesaz.com)
- [www.quittingbusiness.com](http://www.quittingbusiness.com)
- [www.sbclasslaw.com](http://www.sbclasslaw.com)
- [www.sdit.mnec.gr](http://www.sdit.mnec.gr)
- [www.starwoodhotels.com](http://www.starwoodhotels.com)
- [www.technologyexecutivesclub.com](http://www.technologyexecutivesclub.com)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Γλωσσάρι Ορολογίας και Βασικών Εννοιών

\* **Σημ.:** Παραθέτουμε τις έννοιες κάποιων βασικών όρων, οι οποίοι αναφέρονται και αποτελούν αντικείμενο της μελέτης, το νόημα των οποίων όμως χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς. Παράλληλα, το Γλωσσάρι μπορεί να χρησιμεύσει στο ότι συγκεφαλαιώνει με συνοπτικό και αυτοτελή τρόπο τη σημασία θεσμών, τεχνικών και όρων, που πραγματευόμαστε και αναλύουμε στην παρούσα, ώστε να διευκολύνει την κατανόησή της και να περιγραφούν με εύσημο τρόπο τα σημεία-κλειδιά.

**ASP (Application Service Provider)** Η μέθοδος χρήσεως εξωτερικών παροχών υπηρεσιών για την διευκόλυνση της εκτέλεσης συγκεκριμένων επιχειρηματικών λειτουργιών. Διακρίνεται από το μοντέλο **BPO** καθώς σε αυτό, ο πάροχος αναλαμβάνει μέρος του επιχειρηματικού ρίσκου που αφορά την δραστηριότητα και αναμιγνύει πόρους και προσωπικό δικής του προελεύσεως, ενώ με την χρήση **ASP's** παρέχεται στην επιχείρηση πελάτη απλώς η πρόσβαση σε συγκεκριμένες πλατφόρμες και χαρακτηριστικά που παρέχονται μέσω πληροφοριακών συστημάτων, δηλαδή η ανάμειξη του παρόχου είναι πολύ μικρότερη.

**BOT (Build Operate Transfer)** Μορφή χρηματοδότησεως έργου, που συστήνεται με την σχετική σύμβαση, με την οποία, ένας οργανισμός αναθέτει σε έναν άλλο την χρηματοδότηση, σχεδιασμό, κατασκευή και διαχείριση για ορισμένο χρονικό διάστημα ενός έργου, μετά το οποίο οφείλει να παραδώσει το έργο πίσω στον αναθέσαντα. Ο ανάδοχος με την διαχείριση του έργου καλύπτει το κόστος της επενδύσεως του και αποκομίζει κέρδος.

Ειδικότερες μορφές της αποτελούν η μέθοδος **BLOT**, **BOOT**, ενώ συνδέεται

μαζί της και η παρεμφερής **BOO**.

### **Business Judgment Rule**

Η νομολογιακά διεπλασμένη αρχή του αγγλοσαξωνικού δικαίου σύμφωνα με την οποία δεν μπορεί να εξεταστεί νομικά, άρα και να αναζητηθεί ευθύνη για πράξεις του διαχειριστικού οργάνου μιας εταιρίας, που έλαβαν χώρα στα πλαίσια της άσκησης των διαχειριστικών καθηκόντων του, εκτός και αν υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις, ότι αυτές αντίκεινται στην υποχρέωση πρόνοιας και την υποχρέωση πίστης προς την εταιρία ή την καλή πίστη ή αν είναι προφανές, ότι δεν διέθεταν οποιοδήποτε λογικό έρεισμα.

### **Business Process Outsourcing (BPO)**

Κατηγορία **outsourcing** με την οποία συγκεκριμένες επιχειρηματικά καθήκοντα, όπως για παράδειγμα οι εισπράξεις και οι πληρωμές ανατίθενται σε εξωτερικό πάροχο υπηρεσιών.

Διακρίνεται σε **backoffice outsourcing**, όταν έχει να κάνει με εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης και **frontoffice**, όταν αφορά συνδεδεμένες με τον πελάτη δραστηριότητες, όπως π.χ. τεχνική υποστήριξη.

Διαφοροποιείται από το κοινό **outsourcing** στο ότι αφενός αποσκοπεί στη μείωση των κόστους, χωρίς να επηρεάζει δε σημαντικά την θέση της επιχείρησης στην αγορά, αφετέρου, ότι χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις διασυνδέσεις που προσφέρουν τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, για αυτό και ανήκει στις λεγόμενες **ITES (Information Technology Enabled Services)**. Αντιπαρατίθεται σε σχέση με την μέθοδο της χρήσεως **ASP**.

**Διεθνή Υπεράκτια Οικονομικά Κέντρα (International Offshore Financial Centers-IOFC's)**

Οποιαδήποτε χώρα που παρέχει πλεονεκτήματα σε θέματα παγκόσμιων φορολογικών προγραμμάτων, είτε ως χώρος συναλλαγών είτε ως χώρος φύλαξης για τα κεφάλαια διεθνών εταιρειών.

**Δίκτυα Επιχειρήσεων (Clusters)**

Τα δίκτυα επιχειρήσεων είναι ένας γενικός όρος που δηλώνει μακροχρόνιους στενούς δεσμούς (όχι απαραίτητα θεσμοθετημένους) μεταξύ των μελών του με στόχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους.

Τα δίκτυα αποτελούνται από επιχειρήσεις νομικά αυθύπαρκτες και οικονομικά ανεξάρτητες ή μη, με κοινούς στόχους κάθετα ή οριζόντια διασυνδεδεμένες.

Ένα δίκτυο μπορεί να έχει μικρό ή μεγάλο μέγεθος και δεν δημιουργείται τυχαία αλλά μετά από συνειδητές επιλογές συνεργασίας που πιθανόν εξελίσσονται μακροχρόνια.

Η δημιουργία ενός δικτύου οφελεί τα μέλη του, καθώς από την μεταξύ τους συνεργασία απολαμβάνουν οφέλη συνέργειας, οικονομιών κλίμακας και συμπληρωματικότητας.

**Εισπρακτικές Εταιρίες**

Εξειδικευμένες εταιρίες, οι οποίες αναλαμβάνουν έναντι αμοιβής σε πρώτο βαθμό την είσπραξη των απαιτήσεων του πελάτη τους και σε δεύτερο βαθμό παρέχουν υπηρεσίες τηλεφωνικής επαφής με τους οφειλέτες, παρακολούθησης οφειλών, αξιολόγησης οφειλετών προ της συνάψεως δανείου, συμβουλευτικής υποστήριξης ακόμη και ως ένα βαθμό **CRM**.

Η σύμβαση που τις συνδέει με τους πελάτες τους (είσπρακτική σύμβαση) είναι ιδιόμορφη μικτού χαρακτήρα και

βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τύπο της εξουσιοδότησης προς είσπραξη. Διαφέρει σε σχέση με το **factoring** καθώς οι προς είσπραξη απαιτήσεις δεν εκχωρούνται στην εισπρακτική εταιρία, η οποία αναλαμβάνει μόνο την λειτουργία της εισπράξεως τους, αποσυμφορίζοντας έτσι τον πελάτη, ενώ ο σχετικός κίνδυνος παραμένει στον πελάτη/κύριο των απαιτήσεων, ο οποίος είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί ως ένα σημείο με όρους ελάχιστης εγγυημένης επιτυχίας από την πλευρά του παρόχου.

Δηλαδή πρόκειται για μια μορφή **outsourcing** επιχειρηματικής λειτουργίας.

Οι εισπρακτικές εταιρίες γνωρίζουν μεγάλη άνθιση τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης του δανεισμού, αλλά υφίστανται δριμύτατη κριτική για τις μεθόδους που ακολουθούν, ενώ υποστηρίζεται, ότι η ίδια η λειτουργία τους είναι παράνομη, καθώς αντίκειται σε σειρά διατάξεων αναγκαστικού δικαίου, σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα, την προστασία του καταναλωτή, τους ΓΟΣ και τις αρμοδιότητες των δικαστικών επιμελητών.

## **Επιχειρήσεις Μικτής Οικονομίας**

Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, συνήθως ανώνυμες εταιρίες, των οποίων όμως το κεφάλαιο μετέχει παράλληλα με ιδιώτες πλειοψηφικά ή μειοψηφικά το δημόσιο, με στόχο την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος και την διεκπεραίωση κοινωνικά σημαντικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

Έτσι, εν μέρει ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα και εν μέρει αφορούν την κρατική δραστηριοποίηση στην αγορά, με αποτέλεσμα να προσλαμβάνουν μικτό χαρακτήρα. Τέτοιες για παράδειγμα είναι οι ΔΕΚΟ.

Θεωρούνται μια πιο εξελιγμένη και φιλελεύθερη εκδοχή κρατικού παρεμβατισμού στην αγορά, καθώς σαφώς αυτές οι επιχειρήσεις συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το ίδιο το κράτος.

## **Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)**

Το σύνολο και σύστημα των κανόνων, αρχών, αξιών, διαδικασιών και θεσμών που ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο διοικείται, λειτουργεί και ελέγχεται ένας οργανισμός και συνήθως μια επιχείρηση, όπως και το σύνολο των αλληλοσυνδεόμενων μεταξύ τους σχέσεων και συμφερόντων διαφόρων ομάδων και παραγόντων, που υπάρχουν επί του οργανισμού.

## **Holding (εταιρία) ή εταιρία διοικήσεως χαρτοφυλακίου**

Μια εταιρία, η οποία συνήθως δεν ασκεί πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα αλλά ο ρόλος και ο σκοπός της είναι να αποκτά, να κατέχει και να διαχειρίζεται το σύνολο, την πλειοψηφία ή μέρος των μετοχών άλλων εταιριών.

## Holding (μόρφωμα)

Κάθε εταιρικού ή αστικού, συμβατικού, δικαίου νομικό κατασκεύασμα το οποίο δημιουργείται για την δέσμευση και τον έλεγχο επιχειρηματικών οντοτήτων. Αποτελεί έννοια ευρύτερη της εταιρίας **holding**, καθώς περιλαμβάνει συμβάσεις με παρόμοιο σκοπό και συστήματα συνδυασμού συμβάσεων και εταιριών.

## Goodwill

Υπό  
λογιστική/χρηματοοικονομική  
σκοπιά

Λογιστικός όρος που απεικονίζει την διαφορά μεταξύ της αγοραίας αξίας μιας επιχείρησης και του υπολοίπου των παγίων μείον τις υποχρεώσεις. Δηλαδή, αφορά το τμήμα εκείνο της χρηματιστηριακής αξίας μιας επιχείρησης, που δεν προέρχεται από τα περιουσιακά της στοιχεία.

Δεν εμφανίζεται στον ισολογισμό και στις οικονομικές καταστάσεις παρά μόνο στην περίπτωση της εξαγοράς της επιχείρησης απεικονίζεται στις καταστάσεις της εξαγοράζουσας.

Στην περίπτωση αυτή αφορά την διαφορά της αξίας στην οποία αγοράστηκε η επιχείρηση σε σχέση με την αξία του καθαρού ενεργητικού της.

## Goodwill

Υπό διοικητική σκοπιά

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ασκεί επιρροή, στα πλαίσια της αγοράς και του κλάδου, χωρίς να χρειάζεται να καταφύγει στη χρήση κάποιου πόρου, όπως χρήματα και πάγια ή μέσω συγκεκριμένων ενεργειών και σχεδίων. Αποτελεί την πρακτική έκφανση του «καλού ονόματος», της φήμης, της αναγνωρισιμότητας, του σεβασμού που απολαμβάνει η επιχείρηση μέσα στην αγορά και κυρίως της αξίας που δίνει στην επιχείρηση το καλό μάνατζμεντ.

Συνιστά πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για



την επιχείρηση.

### **Joint Venture (κοινή θυγατρική)**

Μια επιχειρηματική οντότητα που συστήνεται από δύο ή περισσότερες άλλα μέρη με στόχο την επιδίωξη εκ μέρους τους ενός κοινού σκοπού σε πλαίσια μεταξύ τους συνεργασίας.

Σχηματίζεται από αμοιβαίες εισφορές κεφαλαίων και πόρων των μερών, ως ξεχωριστή επιχείρηση, και τα μέρη ανάλογα με τις εισφορές μοιράζονται τα κέρδη ή το προϊόν της συνεργασίας και έχει είτε έναν ειδικό αποκλειστικό σκοπό και διάρκεια είτε αόριστη διάρκεια και γενικότερο σκοπό. Αντιδιαστέλλεται έτσι με την στρατηγική συμμαχία, η οποία παρότι και αυτή μορφή συνεργασίας έχει πιο πρόσκαιρο και λιγότερο τυπικό χαρακτήρα, ενώ δεν περιλαμβάνει αμοιβαίες εισφορές.

### **Management**

Η οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος ενός συστήματος προσώπων και πόρων, ενός οργανισμού, προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

### **Management Contract (συμβόλαιο ανάθεσης ή ανάληψης διαχείρισης επιχείρησης ή σύμβαση διοίκησης επιχείρησης)**

Η σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ μιας επιχείρησης του ιδιωτικού ή εν ευρεία εννοία δημοσίου τομέα και μίας εταιρίας συνήθως αναγνωρισμένης φήμης που τις περισσότερες φορές ειδικεύεται στο αντικείμενο δραστηριότητας της πρώτης, με την οποία η δεύτερη αναλαμβάνει για κάποιο συμφωνημένο διάστημα, έναντι ανταλλάγματος την άσκηση της διοίκησης είτε ολόκληρης της επιχείρησης, είτε ορισμένων τομέων της στο όνομα, για λογαριασμό και με

κίνδυνο της αναθέτουσας επιχείρησης.

### **Ναύλωση Γυμνού Πλοίου (Bareboat ή demise charter)**

Το ναυλοσύμφωνο με το οποίο ο ιδιοκτήτης του πλοίου εκμισθώνει συνήθως για μακροχρόνια περίοδο το πλοίο σε έναν άλλο που επωμίζεται ευθύνες και αναλαμβάνει δικαιώματα περισσότερο πλοιοκτήτη και λιγότερο ναυλωτή. Συγκεκριμένα, ο δεύτερος αναλαμβάνει την πλήρη διαχείριση του πλοίου και απολαμβάνει τα κέρδη που προκύπτουν από την λειτουργία του έναντι ενός συμφωνηθέντος τακτικού αντιτίμου (**hire**) στον ιδιοκτήτη.

### **Όμιλος Επιχειρήσεων**

Το ευρύτερο οικονομικό σύνολο και ταυτόχρονα ενιαίο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης στο οποίο εντάσσονται συνδεδεμένες μεταξύ τους νομικά αυθύπαρκτες αλλά συνήθως οικονομικά αλληλοεξαρτημένες και κυρίως εξαρτημένες από μια εταιρία, επιχειρήσεις.

Συνήθως πρόκειται για μια μητρική εταιρία και ένα σύνολο θυγατρικών στο κεφάλαιο των οποίων μετέχει η πρώτη, κατά πλειοψηφία. Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές σχετικά. Ο όμιλος διαπνέεται από έναν ευρύτερο αλλά κοινό οικονομικό σκοπό και μια κοινή οργανωτική και διοικητική δομή.

### **Offshore Outsourcing**

Η ανάθεση επιχειρηματικών λειτουργιών σε φορείς που βρίσκονται σε άλλη χώρα από αυτή της επιχείρησης. Διακρίνεται από το **onshore outsourcing** και κατηγορία του αποτελεί το **nearshore outsourcing**, στο οποίο ο πάροχος του **outsourcing** βρίσκεται σε γειτονική χώρα.

**Offshore (υπεράκτιες ή Κάθε είδους επιχειρηματικής δραστηριότητες και ιδίως μεταφοράς κεφαλαίων που εμπλέκει IOFC's με στόχο την διεκπεραίωση αφανών δραστηριοτήτων, φορολογικά πλεονεκτήματα και πληθώρα άλλων λόγων.**

**Outsourcing (εξωπορισμός) εν ευρεία εννοία** Αποτελεί τάση του σύγχρονου επιχειρηματικού μανάτζμεντ από το **1980** και αναφέρεται στην μεταφορά επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την ίδια την επιχείρηση και τον κύκλο καθυκόντων της σε εξωτερικούς φορείς, που είναι σχετικά εξειδικευμένοι. Πρόκειται για την χρησιμοποίηση ειδικών έξω από την επιχειρηματική οντότητα για να εκτελέσουν συγκεκριμένες λειτουργίες, που η επιχείρηση κανονικά εκτελεί μόνη της.

Η σχέση μεταξύ εξωτερικού προμηθευτή και επιχειρήσεως καθορίζεται από την αντίστοιχη σύμβαση με την οποία εισέρχονται στην επιχείρηση πόροι του προμηθευτή με τρόπο τέτοιο ώστε αλλάζει το οργανόγραμμα και η δομή της.

**Outsourcing (εξωπορισμός) εν στενή εννοία** Η συνηθισμένη έννοια του **outsourcing** κατά την οποία μη κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες ανατίθενται σε εξωτερικό πάροχο.

**Ρευστοποιητές Επιχειρήσεων (Business Liquidators)** Επιχειρήσεις με κύρια ή αποκλειστική τους δραστηριότητα την ανάληψη του έργου της διάλυσης και ρευστοποίησης επιχειρήσεων.

Αποτελούν εξειδικευμένους φορείς, οι οποίοι λόγω εμπειρίας και διασυνδέσεων στην αγορά, προσφέρουν υπηρεσίες πλήρους

φάσματος, που εκτείνονται από συμβουλευτική υποστήριξη στην λήψη των αποφάσεων για ρευστοποίηση και διάλυση μιας εταιρίας, νομική αρωγή στα σχετικά ζητήματα που προκύπτουν και μεσιτικές υποδείξεις για την ανεύρεση των πλέον συμφερούσων ευκαιριών.

Συνήθως αναλαμβάνουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά αρκετές φορές και μεγαλύτερου μεγέθους.

Στόχος τους είναι η γρήγορη, με λίγες νομικές περιπλοκές και το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος για τους μετόχους της ρευστοποιούμενης, με παράλληλη διευθέτηση των οφειλών, διεκπεραίωση της διάλυσης και ρευστοποίησης της εταιρίας.

Αμείβονται συνήθως με ποσοστό επί των κερδών που προκύπτουν από την ρευστοποίηση.

Μπορεί να αναλάβουν ακόμη και την προσωρινή διάσπαση της εταιρίας σε επιμέρους τμήματα, μερικά εκ των οποίων συνεχίζουν να λειτουργούν ενώ τα υπόλοιπα ρευστοποιούνται με στόχο την επιλογή του κατάλληλου για την ρευστοποίηση χρονικού σημείου και το μέγιστο κέρδος.

Στην πιο εξελιγμένη τους μορφή συνδυάζονται με επενδυτικά κεφάλαια και αντί να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε άλλες εταιρίες, εξαγοράζουν αδύναμες επιχειρήσεις με υψηλής αξίας πάγια, με αποκλειστικό στόχο να αποκομίσουν κέρδος από την ρευστοποίησή τους.

Ανθίζουν σε ανεπτυγμένες δυτικού τύπου αγορές, με κυριότερη αυτή των Η.Π.Α..

## **Reengineering**

Ο ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η

μέθοδος με την οποία η λειτουργία της επιχείρησης παύει να στρέφεται γύρω από μεμονωμένες λειτουργικές ειδικότητες και προσανατολίζεται προς ολοκληρωμένες διαδικασίες που συχνά τέμνουν διαλειτουργικά την επιχείρηση. Αποτελεί μέθοδο βελτίωσης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και μείωσης του κόστους, μέσω ανατροπής των υπαρχουσών δομών και αλλαγής του τρόπου λήψης αποφάσεων και των κέντρων αρμοδιοτήτων.

### **ΣΔΙΤ (Σύμπραξη Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα)**

Μακροχρόνιες συμβάσεις μεταξύ του δημοσίου και ενός ή περισσότερων ιδιωτικών φορέων με στόχο την εκτέλεση και λειτουργία έργων ή την παροχή κοινωνικής φύσεως παροχών. Ο ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει το κόστος, την διοίκηση και εν μέρει την ευθύνη του έργου και ο δημόσιος τον σχεδιασμό των σχετικών όρων και προδιαγραφών, φροντίζοντας για την αποπληρωμή είτε από τον ίδιο είτε με τέλη που επιβάλλονται στους τελικούς χρήστες. Αποτελεί μια νεοπαγή μορφή στενής συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και μέθοδος αποκρατικοποίησης.

### **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και διαδικασιών που αφορούν και καθορίζουν το μακροπρόθεσμο μέλλον και επίδοση μιας εταιρίας. Βασίζεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών και την επιλογή και υλοποίηση των κατάλληλων σε σχέση με αυτές στρατηγικών.

Αποτελεί αντικείμενο κατά κανόνα αρμοδιότητας της ανώτερης ιεραρχικά διοικητικής βαθμίδας.

### Σύμβαση Εξουσίασης

Η σύμβαση μεταξύ δύο νομικά αυτοτελών επιχειρήσεων, με την οποία η μία αναλαμβάνει την υποχρέωση να λειτουργεί σύμφωνα με τις υποδείξεις της διευθύνουσας, η οποία ασκεί η ίδια την διοίκηση της προς το όφελος και το συμφέρον της δεύτερης. Με την σύμβαση αυτή επιτυγχάνεται ο πλήρης έλεγχος και η υποταγή της μιας επιχείρησης προς την άλλη και μάλιστα χωρίς να είναι αναγκαίο να υπάρχει συμμετοχή της δεύτερης στα κεφάλαια της πρώτης.

Αποτελεί δημιούργημα του γερμανικού δικαίου και δεν αναγνωρίζεται στην εγχώρια έννομη τάξη.

### Σύμβαση Ολικής Ανάθεσης Μάνατζμεντ (total entity management contract)

Η σύμβαση μάνατζμεντ αντικείμενο της οποίας είναι η ανάθεση του πλήρους φάσματος των διοικητικών αρμοδιοτήτων του λήπτη στον δότη και η απογύμνωση του διαχειριστικού οργάνου του πρώτου από πάσης φύσεως αντικείμενο απόφασης. Συνάπτεται για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και ελέγχεται από πλευράς καταχρηστικότητας και καταστρατήγησης δικαίου. Αποτελεί την πλέον ανεπτυγμένη μορφή συμβάσεως μάνατζμεντ.

### Συμπαράγωγή

Η μέθοδος αλλά και η σχετική σύμβαση με την οποία δύο οικονομικοί φορείς αναλαμβάνουν από κοινού ένα σχέδιο παραγωγής ενός προϊόντος ή κατασκευής ενός έργου, συνδεόμενοι μεταξύ τους με συμβόλαιο συνεργασίας και κατανομής εργασιών και απέναντι στον ανάδοχο συνήθως

με σύμβαση έργου ως αντισυμβαλλόμενοι.

### Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις

Επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεταξύ τους ενότητα διοίκησης και μάλιστα σε μόνιμο επίπεδο.

Η πλέον συνηθισμένη περίπτωση υπάρχει όταν η μία (μητρική) συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της άλλης (θυγατρική) με αποτέλεσμα να ελέγχει την διοίκησή της. Συνδεδεμένη είναι και μια επιχείρηση με την μητρική της δικής της μητρικής, αλλά και με τις υπόλοιπες θυγατρικές της κοινής μητρικής (αδελφές επιχειρήσεις) και γενικά σε οποιαδήποτε περίπτωση ελέγχου κεφαλαίων είτε άμεσου είτε έμμεσου μιας επιχείρησης από μίαν άλλη, με τρόπο τέτοιο ώστε να υπάρχει εξάρτηση στην άσκηση του μάνατζμεντ και την λήψη αποφάσεων. Άλλη περίπτωση υπάρχει όταν δύο οικονομικά μη εξαρτημένες μεταξύ τους επιχειρήσεις τίθενται υπό ενιαία διοίκηση (ισότιμες συμπράξεις) και άλλη μία στην περίπτωση συμβάσεως εξουσίας ή μεταφοράς κερδών, οι οποίες όμως δεν προβλέπονται από το ελληνικό δίκαιο.

Το εταιρικό δίκαιο θέτει πολλές ασφαλιστικές δικλείδες σε τέτοιες συνδέσεις μεταξύ επιχειρήσεων για την προστασία των μετόχων και των τρίτων.

Ο όρος συνδεδεμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται και στο άρθρο 4 του Ν. 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης, σε σχέση με τα κωλύματα για την κατάληψη θέσης στο Δ.Σ. μιας Α.Ε., υπό μια ευρύτερη οπτική γωνία και υπό το πρίσμα της

πιθανότητας εμφάνισης στην πράξη περιπτώσεων εξάρτησης του μέλους από εξωεταιρικά συμφέροντα.

## Τεχνογνωσία

Το σύνολο, ή κάποιο μέρος των τεχνικών εννοιών, των γνώσεων ή και εμπειρίας που αφορούν τις απαραίτητες διεργασίες, ή μεθόδους, τόσο στη παραγωγή προϊόντων όσο και στη παροχή ειδικών υπηρεσιών και γενικότερα στην εκτέλεση κάποιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αποτελεί διακριτό τμήμα της έννοιας της τεχνολογίας, διακρινόμενο από αυτήν, στο ότι αφορά το μέρος εκείνο των γνώσεων, που είναι μεν μυστικές για τους ανταγωνιστές δεν κατοχυρώνονται δε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ή σχετικό δικαίωμα βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

## Ø Σύμβαση Μεταφοράς Τεχνογνωσίας

Το σχετικό συμβόλαιο μεταξύ δύο οικονομικών φορέων με το οποίο λαμβάνει χώρα η μεταβίβαση των απαιτούμενων γνώσεων για την εφαρμογή μιας τεχνικής, παραγωγικής και λειτουργικής μεθόδου.

## Trust

Ένα τριμερές (κατά κανόνα) νομικό, συμβατικής συνήθως φύσεως, μόρφωμα, αγγλοσαξονικής προέλευσης, με το οποίο ένα σύνολο περιουσίας, δικαιωμάτων και συμφερόντων ανατίθεται προς επωφελή διαχείριση σε έναν άλλο οργανισμό. Το **trust** περιλαμβάνει κατά κανόνα τρία πρόσωπα, τον ιδρυτή (**settlor**) που εμπιστεύεται την ανάθεση της διαχείρισης, συθστήνοντας το **trust**, στον **trustee**, ο οποίος αναλαμβάνει την διαχείριση και τον ωφελούμενο (**beneficiary**) για λογαριασμό και προς όφελος του οποίου ο δεύτερος οφείλει



να ασκεί την διαχείριση. Αποτελεί σχέση με έντονο το στοιχείο της εμπιστευσης (**fiduciary duties**) και αποδίδεται στα ελληνικά, χωρίς όμως να καλύπτεται το πλήρες νόημα του, με τον όρο εμπιστευμα (ο όρος καταπίστευμα έχει διαφορετική έννοια και η χρήση του για να αποδοθεί το **trust** θεωρείται άστοχη).

### **Turnkey Operations**

Επιχειρηματικό **project** το οποίο υλοποιείται μέσα από την αντίστοιχη σύμβαση και με το οποίο μία ή περισσότερες εταιρίες έναντι αμοιβής, αναλαμβάνουν την κατασκευή και θέση σε λειτουργία ενός έργου υποδομής ή μιας παραγωγικής μονάδας και την απόδοση τους στον πελάτη/αντισυμβαλλόμενο σε πλήρη και ολοκληρωμένη μορφή, έτοιμα προς λειτουργία, χωρίς να χρειάζεται οποιαδήποτε συνεισφορά και ανάμειξη από τον δεύτερο. Συχνή είναι η εμφάνιση της σε σχέση με κυβερνήσεις και δημόσιους οργανισμούς, που θέλουν να αναπτύξουν την δυνατότητα εγχώριας παραγωγής κάποιων προϊόντων.

# Ευρετήριο Βασικών Όρων

<u>Όροι</u>	<u>Σελίδες</u>
Αμυντική Βιομηχανία	161, 555
Αναδιάρθρωση	448, 623, 662, 724, 746, 821
Αναπτυξιακή Στρατηγική	147, 153
BOT	68, 91, 146, 542, 584, 653, 786, 844
Business Judgment Rule	37, 754, 772
Business Plan	311, 718
Cluster	588, 590
Consulting	36, 57, 106, 221, 304, 603, 701, 758, 768
Corporate Governance	681, 772
Day-Day Management	57, 67, 724, 846, 922
Διαιτησία	299, 362, 373, 380, 452, 580, 873
Διάλυση Επιχείρησης	155, 173, 595
Διεπιχειρηματική Συνεργασία	119, 131, 585, 667
Εντολή	269, 286, 749, 796, 389, 550, 613, 749
Εξαγορά	95, 142, 170, 609, 643, 668, 734, 834
Επιχειρηματική Αναδιαμόρφωση	59, 756, 780, 832, 838
Επιχειρηματικό Δίκτυο	135, 167, 438, 495, 574, 574, 580, 591, 602, 642, 835
Εσωτερική Εποπτεία	704, 887, 924
Εσωτερικός Έλεγχος Εσωτερικός	704
Κανονισμός	700
Εταιρεία Συμμετοχών	64, 73, 97, 540, 569
Εταιρείες Μικτής Οικονομίας	459, 644, 776
Εταιρική Διακυβέρνηση	681, 772, 774

Θυγατρική Εταιρεία	95, 121, 123, 174, 184, 305, 460, 532, 554, 572 , 581, 629, 667
Goodwill	69, 123, 147, 191, 354 587, 600, 638
HRM	114, 621, 816
IOFC	628, 635
Joint Venture	126, 152, 174, 221, 260, 430, 547, 554, 575, 589, 600, 633, 744
Καταστροφική Δικαίου	60,97,142, 181, 223, 258, 383, 449, 557, 637, 706, 717, 751, 762, 772
Management Contract	32, 56, 80, 94, 151, 452, 479, 524, 547, 561, 574, 575, 584, 667, 785, 833, 842, 855, 879,
MBO	801
Ναυτιλία	80, 779, 880
Ξενοδοχειακό Μάνατζμεντ	79, 329, 779, 842
Οικονομοτεχνική Μελέτη	209, 487, 592
Όμιλος Επιχειρήσεων	73, 120,164, 315, 460
Outsourcing	36,55, 121, 135, 231, 485, 537665, 705, 759, 768, 777, 789, 925
Παροχή Υπηρεσιών	288,371, 550, 563, 660, 749
Πτώχευση	155, 355, 360,500, 598, 611
Reengineering	59,176,662, 765
Ρευστοποίηση	156,172,599, 883
Ρήτρα Παράλειψης	434,435
Ανταγωνισμού	
Scorecard	804
ΣΔΙΤ	644, 653
Στρατηγική Επιλογή	142,186,211, 546, 745

Στρατηγικό Εργαλείο	37, 775
Στρατηγικό Μάνατζμεντ	33, 54, 569, 725, 740
Συγχώνευση	169, 603, 691, 745
Συμπαραγωγή	33, 43, 143, 552, 663, 743
Σύμπραξη Επιχειρήσεων	42, 179, 198, 248, 336, 368, 389, 416, 431, 442, 454, 556, 644, 757, 838
Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις	64, 460
Τεχνογνωσία	35, 56, 69, 76, 90, 164, 281, 549, 657
Τεχνολογία	48,72,118,156, 209, 282, 317, 438, 543, 582, 657, 739
<b>Total Entity Management Contract</b>	<b>93</b>
Τουριστικός Κλάδος	65,73,79,164, 329, 779, 842
Trust	35, 375, 564, 565, 566
Turnkey Operations	91,543
Υπεράκτιες Εταιρίες	625, 628,629,630

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Παράρτημα I

Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Συμβάσεως  
Μάνατζμεντ

## Παράρτημα II

Case Studies Analysis επί της αξιολόγησης των  
συμβάσεων μάνατζμεντ και των κινδύνων που  
συνεπάγονται

## Παράρτημα III

Management Contracts Και Hotel Management

## Παράρτημα IV

Management Contracts Και Διοίκηση Ναυτιλιακών  
Επιχειρήσεων

## Παράρτημα V

Υποδείγματα Management Contracts

## Παράρτημα VI

Παρουσίαση Και Σχολιασμός Επιλεγμένης  
Νομολογίας

## Παράρτημα Ι

### Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ

A) Εισαγωγή

B) Μέθοδος Καθαρών Ταμειακών Ροών

Γ) Αξιολόγηση και Ποιοτικά Κριτήρια

Δ) Αξιολόγηση με Βάση Ποσοτικά Δεδομένα: Ειδικά Ζητήματα

1) Βάση Αξιολόγησης

2) Επίδραση Εξωγενών Παραγόντων στην Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης και Μεθοδολογία Μετριάσμού τους Δείκτες Αξιολόγησης

3) Αξιολόγηση με την Μέθοδο **MBO**

Δ) Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης (με βάση μοντέλα αξιολόγησης στελεχών)

E) Αξιολόγηση με Βάση **Scorecard**

Στ) Τα Χρονικά Στάδια Διενέργειας Αξιολόγησης

Ζ) Συμπεράσματα Σχετικά με την Αξιολόγηση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και το Γενικότερο Ζήτημα της Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης του Μάνατζμεντ

# Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ

## Εισαγωγή

Η σύναψη μιας σύμβασης μάνατζμεντ αποτελεί σαφώς προϊόν μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής επιλογής και απόφασης. Όπως κάθε άλλη επιχειρηματική επιλογή και απόφαση, αποσκοπεί στην εκπλήρωση κάποιων συγκεκριμένων στόχων, περιλαμβάνει μια σειρά υποχρεώσεων, ενεργειών οι οποίες πρέπει να λάβουν χώρα και φυσικά δαπανών.

Γι' αυτό το λόγο, δημιουργείται η ανάγκη αξιολόγησης αυτής της απόφασης, όπως φυσικά συμβαίνει και με κάθε άλλη επιχειρηματική επιλογή. Η απόφαση αυτή θα πρέπει να ελέγχεται σε σχέση με το αν οδήγησε στην εκπλήρωση των στόχων στους οποίους απέβλεπε και αν τελικά και σε συνολικό επίπεδο κατέληξε σε θετικά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η αξιολόγηση της συμβάσεως μάνατζμεντ αποτελεί ουσιαστικά αξιολόγηση της απόφασης η οποία οδήγησε σε αυτήν. Η αντιμετώπιση αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να είναι ανάλογη με τη διαδικασία αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής επένδυσης.

Βέβαια, στην περίπτωση μας η επιχείρηση δεν αφιερώνει κάποιους πόρους της με στόχο την επίτευξη κέρδους και θετικού οικονομικού αποτελέσματος, όπως συμβαίνει στις επενδύσεις.

Όμως, προβαίνει σε μια αφενός σημαντική θυσία, όσον αφορά την ανεξαρτησία του μάνατζμεντ της, αφετέρου λαμβάνει μια θεμελιώδη στρατηγική απόφαση, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της κατάστασης της επιχειρήσεως και στην αποκομιδή θετικού οικονομικού αποτελέσματος, το οποίο θα προκύψει μέσα από τη σκοπούμενη ανάπτυξη.

Εξάλλου, οι επενδύσεις κρίνονται ως επιχειρηματικές αποφάσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη βελτίωση της θέσης της εταιρίας, οπότε για όλους αυτούς τους λόγους θεωρούμε, ότι η συλλογιστική υπό την οποία θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση τόσο των επενδύσεων, όσο και των αποφάσεων για ανάθεση της διοίκησης σε άλλους, είναι παρόμοια.

Αυτό βέβαια, δεν σημαίνει ότι ένα μοντέλο αξιολόγησης αντίστοιχο με όσα ισχύουν για την αξιολόγηση επενδύσεων αποτελεί τη μοναδική λύση.

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια υπάρχει μια πληθώρα κριτηρίων και μεθόδων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για να ανακαλύψουμε εάν τελικά ήταν επιτυχημένη απόφαση αυτή που αφορά τη σύναψη της συμβάσεως, όμως σε κάθε περίπτωση οι μέθοδοι της αξιολόγησης παγίων επενδύσεων, αποτελούν ένα άγνωστο αντικείμενο, το οποίο μπορεί να μας χρησιμεύσει ως μια πρώτη βάση.

## Μέθοδος Καθαρών Ταμειακών Ροών

Έτσι λοιπόν, προτείνουμε σε πρώτη φάση να ακολουθηθεί η μέθοδος αξιολόγησης παγίων επενδύσεων, όπου δηλαδή η εταιρεία λαμβάνει μια πρωτοβουλία, η οποία συνδυάζεται με διάθεση πόρων και κεφαλαίων, με στόχο είναι απόκτηση ενός περιουσιακού αγαθού, μέσω της εκμετάλλευσης του οποίου, αποσκοπεί στην αποκόμιση κέρδους.

Θεωρούμε, ότι η πλέον κατάλληλη μέθοδος για να εξετάσει την αξιολόγηση της συμβάσεως μανάτζμεντ, αφορά τις ταμειακές ροές (**cash flows**<sup>781</sup>) που προκύπτουν από αυτήν, δηλαδή τη σύναψη και την υλοποίηση της.

Και αυτό, επειδή αυτό το οποίο μας ενδιαφέρει κατά την αξιολόγηση μιας τέτοιας συμβάσεως, αφορά το οικονομικό όφελος το οποίο εισέρχεται σε βάθος χρόνου στην επιχείρηση.

Η κατάσταση ταμειακών ροών, η οποία αποτελεί μία από τις κύριες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, έχει το πλεονέκτημα, ότι καταφέρνει να απεικονίσει παραστατικά, το αν η συγκεκριμένη δραστηριότητα, την οποία αξιολογούμε, άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει το συνολικό ταμειακό ισοζύγιο της επιχείρησής.

Με άλλα λόγια, με τις ταμειακές ροές εμφανίζεται η πραγματική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, υπό τη μορφή ταμειακών διαθεσίμων, τα οποία είναι αναγκαία για τη λειτουργία, την ανάπτυξη της, την εξυπηρέτηση των χρεών της, τη δυνατότητα νέων επενδύσεων εκ μέρους της και γενικά για την ομαλή πορεία και την υγεία της.

Γιατί, οι ταμειακές ροές σε αντίθεση με πιθανές αυξήσεις στο ενεργητικό, οι οποίες είναι πιθανό να μην μπορούν να αξιοποιηθούν άμεσα από την επιχείρηση, καθώς και με τα καθαρά κέρδη, τα οποία σε μεγάλο βαθμό δεν απεικονίζουν ακρίβεια την πραγματική οικονομική κατάσταση, επειδή είναι δυνατό να επηρεαστούν από τα λογιστικά συστήματα που χρησιμοποιούνται αλλά και τυχαία γεγονότα, τα οποία βρίσκονται έξω από την σφαίρα επίδρασης της εξεταζόμενης δραστηριότητας,

<sup>781</sup> Βλ. και Αρτίκη, Αποφάσεις Επενδύσεων, σελ. 102 επόμενα.



εμφανίζουν την πραγματική και ουσιαστική συμβολή συγκεκριμένης δραστηριότητας, δηλαδή στην περίπτωση μας της συμβάσεως, στη διατήρηση και την αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων, των οικονομικών εκείνων πόρων δηλαδή, που βρίσκονται έτοιμα για χρήση στα χέρια της επιχείρησης.

Επίσης, η σύμβαση μάνατζμεντ αποτελεί μια απόφαση με μακρόχρονη ενέργεια, η οποία δεσμεύει, όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε άλλο σημείο της εργασίας, την εταιρία για αρκετά χρόνια. Γι' αυτό το λόγο, η εξέταση του οφέλους το οποίο προκύπτει από τη σύμβαση, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και τη διαχρονική αξία του χρήματος<sup>782</sup>.

Άρα, ειδικά εάν ακολουθήσουμε τη μέθοδο των ταμειακών ροών, θα πρέπει να τη συνδυάσουμε με την προεξόφλησή τους ( προεξοφλημένες ταμειακές ροές)<sup>783</sup>.

Τονίζουμε φυσικά, ότι αυτό το οποίο μας ενδιαφέρει για την αξιολόγηση της συμβάσεως, είναι οι διαφορικές ταμειακές ροές, δηλαδή αυτές οι οποίες οφείλονται αποκλειστικά στην ενεργεία και τα αποτελέσματα της συμβάσεως μάνατζμεντ, προκύπτουν εξαιτίας της και αποτελούν τη διαφορά κατά τη σύγκριση της καταστάσεως με και χωρίς τη σύμβαση αυτή.

Βέβαια, επισημαίνουμε, ότι προτείνοντας την εφαρμογή της μεθόδου ταμειακών ροών, ουσιαστικά αναφερόμαστε στον να ακολουθήσουμε τη βασική συλλογιστική της, επικεντρώνοντας στις ταμειακές εισροές και εκροές, που προκύπτουν λόγω της συμβάσεως μάνατζμεντ, προσαρμόζοντας όμως αυτήν στις ιδιαιτερότητες, την πολυπλοκότητα και τον ιδιαίτερα πολύπλευρο χαρακτήρα της συμβάσεως μάνατζμεντ, η οποία μπορεί να επηρεάσει η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τις ταμειακές ροές της με πολλούς τρόπους, σε πολλούς τομείς και μέσω πολλών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα συχνά να είναι δύσκολο να ξεχωρίσουμε τι οφείλεται πραγματικά στη σύμβαση μάνατζμεντ και τι όχι.

Επίσης, σημειώνουμε ότι η εξέταση του θέματος της αξιολόγησης της συμβάσεως μάνατζμεντ, αποτελεί ζήτημα παρόμοιο με την αξιολόγηση του **outsourcing**, καθώς και στις δύο περιπτώσεις, το ζητούμενο είναι να δούμε κατά πόσον συμφέρει την επιχείρηση η απόφαση να ανατεθεί μια δραστηριότητα της σε κάποιον τρίτο.

Η διαφορά μεταξύ των δύο περιπτώσεων εστιάζεται στο ότι στη σύμβαση μάνατζμεντ, ανατίθεται στο τρίτο μια λειτουργία της σημασίας, το πολύπλευρο χαρακτήρα και της φύσεως της διοίκησης, ενώ στο

---

<sup>782</sup> Βλ. και Αρτίκη, σελ. 76

<sup>783</sup> Η προεξόφληση γίνεται κατά τον τύπο:

Προεξ. ΚΤΡ=  $\sum [ΚΤΡ / (1+Κ)^T]$ . Κ εδώ είναι ο συντελεστής προεξόφλησης, όπως και αν τον ορίσουμε ( ως κόστος κεφαλαίου, κόστος ευκαιρίας, πληθωριστικό δείκτη κ.λ.π.).

Βλέπε και Αρτίκη, σελ. 111.

**outsourcing**, μια επιμέρους δραστηριότητα, την οποία την αναθέτουμε, είτε κυρίως για περιορισμό του κόστους είτε αντίστοιχα για βελτίωση της ποιότητας, ενώ είναι προφανές, ότι τα κριτήρια με τα οποία θα προβούμε στην αξιολόγηση στη περίπτωση του **outsourcing**, διαφέρουν ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας που αποτελεί αντικείμενο του.

## Αξιολόγηση και Ποιοτικά Κριτήρια

Σε αυτό το σημείο και πριν προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση, οφείλουμε να αναφέρουμε, ότι όπως καταλαβαίνουμε, η κατάσταση στη σύμβαση μάνατζμεντ διαφέρει από το ότι συμβαίνει στις κοινές επενδύσεις και τις υπόλοιπες επιχειρηματικές επιλογές και αποφάσεις, καθώς η επιχειρηματική απόφαση την οποία αξιολογούμε, επιδρά στο λίκνιο τον τρόπο διοίκησης, δηλαδή διαχείρισης των πόρων της εταιρίας.

Υπάρχουν αφενός προφανείς δυσκολίες στο να καθοριστεί η συμβολή της συμβάσεως στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Αφετέρου, όμως, το βασικό ζήτημα είναι ότι όταν αυτό το οποίο αξιολογείται είναι το ίδιο το μάνατζμεντ ενός επιχειρηματικού φορέα, δεν μπορούμε να διεκδικούμε ακρίβεια, λαμβάνοντας υπόψη αποκλειστικά ποσοτικά κριτήρια, την ώρα που η διοίκηση της επιχείρησης αφορά την ίδια τη συλλογή και το συνολικό τρόπο λειτουργίας της, περιλαμβάνοντας τόσο ποσότητες, όσο και ποιοτικές παραμέτρους.

Ειδικά όσον αφορά την αξιολόγηση του μάνατζμεντ, πρακτικά, οι ποιοτικές αυτές παράμετροι οδηγούν σε ποσοτικά αποτελέσματα και εκφράζονται μέσα από αυτά, χωρίς όμως να απεικονίζεται με ακρίβεια, καθώς είναι δυνατό να έχουν και πολλές άλλες ποικίλες εκφάνσεις, αρκετές από τις οποίες δεν είναι εμφανείς στην παρούσα κατάσταση.

Έτσι λοιπόν, όταν αξιολογούμε μια σύμβαση μάνατζμεντ, δεν μπορεί να λαμβάνουμε υπόψη μόνο το κατά πόσο αυξήθηκε η κερδοφορία και οι πωλήσεις ή το μερίδιο αγοράς ή αντίστοιχα μειώθηκε το κόστος, αλλά και ζητήματα όπως το κατά πόσο η επιχείρηση απέκτησε μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα και φερεγγυότητα μέσα στην αγορά, βελτιώθηκε το **brand name** της, απέκτησε τεχνογνωσία και ικανότητες αλλά και επιχειρηματικές διασυνδέσεις, οι οποίες θα επιτρέψουν ευκολότερα βήματα ανάπτυξης στο μέλλον, αλλά και θέματα όπως η καλύτερη

οργάνωση της εργασίας του προσωπικού, η ικανότητα αντιμετώπισης εκτάκτων και κρίσιμων καταστάσεων, η βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζόμενους, η πρόσδωση σε αυτούς αρχών, αξιών και προσόντων την παρακίνηση τους, η προαγωγή των σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες και την τοπική κοινωνία και η δημιουργία μιας σημαντικότερης και πιο ευέλικτης δόνηση, η οποία επιτρέπει την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων.

Για όλους τους λόγους, θεωρούμε, ότι η αξιολόγηση μιας συμβάσεως μάλιστα με βάση μόνο τους οικονομικούς δείκτες και τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και τα ποσοτικά στοιχεία, είναι μονομερής και ατελής και για το με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο και μοντέλο, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και κάποια από τα υπόλοιπα στοιχεία τα οποία αναφέραμε.

Πολύ πιο σημαντικό, θεωρούμε ότι είναι η κάθε επιχείρηση να δομεί την αξιολόγηση της και τις παραμέτρους και τα κριτήρια τα οποία λαμβάνει υπόψη σε σχέση με αυτήν, με βάση τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους τους οποίους επιδιώκει από αυτή τη σύμβαση.

Αυτοί οι στόχοι, διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, την φύση της συγκεκριμένης επιχειρήσεως, τις εξατομικευμένες ανάγκες της και την όλη κατάσταση της.

Έτσι, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για ένα εκ των προτέρων διατυπωμένο γενικό μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα σύνολο επιχειρήσεων, αλλά η κάθε μία θα πρέπει να προβαίνει σε αυτή την αξιολόγηση με ξεχωριστό ανά περίπτωση τρόπο.

Εξάλλου, σημασία έχει και το συγκεκριμένο είδος της συμβάσεως, το εύρος της αρμοδιότητας που παραχωρείται στον τρίτο και κυρίως ο τομέας δραστηριοτήτων, τον οποίο αφορά η σύμβαση.

Ειδικότερα, θεωρούμε, ότι είναι προφανές ότι με διαφορετικό τρόπο θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση μιας συμβάσεως μάλιστα, η οποία αφορά κάποια μεμονωμένα τμήματα της επιχειρήσεως, όπως τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και το μάρκετινγκ μάλιστα ή τη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας με την οποία επεκτείνονται οι δραστηριότητες σε μια νέα αγορά.

Επίσης, κατά την αξιολόγηση, κάτι το οποίο ισχύει κυρίως για το **outsourcing**, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας, την φύση της υπηρεσίας, η οποία ανατίθεται στον τρίτο και συγκεκριμένα, εάν αυτή αποτελεί ένα είδος λειτουργίας, το ενδιαφέρον μας, στην οποία επικεντρώνεται στο κόστος της και όχι τόσο στην ποιότητα της.

Για παράδειγμα, οι περισσότερες επιχειρήσεις, αναθέτουν σε τρίτο το τηλεφωνικό τους κέντρο ή την υπηρεσία καθαρισμού με στόχο να μειώσουν το σχετικό δικό τους κόστος, καθώς θεωρούν ότι η έμφαση στην ποιότητα όσον αφορά αυτές τις υπηρεσίες δεν προσδίδει κάποια ιδιαίτερη επιπλέον αξία στο προϊόν, αλλά το ζητούμενο σε σχέση με αυτές είναι να

διεξάγονται αποτελεσματικά με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Από την άλλη πλευρά, σε λειτουργίες, όπως η διοίκηση μάρκετινγκ, δεν μας ενδιαφέρει σε πρώτο βαθμό το κόστος το οποίο συνεπάγονται, αλλά τα αποτελέσματα τα οποία φέρνουν και ο σωστός τρόπος με τον οποίο εκτελούνται.

Επιβεβαιώνεται δηλαδή για μια ακόμη φορά, αυτό το οποίο αναφέραμε και παραπάνω, ότι η αξιολόγηση τέτοιων συμβάσεων, μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο ανά περίπτωση και σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε κατάστασης.

Τίθεται λοιπόν, όπως παρατηρούμε, το ζήτημα αν για την αξιολόγηση τέτοιων συμβάσεων, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ποσοτικά ή ποιοτικά κριτήρια ή συνδυασμός και των δύο, σε ποιο βαθμό θα υπερτερούν σε κρισιμότητα τα μεν ή τα δε, αλλά και με ποιο γνώμονα θα πρέπει να επιλέγονται ανά περίπτωση συγκεκριμένα ποιοτικά κριτήρια, όπως και με το με ποιο τρόπο θα ελέγχεται στην πράξη η πλήρωση τους.

## **Αξιολόγηση με Βάση Ποσοτικά Δεδομένα: Ειδικά Ζητήματα**

Εκτός όμως, από το ζήτημα αυτό, υπάρχει πρόβλημα ακόμη και αν επιλέξουμε να αξιολογήσουμε τη σύμβαση αποκλειστικά και με ποσοτικά δεδομένα που αναφέρονται σε συγκεκριμένους οικονομικούς δείκτες. Ήδη αναφέραμε παραπάνω, ότι αυτό το οποίο μας ενδιαφέρει στην περίπτωσή μας είναι η διαφορική μελέτη των μεταβολών επί αυτών των δεικτών.

### **Βάση Αξιολόγησης**

Το πρώτο ερώτημα, όμως, το οποίο παρουσιάζεται, αφορά τη βάση με την οποία θα γίνει η σύγκριση σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την σύμβαση μάλιστα.

Η βάση αυτή λογικά θα πρέπει να είναι οι δείκτες και τα αποτελέσματα της επιχειρήσεως, ακριβώς πριν τη σύναψη της συμβάσεως μάλιστα.

Σε αυτό το σημείο όμως, μπορεί να θέσει κάποιος να θέσει το αντεπιχείρημα, ότι καταρχάς τα πλέον πρόσφατα οικονομικά αποτελέσματα, μπορεί να επηρεάστηκαν από τυχαία γεγονότα και μεταβλητές, οπότε να μην απεικονίζουν το πραγματικό επίπεδο επιδόσεως του επιχειρηματικού μάλιστα.

Ακόμη, εάν δεχτούμε, ότι η βάση με την οποία θα πρέπει να υπολογιστεί η διαφορά είναι τα αποτελέσματα πριν τη σύναψη της συμβάσεως, είναι ισοδύναμο με το να θεωρήσουμε, ότι κάθε διάφορα, είτε θετική είτε

αρνητική, η οποία θα προκύψει στο χρόνο της διάρκειας της συμβάσεως, οφείλεται αποκλειστικά σε αυτήν. Αυτό όμως συχνά είναι ανακριβές.

Για παράδειγμα, μπορεί να εμφανιστεί αύξηση του μεριδίου αγοράς, λόγω της εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων, τα οποία όμως είχαν σχεδιαστεί και ξεκινήσει να παράγονται πριν τη σύναψη της συμβάσεως, κατά τη διάρκεια των οποίων, απλά προωθήθηκαν στην αγορά. Στον αντίποδα, μπορεί αυτή η αύξηση να οφείλεται στο επιτυχημένο μάρκετινγκ της εταιρίας μανάτζμεντ.

Πώς λοιπόν είναι δυνατό αφενός να θεωρήσουμε, ότι αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται αποκλειστικά στην εταιρία μανάτζμεντ, αφετέρου, στην περίπτωση που δεχτούμε ότι αυτό δεν ισχύει, πώς μπορούμε να επιμεριστεί το ποσοστό της αύξησης του μεριδίου, σε αυτό το οποίο οφείλεται σε ενέργειες πριν τη σύμβαση και σε ενέργειες κατά τη διάρκεια της;

Σε ένα αντίστροφο παράδειγμα, η εταιρία μπορεί να εμφανίσει κατά τη διάρκεια της συμβάσεως μείωση των κερδών, η οποία όμως οφείλεται σε χρηματοοικονομικά έξοδα τα οποία προκύπτουν για την κάλυψη οφειλών από δάνεια, τα οποία συνήφθησαν από την προηγούμενη, εσωτερική, διοίκηση.

Επίσης, δημιουργείται το πρόβλημα, ότι θέτοντας ως βάση της αξιολόγησης, τα αποτελέσματα πριν τη σύναψη η συμβάσεως, ουσιαστικά προβαίνουμε στην υπόθεση, ότι εάν δεν είχε λάβει χώρα η ανάθεση του μανάτζμεντ και η διοίκηση της εταιρίας παρέμεινε στα χέρια των εσωτερικών διοικητικών στελεχών, δεν θα άλλαζε τίποτα στις επιδόσεις και την κατάσταση της επιχείρησης.

Μια τέτοια όμως υπόθεση, συχνά είναι αυθαίρετη, καθώς πρώτον η κατάσταση στην εταιρία μέσα στη διάρκεια του χρόνου, μπορεί να μεταβληθεί από πληθώρα παραγόντων, δεύτερον, ότι τα εσωτερικά διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης είναι πιθανό σε περίπτωση που δεν λάμβανε χώρα η σύμβαση, να άλλαζαν στρατηγική και να προέβαιναν σε αποφάσεις και επιλογές, που θα μετέβαλαν είτε θετικά είτε αρνητικά την εικόνα της επιχείρησης.

Πάντως αυτό είναι πολύ πιο πιθανό, από το να θεωρήσουμε ότι εάν η εταιρία κρατούσε το μανάτζμεντ της, αυτό θα είχε ένα εντελώς στατικό χαρακτήρα.

Για όλους αυτούς τους λόγους, η άποψή μας είναι ότι η θέση της πλέον πρόσφατης κατάστασης της επιχείρησης, ως μέτρο αξιολόγησης της συμβάσεως μανάτζμεντ, αποτελεί υπεραπλουστευτικό βήμα, το οποίο δεν αναπαριστά την πραγματικότητα.

Από την άλλη πλευρά όμως, δεν μπορούμε παρά να μην παραδεχτούμε, ότι εάν προχωρήσουμε σε μια διαδικασία έρευνας υποθετικών σεναρίων, σχετικά με πιθανές αλλαγές στην κατάσταση της επιχείρησης, εάν κρατούσε το μανάτζμεντ η ίδια και επιμερισμού της συμβολής των

επιμέρους ενεργειών του παλιού και του νέου μάνατζμεντ στα εκάστοτε ανά έτος αποτελέσματα, πιθανώς και θα δυσκολευτούμε πολύ να βγάλουμε συμπεράσματα.

Αντίθετα, ελλοχεύει ο κίνδυνος να προβούμε σε εσφαλμένες υποθέσεις, καθώς τα ζητήματα τα οποία τίθενται δεν είναι δυνατόν να λυθούν ποτέ με ασφάλεια ή με τη χρησιμοποίηση κάποιου μαθηματικού μοντέλου, αλλά βασίζονται τις εκτιμήσεις.

Έτσι λοιπόν, θεωρούμε, με όλες τις επιφυλάξεις που διατύπωσαμε παραπάνω, ότι η λήψη της πλέον πρόσφατης οικονομικής κατάστασης της επιχειρήσεως, πριν τη σύναψη της συμβάσεως μάνατζμεντ, ως μέτρο σύγκρισης με τα αποτελέσματα από τη σύμβαση και την αξιολόγηση της συμβάσεως, αποτελεί ένα απλό πρώτο βήμα στην επίλυση του περίπλοκου ζητήματος της αξιολόγησης τέτοιων συμβάσεων, το οποίο είναι δυνατό να μας διαφωτίσει ως ένα βαθμό σχετικά και μάλιστα με κάποια ελάχιστη ασφάλεια.

Συμπληρωματικά βέβαια αναφέρουμε, ότι αν η επιχείρηση που προβαίνει στην αξιολόγηση, διαθέτει ασφαλή ή τουλάχιστον σοβαρά στοιχεία και ενδείξεις, που της επιτρέπουν να προβεί σε υποθέσεις και πιθανολογήσεις σχετικά με την κατάσταση που θα μπορούσε να λάβει χώρα, κατά το χρονικό διάστημα της εκτέλεσης της συμβάσεως, εάν η σύμβαση δεν είχε συναφθεί και το μάνατζμεντ παρέμενε στα χέρια της, όπως και αν από κάποιες πληροφορίες που διαθέτει, έχει τη δυνατότητα να αποδώσει ένα μέρος των οικονομικών αποτελεσμάτων, τα οποία προκύπτουν στα επόμενα χρόνια, σε αποφάσεις οι οποίες έλαβαν χώρα ή τη σύναψη της συμβάσεως, και μάλιστα να τους δώσει ποσοτική διάσταση, τότε αν μπορούσε να επιχειρήσει να συντάξει ένα, περίπλοκο πρέπει να παραδεχτούμε, μοντέλο πιο εξειδικευμένης και ακριβούς αξιολόγησης.

Αυτό καθίσταται ακόμη πιο χρήσιμο, στην περίπτωση που επιθυμεί να αποφύγει την εκ μέρους της εταιρείας μάνατζμεντ κάρπωση κάποιων θετικών αποτελεσμάτων, τα οποία συγκυριακά λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της συμβάσεως, ενώ οφείλονται στην ίδια, όπως και αντίστροφα εάν η εταιρία μάνατζμεντ, ειδικά όταν παραλαμβάνει τη διοίκηση σε πολύ άσχημη κατάσταση, επιθυμεί να αποφύγει τυχόν ευθύνες για θέματα και αποφάσεις παλαιότερες από τη σύμβαση αλλά με μόνιμη επίδραση στην εταιρία, αλλά και όταν ακριβώς πριν τη σύμβαση είχαν ληφθεί από το προηγούμενο μάνατζμεντ σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις και είχαν υλοποιηθεί βήματα, τα οποία ήταν αναμενόμενο να μεταβάλουν στη διάρκεια του χρόνου την κατάσταση της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, η εταιρία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη, ότι ένα τέτοιο μοντέλο μπορεί να καλύψει μόνο μερικά την πραγματική συμβολή της συμβάσεως μάνατζμεντ στην οικονομική της κατάσταση, καθώς αυτή επηρεάζεται από μια τέτοια πληθώρα μεταβλητών, ώστε μόνο για ένα μικρό μέρος από αυτές είναι δυνατό, ακόμη και στην περίπτωση

απόλυτης πληροφόρησης, να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και σοβαρές πιθανολογήσεις.

Εξάλλου, κάθε τέτοια αξιολόγηση, η οποία βασίζεται στις υποθέσεις και την πιθανολόγηση, εγγενώς περιέχει κίνδυνο ανακρίβειας.

### **Επίδραση Εξωγενών Παραγόντων στην Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης και Μεθοδολογία Μετριασμού τους**

Ένα ακόμη πρόβλημα το οποίο εμφανίζεται σε σχέση με τα παραπάνω, αφορά την επίδραση τυχαίων γεγονότων και παραγόντων στους οικονομικούς δείκτες και την κατάσταση της επιχειρήσεως.

Εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στα μακροοικονομικά πλαίσια, που επηρεάζουν την ευρύτερη αγορά και τον κλάδο και τάσεις της κεφαλαιαγοράς, είναι δυνατό και πολύ συχνό να μεταβάλουν την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων και τους δείκτες τους, χωρίς καμία σχετική συμβολή του μάνατζμεντ.

Δεν χρειάζεται παρά να αναφέρουμε το παράδειγμα της τρελής κούρσας του ελληνικού χρηματιστηρίου στο διάστημα μέχρι το **1999**, η οποία αύξησε σε υπερβολικό βαθμό την αξία των μετοχών επιχειρήσεων, οι οποίες πολλές φορές πήγαιναν από το κακό στο χειρότερο.

Μπορούμε να φανταστούμε, σε τι είδους αποτελέσματα θα καταλήγαμε, αν για παράδειγμα αξιολογούσαμε μια σύμβαση μάνατζμεντ με το κριτήριο της αύξησης της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, σε εκείνη την περίοδο ή σε μια ανάλογη κατάσταση.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο ως ένα βαθμό, προτείνουμε η μελέτη αξιολόγησης της συμβάσεως, να λαμβάνει υπόψη της τη γενικότερη επίδοση της αγοράς και ιδιαίτερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Δηλαδή, η όποια συμβολή του μάνατζμεντ θα πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με τη συνολική κατάσταση ανάπτυξης που επικρατεί στον κλάδο και θα πρέπει να συγκρίνεται με βάση κάποιους σχετικούς μέσους όρους.

Για παράδειγμα, εάν ένα από τα κριτήρια μας είναι η αύξηση της κερδοφορίας, και οι επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία μας, εμφάνισαν στα έτη τα οποία διήρκεσε η σύμβαση, **15%** συνολική αύξηση κερδών, ενώ η δική μας εταιρία εμφάνισε **10%** αντίστοιχα, το μάνατζμεντ φυσικά και δεν πρέπει να κριθεί ως επιτυχημένο.

Αλλά ακόμη και στην περίπτωση, που ένα τυχαίο γεγονός ανωτέρας βίας, όπως για παράδειγμα μια διεθνής ύφεση ή πόλεμος επιδρά στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, η συγκριτική εξέταση τους με τα γενικότερα αποτελέσματα του κλάδου, να διευκολύνει, καθώς τέτοια γεγονότα επηρεάζουν συνήθως το σύνολο της οικονομίας μιας χώρας και τουλάχιστον ακόμη και όταν ωφελούν κάποιες πτυχές της, τα

αποτελέσματα αυτά είναι παρόμοια για όλο τον κλάδο<sup>784</sup>.

Με άλλα λόγια, οι οικονομικοί δείκτες θα πρέπει να υπολογίζονται με διαφορετικό τρόπο, όχι μόνο όσον αφορά την κατάσταση πριν τη σύναψη της συμβάσεως, αλλά και σε σχέση με τα αντίστοιχα δεδομένα και τους δείκτες του κλάδου.

Μόνο με αυτό τον τρόπο, θα καταφέρουμε να ξεχωρίσουμε το τμήμα εκείνο της βελτίωσης η επιδείνωσης της κατάστασης και των δεικτών στην επιχείρηση, που οφείλονται πραγματικά τη συμβολή της συμβάσεως μάλιστα και όχι σε μακροοικονομικούς παράγοντες.

Φυσικά, ακόμη και αυτή η ασφαλιστική δικλείδα δεν μπορεί να μας καλύψει απόλυτα από τον κίνδυνο αποδόσεως στη σύμβαση μάλιστα αποτελεσμάτων, τα οποία οφείλονται σε εκτός της επίδρασης της παραμέτρους.

Κάποιες εντελώς τυχαίες μεταβλητές, όπως οι πρόσκαιρες τάσεις και συμπεριφορές της χρηματιστηριακής αγοράς και του επενδυτικού κοινού, μπορεί να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Γι' αυτό το λόγο, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε μια ακόμα, ως ένα βαθμό ασφαλιστική δικλείδα, η οποία αφορά τη λήψη υπόψη των οικονομικών δεικτών με προοπτική βάθος χρόνου.

Δηλαδή, εάν για παράδειγμα μια πρόσκαιρη ανάπτυξη της θέσης της χρηματιστηριακής αγοράς, επηρεάσει την αξία της επιχειρήσεως, σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή, η οποία επιλέγεται για την αξιολόγηση, τα συμπεράσματα θα είναι παραπλανητικά, αλλά αυτό μπορεί να αποφευχθεί εάν μελετήσουμε την τάση την οποία ακολουθούν σε γενικό επίπεδο αυτοί οι οικονομικοί δείκτες διαχρονικά κατά τη διάρκεια της συνήθως μακροπρόθεσμης συμβάσεως μάλιστα.

Φυσικά, και σε αυτή την περίπτωση ο τυχαίος παράγοντας δεν εκλείπει, αλλά τουλάχιστον περιορίζεται.

Δεν χρειάζεται παρά να επισημάνουμε, ότι στην προσπάθειά μας να κάνουμε πιο ασφαλές το μοντέλο αξιολόγησης, αναγκαζόμαστε να προσθέτουμε συνέχεια νέες μεταβλητές και να λαμβάνουμε υπόψη μας όλο και περισσότερα δεδομένα, με αποτέλεσμα το μοντέλο να γίνεται εξαιρετικά περίπλοκο για να είναι εύχρηστο.

Αλλά αυτό είναι ένα πρόβλημα το οποίο εντοπίζεται σε τέτοιες περιπτώσεις, όταν επιθυμούμε να αξιολογήσουμε μια λειτουργία όπως αυτή του μάλιστα.

---

<sup>784</sup> Ας φανταστούμε δηλαδή, το παράδειγμα στο οποίο ένας πόλεμος ζημιώνει συνολικά την εθνική οικονομία, αλλά για παράδειγμα ωφελεί κάποιους συγκεκριμένους κλάδους, όπως αυτόν της αμυντικής βιομηχανίας και των καυσίμων. Και σε αυτή την περίπτωση τα οποία αποτελέσματα διαμορφώνονται σε διαφορετικό επίπεδο ανά κλάδο αλλά όχι πάντως ανά επιχείρηση.



## Δείκτες Αξιολόγησης

Επίσης, ένα άλλο πρόβλημα το οποίο παρουσιάζεται, αφορά το ποιους δείκτες θα λάβουμε υπόψη μας για την αξιολόγηση της συμβάσεως μάνατζμεντ. Μήπως, θα λάβουμε υπόψη μας ένα συγκεκριμένο, τον οποίο θεωρούμε το κυριότερο και τον πιο ενδεικτικό ή έναν συνδυασμού περισσότερων;

Και στην πρώτη περίπτωση αλλά και τη δεύτερη, πάλι τίθεται το ερώτημα, με ποιο κριτήριο θα επιλέξουμε αυτούς τους δείκτες.

Θα μπορούσαν για παράδειγμα να επιλέξουμε μεταξύ του δείκτη μικτών ή καθαρών κερδών, του δείκτη πωλήσεων και εσόδων, του δείκτη μεριδίου αγοράς, απόλυτου ή σχετικού, του δείκτη συνολικής ανάπτυξης και ανάπτυξης μεριδίου αγοράς, της συνολικής αξίας της επιχείρησης, του κόστους λειτουργίας, αλλά και να υπεισέλθουμε σε πιο λεπτομερή πλαίσια, εξετάζοντας θέματα, όπως ο κύκλος εισπράξεων, η αναλογία ιδίων προς ξένων κεφαλαίων, οι δείκτες δανεισμού και εξυπηρέτησης δανείων και τα λοιπά.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συμβάλλουν στην πλήρη απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, εξάλλου.

Και άλλο ένα ερώτημα το οποίο παρουσιάζεται είναι εάν επιλέξουμε ένα συνδυασμό περισσότερων δεικτών και παραμέτρων, με ποιο τρόπο θα του συνδυάσουμε, σε ποιά αναλογία και κυρίως πώς θα καταφέρουμε να τους εκφράσουμε, συνδυασμένα σε ένα κοινό παρονομαστή, ούτως ώστε να προβούμε στην τελική μας σύγκριση.

Για παράδειγμα δηλαδή, αν θεωρήσουμε ως πιο κρίσιμους τους δείκτες που αναφέρονται στο κόστος λειτουργίας, την οικονομική αξία της επιχείρησης και την κερδοφορία της, πώς είναι δυνατό να τους συνδυάσουμε μεταξύ τους;

Βέβαια, θα μπορούσαμε να προβούμε σε επιμέρους συγκρίσεις ανάλογα με την κάθε παράμετρο.

Πώς όμως θα μπορούσαμε να βγάλουμε τελικό συμπέρασμα, πρώτον εάν δεν ακολουθούν όλοι θετική ή αρνητική για την επιχείρηση πορεία, όπως για παράδειγμα εάν αυξάνεται η κερδοφορία κατά 5%, μειώνεται η αξία της επιχείρησης κατά 2% και αυξάνεται το κόστος λειτουργίας κατά 2%;

Και δεύτερον, ακόμη και αν όλοι οι δείκτες κινούνται με μια ομοιομορφία, που δείχνει βελτίωση ή χειροτέρευση της κατάστασης, όπως για παράδειγμα για τα κέρδη αυξάνονται κατά 3%, η αξία κατά 1% και το κόστος μειώνεται κατά 2%, πώς είναι δυνατό να μετρήσουμε αυτήν ποσοτικά; Το πρόβλημα γίνεται ακόμη χειρότερο, αν προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε το μοντέλο των ταμειακών ροών, το οποίο όπως έχουμε αναφέρει από την αρχή, μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση μιας τέτοιας συμβάσεως.

Η κατάσταση ταμειακών ροών, όμως, θέλει μια κοινή μονάδα μετρήσεως,

η οποία θα αποτελέσει τη βάση για τον διαφορικό υπολογισμό των ταμειακών εισροών και εκροών. Άρα, σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να επιλέξουμε μόνο ένα στοιχείο και να εκφράσουμε ποσοτικά.

Αυτό που πιστεύουμε τελικά είναι ότι εάν χρειαστεί να επιλέξουμε κάποιους συγκεκριμένους οικονομικούς δείκτες για την αξιολόγηση, αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να επιλεγθούν ανάλογα με την περίπτωση, την φύση της εταιρίας, τα ειδικά προβλήματα τα οποία επιθυμεί να αντιμετωπίσει μέσα από τη σύμβαση, τις εξειδικευμένες ανάγκες της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και κυρίως με προσανατολισμό και σε ανταπόκριση με τους λόγους τους οποίους οδήγησαν στη λήψη της απόφασης για τη σύναψη της συμβάσεως μάνατζμεντ, όπως αυτοί εκφράζονται μέσα από τους ίδιους τιθέμενους στην σύμβαση στόχους.

Έχουμε μιλήσει σε σημείο της παρούσας μελέτης, για τη διαδικασία του στρατηγικής απόφασης για τη σύναψη μιας τέτοιας συμβάσεως και έχουμε αναφερθεί στο ότι η επιχείρηση που προβαίνει σε αυτή την επιλογή, το κάνει για να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα προβλήματα και να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες συνιστούν τα κριτήρια με τα οποία επιλέγει τους ειδικούς όρους της συμβάσεως και τον αντισυμβαλλόμενο και με τα οποία αξιολογεί τη σύμβαση, κριτήρια τα οποία πρέπει να περάσει και μέσα στο ίδιο το κείμενο της συμβάσεως, ως στόχους, οι οποίοι επιδιώκονται από αυτήν και προς την εκπλήρωση των οποίων, δεσμεύεται να ενεργήσει η εταιρία μάνατζμεντ.

Για να μπορεί λοιπόν να υπάρχει σαφές κριτήριο αξιολόγησης, θα πρέπει οι επιχειρήσεις κατά τη σύναψη συμβάσεων να προσπαθούν να θέτουν τα κριτήρια που τις ενδιαφέρουν μέσα στις ίδιες τις συμβάσεις, ως αντικειμενικούς στόχους αυτών.

Σε περίπτωση που αυτό δεν λαμβάνει χώρα, η κατάσταση γίνεται πιο περίπλοκη, επειδή πολλές φορές από την αξιολόγηση της συμβάσεως, απορρέουν και θέματα όπως επιπλέον αμοιβές της εταιρίας μάνατζμεντ.

Αν όμως τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν έχουν τεθεί μέσα στη σύμβαση, η εταιρία μάνατζμεντ έχει το δικαίωμα να αμφισβητήσει μια τέτοια αξιολόγηση, η οποία επηρεάζει αρνητικά πιθανώς τα συμφέροντά της.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η εταιρία θα πρέπει να έχει ξεκάθαρους και συγκεκριμένους στόχους τους οποίους επιδιώκει από τη σύμβαση, τους οποίους θα μετατρέψει σε κριτήρια για την αξιολόγηση της.

Οι πλέον κοινοί δείκτες με τους οποίους λαμβάνει χώρα αυτή η αξιολόγηση, αναφέρονται στην κερδοφορία, την ανάπτυξη, ο μερίδια αγοράς, το κόστος λειτουργίας, τη συνολική αξία της επιχειρήσεως και τα ακαθάριστα έσοδα της. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να κάνει μια επιλογή από αυτούς τους δείκτες, ανάλογα με το τι επιδιώκει συγκεκριμένα από τη σύμβαση.

Είναι δυνατό, εξάλλου, όταν αντιμετωπίζει κάποια συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία επιθυμεί να επιλυθεί μέσα από τη σύμβαση, όπως

για παράδειγμα αδυναμία είσπραξης των απαιτήσεων της και υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, αντί για τους προηγούμενους δείκτες, να λάβει υπόψη της άλλους ειδικότερους, όπως ο κύκλος εισπράξεων και οι δείκτες δανεισμού.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, τα κριτήρια αξιολόγησης θα επιλέγονται με βάση τις ειδικές παραμέτρους της κάθε περίπτωσης και αυτό ισχύει όχι μόνο όσον αφορά τους δείκτες, αλλά ακόμη και τα ποιοτικά κριτήρια, τα οποία αναφέραμε παραπάνω.

Επίσης, όταν επιδιώκει περισσότερους στόχους και όταν γενικά ενδιαφέρεται για συνολική βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της περισσότερους δείκτες που τους θεωρεί πιο αντιπροσωπευτικούς για την κατάσταση της.

Θεωρούμε, ότι στην περίπτωση που επιλέξει αυτή τη μέθοδο, θα ήταν πιο εύκολο να προβεί σε συγκρίσεις ανά κάθε διαφορετικό δείκτη και κριτήριο.

Για παράδειγμα, να συγκρίνει την εξέλιξη της κερδοφορίας, αλλά παράλληλα να εξετάσει και το τυχόν επίπεδο αύξησης ή μείωσης του κόστους, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη της το αν βελτιώθηκε καθόλου ο κύκλος εισπράξεων.

Εξάλλου, η αξιολόγηση δεν είναι ανάγκη να καταλήγει σε ένα συγκεκριμένο τελικό ποσοτικό αποτέλεσμα, το οποίο θα μετράει με συγκεκριμένο και ακριβή τρόπο την επίδοση της εταιρίας μάνατζμεντ, αλλά μπορεί να καταλήγει σε περισσότερες από μία και συχνά όχι παρόμοιου χαρακτήρα διαπιστώσεις για την επίδοση αυτή, σε διαφορετικά επίπεδα μελέτης. Η αξιολόγηση σε τελική ανάλυση γίνεται για να φανεί αν η σύμβαση λειτούργησε αποτελεσματικά σε γενικό επίπεδο και όχι για την απονομή μιας βαθμολογίας.

Στην περίπτωση όμως, που η επιχείρηση για τους δικούς της λόγους, συνήθως απλότητας στη διατύπωση του τελικού συμπεράσματος, επιθυμεί να εκφράσει με ενιαίο τρόπο την επίδοση, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω από έναν οικονομικούς δείκτες, θα πρέπει αφού πρώτα τους συγκρίνει σε διαχρονικό επίπεδο με την διαφορική μέθοδο, το καθένα ξεχωριστά, στο τέλος να τους σταθμίσει, χρησιμοποιώντας για τον καθένα κάποια ποσοστά σημαντικότητας, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα και πάλι με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της, εκφράζοντας τους σε κοινή μονάδα, η οποία το ευκολότερο και το πιο σύνηθες είναι να αποτελεί το ποσοστό μεταβολής τους.

Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της συμβάσεως, εμφάνισε κατά **3%** αύξηση της κερδοφορίας, κατά **8%** μείωση του κόστους και κατά **4%** μείωση της αξίας της, και η επιχείρηση αποδίδει στην κερδοφορία σημασία, που την εκφράζει στο **20%** του συνολικού ενδιαφέροντος της, στη μείωση του κόστους **30%** και στην αύξηση της αξίας **50%**, θα καταλήξει σε ένα συμπέρασμα, ότι η οικονομική

κατάσταση της επιχείρησης βελτιώθηκε από τη σύμβαση μάνατζμεντ κατά 1%.

Εάν πάλι, επιθυμούμε να υπολογίσουμε ταμειακές ροές, χρησιμοποιώντας φυσικά μόνο μια μεταβλητή, τότε μπορούμε να επιλέξουμε μόνο μεταξύ μεταβλητών, οι οποίες εκφράζονται σε χρηματικές μονάδες και όχι αποκλείστηκα με δείκτες και ποσοστά.

Συνήθως, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη μείωση του κόστους, την αύξηση των κερδών, την αύξηση της αξίας της επιχειρήσεως και την αύξηση των εσόδων, επιλέγοντας μία από αυτές, με κριτήριο φυσικά τους στόχους και τις ανάγκες μας και κυρίως, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τη φύση των συγκεκριμένων λειτουργιών, τις οποίες αναθέσαμε με τη σύμβαση μάνατζμεντ.

Πάντως, κατά προσωπική μας άποψη, θα ήταν καλύτερο σε μια πρώτη φάση, να ξεκινήσουμε με βάση το κόστος λειτουργίας, καθώς αφενός αποτελεί η μείωση του κεντρικό αν και συνήθως όχι αποκλειστικό στόχο των περισσότερων συμβάσεων μάνατζμεντ, αφετέρου γιατί άπτεται περισσότερο της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, σε σχέση για παράδειγμα με την οικονομική αξία της επιχείρησης, η οποία επηρεάζεται από χρηματιστηριακές τάσεις και εξωτερικούς παράγοντες, τα κέρδη τα οποία μπορούν ως ένα βαθμό να χειραγωγηθούν με διάφορες λογιστικές μεθόδους του τύπου **earnings management** και τα έσοδα, τα οποία κατά τη γνώμη μας δεν έχουν και πρώτη σημασία, καθώς μπορούμε να βγάλουμε συμπέρασμα από αυτά μόνο αν τα αντιπαραβάλουμε με το κόστος και τα έξοδα λειτουργίας.

Έτσι, θεωρούμε ότι η επιλογή της μεταβολής του κόστους λειτουργίας αποτελεί μια ασφαλή βάση για τον υπολογισμό ταμειακών ροών με στόχο την αξιολόγηση της συμβάσεως μάνατζμεντ, η οποία διεκδικεί αρκετά εχέγγυα αντιπροσωπευτικότητας της αξίας του μάνατζμεντ.

Επισημαίνουμε, πάντως, ότι έχουμε τη δυνατότητα να καταρτίσουμε, εάν αυτό το θεωρούμε αναγκαίο και ωφέλιμο για την αξιολόγηση, περισσότερες καταστάσεις ταμειακών ροών, χρησιμοποιώντας κάθε φορά διαφορετική μεταβλητή, δηλαδή να καταρτίσουμε μια κατάσταση με βάση το κόστος, μια κατάσταση με βάση τα κέρδη και μια κατάσταση με βάση τις αυξομειώσεις την οικονομική αξία της εταιρίας, και το αποτέλεσμα της καθεμιάς, να το σταθμίσουμε με κάποια ποσοστά, και με τη μέθοδο που αναφέραμε παραπάνω, για να καταλήξουμε σε μια τελική ταμειακή ροή, η οποία φυσικά δεν έχει πρακτικό αντίκρισμα, αλλά αποτελεί ένα είδος βαθμολόγησης σε ταμειακή βάση, της επιδόσεως του μάνατζμεντ.

Απ' όλα τα παραπάνω, δεν μπορούμε παρά να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι η αξιολόγηση της συμβάσεως μάνατζμεντ, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αλλά και περιπλοκότητα, επειδή στην ουσία αποτελεί τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση του ίδιου του μάνατζμεντ μιας εταιρείας. Δηλαδή, οι ίδιες μέθοδοι, τα ίδια προβλήματα και οι ίδιοι τρόποι που

σχετίζονται με την αξιολόγηση μιας τέτοιας συμβάσεως, μπορούν να εφαρμοστούν, για να απεικονίσουν σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, την επίδραση που ασκεί το εσωτερικό μάνατζμεντ στην κατάσταση της εταιρίας, καθώς στην πράξη, αναφερόμαστε σε κοινό προβληματισμό.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Αξιολόγηση με την Μέθοδο MBO

Με βάση, λοιπόν, αφενός αυτό το συμπέρασμα, αφετέρου, ότι συνήθως οι συμβάσεις μάνατζμεντ περιλαμβάνουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους αναλαμβάνει η εταιρεία μάνατζμεντ να υλοποιήσει και να πετύχει, που όπως αναφέραμε αποτελούν ταυτόχρονα και κριτήρια για την αξιολόγηση της, θεωρούμε, ότι στην περίπτωση που εξετάζουμε, μπορεί να είναι χρήσιμη και η μέθοδος αξιολόγησης που δημιουργήθηκε σε σχέση με τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, της διοίκησης διά αντικειμενικών στόχων ή αλλιώς **management by objectives (MBO)**<sup>785</sup>.

Αυτή μέθοδος, όπως την αντίστοιχη των οικονομικών δεικτών, βασίζεται στην επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα μετά την επίδοση των διευθυντικών στελεχών και σε επέκταση της εταιρείας μάνατζμεντ, με βάση τη συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης, την επίδοση της και στην επίτευξη των στόχων της.

Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι οι στόχοι της συμβάσεως, εναρμονίζονται με τους στόχους της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία μιας συμβάσεως μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα καθοδηγεί την ίδια στο έργο της.

Παρουσιάζει το πλεονέκτημα, ότι μας απαλλάσσει από το δύσκολο καθήκον να αξιολογήσουμε μια τόσο περίπλοκη και ευμετάβλητη λειτουργία, όπως το μάνατζμεντ, με βάση γενικές παραμέτρους, που βασίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια και εκτιμήσεις, καθώς εξειδικεύει τους στόχους του μάνατζμεντ, σε μια σειρά επιμέρους στόχων, η επίτευξη των οποίων είναι εύκολο να συμπεράνουμε εάν έλαβε χώρα, οι οποίοι όμως ταυτόχρονα απεικονίζουν παραστατικά την ποιότητα του μάνατζμεντ που ασκήθηκε.

Το πλεονέκτημα του σε σχέση με τη μελέτη οικονομικών δεικτών, αναφέρεται στο γεγονός ότι μπορούν να ενσωματώσουν, όχι μόνο ποσοτικά κριτήρια και παραμέτρους, αλλά και ποιοτικά, μέσω της ποσοτικοποίησης των δεύτερων.

Για παράδειγμα, οι στόχοι οι οποίοι εξετάζονται μπορούν να αφορούν, τόσο το μερίδιο αγοράς, το κόστος και την κερδοφορία, πόσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων έναν δείκτη ασφαλείας και εργατικών ατυχημάτων, τον αριθμό και τις ημέρες απεργιών και στάσεων εργασίας, έναν επιθυμητό δείκτη αρνητικών και θετικών σχολίων των πελατών σε σχέση με την επιχείρηση, τον αριθμό των μνημονεύσεων της εταιρίας, στον τύπο σε σχέση με δραστηριότητες κοινωνικού χαρακτήρα και τα λοιπά.

<sup>785</sup> Βλ. και Χυτήρη, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 247.

Επίσης αναλυτικότερα σε Χυτήρη, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 246 επόμενα.

Βέβαια, και σε αυτή την περίπτωση τίθεται το ζήτημα ποιοι πρέπει να είναι οι δείκτες που θα επιλεγούν για την αξιολόγηση. Η απάντηση είναι και πάλι ότι αυτό εξαρτάται από τις ανάλογα την περίπτωση οι εξειδικευμένες ανάγκες και την εκάστοτε κατάσταση και τους στόχους της κάθε επιχείρησης, η οποία εξάλλου θα τους επιλέξει.

Το πρόβλημα το οποίο μπορεί να εμφανιστεί σε αυτή την περίπτωση, αφορά το ότι ενώ μπορεί να αξιολογηθούν ορισμένες πτυχές του μάρνατςμεντ, δεν μπορεί να εξαχθεί ένα τελικό αποτέλεσμα, παρά μόνο επιμέρους συμπεράσματα.

Αυτό ίσως θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί και πάλι με τη μέθοδο της στάθμισης του κάθε στόχου και του βαθμού επίτευξης του, αν και αυτό παράταση το μοντέλο σε μια πολύ περίπλοκη εκδοχή.

Βέβαια, ούτε αυτή η μέθοδος είναι απόλυτα ασφαλής για την πλήρη αξιολόγηση της συμβολής της εταιρίας μάρνατςμεντ την επιχείρηση, καθώς και πάλι επιδρούν τυχεροί και εξωτερικοί παράγοντες, τίθεται το ζήτημα του επηρεασμού των στόχων που τίθενται, από αποφάσεις του παλιού μάρνατςμεντ.

Συγχρόνως, δεν αποκλείεται η εταιρία μάρνατςμεντ, ειδικά στην περίπτωση που η επίτευξη κάποιων στόχων συνδέεται με την εκ μέρους της λήψη μπόνους, να χειραγωγήσει και μάλιστα με προσωρινό τρόπο, κάποιες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση, ούτως ώστε οι στόχοι αυτοί να εκπληρώνονται, ενώ παράλληλα αδιαφορεί και ίσως αυτή η συμπεριφορά της βλάπτει πτυχές της επιχειρήσεως, οι οποίες δεν απεικονίζονται μέσω κάποιων στόχων στο μοντέλο.

Στην περίπτωση που η εταιρία μάρνατςμεντ δείξει αυτή τη συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανό τελικά οι στόχοι που τέθηκαν να επιτευχθούν πραγματικά ή φαινομενικά αλλά η κατάσταση στην επιχείρηση σε βάθος χρόνου και ιδίως μετά τη λήξη της συμβάσεως να επιδεινωθεί.

Αυτά όλα οφείλονται, στο χαρακτήρα μάρνατςμεντ ως εταιρική λειτουργία, η οποία δεν είναι δυνατό ποτέ να απεικονιστεί με πληρότητα μέσω δεικτών και συγκεκριμένων επιμέρους στόχων. Πάντως είναι αλήθεια, ότι αυτή η μέθοδος μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την αξιολόγηση. Εάν θέλουμε μάλιστα πληρέστερη εικόνα, μπορούμε να συνδυάσουμε και με κάποιες μεθόδους χρηματοοικονομικής αξιολόγησης της συμβάσεως, βάσει οικονομικών δεικτών.

Ένα όμως από τα κύρια σε πρακτικό επίπεδο θετικά στοιχεία σε μια τέτοια μέθοδο, είναι ότι μπορεί να απορεί ευθέως από τη σύμβαση μάρνατςμεντ, καθώς αυτή συνήθως περιλαμβάνει στόχους, για τους οποίους δεσμεύεται να ενεργήσει ο πάροχος της διοίκησης.

Για άλλη μια φορά δηλαδή καταλαβαίνουμε το πόσο σημαντικό είναι η σύμβαση μάρνατςμεντ να περιέχει λεπτομέρειες που θα εξειδικεύουμε το που ακριβώς αποσκοπεί.

Έτσι λοιπόν, οι στόχοι οι οποίοι τίθενται στη σύμβαση, μεταφέρονται και

απαρτίζουν αυτούσιοι το μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο μάλιστα μπορεί να προβλέπεται από την ίδια τη σύμβαση μέσα στα πλαίσια των ειδικότερων όρων της.

Με αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση της ανάθεσης κινείται σε κοινά επίπεδα με το συμβατικό πλαίσιο, από το οποίο απορρέει αυτή.

Μάλιστα, είναι δυνατό, μέσω της ίδιας της συμβάσεως, η επίτευξη αυτών των στόχων να συνδέεται με πρόσθετες αμοιβές και οικονομικά οφέλη που παρέχονται στην εταιρία μάλιστα.

Στην περίπτωση αυτή, το μοντέλο αξιολόγησης υποχρεωτικά θα πρέπει να προβλέπεται επακριβώς στη σύμβαση και στην πράξη να ακολουθείται πιστά ο τρόπος με τον οποίο απεικονίζεται σε αυτήν, αλλά παράλληλα χρειάζεται και ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διενέργεια αυτής της μεθόδου, γιατί σε διαφορετική περίπτωση, παραβιάζεται όρος της συμβάσεως και έτσι η επιχείρηση υπέχει ενδοσυμβατικών υποχρεώσεων απέναντι στην εταιρία μάλιστα.

Δηλαδή, στην περίπτωση που εξετάζουμε, το μοντέλο αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει ακόμη και αντικείμενο δικαστικής αξιολόγησης, στα πλαίσια της ένταξης του μέσα στη σύμβαση και της συνδέσεως του με την αμοιβή της εταιρίας μάλιστα.

### Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης (με βάση μοντέλα αξιολόγησης στελεχών)

Συμπληρωματικά αναφέρουμε, ότι στα πλαίσια της αξιολόγησης ως διευθυντικών στελεχών, αναπτύσσονται και άλλες μέθοδοι, όπως η κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς (**Behaviorally anchored rating system** ή **BARS**)<sup>786</sup>, η οποία αξιολογεί όχι τα αποτελέσματα του μάλιστα, αλλά συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες εξάλλου συνδέονται με αυτά τα αποτελέσματα.

Περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων θεωρούνται τις σπουδαίες για την επιχείρηση και ορίζουν τις διαστάσεις του έργου που αναλαμβάνουν το διευθυντικό στέλεχος ή η εταιρία μάλιστα.

Όπως καταλαβαίνουμε, αυτή η μέθοδος αναφέρεται περισσότερο σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία αφορούν τον τρόπο άσκησης του μάλιστα και όχι τόσο στα αποτελέσματα του.

Σημειώνουμε επίσης, ότι για να αντιμετωπιστεί το σύνολο των περιπτώσεων, δημιουργούνται συστήματα αξιολόγησης της διοίκησης ανάλογα με τον κάθε κλάδο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

<sup>786</sup> Βλ. και Χυτήρη, Ξενοδοχειακή Διοίκηση, σελ. 247 επ. .

Επίσης αναλυτικότερα σε Χυτήρη, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 249 επόμενα.



Κατά τη γνώμη μας, πάντως, επειδή στην περίπτωση που εξετάζουμε δεν πρόκειται για αξιολόγηση ενός φυσικού προσώπου, το οποίο αποτελεί παράλληλα υπάλληλο, συνήθως, της επιχειρήσεως, αλλά για αξιολόγηση συμβάσεως με άλλη εταιρεία, θα πρέπει περισσότερο να λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα του μάνατζμεντ, ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας το μακρόχρονη χαρακτήρα των συμβάσεων μάνατζμεντ.

## Αξιολόγηση με Βάση Scorecard

Σε συνάρτηση με όλα παραπάνω, προσθέτουμε, ότι η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τελικά όλα τα δεδομένα τα οποία προκύπτουν από τις παραπάνω μεθόδους, κόπωση ανάλυση και σύγκριση οικονομικών δεικτών και εξέταση εκπλήρωσης την επίτευξη στόχων, λαμβάνοντας υπόψη την ανταπόκριση τόσο σε ποσότητα όσο και ποιοτικά κριτήρια, καταρτίζοντας ένα μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο έχει τη μορφή της βαθμολόγησης της εταιρίας μάνατζμεντ μέσω κάποιας **scorecard**.

Δηλαδή, από το κάθε επιμέρους μοντέλο, όπως για παράδειγμα η συγκριτική εξέταση της εξέλιξης του κόστους, η διαχρονική μεταβολή της αξίας της επιχειρήσεως και οι ποιοτικοί δείκτες βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και σχέσεως με τους πελάτες και τους προμηθευτές, να εξάγονται κάποιοι πόντοι, οι οποίοι θα υπολογίζονται ως εξής.

Σε κάθε επιμέρους εξέταση αξιολόγησης, θα τίθεται ένας συγκεκριμένος στόχος, ο οποίος θα θεωρείται ως το άριστο αποτέλεσμα.

Αυτός ο στόχος, θα αντιστοιχεί σε κάποιους βαθμούς, οι οποίοι θα αθροίζονται με τους βαθμούς που αντίστοιχα προκύπτουν από άλλες επιμέρους εξετάσεις, για να καταλήξουν σε ένα ιδανικό άριστο αποτέλεσμα.

Φυσικά, οι βαθμοί στους οποίους θα αντιστοιχεί το προϊόν της κάθε εξέτασης, θα προκύπτει από μια στάθμιση κρισιμότητας και σημασίας που έχει για την επιχείρηση, το κάθε επιμέρους στοιχείων, το οποίο εξετάζουμε μέσα από την κάθε αξιολόγηση, σημασία και κρισιμότητα η οποία θα καθορίζεται από τις προτεραιότητες, τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε επιχειρήσεως.

Στη συνέχεια, θα υπολογίζουμε το πραγματικό αποτέλεσμα της κάθε εξέτασης όσον αφορά την επίδοση της εταιρίας μάνατζμεντ και μετά θα εξετάζουμε σε τι ποσοστό του ιδανικού αποτελέσματος αυτό αντιστοιχεί. Το ποσοστό αυτό θα το πολλαπλασιάσουμε με το ανά περίπτωση άριστο πόσο βαθμών, ούτως ώστε να προκύψουν οι βαθμοί τους οποίους

«πέτυχε» η εταιρία μάνατζμεντ, στο κάθε επιμέρους τεστ αξιολόγησης. Στο τέλος, όλοι αυτοί οι βαθμοί αθροίζονται και το αποτέλεσμα αυτό συγκρίνεται με το συνολικό άριστο αποτέλεσμα βαθμών, που θα μπορούσαν ιδανικά να συλλεχθούν.

Είναι επίσης δυνατό, η βαθμολογία θα προκύψει να εκφραστεί για καλύτερη κατανόηση, σε ποσοστό επί τοις εκατό, του άριστα.

Αυτή η μέθοδος τελικά καταφέρει να συνδυάσει με πληρότητα τα πλεονεκτήματα πολλών μεθόδων αξιολόγησης μαζί και έχει τη δυνατότητα να συνδυάσει πλήθος διαφορετικών και ετερόκλητων κριτηρίων ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα.

Επίσης, εάν συνταχθεί με επιμέλεια, μας δίνει σε μεγάλο βαθμό τους μια όσο το δυνατόν ακριβέστερη εικόνα της εκδόσεως της εταιρείας μάνατζμεντ και μάλιστα λαμβάνοντας υπόψη πολλές από τις πτυχές της δραστηριότητας της.

Αρνητικά σημεία βέβαια αυτού του μοντέλου, είναι πρώτον ότι και πάλι βασίζεται σε υποκειμενικές κρίσεις και εκτιμήσεις, όσον αφορά τη στάθμιση της σημασίας της κάθε επιμέρους αξιολόγησεως και την επιλογή των τομέων και των μεθόδων, οι οποίες θα επιλεχθούν, για να συμπεριληφθούν σε αυτό και δεύτερον η μεγάλη πολυπλοκότητα του.

Κατά την άποψή μας, θα προτείναμε αυτό το μοντέλο μόνο στην περίπτωση «μεγάλων» συμβάσεων μάνατζμεντ, από την πλευρά επιχειρήσεων με μεγάλο εύρος και όγκο δραστηριοτήτων και ειδικά στην περίπτωση που αφενός υπάρχει το κατάλληλο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην επιχείρηση για να συντάξει αυτό το μοντέλο και να διεκπεραιώσει την αξιολόγηση, αφετέρου η εταιρία μάνατζμεντ έχει αναλάβει μεγάλο τμήμα της επιχειρηματικής διοίκησης και όχι απλά κάποιον επιμέρους τομέα της.

Σε τελική ανάλυση, λοιπόν, δεν μας ενδιαφέρει η επίδοση των επιμέρους στελεχών, τα οποία ασχολούνται με το μάνατζμεντ και ειδικά με την επιχείρηση μας, αλλά η επίδοσή της ίδιας εταιρείας μάνατζμεντ.

Αυτό το οποίο θέλουμε να επισημάνουμε είναι ότι τελικά η σύμβαση μάνατζμεντ θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά κριτήρια, αλλά πάντως όχι αποκλειστικά με βάση χρηματοοικονομικά κριτήρια και δείκτες.

Τα ποιοτικά κριτήρια βέβαια για διευκόλυνση της αξιολόγησης θα πρέπει να απεικονιστούν σε ποσοτικοποιημένη μορφή μέσω αντίστοιχα διαμορφούμενων δεικτών.

Σε κάθε περίπτωση, στη σύμβαση μάνατζμεντ μας απασχολούν τα οικονομικά πλεονεκτήματα και αποτελέσματα, και η χρηματοοικονομική αξιολόγηση αποτελεί μια από τις περισσότερες αλλά ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της αξιολόγησης και θα ήταν ιδιαίτερο ωφέλιμο αν συνδυαζόταν και με άλλες.

## Τα Χρονικά Στάδια Διενέργειας Αξιολόγησης

Ένα τελευταίο ζήτημα, το οποίο θέλουμε να επισημάνουμε σε σχέση με την αξιολόγηση της συμβάσεως μάνατζμεντ, αφορά τα δύο στάδια στα οποία μπορεί να λάβει χώρα.

Το πρώτο αφορά την διαδικασία λήψης της αποφάσεως για την σύναψη αυτής της συμβάσεως<sup>787</sup> και το δεύτερο την εκ των υστέρων αξιολόγηση της σύμβασης, η οποία υλοποιήθηκε και έληξε. Στην δεύτερη περίπτωση συχνά τίθεται το ζήτημα της αποφάσεως περί ανανέωσης ή μη της συμβάσεως.

Όσα αναφέραμε παραπάνω για την αξιολόγηση, τις διάφορες μεθόδους και τα μοντέλα, ισχύουν και σε σχέση με την αξιολόγηση εκ των προτέρων και εκ των υστέρων της συμβάσεως. Γενικά, προκρίνουμε, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, ως ένα απλό και ευχερές πρώτο βήμα στην προσέγγιση του πολύπλοκου και δυσεπίλυτου ζητήματος της αξιολόγησης, την μέθοδο των διαφορικών ταμειακών ροών με βάση την μεταβολή του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.

Φυσικά, στην περίπτωση της εκ των υστέρων απολογιστικής αξιολόγησης, έχουμε πλήρη πληροφόρηση και εικόνα για τα πεπραγμένα της εταιρίας μάνατζμεντ και τα αποτελέσματα της συμβάσεως και αυτό που απομένει είναι απλώς να εξάγουμε τα συμπεράσματά μας από αυτά.

Ένα σημαντικό ζήτημα όμως το οποίο προκύπτει ειδικά στο θέμα της εκ των προτέρων αξιολόγησης που λαμβάνει χώρα για τη λήψη της απόφασης την συνάψεως της σύμβασης, αφορά την αβεβαιότητα που αυτή η διαδικασία περικλείει, όπως εξάλλου και η λήψη κάθε άλλης μεγάλης επιχειρηματικής απόφασης.

Οι επιχειρήσεις σε αντίθεση με την πρώτη περίπτωση δεν έχει κάποιο απτό στοιχείο στα χέρια της, αλλά οφείλει να βασιστεί σε υποθέσεις, εκτιμήσεις και προβλέψεις σχετικά με την πιθανή εξέλιξη και τα αποτελέσματα της συμβάσεως.

Τα κριτήρια τα οποία λαμβάνει υπόψη της σε αυτή την περίπτωση, αφορούν την εμπειρία της εταιρίας μάνατζμεντ, το έργο το οποίο έχει επιδείξει σχετικά σε άλλες επιχειρήσεις πελάτες, ειδικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση μας, τις τυχόν θετικές συστάσεις και τη γενικότερη πληροφόρηση που λαμβάνει από την αγορά σε σχέση με το προϊόν της, σε συνδυασμό βέβαια με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, τα προβλήματά της, τους στόχους και τις ανάγκες της, όλα αυτά στο πλαίσιο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και της ευρύτερης αγοράς και φυσικά των τάσεων που εμφανίζουν και προβλέπεται να εμφανίσουν μελλοντικά.

<sup>787</sup> Βλ. και σε κεφάλαιο περί στρατηγικής επιλογής συνάψεως της σύμβασης μάνατζμεντ.

Τελικά, σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε **scenario analysis**, δηλαδή σε μια διαδικασία διατυπώσεως υποθετικών σεναρίων σχετικά με την εξέλιξη και τα πιθανά αποτελέσματα της συμβάσεως και ύστερα να εκτιμήσει την πιθανότητα πραγματοποίησης του κάθε σεναρίου και να εκφράσει σε ποσοστό αυτή την πιθανότητα, ποσοστό των δύο θα χρησιμοποιήσει για να σταθμίσει τα επιμέρους αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν, ανάλογα με το κάθε σενάριο, ούτως ώστε στο τέλος να καταλήξει σε ένα τελικό οικονομικό αποτέλεσμα, το οποίο είναι και η συμπερασματική πρόβλεψη, η οποία ταυτόχρονα εκφράζει και την πλέον πιθανή εκδοχή.

Με βάση λοιπόν αυτή την εκδοχή, θα εξετάσει γιατί συμφέρει ή όχι να προχωρήσει στη σύναψη της συμβάσεως.

Δηλαδή, η διαδικασία παραμένει η ίδια με την πρώτη περίπτωση, δηλαδή μπορούμε να επιλέξουμε το ίδιο μοντέλο, όπως για παράδειγμα αυτό των διαφορικών ταμειακών ροών με βάση το κόστος, με μόνες διαφορές, ότι όλα τα στοιχεία θα είναι προβλεπόμενα και ότι θα καταρτιστούν περισσότερες καταστάσεις, μία για κάθε σενάριο.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό το οποίο καθίσταται προφανές, είναι ότι βασικό στοιχείο μιας επιτυχημένης αξιολόγησης, δεν είναι τόσο το μοντέλο το οποίο θα ακολουθηθεί, όσο η εμπειρία των στελεχών της επιχείρησης που αναθέτει το μάνατζμεντ της και η εκ μέρους τους ικανότητα και γνώση να διεκπεραιώσουν μια τέτοια περίπλοκη διαδικασία.

Ακόμη σημαντικότερο όμως είναι η επιχείρηση και το Δ.Σ. της, να αντιμετωπίσει σοβαρά αυτή τη λειτουργία ελέγχου της συμβάσεως και να επιδείξει εναργές ενδιαφέρον για την παρακολούθηση της. Γιατί ακόμη πιο σημαντικό στα πλαίσια της ομαλής υλοποίησης μιας σύμβασης μάνατζμεντ, από τον προϋπολογιστικό και απολογιστικό έλεγχο είναι η τακτική και συνεχής από την πλευρά της αναθέτουσας επιχείρησης, παρακολούθηση της κατά τη διάρκεια της.

Εξάλλου, είναι πολύ πιο ωφέλιμο από το να διαπιστώνουμε εκ των υστέρων κάτι το οποίο δεν αλλάζει, να ενημερωνόμαστε για αυτά τα οποία λαμβάνουν χώρα στην τρέχουσα στιγμή και να επεμβαίνουμε για να τα διορθώνουμε και να προλαμβάνουμε τυχόν λανθασμένες κινήσεις.

Αυτό το οποίο προκύπτει σε τελική ανάλυση, απ' όλα τα παραπάνω είναι ότι το ζήτημα της αξιολόγησης της συμβάσεως μάνατζμεντ και συνεκδοχικά της χρηματοοικονομικής αποτίμησης του ίδιου του μάνατζμεντ μιας εταιρείας, αποτελεί ιδιαίτερα πολύπλοκο θέμα, στο οποίο φυσικά δεν μπορούμε να δώσουμε μια τελική απάντηση.

## Συμπεράσματα Σχετικά με την Αξιολόγηση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και το Γενικότερο Ζήτημα της Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης του Μάνατζμεντ

Στο σημείο αυτό της μελέτης μας, δεν είχαμε σκοπό να καταλήξουμε σε μια τελική προτεινόμενη εκδοχή μοντέλου αξιολόγησης, αλλά να προβούμε σε κάποιες προσεγγίσεις, οι οποίες θα επιτρέψουν τη δημιουργία μιας βάσης για περαιτέρω εξέταση του σημαντικού αυτού ζητήματος, καθώς και να εξάγουμε κάποια οι επιμέρους συμπεράσματα. Θεωρούμε, ότι ένα ζήτημα όπως αυτό της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, δεν είναι δυνατό να επιλυθεί στα πλαίσια ενός παραρτήματος, αλλά χρειάζεται αναλυτική μελέτη και κυρίως εμπειρική έρευνα με βάση πραγματικά δεδομένα από επιχειρήσεις, που τελικά μπορεί να αποτελέσουν το αντικείμενο μιας ξεχωριστής εργασίας.

Εμείς απλώς, περιοριστήκαμε σε κάποια πρωτογενή πραγμάτευση του ζητήματος, στα πλαίσια του θέματος των συμβάσεων μάνατζμεντ.

Πάντως, έχουμε την άποψη, ότι το ζήτημα είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον και ξεφεύγει από τα πλαίσια της εξετάσεως της συμβάσεως μάνατζμεντ, καταρχάς γιατί αποπειράται μια προσέγγιση του μάνατζμεντ, το οποίο έχουμε συνηθίσει να αξιολογούμε με γενικά συνήθως ποιοτικά και κάποιες φορές επιμέρους ποσοτικά, αλλά πάντως απλουστευμένα, κριτήρια, από χρηματοοικονομική πλευρά, ενώ επίσης προσπαθεί να εκφράσει ποσοτικά και να αποτιμήσει σε οικονομικούς όρους και ακόμη περισσότερο σε χρηματικές μονάδες, τη συμβολή του μάνατζμεντ στην επίδοση μιας επιχείρησης.

Φυσικά, το μάνατζμεντ λόγω της ιδιαίτερης φύσης του, ως η λειτουργία με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και κατευθύνεται η πορεία της επιχείρησης προς την επίδοση και τους επιδιωκόμενους σκοπούς της, συχνά θεωρούμε, ότι αξιολογείται μέσα από τη συνολική επίδοση της ίδιας της εταιρείας, δηλαδή ότι ως λειτουργία ταυτίζεται με την επιχείρηση και την αποτελεσματικότητά της.

Το νέο στοιχείο όμως το οποίο σε δεύτερη φάση εισάγεται από μια τέτοια προσέγγιση στη γενικότερη θεώρηση του μάνατζμεντ και με αφορμή απλώς τη σύμβαση ανάθεσης της διοίκησης, είναι η ξεχωριστή από τη συνολική επίδοση της εταιρείας, μέτρηση της επιδόσεως και αξιολόγηση του ίδιου του μάνατζμεντ, ως αυτοτελής λειτουργία.

Η άποψη αυτή τελικά καταλήγει στο ότι όπως και η κάθε άλλη λειτουργία της επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ και παραγωγή, αξιολογούνται ξεχωριστά από τη συνολική επίδοση της επιχειρηματικής οντότητας και

μετράται η επιμέρους συμβολή τους σε αυτή, έτσι και το μάνατζμεντ, επιδρά στη συνολική αποτελεσματικότητα με ξεχωριστό από τις υπόλοιπες λειτουργίες τρόπο και ποσό, χωρίς απλά να εκφράζει το μέσο όρο της επιδόσεως των υπολοίπων λειτουργιών.

Η αναγνώριση λοιπόν αυτής της αυτοτελούς συμβολής του μάνατζμεντ στην επίδοση της επιχειρήσεως, αποτελεί μια έκφραση σε ποσοτικό επίπεδο, του γνωστού στην αγορά κανόνα, ότι το καλό μάνατζμεντ αποτελεί αυτοτελές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και ότι από μόνο του το ίδιο μπορεί να φέρει αξία σε αυτή, ξεχωριστά από κάθε άλλη επιμέρους λειτουργία.

Αυτό το οποίο λοιπόν υπάρχει στην κοινή αντίληψη, αλλά μέχρι τώρα ως μια αόριστη αρχή και διαπίστωση, χωρίς φυσικά δυνατότητα ποσοτικοποίησης, εξετάζεται τώρα από μια άλλη οπτική γωνία, η οποία ακριβώς μετράει με ποσοτικά κριτήρια και όρους και αποτιμά χρηματοοικονομικά την αξία αυτή του μάνατζμεντ στην εταιρεία.

Εξάλλου, όταν πραγματευόμαστε ένα ζήτημα, όπως η ανάθεση του μάνατζμεντ, ως μία ακόμη επιχειρηματική λειτουργία σε εξωτερικό φορέα, είναι λογικό επόμενο να καταλήγουμε σε αυτό το δρόμο και αυτά τα συμπεράσματα. Γιατί πώς αλλιώς είναι δυνατό να περιμένουμε οικονομικό όφελος από την ανάθεση μιας λειτουργίας σε κάποιον τρίτο, εάν πρώτα δεν δεχόμαστε ότι αυτή η λειτουργία προσφέρει στην επιχείρηση μας αυτοτελές οικονομικό όφελος και μάλιστα συγκεκριμενοποιήσιμο.;

Και αυτό λοιπόν, αποτελεί συνέχεια ενός από τα βασικότερα συμπεράσματα αυτής της μελέτης, ότι δηλαδή το μάνατζμεντ μπορεί πλέον να ιδωθεί και να αντιμετωπιστεί, ως μια ακόμη αυτοτελής, αυθύπαρκτη και άρα αποσπαστή, επιχειρηματική λειτουργία και τομέας δραστηριοτήτων.

Πίνακας 1-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το  
Διαφορικό Κόστος

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
Κόστος Λειτουργίας Προ Συμβάσεως		100000	100000	100000	100000	100000	
Κόστος Λειτουργίας Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Διαφορά Κόστους		8000	14000	3000	-4000	5000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ ΚΤΡ από Σύμβαση (λόγω κόστους)		3000	3000	3000	3000	3000	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημ. ΤΡ	-4000	4545,5	9090,4	0	-4781	1241,8	6096,7

Πίνακας 2-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το  
Διαφορικό Κέρδος

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Προ Συμβάσεως		97000	97000	97000	97000	97000	
Κόστος Προ Συμβάσεως		100000	100000	100000	100000	100000	
Κέρδη Προ Συμβάσεως		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		9000	21000	8000	11000	24000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ		1600	1600	1600	1600	1600	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)	-4000	7400	19400	6400	9400	22400	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη ΤΡ	-4000	6727,34	16032,16	4808,32	6420,2	13908,16	43896,18

Πίνακας 3-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το  
Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των  
πραγματικών κερδών

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Προ Συμβάσεως		97000	97000	97000	97000	97000	
Κόστος Προ Συμβάσεως		100000	100000	100000	100000	100000	
Κέρδη Προ Συμβάσεως		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		9000	21000	8000	11000	24000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των κερδών)		600	1800	500	800	2100	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		8400	19200	7500	10200	21900	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	7636,44	15866,88	5634,75	6966,6	13597,71	45702,38

Πίνακας 4-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το  
Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών  
κερδών

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Προ Συμβάσεως		97000	97000	97000	97000	97000	
Κόστος Προ Συμβάσεως		100000	100000	100000	100000	100000	
Κέρδη Προ Συμβάσεως		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		9000	21000	8000	11000	24000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		900	2100	800	1100	2400	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		8100	18900	7200	9900	21600	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	7363,71	15618,96	5409,36	6761,7	13411,44	44565,17



Πίνακας 5-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (επιδεινούμενη με διακυμάνσεις επίδοσης)

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		98000	99000	91000	85000	81000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		102000	107000	95000	97000	91000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-4000	-8000	-4000	-12000	-10000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		10000	26000	9000	20000	31000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		1000	2600	900	2000	3100	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		9000	23400	8100	18000	27900	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	8181,9	19337,76	6085,53	12294	17323,11	59222,3

Πίνακας 6-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (σημαντικά βελτιούμενη επίδοση)

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		95000	99000	101000	105000	105000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		97000	94000	95000	100000	97000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-2000	5000	6000	5000	8000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		8000	13000	-1000	3000	13000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		800	1300	0	300	1300	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		7200	11700	-1000	2700	11700	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	6545,52	9668,88	-751,3	1844,1	7264,53	20571,73

Πίνακας 7-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ (σταθεροποιούμενη και ύστερα θεαματικά βελτιούμενη επίδοση)

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		101000	105000	117000	124000	126000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		102000	105000	109000	103000	92000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-1000	0	8000	21000	34000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		7000	18000	-3000	-13000	-13000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		700	1800	0	0	0	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		6300	16200	-3000	-13000	-13000	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	5727,33	13387,68	-2253,9	-8879	-8071,7	-4089,59

Πίνακας 8-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ με υπόθεση ποινικής ρήτηρας εις βάρος μάνατζερ για αρνητικές επιδόσεις

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		101000	105000	117000	124000	126000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		102000	105000	109000	103000	92000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-1000	0	8000	21000	34000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		7000	18000	-3000	-13000	-13000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		700	1800	0	0	0	
Ποινική Ρήτρα Εταιρίας Μάνατζμεντ λόγω αρνητικών αποτελεσμάτων				2000	2000	2000	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		6300	16200	-1000	-11000	-11000	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη TP	-4000	5727,33	13387,68	-751,3	-7513	-6829,9	20,81

Πίνακας 9-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κόστος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κόστη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
Κόστος Λειτουργίας Άνευ Συμβάσεως		110000	121000	132000	145000	160000	
Κόστος Λειτουργίας Μετά Συμβάσεως		92000	98000	107000	118000	119000	
Διαφορά Κόστους		18000	23000	25000	27000	41000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ		3000	3000	3000	3000	3000	
ΚΤΡ από Σύμβαση (λόγω κόστους)		15000	20000	22000	24000	38000	
ΣΠΑ (10%,v)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημ. ΤΡ	-4000	13636,5	16528	16528,6	16392	23594,2	82679,3

Πίνακας 10-Μελέτη Αξιολόγησης Σύμβασης Μάνατζμεντ με Βάση το Διαφορικό Κέρδος και Αμοιβή Μάνατζερ ως ποσοστό επί των διαφορικών κερδών με βάση σύγκρισης τα υπολογιζόμενα υποθετικά κέρδη άνευ της συμβάσεως μάνατζμεντ και με λήψη υπόψη της μέσης αύξησης των κερδών του κλάδου

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολο
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		95000	99000	101000	105000	105000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		97000	94000	95000	100000	97000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-2000	5000	6000	5000	8000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		8000	13000	-1000	3000	13000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		800	1300	0	300	1300	
Μέση ετήσια αύξηση κερδών κλάδου		1%	5%	0%	-2%	8%	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		7200	11700	-1000	2700	11700	
Διαφορικά Κέρδη ως προς την μέση αύξηση κερδών κλάδου		7920	12350	-1000	3060	11960	
ΣΠΑ (10%,v)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη ΤΡ	-4000	7200,072	10206,04	-751,3	2089,98	7425,964	22170,7

## Μέθοδος Αξιολόγησης με Σταθμισμένη Βαθμολόγηση

**Πίνακας 11.1-Εξαγωγή Διαφορικής Αύξησης Κερδών**

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολ
Πωλήσεις Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		95000	99000	101000	105000	105000	
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		97000	94000	95000	100000	97000	
Κέρδη Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		-2000	5000	6000	5000	8000	
Πωλήσεις Μετά Συμβάσεως		98000	104000	102000	112000	116000	
Κόστος Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Κέρδη Μετά Συμβάσεως		6000	18000	5000	8000	21000	
Διαφορά Κερδών		8000	13000	-1000	3000	13000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ (10% επί των διαφορικών κερδών)		800	1300	0	300	1300	
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
ΚΤΡ από Σύμβαση (κέρδη)		7200	11700	-1000	2700	11700	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημένη ΤΡ	-4000	6545,52	9668,88	-751,3	1844,1	7264,53	20571

**Πίνακας 11.2-Εξαγωγή Διαφορικής Μείωσης Κόστους**

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Σύνολ
Αρχικό Κόστος Σύμβασης	-4000						
Κόστος Άνευ Συμβάσεως (υπολογιζόμενα)		97000	94000	95000	100000	97000	
Κόστος Λειτουργίας Μετά Συμβάσεως		92000	86000	97000	104000	95000	
Διαφορά Κόστους		5000	8000	-2000	-4000	2000	
Αμοιβή Εταιρίας Μάνατζμεντ		800	1300	0	300	1300	
ΚΤΡ από Σύμβαση (λόγω κόστους)		4200	6700	-2000	-4300	700	
ΣΠΑ (10%,ν)	1	0,9091	0,8264	0,7513	0,683	0,6209	
Προεξοφλημ. ΤΡ	-4000	3818,22	5536,88	1502,6	2936,9	434,63	1350

**Πίνακας 11.3-Πίνακας Βαθμολόγησης**

	Άριστο	Βαθμοί	Επιτευχθέν	Πραγματικοί Βαθμοί
ΤΡ από Κέρδη	32000	25	20571	16
ΤΡ από Μείωση Κόστους	2500	15	1350	8
Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	12%	20	10%	17
Μείωση Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	20%	15	13%	10
Μείωση Κύκλου Εισπράξεων	25%	10	15%	6
Αύξηση Maximum Capacity	15%	10	12%	8
Μείωση Κύκλου Αποθεμάτων	16%	5	10%	3
Συνολική Επίδοση		100		68

**Πίνακας 12-Αξιολόγηση με Βάση Προτιθέμενους Ποσοτικοποιημένους Στόχους**

ΦΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΙΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Πότε επετεύχθη	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ύξηση Κερδών κατά 5%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα στο 9%
μείωση Κόστους κατά 4%	ΌΧΙ	Επετεύχθη στόχος στο 2ο έτος αλλά μετά απωλέσθη.Σήμερα μείωση μόνο κατά 2%
ύξηση Αξίας Εταιρίας κατά 7%	ΌΧΙ	
μείωση Κύκλου Εισπράξεων απαιτήσεων κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 29%
μείωση Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων κατά 9%	ΝΑΙ	Στο 5ο έτος
<b>HRM</b>		
μείωση Απολεσθεισών δραστηριοτήτων λόγω Απεργιών και Διατάσεων Εργασίας κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Φιλική προς τους εργαζομένους Διοίκηση
μείωση Κόστους Εργασίας κατά 2%	ΌΧΙ	Αύξηση Κόστους κατά 2%
ύξηση Εργατικής Αποδοτικότητας κατά 9%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 11%
μείωση Ρυθμού Αποχωρήσεων εργαζομένων κατά 7%	ΝΑΙ	Στο 1ο έτος Σήμερα μείωση σε σχέση με πριν τη σύμβαση κατά 21%
ύξηση Επιπέδου Ασφαλείας δραστηριοτήτων κατά 13%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα αύξηση στο 25%. Συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα επετεύχθη
<b>Marketing</b>		
ύξηση Μεριδίου Αγοράς κατά 10%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα κατά 23%. Κατάληψη 3ης θέσης στον κλάδο.
ύξηση Όγκου Crosseling κατά 4%	ΝΑΙ	Στο 4ο έτος Σήμερα στο 16%
μείωση Παραπόνων Πελατών κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 23 %
ύξηση Ταχύτητας Απόκρισης πελατών κατά 12%	ΝΑΙ	Στο 1ο έτος Σήμερα στο 18%. Βραβείο Αγοράς.
ύξηση Ικανοποίησης Πελατών από Υπηρεσία Τηλεφωνικής υποστήριξης κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 37%
<b>Παραγωγή</b>		
μείωση Απαιτούμενων δραστηριοτήτων ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος κατά 9 %	ΝΑΙ	Στο 4ο έτος Σήμερα στο 13% η αύξηση.
ύξηση Απόκρισης σε Τιθέμενα Ποιοτικά Στάνταρς κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα στο 28%. Όμως από του χρόνου επαύξηση αυστηρότητας, άρα ανάγκη εκ νέου βελτίωσης
μείωση Κόστους Αποθήκευσης κατά 10%	ΌΧΙ	Μόνο κατά 2%
μείωση Κύκλου Αποθεμάτων κατά 5%	ΌΧΙ	Μόνο κατά 5%.Αλλαγή Τεχνολογίας Παραγωγής έπαιξε ρόλο.
ύξηση Μέγιστης Παραγωγικής ικανότητας κατά 11%	ΝΑΙ	Στο 5ο έτος Σήμερα κατά 18%.
ύξηση Επιπέδου Ασφαλείας δραστηριοτήτων κατά 8%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος
<b>Ενικό Μάνατζμεντ</b>		
μείωση Κόστους Ανώτατου Μάνατζμεντ κατά 25%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Μείωση σήμερα κατά 34%
μείωση Χρόνου Λήψης αποφάσεων Στρατηγικού επιπέδου κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Μείωση κατά 22% σήμερα.
βελτίωση Αξιολόγησης Μεσαίων και Κατώτερων Διευθυντικών στελεχών κατά 15%	ΌΧΙ	Δεν έχει υπάρξει παρά ελάχιστη βελτίωση. Αποτυχία μεταφοράς ικανοτήτων σε εσωτερικό διευθυντικό προσωπικό.

**Πίνακας 13-Αξιολόγηση με Βάση Προτιθέμενους Ποσοτικοποιημένους Στόχους και Εισδοχή και Ποιοτικών Κριτηρίων (με έντονα γράμματα τα ποιοτικά)**

ΦΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Πότε επετεύχθη	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ύξηση Κερδών κατά 5%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα στο 9%
μείωση Κόστους κατά 4%	ΌΧΙ	Επετεύχθη στόχος στο 2ο έτος αλλά μετά απωλέσθη. Σήμερα μείωση μόνο κατά 2%
ύξηση Αξίας Εταιρίας κατά 7%	ΌΧΙ	
μείωση Κύκλου Εισπράξεων παιρήσεων κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 29%
μείωση Βραχυπρόθεσμων ή υποχρεώσεων κατά 9%	ΝΑΙ	Στο 5ο έτος
<b>HRM</b>		
μείωση Απολεσθεισών εργασιών λόγω Απεργιών και τάσεων Εργασίας κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Φιλική προς τους εργαζομένους Διοίκηση
μείωση Κόστους Εργασίας κατά %	ΌΧΙ	Αύξηση Κόστους κατά 2%
ύξηση Εργατικής Αποδοτικότητας κατά 9%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 11%
μείωση Ρυθμού Αποχωρήσεων εργαζομένων κατά 7%	ΝΑΙ	Στο 1ο έτος Σήμερα μείωση σε σχέση με πριν τη σύμβαση κατά 21%
ύξηση Επιπέδου Ασφαλείας εργασίας κατά 13%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα αύξηση στο 25%. Συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα επετεύχθη
<b>Marketing</b>		
ύξηση Μεριδίου Αγοράς κατά 10 %	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα κατά 23%. Κατάληψη 3ης θέσης στον κλάδο.
ύξηση Όγκου Crossselling κατά 4%	ΝΑΙ	Στο 4ο έτος Σήμερα στο 16%
μείωση Παραπόνων Πελατών κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 23 %
ύξηση Ταχύτητας Απόκρισης εργασιών κατά 12%	ΝΑΙ	Στο 1ο έτος Σήμερα στο 18%. Βραβείο Αγοράς.
ύξηση Ικανοποίησης Πελατών εξυπηρέτησης κατά 20%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Σήμερα στο 37%
<b>μείωση στην αγορά δύο έθνικών περιφερειών εξάπλωση σε αγορά άλλης ώρας</b>	ΌΧΙ	Μόνο σε 1, στην δεύτερη έγινε αποτυχημένη προσπάθεια
	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Μέσω licensing σε εγχώριο παραγωγό
<b>Παραγωγή</b>		
μείωση Απαιτούμενων εργασιών ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος κατά 9 %	ΝΑΙ	Στο 4ο έτος Σήμερα στο 13% η αύξηση.
ύξηση Απόκρισης σε Τιθέμενα Ποιοτικά Στάνταρς κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Σήμερα στο 28%. Όμως από του χρόνου επαύξηση αυστηρότητας, άρα ανάγκη εκ νέου βελτίωσης
μείωση Κόστους Αποθήκευσης κατά 10%	ΌΧΙ	Μόνο κατά 2%
μείωση Κύκλου Αποθεμάτων κατά %	ΌΧΙ	Μόνο κατά 5%. Αλλαγή Τεχνολογίας Παραγωγής έπαιξε ρόλο.
ύξηση Μέγιστης Παραγωγικής δυναμικότητας κατά 11%	ΝΑΙ	Στο 5ο έτος Σήμερα κατά 18%.
ύξηση Επιπέδου Ασφαλείας εργασιών κατά 8%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος
<b>Ενικό Μάνατζμεντ</b>		
μείωση Κόστους Ανώτατου Μάνατζμεντ κατά 25%	ΝΑΙ	Στο 2ο έτος Μείωση σήμερα κατά 34%
μείωση Χρόνου Λήψης αποφάσεων Στρατηγικού επιπέδου κατά 15%	ΝΑΙ	Στο 3ο έτος Μείωση κατά 22% σήμερα.

Βελτίωση Αξιολόγησης Μεσαίων  
και Κατώτερων Διευθυντικών  
Υπελεγχών κατά 15%  
Βελτίωση Δομών Διοίκησης σε  
επίπεδο Μεσαίας Ιεραρχίας  
Βελτίωση σχέσεων top  
management με κατώτερες  
ιαθμίδες

ΟΧΙ

Δεν έχει υπάρξει παρά ελάχιστη βελτίωση. Αποτυχία μεταφοράς ικανοτήτων σε εσωτερικό διευθυντικό προσωπικό.

ΟΧΙ

Στασιμότητα σε επίπεδο διοικητικών αναδιορθώσεων

ΝΑΙ

Αλλά αναγκαίες μελλοντικές απολύσεις θα διαταράξουν αυτό το κλίμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Παράρτημα II

### **Case Studies Analysis** επί της αξιολόγησης των συμβάσεων μάνατζμεντ και των κινδύνων που συνεπάγονται

#### **A) Case Study 1**

*Καταστρέφοντας μια υγιή επιχείρηση*  
Κριτική

#### **B) Case Study 2**

*Αναζωογονώντας μια νεκρή κρατική επιχείρηση*  
Κριτική

#### **Γ) Case Study 3**

*Επιτυγχάνοντας μια αμφίπλευρη διεθνή ανάπτυξη*

**Συμπεράσματα**



## Case Study 1

### *Καταστρέφοντας μια υγιή επιχείρηση*

Η εταιρία **Texas Truck Distillers S.A.** ήταν μια επιχείρηση κατασκευής και πώλησης φορτηγών μικρού μεγέθους και ημιφορτηγών με πολύχρονη πορεία και εμπειρία στον κλάδο της και ιδιαίτερη καταξίωση. Την τελευταία δεκαετία κατείχε σταθερά την τρίτη θέση σε πωλήσεις στην εθνική της αγορά, με ένα σεβαστό μερίδιο αγοράς της τάξεως του **14%** και έδειχνε για την ώρα τουλάχιστον να μην απειλείται από τους ανταγωνιστές της.

Παράλληλα όμως, για αρκετά χρόνια έριξε μια μεγάλη στασιμότητα, καθώς η προοπτική ανάπτυξης της και μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς της ήταν πενιχρή, ενώ η επιχείρηση αντιμετώπιζε πρόβλημα κερδοφορίας, καθώς παρά τις αυξημένες πωλήσεις της, τα κέρδη κυμαίνονταν σε ποσοστό μόλις **1-2,5 %** επί των πωλήσεων.

Ο κλάδος έδειχνε εκείνη την περίοδο μια σταθερή αλλά ιδιαίτερα αργή ανάπτυξη, χωρίς παράλληλα να φαίνονται στον ορίζοντα κάποιες απειλές που θα προκαλούσαν προβλήματα στο μέλλον. Παρόλα αυτά, τα ποσοστά κερδών των υπολοίπων ανταγωνιστών ήταν κάπως μεγαλύτερα από την της εταιρίας μας και κυμαίνονταν κατά μέσο όρο **0,5-2%** παραπάνω.

Παρόλα αυτά, όμως η θέση της εταιρίας, την αγορά θεωρούνταν ισχυρή, λόγω αφενός της πείρας και της παραδόσεως της, που της εξασφάλιζαν φήμη και έτοιμη πελατεία, λόγω αφετέρου δύο σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία είχαν ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το πρώτο ήταν οι καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους, με τους οποίους το μάνατζμεντ της εταιρίας επεδίωκε να διατηρεί στενές οικογενειακού τύπου σχέσεις, κάτι το οποίο διευκόλυνε τις οποίες αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν το συμφέρον της ως συμφέρον τους. Το δεύτερο ήταν η επιμονή στην ποιότητα, ακόμη και μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια, έστω και αν το παραγόμενο προϊόν κρινόταν από τους καταναλωτές, κυρίως με βάση την αξιοπιστία και την ανθεκτικότητα του και σε δεύτερο βαθμό το κόστος του.

Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία είχε καταφέρει να παρουσιάζει το προϊόν της, ως ένα σχεδόν πολυτελές και σε κάθε περίπτωση προσεγμένο όχημα, μέσα σε μια αγορά που υστερούσε σε αυτά τα στοιχεία. Παράλληλα, η εμμονή στην ποιότητα είχε αντίκτυπο και στην αξιοπιστία των μοντέλων

της εταιρίας, τα οποία θεωρούνταν τα πλέον ποιοτικά της αγοράς. Ένα συγκριτικό μειονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό ήταν το κάπως υψηλό κόστος παραγωγής, το οποίο σε μεγάλο βαθμό οφείλονται από αυτήν ακριβώς την επιμονή στις λεπτομέρειες. Η επιχείρηση φοβούμενη να αυξήσει υπερβολικά τις τιμές της, ούτως ώστε να αποκομίσει ένα μεγάλο περιθώριο κέρδους, συμπιέζεται κέρδη της, ούτως ώστε το προϊόν της δεν είναι ανταγωνιστικό και από πλευράς τιμής. Από την άλλη πλευρά όμως, παρά την ποιοτική σχεδίαση των μοντέλων της, αυτά υστερούσαν ως ένα βαθμό σε επίπεδο ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών, παρά το ότι, η επιχείρηση κατείχε αρκετές πατέντες, οι οποίες επί χρόνια κατάφεραν να εξασφαλίζουν την λειτουργική άνεση και αξιοπιστία.

Ένα ακόμα μεγάλο πρόβλημα, όπως τουλάχιστον πίστευαν αρκετοί μέσα στην εταιρεία, ήταν η απουσία οποιασδήποτε διεθνούς επενδύσεως από την πλευρά της και ο περιορισμός της στα στενά πλαίσια της εγχώριας αγοράς, για τον οποίο πολλοί πίστευαν, ότι ευθυνόταν για τη σταθεροποίηση και μη ανάπτυξη της θέσεως της.

Σε κάποιο σημείο, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, παρακινούμενο περισσότερο, από μια μερίδα μεγαλομετόχων και επενδυτών, οι οποίοι εξέφραζαν τη δυσφορία τους για τα μικρά κέρδη σε σχέση με τις πωλήσεις και ζητούσαν άμεσα και δραστικά μέτρα, για αύξηση της κεφαλαιακής αποδοτικότητας της εταιρίας, κατέληξε, ύστερα από εξαντλητική μελέτη και μνημειώδεις αντιπαραθέσεις στην συνεδριάσεις, ότι το πρόβλημα εστιάζονται στο ανεπαρκές μάνατζμεντ της εταιρίας, το οποίο είχε μείνει προς κολλημένο σε πάγιες μεθόδους και τεχνικές και γι' αυτό το λόγο δεν μπορούσε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα.

Καθώς μάλιστα, θεωρούσαν ότι το νέο μάνατζμεντ της εταιρίας θα πρέπει να την οδηγήσει σε μια διεθνή αναπτυξιακή πορεία και μάλιστα άμεσα, στοχεύοντας σε γρήγορα κέρδη, θεώρησαν, ότι η πρόσληψη ενός καινούργιου διευθύνοντος συμβούλου ή κάποιων στελεχών δεν ήταν επαρκές μέτρο.

Αντίθετα, αποφάσισαν, ότι η εταιρία χρειαζόνταν τις υποστηρικτικές υπηρεσίες μιας εξειδικευμένης εταιρίας, η οποία είχε τη δυνατότητα, να πετύχει την αναδιάρθρωση όλης της επιχείρησης σε σύντομο χρονικό πλαίσιο, να την εντάξει σε επιχειρηματικά δίκτυα συνεργασίας, προσφέροντας ταυτόχρονα σε αυτήν τεχνογνωσία, ούτως ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να αναπτυχθεί ταχύτερα και να αντιμετωπίσει υπό καλύτερους όρους τον ανταγωνισμό.

Έτσι λοιπόν, το Δ.Σ. αποφάσισε να αναθέσει τη διοίκηση της εταιρίας σε μια εξειδικευμένη εταιρεία μάνατζμεντ, για την οποία μάλιστα υπήρχαν αρκετά καλές συστάσεις από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και η οποία είχε την φήμη του «μάγου της αγοράς», καθώς υποτίθεται, ότι το ποιος και αν ήταν ο στόχος που ο πελάτης θα τις έθετε, αυτή θα κατόρθωνε να

το προσεγγίσει, αναλόγως βέβαια και των χρονικών πλαισίων. Άρα, τα συμβόλαια υπογράφηκαν, οι λεπτομέρειες συμφωνήθηκαν και το τίμημα και οι ειδικότεροι όροι άσκησης του μάνατζμεντ από την δότρια επιχείρηση καθορίστηκαν και η σύμβαση ξεκίνησε να υλοποιείται.

Αρχικά, συμφωνήθηκε να είναι πενταετούς διάρκειας, με συγκεκριμένους στόχος που πρέπει να επιτευχθούν, και αν η εταιρεία έμενε ικανοποιημένη, θα την συνέχιζε. Ο κυριότερος στόχος που τέθηκε στην εταιρία μάνατζμεντ αφορούσε την άμεση αύξηση και των κερδών και του δείκτη κερδοφορίας.

Για να το πετύχει, έλαβε αμέσως αυστηρά μέτρα. Αφού κατάρτισε ένα καινούργιο οργανόγραμμα και πλάνο ροής εργασιών, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι για να είναι αποδοτική λειτουργία, θα έπρεπε να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων κατά **12%** και να παγώσουν οι αυξήσεις στις οικονομικές απολαβές των υπολοίπων.

Οι απολύσεις ξεκίνησαν άμεσα, αιφνιδιάζοντας το συνδικαλιστικό σωματείο των εργαζομένων, το οποίο εξάλλου δεν είχε συνηθίσει σε τέτοιες συμπεριφορές. Το πλάνο μείωσης του προσωπικού έπρεπε να υλοποιηθεί σταδιακά αλλά γρήγορα, ενώ η εταιρία μάνατζμεντ, θέλοντας να περιορίσει το κόστος απολύσεων, ενθάρρυνε τους διοικητές τμημάτων και άλλα στελέχη, να εξωθούν τους εργαζόμενους σε παραίτηση, ούτως ώστε να αποφύγει ως ένα βαθμό τις αποζημιώσεις. Παράλληλα, υψηλής αξίας πάγια της αναθέτουσας, όπως μια σειρά οικοπέδων και αποθηκών σε κεντρικά σημεία, της βιομηχανικής ζώνης της πόλης, πωλήθηκαν, αν και η παλαιότερη διοίκηση τα κρατούσε, διαβλέποντας, μια πιθανή αύξηση της τιμής τους στο μέλλον.

Γενικά, η εταιρία μάνατζμεντ προέβη σε μια δραματική μείωση των παγίων κεφαλαίων, φτάνοντας σε σημείο, ύστερα από μια σχετική συγκριτική ανάλυση επενδύσεως, να προτιμήσει να πωλήσει ένα σημαντικό μέρος των αποθηκευτικών και αργότερα και των ίδιων των βιομηχανικών εγκαταστάσεων της εταιρίας, οι οποίες σημειωτέον της ανήκαν κατά κυριότητα και να ενοικιάσει άλλες, θεωρούμενες ως φτηνότερες.

Και ενώ, για πρώτη φορά εδώ και δεκαετίες, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης απεργούσαν λόγω των απολύσεων και του περιορισμού των μισθών, η εταιρία μάνατζμεντ θεώρησε ότι αυτή ήταν η κατάλληλη ευκαιρία για να αλλάξει όλο το πλάνο οργάνωσης της εργασίας και των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, αποφάσισε να απολύσει όλο σχεδόν το ανειδίκευτο προσωπικό και ένα σημαντικό μέρος του πιο εξειδικευμένου, αρχίζοντας μάλιστα, από ηλικιωμένους, μητέρες και εργάτης με πολυετή προϋπηρεσία, καθώς αυτοί λάμβαναν μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές και επιδόματα.

Τους αντικατέστησε, με φτηνό εργατικό δυναμικό που δανείστηκε από εταιρείες προσωρινής απασχόλησης, το οποίο μάλιστα εναλλασσόταν

ανά περιόδους, λόγω της σχετικής νομοθεσίας και για να μην αξιώσουν σύσταση συμβάσεως εργασίας.

Παράλληλα, η εταιρία μάνατζμεντ επειδή ενθαρρύνθηκε από τη σημαντική μείωση του κόστους, μέσω του εξωπορισμού του ανθρώπινου δυναμικού, αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την τεχνική του **outsourcing**, σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς της επιχείρησης, εάν βέβαια αυτό ήταν λιγότερο δαπανηρό.

Έτσι λοιπόν, ανατέθηκαν σε εξωτερικούς φορείς, ο καθαρισμός, η συντήρηση των κτιρίων, οι μεταφορές και διανομές προϊόντων, οι υπηρεσίες λογιστηρίου και μηχανογράφησης, η χρηματοοικονομική παρακολούθηση και η διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, τη δραματική μείωση του προσωπικού που απασχολούσε η εταιρία, σε συνδυασμό με την σημαντική μείωση του συνολικού κόστους.

Άλλες υπηρεσίες, οι οποίες δεν συνέφεραν οικονομικά την επιχείρηση να αναθέσει σε τρίτους, τη δεδομένη χρονική στιγμή, όπως το τμήμα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών και υποστήριξης, το οποίο μάλιστα ήταν ένα από τα μικρά «καμάρια» της επιχείρησης παλαιότερα, λόγω της σωστής οργάνωσής του, της χρησιμότητάς του, του εντυπωσιασμού που προκαλούσε στους πελάτες και του επαγγελματισμού που απέπνεε, καταργήθηκαν. Ένα μεγάλο σφάλμα της εταιρίας μάνατζμεντ, το οποίο έλαβε χώρα εκείνη την περίοδο προέκυψε από μια μελέτη των εξόδων που αφορούσαν την έρευνα και την ανάπτυξη.

Κρίνοντας λοιπόν, ότι αυτά ήταν ιδιαίτερα αυξημένα, παρά το γεγονός ότι η εταιρία απλώς βελτιώνει παλιότερες ευρεσιτεχνίες, αποφάσισε να λάβει μια σειρά μέτρων, που θα επέτρεπαν τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της σε συνδυασμό με τη μείωση του σχετικού κόστους. Έτσι, απέκτησε τεχνογνωσία από άλλες εταιρείες του κλάδου, αλλά σε αντάλλαγμα, επειδή αυτό θα της κοστίζει αρκετά, παρείχε άδειες εκμετάλλευσης επί αποκλειστικής της τεχνογνωσίας στους ανταγωνιστές της.

Συγχρόνως, ανέθεσε την επίβλεψη και εν τέλει την πλήρη λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης, σε μια εταιρία τεχνολογικών συμβούλων, οι οποίοι παρουσίασαν μια σειρά από νέες εφαρμογές της ήδη υπάρχουσας τεχνογνωσίας, αλλά από κει και πέρα δεν είχαν ούτε τα μέσα, ούτε κεφάλαια, αλλά ούτε τη θέληση για περαιτέρω έρευνα, παρά αρκέστηκαν σε μια απλή αντιγραφή, των όσων υπήρχαν στον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά τον βασικό όρο της συμβάσεως μάνατζερ, που αφορούσε τη διεθνή ανάπτυξη, εκεί η εταιρία μάνατζμεντ, συνάντησε προβλήματα, επειδή κάτι τέτοιο απαιτούσε πλήρη εξυγίανση, τουλάχιστον κατά τη γνώμη της, της κατάστασης στην εσωτερική αγορά, κατάσταση η οποία δεν ερχόταν από τη μια μέρα στην άλλη.

Επίσης, φοβόταν, ότι η διεθνής ανάπτυξη θα απαιτούσε μεγάλα κεφάλαια, τα οποία θα πίεζαν προς τα κάτω τα κέρδη, κάτι το οποίο

ήθελε σε κάθε περίπτωση να αποφύγει. Αντί γι' αυτό, όμως και για να τηρήσει την υπόσχεσή της, βρήκε μια έξυπνη, τουλάχιστον για αυτή, εναλλακτική, της συμμετοχής σε διάφορους αλλοδαπούς κρατικούς διαγωνισμούς για προμήθεια οχημάτων.

Παρά το ότι το προφίλ της εταιρείας δεν ταίριαζε σε κάτι τέτοιο, λόγω της ιδιαίτερης φινέτσας των προϊόντων της, την ώρα που ο διαγωνισμός έδινε βαρύτητα στο κόστος, η εταιρία μάνατζερ κατάφερε να αναλάβει μια τέτοια σύμβαση σε μια σχετικά μη αναπτυγμένη αγορά, με σχετικά μάλιστα υψηλό για διαγωνισμό τίμημα, με την υποχρέωση, όμως, η επιχείρηση να παράγει ένα μεγάλο μέρος της παραγγελίας στη χώρα αυτή, να μοιραστεί μαζί της σημαντικά θέματα τεχνογνωσίας να μεταφέρει σε αυτήν ύστερα από ένα χρονικό διάστημα γραμμές παραγωγής.

Δεν χρειάζεται να προσθέσουμε, ότι όλο αυτό το χρονικό διάστημα, το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, είχε παραλύσει πλήρως και έχει αναθέσει ουσιαστικά παπάδες εταιρία μάνατζμεντ, αρκούμενο απλώς να εγκρίνει τις πράξεις της και να ακούει τις διαβεβαιώσεις της.

Επίσης, για να μειωθεί και άλλο το κόστος παραγωγής, η εταιρία μας δεν αποφάσισε την αντικατάσταση κάποιων ακριβών υλικών στο ταμπλό και τα καθίσματα με άλλα φτηνότερα και λιγότερο ποιοτικά, την υποκατάσταση του δέρματος από δερμάτινη και του ξύλου από πλαστικό, την κατάργηση των επιχρωμιωμένων επιφανειών, ακόμη και στο σήμα της εταιρίας, το οποίο παλαιότερα έχει βραβευτεί και θεωρούνταν ιδιαίτερα ελκυστικό και την προμήθεια μικροσυστημάτων και συσκευών, όπως φίλτρα αέρα και βενζίνης, ραδιόφωνο, συναγερμοί, ηλεκτρονικά συστήματα κ.λ.π., αλλά και πρώτων υλών, όπως το αλουμίνιο, τα καλώδια, τα ελαστικά και τα πλαστικά, τα χρώματα, τα χημικά και οι βαφές, από φτηνότερους προμηθευτές, οι οποίοι όμως δεν έδιναν τόση σημασία στην ποιότητα.

Παρόλη την ποιοτική υποτίμηση του προϊόντος, η εταιρία μάνατζμεντ ύστερα από σχετικές έρευνες, κατέληξε, ότι αυτή δεν ήταν εμφανής στο κοινό με την πρώτη ματιά και εντύπωση, κάτι στο οποίο συνέβαλε και μια επιφανειακή αλλαγή στο σχεδιασμό των αμάξωμα των, ούτως ώστε να δείχνουν πιο εντυπωσιακά, δυναμικά και μοντέρνα, χωρίς φυσικά αυτό να κοστίζει τίποτα παραπάνω, ξεχνώντας όμως ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο ενός τέτοιου προϊόντος, δεν είναι ο σχεδιασμός, αλλά η αξιοπιστία. Δηλαδή, το νέο μάνατζμεντ θεώρησε, ότι θα μπορούσε να παραπλανήσει για ένα μικρό χρονικό διάστημα τους αγοραστές, σχετικά με την εξακολούθηση της ποιότητας του προϊόντος, ούτως ώστε να εξασφαλίσει διατήρηση του μεριδίου αγοράς.

Προχώρησε όμως πολύ παραπάνω, καθώς, παρά τη σαφέστατη μείωση του λειτουργικού κόστους, άφησε την τιμή σχεδόν ανέπαφη, θεωρώντας, ότι επειδή οι αγοραστές είχαν συνηθίσει αυτές τις τιμές για τα προϊόντα

της επιχειρήσεως και παρόλα αυτά το μερίδιο αγοράς της ήταν σταθερό, δεν υπήρχε κανένας λόγος, να αλλάξουν τώρα γνώμη, ειδικά αφού η ποιοτική υποβάθμιση δεν ήταν εμφανής, αυξάνοντας όμως παράλληλα τα κέρδη που έμεναν στην επιχείρηση, άρα και τα δικά της ποσοστά.

Τελικά, κατά το πέμπτο και τελευταίο έτος της συμβάσεως, το λειτουργικό κόστος είχε μειωθεί κατά **40% (!)** σε σχέση με πριν, τα κέρδη είχαν αυξηθεί κατά **28%**, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης το **5,6 %**, αλλά και οι πωλήσεις και μαζική και ο τζίρος της εταιρίας, μειώθηκε κατά **24%**, ενώ το μερίδιο αγοράς της κατρακύλησε από το **14%** στο **10,2 %**, χάνοντας και την τρίτη θέση στον κλάδο.

Η εταιρία μάνατζμεντ, θεώρησε τη διοίκηση της επιτυχημένη, καθώς πέτυχε τους στόχους που είχαν τεθεί, αφού η εταιρία παρά την άσχημη κατάσταση πώλησης, απολάμβανε υψηλότατα κέρδη για τον κλάδο, ενώ παράλληλα ένα μεγάλο τμήμα των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχειρήσεως, είχε μετατραπεί σε συμμετοχές σε ένα χαρτοφυλάκιο άσχετων με τον κλάδο επενδύσεων, οι οποίες όμως παρόλα αυτά για ένα χρονικό διάστημα απέφεραν καλές αποδόσεις.

Βέβαια, παρά το ότι η εταιρία μάνατζμεντ επικαλέστηκε ότι έκανε τον πελάτη της πιο ισχυρό και ανταγωνιστικό, μετά τη λύση της συμβάσεως, η επιχείρηση γνώρισε μια ιδιαίτερα δύσκολη κατάσταση και συνειδητοποίησε, ότι η παλιά μορφή της εταιρίας, η φήμη και η θέση της στην αγορά είχαν αλλάξει μια για πάντα.

Το ποιοτικό προφίλ των προϊόντων της είχε χαθεί, η επιχείρηση είχε γίνει γνωστή για την αναξιοπιστία και το κακό σέρβις των οχημάτων, οι εργασιακές σχέσεις ήταν άθλιες, καθώς συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού, ήταν χαμηλών γνώσεων και ιδιαίτερα κακή οικονομική κατάσταση προσωρινοί υπάλληλοι, η επιχείρηση είχε καταφέρει να χάσει την αποκλειστικότητα σε κάποιες τεχνολογικές εφαρμογές που κατείχε επί τόσα χρόνια, χωρίς όμως παράλληλα να αποκτήσει κάποιο από τεχνολογικό προβάδισμα στην μάλιστα να επωφεληθούν από αυτό οι ανταγωνιστές της, φορτώθηκε, μια σύμβαση με ένα ξένο κρατικό φορέα, για την ικανοποίηση της οποίας δεν είχε ούτε τα μέσα ούτε τις υποδομές, αλλά προπαντός ούτε την ικανότητα και πρόθεση να επεκτείνει την παραγωγή της στη χώρα του, στερούνταν παγίων και πάνω απ' όλα, το μάνατζμεντ της είχε απλώς περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό, στη διεύθυνση συμβολαίων **outsourcing**, με παρόχους (συχνά συμφερόντων της πρώην εταιρίας μάνατζμεντ), οι οποίοι ενδιαφέρονται αποκλειστικά για να λάβουν την αμοιβή τους, με όσο το δυνατό μικρότερο για αυτούς κόστος.

Αλλά ακόμη και όσον αφορά τα κέρδη, ύστερα από τρία χρόνια, από τη λύση της συμβάσεως, οι πωλήσεις είχαν μειωθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε το οικονομικό αποτέλεσμα της εταιρείας ήταν και πάλι μηδενικό και μάλιστα με ιδιαίτερα μειωτική τάση.

Η εταιρεία συνειδητοποίησε, ότι πλέον είχε χάσει κάθε σοβαρό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατείχε και κυρίως την φήμη της και την καλή εικόνα της στο ευρύ κοινό, είχε κολλήσει στο μέσο του ανταγωνισμού, μετατρέπόμενη σε μια αδιάφορη μετρίων επιδόσεων εταιρία, χωρίς να έχει κερδίσει μόνιμα οφέλη σε αντάλλαγμα όλων αυτών και της ματαιώσης σε λίγα χρόνια μιας εικόνας που την έχτισε ιστορία δεκαετιών και μάλιστα με την αυτονομία της, λειτουργική, διοικητική, τεχνολογική και παραγωγική πλέον περιορισμένη και την ίδια δεσμευμένη σε μια σωρεία αμφίβολης ωφέλειας, συμβολαίων. Η εταιρία μάνατζμεντ, από την άλλη πλευρά, θεωρώντας, ότι αυτή η αρνητική κατάσταση, απεικόνιζε απλώς την αδυναμία της εσωτερικής διοίκησης της επιχειρήσεως, να συνεχίσει το θετικό της έργο, πρότεινε εκ νέου σύναψη συμβολαίου μάνατζμεντ, με στόχο αυτή τη φορά, την επανενίσχυση του προφίλ της εταιρίας και της φήμης της, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της επιχειρηματικής της αυτονομίας και την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς.

## Κριτική

Στην περίπτωση που παρουσιάζεται, παρατηρούμε ένα παράδειγμα στο οποίο σύμβαση μάνατζμεντ, αντί να ωφελήσει την αναθέτουσα, την οδήγησε με γρήγορο ρυθμό προς μια πιθανώς ανεπανόρθωτη ζημιά.

Πρόκειται, για ένα σαφές παράδειγμα τελικής επαγγελματισμού και άκρατου καιροσκοπισμού εκ μέρους της υποτιθέμενη εξειδικευμένης εταιρείας μάνατζμεντ, η οποία το μόνο που αρκέστηκε να κάνει είναι να εξασφαλίσει εντυπωσιακά αλλά χωρίς νόημα και εντελώς πρόσκαιρα αποτελέσματα στην κερδοφορία, πιθανώς και ή κυρίως για να αυξήσει την αμοιβή της, αφαιμάζοντας κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που η αναθέτουσα απολάμβανε πριν την σύμβαση, το καθένα από τα οποία το έχτιζε σταδιακά και για πολλά χρόνια.

Η σημαντικότερη απώλεια όμως ήταν η ίδια η καλή εικόνα και φήμη της αναθέτουσας, η οποία κατέρρευσε ανεπανόρθωτα.

Όλα τα παραπάνω δείχνουν, το πόσο βλαπτικό, αλλά κυρίως επικίνδυνο μπορεί να είναι το μάνατζμεντ που βασίζεται αποκλειστικά στο κυνήγι του βραχυπρόθεσμου κέρδους και των εντυπωσιακών οικονομικών αποτελεσμάτων, τα οποία χωρίς το σχεδιασμό τους με ένα ποιοτικό και πολύπλευρο επιχειρηματικό υπόβαθρο, δεν έχουν καμία χρησιμότητα. Καταδεικνύει επίσης το πόσο επικίνδυνο είναι για μια εταιρεία να κρίνει την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ από κάποιες μεμονωμένες οικονομικές παραμέτρους και βάσει αποκλειστικά συγκεκριμένων

στόχων, καθώς έτσι αποτυγχάνει να δει την ολότητα και το πλήρες φάσμα της εταιρικής εικόνας, η οποία στην πραγματικότητα μπορεί να είναι εκ διαμέτρου αντίθετη με τα όσα δηλώνουν τα οικονομικά αποτελέσματα. Στην περίπτωση μας, η εταιρία μάνατζμεντ πάντως πέτυχε τους στόχους της, μόνο πόντους πέτυχε με το χειρότερο δυνατό τρόπο.

Επίσης, σε αυτή τη μελέτη διαφαίνεται, το πόσο εύκολο είναι για μια επιχείρηση που αναθέτει η διοίκηση της σε μια άλλη, να απολέσει στο τέλος τον έλεγχο και ακόμη και μετά τη λύση της συμβάσεως να βρίσκεται οικονομικά εξαρτημένη από συμφέροντα που σχετίζονται με τον δότη και δέσμια σε μακροχρόνιο επίπεδο σφαλμάτων, που αυτός τόσο ανεύθυνα και χωρίς προσωπικό κίνδυνο διέπραξε.

Γιατί στα πλαίσια μιας συμβάσεως μάνατζμεντ δεν θα πρέπει ποτέ οι επιχειρήσεις να μη λαμβάνουν υπόψη τους, ότι αυτές συνεπάγονται την εξάρτησή τους από ένα εξωτερικών φορέα με διαφορετικά συμφέροντα από αυτές και ότι οι εταιρείες μάνατζμεντ, παρά τις όποιες συμβατικού επιπέδου δεσμεύσεις τους, αποφασίζουν με κόστος και κίνδυνο άλλων.

Κατά τη γνώμη μας, όμως, στην περίπτωση αυτή, το σφάλμα δεν εναπόκειται μόνο στην εταιρία μάνατζμεντ, αλλά οι ευθύνες βαραίνουν τη διοίκηση της ίδιας της αναθέτουσας είναι μεγάλες, αν όχι μεγαλύτερες. Καθώς εφησύχασε από την απαλλαγή από τον διοικητικό φόρτο, τήρησε μια ακόμη πιο ανεύθυνα, αδιάφορη και απαθή στάση, συναινώντας με αυτόν τον τρόπο στις καταστροφικές αποφάσεις του δότη και παραλείποντας να ασκήσει οποιονδήποτε έλεγχο και εποπτεία επί των πράξεων του.

Γιατί θα πρέπει να θυμόμαστε, ότι ειδικά στα πλαίσια μιας τέτοιας σύμβασης, με τόσο καταλυτικά αποτελέσματα, η παραμικρή ολιγωρία μπορεί να στοιχίσει πολύ και ότι η τυφλή εμπιστοσύνη σε ανεξέλεγκτους μάνατζερς, μπορεί να έχει αναντίστοιχα αποτελέσματα, όταν αυτοί αποχωρήσουν.



## Case Study 2

### *Αναζωογονώντας μια νεκρή κρατική επιχείρηση*

Η εταιρία **Ajaxio Hotels** είναι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες της δυτικής Μεσογείου. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι η σύνθεση του μετοχικού της κεφαλαίου είναι ημικρατική, καθώς ο μεγαλύτερος μέτοχος της είναι το κράτος Α, το οποίο τη συνέστησε πριν τρεις δεκαετίες, με στόχο την προσφορά φτηνού και συγχρόνως ποιοτικού τουρισμού, στα μεσαία και κατώτερα στρώματα, αλλά και την ταυτόχρονη τουριστική ανάδειξη, αξιοποίηση και προβολή της χώρας<sup>788</sup>.

Με την πάροδο του χρόνου και καθώς αυτό το μοντέλο τουρισμού, κατέστη ξεπερασμένο, το κράτος πούλησε σε ιδιώτες σταδιακά το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της εταιρίας και αυτή αναδιοργανώθηκε με στόχο να αποτελέσει μια επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία παράλληλα θα απέφερε και έσοδα στη χώρα. Εκτός από το κράτος, κύριοι μέτοχοι της είναι τραπεζικά και πιστωτικά ιδρύματα συνεταιρισμοί και ασφαλιστικοί οργανισμοί και ταμεία αλλά και η ίδια η εκκλησία (ως αντάλλαγμα για την απαλλοτρίωση υπέρ της εταιρίας, ακινήτων της), ενώ μικρότερο μερίδιο μετοχών κατέχουν ιδιώτες μικροί και μεσαίοι επενδυτές.

Η επιχείρηση εστιάζεται περισσότερο σε μικρού και μεσαίου μεγέθους τουριστικές μονάδες, μετρίας έως και καλής ποιότητας υπηρεσιών (2 με 4 αστέρων), κατά προτίμηση σε παραθαλάσσια θέρετρα. Στοχεύει περισσότερο στο μαζικό τουρισμό και τις οικογένειές και κυρίως σε ένα καταναλωτή μετρίων εισοδημάτων, που επιθυμεί καλοκαιρινές διακοπές σε γνωστούς προορισμούς, λαμβάνοντας αξιοπρεπείς, αλλά όχι απαραίτητα κορυφαίες υπηρεσίες και επιδιώκοντας να περάσει όσο το δυνατόν καλύτερα, χωρίς να δαπανήσει μεγάλα ποσά.

Η επιχείρηση στις αρχές προηγούμενης δεκαετίας, αφού αποκρατικοποιήθηκε μερικά, υλοποιήσει ένα εγχείρημα διεθνούς εξάπλωσης και σε άλλες χώρες της περιοχής νέα βάση και πάλι τα παραθαλάσσια θέρετρα. Το βήμα αυτό απέδωσε για κάποια χρόνια, όμως στην πορεία, καθώς ο ανταγωνισμός του τουρισμού γινόταν όλο και πιο οξύς και οι απαιτήσεις των καταναλωτών σε ποιότητα, σε συνδυασμό με

---

<sup>788</sup> Θα μπορούσαν να επισημανθούν αρκετές ομοιότητες και παραλληλισμοί μεταξύ της εν λόγω εταιρίας με τα ελληνικά «Ξενία» και την όλη προβληματική της αξιοποίησής τους, που ανακύπτει εδώ και χρόνια.

το διαθέσιμο προς τουριστική κατανάλωση εισόδημα αυξάνονταν, άρχισε να βιώνει μεγάλα προβλήματα.

Για τα προβλήματα αυτά ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό η σύνθεση του κεφαλαίου της, άρα και του διοικητικού της συμβουλίου, στο οποίο αντιπροσωπεύονται αν διαμετρικά αντίθετα συμφέροντα, αλλά και το ίδιο το κράτος, είναι κύριο χαρακτηριστικό τους, ότι αφορούσαν φορείς, οι οποίοι ουδεμία σχέση είχαν με την τουριστική βιομηχανία.

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, το μάνατζμεντ της εταιρίας είχε ένα ιδιαίτερα γραφειοκρατικό χαρακτήρα, καθώς οι ανώτεροι μάνατζερς προσπαθούσαν κυρίως να τα έχουν καλά με όλους, επιδιώκοντας να χτίσουν γνωριμίες για τη μετέπειτα εξέλιξη τους, εκτός της εταιρίας και μη ενδιαφερόμενοι να κρατήσουν για μεγάλο διάστημα τη θέση τους στην εταιρία. Ενδεικτικό είναι ότι για πολλά χρόνια και ενώ το επίπεδο στον ανταγωνισμό αυξανόταν, οι θέσεις των υψηλές στελεχών καταλαμβάνονται από πρόσωπα πολιτικής προέλευσης ή και καθόλου εμπειρία στο μάνατζμεντ, ως μια μορφή πολιτικής αξιοποίησης και ως ένα πέρασμα για ανώτερες θέσεις.

Το αποτέλεσμα ήταν η εταιρεία να μείνει πίσω, το μάνατζμεντ να μην καταφέρνει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της νέας πραγματικότητας, ο ενθουσιασμός του προσωπικού να χάνεται γρήγορα, η δημοσιόπαλληλική νοοτροπία να επικρατεί και η αξία του παρέχονται στον πελάτη προϊόντος, να φθίνει διαρκώς, ενώ όλοι οι ανταγωνιστές, έδιναν μεγάλη μάχη συνεχούς βελτίωσης του.

Τα τελευταία χρόνια, η εταιρία εμφάνισε τόσο άξιο θα είναι τα αποτελέσματα, ώστε τέθηκε σοβαρά η σκέψη της πλήρους αποχώρησης του κράτους από αυτή και εξαγοράς της από μια εταιρεία σχετική με τον κλάδο.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση εμφάνιζε ζημιογόνα αποτελέσματα επί έξι συνεχόμενες χρήσεις και μάλιστα οι ζημιές είχαν συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό, φτάνοντας μέχρι και το **21%** επί των εσόδων. Παράλληλα, τα έσοδα μειώνονταν με ταχύτατο ρυθμό, και χαρακτηριστικό είναι ότι τα έσοδα του τελευταίου έτους της τελευταίας πενταετίας ήταν μόλις τα μισά σε σχέση με τα προεξοφλημένα έσοδα του πρώτου της πενταετίας έτους, ενώ οι διανυκτερεύσεις είχαν μειωθεί κατά **40%**.

Παράλληλα, καμία προσπάθεια για εξορθολογισμό του κόστους δεν λαμβάνει χώρα, το οποίο αυξάνονταν είναι **6%** προεξοφλημένο ρυθμό. Δεν χρειάζεται και πολύ για να καταλάβουμε, ότι αν η εταιρεία αυτή άνηκε σε ιδιώτες και όχι κατά ένα μεγάλο μέρος στο κράτος, θα είχε κλείσει προ πολλού.

Όμως, σε αυτή την άθλια κατάσταση, είναι λογικό ότι κανένας υποψήφιος δεν φάνηκε για να διατυπώσει μια σοβαρή πρόταση για την εταιρεία και όλα τα σχέδια της αγοράς κατέρρεαν, ενώ από την άλλη η εύλογη από οικονομικής απόψεως λύση τη διάλυσης της, περιοριζόταν από

κοινωνικούς και πολιτικούς λόγους, λαμβανομένου υπόψη, το μεγάλο αριθμό απασχολούμενων σε αυτή και το ενδεχόμενο πλήγμα θα δεχόταν η αξιοπιστία της εθνικής οικονομίας, η οποία θα φαινόταν ότι δεν μπορεί να κρατήσει ανοιχτή μια τέτοια επιχείρηση, που παλιά αποτελούσε ένα από τα ισχυρά χαρτιά της και δείγμα οικονομικής εξάπλωσης σε άλλες χώρες.

Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα, το ζήτημα της εταιρίας να έχει καταστεί μείζον πολιτικό ζήτημα.

Εν τέλει, ο κύριος μεγαλομέτοχος, δηλαδή το κράτος, παρακινούμενος από ανανεωτικές φωνές του υπουργείου τουρισμού και πιεζόμενος από άλλους μετόχους, αποφάσισε τη θέση της εταιρίας σε διαδικασία οριστικής εξυγίανσης και αναδιαμορφώσεως, παράλληλα με την ανάθεση της υλοποίησης της διαδικασίας, μαζί με τον συνολικό μάνατζμεντ της επιχειρήσεως, σε εξειδικευμένη στην τουριστική βιομηχανία εταιρία μάνατζμεντ. Αρχικά αναμενόταν, ότι θα ήταν άλλη μια βραχυπρόθεσμη λύση, η οποία απλά θα μετέθετε το τέλος της εταιρίας.

Τελικά όμως τα πράγματα εξελίχθηκαν διαφορετικά.

Η εταιρία μας μετά, καταρχάς συνειδητοποίησε, ότι αν η εταιρεία αυτή ήθελε να έχει μέλλον, θα έπρεπε να μειώσει σε μεγάλο βαθμό το κόστος λειτουργίας της.

Παρά το σχετικό πολιτικό κόστος, προέβη σε μεγάλη μείωση του προσωπικού, εφαρμόζοντας όμως τη μέθοδο της εθελουσίας αποχώρησης εργαζομένων που βρίσκονταν κοντά τα όρια συνταξιοδότησης, με χρήματα τα οποία προήλθαν από τα υγιή ταμεία ασφάλισης της εταιρίας. Στη συνέχεια, και κρατώντας κυρίως νεαρούς εργαζόμενους, με γνώμονα την προηγούμενη εμπειρία τους, τις σπουδές και τις ικανότητές τους, εφάρμοσε ένα πολυδάπανο πρόγραμμα εκπαίδευσης τους, ενώ παράλληλα θέσπιση για πρώτη φορά στην ιστορία της εταιρίας, μισθολογικά κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης.

Παράλληλα όμως προσέλαβε και ένα αριθμό εξειδικευμένων υπαλλήλων, οι οποίοι θα πρόσφεραν έτοιμη τεχνογνωσία, επαγγελματισμό και σοβαρότητα, ανταγωνιστική με αυτή των άλλων τουριστικών επιχειρήσεων.

Περιέκοψε σε μεγάλο βαθμό τις άσκοπες δαπάνες που συνεπαγόταν η πολύπλοκη γραφειοκρατική οργάνωση και μεγάλο μέρος του διοικητικού προσωπικού, το οποίο έχανε τον καιρό του στα κεντρικά γραφεία, μετατέθηκε στα κατά τόπους ξενοδοχεία, γίνονται σε έτσι δύο προβλήματα, ταυτόχρονα, αυτό της γραφειοκρατικής οργάνωσης και αυτό της εξοικονόμησης κεφαλαίων.

Συγχρόνως, εκπόνησε επιχειρησιακές μελέτες και σχέδια για κάθε μία από τις υπάρχουσες τουριστικές μονάδες, ούτως ώστε να βρεθεί η κίνηση ήταν βιώσιμες και προσαρμόζονται στη σύγχρονη δομή και ροή του τουρισμού, κάτι σημαντικό, εάν αναλογιστούμε ότι πολλές από αυτές

βρίσκονταν σε ξεπερασμένα τουριστικά θέρετρα προηγούμενων δεκαετιών.

Οι υπόλοιπες τουριστικές μονάδες έκλεισαν και στη συνέχεια απολύθηκαν με τη μεσολάβηση εξειδικευμένων κέντρων μεσιτών, με τους οποίους η εταιρία μάνατζμεντ διατηρούσε από πριν σχέση συνεργασίας.

Ένα σημαντικό κομμάτι της μεγάλης ακίνητης περιουσίας σε οικόπεδα και έκτασης της επιχειρήσεως, πωλήθηκε ή δόθηκε προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες, ενώ τα καλύτερα από αυτά, τα οποία είχαν μάλιστα και προοπτική μετέπειτα ανάπτυξης, εάν τα πράγματα πήγαιναν καλύτερα, τα κράτησε στην επιχείρηση.

Με τα ιδιαίτερα σημαντικά κεφάλαια που εξοικονομήθηκαν, προέβη σε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα συντήρησης, επισκευών, εκσυγχρονισμού και επεκτάσεων στις τουριστικές μονάδες.

Συγκεκριμένα, αύξησε κατακόρυφα το επίπεδο, το εύρος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και μετέτρεψε αρκετές από τις τουριστικές μονάδες σε ξενοδοχεία πολυτελείας, δίνοντας μάλιστα έμφαση στην κατασκευή συγκροτημάτων υδροθεραπείας, αθλητισμού και υψηλού επιπέδου εστίασης και ψυχαγωγίας, σε πολλές από αυτές.

Παράλληλα, στα πλαίσια των πολυτελέστερων ξενοδοχείων, ενέταξε συγκροτήματα από αυτόνομες κατοικίες και σουίτες, οι οποίες αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Διαχώρισε τις υπάρχουσες τουριστικές μονάδες, ανάλογα με την περιοχή στην οποία βρίσκονταν και το μέγεθος και ποιότητα ο τουριστικού ενδιαφέροντος αυτής και αντίστοιχα τις κατέταξε σε επίπεδο τιμών και πλυτέλειας.

Προσπάθησε να καλύψει ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς, διαστρωματώνοντας ανάλογα με την τιμή, τα ξενοδοχεία, ούτως ώστε να καλύπτουν πολλές κατηγορίες τουριστών, ανάλογα με το εισόδημά τους.

Σε δεύτερη φάση, και όταν φάνηκε ότι το πρώτο βήμα πέτυχε, αποφάσισε να αρχίσει την κατασκευή νέων τουριστικών μονάδων, σε οικόπεδα που είχε κρατήσει η επιχείρηση σε συμφέροντες και πολλά υποσχόμενες τοποθεσίες, ενώ παράλληλα επεκτάθηκε και στο χειμερινό τουρισμό, ο οποίος ειδικά στη χώρα Α γνωρίζει μεγάλη άνθηση τα τελευταία χρόνια, ιδρύοντας νέες μονάδες σε δημοφιλείς προορισμούς.

Επέλεξε με προσοχή, τους διευθυντές του κάθε ξενοδοχείου, τους οποίους είτε προσέλαβε, συνήθως, από την αγορά, είτε επέλεξε, λιγότερο συχνά, από το υπάρχον προσωπικό και στη συνέχεια τους έδωσε σημαντικά κίνητρα ανέλιξης, εκπαιδύοντας τους διαρκώς.

Την ίδια περίοδο, η εταιρία μάνατζμεντ αποφάσισε σταθεροποίηση των δραστηριοτήτων και στο εξωτερικό, κλείνοντας τις μονάδες που δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν και κρατώντας μόνο λίγες, ανά περιοχή και κράτος, που σημείωναν καλά αποτελέσματα, είχαν δημιουργήσει παράδοση και βρίσκονταν σε κερδοφόρους προορισμούς.

Συγχρόνως, διαχωρίζοντας πλήρως, τη διοίκηση των μονάδων του εσωτερικού από το εξωτερικό, ούτως ώστε το πρόγραμμα εξυγίανσης να κυλάει παράλληλα και χωρίς να επιβαρύνουν τα όποια προβλήματα του ενώ στο άλλο, χρηματοδότησε με τα κεφάλαια που απέκτησε από την πώληση των μονάδων του εξωτερικού, τις λίγες εκείνες μονάδες που διατήρησε, με αποτέλεσμα σταδιακά η θέση τους να καλυτερεύσει ακόμα περισσότερο.

Στη συνέχεια, όταν τα πράγματα στο εσωτερικό φάνηκαν να οδεύουν προς ένα ελπιδοφόρο επίπεδο και οι ανάγκες για κεφάλαια έγιναν μικρότερες, χρησιμοποίησε αυτά για να τονώσει τη χρηματοδότηση των επενδυτικών ευκαιριών στο εξωτερικό.

Δίπλα στις λίγες αλλά δυνατές πλέον τουριστικές μονάδες, ίδρυσε και άλλες με σταδιακό και προσεκτικό ρυθμό, χορήγηση μαζικές επεκτάσεις, αλλά προχωρώντας η επόμενη επένδυση, μόνο όταν η αμέσως προηγούμενη είχε αρχίσει να σταθεροποιείται.

Ακόμη, την ίδια περίοδο άρχισε να επεκτείνεται και σε ξενοδοχεία πόλεως, αξιοποιώντας άχρηστα ακίνητα της επιχειρήσεως, κατασκευάζοντας κατά μέσο όρο μικρές, αλλά πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, που απευθύνονταν περισσότερο σε επαγγελματίες ταξιδιώτες, τα αρχή, η οποία εξάλλου έδειχνε μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα η κατάσταση είχε βελτιωθεί τόσο πολύ, ούτως ώστε η ξενοδοχειακή ήταν σε θέση να απορροφά άλλες μικρότερες αλλά με φιλόδοξες προοπτικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες διέθεταν μονάδες σε σημεία-κλειδιά.

Σε γενικές γραμμές, η στόχευση της ξενοδοχειακής επιχείρησης κινήθηκε προς ανώτερα οικονομικά στρώματα, καλύπτοντας τον μεσαίων δαπανών και πάνω τουρισμό.

Σε τελευταίο επίπεδο, διέσπασε την επιχείρηση, σε τέσσερις θυγατρικές στις οποίες η μητρική επιχείρηση κατείχε το σύνολο των μετοχών, την **Ajaxio Luxury Spa Resorts**, την **Ajaxio Deluxe Hotels**, την **Ajaxio Boutique Hotels** και την **Ajaxio Luxury Mountain Destinations**, μετατρέποντάς την σε όμιλο με κεντρικό σημείο αναφοράς, την μετονομασθείσα σε **Ajaxio Luxury Hotels and Resorts**, η οποία κράτησε μόνο το μάνατζμεντ σε κεντρικό επίπεδο των υπηρεσιών και των εργασιών του ομίλου.

Τα ξενοδοχεία καταμερίστηκαν στις θυγατρικές, οι οποίες διαχωρίστηκαν με βάση το είδος του τουρισμού στον οποίο στοχεύουν, καθεμία από τις οποίες, δραστηριοποιείται ταυτόχρονα σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Η οργάνωση σε όμιλο προτιμήθηκε για την καλύτερη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων και για την προώθηση της εξειδίκευσης, να διασφαλίσει παράλληλα ενός αποτελεσματικού κεντρικού συντονισμού. Η αλλαγή ονομάτων έγινε για την τόνωση της φήμης και του αποπνεόμενου κύρους (για λόγους μάρκετινγκ δηλαδή), αλλά και ως απόδειξη ριζικής αναδιαμόρφωσης και βελτίωσης.

Τελικά, μέσα σε λίγα χρόνια, οι μέτοχοι της εταιρίας, οι οποίοι παρέδωσαν στην εταιρία μάνατζμεντ μια διαλυμένη και θνήσκουσα επιχείρηση, την οποία ουδείς ήθελε να αναλάβει και έλαβαν πίσω ένα ζωντανό, ανεπτυγμένο, σύγχρονο, με ορθό καταμερισμό και διαστρωμάτωση υπηρεσιών όμιλο, με ισχυρή θέση σε εσωτερικό και εξωτερικό, πολύ μεγαλύτερη οικονομική αξία και δραστηριοποίηση σε πολύ περισσότερους κλάδους.

Η **Ajaxio**, ήδη από τα τελευταία πέντε χρόνια της δεκαετούς διάρκειας της συμβάσεως μάνατζμεντ, σημειώνει κέρδη, τα οποία μάλιστα είχαν αυξητική τάση και την τελευταία χρόνια έφτασαν στο **6%**. Η μετοχή της εταιρίας αυξήθηκε σε προεξοφλημένες τιμές κατά **140%**, ενώ όσον αφορά το πολυθύλητο θέμα της απασχόλησης, τώρα πλέον απασχολούσε κατά **50%** περισσότερους εργαζόμενους από ό,τι πριν και μάλιστα παραγωγικά. Και μάλιστα, πλέον η επιχείρηση διέθετε σε αντίθεση με πριν έμπειρα και καταξιωμένα εσωτερικά στελέχη, τα οποία πλέον θα μπορούσαν να στελεχώσουν μετά την τυχόν λήξη της σύμβασης, την διοίκησή της, πολύ πιο αποτελεσματικά από ότι οι παλαιοί ευθυνόφοβοι γραφειοκράτες και τα ανίδια πολιτικά πρόσωπα.

Οι μεγαλομέτοχοι της **Ajaxio** είχαν προ πολλού αποφασίσει την ανανέωση για άλλα δέκα έτη του **management contract**.

## Κριτική

Η τρίτη και τελευταία αυτή περίπτωση έχει να κάνει με τη δυνατότητα της συμβάσεως μάνατζμεντ να λειτουργήσει αφενός ως εργαλείο σημαντικής διεθνούς ανάπτυξης, αφετέρου, ως μέσο αμφιμερούς ωφέλειας.

Η εταιρεία που παρέχει το μάνατζμεντ κατέχει μια πολύ ισχυρή θέση στην αγορά και μια πολύ μεγάλη φήμη, έχει όμως την ανάγκη να εξαπλωθεί και να επεκταθεί σε άλλες χώρες, χωρίς να διαθέτει τη δυνατότητα για να το πράξει ευρέως.

Η εταιρεία που λαμβάνει το μάνατζμεντ είναι μια φιλόδοξη επιχείρηση με διάθεση για ανάπτυξη, η οποία όμως περιορίζεται από το οικονομικό και τεχνολογικό τέλμα της αγοράς και της χώρας στην οποία είναι εγκλωβισμένη.

Οι δύο επιχειρήσεις, προσφέροντας η μια την άλλη, αυτό που της λείπει,

λαμβάνουν αντίστοιχα και την απάντηση στο πρόβλημά τους. Η περίπτωση αυτή περιγράφει απλά τα όσα αναφέρονται στο κεφάλαιο σχετικά με τις ωφέλειες και τα διοικητικά κίνητρα, προωθούν δύο επιχειρήσεις σε μια σύμβαση μανάτζμεντ.

Υπογραμμίζεται ο ρόλος της συμβάσεως ως μέσο ανάπτυξης, χωρίς κόστος και κίνδυνο, αλλά και ως όχημα ριζικής επιχειρηματικής αναδιαμορφώσεως, προώθησης της τεχνογνωσίας και απόκτησης δυνατοτήτων από τα δύο μέρη, τις οποίες κανένα από μόνο του δεν μπορεί να πετύχει, μέσω της μεταξύ τους συνέργειας.

Επίσης, διαφαίνεται η δυνατότητα ακόμη και της ίδιας της θερινής εταιρίας μανάτζμεντ, να μάθει και να βελτιωθεί μέσα από την εμπειρία της ως μανάτζερ μιας άλλης και η μεγάλη σημασία από πλευράς φήμης, την οποία μπορεί να έχει η καταξίωση μέσω μιας τέτοιας συμβάσεως, για την εταιρία μανάτζμεντ.

## Case Study 3

### *Επιτυγχάνοντας μια αμφίπλευρη διεθνή ανάπτυξη*

Η **Package International** αποτελεί την κορυφαία στο κλάδο των συσκευασιών τροφίμων και ποτών, εταιρία στη χώρα της. Τα προϊόντα της θεωρούνται τα πλέον ποιοτικά και γι' αυτό το λόγο είναι και τα ακριβότερα, ενσωματώνουν όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας έχουν τεθεί από διεθνείς οργανισμούς, χρησιμοποιούνται από τις καλύτερες εταιρείες, που δίνουν έμφαση στην ποιότητα και φρεσκάδα των προϊόντων τους και η φήμη τους είναι κάποια που η χρησιμοποίηση αυτής της συσκευασίας στο προϊόν, συνιστά για τον πελάτη, τεκμήριο ποιότητας από μόνο του.

Η επιχείρηση εξάγει μεγάλες ποσότητες από τα προϊόντα της στο εξωτερικό, όπου γίνονται δεκτά με επιδοκιμασία και ανταγωνίζονται στα ίσα τις εγχώριες συσκευασίες, διαθέτει ένα σημαντικό διεθνές επιχειρηματικό δίκτυο επιχειρήσεων-αγοραστών, τους οποίους προμηθεύει με συσκευασίες, κατέχει ένα πλήθος από πατέντες που σχετίζονται με το προϊόν της και τις εξασφαλίζουν η χαιρόταν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσον αφορά τη σχετική τεχνογνωσία και στη συμμετοχή της σε διεθνείς εκθέσεις, αποσπά βραβεία και επαίνους που βελτιώνουν ακόμη περισσότερο την εικόνα της σε διεθνές επίπεδο.

Το ζητούμενο πλέον για την επιχείρηση είναι η διεθνής επέκταση, όμως σε ένα πολύ διαφορετικό βαθμό και ένταση. Συγκεκριμένα, λόγω του αυξημένου κόστους παραγωγής στη χώρα που εδρεύει, η διοίκηση της έκρινε ασύμφορο να συνεχίσει να λειτουργεί υπό αυτές τις συνθήκες, εάν θέλει να παραμείνει στο μέλλον ανταγωνιστική.

Άρχισε λοιπόν να βολιδοσκοπεί ευκαιρίες σε ξένες αναπτυσσόμενες χώρες, για να μεταφέρει εκεί τις δραστηριότητες της.

Όμως, η μελέτη σκοπιμότητας που ακολούθησαν, έδειξαν, ότι σε καμία από αυτές τις χώρες, οι οποίες συγκεντρώνουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για μεταφορά, δεν είναι εύκολο να κατασκευαστεί ίδια μονάδα παραγωγής, λόγω αυστηρής νομοθεσίας και φορολογικού καθεστώτος σε σχέση με ξένες επιχειρήσεις, ενώ εξάλλου, λόγω του μεγέθους και της πολυπλοκότητας των εγκαταστάσεων και των υποδομών που χρειαζόνταν, το κόστος θα ήταν ιδιαίτερα αυξημένο. Η πρόταση για εξαγορά εγχώριας σε αυτά τα κράτη επιχειρήσεως, απορρίφθηκε, επειδή η επιχείρηση εκείνη την περίοδο για κάποιους λόγους δεν είχε διαθέσιμα κεφάλαια.



Έτσι λοιπόν, σε αυτή τη δύσκολη κατάσταση, η λύση δόθηκε μέσω της συμβάσεως μάνατζμεντ.

Συγκεκριμένα, η εταιρία διέγινωσε το ενδιαφέρον μιας επιχειρήσεως ενός αλλοδαπού κράτους, η οποία δραστηριοποιείται στο ίδιο πεδίο και είχε δικές της εγκαταστάσεις και μάλιστα σχετικά ποιοτικές, να προχωρήσει σε μια φάση ανώτερης ανάπτυξης.

Το πρόβλημα για την εγχώρια επιχείρηση ήταν, η έλλειψη σοβαρού μάνατζμεντ, αλλά και τεχνολογικής τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης των εργαζομένων, ούτως ώστε να μπορούν να βελτιώσουν το προϊόν και να το καταστήσουν ανταγωνιστικό σε διεθνές επίπεδο.

Η αλλοδαπή επιχείρηση, όμως, διέθετε ότι έλειπε από την εγχώρια, δηλαδή τεχνογνωσία, εμπειρία και κυρίως επιχειρηματικά δίκτυα και φήμη στην αγορά.

Έτσι, ως μια μεσοπρόθεσμη λύση, για τη μεταφορά των εργασιών της η **Package International**, ανέλαβε για χρονικό διάστημα 4 ετών, τη διαχείριση των παραγωγικών μονάδων της εγχώριας εταιρίας. Καταρχάς απέστειλε μόνιμο κλιμάκιο με τους πλέον έμπειρους μάνατζερς, επιστήμονες και εργοδηγούς της, στη χώρα αυτή, ούτως ώστε να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση της επιχειρήσεως.

Στη συνέχεια κατήρτισε ένα τετραετές πλάνο ανάπτυξης και μεταφοράς τεχνογνωσίας από την ίδια την επιχείρηση, την οποία όμως δέσμευσε με αυστηρές και εξοντωτικές ρήτρες να αποφεύγει τον ανταγωνισμό ως προς αυτή. Ξεκίνησε λοιπόν, ένα πρόγραμμα εντατικής εκπαίδευσης των εργαζομένων της εγχώριας εταιρίας στις νέες μεθόδους και τεχνικές, παραχωρήθηκε άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των ευρεσιτεχνιών της από αυτήν, μεταφέρθηκε πολύτιμος εξοπλισμός, το οποίο κατείχε η **Package International** στην εγχώρια εταιρία και οι εργαζόμενοι της τελευταίας έμαθαν στην πράξη με την καθοδήγηση των στελεχών της πρώτης, να τον χρησιμοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό και ασφαλή τρόπο.

Παράλληλα, η **Package International** δεν γνωρίζει μόνο τα πάντα σχετικά με την παραγωγή, αλλά και σε σχέση με τη μορφή που πρέπει να έχουν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες, ούτως ώστε η παραγωγή να εξασφαλιστεί από πλευράς ποιότητας.

Υλοποίησε ένα πλάνο επέκτασης και εκσυγχρονισμού όλων των εγκαταστάσεων, βελτίωσης των υποδομών σε ηλεκτρισμό, νερό και ατμό, μερίμνησε για την εγκατάσταση, ενσωμάτωση και αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων **ERP**, διαχείρισης αποθεμάτων, εφοδιασμού, διαχείρισης γνώσης και ελέγχου της παραγωγής, φρόντισε για να συμμορφωθεί η εγχώρια εταιρία με όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας που προσφέρουν καταξίωση σε διεθνές επίπεδο και την καθοδήγηση ούτως ώστε να λάβει τις σχετικές πιστοποιήσεις, εφάρμοσε συστήματα **JIT** και ασχολήθηκε ακόμη και με τη βελτίωση του τμήματος

μηχανοργάνωσης, του λογιστηρίου και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, προσλαμβάνοντας αναλυτές δεδομένων και προμηθεύοντας λογισμικό διαχείρισης.

Παράλληλα, μεσολάβησε και χρησιμοποίησε το όνομα και το κύρος της, για την ένταξη της αναθέτουσας σε ένα πλήθος διεθνών επιχειρηματικών δικτύων έρευνας, ανάπτυξης, καινοτομίας και μεταφοράς τεχνογνωσίας τη βοήθησε να συνάψει συμβόλαια με πελάτες της ίδιας, αποδίδοντας της ρόλο υποκατασκευαστή στα δικά της μεγάλα **projects**, την ενέταξε στο πλάνο προμηθειών της από κοινούς προμηθευτές, επιτυγχάνοντας έτσι ακόμη καλύτερες τιμές και για τις δύο και προμηθεύοντας την παράλληλα με καλύτερης ποιότητας πρώτες ύλες και την έφερε σε επαφή με μεγάλα διεθνή πιστωτικά ιδρύματα και επενδυτικούς οίκους, από τους οποίους, κατάφερε να της εξασφαλίσει χρηματοδότηση υπό ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους, εκμεταλλεζόμενη τη δική της φήμη και πιστοληπτική ικανότητα, αλλά επιτυγχάνοντας παράλληλα και καλύτερους όρους και για την δική της χρηματοδότηση, καθώς τώρα διαπραγματευόταν ένα μεγαλύτερο άθροισμα οικονομικής αξίας.

Φυσικά για όλες αυτές τις υπηρεσίες της, λάμβανε ένα μεγάλο ποσοστό των ακαθάριστων κερδών της αναθέτουσας, το οποίο κυμαινόταν περίπου στο **15-20%**.

Εν τέλει, η εγχώρια επιχείρηση κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να αναπτυχθεί σε ένα πρωτόγνωρο για την εσωτερική της αγορά επίπεδο, ξεπερνώντας εύκολα όλους τους ανταγωνιστές της και καταλαμβάνοντας κυριαρχικό μερίδιο αγοράς, αποκτώντας παράλληλα, δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς η πριν τελειώσει η πρώτη σύμβαση εξαγόρασε το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της στην εγχώρια αγορά και ετοιμάζονταν για δική της αυτόνομη διεθνή ανάπτυξη σε γειτονική χώρα.

Η **Package International** από την άλλη, αφού κατάφερε να αποκομίσει σημαντικά κέρδη από τις αμοιβές της ως μάνατζερ, χωρίς κανένα κόστος και ρίσκο, βελτίωσε σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τη φήμη της, καθώς πλέον δεν θεωρείτο απλά μια από τις καλύτερες σε διεθνές επίπεδο επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά ως ένας από τους πλέον διεθνώς ειδικούς στο προϊόν φορείς.

Με οικονομίες κλίμακας βελτίωσε περαιτέρω το κόστος παραγωγής της και ενίσχυσε την δραστηριοποίηση στην έδρα της, ενώ παράλληλα ανέπτυξε έτοιμο δίκτυο πελατών στην αλλοδαπή και τις γειτονικές χώρες και σημαντική γνώση για την άλλοτε άγνωστη για αυτήν γεωγραφική περιφέρεια.

Συγχρόνως, μέσα από πειραματισμούς στην λήπτρια επιχείρηση, αλλά και ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μαζί της ανέπτυξε περαιτέρω την τεχνογνωσία της, καθώς μάλιστα γνώρισε από αυτήν την κατασκευή συσκευασιών για προϊόντα καπνού, που δεν κατασκεύαζε η ίδια και την οποία δοκίμασε και εφάρμοσε με επιτυχία.

Το πιο σημαντικό όμως απ' όλα ήταν, ότι σταδιακά, καθώς άλλες επιχειρήσεις του κλάδου στην περιοχή, έβλεπαν εκπληκτικά αποτελέσματα του πελάτη της, αρχές αναζητούν επαγγελματικά τις συμβουλές και την υποστήριξη της και τελικά διάφορες από αυτές συνεβλήθησαν μαζί της με **management contract** και μάλιστα υπό ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους.

Το πλάνο μεταφοράς των εγκαταστάσεων στην αλλοδαπή, παρά το ότι πλέον υπήρχαν τα απαιτούμενα κεφάλαια, αναβλήθηκε για αόριστο χρονικό διάστημα. Πρόσφατα, η εταιρία μετονομάστηκε σε **Package Management International**.

### Κριτική

Στην περίπτωση αυτή, παρουσιάζεται η στρατηγική και οικονομική χρησιμότητα και αξία της συμβάσεως μάνατζμεντ σε όλο της το μεγαλείο. Έχουμε να κάνουμε με την ανάθεση του μάνατζμεντ μιας οδεύουσας προς διάλυση ημικρατικής εταιρίας, που σημειώνει επί δεκαετίες χρόνια φθίνουσα πορεία, με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε όλοι να πιστεύουν στο αναντίστρεπτο αυτής.

Παρατηρούμε, με ποιο τρόπο η ανάθεση του μάνατζμεντ σε εξωτερικούς φορείς, μπορεί να λύσει με καταλυτικό τρόπο τα μεγάλα προβλήματα που μαστίζουν δημόσιες επιχειρήσεις και με τον τρόπο, το δημόσιο μπορεί να ωφεληθεί από τη σύμπραξη με ιδιωτικούς φορείς, στην άσκηση της οικονομικής του δραστηριότητας.

Η σύμβαση μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση, έδωσε για πρώτη φορά στην εταιρεία, η οποία κατά τα άλλα είχε πολλές δυνατότητες, μια επαγγελματική και σοβαρή διοίκηση, και μάλιστα αποκλειστικά αφοσιωμένη σε αυτήν, παρέχοντας της τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις.

Η σύμβαση μάνατζμεντ στην περίπτωση αυτή, αποκάλυψε όλες τις κρυμμένες δυνάμεις της εταιρίας, και την οδήγησε σε μια μελετημένη μεν, γρήγορη δε ανάπτυξη, αποδεικνύοντας, αφενός την αξία του μάνατζμεντ ως παράγοντα όχι απλά αναδιαμόρφωσης αλλά και επαναζωογόνησης επιχειρήσεων, αφετέρου το πόσο σημαντικός είναι ο εξορθολογισμός και η κατάλληλη διαστρωμάτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά, η σταδιακή και προσεκτική ανάπτυξη και κυρίως η στρατηγική διάγνωση και εκμετάλλευση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων και των εξωτερικών ευκαιριών, η οποία για να γίνει χρειάζεται έμπειρη διοίκηση, αλλά όταν τελικά λάβει χώρα, ανατρέπει τα δεδομένα.

Θεωρούμε, ότι η περίπτωση που παρουσιάζουμε πρόκειται τελικά για το ιδεατό, αλλά προσεγγίσιμο μοντέλο για το μέλλον μιας πρώην κρατικής

επιχειρήσεως, η οποία πλέον θα πρέπει να μάθει να ανταγωνίζεται υπό όρους σύγχρονου μάννατζμεντ.

## Συμπεράσματα

Από τις τρεις παραπάνω μελέτες περιπτώσεων, καταλήγουμε στο ότι η σύμβαση μάννατζμεντ είναι όντως ένα εργαλείο με πολύπλευρες πτυχές. Η ίδια μπορεί να αποτελέσει από παράγοντα αναβίωσης μια σχεδόν νεκρής επιχείρησης έως αιτία για την καταστροφή μιας υγιούς.

Τονίζεται έτσι το πόσο πολλές ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι κρύβονται ταυτόχρονα μέσα σε μια σύμβαση, η οποία επιτρέπει στα μέρη να αντικαθιστούν όχι μόνο τη διοίκηση τους, αλλά ολόκληρη τη δομή, το σύστημα και τη νοοτροπία των αποφάσεών τους.

Φαίνεται επίσης, ότι η ίδια απόφαση, όπως για παράδειγμα στην πρώτη και δεύτερη περίπτωση, οι απολύσεις εργαζομένων, ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο τίθεται, την υπάρχουσα κατάσταση, τις εκάστοτε ανάγκες και το συνδυασμό της με άλλες αποφάσεις και συμπεριφορές, μπορεί να έχει εκ διαμέτρου αντίθετα αποτελέσματα.

Έτσι, δεν μπορούμε να μιλάμε για εκ των προτέρων χρυσή λύση για τα προβλήματα μιας εταιρείας, όπως δεν μπορούμε να κρίνουμε την επιχειρηματική επιτυχία, από δείκτες που εκφράζουν μόνο μια μονομερή και ίσως συγκυριακή και τυχαία κατάσταση στην επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση αξιολογήσει το μάννατζμεντ θα πρέπει να γίνεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και λαμβάνοντας υπόψη την επιχείρηση ως σύνολο με παρόν, παρελθόν και μέλλον, με ευκαιρίες, κινδύνους και προοπτικές και τη διοίκηση ως παράγοντα, ο οποίος έχει ως υποχρέωση του, όχι να πετύχει εν είδη σκορ, ένα συγκεκριμένο στόχο, αλλά να εξασφαλίσει την υγεία και βιωσιμότητα του επιχειρηματικού οργανισμού σε όσο το δυνατό μονιμότερο επίπεδο.

Ακόμη και η ίδια η διεθνής ανάπτυξη μπορεί να έχει εντελώς διαφορετικό περιεχόμενο, όπως συμβαίνει στην πρώτη περίπτωση, όπου γίνεται χωρίς σχέδιο και προοπτική και καταλήγει να παγιδεύσει την επιχείρηση σε ένα μεγάλο πρόβλημα και όμως συμβαίνει στη δεύτερη και την τρίτη, όπου γίνεται μελετημένα, σταδιακά, με σαφείς περιορισμούς, επιμέρους και τελικώς στόχους και πάντα υπολογίζοντας το ποια θα είναι η συμβολή του συγκεκριμένου αναπτυξιακού εγχειρήματος, στη μελλοντική

κατάσταση της επιχειρήσεως.

Για άλλη μια φορά, φαίνεται, ότι όμως το επιχειρηματικό μάνατζμεντ δεν συνιστά μια μονόπλευρη έννοια, έτσι και η άσκηση του απαιτεί γνώσεις, πείρα, προσόντα αλλά και αφοσίωση στο στόχο, κάτι το οποίο δηλαδή δεν συμβαίνει στην πρώτη περίπτωση, ούτως ώστε να συνδυαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλα τα δεδομένα και να ληφθούν υπόψη, όλες οι πολυπληθείς πιθανότητες σε καθένα από τα άπειρα ζητήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν.

Σε κάθε περίπτωση, από κάθε σχεδόν κατάσταση, όσο αρνητική ή θετική μπορεί να είναι, υπάρχει δρόμος, ο οποίος οδηγεί στη σωτηρία και την καταστροφή αντίστοιχα και από κάθε είδους απόφαση, μπορεί να προκύψουν ευεργετικά, αλλά και βλαπτικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Τέλος, παρατηρούμε, ότι αυτό το πιο σε βάθος ξεχωρίζει την πρώτη από τις δύο άλλες περιπτώσεις, αφορά την αφοσίωση και των δύο μερών σε ένα κοινό στόχο και τη σοβαρότητα με την οποία και τα δύο ανταποκρίνονται το καθένα στο δικό του συγκεκριμένο ρόλο, όπως χαράσσεται, μέσα στα πλαίσια της συμβάσεως μάνατζμεντ. Αυτό είναι και τελικά το στοιχείο, που μπορεί να διαχωρίσει και να κρίνει μια επωφελή από μια ζημιογόνα ανάθεση της διοικήσεως μιας εταιρείας σε μια άλλη.

## Παράρτημα III

### Management Contracts Και Hotel Management

A) Γενικά

B) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ  
MANAGEMENT

Γ) Δεδομένα Συνέντευξης από Διευθυντικό Στέλεχος της **Ledra Marriott**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Management Contracts και Hotel Management

## Γενικά

Οι συμβάσεις διαχείρισης, όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω στο σχετικό κεφάλαιο περί του πεδίου εφαρμογής τους, το γνωρίζουν ολόενα και μεγαλύτερη άνθηση σε πλήθος κλάδων της αγοράς. Όπως όμως έχουμε ήδη παρατηρήσει, σε κάποιους συγκεκριμένους οικονομικούς κλάδους, διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.

Ένας από τους κυριότερους, είναι αυτός της ξενοδοχειακής διοίκησης (**hotel management**).

Για να αντιληφθούμε, το εύρος το οποίο έχουν λάβει αυτά τα συμβόλαια σε αυτό τον κλάδο, αρκεί να αναφέρουμε ότι οι περισσότερες μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες και κυρίως οι πολυεθνικές, αναπτύσσονται ακριβώς μέσω των συμβάσεων διαχείρισης. Αυτός ο τρόπος επέκτασης προτιμάτε σε σχέση με άλλους παρεμφερείς, όπως το **franchising** και η παραχώρηση σήματος, καθώς και σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους ανάπτυξης, δηλαδή μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων με άλλες ξενοδοχειακές εταιρείες ή και με την κατασκευή ιδίων εγκαταστάσεων.

Μερικές από αυτές τις πολυεθνικές είναι η **Marriott**, η **Starwood** και ως ένα βαθμό η **Best Western** και η **Hilton**. Εάν αναλογιστούμε, ότι αυτές οι πολυεθνικές κατέχουν ένα μεγάλο αριθμό επιμέρους αλυσίδων και σημάτων, όπως για παράδειγμα η **Starwood**, η οποία σε μεγάλο βαθμό βρίσκεται πίσω από τους ομίλους **Divani** και **Plaza**, καταλαβαίνουμε ότι σχεδόν το μεγαλύτερο μέρος των μεγάλων και γνωστών ξενοδοχειακών αλυσίδων, διοικείται μέσω τέτοιου είδους συμβάσεων.

Τονίζουν επίσης, ότι ιδιαίτερη άνθηση γνωρίζουν τα συμβόλαια διαχείρισης ειδικά στον εξειδικευμένο κλάδο των ξενοδοχείων πολυτελείας και των **grand resorts**.

Έτσι λοιπόν συνάγεται το συμπέρασμα, ότι οι συμβάσεις διαχείρισης αφορούν το μεγαλύτερο όγκο (τουλάχιστον σε έσοδα) της τουριστικής αγοράς, καθώς όπως γνωρίζουμε, οι μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες (4 έως 6 αστέρων) είναι αυτές οι οποίες

παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη συμβολή στο τουριστικό τζίρο<sup>789</sup>.

Σημειώνουμε, ότι η πλέον γνωστή σε σχέση με τη χρησιμοποίηση των συμβάσεων μανάτζμεντ αλυσίδα είναι η **Marriott**, καθώς αυτή ήταν η πρώτη η οποία εφάρμοσε από τη δεκαετία ακόμα του **1950** το μοντέλο διοίκησης των επιμέρους μονάδων της μέσω συμβάσεων τέτοιου είδους και γι' αυτό το λόγο θεωρείται κορυφαία στη σχετική τεχνογνωσία γύρω από τη χρησιμοποίηση και την εφαρμογή τους.

Πρέπει να αναφέρουμε, ότι σε μεγάλο βαθμό για τη συγγραφή του παρόντος παραρτήματος, βασιστήκαμε σε στοιχεία που λάβαμε από την εν λόγω εταιρεία.

Μάλιστα, αφενός το υπόδειγμα συμβάσεως ξενοδοχειακού μανάτζμεντ που ακολουθεί βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό σε δεδομένα που λάβαμε από την εταιρεία αυτή, αφετέρου παρουσιάζουμε τη συνέντευξη με υψηλόβαθμο στέλεχος της ίδιας εταιρείας, η οποία μας βοήθησε σε μεγάλο βαθμό στη συλλογή σχετικών στοιχείων.

Το πρώτο ζητούμενο από την ανάλυσή μας αυτή, αφορά τους λόγους για τους οποίους η πρακτική των συμβάσεων μανάτζμεντ γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στο ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς και τί αυτό σηματοδοτεί για την περαιτέρω ανάπτυξη της σε άλλους κλάδους, οι οποίοι παρουσιάζουν κάποια γωνία χαρακτηριστικά.

Έτσι λοιπόν, τα στοιχεία τα οποία άσκησαν καταλυτική επιρροή για την προτίμηση αυτού του μοντέλου διοίκησης στο ξενοδοχειακό μανάτζμεντ, έχουν να κάνουν με τα ιδιαίτερα στοιχεία της αγοράς και του κλάδου.

Ειδικότερα, το πρώτο κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο του κλάδου αφορά το ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν επενδύσεις πολύ υψηλού κόστους, και μάλιστα λαμβάνουν μορφή παγίων.

Το μεγάλο κόστος προκύπτει από το συνήθως μεγάλο όγκο των εγκαταστάσεων των ξενοδοχείων, τις μεγάλες απαιτήσεις σε δαπάνες εξοπλισμού, όπως επίσης και την απόκτηση κατάλληλου οικοπέδου (γιατί φυσικά δεν μπορεί να κτιστεί ξενοδοχείο στην οποιαδήποτε περιοχή) για την υλοποίηση της επένδυσεως. Μάλιστα, το μεγάλο αυτό κόστος δεν αφορά μόνο τις αρχικές δαπάνες κατασκευής, αλλά λαμβάνει συνεχή και διαρκή μορφή, μέσω των υψηλών απαιτούμενων δαπανών για τη συντήρηση και τη λειτουργία τους.

Δεν είναι εξάλλου τυχαίο, το ότι οι συμβάσεις μανάτζμεντ γνωρίζει ιδιαίτερη άνθηση σε σχέση με την ειδική αγορά των υπερπολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων, στις οποίες φυσικά το κόστος είναι όχι απλώς ακόμα υψηλότερο, αλλά εντυπωσιακό<sup>790</sup>.

---

<sup>789</sup> [www.hotelmotel.com](http://www.hotelmotel.com)

<sup>790</sup> Αρκεί να αναφέρουμε για παράδειγμα, ότι η κατασκευή ενός μόλις 2800 τ.μ. νέου city hotel 5 αστέρων στην Θεσσαλονίκη χωρίς εξωτερικούς χώρους ( Daios Luxury Living) κόστους πάνω από 18 εκατομμύρια ευρώ. Μόνο να φανταστούμε μπορούμε το αντίστοιχο κόστος τεράστιων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων με χωρητικότητα 600 και παραπάνω



Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο, του ξενοδοχειακού κλάδου, αφορά την ανάγκη για εκτεταμένο και αποτελεσματικό σύστημα κρατήσεων. Όταν αυτό αφορά μάλιστα μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, εμφανίζεται η αναγκαιότητα αυτό το σύστημα να λάβει παγκόσμια κλίμακα, ούτως ώστε να είναι δυνατό να εξασφαλίζονται πελάτες του εξωτερικού σε μεγάλο αριθμό.

Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο χωρίς ένα πλήθος συνεργασιών με μια σειρά άλλων εταιριών, οι οποίες ξεκινούν από άλλα ξενοδοχεία σε άλλες χώρες και καταλήγουν σε μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς.

Ακόμη, χρειάζεται σε μεγάλο βαθμό η διαφήμιση και προβολή, όχι μόνο σε χωριό, αλλά σε διεθνές επίπεδο. Στην εποχή μας, που η πλειονότητα των πελατών του εξωτερικού κάνουν την κράτησή τους μέσω διαδικτύου, επιλέγοντας ο προορισμός των οποίων θα ταξιδέψουν μέσω του υπολογιστή, καταλαβαίνουμε ποιες είναι οι απαιτήσεις, ούτως ώστε να μπορέσει ένα ξενοδοχείο να ανταγωνιστεί επαρκώς.

Ακόμη περισσότερο όμως, χαρακτηριστικό στοιχείο του ξενοδοχειακού κλάδου είναι ότι ο ανταγωνισμός δεν μπορεί εύκολα να αναλυθεί σε εγχώριο και διεθνή, αλλά συνήθως οι ξενοδοχειακές μονάδες της κάθε χώρας αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα ανταγωνισμό από άλλες μονάδες της ίδιας περιοχής, της ίδιας χώρας, αλλά και εντελώς ξένων και διαφορετικών προορισμό. Δηλαδή, ο ανταγωνισμός έχει μικτό χαρακτήρα, παράλληλα διεθνή και εγχώριο, σε τέτοιο βαθμό, ούτως ώστε είναι αναγκαίο για να επιτύχει μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα, να ανταποκρίνεται στα πρότυπα και τα δεδομένα όχι απλώς της εγχώριας αλλά της διεθνούς και παγκόσμιας αγοράς, πρότυπα τα οποία συχνά είναι ιδιαίτερα αυστηρά και απαιτητικά.

Επίσης, ένα ακόμη χαρακτηριστικό, το οποίο καθιστά τον ανταγωνισμό στο ξενοδοχειακό κλάδο ακόμη πιο απαιτητικό, είναι ότι χρειάζονται αποτελεσματικά δίκτυα εφοδιασμού και λήψης υπηρεσιών, ειδικά αν αναλογιστούμε, το τόσο πολλές, ποικίλες, υψηλής ποιότητας και διαφορετικές μεταξύ τους υπηρεσίες πρέπει να προσφέρει ένα ξενοδοχείο σήμερα, ούτως ώστε να είναι ανταγωνιστικό.

Για παράδειγμα αναφέρουμε, ότι μεγάλο ξενοδοχείο στην περιοχή της Ελούντας στην Κρήτη, πρέπει να προμηθεύεται καθημερινά για την σίτιση των πελατών του, **197** διαφορετικά είδη τροφίμων και **70** διαφορετικά είδη ποτών, ενώ παράλληλα σε αυτό προσφέρουν τις υπηρεσίες τους πρόσωπα **56** διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων, που ξεκινούν από φυσικοθεραπευτή και ιερέα και καταλήγουν σε οδηγό ελικοπτέρου, βοτανολόγο και **sommelier**. Μπορούμε φυσικά να

---

κλινών και υπερπολυτελείς εξωτερικούς χώρους πάνω σε παραθαλάσσια οικόπεδα στις πλέον ακριβές περιοχές της χώρας .

κατανοήσουμε, την πολυπλοκότητα σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου προσωπικού, διαχείρισης προμηθειών, δημιουργία συστήματος προμηθευτών και **contract management**.

Από όλα τα παραπάνω, τα οποία αποτελούν μια απλή επισκόπηση του βασικότερο στοιχείο του ξενοδοχειακού στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορούν εύκολα να συμπεράνουμε, ότι μια επένδυση στο κλάδο των ξενοδοχείων, είναι ιδιαίτερα υψηλού κόστους, ρίσκου, αναγκών σε κεφάλαια κίνησης και απαιτήσεων από πλευράς δικτύων διανομής, εφοδιασμού και πελατειακών σχέσεων.

Ακόμη περισσότερο, χρειάζεται μάνατζμεντ ιδιαίτερα υψηλού και έμπειρο επίπεδο, το οποίο να μπορεί να λαμβάνει τεράστιο όγκο σε σχέση με εταιρείες άλλων κλάδων, αποφάσεων και μάλιστα μεγάλης διαφορετικότητας, να διοικεί, να εκπαιδεύει και να επιλέγει ένα τόσο πολυποίκιλο προσωπικό, να διαχειρίζεται μια τόσο περίπλοκη δομή, και όλα αυτά ακροβατώντας σε μια ισορροπία ταυτόχρονης συμπίεσης του ήδη ιδιαίτερα υψηλού κόστους και διατήρησης κορυφαίου επιπέδου ποιότητας.

Γι' αυτό το λόγο, ο κλάδος των ξενοδοχείων, θεωρείται κλάδος ιδιαίτερα υψηλής διοικητικής τεχνογνωσίας, με την έννοια ότι το μάνατζμεντ των εταιρειών που μετέχουν σε αυτόν, πρέπει να συγκεντρώνουν πλήθος ικανοτήτων και κυρίως να μπορούν να λαμβάνουν επιτυχημένα πολλές καθημερινές ποικίλες αποφάσεις, ούτως ώστε να επιτευχθεί το ζητούμενο, το οποίο στη συγκεκριμένη αγορά αφορά όπως συνηθίζεται να λέγεται « η τελική και γενική αίσθηση που αποκομίζει ο πελάτης κατά την αναχώρησή του».

Φυσικά, ενώ είναι ότι και στους υπόλοιπους κλάδους το μάνατζμεντ δεν είναι κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά μπορούμε εύκολα να προβούμε σε σύγκριση ενός υπερπολυτελούς ξενοδοχείου, σε μέγεθος και ειδικότερα σε πλήθος υπηρεσιών, που αντιστοιχούν σε μια ολόκληρη πολιτεία, με στόχο τη συνολική ικανοποίηση ενός συχνά απαιτητικού πελάτη, με την επιτυχία να κρίνεται ακόμη και στην παραμικρή λεπτομέρεια στην εξυπηρέτηση του, ενώ ταυτόχρονα το παραμικρό λάθος και αμέλεια στην εξυπηρέτηση έστω και ενός πελάτη, μπορεί να οδηγήσει σε φιάσκο και να αμαυρώσει την επιχειρηματική φήμη, με μια εταιρία παραγωγής ατσαλιού, στην οποία όλα κρίνονται από την παραγωγή χαμηλού κόστους ενός τυποποιημένου από πλευράς προτύπων, ομοιογενούς προϊόντος.

Καταλήγουμε, λοιπόν, στο πλέον κρίσιμο στοιχείο της ξενοδοχειακής διοίκησης, το οποίο είναι και αυτό που διαδραματίζει καταλυτική επιρροή στην άνθηση των συμβάσεων μάνατζμεντ. Αυτό είναι η ιδιαίτερη σημασία που κατέχει για την επιχειρηματική όχι απλώς επιτυχία αλλά επιβίωση, το καλό όνομα και η φήμη της τουριστικής μονάδας. Και τόσο το χτίσιμο, όσο και η διατήρηση μιας καλής επιχειρηματικής φήμης είναι

αποτέλεσμα πολύχρονων και συνεχών προσπαθειών, στις οποίες τον πρώτο ρόλο τον έχει το μάνατζμεντ, το οποίο συντονίζει, ελέγχει και καθοδηγεί τη συνολική προσπάθεια.

Σε σχέση με τη σημασία της φήμης στις ξενοδοχειακές μονάδες, αλλά ιδιαίτερα για το πόσο μεγάλη προσοχή χρειάζεται, ούτως ώστε να διατηρηθεί, αρκεί να αναφέρουμε, ότι έστω και ένα μεμονωμένο περιστατικό ελαφράς τροφικής δηλητηρίασης σε γνωστό ξενοδοχείο της Κρήτης πριν από κάποια χρόνια, το οποίο προήλθε από ένα από τα πολλά φαγώσιμα τα οποία παρέχονταν και μάλιστα μέσα σε ένα σύνολο άνω των **7500** διαφορετικών πελατών και **36000** διανυκτερεύσεων μέσα στην θερινή περίοδο, στάθηκε αρκετό για να προκαλέσει την επόμενη χρονιά μείωση κατά **18%** των κρατήσεων και για να επανορθωθεί η ζημιά που έγινε στην εικόνα της εταιρίας στη χώρα προέλευσής του συγκεκριμένου δηλητηριασμένου πελάτη απαιτήθηκαν πολύ μεγάλες δαπάνες διαφημίσεως και προβολής στη χώρα αυτή. Ας αναρωτηθούμε λοιπόν σε τόσους άλλους κλάδους ένα τόσο μικρό ποιοτικό σφάλμα, το οποίο πολλές φορές μπορεί να είναι και τυχαίο, δημιουργεί τόσο μεγάλα προβλήματα.

Παρατηρούμε, έτσι, ότι οι απαιτήσεις από πλευράς διοίκησης της εταιρίας, είναι ιδιαίτερα υψηλές, καθώς το μάνατζμεντ πρέπει να έχει διαρκώς τα μάτια του παντού, να επιβλέπει τα πάντα και να φροντίζει για την επίλυση των συνεχών και πολυάριθμων προβλημάτων και σε επίπεδο **day-to-day management** σε συνεχή βαθμό, χωρίς παράλληλα να παραβλέπει το μακρόπνοο σχεδιασμό και τη γενικότερη κατάσταση στρατηγικής για την εταιρία, όπως και σε κάθε άλλο κλάδο.

Συνειδητοποιώντας λοιπόν, οι τουριστικές επιχειρήσεις, την τεράστια σημασία του μάνατζμεντ, για την ανταγωνιστικότητά τους, από νωρίς αναγνώρισαν, την αξία του εξειδικευμένου μάνατζμεντ και της υψηλής διοικητικής τεχνογνωσίας.

Παράλληλα, επειδή όπως αναφέραμε, οι ξενοδοχειακές επενδύσεις αποτελούν επενδύσεις υψηλού κόστους και ρίσκου, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αντιμετώπισαν πρόβλημα ανάπτυξης. Από τη μια πλευρά, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση έτσι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να αναπτύσσονται, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες του περιβάλλοντός τους.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη αυτή είναι τόσο δαπανηρή και επικίνδυνη, ούτως ώστε έστω και μία μόνο αποτυχία, μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευση όλης της επιχειρήσεως.

Επίσης, για να μπορέσουν να αναπτυχθούν με ίδια μέσα, οι επιχειρήσεις είτε πρέπει να διαθέτουν τεράστια αποθέματα κεφαλαίων, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο σε ένα κλάδο, μικρού περιθωρίου κέρδους και υψηλών απαιτήσεων σε ετήσιες δαπάνες συντήρησης, είτε να καταφύγουν σε

εξωτερικό δανεισμό, ο οποίος όμως λόγω του υψηλού κόστους, μπορεί να αποτελέσει στο τέλος καταστροφή για την ίδια την εταιρεία.

Δεν είναι τυχαίο, εξάλλου, ότι πολλές από τις ελληνικές μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ανήκουν σε τραπεζικά και άλλα πιστωτικά ιδρύματα. Τις περισσότερες φορές ο λόγος είναι, ότι στο παρελθόν οι ιδιοκτήτες αναγκάστηκαν να καταφύγουν σε τραπεζικό δανεισμό για την ανάπτυξη και διατήρηση της λειτουργίας τους και όταν δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις προς τις τράπεζες, έχασαν τα ξενοδοχεία τους.

Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να καταλάβουμε, πόσο ακόμα δυσκολότερη γίνεται αυτή η ανάπτυξη, όταν λαμβάνει χώρα σε διεθνές επίπεδο, οπότε ο δανεισμός γίνεται ακόμη δυσκολότερος και το κόστος ακόμη υψηλότερο, ενώ παράλληλα οι απαιτήσεις σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία, η οποία πρέπει να προσαρμόζεται μάλιστα και στα δεδομένα της νέας αγοράς στην οποία η επιχείρηση ετοιμάζεται να διεισδύσει, γίνονται ακόμη πιο υψηλές.

Έτσι λοιπόν, ο μόνος από τους παραδοσιακούς τρόπους ανάπτυξης, που απομένει σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, συνήθως αφορά τον δρόμο της συγχώνευσης με μια άλλη εταιρεία ή την εξαγορά από αυτήν.

Έτσι λοιπόν, όταν για ξενοδοχειακή επιχείρηση θέλει να εισέλθει σε μια νέα αγορά, αντί να αναλαμβάνει όλο αυτό το κόστος και τον κίνδυνο για την κατασκευή ειδικής μονάδας, συνήθως εξαγοράσει μια εγχώρια ξενοδοχειακή μονάδα, ενώ συχνά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αναγκάζονται εκ των πραγμάτων, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να συγχωνευτούν. Η συγχώνευση και η εξαγορά κατά κανόνα αποτελούν πολύ λιγότερο δαπανηρές διαδικασίες, από την ανάπτυξη είναι με ίδια μέσα. Φυσικά όμως, περιέχουν το μεγάλο μειονέκτημα της απώλειας ως ένα βαθμό ή και ολοκληρωτικά του ελέγχου της εταιρίας.

Μέσα σε όλα αυτά, η λύση έρχεται να δώσει, η σύμβαση μανάτζμεντ. Έτσι λοιπόν, αφενός οι επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να αναπτυχθούν και ειδικά σε πολυεθνικό επίπεδο, αποφεύγουν όλο αυτό το κόστος και τον κίνδυνο, αναλαμβάνοντας απλώς η να διαχειρίζονται ξένες ξενοδοχειακές μονάδες, προσφέροντας την τεχνογνωσία τους, τα δίκτυά τους, την επωνυμία και τη φήμη τους.

Αφετέρου, οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν το μανάτζμεντ, επιλύουν αυτό τον τρόπο το πρόβλημα της υψηλής διοικητικής τεχνογνωσίας, των απαιτήσεων σε επίπεδο ποιότητας, συστημάτων, ανθρώπινου προσωπικού και δικτύων αλλά και της εξασφάλισης πελατείας σε διεθνές επίπεδο. Δηλαδή, πρόκειται για μια συνεργασία αμφιμερούς οφέλους, μια **win-win strategy**.

Φυσικά, παρόμοια αποτελέσματα, επιτυγχάνονται και με άλλους τρόπους εκτός από τις συμβάσεις μανάτζμεντ, όπως με την σύμβαση δικαιόχρησης (**franchising**), μεταφοράς τεχνογνωσίας και παραχωρήσεως σήματος. Ο

λόγος όμως για τον οποίο στο ξενοδοχειακό κλάδο, οι συμβάσεις μάνατζμεντ γνωρίζουν μεγαλύτερη άνθηση, από τις προαναφερόμενες συμβάσεις, αφορά το γεγονός ότι, όπως βλέπουμε και παραπάνω, η επιτυχία δεν έρχεται μόνο μέσα από την εκμετάλλευση ενός ήδη επιτυχημένου ονόματος και από την κάρπωση της φήμης που προέρχεται από μια γνωστή επωνυμία, αλλά περισσότερο, από την σε καθημερινό επίπεδο επιβεβαίωση αυτής της φήμης και εικόνας μέσα από τη λειτουργία της ίδιας της μονάδας.

Το προϊόν που προσφέρουν ξενοδοχειακές μονάδες, είναι πολύ πιο περίπλοκο από ότι αυτό το οποίο προσφέρουν οι επιχειρήσεις εστίασης (όπου για παράδειγμα το **franchising** γνωρίζει μεγάλη άνθηση) και η διατήρηση της ποιότητας γίνεται πολύ πιο σημαντικό και περίπλοκο θέμα.

Άρα, οι συμβάσεις μάνατζμεντ υπερέχουν σε σχέση με τον ξενοδοχειακό κλάδο, γιατί προσφέρουν πλεονεκτήματα από πλευράς διοίκησης της επιχειρήσεως και προσφοράς και εφαρμογής διοικητικών ικανοτήτων, σε συνδυασμό αλλά επομένως αποκλειστικά με την ένταξη σε ένα δίκτυο και τη λήψη του δικαιώματος χρήσης μιας επωνυμίας.

Όσον αφορά, τη μορφή την οποία λαμβάνουν συμβάσεις μάνατζμεντ στο ξενοδοχειακό κλάδο, παρατηρούμε από συγκριτική μελέτη μεταξύ υποδειγμάτων, από διαφορετικές αλυσίδες, ότι ως ένα βαθμό και σε γενικές γραμμές παρουσιάζουν ομοιότητες, δηλαδή είναι αρκετά τυποποιημένες στην εξειδικευμένη τους μορφή αυτή που έχει να κάνει με την ξενοδοχειακή διοίκηση.

Συνήθως, επειδή στην ουσία παραχωρείται το σύνολο του καθημερινού μάνατζμεντ της επιχειρήσεως, δεν είναι τόσο πολυσέλιδες και μεγάλης εκτάσεως, όπως αυτές οι οποίες εμφανίζονται σε άλλους κλάδους, στους οποίους μεγάλα κομμάτια του μάνατζμεντ παραμένουν στα χέρια της ιδιοκτήτριας εταιρίας, ούτως ώστε να χρειάζεται εξαντλητική οριοθέτηση και απαρίθμηση των αρμοδιοτήτων του κάθε μέρους<sup>791</sup>.

Επίσης, οι συμβάσεις ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, χαρακτηρίζονται από ακόμη υψηλότερη διάρκεια σε σχέση με αυτές που εμφανίζονται σε άλλους κλάδους, κυρίως λόγω της στενής συνδέσεως, η οποία δημιουργείται μεταξύ των μερών, αλλά και των υπολοίπων ξενοδοχείων, τα οποία συνάπτουν αντίστοιχη σύμβαση με την εταιρία μάνατζμεντ και με αυτό τον τρόπο εντάσσονται σε κοινό δίκτυο. Εξάλλου, επειδή όπως είδαμε το ζητούμενο στον ξενοδοχειακό τομέα, αφορά σε πρώτο βαθμό την ανάπτυξη και εκμετάλλευση της φήμης και του καλού ονόματος της εταιρίας μάνατζμεντ, κάτι τέτοιο θα διακινδυνευόταν από σύντομες σχετικά συμβάσεις. Έτσι λοιπόν, κατά μέσο όρο η διάρκεια των

---

<sup>791</sup> Ghastenet de Gery Guillaume, Control de gestion d' hotel, L' HOTELLERIE, 2642, 2/12/1999

συμβάσεων ξενοδοχειακού μάνατζμεντ κυμαίνεται από **15** έως **25** έτη, με πλέον συνήθη αυτή των **20** ετών.

Συγχρόνως, θα αναφέρουμε, ότι οι συμβάσεις ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, συνήθως ανήκουν στις λεγόμενες συμβάσεις μη γνήσιου μάνατζμεντ, καθώς η εταιρία μάνατζμεντ συναλλάσσεται στο δικό της όνομα για λογαριασμό βέβαια της ιδιοκτήτριας εταιρίας, καθώς χαρακτηριστικό στοιχείο αυτών των συμβάσεων ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, είναι η μεγάλη έμφαση που δίδεται στη χρησιμοποίηση της επωνυμίας και του σήματος, άρα και της φήμης του δότη.

Όσον αφορά, το ειδικότερο περιεχόμενο, αυτό των συμβάσεων, θα αναφέρουμε, ότι δίνουν η ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση στη λεγόμενη προεπιχειρηματική περίοδο, δηλαδή εκείνο το χρονικό διάστημα, κατά το οποίο λαμβάνονται όλες εκείνες οι αποφάσεις και διεκπεραιώνονται όλες εκείνες οι ενέργειες, οι οποίες αφορούν την επιλογή του χώρου εγκαταστάσεις, την προετοιμασία της, την κατασκευή της και τη θέση σε ετοιμότητα για λειτουργία.

Σε αυτό το σημείο, χρειάζεται μεγάλη βοήθεια της εταιρίας μάνατζμεντ, τόσο από άποψη τεχνογνωσίας και ειδικά στο επίπεδο της διαχείρισης έργου, αλλά και στο επίπεδο της επιλογής των ειδικότερων όρων και προδιαγραφών που θα λάβει η κατασκευή αλλά και σε σχέση με τη μορφή της ξενοδοχειακής μονάδας, όσο από άποψη υποστήριξης στην αγορά εξοπλισμού και την προμήθεια σχετικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος<sup>792</sup>.

Αλλά ένα σημείο στο οποίο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε τέτοιες συμβάσεις, είναι αυτό της επιλογής, εκπαίδευσης και γενικότερα διαχείρισης προσωπικού, κάτι το οποίο είναι λογικό, εάν λάβουμε υπόψη μας, ότι στους κλάδους υπηρεσιών και ιδιαίτερα σε ένα τέτοιο κλάδο, ο οποίος έχει ως αποστολή την προσφορά ενός πολυποίκιλου εύρους υπηρεσιών, αλλά και σε μια αγορά, στην οποία η εξυπηρέτηση διαδραματίζει πρώτο ρόλο, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πλέον σημαντικός. Προσθέτουμε, ότι συχνά οι εταιρείες μάνατζμεντ αναλαμβάνουν να προσφέρουν οι ίδιες απαιτούμενο εξειδικευμένο προσωπικό, λειτουργώντας έτσι διττά, δηλαδή τόσο ως εταιρείες μάνατζμεντ, όσο και σε εταιρίες παροχής προσωπικού ή αλλιώς, όπως είναι γνωστές στη χώρα μας ως εταιρείες προσωρινής απασχόλησης<sup>793</sup>.

Επίσης, άλλο ένα σημαντικό θέμα αυτών των συμβάσεων στο οποίο δίνεται μεγάλη προσοχή, είναι η ένταξη στα διάφορα δίκτυα της εταιρίας μάνατζμεντ, προμηθευτών, πελατών, κρατήσεων και διαφήμισης.

Θα πρέπει ακόμα να σημειώσουμε, ότι οι εταιρείες μάνατζμεντ συνήθως

<sup>792</sup> Ghastenet de Gery Guillaume, Control de gestion d' hotel, L' HOTELLERIE, 2642, 2/12/1999

<sup>793</sup> Αναλυτικότερα για τις Ε.Π.Α., βλέπε σε Αγραπιδά, Εταιρίες Προσωρινής Απασχόλησης, Νομική Βιβλιοθήκη 2006 και σε Διαθεσόπουλο, Ο Δανεισμός Εργαζομένων, Τομέας Β' Ιδιωτικού Δικαίου, Νομικού Τμήματος ΕΚΠΑ, 2005.

αναλαμβάνουν το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν την καθημερινή διαχείριση της εταιρίας, αλλά αποκτούν δικαιοδοσία του να προβαίνουν συνήθως και σε βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες επενδύσεις έως και μεσαίου μεγέθους, χωρίς έγκριση της ιδιοκτήτριας εταιρίας, όταν αυτό πρόκειται να συμβάλει στη μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Με άλλα λόγια απολαμβάνουν ένα μεγάλο βαθμό ελευθερίας στην άσκηση του μάνατζμεντ και αποκτούν σημαντικό εύρος διαχειριστικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων, συχνά στρατηγικού χαρακτήρα, με περιορισμό το γεγονός ότι συνήθως δεν τους επιτρέπεται να αποφασίζουν χωρίς έγκριση της ιδιοκτήτριας, σχετικά με πάγιες επενδύσεις από ένα μέγεθος και πάνω (όπως για παράδειγμα σχετικά με την επέκταση μιας υπάρχουσας μονάδας ή με την κατασκευή επιπλέον χώρων, ενώ αντίθετα επιτρέπεται να προβαίνουν σε επενδύσεις σχετικές με τον εξοπλισμό).

Επίσης, φυσικά, προσφέρουν κάθε άλλη απαραίτητη υποστήριξη στην ιδιοκτήτρια, σε επίπεδο πληροφόρησης, διαχείρισης γνώσης και στρατηγικών αποφάσεων.

Κατά τα άλλα, ισχύουν όσα έχουμε αναφέρει σε σχέση με τις συμβάσεις μάνατζμεντ, όσον αφορά την υποκατάσταση, τις υποχρεώσεις των μερών, τους περιορισμούς στον μεταξύ τους ανταγωνισμό και τα λοιπά.

Σε σχέση με την αμοιβή της εταιρίας μάνατζμεντ, αναφέρουμε ότι αυτή συνήθως εκλαμβάνεται ως ένα ποσοστό επί των εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας ή επί των κερδών της ή συχνά ως ένας συνδυασμός μεταξύ τους. Πάντως, λόγω της ιδιαίτερης συμβολής της εταιρίας μάνατζμεντ το συνολικό προϊόν, αλλά και στα έσοδα, συνήθως για τις αμοιβές προσδιορίζονται σε υψηλά επίπεδα.

Τέλος, όσον αφορά τον τρόπο ένταξης της εταιρίας μάνατζμεντ μέσα στην ιδιοκτήτρια εταιρία, συνήθως αποφεύγονται όλοι οι πολύπλοκοι τρόποι, τους οποίους έχουν αναφέρει στο σχετικό κεφάλαιο, δηλαδή μέσω διορισμό μελών στο διοικητικό συμβούλιο, αλλαγών στο καταστατικό, θέσεως ρητρών και τα λοιπά, και συνήθως προτιμάται η απευθείας πρόσληψη των υποδεικνυόμενων από την εταιρία μάνατζμεντ προσώπων στις υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις, όπως κυρίως αυτή του γενικού διευθυντή.

Από όλα τα παραπάνω, συμπεράνουμε τελικά, ότι οι συμβάσεις ανάληψης διαχείρισης εταιρίας, στα πλαίσια του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, θα εξακολουθήσουν να αναπτύσσονται τα επόμενα έτη, με ρυθμούς αντίστοιχους με αυτούς τους οποίους το ξενοδοχειακό προϊόν εξειδικεύεται, εμπλουτίζεται και ανεβαίνει ποιοτικά και παράλληλα με την εξακολούθηση και διεύρυνση της τάσεως αύξησης του μεριδίου αγοράς των μεγάλων πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων εις βάρος των κατώτερων, ανάπτυξης των πολυεθνικών αλυσίδων υψηλής φήμης και αύξησης του ανταγωνισμού στον υποκλάδο του τουρισμού υψηλού

κόστους και προδιαγραφών.

Το τελικό συμπέρασμα, το οποίο εξάγεται από όλα αυτά, είναι ότι η σύμβαση μάνατζμεντ, αποτελεί λύση πρώτης τάξεως, σε κλάδους, στους οποίους αφενός η δραστηριοποίηση απαιτεί επενδύσεις υψηλού κόστους και κινδύνου, αφετέρου η ποιότητα και η φήμη διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο για την επιτυχία, ανάβοντας έτσι το μάνατζμεντ σε πολύτιμο πόρο.

Έτσι λοιπόν, κατά τη γνώμη μας, και κρίνοντας από τα όσα συμβαίνουν στο χώρο του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, μπορούμε να προβλέψουμε, ότι οι συμβάσεις μάνατζμεντ να γνωρίζουν άνθηση και σε άλλους κλάδους οι οποίοι βασίζονται σε αυτά τα στοιχεία, όπως για παράδειγμα ο κλάδος των υπηρεσιών υγείας, ο οποίος επίσης βασίζεται στην ποιότητα, το καλό όνομα και την υψηλή τεχνογνωσία, αλλά περιέχει μεγάλο κόστος, ο κλάδος των υπηρεσιών ψυχαγωγίας ποικίλου εύρους και πολλαπλών δραστηριοτήτων (όπως για παράδειγμα οι σύγχρονοι πολυκινηματογράφοι και **waterparks**) και τα λοιπά.

Το ίδιο βέβαια μπορεί να ισχύσει και για σειρά άλλων κλάδων, στους οποίους βασικό στοιχείο τους αποτελεί το υψηλό κόστος, το μεγάλο ρίσκο αλλά και οι υψηλές απαιτήσεις σε τεχνογνωσία και ποιότητα, όπως αυτοί της εξειδικευμένης βιομηχανίας, των εφαρμογών τεχνολογιών αιχμής, των τεχνολογιών υψηλής καινοτομίας, όπως εταιρείες φαρμακευτικές, ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογισμικού, ηλεκτρονικών, αμυντικές και τα λοιπά, στις οποίες όμως ανασταλτικός παράγοντας για την εξάπλωση αυτών των συμβάσεων παραμένει η μεγάλη αξία της εσωτερικής της εταιρίας τεχνογνωσίας και του βιομηχανικού απορρήτου, που διακινδυνεύονται από την ένταξη άλλων εταιρειών, μέσα στην ίδια τους τη δομή.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε σχετικό υπόδειγμα συμβάσεως διαχείρισης ξενοδοχείου, όπως και συνέντευξη, ιδιαίτερα διαφωτιστική, με υψηλόβαθμο στέλεχος εγχώριας ξενοδοχειακής επιχειρήσεως, η οποία διοικείται μέσω συμβάσεων μάνατζμεντ.



# ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**Σημ.\*:** Το παρόν υπόδειγμα προέρχεται από το χρησιμοποιούμενο στις σχετικές συμβάσεις της **Marriott Multinational Group** με περικοπές φυσικά όρων και θεμάτων τα οποία κρίθηκαν είτε εμπιστευτικής φύσεως είτε ιδιαίτερα εξειδικευμένα.

## Πίνακας Περιεχομένων

Προοίμιο

Γενικές Διατάξεις

αρ. 1 Ορισμοί

αρ. 2 Γενικό Αντικείμενο των Υπηρεσιών Διαχείρισης

Προ-επιχειρηματική Περίοδος,

αρ. 3 Τοποθεσία

αρ. 4 Σταθερότυπα (**Standards**) του Ξενοδοχείου

αρ. 5 Τίτλος του Ξενοδοχείου

αρ. 6 ΠΡΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ

αρ. 7 Εξοπλισμός του Ξενοδοχείου

αρ. 8 Προ-επιχειρηματική Τεχνική Υποστήριξη

αρ. 9 Υποστήριξη στην Αγορά Εξοπλισμού

αρ. 10 Υποστήριξη στην Ανάλυση Δεδομένων Αγοράς

αρ. 11 Αποζημίωση

αρ. 12 Στρατολόγηση του Προσωπικού του Ξενοδοχείου

αρ. 13 Εκπαίδευση Εργαζομένων

αρ. 14 Αποζημίωση

Επιχειρηματική Περίοδος

αρ. 15 Περίοδος Έναρξης και Λειτουργίας

αρ. 16 Διοικητικές Υπηρεσίες Λειτουργίας

αρ. 17 Αποζημίωση

αρ. 18 Καθαρό Κέρδος Λειτουργίας (**Gross Operating Profit**)

αρ. 19 Αρχικά Έξοδα

αρ. 20 Επισκευές και Συντήρηση

αρ. 21 Λογιστικά

αρ. 22 Παράταση της Περιόδου Λειτουργίας

αρ. 23 Περιπτώσεις Αθέτησης της Σύμβασης

Διάφορα Θέματα

αρ. 24 Ασφάλεια

αρ. 25 Μεταβίβαση Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων / Υποκατάσταση

αρ. 26 Παράταση

αρ. 27 Εφαρμοστέο Δίκαιο

- αρ. 28 Διαιτησία  
αρ. 29 Δυνατότητα Χωρισμού  
αρ. 30 Γλώσσα

## Σύμβαση Διαχείρισης

Α. Η (ιδιοκτήτρια εταιρία) θα αναλάβει την ανάπτυξη, ιδιοκτησία, λειτουργία και συντήρηση των τουριστικών και άλλων υπηρεσιών στον τόπο ... σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της μακροχρόνιας μίσθωσης μεταξύ της (ιδιοκτήτριας εταιρίας) και της Κυβέρνησης της (εταιρίας **management**)

Β. Σύμφωνα με τους σκοπούς της η (ιδιοκτήτρια εταιρία) είναι προετοιμασμένη να χρηματοδοτήσει, χτίσει, επιπλώσει και εξοπλίσει μοντέρνα και εξέχοντα ξενοδοχεία, ευρισκόμενα στην καθορισμένη περιοχή, να παρακινήσει, ενθαρρύνει και προσελκύσει τουρισμό και ταξίδια στην\_\_\_\_\_.

Γ. Η χρηματοδότηση, η κατασκευή, η ιδιοκτησία, η λειτουργία και η συντήρηση των παραπάνω ξενοδοχείων, θα απαιτεί την υποστήριξη μιας εταιρίας διαχείρισης ξενοδοχείων διεθνούς φήμης ως προς τον σχεδιασμό, το χτίσιμο, την επίπλωση, τον εξοπλισμό, τη διακόσμηση και τη λειτουργία τέτοιων ξενοδοχείων.

Δ. Η (εταιρία **management**) βεβαιώνει ότι έχει την απαιτούμενη εμπειρία και τα μέσα να παράσχει τέτοια υποστήριξη και η (ιδιοκτήτρια εταιρία) και η (εταιρία **management**) επιθυμούν να συνάψουν μία συμφωνία για παροχή τέτοιου είδους υπηρεσίας και για τη διαχείριση και λειτουργία τέτοιων ξενοδοχείων, όπως κατωτέρω ορίζεται.

Ε. Εκ των αμοιβαίων υποσχέσεων παροχής οι οποίες περιγράφονται πιο κάτω στην παρούσα Σύμβαση τα μέρη εις τούτο συμφωνούν:

## Γενικές Διατάξεις

### Άρθρο 1

#### Ορισμοί

Όπως χρησιμοποιούνται σ' αυτή τη σύμβαση:

**1.4 «Περίοδος Ανάπτυξης»:** σημαίνει την χρονική περίοδο που αρχίζει με την παραλαβή από την εταιρία **management** γραπτής γνωστοποίησης από την

ιδιοκτήτρια  
εταιρία ότι το έργο θα υλοποιηθεί.

**1.6 «Επιχειρηματική Περίοδος»:** σημαίνει την χρονική περίοδο που αρχίζει με το επίσημο άνοιγμα του Ξενοδοχείου και λήγει με την λήξη του επιχειρηματικού διαστήματος, όπως ορίζεται στο άρθρο 17.

**1.8 «Περίοδος προ της Αναπτύξεως»:** σημαίνει την χρονική περίοδο που αρχίζει με την ημερομηνία ενάρξεως ισχύος της παρούσας Συμφωνίας και λήγει με την έναρξη της Περιόδου Αναπτύξεως όπως καθορίζεται σε αυτό το σημείο.

**1.9. «Προ-επιχειρηματική Περίοδος»:** σημαίνει την χρονική περίοδο που αρχίζει με την Περίοδο προ της Αναπτύξεως και λήγει με την Επιχειρηματική Περίοδο όπως καθορίζεται εδώ.

## Άρθρο 2

### Γενικό Αντικείμενο των Υπηρεσιών Διαχείρισης

Η ιδιοκτήτρια εταιρία δια της παρούσης μισθώνει και διορίζει την εταιρία **management** ως αποκλειστική της εταιρία ξενοδοχειακής διαχείρισης για τεχνική υποστήριξη, διοίκηση και λειτουργία του Ξενοδοχείου και η εταιρία **management** δια της παρούσης αποδέχεται αυτόν το διορισμό, σύμφωνα με τους όρους που διατυπώνονται στην παρούσα Σύμβαση.

Κατά τη διάρκεια της παρούσης Σύμβασης η ιδιοκτήτρια εταιρία θα αναλάβει τη χρηματοδότηση, κατασκευή, επίπλωση και εξοπλισμό του Ξενοδοχείου, και η εταιρία **management** θα παράσχει στην ιδιοκτήτρια εταιρία συμβουλευτικές υπηρεσίες, τεχνικές υπηρεσίες διαχείρισης και διοικητικές υπηρεσίες λειτουργίας για το ως άνω ξενοδοχείο, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την υποστήριξη της ιδιοκτήτριας εταιρίας κατά την Προ-επιχειρηματική Περίοδο, και η εταιρία **management** θα λειτουργεί το ως άνω Ξενοδοχείο κατά την Επιχειρηματική Περίοδο σύμφωνα με τα σταθερότυπα (**standards**) του εύρους συστήματος της (της εταιρίας **management**).

## Άρθρο 3

### Τοποθεσία

Το Ξενοδοχείο θα κατασκευαστεί στην περιοχή ... σε χώρο που

συγκεκριμένα θα επιλέξει η ιδιοκτήτρια εταιρία ύστερα από σχετική πρόταση της εταιρίας **management**. Στις διαπραγματεύσεις για αγορά/ενοικίαση του χώρου θα μετέχουν και τα δύο μέρη.

#### **Άρθρο 4**

##### **Σταθερότυπα (Standards) του Ξενοδοχείου**

Στη λειτουργία του ξενοδοχείου θα εφαρμοστούν τα σταθερότυπα ΕΛΟΤ ... και ISO ... καθώς και κάθε εκσυγχρονισμένη μορφή τους όπως αυτή προκύψει μέσα στο διάστημα της σύμβασης.

#### **Άρθρο 5**

##### **Τίτλος του Ξενοδοχείου**

Το εν λόγω Ξενοδοχείο θα φέρει τον Τίτλο ... συμπληρωμένο στην αρχή του με την εμπορική επωνυμία της εταιρίας **management**.

#### **Άρθρο 6**

##### **Προ-επιχειρηματική Περίοδος**

Σύμφωνα με την χρηματοδότηση από την Χ τράπεζα και σε συμμόρφωση με τα πλάνα, λεπτομερείς παρουσιάσεις, και σχέδια που παρέχονται στο συνημμένο, η ιδιοκτήτρια εταιρία με κάθε εύλογη επιμέλεια θα χτίσει στη θέση που καθορίζεται εντός του εκθέματος (Σχεδίου) Α της Σύμβασης ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα που διαθέτει (a) - (j) και άλλες τέτοιες εγκαταστάσεις απαραίτητες ή επιθυμητές για τις λειτουργίες του Ξενοδοχείου κάτω από σταθερότυπα (**standards**) εφάμιλλα αυτών που επικρατούν στα ξενοδοχεία της εταιρίας **management** σε ολόκληρο τον κόσμο, μαζί με όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις για τη χρήση του κτιρίου για ξενοδοχειακούς σκοπούς.

#### **Άρθρο 7**

##### **Εξοπλισμός του Ξενοδοχείου**

7.1 Ακολουθώντας προς τη χρηματοδότηση από την τράπεζα Χ, και σύμφωνα με τα σχέδια, λεπτομερείς παρουσιάσεις και σχεδιασμούς που παρέχονται στο συνημμένο, η ιδιοκτήτρια εταιρία, με κάθε εύλογη επιμέλεια θα παράσχει και εγκαταστήσει μέσα στο κτίριο: α) εξοπλισμό ξενοδοχείου

που θα περιλαμβάνει ..., β) ολόκληρη την επίπλωση και τα έπιπλα, που θα περιλαμβάνουν..., γ) εργαλεία, σκεύη κουζίνας και στολές, που θα περιλαμβάνουν ..., δ) γυαλικά, ασπρόρουχα, ασημικά, πορσελάνες, τρόφιμα, ποτά κτλ.

**7.2** Η ιδιοκτήτρια εταιρία θα μισθώσει και θα διατηρήσει με δικά της έξοδα αρχιτέκτονες, εργολάβους και άλλους τέτοιους ειδικούς και συμβούλους όπως είναι αναγκαίο και ορθό για την κατασκευή και τον εξοπλισμό του Ξενοδοχείου. Η εταιρία **management** θα προκαλέσει τέτοιες εταιρίες και άτομα να ετοιμάσουν πλήρη και επαρκή σχέδια, ιδέες (λεπτομερείς σχεδιασμούς), λεπτομερείς παρουσιάσεις, σχέδια, τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά σχετικά με το Ξενοδοχείο. Όλα αυτά τα σχέδια και κάθε αλλαγές και τροποποιήσεις που γίνονται ή εγκρίνονται εκ των υστέρων, θα παραμείνουν περιουσία της ιδιοκτήτριας εταιρίας και θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις ανεξάρτητες επιχειρηματικές δραστηριότητες από την εταιρία **management** υποκείμενα στη γραπτή έγκριση της (ιδιοκτήτριας εταιρίας).

## **Αρθρο 8**

### **Προ-επιχειρηματική Τεχνική Υποστήριξη**

#### **8.1 Αρχιτεκτονική**

Η εταιρία **management** θα παρέχει αρχιτεκτονική υποστήριξη στην ιδιοκτήτρια εταιρία και κάθε έναν από τους νόμιμα προσειλημμένους αρχιτέκτονες, εργολάβους και μηχανικούς της, κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου σύμφωνα με τη γραπτή αίτηση της ιδιοκτήτριας εταιρίας, σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους και προϋποθέσεις:

Η εταιρία **management** θα υποβάλλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία τα σταθερότυπα (**standards**) κατασκευής για το Ξενοδοχείο, όπως καθορίζεται στο συνημμένο, και όλα τα προσχέδια, κατασκευαστικά σχέδια και σχηματικά διαγράμματα που υπάρχουν στην κατοχή της ή που θα μπορούν εύλογα να αποκτηθούν από την εταιρία **management** για ένα ξενοδοχείο εφάμιλλο στο σχεδιαζόμενο Ξενοδοχείο. Η εταιρία **management** θα διαθέσει εκπαιδευμένο προσωπικό να βοηθήσει την ιδιοκτήτρια εταιρία στην ανάπτυξη προσχεδίων, κατασκευαστικών σχεδίων και σχεδίων για το Ξενοδοχείο συμπεριλαμβάνοντας την προετοιμασία και την υποβολή διαφωτιστικών σκίτσων γραφικού προγράμματος, την προετοιμασία και επισκόπηση προσχεδίων καθώς και την επισκόπηση των τελικών αρχιτεκτονικών σχεδίων και τελικών λεπτομερών παρουσιάσεων, και

Η εταιρία **management** θα διαθέσει εκπαιδευμένο προσωπικό για επιτόπιο

(on-site) έλεγχο, αν ζητηθεί από την ιδιοκτήτρια εταιρία πριν την Περίοδο Ανάπτυξης .

## 8.2 Μηχανολογία

Η εταιρία **management** θα παρέχει μηχανολογική τεχνική υποστήριξη στην ιδιοκτήτρια εταιρία και κάθε νόμιμα προσειλημμένο αρχιτέκτονα της, εργολάβο και μηχανικό, κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου, σύμφωνα με τη γραπτή αίτηση της ιδιοκτήτριας εταιρίας σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους και προϋποθέσεις:

Η εταιρία **management** θα υποβάλλει στη ιδιοκτήτρια εταιρία τις μηχανολογικές προδιαγραφές για το Ξενοδοχείο, όπως αυτά καθορίζονται στο συνημμένο, και θα συμπεριλαμβάνουν αλλά και δεν θα εξαντλούνται στ..., και άλλες τέτοιες μηχανολογικές προδιαγραφές που έχει κριθεί ότι απαιτούνται για το Ξενοδοχείο και είναι εφάμιλλα με εκείνες του οργανισμού της εταιρίας **management**.

Η εταιρία **management** θα διαθέσει ειδικευμένο προσωπικό να βοηθήσει την

ιδιοκτήτρια εταιρία στην ανάπτυξη μηχανολογικών **standards** για το Ξενοδοχείο,

συμπεριλαμβάνοντας και την προλειτουργία την επισκόπηση και εφαρμογή των

μηχανολογικών σχεδίων και μηχανικών σχηματικών προτάσεων, και

Η εταιρία **management** θα διαθέσει ειδικευμένο προσωπικό για επιτόπιο (on-site)

έλεγχο, αν ζητηθεί από την ιδιοκτήτρια εταιρία πριν την Περίοδο Ανάπτυξης.

## 8.3 Εσωτερικό Design

Η εταιρία **management** θα παρέχει τεχνική υποστήριξη εσωτερικού **design** στην

ιδιοκτήτρια εταιρία και κάθε νόμιμα προσειλημμένο σχεδιαστή και αρχιτέκτονα της,

κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου, σύμφωνα με τη γραπτή αίτηση

της ιδιοκτήτριας εταιρίας σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους και προϋποθέσεις:

Η εταιρία **management** θα υποβάλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία προτάσεις πάνω στο

χειρισμό του θέματος του λειτουργικού **lay-out**, των ξενώνων, δημοσίων χώρων,

εστιατορίων, μπαρ και αιθουσών χορού, συμπεριλαμβάνοντας την υποβολή

διαφωτιστικών σχηματικών πλάνων, αν ζητηθεί.

Η εταιρία **management** θα διαθέτει ειδικευμένο προσωπικό να υποστηρίξει την

ιδιοκτήτρια εταιρία στην επίβλεψη των .προτεινόμενων εσωτερικών σχεδίων της

ιδιοκτήτριας εταιρίας για το Ξενοδοχείο, συμπεριλαμβάνοντας συμβουλές σε

λεπτομερείς παρουσιάσεις για τα χαλιά, τα έπιπλα, κουρτίνες, υφάσματα και άλλα

αντικείμενα, και

Η εταιρία **management** θα διαθέσει ειδικευμένο προσωπικό για επιτόπιο (**on-site**)

έλεγχο, αν ζητηθεί από την ιδιοκτήτρια εταιρία πριν την Περίοδο Ανάπτυξης.

## **Άρθρο 9**

### **Υποστήριξη στην Αγορά Εξοπλισμού**

**9.1** Κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου σύμφωνα με σαφείς γραπτές αιτήσεις της ιδιοκτήτριας εταιρίας, οι οποίες θα είναι οριστικές για λόγους εύλογων τιμών αγοράς, η εταιρία **management** θα ετοιμάσει και υποβάλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία τους προτεινόμενους υπολογισμούς της για τα έξοδα της αγοράς του Εξοπλισμού του Ξενοδοχείου, που θα χρηματοδοτείται, θα κατασκευάζεται και θα παρέχεται από την ιδιοκτήτρια εταιρία, σύμφωνα με το άρθρο **10** της παρούσης Συμβάσεως, τον οποίον η ιδιοκτήτρια εταιρία μπορεί να αναγνωρίσει, περιλαμβάνοντας ... και άλλα τέτοια αντικείμενα τα οποία αποτελούν τον εξοπλισμό εφάμιλλων ξενοδοχείων της εταιρίας **management**.

**9.2** Η εταιρία **management** επιπροσθέτως θα παρέχει στην ιδιοκτήτρια εταιρία, σύμφωνα με τη διαδικασία της παραγράφου **11.1** προτάσεις αναφορικά με την ποσότητα και την ποιότητα των αντικειμένων που θα αγοραστούν, θα υποβάλει τις καλύτερες γνωστές διαθέσιμες τιμές, ονόματα και διευθύνσεις των κατασκευαστών με τις πιο συμφέρουσες προσφορές, και θα προτείνει διαδικασία για απευθείας αγορά από τους ως άνω κατασκευαστές, και

**9.3** Η εταιρία **management** θα παρέχει επιπροσθέτως στην ιδιοκτήτρια εταιρία σύμφωνα με τις διαδικασίες της παραγράφου **11.1** προτάσεις ναυτιλιακών εταιριών καθώς και σχεδίων και κοστολογίων για διανομές των αντικειμένων του εξοπλισμού.

## **Άρθρο 10**

## Υποστήριξη στην Ανάλυση Δεδομένων Αγοράς

**10.1** Κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα υποβάλλει στην εταιρία **management** μια περιεκτική ανάλυση της των δεδομένων αγοράς για το Ξενοδοχείο. Η εταιρία **management** θα ελέγξει, θα κρίνει και θα αναλύσει τα ως άνω στοιχεία σύμφωνα με τις δικές της ανεξάρτητες εμπορικολογικές πληροφορίες, διαθέσιμες από ιδρυμένους επιχειρηματίες τουρισμού διεθνούς φήμης με τους οποίους διατηρεί επιχειρηματικές συναλλαγές.

**10.2** Η τελική ανάλυση της εταιρίας **management** για τα δεδομένα αγοράς θα διατεθεί στην ιδιοκτήτρια εταιρία μέσα σε ... ημέρες από την λήψη από την εταιρία **management** της ανάλυσης της ιδιοκτήτριας εταιρίας.

## Άρθρο 11

### Αποζημίωση

Για την εκτέλεση από την εταιρία **management** των προηγούμενων υπηρεσιών υποστήριξης που περιγράφονται στα άρθρα **9** έως **12**, κατά τη διάρκεια της Προ-επιχειρηματικής Περιόδου, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα καταβάλει στην εταιρία **management** μία «αμοιβή υποστήριξης» (**assistance fee**) η οποία υπολογίζεται να ανέρχεται στα εκτός έδρας έξοδα της, συμπεριλαμβανομένης αποζημίωσης για το προσωπικό που χρησιμοποιήθηκε από την εταιρία **management**, τα σχετικά τους έξοδα ταξιδιού, σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους:

**11.1** Για εκτέλεση κάθε υπηρεσίας τεχνικής υποστήριξης από την εταιρία **management**, όπως ορίζεται από αυτή τη Σύμβαση, η εταιρία **management** θα ετοιμάζει τιμολόγια σε τουλάχιστον μηνιαία βάση, που θα περιέχουν λεπτομερή περιγραφή του έμψυχου υλικού που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου που αναγράφεται στο τιμολόγιο, τα έξοδα και τις δαπάνες που έγιναν κατά την ως άνω περίοδο. Η εταιρία **management** θα εκδίδει τιμολόγια μηνιαίως για τέτοιες υπηρεσίες, το ως άνω τιμολόγιο θα περιέχει την ακόλουθη βεβαίωση: «Η εταιρία **management** επιβεβαιώνει ότι το ποσό του τιμολογίου είναι ορθό και σύμφωνο με την εργασία που εκτελέστηκε, και ότι η πληρωμή του δεν έχει εισπραχθεί».

**11.2** Η ιδιοκτήτρια εταιρία θα αναγνωρίζει τη λήψη τέτοιων τιμολογίων και θα τα συγκεντρώνει στα λογιστικά της βιβλία ως πληρωτέους λογαριασμούς.

**11.3** Εντός ... ημερών από την λήψη του πρώτου τιμολογίου της εταιρίας **management**, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα πληρώνει στην εταιρία **management** τα συγκεντρωμένα και τιμολογημένα ποσά που τηρούνται στα λογιστικά βιβλία της για την προγενέστερη περίοδο, για την εκτέλεση από την εταιρία **management** των ως άνω υπηρεσιών τεχνικής



υποστήριξης. Σύμφωνα με αυτά η ιδιοκτήτρια εταιρία θα πληρώσει στην εταιρία **management** τα τιμολογημένα ποσά όπως τα παρέλαβε από την εταιρία **management** και η πληρωμή θα γίνεται εντός ... ημερών από τη λήψη των ως άνω τιμολογίων.

**11.4** Η ιδιοκτήτρια εταιρία διατηρεί το δικαίωμα να απαιτεί από την εταιρία **management** εύλογη ανάλυση των περιγραφών του τιμολογίου, και η εταιρία **management** θα τηρεί επαρκή λογιστικά βιβλία στα οποία θα απεικονίζονται τα τιμολογημένα της ποσά, και τα οποία λογιστικά βιβλία θα είναι στην διάθεση της ιδιοκτήτριας εταιρίας, μετά από γραπτή αίτηση της με αεροταχυδρομείο, ή με κάθε άλλο πρόσφορο μέσο.

**11.5** Τα μέρη εις τούτο συμφωνούν ότι το συνολικό τιμολογημένο ποσό για εκτέλεση από την εταιρία **management** τεχνικών υπηρεσιών δεν θα υπερβαίνει τις ....

## **Άρθρο 12**

### **Στρατολόγηση του Προσωπικού του Ξενοδοχείου**

**12.1** Εντός ... μηνών από την έναρξη της Περιόδου Αναπτύξεως, η εταιρία **management** θα υποβάλλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία ένα σχέδιο διοίκησης και στελέχωσης με προσωπικό του Ξενοδοχείου. Το ως άνω σχέδιο θα καθορίζει τις κατηγορίες, λειτουργίες και αριθμούς των θέσεων εργασίας που απαιτούνται για την ορθή διατήρηση και λειτουργία του Ξενοδοχείου. Επιπροσθέτως, το ως άνω πλάνο θα περιέχει έναν ακριβή υπολογισμό της εταιρίας **management** σχετικά με τις θέσεις εκείνες που κρίνει αποφασιστικής σημασίας καθώς και προτάσεις στελέχωσης για αυτές τις σημαντικές θέσεις (στο εξής «**Key Personnel**»). Επιπροσθέτως τα προσόντα του προσωπικού για το Ξενοδοχείο υπολογίζονται λαμβανομένου υπόψη του πραγματικού αριθμού του προσωπικού που απαιτείται για τους διάφορους τρόπους λειτουργίας του Ξενοδοχείου (όπως κτήση του Ξενοδοχείου και χρήση των υπηρεσιών του από διαμένοντες και μη).

**12.2** Η ιδιοκτήτρια εταιρία και η εταιρία **management** αναγνωρίζουν την αξία και την αναγκαιότητα της χρησιμοποίησης μελών και εταιριών μελών της εταιρίας **management** κατά τη διάρκεια της Περιόδου Ανάπτυξης και της Επιχειρηματικής Περιόδου, και κάθε μία από αυτές θα προσπαθήσει να δώσει προτεραιότητα στη χρησιμοποίηση ειδικευμένων μελών και εταιριών μελών της εταιρίας **management**.

## **Άρθρο 13**

### **Εκπαίδευση Προσωπικού**

**13.1** Εντός ... μηνών από την έναρξη της Περιόδου Αναπτύξεως, η εταιρία **management** θα υποβάλλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία πρόταση προγράμματος εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που θα χρησιμοποιηθούν στο Ξενοδοχείο. Το ως άνω προτεινόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα συμπεριλαμβάνει καθορισμό των ακριβών φάσεων για εκπαίδευση των υπαλλήλων, εκπαίδευση των υπαλλήλων καίριων θέσεων, προτεινόμενο πρόγραμμα στρατολόγησης εντός της εταιρίας **management**, εκμάθηση του τυπικού τελετουργικού για επικεφαλής τμημάτων, πρακτική εκπαίδευση για προσωπικό τμημάτων και συνεχιζόμενη εκπαίδευση υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του Ξενοδοχείου. Το παραπάνω προτεινόμενο σχέδιο θα περιλαμβάνει επίσης λεπτομερείς αναφορές σε εκπαιδευτικό υλικό και είδη που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε συγκεκριμένα στάδια της ως άνω διαδικασίας.

Με την παράδοση των παραπάνω αναφερθέντων σχεδίων, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα ελέγξει και αναλύσει τα ως άνω σχέδια, οι δε κρίσεις της θα υπόκεινται στη σύμφωνη γνώμη της εταιρίας **management**, και η εταιρία **management** θα θέσει σε εφαρμογή τα ως άνω προγράμματα στελέχωσης και εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της Περιόδου Αναπτύξεως.

**13.2** Με τη συμβουλή και την παρακολούθηση της ιδιοκτήτριας εταιρίας, η εταιρία **management** θα εκτελέσει ένα εγκεκριμένο από την ιδιοκτήτρια εταιρία σχέδιο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια της Φάσης Ανάπτυξης, το οποίο θα αφορά την εντός ενός ικανοποιητικού χρονικού πλαισίου τελειοποίηση της πραγματικής λειτουργίας του Ξενοδοχείου, ως ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πριν από την επίσημη έναρξη.

Η εκτέλεση του προγράμματος εκπαίδευσης υπαλλήλων θα ολοκληρωθεί μέσω των εκλεγμένων υπευθύνων της εταιρίας **management**. Οι εκπρόσωποι της εταιρίας **management** για την εκπαίδευση των υπαλλήλων θα είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση του εγκεκριμένου σχεδίου εκπαίδευσης υπαλλήλων του Ξενοδοχείου. Για το ως άνω σχέδιο θα έχει καθορισθεί ένα ειδικό κεφάλαιο.

## **Άρθρο 14**

### **Αποζημίωση**

**14.1** Εντός ... ημερών από την έναρξη της Περιόδου Αναπτύξεως, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα εμφανίσει στα λογιστικά της βιβλία ένα αποθεματικό κεφάλαιο για τα έξοδα και τις δαπάνες της προ-επιχειρηματικής στελέχωσης, εκπαίδευσης και οργάνωσης, των προ του ανοίγματος εργασιών, διαφήμισης, προώθησης, εντύπου υλικού, ταξιδιωτικής και επιχειρηματικής ψυχαγωγίας, συμπεριλαμβανομένων

των τελετών και τελετών εγκαινίων, που έλαβαν χώρα πριν ή ταυτόχρονα με την έναρξη της πλήρους λειτουργίας του Ξενοδοχείου, και συμπεριλαμβανομένων μεταφορικών, συντήρησης, τηλεφώνου και των κατ' αναλογία εξόδων της εταιρίας **management** ή των συνδεδεμένων με αυτήν οργανισμών και υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκαν για τέτοιους σκοπούς ή σχετικά με την στρατολόγηση, εκπαίδευση προσωπικού ή προ-επιχειρηματική στελέχωση, οργάνωση, εργασίες εγκαινίων και κάθε άλλο έξοδο ή δαπάνη σε σχέση με αυτά

**14.2** Με την εκτέλεση του σχεδίου εκπαίδευσης υπαλλήλων η ιδιοκτήτρια εταιρία θα κάνει διαθέσιμο στους εκπροσώπους εκπαίδευσης της εταιρίας **management** το αποθεματικό κεφάλαιο που είναι κρατημένο χωριστά για τέτοια έξοδα εκπαίδευσης. Μέθοδοι για την διατήρηση τέτοιου κεφαλαίου για έξοδα εκπαίδευσης θα καθοριστούν από την ιδιοκτήτρια εταιρία πριν την εκτέλεση του ως άνω προγράμματος. Άλλα προ-επιχειρηματικά έξοδα και δαπάνες θα γίνουν διαθέσιμα στην εταιρία **management** με την αμοιβαία συμφωνία της ιδιοκτήτριας εταιρίας και της εταιρίας **management** σύμφωνα με τις συμφωνημένες σχετικά διαδικασίες πληρωμής κατά τη διάρκεια της Περιόδου Ανάπτυξης.

## Άρθρο 15

### Περίοδος Ανοίγματος και Λειτουργίας

**15.1** Εντός ... από την έναρξη της Περιόδου Ανάπτυξης η ιδιοκτήτρια εταιρία και η εταιρία **management** θα συμφωνήσουν σχετικά με την ημερομηνία για την επίσημη έναρξη για το κοινό όλων των υπηρεσιών του Ξενοδοχείου. Αποδοχή από την εταιρία **management** τέτοιας ημερομηνίας καθώς και το επίσημο άνοιγμα του Ξενοδοχείου όπως προελέχθη δεν θα την απαλλάξει από την υποχρέωση της να θεραπεύσει κάθε έλλειψη όπως το ποια προθεσμία θα δοθεί από την εταιρία **management** στην ιδιοκτήτρια εταιρία το συντομότερο δυνατό από την ως άνω επίσημη έναρξη. Η εταιρία **management** μπορεί πριν από το ως άνω επίσημο άνοιγμα να διεξάγει μερική λειτουργία του Ξενοδοχείου για τους σκοπούς της εκπαίδευσης του προσωπικού και της προ-επιχειρηματικής ανάπτυξης, η οποία έναρξη θα γίνει σύμφωνα με τους όρους της Συμβάσεως.

**15.2** Το αρχικό επιχειρηματικό διάστημα υπό την παρούσα Σύμβαση θα αρχίζει από τα επίσημα εγκαίνια του Ξενοδοχείου και θα εκπνεύσει τα μεσάνυχτα της **31** Δεκεμβρίου του έτους ... πλήρες ημερολογιακό έτος από την έναρξη της ως άνω περιόδου. «Επιχειρηματικό Διάστημα» θα σημαίνει και θα περιλαμβάνει το αρχικό επιχειρηματικό διάστημα όπως προελέχθη και κάθε παράταση αυτού σύμφωνα με τους όρους της παρούσας Σύμβασης.

## Άρθρο 16

### Υπηρεσίες Διαχείρισης /Διοίκησης της Λειτουργίας

**16.1** Η εταιρία **management** θα χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο μόνο για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου που θα διαθέτει προδιαγραφές εφάμιλλες με αυτές που επικρατούν στα ξενοδοχεία της εταιρίας **management** και για όλες τις δραστηριότητες σε σχέση με αυτές οι οποίες είναι εθιμικές και συνήθεις για μία τέτοια επιχείρηση, και, όσο είναι εφικτό και κατά την άποψη της φρόνιμο, θα διεξάγει τη λειτουργία του Ξενοδοχείου σύμφωνα με τον τοπικό χαρακτήρα και της παραδόσεις της ιδιοκτήτριας εταιρίας. Υποκείμενη στους όρους αυτής της Σύμβασης η εταιρία **management** θα έχει απόλυτο έλεγχο και διακριτική ευχέρεια στη λειτουργία του Ξενοδοχείου. Τίποτε σε αυτό το σημείο δεν θα ιδρύει ή θα ερμηνεύεται ότι ιδρύει εταιρία (προσωπική) ή κοινοπραξία μεταξύ της ιδιοκτήτριας εταιρίας και της εταιρίας **management**. Ο έλεγχος και η διακριτική ευχέρεια της εταιρίας **management** σχετικά με το Ξενοδοχείο θα περιλαμβάνει τη χρήση του Ξενοδοχείου για κάθε συνήθη σκοπό, διασκέδαση και ψυχαγωγία, παροχή τροφής και ποτών, την τήρηση των τραπεζικών λογαριασμών και την τήρηση των κεφαλαίων στο όνομα της, και όλες τις φάσεις της προώθησης και της δημοσιότητας του Ξενοδοχείου.

**16.2** Η εταιρία **management** θα επιβλέπει, διευθύνει και ελέγχει τη διοίκηση και λειτουργία του Ξενοδοχείου και θα λογοδοτεί, επιβλέπει και ελέγχει όλες τις υπηρεσίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική και ορθή λειτουργία του Ξενοδοχείου. Οι υπηρεσίες διοίκησης της εταιρίας **management** θα περιλαμβάνουν αλλά δεν θα εξαντλούνται στις ακόλουθες ειδικές υποχρεώσεις:

α) Η διαπραγμάτευση και εκτέλεση συμβάσεων ευλόγως αναγκαίων ή επιθυμητών για τη συνήθη πορεία της λειτουργίας του Ξενοδοχείου θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

β) Η επιλογή, πρόσληψη, επίβλεψη, διεύθυνση, εκπαίδευση, και παραχώρηση (δανεισμός) ενός Διευθυντή (**Innkeeper**) για το Ξενοδοχείο, όλου του άλλου σημαντικού προσωπικού (**Key Personnel**) της εταιρίας **management**, και το προσωπικό υπαλλήλων του Ξενοδοχείου που θα απασχοληθεί στη λειτουργία του Ξενοδοχείου. Ο **Innkeeper** και το **Key Personnel** θα είναι συνεχώς υπάλληλοι της εταιρίας **management** η οποία θα έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να διευθύνει και επιβλέπει το προσωπικό που θα εργάζεται στο Ξενοδοχείο, αλλά τέτοιοι υπάλληλοι θα είναι απευθείας προσειλημμένοι από την ιδιοκτήτρια εταιρεία. Οι μισθοί και οι αποδοχές που θα καταβάλλονται στον **Innkeeper** και το **Key Personnel** και στους υπαλλήλους του Ξενοδοχείου θα καταβάλλονται από

την εταιρία **management**, για τους οποίους η ιδιοκτήτρια εταιρία θα αποδίδει τις δαπάνες στην εταιρία **management** σύμφωνα με τις διαδικασίες που περιέχονται στο άρθρο 20 του παρόντος εγγράφου. Η επιλογή, οι όροι εργασίας και η λήξη συμπεριλαμβανομένων των αναλογιών αποζημιώσεων και αμοιβών και η διεύθυνση, εκπαίδευση και προσδιορισμός των καθηκόντων όλων των υπαλλήλων του Ξενοδοχείου θα είναι καθήκον και αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

γ) Η διαπραγμάτευση και εκτέλεση των συμβάσεων μίσθωσης, αδειών και παραχωρήσεων αδειών εκμετάλλευσης για μαγαζιά, γραφεία, αίθουσες αναμονής ή για άλλους εμπορικούς χώρους του Ξενοδοχείου και οι σχετιζόμενες με αυτά υπηρεσίες θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

δ) Ο καθορισμός όλων των τιμών, σχεδίων τιμών, αξιών και σχεδίων αξιών θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management**, σύμφωνα με τους όρους της παραγράφου

**16.3** της παρούσης. Η συγκέντρωση, λήψη και έκδοση αποδείξεων για όλες τις υπηρεσίες ή εισοδήματα πάσης φύσεως προερχόμενα από τις λειτουργίες του Ξενοδοχείου θα είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της εταιρίας **management**, ε) Ο σχεδιασμός, προετοιμασία συμβάσεων εργολαβίας για διαφημιστικά και προγράμματα προώθησης του Ξενοδοχείου, θα είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

στ) Η προετοιμασία, διαπραγμάτευση και η σύναψη τέτοιων μισθώσεων, αδειών, αδειών εκμετάλλευσης, (που αφορούν ιδίως τις μισθώσεις, άδειες κλπ. περιπτέρων τσιγάρων, περιπτέρων εφημερίδων, καταστημάτων καλλυντικών και κομμωτηρίων, καταστημάτων χαρτικών, φαρμακείων, καταστημάτων σουβενίρ και άλλων τέτοιων αντικειμένων) καθώς τα μέρη εις τούτο κρίνουν ότι είναι ευλόγως αναγκαίες ή επιθυμητές θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

ζ) Η διεύθυνση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των διαμενόντων στο Ξενοδοχείο, των αδειούχων εκμετάλλευσης και άλλων κατόχων προνομίων και των υπαλλήλων τους συμπεριλαμβανομένης της εξώσεως των διαμενόντων και των συμβασιούχων για μη πληρωμή του ενοικίου ή για άλλη νόμιμη αιτία, ή η λήξη των συμβάσεων των αδειούχων εκμετάλλευσης, αδειούχων και άλλων κατόχων προνομίων για όμοια νόμιμη αιτία θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management** και η) Γενικά, η εκτέλεση όλων των πράξεων που είναι ευλόγως αναγκαίες για την αποτελεσματική λειτουργία του Ξενοδοχείου, περιλαμβανόμενης (χωρίς όμως να περιορίζεται σ' αυτήν) και της καταβολής όλων των πληρωμών και των εξόδων, για λογαριασμό της ιδιοκτήτριας εταιρίας, σύμφωνα με τους όρους αυτής της Συμβάσεως, θα είναι αρμοδιότητα της εταιρίας **management**.

**16.3** Η εταιρία **management** θα ετοιμάζει σε ετήσια βάση, μία

επιχειρηματική πρόβλεψη για το Ξενοδοχείο, η οποία θα περιλαμβάνει προτεινόμενες τιμές, σχέδια τιμών και προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα για τη λειτουργία του Ξενοδοχείου για το προσεχές ημερολογιακό έτος. Τέτοια πρόβλεψη θα υποβάλλεται στην ιδιοκτήτρια εταιρία εντός ... ημερών από τη λήξη του έτους που προηγείται του έτους για το οποίο γίνονται οι προβλέψεις. Κατόπιν αυτών, η ιδιοκτήτρια εταιρία θα δέχεται ρητώς τέτοια πρόβλεψη, και, στην περίπτωση που τέτοια πρόβλεψη δεν είναι ρητώς αποδεκτή από την εταιρία **management**, η τελευταία θα προχωρεί στη λειτουργία του Ξενοδοχείου σύμφωνα με την ως άνω πρόβλεψη.

## Άρθρο 17

### Αποζημίωση

#### 17.1 Βασική Αμοιβή Διοίκησης

Κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος η εταιρία **management** θα έχει το δικαίωμα να χρεώνει σαν ένα έξοδο της λειτουργίας του Ξενοδοχείου, και να παρακρατά ως Βασική Αμοιβή της για τη Διοίκηση ένα ποσό ίσο με το ...% της Συνολικής Προσόδου του Ξενοδοχείου (**Total Revenue**), όπως καθορίζεται στο άρθρο 20 της παρούσης.

#### 17.2 Αμοιβή Υποκίνησης

Επιπροσθέτως της Βασικής Αμοιβής Διοίκησης που προβλέπεται στην παράγραφο 17.1 αυτού του άρθρου, η εταιρία **management** θα δικαιούται να παρακρατά κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος, ως Αμοιβή Υποκίνησης, το ... % του Καθαρού Κέρδους Λειτουργίας (**Gross Operating Profit**) όπως καθορίζεται στο άρθρο 20 της παρούσης.

#### 17.3 Πληρωμή στην ιδιοκτήτρια εταιρία

Σύμφωνα με τους όρους που διατυπώνονται κατωτέρω, η εταιρία **management** κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος, θα καταβάλει στο γραφείο της έδρας της ιδιοκτήτριας εταιρίας, το Καθαρό Κέρδος Λειτουργίας (**Gross Operating Profit**), μετά την αφαίρεση της αμοιβής υποκίνησης όπως προβλέπεται στην παράγραφο 19.2 αυτού του άρθρου (καλούμενης στο εξής «Πληρωμή στην Ιδιοκτήτρια Εταιρία»), σύμφωνα με τους ακόλουθους όρους:

1. ... ημέρες μετά το πέρας του πρώτου ημερολογιακού έτους της Επιχειρηματικής Περιόδου η Πληρωμή στην ιδιοκτήτρια εταιρία καθίσταται απαιτητή.
2. Μετά τον πρώτο χρόνο του Επιχειρηματικού Διαστήματος, η Πληρωμή

στην Ιδιοκτήτρια Εταιρία θα γίνεται σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα, για κάθε ημερολογιακό έτος του Επιχειρηματικού Διαστήματος:

## Άρθρο 18

### Καθαρό Κέρδος Λειτουργίας (Gross Operating Profit)

**18.1** «Καθαρό Κέρδος Λειτουργίας) (Gross Operating Profit) όπως χρησιμοποιείται σε αυτή τη Σύμβαση θα σημαίνει το ποσό που υπολογίζεται ως εξής: α) Η εταιρία **management** θα υπολογίζει, λαμβάνει και κρατά (σε καταθέσεις) όλα τα έσοδα και κάθε είδους εισοδήματα που προέρχονται αμέσως ή εμμέσως από τη λειτουργία του Ξενοδοχείου από την εταιρία **management**, συμπεριλαμβανομένων και μισθωμάτων ή άλλων πληρωμών από μισθωτές και αδειούχους εκμετάλλευσης (στο εξής καλούμενο ως «Συνολική Πρόσοδο» (**Total Revenue**))

β) Από το **Total Revenue** θα αφαιρούνται όλα τα έξοδα και οι δαπάνες της συντήρησης, διεξαγωγής και επίβλεψης της λειτουργίας του Ξενοδοχείου, όπως υπολογίζονται με τον ακόλουθο τρόπο:

**1.** Τα έξοδα για, αντικαταστάσεις του Εξοπλισμού ή προσθήκες. Τρόφιμα και Εξοπλισμός, που έχουν πουληθεί, καταναλωθεί ή αλλιώς χρησιμοποιηθεί στο Ξενοδοχείο πρέπει να αφαιρεθούν από το **Total Revenue**, όπου απαιτείται. Όμως τα αρχικά έξοδα θα παρέχονται από την ιδιοκτήτρια εταιρία σύμφωνα με την

παράγραφο **21** της παρούσης, και ως εκ τούτου η εταιρία **management** θα τα αφαιρέσει από το **Total Revenue** του Ξενοδοχείου. Κατά τη διάρκεια του πρώτου πλήρους έτους του Επιχειρηματικού Διαστήματος και για κάθε χρόνο μετά από αυτό, για κάθε μήνα του Επιχειρηματικού Διαστήματος, η εταιρία **management** θα αφαιρεί από το **Total Revenue** ... του συνολικού ποσού των υπολογισμένων εξόδων για αντικατάσταση ή προσθήκες στα ως άνω Επιχειρηματικά Είδη και Εξοπλισμό. Ο ως άνω υπολογισμός θα γίνεται από την εταιρία **management** σε ετήσια βάση και θα βασίζεται στην καθολική εμπειρία της πάνω στη λειτουργία του Ξενοδοχείου

Αφαιρέσεις από το **Total Revenue** θα πιστώνονται σε έναν λογαριασμό γνωστό ως "Απόθεμα για Επιχειρηματικά Είδη και Εξοπλισμό", και θα χρησιμοποιείται από

την εταιρία **management** για την αντικατάσταση ή τις προσθήκες στα Επιχειρηματικά Είδη και Εξοπλισμό.

Στο τέλος κάθε χρόνου του Επιχειρηματικού Διαστήματος, ο ως άνω λογαριασμός θα κλείνει και μπορεί να γίνεται μια προσαρμογή πιστώνοντας ή χρεώνοντας το **Total Revenue** με το πλεόνασμα ή το έλλειμμα κατά περίπτωση.

2. Τα μισθολογικά έξοδα που δαπανώνται από την εταιρία **management** για όλους τους υπαλλήλους που απασχολούνται στην λειτουργία και συντήρηση του Ξενοδοχείου θα αφαιρούνται από το **Total Revenue** του Ξενοδοχείου.

3. Αλλά τέτοια εύλογα και αναγκαία έξοδα που γίνονται για λογαριασμό ή σε σχέση με τη λειτουργία του Ξενοδοχείου θα αφαιρούνται από το **Total Revenue** του Ξενοδοχείου, περιλαμβανομένων των ακόλουθων ποσών για κάθε παρακάτω παρεχόμενη υπηρεσία της εταιρίας **management**:

- Εάν η ιδιοκτήτρια εταιρία ζητά τον παραπάνω εξοπλισμό, (θα παρακρατείται) ένα ποσό ενοικίασης εκ ... για κάθε δωμάτιο τη βραδιά. ... το δωμάτιο για κάθε βραδιά που νοικιάζεται κατά την διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος ή ... % του **Total Revenue** που προέρχεται από την ενοικίαση των δωματίων, όποιο είναι μεγαλύτερο, για τις υπηρεσίες διαφήμισης του οργανισμού της εταιρίας.

... το δωμάτιο για κάθε βραδιά που νοικιάζεται κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος ή ... % του **Total Revenue** που προέρχεται από την ενοικίαση δωματίων, όποιο είναι μεγαλύτερο, για την υπηρεσία πώλησης κρατήσεων της εταιρίας **management**, και

... το δωμάτιο για κάθε βραδιά που νοικιάζεται κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος για την εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων της εταιρίας **management**.

Τα προαναφερθέντα έξοδα για τις υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρία **management** μπορεί να τροποποιούνται σύμφωνα με γραπτή συμφωνία των μερών η οποία θα υπέχει θέση τροποποίησης αυτής της Σύμβασης.

4. Όλοι οι φόροι και οι δημόσιες υποχρεώσεις από τη λειτουργία του Ξενοδοχείου, εκτός από φόρους εισοδήματος και προστιθέμενης αξίας, που είναι πληρωτέοι ή η πληρωμή τους έχει ανατεθεί στην εταιρία **management**, θα αφαιρούνται από το **Total Revenue** του Ξενοδοχείου, και

5. Η Βασική Αμοιβή Διοίκησης της εταιρίας **management**, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 της παρούσας, θα αφαιρείται από το **Total Revenue** του Ξενοδοχείου.

Το υπόλοιπο που απομένει θα καλείται «**Gross Operating Profit**»

## Άρθρο 19

### Αρχικά Έξοδα

Η ιδιοκτήτρια εταιρία θα παρέχει αρκετά κεφάλαια ή θα προνοήσει για τα αρχικά έξοδα των Επιχειρηματικών Ειδών και Εξοπλισμού και θα παρέχει, καθ' όλη τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος, αρκετό



κεφάλαιο κίνησης για να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία του Ξενοδοχείου από την εταιρία **management**. Πρόνοια για τέτοια χρήματα θα γίνει με τη συμβουλή και τη συμφωνία της εταιρίας **management**.

## Αρθρο 20

### Επισκευές και Συντήρηση

Κατά το διάστημα της συμβάσεως θα λαμβάνουν χώρα όλες εκείνες οι εργασίες επισκευών και συντηρήσεων οι οποίες είναι απαραίτητες για να εξακολουθεί το Ξενοδοχείο να είναι λειτουργικό αλλά και ανταγωνιστικό, σύμφωνα πάντα με τα τρέχοντα δεδομένα της αγοράς, όπως και να εξακολουθήσει η συμμόρφωση με τα τιθέμενα πρότυπα και σταθερότυπα. Οι εργασίες εκτελούνται με δαπάνη της ιδιοκτήτριας εταιρίας ύστερα από υπόδειξη της εταιρίας **management** υποχρέωση της οποίας είναι η διάγνωση της αναγκαιότητας των εργασιών, η συγκεκριμενοποίησή του εκάστοτε έργου και η επιλογή του ή των φορέων διεκπεραιώσεως τους.

## Αρθρο 21

### Λογιστικά

#### 21.1 Λογιστικά Βιβλία

Η εταιρία **management** θα τηρεί πλήρη και επαρκή λογιστικά βιβλία και άλλα αρχεία που θα απεικονίζουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας του Ξενοδοχείου. Στο βαθμό που επιτρέπεται από το εφαρμοστέο δίκαιο και τους κανονισμούς, τέτοια λογιστικά βιβλία και αρχεία θα τηρούνται σύμφωνα με την νεότερη έκδοση του Κώδικα Λογιστικών Κανόνων για Ξενοδοχεία, όπως υιοθετείται από την Ένωση Ελβετο-Γερμανικών Ξενοδοχείων, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά στην παρούσα Σύμβαση και εκτός εάν απαιτείται διαφορετικά από το λογιστικό σύστημα που ακολουθεί η ιδιοκτήτρια εταιρία.

#### 21.2 Εκθέσεις

Η εταιρία **management** θα υποβάλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία κατά ή πριν το τέλος κάθε μήνα μία Δήλωση Κέρδους και Ζημίας η οποία θα απεικονίζει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της λειτουργίας του Ξενοδοχείου για τους προηγούμενους μήνες και για το χρόνο μέχρι εκείνη την ημερομηνία, και θα υποβάλει έναν υπολογισμό του **Total Revenue**, του **Gross Operating Profit** και της Πληρωμής στην ιδιοκτήτρια εταιρία. Οι αριθμοί που θα περιέχονται σε αυτές τις δηλώσεις θα προέρχονται από τα Λογιστικά Βιβλία και Αρχεία που θα τηρούνται από την εταιρία

**management.**

Κατά ή πριν τις ημερομηνίες πληρωμής για την Πληρωμή στην ιδιοκτήτρια εταιρία, η εταιρία **management** θα υποβάλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία μία Δήλωση Κέρδους και Ζημίας επικυρωμένη από τον Γενικό Διευθυντή του Ξενοδοχείου ή τον Προϊστάμενο του Λογιστηρίου, η οποία θα απεικονίζει τα αποτελέσματα της λειτουργίας του Ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια των αντίστοιχων περιόδων πληρωμών, και θα περιέχει έναν υπολογισμό του **Total Revenue**, του **Gross Operating Profit** και της Πληρωμής στην ιδιοκτήτρια εταιρία για τις ως άνω αντίστοιχες περιόδους. Εντός ... ημερών από το τέλος κάθε ημερολογιακού έτους κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος η εταιρία **management** θα υποβάλει στην ιδιοκτήτρια εταιρία μία Δήλωση Κέρδους και Ζημίας, επικυρωμένη από έναν ανεξάρτητο δημόσιο λογιστή προσειλημμένο και μισθοδοτούμενο από την ιδιοκτήτρια εταιρία, η οποία θα απεικονίζει τα αποτελέσματα της λειτουργίας το Ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους (δηλ. του έτους που διανύθηκε), περιλαμβάνοντας έναν υπολογισμό του **Total Revenue**, του **Gross Operating Profit** και της Πληρωμής στην ιδιοκτήτρια εταιρία για την ως άνω περίοδο.

Εάν η ιδιοκτήτρια εταιρία δεν παρουσιάσει ενστάσεις σε κάποια από τις επικυρωμένες Δηλώσεις Κέρδους και Ζημίας, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, εντός ... ημερών από τη λήψη κάθε τέτοιας επικυρωμένης Δήλωσης, αυτή η επικυρωμένη Δήλωση θα κρίνεται ορθή και οριστική για κάθε σκοπό. Τα μέρη θα καταβάλουν κάθε προσπάθεια να επιλύσουν κάθε ένσταση που τυχόν θα παρουσιαστεί πριν από το χρόνο που καθορίστηκε δια της παρούσης, για πληρωμή κάθε επόμενης διαδοχικής δόσης της Πληρωμής στην ιδιοκτήτρια εταιρία.

### **21.3 Δικαίωμα Ελέγχου και Επιθεώρησης**

Η εταιρία **management** θα παραχωρεί πρόθυμα στους νόμιμα εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους, λογιστές, υπαλλήλους, αντιπροσώπους και δικηγόρους της ιδιοκτήτριας εταιρίας το δικαίωμα να εισέρχονται σε κάθε μέρος του Ξενοδοχείου σε λογικούς χρόνους κατά τη διάρκεια του Επιχειρηματικού Διαστήματος για το σκοπό της εξέτασης ή ελέγχου του Ξενοδοχείου ή εξέτασης ή λήψης αποσπασμάτων από τα λογιστικά βιβλία και αρχεία της επιχείρησης του Ξενοδοχείου, ή για κάθε άλλο σκοπό τον οποίο η ιδιοκτήτρια εταιρία, κατά τη διακριτική της ευχέρεια, θα κρίνει αναγκαίο ή συνετό, αλλά αυτό θα γίνει με τη μικρότερη δυνατή ενόχληση για τη λειτουργία του Ξενοδοχείου.

## **Άρθρο 22**

### **Παράταση της Περιόδου Λειτουργίας**

Με κοινή συμφωνία των μερών είναι δυνατή η λήψη απόφασης για την

Παράταση της Περιόδου Λειτουργίας της Μονάδας. Σε περίπτωση διαφωνίας των μερών και εφόσον η εταιρία **management** κρίνει ότι η παράταση είναι κρίσιμη για την επίτευξη των τιθέμενων επιχειρηματικών στόχων μπορεί να λάβει σχετική απόφαση μόνη της για παράταση όμως που δεν υπερβαίνει το διάστημα των **30** ημερών.

## Άρθρο 23

### Περιπτώσεις Αθέτησης της Σύμβασης

Τα ακόλουθα θα δημιουργούν περιπτώσεις αθέτησης:

1. Η αδυναμία της εταιρίας **management** να καταβάλει την Πληρωμή στην Ιδιοκτήτρια Εταιρία παρέχοντας σ' αυτό το σημείο ένα διάστημα ... ημερών από τη στιγμή που η Πληρωμή είναι απαιτητή.
2. Η συμπλήρωση από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος μιας εκούσιας αίτησης πτώχευσης ή μίας αίτησης αναδιοργάνωσης υπό οποιοδήποτε πτωχευτικό δίκαιο.
3. Η συναίνεση από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος σε ακούσια αίτηση πτώχευσης, ή η αποτυχία να παραιτηθεί εντός ... ημερών από την λήψη διαταγής έγκρισης ακούσιας αίτησης.
4. Ο διορισμός συνδίκου πτώχευσης για ολόκληρο ή σημαντικό ποσοστό του κεφαλαίου οποιοδήποτε συμβαλλόμενου μέρους.
5. Η εμφάνιση διαταγής ή δικαστικής απόφασης από οποιοδήποτε δικαστήριο αρμόδιας δικαιοδοσίας που εκδίδονται με αίτηση πιστωτή και που διατάζουν την πτώχευση ή το αναξιόχρεον οποιοδήποτε από τα μέρη, ή εγκρίνουν την αίτηση αναδιοργάνωσης ή διορίζουν σύνδικο πτώχευσης, αναγκαστικό διαχειριστή ή εκκαθαριστή όλου ή σημαντικού ποσοστού του κεφαλαίου οποιοδήποτε από τα μέρη, ή εάν αυτή η διαταγή, κρίση ή απόφαση συνεχίσει ανεργάτιστη και τελεί εν ισχύει για οποιαδήποτε περίοδο ... συναπτών ημερών.
6. Η αποτυχία οποιοδήποτε μέρους να εκτελέσει, διατηρήσει ή πραγματοποιήσει οποιαδήποτε υπόσχεση παροχής, έργο, υποχρέωση ή όρο διατυπωμένο στην παρούσα Σύμβαση, και η εξακολούθηση κάθε τέτοιας αδυναμίας για περίοδο ... ημερών από την παρατήρηση της προλεχθείσης αποτυχίας.

Σε κάθε τέτοια περίπτωση αθέτησης, το μη αθετήσαν μέρος μπορεί να δώσει στο αθετήσαν μέρος γνωστοποίηση της πρόθεσης του να λήξει το επιχειρηματικό διάστημα μετά την πάροδο προθεσμίας ...ημερών από την ημερομηνία της λήψης αυτής της γνωστοποίησης, και με την πάροδο αυτής της περιόδου το Επιχειρηματικό Διάστημα θα λήξει. Εάν, όμως, με τη λήψη αυτής της γνωστοποίησης, το αθετήσαν μέρος αμέσως και με όλη την προσήκουσα επιμέλεια θεραπεύσει την αθέτηση, ή ενεργήσει για να θεραπεύσει την αθέτηση με όλη την προσήκουσα επιμέλεια, εκτός εάν η

εν λόγω αθέτηση δεν είναι δεκτική θεραπείας εντός της ως άνω περιόδου ... ημερών, τότε αυτή η γνωστοποίηση θα είναι χωρίς καμιά ισχύ και αποτέλεσμα. Αν όμως το μη αθετήσαν μέρος ύστερα από επανειλημμένες αθετήσεις εκ μέρους του άλλου κρίνει ότι η συνέχιση της συμβάσεως είναι αλυσιτελής και επικίνδυνη για τα συμφέροντά του, κάτι που τεκμηριώνεται από το επαναλαμβανόμενο των αθετήσεων μπορεί να θεωρήσει την σύμβαση λήξασα με υποχρέωση να γνωστοποιήσει σχετικά. Τυχόν διαφωνία επί αυτού τίθεται σε κρίση από διαιτητή. Τα δικαιώματα που παρέχονται κατωτέρω δεν θα υποκαθιστούν αλλά θα συμπληρώνουν κάθε δικαίωμα και ένδικο μέσο για την περίπτωση της αθέτησης συμβάσεων που παρέχονται από τις διατάξεις του εφαρμοστέου δικαίου. Παρά τα προηγούμενα, κανένα μέρος δεν θα θεωρείται **on** τελεί σε αθέτηση υπό την παρούσα Σύμβαση, εάν μία καλόπιστη αντιδικία σχετική με κάθε μία από τις προηγούμενες περιπτώσεις αθέτησης έχει προκύψει μεταξύ των μερών και αυτή η αντιδικία έχει υποβληθεί σε διαιτησία.

## Αρθρο 24

### Ασφάλεια

Η ιδιοκτήτρια εταιρία, με δικά της έξοδα, θα παρέχει και θα διατηρεί συνεχώς και αδιαλείπτως κατά τη διάρκεια της κατασκευής, εξοπλισμού, επίπλωσης και λειτουργίας του Ξενοδοχείου, την παρακάτω κατάλληλη ασφάλεια:

α) Ευθύνης έναντι τρίτων και ασφάλεια περιουσίας, η οποία θα προστατεύει πλήρως

τόσο την ιδιοκτήτρια εταιρία όσο και την εταιρία **management** από απώλεια ή ζημία

που θα προκύπτει σχετικά με την προετοιμασία, κατασκευή, επίπλωση και εξοπλισμό

του Ξενοδοχείου.

β) Πυρός, έκρηξης λέβητα, και άλλων τέτοιων κινδύνων και καταστροφών για τις

οποίες είθισται να παρέχεται ασφάλεια σε ξενοδοχεία όμοιου χαρακτήρα.

γ) Ασφάλεια ευθύνης κατά τρίτων, ασφάλεια ευθύνης από ανελκυστήρα, και

ασφάλεια κατά κλοπής ή ζημίας της περιουσίας των διαμενόντων στο Ξενοδοχείο,

μέχρι του ποσού που η ιδιοκτήτρια εταιρία θα κρίνει αναγκαίο.

δ) Ευθύνης εργοδότη ή άλλη ασφάλεια που μπορεί να απαιτείται από τους

εφαρμοστέους κανόνες της ιδιοκτήτριας εταιρίας, και  
ε) Ασφάλεια χρήσης και διατήρησης και άλλες τέτοιες ασφάλειες που κρίνονται αναγκαίες για προστασία από αξιώσεις, ευθύνη και ζημιές, οπουδήποτε και αν προβάλλονται, και που προκύπτουν από τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Η ιδιοκτήτρια εταιρία θα παράσχει στην εταιρία **management** ικανοποιητικά στοιχεία για όλες τις ασφάλειες που τηρούνται από την ιδιοκτήτρια εταιρία σύμφωνα με την παρούσα Σύμβαση.

## Άρθρο 25

### Μεταβίβαση Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων/ Υποκατάσταση

Σε περίπτωση εξαγοράς/συγχώνευσης οποιασδήποτε από τις συμβαλλόμενες εταιρίες τα αντίστοιχα δικαιώματα και υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση μεταβιβάζονται στο πρόσωπο του διαδόχου φορέα. Σε καμία άλλη περίπτωση δεν είναι δυνατό να μεταβιβαστούν δικαιώματα και υποχρεώσεις που προκύπτουν από την σύμβαση σε τρίτο μέρος, πλην όμως τα δικαιώματα επί της αμοιβής της εταιρίας **management** από την σύμβαση μπορούν κατ' εξαίρεση να εκχωρηθούν σε άλλο μέρος για δικούς της λόγους.

Σε περίπτωση που ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη αναλάβει υποχρεώσεις που η σύμβαση αναθέτει στο αντισυμβαλλόμενο για λόγους ανάγκης και εξυπηρέτησης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, υποκαθίσταται στα αντίστοιχα δικαιώματα του άλλου μέρους.

## Άρθρο 26

### Παράταση

Η εταιρία **management** θα έχει το δικαίωμα να παρατείνει το Επιχειρηματικό Διάστημα για ... διαδοχικές περιόδους των ... ετών με τους ακόλουθους όρους και προϋποθέσεις:

- 1) Η εταιρία **management** δεν τελεί σε αθέτηση σύμφωνα με το άρθρο **24** της παρούσας Σύμβασης
- 2) Το Επιχειρηματικό Διάστημα θα έχει παραταθεί για όλες τις προηγούμενες περιόδους
- 3) Η εταιρία **management** θα έχει γνωστοποιήσει στην ιδιοκτήτρια εταιρία την επιλογή της να παρατείνει το Επιχειρηματικό Διάστημα την ή

πριν την 1<sup>η</sup> Απριλίου του πλήρους ημερολογιακού έτους της αρχικής περιόδου, και την ή πριν την 1<sup>η</sup> Απριλίου του τελευταίου έτους κάθε παρατεταμένης περιόδου

## **Αρθρο 27**

### **Εφαρμοστέο Δίκαιο**

Το εφαρμοστέο δίκαιο είναι το δίκαιο της χώρας της εγκατάστασης του λήπτη της συμβάσεως

## **Αρθρο 28**

### **Διαιτησία**

Κάθε αντιδικία, διαφωνία ή αξίωση που θα προκύπτει ή θα σχετίζεται με την παρούσα Σύμβαση, ή την αθέτηση συμβατικού όρου, θα ρυθμίζεται από διαιτησία σύμφωνα με τους Κανόνες Διαιτησίας του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου. Η διαιτησία θα αποτελείται από έναν και μοναδικό διαιτητή που θα έχουν από κοινού συμφωνήσει τα μέρη. Η συμφωνία αυτή υπογράφεται ξεχωριστά σε ειδικό Πρωτόκολλο. Στην περίπτωση που τα μέρη αποτύχουν να συμφωνήσουν εντός **30** ημερών από την γνωστοποίηση που καλεί σε διαιτησία, ο διαιτητής θα διορίζεται σύμφωνα με τους κανόνες. Κάθε μέρος εις τούτο συμφωνεί να συμμορφώνεται και να εκτελεί κάθε απόφαση που προέρχεται από την διαιτησία. Η απόφαση της διαιτησίας, όταν θα εκδίδεται, θα είναι οριστική και θα εκτελείται σε κάθε δικαστήριο αρμόδιας δικαιοδοσίας. Η εγκατάσταση του διαιτητή θα είναι... Όλα τα παραπάνω μπορούν να τροποποιηθούν με ειδικό Πρωτόκολλο Περί Διαιτησίας που καταρτίζουν ξεχωριστά τα μέρη.

## **Αρθρο 29**

### **Δυνατότητα Χωρισμού**

Στην περίπτωση που κάποια ή περισσότερες από τις Φράσεις, προτάσεις, διατάξεις ή παραγράφους που περιέχονται σ' αυτή τη σύμβαση κηρυχθούν άκυρες με οριστική και αμετάκλητη διαταγή, απόφαση ή κρίση οποιουδήποτε δικαστηρίου, αυτή η σύμβαση θα ερμηνευθεί σαν αυτές οι φράσεις, προτάσεις, διατάξεις ή παράγραφοι να μην είχαν τεθεί.

### Αρθρο 30

#### Γλώσσα

Αυτή η σύμβαση θα ισχύει τόσο στα Αγγλικά όσο και στα ..... αντίγραφα, με την προϋπόθεση ότι στην περίπτωση σύγκρουσης το αγγλικό αντίγραφο θα υπερισχύει.

Σε πίστωση, τα μέρη εδώ έχουν υπογράψει την ημέρα και το έτος που γράφεται παραπάνω.

Επιβεβαιώνει η εταιρία **management**.

Επιβεβαιώνει η ιδιοκτήτρια εταιρία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Δεδομένα Συνέντευξης από Διευθυντικό Στέλεχος της Ledra Marriott \*

\* **Σημ.:** Η συνέντευξη που παρουσιάζουμε ελήφθη από τον Μάνατζερ Ανθρωπίνων Πόρων και Ασφάλειας της **Ledra Marriott**, κκ Ανδρέα Μελετίου. Τον ευχαριστούμε ειλικρινά για την πολύτιμη συμβολή του στην έρευνα και το έργο μας.

Σημειώνουμε επίσης ότι παρόμοιες συνεντεύξεις έλαβαν χώρα και σε σχέση με την **Hilton, Holiday Inn** και την επίσης ξενοδοχειακή **Starwood (Leading Hotels of the World)**. Για λόγους οικονομίας χώρας παραθέτουμε μόνο την κατωτέρω καθώς όλες κινήθηκαν στα ίδια πλαίσια.

1) **Πότε ξεκίνησε η πρακτική της σύναψης *management contracts* από την Marriott; Ποιοι λόγοι και στόχοι της εταιρίας την προκάλεσαν; Συμβαίνει κάτι αντίστοιχο και με άλλες αλυσίδες ξενοδοχείων; Αν ξέρετε κάποιες αναφέρετε τις. Γιατί ειδικά στον κλάδο των ξενοδοχείων τα *management contracts* γνωρίζουν τέτοια ανάπτυξη;**

Από την αρχή της ιστορίας της, τη δεκαετία του **1950**, όταν άρχισε να ασχολείται με τη διαχείριση ξενοδοχείων. Οι λόγοι που την προκάλεσαν ήταν η τεχνογνωσία που διέθετε και η ζήτηση που διαμορφώνονταν στην αγορά. Το ίδιο συμβαίνει και με τις άλλες διεθνείς ξενοδοχειακές αλυσίδες. Το ΧΙΛΤΟΝ Αθηνών, για παράδειγμα, δεν ανήκει στη ΧΙΛΤΟΝ αλλά στην τράπεζα ΑΛΦΑ, το **INTERCONTINENTAL** ανήκει στην ΑΘΗΝΑΙΟΝ Α.Ε και ούτω καθ' εξής. Ο λόγος που η πρακτική αυτή γνωρίζει ανάπτυξη οφείλεται στο ότι ο διαχειριστής του ξενοδοχείου δεν έχει να ασχοληθεί με την επένδυση, δεν έχει κόστος επένδυσης. Από την άλλη, ο επιχειρηματίας ιδιοκτήτης ξενοδοχειακής μονάδας, δεν έχει να ασχοληθεί με τους πονοκεφάλους της λειτουργίας της, αλλά αναθέτει το έργο αυτό στους ειδικούς.

2) **Αναφέρατε συνοπτικά πως αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ των μερών στα πλαίσια του *Management contract*. Ποιοι είναι ακριβώς οι συμβαλλόμενοι; Η Marriott έχει μήπως συστήσει κάποια εξειδικευμένη εταιρία μάνατζμεντ για αυτήν τη δουλειά ή μήπως η ίδια συμβάλλεται στα αντίστοιχα συμβόλαια; Τι ακριβώς κάνει η εταιρία που παρέχει το *management*; Τι παρέχει (**brand name**, τεχνογνωσία, πελατεία κλπ) ;Με ποιο τρόπο γίνεται η ένταξη των στελεχών της εταιρίας που παρέχει το μάνατζμεντ μέσα στην εταιρία που κατέχει το ξενοδοχείο; Διορίζονται στο ΔΣ της;**

Συμβαλλόμενοι είναι από τη μια μεριά ο ιδιοκτήτης του ακινήτου, επιχειρηματίας και από την άλλη ο Διαχειριστής (**management company**). Οι σχέσεις του καθορίζονται λεπτομερώς



μέσα από τη σχετική σύμβαση (**management agreement**), που ρυθμίζει σε έκταση τα εκατέρωθεν δικαιώματα και υποχρεώσεις. Σε τελευταία ανάλυση, ο Διαχειριστής παρέχει το **brand name**, την πελατεία σε μεγάλο βαθμό και την εκτεταμένη τεχνογνωσία του, αλλά λειτουργεί το ξενοδοχείο εξ' ονόματος και για λογαριασμό του ιδιοκτήτη. Είναι αντιπρόσωπος του ιδιοκτήτη, και την αμοιβή του την εισπράττει σαν % επί των εσόδων ή των κερδών, ή με συνδυασμό των δύο. Το επιχειρηματικό ρίσκο όμως το φέρει ο ιδιοκτήτης, όπως φέρει και όλες τις δαπάνες λειτουργίας, συντήρησης, μισθοδοσίας κλπ. Τα στελέχη της εταιρείας **management** τυπικά και νομικά προσλαμβάνονται από την ιδιοκτήτρια εταιρεία, η οποία όμως έχει εκχωρήσει το δικαίωμα διεύθυνσης, εξέλιξης και πειθαρχίας τους στην εταιρεία **management**, η οποία και ουσιαστικά ασκεί τις αρμοδιότητες αυτές σύμφωνα με τις δικές της πολιτικές και συστήματα.

**3) Τα *management contracts* επιφέρουν ένταξη σε κάποια δίκτυα (προμηθειών, μάρκετινγκ, διανομής) της εταιρίας *μάνατζμεντ*; Διασυνδέεστε και συνεργάζεστε με τα άλλα ξενοδοχεία που είναι πελάτες-αντισυμβαλλόμενοι της εταιρίας *μάνατζμεντ*;**

Ασφαλώς, αφού αυτό είναι και το δέλεαρ των συμβάσεων αυτών. Το σύστημα κρατήσεων του ξενοδοχείου εντάσσεται και λειτουργεί μέσα στο κεντρικό σύστημα κρατήσεων της εταιρείας **management** και αντλεί πελατεία από την συνολική πελατειακή της βάση.

**4) Πώς αμείβεται, με ποια μέθοδο (ποσοστό επί των κερδών, των πωλήσεων, σταθερή αμοιβή κλπ) η εταιρία που παρέχει το *μάνατζμεντ*; Σε τι ποσοστό ανέρχεται αυτή η αμοιβή;**

Βλέπε πιο πάνω.

**5) Ποιοι τομείς αποφάσεων περνάνε στα χέρια της εταιρίας *μάνατζμεντ* και τι μένει στα χέρια της εταιρίας που κατέχει το ξενοδοχείο; Τις αποφάσεις της εταιρίας *μάνατζμεντ* τις εγκρίνει η δεύτερη, πριν υλοποιηθούν ή όχι, ή μήπως κάποιες από αυτές μόνο χρειάζονται έγκριση; Η εταιρία *μάνατζμεντ* αποφασίζει και για θέματα στρατηγικής και μεγάλα ζητήματα ή μόνο καθημερινής διαχείρισης του ξενοδοχείου; Ο ρόλος τελικά της εταιρίας *μάνατζμεντ* είναι περισσότερο γνωμοδοτικός-συμβουλευτικός ή αποφασιστικός;**

Η εταιρεία **management** έχει όλες τις αρμοδιότητες της λειτουργίας του ξενοδοχείου, δίχως -συνήθως-επέμβαση ή προέγκριση της ιδιοκτήτριας εταιρείας εκτός από τις πάγιες επενδύσεις (επενδύσεις παγίων) για τις οποίες η ιδιοκτήτρια εταιρεία επιφυλάσσει το δικαίωμα για τον εαυτό της. Με άλλα λόγια ο διαχειριστής δεν μπορεί να προβεί σε πάγιες επενδύσεις, παρά μόνο να προτείνει.

**6) Ποια τα πλεονεκτήματα τελικά των *management contracts* στην ξενοδοχειακή διοίκηση; Υπάρχουν μειονεκτήματα; Μπορούν να δημιουργηθούν κάποια προβλήματα (σε σχέση με τους εργαζόμενους, το καταστατικό της εταιρίας, την ευθύνη για λάθος αποφάσεις, την κατανομή αρμοδιοτήτων κλπ) και ποια;**

Τα πλεονεκτήματα είναι ότι ο διαχειριστής δεν έχει να ασχοληθεί με επενδυτικό κόστος. Εισπράττει μόνο την αμοιβή που συμφωνήθηκε. Ο δε ιδιοκτήτης, από την πλευρά του, δεν έχει να ασχολείται με την ανεύρεση πελατείας, την εξυπηρέτηση της και την προώθηση του προϊόντος του. Εισπράττει όλα τα έσοδα, μειωμένα κατά την έκταση της αμοιβής του διαχειριστή. Υπάρχουν βέβαια μειονεκτήματα, ανάλογα με την σκοπιά από την οποία εξετάσει κανείς το θεσμό αυτό. Ο μεν διαχειριστής δεν έχει και δεν ασκεί δικαιώματα ιδιοκτησίας, ο δε ιδιοκτήτης δεν έχει και δεν ασκεί δικαιώματα διαχειριστή. Η συγκεκριμενοποίηση αυτών των μειονεκτημάτων, δεν μπορεί να γίνει εκ των προτέρων. Καθοριστικός παράγοντας μειονεκτημάτων, είναι η ποιότητα, η πληρότητα και η ακρίβεια των ρυθμίσεων που περιλαμβάνει η συμφωνία διαχείρισης και οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των δύο πλευρών. Η σοβαρότητα, και η φήμη του διαχειριστή συμβάλλει συνήθως στη μείωση των τέτοιων μειονεκτημάτων.

**7) Υπάρχουν κάποια φορολογικά, λογιστικά, χρηματοοικονομικά πλεονεκτήματα για την χρήση *management contracts* για τα συμβαλλόμενα μέρη;**

Δεν νομίζω να υπάρχουν τέτοια, και αν υπάρχουν θα έλεγα ότι δεν ασκούν καθοριστική επίδραση στην επιλογή αυτής της μεθόδου.

**8) Πώς λύεται η σύμβαση μάνατζμεντ, πόση είναι περίπου και συνήθως η διάρκεια της, για ποιους λόγους λύεται εκτάκτως, τι γίνεται όταν λυθεί, πως διευθετώνται οι σχέσεις των μερών σε αυτές τις περιπτώσεις, συνηθίζετε να την ανανεώνετε;**

Η λύση της σύμβασης προβλέπεται και ρυθμίζεται από την ίδια τη σύμβαση. Συνήθως, βέβαια οι συμβάσεις αυτές είναι μακροχρόνιες (**20 ετών**) και προβλέπουν ρήτρες ανανέωσης για ισόποση περίοδο. Η ανανέωση είναι συνήθως πρακτική εφόσον η αρχική συμβατική περίοδος εξελίχθηκε ομαλά και τα δύο μέρη είναι ευχαριστημένα. Σε περίπτωση μη ανανέωσης, ο μεν διαχειριστής αποσύρει όλα τα σήματα του και φεύγει, και το ξενοδοχείο επανέρχεται και λειτουργικά στον ιδιοκτήτη του που μπορεί να το λειτουργήσει ο ίδιος ή να προσλάβει άλλο διαχειριστή. Άλλωστε, το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι του ιδιοκτήτη και όχι του διαχειριστή, όπως είπαμε.

**9) Αν είναι δυνατό αποστείλατέ μου ένα υπόδειγμα-πρότυπο της σχετικής συμβάσεως μάνατζμεντ.**

## Παράρτημα IV

### **Management Contracts και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

A) Γενικά

B) Πρώτο Υπόδειγμα **Ship Management agreement**

Γ) Δεύτερο Υπόδειγμα **Ship Management Agreement**

Δ) **BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT**

**"SHIPMAN 98"**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Management Contracts και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

## Γενικά

Ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς κλάδους, στον οποίο οι συμβάσεις μάνατζμεντ γνωρίζουν μεγάλη άνθηση είναι αυτός της ναυτιλίας. Η ναυτιλία ανέκαθεν αποτελούσε έναν ιδιαίτερης οικονομικής αξίας τομέα της επιχειρηματικής ζωής, ο οποίος διαδραμάτιζε πολύ μεγάλο ρόλο στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι.

Παράλληλα όμως αποτελεί και έναν κλάδο, ο οποίος λόγω της φύσεως του εμφάνιση πολύ σημαντικές ιδιαιτερότητες σε σχέση με αυτά που γενικότερα συνηθίζονται στην επιχειρηματική ζωή. Γι' αυτό το λόγο, στον κόσμο της ναυτιλίας, εμφανίζονται και αναπτύσσονται μορφές δραστηριοποίησης, διοίκησης και ελέγχου, με σημαντικές ιδιομορφίες, που δύσκολα απαντώνται αλλού.

Η διάσπαση μεταξύ ιδιοκτησίας και οικονομικού ελέγχου και εξουσίας, η οποία όπως έχουμε ήδη αναλύσει χαρακτηρίζει τις συμβάσεις μάνατζμεντ, εμφανίζεται στη ναυτιλία με διάφορες μορφές και κυρίως μέσα από τα γνωστά ναυλοσύμφωνα, αντικείμενο των οποίων είναι η χρήση ενός πλοίου από έναν επιχειρηματία για τη μεταφορά ενός φορτίου, καταβάλλοντας ως αντίτιμο μια αμοιβή στο πλοιοκτήτη. Τα ναυλοσύμφωνα τα οποία εντάσσονται στη γενικότερη συλλογιστική της μισθώσεως υπηρεσιών ή πράγματος, εμφανίζονται σε πολλές και διάφορες μορφές με σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες αυτές της ναύλωσης ταξιδιού και της χρονοναύλωσης.

Μια πιο εξειδικευμένη μορφή ναυλώσεως, η οποία σε κάποια σημεία προσεγγίζει την έννοια της συμβάσεως μάνατζμεντ, αποτελεί η ναύλωση γυμνού πλοίου (**bareboat ή demise charter**).

Σε αυτήν, ο πλοιοκτήτης παραχωρεί στο ναυλωτή το σύνολο της ευθύνης για τη λειτουργία του πλοίου, όλο το εύρος των αρμοδιοτήτων, οι οποίες αφορούν αυτή, αλλά και τη δυνατότητα για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω αυτό του πλοίου και σε αντάλλαγμα λαμβάνει από

αυτόν ένα συμφωνημένο τακτικό μίσθωμα (**hire**)<sup>794</sup>.

Έτσι, ο ναυλωτής νομιμοποιείται να αποκομίσει οποιοδήποτε κέρδος ή ζημία από την επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκεί μέσα από το ξένο πλοίο, με μόνη υποχρέωση την καταβολή αυτής της αμοιβής έναντι του πλοιοκτήτη, αλλά παράλληλα αναλαμβάνοντας και όλες εκείνες τις δαπάνες που απαιτούνται για την διατήρηση του πλοίου<sup>795</sup>.

Όπως παρατηρούμε, πρόκειται για μια μορφή μίσθωσης πράγματος, καθώς ο εκμισθωτής απαλλάσσεται από οποιαδήποτε υποχρέωση οικονομικής και διοικητικής φύσεως σε σχέση με το πλοίο<sup>796</sup> ( συντήρηση, επισκευές, μισθοί πληρώματος, ανεφοδιασμός και τα λοιπά), παραχωρεί το δικής του ιδιοκτησίας πλοίο στον ναυλωτή και λαμβάνει αντίτιμο γι' αυτό. Στην ουσία, δηλαδή ο ναυλωτής αναλαμβάνει ρόλο πλοιοκτήτη.

Αυτή η μορφή ναυλώσεως συνήθως συμφωνείται νέα έχει μεγάλη διάρκεια σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, οι οποίες λόγω της φύσεως τους έχουν διάρκεια κάποιων μηνών<sup>797</sup>.

Όπως και κάθε άλλη μορφή ναύλωσης στη ναυτιλία, έτσι και αυτή καταρτίζεται μέσα από τυποποιημένα υποδείγματα. Παλαιότερα<sup>798</sup> συναντώνταν τροποποιημένα χρονοναυλοσύμφωνα, ενώ από το **1974** χρησιμοποιούνται δύο τυποποιημένα ξεχωριστά ναυλοσύμφωνα το **Barecon A** και **B**, τα οποία τροποποιήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από το νέο **Barecon 1989**<sup>799</sup>.

Η σχέση του ναυλοσύμφωνου γυμνού πλοίου με τη σύμβαση μάνατζμεντ, έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτής, παραχωρείται η διοίκηση μιας επιχειρηματικής μονάδας ( όπως θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ένα πλοίο) σε έναν εξωτερικό φορέα έναντι αντιτίμου, όπως και στο ότι διασπάται η ιδιοκτησία από την οικονομική εξουσία.

Φυσικά, η κυρία διάφορα έγκειται στο γεγονός ότι σε αντίθεση με τη σύμβαση μάνατζμεντ, σε αυτή τη μορφή ναύλωσης, ο ναυλωτής δεν αναλαμβάνει απλώς τη διοίκηση του πλοίου, αλλά και κάθε άλλη ευθύνη και δαπάνη που προκύπτει από αυτήν, η οποία αποχωρίζεται από τον πλοιοκτήτη, και διεξάγει προσωπική επιχειρηματική δραστηριότητα, επιδιώκοντας την αποκομιδή κέρδους μέσα από την εκμετάλλευση του πλοίου.

Στη σύμβαση μάνατζμεντ, αντίθετα, φορέας της επιχειρηματικής ευθύνης, δικαιούχος των κερδών και υπόχρεος σε περίπτωση ζημίας, δαπανών και ευθυνών είναι ο κύριος της επιχειρηματικής μονάδας,

<sup>794</sup> Γκιζιάκης, σελ. 732

<sup>795</sup> Γράβαρη, Μίσθωση Γυμνού Πλοίου, ΕΕμπΔ ΛΑ', Μίσθωση Γυμνού Πλοίου

<sup>796</sup> Γράβαρη, Μίσθωση Γυμνού Πλοίου, ΕΕμπΔ ΛΑ', Μίσθωση Γυμνού Πλοίου

<sup>797</sup> Ζωγραφάκη, Ναυτιλιακές αποφάσεις των αγγλικών δικαστηρίων και σχετικές διεθνείς συμβάσεις, σελ. 187

<sup>798</sup> Γκιζιάκης, σελ. 732-733

<sup>799</sup> Αναπτύχθηκαν από την Baltic and International Maritime Council (BIMCO) η οποία εξάλλου προσφέρει τυποποιημένα υποδείγματα για το σύνολο σχεδόν των μορφών ναυλώσεων.

δηλαδή στη ναυτιλία ο πλοιοκτήτης, ενώ αντίθετα το αντίτιμο δεν καταβάλλεται από τον φορέα που ασκεί το μάνατζμεντ σε αυτόν τον πλοιοκτήτη, αλλά από τον πλοιοκτήτη, ο οποίος μισθώνει τις υπηρεσίες του πρώτου.

Επειδή, λοιπόν, αυτή μορφή ναύλωσης δεν μπορεί να εξυπηρετήσει σε απόλυτο βαθμό τα συμφέροντα των μερών, έτσι στη ναυτιλία αναπτύχθηκαν και οι συμβάσεις μάνατζμεντ, με την ειδικότερη και εξειδικευμένη μορφή των συμβάσεων διαχείρισης πλοίου ή αλλιώς **ship management agreements**.

Οφείλουμε να αναφέρουμε, ότι αυτές μορφές συμβάσεων στη σύγχρονη ναυτιλία παρά το γεγονός ότι στο παρελθόν δεν ήταν ιδιαίτερα αναπτυγμένες, τα τελευταία χρόνια αρχίζουν και γνωρίζουν μια ιδιαίτερη άνθηση. Αυτό οφείλεται στη συνειδητοποίηση από τους επιχειρηματίες, αυτής της επιπλέον εναλλακτικής που τους παρέχεται, όπως και στην ανάγκη μείωσης του λειτουργικού κόστους των πλοίων, σε συνδυασμό με τη συχνή δυσκολία εξεύρεσης φορτίου.

Γιατί, η ανάθεση σε εξειδικευμένες εταιρείες, της διαχείρισης ενός πλοίου, γίνεται συνήθως, επειδή ο πάροχος αφενός έχει τις κατάλληλες επιχειρηματικές διασυνδέσεις, υποδομές και εμπειρία, ούτως ώστε να εξασφαλίσει τη συνεχή επίπεδο φορτίο με συμφέροντες όρους, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα μέσω ενός πιο αποτελεσματικού μάνατζμεντ να πετύχει συμπίεση το κόστος, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη για τον πλοιοκτήτη.

Όσον αφορά το περιεχόμενο και τη μορφή των συμβάσεων διαχείρισης πλοίου, πρέπει να σημειώσουμε, ότι ευρύτερα χρησιμοποιείται στην πράξη το τυποποιημένο υπόδειγμα **Standard Ship Management Agreement**, γνωστό και ως **Shipman '98**, το οποίο παρουσιάζεται από την **BIMCO**<sup>800</sup>.

Το υπόδειγμα αυτό, το οποίο αποτελεί τη βάση για οποιαδήποτε μελέτη επάνω στην σύμβαση διαχείρισης πλοίων, παρουσιάζεται παρακάτω, σε συνδυασμό και με άλλα υποδείγματα τέτοιων συμβάσεων, τα οποία βασίζονται επίσης σε αυτό.

Βέβαια, οφείλουμε να σημειώσουμε, ότι σύμφωνα μάλιστα και με τις υποδείξεις του ίδιου του φορέα αναπτύξεως τους, συχνά δεν μπορούν να εφαρμοστούν ή υπάρχει ανάγκη να τροποποιηθούν, για να είναι αποδεκτά σε κάποιες έννομες τάξεις, ανάλογα βέβαια με το δίκαιο της σημαίας του πλοίου. Επίσης, προσθέτουμε, ότι αυτό το υπόδειγμα έχει τροποποιηθεί και αναθεωρηθεί έως κάποιο βαθμό με συνεχείς ανά έτος ενημερώσεις, οι οποίες βασίζονται στην εξέλιξη των αναγκών και στην αποκρυστάλλωση της μέχρι τώρα εμπειρίας.

Σχετικά με το περιεχόμενο αυτών των συμβάσεων, μπορούμε να

<sup>800</sup> Αποτελεί έναν ιδιωτικό οργανισμό, μεγάλου κύρους και ιστορίας, που παρέχει ποικίλες μορφές υπηρεσιών στα διάφορα μέρη της ναυτιλίας (πλοιοκτήτες, ναυλομεσίτες κλπ), από εκπαίδευση και νομική υποστήριξη έως ενημέρωση και διαφήμιση.

παρατηρήσουμε τα εξής.

Καταρχάς, όπως και στις κοινές συμβάσεις μάνατζμεντ, έτσι και εδώ, τα μέρη συμφωνούν, η εταιρία μάνατζμεντ ή ο εκπρόσωπος της, να λειτουργούν ως διαχειριστές του πλοίου. Μάλιστα λαμβάνουν μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων, καθώς αποκτούν το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις, δικής τους επιλογής, με στόχο την αποτελεσματική επίδοση του πλοίου.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, ανήκει κάθε θέμα σε σχέση με τη διοίκηση του πληρώματος, το τεχνικό μάνατζμεντ, ο εφοδιασμός, οι επισκευές, η τακτική συντήρηση, η εγκατάσταση συστημάτων ασφαλείας και προστασίας και η συντήρησή τους, το εν γένει εμπορικό μάνατζμεντ, δηλαδή η επιλογή ναυλομεσιτών, ορισμός πρακτόρων και γενικά κάθε άλλη ενέργεια, η οποία αποσκοπεί της την εξασφάλιση φορτίου για το πλοίο, όπως επίσης και υποστήριξη σε λογιστικές και χρηματοοικονομικές πράξεις και υπηρεσίες. Φυσικά, όλα αυτά γίνονται με δαπάνη του πλοιοκτήτη.

Από την άλλη πλευρά, ο πλοιοκτήτης ορίζει τις προϋποθέσεις με τις οποίες θα γίνονται όλα αυτά, επιλέγοντας μάλιστα και τα πρότυπα εκείνα με τα οποία πρέπει να συμμορφωθεί το πλοίο.

Συγχρόνως, η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει την υποχρέωση να επιβλέπει την αγορά και την πώληση του πλοίου, όμως το δικαίωμα της διαπραγμάτευσης και σύναψης η σχετική συμβάσεως, παραμένει αποκλειστικά στα χέρια του πλοιοκτήτη.

Ακόμη, έχει την υποχρέωση να συντάσσει τακτικό ετήσιο προϋπολογισμό για τη διαχείριση του πλοίου, με τη μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως και να υποβάλει τακτικές αναφορές και εκθέσεις, παρέχοντας πληροφορηθεί στον πλοιοκτήτη.

Εκτός από αυτά, συνήθως η εταιρία μάνατζμεντ αναλαμβάνει και τη νομική εκπροσώπηση του πλοιοκτήτη για κάθε θέμα και διαφορά, η οποία αφορά τη διαχείριση του πλοίου, όπως και τη διαχείριση όλων εκείνων των απαραίτητων συμβολαίων και τη διεκπεραίωση των νομικών θεμάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικής διαχείρισης του πλοίου (σύμφωνα με προμηθευτές, μεσίτες, πελάτες, πλήρωμα και τα λοιπά).

Επίσης, ο πλοιοκτήτης έχει το δικαίωμα επισκέψεως και επιθεωρήσεως του πλοίου, είτε σε τακτά χρονικά διαστήματα είτε σε οποιαδήποτε στιγμή, μια απλή μόνο προειδοποίηση του μάνατζερ<sup>801</sup>.

Ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει την υποχρέωση, το πλήρωμα δικής του προέλευσης να συμμορφώνεται με τις υποδείξεις εταιρίας μάνατζμεντ. Επίσης, αναλαμβάνει την ασφάλιση του πλοίου και μάλιστα για μια σειρά κινδύνους, θα πρέπει να καλύπτει και την εταιρία μάνατζμεντ, καθώς

<sup>801</sup> [www.maritimeadvocate.com](http://www.maritimeadvocate.com)

σκοπός της συμβάσεως είναι αυτή να παρέχει με τις υπηρεσίες της, χωρίς να αναλαμβάνει δε υποχρέωση έναντι τρίτων από τη διαχείριση του πλοίου.

Ο πλοιοκτήτης έχει την υποχρέωση να αποδίδει στην εταιρία μάνατζμεντ κάθε δαπάνη στην οποία αυτή προέβη για τη διαχείριση του πλοίου, ενώ παράλληλα της παρέχει τακτική αμοιβή, η οποία λαμβάνει συνήθως τη μορφή μηνιαίων δόσεων, αμοιβή η οποία όμως περιλαμβάνει κάθε είδους κόστους γραφείου και προσωπικού από την εταιρία μάνατζμεντ, δηλαδή με άλλα λόγια, η αμοιβή αυτή είναι συνολική και η εταιρία μάνατζμεντ εκτός από αυτή και τις δαπάνες που αφορούν το πλοίο, δεν μπορεί να ζητήσει τίποτε παραπάνω και περαιτέρω.

Μέσα στη σύμβαση, συχνά τίθενται αρκετές απαλλακτικές ρήτρες υπέρ της εταιρίας μάνατζμεντ, οι οποίες αποσκοπούν στον περιορισμό της ευθύνης της, αποκλειστικά σε καταστάσεις, που οφείλονται μόνο σε δικό του σφάλμα και αμέλεια.

Έτσι για παράδειγμα, απαλλάσσεται από οποιοδήποτε σφάλμα προέρχεται από ενέργειες του πληρώματος, από οποιαδήποτε κατάσταση η οποία δεν οφείλεται αποκλειστικά σε δικό της σφάλμα, αλλά εμπλέκεται και ευθύνη τρίτων, όπως επίσης και για λόγους ανωτέρας βίας (**force majeure**), δηλαδή για καταστάσεις και γεγονότα έξω από τη λογική έκταση της δυνατότητας ελέγχου αυτής.

Επίσης, το συμβόλαιο προβλέπει την υποχρέωση του πλοιοκτήτη να λαμβάνει κάθε μέτρο για την προστασία της εταιρίας μάνατζμεντ και των βοηθών εκπληρώσεως της, από οποιαδήποτε νομική ευθύνη έναντι τρίτων, δηλαδή την υποχρέωσή του να αναλάβει ο ίδιος αυτή την ευθύνη, απαλλάσσοντας τους πρώτους, ούτως ώστε να πραγματώνεται το κύριο χαρακτηριστικό της συμβάσεως, το οποίο έγκειται στην ευθύνη της εταιρίας μάνατζμεντ αποκλειστικά έναντι του πλοιοκτήτη και όχι έναντι οποιουδήποτε άλλου μέρους.

Σημαντική ιδιαιτερότητα, των συμβολαίων διαχείρισης πλοίου, αποτελεί ο όρος γνωστός ως “**himalaya**”<sup>802</sup>, σύμφωνα με τον οποίον οποιοσδήποτε εργαζόμενος, υπεργολάβος, πράκτορας και γενικά βοηθός εκπλήρωσης της εταιρίας μάνατζμεντ, αφενός απαλλάσσεται από οποιαδήποτε ευθύνη έναντι του πλοιοκτήτη, για οποιαδήποτε πράξη και παράλειψη, η οποία έλαβε χώρα στα πλαίσια των καθηκόντων του, αφετέρου ότι οποιαδήποτε είδους «ασυλία» παρέχεται από το συμβόλαιο στην εταιρία μάνατζμεντ, θα πρέπει ο πλοιοκτήτης να εξασφαλίζει ότι θα παρέχεται και στους ίδιους<sup>803</sup>. Με αυτό τον τρόπο, δηλαδή, επιτυγχάνεται μια σε

<sup>802</sup> Εναλλακτικά χρησιμοποιείται ο όρος *third party exclusion clause*.

<sup>803</sup> Ο συμβατικός αυτός όρος αποτελεί δημιουργήμα του αγγλοσαξωνικού δικαίου και συγκεκριμένα θεμελιώθηκε για πρώτη φορά στην απόφαση του English Court of Appeal στην υπόθεση *Adler vs Dickson (The Himalaya)*, 1954. Παρότι μπορεί θεωρητικά να εισχωρήσει σε κάθε σύμβαση, συνήθως εμφανίζεται σε ναυτιλιακές και μεταφορικές συμβάσεις (φορτωτικές). Στις Η.Π.Α. ο όρος επίσης γίνεται αποδεκτός, υπό συγκεκριμένες όμως προϋποθέσεις, όπως



μεγάλο βαθμό προστασία του προσωπικού και των συνδεδεμένων φορέων της εταιρίας μάνατζμεντ, ούτως ώστε αυτοί να μπορούν να εκτελούν ανεμπόδιστα τα καθήκοντά τους<sup>804</sup>.

Επίσης, περιλαμβάνονται όροι σχετικά με τη λήξη του συμβολαίου, οι οποίοι σε γενικές γραμμές μοιάζουν με όσα αναφέραμε σχετικά με τη δυνατότητα έκτακτης καταγγελίας στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Σημειώνουμε, ότι η πτώχευση, πώληση και ρευστοποίηση οποιουδήποτε από τους αντισυμβαλλόμενους, αποτελεί λόγο αυτοδίκαιας λύσης του συμβολαίου.

Συνήθως, τα μέρη συμφωνούν σε διαιτησία σχετικά με την επίλυση των διαφορών τους, ορίζοντας τις περισσότερες φορές ως αρμόδιο διαιτητή την **London Maritime Arbitrators Association (LMAA)**<sup>805</sup>, ενώ παράλληλα στις περισσότερες συμβάσεις, ορίζεται ως εφαρμοστέο δίκαιο το αγγλικό.

Καταλήγοντας, σε σχέση με τα συμβόλαια ανάθεσης διαχείρισης πλοίου, σημειώνουμε ότι υπολογίζεται ότι τα επόμενα χρόνια, θα γνωρίσουν μεγαλύτερη ανάπτυξη, καθώς οι αυξανόμενες τεχνολογικές απαιτήσεις στη ναυτιλία θα δημιουργήσουν την απαίτηση για εξειδικευμένο και έμπειρο μάνατζμεντ.

Η εντύπωσή μας είναι, ότι παρά την οποιαδήποτε ύφεση, η οποία μπορεί να λάβει χώρα στη ναυτιλία μετά από κάποια χρόνια (ακολουθώντας τους λεγόμενους κύκλους ανάπτυξης και ύφεσης της ναυτιλίας<sup>806</sup>), η σημασία των συμβολαίων δεν θα μειωθεί, αλλά είναι δυνατό ακόμη και να μεγαλώσει, καθώς όσο το περιβάλλον θα γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, η ανάγκη για συμπίεση του κόστους σε συνδυασμό με την εξασφάλιση φορτίου και τη συμμόρφωση σε πρότυπα υψηλών προδιαγραφών θα μεγαλώσει.

Οι συμβάσεις διαχείρισης πλοίων μπορούν να δώσουν λύσεις τόσο σε μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αριθμούν λίγα ή ακόμα και ένα μόνο πλοίο, καθώς απαλλάσσουν του συχνά μικρής εμπειρίας και δυνατοτήτων πλοιοκτήτες από τις πολύπλοκες διαχειριστικές ευθύνες, εξασφαλίζοντας παράλληλα κερδοφόρα διαχείριση, όσο και σε μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, στις οποίες η διαχείριση του στόλου με μικρό κόστος και μεγάλη αποτελεσματικότητα αποτελεί ένα δύσκολο επιτεύξιμο ζητούμενο<sup>807</sup>.

Κλείνοντας, θα αναφερθούμε στις συμβάσεις διαχείρισης πλοίων, οι οποίες αφορούν κρουαζιερόπλοια, στα οποία αποκτούν ιδιαίτερη σημασία

---

Θεμελιώνονται και στην απόφαση *Herd v Krawill* (1959).

<sup>804</sup> Αποτελεί λοιπόν μια ιδιόμορφη απαλλακτική ρήτρα υπέρ τρίτου μέρους που δεν μετέχει στη σύμβαση.

<sup>805</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε και [www.lmaa.org.uk](http://www.lmaa.org.uk).

<sup>806</sup> Βλέπε και Βασιλοπούλου Κ., *Ναυτιλιακοί Κύκλοι και Ναυτιλιακή Χρηματοδότηση*, Πα.Πει, 2000.

<sup>807</sup> Δεν είναι τυχαίο εξάλλου, ότι οι συμβάσεις διαχείρισης πλοίου γνωρίζουν μεγάλη άνθηση στα πλαίσια των μεγάλων πετρελαιοφόρων πλοίων.

και γνωρίζουν τα τελευταία χρόνια αρκετά μεγάλη ανάπτυξη. Ο λόγος είναι ότι σε αυτού του είδους τα πλοία, το αντικείμενο των εργασιών δεν είναι η μεταφορά ενός φορτίου ή έστω των επιβατών σε κάποιο προορισμό, αλλά η παροχή σε αυτούς, ενός πλήθους ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες είναι παράλληλες και αντίστοιχες με αυτές ενός πολυτελούς ξενοδοχείου.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, το περιεχόμενο της συμβάσεως διαχείρισης, αναμειγνύει στοιχεία διαχείρισης πλοίου και ξενοδοχειακό μάνατζμεντ.

Όσον αφορά την πρώτη πλευρά, περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στη διοίκηση του πληρώματος, την τεχνική διοίκηση και τη διοίκηση ασφάλειας τη συμμόρφωση με πρότυπα και προδιαγραφές και τα λοιπά. Όσον αφορά τη δεύτερη πλευρά, περιλαμβάνει κάθε στοιχείο εξασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες-επιβάτες, τη διαχείριση του εξειδικευμένου ξενοδοχειακού προσωπικού, αλλά και το σύστημα διεθνών κρατήσεων (ας μη ξεχνάμε, ότι οι κρουαζιέρες αποτελούν μορφή εναλλακτικού τουρισμού).

Όπως καταλαβαίνουμε, η διαχείριση τέτοιων πλοίων, είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, καθώς ξεφεύγει από τα γνωστά πλαίσια της τεχνικής και εμπορικής διαχείρισης ενός απλού φορητού ή επιβατηγού, αποκτώντας χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται στη διοίκηση πολλαπλών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, τη διαχείριση προσωπικού πολλών και διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων, την εξασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών στέγασης, εστίασης και διασκέδασης και άλλα απ' όλα τα οποία μια κοινή ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί λόγω αντικειμένου να τα γνωρίζει. Ας μη ξεχνάμε εξάλλου, ότι για το ίδιο το πλήρωμα δεν αρκεί απλώς να κάνει καλά τη δουλειά του με στόχο την ασφάλεια και ομαλή λειτουργία του πλοίου, αλλά πρέπει παράλληλα να προσφέρει όλα εκείνα τα προσωπικής φύσεως στοιχεία στους επιβάτες, τα οποία θα οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο προϊόν.

Γι' αυτό το λόγο, λοιπόν, συχνά οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με κρουαζιερόπλοια, είτε αναθέτουν την διαχείριση αυτών σε εξειδικευμένες εταιρείες, είτε αναθέτουν σε αυτές εταιρείες μόνο το σύνολο εκείνων των υπηρεσιών, που αφορούν την ξενοδοχειακή πλευρά της διαχείρισης, κρατώντας στα χέρια τους μόνο εκείνη την πλευρά του μάνατζμεντ που αφορά τη ναυτική διαχείριση.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε μια σειρά υποδειγμάτων συμφωνιών διαχείρισης πλοίου, οι οποίες αντλήθηκαν μέσω διαδικτύου, η πρώτη, η δεύτερη από προσωπική συνέντευξη με γνωστή εταιρεία παροχής διοικητικών υπηρεσιών σε πλοία, η οποία στεγάζεται στην Ελλάδα. Στο τέλος παρουσιάζουμε το υπόδειγμα **Shipman '98** της **BIMCO**, το οποίο αναφέραμε παραπάνω, στη συνηθισμένη τυποποιημένη του μορφή.

## Πρώτο Υπόδειγμα Ship Management agreement

This Agreement is made the \*\*\* day of \*\*\* 19\*\*\* between:

- (1) (\*\*\*) of (\*\*\*) (hereinafter called "the Owner"), and
- (2) \*\*\* of \*\*\* (hereinafter called "the Manager"),

Whereas: (a) In this Agreement save where the context otherwise requires:

- (i) the expression "the Ship" means the Greek flag vessel M/V "\*\*\*\*" registered in the name of (\*\*) (the registered owner) at the Port of Piraeus under Official Number \*\*\*
  - (ii) Profit Sharing Agreement means the agreement dated \*\*\* and made between the Owner, the Manager and the registered owner of the Ship \*\*\*.
  - (iii) "Termination Date of the \*\*\* Charter" shall have the meaning given to it in the Profit Sharing Agreement dated \*\*\*.
  - (iv) "Demise Charter" means the time charter by demise dated \* 19\*\*\* as amended between the registered owner of the Ship and the Owner.
- (B) The Owner is or will be despondent owner of the Ship under the terms of the Demise Charter and wishes to entrust the management of the Ship to the Manager with effect from the Termination Date of the \*\*\* Charter

Now it is hereby mutually agreed as follows:

1. The Owner hereby appoints the Manager and the Manager hereby agrees to act as Manager of the Ship as from the Termination Date of the \*\*\* Charter upon the terms hereinafter set forth

2. The Manager undertakes by exercising due diligence:

- (a) to manage the Ship\*\*\*\* on half of the Owner in accordance with sound ship management practice and
- (b) to protect and promote the interest of the Owner \*\*\*\* in all matters relating to the efficient operation and management of the Ship.

3. The Manager shall provide with due diligence the management services specified hereunder and shall have power in the name of the Owner or otherwise on its behalf to do all things which may be expedient or necessary for the provision of the said services or otherwise in relation to the proper and efficient management of the Ship, unless the Owner instructs otherwise the Manager in writing.

- (A)(i) arrangement for and supervision of the maintenance survey and repair of the Ship in accordance with the Owner's obligations as described in the Demise Charter
- (ii) engagement and provision of crews (Masters Officers and Ratings) and attendance to all matters pertaining to discipline labor relations welfare and amenities
  - (iii) arrangement for victualling and storing of the Ship and placing of contracts relative thereto
  - (iv) payment on behalf of the Owner of all expenses incurred in or about provision of the foregoing services or otherwise in relation to the proper and efficient management of the Ship.
- (B) As required by the trading of the Ship the Manager on demise shall:
- (i) arrange bunker fuel contracts for the Ship
  - (ii) arrange lubricating oil contracts for the Ship
  - (iii) arrange loading and discharging and other similar services
  - (iv) arrange all insurances in connection with the Ship (including hull machinery freights earnings and disbursements) against usual marine and war risks in accordance with the requirements of the Demise Charter and any mortgagee of the Ship
  - (v) arrange for entry of the Ship in a Protecting and Indemnity Defense and other such Association in accordance with the requirements of the Demise Charter and any mortgagee of the Ship

- (vi) handle and settle all insurance average salvage and other claims in connection with the Ship
  - (vii) receive on behalf of the Owner all hire freights revenue or other monies of whatsoever kind to which the Owner may from time to time be entitled arising out of the employment of or otherwise in connection with the Ship.
4. The Manager shall (without prejudice to the generality of the powers vested in it as aforesaid) be entitled:
- (a) to employ on behalf of the Owner any such agents, ship or insurance brokers as they may deem fit with liberty to appoint any associated company in any such capacity
  - (b) to employ on behalf of the Owners consultants and other experts to supervise or advise in relation to the operation and maintenance of the Ship, subject always to the provisions of the Demise Charter describing the Owners obligations for maintenance of the Ship\*\*\*
  - (c) to open continue and operate such banking account or accounts as the Manager may deem necessary or expedient, provided however, that such accounts will be always kept separate for the Ship\*\*\*
  - (d) to bring or defend on behalf of the Owner actions suits or proceedings against third parties in connection with all matters hereby entrusted to the Manager
  - (e) to obtain legal advice in relation to disputes with third parties or other matters affecting the interests of the Owner in respect of the Ship which are not connected with the relation-ship of the Owner to the Managers and the registered Owner.
5. (a) The Manager undertakes to keep separate books of account for the operation of the Vessel and maintains these accounts in accordance with generally accepted accounting principles and the Owner will be entitled to examine the accounts at any time provided that reasonable notice in advance has been given to the Manager. The Owner may have these accounts audited by public auditors, at the Owner expense. Such audit may not take place at intervals of less than six months. The Manager undertakes to make available to the Owner or to its auditors at Manager's offices in Piraeus the books and accounts in respect of the operation and management of the Vessel and all evidence in their hand in support thereof.
- (b) The Manager will open an account with bank, S.A., \*\*\* Branch, for the specific purpose hereof, (the "management account") to which account the Owner will deposit an original amount of US \$ \*\*\*000. (\*\*\*) United States Dollars) at the commencement of the management and operation of the vessel under this Agreement. The Manager will operate the management account for the exclusive purpose of meeting all expenses of the Manager related to the operation and management of the Vessel pursuant to this Agreement. The Manager will forthwith deposit in such other account as may be indicated to them by the Owner hire and all funds which they may receive for the account of Owner, or shall deal with such funds in accordance with Owner's written instructions. At the end of each 30 day period subsequent to the commencement of the operation of the management account, the Manager will notify the Owner by telex or fax of the total amount expended from this account and the Owner within 7 days from the date of such notice will remit to the management account an amount so notified by the Manager, so that the balance of the account will be US \$ \*\*\*.000 (\*\*\*) United States Dollars). Notwithstanding the foregoing, if at any time the balance of the management account will become less than US \$ \*\*\*.000 (\*\*\*) United States Dollars), the Owner, at Manager's notice as above, giving also the reason for the expense which caused the balance to be reduced below US \$ \*\*\*.000 (\*\*\*) United States Dollars) will remit in the same manner as above the notified amount. For every 2 month period as from commencement of the operation of the Vessel, the Manager will provide the Owner with a documented expense account covering the expenses paid during such period. The said documented expense account will be submitted to the Owner within 30 days from the expiration of the above 2 month period.
- (c) The Owner undertakes to accept such account and release the Manager in writing from all obligations and liabilities in respect thereof, within 180 days of receipt of each 2 month period documented expense account as above, or to submit their comments thereof, if any, within 90 days of receipt of such accounts. Provided that the Manager furnishes the

Owner with adequate clarification and explanation on Owner's comments, the Owner cannot withhold such release to the Manager. In the event that the Owner has not released the Manager or submitted his comments as above, within 180 days from receipt by the Owner of the above accounts, or the Manager has furnished the Owner with the required adequate clarification and explanation to the Owners' comments as required then the Manager will be deemed automatically and irrevocably released from all liabilities and obligations in respect hereof at the termination of such 180 days.

6. The appointment of the Manager shall commence and take effect as and from the Termination Date of the \*\*\* Charter and shall (subject as hereinafter provided) continue for the period of the Demise Charter.

7. The Manager is entitled to remuneration in the sum of US \$ \*\*\* (\*\*\*) per month throughout the operation and management of the Vessel by him, which the Owner undertakes to pay in advance each month. The Owner hereby instructs and authorizes the Manager to draw the said sum each month in advance from the management account and declares and acknowledges that mere entry of this sum in the documented expense account referred to in clause 5 will constitute full and sufficient proof, evidence and receipt of this expense and no further supporting evidence will be required.

8. (a) The Manager shall provide all office accommodation equipment stationery and staff required for the provision of the services hereby contracted for, which all are included in the remuneration referred to in Clause 7, above.

b) The Owner shall (in addition to payment of the remuneration provided for in Clause 7 hereof reimburse the Manager in respect of all disbursements and expenses of whatsoever kind which are incurred by the Manager in providing the services hereby contracted for

(c) Without prejudice to the generality of the foregoing the Owner shall to reimburse the Manager for the documented expenses in respect of:

(i) expenditure incurred for the maintenance survey and repair of the Ship \*\*\*.

(ii) wages and all other payments made to or in respect of the crew of the Ship including pension and insurance contributions traveling and accommodation expenses or allowances and all costs of repatriation whether incurred before or after the term of this Agreement, but corresponding to the terms of this Agreement,

(iii) disbursements and expenses of whatsoever kind incurred for the trading operation victualling equipment bunkers and insurance of the Ship

(iv) agency fees

(v) travelling accommodation and other expenses or allowances incurred in respect of or paid to any such superintendents or to officers or servants or agents of the Manager in connection with the performance of the services hereby contracted for

9. The Manager undertakes to keep the Owner regularly informed in writing or by telex or fax about all events, incidents and accidents material to the ship cargo and her crew.

10. Subject to the provisions of Clause \*\*\* hereof the Owner hereby ratifies and confirms and undertakes at all times to ratify and confirm whatever may be done or caused to be done by the Manager in the provision of the services hereby contracted for and the Owner hereby undertakes to keep the Manager indemnified and to hold him harmless against all actions proceedings claims demands or liabilities whatsoever which may be brought against or incurred by the manager in relation to any and every thing done or caused to be done as aforesaid and against all costs damages and expense which the Manager may suffer or incur in defending or settling the same, provided that the Manager exercised due diligence in the provision of the services hereby contracted for.

11. As between the parties hereto the master officer or crew member employed on the Ship shall be deemed to be the servant of the Owner and:

(a) The Manager shall be under no liability to the Owner in respect of any act default or neglect of any such person as aforesaid

(b) the Owner shall indemnify the Manager and hold it harmless against all liabilities whatsoever which the Manager may incur towards third parties (including costs

and expenses incurred in connection with any proceedings brought by such third parties) by reason of any such act default or neglect as aforesaid.

12. This Agreement shall be governed by English Law and the parties hereby agree to submit to the jurisdiction of the English Courts:

(i) the Owner hereby irrevocably appoints Mr. \*\*\* of \*\*\* street \*\*\* to accept service of all proceedings whatsoever on its behalf and agrees that service upon \*\*\* Mr. \*\*\*

shall be deemed for all purposes to be service upon the Owner \*\*\* (ii) the Manager hereby irrevocably appoints \*\*\* of \*\*\* street " to accept service of all proceedings whatsoever on its behalf and agrees that service upon \*\*\* shall be deemed to all purposes to be service upon the Manager \*\*\*. 13.

(i) Any Notice which the Manager may require to give to the Owner shall be validly given if sent to \*\*\*.

(ii) Any Notice which the Owner may wish to give to the Manager shall be sent to the Manager at \*\*\*.

(iii) Notices required to be given in writing may be given by a letter cable telex or fax.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Δεύτερο Υπόδειγμα Ship Management Agreement

THIS AGREEMENT is made this 28th day of February, 2005

BY AND BETWEEN;

( 1 ) QUINTANA MANAGEMENT LLC incorporated on February 18th, 2005 of Ajeltake Island, Majuro, Marshall Islands, duly represented in the presents by Mr Stamatis Molaris, of Kyprou Street and 13 Pandoras Street, Glyfada 166 74, Greece (hereinafter called "QUINTANA")

( 2 ) BLOSSOM MARITIME CORPORATION incorporated on February 8th, 1985 of 80 Broad street, Monrovia, Liberia having an established office in Greece, under the provisions of Law 89, in Akti Miaouli 33, Piraeus, duly represented in the presents by MR CHRISIOS BACHOS of 5 Alsous Street, Ekali, Greece, (hereinafter called "BLOSSOM")

WHEREAS:

(A) Quintana will establish an office in Greece under the provisions of Law 89 as amended in order to represent, manage and commercially operate oceangoing vessels, which will be owned by separate corporate entities (hereinafter the "Owners" and each an "Owner"),

(B) Blossom is a company which has an extensive experience in the technical management of vessels and has the capability to provide technical and crewing services to vessels represented by Quintana.

(C) It has been agreed between Quintana and Blossom that for the period and subject to the terms and conditions hereinafter expressed and contained, Blossom shall be and is hereby appointed to act as technical manager to provide services to the vessels in consideration of the management fees as specified hereunder.

NOW THEREFORE, IT IS HEREBY MUTUALLY AGREED BY AND BETWEEN THE PARTIES HERETO AS FOLLOWS:

1. Quintana appoints Blossom and Blossom hereby agrees to act as technical manager of those vessels represented by Quintana that Quintana elects to place under the technical management of Blossom and Blossom approves (hereinafter called the "Vessels" and each a "Vessel") and in that capacity and subject as hereinafter provided, Blossom shall have and has been entrusted with the technical management of the Vessels.

2. For each Vessel, Quintana shall cause each Owner to enter with Blossom into a Bimco Shipman 98 Contract ("the Shipman Contract") starting from the date the respective MOA is signed, with the agreed terms as per the attached draft in Appendix I hereto, and Blossom shall act and do all and/or any of the following acts or things in the name and/or on behalf of Quintana and/or the Owners in all parts of the world directly or through its agents and such technical management shall include inter alia:

(a) The appointment of agents for the Vessel in all parts of the world;

(b) The manning of the Vessel and engaging master, officers and crew hereof in accordance with the requirements of the Vessel and according to the conditions currently applying to sea-going personnel;

(c) Subject to Quintana's approval, carrying out extensive repairs of damages caused to any Vessel by accidents, wear and tear or by advent of risks and repairs relating to the periodical surveys of the Vessel for the maintenance of her classification and also arranging and supervising Vessel's dry-dockings. Blossom is authorised to carry out minor repair

when same are needed, or emergency repairs and other remedial actions required by applicable rules with prior notice to Quintana, with Quintana arranging timely advance funding from the vessels' Owners to cover the costs in all circumstances above.

(d) Maintaining at the expense of Quintana and in full understanding with Quintana all equipment necessary for the full and efficient operation of the Vessels;

(e) Protecting Quintana's and the Owners' interests with respect to all liens, penalties and claims involving third parties including master, officers and crew of the Vessels, but being under no obligation to post security, counter-indemnities or equivalent with the purpose of releasing any vessel from any attachment or lien, nor under any obligation to pay or settle by its own means any penalties or claims arising in spite of Blossom's protective actions;

(f) Subject to Quintana's approval, the insuring and effecting insurance covers on the Vessels, and the entering of the Vessels in a Protection and Indemnity Association as well as Defense Association. Also to effect Hull and Machinery and War Risks insurance for the Vessels, under the terms and conditions agreed between Quintana and Blossom on behalf of Owners.

3. Quintana shall cause that all monies necessarily expended by Blossom in the fulfillment of any of its obligations under this agreement in respect of the maintenance and operation of the Vessels save such expenses as are referred to in Clause No.9 hereof shall be reimbursed upon Blossom's first application through Quintana and shall cause for advances to be paid to Blossom on account of reasonable estimates for funds required as these may be submitted from time to time by Blossom, followed by the prompt settlement of the final balances, once the final amounts are ascertained.

4. To contest, and subject to Quintana's approval, to adjust, compromise or settle any claims made against any Vessel, and to refer disputes to arbitration on such terms and in such manner as Blossom and Quintana shall think fit and advisable,

5. Blossom will not do any act or voluntarily permit or suffer any act to be done whereby any insurance placed on or in respect of the Vessel shall or may be suspended, impaired or defeated.

6. Blossom shall maintain detailed financial records relating to the operation of the Vessels. The above records shall be open to inspection at any time by Quintana or its duly accredited representatives.

Furthermore, Blossom shall, upon the request of Quintana and at Quintana's expense, prepare and submit to Quintana, annual financial statements within ninety (90) days from the close of the fiscal year for each Vessel, showing in detail the results of the operation of the Vessel. Quintana may at its will and expense appoint auditors to check the financial statements issued by Blossom and Blossom is obliged to avail to Quintana all records of the Vessels and any other information documents or vouchers.

7. Blossom shall take any such additional action as Quintana may from time to time prescribe, and shall fulfill any obligation of Quintana in respect of the



Vessels under the terms and conditions and exceptions of any covering charterparty or otherwise to facilitate the operation and maintenance of the Vessel. Any funding related to these requirements to be dealt with as per clause 3 hereinabove.

8. Blossom shall receive as remuneration for its services under this agreement a fee amounting to:

a) management fees of US\$350 per Vessel per day for each of the first four (4) Vessels, which will be raised to US\$400 per Vessel per day for all vessels following the acquisition of the fifth(5) vessel, which shall be payable monthly in advance.

b) for pre-purchase review and/or inspection of class records for any vessel requested by Quintana, US\$100, plus fees and disbursements of third parties.

c) for pre-purchase physical inspection of any vessel required by Quintana, US\$200 plus fees and disbursements of third parties such as subcontracted surveyors.

d) for DPA fees for auditing ISM/ISPS no more than US\$120 per day.

e) should Quintana request Blossom additionally either to review items under 8.b or attend to 8.c then Blossom shall receive an additional (euro)500 per day calculated pro rata.

9. Blossom shall at its own expense provide all necessary offices, pay for all stationery, printing, postages, domestic telephone and all other usual office expenses incurred by it as Manager in or about the business of the Management of the Vessel. Foreign telephones, telegrams, telexes, cables and wireless messages as well as travel expenses for Blossom's personnel and superintendents directly incurred in connection with the operation, maintenance and repair of the Vessels shall be for Owners' account and billed to the cost of operation including superintendents' fees.

10. It is expressly stipulated that Blossom has not and will not for the duration of the present Agreement contribute in any way into the commercial and financial considerations of the respective Owners neither into any representations regarding the freight market, appraisals, projections nor generally any financial or other parameters relied upon by the Owners and/or Quintana, to purchase or not purchase the Vessels. Blossom has not and will not make any of the above, nor make recommendations, and therefore shall bear no responsibility whatsoever for commercial and financial outcomes, beyond providing a quality technical management service for the smooth running of the Vessels.

11. Blossom has no involvement in the capital raising and/or borrowing, and consequently will not give any corporate guarantee, nor will its principals give any personal guarantees.

12. Commencement of the Agreement. The cooperation and relationship between Quintana and Blossom shall commence on the date hereof. The appointment of Blossom as technical manager of a Vessel, and the calculation of the respective fees, shall be deemed to have commenced as from the date of signing of the

respective MOA and Shipman Contract. All Shipman Contracts shall be under and subject to the existence and validity of the present Agreement.

13. If Blossom shall by any act of omission be in breach of a serious obligation under this Agreement or any Shipman Contract, Quintana may terminate this Agreement forthwith and by giving Notice thereof to Blossom, without being liable to pay any compensation to Blossom. Also this contract is terminated if Blossom is or becomes blacklisted by any State in relation to vessels managed by it or goes into bankruptcy whether compulsory or voluntary or enters into any agreement or makes any composition with its creditors without Quintana being liable to pay any compensation to Blossom by reason of such termination, but this right to terminate this agreement shall be in addition to and without prejudice to any rights which Quintana may have against Blossom in law or in equity. Subject as aforesaid, this Agreement shall remain in force from the date hereof for twelve (12) months renewable for a same period latest six (6) months prior to expiration of the current period or until all Vessels are sold or otherwise disposed of or lost, whichever the earliest. The stipulations of this Clause 13 apply mutatis mutandis in case where Quintana is in breach in respect of its obligations towards Blossom.

14. Quintana shall have the option to cancel the present Agreement by giving a minimum six (6) months notice to Blossom. In such case the notice shall cover all Shipman Contracts in relation to the Vessels. In such case Quintana shall cover any direct costs incurred by Blossom in relation to modifications to Blossom's premises in order to accommodate any additional personnel hired by Blossom in order to better serve the technical management of the Vessels. Quintana shall also cover the severance pay of all such additional personnel unless this personnel waives this right by reason of accepting to be taken over/employed either by Quintana directly or under a different company under the control of or subject to an agreement with Quintana.

#### 15. Notices

Every notice, request, demand or other communication under the present Agreement or, unless otherwise provided therein, any of the Shipman Contracts shall:

(a) be in writing delivered personally or sent by telex or fax;

(b) be sent:

(i) if to be sent to Quintana or any Owner,

c/O QUINTANA MANAGEMENT LLC,  
Kyprou Street and 13 Pandoras Street,  
166 74 Glyfada, Greece,  
Fax No. : +30 210  
Attention: Mr. Stamatias Molaris

(ii) if to be sent to Blossom, to

**BLOSSOM MARITIME CORPORATION**

33 Akti Miaouli  
185 35 Piraeus, Greece  
Fax No.: +30 210  
Attention : Mr. George Pandelis Lemos

or to such other person, address, telex or fax number as is notified by one party to the other party or, as the case may be, parties to this Agreement and the Shipman Contacts.

## 16. CONFIDENTIALITY

Each of the parties hereto agree and undertake to keep confidential any documentation and any confidential information concerning the business, affairs, directors or employees of the other which comes into its possession during this Agreement and not to use any such documentation, information for any purpose other than for which it was provided.

17. This Agreement shall be deemed to be a contract according to Greek law and shall in all respects be construed and interpreted and be enforceable according to Greek law.

18. In case any dispute of difference shall arise between Quintana and Blossom in connection with the interpretation and fulfillment of this contract, such dispute or difference shall be referred to two arbitrators in Piraeus one to be appointed by Quintana and one by Blossom respectively and in case of disagreement between said two arbitrators said disputes shall be referred to an umpire to be appointed by the two arbitrators so chosen.

19. This Contract cannot be assigned to any other party without the written approval of either party to this Agreement.

20. In the event of there being any conflict between this Agreement on the one hand and any Shipman Contract on the other hand, this Agreement shall prevail.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement the day and year first above written.

SIGNED by  
**STAMATIS V. MOLARIS**

-----  
the duly authorised attorney  
for and on behalf of  
**QUINTANA MANAGEMENT LLC**  
In the presence of:

SIGNED by  
**CHCISTOS BACHOS**


-----  
the duly authorised attorney  
for and on behalf of  
**BLOSSOM MARITIME CORPORATION**  
In the presence of:

## APPENDIX I

**BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT  
"SHIPMAN 98"**

# BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT

## *"SHIPMAN 98"*

1. Date of Agreement	<p style="text-align: right;"></p> <p><b>THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)</b>  <b>STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT</b>  <b>CODE NAME: "SHIPMAN 98"</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Part I</b></p>
2. Owners (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)	3. Managers (name, place of registered office and law of registry) (Cl. 1)
Name	Name
Place of registered office	Place of registered office
Law of registry	Law of registry
4. Day and year of commencement of Agreement (Cl. 2)	
5. Crew Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.1)	6. Technical Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.2)
7. Commercial Management (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.3)	8. Insurance Arrangements (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.4)
9. Accounting Services (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.5)	10. Sale or purchase of the Vessel (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.6)
11. Provisions (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.7)	12. Bunkering (state "yes" or "no" as agreed) (Cl. 3.8)
13. Chartering Services Period (only to be filled in if "yes" stated in Box 7) (Cl. 3.3(i))	14. Owners' Insurance (state alternative (i), (ii) or (iii) of Cl. 6.3)
15. Annual Management Fee (state annual amount) (Cl. 8.1)	16. Severance Costs (state maximum amount) (Cl. 8.4(ii))
17. Day and year of termination of Agreement (Cl. 17)	18. Law and Arbitration (state alternative 19.1, 19.2 or 19.3; if 19.3 place of arbitration must be stated) (Cl. 1
19. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Owners) (Cl. 20)	20. Notices (state postal and cable address, telex and telefax number for serving notice and communication to the Managers) (Cl. 21)
<p>It is mutually agreed between the party stated in Box 2 and the party stated in Box 3 that this Agreement consisting of PART I and PART II as well as Annexes "A" (Details of Vessel), "B" (Details of Crew), "C" (Budget) and "D" (Associated vessels) attached hereto, shall be performed subject to the conditions contained herei the event of a conflict of conditions, the provisions of PART I and Annexes "A", "B", "C" and "D" shall prevail over those of PART II to the extent of such conflict be further.</p>	
Signature(s) (Owners)	Signature(s) (Managers)

**PART II**  
**"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement**

<b>1. Definitions</b>	1	(iii) ensuring that all members of the Crew have passed a medical examination with a qualified doctor certifying that they are fit for the duties for which they are engaged and are in possession of valid medical certificates issued in accordance with appropriate flag State requirements. In the absence of applicable flag State requirements the medical certificate shall be dated not more than three months prior to the respective Crew members leaving their country of domicile and maintained for the duration of their service on board the Vessel;	64 65 66 67 68 69 70 71 72
In this Agreement save where the context otherwise requires, the following words and expressions shall have the meanings hereby assigned to them.	2 3 4	(iv) ensuring that the Crew shall have a command of the English language of a sufficient standard to enable them to perform their duties safely;	73 74 75
"Owners" means the party identified in Box 2.	5	(v) arranging transportation of the Crew, including repatriation;	76
"Managers" means the party identified in Box 3.	6	(vi) training of the Crew and supervising their efficiency;	77
"Vessel" means the vessel or vessels details of which are set out in Annex "A" attached hereto.	7	(vii) conducting union negotiations;	78
"Crew" means the Master, officers and ratings of the numbers, rank and nationality specified in Annex "B" attached hereto.	8	(viii) operating the Managers' drug and alcohol policy unless otherwise agreed.	79 80
"Crew Support Costs" means all expenses of a general nature which are not particularly referable to any individual vessel for the time being managed by the Managers and which are incurred by the Managers for the purpose of providing an efficient and economic management service and, without prejudice to the generality of the foregoing, shall include the cost of crew standby pay, training schemes for officers and ratings, cadet training schemes, sick pay, study pay, recruitment and interviews.	9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	<b>3.2 Technical Management</b>	81
"Severance Costs" means the costs which the employers are legally obliged to pay to or in respect of the Crew as a result of the early termination of any employment contract for service on the Vessel.	19 20 21 22	<i>(only applicable if agreed according to Box 6)</i>	82
"Crew Insurances" means insurances against crew risks which shall include but not be limited to death, sickness, repatriation, injury, shipwreck unemployment indemnity and loss of personal effects.	23 24 25 26	The Managers shall provide technical management which includes, but is not limited to, the following functions:	83 84
"Management Services" means the services specified in sub-clauses 3.1 to 3.8 as indicated affirmatively in Boxes 5 to 12.	27 28	(i) provision of competent personnel to supervise the maintenance and general efficiency of the Vessel;	85 86
"ISM Code" means the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention as adopted by the International Maritime Organization (IMO) by resolution A.741(18) or any subsequent amendment thereto.	29 30 31 32	(ii) arrangement and supervision of dry dockings, repairs, alterations and the upkeep of the Vessel to the standards required by the Owners provided that the Managers shall be entitled to incur the necessary expenditure to ensure that the Vessel will comply with the law of the flag of the Vessel and of the places where she trades, and all requirements and recommendations of the classification society;	87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99
"STCW 95" means the International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995 or any subsequent amendment thereto.	33 34 35	(iii) arrangement of the supply of necessary stores, spares and lubricating oil;	99 100
<b>2. Appointment of Managers</b>	36	(iv) appointment of surveyors and technical consultants as the Managers may consider from time to time to be necessary;	99
With effect from the day and year stated in Box 4 and continuing unless and until terminated as provided herein, the Owners hereby appoint the Managers and the Managers hereby agree to act as the Managers of the Vessel.	37 38 39 40	(v) development, implementation and maintenance of a Safety Management System (SMS) in accordance with the ISM Code (see sub-clauses 4.2 and 5.3).	99 100
<b>3. Basis of Agreement</b>	41	<b>3.3 Commercial Management</b>	101
Subject to the terms and conditions herein provided, during the period of this Agreement, the Managers shall carry out Management Services in respect of the Vessel as agents for and on behalf of the Owners. The Managers shall have authority to take such actions as they may from time to time in their absolute discretion consider to be necessary to enable them to perform this Agreement in accordance with sound ship management practice.	42 43 44 45 46 47 48 49	<i>(only applicable if agreed according to Box 7)</i>	101
<b>3.1 Crew Management</b>	50	The Managers shall provide the commercial operation of the Vessel, as required by the Owners, which includes, but is not limited to, the following functions:	101 102
<i>(only applicable if agreed according to Box 5)</i>	51	(i) providing chartering services in accordance with the Owners' instructions which include, but are not limited to, seeking and negotiating employment for the Vessel and the conclusion (including the execution thereof) of charter parties or other contracts relating to the employment of the Vessel. If such a contract exceeds the period stated in Box 13, consent thereto in writing shall first be obtained from the Owners.	103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163
The Managers shall provide suitably qualified Crew for the Vessel as required by the Owners in accordance with the STCW 95 requirements, provision of which includes but is not limited to the following functions:	52 53 54 55	(ii) arranging of the proper payment to Owners or their nominees of all hire and/or freight revenues or other moneys of whatsoever nature to which Owners may be entitled arising out of the employment of or otherwise in connection with the Vessel.	111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163
(i) selecting and engaging the Vessel's Crew, including payroll arrangements, pension administration, and insurances for the Crew other than those mentioned in Clause 6;	56 57 58	(iii) providing voyage estimates and accounts and calculating of hire, freights, demurrage and/or despatch moneys due from or due to the charterers of the Vessel;	119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163
(ii) ensuring that the applicable requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied in respect of manning levels, rank, qualification and certification of the Crew and employment regulations including Crew's tax, social insurance, discipline and other requirements;	59 60 61 62 63	(iv) issuing of voyage instructions;	129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163
		(v) appointing agents;	129
		(vi) appointing stevedores;	129
		(vii) arranging surveys associated with the commercial operation of the Vessel.	129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163
		<b>3.4 Insurance Arrangements</b>	129

**PART II**

**"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement**

<i>(only applicable if agreed according to Box 8)</i>	128	and identified to the Managers, shall be deemed to be the	189
The Managers shall arrange insurances in accordance with	129	"Company" as defined by the ISM Code assuming the responsibility	190
Clause 6, on such terms and conditions as the Owners shall	130	for the operation of the Vessel and taking over the duties and	191
have instructed or agreed, in particular regarding conditions,	131	responsibilities imposed by the ISM Code when applicable.	192
insured values, deductibles and franchises.	132		
<b>3.5 Accounting Services</b>	133	<b>6. Insurance Policies</b>	193
<i>(only applicable if agreed according to Box 9)</i>	134	The Owners shall procure, whether by instructing the Managers	194
The Managers shall:	135	under sub-clause 3.4 or otherwise, that throughout the period of	195
(i) establish an accounting system which meets the	136	this Agreement:	196
requirements of the Owners and provide regular accounting	137	<b>6.1</b> at the Owners' expense, the Vessel is insured for not less	197
services, supply regular reports and records,	138	than her sound market value or entered for her full gross tonnage,	198
(ii) maintain the records of all costs and expenditure incurred	139	as the case may be for:	199
as well as data necessary or proper for the settlement of	140	(i) usual hull and machinery marine risks (including crew	200
accounts between the parties.	141	negligence) and excess liabilities;	201
		(ii) protection and indemnity risks (including pollution risks and	202
		Crew Insurances); and	203
		(iii) war risks (including protection and indemnity and crew risks)	204
		in accordance with the best practice of prudent owners of	205
		vessels of a similar type to the Vessel, with first class insurance	206
		companies, underwriters or associations ("the Owners'	207
		Insurances");	208
		<b>6.2</b> all premiums and calls on the Owners' Insurances are paid	209
		promptly by their due date,	210
		<b>6.3</b> the Owners' Insurances name the Managers and, subject	211
		to underwriters' agreement, any third party designated by the	212
		Managers as a joint assured, with full cover, with the Owners	213
		obtaining cover in respect of each of the insurances specified in	214
		sub-clause 6.1:	215
		(i) on terms whereby the Managers and any such third party	216
		are liable in respect of premiums or calls arising in connection	217
		with the Owners' Insurances; or	218
		(ii) if reasonably obtainable, on terms such that neither the	219
		Managers nor any such third party shall be under any	220
		liability in respect of premiums or calls arising in connection	221
		with the Owners' Insurances; or	222
		(iii) on such other terms as may be agreed in writing.	223
		Indicate alternative (i), (ii) or (iii) in Box 14. If Box 14 is left	224
		blank then (i) applies.	225
		<b>6.4</b> written evidence is provided, to the reasonable satisfaction	226
		of the Managers, of their compliance with their obligations under	227
		Clause 6 within a reasonable time of the commencement of	228
		the Agreement, and of each renewal date and, if specifically	229
		requested, of each payment date of the Owners' Insurances.	230
<b>4. Managers' Obligations</b>	153	<b>7. Income Collected and Expenses Paid on Behalf of Owners</b>	231
<b>4.1</b> The Managers undertake to use their best endeavours to	154	<b>7.1</b> All moneys collected by the Managers under the terms of	232
provide the agreed Management Services as agents for and on	155	this Agreement (other than moneys payable by the Owners to	233
behalf of the Owners in accordance with sound ship management	156	the Managers) and any interest thereon shall be held to the	234
practice and to protect and promote the interests of the Owners in	157	credit of the Owners in a separate bank account.	235
all matters relating to the provision of services hereunder.	158	<b>7.2</b> All expenses incurred by the Managers under the terms	236
Provided, however, that the Managers in the performance of their	159	of this Agreement on behalf of the Owners (including expenses	237
management responsibilities under this Agreement shall be entitled	160	as provided in Clause 8) may be debited against the Owners	238
to have regard to their overall responsibility in relation to all vessels	161	in the account referred to under sub-clause 7.1 but shall in any	239
as may from time to time be entrusted to their management and	162	event remain payable by the Owners to the Managers on	240
in particular, but without prejudice to the generality of the foregoing,	163	demand.	241
the Managers shall be entitled to allocate available supplies,	164		
manpower and services in such manner as in the prevailing	165	<b>8. Management Fee</b>	242
circumstances the Managers in their absolute discretion consider	166	<b>8.1</b> The Owners shall pay to the Managers for their services	243
to be fair and reasonable.	167	as Managers under this Agreement an annual management	244
<b>4.2</b> Where the Managers are providing Technical Management	168	fee as stated in Box 15 which shall be payable by equal	245
in accordance with sub-clause 3.2, they shall procure that the	169	monthly instalments in advance, the first instalment being	246
requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied and	170	payable on the commencement of this Agreement (see Clause	247
they shall in particular be deemed to be the "Company" as defined	171	2 and Box 4) and subsequent instalments being payable every	248
by the ISM Code, assuming the responsibility for the operation of	172	month.	249
the Vessel and taking over the duties and responsibilities imposed	173	<b>8.2</b> The management fee shall be subject to an annual review	250
by the ISM Code when applicable.	174	on the anniversary date of the Agreement and the proposed	251
		fee shall be presented in the annual budget referred to in sub-	252
<b>5. Owners' Obligations</b>	175		
<b>5.1</b> The Owners shall pay all sums due to the Managers punctually	176		
in accordance with the terms of this Agreement.	177		
<b>5.2</b> Where the Managers are providing Technical Management	178		
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall:	179		
(i) procure that all officers and ratings supplied by them or on	180		
their behalf comply with the requirements of STCW 95;	181		
(ii) instruct such officers and ratings to obey all reasonable orders	182		
of the Managers in connection with the operation of the	183		
Managers' safety management system.	184		
<b>5.3</b> Where the Managers are not providing Technical Management	185		
in accordance with sub-clause 3.2, the Owners shall procure that	186		
the requirements of the law of the flag of the Vessel are satisfied	187		
and that they, or such other entity as may be appointed by them	188		



PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

clause 9.1.	253	<b>10. Managers' Right to Sub-Contract</b>	318
<b>8.3</b> The Managers shall, at no extra cost to the Owners, provide their own office accommodation, office staff, facilities and stationery. Without limiting the generality of Clause 7 the Owners shall reimburse the Managers for postage and communication expenses, travelling expenses, and other out of pocket expenses properly incurred by the Managers in pursuance of the Management Services.	254 255 256 257 258 259 260	The Managers shall not have the right to sub-contract any of their obligations hereunder, including those mentioned in sub-clause 3.1, without the prior written consent of the Owners which shall not be unreasonably withheld. In the event of such a sub-contract the Managers shall remain fully liable for the due performance of their obligations under this Agreement.	319 320 321 322 323 324
<b>8.4</b> In the event of the appointment of the Managers being terminated by the Owners or the Managers in accordance with the provisions of Clauses 17 and 18 other than by reason of default by the Managers, or if the Vessel is lost, sold or otherwise disposed of, the "management fee" payable to the Managers according to the provisions of sub-clause 8.1, shall continue to be payable for a further period of three calendar months as from the termination date. In addition, provided that the Managers provide Crew for the Vessel in accordance with sub-clause 3.1:	261 262 263 264 265 266 267 268 269 270	<b>11. Responsibilities</b>	325
(i) the Owners shall continue to pay Crew Support Costs during the said further period of three calendar months and	271 272	<b>11.1 Force Majeure</b> - Neither the Owners nor the Managers shall be under any liability for any failure to perform any of their obligations hereunder by reason of any cause whatsoever of any nature or kind beyond their reasonable control.	326 327 328 329
(ii) the Owners shall pay an equitable proportion of any Severance Costs which may materialize, not exceeding the amount stated in Box 16.	273 274 275	<b>11.2 Liability to Owners</b> - (i) Without prejudice to sub-clause 11.1, the Managers shall be under no liability whatsoever to the Owners for any loss, damage, delay or expense of whatsoever nature, whether direct or indirect, (including but not limited to loss of profit arising out of or in connection with detention of or delay to the Vessel) and howsoever arising in the course of performance of the Management Services <b>UNLESS</b> same is proved to have resulted solely from the negligence, gross negligence or wilful default of the Managers or their employees, or agents or sub-contractors employed by them in connection with the Vessel, in which case (save where loss, damage, delay or expense has resulted from the Managers' personal act or omission committed with the intent to cause same or recklessly and with knowledge that such loss, damage, delay or expense would probably result) the Managers' liability for each incident or series of incidents giving rise to a claim or claims shall never exceed a total of ten times the annual management fee payable hereunder.	330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347
<b>8.5</b> If the Owners decide to lay-up the Vessel whilst this Agreement remains in force and such lay-up lasts for more than three months, an appropriate reduction of the management fee for the period exceeding three months until one month before the Vessel is again put into service shall be mutually agreed between the parties.	276 277 278 279 280 281	(ii) Notwithstanding anything that may appear to the contrary in this Agreement, the Managers shall not be liable for any of the actions of the Crew, even if such actions are negligent, grossly negligent or wilful, except only to the extent that they are shown to have resulted from a failure by the Managers to discharge their obligations under sub-clause 3.1, in which case their liability shall be limited in accordance with the terms of this Clause 11.	348 349 350 351 352 353 354
<b>8.6</b> Unless otherwise agreed in writing all discounts and commissions obtained by the Managers in the course of the management of the Vessel shall be credited to the Owners.	282 283 284	<b>11.3 Indemnity</b> - Except to the extent and solely for the amount therein set out that the Managers would be liable under sub-clause 11.2, the Owners hereby undertake to keep the Managers and their employees, agents and sub-contractors indemnified and to hold them harmless against all actions, proceedings, claims, demands or liabilities whatsoever or howsoever arising which may be brought against them or incurred or suffered by them arising out of or in connection with the performance of the Agreement, and against and in respect of all costs, losses, damages and expenses (including legal costs and expenses on a full indemnity basis) which the Managers may suffer or incur (either directly or indirectly) in the course of the performance of this Agreement.	355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367
<b>9. Budgets and Management of Funds</b>	285	<b>11.4 "Himalaya"</b> - It is hereby expressly agreed that no employee or agent of the Managers (including every sub-contractor from time to time employed by the Managers) shall in any circumstances whatsoever be under any liability whatsoever to the Owners for any loss, damage or delay of whatsoever kind arising or resulting directly or indirectly from any act, neglect or default on his part while acting in the course of or in connection with his employment and, without prejudice to the generality of the foregoing provisions in this Clause 11, every exemption, limitation, condition and liberty herein contained and every right, exemption from liability, defence and immunity of whatsoever nature applicable to the Managers or to which the Managers are entitled hereunder shall also be available and shall extend to protect every such employee or agent of the Managers acting as aforesaid and for the purpose of all the foregoing provisions of this Clause 11 the Managers are or shall be deemed to be	368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383
<b>9.1</b> The Managers shall present to the Owners annually a budget for the following twelve months in such form as the Owners require. The budget for the first year hereof is set out in Annex "C" hereto. Subsequent annual budgets shall be prepared by the Managers and submitted to the Owners not less than three months before the anniversary date of the commencement of this Agreement (see Clause 2 and Box 4).	286 287 288 289 290 291 292		
<b>9.2</b> The Owners shall indicate to the Managers their acceptance and approval of the annual budget within one month of presentation and in the absence of any such indication the Managers shall be entitled to assume that the Owners have accepted the proposed budget.	293 294 295 296 297		
<b>9.3</b> Following the agreement of the budget, the Managers shall prepare and present to the Owners their estimate of the working capital requirement of the Vessel and the Managers shall each month up-date this estimate. Based thereon, the Managers shall each month request the Owners in writing for the funds required to run the Vessel for the ensuing month, including the payment of any occasional or extraordinary item of expenditure, such as emergency repair costs, additional insurance premiums, bunkers or provisions. Such funds shall be received by the Managers within ten running days after the receipt by the Owners of the Managers' written request and shall be held to the credit of the Owners in a separate bank account.	298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309		
<b>9.4</b> The Managers shall produce a comparison between budgeted and actual income and expenditure of the Vessel in such form as required by the Owners monthly or at such other intervals as mutually agreed.	310 311 312 313		
<b>9.5</b> Notwithstanding anything contained herein to the contrary, the Managers shall in no circumstances be required to use or commit their own funds to finance the provision of the Management Services.	314 315 316 317		

PART II

"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement

acting as agent or trustee on behalf of and for the benefit of all persons who are or might be their servants or agents from time to time (including sub-contractors as aforesaid) and all such persons shall to this extent be or be deemed to be parties to this Agreement.	384 385 386 387 388	payable by the Owners under this Agreement and/or the owners of any associated vessel, details of which are listed in Annex "D", shall not have been received in the Managers' nominated account within ten running days of receipt by the Owners of the Managers written request or if the Vessel is repossessed by the Mortgagees.	44 44 44 44 44
<b>12. Documentation</b>	389	(ii) If the Owners:	41
Where the Managers are providing Technical Management in accordance with sub-clause 3.2 and/or Crew Management in accordance with sub-clause 3.1, they shall make available, upon Owners' request, all documentation and records related to the Safety Management System (SMS) and/or the Crew which the Owners need in order to demonstrate compliance with the ISM Code and STCW 95 or to defend a claim against a third party.	390 391 392 393 394 395 396 397	(a) fail to meet their obligations under sub-clauses 5.2 and 5.3 of this Agreement for any reason within their control, or	41 41 41 41
<b>13. General Administration</b>	398	(b) proceed with the employment of or continue to employ the Vessel in the carriage of contraband, blockade running, or in an unlawful trade, or on a voyage which in the reasonable opinion of the Managers is unduly hazardous or improper,	41 41 41 41
<b>13.1</b> The Managers shall handle and settle all claims arising out of the Management Services hereunder and keep the Owners informed regarding any incident of which the Managers become aware which gives or may give rise to claims or disputes involving third parties.	399 400 401 402	the Managers may give notice of the default to the Owners, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Owners fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Managers, the Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	41 41 41 41
<b>13.2</b> The Managers shall, as instructed by the Owners, bring or defend actions, suits or proceedings in connection with matters entrusted to the Managers according to this Agreement.	403 404 405 406	<b>18.2 Managers' Default</b>	41
<b>13.3</b> The Managers shall also have power to obtain legal or technical or other outside expert advice in relation to the handling and settlement of claims and disputes or all other matters affecting the interests of the Owners in respect of the Vessel.	407 408 409 410	If the Managers fail to meet their obligations under Clauses 3 and 4 of this Agreement for any reason within the control of the Managers, the Owners may give notice to the Managers of the default, requiring them to remedy it as soon as practically possible. In the event that the Managers fail to remedy it within a reasonable time to the satisfaction of the Owners, the Owners shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing.	41 41 41 41
<b>13.4</b> The Owners shall arrange for the provision of any necessary guarantee bond or other security.	411 412	<b>18.3 Extraordinary Termination</b>	41
<b>13.5</b> Any costs reasonably incurred by the Managers in carrying out their obligations according to Clause 13 shall be reimbursed by the Owners.	413 414 415	This Agreement shall be deemed to be terminated in the case of the sale of the Vessel or if the Vessel becomes a total loss or is declared as a constructive or compromised or arranged total loss or is requisitioned.	41 41 41
<b>14. Auditing</b>	416	<b>18.4</b> For the purpose of sub-clause 18.3 hereof	41
The Managers shall at all times maintain and keep true and correct accounts and shall make the same available for inspection and auditing by the Owners at such times as may be mutually agreed. On the termination, for whatever reasons, of this Agreement, the Managers shall release to the Owners, if so requested, the originals where possible, or otherwise certified copies, of all such accounts and all documents specifically relating to the Vessel and her operation.	417 418 419 420 421 422 423 424	(i) the date upon which the Vessel is to be treated as having been sold or otherwise disposed of shall be the date on which the Owners cease to be registered as Owners of the Vessel;	41 41 41 41
<b>15. Inspection of Vessel</b>	425	(ii) the Vessel shall not be deemed to be lost unless either she has become an actual total loss or agreement has been reached with her underwriters in respect of her constructive, compromised or arranged total loss or if such agreement with her underwriters is not reached it is adjudged by a competent tribunal that a constructive loss of the Vessel has occurred.	41 41 41
The Owners shall have the right at any time after giving reasonable notice to the Managers to inspect the Vessel for any reason they consider necessary.	426 427 428	<b>18.5</b> This Agreement shall terminate forthwith in the event of an order being made or resolution passed for the winding up, dissolution, liquidation or bankruptcy of either party (otherwise than for the purpose of reconstruction or amalgamation) or if a receiver is appointed, or if it suspends payment, ceases to carry on business or makes any special arrangement or composition with its creditors.	41 41 41
<b>16. Compliance with Laws and Regulations</b>	429	<b>18.6</b> The termination of this Agreement shall be without prejudice to all rights accrued due between the parties prior to the date of termination.	41 41
The Managers will not do or permit to be done anything which might cause any breach or infringement of the laws and regulations of the Vessel's flag, or of the places where she trades.	430 431 432	<b>19. Law and Arbitration</b>	41
<b>17. Duration of the Agreement</b>	433	<b>19.1</b> This Agreement shall be governed by and construed in accordance with English law and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration in London in accordance with the Arbitration Act 1996 or any statutory modification or re-enactment thereof save to the extent necessary to give effect to the provisions of this Clause.	41 41 41 41
This Agreement shall come into effect on the day and year stated in Box 4 and shall continue until the date stated in Box 17. Thereafter it shall continue until terminated by either party giving to the other notice in writing, in which event the Agreement shall terminate upon the expiration of a period of two months from the date upon which such notice was given.	434 435 436 437 438 439	The arbitration shall be conducted in accordance with the	41 41 41 41
<b>18. Termination</b>	440		41
<b>18.1 Owners' default</b>	441		41
(i) The Managers shall be entitled to terminate the Agreement with immediate effect by notice in writing if any moneys	442 443		41 41



**PART II**

**"Shipman 98" Standard Ship Management Agreement**

London Maritime Arbitrators Association (LMAA) Terms	510
current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	511
The reference shall be to three arbitrators. A party wishing to refer a dispute to arbitration shall appoint its arbitrator and send notice of such appointment in writing to the other party requiring the other party to appoint its own arbitrator within 14 calendar days of that notice and stating that it will appoint its arbitrator as sole arbitrator unless the other party appoints its own arbitrator and gives notice that it has done so within the 14 days specified. If the other party does not appoint its own arbitrator and give notice that it has done so within the 14 days specified, the party referring a dispute to arbitration may, without the requirement of any further prior notice to the other party, appoint its arbitrator as sole arbitrator and shall advise the other party accordingly. The award of a sole arbitrator shall be binding on both parties as if he had been appointed by agreement.	512
Nothing herein shall prevent the parties agreeing in writing to vary these provisions to provide for the appointment of a sole arbitrator.	513
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the LMAA Small Claims Procedure current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	514
<b>19.2</b> This Agreement shall be governed by and construed in accordance with Title 9 of the United States Code and the Maritime Law of the United States and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to three persons at New York, one to be appointed by each of the parties hereto, and the third by the two so chosen; their decision or that of any two of them shall be final, and for the purposes of enforcing any award, judgement may be entered on an award by any court of competent jurisdiction. The proceedings shall be conducted in accordance with the rules of the Society of Maritime Arbitrators, Inc.	515
In cases where neither the claim nor any counterclaim exceeds the sum of USD50,000 (or such other sum as the parties may agree) the arbitration shall be conducted in accordance with the Shortened Arbitration Procedure of the Society of Maritime Arbitrators, Inc. current at the time when the arbitration proceedings are commenced.	516
<b>19.3</b> This Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of the place mutually agreed by the parties and any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be referred to arbitration at a mutually agreed place, subject to the procedures applicable there.	517
<b>19.4</b> If Box 18 in Part I is not appropriately filled in, sub-clause 19.1 of this Clause shall apply.	518
Note: 19.1, 19.2 and 19.3 are alternatives; indicate alternative agreed in Box 18.	519
<b>20. Notices</b>	520
<b>20.1</b> Any notice to be given by either party to the other party shall be in writing and may be sent by fax, telex, registered or recorded mail or by personal service.	521
<b>20.2</b> The address of the Parties for service of such communication shall be as stated in Boxes 19 and 20, respectively.	522

**ANNEX "A" (DETAILS OF VESSEL OR VESSELS) TO  
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)  
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

---

Date of Agreement:

Name of Vessel(s):

Particulars of Vessel(s):

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "B" (DETAILS OF CREW) TO  
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)  
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

---

Date of Agreement:

Details of Crew:

Numbers

Rank

Nationality

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "C" (BUDGET) TO  
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)  
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

---

Date of Agreement:

Managers' Budget for the first year with effect from the Commencement Date of this Agreement:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ANNEX "D" (ASSOCIATED VESSELS) TO  
THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL (BIMCO)  
STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT - CODE NAME: "SHIPMAN 98"**

---

**NOTE: PARTIES SHOULD BE AWARE THAT BY COMPLETING THIS ANNEX "D"  
THEY WILL BE SUBJECT TO THE PROVISIONS OF SUB-CLAUSE 18.1(i) OF THIS  
AGREEMENT.**

Date of Agreement:

Details of Associated Vessels:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Παράρτημα V

### Υποδείγματα Management Contracts

A) Γενικός Σχολιασμός

B) Υπόδειγμα 1

**MANAGEMENT CONTRACT**

Γ) Υπόδειγμα 2

**Outsourcing Contract**

Δ) Υπόδειγμα 3

**MANAGEMENT AGREEMENT**

Ε) Υπόδειγμα 4

**MANAGEMENT AGREEMENT**

ΣΤ) Υπόδειγμα 5

**MANAGEMENT AGREEMENT**

Ζ) Υπόδειγμα 6

**MANAGEMENT CONTRACT**

# Υποδείγματα Management Contracts

## Γενικός Σχολιασμός

Στο παρόν παράρτημα παρουσιάζουμε μια σειρά υποδειγμάτων συμβάσεων μάνατζμεντ, τα οποία αφενός είναι κατατοπιστικά και συγκεκριμένα για τα όσα αναφέραμε στη μελέτη μας, αφετέρου μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο βοήθημα για τη μελέτη και τη χρησιμοποίηση στην πράξη τέτοιων συμβάσεων.

Σημειώνουμε, ότι τα δύο πρώτα είναι ελληνικά και τα τέσσερα επόμενα στην αγγλική γλώσσα. Εξάλλου, τα περισσότερα υποδείγματα αυτών των συμβάσεων, είναι γραμμένα στην αγγλική, γιατί η εξυπηρετούν διεθνείς συμβάσεις, είτε προέρχονται από αγγλοσαξονική χώρας, στις οποίες ο θεσμός γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη.

Πιστεύουμε, ότι η μελέτη αυτών των υποδειγμάτων, είναι ικανή να μας δώσει μια πλήρη εικόνα για τη μορφή και το περιεχόμενο μιας οποιασδήποτε κοινής συμβάσεως μάνατζμεντ, καθώς όλα αναφέρονται σε όλα εκείνα τα σημαντικά στοιχεία μιας τέτοιας σύμβασης, όπως τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των μερών, η αμοιβή των μάνατζερ, το εφαρμοστέο δίκαιο και οι κανόνες διαιτησίας, η συγκεκριμενοποίηση των αρμοδιοτήτων του επί της διαχείρισης της εταιρίας, οι διάφορες τρίτες περί εμπιστευτικότητας και μη ανταγωνισμού, απαλλακτικοί όροι, λόγοι καταγγελίας και λύσης της συμβάσεως, υποχρεώσεις ασφάλισης και τα λοιπά.

Βέβαια, το καθένα από αυτά τα υποδείγματα, παρουσιάζει τη σύμβαση μάνατζμεντ με το δικό του τρόπο και με διαφορετική μορφή, ούτως ώστε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα των διαφόρων μορφών, τις οποίες μπορεί να λάβει η σύμβαση, όσον όμως αφορά το περιεχόμενό τους, δεν κινούνται σε διαφορετικά επίπεδα.

Σημειώνουμε, ότι το δεύτερο υπόδειγμα, το οποίο μάλιστα είναι γραμμένο στα ελληνικά, αναφέρεται όχι σε σύμβαση μάνατζμεντ, αλλά στη σύμβαση **outsourcing** του τμήματος μηχανοργάνωσης μιας εταιρείας, η οποία όμως όπως παρατηρούμε από τη συγκριτική μελέτη των δύο υποδειγμάτων, είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια με την πρώτη.

Η κύρια διαφορά μεταξύ τους, αφορά το ότι επειδή η δεύτερη αφορά την

ανάθεση ενός πολύ συγκεκριμένου μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, γι' αυτό το λόγο είναι πιο αναλυτική στην περιγραφή της παραχωρούμενης αρμοδιότητας, με στόχο την οριοθέτηση των σφαιρών αρμοδιότητας μεταξύ των μερών.

Αυτή η σύμβαση εξωπορισμού παρατίθεται ακριβώς μετά τη σύμβαση μάνατζμεντ, ούτως ώστε να μπορέσει ο αναγνώστης να εξάγει συμπεράσματα για τη μεγάλη συγγένεια και ομοιότητα μεταξύ τους, αλλά και για τα λίγα άλλα σημαντικά διαφοροποιεί δικά του στοιχεία, τα οποία έγκειται κυρίως στο εύρος της ανάθεσης των εσωτερικών αρμοδιοτήτων της ιδιοκτήτριας εταιρείας.

Επίσης, τόσο στα ελληνικά όσο και στα ξένα υποδείγματα, παρατηρούμε ότι ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις ρήτρες εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας, ειδικά όσον αφορά απόρρητες πληροφορίες του λήπτη του μάνατζμεντ, όπως και στην υποχρέωση παράλειψης ανταγωνισμού.

Σε γενικές γραμμές, δεν παρατηρούμε κάποια ιδιαίτερη σπουδή στο ζήτημα της ένταξης του μάνατζερ στην επιχείρηση του ιδιοκτήτη, κάτι το οποίο σημαίνει ότι τις περισσότερες φορές λειτουργεί απλώς ως πάροχος υπηρεσιών, οπότε τα μέρη δεν χρειάζεται να διορίσουν κάποια μέλη του Δ.Σ..

Βέβαια, πρέπει να σημειώσουμε, ότι τα υποδείγματα που παρουσιάζονται είναι απλής μορφής και μάλλον ανταποκρίνονται σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, καθώς στην περίπτωση μεγαλύτερων επιχειρήσεων, οι συμβάσεις γίνονται πολύ πιο περίπλοκες και αναλυτικές.

Ένας ακόμα λόγος, για το συνοπτικό χαρακτήρα των υποδειγμάτων είναι ότι συνήθως τέτοια περίπλοκα ζητήματα επιλύονται με προγενέστερες ή μεταγενέστερες συμφωνίες και ειδικά παραρτήματα και όχι μέσα στο ίδιο το κείμενο της σύμβασης.

Μια διαφορά που παρατηρούμε μεταξύ των ελληνικών και των ξένων συμβάσεων, αφορά την αποφυγή των πρώτων για καταφυγή σε διαιτησία, καθώς ενώ σχεδόν στο σύνολό των αλλοδαπών συμβάσεων ορίζονται μάλιστα και τα αρμόδια διοικητικά όργανα και οι κανόνες που διέπουν αυτή τη διαιτησία, οι ελληνικές συμβάσεις αρκούνται να ορίσουν ως εφαρμοστέο δίκαιο, το ελληνικό και να ορίσουν ως αρμόδια συνήθως τα δικαστήρια των Αθηνών.

Όσον αφορά τους λόγους λύσης της σύμβασης, οφείλουμε να παρατηρήσουμε ότι τα δύο πρώτα ελληνικά υποδείγματα είναι πολύ πιο συνοπτικά, καθώς απονέμουν το δικαίωμα καταγγελίας στα μέρη για κάθε παραβίαση οποιουδήποτε όρου της σύμβασης, κάτι το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυστηρό, αλλά και ως βλαπτικό για τη λειτουργία και τη διατήρηση της σύμβασης, άρα και για την προστασία των συμφερόντων των μερών.

Η διάρθρωση εν τέλει, όλων των συμβάσεων μάνατζμεντ, που



παρουσιάζονται είναι παρόμοια, καθώς ξεκινούν με κάποιους γενικούς ορισμούς, σχετικά με το αντικείμενο της συμβάσεως, ύστερα αναλύουν το περιεχόμενο των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων των μερών και των παραχωρούμενων αρμοδιοτήτων στην εταιρία μάνατζμεντ, θέτοντας παράλληλα και συγκεκριμένους όρους και προδιαγραφές για την εκτέλεση αυτών των αρμοδιοτήτων, αναφέρονται ύστερα στις υποχρεώσεις της ιδιοκτήτριας εταιρείας, και κυρίως στην αμοιβή και τον τρόπο καταβολής της, αλλά και στη διάρκεια της συμβάσεως, στη συνέχεια αναφέρονται σε ρήτρες εχεμύθειας, εμπιστευτικότητας κοινή ανταγωνισμού, συνεχίζουν με το δικαίωμα της καταγγελίας και κλείνουν με κάποια βασικά στοιχεία, όπως το εφαρμοστέο δίκαιο, η γλώσσα της συμβάσεως, τα αντίτυπα της, τα αρμόδια δικαστήρια και τα λοιπά.

Κατά τα άλλα, έχουν τη μορφή κοινών ιδιωτικών συμφωνητικών, καθώς υποχρεωτικά αναφέρονται οι πράξεις εξουσιοδότησης από το Δ.Σ. των εκπροσώπων της κάθε εταιρείας, οι νόμιμοι εκπρόσωποί τους και τα στοιχεία τους, τα στοιχεία των ίδιων των επιχειρήσεων και τα λοιπά.

Κλείνοντας, πρέπει να αναφέρουμε, ότι τα δύο ελληνικά υποδείγματα, δηλαδή το ένα που αφορά τη σύμβαση μάνατζμεντ και το άλλο που αφορά τη σύμβαση **outsourcing**, βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στο έργο των Παπαδογιάννη-Τσαντίνη, «Υποδείγματα πλήρως ενημερωμένων συμβάσεων», με κάποιες μικρές επεμβάσεις και παραλλαγές με στόχο την μεγαλύτερη εξειδίκευση και εμβάθυνση των υποδειγμάτων σε ζητήματα τα οποία παραλείπονταν.

## Υπόδειγμα 1

### MANAGEMENT CONTRACT

Στο ..... (τόπος υπογραφής) σήμερα την ..... (ημερομηνία υπογραφής), και μεταξύ των εξής συμβαλλομένων μερών:

1. Της ..... (εταιρικός τύπος) εταιρείας με την επωνυμία ..... », και τον διακριτικό τίτλο « ..... », η οποία εδρεύει στο ..... (καταστατική έδρα) ..... (πλήρης διεύθυνση), ΑΦΜ: ..... ΔΟΥ: ..... , όπως εκπροσωπείται νόμιμα για την υπογραφή της παρούσας από τους κ.κ.....δυνάμει του υπ'αριθμ.....Πρακτικού Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας ή Καταστατικού προσωπικής εταιρείας ή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης εφεξής καλούμενης «η αφενός συμβαλλόμενη» και

2. Της ..... (εταιρικός τύπος) εταιρείας με την επωνυμία « ..... », και τον διακριτικό τίτλο ..... η οποία εδρεύει στ ..... (καταστατική έδρα), ..... (πλήρης διεύθυνση), ΑΦΜ:..... ΔΟΥ:..... , όπως εκπροσωπείται νόμιμα για την υπογραφή της παρούσας από τον κ..... δυνάμει του υπ'αριθμ ..... πρακτικού Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας ή Καταστατικού προσωπικής εταιρείας ή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης εφεξής καλούμενης «Η αφετέρου συμβαλλόμενη».

Αφού έλαβαν υπόψη τους ότι:

Η αφενός συμβαλλόμενη έχει την απαραίτητη εξειδικευμένη γνώση, εμπειρία και στελέχωση για την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων σε όλους τους επί μέρους τομείς των δραστηριοτήτων τους και επιθυμεί να παράσχει στην αφετέρου συμβαλλόμενη σχετικές υπηρεσίες και συμβουλές.

Η αφετέρου συμβαλλόμενη επιθυμεί να κάνει χρήση της ως άνω γνώσης και εμπειρίας της αφενός συμβαλλόμενης και να αναθέσει στην τελευταία την παροχή υπηρεσιών και συμβουλών σχετικά με τη διοίκηση, διεύθυνση και διαχείριση της αφετέρου συμβαλλόμενης με σκοπό την αποτελεσματικότερη οργάνωση και άσκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της όπως αυτές προσδιορίζονται από τους καταστατικούς σκοπούς αυτής.

Συμφώνησαν συνομολόγησαν και κάνουν αποδεκτά τα ακόλουθα:

#### Άρθρο 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η αφετέρου συμβαλλόμενη αναθέτει στην αφενός συμβαλλόμενη και η αφενός συμβαλλόμενη αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει προς την αφετέρου συμβαλλόμενη υπηρεσίες και συμβουλές σχετικά με την διοίκηση, διεύθυνση και διαχείριση της τελευταίας μέσα στα πλαίσια που θέτει κάθε φορά το διοικητικό συμβούλιο της αφετέρου συμβαλλόμενης και σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις που περιγράφονται παρακάτω.

#### Άρθρο 2: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΑΦΕΝΟΣ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΗΣ

1. Η αφενός συμβαλλόμενη αναλαμβάνει με την παρούσα, ενδεικτικά αλλά όχι περιοριστικά, τα ακόλουθα καθήκοντα και αρμοδιότητες:

α) Παρέχει υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης και οργάνωσης της αφετέρου συμβαλλόμενης, συντονισμού και ελέγχου των εργασιών αυτής, επιμέλειας και διεκπεραίωσης των θεμάτων ή υποθέσεων αυτής, καθώς και οποιοσδήποτε άλλες δραστηριότητες ή ενέργειες καθορίζονται εκάστοτε από την αφετέρου συμβαλλόμενη.

β) Προϊσταται των υπηρεσιών οικονομικής διοίκησης και ελέγχου της αφετέρου συμβαλλόμενης στο πλαίσιο δε άσκησης των σχετικών καθηκόντων της, φροντίζει για την εφαρμογή προγραμμάτων μείωσης του λειτουργικού κόστους και βελτίωσης κερδών, την κατάρτιση, παρακολούθηση και εκτέλεση προϋπολογισμών, τις διαδικασίες λογιστικής και ελέγχου, την διαχείριση μετρητών, τον σχεδιασμό επενδύσεων, τις χρηματοοικονομικές εφαρμογές, την διαχείριση οφειλών και γενικά τη διαμόρφωση και εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής της αφετέρου συμβαλλόμενης.

γ) Επεξεργάζεται και συντονίζει την εργασιακή πολιτικής της αφετέρου συμβαλλόμενης, την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού, το σύστημα αμοιβών, παροχών και κινήτρων προς τους εργαζόμενους, το σύστημα προαγωγών και τις εργασιακές σχέσεις γενικότερα.

δ) Διαχειρίζεται το τμήμα μηχανοργάνωσης της αφετέρου συμβαλλόμενης, φροντίζει για την προμήθεια του απαραίτητου μηχανογραφικού εξοπλισμού και την εφαρμογή σύγχρονων και εξελιγμένων λογισμικών προγραμμάτων.

2. Η αφενός συμβαλλόμενη θα παρέχει τις ως άνω υπηρεσίες και θα εκτελεί τα καθήκοντα που αναλαμβάνει με την παρούσα μέσα στα πλαίσια των καταστατικών σκοπών και δραστηριοτήτων της αφετέρου συμβαλλόμενης καθώς και της στρατηγικής που καθορίζει κάθε φορά το Διοικητικό Συμβούλιο της αφετέρου συμβαλλόμενης και σύμφωνα με τις οδηγίες και εντολές του τελευταίου. Για το σκοπό αυτό η αφενός συμβαλλόμενη θα υποβάλλει προς το Διοικητικό Συμβούλιο της αφενός συμβαλλόμενης προτάσεις για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει η αφενός συμβαλλόμενη σε όλα τα παραπάνω θέματα και θα προτείνει σε αυτήν τυχόν τροποποιήσεις ή αλλαγές τις οποίες κρίνει απαραίτητες για την

ομαλή διεξαγωγή και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων.

3. Για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και καθηκόντων που αναλαμβάνει με το παρόν η αφενός συμβαλλόμενη υποχρεούται, μεταξύ άλλων, να διαθέτει στην αφετέρου συμβαλλόμενη τον αναγκαίο αριθμό εξειδικευμένων ανώτατων στελεχών της τα οποία θα προΐστανται των αντιστοίχων υπηρεσιών της αφετέρου συμβαλλόμενης και θα απασχολούνται με τα σχετικά θέματα αυτής σε καθημερινή βάση.

4. Η αφετέρου συμβαλλόμενη δικαιούται παράλληλα να αναθέτει σε τρίτους την παροχή προς αυτήν οποιασδήποτε των υπηρεσιών και συμβουλών, που εμπίπτουν στις υπηρεσίες και συμβουλές που αναφέρονται στο παρόν άρθρο.

#### Άρθρο 3: ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Η διάρκεια της παρούσας σύμβασης είναι ..... με έναρξη από ..... και λήξη την

..... Η παρούσα σύμβαση μπορεί να ανανεωθεί με γραπτή συμφωνία των μερών.

#### Άρθρο 4: ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΤΑΒΟΛΗΣ

1. Έναντι της παροχής των συμβουλών και υπηρεσιών που αναφέρονται στο άρθρο 1 του παρόντος η αφετέρου συμβαλλόμενη θα καταβάλει στην αφενός συμβαλλόμενη ετήσια αμοιβή ίση προς Ευρώ

(.....) την αμοιβή θα επιβαρύνει ο προβλεπόμενος εκάστοτε Φ.Π.Α..

2. Σε περίπτωση όμως ζημιογόνας χρήσης, τότε η αμοιβή για το επόμενο έτος θα περικόπτεται κατά ποσοστό επί του καταρχήν συμφωνηθέντος, ίσο με το γινόμενο του ποσοστού της ζημίας επί των εσόδων επί 4%.

3. Η καταβολή της ως άνω αμοιβής θα γίνεται σε ... (...) μηνιαίες δόσεις και δη την .... η ημέρα κάθε ημερολογιακού μήνα έναντι εκδόσεως από την αφενός συμβαλλόμενη του κατά νόμο παραστατικού και παρακρατήσεως από την αφετέρου συμβαλλόμενη των φόρων, δικαιωμάτων κ.λπ. που εκάστοτε προβλέπει ο νόμος.

#### Άρθρο 5: ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑΣ

Όλες ανεξαιρέτως οι πληροφορίες που θα περιέχονται σε γνώση της αφενός συμβαλλόμενης στα πλαίσια της παρούσας σύμβασης θα αντιμετωπίζονται από την αφενός συμβαλλόμενη, τόσο κατά την διάρκεια της παρούσας σύμβασης όσο και μετά την λύση αυτής, ως εμπιστευτικές εκτός αν άλλως συμφωνηθεί με την αφενός συμβαλλόμενη ή πρόκειται για πληροφορίες ή στοιχεία που η αφενός συμβαλλόμενη έχει ήδη δώσει σε γενική δημοσιότητα.

#### Άρθρο 6: ΡΗΤΡΑ ΜΗ ΑΝΑΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Τα συμβαλλόμενα μέρη αναλαμβάνουν την υποχρέωση να απέχουν από οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη, η οποία αποτελεί ανταγωνιστική πράξη μεταξύ τους. Ειδικότερα οφείλουν να μην εκμεταλλεύονται επιχειρηματικά μυστικά του άλλου, χωρίς την γραπτή του άδεια είτε πριν είτε μετά την λύση της συμβάσεως, να μην προσφέρουν ομοειδή προϊόντα, να φροντίζουν για την μη

διαρροή πληροφοριών που τα αφορούν προς τρίτα μέρη και γενικά να τηρούν κάθε άλλο σχετικό μέτρο, που υπαγορεύεται από την καλή πίστη και τα χρηστά συναλλακτικά ήθη για την μη επιδείνωση της κατάστασης του αντισυμβαλλομένου τους.

#### Άρθρο 6: ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ

1. Οποιαδήποτε των συμβαλλομένων εταιρειών δικαιούται να καταγγείλει την παρούσα σύμβαση (χωρίς την συνδρομή οποιουδήποτε λόγου) υπό την προϋπόθεση ότι θα κοινοποιήσει στην άλλη συμβαλλόμενη προειδοποίηση..... ( ....) ημερών. Σ' αυτήν την περίπτωση η σύμβαση λύεται αμέσως μετά την πάροδο την ως άνω προθεσμίας των..... (.....) ημερών χωρίς να γεννάται οποιαδήποτε υποχρέωση προς αποζημίωση εξ αιτίας της κατ' αυτόν τον τρόπο λύσης της σύμβασης.
2. Σε περίπτωση παραβίασης οποιουδήποτε όρου της παρούσας σύμβασης το αναίτιο συμβαλλόμενο μέρος δικαιούται να καταγγείλει την παρούσα σύμβαση με άμεση ισχύ και να απαιτήσει την αποκατάσταση της ζημίας που υπέστη εξαιτίας της εν λόγω παραβίασης.

#### Άρθρο 7: ΠΛΗΡΗΣ ΔΙΚΑΙΟΠΡΑΚΤΙΚΗ ΒΟΥΛΗΣΗ

Η παρούσα σύμβαση αποτελεί την ολοκληρωμένη δήλωση βούλησης των συμβαλλομένων στο παρόν, τυχόν δε προφορικές συνεννοήσεις ή διαβεβαιώσεις, επιστολές, έγγραφα ή σχέδια της παρούσας δεν ισχύουν πλέον και κάθε προηγούμενη σύμβαση, γραπτή ή προφορική, μεταξύ των συμβαλλομένων η οποία ρύθμιζε το ίδιο αντικείμενο καταργείται στο σύνολο της. .

#### Άρθρο 8: ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΟ ΔΙΚΑΙΟ · ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ

Η παρούσα σύμβαση διέπεται από τον Ελληνικό δίκαιο και κάθε διαφορά μεταξύ των συμβαλλομένων σχετική με την ερμηνεία και την εφαρμογή της παρούσας θα επιλύεται από τα αρμόδια δικαστήρια των Αθηνών.

Σε πίστωση των παραπάνω συντάσσεται το παρόν συμφωνητικό σε τέσσερα (4) πρωτότυπα, ένα για κάθε συμβαλλόμενο μέρος και ένα για να κατατεθεί στην αρμόδια ΔΟΥ του κάθε συμβαλλόμενου και υπογράφεται ως ακολούθως.

ΤΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ

ΓΙΑ ΤΗΝ .....

ΓΙΑ ΤΗΝ .....

## Υπόδειγμα 2

### Outsourcing Contract

Στο ..... (τόπος υπογραφής) σήμερα την ..... (ημερομηνία υπογραφής), και μεταξύ των εξής συμβαλλομένων μερών:

1. Της ..... (εταιρικός τύπος) εταιρείας με την επωνυμία « ..... », και τον διακριτικό τίτλο « ..... », η οποία εδρεύει στο ..... (καταστατική έδρα) ..... (πλήρης διεύθυνση), ΑΦΜ: ..... ΔΟΥ: ..... όπως εκπροσωπείται νόμιμα για την υπογραφή της παρούσας από τους κ.κ. ...., δυνάμει του υπ'αριθμ ..... Πρακτικού Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας ή Καταστατικού προσωπικής εταιρείας ή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (εφεξής καλούμενης η «ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ») και

2. Της ..... (εταιρικός τύπος) εταιρείας με την επωνυμία «.....», και τον διακριτικό τίτλο «.....», η οποία εδρεύει στ ..... (καταστατική έδρα), ..... (πλήρης διεύθυνση), ΑΦΜ: ..... ΔΟΥ: ..... , όπως εκπροσωπείται νόμιμα για την υπογραφή της παρούσας από τον κ..... δυνάμει του υπ'αριθμ..... Πρακτικού Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας ή Καταστατικού προσωπικής εταιρείας ή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (εφεξής καλούμενης ό «ΠΑΡΟΧΕΑΣ»).

Αφού έλαβαν υπόψη τους τα ακόλουθα:

Ότι η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ διαθέτει στις εγκαταστάσεις της στην ανωτέρω διεύθυνση τμήμα λογιστηρίου, μηχανογράφησης και μηχανοργάνωσης, με εξοπλισμό αποτελούμενο από πεπαλαιωμένους ηλεκτρονικούς υπολογιστές (**hardware**) επί των οποίων είναι εγκατεστημένα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (**software**) πεπαλαιωμένης τεχνολογίας.

Ότι στο τμήμα αυτό της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ γίνεται η επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν:

- στην τήρηση λογιστικών δεδομένων της εταιρείας,
- παρακολούθηση φορολογικών ζητημάτων,
- στην μισθοδοσία προσωπικού.

Ότι η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ επιθυμεί να αναθέσει σε εταιρεία που διαθέτει τη κατάλληλη υποδομή και τεχνογνωσία την παροχή σχετικών υπηρεσιών:

- ανανέωσης των υπολογιστικών της συστημάτων,

- ανανέωσης των προγραμμάτων λογισμικού και εφαρμογή του συστήματος .....(λ.χ. **SAP**),
- υποστήριξης, συντήρησης και επισκευής των εν λόγω μηχανημάτων,
- προσαρμογής, υποστήριξης, συντήρησης και επισκευής των εν λόγω προγραμμάτων,
- παρακολούθησης του λογιστηρίου από εξειδικευμένους λογιστές,
- τήρησης των βιβλίων της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ,
- παρακολούθησης και οργάνωσης της μισθοδοσίας προσωπικού.
- παρακολούθησης και οργάνωσης των ζητημάτων αναγγελίας προσλήψεων-απολύσεων

προσωπικού

[ενν. ότι την απόφαση για την πρόσληψη ή απόλυση προσωπικού την λαμβάνει πάντα η εργοδότη επιχείρηση και ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ αναλαμβάνει όλες τις τυπικές ενέργειες που απαιτούνται για την νομότυπη διεκπεραίωση των πράξεων αυτών]

Ότι ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υπέβαλε την από ..... δεσμευτική προσφορά για την ανάληψη από αυτόν όλων

των ανωτέρω λειτουργιών, που ενσωματώνεται στο παρόν ως Παράρτημα Ι.

Ότι ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ δήλωσε στην ανωτέρω προσφορά-πρότασή του ότι διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, γνώσεις, προσωπικό και υποδομή και αφού ενημερώθηκε και εξέτασε το **hardware** και **software** που διαθέτει η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ πρότεινε σε αυτήν να αναλάβει την παροχή των σχετικών υπηρεσιών.

Ότι η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ επιθυμεί να αποδεχθεί την ανωτέρω προσφορά-πρότασή σύμφωνα με τους όρους και διατάξεις του παρόντος.

Συμφώνησαν και συνομολόγησαν τα

ακόλουθα:

#### Άρθρο-Ι: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

1. Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ δια του παρόντος αναλαμβάνει την παροχή των ακόλουθων υπηρεσιών υπό τους ακόλουθους ειδικότερους όρους:

α) Υπόδειξης του πλάνου ανανέωσης των υπολογιστικών συστημάτων της εταιρείας. Η ανανέωση θα γίνει με την αγορά..... υπολογιστών ως ειδικότερα αναλύεται στο Παράρτημα **II**, οι οποίοι θα αγοραστούν από την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ, στην οποία και θα ανήκουν κατά κυριότητα. Η αγορά θα γίνει καθ' υπόδειξη του ΠΑΡΟΧΕΑ, ο οποίος και καθορίζει τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, όπως αυτά ειδικώς αναφέρονται στο Παράρτημα **II**.

β) Υπόδειξης του πλάνου ανανέωσης των προγραμμάτων λογισμικού και εφαρμογή του συστήματος  
..... (Λ-Χ.SAP).

[Η ρήτρα αυτή μπαίνει εάν συμφωνηθεί να αγοραστεί έτοιμο πρόγραμμα όπως λ.χ. το SAP, το οποίο θα προσαρμόσει εν συνεχεία ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ στις ειδικότερες ανάγκες της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ. Εναλλακτικά μπορεί να συμφωνηθεί να αναπτύξει ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ ειδικό αυτοτελές πρόγραμμα για τις ανάγκες της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ].

Ρητώς συμφωνείται ότι το δικαίωμα χρήσης του λογισμικού θα ανήκει στην ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ, η οποία και θα είναι ο δικαιούχος των σχετικών αδειών χρήσης λογισμικού.

γ) υποστήριξης, συντήρησης και επισκευής των εν λόγω μηχανημάτων.

δ) προσαρμογής, υποστήριξης, συντήρησης και επισκευής του ως άνω λογισμικού, ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης και απρόσκοπτη λειτουργία του. Ειδικότερα ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ αναλαμβάνει ενδεικτικά την παροχή υπηρεσιών εξακρίβωσης προβλημάτων λογισμικού, επίλυσης προβλημάτων, επανεγκατάστασης συστημάτων (**Recovery**), σχεδιασμού και υλοποίησης διαδικασιών φύλαξης και φόρτωσης δεδομένων, σχεδιασμού και υλοποίησης ασφάλειας συστημάτων κ.λπ.. Στις παραπάνω υπηρεσίες ρητώς συμφωνείται ότι δεν συμπεριλαμβάνονται υπηρεσίες εγκατάστασης νέων **versions, releases** ή **upgrades** των ως άνω προϊόντων λογισμικού της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ.

ε) παρακολούθησης του λογιστηρίου από εξειδικευμένους λογιστές και τήρησης των βιβλίων της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ σύμφωνα με τον νόμο, υποβολής των πάσης φύσης φορολογικών της δηλώσεων.....

ζ) παρακολούθησης και οργάνωσης της μισθοδοσίας προσωπικού.

η) παρακολούθησης και οργάνωσης των ζητημάτων αναγγελίας προσλήψεων-απολύσεων προσωπικού, όπως ειδικότερα τα αντικείμενα των παραγράφων ε, ζ και η περιγράφονται κατωτέρω στο Παράρτημα III.

2. Την εργοδότη βαρύνουν οι υποχρεώσεις:

α) Προετοιμασίας του χώρου εγκατάστασης του εξοπλισμού (Ηλεκτρικές παροχές, καλωδιώσεις, DATA, κλιματισμός, πυρανίχνευση κ.λπ.).

β) Προμήθειας αναλώσιμων μηχανογραφικών υλικών (Μελανοταινίες, toner, δισκέτες, καλώδια, μαγνητικές ταινίες, κεφαλές και μάντες εκτυπώσεων, μπαταρίες μικροϋπολογιστών και Συστημάτων Αδιάλειπτης Λειτουργίας (UPS), φίλτρα οθόνης, καθαριστικά κ.λπ.) με βάση μηνιαίο κατάλογο που θα της εγχειρίζει ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ.

γ) Επισκευής βλαβών που προκαλούνται από υπαιτιότητα της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ λόγω αντικανονικής Χρήσης.

δ) επισκευής βλαβών που προκαλούνται από εξωγενείς παράγοντες όπως σεισμός, πλημμύρα, πυρκαϊά, κεραυνός, διακοπή ρεύματος κ.λπ..

3. Ρητώς συμφωνείται ότι η υποχρέωση εκπλήρωσης από τον ΠΑΡΟΧΕΑ των ως άνω συμβατικών του υποχρεώσεων δεν ενεργοποιείται πριν την οριστική παραλαβή από την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ των μηχανημάτων που προβλέπονται στο Παράρτημα II, του λογισμικού που περιγράφεται ανωτέρω υπό παρ. 1 β' και πριν την διαμόρφωση του χώρου όπως προβλέπεται ανωτέρω υπό παρ. 2 α' του παρόντος Άρθρου.



## Άρθρο 2: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

1. Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να εκπληρώνει τις ως άνω υποχρεώσεις του αποκλειστικά με προσωπικό ενταγμένο στην εταιρεία του.
2. Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να απασχολεί για την εκπλήρωση των ως άνω υποχρεώσεων του προσωπικό που διαθέτει τα νόμιμα τυπικά προσόντα.
3. Η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ δεν θα έχει καμία οικονομική υποχρέωση έναντι του παραπάνω προσωπικού, κάθε δε σχετική οικονομική υποχρέωση και ενδεικτικά μισθοί, ασφαλιστικές εισφορές κ.λπ. βαρύνει αποκλειστικά τον ΠΑΡΟΧΕΑ.

Η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ οφείλει να ορίσει δύο (2) στελέχη της με αρμοδιότητα την συνεργασία με τους υπαλλήλους του ΠΑΡΟΧΕΑ και τον αναγκαίο συντονισμό με την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ.

## Άρθρο 3: ΤΟΠΟΣ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Ρητώς συμφωνείται ότι τόπος εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του ΠΑΡΟΧΕΑ είναι οι εγκαταστάσεις της έδρας της διοίκησης της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ, ευρισκόμενες σήμερα στην διεύθυνση ..... Ρητώς συμφωνείτε ότι σε περίπτωση αλλαγής της διεύθυνσης της έδρας της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ εταιρείας ή του τμήματος λογιστηρίου και μηχανοργάνωσης, ο ΠΑΡΟΧΕΣ οφείλει την παροχή των υπηρεσιών του στην νέα αυτή διεύθυνση, υπό την προϋπόθεση ότι αυτή θα είναι εντός των Νομών Αττικής ή Βοιωτίας.
2. Ο ΠΑΡΟΧΕΣ αναλαμβάνει να παρέχει τις παραπάνω υπηρεσίες κατά τη διάρκεια του κανονικού ωραρίου εργασίας ήτοι από Δευτέρα έως Παρασκευή και κατά τη διάρκεια των ωρών ..... : π.λμ. έως ..... μ.μ., εκτός από τα Σάββατα, Κυριακές και τις επίσημες αργίες.

## Άρθρο 4: ΑΜΟΙΒΗ

Ως αντάλλαγμα για την παροχή από τον ΠΑΡΟΧΕΑ των υπηρεσιών που προβλέπονται στο Άρθρο 1 του παρόντος η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ υποχρεούται να καταβάλει σ' αυτόν ποσόν ..... (.....) Ευρώ ετησίως.

Στο ποσόν αυτό δεν συμπεριλαμβάνονται έξοδα που προκύπτουν σύμφωνα με το Άρθρο 1 παρ. 2 του παρόντος.

Η έκδοση του σχετικού τιμολογίου και η πληρωμή αυτού θα γίνεται ανά τρίμηνο. Το τιμολόγιο θα εκδίδεται από τον ΠΑΡΟΧΕΑ στις αρχές του δεύτερου μήνα του τριμήνου και θα εξοφλείται από την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ μέχρι το τέλος του τρίτου μήνα του συγκεκριμένου τριμήνου.

Με την καταβολή των παραπάνω ποσών εξοφλούνται όλες ανεξαιρέτως οι απαιτήσεις κάθε είδους του ΠΑΡΟΧΕΑ έναντι της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ δυνάμει της παρούσας σύμβασης και η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ ουδεμία περαιτέρω υποχρέωση υπέχει έναντι του ΠΑΡΟΧΕΑ. Ρητά συμφωνείται και συνομολογείται ότι όλες ανεξαιρέτως οι πάσης φύσεως δαπάνες και έξοδα που απαιτούνται για την

προσθήκους εκτέλεση της παρούσας σύμβασης, συμπεριλαμβανομένων ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, αμοιβών υπαλλήλων, προσωπικού, συνεργατών και κάθε είδους προσηθέντων, - βοηθών εκπληρώσεως ή άλλων τρίτων προσώπων τα οποία χρησιμοποιεί ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ για την εκτέλεση της παρούσας σύμβασης, των σχετικών ασφαλιστικών εισφορών, εξόδων μετακίνησης κ.λπ. βαρύνουν εξ ολοκλήρου και αποκλειστικά τον ΠΑΡΟΧΕΑ και ότι ο τελευταίος καμία σχετική αξίωση δεν έχει έναντι της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ.

#### Άρθρο 5: ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Η διάρκεια του παρόντος ορίζεται ετήσια/διετής/αορίστου χρόνου από .....έως..... Το παρόν μπορεί να καταγγελθεί σύμφωνα με τους όρους και προϋποθέσεις που ορίζονται κατωτέρω στο Άρθρο 9.

#### Άρθρο 6: ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ αναγνωρίζει ότι τα προϊόντα λογισμικού τα οποία διαθέτει η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων πνευματικής/βιομηχανικής ιδιοκτησίας της τελευταίας ή/και τρίτων προσώπων και υποχρεούται να μην προβεί σε καμία απολύτως πράξη προσβολής αυτών καθ' οιονδήποτε τρόπο καθώς και να ενημερώνει την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ για οποιαδήποτε περίπτωση προσβολής αυτών υποπέσει στην αντίληψη της. Σε περίπτωση παραβίασης της ανωτέρω υποχρέωσης της ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να αποκαταστήσει πλήρως οποιαδήποτε ζημία της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ και να καλύψει πλήρως αυτόν σε σχέση με οποιαδήποτε αποζημίωση την οποία η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ ενδεχομένως κληθεί να καταβάλει προς τα ανωτέρω πρόσωπα.

#### Άρθρο 7: ΡΗΤΡΑ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑΣ

1. Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ αναγνωρίζει ότι κατά την πρόσβαση η οποία του παρέχεται στους χώρους και στα υπολογιστικά συστήματα που υποστηρίζουν τη λειτουργία της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ και εν γένει κατά τη συνεργασία του με αυτήν για την εκτέλεση των υποχρεώσεων του δυνάμει της παρούσας σύμβασης, έρχεται σε άμεση επαφή και γίνεται γνώστης άκρως εμπιστευτικών πληροφοριών, τεχνολογίας εμπορικών και βιομηχανικών απορρήτων που αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ ή τρίτων.

Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να χειρίζεται ως απόρρητες όλες τις ανωτέρω πληροφορίες και στοιχεία και να μην τις κοινοποιεί σε οποιονδήποτε τρίτο (εκτός από τους υπαλλήλους του και μόνον στην απολύτως απαραίτητη έκταση για την εκπλήρωση υποχρεώσεων του βάσει της παρούσας σύμβασης) χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συγκατάθεση της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ. Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να λάβει όλα τα αναγκαία μέτρα προκειμένου να εξασφαλίσει ότι όλοι οι υπάλληλοι του γνωρίζουν και συμμορφώνονται προς τις υποχρεώσεις δυνάμει του παρόντος άρθρου καθώς και να εξασφαλίσει την διαφύλαξη και ασφάλεια των ανωτέρω πληροφοριών και στοιχείων και την παρεμπόδιση πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένων τρίτων σε αυτά. Οι ανωτέρω υποχρεώσεις ισχύουν και σε περίπτωση παροχής υπηρεσιών από υπεργολάβους ή οποιαδήποτε άλλα τρίτα πρόσωπα που τυχόν χρησιμοποιηθούν από τον ΠΑΡΟΧΕΑ για την παροχή των υπηρεσιών που συμφωνούνται δυνάμει της παρούσας.

Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ υποχρεούται να τηρεί ως άκρως εμπιστευτικά τα οποιαδήποτε δεδομένα έλαβε από την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ σε οποιοδήποτε μέσο με σκοπό τον έλεγχο και δοκιμή της ορθής

λειτουργίας του χρησιμοποιηθησομένου Προγράμματος Λογισμικού καθώς και να μην χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά σε οποιοδήποτε επιδείξεις προγραμμάτων της σε πελάτες του πλην της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ.

Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν ότι σε περίπτωση παραβίασης από τον ΠΑΡΟΧΕΑ των όρων της παρούσας ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ θα καταβάλει προς την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ εύλογη, δίκαιη και εκκαθαρισμένη

ποινική ρήτρα ίση με το ποσό των.....( .....) Ευρώ. Σε κάθε περίπτωση η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ δικαιούται

να απαιτήσει από τον ΠΑΡΟΧΕΑ αποζημίωση κάθε περαιτέρω ζημίας της.

2. Η μη τήρηση της ανωτέρω υποχρέωσης εχεμύθειας από οποιοδήποτε των συμβαλλομένων μερών ή

των υπαλλήλων ή των εν γένει συνεργατών του, παρέχει στον αντισυμβαλλόμενο το δικαίωμα να ζητήσει

αποζημίωση από τον παραβάτη, των εδώ συμβαλλομένων ευθυνόμενων και για τις παραβάσεις της

υποχρέωσης εχεμύθειας και από μέρους των υπαλλήλων και των εν γένει συνεργατών τους.

3. Οι ρυθμίσεις του παρόντος άρθρου δεσμεύουν τα συμβαλλόμενα μέρη και μετά την καθ' οιονδήποτε

τρόπο λήξη ή λύση της παρούσας για διάστημα .....(.....) ετών.

#### Άρθρο 8: ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ

1.0 ΠΑΡΟΧΕΑΣ δικαιούται να καταγγείλει αζημίως τη σύμβαση και να ζητήσει την αποκατάσταση κάθε ζημίας του στην περίπτωση:

(αα) που η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ καθυστερήσει την πληρωμή οποιοδήποτε ποσού που οφείλει από την παρούσα πλέον των ..... (....) ημερών από την ημερομηνία πληρωμής σύμφωνα με τα ανωτέρω οριζόμενα, ή

(ββ) στην περίπτωση που καθυστερεί η ενεργοποίηση των υποχρεώσεων του σύμφωνα με το Άρθρο 1 παρ. 3 της παρούσας για χρονικό διάστημα.....

2. Η ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ δικαιούται να καταγγείλει αζημίως τη σύμβαση και να ζητήσει αποκατάσταση κάθε

ζημίας της από τον ΠΑΡΟΧΕΑ, εφόσον ο τελευταίος υπαίτια δεν εκπληρώνει ακριβοχρόνως και ορθώς

τις υποχρεώσεις της δυνάμει του παρόντος.

3. Η σύμβαση αυτή μπορεί να καταγγελθεί από οποιοδήποτε μέρος στην περίπτωση παραβάσεως από

το άλλο μέρος οποιοδήποτε όρου της παρούσας σύμβασης (που συμφωνούνται όλοι ουσιώδεις) και

εφόσον δεν αποκατασταθεί η παράβαση μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα από τη σχετική ειδοποίηση

του καταγγέλλοντος μέρους.

4. Τέλος η σύμβαση αυτή μπορεί να καταγγελθεί από οποιοδήποτε μέρος στην περίπτωση πτώχευσης,

θέσεως υπό εκκαθάριση ή αναγκαστική διαχείριση του άλλου συμβαλλόμενου μέρους.

5. Η καταγγελία θα γίνεται εγγράφως και θα έχει άμεση ισχύ [ή θα επιφέρει τα αποτελέσματα της σε... ημέρες μετά την κοινοποίηση της στο άλλο μέρος],

#### Άρθρο 9: ΕΚΧΩΡΗΣΗ

Ο ΠΑΡΟΧΕΑΣ δεν δικαιούται να μεταβιβάσει τη σύμβαση αυτή ή τα σχετικά δικαιώματα και υποχρεώσεις του σε τρίτον χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συγκατάθεση της ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑΣ.

#### Άρθρο 10: ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Η σύμβαση αυτή καταργεί όλες τις προηγούμενες συμβάσεις και διακανονισμούς, έγγραφους ή προφορικούς, και συνιστά τη συνολική και αποκλειστική συμφωνία μεταξύ των μερών, ουδεμία δε τροποποίηση αυτής θα ισχύει αν δεν γίνει εγγράφως.

#### Άρθρο 11: ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Οι προσκλήσεις, ειδοποιήσεις και κοινοποιήσεις που αναφέρονται στο παρόν, θα είναι έγγραφες και θα απευθύνονται στη διεύθυνση του παραλήπτη, που αναγράφεται στην αρχή του παρόντος, θα αποστέλλονται δε, είτε μέσω συστημένου ταχυδρομείου, οπότε θα θεωρούνται ότι παρελήφθησαν .... εργάσιμες ημέρες μετά την αποστολή τους, είτε μέσω **telex**, **fax** ή **e-mail**, οπότε θα θεωρούνται ότι παρελήφθησαν κατά την ημέρα αποστολής τους.

#### Άρθρο 12: ΔΙΚΑΙΟ-ΑΡΜΟΔΙΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ

Η σύμβαση αυτή διέπεται από το Ελληνικό Δίκαιο και κάθε διαφορά από αυτή συμπεριλαμβανομένων διαφορών περί την ισχύ, ερμηνεία ή εκτέλεση αυτής, καθόλου τον χρόνο ισχύος της αλλά και μετά την για οποιονδήποτε λόγο λύση της θα δικάζεται από τα αρμόδια δικαστήρια της.....

Σε βεβαίωση των παραπάνω η σύμβαση αυτή συντάχθηκε σε τρία πρωτότυπα και υπογράφηκε από τους συμβαλλόμενους και έλαβε ο καθένας από ένα πρωτότυπο, το δε τρίτο θα κατατεθεί στην αρμόδια ΔΟΥ ως νόμος ορίζει.

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

Για την ΕΡΓΟΔΟΤΡΙΑ

Για τον

ΠΑΡΟΧΕΑ

## Υπόδειγμα 3

### MANAGEMENT AGREEMENT

This Agreement is dated as of March 30, 1999, by and among Primecore Mortgage Trust, Inc., a Maryland corporation (the "Company"), and Primecore Funding Group, Inc., a California corporation (the "Manager"), with respect to the following:

The Company intends to invest in construction and mixed use mortgage loans, as well as land acquisition and development loans secured by undeveloped real property and expects to qualify for the tax benefits accorded to a Real Estate Investment Trust by Sections 856 through 860 of the Internal Revenue Code of 1986, as amended, and comparable provisions of state tax laws; and

The Company desires to retain the Manager to manage the investments of the Company and to perform certain administrative services for the Company in the manner and on the terms set forth herein;

In consideration of the following mutual agreements, the parties agree as follows:

#### Section 1. Definitions:

- (a) "affiliate" means, with respect to any person, another person that directly, or indirectly through one or more intermediaries, controls or is controlled by, or is under common control with such person.
- (b) "Code" means the Internal Revenue Code of 1986, as amended.
- (c) "governing instruments" means the articles or certificate of incorporation or other charter, as the case may be, and bylaws of the Company and its subsidiaries.
- (d) "mortgage loans" means construction, mixed use, land acquisition and

development loans primarily secured by mortgages or deeds of trust on real estate properties.

(e) "REIT" means Real Estate Investment Trust as defined under Section 856 of the Code.

(f) "REIT Provisions of the Code" means Sections 856 through 860 of the Code.

(g) "unaffiliated directors" shall mean those members of the Board of Directors of the Company, if any, who are not officers or employees of the Company nor officers, directors or affiliates of the Manager.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## **Section 2. General Duties of the Manager.**

**(a) Administrative Services Provided by the Manager.** The Manager will be responsible for the day-to-day operations of the Company and shall perform such services and activities relating to the assets and operations of the Company as may be appropriate, including:

- (1) representing the Company in connection with the purchase of construction and other mortgage loans;**
- (2) in accordance with the directions of the Company's Board of Directors, investing or reinvesting any money of the Company;**
- (3) furnishing reports and statistical and economic research to the Company regarding the Company's real estate investment activities and the performance of its portfolio of mortgage loans;**
- (4) administering the day-to-day operations of the Company and performing administrative functions necessary in the management of the Company, including the collection of revenues, the payment of the Company's expenses, debts and obligations and the maintenance of appropriate computer services to perform such administrative functions;**
- (5) counseling the Company in connection with policy decisions to be made by the Board of Directors;**
- (6) assisting the Company in obtaining and using leverage to finance construction and other mortgage loan acquisitions;**
- (7) overseeing the servicing of the Company's construction and other mortgage loans;**
- (8) establishing underwriting, appraisal and quality control procedures for the construction and other mortgage loans acquired by the Company;**
- (9) conducting a legal document review of each mortgage loan acquired to verify the accuracy and completeness of the information contained in the security instruments and other pertinent documents in the mortgage loan file;**

(10) providing the Company with data processing, legal and administrative services to the extent required to implement the business strategy of the Company;

(11) providing all actions necessary for compliance by the Company with all federal, state and local regulatory requirements applicable to the Company in respect of its business activities, including maintaining books and records and preparing or causing to be prepared all financial statements required under applicable regulations and contractual undertakings;

(12) providing all actions necessary to enable the Company to make required federal, state and local tax filings and reports and generally enable the Company to maintain its status as a REIT, including, but not limited to, soliciting stockholders for required information to the extent required by the REIT provisions of the Code;

(13) communicating on behalf of the Company with the stockholders of the Company as required to satisfy any reporting requirements and to maintain effective relations with such stockholders; and

(14) performing such other services as may be required from time to time for management and other activities relating to the assets of the Company as the Board of Directors shall reasonably request or the Manager shall deem appropriate under the particular circumstances.

(b) **Administrative Services Provided by Subcontractors.** The Manager may enter into subcontracts with other parties to provide any such services to the Company, so long as it exercises reasonable care in the selection of such subcontractors.

(c) **Cooperation of the Company.** The Company agrees to take all actions reasonably required to permit the Manager to carry out its duties and obligations. The Company further agrees to make available all materials reasonably required to enable the Manager to satisfy its obligations to deliver financial statements and any other information or reports with respect to the Company.

**Section 3. Additional Activities of Manager.** Nothing in this agreement shall prevent the Manager or any of its officers, directors, employees or affiliates from engaging in other businesses or from rendering services of any kind to any other person or entity, including the purchase of, or advisory



service to others investing in, any type of real estate investment, including investments which meet the principal investment objectives of the Company, except that the Manager and its officers, directors and employees shall not provide any such services to any mortgage REIT other than the Company or another REIT sponsored by the Manager or its affiliates which has operating policies and strategies different in one or more material respects from those of the Company.

Directors, officers, employees and agents of the Manager or affiliates of the Manager may serve as trustees, directors, officers, employees, agents, nominees or signatories for the Company or any subsidiary of the Company, to the extent permitted by their governing instruments, as from time to time amended, or by any resolutions duly adopted by the Board of Directors pursuant to the Company's governing instruments.

**Section 4. Bank Accounts.** At the direction of the Board of Directors, the

Manager may establish and maintain one or more bank accounts in the name of the

Company or any subsidiary of the Company, and may collect and deposit into any

such account or accounts, and disburse funds from any such account or accounts,

under such terms and conditions as the Board of Directors may approve; and the

Manager shall from time to time render appropriate accountings of such collections and payments to the Board of Directors and, upon request, to the auditors of the Company or any subsidiary of the Company.

**Section 5. Records.** The Manager shall maintain appropriate books of account and records relating to services performed, and such books of account

and records shall be accessible for inspection by representatives of the Company

or any subsidiary of the Company at any time during normal business hours.

**Section 6. Compensation of the Manager.**

(a) **Management Fee.** The Manager shall receive a monthly management fee equal to the sum of (1) .22% per month, or 2.64% per annum, of the total amount

of the Company's interest in the face amount of the notes which evidence the outstanding mortgage loan portfolio balance, payable monthly and (2) any

extension fees, prepayment penalties and late payment charges paid by borrowers,  
payable monthly.

**(b) Payment.** The Manager shall calculate the Manager's fees within 15 days after the end of each month, and such calculation shall be promptly delivered. The Company is obligated to pay the fees within 30 days after the end of each month.

#### **Section 7. Expenses of the Company.**

**(a) Expenses Borne by the Manager.** Without regard to the compensation received by the Manager, the Manager shall bear the following expenses:

- (1) Employment expenses of the personnel employed by the Manager, including, but not limited to, salaries, wages, payroll taxes, and the cost of employee benefit plans;**
- (2) Rent, telephone, utilities, office furniture, equipment and machinery (including computers, to the extent utilized) and other office expenses (such as asset/liability software, modeling software and other software and hardware) of the Manager needed in order to perform its duties as set forth herein;**
- (3) Bookkeeping fees and expenses including any costs of computer services, other than in connection with communications to security holders of the Company;**
- (4) Miscellaneous administrative expenses incurred in supervising and monitoring the Company's investments or any subsidiary's investments or relating to performance by the Manager of its functions;**
- (5) Fees and expenses paid to advisors and independent contractors, consultants, managers, and other agents engaged by the Manager for the account of the Company or any subsidiary of the Company;**
- (6) Expenses connected with the acquisition of the Company's assets and mortgage loans;**
- (7) Expenses related to the servicing and subservicing of the Company's mortgage loans; and**
- (8) Travel and related expenses of personnel of the Manager when**

attending meetings or performing other business activities which relate to the Company or any subsidiary of the Company.

(b) **Expenses Borne by the Company.** The Company or any subsidiary of the Company shall pay all of its expenses except those which are the specific responsibility of the Manager pursuant to this agreement; and, without limiting the generality of the foregoing, it is specifically agreed that the following expenses of the Company or any subsidiary of the Company shall not be paid by the Manager:

- (1) **The cost of borrowed money;**
- (2) **All taxes applicable to the Company or any subsidiary of the Company including interest and penalties;**
- (3) **Legal, accounting and auditing fees and expenses relating to the Company's or any subsidiary's operations;**
- (4) **Expenses relating to any office or office facilities maintained by the Company or any subsidiary of the Company exclusive of the office of the Manager;**
- (5) **Expenses connected with the ownership and disposition of the Company's or any subsidiary's assets, including, but not limited to, costs of completion, foreclosure, maintenance, repair and improvement of property and premiums for insurance on property owned by the Company or any subsidiary of the Company;**
- (6) **Legal, audit, accounting, underwriting, brokerage, listing, rating agency, registration and other fees, printing, engraving and other expenses and taxes incurred in connection with the issuance, distribution, transfer, registration and stock exchange listing of the Company's or any subsidiary's equity securities or debt securities;**
- (7) **The expenses of organizing, modifying or dissolving the Company or any subsidiary of the Company;**
- (8) **All insurance costs incurred in connection with the Company or any subsidiary of the Company;**
- (9) **Expenses connected with payments of dividends or interest or distributions in any other form made or caused to be made by the Board of**

Directors to holders of the securities of the Company or any subsidiary of the Company;

(10) Expenses connected with the structuring and issuance of mortgage securities by the Company or any subsidiary of the Company, including but not limited to trustee's fees, insurance premiums, and costs of required credit enhancements;

(11) Travel and related expenses of the directors of the Company when attending meetings or performing other business activities which relate to the Company;

(12) All expenses of third parties connected with communications to holders of equity securities or debt securities of the Company or any subsidiary of the Company and the other bookkeeping and clerical work necessary in maintaining relations with holders of such securities and in complying with the continuous reporting and other requirements of governmental bodies or agencies, including any costs of computer services in connection with this function, the cost of printing and mailing certificates for such securities and proxy solicitation materials and reports to holders of the Company's or any subsidiary's securities and reports to third parties required under any indenture to which the Company or any subsidiary of the Company is a party;

(13) Transfer agent's and registrar's fees and charges;

(14) Fees and expenses paid to trustees or directors of the Company or any subsidiary of the Company, the cost of director and officer liability insurance and premiums for fidelity and errors and omissions insurance;

(15) Any judgment rendered against the Company or any subsidiary of the Company, or against any trustee or director of the Company or any subsidiary of the Company in his capacity as such for which the Company or any subsidiary of the Company is required to indemnify such trustee or director, or any court or governmental agency; and

(16) Other miscellaneous expenses of the Company or any subsidiary of the Company which are not specified expenses of the Manager under this agreement.

#### **Section 8. Limits of Manager Responsibility; Indemnification.**

The Manager assumes no responsibility under this agreement other than to

render the services called for in good faith and shall not be responsible for any action of the Board of Directors in following or declining to follow any advice or recommendations of the Manager. The Manager, its directors, officers, stockholders and employees will not be liable to the Company, any subsidiary of the Company, its subsidiary's stockholders or the unaffiliated directors for any acts or omissions by the Manager, its directors, officers, stockholders or employees under or in connection with this agreement except by reason of acts or omissions constituting bad faith, willful misconduct, gross negligence or reckless disregard of their duties under this agreement. The Company and its subsidiaries shall reimburse, indemnify and hold harmless the Manager, its directors, officers, stockholders and employees of and from any and all expenses, losses, damages, liabilities, demands, charges and claims of any nature whatsoever, including, without limitation, attorneys' fees, in respect of or arising from any acts or omissions of the Manager, its stockholders, directors, officers and employees made in good faith in the performance of the Manager's duties under this agreement and not constituting bad faith, willful misconduct, gross negligence or reckless disregard of its duties.

#### **Section 9. Term; Termination Fee.**

(a) This agreement shall commence on the date of the first closing of the Company's private placement and shall continue in force until the third anniversary of such date, and thereafter it shall be renewed automatically for successive one-year periods unless a notice of non-renewal is timely delivered as described below.

(b) In addition to such further liability or obligation of either party to the other due upon termination of this agreement, if this agreement is terminated without cause (as "cause" is defined below), the Company shall pay the Manager a termination fee in an amount equal to the greater of (1) the fair market value of this agreement determined by an independent appraisal or (2) four percent (4%) of the total face amount of the notes evidencing the mortgage loan portfolio of the Company, each determined as of the date of notice of non-renewal. Such appraisal shall be conducted by a nationally-recognized

appraisal firm mutually agreed upon by the parties and the costs of such appraisal shall be borne equally by the parties.

If the parties are unable to agree upon such appraisal firm within 30 days following delivery of the notice of non-renewal, then each party shall, as soon as reasonably practicable, but in no event more

than 45 days following delivery of the notice of non-renewal, choose a nationally-recognized independent appraisal firm to conduct an appraisal. In such event, (1) the fair market value amount shall be deemed to be the average of the appraisals as conducted by each party's chosen appraiser and (2) each

party shall pay the costs of its appraiser so chosen. Any appraisal shall be performed no later than 45 days following selection of the appraiser or appraisers.

The termination fee payable by the Company shall be paid within 30 days following receipt of the final appraisal to be obtained.

**Section 10. Termination by Company for Cause.** At the option of the Company, this agreement shall be and become terminated upon written notice of

termination to the Manager if any of the following events shall occur.

Termination for any of these events shall constitute termination for "cause":

(a) if a majority of the unaffiliated directors, if any, determines that the Manager has violated this agreement in any material respect and, after notice of such violation, the Manager has failed to cure such violation within 60 days; or

(b) there is entered an order for relief or similar decree or order with respect to the Manager by a court having competent jurisdiction in an involuntary case under the federal bankruptcy laws as now or hereafter constituted or under any applicable federal or state bankruptcy, insolvency or other similar laws; or the Manager:

(1) ceases, or admits in writing its inability, to pay its debts as they become due and payable, or makes a general assignment for the benefit of, or enters into any composition or arrangement with, creditors;

(2) applies for, or consents, by admission of material allegations of a petition or otherwise, to the appointment of a receiver, trustee, assignee, custodian, liquidator or sequestrator, or other similar official, of the Manager or of any substantial part of its properties or assets, or authorizes such an application or consent, or proceedings seeking such

appointment are commenced without such authorization, consent or application against the Manager and continue undismissed for 60 days;

(3) authorizes or files a voluntary petition in bankruptcy, or applies for or consents, by admission of material allegations of a petition or otherwise, to the application of any bankruptcy, reorganization, arrangement, readjustment of debt, insolvency, dissolution, liquidation or other similar law of any jurisdiction, or authorizes such application or consent, or proceedings to such end are instituted against the Manager without such authorization, application or consent and are approved as properly instituted and remain undismissed for 60 days or result in adjudication of bankruptcy or insolvency; or

(4) permits or suffers all or any substantial part of its properties or assets to be sequestered or attached by court order and the order remains undismissed for 60 days. If any of the events specified above shall occur, the Manager shall give prompt written notice thereof to the Board of Directors upon the happening of such event.

**Section 11. Action Upon Termination.** From and after the effective date of termination of this agreement, except as otherwise specified, the Manager shall not be entitled to compensation for further services, but shall be paid all compensation accruing to the date of termination. Upon such termination, the Manager shall:

(a) after deducting any accrued compensation and reimbursement for its expenses to which it is then entitled, pay over to the Company or any subsidiary of the Company all money collected and held for the account of the Company or any subsidiary of the Company pursuant to this agreement;

(b) deliver to the Board of Directors a full accounting, including a statement showing all payments collected by it and a statement of all money held by it, covering the period following the date of the last accounting furnished to the Board of Directors with respect to the Company or any subsidiary of the Company; and

(c) deliver to the Board of Directors all property and documents of the Company or any subsidiary of the Company then in the custody of the Manager.

**Section 12. Release of Money or Other Property Upon Written Request.** The Manager agrees that any money or other property of the Company or any subsidiary

of the Company held by the Manager under this agreement shall be held by the

Manager as custodian for the Company or such subsidiary, and the Manager's records shall be appropriately marked clearly to reflect the ownership of such money or other property by the Company or such subsidiary. Upon the receipt by the Manager of a written request signed by a duly authorized officer of the Company requesting the Manager to release to the Company or any subsidiary of the Company any money or other property then held by the Manager for the account of the Company or any subsidiary of the Company under this

agreement, the Manager shall release such money or other property to the Company or such subsidiary of the Company within a reasonable period of time, but in no event later than the later to occur of (1) 30 days following such request and

(2) the earliest time following such request that remittance will not cause the Manager to violate any law or breach any agreement to which it or the Company is a party.

The Manager shall not be liable to the Company, any subsidiaries of the Company, the unaffiliated directors, or the Company's or its subsidiaries' stockholders for any acts performed or omissions to act by the Company or any subsidiary of the Company in connection with the money or other property

released to the Company or any subsidiary of the Company and not constituting

bad faith, willful misconduct, gross negligence or reckless disregard of its duties. The Company and any subsidiary of the Company shall indemnify the Manager, its directors, officers, stockholders and employees against any and all

expenses, losses, damages, liabilities, demands, charges and claims of any nature whatsoever, which arise in connection with the Manager's release of such

money or other property to the Company or any subsidiary of the Company unless

such expenses, losses, damages, liabilities, demands, charges and claims arise in connection with acts or omissions which constitute bad faith, willful



misconduct, gross negligence or reckless disregard of its duties. Indemnification pursuant to this provision shall be in addition to any right of the Manager to indemnification under this agreement.

### **Section 13. Representations and Warranties.**

(a) The Company represents and warrants to the Manager as follows:

(1) The Company is duly organized, validly existing and in good standing under the laws of Maryland, has the power to own its assets and to transact the business in which it is now engaged and is duly qualified and in good standing under the laws of each jurisdiction where its ownership or lease of property or the conduct of its business requires such qualification, except for failures to be so qualified, authorized or licensed that could not in the aggregate have a material adverse effect on the business operations, assets or financial condition of the Company and its subsidiaries, taken as a whole.

The Company does not do business under any fictitious business name.

(2) The Company has the power and authority to execute, deliver and perform this agreement and all obligations required and has taken all necessary action to authorize this agreement and the execution, delivery and performance of this agreement and all obligations required. Except as shall have been obtained, no consent of any other person including, without limitation, stockholders and creditors of the Company, and no license, permit, approval or authorization of, exemption by, notice or report to, or registration, filing or declaration with, any governmental authority is required by the Company in connection with this agreement or the execution, delivery, performance, validity or enforceability of this agreement and all obligations required.

This agreement has been, and each instrument or document required will be, executed and delivered by a duly authorized officer of the Company, and this agreement constitutes, and each instrument or document required when executed and delivered hereunder will constitute, the legally valid and binding obligation of the Company enforceable against the Company in accordance with its terms.

(3) The execution, delivery and performance of this agreement and the documents or instruments required will not violate any provision of any existing law or regulation binding on the Company, or any order, judgment, award or decree of any court, arbitrator or governmental authority binding

on the Company, or the governing instruments of, or any securities issued by, the Company or of any mortgage, indenture, lease, contract or other agreement, instrument or undertaking to which the Company is a party or by which the Company or any of its assets may be bound, the violation of which would have a material adverse effect on the business operations, assets or financial condition of the Company and its subsidiaries, taken as a whole, and will not result in, or require, the creation or imposition of any lien on any of its property, assets or revenues pursuant to the provisions of any such mortgage, indenture, lease, contract or other agreement, instrument or undertaking (other than the pledge of amounts payable to the Manager to secure the Manager's obligations to its lenders).

(c) The Manager represents and warrants to the Company that:

(1) The Manager is duly organized, validly existing and in good standing under the laws of California, has the corporate power to own its assets and to transact the business in which it is now engaged and is duly qualified to do business and is in good standing under the laws of each jurisdiction where its ownership or lease of property or the conduct of its business requires such qualification, except for failures to be so qualified, authorized or licensed that could not in the aggregate have a material adverse effect on the business operations, assets or financial condition of the Manager and its subsidiaries, taken as a whole. The Manager does not do business under any fictitious business name

(2) The Manager has the corporate power and authority to execute, deliver and perform this agreement and all obligations required and has taken all necessary corporate action to authorize this agreement and the execution, delivery and performance of this agreement and all obligations required. Except as shall have been obtained, no consent of any other person including, without limitation, stockholders and creditors of the Manager, and no license, permit, approval or authorization of, exemption by, notice or report to, or registration, filing or declaration with, any governmental authority is required by the Manager in connection with this agreement or the execution, delivery, performance, validity or enforceability of this agreement and all obligations required. This agreement has been and each instrument or document required will be executed and delivered by a duly authorized officer of the Manager, and this agreement constitutes, and each instrument or document required when executed and delivered will constitute, the legally valid and binding obligation of the Manager enforceable against the Manager in accordance with its terms.

**(3) The execution, delivery and performance of this agreement and the documents or instruments required, will not violate any provision of any existing law or regulation binding on the Manager, or any order, judgment, award or decree of any court, arbitrator or governmental authority binding on the Manager, or the governing instruments of, or any securities issued by, the Manager or of any mortgage, indenture, lease, contract or other agreement, instrument or undertaking to which the Manager is a party or by which the Manager or any of its assets may be bound, the violation of which would have a material adverse effect on the business operations, assets, or financial condition of the Manager and its subsidiaries, taken as a whole, and will not result in, or require, the creation or imposition of any lien on any of its property, assets or revenues pursuant to the provisions of any such mortgage indenture, lease, contract or other agreement, instrument or undertaking.**

**Section 14. Notices. Unless expressly provided otherwise, all notices, requests, demands and other communications required or permitted under this agreement shall be in writing and shall be deemed to have been duly given, made and received when (1) delivered by hand or (2) upon actual receipt of registered or certified mail, postage prepaid.**

**The parties may deliver to each other notice by electronically transmitted facsimile copies provided that such facsimile notice is followed within twenty-four hours by any type of notice otherwise provided for in this paragraph. Any notice shall be duly addressed to the parties as follows:**

**(a) If to the Company:**

**99 El Camino Real  
Menlo Park, CA 94025  
Attn: Board of Directors  
Fax: (650) 328-3066**

**(b) If to the Manager:**

**99 El Camino Real  
Menlo Park, CA 94025  
Attn: Susan Fox, President  
Fax: (650) 328-3066**

**Any party may alter the address to which communications or copies are to be sent by giving notice of such change of address.**

**Section 15. Assignments.** Except as set forth in this section, this agreement shall terminate automatically in the event of its assignment, in whole

or in part, by the Manager, other than the pledge of amounts payable to the Manager to secure the Manager's obligations to its lenders, unless such assignment is consented to in writing by the Company. Any such consented assignment shall bind the assignee in the same manner as the Manager is bound.

In addition, the assignee shall execute and deliver to the Company a counterpart

of this agreement naming such assignee as Manager.

This agreement shall not be assigned by the Company without the prior written consent of the Manager, except in the case of assignment by the Company

to a REIT or other organization which is a successor, by merger, consolidation or purchase of assets, to the Company, in which case such successor organization

shall be bound by this agreement and by the terms of such assignment in the same

manner as the Company is bound.

**Section 16. Entire agreement.** This agreement contains the entire agreement and understanding among the parties hereto with respect to the subject matter hereof, and supersedes all prior and contemporaneous agreements, understandings, inducements and conditions, express or implied, oral or written,

of any nature whatsoever with respect to the subject matter.

The express terms

hereof control and supersede any course of performance or usage of the trade inconsistent with any of the terms.

This agreement may not be modified or amended other than by an agreement in writing.

**Section 17. Controlling Law.** This agreement and all questions relating to its validity, interpretation, performance and enforcement shall be governed by and construed, interpreted and enforced in accordance with the laws of the State of California.

**Section 18. Waivers.** Neither the failure nor any delay on the part of a party to exercise any right, remedy, power or privilege under this agreement shall operate as a waiver thereof, nor shall any single or partial exercise of any right, remedy, power or privilege preclude any other or further exercise

of  
the same or of any right, remedy, power or privilege, nor shall any waiver of  
any right, remedy, power or privilege with respect to any occurrence be  
construed as a waiver of such right, remedy, power or privilege with respect  
to  
any other occurrence. No waiver shall be effective unless it is in writing and  
is signed by the party asserted to have granted such waiver.

**Section 19. Execution in Counterparts.** This agreement may be executed in  
any number of counterparts.

**Section 20. Provisions Separable.** The provisions of this agreement are  
independent of and separable from each other, and no provision shall be  
affected  
or rendered invalid or unenforceable by virtue of the fact that for any reason  
any other or others of them may be invalid or unenforceable in whole or in  
part.

The parties hereto have executed this agreement as of the date first  
written above.

## Υπόδειγμα 4

### MANAGEMENT AGREEMENT

This Management Agreement (the “Agreement”) is made as of the 20th day of June, 2003, by and between United Components, Inc., a Delaware corporation (the “Company”) and TC Group, L.L.C., a Delaware limited liability company (“Carlyle”).

#### RECITALS:

WHEREAS, Carlyle, by and through its officers, employees, agents, representatives and affiliates, has expertise in the areas of corporate management, finance, product strategy, investment, acquisitions and other matters relating to the business of the Company; and

WHEREAS, the Company desires to avail itself of the expertise of Carlyle in the aforesaid areas, in which it acknowledges the expertise of Carlyle.

#### AGREEMENT:

NOW, THEREFORE, in consideration of the foregoing recitals and the covenants and conditions herein set forth, the parties hereto agree as follows:

##### 1. Appointment.

The Company hereby appoints Carlyle to render the advisory and consulting services described in Section 2 hereof for the term of this Agreement.

##### 2. Services.

(a) During the term of this Agreement, Carlyle shall render to the Company, by and through such of Carlyle’s officers, employees, agents, representatives and affiliates as Carlyle, in its sole discretion, shall designate, in cooperation with the Chief Executive Officer, from time to time, advisory, consulting and other services (the “Oversight Services”) in relation to the operations of the Company, strategic planning, domestic and international marketing and financial oversight and including, without limitation, advisory and consulting services in relation to the selection, retention and supervision of independent auditors, the selection, retention and supervision of outside legal counsel, the selection, retention and supervision of investment bankers or other financial advisors or consultants and the structuring and implementation of equity participation plans, employee benefit plans and other incentive arrangements for certain key executives of the Company.

(b) The parties hereto acknowledge that certain events will require Carlyle to render services beyond the scope of activities which the parties contemplate as part of the Oversight Services and for which Carlyle shall be entitled to additional compensation hereunder. It is expressly agreed that the Oversight Services shall not include Investment Banking Services. “Investment Banking

Services” means investment banking, financial advisory or any other services rendered by Carlyle to the Company in connection with (i) the acquisition by United Components, Inc., a Delaware corporation (“UCI”), and certain of its affiliates of the Business (as such term is defined in the Purchase Agreement) pursuant to that certain Purchase Agreement, dated as of April 25, 2003, by and among UCI and the Seller identified therein (the “Acquisition Transaction”), (ii) any acquisitions and divestitures by the Company or any of its subsidiaries, including, without limitation, the sale of substantially all of the assets of the Company, whether by a sale of assets, the equity interests of the Company, merger or otherwise, and the acquisition or sale of any subsidiary or division of the Company, or (iii) the public or private sale of debt or equity interests of the Company, or any of its affiliates or any similar financing transactions. The Oversight Services and the Investment Banking Services shall be referred to herein as the “Services.”

### 3. Fees.

(a) In consideration of the performance of the Oversight Services contemplated by Section 2(a) hereof, the Company agrees to pay to Carlyle an aggregate per annum fee (the “Fee”) (i) for the period commencing on the date hereof and continuing until December 31, 2003, an amount equal to \$1,000,000 and (ii) for the period commencing January 1, 2004 and continuing until such time as this Agreement is terminated in accordance with Section 6, an amount equal to \$2,000,000 per annum. The Fee shall be payable on the date hereof for the period set forth in subclause (i) of the preceding sentence and quarterly in advance beginning January 1, 2004 for the period set forth in subclause (ii) of the preceding sentence. Fee payments shall be non-refundable.

(b) In consideration of the Investment Banking Services provided to the Company in connection with the Acquisition Transaction, the Company shall pay to Carlyle an amount equal to U.S. \$10,000,000 and shall pay Out-of-Pocket Expenses incurred in connection with the Acquisition Transaction.

(c) In consideration of any additional Investment Banking Services provided to the Company in connection with the events described in clauses (ii) and (iii) of the definition of Investment Banking Services, Carlyle shall be entitled to receive additional reasonable compensation as agreed upon by the parties hereto and approved by a majority of the members of the board of directors of the Company.

### 4. Out-of-Pocket Expenses

In addition to the compensation payable to Carlyle pursuant to Section 3 hereof, the Company shall, at the direction of Carlyle, pay directly, or reimburse Carlyle for, its reasonable Out-of-Pocket Expenses. For the purposes of this Agreement, the term “Out-of-Pocket Expenses” shall mean the amounts actually paid by Carlyle in cash in connection with its performance of the Services, including, without limitation, reasonable (i) fees

and disbursements (including, underwriting fees) of any independent auditors, outside legal counsel, consultants, investment bankers, financial advisors and other independent professionals and organizations, (ii) costs of any outside services or independent contractors such as financial printers, couriers, business publications or similar services and (iii) transportation, per diem, telephone calls, word processing expenses or any similar expense not associated with its ordinary operations. All reimbursements for Out-of-Pocket Expenses shall be made promptly upon or as soon as practicable after presentation by Carlyle to the Company of the statement in connection therewith.

#### **5. Indemnification**

The Company will indemnify and hold harmless Carlyle and its officers, employees, agents, representatives, members and affiliates (each being an “Indemnified Party”) from and against any and all losses, costs, expenses, claims, damages and liabilities (the “Liabilities”) to which such Indemnified Party may become subject under any applicable law, or any claim made by any third party, or otherwise, to the extent they relate to or arise out of the performance of the Services contemplated by this Agreement or the engagement of Carlyle pursuant to, and the performance by Carlyle of the Services contemplated by, this Agreement.

The Company will reimburse any Indemnified Party for all reasonable costs and expenses (including reasonable attorneys’ fees and expenses) as they are incurred in connection with the investigation of, preparation for or defense of any pending or threatened claim for which the Indemnified Party would be entitled to indemnification under the terms of the previous sentence, or any action or proceeding arising therefrom, whether or not such Indemnified Party is a party hereto, provided that, subject to the following sentence, the Company shall be entitled to assume the defense thereof at its own expense, with counsel satisfactory to such Indemnified Party in its reasonable judgment.

Any Indemnified Party may, at its own expense, retain separate counsel to participate in such defense, and in any action, claim or proceeding in which the Company, on the one hand, and an Indemnified Party, on the other hand, is, or is reasonably likely to become, a party, such Indemnified Party shall have the right to employ separate counsel at the Company’s expense and to control its own defense of such action, claim or proceeding if, in the reasonable opinion of counsel to such Indemnified Party, a conflict or potential conflict exists between the Company, on the one hand, and such Indemnified Party, on the other hand, that would make such separate representation advisable.

The Company agrees that it will not, without the prior written consent of the applicable Indemnified Party, settle, compromise or consent to the entry of any judgment in any pending or threatened claim, action or proceeding



relating to the matters contemplated hereby (if any Indemnified Party is a party thereto or has been actually threatened to be made a party thereto) unless such settlement, compromise or consent includes an unconditional release of the applicable Indemnified Party and each other Indemnified Party from all liability arising or that may arise out of such claim, action or proceeding.

Provided that the Company is not in breach of its indemnification obligations hereunder, no Indemnified Party shall settle or compromise any claim subject to indemnification hereunder without the consent of the Company.

The Company will not be liable under the foregoing indemnification provision to the extent that any loss, claim, damage, liability, cost or expense is determined by a court, in a final judgment from which no further appeal may be taken, to have resulted solely from the gross negligence or willful misconduct of Carlyle.

If an Indemnified Party is reimbursed hereunder for any expenses, such reimbursement of expenses shall be refunded to the extent it is finally judicially determined that the Liabilities in question resulted solely from the gross negligence or willful misconduct of Carlyle.

#### **6. Termination**

This Agreement shall be in effect on the date hereof and shall continue until such time as Carlyle or one or more of its affiliates collectively control, in the aggregate, less than 10% of the equity interests of the Company, or such earlier time as the Company and Carlyle may mutually agree. The provisions of Sections 5, 7 and 8 and otherwise as the context so requires shall survive the termination of this Agreement.

#### **7. Other Activities**

Nothing herein shall in any way preclude Carlyle or its officers, employees, agents, representatives, members or affiliates from engaging in any business activities or from performing services for its or their own account or for the account of others, including for companies that may be in competition with the business conducted by the Company.

#### **8. General.**

(a) No amendment or waiver of any provision of this Agreement, or consent to any departure by either party from any such provision, shall be effective unless the same shall be in writing and signed by the parties to this Agreement, and, in any case, such amendment, waiver or consent shall be effective only in the specific instance and for the specific purpose for which given.

(b) This Agreement and the rights of the parties hereunder may not be assigned without the prior written consent of the parties hereto; provided, however, that Carlyle may assign or transfer its duties or interests hereunder to a Carlyle affiliate at the sole discretion of Carlyle.

(c) Any and all notices hereunder shall, in the absence of receipted hand

delivery, be deemed duly given when mailed, if the same shall be sent by registered or certified mail, return receipt requested, and the mailing date shall be deemed the date from which all time periods pertaining to a date of notice shall run. Notices shall be addressed to the parties at the following addresses:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Υπόδειγμα 5

MANAGEMENT AGREEMENT

Among

WILLAMETTE INDUSTRIES, INC. ("WI")  
JOHN HANCOCK MUTUAL LIFE INSURANCE COMPANY ("JH")  
WILLAMETTE COLUMBIA TIMBER CO. ("WC")  
HANCOCK NATURAL RESOURCE GROUP, INC. ("HNRG")

Dated May 15, 1996

MANAGEMENT AGREEMENT

This Agreement is made and entered into May 15, 1996 by and among WILLAMETTE INDUSTRIES, INC., an Oregon corporation ("WI"), JOHN HANCOCK MUTUAL LIFE INSURANCE COMPANY, a Massachusetts corporation ("JH"), WILLAMETTE COLUMBIA TIMBER CO., an Oregon corporation ("WC") and HANCOCK NATURAL RESOURCE GROUP, INC., a Delaware corporation ("HNRG").

WHEREAS, on May 15, 1996, WI closed the acquisition from HANSON NATURAL RESOURCES COMPANY, CAVENHAM ENERGY RESOURCES, INC. and CAVENHAM FOREST INDUSTRIES, INC. (collectively "Hanson") of, among other assets, certain timberlands (acquired at closing by WC) located in Columbia, Washington, Clatsop and Tillamook Counties, Oregon, more particularly described on Schedule 1.1 to the Purchase Agreement (hereinafter defined) ("Timberlands"),  
and

WHEREAS, simultaneously JH and/or its permitted designee (all references herein to JH as the purchaser of any portion of the Timberlands shall include its permitted designee) purchased from Hanson, as WI's designee(s), a portion

of the Timberlands, and

WHEREAS, under Asset Sale, Purchase and Transfer Agreement Dated April 23, 1996 ("Purchase Agreement") between WI and JH, JH has the right to purchase in the 18 months following May 15, 1996 (or such later date on which

WI closes its said acquisition from Hanson ("Purchase Period") those parcels of the Timberlands not purchased at said May 15, 1996 closing into which the parties have divided the Timberlands for such potential future purchase purposes, including any parcel substituted pursuant to the terms of the Purchase Agreement ("Future Purchase Parcels"), and

WHEREAS, HNRG as the Investment Manager for JH will be designated as the Manager hereunder, and

WHEREAS, pending expiration of the Purchase Period, the parties have agreed that HNRG shall, using the management services of The Campbell Group,

Inc. ("TCG"), manage that portion of the Timberlands during that portion of the Purchase Period that such are owned by WC, such management to be under the

terms and conditions hereinafter stated, the balance of the Timberlands to be also managed by TCG during such time in accordance with the standards outlined

in its existing management agreement with JH dated January 1, 1994, the objective being to have TCG provide for the Timberlands during the Purchase Period the services herein stated; provided that any exchange parcel identified in the Purchase Agreement that is hereafter substituted for the Wilson River Tract portion of the Timberlands shall, if not located in Oregon, Washington or California, not be subject to this Management Agreement.

NOW, THEREFORE, the undersigned agree as follows:

1. Appointment of Manager. Effective as of WC's acquisition of the Timberlands, WI hereby appoints and engages HNRG to act as manager (herein sometimes referred to as "Manager") of that portion of the Timberlands owned by WC (herein the "Managed Timberlands") and to provide the other services hereinafter described (collectively the "Services") during the Purchase Period, subject to the terms and conditions of this Agreement, provided that (i) any Future Purchase Parcel acquired by JH during the Purchase Period

shall, and (ii) should WI exercise its option under the Purchase Agreement to withdraw the Wilson River Tract from the status of a Future Purchase Parcel under the Agreement, upon such acquisition and/or withdrawal, as the case may

be, the Purchase Parcel involved shall automatically be withdrawn from that portion of the Managed Timberlands subject to this Agreement; and reference herein to "Managed Timberlands" shall be interpreted accordingly.

2. **Compensation.** Neither JH nor HNRG shall be entitled to any compensation for the performance of their obligations under this Agreement.

3. **Acceptance of Appointment; Use of TCG.** HNRG hereby accepts the appointment as Manager and agrees to contract with TCG (for the fees specified

on Exhibit A) to provide the Services in a prudent, efficient and orderly manner based on TCG's professional judgment and experience. WI agrees that

TCG is experienced in the performance of the Services and fully qualified to render such Services; it being understood that Manager shall provide all of the Services directly or indirectly through contract with TCG. Manager's contract with TCG will include the indemnity provisions substantially the same

as those contained in Exhibit B attached hereto. WI shall accept such indemnity in lieu of any direct claim against JH or HNRG for damage to the Managed Timberlands that WI may have against JH or HNRG based on the actions

or omissions of HNRG in the performance of HNRG's obligations under this Agreement at all times that TCG is utilized by HNRG to perform all of the Services. Provided always that nothing in this Section 3 or in any other section of this Agreement shall exonerate JH or HNRG from any liability for damages resulting from their own negligent or intentional acts or omissions. Further, HNRG shall exercise the same degree of care regarding the monitoring

of TCG's performance under its contract with TCG to provide the Services that

HNRG normally exercises with regard to TCG's services in managing timberlands

owned by JH in the Pacific Northwest.

4. **Harvest Plans.** Attached hereto as Exhibit C are Harvest Plans on each of the Future Purchase Parcels ("Plans") agreed to by the parties to this Agreement. During the Purchase Period, Manager shall cause timber to be harvested from each of the Future Purchase Parcels in volumes at least up to,

but not exceeding the minimums and maximums, respectively, specified on Exhibit C. The Purchase Period as to each Future Purchase Parcel shall, of course, expire as to each such parcel at the closing of the purchase thereof by JH or at such earlier time as JH's rights to purchase such parcel shall terminate. Using anticipated harvest and maintenance costs, together with anticipated market prices during the Purchase Period, the Plans have been designed to generate sufficient income from the Future Purchase Parcels to cover not only all harvest costs and operating expenses for such Parcels, but also to the extent warranted by market conditions, WI's financing costs (as agreed to by the parties) for such Parcels (such costs being defined in and based on the option prices for the Future Purchase Parcels set forth in the Purchase Agreement). In no event shall any harvest or operating plan under this Agreement provide for the export to any location outside the United States of America of logs harvested from any Future Purchase Parcel during the time such Parcel is owned by WI or WC.

5. **Payment of Net Cash Income.** All Net Cash Income (as defined on Exhibit D attached) in excess of agreed upon minimum net working capital reserves allocated as to each Future Purchase Parcel shall be paid over to WC by Manager within Forty-five (45) days from the end of each calendar quarter ending during the Purchase Period and, if JH shall not have purchased such Future Purchase Parcel, within 45 days from the end of the Purchase Period (should the Purchase Period end on a day other than the last day of a calendar quarter) covering the final segment of the Purchase Period. For the purposes of this Agreement, net cash income shall be computed without any deduction for costs of reforestation or capital improvements. The Purchase Period for the purposes of this Agreement shall be deemed to end on the earliest to occur of the following:

- (1) The date that JH notifies WI that JH elects to terminate the Purchase Period prior to its full scheduled term and to waive any unexercised option on the unpurchased Future Purchase Parcel(s).
- (2) The date agreed to by JH and WI in writing as the termination date of the Purchase Period.
- (3) The date of the closing of the sale by WI to JH of the last of the Future Purchase Parcels, JH having previously purchased (or is purchasing simultaneously) the other four (three should WI have withdrawn the Wilson River Tract from

the Future Purchase Parcels and substituted therefor an exchange parcel not located in Oregon, Washington or California) Future Purchase Parcels.

(4) The date JH forfeits any further rights to exercise any unexercised purchase option(s) by reason of its failure to close in a timely fashion, a previously exercised option on a Future Purchase Parcel(s).

(5) 5:00 p.m. PST on November 14, 1997 (or such later date as the Purchase Period shall expire by reason of a delay in the Hanson closing).

6. **Purchase Price Credit.** At the closing of the purchase by JH of any Future Purchase Parcel, JH shall be entitled to a credit against the purchase price thereof of an amount equal to the net cash income from such parcel paid to WC that is attributable to the Purchase Period. Any such net cash income not actually paid to WC shall not be deemed a credit against the purchase price, but shall be payable to JH rather than to WC. As stated, JH may cause one or more of its permitted designees (as authorized under the Purchase Agreement) to be the actual buyer or one of the buyers of one or more Future Purchase Parcels. In such event, any credit against the price of the Future Purchase Parcel available under this Section shall be available allocably to such designee(s).

7. **Property Related Services.** The Manager shall develop and implement, and periodically review and update, an operating plan (including the Plans discussed in Section 4 above) and operating budget for each Future Purchase Parcel. No such operating plan or operating budget shall be implemented in any aspect until such plan or budget has been approved in writing by WC. WC agrees that it will approve or disapprove any operating plan or budget and any proposed variation therefrom within ten (10) business days from the date WC receives such in writing. As used herein, "business days" shall mean all weekdays that WI's executive offices in Portland, Oregon are open for business. The Manager will endeavor to obtain all necessary permits and approvals to operate and manage each Future Purchase Parcel as commercial timberlands; shall endeavor to obtain relief or abatements from governmental and quasi-governmental bodies with jurisdiction over each Future Purchase Parcel as appropriate; shall negotiate and conclude agreements and arrangements to maintain each Future Purchase Parcel as commercial timberland, including without limitation agreements and arrangements with contractors,

subcontractors, and forestry specialists and experts; and take such other action as may be reasonable under the circumstances including without limitation the contracting for the harvesting of timber or other products from the Future Purchase Parcels.

All contracts, agreements or easements of any nature whatsoever entered into by Manager or by TCG in the performance of the Services shall contain a specific provision, unless WI or WC shall otherwise agree in writing, that such shall be terminable, by WI or WC, to the extent that such relates to Future Purchase Parcels then owned by WC or WI, without notice, and without penalty or premium, upon the expiration or termination of this Management Agreement.

The parties recognize that TCG manages extensive timberlands for JH in Oregon, Washington and California, and that subject to the plans and the specific provisions and limitations of this Agreement, HNRG shall engage TCG to act as Manager's agent in managing the Managed Timberlands by performing the scope of management that TCG is currently providing for the other timberlands of JH in the aforesaid states. A specific enumeration of such management duties that TCG is now performing for Manager on other properties is set forth on Exhibit F attached.

In the event of emergencies or natural disasters that threaten the value or well-being of the Managed Timberlands, Manager shall have the obligation to protect the Property and the right to expend up to a sum equal to the greater of (i) \$25,000.00 or (ii) an amount that excess any applicable, budgeted line item by not more than 15%, in extra-budgetary funds for such purpose without prior approval of WC or WI, subject to all other provisions of this Agreement. Manager shall notify WC immediately of any such expenditure and the reason therefor. In the event of any such emergency or natural disaster which necessitates an expenditure of funds in excess of the monetary limitations set forth above, Manager shall obtain the approval of WC or WI before expending any such excess funds above the monetary limits set above, and Manager shall seek such approval in a timely manner.

Provided always that none of the following items as to the Managed Timberlands shall be undertaken by Manager without the prior written



consent

of WC; which consent will not be unreasonably withheld:

- (1) New road or bridge construction.
- (2) Repairs, improvements or maintenance of an existing road or bridge (which items shall be deemed items of operational expense and not as capital improvement items) with an anticipated cost in excess of \$500,000.
- (3) Any other work that is normally classified in the timber industry as a capital improvement (rather than as an operational expense).
- (4) Any actions not within the scope of an operating plan approved by WI or WC.

Anticipating that JH will be purchasing the Future Purchase Parcels, neither WI nor WC shall, during the Purchase Period, have the right to unilaterally direct Manager to construct any capital improvements on any Future Purchase Parcel.

At all times, WI and/or WC shall have the right, at the expense of WI or WC, to monitor the activities of TCG in managing the Managed Timberlands, including the inspection at all reasonable times of any records of TCG directly relevant thereto.

**8. Bank Account; Cash Flow.** Cash flow from the Managed Timberlands will be collected, segregated for accounting purposes as to each Future Purchase Parcel, and held by the Manager in a bank account or accounts maintained in the Manager's name, but which shall be identified on the books and records of the Manager and the applicable bank as a customer account of the Manager held for the benefit of WC. Moneys in such account(s) shall be segregated from other moneys belonging to the Manager. The Manager shall pay all property related expenses out of such account(s) (including, without limitation, the fees due TCG and all property related taxes and assessments).

The Manager shall maintain in such bank account a reasonable working capital reserve at all times. Manager shall advance any cash needed to fund the initial timber operations on the Future Purchase Parcels under this Agreement, to be repaid, without interest or other compensation for the

use of such funds, from the initial income receipts (prior to any payments to WC) from the Future Purchase Parcel for which such initial cash was advanced.

If, at any time, the amount of cash in the account, together with the cash flow expected to be received by the Manager from the Managed Timberlands, is

insufficient to pay the operational expenses (but not including reforestation or capital improvement costs) of the Managed Timberlands (including the monthly management fees due TCG), the Manager shall provide additional working capital.

Funds required to pay for reforestation costs and capital improvements shall be advanced by Manager, but shall not be paid from the income generated by harvest activity on the Future Purchase Parcels. Should JH purchase any Future Purchase Parcel on which such reforestation or capital improvements are located, JH shall receive no credit for the costs of such items against the purchase price due WC therefor, but should JH not so purchase, WC shall reimburse Manager for the costs of such reforestation or capital improvements paid by Manager (not to include any interest or other compensation for use of such funds), related to a Future Purchase Parcel, but only if such were included and even if included only to the extent authorized, in an operating plan or budget approved in writing by WC or WI, such reimbursement to be paid within Thirty (30) days of the date JH's option rights to so purchase have terminated or expired for any reason whatsoever.

9. Unreimbursed Advances for Expenses. Should the Purchase Period as to a Future Purchase Parcel terminate or expire without JH or its permitted designee purchasing same, the Manager shall be promptly reimbursed by WC for

all unreimbursed operational expenses incurred in connection with such unpurchased Parcel (but only if such expenses were within the scope of an operating plan or budget (or variance therefrom) approved in writing by WI or

WC), and paid from moneys advanced by Manager, including but not limited to:

all fees charged by TCG (or its replacement); and fees payable to federal, state and other governmental units or agencies; costs of insurance and insurance brokers; audit and accounting fees of independent accountants; legal

fees, closing costs and other expenses relating to the Services; all direct on-site expenses, such as property surveillance, site preparation, insect,

animal and stocking control, fire suppression and other reasonable and customary or appropriate activities.

10. The Campbell Group, Inc. Should TCG be unable for any reason to perform the Services required of HNRG hereunder, or should TCG's Services be terminated by HNRG for a material breach of its duties regarding the Managed Timberlands or of that portion of the Timberlands owned by JH, WC and JH shall promptly agree upon a replacement for TCG. In such event, reference herein to "TCG" shall mean such replacement for TCG, unless the content of this Agreement shall otherwise require. As under the terms of the Purchase Agreement, while WI or JH will be the initial purchaser from Hanson, TCG will be the ultimate purchaser from JH, WC or WI of a number of tangible personal property items required to operate the Timberlands, as well as the potential employer of several employees formerly employed by Hanson who are experienced and familiar with the operation of the Timberlands, HNRG shall cause TCG to agree prior to TCG's undertaking its duties with regard to the Managed Timberlands that, at such time, for whatever reason whatsoever, TCG is discharged or resigns from its status as the actual service provider, TCG shall sell and HNRG (or its new service provider) shall buy at the price paid therefor by TCG or the then current fair market value, whichever is less, all personal property items so purchased by TCG, excluding only those items whose use is limited to property not included in the Timberlands or which have been disposed of as being unnecessary to the performance of the Services.

11. Reports and Audits. Within sixty (60) days following the end of each calendar quarter ending during the Purchase Period, and within 60 days following the end of the Purchase Period, the Manager shall provide WI with a quarterly report summarizing activity by Future Purchase Parcel during the applicable period, including harvest activity, a cash flow statement and a cash reconciliation showing the balances held in any bank account maintained pursuant to this Agreement. Within 60 days following the end of the calendar year and, if later, the end of the Purchase Period, Manager shall also provide WI with a modified balance sheet and modified income statement (but not including any depletion items, the calculation of which shall remain the

responsibility of WI) covering the Managed Timberlands for the period(s) such were owned by WC for the respective periods. WI, at its own expense, upon not less than five business day's prior written notice to the Manager and TCG shall have the right to inspect and audit the Manager's and TCG's books and records (Manager shall cause TCG to allow such inspection and audit) relating solely to performance of the Services under this Agreement, including all costs, expenses and fees incurred or paid hereunder and directly related to the Managed Timberlands. Provided, that should such audit disclose that the cash income from the Managed Timberlands for a tax-reporting period of WI or WC has been understated by at least 5% or that the expenses for any such period have been overstated by at least 5%, Manager shall promptly reimburse WI or WC upon demand for the reasonable costs of such audit. In all events, Manager shall provide all available information regarding the Managed Timberlands as may reasonably be required to facilitate the timely filing by WC and WI of income tax returns and other legally required forms. Provided always that such information or other reports or financial data to be provided under this Section 11 need not include audited data or accrual basis statements complying with generally accepted accounting principles so long as such data is of the type Manager normally requires of TCG relative to other timberlands managed by TCG for Manager. Further, no information or reports shall be required of Manager that cannot be compiled from the records of Manager or of TCG. The audit and records inspection rights set forth in this Section 11 shall survive termination of this Agreement.

12. Vernonia Office and Storage Facilities Equipment and GIS Lease. Currently, the employees providing management services for the Managed Timberlands are officed in or operate from office and storage facilities located on one of the Future Purchase Parcels. During the term of this Management Agreement until such time as JH or its designee shall purchase the last Parcel available for purchase under the Purchase Agreement, WC and/or WI, whichever may be the owner of the Vernonia office and storage facilities, the equipment (including computer hardware and software) now located in such office and storage facilities and the holder of the lessee's interest in Sun Sparc Columbia GIS Lease #00123911-00001 ("Lease"), shall permit HNRG and

its

timber manager to utilize such facilities, equipment and items covered by the Lease to the extent such are now located in the Vernonia office and were used in the operation of Timberlands (which includes any real property covered by the Purchase Agreement owned in fee by Hancock or a designee thereof) by Hanson, in consideration of the rental set forth herein, for performance of the services called for in this Agreement. The monthly rental charge for such utilization shall be \$650.00, plus \$1,641.93 to cover the monthly rental obligation under the Lease (prorated for partial months), said \$650 being payable at the end of the month or partial month to which the charge is attributable. Manager shall make the Rental payments due under the Lease directly to the lessor thereunder, at the times provided for therein, during the term of this Agreement. In addition, HNRG shall maintain such facilities, equipment and leased items in good condition and repair, normal wear and tear

and structural repairs excepted, as well as maintaining fire and extended coverage casualty insurance thereon to the extent of the full insurable value thereof; provided, that in all events, the leased items shall be insured and maintained as set forth in the Lease. Any other obligations required of the lessee under the Lease shall be assumed by Manager for the term of this Agreement to the extent such relates to the Managed Timberlands. The total cost of such monthly rental, repairs, insurance and any other obligations set forth in this Section 12 or under the Lease shall be deemed an operating expense and shall be allocated 14% to each Future Purchase Parcel (17%, should

the Wilson River parcel be withdrawn by WI and for which a substitute parcel is not provided that is subject to this Agreement, from the effective date of such withdrawal) still owned by WC or WI at the end of each month, with the balance treated as an operating expense of that portion of the Timberlands owned by JH or a designee thereof as of the allocation date. At such time as JH or its designee purchases the last of the Future Purchase Parcels, title to all such facilities, equipment and the lessee's interest in the Lease (to the extent assignable and to the extent such applies to the Timberlands then owned by Hancock or a designee thereof) shall be conveyed to JH or its designee.

13. **Guarantee by WI.** WI hereby guarantees the performance by WC of all of WC's obligations under this Agreement.

14. **Emergency Control.** Anything to the contrary in this Agreement notwithstanding, upon the threatened or actual occurrence of a fire or similar emergency involving actual or threatened material damage to any part of the Managed Timberlands, WI and/or WC shall have the option to temporarily

terminate all rights of Manager hereunder to physically manage all or a designated portion of the Managed Timberlands and to assume complete physical management and control thereof during an "Assumption Period" (directly and/or using the services of a third party or parties) for the duration (to be determined in WC's or WI's reasonable discretion) of such actual or threatened emergency situation. Any such assumption of physical management and control shall be effective upon receipt by JH and TCG of an appropriate notification ("Assumption Notice") specifying the basis for such and the portion, if less than all, of the Managed Timberlands involved. Such a control assumption shall terminate only upon receipt by JH and TCG of written notice of such termination at least two business days prior to the termination date. All duties and responsibilities of Manager under this Agreement as to physical control of the portion of the Managed Timberlands subject to an Assumption Notice shall be suspended for the period of such assumption. However, Manager shall cause TCG, to all feasible extent, to assist WI or WC, both personnel-wise and equipment-wise during the Assumption Period. All actions of WI and WC during such Assumption Period shall conform to industry standards for Northwest Oregon commercial timberlands taking into account the nature of the special situation causing the Assumption Notice to be given. Reasonable expenditures by WC or WI in connection with the effected property during the Assumption Period shall be repayable from the timber sales off of the Future Purchase Parcel in question, but need not be advanced by Manager.

15. **Fire Suppression Standards.** Manager shall cause TCG to prepare and submit to WC, as soon as reasonably practicable, a proposed outline of the fire suppression standards for the Managed Timberlands. Upon approval thereof (in the form so submitted or as modified) by WC, Manager shall instruct TCG to comply with such standards with regard to the Managed Timberlands.

16. **Default.** In the event Manager fails to carry out its obligations under this Agreement in any material respect and if such failure is not cured within 30 days after written notice of such default, WC may, at its option, terminate this Agreement without prejudice to any claim it may have for

damages suffered by it as a result of Manager's default. Provided that if the failure by Manager is not reasonably curable in 30 days, WC shall not have such termination option if Manager shall commence to cure such default within

said 30-day cure period and shall diligently pursue such correction until completed.

17. **Title.** WI and WC agree that at all times a Purchase Parcel is subject to rights to purchase by JH (or other permitted purchaser) under the Purchase Agreement, fee title thereto shall be vested in WC or WI.

18. **Arbitration.** Any question, controversy or claim arising under or relating to this Agreement, including without limitation any failure to agree upon a replacement for TCG (see Section 10 hereof) or the failure to agree upon an operating plan or operating budget (see Section 7 hereof), shall be settled by arbitration in accordance with the rules of the American Arbitration Association and the provisions of the laws of the State of Oregon relating to arbitration, as said rules and laws are in effect on the date of this Agreement. The arbitration shall be conducted in Portland, Oregon, by and before a single arbitrator, who is experienced in the problem or problems in dispute, to be agreed upon by WC and HNRG, or if they are unable to agree

upon an arbitrator within ten (10) days after written demand by either party for arbitration, then, at the written request of either party, the arbitrator shall be appointed by the American Arbitration Association, or failing such appointment, by the Circuit Court of the State of Oregon, Multnomah County, for proceedings to obtain a judgment with respect to any award rendered hereunder shall be undertaken in accordance with the law of the State of Oregon including the conflicts of laws provisions thereof.

19. **No Recordation.** Neither this Agreement nor a memorandum hereof shall be recorded in any jurisdiction or public record.

20. **Counterparts.** This Agreement may be executed in counterparts, each of which shall be an original, but which together shall constitute one and the same Agreement.

21. **Tables of Contents and Headings.** The table of contents and section headings of this Agreement and titles given to Exhibits to this Agreement are for reference purposes only and are to be given no effect in the construction or interpretation of this Agreement.

22. **Term and Termination.** Unless the term of this Agreement is

extended or sooner terminated by written agreement of the parties hereto, this Agreement shall continue in full force and effect until the termination of the Purchase Period.

23. Notices. Any notice or other communication required or permitted hereunder shall be in writing and may be delivered personally or by commercial overnight carrier, telecopied, telegraphed, telexed, or mailed (postage prepaid via the US postal service) to the applicable party at the following address (or at such other address as the party may designate in writing from time to time); however, any such notice or communication shall be deemed to be delivered only when actually received by the party to whom it is addressed:

**JH and HNRG: Hancock Natural Resource Group, Inc.,  
200 Clarendon Street  
P.O. Box 111  
Boston, MA 02117  
Attention: Daniel P. Christensen  
Fax: (617) 572-4090**

**Copy to: The Campbell Group, Inc.  
One S.W. Columbia  
Suite 1720  
Portland, OR 97258  
Attention: Stanley G. Renecker or John Gilleland  
Fax: (503) 275-9667**

**WI: Willamette Industries, Inc.  
2730 Pacific Blvd. S.E.  
P.O. Box 907  
Albany, Oregon 97231  
Attention: Duane McDougall, Vice President  
Building Materials Group  
Fax: (541) 967-7183**

**WC: Willamette Columbia Timber Co.  
2730 Pacific Blvd. S.E.  
P.O. Box 907  
Albany, Oregon 97231  
Attention: Duane McDougall, Vice President  
Fax: (541) 967-7183**



**24. Waivers and Amendments.** This Agreement may be amended or modified, and the terms and conditions hereof may be waived, only by a written

instrument signed by each of the parties hereto. No delay on the part of any party in exercising any right or power hereunder shall operate as a waiver of any such right or power, and no single waiver (or partial exercise) of any right or power shall preclude any other exercise thereof or of any other right or power.

**25. Assignments; Binding Effect.** Neither this Agreement, nor any right or obligations hereunder, may be assigned (whether by operation of law or otherwise) without the prior written consent of the other parties hereto; provided WI may assign this Agreement and its rights and obligations hereunder

to a wholly-owned subsidiary if, at the time of such assignment, WI shall irrevocably and unconditionally guaranty payment and performance of such wholly-owned subsidiary's obligations under this Agreement pursuant to a guaranty agreement reasonably acceptable in form and substance to Manager. This Agreement and all rights and obligations of the respective parties shall be binding upon and enure to the benefit of the permitted successors and assigns of each party.

**26. Governing Law.** This Agreement shall be administered, construed and enforced according to the laws of the State of Oregon (without regard to any conflict of laws provision).

**27. Entire Agreement; Severability.** This Agreement embodies the entire understanding of the parties and supersedes any prior agreements or understandings with respect to the subject matter hereof, but not including the Purchase Agreement. Should one or more of the provisions of this Agreement be held by any court to be invalid, void or unenforceable, the remaining provisions shall nevertheless remain in full force and effect.

**28. Attorneys Fees.** Should any litigation be commenced between any party to this Agreement for specific performance, injunction, declaratory relief, damages, or any other remedy provided by law, the prevailing party, in addition to such other relief as may be granted in such action, shall be entitled to recover from the losing party a reasonable sum as and for its costs and attorneys' fees incurred both at and in preparation for arbitration, trial and any appeal or review, such sums to be set by the arbitrator(s) or court(s) before which the matter is heard. This provision shall include costs and attorneys' fees incurred in Bankruptcy Court, including those pertaining to issues unique to bankruptcy.

**29. Exhibits. The following Exhibits are attached to this Agreement:**

**Exhibit A. Property Management Fees. The Campbell Group, Inc.**

**Exhibit B. Indemnity provisions.**

**Exhibit C. Harvest Plans.**

**Exhibit D. Definition of Net Cash Income.**

**Exhibit E. Specific Enumeration of TCG's Management Duties For  
Manager or Manager's Existing Northwest Properties.**

**IN WITNESS WHEREOF, the undersigned have caused this Agreement to be  
duly executed and delivered as of the date first written above.**

**WILLAMETTE INDUSTRIES, INC., an Oregon corporation**

## Υπόδειγμα 6

### MANAGEMENT CONTRACT

THIS MANAGEMENT CONTRACT, between CMG @ Ventures III, LLC., a limited liability company organized under the laws of the State of Delaware (the "LLC"),

and @Ventures Management, LLC, a limited liability company organized under the laws of the State of Delaware (the "Company"), is dated as of September 4, 1998.

Capitalized terms used herein and not otherwise defined shall have the respective meanings ascribed to them in the Limited Liability Company Agreement of the LLC (the "Limited Liability Company Agreement").

WHEREAS, the LLC has been formed pursuant to the Limited Liability Company Agreement for the purpose of making investments in Portfolio Companies;

and

WHEREAS, the LLC wishes to engage the Company to provide certain services to further the objectives and purposes of the LLC, and the Company is willing to provide such services.

NOW THEREFORE, in consideration of the mutual covenants contained herein, and for other good and valuable consideration, the receipt and sufficiency of which are hereby acknowledged, the parties hereby agree as follows:

1. Services to be Rendered by the Company to the LLC. The Company will provide the LLC with investment opportunities in Portfolio Securities meeting the requirements of the Limited Liability Company Agreement. The Company shall provide such assistance as the LLC may reasonably request in identifying, evaluating, structuring, consummating, monitoring and disposing of potential investments by the LLC. All investment decisions shall be made by the Managing Member of the LLC on behalf of the LLC, and nothing in this contract shall be construed to constitute the Company an agent of the LLC.

2. Other Activities. It is understood and agreed that the Company may

have management, consulting, service or other contracts with other entities, including companies in which the LLC invests. The LLC agrees that the Company shall be free to pursue such opportunities~ and that the LLC shall have no interest therein.

3. **Payment of Expenses.** The Company, so long as this Contract is in effect, shall be responsible for and shall pay all of its out-of-pocket expenses and those of the Managing Member, including expenses which relate to salaries, office space supplies and other facilities of their businesses. It is expected that in the case of consummated investments, the Company will use its reasonable best efforts to ensure that all the fees and expenses incurred by the LLC in connection with identifying, evaluating, structuring and consummating such investments will be paid by the Portfolio Company in which the investment was made.

4. **The Management Fee.** As full compensation for the services rendered to the LLC hereunder and the expenses borne by the Company hereunder, during the period ending four (4) years after the date hereof (the "Initial Payment Period"), the LLC shall pay the Company a management fee equal to 2% per annum of the aggregate Capital Commitments of all Members (such Capital Commitments being in the aggregate amount of \$55,762,673). The management fee shall be paid semi-annually in advance commencing on the date hereof and continuing on the first days of each February and August thereafter until termination of this Contract. Subsequent to the end of the Initial Payment Period, the management fee will be equal to 1% per annum of the aggregate Capital Commitments of all Members. The management fee will be reduced by one-half during any period in which the Domestic Fund is in a Continuity Mode as provided in Section 6.4 of the Domestic Fund Agreement and to the extent that the Domestic Fund is placed in a Continuity Mode during any period with respect to which the management fee has already been paid, such reduction shall be reflected as a credit against the management fee to be paid in the following semi-annual period.

5. **Set-Offs Against Management Fee.** The Company, the Managing Member and their respective Affiliates may receive management, directors', consulting and other similar fees and compensation from companies in which the LLC invests, provided that the amount of such fees and other compensation is reasonable in relation to the work performed by the Company and bear a reasonable relation to fees and compensation charged for similar work by third parties. One-half of such fees and other compensation (referred to herein as "Shared Portfolio Company Fees") shall be credited against the management fee payable by the LLC and the Funds in proportion to their respective aggregate capital commitments.

In addition, any Break-up Fee paid to the LLC, the Managing Member, the Company or their respective Affiliates shall be paid as follows: An amount equal to the aggregate unreimbursed fees and expenses paid by the LLC, the Managing Member, the Company or their Affiliates which were specific to the transaction giving rise to such Break-Up Fee shall be paid to each such entity in proportion to the fees and expenses incurred by it. The balance of any such Break-Up Fee shall be paid to the Company; provided that one-half of the remaining Break-Up Fee shall be credited against the management fee payable by the LLC and the Funds in proportion to their respective aggregate capital commitments. To the extent that the sum of such Shared Portfolio Company Fees and Break-up Fees exceed the management fee payable to the Company for any period, such excess shall be credited against the management fee payable by the LLC and the Funds (in proportion to their respective aggregate capital commitments) in subsequent periods. In the event that such amounts exceed total future installments of the management fee, they shall be paid to the LLC and the Funds (in proportion to their respective aggregate capital commitments) and included as operating receipts. A determination of the amount of the management fee set-off, if any, shall be made semi-annually as of June 30 and January 31 of each calendar year and any such amount shall be credited against the next installment of the management fee otherwise payable.

6. **Term and Termination.** This Contract shall become effective on the date hereof and shall remain in full force and effect continuously thereafter until the earlier to occur of (i) the date the LLC is wound up, its assets are liquidated and it is dissolved, and (ii) the removal of @Ventures Partners III, LLC as the general partner of the Domestic Fund. This Contract shall automatically terminate, without the payment of any penalty, in the event of its assignment by the Company without the consent of the LLC.

7. **Liability and Indemnification.** The Company shall not be liable to the LLC or any Member for any act or omission taken or suffered by the Company in good faith and in the belief that such act or omission is in or is not opposed to the best interests of the LLC; provided that such act or omission is not in violation of this Contract and does not constitute negligence, misconduct, fraud or a wilful violation of the law by the Company. The LLC agrees to indemnify, hold harmless and release the Company and its respective agents, officers, employees, directors and affiliates to the same extent that such indemnification is provided to the Managing Member under Section 6.03 of the Limited Liability Company Agreement.

**IN WITNESS WHEREOF, CMG@Ventures III, LLC and @Ventures Management, LLC have caused this Contract to be executed, in one or more counterparts as of the date first above written.**

**CMG @ VENTURES III, LLC**

**By: @Ventures Partners III, LLC, its Managing Member**

**By: /s/ Andrew J. Hajducky III**  
-----

**Name: Andrew J. Hajducky III**

**Title: Managing Member**

**@VENTURES MANAGEMENT, LLC**

**By: /s/ Andrew J. Hajducky III**  
-----

**Name: Andrew J. Hajducky III**

**Title: Managing Member**

## Παράρτημα VI

### Παρουσίαση και σχολιασμός επιλεγμένης νομολογίας

A) Εφ. Αθ. 7119/2004

B) ΑΠ 563/1989

Γ) ΑΠ 677/1996

Δ) ΕφΑθ 673/1999

Ε) ΟΛΑΠ 13/1997

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Παρουσίαση και σχολιασμός επιλεγμένης νομολογίας

**\*Σημ.:** Στο παράρτημα αυτό θα παρουσιάσουμε τα κεντρικά σε σχέση με το θέμα μας σημεία επιλεγμένων κομβικών αποφάσεων των ελληνικών δικαστηρίων, οι οποίες αναφέρονται στο ζήτημα της υποκατάστασης του διαχειριστικού οργάνου εταιριών. Ακολουθεί, ύστερα από κάθε απόφαση, σύντομος σχολιασμός.

## Εφετείο Αθηνών 7119/2004

Προεδρεύων: Γ. Χρυσικός

Εισηγητής: Ν. Δαύρος

Δικηγόροι: Αλ. Μεταλληνός, Χρ. Φαϊτάκη, Στ. Δεληκωστόπουλος, Α. Σινανιώτης,  
Ι. Δρυλλεράκης, Ι. Αψούρης, Β. Μουτζουρίδου, Μ. Γιαμπουράνης

Το διοικητικό συμβούλιο

είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη, που αφορά στη διοίκηση της εταιρίας, στη διαχείριση της περιουσίας της και στην επιδίωξη των σκοπών της γενικώς, αλλά το καταστατικό μπορεί να ορίζει θέματα, στα οποία η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη του ή από τους

διευθυντές της εταιρίας. Από τις διατάξεις αυτές συνάγεται ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί το όργανο, που διοικεί και εκπροσωπεί την ανώνυμη εταιρία και διαχειρίζεται τις υποθέσεις της, το δικαίωμα δε αυτό επιτρέπεται να μεταβιβασθεί σε τρίτο, ολικώς ή μερικώς, αν αυτό ορίζεται στο καταστατικό, οπότε ο τρίτος, στον οποίο μεταβιβάσθηκε η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου, είναι υποκατάστατός του, ενεργεί δε και αυτός ως όργανο εκπροσώπησης, αντλώντας την εξουσία από το νόμο και το καταστατικό (ΑΠ 1193/2001 ΕΛΛΔ 43 σελ. 747, ΑΠ 169/2000 ΕΕμπΔ ΝΑ` σελ. 519, ΑΠ 1042/1993 ΝοΒ 42 σελ. 244).

Η απόφαση αυτή σε πρώτη φάση υπογραμμίζει το ρόλο του Δ.Σ. ως το κύριο διαχειριστικό όργανο της ανώνυμης εταιρείας. Από την άλλη, αναφέρεται στη δυνατότητα που παρέχεται από το καταστατικό να ανατίθεται η διαχειριστική αρμοδιότητα ή κάποιο τμήμα αυτής σε τρίτο.

Τέλος, σημαντικό είναι ότι αποσαφηνίζει, ότι ο τρίτος λειτουργεί ως νόμιμος εκπρόσωπος



της εταιρίας, βάσει τόσο του ίδιου του Ν. 2190, όσο και βάσει του καταστατικού, το οποίο χρησιμοποιεί τη δυνατότητα που του παρέχει ο νόμος, ούτως ώστε να παρέχει την αντίστοιχη δυνατότητα στο διοικητικό συμβούλιο.

Θεμελιώνεται δηλαδή το επιτρεπτό καταρχήν της μεταβίβασης διαχειριστικών εξουσιών, δηλαδή εξουσιών που ανήκουν στη σφαίρα αρμοδιοτήτων του Δ.Σ., σε τρίτο. Καθώς δεν τίθεται κάποιος περιορισμός στην ταυτότητα του τρίτου, εξάγεται το συμπέρασμα, ότι αυτός μπορεί να είναι τόσο φυσικό πρόσωπο, δηλαδή διευθυντής, όσο και νομικό πρόσωπο, δηλαδή εταιρία παροχής υπηρεσιών διοίκησης.

#### Αριθ. 563/1989 ΑΠ Τμ. Α'

Προεδρεύων ο κ. Π. ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ, αντιπρόεδρος  
Εισηγητής ο κ. Κ. ΔΑΦΕΡΜΟΣ, αρεοπαγίτης  
Δικηγόροι οι κ.κ. Μ. Παπακωνσταντίνου, Κ. Καμπυλαυκάς

Επειδή, με το άρθρο 18 παρ. 1 και 2 του κ.ν. 2190/1920 για τις ανώνυμες εταιρείες, ρυθμίζονται τα θέματα της οργανικής εκπροσώπησης του νομικού προσώπου της ανώνυμης εταιρείας. Καθορίζεται, ειδικότερα, ότι το διοικητικό συμβούλιο της ανώνυμης εταιρείας, ενεργώντας συλλογικά, την εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως και ότι το καταστατικό μπορεί να ορίσει ένα ή περισσότερα μέλη του συμβουλίου ή άλλα πρόσωπα που να εκπροσωπούν την εταιρεία γενικά ή σε ορισμένου είδους πράξεις. Εξάλλου, με το άρθρο 22 του ίδιου νόμου ορίζεται ότι το ΔΣ είναι αρμόδιο ν' αποφασίζει κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, στη διαχείριση της περιουσίας της και στην επιδίωξη των σκοπών της γενικά (παρ. 1) και ότι το καταστατικό μπορεί να ορίζει θέματα πάνω στα οποία η εξουσία του ΔΣ ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη του ή από τους διευθυντές της εταιρείας, με ανάλογο περιορισμό της παρ. 2 του άρθρου 18 (παρ. 3).

Από τις διατάξεις αυτές, που είναι αντίστοιχες με εκείνες των άρθρων 65, 67, 68 και 70 ΑΚ, συνάγεται ότι το ΔΣ αποτελεί το όργανο που διοικεί και εκπροσωπεί την ΑΕ και διαχειρίζεται όλες τις υποθέσεις της, μη όντας απέναντι στην εταιρεία πρόσωπο διαφορετικό απ' αυτή, αλλά όργανό της. Το δικαίωμα αυτό της οργανικής εκπροσώπησης της ΑΕ και διαχείρισης της περιουσίας της επιτρέπεται, κατά τις παραπάνω διατάξεις, να μεταβιβαστεί σε τρίτον ολικά ή μερικά αν αυτό ορίζεται στο καταστατικό. Στην περίπτωση αυτή ο τρίτος στον οποίο μεταβιβάστηκε η εξουσία του ΔΣ, είναι υποκατάστατός του και ενεργεί και αυτός ως όργανο εκπροσώπησης του νομικού προσώπου της εταιρείας που εκφράζει πρωτογενώς τη βούλησή της αντλώντας την εξουσία του από το νόμο και το καταστατικό.

Για το λόγο αυτό, ο δεσμός του με την εταιρεία είναι ο ίδιος με το

δεσμό του ΔΣ με την εταιρεία και εντελώς διαφορετικός απ' αυτόν μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου (ΑΚ 713 επ.), αφού και ο πληρεξούσιος και ο εντολοδόχος που διορίζονται για ενέργεια δικαιπραξιών ή υποθέσεων της εταιρείας δεν αποτελούν καταστατικά όργανα διοίκησης της, ούτε εκφράζουν τη βούλησή της, αλλά ενεργούν ως απλοί αντιπρόσωποι εκτελώντας ό,τι αποφάσισαν το ΔΣ ή ο υποκατάστατός του βάσει του καταστατικού και στερούνται κάθε άλλη εξουσία αντίθετης ενέργειας (ΑΠ 586/1983). Όλα τα παραπάνω έχουν λογικό αποτέλεσμα ότι στην εξουσία του ΔΣ της ΑΕ ανάγεται και η σύναψη σύμβασης διαιτησίας που έχει δική της αυτονομία ανεξάρτητη απ' αυτή της σύμβασης της οποίας επιδιώκεται η λύση των διαφορών, και ότι όταν το καταστατικό της ΑΕ δίδει το δικαίωμα στο ΔΣ να ορίσει άλλο πρόσωπο που θα συνάπτει τη σύμβαση αυτή, το πρόσωπο αυτό είναι καταστατικό όργανο της εταιρείας, και από την ιδιότητά του αυτή, υποχρεώνει την εταιρεία συνάπτοντας τη σύμβαση, αρκεί το ΔΣ να έχει ορίσει, σύμφωνα με το καταστατικό ότι η σύμβαση αυτή θα συνάπτεται από άλλο πρόσωπο.

Η σχετική δε απόφαση του ΔΣ δεν είναι ανάγκη να διατυπώνεται πανηγυρικά αλλ' αρκεί να προκύπτει απ' αυτή με σαφήνεια τέτοια βούληση, η οποία μάλιστα βούληση, αν η δήλωση είναι ασαφής ή υπάρχει κενό, μπορεί να ερμηνευθεί με τη χρησιμοποίηση των κανόνων των διατάξεων των άρθρων **173** και **200** ΑΚ.

**Αριθμός 677/1996**  
**ΤΟ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ ΤΟΥ ΑΡΕΙΟΥ ΠΑΓΟΥ**  
**Α' Πολ. Τμήμα**

ΣΥΓΚΡΟΤΗΘΗΚΕ από τους δικαστές Σωκράτη Σωκρατεΐδη, Αντιπρόεδρο, Διονύσιο Κατσιρέα, Χαράλαμπο Παμπούκη, Γεώργιο Αρβανίτη και Ανδρέα Κατράκη, Αρεοπαγίτες.

Ειδικότερα ορίζεται αφενός ότι το διοικητικό συμβούλιο της εν λόγω εταιρείας, ενεργώντας συλλογικώς, την εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως και αφετέρου ότι το καταστατικό μπορεί να ορίσει ένα ή περισσότερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή άλλα πρόσωπα που να εκπροσωπούν την εταιρεία γενικώς ή σε ορισμένου είδους πράξεις. Εξάλλου, το άρθρο **22** του ίδιου νόμου, όπως συμπληρώθηκε και αντικαταστάθηκε με τα άρθρα **22** και **23** του π.δ. **409** της **12/28.11.1986** (ΦΕΚ τ.Α **191**), ορίζει το μεν ότι το διοικητικό συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας, στη διαχείριση της περιουσίας της και γενικώς στην επιδίωξη των σκοπών της (παρ. **1**), το δε ότι το καταστατικό μπορεί να ορίσει θέματα επί των οποίων η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη του ή από τους διευθυντές της εταιρείας, με ανάλογο περιορισμό της παρ. **2** του άρθρου **18** (παρ. **3**). Οι διατάξεις αυτές,

αντίστοιχες με εκείνες των άρθρων **65, 67, 68** και **70** ΑΚ, ρυθμίζουν την οργανική εκπροσώπηση του νομικού προσώπου της ανώνυμης εταιρείας, ήτοι καθορίζουν το όργανο που εκφράζει τη βούληση του νομικού αυτού προσώπου στις έννομες σχέσεις με άλλα πρόσωπα, το εκπροσωπεί στα δικαστήρια και αποφασίζει για τη διοίκηση της εταιρείας και τη διαχείριση της περιουσίας της προς πραγμάτωση του εταιρικού σκοπού. Ως τέτοιο όργανο ορίζεται το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, το οποίο, σύμφωνα με το δεύτερο από τα προαναφερόμενα άρθρα (**22** του ν. **2190/1920**), είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά στη διοίκηση της εταιρείας ή στη διαχείριση της περιουσίας της. Εξαιρούνται μόνο όσες αποφάσεις, κατά διάταξη νόμου ή του καταστατικού, υπάγονται στην αρμοδιότητα της γενικής συνελεύσεως. Το δικαίωμα αυτό της οργανικής εκπροσώπησης της ανώνυμης εταιρείας και διαχείρισης της περιουσίας της επιτρέπεται, κατά τις προπαρατιθέμενες διατάξεις, να ανατεθεί από το διοικητικό συμβούλιο, εν όλω ή εν μέρει, σε τρίτο πρόσωπο, αν αυτό ορίζεται στο καταστατικό. Με άλλα λόγια η υποκατάσταση του διοικητικού συμβουλίου της ανώνυμης εταιρείας στην εκπροσώπηση της από τρίτο πρόσωπο, όταν την επιτρέπει το καταστατικό της, είναι δυνατή μόνο με απόφαση του ίδιου (διοικητικού συμβουλίου). Η υποκατάσταση στις εξουσίες του τελευταίου είναι σχέση τελείως διαφορετική από τις σχέσεις της πληρεξουσιότητας και της εντολής που προβλέπουν τα άρθρα **216** επ. και **713** επ. ΑΚ. Πράγματι, τόσο ο πληρεξούσιος, όσο και ο εντολοδόχος δεν αποτελούν όργανα διοικήσεως, τα οποία εκφράζουν τη βούληση της ανώνυμης εταιρείας, αλλά ενεργούν ως αντιπρόσωποι πράξεις που αποφασίστηκαν από το διοικητικό της συμβούλιο ή τα υποκατάστατά του όργανα και των οποίων (πράξεων) μόνο η εκτέλεση ανατίθεται σε αυτούς. Η σχετική απόφαση του διοικητικού συμβουλίου ή των εν λόγω οργάνων είναι οπωσδήποτε απαραίτητη, απλώς δεν είναι αναγκαίο να διατυπώνεται πανηγυρικά. Αρκεί να προκύπτει από αυτή (απόφαση), έστω και ερμηνευτικώς (άρθρα **173** και **200** ΑΚ), η βούληση του διοικητικού συμβουλίου ή των προαναφερομένων οργάνων η σύμβαση να συναφθεί από

πρόσωπο. Περαιτέρω, κάθε υπάλληλος της ανώνυμης εταιρείας, όταν καταρτίζει δικαιοπραξία, ενεργεί ως άμεσος αντιπρόσωπος της εν λόγω εταιρείας, μόνον εφόσον οι εξωτερικές εκδηλώσεις της δράσεώς του, οι εμφανιζόμενες στο κοινό, εν γνώσει, κατά εντολή ή κατά ανοχή του διοικητικού συμβουλίου ή των υποκατάστατων του οργάνων, παρέχουν, σύμφωνα με τα κριτήρια που διαμορφώνονται στις συναλλαγές του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ανώνυμης εταιρείας, την εντύπωση ότι έχει ανατεθεί σε αυτόν (υπάλληλό της) κύκλος εργασιών που περιλαμβάνει και την προαναφερόμενη δικαιοπραξία.

#### **Εφετείου Θεσσαλονίκης 673/1999**

Πρόεδρος: Θεόδωρος Τσεκούρας, Πρόεδρος Εφετών  
Εισηγητής: Αδάμ Κυριλλίδης, Εφέτης

Δικηγόροι: Κωνσταντίνα Καραγιάννη-Γεώργιος Αρχανιωτάκης

Εξ άλλου, το άρθρον

**22** του ίδιου νόμου, ως συνεπληρώθη και αντικατεστάθη διάτων άρθρων **22** και **23**

του ΠΔ **409** της **12/18.11.1986**, ορίζει το μεν ότι το Δ.Σ. είναι αρμόδιον να αποφασίζει πάσαν πράξιν, αφορώσαν την διοίκησιν της εταιρίας, την διαχείρισιν της περιουσίας της και γενικώς την επιδίωξιν των σκοπών της (παρ. **1**), το δε ότι το καταστατικόν δύναται να ορίση θέματα, επί των οποίων η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου ασκείται υφ' ενός ή περισσοτέρων μελών του ή υπό των διευθυντών της εταιρίας, με ανάλογον περιορισμόν της παρ. **2** του άρθρου **18** (παρ. **3**). Αι ως άνω διατάξεις, αντίστοιχοι των άρθρων **65, 67,68** και **70** ΑΚ, ρυθμίζουν την οργανικήν εκπροσώπησιν του νομικού προσώπου της ανωνύμου εταιρίας, ήτοι καθορίζουν το όργανον το οποίο εκφράζει την βούλησιν του νομικού αυτού προσώπου εις τας εννόμους σχέσεις του μετ' άλλων προσώπων, το

εκ προσωπεί εις τα Δικαστήρια και αποφασίζει διά την διοίκησιν της εταιρίας και την διαχείρισιν της περιουσίας της προς πραγμάτωσιν του εταιρικού σκοπού. Ως τοιούτον όργανον ορίζεται το διοικητικόν συμβούλιον της εταιρίας, το οποίον, συμφώνως προς το άρθρον **22** του Ν. **2190/1920**, είναι αρμόδιον να αποφασίζει διά πάσαν υπόθεσιν η οποία αφορά την διοίκησιν της εταιρίας ή την διαχείρισιν της περιουσίας της. Εξαιρούνται μόνον όσαι αποφάσεις, κατά διάταξιν νόμου ή του καταστατικού, υπάγονται εις την αρμοδιότητα της γενικής συνελεύσεως. Το δικαίωμα τούτο της οργανικής εκπροσωπήσεως της ανωνύμου εταιρίας και διαχειρίσεως της περιουσίας της επιτρέπεται, κατά τας προπαρατεθείσας διατάξεις, να ανατεθή υπό του διοικητικού συμβουλίου εν όλω ή

εν μέρει εις τρίτον πρόσωπον, αν τούτο ορίζεται εις το καταστατικόν. Η υποκατάστασις του διοικητικού συμβουλίου της ανωνύμου εταιρίας εις την εκπροσώπησιν της υπό τρίτου προσώπου, όταν τούτο επιτρέπεται υπό του καταστατικού της, είναι δυνατή μόνον δι' αποφάσεως του ίδιου (Δ.Σ.). Η υποκατάστασις εις τας εξουσίας του τελευταίου είναι σχέσις διάφορος της σχέσεως της πληρεξουσιότητας και της εντολής, προβλεπομένων υπό των άρθρων

**216** επ. και **713** επ. ΑΚ. Πράγματι, τόσον ο πληρεξούσιος, όσον και ο εντολοδόχος, δεν αποτελούν όργανα διοικήσεως τα οποία εκφράζουν την βούλησιν

της ανωνύμου εταιρίας, αλλ' ενεργούν ως αντιπρόσωποι πράξεις αποφασισθείσας

υπό του διοικητικού της συμβουλίου ή των υποκαταστάτων του οργάνων και των οποίων (πράξεων) μόνον η εκτέλεσις ανατίθεται εις τούτους. Η σχετική απόφασις

του διοικητικού συμβουλίου ή των εν λόγω οργάνων είναι οπωσδήποτε αναγκαία,

απλώς δεν είναι αναγκαία η πανηγυρική διατύπωσίς της. Αρκεί να προκύπτη εξ αυτής (αποφάσεως), έστω και ερμηνευτικώς (άρθρα **173** και **200** ΑΚ), η βούλησις του διοικητικού συμβουλίου ή των προαναφερομένων οργάνων, να συναφθή η

σύμβασις υπό άλλου προσώπου. Περαιτέρω, πας υπάλληλος της ανωνύμου εταιρίας, καταρτίζων δικαιοπραξίαν, ενεργεί ως άμεσος αντιπρόσωπος της εν λόγω εταιρίας, μόνον εφ' όσον αι εξωτερικαί εκδηλώσεις της δράσεώς του, αι εμφανιζόμεναι εις το κοινόν, εν γνώσει, κατ' εντολήν ή κατά ανοχήν του διοικητικού συμβουλίου ή των υποκαταστάτων του οργάνων, παρέχουν, συμφώνως προς τα κριτήρια τα διαμορφούμενα εις τας συναλλαγάς του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητος της ανωνύμου εταιρίας, την εντύπωσιν ότι έχει ανατεθεί εις τούτον (υπάλληλόν της) κύκλος εργασιών, ο οποίος περιλαμβάνει και την προαναφερομένην δικαιοπραξίαν (ΑΠ 677/1996 ΕπισκεΔ 1997 109 επ.).

Οι δύο αυτές αποφάσεις του Αρείου Πάγου, καθώς και η απόφαση του Εφετείου Θεσσαλονίκης που ακολουθεί, στηριζόμενη στην πρώτη, τονίζουν, για άλλη μια φορά, ότι αφενός το Δ.Σ. έχει την γενική αρμοδιότητα για τη διαχείριση και διοίκηση της εταιρίας, εκτός από περιοριστικά αναφερόμενες περιπτώσεις, αφετέρου ότι η υποκατάσταση του σε αυτά τα καθήκοντα επιτρέπεται μόνο όταν, αυτό προβλέπεται, με άλλα λόγια δεν απαγορεύεται από το καταστατικό.

Επισημαίνουν, επίσης, ότι ακόμη και όταν το καταστατικό επιτρέπει την υποκατάσταση, ως αυτή είναι δυνατή μόνο μετά από απόφαση του Δ.Σ.. Καθώς, δεν αναφέρει αν αυτή η απόφαση μπορεί να ληφθεί από κάποιον ή κάποια μέλη του, συμπεραίνουμε, ότι η απόφαση πρέπει να λυθεί από το σύνολο του συμβουλίου.

Σημαντικό επίσης σημείο τους είναι ότι ξεκαθαρίζουν, τη διαφορά μεταξύ υποκατάστασης και εντολής και πληρεξουσιότητας, καθώς την πρώτη σε αντίθεση με τις άλλες δύο περιπτώσεις, ο τρίτος δεν αποκτά απλά αρμοδιότητα να εκτελέσει απλώς και να διεκπεραιώσει την απόφαση που λαμβάνει το Δ.Σ., αλλά αποκτά τη δυνατότητα να εκφράζει την ίδια τη βούληση του και να λαμβάνει δηλαδή ο ίδιος την απόφαση.

Μια άλλη διαφορά, έχει να κάνει με το ότι η υποκατάσταση απαιτεί απόφαση του Δ.Σ., ύστερα από αντίστοιχη πρόβλεψη του καταστατικού, ενώ η πληρεξουσιότητα απονέμεται με απλό πρακτικό, χωρίς ανάγκη πρόβλεψη στο καταστατικό, ενώ μπορεί να συνάγεται ακόμη και σιωπηρά. Τέλος, σημειώνεται, ότι ο υποκατάστατος έχει τη δυνατότητα να προβεί σε πληρεξούσιο απέναντι σε άλλον, όπως δηλαδή και το ίδιο το Δ.Σ..

Έτσι λοιπόν, το υποκατάστατο πρόσωπο αναγάζεται σε όργανο της εταιρίας, το οποίο μάλιστα αντλεί τη νομιμοποίηση του από το ίδιο το καταστατικό, όπως δηλαδή και το διοικητικό συμβούλιο, με τη διαφορά όμως, ότι για την αναγωγή του πρώτου σε όργανο, απαιτείται σύμπραξη, δηλαδή απόφαση του δεύτερου. Δηλαδή, ο υποκατάστατος αποκτά εξουσίες με καταστατικό έρεισμα, εκφράζοντας έτσι πρωτογενώς μεν (λόγω της άντλησης εξουσίας εκ του καταστατικού) την βούληση της εταιρίας, αποκτά δε δευτερογενώς και εμμέσως σε αντίθεση με το διοικητικό συμβούλιο, την δυνατότητα αυτή.

#### **ΟΛΟΜΕΛΕΙΑ ΑΠ Αριθ. 13/1997**

Πρόεδρος ο κ. Σ. ΜΑΤΘΙΑΣ.

Εισηγητής ο κ. Γ. ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ, Αρεοπαγίτης.

Δικηγόροι οι κ.κ. Δ. Συκαράς, Λ. Μπελίτσος.

σαφώς προκύπτει ότι στις προσωπικές

εταιρείες, όπως είναι και η ομόρρυθμη, η εξουσία (και το καθήκον) διαχειρίσεως είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την εταιρική ιδιότητα και για το λόγο αυτό δεν μπορεί η διαχείριση να ανατεθεί με το εταιρικό ή με μεταγενέστερη απόφαση των εταίρων σε τρίτο, μη εταίρο, όπως επί εφαιλουχικής

εταιρείας. Μόνον οι απεριόριστα ευθυνόμενοι ομόρρυθμοι εταίροι μπορούν να είναι διαχειριστές και εκπρόσωποι της ομόρρυθμης εταιρείας, και όχι τρίτο πρόσωπο. Με σύμβαση εντολής ή εργασίας μπορεί να ανατεθεί από τους εταίρους

σε τρίτο μη εταίρο η διεξαγωγή και ενέργεια διαχειριστικών πράξεων, χωρίς όμως αυτός να γίνεται διαχειριστής της ομόρρυθμης εταιρείας κατά την έννοια του νόμου ούτε όργανο του νομικού προσώπου αυτής. Επομένως ο όρος του καταστατικού ομόρρυθμης εταιρείας ότι η "διαχείριση" αυτής ανήκει σε τρίτο μη εταίρο δεν αποκλείει τους ομόρρυθμους εταίρους από το να έχουν και να ασκούν αυτοί το δικαίωμα διαχειρίσεως και εκπροσωπήσεως της εταιρείας, σύμφωνα με τον κανόνα του άρθρου 22 του ΕμπΝ. Η εκδοχή του αποκλεισμού των εταίρων από

τη διαχείριση με την ανάθεση της διαχείρισης σε τρίτον, αντιβαίνει στον κανόνα ότι ο διορίζων και κύριος των υποθέσεων δεν μπορεί να στερηθεί των εξουσιών που του ανήκουν από την ιδιότητά του αυτή. Η άποψη ότι μπορεί το καταστατικό να προβλέψει ότι η εκπροσώπηση και διαχείριση της ομόρρυθμης εταιρείας ανήκει σε τρίτο μη εταίρο, με αποκλεισμό των εταίρων, έρχεται προσθέτως σε αντίθεση με την προσωπική φύση της ομόρρυθμης εταιρείας και αντιβαίνει στην αναγκαστικού δικαίου αρχή της αυτοδιαχείρισης που επιβάλλει ο

νόμος για τις προσωπικές εταιρείες, ενόψει της απεριόριστης προσωπικής ευθύνης των εταίρων, σε αντίθεση με την περιορισμένη ευθύνη των μετόχων των κεφαλαιουχικών εταιρειών.

*Η σημαντική αυτή απόφαση της Ολομέλειας του Αρείου Πάγου αφορά το επιτρεπτό της ανάθεσης της διαχείρισης προσωπικής και συγκεκριμένα ομόρρυθμης εταιρείας (δηλαδή το ίδιο ισχύει και σε σχέση με την ετερόρρυθμη και τις υπόλοιπες προσωπικές).*

*Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι είναι δυνατό οι εταίροι να αναθέσουν τη διεκπεραίωση διαχειριστικών πράξεων σε τρίτο πρόσωπο είτε εργαζόμενο της επιχειρήσεως είτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο εκτός εταιρείας, το οποίο συνδέεται με αυτήν με σύμβαση εντολής (άμισθη ή έμισθη).*

*Η διαφορά σε σχέση με την αντίστοιχη δυνατότητα του διοικητικού συμβουλίου της ανώνυμης εταιρείας, το οποίο αποτελεί το ανάλογο των εταίρων των προσωπικών εταιρειών διαχειριστικό όργανο στις ανώνυμες εταιρείες, είναι ότι, ενώ η υποκατάσταση του Δ.Σ. από τρίτο, αναγάγει το τρίτο σε όργανο της εταιρείας, η ανάθεση διαχειριστικών πράξεων από τους εταίρους σε τρίτο, δεν τον μετατρέπει σε διαχειριστή ή άλλου είδους όργανο αυτής. Για αυτούς τους λόγους, παρά το γεγονός, ότι θεωρεί επιτρεπτή αυτή την ανάθεση, επισημαίνει, ότι επομένως δεν μπορεί να έχει στερητικό χαρακτήρα, δηλαδή να απαγορεύει στους εταίρους να ασκούν ελεύθερα τη διαχειριστική και εκπροσωπευτική αρμοδιότητα που τους παρέχει ο νόμος, παράλληλα με τον τρίτο.*

*Αυτή η άποψη που υποστηρίζει η απόφαση, θεμελιώνεται αφενός στο προεξάρχον*

προσωπικό στοιχείο της οργάνωσης αυτών των εταιρειών, από το οποίο απορρέει η αρχή της αυτοδιαχείρισής τους, η οποία συνδέεται με την απεριόριστη προσωπική τους ευθύνη ως αντιστάθμισμα, αφετέρου στην αρχή, σύμφωνα με την οποία το πρόσωπο το οποίο είναι φορέας μιας εξουσίας και διορίζει κάποιο άλλο πρόσωπο να την ασκεί αντί του ίδιου, δεν είναι δυνατό να την απολέσει από αυτό, καθώς το πρόσωπο αυτό απέκτησε την αρμοδιότητα να ασκεί την εξουσία βάσει της απόφασης αυτοδιάθεσης του κυρίου της εξουσίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## Αναλυτικά Περιεχόμενα Παραρτημάτων

### Παράρτημα I

#### Χρηματοοικονομική αξιολόγηση συμβάσεως μάνατζμεντ

A) Εισαγωγή	σελ. 1
B) Μέθοδος Καθαρών Ταμειακών Ροών	σελ. 2
Γ) Αξιολόγηση και Ποιοτικά Κριτήρια	σελ. 4
Δ) Αξιολόγηση με Βάση Ποσοτικά Δεδομένα: Ειδικά Ζητήματα	σελ. 6
1) Βάση Αξιολόγησης	σελ. 6
2) Επίδραση Εξωγενών Παραγόντων στην Αντικειμενικότητα της Αξιολόγησης και Μεθοδολογία Μετριάσμού τους	σελ. 9
3) Δείκτες Αξιολόγησης	σελ. 11
4) Αξιολόγηση με την Μέθοδο <b>MBO</b>	σελ. 16
Ε) Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης (με βάση μοντέλα αξιολόγησης στελεχών)	σελ. 18
Στ) Αξιολόγηση με Βάση <b>Scorecard</b>	σελ. 19
Ζ) Τα Χρονικά Στάδια Διενέργειας Αξιολόγησης	σελ. 21
Η) Συμπεράσματα Σχετικά με την Αξιολόγηση της Συμβάσεως Μάνατζμεντ και το Γενικότερο Ζήτημα της Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης του Μάνατζμεντ	σελ. 23

### Παράρτημα II

#### Case Studies Analysis επί της αξιολόγησης των συμβάσεων μάνατζμεντ και των κινδύνων που συνεπάγονται

##### Case Study 1

Καταστρέφοντας μια υγιή επιχείρηση

σελ. 35

Κριτική

σελ. 41

##### Case Study 2



Αναζωογονώντας μια νεκρή κρατική επιχείρηση  
Κριτική σελ. 43  
σελ. 48

### **Case Study 3**

Επιτυγχάνοντας μια αμφίπλευρη διεθνή ανάπτυξη  
Κριτική σελ. 50  
σελ. 53

**Συμπεράσματα** σελ. 54

## **Παράρτημα III**

### **Management Contracts Και Hotel Management**

- A) Γενικά σελ. 57
- B) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ  
MANAGEMENT σελ. 67
- Γ) Δεδομένα Συνέντευξης από Διευθυντικό Στέλεχος της **Ledra Marriott**  
σελ. 90

## **Παράρτημα IV**

### **Management Contracts και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

- A) Γενικά σελ. 94
- B) Πρώτο Υπόδειγμα **Ship Management Agreement** σελ. 101
- Γ) Δεύτερο Υπόδειγμα **Ship Management Agreement** σελ. 105
- Δ) **BIMCO STANDARD SHIP MANAGEMENT AGREEMENT**  
"SHIPMAN 98" σελ. 110

## **Παράρτημα V**

### **Υποδείγματα Management Contracts**

A) Γενικός Σχολιασμός	σελ. 121
B) Υπόδειγμα 1 <b>MANAGEMENT CONTRACT</b>	σελ. 124
Γ) Υπόδειγμα 2 <b>Outsourcing Contract</b>	σελ. 128
Δ) Υπόδειγμα 3 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 135
Ε) Υπόδειγμα 4 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 152
Στ) Υπόδειγμα 5 <b>MANAGEMENT AGREEMENT</b>	σελ. 157
Ζ) Υπόδειγμα 6 <b>MANAGEMENT CONTRACT</b>	σελ. 173

## **Παράρτημα VI**

### **Παρουσίαση και σχολιασμός επιλεγμένης νομολογίας**

A) Εφ. Αθ. 7119/2004	σελ. 178
B) ΑΠ 563/1989	σελ. 179
Γ) ΑΠ 677/1996	σελ. 180
Δ) ΕφΑθ 673/1999β	σελ. 181
Ε) ΟΛΑΠ 13/1997	σελ. 183