

**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

***“ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”***

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΕΝΕΓΚΗ 2001180

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΥ 2001122

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ



ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΪΟΣ 2007

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- 1.1 Ιστορική αναδρομή
- 1.2 Ορισμός των Οικογενειακών Επιχειρήσεων
- 1.3 Κριτήρια για τον ορισμό των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
  - 1.3.1 Ποσοτικά Κριτήρια
  - 1.3.2 Ποιοτικά Κριτήρια
- 1.4 Οικογενειακή Επιχείρηση:η ραχοκοκαλιά της ελληνικής επιχείρησης
- 1.5 Πλεονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων
- 1.6 Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων
- 1.7 Σπουδαιότητα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων
- 1.8 Σχέσεις Οικογενειακών Επιχειρήσεων:5 κλειδιά για την οικοδόμηση της επιτυχίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>:Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- 2.1 Το Εννοιολογικό πλαίσιο: Οι τρεις κύκλοι
- 2.2 Ατομικά και περιβαντολογικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών
- 2.3 Η ελληνίδα επιχειρηματίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

- 3.1 Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής
  - 3.1.1 Η διαδικασία Μεντορινγκ του Νέου Διαδόχου
  - 3.1.2 Δημιουργία ενός Συστήματος Μεντορινγκ
  - 3.1.3 Η διαδικασία Προπόνησης του Πρεσβύτερου ή Κληροδότη
- 3.2 Το πρόβλημα της διαδοχής
  - 3.2.1 Τα δώδεκα σημεία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ

- 4.1 Συνοπτικά
- 4.2 Τι είναι Οικογενειακή Επιχείρηση
- 4.3 Ποιος είναι στο πηδάλιο των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων
- 4.4 Σχέδια της ιδιοκτησίας – σχέδιο διαδοχής και έξοδος από την επιχείρηση
- 4.5 Μορφές χρηματοδότησης των οικογενειακών επιχειρήσεων
- 4.6 Έλεγχος απόδοσης
- 4.7 Το μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων
- 4.8 Εξαγωγές και ανάπτυξη νέων αγορών
- 4.9 Ανασταλτικοί παράγοντες ανάπτυξης
- 4.10 Απαισιόδοξες χώρες
- 4.11 Σημαντικότερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας
- 4.12 Συμβουλές προς τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- 5.1 ΑΓΡΟΦΑΡΜ Ε. Π. Ε
- 5.2 ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ
- 5.3 ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΟΙ Α. Ε

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι η Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η επιλογή της εργασίας έγινε με σκοπό να μάθουμε πως αντιμετωπίζει το Ελληνικό Κράτος τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που μελλοντικά θα θέλαμε να ασχοληθούμε με οποιονδήποτε τρόπο βάσει των γνώσεων που έχουμε αποκτήσει και ακόμα περισσότερο γιατί η οικογένεια της Βασιλικής Μενέγκη βρίσκεται μέσα σε αυτό το επαγγελματικό τομέα.

Η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας που αναπτύσσουμε παρακάτω έγινε για να αποκτήσουμε μια επιπλέον γνώση και εμπειρία και όχι για την απόκτηση του πτυχίου ,γι' αυτό θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε όσο το κατά δυνατόν καλύτερα.

Η οικογενειακή επιχείρηση ως έννοια και κοινωνικοοικονομικό χαρακτηριστικό, υπερβαίνει το αντικειμενικό φαινόμενο της επιχείρησης. Κατά μια έννοια η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί εκφράσει επιχειρηματικότητας.

Στη μελέτη αυτή έγινε προσπάθεια να θιγούν ορισμένες από τις πτυχές της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα. Με μεθοδολογία εφαρμογής έρευνας – πεδίου και χωρίς βασικό σημείο αναφοράς, καμία παρόμοια έρευνα συγκεντρώθηκαν πληροφορίες από 5 επιχειρήσεις των τομέων είδη διατροφής, εμπορία ζαχαροπλαστικής, χημικών- αέριων-αρώματα- εκρηκτικά και τσιγάρα. Διερευνήθηκε μια μεγάλη σειρά από οικονομικά, κοινωνικά, μορφωτικά και άλλα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών. Εξετάστηκαν τα κίνητρά τους για εμπλοκή σε επιχειρηματική δράση, τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν, οι λύσεις που εφαρμόστηκαν. Μέσα από συσχετίσεις διαφόρων χαρακτηριστικών μεταξύ τους έγινε δυνατό να επαληθευτούν ή σε άλλες περιπτώσεις , να απορριφθούν «υποθέσεις» που η διεθνής βιβλιογραφία προτείνει για άλλες χώρες και άλλα πολιτιστικά περιβάλλοντα.

Τέλος, προβάλλονται τρόποι με τους οποίους θα ήταν δυνατόν να αποτραπεί μια κακή διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Την πρωτοβουλία για την έρευνα είχε ο Καθηγητής του Τ.Ε.Ι Καλαμάτας Δημήτριος Σταυρουλάκης τον οποίο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε για την αμέριστη βοήθεια που έδειξε απέναντι μας με την εργασία. Στην πρόκληση για υποστήριξη της προσπάθειας ανταποκρίθηκαν με προθυμία αρκετοί φορείς, που αναφέρονται στη συνέχεια. Προς όλους αυτούς εκφράζονται ευχαριστίες για την εμπιστοσύνη στο έργο μας.

Ευχαριστίες απευθύνονται επίσης στους κ.κ. Καρδασιάρη Γεώργιο του Κωνσταντίνου διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Καρδασιάρης και Υιοί Α.Ε. , στην κ. Αλεξανδροπούλου Αγγαίρα του Παναγιώτη και τον κ. Παπαγεωργίου Ιωάννη του Χαράλαμπου, για τις πληροφορίες που μας έδωσαν για την επιχείρηση Αγροφάρμ Ε.Π.Ε. Τέλος για την επιχείρηση Χαίτογλου μας βοήθησε πολύ ο Δημήτριος Χαίτογλου. Οι επιχειρήσεις Αγροφάρμ, Χαίτογλου και Καρδασιάρη ήρθαν σε επαφή με αυτήν την μελέτη πρώτα τηλεφωνικώς, ύστερα από πολύ κόπο και πολύωρη τηλεφωνική ενόχληση και μετά με κάποιο ραντεβού στα γραφεία τους. Αυτό ήταν άλλο ένα πρόβλημα, μια και οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονταν εκτός Αθηνών και τα μεταφορικά μέσα μεταφοράς λιγοστά. Το κλίμα ήταν ιδιαίτερα ζεστό και από τις δύο πλευρές, μιας και κανείς δεν είχε αντιμετωπίσει κάτι παρόμοιο άλλη φορά και αρκετά ικανοποιητικό ως προς την βοήθεια που μας πρόσφεραν στη μελέτη. Οι ερωτήσεις αν και κάποιες εισχωρούσαν στα οικογενειακά τους δεδομένα, συμπληρώθηκαν με ευδιάκριτο λόγο. Θέλουμε να σημειώσουμε ό,τι όταν η προσέγγιση δεν ήταν δυνατή για κάποιους επαγγελματικούς λόγους των επιχειρηματιών, η πρόσβαση γινόταν μέσω E- mail. Στη μελέτη αυτή όμως υπήρχαν και ανεπιτυχείς προσπάθειες σε επιχειρήσεις κυρίως σε επιχειρήσεις της Καλαμάτας όπως ο Καρέλιας Α. Ε , που δεν συνομιλήσαμε ποτέ με κάποιον πέρα από αυτού του

τηλεφωνικού κέντρου και κάποιων επιχειρήσεων Αθήνας όπως ο Κύκνος Α. Ε. Όσα στοιχεία βρέθηκαν απ' αυτές ήταν μέσω Internet.

Στη μελέτη αυτή θα αναφερθεί ό,τι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα. Βασικά στοιχεία του προβλήματος είναι ποιος πρέπει να πάρει τα ηνία και πότε, καθώς επίσης και πως πρέπει τα εσωτερικά ζητήματα να οργανωθούν κατά την διάρκεια των ετών μετάβασης. Μερικά από αυτά τα προβλήματα μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά του χάσματος της ηλικίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης γίνεται αναφορά γενικότερα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις πότε δημιουργήθηκαν, τι ορίζουμε σαν Οικογενειακή Επιχείρηση, ποια τα κριτήρια για τον ορισμό των Οικογενειακών Επιχειρήσεων, τα Ποσοτικά Κριτήρια και τα Ποιοτικά Κριτήρια, η Οικογενειακή επιχείρηση σαν ραχοκοκαλιά της τοπικής οικονομίας, τα Πλεονεκτήματα, τα Μειονεκτήματα, και η Σπουδαιότητα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο Ρόλο των Ελληνικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων, στο Ενωσιολογικό Πλαίσιο, στα Ατομικά και Περιβαλλοντολογικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, η Ελληνίδα επιχειρηματίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το Πρόβλημα Διαδοχής το οποίο αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, το Δίλημμα του ιδρυτή, η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής, η Δημιουργία Μέντορινγκ του Νέου ή Διαδόχου, η Δημιουργία ενός Συστήματος Μέντορινγκ, Η διαδικασία Προπόνησης του Πρεσβύτερου ή Κληροδότη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης ποιος είναι πρώτη γραμμή των οικογενειακών επιχειρήσεων, ποιες οι μορφές χρηματοδότησης, το μέλλον αυτών των επιχειρήσεων ανά χώρα τις εξαγωγές και ανάπτυξης σε νέες αγορές και τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά κάθε χώρας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε τρεις μεγάλες επιχειρήσεις, στην παραγωγική τους διαδικασία, στην οργανωτική τους διάρθρωση, το οργανόγραμμα και το ιστορικό τους.

Τέλος γίνεται αναφορά στα τελικά συμπεράσματα που βγήκαν από αυτήν την μελέτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή.

Η εμφάνιση των πρώτων οικογενειακών επιχειρήσεων θα μπορούσε να συσχετισθεί και να τοποθετηθεί χρονολογικά, ταυτόχρονα με την ίδρυση των πρώτων οικισμών. Η ένταξη του απλού ανθρώπου σε μια ομάδα στήριζαν τη χειροτεχνία, τις συναλλαγές, το εμπόριο. Η χειροτεχνία που έκφρασε την ταυτότητα κάθε κοινωνικής ομάδας θέτει τις βάσεις της μετέπειτα βιοτεχνίας.

Η χειροτεχνία καλλιεργήθηκε συστηματικά με αποτέλεσμα τα λαμπρά κοσμήματα, τα κομψά βάζα - αμφορείς, τα λεπτά υφάσματα που κατασκευάζονται στην Αίγυπτο των Φαραώ και στο παλάτι της Κνωσού στην Κρήτη, λίγο αργότερα Εργαστήρια με ειδικευμένους τεχνίτες βρίσκονται εγκατεστημένα στο ισόγειο των παλατιών και δουλεύουν για την εξαγωγή των προϊόντων τους που ήταν περιζήτητα.

Περνώντας στα βυζαντινά χρόνια θαυμάζουμε την οργάνωση της βιομηχανίας η οποία στηρίζεται στο σύστημα των συντεχνιών για την προώθηση του μικρεμπορίου. Κάθε βιομηχανικός κλάδος σχημάτιζε συντεχνία, μερικές διαιρούνται σε υποσυντεχνίες. Οι συντεχνίες είχαν μεν πραγματικό μονοπώλιο, μα υπόκεινταν σε αυστηρό κρατικό έλεγχο σε θέματα οργάνωσης και κέρδους. Οι συντεχνίες εξασφάλιζαν προσιές τιμές, ποιότητας προϊόντων και προλάμβανε τις κρίσεις υπερπαραγωγής. Η μακρά όμως χρονική τους διάρκεια εμπόδιζε την πρόοδο και εξέτρεφε τις καταχρήσεις.

Το σύστημα των συντεχνιών κατάφερε να συνδυάζει το οικονομικό μονοπώλιο και την κρατική παρέμβαση, κάτι που δεν πέρασε απαρατήρητο. Δίκαια απεκάλεσαν το Βυζάντιο «παράδεισο του μονοπωλίου και των προνομίων».

Οι συντεχνίες έλαμψαν κατά το Μεσαίωνα. Η ανάγκη μαζικής παραγωγής προϊόντων και εύκολου κέρδους, παράλληλες με εσωτερικές πολιτικές εξελίξεις διέλυσαν το θεσμό αυτών των αυστηρά «κλειστών» κοινωνιών. Οι συντεχνίες μαραζώνουν μα δεν εκλείπουν.

Το 16<sup>ο</sup> και 17<sup>ο</sup> αιώνα αντιμετωπίζει βαθιές οικονομικές μεταβολές στην Δυτική και Βόρεια Ευρώπη. Ακολουθεί η μετάβαση από τη φεουδαρχική στην Κεφαλαιοκρατική οικονομία.

Κατά το 18ο αιώνα η αντίληψη του ελεύθερου συναγωνισμού στο εμπόριο εγκαινιάζει μια περίοδο σκληρού εμπορικού ανταγωνισμού που «βουλιάζει» οικονομικά τις όποιες υπάρχουσες μικρές βιοτεχνίες. Η υπερπαραγωγή ή η υποπαραγωγή σε συνάρτηση με την κακή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών προμηνύουν μια έντονη οικονομική κρίση.

Στα τέλη του ίδιου αιώνα οι βιοτεχνίες αναδιοργανώνονται, δημιουργούνται νέοι κλάδοι, οι συντεχνίες παραχωρούν τη θέση τους σε ανοιχτές εταιρίες όπου επικρατεί το κεφάλαιο (νηματοργία, υφαντουργία, μεταξουργία, ναυπηγική, βυρσοδεψία). Τα ελληνικά βιοτεχνικά κέντρα γνώρισαν σύντομα την παρακμή εξ' αιτίας του συναγωνισμού από τ' αντίστοιχα ευρωπαϊκά, εξ' αιτίας της ακρίβειας της ανεργίας, των τουρκικών αυθαιρεσιών και της γενικότερης κρίσης.

Ο 19ος αιώνας παρέχει θέση και στα μικρά κεφάλαια, μα και στα μεγάλα που κυριαρχούν και δημιουργούν τις εταιρείες, συχνά μετοχικές. Αναπτύχθηκε το πιστωτικό σύστημα που χρηματοδότησε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Παρατηρούνται γενικά, τάσεις συγκεντρωτικές με σταδιακή καταστροφή της μικρής επιχείρησης και κυριαρχίας του κεφαλαίου και των εταιρειών.

Η πρωτόγονη μορφή Οικογενειακών Επιχειρήσεων στις συντεχνίες όπως οι τεχνίτες πιστοί στις παραδόσεις ασκούν με μεράκι την τέχνη τους. Μια τέχνη μοναδική, γνήσια παραδοσιακή που καθορίζει την ταυτότητα του λαού τους.

Ο Β' Παγκόσμιος πόλεμος επηρέασε και σημάδεψε το εμπόριο, ανακόπτοντας το ρυθμό ανάπτυξης τους σε πολλές χώρες.

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι βιομηχανίες ξεφυτρώνουν παντού με ξέφρενο ρυθμό, αφού υπάρχει η δυνατότητα υποστήριξή τους από το ξένο κεφάλαιο. Οι οικογενειακές

επιχειρήσεις συνεχίζουν το ρόλο των συνεχιζών. Ένα ρόλο δύσκολο, σχεδόν αβάσταχτο μιας και έχουν να συναγωνιστούν το ξένο κεφάλαιο.

## **1.2 Ορισμός**

Αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λ.π.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στη περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.α.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων, που ιδρύονται, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στην δημιουργία τους. Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδυάζουν την οικονομική αλλά και την κοινωνική πραγματικότητα και εμφανίζονται ως οικογενειακοί οργανισμοί, με σκοπό να δημιουργήσουν οικογενειακή κληρονομιά και οικονομική αξία για την συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η δημιουργία αυτή κληρονομιάς προϋποθέτει την επιτυχή διαδοχή και ένα σωστός διοικητής είναι εκείνος που κατορθώνει να επιτύχει διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ο πυρήνας αξιών και η συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησης τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο ευαίσθητες όσων αφορά την οικολογία και την εκπαίδευση αλλά δεν αντιδρούν ικανοποιητικά σε συμβάντα τα οποία δεν γνωρίζουν, όπως π.χ. η νομοθεσία. Χαρακτηρίζονται, επομένως, ως η σπονδυλική στήλη της οικονομίας καθώς έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία ως ένα δυναμικό σχολείο και πηγή Αξιών που οφείλεται στην επιρροή της οικογένειας, ένα θεσμό πολύ σημαντικό για την κοινωνία και τον κόσμο.

## **1.3 Κριτήρια οικογενειακών επιχειρήσεων.**

Η κατάταξη των οικονομικών μονάδων αναλόγως του μεγέθους τους γίνεται με την βοήθεια ενός ή περισσότερων κριτηρίων. Έτσι η κατάταξη μπορεί να γίνει είτε σε μονάδες τεχνολογικές είτε σε μονάδες εργασίας με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων σε κάθε επιχείρηση, είτε τέλος σε μονάδες κεφαλαίου. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται τα παραπάνω κριτήρια συνδυαστικά. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να είναι ποιοτικά και ποσοτικά και θα πρέπει να βασίζονται στις κλασσικές ιδιομορφίες των επιχειρήσεων που επικρατούν σε κάθε κράτος.

### **1.3.1 Ποσοτικά Κριτήρια.**

#### **α)Αριθμός απασχολούμενων.**

Η κατάταξη μιας επιχείρησης στην κατηγορία των Οικογενειακών Επιχειρήσεων με

βάση τον αριθμό των απασχολούμενων δεν στηρίζεται σε κανένα διοικητικό ή νομικό κανόνα. Επομένως στην Ελλάδα επικράτησε να χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές μεταποιητικές επιχειρήσεις, οι μεταποιητικές ή επισκευαστικές οικονομικές μονάδες που απασχολούν μέχρι 50 άτομα.

Σχετικά με τον ορισμό αυτό πρέπει να παρατηρηθούν τα εξής:

Η χρησιμοποίηση ποσοτικών μόνο κριτηρίων, παρόλο που δεν ανταποκρίνεται πάντοτε στην πραγματικότητα, αποτελεί ωστόσο τη μοναδική αναγκαία λύση για ένα ενιαίο και γενικό αριθμό, που να εξυπηρετεί τις ανάγκες του προγραμματισμού και την εφαρμογή αναπτυξιακών μέτρων.

Ο αριθμός των απασχολούμενων σαν κριτήριο μεγέθους πλεονεκτεί σοβαρά από άλλα ποσοτικά κριτήρια, επειδή εκφράζει καλύτερα στις περισσότερες περιπτώσεις το μέγεθος της επιχείρησης και έχει το μεγαλύτερο πρακτικό πλεονέκτημα να διαπιστώνεται και να μετρείται σχετικά εύκολα και με ικανοποιητική ακρίβεια.

Ο καθορισμός των 50 ατόμων ως όριο μεγέθους των Οικογενειακών Επιχειρήσεων, ανταποκρίνεται στην σημερινή διάρθρωση της ελληνικής μεταποίησης, όπου οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 50 άτομα, καλύπτουν το 98,8% του συνολικού αριθμού των μεταποιητικών επιχειρήσεων και απασχολούν το 60% των εργαζομένων στην μεταποίηση.

### **β)Κύκλος Εργασιών.**

Ο κύκλος εργασιών είναι ένα σημαντικό κριτήριο για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως οικογενειακή, πολλές φορές πιο σημαντικό και από την απασχόληση. Υπάρχουν όμως διαφορετικές απόψεις για το ποιο θα είναι το όριο πάνω από το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση σαν μεγάλη ή μικρή.

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση οικογενειακή θα εισαχθεί ένα όριο 2 εκατ. ευρώ για τον κύκλο εργασιών και για τον ισολογισμό. Όσον αφορά τον υπολογισμό των ορίων του κύκλου εργασιών, ξεχωρίζουμε:

- Την **αυτόνομη** επιχείρηση με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τον αριθμό του προσωπικού που βασίζονται αποκλειστικά στους λογαριασμούς της εν λόγω επιχείρησης.
- Την επιχείρηση η οποία διαθέτει **συνεργαζόμενες επιχειρήσεις**, της οποίας τα όρια του κύκλου εργασιών είναι το αποτέλεσμα της άθροισης των δεδομένων της επιχείρησης και των δεδομένων των συνεργαζομένων εταιρειών.
- Την επιχείρηση που **συνδέεται με άλλες επιχειρήσεις και που προστίθεται στα δεδομένα της το 100% των δεδομένων των επιχειρήσεων με τις οποίες αυτή συνδέεται.**

### **γ)Κεφάλαια.**

Από το αντικείμενο παραγωγής μιας επιχείρησης καθορίζεται το ύψος των κεφαλαίων που επενδύονται σ' αυτό. Είναι φυσικό λοιπόν να παρατηρούνται και στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, σχετικά με τον αριθμό κεφαλαίων που χρησιμοποιούν για την λειτουργία τους. Οι διαφορές αυτές αυξάνουν όταν αναφερόμαστε στις τυπικά μεγάλες επιχειρήσεις(π.χ. Ανώνυμες Εταιρείες). Έτσι αν τα άλλα κριτήρια δεν εξυπηρετούν για την ταξινόμηση μιας επιχείρησης το ύψος του επενδυμένου κεφαλαίου είναι σοβαρό κριτήριο αξιολόγησης.

### **1.3.2 Ποιοτικά Κριτήρια.**

Τα ποσοτικά κριτήρια δεν είναι τα μόνα που θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τον ύπο μιας επιχείρησης. Διάφορα κριτήρια θα πρέπει σίγουρα να χρησιμοποιηθούν μιας και ίναι εξ ίσου αποφασιστικά για μια τέτοια ταξινόμηση. Κριτήρια που αναφέρονται στη χρηματοδότηση, στη διοίκηση, οργάνωση, ακόμα και στην θέση τους στην αγορά.

Από άποψη ποιότητας τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν χαρακτηριστικά των οικογενειακών Επιχειρήσεων:

- Ανεξάρτητη διεύθυνση: Ο ιδιοκτήτης και διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο απόλυτα υπεύθυνος για κάθε απόφαση, μη επηρεαζόμενος από κανένα εξωτερικό παράγοντα.
- Ο κεφαλαιούχος ιδρυτής της Οικογενειακής Επιχείρησης ταυτίζεται με το πρόσωπο που ασκεί την διοίκηση και τον έλεγχο αυτής. Αν δεν κατέχει ολόκληρο το κεφάλαιο, μέλη της οικογένειας του ή άτομα του φιλικού του περιβάλλοντος είναι αυτά που κατέχουν το υπόλοιπο.
- Ο επικεφαλής της επιχειρήσεως ασκεί άμεση και προσωπική εποπτεία στην λειτουργία της επιχειρήσεως σ' όλες τις λεπτομέρειες. Είναι αυτός που καθημερινά έρχεται σε άμεση επαφή με το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές της επιχειρήσεώς του. Σε περίπτωση βιοτεχνικής δραστηριότητας μπορεί ακόμα να ασχολείται και με βοηθούς για την παραγωγή των προϊόντων.
- Το διοικητικό της προσωπικό είναι ελάχιστα εξειδικευμένο. Μετά από βαθμιαίες εξελίξεις έγινε εφικτός ο διαχωρισμός της λειτουργίας της παραγωγής από την λειτουργία των πωλήσεων. Ουσιαστικά όμως συντονιστής παραμένει ο υπεύθυνος της επιχείρησης και οι διοικητικές λειτουργίες ενσωματώνονται απολυταρχικά στο πρόσωπο αυτού.
- Περιορισμένη δυνατότητα χρηματοδότησης από την κεφαλαιαγορά. Λόγω της μικρής οικονομικής επιφάνειας που παρουσιάζουν, το χαμηλό επίπεδο στελεχών, το μικρό μέγεθος τους και η υποτυπώδης λογιστική παρακολούθηση, τις καθιστούν ευάλωτες στην εξεύρεση χρηματικών πόρων για την χρηματοδότηση των επενδυτικών τους προγραμμάτων και των λοιπών αναγκών τους σε κεφάλαια κίνησης.
- Στενή οικονομική εξάρτηση από κάποια τοπική αγορά.
- Μικρή διαπραγματευτική δύναμη στις προμήθειες και στις πωλήσεις. Είναι φανερό ότι η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σ' ένα μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που ο ιδιοκτήτης και διαχειριστής αυτής διαμορφώνει τις σχέσεις του με τους πελάτες και προμηθευτές. Ανάλογη με την επιτυχία διεκπεραίωσης της επικοινωνίας αυτής είναι και η απόδοση της επιχείρησης.
- Σχετικά μεγάλη ευκαμψία προσαρμογής στις εξελίξεις της προσφοράς και της ζήτησης.

Η προσαρμοστικότητα που χαρακτηρίζει τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις τους δίνει την δυνατότητα να ικανοποιούν ακόμα και μεμονωμένες παραγγελίες πελατών, ή και επιχειρήσεων που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από παραγωγούς που εργάζονται με μαζική παραγωγή και μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Άσχετα όμως από το Κριτήριο και το μέτρο που θα εφαρμοστεί Οικογενειακή Επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση μόνο όταν συντρέχουν και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Κάθε μια από αυτές ελέγχει και επηρεάζει ένα μικρό μέρος της αγοράς.
2. Η διοίκηση εξασκείται από τον ιδιοκτήτη προσωπικά.
3. Έχει οικονομική ανεξαρτησία και επιχειρηματική ευελιξία όπου ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει τον πραγματικό έλεγχο της επιχείρησης.
4. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης διοικεί μόνος του την επιχείρηση έχοντας την ευθύνη όλων των λειτουργιών της (παραγωγής, εμπορίας, προμήθειες, λογιστήριο κ.λ.π) Η επιχείρηση διαθέτει ελάχιστα στελέχη ή κανένα. Σε πολλές περιπτώσεις στελέχη της ή επιχειρηματία. Η ευθύνη των αποφάσεων ανήκει στον ίδιο τον επιχειρηματία.
5. Ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης έχει ταυτίσει την περιουσία της επιχείρησης με την



προσωπική του περιουσία την οποία χρησιμοποιεί και σαν εγγύηση για την λήψη δανείων.

#### 1.4 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: ΡΑΧΟΚΟΚΑΛΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, κατέχουν περίοπτη θέση και αποτελούν φυτώρια για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η ευελιξία και οι στενοί προσωπικοί δεσμοί που γεννιούνται στο πλαίσιο μιας παραδοσιακής συνέχειας έχουν αναδείξει την οικογενειακή επιχείρηση σε βασικό κύτταρο της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι οι προπομποί ανάπτυξης τεχνολογίας και καινοτομίας και η απαρχή δημιουργίας των μελλοντικών μεγάλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον «Δίκτυο Οικογενειακών Επιχειρήσεων» («Family Business Network» FBN) οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 70-80% των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Στο Νομό Κυκλάδων, σύμφωνα με στοιχεία του Επιμελητηρίου Κυκλάδων, από το σύνολο των 15.000 περίπου επιχειρήσεων μόλις οι 300 (ποσοστό μόλις 2%) είναι Ανώνυμες Εταιρείες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό θεωρείται ότι είναι μικρές ή πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επομένως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά και της τοπικής οικονομίας, ενώ συγχρόνως επηρεάζονται από την οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα. Επιπροσθέτως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας τους, αντιμετωπίζουν επιπλέον προβλήματα ως άμεσο αποτέλεσμα της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στην ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησης.

Ένα κύριο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι τείνουν να εξαρτώνται από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των ιδρυτών τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιπλέον προβλήματα στη διοίκησή τους καθώς οι φιλοδοξίες των ιδρυτών δεν είναι πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές του οικογενειακού και επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης μιας εταιρείας έχουν ως ακολούθως:

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το οικογενειακό Σύστημα	Το Επιχειρηματικό Σύστημα
1. εσωστρέφεια	1. εξωστρέφεια
2. συναισθηματικό	2. προσανατολισμένο στο έργο
3. αποδοχή άνευ όρων	3. μη-συναισθηματικό
4. συνεισφορά/συμμετοχή	4. επιβράβευση απόδοσης
5. ισόβια συμμετοχή	5. απόδοση ή αποχώρηση
6. αποστροφή προς την αλλαγή	6. αποδοχή των αλλαγών

Διαφορές στις αξίες των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων		
Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Η απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη-διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρίας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

Είναι λοιπόν σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων καθώς και τους κινδύνους που εγκυμονούν τα ανωτέρω ζητήματα, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν τα κατάλληλα βήματα για να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό ρίσκο στη μελλοντική επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη διάδοση κατάσταση που είναι και ο τελικός σκοπός. Μια ομαλή μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας του διαδόχου που κρατάει δεκαετίες.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, παγκόσμιας φήμης ειδικό της Διοίκησης Επιχειρήσεων τό το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της ηχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της ηχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά.

## 1.5 Πλεονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις παρουσιάζουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

1. Η μικρή επιχείρηση εμφανίζει εύκολη διαχείριση της περιουσίας, καθώς και άμεση εποπτεία του προσωπικού της. Λόγω του μικρού αριθμού των απασχολούμενων, ο επιχειρηματίας δύναται να ασκεί προσωπική επιτήρηση της εργασίας, να δέχεται ενστάσεις, παρατηρήσεις και προτάσεις, έτσι ώστε να παρέχει άμεσα οδηγίες και να προτείνει λύσεις.

2. Η μικρή επιχείρηση προσαρμόζεται με ταχύτητα και ευκολία στις μεταβολές του επιχειρησιακού - κοινωνικοοικονομικού - περιβάλλοντος, με άμεση συνέπεια να επιβιώνει καλύτερα.

3. Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις επιβαρύνονται με ελαφρότερα φορολογικά βάρη απ' ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις, αφού το Κράτος λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη την προσωπική προσπάθεια και το μόχθο του οικογενειάρχη επιχειρηματία. Εξ' άλλου το μοναδικό εισόδημα του προέρχεται απ' τα κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση που είναι και ανταμείβει του κόπου του.

4. Η αδιάκοπη αύξηση του αριθμού των οικογενειακών επιχειρήσεων δίνει το ερέθισμα για υγιέστερο οικονομικό ανταγωνισμό. Επειδή διαθέτουν αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η ιδιαίτερη αξιοποίηση των οποίων θα μπορούσε να τις κάνει ανταγωνιστικές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

5. Οι νέοι να εκπαιδεύονται πάνω στις διάφορες ειδικότητες που εφαρμόζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποκτώντας μ' αυτό τον τρόπο την κατάλληλη εμπειρία.

6. Μειώνουν τις πιθανότητες μόλυνσης και καταστροφής του περιβάλλοντος λόγω των απλών μεθόδων παραγωγής συμβάλλοντας παράλληλα στην εξοικονόμηση ενέργειας.

7. Συμβάλλουν στη μείωση της ανεργίας, επειδή η πλειοψηφία τους είναι εντάσεως εργασίας.

8. Συμβάλλουν στην αποκέντρωση και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στις περιφέρειες των πόλεων, γιατί εγκαθίστανται και σε περιοχές όπου η βιομηχανική υποδομή είναι ελάχιστη.

9. Παρουσιάζουν επιδόσεις σε καινοτομίες και εφευρέσεις που οφείλονται στην ανάγκη επιβίωσής τους και στο γεγονός ότι σε χώρες με μικρή διαφοροποίηση, οι επιχειρηματίες των Οικογενειακών Επιχειρήσεων μπορούν να εκθέσουν προϊόντα τα οποία είναι νέα στη χώρα, αλλά ίσως όχι άγνωστα σε άλλες χώρες.

10. Αξιοποιούν τις πρώτες ύλες τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

11. Διατηρούν καλύτερες σχέσεις με τους καταναλωτές επειδή οι σχέσεις τους δεν είναι πρόσωπες και γνωρίζουν τις ανάγκες τους ικανοποιώντας αυτές σε υψηλό βαθμό.

12. Η Οικογενειακή Επιχείρηση παράγει προϊόντα με προσωπικότητα, γούστο, με πονη έμφαση στη λεπτομέρεια και με χαραγμένο το προσωπικό στοιχείο του βιοτέχνη στο προϊόν.

## 1.6 Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Όμως, εκτός από τα πλεονεκτήματα που ισχυροποιούν τη θέση τους, οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις παρουσιάζουν και αρκετά μειονεκτήματα που υποθάλπουν τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητά τους, όπως:

1. Έλλειψη και περιορισμένη διαθεσιμότητα επιτελών στελεχών με σημαντική έλλειψη διοικητικών και οργανωτικών ικανοτήτων με αποτέλεσμα την καθολική απασχόληση του φορέα με όλα τα θέματα στα οποία είναι υποχρεωμένος να δώσει άμεσες λύσεις.

2. Οι προμήθειες πρώτων υλών σε μικρές ποσότητες με αντίστοιχο υψηλό κόστος χωρίς να προσφέρει κακής ποιότητας προϊόντα όμως με κίνδυνο να χάσει την πελατεία της και να καταστραφεί οικονομικά.

3. Όσον αφορά το χρηματοδοτικό ζήτημα οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μικρότερο ποσοστό βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στο σύνολο των Ξένων Κεφαλαίων απ' ότι οι μικρές, γεγονός που συνεπάγεται ότι οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αντιμετωπίσουν προβλήματα ρευστότητας μελλοντικά.

4. Μικρή πιστοληπτική ικανότητα που ως πρόσφατα συνδεόταν άμεσα με την περιορισμένη περιουσιακή δύναμη μεσαίων επιχειρήσεων με παράλληλη έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και σοβαρές δυσχέρειες προσφυγής σε μακροπρόθεσμο δανεισμό.

5. Το κόστος απόκτησης σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού είναι απαγορευτικό για τη οικογενειακή επιχείρηση υστερώντας έτσι στην εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας.

6. Ο καταμερισμός της εργασίας βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα μη μπορώντας η οικογενειακή επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αποδοτικότητάς της.

7. Η οικογενειακή επιχείρηση αδυνατεί να προβεί σε επιστημονική έρευνα πάνω στη δουλειά της.

8. Λόγω της μικρής παραγωγικότητάς της, η οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι σε θέση να καλύψει μεγάλες παραγγελίες χάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο σημαντικούς πελάτες.

9. Η Οικογενειακή Επιχείρηση δεν εφαρμόζει πάντα την αρχή μεγιστοποίησης κέρδους. Ο βιοτέχνης ενδιαφέρεται να εξασφαλίσει ένα μικρό εισόδημα βιοπορισμού για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών της οικογένειάς του, πωλώντας έτσι με μικρό ή μετριασμένο κέρδος. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι λιγότερο ανταγωνιστική και με μικρότερο ίσως χρόνο βιωσιμότητας.

10. Στη οικογενειακή επιχείρηση εξαρτάται η ζωή και η δράση της από τη ζωή και τη δράση του επιχειρηματία της, με αποτέλεσμα με το θάνατο του επιχειρηματία να επέρχεται και θάνατος της επιχείρησης. Ακόμη, σύμφωνα με στατιστικές μελέτες στον ελλαδικό χώρο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν βιωσιμότητα μεγαλύτερη των πέντε ετών με ναπόφευκτη έτσι τη μεγάλη νηπιακή θνησιμότητα των επιχειρήσεων.

11. Τέλος, η οικογενειακή επιχείρηση στερείται αξιόλογου συστήματος οικονομικού γνισμού, όπως λ.χ. δεν έχει λογιστική οργάνωση, δεν έχει λογισμό κόστους έτσι ώστε να απολογεί ρεαλιστικά τα προϊόντα της, δεν έχει τμήμα που να της παρέχονται στατιστικές μελέτες και πληροφορίες για την αγορά, για την πορεία των προϊόντων κ.τ.λ.

## 1.7 Σπουδαιότητα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν σπουδαίο συνδυαστικό κρίκο στην αλυσίδα της οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής προόδου τους εντοπίζεται στα παρακάτω σημεία:

1. Στον κοινωνικό - οικονομικό τους ρόλο. Περί στο ένα εκατομμύριο εργαζομένους ανέρχονται οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων και τα άτομα που απασχολούνται σ' αυτές συγκροτώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την τρίτη σε μέγεθος παραγωγική τάξη της κοινωνίας ύστερα από τους αγρότες και το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό ιδιαίτερα στη χώρα μας. Επομένως οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις συντελούν στη μείωση του αυξημένου ποσοστού ανεργίας στις μέρες μας.

2. Στην εκπαιδευτική τους πολιτική. Εξαιτίας του μικρού βαθμού καταμερισμού των εργασιών τους παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους ν' αποκτήσουν πείρα με την εξάσκηση του επαγγέλματος.

3. Στη συμβολή τους για αποκέντρωση, οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις είναι διάσπαρτες σ' ολόκληρη την επικράτεια παράγοντας αγαθά και υπηρεσίες που απευθύνονται κυρίως στις τοπικές αγορές.

4. Στη συμβολή τους για τη διατήρηση του ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω του μεγάλου αριθμού τους, υποχρεώνοντας τις μεγάλες επιχειρήσεις να μη δημιουργούν μονοπώλια.

5. Στη δικαιότερη κατανομή του πλούτου αφού η δυνατότητα παραγωγής κατανέμεται ευρέως στους διάφορους τομείς του πληθυσμού.

6. Στην εμπειρική - τεχνική εξέλιξη λόγω των καινοτομιών που αναπτύσσουν οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις.

7. Στη συμβολή τους στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος αφού οι μέθοδοι παραγωγής που χρησιμοποιούνται είναι μη ρυπογόνοι, καθώς και η προσαρμοστικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στα προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας είναι άμεση και εύκολη.

8. Αποτελούν φυτώρια δημιουργίας επιχειρηματικών στελεχών σε εθνικό επίπεδο.

Στην σημερινή εποχή, ύστερα μάλιστα και από την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις βρίσκονται στην πιο κρίσιμη φάση της εξελικτικής τους πορείας, αφού καθημερινά διαμορφώνονται καινούργια δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά εντοπίζονται στη διεθνοποίηση του κεφαλαίου και του εμπορίου, στην αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού που γίνεται ακόμα πιο αισθητή μετά τον περιορισμό των δασμολογικών φραγμών με το άνοιγμα των συνόρων και στο τέλος στα περιθώρια ανάπτυξης που παρέχουν οι νέες τεχνικές επικοινωνίας και μετάδοσης των πληροφοριών. Μοναδική ελπίδα επιβίωσης της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης είναι η συμμετοχή της στο διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον διάφοροι συνασπισμοί μεταξύ τους, όπως κοινοπραξίες συμπράξεις είναι προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις συμπερασματικά, πρέπει ν' αναφερθεί ότι για να κατορθώσουν να γίνουν πιο αποδοτικές από τους ανταγωνιστές τους απαιτείται να προσαρμόζονται στα νέα καταναλωτικά πρότυπα των εκάστοτε κοινωνιών.

## **1.8 Σχέσεις οικογενειακών επιχειρήσεων: Πέντε κλειδιά για την οικοδόμηση της επιτυχίας**

### **Πέρα από τις γενεές**

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει σχέση με την αγάπη, την εργασία και τις πολλαπλάσιες συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων της. Επιπλέον σχετίζεται με την επιθυμία να κρατηθεί η επιχείρηση ζωντανή για τις μελλοντικές γενεές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία και τη δύναμη είτε να δεσμεύσουν τους ανθρώπους που συμμετέχουν σε μια συμμαχία του αμοιβαίου θετικού σεβασμού είτε έναν συνεταιρισμό της προσπάθειας, της εχθρότητας και ακόμη και του θανάτου.

Μπορούμε να ριξουμε ένα γρήγορο βλέμμα στην τραγική ιστορία της οικογενειακής επιχείρησης Gucci. Ο Guccio Gucci ίδρυσε την επιχείρηση στη Φλωρεντία το 1906. Ο Μαυρίζιο Gucci ήταν ο εγγονός και το τελευταίο οικογενειακό μέλος για να κρατήσει τις μετοχές στην επιχείρηση που φέρει ακόμα την επωνυμία του. Το Μάρτιο του 1995 ο Μαυρίζιο πυροβολήθηκε καθώς έμπαινε μέσα στο κτίριο των γραφείων στο Μιλάνο. Η πρώτη-σύζυγός του συλλήφθηκε και χρεώθηκε, μαζί με άλλους, τη δολοφονία του.

Σαν μέλος μιας οικογενειακής επιχείρησης, ίσως σαν ιδρυτής, ή μέλος της πετυχημένης παραγωγής, ή σαν διευθυντής, έχετε τη δύναμη να αποτρέψετε τις πολλές διαφορετικές τραγωδίες που συμβαίνουν συχνά στις οικογένειες που προσπαθούν να ζήσουν, να αγαπήσουν και να εργαστούν από κοινού. Οι ενέργειές σου μπορούν να χτίσουν έναν πολιτισμό, να ενθαρρύνουν τις υπόλοιπες δυνάμεις ώστε να επιλύουν με δεξιότητα ένα πρόβλημα, να δημιουργούν και να αναπτυχθεί αμοιβαίος θετικός σεβασμός. Μπορούν όμως να χτίσουν την παθολογία και την απομάκρυνση των οικογενειακών μελών. Σαν μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων έχετε τη δύναμη να βοηθήσετε, να θεραπεύσετε τις τρέχουσες γενεές και να δημιουργήσετε τις επιτυχείς συμμαχίες εργασίας για τις μελλοντικές γενεές.

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει σχέση με την φροντίδα της τρέχουσα παραγωγή της οικογένειάς σας και την ανάπτυξη προετοιμάζοντας τις επόμενες γενεές της οικογένειάς σας για το μέλλον. Η οικογενειακή επιχείρηση είναι για όσους την αγαπούν και λειτουργούν γι' αυτήν, και ο τρόπος που ο κάθε ένας από τα μέλη επιλέγει να εκφραστεί έχει σχέση με το σημάδι που θέλει να της αφήσει.

**Παραθέτουμε παρακάτω τα 5 βασικά κλειδιά:**

**Το πρώτο κλειδί: Παγιόποίηση και προστασία του θετικού αυτοσεβασμού για κάθε οικογενειακό μέλος.**

Ο αυτοσεβασμός είναι για κάθε πρόσωπο που αναγνωρίζει την ικανότητά του, την αξία του και την αυτονομία του, οποιασδήποτε ηλικίας, δυνατότητας ή το επίπεδο συμμετοχής τους στην οικογένεια ή την επιχείρηση.

Στην οικογενειακή επιχείρηση οι στόχοι είναι να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν την ικανότητα σπέναντι στο κέρδος, να αναγνωρίσουν τους εαυτούς τους και τους άλλους σαν ικανούς και να αναγνωρίσουν τους ίδιους και τους άλλους σαν πολύτιμους ακόμα και όταν χάνουν την ικανότητα τους.

Η αυτονομία είναι η γνώση που κάθε πρόσωπο είναι ο ιδιοκτήτης της ζωής του / της. Η γνώση και η κατοχή της αυτονομίας κάποιου είναι ένα ουσιαστικό συστατικό για τη μετακίνηση προς τις δημιουργικές επιλογές και τις λύσεις. Η αναγνώριση της ικανότητας υποκινεί την αυτονομία μέσω της επαφής με τη φροντίδα και τους ενθαρρυντικούς ανθρώπους.

Το πόσο πολύτιμο είναι άξιο αναφοράς, όχι μόνο για αυτό που κάποιος κάνει αλλά και για ποιους είναι.

**Το δεύτερο κλειδί: Ανάπτυξη των τρόπων που θα κρατήσουν τις σχέσεις στην οικογένεια και στην οικογενειακή επιχείρησή υγιείς.**

Σε υγιείς σχέσεις οι άνθρωποι γνωρίζονται μεταξύ τους, νοιάζονται για τον άλλον, ανταποκρίνονται στην ανάγκη και υπάρχει σεβασμός. Για να γίνει αυτό πρέπει : να δίνουν βοήθεια στους ανθρώπους και να επιλύουν τις συγκρούσεις, να αξιολογούν τον αντίκτυπο του παρόντος στη μεγαλύτερη εικόνα, να εξετάζουν αυτό που είναι πραγματικό και, να θυμούνται ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικότεροι από τα πράγματα. Στην πραγματικότητα το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να έχει αξία για τα οικογενειακά μέλη είναι οι άνθρωποι.

**Το τρίτο κλειδί: Καθιέρωση των ορίων.**

Οι οικογενειακές και επιχειρησιακές τιμές είναι και παρόμοιες και διαφορετικές. Επιτυχείς οικογενειακές επιχειρήσεις και οι υγιείς οικογένειες φρουρούν την οικογένεια και την επιχείρηση ως χωριστές οντότητες. Μονώνουν τις ζωές του οικογενειακού μέλους από τη σύγκρουση που οδηγεί όταν συντρίβει η επικάλυψη των ορίων.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες σήμερα πολλές οικογενειακές εταιρίες αυτήν την περίοδο είτε είναι κύριες και διοικούμενες από τις συνεργασίες αμφιθαλών, είτε αναμένουν στην επόμενη γενεά οι επιχειρήσεις τους να είναι κύριες από κοινού και να διαχειρίζονται από τους αμφιθαλείς. Στην τρίτη γενεά, οι οικογενειακές εταιρίες γίνονται κύριες και διοικούμενες από τους αμφιθαλείς και τους ξαδέλφους. Τα όρια για τους ισότιμους εταίρους περιλαμβάνουν δίνοντας μεταξύ τους την αφθονία στην εργασία με τη δημιουργία ενός τμήματος της, να εμβαθύνει τη σχέση και να βοηθά τους συνεργάτες και τις οικογένειές τους να ξέρουν η μια την άλλη, ανεξάρτητα από τον τίτλο που τιμά την σημαντική συναίνεση αποφάσεων.

**Το τέταρτο κλειδί: Προετοιμασία για την ανάπτυξη της επόμενης γενεάς.**

Η διαδοχή στην επόμενη γενεά είναι ο στόχος κάθε οικογενειακής επιχείρησης. Εξαρτάται από τον προγραμματισμό για μια ενδεχόμενη απώλεια. Μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι όλοι, φοβούνται την απώλεια νεανικής ενέργειας, να ανησυχούν για τις σωματικές αλλαγές και προσδοκούν την επιρροή καθώς γίνονται παλαιότεροι. Η ίδια η επιχείρηση είναι σαν παιδί και έχει συλλάβει, έχει αυξηθεί και έχει παγιοποιηθεί για χρόνια. Για πολλούς, η επιχείρηση έχει αντιπροσωπεύσει ακόμη και τη ζωή την ίδια. Η επιχείρηση είναι μια εστίαση, είναι ένα σύμβολο και, συχνά, μια αίσθηση της σημασίας και της θέσης στην κοινότητα. Επιπλέον, είναι μια "διαβίωση" για ολόκληρη την οικογένεια καθώς και μια δημιουργία.

Η επιτυχία στην οικογενειακή επιχείρηση επιβάλλει την αναγνώριση και την αποδοχή του σχεδίου στο να προχωρήσει. Είναι μπροστά στην ενημέρωση των άλλων κατάλληλα και υπεύθυνα ώστε να ρυθμίζει την αντίδραση στην απώλεια όταν έρθει ο καιρός.

**Το πέμπτο κλειδί: Οι πέντε οδηγίες στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις.**

1. Ξέρετε ποιο είστε ως επιχείρηση και που πηγαίνετε. Εστίαση στο καλύτερο για την επιχείρηση και στις θετικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων αυτής.

2. Η εστίαση στις τρέχουσες αλληλεπιδράσεις και προώθηση των επιχειρησιακών σχέσεων.

3. Η εκμάθηση κάθε προσώπου ως προς τη συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους.

4. Η παρακίνηση των ανθρώπων για να πάρουν την ευθύνη και τις αποφάσεις για την συμπεριφορά τους. Αυτή η μέθοδος εμφανίζεται καλύτερα όταν επικρατεί μια ατμόσφαιρα της κατανόησης και η ιδέα του δικαίωματος.

5. Η δημιουργία μιας νέας δυναμικής σχέσης από τη συνεχή διδασκαλία των νέων δεξιοτήτων, των συμπεριφορών και των οδηγιών για τις σχέσεις.

Αναπόφευκτα, η οικογενειακή επιχείρηση ελέγχει την δυναμική των σχέσεων. Εάν η παρανόηση, οι κατηγορίες, και η εχθρότητα εξουσιάζουν τη σχέση, τα οικογενειακά μέλη δεν μπορούν επαρκώς να λύσουν τα επιχειρησιακά προβλήματα. Εάν η υποστήριξη της δυναμικής των σχέσεων λειτουργεί με αγάπη από γενιά σε γενιά τότε δεν υπάρχει κανένα όριο στις δυνατότητες για την επιχειρησιακή επιτυχία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 2.1 Το Εννοιολογικό Πλαίσιο: Οι Τρεις Κύκλοι

Η συστηματική θεωρία μας λέει ότι οργανισμοί όπως μια επιχείρηση είναι οργανικά συστήματα των οποίων η ζωή ή η διαβίωση εξαρτάται από την συνεχή και αδιάκοπη επικοινωνία με το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Ο μηχανισμός που εγγυάται την διαβίωση λέγεται προσαρμογή. Προσαρμογή είναι η ικανότητα του συστήματος να μαθαίνει και να αλλάξει τις εσωτερικές του λειτουργίες ως ανταπόκριση στις αλλαγές του εαυτού του ή του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Μια επιχείρηση είναι ένα σύστημα που αποτελείται από τρία υποσυστήματα: οικογένεια, επιχείρηση και ιδιοκτησία. Αυτά τα τρία υποσυστήματα μπορούν να απεικονισθούν σαν τρεις κύκλοι που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η αλληλοεπίδραση των τριών κύκλων δημιουργεί επτά κατηγορίες πιθανών ή εν δυνάμει συνεργατών μιας Ο.Ε.

Η **πρώτη αμιγής κατηγορία** αποτελείται από μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Η **δεύτερη αμιγής κατηγορία** περιέχει συνεργάτες που εργάζονται στην επιχείρηση αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η **τρίτη αμιγής κατηγορία** αποτελείται από συνεργάτες που είναι απλοί επενδυτές, δηλ., έχουν συμμετοχή στην ιδιοκτησία της Ο.Ε. αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας ούτε εργάζονται στη επιχείρηση. Η **τέταρτη κατηγορία** αποτελείται από μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση. Η **πέμπτη κατηγορία** περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της επιχείρησης και έχουν ένα μερίδιο της ιδιοκτησίας αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η **έκτη κατηγορία** περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της οικογένειας, εργάζονται στην επιχείρηση και έχουν μερίδιο στην ιδιοκτησία.

Όπως αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης η Ο.Ε. είναι πράγματι ένα αρκετά πολύπλοκο σύστημα. Η πολυπλοκότητα του συστήματος αυξάνεται όσον «εξελισσεται» η Ο.Ε. από την πρώτη κατηγορία, όπου η πολυπλοκότητα είναι ελάχιστη, προς την έκτη κατηγορία όπου η πολυπλοκότητα φτάνει στο μέγιστο. Βάλαμε την λέξη εξελίσσεται σε εισαγωγικά γιατί θέλουμε να τονίσουμε ότι πράγματι πρόκειται για μια Δαρβινική εξέλιξη ως μια διαδικασία ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η Ο.Ε. ξεκινά με την απόφαση του ιδρυτή να «κάνει δική του δουλειά...» Σε λίγο μέλη της οικογένειας, συνήθως τα παιδιά, «μπαίνουν» στη επιχείρηση. Αργά ή γρήγορα ο επιχειρηματίας θα ζητήσει τη χρηματική βοήθεια τρίτων. Η ενέργεια αυτή μπορεί να περιορίζεται σε μερικούς συγγενείς και φίλους ή μπορεί να φτάσει μέχρι και το χρηματιστήριο. Ξαφνικά ο ιδρυτής αντιμετωπίζει τους κύκλους που αναφέραμε παραπάνω.

## Το Περιβάλλον

Όλες αυτές οι δραστηριότητες των τριών κύκλων ενεργούν μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι το σύνολο όλων των παραγόντων που βρίσκονται «εκτός» της επιχείρησης αλλά επηρεάζουν τις διάφορες λειτουργίες της και τελικά αυτή την ίδια την ύπαρξή της. Επιπλέον το εξωτερικό περιβάλλον είναι ανεξέλικτο με τη σημασία ότι αλλάζει από μόνο του χωρίς να ζητήσει την «άδεια», και πολλάκις χωρίς να λάβει υπόψη την επιχείρηση. Η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το περιβάλλον. Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να προσαρμοστεί λαμβάνοντας υπόψη τις αυτόνομες αλλαγές των διαφόρων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζει ο ιδρυτής / ηγέτης της Ο.Ε. είναι εύκολο να καταλάβουμε γιατί μόνο τρεις στις δέκα καταφέρνουν να επιβιώσουν την τρίτη γενιά. Συνήθως αποδίδουμε την αδυναμία της επιχείρησης να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει πέρα από τη δεύτερη γενιά στην άρνηση του ιδρυτή να παραδώσει τα ηνία και να αποχωρήσει από την ενεργό διοίκηση. Έρευνες αποδεικνύουν καθημερινά ότι οι περιπτώσεις έλλειψης των ικανοτήτων του διαδόχου να διοικήσει την επιχείρηση είναι ένας σοβαρός λόγος αποτυχίας.

## Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

Όλα στη ζωή έχουν ένα βιολογικό κύκλο. Οι μαθηματικοί έχουν προσδιορίσει ότι αυτός ο κύκλος ακολουθεί μια καμπύλη που λέγεται σιγμοειδής, επειδή η εξέλιξή της κατά μήκος του χρόνου μοιάζει με το λατινικό σίγμα(S). Όλα τα ζωντανά συστήματα ακολουθούν αυτή τη μορφή εξέλιξης. Η καμπύλη χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις.

**Η πρώτη φάση (Α)** είναι αυτή της εκθετικής ανάπτυξης: Το σύστημα αναπτύσσεται με όλο και μεγαλύτερο ή ταχύτερο ρυθμό. **Η δεύτερη φάση (Β)** είναι η φάση της φθίνουσας ανάπτυξης: Το σύστημα αναπτύσσεται με όλο και μικρότερο ρυθμό. **Η τρίτη φάση (Γ)** είναι η φάση της μηδενικής ανάπτυξης: Το σύστημα δεν αναπτύσσεται καθόλου. Τέλος **η τέταρτη φάση (Δ)** είναι η φάση κατάρρευσης που καταλήγει στην εξαφάνιση του συστήματος. Τα σημεία όπου η καμπύλη περνά από τη μια φάση στην άλλη λέγονται σημεία καμπής.

Μία επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα, με μέσο όρο ζωής σημαντικά μικρότερο από αυτό του ανθρώπου, αφού πολύ λίγες επιχειρήσεις επιβιώνουν περισσότερα από 40 χρόνια. Η συνήθης επιχείρηση περνάει όλες τις προαναφερθείσες τέσσερις φάσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό δεν επιβιώνει καν την πρώτη φάση. Συνήθως ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης, που χαρακτηρίζει τη εκθετική φάση (Α), δημιουργεί τεράστια προβλήματα που ξεπερνούν τη διοικητική ικανότητα του ιδρυτή. Ο πολλαπλασιασμός των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών, των προϊόντων και η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας συνδράμουν στη γιγαντιαία αύξηση της πολυπλοκότητας των διαφόρων διοικητικών δραστηριοτήτων. Η αδυναμία του επιχειρηματία να αντεπεξέλθει στα καθημερινά διοικητικά προβλήματα δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις στην χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα πρώτα συμπτώματα εμφανίζονται στη ρευστότητα, δηλαδή στην ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις βραχυχρόνιες ανάγκες της, που αποτελεί το βασικότερο συντελεστή στην ομαλή της λειτουργία. Η ανεπαρκής ρευστότητα οδηγεί σε συχνές διακοπές της παραγωγής, οι οποίες – με τη σειρά τους – επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής και καθιστούν την επιχείρηση μη ανταγωνιστική.

Ο επιχειρηματίας που αντιμετωπίζει καθημερινά ζητήματα ρευστότητας, μοιάζει με τον πυροσβέστη που προσπαθεί να σβήσει μια φωτιά με ένα παλιό λάστιχο, μπαλωμένο σε πολλές μεριές. Μόλις καταφέρει να κλείσει μια τρύπα, η πίεση του νερού προκαλεί μια άλλη κάπου αλλού. Έτσι ο επιχειρηματίας αναπτύσσει μια αμυντική συμπεριφορά έναντι σχεδόν όλων των συνεργατών του. Αργά ή γρήγορα – και συνήθως πολύ πιο γρήγορα απ' ό,τι υπολογίζει – η συμπεριφορά αυτή

μεταφέρεται και στο σπίτι. Οι ερωτήσεις των παιδιών και της συζύγου τον εκνευρίζουν. Οι γείτονες και οι συγγενείς, που καλοπροαίρετα ρωτούν για την πορεία της δουλειάς, αντιμετωπίζονται με εχθρότητα. Γενικά η όλη κατάσταση της οικογένειας και οι σχέσεις της με τον έξω κόσμο πάνε από το κακό στο χειρότερο. Η κατάσταση στην επιχείρηση ακολουθεί την ίδια πορεία. Οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται, τα έξοδα παίρνουν την ανιούσα και το κέρδος αρχίζει την κατιούσα μέχρι που τελικά εξαφανίζεται. Η επιχείρηση, χωρίς καν να το καταλάβει ο επιχειρηματίας, έχει εισέλθει στη Δ φάση.

## 2.2 ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αν συγκρίνουμε την ηλικία των επιχειρηματιών στα μέσα της δεκαετίας 1990 με τον αριθμό των επιχειρήσεων που διευθύνουν, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες (158 επιχειρήσεις ή 31% του συνόλου) από τις επιχειρήσεις αυτές διευθύνονται σήμερα από επιχειρηματίες που έχουν γεννηθεί στη δεκαετία 1940 είναι δηλαδή σήμερα 45-55 ετών. Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο τομέα παροχής υπηρεσιών είναι νεότεροι, αφού οι περισσότεροι από αυτούς, έχουν γεννηθεί μετά το 1950 ενώ αυτοί που είναι στο τομέα μεταποίησης βρίσκονται στην ηλικία 36-55 ετών (αυτοί που γεννήθηκαν τις δεκαετίες 1940 και 1950) Το «νεαρό» της ηλικίας των επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες, συγκριτικά με αυτών του τομέα μεταποίησης, οφείλεται, εκτός των άλλων στη σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών στη χώρα μας, όπως είδαμε και σε προηγούμενο τμήμα της μελέτης.

Εκτός από τη σημερινή ηλικία των επιχειρηματιών, περισσότερο ενδιαφέρον είναι η ηλικία στην οποία στράφηκαν στην επιχείρηση τους ή με άλλα λόγια, η ηλικία στην οποία στράφηκαν στην επιχειρηματική καριέρα, ως εναλλακτική μορφή απασχόλησης. Το 30% περίπου των επιχειρηματιών εισήλθαν στον επιχειρηματικό «στίβο» στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, διαθέτουν δηλαδή σήμερα μια επιχειρηματική εμπειρία 16-25 των, ενώ το 35% αυτών εισήλθε τη δεκαετία του 1980 (6-15 ετών επιχειρηματική εμπειρία) Επίσης φαίνεται το 82% των επιχειρηματιών που απασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών αποφάσισαν να στραφούν σ' αυτή τη δράση το διάστημα 1970-1995 δηλαδή σήμερα έχουν 5-25 χρόνια εμπειρίας, ενώ ανάλογη χρονικά εμπειρία έχει το 77% των επιχειρηματιών που δρουν στον τομέα μεταποίησης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την παρατήρηση ότι οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες στις υπηρεσίες είναι γενικά νεότερης ηλικίας απ' ότι στη μεταποίηση.

ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	%
Έως 20 ετών	11	2%
20-30 ετών	124	25%
30-40 ετών	212	42%
40-50 ετών	109	22%
50-60 ετών	33	7%
60 ετών και άνω	6	1%
Δ.Α	5	1%
ΣΥΝΟΛΟ	500	100%

Πηγή Brockhaus (1982, σ.55)

Συσχετίζοντας, στη συνέχεια, τη δεκαετία γέννησης των επιχειρηματιών και το έτος εισόδου τους στην επιχείρηση, παρατηρούμε από τον Πίνακα 1 τα εξής :

1. Οι επιχειρηματίες του δείγματος σε ποσοστό 42% ίδρυσαν την επιχείρηση , όταν ήταν σε ηλικία 30-40 ετών. Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματίες ήταν ήδη σχετικά ώριμοι σε ηλικία και εμπειρίες, ώστε να ασχοληθούν με επιχειρηματική δραστηριότητα και έτσι επιβεβαιώνεται το συμπέρασμα προηγούμενων ερευνών. Αυτό βέβαια αποδίδεται και σε θεσμικούς παράγοντες, όπως π.χ. η υποχρεωτική στράτευση, που καθυστερούν την είσοδο στην επιχειρηματική δράση. Στην έρευνα της επιχειρηματικότητας στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία οι επιχειρηματίες των δύο αυτών χωρών ήταν σχετικά μεγαλύτερης ηλικίας από τους Έλληνες (κυρίως 40-49 ετών ) Η διαφορά αυτή οφείλεται, εκτός των άλλων βασικών χαρακτηριστικών για τις χώρες αυτές παραγόντων (π.χ. μεταβολή οικονομικού συστήματος, θεσμικοί παράγοντες κ.λ.π.) και στο ότι στις χώρες αυτές οι δυνατότητες ίδρυσης επιχείρησης προϋποθέσεων σε υψηλότερο βαθμό από τη χώρα μας, επάρκεια ιδιωτικών κεφαλαίων, εμπειρίες και διασυνδέσεις στην αγορά, που κυρίως είναι εφικτά από μέσης ηλικίας άτομα. Επίσης, οφείλεται στη περιορισμένη γνώση και εμπειρία λειτουργίας της αγοράς και στην έντονη απροθυμία των επιχειρηματιών να αναλάβουν επιχειρηματικούς κινδύνους( επειδή ζούσαν σε πατερναλιστικό οικονομικό σύστημα).
2. Οι επιχειρηματίες ηλικίας 20-30 ετών ήταν περισσότεροι από αυτούς της ηλικίας 40-50, όταν ίδρυσαν της επιχείρησή τους.
3. Υπάρχουν κάποιοι επιχειρηματίες (7%) που ίδρυσαν την επιχείρησή στην αρκετά προχωρημένη ηλικία των 50-60 ετών. Αυτό δείχνει ότι πράγματι κάποιοι παράγοντες, όπως π.χ. η συνταξιοδότηση, είναι δυνατό να λειτουργήσουν ως κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

### **ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ, ΤΟΜΕΙΣ – ΚΛΑΔΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Εάν συσχετίσουμε την ηλικία των επιχειρηματιών με τον κλάδο δραστηριότητας που επέλεξαν, μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα ως προς τις προτιμήσεις τους για τους διάφορους τομείς. Η συσχέτιση των συνολικών επιδόσεων στην ίδρυση διαφορετικών επιχειρήσεων, δηλαδή μεταποιητικών και υπηρεσιών και της ηλικίας του επιχειρηματία ( δεκαετία γέννησης ) καταγράφεται στον πίνακα 2. Στον πίνακα αυτόν φαίνεται ανάλογα με τη δεκαετία γέννησης τους. Διαπιστώνεται σχετικά ότι οι επιχειρηματίες προτίμησαν σαφώς τον τομέα παροχής υπηρεσιών και μάλιστα όσο μικρότερη ήταν η ηλικία τους τόσο μεγαλύτερη ήταν η προτίμησή τους για αυτό τον κλάδο. Επίσης, σε γενικές γραμμές, όσοι γεννήθηκαν τη δεκαετία 1940 έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στην ίδρυση επιχειρήσεων του τομέα μεταποίησης, έναντι αυτών που γεννήθηκαν τις μετέπειτα δεκαετίες 1950 και 1960, οι οποίοι στράφηκαν , όπως, είπαμε, κυρίως στον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Το φαινόμενο αυτό συνάδει και προς τη γενική πορεία της ελληνικής οικονομίας, με τις αυξημένες ανάγκες παραγωγής απλών βιομηχανικών / βιοτεχνικών προϊόντων αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και τις εξελίξεις που έλαβαν χώρα στις δύο τελευταίες δεκαετίες, όταν η συμβολή του τριτογενούς τομέα στη σύνθεση του Α.Ε.Π. αυξήθηκε σημαντικά.

## ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ ΕΠΙΧ/ΤΙΑ	ΗΛΙΚΙΑ-ΕΤΗ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ & %		ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & %		ΣΥΝΟΛΟ & %	
1910	76-85	1	33%	2	67%	3	100%
1920	66-75	11	41%	16	59%	27	100%
1930	56-65	38	41%	55	59%	93	100%
1940	45-55	71	45%	87	55%	159	100%
1950	36-45	41	31%	90	69%	131	100%
1960	26-35	23	32%	50	68%	73	100%
1970	16-25	5	38%	8	62%	13	100%
Δ.Α		-	0%	2	100%	2	100%
ΣΥΝΟΛΟ		190		310		500	

Πηγή Brockhaus (1982 ,σ.60)

Εξετάζοντας λεπτομερέστερα τη σχέση μεταξύ της ηλικίας των επιχειρηματιών και του κλάδου όπου δραστηριοποιήθηκαν σε συχνότητα μεγαλύτερη των 20 περιπτώσεων (συνολικά 394 επιχειρήσεις) παρατηρούμε τα εξής :

1. Όσοι γεννήθηκαν στις δεκαετίες 1930 και 1940 έδειξαν προτίμηση περισσότερο για τον κλάδο προσωπικών υπηρεσιών και λιγότερο για τον κλάδο επίπλου
2. Όσοι γεννήθηκαν στις δεκαετίες 1950 και 1960 έδειξαν και πάλι ιδιαίτερη προτίμηση στους κλάδους προσωπικών υπηρεσιών και λιανικού εμπορίου.

Ας εξετάσουμε τώρα την ηλικία των επιχειρηματιών σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης (με βάση την απασχόληση) που έχουν αναπτύξει και διοικούν. Όπως φαίνεται οι σχετικά μεγαλύτεροι σε ηλικία επιχειρηματίες και ειδικότερα αυτοί που έχουν γεννηθεί μεταξύ 1940-1950, όσοι είναι δηλαδή σήμερα 36-55 ετών , έχουν δημιουργήσει τις περισσότερες επιχειρήσεις που απασχολούν άνω των 2 ατόμων, αριθμός που αποτελεί και τον μέσο όρο για το μέγεθος των επιχειρήσεων του δείγματος. Αντίθετα, η πλειονότητα των νεότερων επιχειρηματιών, που έχουν γεννηθεί στην περίοδο 1960-1970, διευθύνουν κυρίως μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, που απασχολούν 1-2 άτομα. Αυτή η διαφορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων, σχετιζόμενη με την ηλικία των επιχειρηματιών, οφείλεται, εκτός των άλλων, στη διάρκεια ζωής της επιχείρησης και στον τομέα λειτουργίας της, αφού ο ρυθμός αύξησης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (πολύ μικρές συνήθως επιχειρήσεις ) εντάθηκε τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Αναλύοντας λεπτομερέστερα την ηλικία των επιχειρηματιών σε σχέση με τον τομέα δραστηριότητας τους (δευτερογενής -τριτογενής) και το μέγεθος της επιχείρησης που ίδρυσαν ( βάσει του αριθμού των απασχολούμενων), παρατηρούμε τα εξής:

1. Οι επιχειρηματίες που γεννήθηκαν στις δεκαετίες 1940,1950 δημιούργησαν στον δευτερογενή τομέα σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε σχέση με αυτούς που γεννήθηκαν σε προηγούμενες και σε μεταγενέστερες δεκαετίες. Με άλλα λόγια, οι επιχειρηματίες που έχουν σήμερα μέση ηλικία 35-55 ετών διοικούν, στον δευτερογενή τομέα, μεγαλύτερες επιχειρήσεις συγκριτικά με μεγαλύτερους ή μικρότερους σε ηλικία επιχειρηματίες.

2. Οι επιχειρηματίες που γεννήθηκαν στη δεκαετία του 1950 διοικούν μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον τριτογενή τομέα συγκριτικά με τους επιχειρηματίες που γεννήθηκαν σε προηγούμενες και μεταγενέστερες δεκαετίες.
3. Τις σχετικά μεγαλύτερες επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα τις διοικούν άτομα νεότερης ηλικίας από εκείνα που διοικούν αντίστοιχες επιχειρήσεις στο δευτερογενή τομέα.

Από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, σε γενικές γραμμές, επιχειρηματίες ηλικίας σήμερα 35-55ετών ανέπτυξαν και λειτουργούν μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις.

### ΗΛΙΚΙΑ, ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε :

1. Οι γεννηθέντες το διάστημα 1940-50 σε χωριά και σε κωμοπόλεις στράφηκαν προς τις μεγαλουπόλεις. Η τάση αυτή είναι αποτέλεσμα της μεγάλης αστυφιλίας που έλαβε χώρα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στην Ελλάδα και κυρίως στην πρωτεύουσα της.
2. Οι περισσότεροι από τους επιχειρηματίες του δείγματος που έχουν μέση ηλικία προέρχονται από χωριά/ κωμόπολης.
3. Οι περισσότεροι από τους νεότερης ηλικίας επιχειρηματίες του δείγματος προέρχονται από την Αθήνα και τις πρωτεύουσες νομών.

Εάν θέλαμε να εντοπίσουμε κάποια συσχέτιση του τόπου καταγωγής και της ηλικίας εκκινήσεως της επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα λέγαμε ότι τις δεκαετίες 1960 και 1970 – ίσως λόγω περιορισμένων ευκαιριών απασχόλησης- τα άτομα που προέρχονταν από χωριά/ κωμοπόλεις παρουσίασαν υψηλότερη τάση ίδρυσης επιχειρήσεων, σε σχέση με αυτούς που κατάγονταν από μεγάλες πόλεις( πρωτεύουσες νομών ) και την πρωτεύουσα. Η τάση αυτή διαφοροποιήθηκε μετά τη δεκαετία του 1970 οπότε τα άτομα που προέρχονταν από μεγάλες πόλεις(πρωτεύουσες νομών)εμφάνισαν μεγαλύτερη τάση ίδρυσης επιχειρήσεων. Η μικρή αύξηση, κατά την τελευταία δεκαετία, επιχειρηματιών που προέρχονται από την πρωτεύουσα πάλι δεν μας οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα. Και εδώ η αύξηση αυτή μπορεί να οφείλεται στον περιορισμό των εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης ή και στην αναδιάρθρωση του πληθυσμού.

Εξετάζοντας τώρα τη σημερινή ηλικία και τον τόπο καταγωγής των επιχειρηματιών στον τομέα μεταποίησης και στον τριτογενή τομέα της οικονομίας χωριστά παρατηρούμε τα εξής :

1. Η συμμετοχή στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής προσφοράς στη χώρα μας από άτομα που κατάγονται από χωριά / κωμοπόλεις μειώνεται με το πέρασμα του χρόνου (από 36% των γεννηθέντων στις δεκαετίες 1910-30 σε 3% αυτών που γεννήθηκαν τις δεκαετίες 1960-70 για αυτούς που απασχολήθηκαν στον τομέα μεταποίησης και αντίστοιχα από 33% σε 8% για όσους ασχολήθηκαν στον τομέα των υπηρεσιών). Η μείωση είναι περισσότερο έκδηλη στην προσφορά επιχειρηματικότητας στον τομέα μεταποίησης.
2. Οι περισσότεροι από τους επιχειρηματίες του δείγματος που έχουν μέση ηλικία προέρχονται από χωριά / κωμοπόλεις.
3. Οι περισσότεροι από τους νεότερης ηλικίας επιχειρηματίες του δείγματος προέρχονται από την Αθήνα και τις πρωτεύουσες νομών.

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Η ανωτέρου επιπέδου εκπαίδευση των επίδοξων επιχειρηματιών θεωρείται απαραίτητο εφόδιο, κυρίως στις μικρές αλλά δυναμικές επιχειρήσεις, όπου ο ρόλος του επιχειρηματία και του manager αναλαμβάνεται από το ίδιο άτομο, το οποίο πρέπει να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση της επιχείρησης, την προώθηση του προϊόντος ή της μεγάλης εξειδίκευσης και των ειδικών γνώσεων είναι απαραίτητο να εξετασθεί το σχετικό υπόβαθρο γνώσεων των επιχειρηματιών, όχι μόνο γιατί αυτό προδικάζει εν μέρει τη δυνατότητά τους να μεγεθύνουν επικερδώς την επιχείρησή τους, αλλά και γιατί σχετίζεται και με τον βαθμό της διευθυντικής τους ικανότητας. Από σχετικές μελέτες (κυρίως στις Η.Π.Α.) έχει διαπιστωθεί ότι στη δεκαετία 1970 το επίπεδο εκπαίδευσης και μόρφωσης που διέθεταν οι επιχειρηματίες αναβαθμίστηκε έναντι προηγούμενων δεκαετιών. Από τον Πίνακα που δείχνει τις βαθμίδες αποφοίτησης των επιχειρηματιών του δείγματος της έρευνας μας, εξάγονται οι εξής παρατηρήσεις, όσον αφορά στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο:

1. Σχεδόν το σύνολο των επιχειρηματιών, λόγω της υποχρεωτικής μέχρις ενός ορίου εκπαίδευσης όλων των Ελλήνων, έχουν αποφοιτήσει από κάποια εκπαιδευτική βαθμίδα.
2. Διακρίνοντας τις βαθμίδες εκπαίδευσης όπως ήταν τις προηγούμενες δεκαετίες, δηλαδή την πρωτοβάθμια υποχρεωτική ( Δημοτικό), τη δευτεροβάθμια μη-υποχρεωτική (δηλαδή Γυμνάσιο, Λύκειο, Τεχνική Σχολή) και την τριτοβάθμια, επίσης μη-υποχρεωτική (Ανώτερη και Ανώτατη Σχολή), φαίνεται ότι μόνο το 15% του συνόλου των επιχειρηματιών περιορίστηκε σε αποφοίτηση από τη στοιχειώδη μόνο εκπαίδευση. Αντίθετα, το 51% του συνόλου τους ήταν απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 34% ήταν της τριτοβάθμιας ή και ανώτερης.

Βαθμίδες εκπαίδευσης	Τύπος	Ανδρες	Ανδρες %	Γυναίκες	Γυναίκες %	Σύνολο	%
Πρωτοβάθμια	Δημοτικό	66	16%	9	12%	75	15%
Δευτεροβάθμια	Γυμνάσιο	61	14%	11	15%	72	14%
	Λύκειο	111	26%	21	28%	132	26%
	Τεχνική Σχολή	48	11%	4	5%	52	11%
Τριτοβάθμια	Ανώτερη Σχολή	40	9%	10	14%	50	10%
	Ανώτατη Σχολή	78	19%	15	20%	93	19%
	Μεταπτυχιακά	20	5%	4	5%	24	5%
Δ. Α		1	0%	1	1%	2	0%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>425</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Πηγή Hassid, 1997 σ.8

Εκτός των παραπάνω διαπιστώνεται από τον Πίνακα ότι περισσότεροι άνδρες (11% έναντι 5% γυναικών) επιχειρηματίες έχουν αποφοιτήσει από Μέση Τεχνική Σχολή. Επίσης, μεταπτυχιακές σπουδές είχαν κάνει το ίδιο ποσοστό ανδρών και γυναικών, δηλαδή το 5% του συνόλου των επιχειρηματιών, ενώ στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας φαίνεται ότι οι άνδρες είναι πολύ περισσότεροι

από τις γυναίκες κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (αντίστοιχα 0,6% ανδρών και 0,2% γυναικών). Αυτό δείχνει ότι το ανώτατο μορφωτικό επίπεδο των γυναικών επιχειρηματιών του δείγματος είναι πολύ συχνότερο από ό,τι στο σύνολο του πληθυσμού. Ίσως αυτό να εξηγεί και το ότι στράφηκαν στην επιχειρηματική καριέρα λόγω εντονότερης τάσης για ανεξάρτητη οικονομική δράση.

## 2.3 Η ΕΛΛΗΝΙΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

### Ίδρυση-συνέχιση επιχειρήσεων και φύλο επιχειρηματιών

Εξετάζοντας τον ιδρυτή της επιχείρησης και το φύλο του σημερινού επιχειρηματία εξάγουμε ορισμένα συμπεράσματα ως προς τις ευκαιρίες και δυνατότητες των γυναικών να ακολουθούν επιχειρηματική καριέρα. Από τον Πίνακα φαίνεται ότι ένα σχετικά μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών σε σύγκριση με αυτό των ανδρών ίδρυσαν μόνες τους την επιχείρηση που διευθύνουν (79% έναντι 74%). Επίσης, οι γυναίκες επιχειρηματίες συνέχισαν σε ποσοστό 20% (έναντι 17% των ανδρών) την οικογενειακή επιχείρηση. Οι άνδρες επιχειρηματίες, από το άλλο μέρος, σε μεγαλύτερο ποσοστό (4%) από τις γυναίκες (1%) εξαγόρασαν από άλλους τις επιχειρήσεις τους. Με άλλα λόγια, οι γυναίκες επιχειρηματίες δεν στρέφονται τόσο σε εξαγορά επιχειρήσεων όσο οι άνδρες και προτιμούν είτε να ιδρύουν μόνες τους τις επιχειρήσεις ή να συνεχίσουν την οικογενειακή επιχείρηση. Στις δύο ωστόσο αυτές επιλογές οι προτιμήσεις τους κατανέμονται περίπου με ίδιο τρόπο, όπως αυτές των ανδρών επιχειρηματιών.

### Φύλο επιχειρηματία και ίδρυση –συνέχιση επιχείρησης

Ιδρυτής επιχείρησης	Άνδρες	Άνδρες %	Γυναίκες	Γυναίκες %	Σύνολο
Ο ίδιος	317	74%	59	79%	376
Οι γονείς	72	17%	15	20%	87
Άλλος συγγενής	20	5%	0	0%	20
Άλλο άτομο	16	4%	1	1%	17
<b>Σύνολο</b>	<b>425</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>

Πηγή Hassid, 1997 σ.48

Είδαμε προηγουμένως ότι η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος έχουν ιδρυθεί στην περίοδο 1960-80. Την εποχή αυτή είναι έντονη η παρουσία των ανδρών επιχειρηματιών ενώ, όπως φαίνεται από τον Πίνακα, η συμμετοχή των γυναικών αυξήθηκε δραστικά μόνο το διάστημα των τελευταίων ετών. Παρά το γεγονός ότι η συμμετοχή των γυναικών στην ίδρυση των επιχειρήσεων του συνόλου του δείγματος είναι περιορισμένη (μόλις 15%), αυτή έχει αυξηθεί τα τελευταία 15 έτη, (από 15% στη δεκαετία του 1970, σε 18% και σε 27% στις δεκαετίες 1980 και 1990 αντίστοιχα), κάτι που δείχνει την εντατικότερη προσπάθεια των γυναικών για την είσοδό τους στον επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας μας.



## Ηλικία επιχειρήσεων και φύλο επιχειρηματιών στο σύνολο των επιχειρήσεων

Δεκαετία ίδρυσης επιχείρησης	Άνδρες	Άνδρες %	Γυναίκες	Γυναίκες %	Σύνολο	Σύνολο %
1900-1940	53	13%	3	4%	56	11%
1950	28	7%	3	4%	31	6%
1960	77	18%	9	12%	86	17%
1970	108	25%	19	25%	127	26%
1980	119	28%	26	35%	145	29%
1990	40	9%	15	20%	55	11%
<b>Σύνολο</b>	<b>425</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>

Πηγή Hassid, 1997 σ.51

Εάν εξετάσουμε το έτος κατά το οποίο τα άτομα ενεργοποιήθηκαν ως επιχειρηματίες ανάλογα με το φύλο τους, τότε, παρατηρούμε τα εξής:

1. Από τη δεκαετία του 1970 άρχισαν οι γυναίκες να αναγνωρίζουν συστηματικά την επιχειρηματική καριέρα ως εναλλακτική απασχόληση, σε σχέση προς την εξαρτημένη εργασία.
2. Η δεκαετία του 1980 είναι αυτή, στη διάρκεια της οποίας εμφανίσθηκαν οι περισσότερες γυναίκες επιχειρηματίες.

Εκτός αυτών, από τη σύνθεση του δείγματός μας, προκύπτει ότι γενικά η παρουσία των γυναικών επιχειρηματιών είναι σχετικά περιορισμένη (15% στο σύνολο των επιχειρήσεων) και κυρίως εμφανίζεται στον τριτογενή τομέα (19% έναντι 9% στον τομέα μεταποίησης).

Εάν εξετάσουμε λεπτομερέστερα τους ειδικούς κλάδους στους οποίους δραστηριοποιήθηκαν οι άνδρες και γυναίκες επιχειρηματίες, προκύπτουν οι παρακάτω Πίνακες 50<sup>α</sup> και 50<sup>β</sup>. Οι Πίνακες αυτοί δείχνουν τους τρεις πιο σημαντικούς κλάδους δραστηριότητας που συγκέντρωσαν τις προτιμήσεις των ανδρών και γυναικών επιχειρηματιών ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας.

Από τα στοιχεία του πίνακα 50<sup>α</sup> προκύπτει ότι η ιεράρχηση κατά κλάδους προτίμησης των επιχειρηματιών, ανάλογα με το φύλο τους, είναι παρόμοια και στα δύο φύλα, μολονότι ο αριθμός των ανδρών επιχειρηματιών υπερτερεί αυτού των γυναικών. Οι λόγοι για τους οποίους οι κλάδοι αυτοί προσέλκυσαν κατά προτεραιότητα τις προτιμήσεις για ίδρυση επιχειρήσεων δεν εξετάζονται εδώ. Σημειώνεται πάντως ότι δεν εξαντλούνται στις εκτιμήσεις προοπτικών ανάπτυξης, δεδομένου ότι σε άλλη πρόσφατη μελέτη διαπιστώνεται ότι κατά την περίοδο 1986-92, από τους εν λόγω κλάδους, μόνο αυτός των τροφίμων είχε θετικούς ρυθμούς εξέλιξης, ενώ οι άλλοι δύο κλάδοι ειδών υπόδησης και επίπλων παρουσίαζαν ταχείς ρυθμούς συρρίκνωσης.

Ανάλογες διαπιστώσεις μπορεί να γίνουν και από τα στοιχεία του πίνακα 50<sup>β</sup>, ο οποίος εμφανίζει τη σύνθεση των επιχειρηματιών κατά φύλο, στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η ιεράρχηση προτιμήσεων κατά τη δραστηριοποίηση σε συγκεκριμένους κλάδους είναι η ίδια και για τα δύο φύλα.

Διαβαθμίζοντας αναλόγως του πλήθους των περιπτώσεων τις προτιμήσεις των γυναικών επιχειρηματιών για συγκεκριμένους κλάδους, από τους Πίνακες 50<sup>α</sup> και 50<sup>β</sup> φαίνεται ότι οι περισσότερες στράφηκαν στην ίδρυση επιχειρήσεων παροχής προσωπικών υπηρεσιών (κωδ. 98 ) και λιανικού εμπορίου (κωδ. 64 ) Τρίτος στη

σειρά προτίμησής τους ήταν ο κλάδος των βιοτεχνικών ειδών υπόδησης και ενδύματος ( κωδ. 24 ). Οι εργασίες αυτές, που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως παραδοσιακά γυναικείες, προσέλκυσαν, όπως φαίνεται από το δείγμα μας και μεγάλο μέρος των ανδρών επιχειρηματιών. Από τα αποτελέσματα αυτά –χωρίς μεγάλες και έντονες διακρίσεις- φαίνεται ότι οι γυναίκες προσέλκυσαν την ίδρυση επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών παρά μεταποιητικών.

#### **Κλάδοι μεγαλύτερης συχνότητας επιχειρηματικής δράσης και φύλο επιχειρηματία στον τομέα μεταποίησης**

Κλάδοι	Άνδρες	Άνδρες %	Γυναίκες	Γυναίκες %
Κωδικός 24	40	23%	12	71%
Κωδικός 20	25	14%	2	12%
Κωδικός 26	20	12%	1	6%
<b>Σύνολο Τομέα</b>	<b>173</b>		<b>17</b>	

Πηγή Hassid, 1997 σ.56

#### **Κλάδοι μεγαλύτερης συχνότητας επιχειρηματικής δράσης και φύλο επιχειρηματία στον τριτογενή τομέα**

Κλάδοι	Άνδρες	Άνδρες %	Γυναίκες	Γυναίκες %
Κωδικός 98	123	49%	26	45%
Κωδικός 64	89	35%	24	41%
Κωδικός 61	32	13%	5	14%
<b>Σύνολο Τομέα</b>	<b>252</b>		<b>17</b>	

Πηγή Hassid, 1997 σ.57

#### **Φύλο επιχειρηματιών και μέγεθος επιχείρησης**

Αν συσχετίσουμε την κατά φύλο σύνθεση των επιχειρηματιών με το μέγεθος των επιχειρήσεων (σε όρους αριθμούς απασχολούμενων ) που ίδρυσαν, παρατηρούμε ότι, σε γενικές γραμμές, οι γυναίκες επιχειρηματίες ιδρύουν και λειτουργούν μικρότερες επιχειρήσεις από αυτές των ανδρών. Συγκεκριμένα, μόνο το 12% των γυναικών ίδρυσαν επιχειρήσεις που απασχολούν 3-4 υπαλλήλους, ενώ στην ίδια κατηγορία οι επιχειρήσεις των ανδρών ανέρχονται στο 20% του συνόλου των «ανδρικών» επιχειρήσεων.

Επίσης, μόνο 1% των γυναικών ( σε αντιστοιχία με 6% των ανδρών ) ίδρυσαν επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από πέντε άτομα. Η σχετική αυτή διάκριση του μεγέθους των επιχειρήσεων ανάλογα με το φύλο του επιχειρηματία οφείλεται εν μέρει στο ότι οι περισσότερες γυναίκες επιχειρηματίες στράφηκαν κυρίως στην ίδρυση επιχειρήσεων στον τριτογενή τομέα και στο ότι έχουν μικρότερο παρελθόν επιχειρηματικής ζωής από τους άνδρες.

Επιπλέον, θα πρέπει να υποθέσουμε ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες πιθανώς αποφεύγουν μεγέθυνση των επιχειρήσεών τους πέραν ενός σημείου που τους επιτρέπει έλεγχο και διατήρηση ευελιξίας ( σε σχέση και με άλλες ασχολίες, π.χ. οικογενειακές. )

Εξετάζοντας τα δεδομένα συσχέτισης του φύλου του επιχειρηματία και του μεγέθους της επιχείρησης κατά τομέα δραστηριότητας, παρατηρούμε ότι στον τομέα

μεταποίησης υπάρχουν μόνο 2 επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από γυναίκες και απασχολούν 3-4 άτομα, ενώ αντίθετα υπήρχαν 33 «ανδρικές» επιχειρήσεις (19% στο σύνολο των ανδρικών επιχειρήσεων). Αντίστοιχα, στον τριτογενή τομέα υπάρχουν 7 «γυναικείες» (12% ως προς το σύνολο του τομέα) επιχειρήσεις που απασχολούν 3-4 άτομα και 53 «ανδρικές» (21% ως προς το σύνολο του τομέα).

Τα δεδομένα αυτά επιβεβαιώνουν μια γενική τάση: οι γυναίκες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται κυρίως στον τριτογενή τομέα, ιδρύοντας πολύ μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι άνδρες δραστηριοποιούνται και στον τομέα μεταποίησης, ιδρύοντας γενικά κάπως μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

### 3.1 Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής Εισαγωγή

Για πολλές Οικογενειακές Επιχειρήσεις(Ο. Ε) η Διαδοχή στην Επόμενη Γενιά είναι ο τελικός σκοπός – και η ύστατη πρόκληση. Μια ομαλή μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας των ενδιαφερομένων, δηλαδή του διαδόχου και του κληροδότη που κρατάει δεκαετίες. Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής είναι ένα από τα πιο παρεξηγημένα θέματα. Οι περισσότεροι γονείς το θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά θα «μπουν στη δουλειά του πατέρα... άλλωστε στρωμένο τραπέζι δε βρίσκουν;» Όταν έλθει ο καιρός οι γονείς, συνήθως ο πατέρας, θα τους μάθει τη δουλειά και σιγά-σιγά θα αναλάβουν την επιχείρηση.

Δυστυχώς πολύ σπάνια συμβαίνει αυτό το «αυτονόητο». Συνήθως πολλά παιδιά δεν ακολουθούν το επάγγελμα των γονιών. Έχουν δικά τους σχέδια για το μέλλον τους. Επίσης στις σπάνιες περιπτώσεις που τα παιδιά «μπαίνουν στη δουλειά» η διαδικασία μετάβασης ή η διαδοχή δεν είναι αυτόματη, εύκολη και ομαλή. Οι γονείς δεν γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι ούτε τα παιδιά γίνονται καλοί μαθητές. Όπως κάθε άλλο πράγμα στη ζωή η διαδοχή θέλει δουλειά. Τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς θα πρέπει να «δασκαλευτούν». Η Διαδικασία του Νέου και του Προπονητή του Πρεσβύτερου είναι ο πιο σίγουρος δρόμος μιας επιτυχούς διαδοχής.

#### 3.1.1 Η Διαδικασία Μέντορινγκ του Νέου ή Διαδόχου

Η Διαδικασία του Μέντορα(Μεντόρευμα, μέντορινγκ -mentoring) είναι μια συνεργασία μεταξύ ενός αρχάριου και ενός ή περισσοτέρων έμπειρων συνεργατών που είναι οι Μέντορες. Ο ρόλος του Μέντορα είναι να διαπλάσει ή να γαλουχήσει τον αρχάριο ώστε να γίνει ένας άξιος μελλοντικός ηγέτης.

Η λέξη Μέντορας προέρχεται από την ελληνική μυθολογία. Όταν ο Οδυσσεύς, ο ήρωας της Οδύσσειας, έφυγε για το μακρινό ταξίδι άφησε πίσω του ένα πιστό φίλο με την παράκληση να μορφώσει τον γιο του Τηλέμαχο. Αυτός ο φίλος είχε το όνομα Μέντωρ. Στη σημερινή γλώσσα του μάντζιμεντ ο Μέντορας είναι ο ηγέτης, το διοικητικό στέλεχος ή ένας εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος αναλαμβάνει μια μακροχρόνια σχέση να καθοδηγήσει την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη της καριέρα ενός λιγότερο ώριμου συνεργάτη ή προστατευόμενου.

Στις Ο. Ε συνηθίζεται να κάνουν οι γονείς τους μέντορες. Δυστυχώς πολλάκις οι νέοι συγχέουν τις προσπάθειες των γονιών να διδάξουν τις βασικές αρχές διοίκησης μιας επιχείρησης με τις καθημερινές πατρικές ή μητρικές συμβουλές. Επιπλέον η αγωνία και ανησυχία των γονιών για την δική τους αναμενόμενη αποχή από την ενεργό ηγεσία υποσκάπτει την όλη προσπάθεια. Ο ρόλος του γονιού είναι συνήθως ολοκληρωτικός με τη σημασία ότι συμπεριλαμβάνει τα πάντα σχετικά με τη ζωή και ανάπτυξη του παιδιού. Μέσα στα καθήκοντα του γονιού συμπεριλαμβάνονται και ζητήματα πειθαρχίας και ακόμη πιθανής τιμωρίας.

Μέντορινγκ είναι συνήθως μια άτυπη και περιστασιακή φιλική σχέση με επιχειρησιακούς σκοπούς. Μολαταύτα είναι μια σοβαρή υπόθεση που δεν πρέπει να γίνεται χωρίς σοβαρή σκέψη και σχεδιασμό. Ο σκοπός είναι να βοηθήσει τα παιδιά να απελευθερώσουν την ώριμη προσωπικότητα που έχουν μέσα τους. Ένα καλό σχέδιο Μέντορινγκ θα πρέπει να κάνει τις επόμενες ερωτήσεις:

1. Τι προσφέρει η επιχείρηση στην καθοδηγούμενο και τι απαιτεί η επιχείρηση απ' αυτόν σαν αντάλλαγμα;
2. Τι αποτελέσματα αναμένονται από τη διαδικασία του Μέντορινγκ;

3. Ποια είναι η στρατηγική που θα οδηγήσει σ' αυτά τα αποτελέσματα;
4. Ποιος είναι ο καλύτερος μέντορας γι' αυτή τη στρατηγική και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του;
5. Ποιος είναι ο καθοδηγούμενος και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του με τα οποία ξεκινά και τι επιπρόσθετα προσόντα χρειάζεται να αποκτήσει;
6. Ποιο είναι το περιεχόμενο της διαδικασίας του Μέντορινγκ;
7. Πως θα ξέρουν οι συμμετέχοντες (μαθητευόμενος και μέντορας) αν η διαδικασία του Μέντορινγκ πέτυχε;

### 3.1.2 Δημιουργία ενός Συστήματος Μέντορινγκ

Μέντορινγκ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η γνώση και εμπειρία που συσσωρεύσαν οι γονείς στη δουλειά τους, μαζί με τις οικογενειακές αξίες και παραδόσεις, μεταβιβάζονται στην επόμενη γενιά. Ανεξάρτητα του πόσο «καλοί» είναι οι γονείς και πόσο σωστές οι προθέσεις τους αυτή η μεταβίβαση δεν μπορεί μόνο από τους γονείς. Χρειάζονται τη βοήθεια ανώτατων επιχειρησιακών στελεχών και εξωτερικών συμβούλων.

Ο σκοπός του Μέντορινγκ είναι να δώσει στο πρόσωπο που αποδέχεται την βοήθεια και απολαμβάνει την προστασία ατόμων επιρροής, δηλαδή τον προστατευόμενο ή καθοδηγούμενο, μια ευρύ εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της μέσα στο οποίο λειτουργεί. Επιπλέον η διαδικασία Μέντορινγκ προσφέρει τη ευκαιρία μάθησης και μερικής άσκησης των στρατηγικών και μεθόδων διαχείρισης της επιχείρησης που έχουν αποδεχτεί επιτυχείς κατά τη διάρκεια της θητείας του ιδρυτή.

Το Πρόγραμμα Μέντορινγκ μιας Οικογενειακής Επιχείρησης είναι αποδοτικότερο όταν βασίζεται στο όραμα του ηγέτη σχετικά για το μέλλον της επιχείρησης. Δυστυχώς σπανίως βρίσκει κανείς Ο. Ε όπου ο ιδρυτής ή ο ιδιοκτήτης κόπιασε να διατυπώσει τις σκέψεις του για το μέλλον της επιχείρησης με καθαρότητα και με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτό από έναν τρίτο. Αφού η όλη Διαδικασία Μέντορινγκ αποσκοπεί στο να προετοιμάσει τον διάδοχο για το μέλλον είναι επιβεβλημένο να ξεκαθαριστεί ευθύς εξαρχής με οποιονδήποτε τρόπο το όραμα του ηγέτη.

### 3.1.3 Η Διαδικασία Προπόνησης του Πρεσβύτερου ή Κληροδότη

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας, παράδοσης των ηνίων και αποχώρησης του πρεσβύτερου δεν είναι τόσο εύκολη όσο την θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον μελλοντικό διάδοχο είναι ένα από τα πιο απρόβλεπτα φαινόμενα. Μερικοί γονείς τα «δίνουν όλα» από τη αρχή. Άλλοι αδυνατούν να μοιραστούν τις γνώσεις των και τα προνόμια που δεν έχει η θέση γιατί φοβούνται ότι θα «μπουν στο περιθώριο!» Έτσι προσπαθούν να διδάξουν στον νέο αρκετά αλλά όχι όλα όσα χρειάζεται για να τον αντικαταστήσει.

Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της Ο. Ε οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν: 1) οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες, 2) το ηγετικό του στίλ, 3) τα βασικά του κίνητρα. Σε γενικές γραμμές στην αρχή του κύκλου αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή και οι ανάγκες της επιχείρησης συμβαδίζουν. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην εφηβική της ηλικία. Τελικά όταν η επιχείρηση χρειάζεται ριζικές και ριψοκίνδυνες αλλαγές στην ώριμη της ηλικία ο επιχειρηματίας ονειρεύεται ήρεμα.

Το ηγετικό του στίλ που στην αρχή το χαρακτήριζε ο αυθορμητισμός, ευκρίνεια και η αποφασιστικότητα μετατρέπεται σε προσεκτικότητα, σκεπτικότητα, ενδοιασμούς, αοριστία και ασάφεια. Αποφεύγει τις αποφάσεις με τη ελπίδα ότι «με

τον καιρό όλα θα πάν καλά». Τελικά οι παράγοντες που τον παρακινούσαν στη αρχή της σταδιοδρομίας του δεν τον συγκινούν αργότερα όταν διανύει την τρίτη ή και την τέταρτη δεκαετία σαν ηγέτης. Μέχρι τα μέσα της καριέρας του ήθελε απλά να αποδειχτεί ότι τα πάει καλά. Προς το τέλος τα κίνητρα που το συγκινούν είναι η ευτυχία και αποκατάσταση της οικογένειας, η κοινωνική του θέση και η υστεροφημία ή το όνομα που θα αφήσει πιθανόν σαν ένας φιλόδοξος ή ευεργέτης.

Οι αλλαγές που γίνονται στις προσωπικές διοικητικές δεξιότητες, το ηγετικό σπιν, και τα βασικά κίνητρα του ηγέτη οδηγούν στη διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του ηγέτη. Με άλλα λόγια ενώ ο ηγέτης όσο ωριμάζει αρχίζει να επιθυμεί μια σταθερότητα στο κατεστημένο, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει μια σειρά από αλλαγές που θα την επιτρέψουν τουλάχιστον να «κρατήσει βήμα» με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το δίλημμα είναι ότι ενώ ο ηγέτης επιθυμεί την αποκατάσταση της, και πιθανόν και την δική του υστεροφημία, και κατά συνέπεια αποφεύγει ριψοκίνδυνες επενδύσεις, η επιχείρηση χρειάζεται σοβαρές δαπάνες σε νέες τεχνολογίες και αβέβαιες αγορές.

Συνοπτικά το δίλημμα είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη ανανέωσης ενώ ο ηγέτης έχει ανάγκη ξεκούρασης. Ο ηγέτης που επιδιώκει την οικογενειακή αρμονία αφιερώνοντας σημαντικά ποσά από τα έσοδα της επιχείρησης στις οικογενειακές ανάγκες, ληστεύει την επιχείρηση στερώντας την τα απαραίτητα μέσα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Οπωσδήποτε μέχρι ενός ορισμένου σημείου η έμφαση αυτή στην οικογένεια είναι κατανοητή. Όσο περνάει ο καιρός, και μεγαλώνουν τα παιδιά, οι ανάγκες της οικογένειας πολλαπλασιάζονται. Ταυτόχρονα όσο ωριμάζει ο ηγέτης τόσο ικανοποιημένος αισθάνεται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Προτάσεις στελεχών ή συμβούλων για επενδύσεις που θα έχουν απόδοση στο μέλλον απορρίπτονται μονολογώντας «μέχρι τότε ποιος ζει ποιος πεθαίνει».

Και όμως αν ο ηγέτης επιθυμεί να αφήσει μια υγιή επιχείρηση στους απογόνους θα πρέπει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ της δικής του συμπεριφοράς και της ανάγκης της επιχείρησης. Η πρώτη και βασικότερη προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας σωστής οργανωτικής δομής. Η σύσταση της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση αλλά δεν είναι και αρκετή. Καθημερινά συστήνονται χιλιάδες επιχειρήσεις στα γραφεία των δικηγόρων και συμβολαιογράφων. Ένα τεράστιο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων δεν προλαβαίνουν να <<χρονίσουν>> γιατί οι επιχειρηματίες δεν φρόντισαν να δημιουργήσουν μια οργανωτική δομή που θα περιλαμβάνει μια σωστή διοίκηση πέρα από το ίδιο.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή, στο σημείο που οι δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης, τότε θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

**(1)** Να εμπυχωσει την επιχείρηση με υψηλές προσδοκίες. Υψηλά στάνταρτ επίδοσης και αποτελεσματικότητας των στελεχών και όλων των εργαζομένων δημιουργούν συμπεριφορές που αντισταθμίζουν κατά κάποιον τρόπο την «αδιαφορία» του ηγέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο όταν τα στελέχη δουν ότι τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από τις προσδοκίες τότε αυτόματα ψάχνουν νέες προκλήσεις και νέες επενδύσεις.

**(2)** Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους. Όταν ο ηγέτης αρχίζει να αισθάνεται εφησυχασμένος τότε η επιχείρηση χρειάζεται λίγο «αναζωπύρωση». Νέοι συνεργάτες φέρνουν νέες ιδέες και δημιουργούν καινούργιες ευκαιρίες.

**(3)** Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κρατήσει ζωντανό το πνεύμα έρευνας και αλλαγής.

**(4)** Να μοιραστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συνεργάτες εκτελούν με μεγαλύτερο μεράκι και είναι πιο αποδοτικοί όταν έχουν συμμετάσχει στις αποφάσεις που απαιτούν την συμμετοχή των. Γι' αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων όσο το δυνατόν

ενωρίτερα.

(5) Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου. Ο ηγέτης θα πρέπει να γίνει ο κύριος Μέντορας και συντονιστής της διαδικασίας Μέντορινκ.

(6) Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα. Συμμετοχή σε κοινωνικούς, πνευματικούς, φιλανθρωπικούς και επαγγελματικούς οργανισμούς. Πιθανόν δημιουργία ενός πολιτιστικού ή φιλανθρωπικού ιδρύματος. Ταξίδια για αναψυκτικούς ή εκπαιδευτικούς σκοπούς.

(7) Να αποσυρθεί σταδιακά από τη ενεργό διοίκηση. Όταν ο ηγέτης έχει τοποθετήσει ικανά στελέχη στο οργανόγραμμα της επιχείρησης μπορεί κάλλιστα να «πάρει συχνές και σύντομες άδειες αναψυχής» από την επιχείρηση. Είναι σημαντικό όμως όχι μόνο να το κάνει αυτό σταδιακά αλλά να μην «εγκαταλείψει» τη διοίκηση εντελώς. Καλό είναι να «ρίχνει μια ματιά» πότε - πότε.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή, στο σημείο που οι **δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης**, τότε θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

Το κεντρικό μήνυμα που προσπαθούμε να περάσουμε εδώ είναι ότι ο καλύτερος τρόπος δημιουργίας μιας υγιούς επιχείρησης με μεγάλη πιθανότητα διακίνησης είναι η δημιουργία μιας οργανώσεως που θα βασίζεται σε στελέχη που έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση. Δεύτερον και σημαντικότερο είναι η προετοιμασία και καθοδήγηση του διαδόχου να αναλάβει επιτυχώς και η ψυχολογική προετοιμασία του ιδρυτή να παραδώσει τα ηνία εξίσου επιτυχώς. Όλες αυτές οι προϋπόθεσης απαιτούν πολύ δουλειά και αλλαγή της παραδοσιακής νοοτροπίας του ιδρυτή. Όχι δεν είναι η αλήθεια αυτό που ισχυρίζονται πολλοί ιδρυτές <<όπως διοικώ εγώ την επιχείρηση κανείς άλλος δεν είναι ικανός να το κάνει!>> Ας μην ξεγελιόμαστε και αυταπατόμαστε. Αφού αργά ή γρήγορα άλλοι θα διοικούν, άρχισε την προετοιμασία όσο πιο γρήγορα μπορείς.

### 3.2 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Σήμερα εφαρμόζεται μια μοναδική μέθοδο προσέγγισης αυτών των προβλημάτων. Επισημαίνοντας τους τομείς όπου συμπύκνουν, αλλά και τους τομείς όπου ενδέχεται να συγκρουστούν προσωπικά και επαγγελματικά συμφέροντα, επιλέγουμε την κατάλληλη λύση ανάλογα με την περίπτωση και τις ανάγκες του ιδιοκτήτη-διευθυντή.

Σε όλη την επικράτεια, οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι της εταιρείας είναι σε θέση να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης, επισημαίνοντας τα εμπόδια που θα συναντήσει και αναπτύσσοντας πρακτικές και αποτελεσματικές μεθόδους για την εξάλειψή τους. Η εμπειρία από τη συνεργασία με επιχειρήσεις που έχουν αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα δίνει τη δυνατότητα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Πολύτιμο εργαλείο αποτελούν τα δώδεκα σημεία. Στις σελίδες που ακολουθούν περιγράφουμε τα σημεία που είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων επισημαίνοντας τους προβληματικούς τομείς καθώς και τρόπους αποφυγής των αντιπαραθέσεων.

Ακόμα και αν έχει ήδη προκληθεί διαφωνία, λύση υπάρχει, αρκεί οι ενδιαφερόμενοι να έχουν διάθεση να την αναζητήσουν επιλέγοντας την κατάλληλη προσέγγιση. Ποτέ δεν είναι αργά για τη διασφάλιση των συμφερόντων της επιχείρησης, ή της οικογένειας.

### 3.2.1 ΤΑ ΔΩΔΕΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

Ο σκοπός των δώδεκα σημείων είναι η εισαγωγή μιας καινούργιας αντίληψης στη θεώρηση των προβλημάτων και ο προγραμματισμός συντονισμένων ενεργειών για την επίλυση τους. Παρακάτω επισημαίνουμε ορισμένα θέματα που ενδέχεται να προκαλέσουν σύγκρουση των στόχων της οικογένειας, της διεύθυνσης και του ιδιοκτήτη.

#### 1. Πρόγραμμα Διαδοχής

Ως επικεφαλής της επιχείρησης είστε συνηθισμένος να έχετε εσείς τον έλεγχο. Και είναι γεγονός ότι η ικανότητα να ασκείτε εξουσία αποτελεί εν μέρει το λόγο που είστε αρχηγός. Συνεπώς, η προετοιμασία της διαδοχής -της μεταβίβασης της εξουσίας σε άλλους- ενδέχεται να είναι άγνωστο και δύσκολο βήμα. Παρόλα αυτά μπορεί να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διασφάλιση της ευημερίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Το πρώτο ερώτημα που τίθεται είναι αν η επιχείρηση είναι σε θέση να επιβιώσει χωρίς αυτούς-σε ορισμένες περιπτώσεις η επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με ένα μόνο πρόσωπο, τόσο που δεν τίθεται καν θέμα διαδοχής. Πάντως, σε περίπτωση που η μεταβίβαση της επιχείρησης είναι εφικτή, θα αντιμετωπίσουν υποχρεωτικά ορισμένα θέματα. Για παράδειγμα, μπορεί να ελπίζουν ότι θα αναλάβουν την επιχείρηση τα παιδιά τους, αλλά έχουν εκείνα τη διάθεση και την ικανότητα να πάρουν τη θέση τους; Ποιο παιδί είναι πιο κατάλληλο να αναλάβει την επιχείρηση μετά την αποχώρηση; Θα πρέπει να προσλάβουν διοικητικά στελέχη εκτός οικογένειας για να αναπληρώσουν τα κενά;

Ο σχεδιασμός του προγράμματος διαδοχής δεν είναι δυνατόν να γίνει από τη μια μέρα στην άλλη -αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία, η οποία πρέπει να δρομολογηθεί πολύ πριν την αποχώρηση. Για την περίπτωση αυτή είναι χρήσιμη η σύνταξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος, ώστε, αφενός να διασφαλίζεται η αντιμετώπιση και των δύσκολων θεμάτων, αφετέρου να γνωρίζουν τα στελέχη της επιχείρησης, είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι, τη θέση τους στην επιχείρηση.

Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει τα κριτήρια επιλογής της επόμενης γενιάς που θα αναλάβει τη διεύθυνση, λεπτομέρειες για την προετοιμασία των διαδόχων στην ανάληψη των ρόλων τους, καθώς και διαδικασίες αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων.

#### 2. Πολιτική Μισθοδοσίας

Το ύψος των αμοιβής μπορεί ούτως ή άλλως να επηρεάζεται από προσωπικούς παράγοντες και σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, πόσο μάλλον όταν πρόκειται για τα μέλη μιας οικογένειας. Για παράδειγμα, μπορεί ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να αποφασίσει να πληρώνει το γιο του περισσότερο από την τιμή της αγοράς, ώστε ο γιος να απολαμβάνει υψηλό βιοτικό επίπεδο, ή και λιγότερο αν μαθαίνει ακόμα τη δουλειά. Ή μπορεί η επιχείρηση να στηρίζει ένα συγγενή με οικονομικές δυσχέρειες. Ή ο ιδρυτής να εξακολουθήσει να παίρνει μισθό και μετά τη συνταξιοδότηση του με το σκεπτικό ότι η επιχείρηση είναι δική του. Η τακτική αυτή μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό και να προκαλέσει έντονη δυσαρέσκεια -τόσο μεταξύ των στελεχών και των εργαζόμενων που δεν είναι μέλη της οικογένειας, όσο και των ίδιων των μελών της οικογένειας.

Σε γενικές γραμμές είναι προτιμότερη η καταβολή του βασικού μισθού βάσει των τιμών της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία, και μπόνους ανάλογα με την απόδοση Βάσει συγκεκριμένων στόχων -όπως ακριβώς δηλαδή και στην περίπτωση που επρόκειτο για στέλεχος εκτός της οικογένειας.



### **3. Ίδια κεφάλαια στην οικογένεια**

Τα μέλη της οικογένειας που έχουν μετοχές στην επιχείρηση πρέπει να έχουν οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή τους στην επιχείρηση, έχοντας είτε μερίσματα, είτε τη δυνατότητα πώλησης των μετοχών τους, αν το επιθυμούν. Αν οι τίτλοι ιδιοκτησίας δεν αποφέρουν κέρδος, οι μέτοχοι μπορεί να γίνουν δύσπιστοι προκαλώντας διχόνοιες. Ως πρώτο βήμα, Βεβαιωθείτε ότι το ιδιοκτησιακό καθεστώς ορίζεται με σαφήνεια και καθορίσατε τη διαδικασία μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και τη μέθοδο αποτίμησης- τους. Στη συζήτηση για αυτά τα θέματα πρέπει να είναι παρόντες οι σύζυγοι και τα παιδιά, διότι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αποδεχτούν την πολιτική σας αν έχουν συμβάλει στη διαμόρφωση της. Πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι, ακόμα και αν δεν υπάρχει ιδανική λύση, καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την ανεύρεση της πιο δίκαιης.

Πρέπει επίσης να εξετάσετε το θέμα των μερισμάτων. Αν και είναι καλό να υπάρχει σταθερή απόδοση μερίσματος, πρέπει να εξισορροπήσετε τις ανάγκες των μετόχων και της επιχείρησης. Προκειμένου να παραμείνουν ρεαλιστικές οι προσδοκίες των μετόχων, είναι προτιμότερο να καθιερώσετε την απόδοση μερισμάτων ανάλογα με τα κέρδη.

### **4. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση**

Το μεγαλύτερο τμήμα της περιουσίας σας, ίσως και όλο, μπορεί να βρίσκεται στην επιχείρηση. Όταν έρθει η ώρα να τη μεταβιβάσετε στα παιδιά σας, πιθανόν να θεωρήσετε, ότι η κατανομή της επιχείρησης σε ίσα μερίδια αποτελεί τη δικαιότερη λύση -ανεξάρτητα αν τα παιδιά σας εργάζονται, ή πρόκειται να εργαστούν, στη διεύθυνση της επιχείρησης.

Συχνά τέτοιες καλές προθέσεις οδηγούν σε προστριβές και διχόνοιες. Ως αποτέλεσμα, τα μέλη της επόμενης γενιάς που έχουν αναλάβει τη διεύθυνση της επιχείρησης μπορεί να αντιδρούν στις παρεμβάσεις όσων δεν ασχολούνται με αυτή, ενώ τα μέλη που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση μπορεί να πιστεύουν ότι η διεύθυνση της επιχείρησης δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους. Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο αυξάνεται ο αριθμός των μη δραστηριοποιημένων μελών, αλλά και τα προβλήματα.

Ίσως είναι εφικτό να μεταβιβάσετε την περιουσία σας χωρίς να παραδώσετε μετοχές.

Για παράδειγμα, μπορείτε να ρευστοποιήσετε μέρος της αξίας της επιχείρησης με την πώληση τμήματος αυτής, ή να συγκεντρώσετε κεφάλαια με διάθεση μετοχών στο χρηματιστήριο. Εναλλακτικά, θα μπορούσατε να δημιουργήσετε δύο είδη μετοχών - το ένα με περιορισμένα δικαιώματα ψήφου - έτσι παρέχετε στα μη δραστηριοποιημένα μέλη τη δυνατότητα να αποκομίσουν όφελος από την επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να έχουν δικαίωμα παρέμβασης σε τρέχοντα θέματα διοίκησης.

### **5. Σύστημα πρόσληψης και αμοιβής στελεχών που δεν είναι μέλη της οικογένειας.**

Ένα ανώτερο στέλεχος που προσλαμβάνεται στην επιχείρηση χωρίς να ανήκει στην οικογένεια είναι μάλλον επιφυλακτικό.

Όσο και αν τα μέλη της οικογένειας επιμένουν ότι εκτιμούν τις ικανότητες του, δεν παύει να έχει αμφιβολίες τόσο για την προθυμία της οικογένειας να αποδεχθεί τις αλλαγές, όσο και για τα καθήκοντα που θα του επιτρέψουν να αναλάβει. Για να προσλάβει η οικογένεια, αλλά και να είναι σε θέση να κρατήσει, ικανά διοικητικά στελέχη, πρέπει να πείσει τα στελέχη της για το σημαντικό ρόλο που θα έχουν στη διεύθυνση της επιχείρησης.

Ένας τρόπος είναι η καθιέρωση πακέτου αμοιβών ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης: υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις, όπως αμοιβή ανάλογα

με τα κέρδη ή χορήγηση μετοχών σε διευθυντικά στελέχη. Δίνοντας στο στέλεχος μετοχές, αφενός τονίζετε τη δέσμευση σας απέναντι του και αφετέρου του παρέχετε κίνητρα για να εργαστεί για την πρόοδο της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να προηγηθεί συμφωνία για τη μέθοδο αποτίμησης των μετοχών και την επιστροφή τους, ώστε να αποκλειστεί, όσο το δυνατόν, το ενδεχόμενο προστριβών και να προστατευτούν τα ταμειακά αποθέματα της επιχείρησης σε περίπτωση αποχώρησης του στελέχους.

## **6. Πρόγραμμα αποχώρησης και μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων**

Τόσο από επαγγελματική όσο και από προσωπική άποψη, είναι λογικό να προετοιμάζετε την αποχώρησή σας και τη μεταβίβαση της περιουσίας σας στην επόμενη γενιά -έτσι, επιτυγχάνετε τη μείωση του φόρου κληρονομιάς καθώς και την ομαλή μετάβαση στην επόμενη γενιά που θα αναλάβει τη διεύθυνση. Ωστόσο, μπορεί να ανησυχείτε ότι μεταβιβάζοντας την περιουσία σας πριν την αποχώρησή σας, υπονομεύετε τη δική σας οικονομική ασφάλεια. Η έγκαιρη εκπόνηση ενός προγράμματος αποχώρησης ρυθμίζει τις οικονομικές επιπτώσεις συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή διαδικασία διαδοχής.

Επειδή τα σχέδια μεταβίβασης της επιχείρησης έχουν αντίκτυπο στους υπόλοιπους μέτοχους, όπως και τα δικά τους θα είχαν σε εσάς, πρέπει να γνωστοποιήσετε τις προθέσεις σας.

Η μεταβίβαση της περιουσίας σας αποτελεί μακροχρόνια διαδικασία -συνεπώς είναι σκόπιμο να αναθεωρείτε ορισμένους όρους όταν συμβαίνει ένα σημαντικό οικογενειακό γεγονός, όπως γέννηση, θάνατος ή γάμος, όταν γίνονται αλλαγές στη φορολογική νομοθεσία, αλλά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε 3 ή 4 χρόνια.

## **7. Είσοδος μελών της οικογένειας στην επιχείρηση**

Ως γενικός κανόνας, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να εισέρχονται στην επιχείρηση έχοντας εμπειρία δύο έως πέντε ετών από τον υπόλοιπο κόσμο, γεγονός που ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την ανεξαρτησία τους, αλλά και επιτρέπει μια καινούργια αντίληψη των θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση. Κατά πάσα πιθανότητα, αυξάνει και την αξιοπιστία τους στα μάτια των στελεχών και των εργαζόμενων που δεν ανήκουν στην οικογένεια.

Είναι σημαντικό να ορίζονται με σαφήνεια οι υποχρεώσεις κάθε μέλους της οικογένειας στην επιχείρηση, η Βάση μισθοδοσίας και τα κριτήρια προαγωγής. Προγραμματίστε εκπαιδευτικά σεμινάρια για να είστε βέβαιοι ότι τα μέλη της οικογένειας θα ανταποκριθούν στο νέο τους ρόλο.

## **8. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου**

Κάθε επιχείρηση, ασχέτως μεγέθους, πρέπει να θέσει ορισμένους στόχους και να αποφασίσει πώς θα τους πραγματοποιήσει. Οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν από αύξηση κερδών και επιστροφή κεφαλαίου, μέχρι ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτά τα θέματα είναι συχνά πολύπλοκα: οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει να εξισορροπούνται με τα προσωπικά και οικογενειακά σχέδια. Συνεπώς, το σχέδιο στρατηγικής αποσκοπεί μεταξύ άλλων να προσδιορίσει και να συμβιβάσει τους διαφορετικούς στόχους.

Σχετικά με τη μέθοδο ανάπτυξης της επιχείρησης, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε συνεργασία με την οικογένεια. Για παράδειγμα, οι προοπτικές ανάπτυξης είναι πιθανόν να εξαρτώνται από τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση της επόμενης γενιάς, ενώ η ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς μπορεί να εξαρτάται από την προθυμία των παλαιότερων μελών να δεχτούν

την αλλαγή και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Το σχέδιο στρατηγικής δημιουργεί τις προϋποθέσεις αντιμετώπισης, διαπραγμάτευσης και επίλυσης των θεμάτων.

## **9. Χρηματοοικονομική δομή**

Η χρηματοδότηση αποτελεί συχνά κρίσιμο θέμα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Παράλληλα με τη διεκπεραίωση των τρεχουσών υποχρεώσεων σε μετρητά, πιθανόν να υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης σχεδίων επενδύσεων κεφαλαίου, καθώς και παροχής εισοδήματος στους μετόχους. Ο συνδυασμός αυτών των απαιτήσεων μπορεί να αποδειχθεί δυσβάσταχτο φορτίο για την οικογενειακή επιχείρηση.

Προκειμένου να αποφύγουν χρέη σε εξωτερικούς επενδυτές ή σε τράπεζες, οι ιδιοκτήτες προτιμούν συνήθως να αντεπεξέρχονται σε αυτές τις απαιτήσεις μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Έτσι, όμως μπορεί να της στερήσουν την επένδυση που χρειάζεται για να παραμείνει ανταγωνιστική ή να αναπτυχθεί. Η ρευστοποίηση τμήματος της επιχείρησης σας παρέχει τη δυνατότητα να επενδύσετε σε νέο τεχνολογικό εξοπλισμό, ή να αντικαταστήσετε ένα μη δραστηριοποιημένο μέτοχο της οικογένειας με έναν εξωτερικό επενδυτή που θα είναι σε θέση να προσφέρει εκτός από το κεφάλαιο, την ενεργό συμμετοχή του στη διοίκηση. Η οργάνωση της χρηματοοικονομικής δομής πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης επιτρέποντας τη μεγαλύτερη δυνατή ελευθερία κινήσεων.

## **10. Διατήρηση κεφαλαίων**

Κατά πάσα πιθανότητα έχετε αποκτήσει περιουσία από την επιχείρησή σας. Πώς μπορείτε να τη διασφαλίσετε καλύτερα;

Ένας τρόπος είναι η δημιουργία περιουσίας ανεξάρτητης από την επιχείρηση: αυτός είναι και ένας άλλος λόγος που πρέπει να εξετάσετε το ενδεχόμενο πώλησης τμήματος της επιχείρησης σε ιδιωτικό επενδυτή ή να βρείτε καινούρια κεφάλαια, είτε με έκδοση ομολογιών είτε με σύναψη δανείου. Αποκτώντας περιουσιακά στοιχεία που δεν εξαρτώνται από την πορεία της επιχείρησης, αφενός διαμοιράζετε τους ενδεχόμενους κινδύνους και αφετέρου προετοιμάζετε το έδαφος για τους διαδόχους σας.

## **11. Διευθέτηση συγκρούσεων**

Οι σοβαρές διαφωνίες προκαλούνται συνήθως επειδή η οικογένεια δεν έχει συζητήσει ανοιχτά ορισμένα θέματα, όπως ο έλεγχος της διεύθυνσης, η διαδοχή, η μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων και το σύστημα μισθοδοσίας. Μπορεί να υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας, η οποία επιδεινώνεται με την πάροδο των ετών. Πάντως, όσο παραμένει ανεπίλυτο ένα θέμα, τόσο αυξάνουν οι πιθανότητες να εξελιχθεί σε καταστροφική διαμάχη.

Ωστόσο, ποτέ δεν είναι αργά για την επίλυση μιας διαφωνίας, αρκεί να υπάρχει διάθεση να βρεθεί η κατάλληλη λύση. Αυτό που χρειάζεται είναι η δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών ότι θα σεβαστούν τη συμφωνία τους και θα συμμορφωθούν με το αποτέλεσμα.

Η μέθοδος επίλυσης εξαρτάται από το είδος της αντιπαράθεσης. Συνήθως, ένας εξωτερικός σύμβουλος, που ορίζεται είτε για να διευκολύνει το δημιουργικό διάλογο μεταξύ των αντίπαλων μερών, είτε για να ενεργήσει ως διαιτητής, επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα. Όταν η διαφωνία αφορά σε τεχνικά θέματα, είναι καλύτερα να απευθύνεται ο επιχειρηματίας στον κατάλληλο ειδικό. Σε κάθε περίπτωση πάντως πρέπει να φροντίζει ώστε το αποτέλεσμα να είναι δίκαιο για όλους τους μετόχους.

## 12. Οικογενειακή ιδεολογία

Ένας τρόπος για την αποφυγή, ή επίλυση μιας διαφωνίας είναι η διαμόρφωση μιας οικογενειακής ιδεολογίας -η σύνταξη ενός κειμένου με τις αξίες και τις αρχές της οικογένειας που θα υποδεικνύει πώς πρέπει να διευθύνεται η επιχείρηση. Η ιδεολογία αυτή μπορεί να καλύπτει θέματα όπως οι υποχρεώσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, οι υποχρεώσεις της ιδιοκτησίας, η πολιτική αντιμετώπισης των κινδύνων και η μακροπρόθεσμη δέσμευση στην επιχείρηση. Πρέπει να απαντά στο εξής ερώτημα: "γιατί η επιχείρηση είναι σε πλεονεκτική θέση επειδή ανήκει στην οικογένεια μας;"

Στην αρχή η οικογενειακή ιδεολογία μπορεί να φαίνεται σαν άσκηση αποδελτίωσης αυτονόητων απαντήσεων σε διάφορα θέματα -στην πράξη, ωστόσο, βοηθά στον εντοπισμό τομέων ενδεχόμενης διαμάχης και παρέχει το πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων και τη διευθέτηση των προσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Το κείμενο αυτό πρέπει να αναθεωρείται για να γίνονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένο για τις εξελίξεις στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

### 4.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ

Το πρώτο, και ενδεχομένως σημαντικότερο, συμπέρασμα που συνάγεται από αυτή την έρευνα είναι ότι ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται περισσότερο, από την αντίληψη για τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση και λιγότερο από το ποσοστό κυριότητας. Το γεγονός αυτό επηρεάζει τόσο τη στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθούν οι ιδιοκτήτες, όσο και τη στάση τους σε θέματα που αφορούν στις επιχειρηματικές ευκαιρίες και στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σε σχέση με τις αντίστοιχες μη οικογενειακές:

- έχουν μικρότερο κύκλο εργασιών, αριθμό προσωπικού και μελών διοίκησης
- περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν διευθυντικές θέσεις
- σχεδόν στις μισές αναμένεται μελλοντική μεταβολή ιδιοκτησιακού καθεστώτος, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις η μεταβολή αυτή αφορά μεταβίβαση στην επόμενη γενιά
- συνήθως δε χρησιμοποιούν για τη χρηματοδότηση τους χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή το factoring.
- συνήθως δεν παρακολουθούν καταστάσεις χρεωστών, αποθεμάτων, λογαριασμό αποτελεσμάτων, εκκρεμείς παραγγελίες ή νέους πελάτες. Ως συνέπεια ενδεχομένως όλων αυτών πλήττονται από σχετικά μεγαλύτερα διαστήματα αποπληρωμής τιμολογίων
- το κλίμα είναι περισσότερο απαισιόδοξο και προβλέπεται μείωση απασχόλησης, κερδών, επενδύσεων και τιμών
- συνεπώς υπάρχει λιγότερο ενδιαφέρον για ανάπτυξη νέων αγορών, αγοράς εταιρειών ή συμμετοχής σε κοινοπραξίες και ομίλους
- υπάρχει μικρότερο ενδεχόμενο πραγματοποίησης εξαγωγών
- έχουν μεγαλύτερη τάση να θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα το κόστος χρηματοδότησης και τη νομοθεσία
- οι περισσότερες επιχειρήσεις που διαμαρτύρονται για τους περιορισμούς ανάπτυξης βρίσκονται στη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Ιταλία και την Πολωνία.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι μόνο η μισή αλήθεια. Θα ήταν παραπλανητικό να βασιστούμε αποκλειστικά σε γενικά συμπεράσματα που αφορούν 20 χώρες με εμφανείς διαφορές στην έκταση, στο οικονομικό περιβάλλον, στην οικονομική οργάνωση και στον πολιτισμό. Υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις, όπως θα δούμε παρακάτω. Ενδεικτικά αναφέρουμε, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων βρίσκεται στην Ελλάδα, στην Τουρκία και στο Βέλγιο, ενώ το μικρότερο στην Πολωνία.

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 1:) Συγκριτική κατάσταση αντιπροσωπευτικών κρατών (%)**

	ΓΑΛΛΙΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΒΡΕΤΑΝΙΑ
Επιχειρήσεις που αυτοχαρακτηρίζονται οικογενειακές	59	58	58	62	50
Οικογενειακές επιχειρήσεις όπου σημειώθηκε αύξηση του αριθμού του προσωπικού κατά το προηγούμενο έτος	35	23	32	47	41
Οικογενειακές επιχειρήσεις όπου αναμένεται μεταβολή ιδιοκτησιακού καθεστώτος	58	54	47	19	49
Οικογενειακές επιχειρήσεις που ελέγχουν εκκρεμείς παραγγελίες	12	42	29	11	25
Οικογενειακές επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγές	55	43	55	28	43
Βραχυπρόθεσμοι περιορισμοί στην ανάπτυξη οικογενειακών επιχειρήσεων λόγω εγχώριας νομοθεσίας ή και φορολογίας	68	41	50	32	9

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 2:) Μέσο διάστημα αποπληρωμής τιμολογίων πώλησης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις**

	ΓΑΛΛΙΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΒΡΕΤΑΝΙΑ
60-75 ΗΜΕΡΕΣ	19	7	20	18	17
ΑΝΩ ΤΩΝ 75 ΗΜΕΡΩΝ	29	3	55	47	7

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

**4.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ωστόσο στο ερώτημα τι είναι οικογενειακή επιχείρηση πολλοί δεν θεωρούν τους εαυτούς τους μέρος αυτού. Στον πίνακα 3 που ακολουθεί φαίνεται ότι το 20,8% όσων μετείχαν στην έρευνα δε θεωρεί ότι απασχολείται σε οικογενειακή επιχείρηση, παρά το γεγονός ότι η οικογένεια κατέχει περισσότερο από το 50% της επιχείρησης. Αντίθετα, το 3,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι εργάζεται σε οικογενειακή επιχείρηση, παρ' όλο που ο ιδιοκτήτης δεν είναι μέλος της οικογένειας. Συνεπώς ο διαχωρισμός σε οικογενειακή ή μη οικογενειακή επιχείρηση εξαρτάται μάλλον από την αντίληψη για τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση και όχι από το ποσοστό κυριότητας.

Αυτό είναι σημαντικό αν λάβουμε υπόψη ενδεχόμενες διαμάχες, αλλά και ευκαιρίες που έχει να αντιμετωπίσει ο ιδιοκτήτης στη σχέση οικογένειας και επιχείρησης. Φαίνεται λοιπόν ότι, αν συμπεριλάβουμε μόνο τις επιχειρήσεις όπου η οικογένεια κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό, εξαιρούμε μια σημαντική μειονότητα επιχειρήσεων που θεωρεί ότι αποτελεί

οικογενειακό ζήτημα παρά την έλλειψη ποσοστού κυριότητας της οικογένειας.

Ποσοστό επιχείρησης στην οικογένεια	Μηδέν	Έως 50%	Άνω του 50%	Σύνολο
Ναι	3,7	7	47,7	58,4
Όχι	13,1	7,7	20,8	41,6
Σύνολο	16,8	14,7	68,5	100

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Με άλλα λόγια, ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι θέμα κυριότητας αλλά γενικότερης αντίληψης. Πάντως το ποσοστό παρουσιάζει διακυμάνσεις ανάλογα με τη χώρα. Βλ. γράφημα 1.

Σύμφωνα με τα στοιχεία προκύπτουν 4 ομάδες, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.

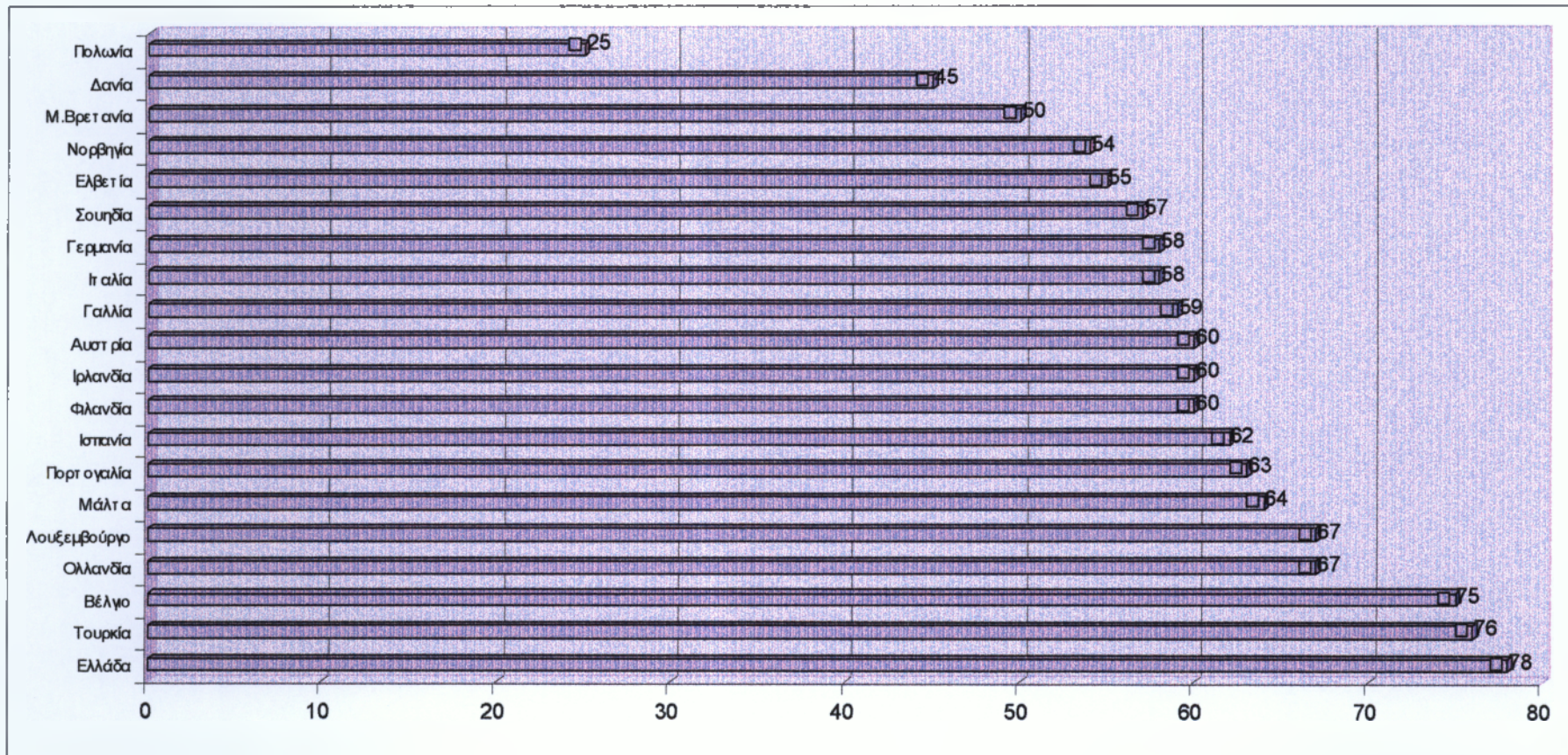
#### **(ΠΙΝΑΚΑΣ 4) Επιχειρήσεις που αυτοχαρακτηρίζονται οικογενειακές**

##### **Χώρες**

Άνω του 70%	Βέλγιο, Ελλάδα, Τουρκία
60% έως 69%	Αυστρία, Φιλανδία, Ιρλανδία, Λουξεμβούργο Μάλτα, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ισπανία
50% έως 59%	Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Νορβηγία, Σουηδία, Ελβετία, Μεγάλη Βρετανία
Έως 50%	Δανία, Πολωνία

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

**ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας οικογενειακή; (Ποσοστό που απάντησε ναι)**



(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)



Η άποψη για τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης διαφέρει επίσης ανάλογα με τη χώρα και το ποσοστό κυριότητας.

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 5:) Επιχειρήσεις που αυτοχαρακτηρίζονται οικογενειακές (%)**

Ποσοστό επιχειρήσεων, όπου η οικογένεια κατέχει έως και το 50% της επιχείρησης, που αυτοχαρακτηρίζονται: Ποσοστό επιχειρήσεων, όπου η οικογένεια κατέχει άνω του 50% της επιχείρησης, που αυτοχαρακτηρίζονται:

	Οικογενειακές	Μη οικογενειακές	Οικογενειακές	Μη οικογενειακές
Αυστρία	39	61	68	32
Βέλγιο	31	69	91	9
Γαλλία	21	79	84	16
Γερμανία	40	60	65	35
Δανία	12	88	62	38
Ελβετία	20	80	66	34
Ελλάδα	64	36	83	17
Ιρλανδία	-	100	75	25
Ισπανία	51	49	67	33
Ιταλία	40	60	64	36
Λουξεμβούργο	-	100	100	-
Μάλτα	50	50	72	28
Μ. Βρετανία	20	80	67	33
Νορβηγία	31	69	67	33
Ολλανδία	33	67	80	20
Πολωνία	8	92	57	43
Πορτογαλία	60	40	63	37
Σουηδία	30	70	81	19
Τουρκία	50	50	80	20
Φιλανδία	15	85	74	26
Μέσος όρος	34	66	70	30

Από το γράφημα 1 και τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- μεγάλος αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων στο Βέλγιο και στη Γαλλία ανήκει στην οικογένεια με ποσοστό άνω του 50% της επιχείρησης
- στην Ελλάδα και στην Τουρκία η επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή ανεξάρτητα από το ποσοστό κυριότητας της οικογένειας.

(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.3 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΗΔΑΛΙΟ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ;

Είναι προφανές ότι υπάρχει μεγαλύτερο ενδεχόμενο να συναντήσουμε περισσότερα μέλη μιας οικογένειας σε θέσεις διευθυντικών στελεχών σε μια οικογενειακή, από ό,τι σε μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Αλλά σε ποιο βαθμό- υπάρχουν άλλες διαφορές στη δομή της επιχείρησης;

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ανάλυσης, σε ολόκληρη την Ευρώπη, οι επιχειρήσεις που θεωρούνται οικογενειακές:

- έχουν την τάση να διαθέτουν λιγότερα διευθυντικά στελέχη. Συγκεκριμένα, το πιθανότερο είναι να έχει αναλάβει τη διεύθυνση της επιχείρησης ένα μόνο μέλος της οικογένειας
- συνήθως έχουν ιδρυθεί από ένα μόνο άτομο, ενώ οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις ιδρύονται από δύο ή και περισσότερα
- έχουν περισσότερα μέλη της οικογένειας σε θέσεις διευθυντών και διευθυντικών στελεχών.
- έχουν μικρότερο κύκλο εργασιών
- απασχολούν λιγότερο προσωπικό.

Με άλλα λόγια, είναι γενικώς μικρότερες και διευθύνονται κατά κύριο λόγο από τα μέλη της οικογένειας. Φαίνεται επίσης ότι και έτσι επιθυμούν να παραμείνουν, αφού και ο αριθμός του προσωπικού τους δεν ενδέχεται να μεταβληθεί. Ένα άλλο γεγονός που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι το ότι αναμένονται συχνότερα μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Στην κατάταξη φαίνεται ότι οι χώρες στις οποίες οι πολυάριθμες διευθυντικές ομάδες αποτελούν τον κανόνα είναι η Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, η Τουρκία και η Μεγάλη Βρετανία, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η Ελλάδα και η Πολωνία. Αντίθετα, περισσότερο από το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Δανία, στη Γερμανία, στη Μάλτα, στην Ολλανδία και στη Νορβηγία δε διευθύνεται από ομάδα, αλλά από ένα μόνο άτομο. Πάντως αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει ενεργός συμμετοχή της οικογένειας.

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 6:) Μέσος όρος μελών της οικογένειας**

Οικογενειακές επ.	Διευθυντές	Διευθυντικά στελέχη		Μη οικογενειακές επ.
	Μη οικογενειακές επ.	Οικογενειακές επ.	Μη οικογενειακές επ.	
Αυστρία	2.4	1.9	2.5	2.0
Βέλγιο	2.4	1.5	1.8	1.0
Γαλλία	2.4	1.4	1.9	1.1
Γερμανία	2.3	2.2	2.0	1.7
Δανία	2.2	1.8	1.9	1.3
Ελβετία	2.3	1.8	2.2	1.7
Ελλάδα	2.7	2.2	2.7	2.2
Ιρλανδία	3.1	2.3	2.1	1.5
Ισπανία	2.4	2.0	2.4	1.6
Ιταλία	2.7	2.2	2.5	1.9
Λουξεμβούργο	2.3	2.0	1.8	1.4
Μ.Βρετανία	2.9	2.1	2.0	1.3
Μάλτα	2.9	2.4	2.0	1.1
Νορβηγία	2.0	1.7	2.0	1.7
Ολλανδία	2.3	1.8	2.0	1.4
Πολωνία	2.5	1.4	1.9	1.1
Πορτογαλία	3.1	2.6	2.5	2.0
Σουηδία	1.7	1.4	1.7	1.4
Τουρκία	2.9	2.7	2.4	2.1
Φιλανδία	2.4	1.6	2.3	1.2
<b>Μέσος όρος</b>	<b>2.5</b>	<b>2.0</b>	<b>2.2</b>	<b>1.5</b>

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Στον πίνακα 6 παρουσιάζεται ο μέσος-όρος των μελών της οικογένειας που κατέχουν θέσεις διευθυντών και διευθυντικών στελεχών, τόσο στις οικογενειακές όσο και στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει εκπροσώπηση των μελών της οικογένειας αν και, όπως θα ήταν αναμενόμενο, η εξουσία τους στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο περιορισμένη.

Εκτός από αυτό, στον πίνακα επισημαίνονται οι χώρες όπου η οικογένεια διατηρεί τον έλεγχο της διοίκησης ανεξάρτητα από το ποσοστό κυριότητας - Αυστρία, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία και Τουρκία. Αντίθετα, στη Σουηδία, στη Νορβηγία και στη Δανία η οικογενειακή εκπροσώπηση είναι σημαντικά μικρότερη.

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 7:)** Ποσοστό οικογενειακών επιχ. σύμφωνα με τον ετήσιο κύκλο εργασιών  
Κύκλος εργασιών (σε χιλιάδες ευρώ)

	0-1000	1001-2.500	2.501-5.600	> 5.600
Αυστρία	30	59	7	4
Βέλγιο	38	35	16	11
Γαλλία	17	18	31	34
Γερμανία	41	33	19	7
Δανία	50	29	12	9
Ελβετία	56	30	9	5
Ελλάδα	42	29	16	13
Ιρλανδία	50	33	17	-
Ισπανία	81	10	6	3
Ιταλία	42	33	17	8
Λουξεμβούργο	50	-	50	-
Μ. Βρετανία	17	40	22	21
Μάλτα	71	29	-	-
Νορβηγία	46	33	8	13
Ολλανδία	38	43	9	10
Πολωνία	4	9	34	53
Πορτογαλία	34	32	12	22
Σουηδία	34	34	20	12
Τουρκία	76	14	3	7
Φιλανδία	84	13	3	-
<b>Μέσος όρος</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

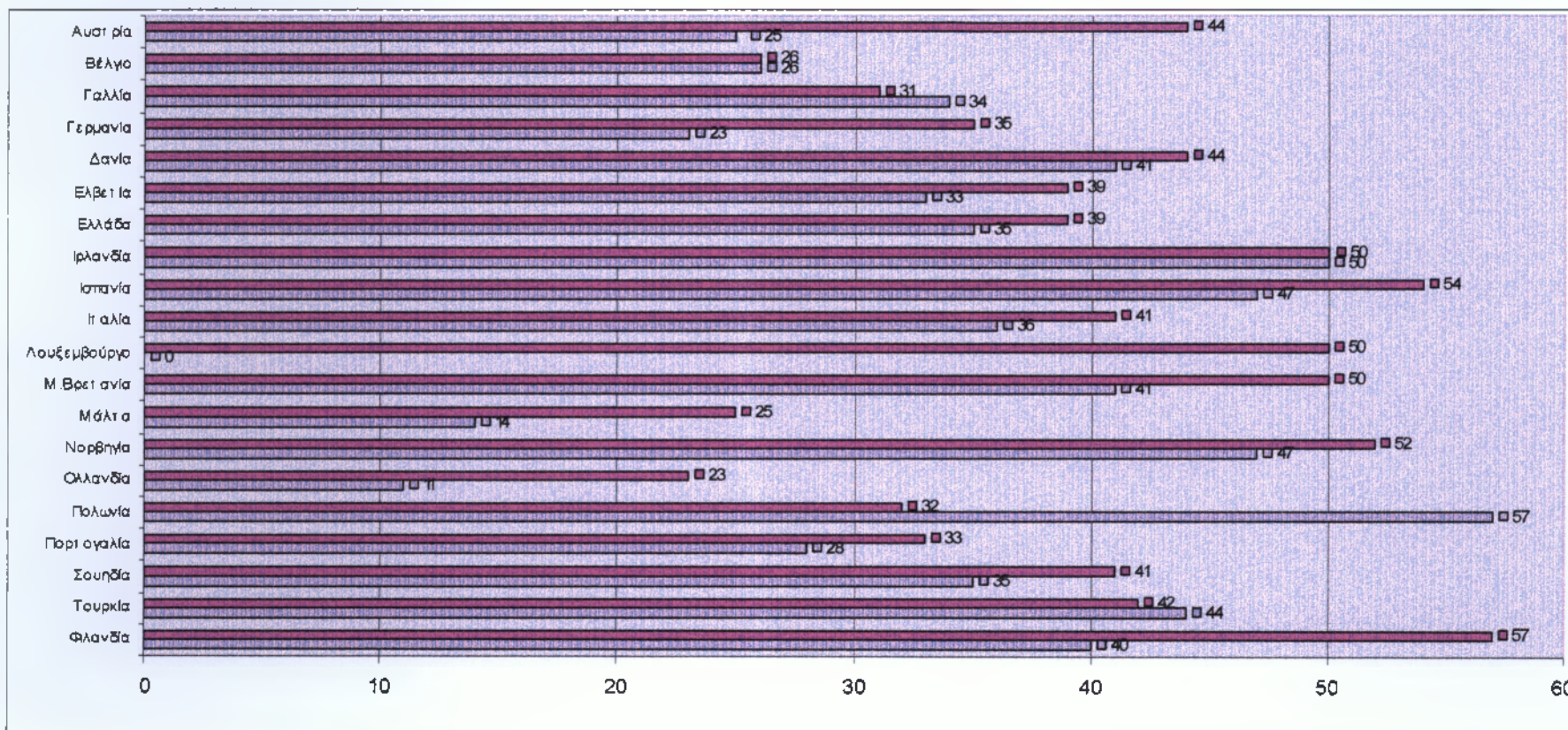
(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Όσον αφορά στο μέγεθος της οικογενειακής επιχείρησης υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε κάθε χώρα όπου διεξήχθη η έρευνα, όπως φαίνεται στον πίνακα 7. Οι μικρότερες επιχειρήσεις αποτελούν τον κανόνα στη Φιλανδία, στη Μάλτα, στην Ισπανία και στην Τουρκία, ενώ στη Γαλλία, στην Πολωνία και στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες εξακολουθούν να θεωρούνται οικογενειακές.

Το ίδιο συμβαίνει και με τον αριθμό των απασχολούμενων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Είναι αξιοσημείωτο ότι ένα μικρό ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ιταλία, την Πολωνία, στην Πορτογαλία, στην Τουρκία και στη Μεγάλη Βρετανία απασχολεί περισσότερα από 500 άτομα. Αντίθετα, στην Πολωνία, την Τουρκία και τη Μεγάλη Βρετανία λιγότερο από το 10% απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους.

Διαφορές παρουσιάζουν επίσης και οι αλλαγές που σημειώθηκαν πέρυσι στο εργατικό δυναμικό. Συνολικά, μόνο το 34% των οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρει αύξηση εργατικού δυναμικού, σε αντίθεση με το 40% των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Αναμφίβολα το γεγονός αυτό εξαρτάται άμεσα από την κατάσταση της οικονομίας της κάθε χώρας τη συγκεκριμένη περίοδο. Στο γράφημα 2 φαίνεται ότι, στις περισσότερες χώρες, οι προβλέψεις για ανάπτυξη αφορούν σε μεγαλύτερο βαθμό στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η Πολωνία και η Γαλλία είναι οι μόνες ενδιαφέρουσες εξαιρέσεις.

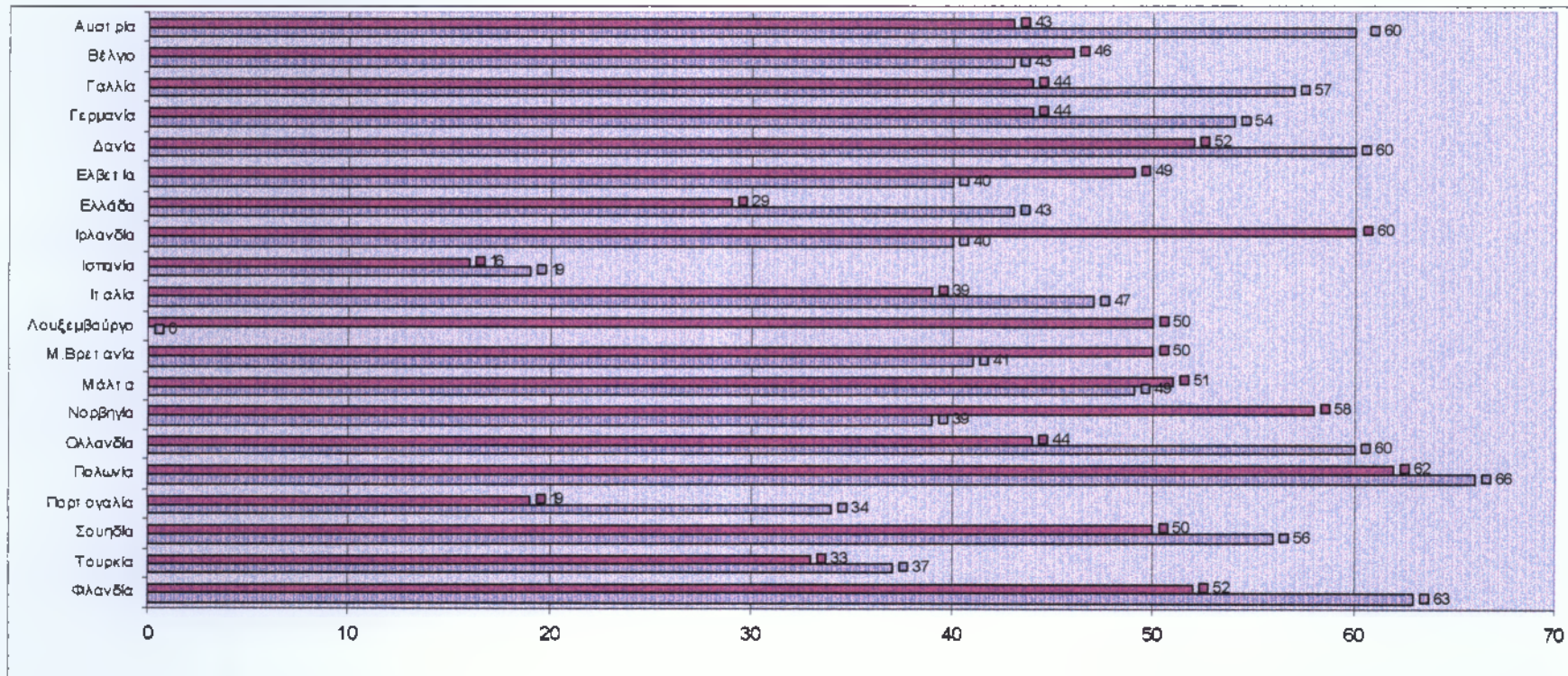
**ΓΡΑΦΗΜΑ 2: Ποσοστό επιχειρήσεων όπου σημειώθηκε αύξηση προσωπικού κατά το προηγούμενο έτος**



(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.4 ΣΧΕΔΙΑ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ-ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΓΡΑΦΗΜΑ 3 : Ποσοστό επιχειρήσεων όπου αναμένεται μεταβολή ιδιοκτησιακού καθεστώτος



(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Συνολικά, περίπου το 48% των οικογενειακών επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα προβλέπει για το μέλλον μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Πάντως και αυτό το ποσοστό παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα, όπως φαίνεται στο»γράφημα 3.

Για παράδειγμα:

- αναμένονται μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς για ποσοστό άνω του 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Αυστρία, στη Δανία, στη Φιλανδία, στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ολλανδία, στην Πολωνία και στη Σουηδία. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις αυτών των χωρών αναμένονται συχνότερα μεταβολές ιδιοκτησιακού

καθεστώτος σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις

- στο Λουξεμβούργο οι οικογενειακές επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στο ίδιο ιδιοκτησιακό καθεστώς, ενώ στην Πορτογαλία και στην Ισπανία είναι λίγες οι επιχειρήσεις όπου αναμένονται μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Τα προβλεπόμενα χρονικά διαστήματα για τις αναμενόμενες μεταβολές ιδιοκτησιακού καθεστώτος που αφορούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 8.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Χρονικό πλαίσιο αναμενόμενης μεταβολής ιδιοκτησιακού καθεστώτος για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (%)**

	1-2 έτη	3-5 έτη	άνω των 6 ετών
Αυστρία	23	37	40
Βέλγιο	29	48	23
Γαλλία	46	33	21
Γερμανία	22	37	41
Δανία	20	33	47
Ελβετία	25	41	34
Ελλάδα	28	39	33
Ιρλανδία	-	50	50
Ισπανία	21	53	26
Ιταλία	34	34	32
Λουξεμβούργο	-	-	-
Μ. Βρετανία	20	37	43
Μάλτα	31	31	38
Νορβηγία	56	10	34
Ολλανδία	23	48	29
Πολωνία	57	30	13
Πορτογαλία	26	41	33
Σουηδία	25	41	34
Τουρκία	40	32	28
Φιλανδία	30	35	35
<b>Μέσος όρος</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>32</b>

(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Συνεπώς, οι χώρες όπου αναμένεται στις περισσότερες επιχειρήσεις αποχώρηση της παλιάς ιδιοκτησίας σε:

- μικρό χρονικό διάστημα είναι η Γαλλία, η Νορβηγία, η Πολωνία και η Τουρκία
- μέσο χρονικό διάστημα είναι το Βέλγιο, η Ιρλανδία, η Ελλάδα, η Πορτογαλία, η Ελβετία, η Ισπανία και η Σουηδία
- μεγάλο χρονικό διάστημα είναι η Αυστρία, η Δανία, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία.

Όσον αφορά στη διαδικασία:

- η επικρατέστερη διαδικασία για τη μεταβολή ιδιοκτησιακού καθεστώτος αφορά, όπως θα ήταν αναμενόμενο, μεταβίβαση στην επόμενη γενιά της οικογένειας. Η περίπτωση αυτή ισχύει ιδιαίτερα για την Αυστρία (39%), τη Δανία (28%), την Ιρλανδία (29%), τη Γερμανία (35%), την Ιταλία (29%), την Ολλανδία (39%) και την Ελβετία (35%)
- το ενδεχόμενο πώλησης της επιχείρησης εξετάζει σοβαρά το 19% στην Αυστρία, το 30%σε Φιλανδία, το 27% σε Σουηδία και το 20% σε Μεγάλη Βρετανία
- το ενδεχόμενο διάθεσης μετοχών σε τρίτους δε φαίνεται να απασχολεί την Ιρλανδία, αλλά ενδιαφέρει το 10% περίπου των οικογενειακών επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα από Βέλγιο, Γαλλία, Φιλανδία και Πολωνία
- δεν προκαλεί έκπληξη, δεδομένης της διαφορετικής νοοτροπίας που υπάρχει σε κάθε χώρα, το γεγονός ότι 6,5% των απαντήσεων από τη Μεγάλη Βρετανία δηλώνει ενδιαφέρον για το ενδεχόμενο εξαγοράς από τη διοίκηση, ενώ στο 12% των απαντήσεων από τη Δανία εξετάζεται το ενδεχόμενο πώλησης της επιχείρησης στους εργαζόμενους και στο 11% από τη Γαλλία το ενδεχόμενο εξαγοράς με διάθεση μετοχών
- η διάθεση μετοχών στο κοινό αποκλείεται στην Αυστρία, στη Δανία, στην Ιρλανδία, στη Φιλανδία, στο Λουξεμβούργο, στη Μάλτα, στην Ολλανδία, στη Νορβηγία, στην Πορτογαλία, στην Ελβετία και στην Ισπανία, χώρες όλες με μικρότερες χρηματιστηριακές αγορές. Παραδόξως, ωστόσο, σημαντική μειονότητα Ελλήνων (11%) και Πολωνών(21%) θα εξέταζαν αυτή την επιλογή. Στην περίπτωση της Πολωνίας, αυτό οφείλεται ενδεχομένως στην ευρύτερη αντίληψη που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στο σύνολο του δείγματος, μόνο το 14% των οικογενειακών και το 12% των μη οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ότι το θέμα διαδοχής της διοίκησης θα τους απασχολήσει μακροπρόθεσμα. Εξ ορισμού, το πιθανότερο για όσους θεωρούν την επιχείρηση τους οικογενειακή είναι να επιλέξουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια.

#### **4.5 ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται οι τομείς όπου εμφανίζονται διαφορές μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς τη χρησιμοποιούμενη μορφή εξωτερικής χρηματοδότησης.

- Υπάρχει ελάχιστη ή ανύπαρκτη διαφορά μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων τόσο ως προς τη χρηματοδότηση με υπερανάλυση, leasing, κεφάλαια τρίτων, δάνεια, όσο και ως προς την άποψη για τη χρησιμότητα της χρηματοδότησης σε σχέδια που αφορούν στα προσεχή τρία έτη.
- Ωστόσο οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως λιγότερο, από ό,τι οι μη οικογενειακές, το factoring (πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων) και σπανιότερα επιχειρούν την άντληση κεφαλαίων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.



- Γενικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, συγκριτικά με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, προτιμούν για τη χρηματοδότηση της επιχείρησής τους τα τραπεζικά δάνεια και ιδιαίτερα τα μακροπρόθεσμα. Επιγραμματικά θα λέγαμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποφεύγουν να εμπλέκουν στα οικονομικά τους άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εκτός από τράπεζες.

**(ΠΙΝΑΚΑΣ 9-) Ποιες μορφές εξωτερικής χρηματοδότησης χρησιμοποιείτε; (%)**

	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη Οικογενειακές επιχειρήσεις
Υπερανάληψη	50	52
Leasing	32	32
Factoring	7	10
Εξωτερικά κεφάλαια	11	19
-από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	3	9
-από ιδιώτες	7	11
Δάνεια	54	45
-έως 3 έτη	16	15
-3-5 έτη	12	11
-άνω των 5ετών	18	13
Επιχορηγήσεις ή χορηγίες	7	9
Η χρηματοδότηση θα εξυπηρετήσει σχέδια για τα 3 προσεχή έτη	66	64

Ωστόσο κάθε χώρα παρουσιάζει ορισμένες διαφορές:

- το factoring είναι η πιο συνηθισμένη μορφή χρηματοδότησης στη Γαλλία και στην Ιταλία
- η άντληση κεφαλαίων από ιδρύματα είναι σχετικά περισσότερο συνηθισμένη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Πολωνία και στην Πορτογαλία
- οι επιχορηγήσεις και οι χορηγίες είναι περισσότερο συνηθισμένες στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ιρλανδία, στη Γαλλία, στην Ελλάδα και στη Μεγάλη Βρετανία.

Προφανώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε αυτές τις χώρες γνωρίζουν καλά την κοινοτική νομοθεσία ή ενδεχομένως έχουν ευκολότερη πρόσβαση στην ενημέρωση για την αξιοποίηση αυτής της πηγής χρηματοδότησης.

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.6 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ζητήσαμε από όσους μετείχαν στην έρευνα να κατονομάσουν τους δείκτες που χρησιμοποιούν για τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησής τους. Το 70% απάντησε ότι χρησιμοποιεί τις πωλήσεις και το λογαριασμό αποτελεσμάτων, ενώ το 50% βασίζεται στο μεικτό κέρδος και στα στοιχεία του ισολογισμού. Δείκτες της αγοράς, όπως δημιουργία νέων ή διατήρηση ήδη υπαρχόντων πελατών, χρησιμοποιούνται από μια μειονότητα.

Οι διαφορές μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι επίσης εμφανείς. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως δίνουν λιγότερη σημασία:

- σε στοιχεία που κρούουν των κώδωνα κινδύνου, όπως καταστάσεις χρεωστών, αποθέματα ή εκκρεμείς παραγγελίες.

- στην τρέχουσα οικονομική απόδοση με βάση τον ισολογισμό και το λογαριασμό αποτελεσμάτων.

- σε μελλοντική ζήτηση από νέους πελάτες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφοροποίηση που εμφανίζεται σε κάθε χώρα όσον αφορά στον έλεγχο εκκρεμών παραγγελιών και νέων πελατών. (Βλ. Πίνακα 10).

Όπως φαίνεται, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως δεν παρακολουθούν:

- εκκρεμείς παραγγελίες στο Βέλγιο, στην Ιρλανδία, στην Ελλάδα, στη Μάλτα και στη Μεγάλη Βρετανία.
- νέους πελάτες στο Βέλγιο, την Ιρλανδία, στη Φιλανδία, στην Ελβετία και στη Μεγάλη Βρετανία.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Δείκτες αποδοτικότητας (% των απαντήσεων)**

	Εκκρεμείς παραγγελίες		Νέοι πελάτες	
	Οικογενειακές επ.	Μη οικογενειακές επ.	Οικογενειακές επ.	Μη οικογενειακές επ.
Αυστρία	16	24	11	11
Βέλγιο	19	30	18	33
Γαλλία	12	20	22	35
Γερμανία	42	49	21	26
Δανία	8	6	16	22
Ελβετία	28	34	10	24
Ελλάδα	12	25	26	31
Ιρλανδία	14	25	17	25
Ισπανία	11	10	24	26
Ιταλία	29	24	19	22
Λουξεμβούργο	33	-	33	-
Μ. Βρετανία	25	38	30	43
Μάλτα	-	25	25	25
Νορβηγία	4	19	9	18
Ολλανδία	35	45	27	35
Πολωνία	44	40	49	31
Πορτογαλία	29	24	25	10
Σουηδία	22	32	18	22
Τουρκία	14	17	26	28
Φιλανδία	9	8	12	22
<b>Μέσος όρος</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>28</b>

(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Συνεπώς, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν επιτυγχάνει την είσπραξη χρεών, εμφανίζοντας μεγαλύτερα διαστήματα αποπληρωμής για τα τιμολόγια πωλήσεων από ότι οι μη οικογενειακές

επιχειρήσεις. Ωστόσο, πίσω από αυτό το γενικό συμπέρασμα κρύβονται ορισμένες αξιoσημείωτες διαφοροποιήσεις. Στον πίνακα 11 δίνονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων με διάστημα αποπληρωμής άνω των 60 ημερών. Παρατηρούμε, ότι:

- για μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων στο Βέλγιο, στη Γαλλία, στην Ελλάδα, στην Ιρλανδία, στην Ιταλία, στη Μάλτα, στην Πορτογαλία και στην Ισπανία το διάστημα αποπληρωμής είναι μεγάλο.
- στο διάστημα αποπληρωμής άνω των 75 ημερών αντιστοιχούν περισσότερες μη οικογενειακές επιχειρήσεις από ότι οικογενειακές επιχειρήσεις για το Βέλγιο, την Ιρλανδία, τη Γαλλία και τη Μάλτα.
- αντίθετα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στην Πορτογαλία πλήττονται περισσότερο από ότι οι αντίστοιχες επιχειρήσεις στις υπόλοιπες χώρες - ή δεν έχουν αποτελεσματική μέθοδο είσπραξης χρεών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Μέσο διάστημα αποπληρωμής για τιμολόγια πωλήσεων (% των απαντήσεων)**

	60-74 ημέρες		75 ημέρες και άνω	
	Οικογενειακές επ.	Μη οικογενειακές επ.	Οικογενειακές επ.	Μη οικογενειακές επ.
Αυστρία	2	6	4	9
Βέλγιο	23	12	14	23
Γαλλία	19	18	29	42
Γερμανία	7	3	3	4
Δανία	4	-	-	-
Ελβετία	17	12	15	7
Ελλάδα	11	13	60	48
Ιρλανδία	33	25	17	25
Ισπανία	18	12	47	46
Ιταλία	20	15	55	60
Λουξεμβούργο	-	100	-	-
Μ. Βρετανία	17	18	7	11
Μάλτα	14	-	28	67
Νορβηγία	4	5	-	-
Ολλανδία	9	17	2	-
Πολωνία	-	6	3	4
Πορτογαλία	18	19	45	29
Σουηδία	2	2	-	2
Τουρκία	12	13	17	11
Φιλανδία	-	-	-	-
<b>Μέσος όρος</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

(Πηγή : "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.7 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όσοι μετείχαν στην έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά με προβλέψεις και σχέδια για το προσεχές έτος. Σε γενικές γραμμές η ομάδα των οικογενειακών επιχειρήσεων ήταν αισιόδοξη για τις προοπτικές ανάπτυξης.

Παρόλα αυτά, σε σχέση με την άλλη ομάδα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο απαισιόδοξες και προβλέπουν συχνότερα:

- πάγωμα ή μείωση της απασχόλησης, του κέρδους και των επενδύσεων σε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις και επαγγελματική εκπαίδευση
- μείωση τιμών πώλησης.

Στο πλαίσιο αυτό:

- οι απαισιόδοξοι προέρχονται κυρίως από την Αυστρία, τη Γερμανία, τη Γαλλία και την Ελβετία, ενώ στο Λουξεμβούργο οι μισές επιχειρήσεις προβλέπουν μείωση του κέρδους
- οι αισιόδοξοι προέρχονται κυρίως από τις Σκανδιναβικές χώρες, την Ιρλανδία και την Τουρκία.

Ως αποτέλεσμα του γενικότερου κλίματος απαισιοδοξίας που επικρατεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η ομάδα αυτή δείχνει μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα και λιγότερο ενδιαφέρον, από ό,τι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, για την ανάπτυξη νέων αγορών, την αγορά εταιρειών ή τη συμμετοχή σε κοινοπραξίες και ομίλους.

Το φαινόμενο αυτό δεν είναι γενικό, υπάρχουν εξαιρέσεις. Για παράδειγμα, το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Γαλλία, στην Ιρλανδία και στη Μεγάλη Βρετανία ενδιαφέρεται για τη δημιουργία νέων αγορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά το αντίστοιχο ποσοστό για τη Νορβηγία και τη Δανία είναι μόνο 20%.

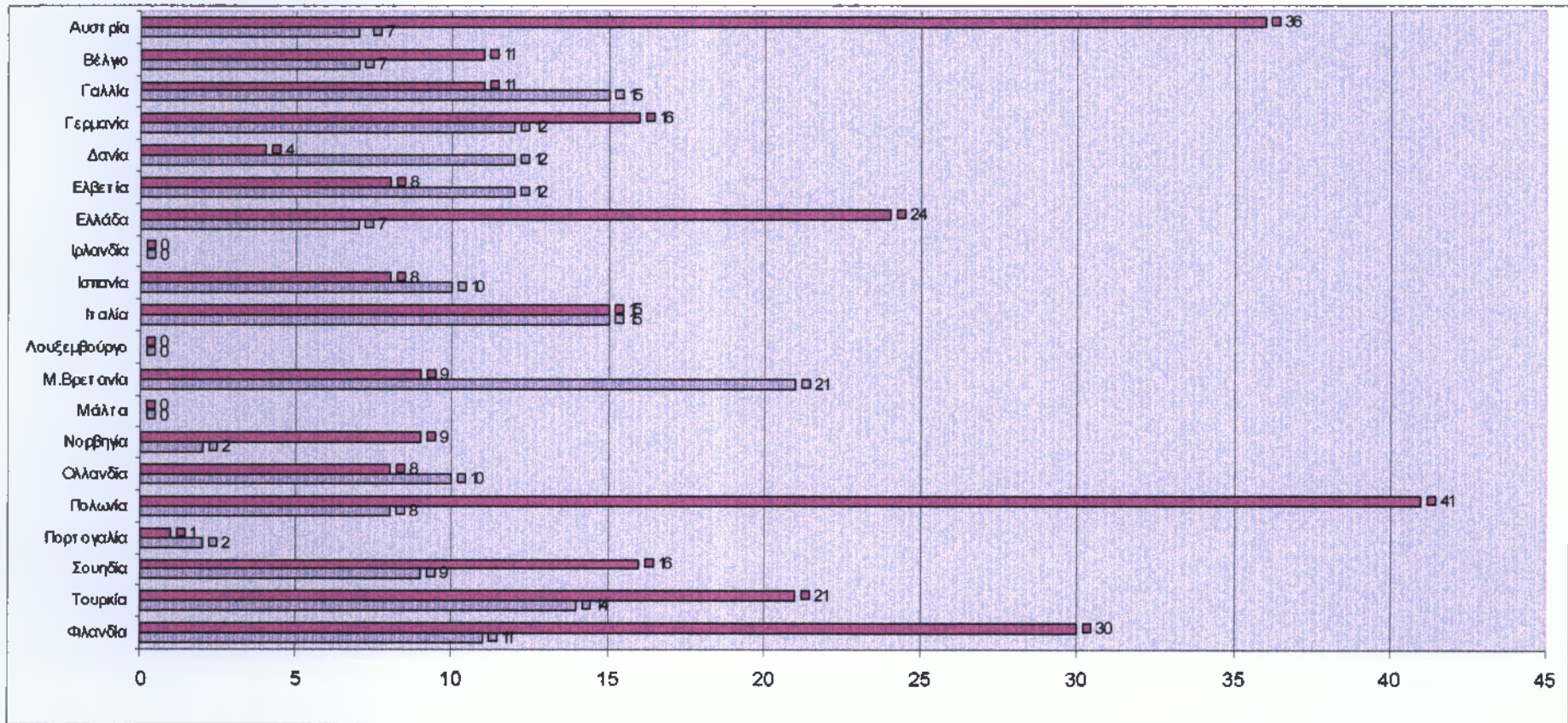
Πάντως οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να συναγωνιστούν σε προγραμματισμό τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα δύο τρίτα περίπου και των δύο ομάδων έχουν λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση των επιπλοκών του 2000 στην πληροφορική τεχνολογία.

#### 4.8 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Το παραπάνω συμπέρασμα ενισχύεται από τις απαντήσεις σχετικά με τις εξαγωγές. Ενώ το 46% των οικογενειακών επιχειρήσεων και το 48% των μη οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι κάνουν εξαγωγές, πρόκειται κυρίως για εξαγωγές κοντά στη χώρα τους, και προέκυψαν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των δύο ομάδων για εξαγωγές στην Ασία, στον Ειρηνικό, στην Ανατολική Ευρώπη και στη Ρωσία. Διαφορές υπάρχουν και μεταξύ των χωρών, όπως φαίνεται" στο γράφημα 4.

Με δεδομένη τη γεωγραφική θέση κάθε χώρας, δεν είναι περίεργο που οι εξαγωγές των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Αυστρία, στη Φιλανδία, στην Ελλάδα, στην Πολωνία και, σε μικρότερο βαθμό, στην Τουρκία είναι προς την ανατολική Ευρώπη και τη Ρωσία. Γενικά, με εξαίρεση τη Μεγάλη Βρετανία, δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για εξαγωγές στην Ασία ή στις χώρες του Ειρηνικού.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 4: Ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων που κάνουν εξαγωγές**



(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.9 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι απαντήσεις των δύο ομάδων στο θέμα αυτό παρουσιάζουν περισσότερες διαφορές ως προς τους παράγοντες που θεωρούνται ανασταλτικοί στην ανάπτυξη της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον. Τα στοιχεία που προέκυψαν ενισχύουν την άποψη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο επιφυλακτικές από ό,τι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Συνεπώς:

- τείνουν περισσότερο να θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα το κόστος χρηματοδότησης και τη νομοθεσία, τόσο την εγχώρια, όσο και την κοινοτική. Στον πίνακα 12 φαίνεται η διαφοροποίηση των χωρών σε αυτούς τους προβληματικούς τομείς
- τείνουν λιγότερο να θεωρούν ανασταλτικό παράγοντα την έλλειψη εξειδικευμένων εργατών, τη συναλλαγματική ισοτιμία ή το κόστος έρευνας και ανάπτυξης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Ανασταλτικοί παράγοντες ανάπτυξης (% των απαντήσεων)**

	Βραχυπρόθεσμα		
	Κεφάλαια	Εγχώρια νομοθεσία/φορολογία	Νομοθεσία ΕΕ
Εγχώρια	32	30	9
Βέλγιο	19	58	12
Γαλλία	17	29	4
Γερμανία	15	25	3
Δανία	16	68	10
Ελβετία	36	41	14
Ελλάδα	52	34	2
Ιρλανδία	17	17	14
Ισπανία	36	50	3
Ιταλία	-	-	-
Λουξεμβούργο	29	29	-
Μάλτα	16	18	11
Μ. Βρετανία	21	9	8
Νορβηγία	43	74	3
Ολλανδία	31	30	6
Πολωνία	44	32	4
Πορτογαλία	16	29	9
Σουηδία	29	31	4
Τουρκία	45	21	3
Φιλανδία	16	9	9
<b>Μέσος όρος</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>7</b>

(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

Συνεπώς, φαίνεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις:

- αντιμετωπίζουν προβλήματα σε ποσοστό άνω του 30% σε σχέση με:
  - το κόστος χρηματοδότησης στην Αυστρία, στη Γερμανία, στην Ελλάδα, στην Ιταλία, στην Πολωνία, στην Πορτογαλία, στην Ισπανία και στην Τουρκία

➤ την εγχώρια φορολογική νομοθεσία στην Αυστρία, στο Βέλγιο, στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ελλάδα, στην Ιταλία, στην Πολωνία, στην Ελβετία και στην Ισπανία.

• η κοινοτική νομοθεσία δεν αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα, αν και, σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις που τη θεωρούν περιοριστική είναι περισσότερες στην Ιρλανδία και τη Γερμανία από ότι στις υπόλοιπες χώρες.

#### 4.10 ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΕΣ ΧΩΡΕΣ

Στον πίνακα 13 δίνεται η κατάταξη των χωρών ανάλογα με το ποσοστό των επιχειρήσεων που αναφέρει εμπόδια στην ανάπτυξη, δηλαδή μια κατάσταση των χωρών ανάλογα με το βαθμό απαισιοδοξίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13α: Κατάταξη ανάλογα με το βαθμό απαισιοδοξίας**

##### Οικογενειακές επιχειρήσεις

1	Πολωνία
2	Γαλλία
3	Γερμανία
3	Ιταλία
3	Ελλάδα
6	Βέλγιο
7	Ισπανία
8	Ιρλανδία
9	Αυστρία
9	Τουρκία
11	Ελβετία
12	Πορτογαλία
13	Μάλτα
14	Σουηδία
15	Δανία
15	Ολλανδία
17	Μ. Βρετανία
18	Φιλανδία
19	Νορβηγία
20	Λουξεμβούργο

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13β: Κατάταξη ανάλογα με το βαθμό απαισιοδοξίας**

##### Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

1	Ιταλία
2	Ελλάδα
2	Πολωνία
4	Γερμανία
5	Βέλγιο
5	Γαλλία
7	Τουρκία
8	Μάλτα
9	Αυστρία
9	Πορτογαλία
9	Ελβετία
9	Ισπανία
13	Δανία
14	Ιρλανδία
14	Ολλανδία
14	Σουηδία
17	Φιλανδία
17	Μ. Βρετανία
19	Νορβηγία
20	Λουξεμβούργο

Υπάρχει αξιοσημείωτη συμφωνία.

- Οι πιο απαισιόδοξες χώρες είναι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ελλάδα, η Ιταλία και η Πολωνία.
- Οι πιο αισιόδοξες επιχειρήσεις βρίσκονται στη Μεγάλη Βρετανία, στο Λουξεμβούργο και στις Σκανδιναβικές χώρες, ενδεχομένως επειδή εκεί υπάρχουν λιγότεροι περιορισμοί.

(Πηγή: "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Grant Thornton)

#### 4.11 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΘΕ ΧΩΡΑΣ

**Αυστρία** στις αυστριακές επιχειρήσεις επικρατεί απαισιοδοξία.

**Βέλγιο** στις οικογενειακές επιχειρήσεις στο Βέλγιο η οικογένεια έχει συνήθως στην κυριότητα της περισσότερες από τις μισές μετοχές της επιχείρησης.

**Γαλλία** για τις γαλλικές οικογενειακές επιχειρήσεις το factoring και οι επιχορηγήσεις αποτελούν τις επικρατέστερες μορφές χρηματοδότησης σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες.

**Γερμανία** το κλίμα στις γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι γενικά περισσότερο απαισιόδοξο σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και με εξαίρεση το Λουξεμβούργο, η Γερμανία έχει το υψηλότερο ποσοστό απαντήσεων που προβλέπουν μείωση απασχόλησης, κερδών και επενδύσεων στην επαγγελματική εκπαίδευση.

**Δανία** οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Δανία έχουν το χαμηλότερο ποσοστό οικογενειακής εκπροσώπησης στη διοίκηση.

**Ελβετία** το σύνολο των ελβετικών οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελείται σε μεγαλύτερο βαθμό από πολύ μικρές επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 880 εκατομμύρια.

**Ελλάδα** οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις πλήττονται περισσότερο από μεγαλύτερα διαστήματα αποπληρωμής σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

**Ιρλανδία** στην Ιρλανδία περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν θέσεις διευθυντικών στελεχών.

**Ισπανία** σχεδόν οι μισές από τις ισπανικές οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρουν αύξηση στην απασχόληση για το προηγούμενο έτος.

**Ιταλία** στην Ιταλία υπάρχουν οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 500 εργαζόμενους και έχουν πολλά μέλη της οικογένειας σε θέσεις διευθυντικών στελεχών.

**Λουξεμβούργο** οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο Λουξεμβούργο διοικούνται κυρίως από τρίτους.

**Μάλτα** οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Μάλτα έχουν τη μικρότερη πιθανότητα να κάνουν εξαγωγές.

**Μ. Βρετανία** οι μισές από τις βρετανικές οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη νέων αγορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

**Νορβηγία** για τις νορβηγικές οικογενειακές επιχειρήσεις το ενδεχόμενο μεταβολής ιδιοκτησιακού καθεστώτος βραχυπρόθεσμα είναι μεγαλύτερο.

**Ολλανδία** οι ολλανδικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν, για το προηγούμενο έτος, το χαμηλότερο ποσοστό αύξησης της απασχόλησης.

**Πολωνία** οι πολωνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι πιο απαισιόδοξες όσον αφορά στους ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη τους λόγω του κόστους χρηματοδότησης και της εγχώρια φορολογικής νομοθεσίας.

**Πορτογαλία** οι αναμενόμενες για το άμεσο μέλλον μεταβολές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς αφορούν μικρό αριθμό πορτογαλικών οικογενειακών επιχειρήσεων.

**Σουηδία** εμφανίζει τη μικρότερη συμμετοχή μελών της οικογένειας σε θέσεις διευθυντικών στελεχών.

**Τουρκία** έχει το υψηλότερο ποσοστό (75%) απαντήσεων που θεωρούν την επιχείρηση οικογενειακή.

**Φιλανδία** το 63% των φιλανδικών οικογενειακών επιχειρήσεων αναμένει μεταβολή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και αντιμετωπίζει με ιδιαίτερο ενδιαφέρον το ενδεχόμενο πώλησης της επιχείρησης.



## 4.12 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απαιτούν αποτελεσματική διαχείριση ώστε να είναι εφικτή η υλοποίηση προσωπικών και επαγγελματικών στόχων. Πρέπει να διαθέτουν ευέλικτο διοικητικό μηχανισμό, που να είναι σε θέση να προσαρμόζει τις αλλαγές στις προτεραιότητες και στο περιβάλλον της επιχείρησης.

### 1. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η εταιρεία πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ισχυρό εργαλείο και συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επιχείρησης για τη μεταβίβαση της στις επόμενες γενεές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εφόσον το στρατηγικό σχέδιο πραγματοποιείται τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις βλέψεις τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας.

### 2. Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Η χρηματοοικονομική δομή πρέπει να ελέγχεται συστηματικά ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια της για φορολογικούς σκοπούς. Πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### 3. Παρακολούθηση και έλεγχος ταμειακών ροών

Ο σύντομος δρόμος μπορεί να αποβεί μοιραίος μακροπρόθεσμα. Για τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση και η παρακολούθηση προβλέψεων ταμειακών ροών - έτσι η διεύθυνση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει την κίνηση του ταμείου. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση του διαστήματος αποπληρωμών. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις σπανίως παρακολουθούν την κατάσταση χρεωστών και κατά συνέπεια πλήττονται από μεγαλύτερα διαστήματα αποπληρωμής.

### 4. Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Οι εργαζόμενοι, είτε μέλη της οικογένειας είτε όχι, πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. Συνήθως η καλύτερη μέθοδος είναι η καταβολή του βασικού μισθού, ανάλογα με τις τιμές της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία, και μπόνους αποδοτικότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η σύγκυση μεταξύ μισθοδοσίας και προνομιακής ανταμοιβής της μελών της οικογένειας.

### 5. Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται σαφώς στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και η μέθοδος αποτίμησης τους. Στόχος είναι η τοποθέτηση των μετοχών στα «κατάλληλα χέρια», π.χ., σε όσους απασχολούνται στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες συγκρούσεων στην οικογενειακή επιχείρηση.

### 6. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελεί ζήτημα κοινής λογικής για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα για τη διευθέτηση αυτών των θεμάτων θα διευκολύνει επίσης και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά.

### 7. Σχέδιο διαδοχής

Εξ ορισμού, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι σκόπιμη και προσεκτικά μελετημένη ενέργεια που πρέπει να προετοιμάζεται 10 με 15 χρόνια. Προτείνουμε την εκπόνηση ενός σχεδίου που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαδοχή και θα μειώνει την ενδεχομένως επώδυνη εμπειρία της μετάβασης από τη μια γενιά στην άλλη.

### 8. Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο να σχεδιάσει

προσεκτικά την είσοδο «έξω-οικογενειακών» στην επιχείρηση που θα αναπληρώσουν τα κενά.

#### **9. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση**

Ο διευθυντής που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης θεωρεί συχνά ότι δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης περιουσίας ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.

#### **10. Θεσπίση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων**

Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Γι' αυτό πρέπει να επισημαίνονται οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες που θα εξασφαλίζουν κατά το μέγιστο τη διευθέτησή τους, οι οποίοι μπορούν, για παράδειγμα, να συμπεριλαμβάνονται στο συμβόλαιο των μετόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### ΕΠΩΝΥΜΙΑ

#### ΑΓΡΟΦΑΡΜ ΕΠΕ

Κλάδος βιομηχανία (χημικά –αέρια –χρώματα –εκρηκτικά)

### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΦΥΤΟΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΚΑ  
ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ  
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ

Ατομα που απασχόλησαν την οικογενειακή διαδοχή:  
Ιδρυτής Γιουβανάκης Γεώργιος  
Γιουβανάκης Ανδρέας (υιός Γεωργίου)  
Αλεξανδρόπουλος Παναγιώτης (ανιψιός Γεωργίου Γιουβανάκη)

Η εταιρεία ΑΓΡΟΦΑΡΜ ο.ε συνεστήθη στον Μαραθώνα το 1946 με κεφάλαιο 15 εκατ. δραχμές, ήταν δηλαδή μία από τις μεγαλύτερες της εποχής της. Ιδρυτής της ήταν ο Γεώργιος Γιουβανάκης. Το 1969 η επιχείρηση μεταβιβάστηκε στο γιο του, κυρίου Γιουβανάκη Ανδρέα.

Το 1976 μετονομάστηκε σε ΑΓΡΟΦΑΡΜ Ε.Π.Ε ,όπου είναι και η τελική της μορφή, με έδρα το Περιστέρι Αττικής, με βασικούς μέτοχους την Αγλαΐα σύζυγο Παναγιώτη Αλεξανδρόπουλο, Ανδρέα Ανδρέου και Δημήτριο Ζαφειριάδη. Στις 24/02/2000 (Φ.Ε.Κ Νο 0147Α/2000)δημοσιεύθηκε η αλλαγή έδρας της εταιρίας στη Δυρραχίου 70 ,Αθήνα. Ιδιόκτητο εργοστάσιο στη θέση «Μεγάλη Ράχη» 1040 τ.μ. με μηχανήματα παραγωγής (ανάμιξης) και ημιαυτόματου συσκευασίας σε μορφή σκονών ή κόκκων και ημιαυτόματου συσκευασίας προϊόντων σε υγρή μορφή.

Η εταιρία ανήκει στον εμπορικό κλάδο, πραγματεύεται φυτοπροστατευτικά προϊόντα, λιπάσματα και τα τελευταία χρόνια έχει κάνει άνοιγμα στις βιολογικές καλλιέργειες. Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο λιπασμάτων, προϊόντων φυτοπροστασίας και ψεκαστήρων. Οι πολυεθνικές BAYER, AVENTIW , SYGENTA κ.λ.π τελευταία τους προμηθεύουν προϊόντα από τα STOCK που διατηρούν στην Ελλάδα.

Δραστηριότητα NACE (κυριότερη): Παραγωγή παρασιτοκτόνων και άλλων αγροχημικών προϊόντων

Προϊόντα /Υπηρεσίες : [EM =Εξαγωγές βιομηχανίας, ET= Εξαγωγές εμπορίου EY= Εξαγωγές υπηρεσιών, Φ= Φασόν, ΦΤ= Φασόν σε τρίτους, A= Αντιπροσωπεία D= Τοπικός αντιπρόσωπος I= Εισαγωγές]

#### Βιομηχανικά:

Αγροχημικά

#### Εμπορικά:

Λιπάσματα [I, A]

Αγροχημικά [I, A]

Μηχανήματα αγροτικά [I ]

#### Αντιπροσωπευόμενοι οίκοι :

A= Αντιπρόσωπος , E= Αποκλειστικός Εισαγωγέας

Η εταιρία έχει την εταιρία RESITEK στην Αυστραλία σαν αντιπρόσωπο σε λιπάσματα, τις GREEN ITALIA και ISAGRO -BIOCHEM στην Ιταλία σαν αποκλειστικούς εισαγωγείς. Το εμπορικό της σήμα είναι ΑΓΡΟΦΑΡΜ. Εισαγωγές κάνουν επίσης και από τις Κάτω Χώρες, την Γερμανία, την Ιταλία, την Ισπανία, το

Ισραήλ, την Ινδία, την Κίνα, και την Αυστραλία. Το ποσοστό εισαγωγών της φτάνει το 30% των πωλήσεων της.

Στα χρόνια που πέρασαν ο κ Γιουβανάκης έμαθε να βάζει όρους στις εισαγωγές, τέτοιες που να μπορούν να κρατήσουν την επιχείρηση του ζωντανή. Αυτές είναι : εισαγωγές έναντι φορτωτικών εγγράφων, εισαγωγές με υποσχετική επιστολή 90 ημερών, με ανοιχτή πίστωση και με εγγυητική επιστολή 150 ημέρες.

Ένα σημαντικό πράγμα που έμαθε από τον θείο του ο κ Γιουβανάκης σχετικά με τη δουλειά είναι η επιχείρηση του να στηρίζεται από τον κόσμο που δουλεύει μέσα σε αυτή. Τα προβλήματα των εργαζομένων να προσπαθούν να λύνονται έτσι ώστε να λειτουργεί ομαλά η επιχείρηση. Ο κ Γιουβανάκης απασχολεί 15 άτομα και 4 άτομα εποχιακά θεωρεί μάλιστα πως βρίσκεται σε ικανοποιητική σχέση με τους εργαζόμενους μιας και από ότι δείχνουν τα στοιχεία διαχρονικής εξέλιξης προσωπικού τα άτομα δεν έχουν αλλάξει από το 2002. Δεν υπήρχε δηλαδή μεταβολή στον αριθμό.

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

### **ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Η σωστή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης και την εξασφάλιση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Εάν υπάρχουν ελλείψεις παραγγελίες, λανθασμένες παραγγελίες, μεγάλα χρονικά διαστήματα από τη στιγμή της τοποθέτησης των παραγγελιών μέχρι την αποστολή τους ,μεγάλο πλήθος εργαζομένων και υψηλή συχνότητα λαθών, τότε το πρόβλημα εστιάζεται στην λειτουργία της αποθήκης.

Το τμήμα αποθήκευσης διαμορφώνεται ανάλογα με το είδος του προϊόντος . Οι κυριότερες κατηγορίες είναι:

- Λιπάσματα
- Φυτοπροστατευτικά προϊόντα

Στην περίπτωση των λιπασμάτων το τμήμα αποθήκευσης είναι σχετικά μικρό σε αριθμό εργαζομένων καθώς το προϊόν μετά την παραλαβή του από τους προμηθευτές οδηγείται προς εκφόρτωση, τυλίγεται με διάφανο φιλμ και τέλος αποθηκεύεται σε υπαίθριο χώρο του εργοστασίου.

Αντίθετα στην περίπτωση φυτοπροστατευτικών προϊόντων είναι αυξημένο σε άτομα συνήθως 7-8, τα οποία κάνουν και την πιο ανθυγιεινή εργασία σε σχέση με το προηγούμενο. Τα άτομα στην αποθήκευση συνήθως μετακινούνται από τον ένα τμήμα στο άλλο ανάλογα τον όγκο παραλαβής των προϊόντων. Τα προϊόντα ξεφορτώνονται και μεταφέρονται στο τμήμα διαλογής και συσκευασίας. Αφού τα τεμάχια διχαστούν, διαχωρίζονται ποιοτικά με κριτήρια τις διαστάσεις και την κατάσταση της επιφάνειάς τους. Κατόπιν συσκευάζονται σε χαρτοκιβώτια τα οποία τοποθετούνται από ένα ρομπότ πάνω σε παλέτες, που μεταφέρονται στη συνέχεια στην δετική μηχανή, όπου τυλίγονται με διάφανο φιλμ και τέλος αποθηκεύονται σε κλειστό προστατευμένο χώρο.

### **ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Ένας άλλος χρήσιμος παράγοντας στη επιχείρηση είναι η διακίνηση των προϊόντων. Αυτή αναφέρεται είτε σε μεταφορά πρώτων υλών από τον προμηθευτή στην επιχείρηση είτε για μεταφορά ή διανομή έτοιμων προϊόντων ή εμπορευμάτων από την επιχείρηση στον πελάτη. Μια επιχείρηση είτε χρησιμοποιεί δικά της μεταφορικά μέσα είτε συνεργάζεται με τρίτους καλύπτοντας αποτελεσματικά τις απαιτήσεις σε ποιότητα και χρόνο τόσο της επιχείρησης όσο και του πελάτη της.

## **ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Η ροή της πληροφορίας κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας αναπτύσσεται μέσω νέων εργαλείων και μεθόδων ώστε να επιτευχθεί η συλλογή , επεξεργασία , αποθήκευση και η τελική αξιοποίηση της . Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, bar code , συστήματα ανταλλαγής δεδομένων , Internet και συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των πολλαπλών καταχωρήσεων, στη μείωση των λαθών οδηγώντας στην άμεση ανταπόκριση σε οποιαδήποτε μεταβολή

## **ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των κυρίαρχων επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των τιμών των κυρίαρχων επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των τιμών πώλησης των προϊόντων με συνέπεια την «συμπίεση» των περιθωρίων κέρδους. Οι περισσότερες εταιρείες προκειμένου να εξισορροπήσουν την απώλεια κερδών που έχουν για λόγους ανταγωνισμού προσπαθούν να μειώσουν το κόστος μεταφοράς το οποίο είναι ιδιαίτερα υψηλό και καλύπτει το 20% των ετήσιων εξόδων. Εκτιμάται ότι η μεταφορά άνω των 400 χλμ επιβαρύνει το κόστος κατά 40%.

Η παράδοση των προϊόντων της εταιρείας συνήθως γίνεται κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη, στο σημείο της επιλογής του .Η μεταφορά των προϊόντων για μεγάλες αποστάσεις είναι οικονομικά ασύμφορη εξαιτίας του μεγάλου βάρους και της μικρής συγκριτικά αξίας του προϊόντος, ανά τεμάχιο , γεγονός που αυξάνει το κόστος μεταφοράς.

## **ΙΣΤΟΡΙΚΟ**

Ο ασκών σήμερα τη διοίκηση Παναγιώτης Αλεξανδρόπουλος από το 1958 χρονολογία που μπήκε στην επιχείρηση έως το 1968 ήταν υπάλληλος και μετά προϊστάμενος πωλήσεων. Σε ηλικία 25 ετών έδειξε ότι είχε όλες τις δυνατότητες να ανέβει βαθμολογικά.

Στην οικογενειακή επιχείρηση υπήρχε ενεργό μέλος και ο γιος του κ Γιουβανάκης Ανδρέας. Οι δύο αυτοί νέοι είχαν μια ίση μεταχείριση για 12 έτη που χαρακτηρίστηκαν από την επιτυχία. Όταν ο κ Γιουβανάκης αποφάσισε να αποσυρθεί υπήρξε το δίλημμα σε ποιους από τους δύο ικανούς νέους θα μεταβίβαζε την επιχείρηση έτσι ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση την πορεία της στον κλάδο.

Τελικά το 1969 μεταβιβάστηκε η επιχείρηση στον γιο του Ανδρέα. Ο ιδρυτής δεν συμβουλευτήκε κάποιον εξωτερικό σύμβουλο για την διαδοχή. Τα συναισθήματα τον κυριέυσαν την δεδομένη κρίσιμη στιγμή. Η αγάπη για την οικογένεια του και ιδιαίτερα στο μοναχοπαιδί του ίσως και να θόλωσε το μυαλό του. Ο άντρας που μόνος του έχτισε την επαγγελματική του ζωή έκανε το μεγαλύτερο του λάθος.

Τα δύο ξαδέρφια ψυχράθηκαν. Ο τωρινός ιδιοκτήτης εξομολογείτε ότι αν και είχε όλα τα προνόμια και προσόντα για να συνεχίσει αυτός την διαδοχή, δεν την εξασφάλισε μόνο και μόνο επειδή δεν θεωρούνταν «αίμα» του αλλά γόνου κάποιου άλλου. Οι οικογενειακές συγκεντρώσεις την χρονιά εκείνη αραιώσαν. Ο κ Αλεξανδρόπουλος μεταβιβάστηκε στην θέση του Υποδιευθυντή και όπως μας εξομολογήθηκε είδε την επιχείρηση στην οποία ωρίμασε εργασιακά να καταστρέφεται. Ο ξάδερφος του έκλεινε συμφωνίες εισαγωγής γεωργικών μηχανημάτων από χώρες όπως η Αυστραλία οι οποίες αργούσαν να εκτελέσουν τις παραγγελίες. Με τα χρόνια οι πελάτες αραιώσαν μιας και δεν τηρούσαν οι προθεσμίες παραλαβής των προϊόντων .

Η κακομεταχείριση των χρημάτων και η εισχώρηση στο χώρο των βιολογικών προϊόντων που μέχρι τότε κανείς δεν είχε την εξειδίκευση που χρειαζόταν ήταν από τα τελευταία χτυπήματα. Προσωπικό δεν γινόταν να προσλάβουν άλλο. Στον στρατηγικό προσανατολισμό έβλεπε ότι δεν κρατούσε ενήμερους τους υπόλοιπους του οικογενειακού συμβουλίου έτσι καθίσταται αδύνατο η επιχείρηση να προχωρήσει και όλοι ανίκανοι να βοηθήσουν.

Το 1980 πέθανε και ο παλιός ιδιοκτήτης της επιχείρησης κ Γιουβανάκης που μάταια προσπαθούσε να συνετίσει το γιο του και να τον βοηθήσει με την πείρα του όσο ήταν στη ζωή.

Τα έσοδα της επιχείρησης ήταν λίγα για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Το προσωπικό το οποίο έφθανε τότε τα 40 άτομα έδειχναν ότι δεν θα αντέξουν ακόμα μία κακοδιαχειρισμένη διαταγή.

Για μια 7ετία η επιχείρηση πολλές φορές δανείστηκε από τράπεζες. Το 1975 μετά από απεργίες στον χώρο του εργοστασίου οι οποίες κράτησαν γύρω στις 15 ημέρες, με αιτήματα την πληρωμή των μισθών του τελευταίου 2μηνου πριν την απεργία δηλαδή Φεβρουαρίου-Μαρτίου και την μονιμοποίηση 8 συμβασιούχων, ο κ. Γιουβανάκης αποχώρισε πουλώντας την επιχείρηση του στον ξάδερφο του. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι οι πιο πολλοί είχαν προσληφθεί από τον αρχικό ιδρυτή της επιχείρησης εξέφραζαν παράπονα για την κακομεταχείριση των οικονομικών και δεν άρεσε σε κανένα το ενδεχόμενο να βρεθούν χωρίς δουλειά σε μεγάλη ηλικία. Την αποχώρηση του ανακοίνωσε τον Ιούνιο μετά από 7 χρόνια συνεργασίας. Η περίοδος αυτή ομολογουμένως δεν θεωρήθηκε τόσο την εταιρία όσο και από τις αγορές στις οποίες ο ίδιος δραστηριοποιήθηκε, περίοδος μέγιστης ανάπτυξης.

Ο κ. Παναγιώτης Γιουβανάκης μετέτρεψε την επιχείρηση σε ΕΠΕ με εταίρους τους :

- 31,28% Αγλαΐα Παν. Αλεξανδρόπουλου
- 23,46% Ιωάννης Χαρ. Παπαγεωργίου
- 15,64% Κωνσταντίνος Παν. Αλεξανδρόπουλος
- 15,64% Νικόλαος Παν. Αλεξανδρόπουλος
- 7,82% Χαράλαμπος Ι. Παπαγεωργίου
- 6,15% Παρασκευή Γεωρ. Σφουντούρη

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ

Αγλαΐα Παν Αλεξανδροπούλου

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ  
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΣ  
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΡΟΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ  
ΜΑΡΙΑ ΙΩΑΝΝΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΦΥΤΟΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΚΩΝ

Οι πελάτες της τιτλούχου ανέρχονται σε 700 σε όλη την Ελλάδα. Το πελατολόγιο της περιλαμβάνει καταστήματα γεωργικών φαρμάκων και αγροτικούς συνεταιρισμούς. Η διάθεση των προϊόντων γίνεται μόνο χονδρικώς προς καταστήματα λιανικής πώλησης γεωργικών εφοδίων, ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών και αγροτικούς συνεταιρισμούς. Ο κ. Γιουβανάκης υποστηρίζει ότι είτε πρόκειται για προμηθευτές είτε για πελάτες οι συνεργασίες πρέπει να διαμορφωθούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο από αυτό του πελάτη-προμηθευτή. Ουσιαστικά, τόσο οι προμηθευτές όσο και οι πελάτες αποτελούν τμήματα της επιχείρησης και αξίζει να εξελιχθούν σε στρατηγικούς σύμμαχους. Το ύψος του κόστους που σχετίζεται άμεσα με το customer service είναι μεγαλύτερο αν θέλει να ικανοποιήσει τους πελάτες της στο μεγαλύτερο βαθμό. Η ικανοποίηση της ζήτησης αποτελεί ευθύνη του τμήματος. Το customer service διαμορφώνει το συνολικό κόστος καθώς σχετίζεται με :

- ❖ Την συχνότητα και συνέπεια των παραδόσεων
- ❖ Διαθεσιμότητα αποθεμάτων
- ❖ Χρόνο εκτέλεσης της παραγγελίας
- ❖ Ακρίβεια τιμολογίων
- ❖ Ανταπόκριση σε παράπονα του πελάτη

Η ιδέα αύξησης του επιπέδου customer service, η οποία εφαρμόστηκε τα τελευταία χρόνια στην επιχείρηση μετά από πρόσληψη ειδικού συμβούλου, μπορεί να μην φαίνεται πολύ ελκυστική λόγω του επιπλέον κόστους, αυτό όμως που θα έπρεπε να απασχολεί πραγματικά μια επιχείρηση είναι ποιο θα είναι το κόστος αν δεν προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, όταν ολοένα και περισσότερο ο ανταγωνισμός μετατίθεται προς εκεί και αναπόφευκτα οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται όλο και πιο πολύ.

### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι βεβαρημένη αν και η συνέπεια στις συναλλαγές είναι συνεπής και η πορεία των εργασιών της είναι σταθερή. Δεν σημειώνονται γεγονότα που επιδρούν στη συναλλακτική συμπεριφορά της τιτλούχου μέχρι 20/07/2006. Το εταιρικό κεφάλαιο ανέρχεται σε Euro 288.660 διαιρούμενο σε 9.622 μερίδια των 30,00 Euro.

Πρόκειται για παλαιά βιοτεχνική και οικονομική μονάδα. Υπάρχουν πολλά λάθη τόσο στη διαδοχή όσο και στην οργάνωση. Λάθη εμφανίζονται στις πιο πρόσφατες γενεές μπορούν να αποφευχθούν εάν η ιδιοκτησία στην επιχείρηση δίνεται απλώς σε εκείνους τους ανθρώπους που είναι ενεργοί, οι οποίοι έχουν αποδείξει ένα ισχυρό ενδιαφέρον για την ύπαρξη της.

Η αποτυχία των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης στο σχέδιο για τη διαδοχή τους μπορεί να οδηγήσει στον όλεθρο μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να δημιουργήσει ρωγμές μεταξύ των συγγενών.

Περίπου το 1/3 μιας οικογενειακής επιχείρησης αναμένεται να αλλάξει χέρια μέσα στα επόμενα 5 έτη, σύμφωνα με ένα περσινό άρθρο από το λογιστικό κέντρο Arthur Anderson LLPS για την οικογενειακή επιχείρηση και MassMutual. Η έρευνα δείχνει ότι το ¼ των επιχειρήσεων έχει αποτύχει να προετοιμαστεί επαρκώς για τη νέα ηγεσία.



## ΕΠΩΝΥΜΙΑ

### ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ Α.Ε.

#### ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

#### ΕΜΠΟΡΙΑ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΛΒΑ

Πριν από τη μικρασιατική καταστροφή, η οικογένεια Χαίτογλου διατηρούσε εργοστάσιο παραγωγής χαλβά στο Ak Sehir, στην περιοχή Ικονίου. Η κατοικία της οικογένειας βρισκόταν στον οικισμό Περμάντα. Όταν κατέφυγαν ως πρόσφυγες στη Θεσσαλονίκη, οι αδελφοί Κωνσταντίνος, Ελευθέριος και Σάββας Χαίτογλου δημιούργησαν γαλακτοζαχαροπλαστείο, στη γωνία Εγνατίας και Αριστοτέλους. Παρασκεύαζαν γλυκά κουταλιού και άλλα όπως ρετσέλια με πετιμέζι (από σταφύλια ή σύκα). Μετά το ζαχαροπλαστείο αυτό, ενοίκιασαν στην πλατεία Αθωνος ένα μικρό χώρο και δημιούργησαν το πρώτο χαλβατζίδικο.

Το 1930 αγόρασαν ένα οικόπεδο στην οδό Δάμωνος και άρχισαν να κτίζουν το εργοστάσιο τους, το οποίο ολοκληρώθηκε το 1932. Εκεί σε ένα απολύτως υπερσύγχρονο και ευέλικτο κέντρο παραγωγής, συνεχίζει την παράδοση που δημιούργησε. Η εταιρεία έχει διαμορφώσει την κατάλληλη εταιρική υποδομή για την προώθηση των προϊόντων υψηλής ποιότητας, ενώ παράλληλα διαθέτει ένα αποτελεσματικό δίκτυο πωλήσεων για την προώθηση αυτών.

Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας είναι η Όλγα σύζυγος Νικολάου Χαίτογλου, αντιπρόεδρος είναι ο Δημήτριος Χαίτογλου, ενώ ο Κωνσταντίνος Χαίτογλου και ο Αλέξανδρος Χαίτογλου είναι οι διευθύνοντες σύμβουλοι. Τέλος ο Απόστολος Βασιλείου είναι ο σύμβουλος.

Σήμερα, έπειτα από διαδοχικές αυξήσεις, το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 9,4 εκατομμύρια ευρώ και το σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων σε 74,6 εκατομμύρια ευρώ. Το μεγαλύτερο μέρος του πιστωτικού κεφαλαίου που χρησιμοποιεί αφορά βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Ως προς τον κύκλο εργασιών, το 2003 η Χαίτογλου κατετάγη 31<sup>η</sup> στο σύνολο των βιομηχανιών διατροφής, ενώ ως προς την κερδοφορία 34<sup>η</sup>.

Εκτός από την παραπάνω εταιρεία λειτουργούν και δύο θυγατρικές : η Ανώνυμη Εταιρεία Έρευνας Αγοράς Προώθησης Ειδών Διατροφής Αφοί Χαίτογλου και η Χαίτογλου Χαρτέλ Α.Β.Ε.Ε. Χάρτου- Χαρτοκιβωτίου. Η τελευταία αποτελεί μετεξέλιξη ταυτόνημης ΕΠΕ. Συνεστήθη το 1996 και ο σκοπός της είναι η παραγωγή συσκευασιών για τα βιομηχανικά προϊόντα της εταιρείας.

Δίνει απόλυτη προτεραιότητα στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων που εισάγει και διακινεί ερευνώντας συνεχώς την αγορά προκειμένου να ανταποκρίνεται στις διαρκώς εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Το κομμάτι της διακίνησης των προϊόντων της εταιρείας καλύπτεται από το τέλεια οργανωμένο δίκτυο διανομής της, που περιλαμβάνει 9 φορτηγά ψυγεία. Η εταιρεία, με **φροντίδα και υπευθυνότητα** φροντίζει για την διασφάλιση της ποιότητας στο μέγιστο βαθμό, κατέχοντας πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001:2000, εφαρμογή συστήματος HACCP (Hazard analysis of Critical Control Points) αλλά και με την συνεχή επένδυση σε σύγχρονες εγκαταστάσεις, υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό τα οποία διανέμουν τους περισσότερους από 250 κωδικούς της εταιρείας στη περιοχή της Αττικής και σε ακτίνα 200 χλμ. Γύρω από αυτή. Στην υπόλοιπη Ελλάδα, η επιχείρηση διαθέτει 19 διανομείς στην Θεσσαλονίκη και 78 Διανομείς στην υπόλοιπη Ελλάδα και τα νησιά. Το προσωπικό του Χαίτογλου 30 σε αριθμό κατάλληλα εκπαιδευμένο, τηρεί

όλους τους κανόνες προσωπικής υγιεινής. Είναι ντυμένο με στολή, ειδική για τους εργαζομένους στην παραγωγή τροφίμων, σκουφάκια για τα μαλλιά και γάντια. Η συμπεριφορά του, κατά την διάρκεια της εργασίας, είναι εναρμονισμένη με όλες τις υποδείξεις του Ε.Φ.Ε.Τ..

Στόχος είναι να κρατήσουν κοντά τους άτομα ικανά, με όρεξη για δουλειά και διάθεση να μοιραστούν μαζί μας όραμα.

Φροντίζουν, με συνεχή έλεγχο της αγοράς, να προμηθεύονται πάντα τις καλύτερες πρώτες ύλες. Κατά την παραλαβή γίνεται οπτικός έλεγχος της κάθε παρτίδας, και ανά τακτά διαστήματα δειγματοληπτικός εργαστηριακός έλεγχος. Αφού διαπιστωθεί η καταλληλότητα, οι ύλες προωθούνται στους ειδικούς αποθηκευτικούς χώρους. Ο ίδιος συνεχής έλεγχος υπάρχει και κατά την διάρκεια της παραγωγής, της αποθήκευσης και της διακίνησης των προϊόντων τους μέχρι το κατάστημα του πελάτη. Για κάθε νέο προϊόν, γίνονται εργαστηριακές εξετάσεις, για να διαπιστωθεί ο χρόνος ζωής του και το πιθανόν μικροβιολογικό του φορτίο.

Τα προϊόντα τους κατασκευάζονται κάτω από τις ασφαλέστερες συνθήκες και επειδή είναι πεποίθησή τους, ότι τίποτα δεν είναι αρκετά καλό ώστε να μην μπορεί να γίνει καλύτερο, συνεχώς ενημερώνονται γύρω από τις νέες μεθόδους παραγωγής και συντήρησης. Θέλουν πάντα να προμηθεύονται υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες σε μεγάλη ποικιλία, η οποία επιτυγχάνεται τόσο με την εξασφάλιση και διατήρηση των υπάρχοντων πηγών προμήθειας όσο και με την αξιοποίηση νέων πεδίων.

Οι σχέσεις με τους εργαζόμενους είναι άριστες γι' αυτό και σταθερό τους μέλημα είναι να δημιουργούν και να διατηρούν ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας που αξιοποιεί τα διαφορετικά talenta και την δημιουργικότητα του κάθε εργαζόμενου αναπτύσσοντας συγχρόνως τις δεξιότητες, ενώ ανταμείβει την υπευθυνότητα, το ομαδικό πνεύμα και τις υψηλές επιδόσεις προσφέροντας ίσες ευκαιρίες για γρήγορη επαγγελματική εξέλιξη σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον

## **ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Ο κλάδος του χονδρικού εμπορίου ζάχαρης, σοκολάτας και ειδών ζαχαροπλαστικής εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο των Ειδών Διατροφής, ο οποίος είναι ένας από τους πιο δυναμικούς και κερδοφόρους της ελληνικής βιομηχανίας. Η ανάπτυξη του κλάδου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην στροφή των καταναλωτών προς τα μεταποιημένα προϊόντα, τρόφιμα, φαγητά και είδη ζαχαροπλαστικής.

Η τιμή πώλησης των τελικών προϊόντων ζαχαροπλαστικής προσδιορίζεται κυρίως από τη ποιοτική διαφοροποίηση τους, με κύριο στοιχείο διαφοροποίησης την ποιότητα των α' υλών που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή. Λόγω των υψηλών περιθωρίων κέρδους στο τελικό προϊόν, η ποιότητα των α' υλών τείνει να αποτελέσει τον σημαντικότερο παράγοντα επιλογής προμηθευτή, δεδομένου ότι το κόστος των υλικών αποτελεί μικρό ποσοστό της τιμής πώλησης.

Με αγάπη προς το αντικείμενο και μετά από πολλαπλές έρευνες, κατόρθωσε να γνωρίσει σε βάθος όλη την διαδικασία της παρασκευής του. Ιδιαίτερη έμφαση έδωσε στην επιλογή των καλύτερων πρώτων υλών, που διαλέγονται και ελέγχονται προσεκτικά. Η παραγωγή, από τα αρχικά έως τα τελικά, γίνεται σε απόλυτα ελεγχόμενες συνθήκες και με την τήρηση όλων των υγειονομικών κανόνων ασφαλείας. Πολύ σύντομα καθιερώθηκε ως και μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής χαλβά.

Γνώρισε στους Έλληνες αυτό το εξαιρετικά εύγεστο και αγνό γλυκό και κατάφερε να το εντάξει στις γευστικές τους προτιμήσεις. Δεν αρκέστηκε όμως μόνο σε αυτό.

Δημιούργησε δικές της συνταγές για γλυκά με πρώτη ύλη το σιμιγδάλι. Το αισθητικό αποτέλεσμα δικαιώνει απόλυτα την επιλογή του καταναλωτή. Μικρά κομμοτεχνήματα σε διάφορες συσκευασίες, απόρροια της μεγάλης.

Η εταιρεία εφαρμόζει όλες τις σύγχρονες μεθόδους Warehouse Management και επενδύει συνεχώς στην βελτίωση και επέκταση του δικτύου

διανομής. Το νέο υπεραυτόματο κέντρο διανομής της εταιρείας διαθέτει αποθηκευτικό χώρο έκτασης 1.589 τ.μ., ο οποίος παρέχει τη δυνατότητα διακίνησης 18.000 τόνων ετησίως με μέσο όρο αποθήκευσης 25 ημερών. Η χωρητικότητα του ανέρχεται σε 1.900 παλετοθέσεις εξυπηρετώντας καθημερινά τις αποστολές 9 φορτηγών αυτοκινήτων των 5 τόνων και ενός μεγαλύτερου των 10 τόνων συγχρόνως. Ταυτόχρονα, μπορούν να εξυπηρετούνται οι παραλαβές από 3 μεγάλα containers 40 ποδών.

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ**

Ο Χαϊτογλου συνεργάζεται με εργαστήρια τα οποία είναι διαπιστευμένα από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης, και πραγματοποιούν αναλύσεις για όλο το ραπέι των μικροβιολογικών και χημικών κινδύνων που αφορούν τα προϊόντα, καλύπτοντας την υπάρχουσα Κοινοτική και Εθνική νομοθεσία. Προσπαθεί συνέχεια να βελτιώνει την επικοινωνία των διατροφικών συστατικών σε όλη την γκάμα των προϊόντων της κάτι που φαίνεται στη συνεχή ανανέωση της ετικέτας. Η σωστή σήμανση των προϊόντων, φιγουράρει στις πρώτες θέσεις μεταξύ των απαιτήσεων των καταναλωτών. Έτσι, η εταιρία θεωρεί σημαντική πηγή πληροφόρησης την ετικέτα και μέσω αυτής δίνει στον καταναλωτή πολλές και διάφορες πληροφορίες για το προϊόν και τη σύνθεσή του, τον τρόπο παρασκευής του και τη διατροφική του αξία. Με αυτό τον τρόπο, ο καταναλωτής μπορεί να επιλέξει μεταξύ των προϊόντων βάση της τιμής, των θρεπτικών τους συστατικών, αλλά και ακόμη να διακρίνει με την πρώτη ματιά αν το προϊόν περιέχει αλλεργιογόνες ουσίες ή άλλα συστατικά τα οποία αποφεύγει.

Κοιτώντας πιο καλά την ετικέτα, βλέπουμε ότι περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

Όνομα προϊόντος εταιρείας, διακριτικό τίτλο,

Διάρκεια ζωής /ημερομηνία λήξης.

Λίστα των συστατικών(με πρώτο το κυρίως συστατικό και ταξινόμηση για τα υπόλοιπα, αναλόγως της περιεκτικότητας), στην οποία αναφέρονται και τα πρόσθετα είτε με τον κωδικό τους E, είτε με την ονομασία τους και την περιγραφή της λειτουργίας τους π.χ. χρωστικές ουσίες τάδε.

Ποσότητα(όγκο ή βάρος).

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ**

Η βάση και ο θεμέλιος λίθος της εταιρείας δεν είναι άλλος από το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό προϋποθέτει σεβασμό στα εργασιακά και ανθρώπινα δικαιώματα του κάθε εργαζομένου. Σημαίνει ότι η αξιοπρέπεια των εργαζομένων στην εταιρεία τους είναι ο απαράβατος κανόνας για την ορθή λειτουργία της. Σημαίνει, ότι κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το χρώμα, την εθνικότητα ή τις θρησκευτικές πεποιθήσεις του. Απολαμβάνει την ίδια ηθική και εργασιακή μεταχείριση. Αυτά είναι η θεμελιώδης αξία, πάνω στην οποία στηρίζεται το οικοδόμημα του Χαϊτογλου .

Όλοι οι εργάτες και υπάλληλοι του Χαϊτογλου , απολαμβάνουν τα νόμιμα δικαιώματα τους. Πέρα από αυτά, η επιχείρηση φροντίζει για την συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση τους, πάνω στον τομέα που εργάζονται. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με την παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων, στα οποία συμμετέχουν με έξοδα της εταιρείας. Επιπλέον, γίνονται τακτές επισκέψεις σε εκθέσεις του Ελληνικού και Ευρωπαϊκού χώρου, ώστε να καταγράφονται και να αξιοποιούνται οι νέες τάσεις στο χώρο της ζαχαροπλαστικής.

Πιστεύουν ότι οι καλύτεροι υπάλληλοι θα προκύψουν μέσα από το ίδιο το δυναμικό της εταιρείας τους. Γι' αυτό τους ενθαρρύνουν και τους προσφέρουν τις ευκαιρίες και τις συνθήκες που θα τους βοηθήσουν να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες τους. Γι' αυτό προσπαθούν να τους βοηθήσουν να αποκτήσουν βαθιά γνώση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Μέσα σε ένα κλίμα δημιουργικό και ομαδικό, ο κ. Χαϊτογλου προχωράει με σταθερά βήματα μπροστά. Το αποτέλεσμα αυτής της συνεχούς προσπάθειας, είναι το υψηλό επίπεδο των προϊόντων του, το οποίο γνωρίζουν και απολαμβάνουν όλοι οι συνεργάτες και οι καταναλωτές που τους εμπιστεύονται.

### **ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ**

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την μακροχρόνια γνώση και εξειδίκευση και τα σταθερά εμπορικά συμβόλαια.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της γρήγορης, επιτυχούς και κερδοφόρας ανάπτυξης.
- Οι αξίες και το όραμα του ιδρυτή.
- Συστηματική έρευνα για νέες αγορές και προϊόν.
- Ισορροπημένη ευαισθησία σε πελάτες και ανταγωνιστές κατά την διάρκεια σχεδιασμού στρατηγικών marketing.
- Ευελιξία στις γρήγορα μεταβαλλόμενες ανάγκες των προμηθευτών και των πελατών.
- Καινοτομία προϊόντα και νέες μάρκες από συντονισμένες προσπάθειες Marketing.
- Όλοι δρουν και ενεργούν επιχειρηματικά.

### **ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

Τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση έχει αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα και προς την αγορά της Κύπρου. Η συνεργασία με τους Κύπριους πελάτες κρίνεται ιδιαίτερα επιτυχημένη καθώς η ζήτηση παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένη, ανοίγοντας νέους ορίζοντες στην εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας σε μια πολλά υποσχόμενη αγορά.

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

#### **Διεύθυνση Παραγωγής:**

Η Διεύθυνση ασχολείται με την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Η διεύθυνση έχει την ευθύνη και την επίβλεψη της ανάλυσης, ανάπτυξης, υλοποίησης και υποστήριξης, συντήρησης και αναβάθμισης των προϊόντων.

#### **Διεύθυνση Αποθήκευσης:**

Οι λειτουργίες της αποθήκης προσθέτουν κόστος και όχι αξία στα προϊόντα αλλά είναι αναγκαίες για την εξυπηρέτηση των πελατών και τελικά για την ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης.

Το τμήμα αποθήκευσης διακρίνεται σε επιμέρους τμήματα όπως:

1. Παραλαβή και εισαγωγή των προϊόντων στην αποθήκη
2. Τακτοποίηση των προϊόντων στην αποθήκη
3. Ανατακτοποίηση των προϊόντων στην αποθήκη
4. Τροφοδοσία των θέσεων συλλογής
5. Συλλογή –Διαμόρφωση-Έλεγχος παραγγελιών
6. Φόρτωση –Αποστολή
7. Διαχείριση επιστροφών
8. Απογραφές
9. Διαχείριση προϊόντων μέσω αποθήκης

Ο εξοπλισμός της αποθήκης αποτελεί αναμφισβήτητα τον καθοριστικό παράγοντα της ασφαλούς αποθήκευσης των προϊόντων και της ταχείας εκτέλεσης

των παραγγελιών. Καθώς μάλιστα το κόστος του εξοπλισμού δεν είναι καθόλου ευκαταφρόνητο είναι προφανές ότι η επιλογή αυτού που θα εγκατασταθεί στην αποθήκη θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη ώστε αφενός να εναρμονίζεται με την φύση των προϊόντων και την λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου να καλύπτει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της εταιρείας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα συστήματα αποθήκευσης των οποίων το κόστος ποικίλλει.

### **Τμήμα Διανομής:**

Για την μορφοποίηση ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού τμήματος Διανομής πρέπει να αναλυθούν τα κόστη που σχετίζονται με τη δομή του. Κύριο μέλημα του είναι τα προϊόντα του να φθάνουν στον καταναλωτή ασφαλή και σε άριστη κατάσταση. Για να επιτευχθεί αυτό ,υπάρχει συνεχής έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας, από την παραλαβή των πρώτων υλών μέχρι την διανομή του τελικού προϊόντος.

Πρώτιστος στόχος τους, οι συνθήκες παραγωγής και μεταφοράς να είναι απόλυτα ελεγχόμενες. Οι χώροι παραγωγής είναι δομημένοι με τον πλέον σύγχρονο τρόπο, ώστε να μην υπάρχουν σημεία που να επιτρέπουν την ανάπτυξη εσπιών μόλυνσης. Σε καθημερινή βάση γίνεται σχολαστικός καθαρισμός των μηχανημάτων, των σκευών, των πάγκων εργασίας και του χώρου παραγωγής. Σε περιοδική βάση γίνεται απολύμανση των εσωτερικών χώρων και του περιβάλλοντος χώρου.



### **ΙΣΤΟΡΙΚΟ**

Τα αδέρφια Χαϊτογλου παρέμειναν ως το τέλος της ζωής τους στενά δεμένοι. Κατόρθωσαν να αφήσουν στα παιδιά τους και στα εγγόνια τους μια τεράστια κληρονομιά αλλά και ένα βάρος για το καθήκον της συνέχισης της. Στην εταιρία αυτή όμως εκτός από το βάρος της μεταβίβασης, είδαμε και το δικαίωμα της επιλογής. Τα παιδιά του Ελευθέριου Χαϊτογλου αν και έχουν κάποιο μέρος από τα κέρδη δεν ακολούθησαν αυτήν την επαγγελματική πορεία. Αντίθετα τα παιδιά του Κωνσταντίνου και Σάββα Χαϊτογλου ήταν αυτοί που είχαν ενεργό ρόλο.

Σήμερα που η μεταβίβαση πραγματοποιήθηκε για τρίτη φορά τα εγγόνια μιλούν για το πώς νοιώθουν που στα χέρια τους είναι μία επιχείρηση που συνεχίζει να δίνει το παρόν πάνω από 70 χρόνια.

Η τρίτη μεταβίβαση έγινε στο όνομα του Νικόλαου Χαϊτογλου γιου του Κωνσταντίνου. Αλλά τα ερωτήματα βασάνιζαν για πολύ καιρό τον Κωνσταντίνο και το Σάββα για το ποιος πρέπει να πάρει τα ηνία και πότε καθώς και πως πρέπει τα πράγματα να οργανωθούν κατά τη διάρκεια των ετών μεταβίβασης.

Το όνομα της επιχείρησης ήταν και παραμένει συνώνυμο της ποιότητας και της καλαισθησίας. Ο κ Χαϊτογλου πήρε σαν κληρονομιά από τον πατέρα του την

διασφάλιση συνθήκης απόλυτης υγιεινής σε όλα τα στάδια ώστε τα προϊόντα να διατηρήσουν, τη φρεσκάδα, την γεύση τους και αναλλοίωτα όλα τα θρεπτικά τους συστατικά. Ο σημερινός ιδιοκτήτης ασχολείται από 20 χρονών με την οικογενειακή επιχείρηση και είναι στους τομείς παραγωγής και οργάνωσης.

Ο Χαϊτογλου πολιορκήθηκε στενά στο παρελθόν από υποψήφιους «μνηστήρες», αλλά επιθυμία του ιδρυτή της ήταν να είναι πάντα μια ανεξάρτητη (από τους «γνωστούς», πολυεθνικούς παίκτες) εταιρία, διατηρώντας το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης και βέβαια τον έλεγχο της κατάστασης του λιανεμπορίου στη χώρα. Αν και με τον καιρό το προσωπικό λόγω αυτού του ανταγωνισμού έχει μειωθεί, η επιχείρηση κρατάει δυνατό μερίδιο της αγοράς.

Όσον αφορά τον τομέα του χαλβά, ο Χαϊτογλου έχει εδραιώσει την αξιοπιστία της στην αγορά με γνώμονα τις αγνότερες και ποιοτικές πρώτες ύλες, αλλά και την πρωτοτυπία και την ποικιλία. Η εταιρική κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από πνεύμα επιχειρηματικότητας, προσδίδει στους νέους συνεργάτες ελευθερία δράσης και ανοικτούς ορίζοντες για την ανάπτυξη των ιδεών και των πρωτοβουλιών τους. Παράλληλα, ο τρόπος διοίκησης ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, προωθεί την στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, την πληροφόρηση και το μοίρασμα της γνώσης. Αξίες της επιχείρησης είναι η ομαδικότητα και η ανοιχτή επικοινωνία, κάτι που αντανακλάται στον τρόπο που εργάζονται και ενδυναμώνετε διαρκώς με διάφορες ενέργειες.

## **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τα προβλήματα στη δουλειά ανάμεσα στους επιχειρησιακούς ιδρυτές και τους κληρονόμους είναι ότι διαφωνούν συχνά ως προς τον ρόλο του άλλου.

Στην επιχείρηση αυτή τα προβλήματα μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά του χάσματος της ηλικίας. Ο γονέας είχε μια ισχυρή προσωπικότητα και μια ταυτότητα και δεν ήταν ξεκάθαρο αν θέλουν να μοιραστούν πάντα τον έλεγχο της επιχείρησης που ίδρυσαν. Συχνά τύχαινε να φοβερίζουν τα παιδιά τους ότι αν δεν διαχειριστούν σωστά τα κεφάλαια θα πουλήσουν την επιχείρηση σε ξένους.

Καθώς η οικογένεια αυξανόταν, η ανάγκη της για πρόσθετα κεφάλαια για να υποστηρίξουν τον τρόπο ζωής της μπορεί να βάλει την αδικαιολόγητη πίεση στην εταιρία, προκαλώντας την επανεπένδυση λιγότερο κεφάλαιο στην επιχείρηση.

Η νέα ιδιοκτησία έχει στόχο να επεκτείνει την γκάμα των προϊόντων στα καταστήματα, χωρίς όμως να χαθεί ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας της εταιρίας.

## ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α. Ε

ΚΛΑΔΟΣ βιομηχανία (Είδη διατροφής)

### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

**ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ**  
**ΜΕΤΟΧΟΙ –ΣΥΜΜΕΤΟΧΟΙ**

Με 18% Νικόλαος Κων. Καρδασιλάρης ( έτος γέννησης 1948)  
Με 16% Ιωάννης Κων. Καρδασιλάρης (έτος γεννήσεως 1951)  
Με 16% Γεώργιος Κων. Καρδασιλάρης (έτος γεννήσεως 1953)

### **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Νικόλαος Κων. Καρδασιλάρης -	Πρόεδρος
Ιωάννης Κων. Καρδασιλάρης -	Διευθύνων Σύμβουλος
Γεώργιος Κων. Καρδασιλάρης -	Διευθύνων Σύμβουλος
Σταύρος Κων. Βασιλείου -	Μέλος
Κωνσταντίνος Αντ. Σουλιώτης -	Μέλος
Ερασμία Παν. Μινέτα-	Μέλος
Μυρτούλα Δημ. Λιζάρδου -	Μέλος

Η επιχείρηση ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗΣ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α. Ε ιδρύθηκε στις 05/01/1980 ως κλάδος βιομηχανίας (είδη διατροφής) με έδρα την Αθήνα. Η τιτλούχος προήλθε από συγχώνευση των εταιριών Καρδασιλάρης Κωνσταντίνος Ν και ΥΙΟΣ Ο. Ε , η οποία είχε ιδρυθεί το 1968 και Καρδασιλάρης και ΥΙΟΙ Α. Β ΚΑΙ Ε. Ε ΞΗΡΩΝ ΚΑΡΠΩΝ η οποία είχε ιδρυθεί το 1976. Η συγχώνευση αυτή ήταν μία μεγάλη επιχειρηματική κίνηση του Καρδασιλάρη Κωνσταντίνου ο οποίος ξεκίνησε έχοντας καλή οικονομική κατάσταση, επιθυμώντας μία ανοδική πορεία για την επιχείρηση του.

ΑΚΙΝΗΤΑ (κατά δήλωση) Στις 08/06/2004 η έδρα της εταιρείας άλλαξε. Προηγούμενη διεύθυνση Ορφέως 152, 118-55 Αθήνα, Αττική.

ΑΚΙΝΗΤΑ (κατά δήλωση) ΥΠΟΚ/ΜΑΤΑ: Περιφερειακή Οδός Σχηματαρίου-Οινόης(2 χλμ), 320-09 Σχηματάρι, Βοιωτία, ιδιότητα, οικόπεδο 71.333τ.μ, κάλυψη 13,000 τ.μ. Το εργοστάσιο στην Ορφέως 152, Αθήνα ήταν ιδιοκτησία της εταιρίας και κατά το 2003 πωλήθηκε με την μέθοδο sales and leaseback.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην επεξεργασία, στις εισαγωγές, εξαγωγές και εμπόριο ξηρών καρπών. Κάνει παραγωγή κουφέτων, προϊόντων σοκολάτας και ζαχαρωδών, βιομηχανικών πρώτων υλών ζαχαροπλαστικής και σοκαλατοποιίας, δημητριακών (νιφάδες) και snacks.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ NACE(Κυριότερη):**

1533 Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών που δεν κατατάσσονται αλλού.

**ΠΡΟΪΟΝΤΑ /ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ:** (EM-εξαγωγές βιομηχανίας ET-Εξαγωγές εμπορίου EY-Εξαγωγές υπηρεσιών F=Φασόν FT-Φασόν σε τρίτους A-Αντιπροσωπεία D-Τοπικός αντιπρόσωπος I-Εισαγωγές)

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ:**

Ξηροί καρποί (EM)

Σοκολάτα και προϊόντα (EM)

Κουφέτα (EM)

Ζαχαρώδη(EM)

Σνακ(EM)

Δημητριακά (κορν φλεκς κλπ.) (EM)

Πρώτες ύλες και πρόσθετα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής (EM)

**ΕΜΠΟΡΙΚΑ:**

Cardico  
My Nuts  
Fresh Line  
Star Nuts  
Rio Line  
Zolica

**ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ:**

Εισαγωγές από Τουρκία, Μολδαβία, Ηνωμένες Πολιτείες, Αργεντινή, Ινδία, Κίνα.

Ποσοστά Εισαγωγών:80%. Οι όροι εισαγωγής γίνεται έναντι φορτωτικών εγγράφων και με υποσχετική επιστολή 60 ημερών. Όπως ανέφερε ο πρόεδρος της εταιρίας « Η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ καλή γεωγραφική θέση και μπορεί να γίνει καθοδηγητικό κέντρο για τη Νότιο Ευρώπη. Προσφέρει σε διεθνείς επιχειρήσεις πρόσβαση σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπως σε αυτές της Ν. Α. Ευρώπης, των Βαλκανίων και της Μ. Ανατολής. Παράλληλα, ως μέλος της οικονομικής ζώνης του Ευρώ και με την Αθήνα να προσελκύει και να είναι ένας προσβάσιμος προορισμός για πολλούς επιχειρηματικούς επισκέπτες, υπάρχει μεγάλη δυνατότητα οι διεθνείς εμπορικές εκθέσεις να εδρεύουν στην Ελλάδα». Η ελληνική αγορά βρίσκεται σε συνεχή αλλαγή. Η τάση για ιδιωτικοποίηση φορέων και τα πλάνα για τη δημιουργία καινούργιων επιχειρήσεων, μας προαναγγέλλει ότι η Ελλάδα εξελίσσεται σ' ένα από τα διεθνώς αποδεκτά εκθεσιακά κέντρα για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων.

**ΕΞΑΓΩΓΕΣ:**

Εξαγωγές πραγματοποιούνται προς Γαλλία, Κάτω Χώρες, Γερμανία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Αυστρία, Ρουμανία.

Ποσοστά εξαγωγής επί των πωλήσεων:75%

**ΟΡΟΙ ΕΞΑΓΩΓΗΣ:**

Έναντι φορτωτικών εγγραφών

**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ:**

KENKKO COMMODITIES LTD (Ηνωμένο Βασίλειο)

KARDALCO(Τουρκία)

STEWART & JASPER MARKETING INC (Η.Π.Α.)

KENKKO TRADING LIMITED (Ηνωμένο Βασίλειο)

THE LORENG BAHLSN SNACK WORD (Γερμανία)

ALMONDS – CALIFORNIA PRIDE INC (Η.Π.Α.)

CARDCO GEORGIA (Γεωργία)

GOLDEN WEST NUTS INC(Ηνωμένο Βασίλειο)

Όλα τα στελέχη θεωρούν ότι το πιο σημαντικό για αυτούς είναι η «κερδοφορία» που τους δίνουν τα προϊόντα του προμηθευτή τους , αλλά και η « τιμολογιακή πολιτική» που κάθε προμηθευτή τους έχει. Όταν μιλούν για «σταθερή και συνεπή» τιμολογιακή πολιτική εννοούν επίσης εάν ο προμηθευτής τους έχει κρατήσει τη σωστή ισορροπία μεταξύ των πελατών του.

**ΠΕΛΑΤΕΣ:**

Η τιτλούχος διαθέτει δίκτυο τοπικών αντιπροσώπων:

ΞΗΡΟΦΡΟΥΤ Α. Ε , Εμπόριο (Είδη Διατροφής), (Σχηματάρι, Βοιωτία)

DIA HELLAS Α .Ε , Σουπερμάρκετ – Πολυκαταστήματα, (Αλιμος, Αττική)

CARREFOUR – ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., Σουπερμάρκετ- Πολυκαταστήματα, (Αλιμος, Αττική)

ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., Σουπερμάρκετ- Πολυκαταστήματα,(Αγία Παρασκευή, Αττική)

METRO Α.Ε. &Β. Ε ., Σουπερμάρκετ Πολυκαταστήματα,(Μεταμόρφωση, Αττική)

ΣΗΦΑΚΗΣ Α.Ε., Βιομηχανία (Είδη Διατροφής), (Ηράκλειο)

ECHALIE S.A. (Γαλλία)

LACANA VINCENZO SRL (Ιταλία)

METRO GROUP (Γερμανία)



Η μεγάλη και αναπτυσσόμενη αγορά της Ευρώπης είναι ιδιαίτερα ελκυστική για την οικογένεια Καρδασιλάρη. Τα αδέρφια αυτό που θυμούνται συνέχεια να λέει ο πατέρας τους είναι να διευρύνουν τους ορίζοντες τους. Εξετάζουν συνέχεια τις προοπτικές ανοίγματος νέας εργοστασιακής μονάδας στο εξωτερικό. Για το λόγο αυτό εξοπλίζονται συνεχώς με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και οι δυνατότητες παραγωγής αναμένεται να διπλασιαστούν στο μέλλον.

Ο προγραμματισμός των παραγωγικών πόρων (Manufacturing Resources Planning MRP) δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας της μονάδας αυξάνοντας παράλληλα το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Τα συστήματα MRP που αναπτύχθηκαν με χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας παρέχουν δυνατότητες που αναιρούν τα μειονεκτήματα του συμβατικού συστήματος.

Το κόστος ενός τέτοιου συστήματος που αποτελείται από :

- Το κόστος υλικού (HARDWARE) και λογισμικού (SOFTWARE)
- Το κόστος εισαγωγής των δεδομένων
- Το κόστος απασχόλησης

Είναι μικρό σε σχέση με την ωφέλεια που παρέχει στην επιχείρηση.

Στο συγκεκριμένο κλάδο λόγω της φύσης του προϊόντος υπάρχουν συχνές παραδόσεις και κάλυψη ζήτησης σε πολλές γεωγραφικές ζώνες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι μεγάλες εταιρείες της Ελλάδας να διαθέτουν ένα ευέλικτο δίκτυο διανομής το οποίο επιβαρύνει το κόστος.

Η επιχείρηση διατηρεί σημεία λιανικής πώλησης και πραγματοποιούν παράλληλα χονδρικές και λιανικές πωλήσεις.

Στον συγκεκριμένο κλάδο λόγω της φύσης του προϊόντος υπάρχουν συχνές παραδόσεις και κάλυψη ζήτησης σε πολλές γεωγραφικές ζώνες.

Είναι γεγονός ότι η ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων αυξάνεται κατά την χειμερινή περίοδο και αυτό οδηγεί στην αύξηση του κόστους αποθέματος με σκοπό την μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων και την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες ,ορισμένες επιχειρήσεις υιοθετούν νέους τρόπους διαχείρισης αυτών.

Η επιχείρηση Καρδασιλάρη απασχολεί 50 άτομα προσωπικό .Τα στοιχεία διαχρονικής εξέλιξης του προσωπικού είναι 42 το 2004 και 50 2005.Η κατανομή των εργασιών ανάμεσα στους γιους γίνεται

- a) Επισκέψεις σε εκθέσεις
- b) Υπεύθυνος για τις εισπράξεις και τις πληρωμές της επιχείρησης
- c) Τη λογιστική παρακολούθηση την έχουν αναθέσει σε εξωτερικό λογιστή, έχει αναλάβει επίσης τις προμήθειες πρώτων και βοηθητικών υλών.

Την διαδικασία των εξαγωγών την έχει αναλάβει ένας αντιπρόσωπος της εταιρίας. Οι ιδιοκτήτες της εταιρίας θέλησαν να επεκτείνουν πρόσφατα τις δραστηριότητες τους. Ανέθεσαν λοιπόν σε ένα γραφείο Συμβούλων επιχείρησης για την εκπόνηση για λογαριασμούς τους, μιας μελέτης σκοπιμότητας για τη δημιουργία μιας βιομηχανίας στο εξωτερικό, όμως ο ανταγωνισμός και οι συνθήκες ήταν δαπανηρές για να υλοποιηθεί αυτό το έργο.

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό εκφράζεται στην οργάνωση της επιχείρησης και στο οργανόγραμμα

## **ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ Α' ΥΛΩΝ**

Οι εταιρείες του κλάδου που εμφανίζουν έντονη παραγωγικότητα, επιβαρύνονται με ένα σχετικά αυξημένο κόστος αποθήκευσης εξαιτίας της έλλειψης Α' Υλών. Σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο το κόστος διαφοροποιείται λόγω της φύσης του προϊόντος του μεριδίου της αγοράς της πολιτικής της επιχείρησης.

### ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Στο τμήμα αυτό αποτελείται από τον πρόεδρο και από τους 2 Διευθύνων Συμβούλους

### ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στο τμήμα αυτό γίνεται η παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης. Το κόστος είναι μεγάλο εξαιτίας της φύσης του προϊόντος (συντήρηση σε φορτηγά – ψυγεία ) και της απαίτησης για συχνές παραδόσεις. Εξαιτίας της ανάγκης για κάλυψη της ζήτησης σε ευρύ χώρο πολλές εταιρείες επενδύουν στη δημιουργία τοπικών καταστημάτων ή συνεργάζονται με διανομείς. Για παράδειγμα, στα άμεσα σχέδια της εταιρίας είναι η αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της Β. Ελλάδος και η δημιουργία ισχυρού τοπικού δικτύου διανομής, με απώτερο στόχο την είσοδο στην αγορά των βαλκανικών χωρών. Στα πλαίσια της επίτευξης του παραπάνω στόχου η Εταιρεία εξετάζει το ενδεχόμενο δημιουργίας υποκαταστήματος, το οποίο θα συντονίζει και υποστηρίζει τις πωλητές και τις ενέργειες προώθησης στην περιοχή αυτή.

### ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το τμήμα πωλήσεων έχει καθήκον να πωλήσει τα προϊόντα στους πελάτες. Αναλαμβάνει συνεπώς να ερευνησει την αγορά για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και για τις τιμές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις, να διαπραγματευτούν με τους αγοραστές.



### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Όταν ίδρυσε την εταιρεία του, ο Καρδασιλάρης ήθελε να έχει τους 3 μονάκριβους γιους του συνεχώς κοντά του , προσπαθούσε μάλιστα ,όπως λένε παλαιότεροι εργαζόμενοι, από μικρή ηλικία να τα παίρνει μαζί του στο χώρο εργασίας έτσι ώστε να αγαπήσουν αυτό που κάνει, να αποκτήσουν πείρα και κάποια στιγμή να μεταβιβαστεί σε αυτούς η επιχείρηση.

Το 1978 όταν ο πρώτος γιος του ήταν 30 χρονών, ο Κωνσταντίνος Καρδασιλάρης αποφάσισε να αποσυρθεί και έδωσε τα ηνία στον Νικόλαο ως πρωτότοκο και τους άλλους δύο γιους να έχουν την θέση συμβούλων.

Τα τρία παιδιά μεταξύ τους είχαν άριστη σχέση αλλά με την απόφαση του πατέρα τους, δημιουργήθηκε μία ένταση μέσα στην οικογένεια. Όμως ο πατέρας ήταν απόλυτος στην απόφαση του. Είχε μάθει στη ζωή του να ανταμείβει πάντα αυτούς που κοπιάζουν στη ζωή τους και αφού σε αυτόν δεν χαρίστηκε τίποτα δεν θα χαριζόταν σε κανέναν. Ο Νικόλαος από πολύ μικρή ηλικία είχε ζήλο για μάθηση. Στις δεκαετίες που πέρασαν παρατηρούσε και εργάστηκε σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Γνώριζε τα πάντα για την εταιρεία έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει την θέση του Διευθυντή.

Οι μικρότεροι γιοι με τα χρόνια κατανόησαν τα λόγια του πατέρα τους, ακολούθησαν τις συμβουλές του και συνέχισαν την πορεία του. Οι σχέσεις τους με τον αδερφό τους αποκαταστάθηκαν και όλοι μαζί ενωμένοι συνέχισαν .

Έτσι το 1980 δημιουργήθηκε η συγχώνευση των εταιρειών όπως προαναφέρθηκε με πολύ καλές βάσεις και επιχειρηματικές δυνάμεις.

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:**

Πρόκειται για παλαιά οικονομική μονάδα, η οποία εργάζεται σε υψηλή κύκλο εργασιών. Η τιτλούχος κυρίως ασχολείται με την επεξεργασία ξηρών καρπών και ειδών ζαχαροπλαστικής , ωστόσο μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών της αφορά και την εισαγωγή και εμπορία τυποποιημένων ξηρών καρπών (χουρμάδες, καρύδια, δαμάσκηνα, καρύδα, κ.α.). Σημειώνεται ότι στις 30/01/2003 καταστράφηκαν από πυρκαγιά σε παραγωγικές εγκαταστάσεις της εταιρίας και μέρος των γραφείων της στη διεύθυνση Ορφέως 152, Αθήνα. Σύμφωνα με ανακοίνωση της διοίκησης της τιτλούχου το παραπάνω γεγονός δεν εμπόδισε την ομαλή επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας, η οποία υποκαταστάθηκε για το διάστημα της αποκατάστασης των ζημιών από τις παραγωγικές μονάδες των θυγατρικών και συνεργαζόμενων εταιριών της στην Ελλάδα και στην Γαλλία. Επιπλέον σημειώνεται η εταιρία ήταν πλήρως ασφαλισμένη τόσο για τα περιουσιακά της στοιχεία όσο και για κάθε έμμεση η αποθετική ζημιά και αποζημιώθηκαν εντός του έτους. Κατά τα τελευταία χρόνια η τιτλούχος έχει εισέλθει δυναμικά στον χώρο των σουπερμάρκετ, με σημαντικές συμφωνίες με τις μεγαλύτερες αλυσίδες του χώρου. Στόχος της εταιρίας είναι η παρουσία με θυγατρικές εταιρίες σε όλες τις χώρες – παραγωγούς ξηρών καρπών, ώστε να εξασφαλίζει την προμήθεια α υλών άριστης ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Με την στρατηγική αυτή εξασφαλίζει τον εφοδιασμό των εργοστασίων των ήδη υπάρχοντων θυγατρικών της εταιριών, ώστε να ενισχύσει την παραγωγική δραστηριότητα του Ομίλου και την αύξηση της κερδοφορίας του.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως και στο κείμενο της μελέτης επισημάνθηκε, ο προγραμματισμός διαδοχής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περίπλοκος και δεν γίνεται κατανοητός πλήρως από τους περισσότερους επαγγελματίες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές, εκτός από τα συνηθισμένα τεχνικά ζητήματα επιχειρησιακού και προγραμματισμού, διαφέρουν με ποικίλους αυστηρά σημαντικούς τρόπους από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθεί διαφορετικά το σύστημα διαχείρισης της, όπως επίσης λειτουργούν αρκετά διαφορετικά από τις μη-επιχειρησιακές οικογένειες στις προκλήσεις που δημιουργούνται.

Όπως στη λήψη των σωστών αποφάσεων σχετικά με τα εμπορικά προβλήματα που περιβάλλονται, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αναλύσουν την ειδική δυναμική που περιβάλλουν τον ιδρυτή, την οικογένεια, την εταιρία και το μέλλον, πρέπει να αναπτύξουν τις ειδικές δεξιότητες που τους επιτρέπουν για να προσδιορίσουν και να επιλύσουν τις μοναδικές δυσκολίες που αυτή η δυναμική εισάγει, και για να υιοθετήσουν τις επικοινωνιακές στρατηγικές για να ενθαρρύνουν την αύξηση της επιχείρησης και της μεταφοράς της δύναμης και τον έλεγχο μέσα σε αυτό.

Όμως πόση σημασία ο επαγγελματίας και ο οικογενειακός ιδιοκτήτης επιχείρησης δίνουν στους οικογενειακούς παράγοντες στον προγραμματισμό διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων; Χαρακτηριστικά, όχι πάρα πολύ. Οι περισσότεροι επαγγελματίες και οικογενειακοί ιδιοκτήτες επιχείρησης ελαχιστοποιούν ή ακόμα και απομακρύνουν τους οικογενειακούς παράγοντες στην οικογενειακή επιχείρηση.

Πολλοί επιχειρηματίες αντιστέκονται στον προγραμματισμό διαδοχής ως ενοχλητική αποδοχή της θνησιμότητας. Οι στατιστικές επιβεβαιώνουν ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν προγραμματίζουν κατάλληλα τη διαδοχή. Μόνο 13% των επιτυχών οικογενειακών επιχειρήσεων μέσω της τρίτης γενεάς λειτουργεί έτσι. Λιγότερο από το ένα τρίτο επιζεί στη δεύτερη γενεά και, όπως υποδεικνύεται, από άλλες μελέτες, λιγότεροι από 5% επιχειρήσεις πάντα αρχισμένες πραγματικά γίνονται οικογενειακές επιχειρήσεις μέσω του διορισμού ενός διοικητή από την επόμενη γενεά.

Αυτό που περνά συχνά για την οικογένεια σαν επιχειρησιακός προγραμματισμός περιλαμβάνει είτε τις επιθυμίες των κυρίαρχων οικογενειακών μελών είτε όταν πείθεται η οικογένεια υιοθετείται η αίσθηση του αρμόδιου για το σχεδιασμό.

Πραγματοποιώντας την εργασία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, συναντήσαμε περιπτώσεις όπου δημιουργούνται διαμάχες λόγω της σύγχυσης που επικρατεί σε σχέση με τους ρόλους, την αναποτελεσματική διαδοχή και το πρόγραμμα αποχώρησης. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες ανεξαιρέτως είναι κοινά.

Παρά την υψηλή τους θνησιμότητα, σε γενικές γραμμές οι Οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν σήμερα το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το ήμισυ του Α.Ε.Π. απασχολώντας περισσότερο από το ήμισυ του εργατικού δυναμικού. Τα προαναφερθέντα ποσοστά διαφέρουν λίγο από χώρα σε χώρα, αλλά η σημασία των Οικογενειακών επιχειρήσεων για κάθε οικονομία είναι αναμφισβήτητη. Εξίσου αναμφισβήτητες είναι όμως και οι – στενά συνδεδεμένες με την ιδιαιτερότητά τους- δυσκολίες που σήμερα αντιμετωπίζουν οι Οικογενειακές επιχειρήσεις. Κατά τραγική ειρωνεία, το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων προέρχεται από τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν :

1. Οι ιδιοκτήτες τους δεν υποχρεούνται να δώσουν λογαριασμό σε τρίτους ή «ξένους», όπως -για παράδειγμα- μετόχους.
2. Τα μέλη της οικογένειας συνήθως είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν βραχυχρόνια κέρδη για μακροχρόνια οφέλη.
3. Τα μέλη της οικογένειας συνήθως πιο παραγωγικά από μη μέλη.

4. Διαθέτουν ευελιξία να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς λόγω της σύντομης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Υπάρχουν όμως και τα μειονεκτήματα:

1. Υπερβολική εξάρτηση από ένα πρόσωπο.
2. Ανταγωνισμός και σύγκρουση μεταξύ οικογένειας και εργασίας.
3. Έλλειψη τυπικής στρατηγικής και οργάνωσης.
4. Έλλειψη σχεδίου διαδοχής.

Το υψηλό ποσοστό θνησιμότητας εξηγείται ακριβώς από τη μελέτη πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Για παράδειγμα, η απουσία εξωτερικού ελέγχου- αντίθετα με την περίπτωση ύπαρξης μετοχών- εναποθέτει όλο το βάρος της σωστής και επικερδούς διαχείρισης της Οικογενειακής επιχείρησης στον ιδιοκτήτη. Αν ο ανταγωνισμός μεταξύ οικογένειας και εργασίας γίνει σημαντικός, ανεξάρτητα με τον παράγοντα που θα επικρατήσει, το τελικό αποτέλεσμα είναι το ίδιο: μια προβληματική οικογενειακή επιχείρηση.

Τα οικογενειακά μέλη που είναι ενεργά στην επιχείρηση έχουν καθημερινές επαφές. Τα θελήματα επιλογής μελών σε θέσεις – κλειδιά, αντιζηλιές μεταξύ των μελών και ζητήματα ασχολίας προσφέρουν αφορμές σοβαρών προστριβών. Ταυτόχρονα υπάρχουν και πιέσεις από παράγοντες εκτός της οικογένειας, που προσπαθούν επιβάλουν τις επιθυμίες τους στη διοίκηση. Η οικογενειακή επιχείρηση και ο προγραμματισμός διαδοχής είναι μια συνεχής διαδικασία- "Πολλές οικογένειες φορτώνονται με τα λανθάνοντα εκκρεμή προβλήματα από παλαιότερες χρονιές, οι συγκρούσεις είναι βλαβερές και όσα προβλήματα υπάρχουν θα πρέπει να εκθέτονται και να εξετάζονται, θα πρέπει να προγραμματίζονται συχνά οικογενειακές συνεδριάσεις με όλα τα μέλη.

Εξ ορισμού, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι σκόπιμη και προσεκτικά μελετημένη ενέργεια που πρέπει να προετοιμάζεται 10 με 15 χρόνια. Προτείνουμε την εκπόνηση ενός σχεδίου που θα εξασφαλίζει την αποτελεσματική διαδοχή και θα μειώνει την ενδεχομένως επώδυνη εμπειρία της μετάβασης από τη μια γενιά στην άλλη. Είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο να σχεδιάσει προσεκτικά την είσοδο «έξω-οικογενειακών» στην επιχείρηση που θα αναπληρώσουν τα κενά. Ο διευθυντής που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης θεωρεί συχνά ότι δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια.

Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης περιουσίας ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση. Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιχείρηση. Γι' αυτό πρέπει να επισημαίνονται οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες που θα εξασφαλίζουν κατά το μέγιστο τη διευθέτησή τους, οι οποίοι μπορούν, για παράδειγμα, να συμπεριλαμβάνονται στο συμβόλαιο των μετόχων.

Τα κυριότερα προβλήματα που μπορούμε να πούμε ότι έγιναν, και κυρίως συνεχίζονται να γίνονται όσο περνάνε τα χρόνια, από τις επιχειρήσεις Χαϊτογλου Α. Ε και Καρδασιλάρη και Υοι Α.Ε είναι αυτά που δημιουργήθηκαν ανάμεσα στις επιχειρησιακούς ιδρυτές και τους κληρονόμους. Διαφωνούν συχνά ως προς τον ρόλο του άλλου. Βασικά στοιχεία του προβλήματος αυτού είναι ποιος πρέπει να πάρει τα ηνία και πότε, καθώς και πως πρέπει τα εσωτερικά ζητήματα να οργανωθούν κατά τη διάρκεια των ετών μετάβασης. Μερικά από αυτά τα προβλήματα μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά του χάσματος της ηλικίας. Ο γονέας έχει μια ισχυρή προσωπικότητα και μια ταυτότητα και δεν είναι βέβαιο αν θέλουν να μοιραστούν πάντα τον έλεγχο της επιχείρησης που ίδρυσαν. Άλλο πρόβλημα δημιουργήθηκε στις συγκεκριμένες όταν η οικογένεια αυξανόταν, η ανάγκη της για πρόσθετα κεφάλαιο για

να υποστηρίξουν τον τρόπο ζωής της μπορεί να έβαλε την αδικαιολόγητη πίεση στην εταιρεία, προκαλώντας την επανεπένδυση λιγότερο κεφαλαίων στην επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός μεταξύ γενεών, των διαφορετικών γενεών ( ο γονέας θέλει να επιβραδύνει και να επενδύσει συντηρητικά για να προστατεύσει την αποχώρησή του, ενώ ο γιος θέλει να αυξήσει επιθετικά και να επενδύσει).

Στην Αγροφαρμ Ε. Π. Ε , η αποτυχία των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης στο σχέδιο διαδοχής μπορεί να οδηγήσει στον όλεθρο μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει σε ρωγμές μεταξύ των συγγενών. Παράλληλα η κακομεταχείριση των χρημάτων και η εισχώρηση σε μη γνώριμο περιβάλλον όπως αυτών των φυτοπροστατευτικών, χωρίς να υπάρχει η σωστή υποδομή, οδήγησε σε ακατάσχετο δανεισμό της από τις τράπεζες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβάνογλου, Α (1994): "Οι Έλληνες Κεφαλαιούχοι, 1900-1940. Κοινωνική και Οικονομική Προσέγγιση", Αθήνα:Θεμέλιο.
- Ημερίδα κ. Αστερίου Γ. Κεφάλαια Καθηγητή Μάνατζμεντ, Επίτιμος Terry College of Business The University of Georgia, με θέμα την Διαδικασία Μετάβασης Η Διαδοχής
- Καραγιάννης, Α. Δ(1994). Οι Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας, Αθήνα:Interbooks.
- Χασσιδ, Ιωσήφ και Καραγιάννης, Αναστάσιος Δ (1999):"Η επιχειρηματικότητα στην ελληνική οικονομία", Αθήνα : Inerbooks.
- Χεκίμογλου Ευάγγελος και Ρούπα Ευφροσύνη (Ιανουάριος 2006): "Η Ιστορία της βιομηχανίας τροφίμων" , Αθήνα:Κέρκυρα.
- Brockhaus, H. R(1982): "The Psychology of the Entrepreneur," στο Kent, C., Sexton, D. Vesper,K. Cenim) Encyclopedia of Entrepreneurship, New Jersey: PrenticeHall.
- Alexander,A(1964) : "Greek Industrilists", Athens: Center of Plannig and Economic Research.
- Hassid, J(1997):" Emerging Entrepreneurs in Bulgaria and Romania-An Economic and Social Analysis:Synthesis Report", Piraeus:The Phare ACE Programme.
- Gasse, Y(1982): "Elaborations on the Phycology of the Entrepreneur, στο Kent, C, Sexton, D. Vesper, K Cenim) Encyclopedia of Entrpreneurship", New Jersey: PrenticeHall.
- Grant Thorton,(2006): "Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη" Αθήνα:Grant Thorton International
- Grant Thorton,(2006):" Οικογενειακές επιχειρήσεις και το πρόβλημα της διαδοχής", Αθήνα: Grant Thorton International

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΡΟΦΑΡΜ

	12/31/2005	12/31/2004	12/31/2003
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>188,031.28</b>	<b>496,190.87</b>	<b>519,178.47</b>
ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)	484,626.51	492,786.20	518,067.85
ΓΗΠΕΔΑ -ΟΙΚΟΠΕΔΑ	77,446.81	77,446.81	53,411.59
ΚΤΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)	387,649.92	411,516.80	455,187.86
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)	478,821.13	478,821.13	498,821.13
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)	91,171.21	69,604.33	43,633.27
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ -ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ -ΛΟΙΠΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)	0.01	0.01	1,741.26
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)	40,076.51	48,626.51	39,650.98
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)	40,076.50	48,626.50	37,909.72
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)	2,425.52	3,680.11	4,934.70
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)	8,363.90	8,363.90	8,363.90
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)	5,938.38	4,683.79	3,429.20
ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)	17,104.35	442.47	2,792.44
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)	33,161.74	16,499.86	15,549.86
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)	16,057.39	16,057.39	12,757.42
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ (ΑΝΑΠ ΑΞΙΑ)</b>	<b>484,626.61</b>	<b>492,786.20</b>	<b>518,067.85</b>
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3,404.67	3,404.67	1,110.62
ΛΟΙΠΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3,404.67	3,404.67	1,110.62
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1,531,739.53</b>	<b>1,312,105.77</b>	<b>1,076,983.32</b>
ΑΠΘΕΜΑΤΑ	661,922.49	442,414.41	446,098.63
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	213,321.73	143,238.61	
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΤΟΙΜΑ ΚΑΙ ΗΜΙΤΕΛΗ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΑ	226,170.30	161,009.08	125,074.71
ΠΡΩΤΕΣ Κ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ-ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ			
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΑ Κ ΕΙΔΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	314,111.46	130,936.30	175,015.01
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΕΣ ΑΠΘΘΕΜΑΤΩΝ	8,319.00	1,230.42	146,008.91
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	852,107	814,091.79	591,469.52
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	265,450.28	260,770.18	207,979.69
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	4,928.08	11,100.20	4,979.76
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΕΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΓΙΑ ΕΓΓΥΗΣΗ	545,457.58	481,727.96	377,145.28
ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	34,424.29	55,325.50	1,157.02
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΑΜΕΙΟ	17,710.19	55,599.57	39,415.17
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΦΕΛΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ	426.24	1,108.22	1,238.44
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	17,283.95	54,491.35	38,176.73
2,054.29	2,054.29	2,054.29	
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>2,021,825.10</b>	<b>1,810,350.93</b>	<b>1,598,216.08</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>12/31/2005</b>	<b>12/31/2004</b>	<b>12/31/2003</b>
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	469,618.18	435,406.50	405,380.58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΜΕΤΟΧΙΚΟ)	288,660.00	288,660.00	288,660.00
ΚΑΤΑΒΛΗΜΕΝΟ		288,660.00	
ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ (ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΧΕΙ ΚΑΝΘΕΙ ΝΑ ΚΑΤΑΒΛΗΘΕΙ ΤΟ ΠΟΣΟ )	288,660.00		
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ -ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	24,035.22	24,035.22	
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΠΟ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΑΞΙΑΣ ΛΟΙΠΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ		24,035.22	
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	24,035.22		
ΑΠΘΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	76,782.37	71,782.37	65,782.37
ΤΑΚΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	38,594.19	33,594.19	27,594.19
ΑΦΟΡΑ ΑΠΘΘΕΜΑΤΙΚΑ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΝΟΜΩΝ	38,188.18	38,188.18	38,188.18
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΩΝ	80,170.59	50,928.91	50,838.21
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΑΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣ ΝΕΩΝ	86,736.05	50,928.91	50,838.21
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	-6,565.50		
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1,552,176.92	1,374,944.43	1,192,935.50
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	268,753.02	288,947.51	361,890.01
ΔΑΝΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	268,753.02	288,947.51	361,890.01
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1,283,423.90	1,085,996.92	831,045.49
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	154,409.50	66,237.41	140,806.74
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΠΛΗΡΩΤΕΕΣ (ΜΕΤΑΧΡΟΝΟΛΟΓΗΜΕΝΕΣ)	131,228.16	96,608.87	138,534.53
ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	869,935.49	775,513.20	410,989.73
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	34,842.88	38,565.62	50,491.28
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	13,511.17	15,196.16	12,727.39

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΡΟΦΑΡΜ

ΠΙΣΤΩΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	79,496.70	93,875.66	77,495.82
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>2,021,825.10</b>	<b>1,810,350.93</b>	<b>1,598,216.08</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ</b>	<b>1/1/2005 12/31/2005</b>	<b>1/1/2004 12/31/2004</b>	<b>1/1/2003 12/31/2003</b>
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1,762,050.10	1,644,030.63	1,540,634.95
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1,122,080.20	1,085,456.60	939,387.24
ΣΥΝΟΛΟ ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ)			
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	693,969.90	558,574.03	601,247.71
ΆΛΛΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ		904.31	2,746.69
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	188,342.16	180,416.51	180,663.69
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ)			
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	222,691.63	191,356.50	242,050.06
ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	116,603.14	87,821.87	66,009.31
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ) ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	106,088.49	103,534.63	176,040.75
ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-12,821.31	4,297.21	-12,976.41
ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	4,300.85	4,297.21	
ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	17,122.16		12,976.41
ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ)	93,267.18	107,831.84	163,064.34
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	24,831.47	30,662.40	30,599.48
ΟΙ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	24,821.47	30,662.40	30,599.48
	0.00	0.00	0.00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	93,267.18	107,831.84	163,064.34
ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	12/31/2005	12/31/2004	12/31/2003
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ	93,267.18	107,831.84	163,064.34
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (ΚΕΡΔΗ Ή ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	50,928.91	50,838.21	5,668.71
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ	-22,614.50		
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΧΡΗΣΕΩΣ	29,845.50	37,741.14	43,706.66
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ (Ή ΖΗΜΙΕΣ ΕΙΣ ΝΕΟΝ)	91,736.09	120,928.91	125,026.39
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	5,000.00	6,000.00	6,000.00
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		64,000.00	
ΑΦΟΡΟΛΟΓ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΝΟΜΩΝ			38,188.18
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ			30,000.00
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ	86,736.09	50,928.91	50,838.21

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΡΔΑΣΙΛΑΡΗ

	12/31/2005	12/31/2004
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>		
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	100,776,292.00	98,708,294.00
ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	100,776,292.00	98,708,294.00
ΕΝΣΩΜΑΤΑ ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	39,736,492.00	37,186,268.00
ΑΣΩΜΑΤΑ (ΑΥΛΑ)ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	290,982.00	340,326.00
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	60,748,818.00	61,181,700.00
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	54,637,002.00	54,608,356.00
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΔΕΣΜΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	6,064,147.00	6,525,676.00
ΆΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	47,669.00	47,668.00
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	40,063,039.00	30,609,692.00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	7,767,867.00	6,867,110.00
ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	26,671,137.00	21,411,612.00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	17,367,175.00	14,465,495.00
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	1,264,787.00	342,166.00
ΆΛΛΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8,039,175.00	6,603,951.00
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΧΑΡΤΙΦΥΛΑΚΙΟ	8,427.00	361,682.00
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΠΡΟΣ ΠΩΛΗΣΗ		
(ΚΥΚΛΟΦ)	8,427.00	361,682.00
ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4,283,152.00	651,338.00
ΤΑΜΕΙΑΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΑΙ ΙΣΟΔΥΝΑΜΑ	1,332,456.00	1,517,950.00
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>140,839,331.00</b>	<b>129,517,986.00</b>
	12/31/2005	12/31/2004
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>		
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	45,470,989.00	38,169,585.00
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	45,470,989.00	38,168,585.00
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6,576,171.00	6,652,140.00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΥΠΕΡ ΤΟ ΑΡΤΙΟ	887,366.00	887,366.00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	38,779,680.00	36,699,398.00
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΕΥΛΟΓΗΣ ΑΞΙΑΣ	32,706,752.00	30,538,599.00
ΛΟΙΠΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6,072,928.00	6,160,799.00
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΕΡΔΗ / (ΖΗΜΙΕΣ ) ΕΙΣ ΝΕΟΝ	-772,229.00	-6,069,319.00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (Α)	95,368,343.00	91,348,401.00
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (Α1)	36,463,443.00	40,513,168.00
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	18,939,037.00	22,998,601.00
ΆΛΛΕΣ ΜΕΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6,337,367.00	6,877,040.00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	169,127.00	119,905.00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΛΟΓΩ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	169,127.00	119,905.00
ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11,017,912.00	10,516,622.00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ (Α2)	58,904,900.00	50,836,232.00
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16,274,998.00	11,744,391.00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	40,891,980.00	38,558,973.00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	35,591,980.00	32,658,973.00
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΜΕΡΟΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	5,300,000.00	5,900,000.00
ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	635,105.00	237,121.00
ΆΛΛΕΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1,102,817.00	295,748.00
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>140,839,331.00</b>	<b>129,517,986.00</b>

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		12/31/2005	12/31/2004	12/31/2003
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	2,667 18	4,663 68	1,661 06
ΕΞΟΔΑ ΙΔΡΥΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	0,05	0 05	7 26
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		440,221	40,21	440 21
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		440,16	440,16	432 95
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	2,667 13	4,663 63	1,653 80
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		74,138 79	74,138 79	68,089 96
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		71,471 66	69,475 18	67,436 18
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		538,753 71	749,534 79	1,142,147 76
ΕΝΔΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	501,567 35	712,348 53	406,054 00
ΚΤΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	9,765 07	10,817 41	11,869 45
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		35,985 48	35,985 48	35,985 46
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		26,220 41	25,168 07	24,116 03
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ				
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		965,154 63	499,989 81	167,661 72
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		570,762 42	638,136 42	264,733 81
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		205,608	136,150 51	77,072 09
ΜΕΤΑΦΟΡΚΑ ΜΕΣΑ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	93,967 29	139,923 83	130,719 60
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		201,266 88	235,139 57	207,418 02
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		107,299 59	95,215 94	76 698 42
ΕΠΙΓΛΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	(ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ)	32,680 36	61,618 58	75,803 23
(ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΗΣ)		210,516 67	186,858 45	165,129 90
(ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ)		177,567 35	127,239 87	89,328 67
ΣΥΝΟΛΟ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ		501,567 35	712,348 53	406,054 00
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ				
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		37,186 36	37,186 26	736,093 76
ΛΟΙΠΕΣ ΜΕΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		37,186 36	37,186 26	736,093 76
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		3,269,681 90	3,604,718 76	2,121,135 73
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		1,665,681 90	1,673,157 08	258,274 12
ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΤΟΙΜΑ ΚΑΙ ΗΜΙΤΕΛΗ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ				
ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΑ		302,754 10	36,666 74	66,238 51
ΠΡΩΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ -				
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ		1,362,927 80	1,636,490 34	182,035 61
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		1,521,381 81	1,976,006 55	1,586,392 20
ΠΕΛΑΤΕΣ		1,189,830 24	1,623,955 95	955,916 29
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΣΕ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ		47,000 00		
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΕΣ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ		3,252 99	5,992 00	94,438 60
ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ		281,298 68	348,359 60	536,037 11
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		97 96	97 96	3,311 28
ΪΔΙΕΣ ΜΕΤΟΧΕΣ		97 96	97 96	3,311 28
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ		82,372 21	153,457 17	273,158 13
ΤΑΜΕΙΟ		1,665 11	107,866 84	249,202 60
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΦΕΛΩΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ		80,707 10	45,587 33	23,955 53
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				60,851 92
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		3,810,954 87	4,558,917 23	3,345,796 47
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
ΪΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		503,119 42	526,294 89	580,265 02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ (ΜΕΤΟΧΙΚΟ)		428,659 00	428,659 00	307,650 00
ΚΑΤΑΒΛΗΜΕΝΟ		428,659 00	428,379 51	307,650 00
ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ (ΑΠΟ ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΧΕΙ ΚΑΘΕΙΝΑ				
ΚΑΤΑΒΛΗΘΕΙ ΠΟΣΟ...)			279 49	
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		62,258 65	59,258 65	120,988 16
ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ		32,000 00	29,000 00	21,757 39
ΕΪΔΙΚΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		298 65	258 60	258 65
ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ				
ΕΪΔΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΝΟΜΩΝ		30,000 00	30,000 00	98,972 12
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΩΝ		12,201 77	38,377 04	151,616 86
ΥΠΟΛΟΙΠΟΝ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΩΝ		12,201 77	38,377 04	161,616 66
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ			25,472 30	25,472 30
ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ			25,472 30	25,472 30
ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ		3,305,884 65	4,003,436 36	2,735,792 65
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ		625,588 33	650,392 71	
ΔΆΝΕΙΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ		625,588 33	650,392 71	
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ		2,680,296 62	3,353,043 65	2,735,792 65
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ		561,215 20	760,900 01	337,637 13
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ & ΥΠΟΣΧΕΤΙΚΕΣ			1,380 00	620 00
ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΠΛΗΡΩΤΕΕΣ (ΜΕΤΑΧΡΟΝΟΛΟΓΗΜΕΝΕΣ)		272,789 00	528,316 30	419,282 42
ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ				
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΩΣΕΩΝ		936,883 65	1,177,391,61	1,198,434 75
ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ		422,896 48	351,917 87	735,602 31
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ		202,193 07	234,574 21	70,856 35
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ		45,000 00	157,500 00	
ΠΙΣΤΩΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ		239,329 22	141,063 85	2,856 69
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		1,950 50	3,713 88	4,278 50
ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΑ		1,950 50	3,713 88	4,278 50
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		3,810,954 87	4,558,917 23	3,345,796 47

## Ανώνυμος Ελληνική Εταιρεία Κονσερβών (Κύκνος)

Ιδρύθηκε το 1915 με έδρα το Ναύπλιο. Το μετοχικό κεφάλαιο της ήταν αρχικώς 500.000 δραχμές (20.000 λίρες), από το οποίο προκαταβλήθηκε το ήμισυ. Οι ιδρυτές της εταιρείας ήταν ο έμπορος Αθανάσιος Β. Παπαντωνίου, ο φυσικός Μιχαήλ Δ. Μανουσάκης, ο έμπορος Ιωάννης Γ. Δάρμος, ο έμπορος Βασίλειος Αθ. Παπαντωνίου και ο κτηματίας Κωνσταντίνος Δ. Μανουσάκης, όλοι κάτοικοι Ναυπλίου. Ο Αθανάσιος Παπαντωνίου συνεισέφερε στην εταιρεία ένα κτήμα 30 στρεμμάτων στη θέση Ντουλμούσι της Πρόνοιας. Το 1922 το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αυξήθηκε σε 2 εκατ. Δραχμές, ποσό που, εκφραζόμενο σε χρυσό, ήταν χαμηλότερο του αρχικού κεφαλαίου λόγω του πληθωρισμού.

Έκτοτε η εταιρεία παρουσιάζει σημαντική πρόοδο ως προς την κερδοφορία (ίσως ήταν η μοναδική βιομηχανική ανώνυμη εταιρεία που διένειμε κάθε χρόνο μέρισμα) αλλά και ως προς τη συσσώρευση του κεφαλαίου, δεδομένου ότι τα ίδια κεφάλαια της παρουσίασαν συνεχή βελτίωση, ενώ ο εξωτερικός δανεισμός δεν διαδραμάτισε αξιόλογο ρόλο για την τροφοδότηση της επιχείρησης.

Από τα πρώτα χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρεία διένειμε υψηλό μέρισμα, ενώ η μοναδική περίοδος κρίσης εντοπίζεται το 1926, οπότε η κυβέρνηση επέτρεψε να εισαχθούν νωπά λαχανικά και τομάτες από την Αίγυπτο με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης κονσερβών. Τα επόμενα χρόνια, όμως, επαναλήφθηκαν οι υψηλές κερδοφορίες. Στις αρχές της δεκαετίας του 1930 ανεγέρθη νέο εργοστάσιο στη Δουλαμανάρα, χωρίς προσφυγή σε εξωτερικό δανεισμό.

Με τις συνεχείς αποσβέσεις, το έτος 1934 τα ίδια κεφάλαια είχαν φθάσει τα 8 εκατ. Δραχμές (16.000 λίρες) και το 1940 είχαν ξεπεράσει τα 14 εκατ. Δραχμές ( ίσης περίπου αξίας σε χρυσό).

Χαρακτηριστικό της υψηλής κερδοφορίας υπήρξε το γεγονός ότι από το 1937 ως το 1939 διενεμήθη μέρισμα αντίστοιχο προς το 100% της ονομαστικής αξίας της μετοχής, ενώ το 1940 αντίστοιχο προς το 200%. Αναγόμενο στα ίδια κεφάλαια, το μέρισμα παρουσίαζε απόδοση περίπου 35 %.

Μέχρι το 1938 πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ήταν ο Βασίλειος Α Παπαντωνίου, τον οποίο διαδέχθηκε έκτοτε ο Μιχ. Δ. Μανουσάκης. Στη διοίκηση συμμετείχαν ο Ιωάννης Δαρμος, ο Κωνσταντίνος Δ. Μανουσάκης και ο Ηλ. Α Παπαντωνίου.

Όπως είδαμε, η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 1915 και ήδη συμπληρώνει 90 χρονιά λειτουργίας, αποτελώντας μια από τις παλαιότερες ανώνυμες εταιρείες του κλάδου διατροφής και τη μόνη ίσως με την ίδια οικογενειακή μετοχική σύνθεση. Μετά τον Πόλεμο και το θάνατο του Μιχ. Δ. Μανουσάκη, πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ανέλαβε ο μέχρι τότε αντιπρόεδρος Ιωάννης Γ. Δαρμός. Διευθύνων σύμβουλος εξελέγη ο μηχανολόγος Δημητριος Κ. Μανουσάκης, ενώ στο συμβούλιο συμμετείχαν επίσης οι εξής: ο χημικός Ιωάννης Αθ. Παπαντωνίου, η Τασία Β. Παπαντωνίου, ο κτηματίας Κωνσταντίνος Δ. Μανουσάκης, ο βιομήχανος Ηλίας Αθ. Παπαντωνίου, ο πολιτικός μηχανικός Αριστομένης Γ. Στεφανάκης, ο συνταξιούχος τραπεζικός Παναγιώτης Α. Σπυρόπουλος και ο Γεώργιος Κ. Μανουσάκης.

Καθ' όλη τη δεκαετία του 1970 η εταιρεία Κύκνος διατηρήθηκε σταθερά στις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις. Με βάση το συνολικό απασχολούμενο κεφάλαιο, το 1970 καταλάμβανε την 70ή θέση ενώ το 1979 την 160ή. Η διαφορά προέρχεται από τη μεγάλη αύξηση του αριθμού των βιομηχανικών επιχειρήσεων κατά τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας εκείνης. Στον κλάδο διατροφής, η εταιρεία Κύκνος κατετάγη ένατη, πάντοτε βάσει του συνολικού κεφαλαίου, το 1970, και εικοστή το 1979. Ειδικώς στον υποκλάδο κονσερβοποιίας φρούτων και λαχανικών, η εταιρεία ήταν πρώτη το 1970 και πέμπτη το 1979, είναι όμως αξιοσημείωτο ότι καμία από τις επιχειρήσεις που την υπερκέρασαν την εποχή εκείνη δεν λειτουργεί πλέον σήμερα. Ο λόγος πρέπει να αναζητηθεί στην κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης και στην υψηλή αναλογία των ιδίων κεφαλαίων. Με βάση το κριτήριο αυτό, η Κύκνος διατηρήθηκε μεταξύ πέμπτης και ενδέκατης θέσης των

βιομηχανικών εταιρειών διατροφής καθ' όλη την περίοδο 1963-1983. Ο λόγος ήταν η χαμηλή εξάρτηση από τις πιστώσεις. Με βάση τα ίδια κεφάλαια, η εταιρεία διατηρήθηκε μεταξύ της πέμπτης και της ενδέκατης θέσης κατά την περίοδο 1963-1983 και φυσικά στην πρώτη θέση του υποκλάδου της.

Κατά τη δεκαετία του 1970 η επιχείρηση πραγματοποίησε σημαντική εξέλιξη στο σχηματισμό παγίου κεφαλαίου, όπως φαίνεται από το σχεδιάγραμμα (ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΓΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1967-1979), στο οποίο συγκρίνεται η εξέλιξη του παγίου κεφαλαίου της εταιρείας Κύκνος, με τις τέσσερις πρώτες (από την άποψη του παγίου κεφαλαίου) επιχειρήσεις διατροφής (Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, Μύλοι Αγίου Γεωργίου, Ελαΐς, ΙΟΝ) ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ ΕΚΕΙΝΗΣ.

Από την άποψη της απασχόλησης, κατά την περίοδο 1967-1979 η εταιρεία εργοδοτούσε από 319 ως 570 άτομα, κατατασσόμενη μεταξύ της 44<sup>ης</sup> και της 128<sup>ης</sup> θέσης μεταξύ όλων των ελληνικών βιομηχανιών. Την ίδια περίοδο περιλαμβάνονταν σταθερά στις κορυφαίες εξαγωγικές βιομηχανίες, καταλαμβάνοντας συνήθως μια από τις πενήντα πρώτες θέσεις στο σύνολο της βιομηχανίας και μια από τις πρώτες δώδεκα των βιομηχανιών διατροφής.

Τα προϊόντα που παράγει σήμερα είναι:ελιές, τουρισιά, κομπόστες, λαχανικά, τομάτες σε κονσέρβες, κονσέρβες λαχανικών, μέλι, μαρμελάδα, κρέμα ξηρών καρπών, σάλτσες και σαλάτες.

Το μετοχικό κεφάλαιό της, έπειτα από διαδοχικές αυξήσεις, ανέρχεται σε 2,8 εκατ. Ευρώ, που αντιστοιχούν σε 35000 χρυσές λίρες, ποσό υπερδιπλάσιο από το αντίστοιχο του έτους 1938.

Στο διοικητικό συμβούλιο συμμετέχουν η ενδυματολόγος Ιωάννα Β. Παπαντωνίου ως πρόεδρος, ο πολιτικός μηχανικός Γεώργιος Δ. Μανουσάκης ως διευθύνων σύμβουλος, ο μηχανολόγος Γεώργιος Α. Μεντζελόπουλος, η συνταξιούχος τραπεζικός Αθανασία Ι. Παπαντωνίου, ο χημικός Κωνσταντίνος Δ. Μανουσάκης και ο πολιτικός μηχανικός Διονύσιος Δ. Κρητικός.

Το 1974 η Ιωάννα Παπαντωνίου ίδρυσε το κοινωφελές Πελοποννησιακό Λαογραφικό Ίδρυμα Β. Παπαντωνίου, νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (Π.Δ 199/1974), ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟ Ναύπλιο. Το ίδρυμα αυτό είναι κάτοχος του 25% των μετοχών της Ελληνικής Εταιρείας Κονσερβών Α.Ε. Κύκνος που αποτελούν την κύρια πηγή των εσόδων του.

Το 2203 η επιχείρηση κατετάγη 65<sup>η</sup> ως προς τις πωλήσεις και 41<sup>η</sup> ως προς τα κέρδη μεταξύ του συνόλου των βιομηχανικών εταιρειών διατροφής, ενώ στον υποκλάδο κονσερβοποιίας φρούτων και λαχανικών κατέλαβε την πέμπτη θέση με βάση την κερδοφορία και τη 14<sup>η</sup> θέση με βάση τις πωλήσεις.

## ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ Α. Β. Ε. Σ. (1913- σήμερα)

### Στοιχεία Επιχείρησης

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α. Β. Ε. Σ.

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ:** ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

**ΕΔΡΑ:** ΠΕΙΡΑΙΑΣ

**Τ. Κ.:**185 47

**ΠΟΛΗ:**ΑΘΗΝΑ

**ΠΕΡΙΟΧΗ:**ΑΤΤΙΚΗ

**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:** 1250

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ :** Παραγωγή σιγαρέτων. Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και εμπόριο.

**TRADEMARKS:** Η εταιρεία, εκτός από τα τσιγάρα Assos, Old Navy και Saga, κατασκευάζει κατόπιν αδείας της εταιρείας Philip Morris και τα τσιγάρα Marlboro , με εξαίρεση ορισμένους τύπους αυτής της φίρμας που εισάγονται απ' ευθείας.

Μεγαλύτερη σε μέγεθος και σε κέρδη είναι η εταιρεία Παπαστράτος, με έδρα την Πειραιά. Σύμφωνα με συνοπτικά στοιχεία ισολογισμό (ICAP). Οι διάφορες εταιρείες καπνού ανταγωνίζονται σκληρά , για να αυξήσουν το μερίδιο τους στους κλάδους καπνού και τσιγάρου, μία αγορά την ελληνική με ετήσιο τζίρο που αγγίζει τα 250 δις. Μαζί με τις εξαγωγές. Παρά τα διασταυρωμένα πυρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης για μείωση της παραγωγής και κατάργηση των επιδοτήσεων, την άφθονη προσφορά φθηνού καπνού από την Τουρκία και χώρες του τρίτου κόσμου, ο ελληνικός καπνός αντιστέκεται.

Παρά την αύξηση των φόρων και την διείσδυση ξένων τσιγάρων στην ελληνική αγορά, τις ανακοινώσεις των ιατρικών συνεδρίων και τη σαφέστατη επιγραφή στα πακέτα των τσιγάρων , το 1996 καπνίσαμε ακόμα περισσότερα τσιγάρα και οι ελληνικές επιχειρήσεις έβγαλαν μεγάλα κέρδη.

Η αγορά του καπνού ελέγχεται από τις προτιμήσεις των καπνιστών. Καθοριστικοί παράγοντες στη διαμόρφωση των προτιμήσεων είναι η γεύση του τσιγάρου, το άρωμα του , αλλά προπάντων το image , η προώθηση τους δηλαδή μέσω της διαφημιστικής καμπάνιας .

Σύμφωνα με συνοπτικά στοιχεία ισολογισμού (ICAP), κάνει εξαγωγές στην Αλβανία, Γεωργία, Ευρωπαϊκά Ένωση , Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ιράκ, Ιράν , Καζαχστάν, Μολδαβία, Νότια Αφρική, Ουζμπεκιστάν , Ουκρανία, Ρουμανία, Ρωσία και Σιγκαπούρη. Απασχολεί προσωπικό 1250 ατόμων και το 1995 είχε καθαρά κέρδη 10,758 δις δρχ . Ανέπτυξε έντονη δραστηριότητα σε Βέλγιο, Ολλανδία( π.χ. τσιγάρα Club και President).

Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία Παπαστράτος είναι να παρακολουθούν την ποιότητα , την επεξεργασία, τον χειρισμό και τη ζύμωση του καπνού , την παραγωγή τσιγάρων και άλλων προϊόντων καπνού. Τα καθήκοντα τους περιλαμβάνουν όλο τον τεχνολογικό κύκλο από την καλλιέργεια του καπνού ως τα τελικά προϊόντα καπνού-ο υπολογισμός της τεχνικής τεκμηρίωσης για τις αγρονομικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της φύτευσης , καλλιέργειας, συγκομιδής και ξήρανσης του καπνού, η εκτίμηση της ποιότητας, της επεξεργασίας και της παραγωγής των τσιγάρων και άλλων προϊόντων καπνού – έλεγχος της παρακολούθησης των τεχνολογικών απαιτήσεων – η οργάνωση διαφόρων λειτουργιών επεξεργασίας καπνού.

Εργάζονται σε ανοιχτούς και κλειστούς χώρους, σε κέντρα παραλαβής .Σε τέτοιες περιοχές το επίπεδο του θορύβου και της σκόνης στον αέρα είναι αυξημένο, ενώ αντίθετα υπάρχει χαμηλή συγκέντρωση αμμωνίας και μεθυλικού οινόπνευματος. Χρησιμοποιούνται προστατευτικά ρούχα και εξοπλισμός.

Τα μηχανήματα και εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται είναι για την κοπή ,την ξήρανση και καθαρισμό του καπνού, την παραγωγή και συσκευασία τσιγάρων, συσκευές ελέγχου και μετρήσεων για τη ρύθμιση της θερμοκρασίας και της υγρασίας,

οχήματα για μεταφορές και βοηθητικά υλικά – διάφορων ειδών κόλλας, χαρτιού, μελανιού .

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

Η Ελλάδα είναι σημαντικός παραγωγός καπνού στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αφού ο όγκος της ελληνικής παραγωγής καπνού είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος , μετά της Ιταλίας, αλλά η αξία του είναι η υψηλότερη λόγω των τιμών που απολαμβάνουν τα ανατολικού τύπου καπνά στη διεθνή αγορά.

Η οικογενειακή και μη- οικογενειακή εργασία στην καλλιέργεια του καπνού αντιστοιχεί σε περίπου 209 χιλιάδες ισοδύναμες θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης, αναδεικνύοντας έτσι την καπνοκαλλιέργεια στον σημαντικότερο εργοδότη της ελληνικής υπαίθρου. Οι καπνοπαραγωγοί είναι αγρότες σχετικά μεγαλύτερης ηλικίας από τον μέσο όρο των Ελλήνων αγροτών, σχετικά μικρότερου επιπέδου εκπαίδευσης και τεχνικής κατάρτισης και βρίσκονται συγκεντρωμένοι στις πλέον μειονεκτικές περιοχές της χώρας. Οι χαμηλοί ρυθμοί διαδοχής, η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και η χαμηλή, σχετικά , υλική και ηθική ανταμοιβή είναι τα πλέον ανησυχητικά φαινόμενα που επικρατούν στα καπνοπαραγωγικά νοικοκυριά.

Ο καπνός που παράγεται τροφοδοτεί τον κλάδο επεξεργασίας καπνού, δηλαδή την επεξεργασία, διαλογή, συσκευασία και πολλές φορές κόψιμο των φύλλων καπνού. Τα εργοστάσια επεξεργασίας καπνού είναι εγκατεστημένα σε περιοχές της υπαίθρου και προσφέρουν απασχόληση σε περισσότερους από 6.250 πλήρως απασχολούμενους εργαζόμενους. Το τμήμα επεξεργασίας καπνού διαθέτει ένα μέσο όρο περίπου 80 % της παραγωγής τους στη διεθνή αγορά, ενώ το υπόλοιπο προωθείται στην εγχώρια βιομηχανία παραγωγής τσιγάρων. Η αξία του εξαγόμενου καπνού είναι γύρω στα 320 εκατομμύρια δολάρια τον χρόνο, και γύρω στα 150 εκατομμύρια δολάρια χωρίς επιδοτήσεις, συμβάλλοντας έτσι 3,5% στο σύνολο των ελληνικών εξαγωγών.

**Τμήμα πρώτων υλών:** Η διεύθυνση ασχολείται με τις προμήθειες των πρώτων υλών, γνωρίζοντας ποιες επιχειρήσεις διαθέτουν τις πρώτες ύλες, τις τιμές τις ποιότητες, ώστε να παραγγέλει τα υλικά που χρειάζεται στις αναγκαίες ποσότητες, σε συμφέρουσες τιμές και σε συγκεκριμένο χρόνο.

**Τμήμα αποθήκευσης πρώτων υλών:** Η διεύθυνση αυτή αναλαμβάνει να αποθηκευτούν τα υλικά αυτά, ώστε να προφυλάσσονται από την καταστροφή ή την κλοπή και να διατίθενται για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή του καπνού. Επιπλέον, παρακολουθεί και τις τυχόν ελλείψεις που εμφανίζονται στα υλικά και να ενημερώνει εγκαίρως τους υπευθύνους προμηθειών για τις ελλείψεις.

**Τμήμα πωλήσεων:** Η διεύθυνση έχει καθήκον να πωλήσει το καπνό που παράγει η επιχείρηση. Αναλαμβάνει συνεπώς, να ερευνήσει την αγορά για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και για τις τιμές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις, να προετοιμάσει διαφημιστικές εκστρατείες και να διαπραγματευθεί με τους αγοραστές την πολιτική των πωλήσεων.

**Τμήμα παραγωγής:** Επιμερίζεται σε δύο τμήματα

**Τμήμα αποθήκης** ετοιμών προϊόντων

**Τμήμα μεταφοράς** προϊόντων στον έμπορο ή στον τελικό καταναλωτή

**Τμήμα λογιστηρίου:** Η διεύθυνση αυτή είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Συγκεντρώνει τα τιμολόγια και τις αποδείξεις από τις αγορές και τις πωλήσεις, προγραμματίζει τις πληρωμές προμηθευτών, των δανείων που έχει συνάψει η επιχείρηση με τράπεζες, του προσωπικού, των φορολογικών και λοιπών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

**Τμήμα προσωπικού:** Η διεύθυνση ασχολείται με την πρόσληψη του προσωπικού, την τοποθέτησή του στα άλλα τμήματα, τη μισθοδοσία, τις προαγωγές, προγραμματίζει τις άδειες, οργανώνει τμήματα τεχνικής κατάρτισης και εξειδίκευσης του προσωπικού, απολύει προσωπικό, καθιερώνει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας



και επιβλέπει την εφαρμογή του, διαπραγματεύεται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και φροντίζει για την τήρηση των συλλογικών συμβάσεων.

### Οργανόγραμμα

Ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων που συγκροτούν την επιχείρηση εξασφαλίζεται από την διεύθυνση της επιχείρησης. Η διεύθυνση λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, θέτει τους στόχους, διαμορφώνει την πολιτική και αναθέτει τα καθήκοντα στα επιμέρους τμήματα. Το διάγραμμα της επιχείρησης έχει ως εξής:

Διεύθυνση		
Πωλήσεις	Παραγωγή	Διεύθυνση Προσωπικού
Αποθήκη εμπορευμάτων	Αποθήκη υλικών	Λογιστήριο
		Φύλακες, θυρωροί, καθαρίστριες

Με τον τρόπο αυτό συγκροτείται μια εσωτερική διοικητική ιεραρχία στην επιχείρηση Παπαστράτος, που αναλαμβάνει τη διοχέτευση των πληροφοριών και τη μεταβίβαση των εντολών. Συμπερασματικά, πρόκειται για μία συγκεντρωμένη επιχείρηση επειδή διαθέτει όλα αυτά τα τμήματα και τα διατηρεί σε λειτουργία με δικό της προσωπικό.

### ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Οι αδελφοί Επαμεινώνδας (1878-1953), Ιωάννης (1879-1958), Σωτήριος (1883-1940) και Ευάγγελος (1884-1979), οι τέσσερις γιοι του Αναστάσιου Παπαστράτου και της Χαρίκλειας Καββαδία, εγγονοί του εφημέριου του Αγίου Χριστόφορου στο Αγρίνιο Παπα –Στράτου και του δημοδιδάσκालου Γεωργίου Καββαδία, είναι οι δημιουργοί της σημερινής «Παπαστράτος Α. Β. Ε. Σ».

Η μάνα τους Χαρίκλεια, μένει χήρα πριν τα τριάντα της χρόνια και με σκληρή προσπάθεια και αυταπάρνηση μεγαλώνει τα τέσσερα ανήλικα αγόρια και την κόρη της, Αλεξάνδρα. Οι δύο μεγαλύτεροι σπουδάζουν. Ο πρώτος, ο Επαμεινώνδας, αρχικά στη Φυσικομαθηματική Σχολή και αργότερα σε σχολές εμπορικών και οικονομικών επιστημών πανεπιστημίων του εξωτερικού. Γίνεται καθηγητής, με σημαντικές μελέτες και διατριβές στο ενεργητικό του. Ο δεύτερος ο Γιάννης σπουδάζει Νομικά στην Αθήνα και επανέρχεται στο Αγρίνιο όπου ασκεί τη δικηγορία. Ο τρίτος ο Σωτήρης επειδή τα οικονομικά μέσα στην οικογένεια δεν επιτρέπουν να γίνει και ατός επιστήμονας, αφού παίρνει το απολυτήριο του σχολείου δουλεύοντας συγχρόνως στο φαρμακείο του θείου του κατατάσσεται εθελοντής στο στρατό με την ελπίδα να εισαχθεί αργότερα στη σχολή υπαξιωματικών. Τα σχέδια του όμως σύντομα θα ανατραπούν.

Στο διάστημα αυτό ο μικρότερος αδελφός ο Ευάγγελος που από 12 χρονών (από το 1896) δουλεύει σε εμπορικό κατάστημα, αποφασίζει το 1906 με δανεικό κεφάλαιο τριών χιλιάδων δραχμών να συνεταιρισθεί με τον Σ. Αυγερινό, έμπορο τυροκομικών προϊόντων. Συνιστούν την ομόρρυθμο εταιρεία «Αυγερινός-Παπαστράτος» που έχει σκοπό την εμπορία εγχώριων προϊόντων και την εισαγωγή-εξαγωγή διαφόρων ειδών. Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται στο εμπόριο καπνών – ένα θέμα που ο Ευάγγελος γνωρίζει καλά- και καθώς οι εργασίες αυξάνονται, ο Ευάγγελος προτείνει στον Σωτήρη να εγκαταλείψει τη στρατιωτική του καριέρα για να συνεργαστούν και εκείνος δέχεται.

Καθώς οι δουλειές συνεχώς επεκτείνονται, το δρόμο του Σωτήρη θα ακολουθήσουν και τα δύο άλλα αδέρφια, πρώτα ο Γιάννης κι ύστερα ο Επαμεινώνδας.

Ο βαθύς τους σύνδεσμος, η σύμπνοια και η αλληλεγγύη τους αλλά και η εργατικότητα και το προοδευτικό τους πνεύμα, συνέτειναν ώστε αλληλοσυμπληρούμενοι να δημιουργήσουν το σημαντικό έργο που δημιούργησαν. Με την επιστράτευση του 1912 τα δύο άλλα αδέρφια Παπαστράτου στρατεύονται ενώ ο κλονισμός της υγείας του άλλου συνεταιίρου Αυγερινού, οδηγεί στη διάλυση της εταιρείας «Αυγερινός-Παπαστράτος» και στη δημιουργία, τον Μάιο του 1913, νέας ομορρύθμου εταιρείας των δύο αδελφών της «Αδελφοί Παπαστράτου».

Ο Ευάγγελος Παπαστράτος επισκέπτεται το εξωτερικό και επεκτείνει τα δραστηριότητες της εταιρείας. Πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις καπνών, Αγρινίου κυρίως αλλά και άλλων περιφερειών της Ελλάδας, στην Ολλανδία και Γερμανία. Το 1914 στην εταιρεία προστίθεται ο άλλος αδελφός Γιάννης, που εκείνη την εποχή δικηγόρος στο Αγρίνιο- ο Γιάννης το 192 θα εκλεγεί αριστίδην γεροϋσιαστής και το 1933 βουλευτής. Οι τρεις αδελφοί ανοίγουν γραφεία στο Άμστερνταμ της Ολλανδίας και με τη λήξη του πρώτου παγκόσμιου πολέμου, στη Δρέσδη της Γερμανίας. Το 1915, τα τρία αδέρφια στρατεύονται. Στην επιχείρηση εισέρχεται ο τέταρτος μεγαλύτερος αδελφός Επαμεινώνδας και το 1919 η έδρα της εταιρείας μεταφέρεται από το Αγρίνιο στην Αθήνα όπου και ιδρύεται η «Ομόρρυθμος Καπνεμπορική Εταιρεία Αδελφοί Παπαστράτος». Ο Επαμεινώνδας Παπαστράτος εγκαθίσταται στη Γερμανία, μέχρι το 1936 για να παρακολουθεί τις εξαγωγές, που έχουν γι' αυτούς ιδιαίτερη βαρύτητα.

Στην Ελλάδα κτίζουν 12 σύγχρονες αποθήκες με πλήρεις εγκαταστάσεις διατηρήσεως του καπνού, με εξοπλισμό υγιεινής με κάθε δυνατή εγγύηση για τους εργαζόμενους και με πρότυπα, για την εποχή, συστήματα οργανώσεως και επεξεργασίας. Το 1921 η «Αδελφοί Παπαστράτου» με έδρα την Αθήνα, είχε αποθήκες στο Αγρίνιο, στη Θεσσαλονίκη, στην Καβάλα. Στην Ξάνθη, στον Βόλο, στο Ναύπλιο και στη Σμύρνη, καθώς και αντιπροσωπείες σε όλες σχεδόν τις καπνοπαραγωγικές περιοχές. Στη διάρκεια της δεκαετίας 1920-1929, επί συνολικής εξαγωγής στο εξωτερικό 400.000 περίπου τόνων ελληνικών καπνών, η εταιρεία «Αδελφοί Παπαστράτου» εξήγαγε το ένα δέκατο περίπου αυτής της ποσότητας.

Το 1922 πυρπολούνται στη Σμύρνη όλες οι αποθήκες γεμάτες καπνά. Το 1923, γίνεται η πρώτη απόπειρα διάθεσης καπνών στις Η.Π.Α. Παρ' όλες τις αντιξοότητες της δύσκολης αγοράς της Αμερικής, δημιουργούνται οι αναγκαίες επαφές και αρχίζουν οι εξαγωγές γίνονται πλέον, εκτός από την Κεντρική Ευρώπη και την Αμερική, στις Κάτω Χώρες, στα Σκανδιναβικά κράτη, στην Αίγυπτο και στον Καναδά. Το 1926, αφ' ενός η κρίση των καπνών και αφ' ετέρου η δημιουργία γραφείων των ξένων εταιρειών απ ευθείας στις καπνοπαραγωγικές χώρες, αρχίζουν να προβληματίζουν την εταιρεία σε ότι αφορά τον κλάδο των εξαγωγών.

Προβλέποντας τη δυσμενή κατάσταση που είχε αρχίσει να δημιουργείται στο χώρο του ελληνικού καπνεμπορίου, η «Αδελφοί Παπαστράτου» αποφασίζει να στραφεί προς την καπνοβιομηχανία, με σκοπό τη διάδοση των προϊόντων της στη διεθνή αγορά. Κύρια αφορμή αυτής της κατεύθυνσης προς τη βιομηχανική δραστηριότητα, αποτέλεσε η διακοπή της συνεργασίας της με τον οίκο «Haus Neuberger» της Γερμανίας. Το 1930, συνίσταται η «Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Σιγαρέτων» (Παπαστράτος Α. Β. Ε. Σ.) και κατατίθεται για βιομηχανική διάκριση μεγάλη σειρά από σήματα τσιγάρων με ποικιλίες από καπνά Αγρινίου, Μακεδονίας και Θράκης.

Στον Πειραιά κτίζουν τεράστιο σύγχρονο εργοστάσιο, που θεωρήθηκε από τα τελειότερα του κόσμου, και τον εξοπλισμό με τις πλέον σύγχρονες μηχανικές και τεχνικές εγκαταστάσεις, που εξασφαλίζουν άριστες συνθήκες εργασίας, υγιεινής και άνεσης. Ο Ελευθέριος Βενιζέλος, εγκαινίασε και έθεσε σε λειτουργία το καινούργιο εργοστάσιο, στις 21 Μαΐου του 1931. Τη δεκαετία του 1931-1940, θέτουν σε κυκλοφορία πολλά σήματα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Κυριαρχούμενοι πάντα από την επιθυμία να προαγάγουν και να διαφημίσουν τα ελληνικά καπνά διεθνώς, αποφασίζουν να ιδρύσουν καπνοβιομηχανίες και στο εξωτερικό, με κύριο σκοπό να παράγουν προϊόντα προερχόμενα από ελληνικά καπνά. Το 1932 και 1933, οι

αδελφοί Παπαστράτου ιδρύουν στη Γερμανία, την καπνοβιομηχανία «Hellas Zigarettenfabrik G.M.B.H.» η οποία κλείνει το 1936 με σημαντικές ζημιές, ενώ στην Αίγυπτο εξαγοράζουν τα σήματα και το εργοστάσιο, με την επωνυμία «Nestor Gianaclis» (Νέστωρ Τζανακλής) – παλιά ελληνική καπνοβιομηχανία η οποία λόγω της εγκατάστασης μεγάλων αμερικανών εταιρειών στην Αίγυπτο, αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα. (Η καπνοβιομηχανία στην Αίγυπτο, λειτούργησε έως το 1955)

Το 1940 πεθαίνει αιφνιδίως ο Σωτήρης και μετά την απελευθέρωση, η επιχείρηση συνεχίζεται από τους τρεις αδελφούς, Ευάγγελο, Γιάννη και Επαμεινώνδα, καθώς και τους ανιψιούς τους Θ. Καψάλη (οικονομολόγο και μετέπειτα και γιο του Γιάννη) ο οποίος αργότερα αναλαμβάνει και τη διεύθυνση της καπνοβιομηχανίας.

Τη δεκαετία 1931-1940 κυκλοφορούν τα σήματα: Νο1 (κόκκινο και λευκό), Νο2 (κόκκινο), Νο3 (πορτοκαλί), Νο4 (μπλε), Νο5(κίτρινο), Νο6(λευκό), και Νο6 HELLAS (χρυσό), Νο7 (γκρι σκούρο, κόκκινο και λευκό) Νο8 (πράσινο), Νο9 (μπλε και λευκό) και το Νο15 (μπεζ και λευκό), πολλά από αυτά σχεδιασμένα από το «Ατελιέ Καστανάκη- Σπαχή». Την ίδια δεκαετία κυκλοφορούν, κυρίως για την εξαγωγή τα σήματα HELLAS WHITE, BLUE και HELLAS SPECIAL, (μαύρο με χρυσό), OLD NAVY(πράσινο και κίτρινο), ANCHOR (μπλε), AZIZI και ALVANA, ενώ από το εργοστάσιο του Βερολίνου, προορισμένα για τη Γερμανία αγορά, κυκλοφορούν τα σήματα HELLAS FEE, HELLAS DIANA, και HELLAS REA.

Άλλες μάρκες προς εξαγωγή, που κυκλοφορούν την ίδια εποχή είναι οι εξής: GOLDEN LION (μπλε και κόκκινο), THE RED COCK (κίτρινο), GIRAFFE( κόκκινο με κίτρινο), HUNTER(κίτρινο), και QUICK ενώ από το εργοστάσιο του Καΐρου επανακυκλοφορούν τα εξαγορασθέντα σήματα της «Nestor Gianclis», KING, QUEEN, FINE, και SETOS.

Το 1940 κυκλοφορεί το σήμα AERA (28 Οκτωβρίου) και αμέσως μετά το Νο26 (μπλε, κόκκινο, και πορτοκαλί), ενώ το 1963 το σήμα ΔΙΑΝΑ- ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ και το 1958 το Νο11 (σε μπεζ φόντο).

Η πολύ δύσκολη περίοδος του πολέμου συσσωρεύει τεράστιες ζημιές, που εν μέρει καλύφθηκαν από τις νομισματικές αναπροσαρμογές της περιόδου εκείνης. Και τα μεταπολεμικά όμως χρόνια ήταν πολύ δύσκολα. Κύριο μέλημα της εταιρείας, στάθηκε η ανασυγκρότηση της, με εκσυγχρονισμό του μηχανικού εξοπλισμού, με εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού στις νέες μεθόδους και με ανάπτυξη νέων σημάτων, προσαρμοσμένων στην προτίμηση του κοινού. Η κατανάλωση των τσιγάρων στο εσωτερικό φθάνει σε ικανοποιητικά ύψη, ενώ οι εξαγωγές δυσκολεύονται λόγω της επικράτησης των American Blend.

Οι εξαγωγές της εταιρείας σε φύλλα καπνού, ξαναβρίσκουν τους προπολεμικούς πελάτες. Στη Γερμανία τον οίκο «Reemtsma» και στην Αμερική, τους «Glenn Tobacco» και Philip Morris». Το 1957 η εταιρεία κυκλοφορεί το πρώτο της τσιγάρο με φίλτρο, το Φ- ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ. Στη δεκαετία του 1960 αναβιώνουν πολλά από τα παλιά σήματα, προσαρμοσμένα σε συσκευασίες αμερικάνικου τύπου. Μεταξύ αυτών και το OLD NAVY, ανανεωμένο και προσαρμοσμένο για τους καπνιστές που προτιμούν τη γεύση American Blend. Επίσης κυκλοφορούν και τα τέσσερα σήματα του Άσου :ΑΣΣΟΣ ΦΙΛΤΡΟ, SUPER, EXPORT, και ΑΣΣΟΣ ΦΙΛΤΡΟ ΚΑΣΕΤΙΝΑ. Ακόμα κυκλοφορούν και τα σήματα ΡΗΓΑΣ, BYRON, MISTRAL, και TABACO, ενώ σχεδόν παράλληλα κατασκευάζει το σήμα ASTOR, για λογαριασμό της γερμανικής καπνοβιομηχανίας «Reemtsma». Το 1975, ξεκινάει τη συνεργασία της με την «Philip Morris» για την κατασκευή και πώληση του σήματος MARLBORO στην Ελλάδα. Ως το 1983, αρχίζουν να καρποφορούν οι κόποι των δύσκολων μεταπολεμικών χρόνων και τα οικονομικά αποτελέσματα ολοένα βελτιώνονται. Από τη δεκαετία του 1980 μέχρι σήμερα, μεταξύ των άλλων νέων σημάτων που κυκλοφορούν, η οικογένεια των Άσων διευρύνεται με πολλά σήματα διάφορων κατηγοριών τύπου Lights και Ultra, με κορυφαίο σήμα το ASSOS INTERNATIONAL και PRESIDENT, κατέταξαν την εταιρεία στις πιο δυναμικές και κερδοφόρες.

Η εταιρεία διατηρεί έως σήμερα την πρώτη θέση στην αγορά και την πρωτοπορία στις εργασιακές σχέσεις, ενώ συνεχίζει την παράδοση της πλούσιας κοινωνικής προσφοράς των ιδρυτών. Πολλά είναι τα κοινωνικά έργα που έγιναν και γίνονται προς κάθε κατεύθυνση. Στη γενέτειρα τους, το Αγρίνιο, οι ιδρυτές της εταιρείας προσέφεραν τη μελέτη του σχεδίου πόλεως( που δυστυχώς ποτέ δεν εφαρμόστηκε), τον ηλεκτροφωτισμό, το πάρκο της πόλης, το δημοτικό σχολείο, το γυμνάσιο, το αρχαιολογικό μουσείο, τη βιβλιοθήκη, πολλούς αγροτικούς δρόμους και άλλα κοινωνικά έργα. Στην Αθήνα, την Παπαστράττειο πτέρυγα του Ασκληπείου Βούλας, τις Παπαστράτειες παιδικές στέγες καθώς και δωρεές σε πολλούς οργανισμούς και ιδρύματα, όπως το Αντικαρκινικό Ινστιτούτο Αθηνών , ο Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός κ.τ.λ.

Διατηρώντας τις ίδιες αρχές και αντιλήψεις των ιδρυτών, ο συνεχιστής τους έργου των αδελφών Παπαστράτου και νυν πρόεδρος της εταιρείας, Τάσος Παπαστράτος, ακολούθησε την ίδια κοινωνική πολιτική. Ορισμένες από τις σημαντικότερες τελευταίες δωρεές είναι η Παπαστράτειος Δημοτική Βιβλιοθήκη και η Αίθουσα Τέχνης Αγρινίου και η δωρεά στη Γυμναστική Εταιρεία της πόλης, ενώ συνεχίζεται αθόρυβα η συνδρομή σε πολλά ιδρύματα και η συμβολή σε άλλους ευγενείς σκοπούς.

Η επιχειρηματική ιστορία της οικογένειας Παπαστράτου είναι ταυτισμένη με τον καπνό και το τσιγάρο. Άρχισε το 1896 από τον Ευάγγελο Παπαστράτο, όταν από ηλικίας 12 χρόνων έγινε υπάλληλος στην καπνεμπορική εταιρεία «Ρόζης και Βαρνάβας». Ήταν ο μικρότερος από τέσσερα αδέρφια, που δεν κατόρθωσε να σπουδάσει και έτσι βγήκε νωρίς στη βιοπάλη. Και το 1906 θεμελίωσε την επιχειρηματική «ταυτότητα» της οικογένειας με... δανεικά χρήματα!

Αν τελικώς οι γονείς του ενέδιδαν στην επιθυμία του να μεταναστεύσει στην Αμερική, απογοητευμένος από την υπαλληλική του απασχόληση, ίσως το όνομα Παπαστράτος να μη γινόταν συνώνυμο του «επιχειρηματικού μύθου» για πολλές δεκαετίες.

Η γεωργική μονοκαλλιέργεια του καπνού (και της σταφίδας) ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας για πολλές δεκαετίες και κυρίως πριν από τον πόλεμο αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία μιας ευρύτατης οικονομικής δραστηριότητας πέριξ αυτού, αλλά και έντονων κοινωνικών συγκρούσεων, κυρίως από την πρώτη δεκαετία του 20ού αιώνα ως και το τέλος του Μεσοπολέμου.

## **ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η βιομηχανία παραγωγής τσιγάρων είναι από τις υγιέστερες και πλέον δυναμικές οικονομικές δραστηριότητες της ελληνικής οικονομίας.

Η κατανάλωση τσιγάρων είναι μία σημαντική πηγή δημοσίων εσόδων.

Σήμερα, η βιωσιμότητα το συνόλου του κλάδου του καπνού απειλείται από παράλογες ενέργειες που καλύπτονται πίσω από την αντικαπνιστική εκστρατεία και στοχεύουν στην περαιτέρω μείωση των επιδοτήσεων παραγωγής καπνού και τέλος, την ολοκληρωτική απαγόρευση της διαφήμισης των προϊόντων καπνού.

## Οικογένεια Αγγελόπουλου

### Μίσση και πάθη μιας δυναστείας

Η σφοδρή αντίθεση των αδελφών Θεόδωρου και Κωνσταντίνου Αγγελόπουλου είχε μια δραματική τροπή: με μια δήλωση-βόμβα που εστάλη στις εφημερίδες ο κ. Κ. Αγγελόπουλος κατηγορεί τον αδελφό του για «κακοδιαχείριση της περιουσίας», «αδηφάγο διάθεση», «αλόγιστα δάνεια», «μεταμφίεση και εξαφανίσεις εταιρειών». Αφορμή για την έκρηξη του κ. Κ. Αγγελόπουλου ήταν η απόφαση του πατέρα Π. Αγγελόπουλου, την τελευταία μέρα του '98, να μοιράσει την περιουσία του ή, ακριβέστερα, τη διεύθυνση των επιχειρήσεων της οικογένειας στα δύο, μοιρασιά η οποία προφανώς δεν ικανοποίησε τον κ. Κ. Αγγελόπουλο.

«Το Βήμα» παρουσιάζει την ιστορία της οικογένειας Αγγελόπουλου: τους ιδρυτές της ισχυρότερης βιομηχανικής δυναστείας της Ελλάδας, την άνοδό τους, τα οικογενειακά δράματα μα και πάθη, τους επιγόνους, τα αίτια και τα πρόσωπα που οδήγησαν στη σημερινή εμφύλια διαμάχη.



Τον Απρίλιο του 1986, όταν στο κέντρο των Αθηνών τα όπλα της τρομοκρατικής οργάνωσης «17 Νοέμβρη» γάζωναν τον βιομήχανο Δημήτριο Θ. Αγγελόπουλο, συγκλονίστηκαν τα θεμέλια όχι μόνο της μεγαλύτερης βαριάς βιομηχανίας που γνώρισε ποτέ η Ελλάδα, αλλά μίας ολόκληρης οικονομικής αυτοκρατορίας. Δεκατρία χρόνια μετά, ο κλονισμός αποτελεί πλέον ρήξη και έχει διχάσει, για πάντα ίσως, μία οικογένεια που ξεκίνησε στις αρχές του αιώνα από ένα χωριουδάκι της Αρκαδίας, με μοναδικούς τίτλους τη συμμετοχή της σε μεγάλους εθνικούς αγώνες, για να εξελιχθεί σε σύμβολο της βιομηχανικής εποχής και στη συνέχεια να συνδέσει την τύχη της με κολοσσιαίες ελβετικές τράπεζες πολύ προτού ο κόσμος αποδεχθεί την ιδέα ότι οι τραπεζικές μετοχές είναι το χρυσάφι του αιώνα που έρχεται.

#### \* Η διανομή της περιουσίας

Ο θρύλος των Αγγελόπουλων φάνηκε να ξεθωριάζει το 1986 όταν χάθηκε ο ιθύνων νους, ο αποδεκτός από πολιτικούς και τραπεζίτες οικονομικός εγκέφαλος της οικογένειας Δημήτριος Αγγελόπουλος και δεν απέμεινε από την παλαιά φρουρά των ιδρυτών της Χαλυβουργικής παρά μόνον η «ψυχή» της οικογένειας, ο Παναγιώτης Αγγελόπουλος, αυτός που ήταν ο τεχνικός σύμβουλος και πολλές φορές δεν δίσταζε να ξημεροβραδιάζεται μέσα στη μουτζούρα, κάτω από τα ελασματουργεία της Ελευσίνας, για να επισκευάσει κάποιο μηχάνημα. Αυτός που απαρνήθηκε την άνεση που προσέφερε η Ζυρίχη για ανάπαυση και συνέχισε στην Ελλάδα να ζει μια απλή ζωή στο Χαλάνδρι, στο ίδιο σπίτι που απέκτησε από τη γυναίκα του κυρία Ελένη Κ. Μάρκου όταν την παντρεύτηκε το 1942, με τα λιγοστά χρήματα που άφηναν αφενός τα πεταλόκαρφα του επιταγμένου, κατά το μεγαλύτερο μέρος, από τους Γερμανούς οικογενειακού εργοστασίου χάλυβα της οδού Πειραιώς και αφετέρου, η παράλληλη φροντίδα διανομής συσσιτίου σε όλους τους μαθητές του χωριού του στην Αρκαδία. Αυτός που δεν συμπαθούσε καθόλου τους ξένους τραπεζίτες, που ήταν οξύς και αδιάλλακτος με τους πολιτικούς, αντιπαθούσε τον σοσιαλισμό, τη χλιδή και το εργατικό κίνημα, αλλά ήταν έτοιμος, ανά πάσα στιγμή, να γίνει φτωχότερος

ευεργετώντας το χωριό του, αρρώστους, την Εκκλησία και πάνω απ' όλα μη ξεχνώντας ούτε στιγμή ότι οι προπάπποι του ήταν συγγενείς του Πατριάρχη Γρηγορίου του Ε', που είχε εγκαταστήσει το 1776 στο χωριό του, στην Αρκαδία, το Οικουμενικό Πατριαρχείο της Πόλης. Αυτός που ακόμη και στην έβδομη δεκαετία της ζωής του πήγαινε από τα χαράματα στα γραφεία της Χαλυβουργικής στο κέντρο των Αθηνών. Αυτός που στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '80, όταν ο τότε υπουργός Εμπορίου κατηγόρησε την εταιρεία για υπερτιμολογήσεις και της επέβαλε πρόστιμο αρκετών δισεκατομμυρίων δραχμών, λέγεται ότι δεν δίστασε να διαμηνύσει στον Ανδρέα Παπανδρέου: «Σε σας δεν θα δώσω ούτε δεκάρα, αλλά θα δώσω τόσα και άλλα τόσα σε νοσοκομεία, σε χωριά, στην Εκκλησία!» Αυτός που πριν από λίγα μόλις χρόνια και για κάμποσους μήνες, όταν οι υπουργοί κώφευαν σε έγγραφες διαμαρτυρίες για αθρόες εισαγωγές τουρκικού χάλυβα από εμπόρους, δεν δίστασε να κάνει τη Χαλυβουργική τον μεγαλύτερο εισαγωγέα τουρκικού σιδήρου μπετόν! Αυτός που όταν προσεκλήθη και έλαβε από τα χέρια του κ. Κωνσταντίνου Σημίτη βραβείο του Ε.Β.Ε.Α. για την επιχειρηματική του δεινότητα και προσφορά, κόντεψε να του τείνει, χαμογελώντας ως ένας απλός συνταξιούχος που τον θυμήθηκαν στα γεράματα, το μπαστούνι του! Οπλισμένος, όπως λένε οι φίλοι του, κυριολεκτικά με χαλύβδινη αποφασιστικότητα, ο 90χρονος σήμερα κ. Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος, ο μόνος επιζών από τους τέσσερις γιους του Θεόδωρου Α. Αγγελόπουλου που ξεκίνησε για την Αθήνα από τον Βλαχορράπη της Αρκαδίας το 1918, κυβέρνησε με πυγμή την αυτοκρατορία μετά τη δολοφονία του αδελφού του Δημήτριου, αλλά στα τέλη του 1998 έμελλε να έλθει αντιμέτωπος με το πρώτο και μοναδικό «όχι» που άκουσε στη ζωή του!

#### \* Οι έριδες των αδελφών

Το ένα από τα δύο του παιδιά, ο γεννημένος το 1945 Κωνσταντίνος Π. Αγγελόπουλος, άνθρωπος χαμηλών τόνων που έζησε για πολλά χρόνια στο περιθώριο της δημοσιότητας με τραυματισμένη υγεία, στρέφεται με τον πιο έντονο τρόπο κατά του πρωτότοκου και κατά δύο χρόνια μεγαλύτερου αδελφού του, του κοσμοπολίτη Θεόδωρου Π. Αγγελόπουλου, κατηγορώντας τον, μεταξύ άλλων, για «υφαρπαγή» περιουσίας.

Μετά τη διανομή μέρους της οικογενειακής περιουσίας, προ μηνών, ο πρώτος έχει ήδη κάνει τα πρώτα του ανεξάρτητα επιχειρηματικά βήματα στην Ελλάδα αποκτώντας μερίδια σε εταιρείες του τραπεζικού, του βιομηχανικού - εμπορικού και του τεχνικού τομέα, ελέγχοντας πλήρως εφοπλιστικές εταιρείες με δεξαμενόπλοια και σχεδιάζοντας την είσοδό του στην αεροπορική αγορά, ενώ ο δεύτερος δεν θα αργήσει, όπως βεβαιώνουν οι πληροφορίες, να κάνει το ίδιο όχι μόνο στο εξωτερικό, όπου από ετών φέρεται να αναπτύσσει και αυτοτελή δραστηριότητα, αλλά και στη χώρα μας. Ο Κωνσταντίνος, πατέρας δύο παιδιών με σημαντικές σπουδές, του ηλικίας 25 ετών Παναγιώτη και του κατά ένα χρόνο μικρότερου του Γιώργου, από τον γάμο του με την κυρία Άννα-Μαρία Γ. Παπαδημητρακοπούλου με την οποία βρίσκεται από ετών σε διάσταση, αριθμεί αρκετά χρόνια υπηρεσίας σε οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και κυρίως στη Χαλυβουργική, στην οποία πάντως ούτε ο ίδιος αλλά ούτε και ο αδελφός του Θεόδωρος έχουν την ιδιότητα του μέλους έστω του διοικητικού συμβουλίου. Ο πρωτότοκος Θεόδωρος από πολλών ετών ασχολείται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαμένοντας στο εξωτερικό και έχει γίνει και αυτός, από τον δεύτερο γάμο του με την πρώην δημοτικό σύμβουλο Αθηνών και βουλευτή της Νέας Δημοκρατίας κυρία Γιάννα Δασκαλάκη-Αγγελοπούλου το έτος 1990, πατέρας δύο παιδιών.

#### \* Η εμφάνιση της Γιάννας

Ο Κωνσταντίνος, άνθρωπος με σιδερένια θέληση, όπως τον περιγράφουν άνθρωποι του περιβάλλοντός τους που γνωρίζουν τις περιπέτειες της υγείας του,

κατοικεί όπως και πριν από δεκαετίες σε ένα άνετο διαμέρισμα πολυκατοικίας στο Ψυχικό, στην ίδια περιοχή όπου διαθέτει έπαυλη και κατοικεί όταν βρίσκεται στην Αθήνα και ο αδελφός του Θεόδωρος, που δεν σκέπτεται, προς το παρόν τουλάχιστον, να εγκαταλείψει τη Ζυρίχη ή το Λονδίνο, όπου προ μηνών απέκτησε μαγευτική έπαυλη. «Σκεφθείτε δύο ξένους στην ίδια οικογένεια, στην ίδια εταιρεία, στην ίδια πόλη», εξομολογείται με μία δόση υπερβολής ένας από τους συγγενείς τους. Στα νεότερά τους χρόνια, ο μεγαλύτερος Θεόδωρος είχε χόμπι του την αεροπλοΐα, ενώ ο μικρότερος Κωνσταντίνος συμβιβαζόταν άνετα με την ιστιοπλοΐα. Ο Θεόδωρος φέρεται να προτιμά τη φιλική παρέα αστέρων του διεθνές τζετ σετ, αν όχι του πρίγκιπα Καρόλου ή του τέως βασιλιά Κωνσταντίνου, ενώ ο αδελφός αρέσκεται να χαρακτηρίζεται «αριστερός» και χαμογελά όπως ο Τζορτζ Σόρος όταν τον αποκαλούν «προοδευτικό», προτιμώντας να αναζητεί τη φιλική παρέα του Γιάννη Μαρκόπουλου, του Κώστα Καζάκου ή του Μίκη Θεοδωράκη. Καθένας τους φρόντισε με τον τρόπο του τα τελευταία χρόνια να «πλάσει» το δικό του, τελείως ξεχωριστό και ίσως όχι και τόσο ταιριαστό με το πραγματικό, προφίλ του.

Σε μια απελπισμένη προσπάθεια να ματαιώσει επαπειλούμενη δικαστική διένεξη και να «κλείσει» το θέμα, ο πατέρας Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος σπεύδει με δήλωσή του από τη Ζυρίχη στις 31 Δεκεμβρίου 1998, αιφνιδιάζοντας και τους δύο γιους του, να δηλώσει ότι ο ίδιος προσωπικώς και ουδείς άλλος ήταν ως εκείνη την ημερομηνία ο πραγματικός ιδιοκτήτης αλλά και διαχειριστής των οικογενειακών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, προσθέτοντας ότι η διαχείριση των εταιρειών εξωτερικού θα ανατεθεί στον πρωτότοκο και εκείνη των εταιρειών εσωτερικού στον μικρότερο, χωρίς να κάνει λόγο σε ιδιοκτησιακές παραχωρήσεις.

#### \* Οι πατρικές παροχές

Είχαν προηγηθεί, επιμένουν οι γνωρίζοντες, τον Ιούλιο 1998 σεβαστές πατρικές παροχές και διανομή μέρους της ναυτιλιακής οικογενειακής περιουσίας ανάμεσα στους δύο γιους, διανομή όμως που άνοιξε τους ασκούς του Αιόλου. Ο εγκατεστημένος στην Ελλάδα Κωνσταντίνος Αγγελόπουλος έσπευσε λίγο μετά να κατηγορήσει τον «διαχειριστή» αδελφό του για «οικειοποίηση» περιουσίας που του ανήκε από το 1964, όταν στην Ελβετία και τη Βρετανία ιδρύθηκε, όπως υποστηρίζει, κοινοπραξία με μερίδια που ανήκαν εξίσου σε αυτόν και τον αδελφό του, τον πατέρα του και τον δολοφονηθέντα το 1986 Δημήτριο Θ. Αγγελόπουλο.

Ο ίδιος όμως ο Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος με την προσωπική του δήλωση αναγορεύει εαυτόν αποκλειστικό υπεύθυνο για την ως τα τέλη του 1998 διοίκηση και διαχείριση όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων, «εγκρίνοντας» έτσι πλήρως τα πεπραγμένα του γιου του Θεόδωρου, που αμέσως μετά τον θάνατο του θείου του Δημητρίου Θ. Αγγελόπουλου το 1986 ανέλαβε να τον αναπληρώσει και να μεγαλώσει την οικογενειακή περιουσία στο εξωτερικό. Ένα νέο «όχι» από την πλευρά του Κωνσταντίνου Π. Αγγελόπουλου, με καυστικά μάλιστα σχόλια και υπαινιγμούς για ποινικά αδικήματα, στο πλαίσιο δήλωσης-απάντησης στην πατρική ανακοίνωση δια του Τύπου, έρχεται να φέρει σε ακόμη πιο οδυνηρή θέση τον πατέρα Αγγελόπουλο. Οι γιοι και κληρονόμοι του στα μαχαίρια! Ο «πόλεμος» μοιάζει αναπότρεπτος και η οργή του πατέρα εκδηλώνεται με άμεση «έξωση» από τα γραφεία της Χαλυβουργικής του απείθαρχου γιου, Κωνσταντίνου, καθώς αυτός κάνει γνωστό ότι προετοιμάζει και συνέντευξη Τύπου. Το χάσμα διευρύνεται αντί να κλείσει, ενώ στο κενό πέφτει και μια ευγενική προσφορά μεσολάβησης που έχει ως προέλευση την Κωνσταντινούπολη και το Φανάρι.

Οι σχέσεις των δύο αδελφών είναι κοινό μυστικό σε υψηλούς οικονομικούς και πολιτικούς κύκλους εντός και εκτός της χώρας από ετών είναι ιδιαίτερα τεταμένες. Η εύνοια, όπως η μία πλευρά υποστηρίζει, που ο Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος επέδειξε στον πρωτότοκο γιο, μπορεί να είχε ως επιχείρημα επί σειρά ετών την κλονισμένη υγεία του άλλου του αδελφού, επιχείρημα τελείως αβάσιμο κατ'

αυτόν, αλλά η κατάσταση αυτή, συμπεριλαμβανομένου του εμπλουτισμού της προσωπικής περιουσίας του μεγαλύτερου αδελφού, όπως λέγεται, με ιδιωτικό αεροπλάνο αξίας κάποιων δεκάδων εκατ. δολαρίων, με πανάκριβα σκάφη ή επαύλεις αξίας αρκετών δισεκατομμυρίων δραχμών, φαίνεται να γινόταν ανεκτή από τον μικρότερο αδελφό, τουλάχιστον ως πριν από δύο χρόνια. Οι επενδυτικές επιλογές του Θεόδωρου Αγγελόπουλου με αποκλειστικά δικές του αποφάσεις ή με την παρότρυνση του πατέρα του, είτε αφορούσαν σε μετοχές τραπεζών όπως η ξακουστή UBS της Ελβετίας και σε αύξηση του στόλου δεξαμενόπλοιων είτε κατέληγαν στην αγορά ακινήτων ή την ίδρυση χαλυβουργιών στο Κάρντιφ της Ουαλίας, στην Ελβετία και στην Ινδιάννα των Ηνωμένων Πολιτειών, έδειχναν να οδηγούσαν σε αύξηση του κοινού πλούτου. Η ορμητική όμως είσοδος στην οικογένεια, μετά το 1990, μίας γυναίκας με τον κυριαρχικό χαρακτήρα και τα επιβλητικά, όπως λέγεται, χαρακτηριστικά της κυρίας Γιάννας Δασκαλάκη-Αγγελόπουλου, η οποία επισκίασε τον αδελφό του συζύγου της ιδιαίτερα κατά την περίοδο της διεκδίκησης της Ολυμπιάδας του 2004 και μετά την ανάληψή της για να αναδειχθεί μέσα σε λίγους μήνες σταρ των δημοσκοπήσεων, φαίνεται να επιτάχυνε την «εκκαθάριση» του διπτού συστήματος εξουσίας που αντιπροσώπευαν τα δύο αδέρφια στο πλαίσιο της οικογένειας και το τέλος της εκατέρωθεν ανοχής. Η ρήξη ήταν γεγονός από το 1996 και οδήγησε σιγά σιγά, όπως λένε φίλοι του κ. Θεόδωρου Π. Αγγελόπουλου, σε «ένα και μοναδικό σύστημα εξουσίας», με διάθεση στον μικρότερο αδελφό, κατά τα φαινόμενα, μικρότερου μέρους της περιουσίας από εκείνο που ο ίδιος θεωρούσε «δεδομένο».

#### \* Και οι τράπεζες στο παιχνίδι

Πρόσωπα του περιβάλλοντος του κ. Θεόδωρου Π. Αγγελόπουλου δεν κρύβουν ότι πράγματι το «φιλέτο» της οικογενειακής περιουσίας φαίνεται να περιέρχεται σε αυτόν, ενδεχομένως γιατί «μόνο αυτός μπόρεσε να ανταποκριθεί μετά το 1986 στις διεθνείς ανάγκες του γκρουπ» αναλαμβάνοντας στη διεθνή τραπεζική και πολιτική σκηνή τον ρόλο που ασκούσε ως το 1986 ο Δημήτριος Θ. Αγγελόπουλος, ως ο «εγκέφαλος» του συγκροτήματος. Ο πατέρας κ. Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος ανεξάρτητα από προτιμήσεις δεν είχε λέγεται άλλη επιλογή από το «να επιβεβαιώσει και να δικαιώσει μία κατανομή εξουσίας που είχε εκ των πραγμάτων επιβληθεί και, προπαντός, είχε δοκιμαστεί με επιτυχία».

Η έκβαση της υπόθεσης της Ολυμπιάδας, εξάλλου, θεωρείται ότι προσέφερε στην οικογένεια μία προβολή και αναγνώριση των δυνατοτήτων της, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, χωρίς προηγούμενο. Πέραν αυτών, εδώ και μερικά χρόνια όπως υποστηρίζεται, μεγάλες τράπεζες της Ευρώπης επιφυλάσσουν στον πρωτότοκο γιο τη θέση του «διακεκριμένου μετόχου» και αναγνωρίζουν μόνο αυτόν ως εκπρόσωπο της οικογενείας, κάτι που η άλλη πλευρά όμως αμφισβητεί και πάντως, στον βαθμό που ισχύει, το συνδέει με «λαθροχειρίες».

Ο κ. Κωνσταντίνος Π. Αγγελόπουλος δεν είχε παραλείψει να σημειώσει πριν από λίγες εβδομάδες, όταν ο βρετανικός Τύπος είχε παρουσιάσει τη νέα πολυτελή κατοικία του ζεύγους στο Λονδίνο, έπαυλη με κήπο που κάποτε συναγωνιζόταν εκείνον των ανακτόρων του Μπάκιγχαμ και της οποίας η αγορά αβάσιμες εκτιμήσεις ανέβασαν την αξία της σε περίπου 10 δισ. δρχ. δικαιολογήθηκε ως «επένδυση κύρους», ότι η κυρία των δημοσιευμάτων ουδεμία σχέση έχει με τη δική του οικογένεια.

Τόσο ο ίδιος πάντως όσο και τα παιδιά του δεν κάνουν σχετικές δηλώσεις ούτε δέχονται να σχολιάσουν σχετικές πληροφορίες ή να δώσουν συνέχεια στη γνωστή ανακοίνωση που προκάλεσε τη μήνιν του κ. Παναγιώτη Θ. Αγγελόπουλου, αν και νομικοί συνεργάτες του αφήνουν να εννοηθεί ότι ήδη η πλευρά του κ. Θεόδωρου Π. Αγγελόπουλου έχει λάβει δεκάδες επιστολές και επίσης αρκετές εξώδικες δηλώσεις, με υπαινιγμούς για τη διάπραξη σωρείας ποινικών αδικημάτων. Πρόκειται για ενέργειες που η άλλη πλευρά, όπως τουλάχιστον αναφέρουν πρόσωπα



του περιβάλλοντος της, θεωρεί όχι μόνο «πέραν κάθε πραγματικότητας» αλλά και «στερούμενες κάθε ουσίας», υποστηρίζοντας ότι η ίδια η ζωή επέβαλε ώστε ο Θεόδωρος Π. Αγγελόπουλος να «έχει από το 1986, δικαιωματικά, το πάνω χέρι», συνεισφέροντας τα μέγιστα στη διεθνή ενδυνάμωση του οικογενειακού γκρουπ. Η ίδια πλευρά προτιμά να θεωρεί «εντελώς αδύνατη» την πιθανότητα ενεργού ανάμειξης της Δικαιοσύνης στα οικονομικά της οικογένειας, τα νήματα της οποίας ασφαλώς δεν είναι ευδιάκριτα.

Η σιωπή, εξάλλου, είναι το μοναδικό επίσημο σχόλιο και του κ. Παναγιώτη Θ. Αγγελόπουλου, ο οποίος αποσύρθηκε για τις γιορτές στη Ζυρίχη και είναι άγνωστο, όπως αναφέρει συνεργάτης του, πότε θα επιστρέψει.

#### \* Τα μυστικά των εταιρειών

Μαζί με τον κ. Παναγιώτη Θ. Αγγελόπουλο και τους γιους του κκ. Θεόδωρο Π. Αγγελόπουλο, Κωνσταντίνο Π. Αγγελόπουλο και τα μέλη των οικογενειών τους, την τρίτη και την τέταρτη επιχειρηματική γενιά Αγγελόπουλων, δεν αποκλείεται να αγωνιούν και μερικοί άλλοι εστεμμένοι και μη, άγνωστοι και γνωστοί, γαλαζοαίματοι και μη πρίγκιπες των σαλονιών και του χρήματος ανά την Ευρώπη.

Το δυστύχημα ίσως είναι ότι στην οικογένεια Αγγελόπουλου δεν φαίνεται να περιλαμβάνεται πια μια προσωπικότητα του διαμετρήματος του μακαρίτη Άγγελο Θ. Αγγελόπουλου, του διανοούμενου και ακαδημαϊκού πρωτότοκου γιου του Θεόδωρου Α. Αγγελόπουλου, που σε αντίθεση με τα αδέλφια του έμεινε στο περιθώριο των μεγάλων μπίζνες. Ως χρηματοοικονομικός σύμβουλος της οικογένειας την έπεισε να επενδύσει σ' εκείνο τον τομέα στον οποίο κυρίως οφείλει τη σημερινή οικονομική της ισχύ: Χωρίς αυτόν τον σύμβουλο, χωρίς τις χρυσές επενδύσεις σε μετοχές του τραπεζικού τομέα στην Ελβετία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η οικογένεια Αγγελόπουλου στον επιχειρηματικό τομέα δεν θα συμβόλιζε σήμερα τίποτε περισσότερο από ένα λαμπρό παρελθόν.

*Από τον «γενάρχη» Θεόδωρο ως την τέταρτη επιχειρηματική γενιά*

*«Ξεκινήσαμε ξυπόλυτοι βγάζοντας τσαρουχόπροκες».*

Η σύγκρουση με τον Τσάτσο και η επιλογή του Καραμανλή για τη Χαλυβουργική



Η παράδοση στη Γορτυνία της Αρκαδίας θέλει τους Αγγελόπουλους να είναι συγγενείς του Πατριάρχη Γρηγορίου Ε', που είχε εγκατασταθεί το 1776 στο βουνίσιο χωριό τους Βλαχόρραπτη, 35 χιλιόμετρα από τη Μεγαλόπολη, βορειοδυτικά της Καρύταινας, εκεί όπου δεσπόζει τώρα η προτομή του γεννημένου το 1875 ιδρυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων Θεόδωρου Αγγελή Αγγελόπουλου που πέθανε το 1953, πατέρα του κ. Παναγιώτη Θ. Αγγελόπουλου και παππού των διεκδικητών της οικογενειακής περιουσίας κκ. Θεόδωρου Π. Αγγελόπουλου και Κωνσταντίνου Π. Αγγελόπουλου. Από το ίδιο οικογενειακό δένδρο, λέγεται, προέρχεται ο συνονόματος του ιδρυτή της χαλυβουργίας αγωνιστής του 1821 Θεόδωρος Αγγελή Αγγελόπουλος, που είχε τιμηθεί από τον Όθωνα με το «Χαλκούν Αριστείον» του Αγώνα.

Ο δημιουργός των οικογενειακών επιχειρήσεων χάλυβος, αφού εργάστηκε για ένα διάστημα ως ταχυδρομικός υπάλληλος και χρημάτισε πρόεδρος του χωριού του, το 1918 κατέβηκε στην Αθήνα και έπιασε δουλειά στο κατάστημα σιδηρικών του αδελφού της γυναίκας του Χριστίσας Δ. Παπαθανασίου, Ιωάννη Δ. Παπαθανασίου, παππού του σημερινού προέδρου του ΕΒΕΑ κ. Γιάννη Παπαθανασίου, για να τον

ακολουθήσει ολόκληρη η οικογένεια το 1922. Πατέρας από το 1904 του Αγγελου, το 1907 του Δημήτρη, το 1909 του Παναγιώτη και το 1911 του Γιάννη, το 1925 ιδρύει μια μικρή βιοτεχνία που κατασκεύαζε συρματοπλέγματα και ρίχνεται στη δουλειά μαζί με τα παιδιά του Δημήτρη και Παναγιώτη. «Ξεκινήσαμε ξυπόλυτοι. Ξεχάσαμε τα σπία και τις οικογένειές μας. Δουλέψαμε και αποκτήσαμε, στερούμενοι ακόμη και τις σπουδές μας...» θα πει τη δεκαετία του '80 ο κ. Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος. Επτά χρόνια μετά, το 1932, στην οδό Πειραιώς εγκατέστησαν τα Ελληνικά Συρματοουργεία, που έμελλε να αποτελέσουν τον πρόδρομο της Χαλυβουργικής και κατασκεύαζαν, πέρα από σύρματα και πλέγματα, τσαρουχόπροκες και τα πεταλόκαρφα «Άλφα», αποκτώντας γρήγορα μια σεβαστή περιουσία. Ο πρωτότοκος Άγγελος ακολουθεί τον δικό του δρόμο σπουδάζοντας, ενώ ο τέταρτος αδελφός και μικρότερος όλων μπαίνει κι αυτός στη δουλειά το 1938. Στον πόλεμο που ακολούθησε οι Γερμανοί κατέλαβαν το εργοστάσιο και στους Αγγελόπουλους έμειναν τα πεταλόκαρφα που δεν ενδιέφεραν τους κατακτητές.

Στις 3 Μαρτίου 1948 ιδρύθηκε η Χαλυβουργική ΑΕ και τέσσερα χρόνια μετά, το 1952, σε παραθαλάσσια έκταση κοντά στην Ελευσίνα κατασκευάζονται μοντέρνες μονάδες παραγωγής σιδήρου, για να ακολουθήσουν στις 27 Ιουλίου 1963 τα εγκαίνια της πρώτης υψικαμίνου στην Ελλάδα. Στη σκληρή μάχη για τη χορήγηση της σχετικής άδειας οι Αγγελόπουλοι είχαν συγκρουστεί με την οικογένεια Τσάτσου των τσιμεντών «Ηρακλής», αλλά κέρδισαν την προτίμηση του Κωνσταντίνου Καραμανλή και τα εγκαίνια της υψικαμίνου έκανε ο βασιλιάς Παύλος, ουσιαστικοποιώντας από τότε μια στενή οικογενειακή σχέση. Η μισή Ελλάδα περίπου χτίστηκε τις δύο επόμενες δεκαετίες με χάλυβα της Χαλυβουργικής. Ο δημιουργός Θεόδωρος Αγγελή Αγγελόπουλος έχει πεθάνει από το 1953, τα παιδιά του Δημήτρη, Παναγιώτης και Γιάννης εξελίσσονται σε πρωταγωνιστές της ελληνικής βιομηχανικής εποχής, χωρίς να ξεχνούν ποτέ τον άλλο τους αδελφό Άγγελο, που ακολουθώντας έναν διαφορετικό δρόμο την περίοδο της Κατοχής δεν είχε διστάσει να συμμετάσχει ως Γραμματέας Οικονομικών στην «κυβέρνηση του βουνού» ενώ στην πρώτη μεταπολεμική κυβέρνηση του Γεωργίου Παπανδρέου είχε τοποθετηθεί υφυπουργός Οικονομικών. Η περιουσία των Αγγελόπουλων κάνει άλματα και οι επενδύσεις στον εφοπλιστικό τομέα διαδέχονται η μία την άλλη.

Τον Σεπτέμβριο 1972, δύο χρόνια πριν από τον θάνατο του Γιάννη Θ. Αγγελόπουλου που είχε νυμφευθεί τη Μαρία Γεωργιάκη, μετά από γενναία συνδρομή και «κεφαλαίων εξωτερικού» εγκαινιάζεται και δεύτερη υψικαμίνος και αρχίζουν μεγάλες εξαγωγές σιδήρου, αλλά η κρίση του πετρελαίου και του χάλυβος δεν αργεί να συγκλονίσει την Ευρώπη και την Ελλάδα. Ταυτόχρονα σχεδόν με την ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ το 1981, η Χαλυβουργική των 2.500 και πλέον εργατοτεχνιτών κλείνει τις υψικαμίνους, επιστρέφει στην παραγωγή με ηλεκτρικούς κλιβάνους, απολύει εκατοντάδες εργαζομένους, αν και διευρύνει την παραγωγή με νέες μονάδες που αποδίδουν λαμαρίνα και άλλα πλατέα χαλυβουργικά προϊόντα. Τα εμπορικά και δασμολογικά «τείχη» πέφτουν και η πτώση της Χαλυβουργικής, όπως και ολόκληρης σχεδόν της ελληνικής χαλυβουργικής παραγωγής, μοιάζει αναπότρεπτη. Ο Δημήτρης Αγγελόπουλος, που έχει νυμφευθεί την Τασία Στ. Σταυροπούλου, είναι ο αδιαμφισβήτητος οικονομικός εγκέφαλος της οικογένειας και με τις προτροπές του αδελφού του Αγγελου, που έχει νυμφευθεί την Ελλη Σεφεριάδου και έχουν αποκτήσει δύο παιδιά, τοποθετεί μεγάλα κεφάλαια σε επενδύσεις σε τραπεζικούς τίτλους στην Ελβετία, καθώς επίσης σε ναυτιλιακές και άλλες επιχειρήσεις.

Η δολοφονία του Δημήτρη Αγγελόπουλου τον Απρίλιο του 1986 από την οργάνωση «17 Νοέμβρη» αφήνει δυσαναπλήρωτο κενό και απροσμέτρητη πικρία στην οικογενειακή εταιρεία, από τους δημιουργούς της οποίας απομένει μόνος, πλέον, ο Παναγιώτης Θ. Αγγελόπουλος, ο οποίος από τον γάμο του με την Ελένη Κλ. Μάρκου είναι πατέρας από το 1943 του Θεόδωρου και από το 1945 του Κωνσταντίνου Αγγελόπουλου, που ήδη συμμετέχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι επενδύσεις στην Ελλάδα σχεδόν σταματούν, η Χαλυβουργική φθίνει, αλλά μέσα σε λίγα χρόνια «ξεπηδούν» άλλες οικογενειακές χαλυβουργίες στην Ευρώπη και στις

ΗΠΑ. Είναι η Gesellschaft στην Ελβετία, η Alpha Steel στο Κάρντιφ της Ουαλίας, η Beta Steel στην Ιντιάνα των ΗΠΑ, με βασικό «όχημα» μια εταιρεία με την επωνυμία Credite Industriale Societe Anonyme. Στον ναυτιλιακό τομέα ξεχωρίζουν οι εταιρείες με τις επωνυμίες Metrofin, Metrostar και Navistar, που φθάνουν να διαχειρίζονται, μέσω μιας πλειάδας συγγενικών εταιρειών, περισσότερα από 12 πλοία, βασικά δεξαμενόπλοια, ενώ αυξανόμενες βγαίνουν οι επενδύσεις σε μετοχικούς τίτλους τραπεζών όπως η Union Bank of Switzerland και οι επενδύσεις σε ακίνητα. Η Χαλυβουργική συνεχίζει να φθίνει και το προσωπικό της περιορίζεται σιγά σιγά σε μόλις 400 άτομα. Εν τω μεταξύ αρχίζει να γίνεται λόγος και για την τέταρτη επιχειρηματική γενιά των δημιουργών της Χαλυβουργικής από την πλευρά της οικογένειας του κ. Παναγιώτη Θ. Αγγελόπουλου που απέκτησε παιδιά.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης: ...
2. Αριθμός εργαζομένων ...
3. Αριθμός εργαζομένων μελών της οικογένειας ...
4. Αριθμός εξωτερικών εργαζομένων ...
  
5. Σημαντικές μεταβολές αριθμού εργαζομένων (αριθμοί & αιτίες)
  
- 5<sup>ο</sup>. Παραγωγική διαδικασία - οργανόγραμμα
  
6. Σημαντικά περιστατικά στη ζωή της επιχείρησης
  - 1)
  - 2)
  - 3)
  -
  
7. Οικονομική πορεία της επιχείρησης (θετικές και αρνητικές χρονικές περιόδους)  
.....  
.....  
Πρόσφατοι ισολογισμοί
  
8. Ποιο είναι το ισχυρό χαρτί της επιχείρησης παλαιότερα και σήμερα (π.χ.:
  - Ποιότητα
  - Δίκτυο πελατών
  - Προμηθευτές
  - ΤεχνολογίαΚλπ (αναλυτικά)
  
9. Χρονολογία μεταβίβασης από την προηγούμενη γενεά ...
  
10. Τρόπος μεταβίβασης εξουσίας
  - 1) Ξαφνικά (π.χ. λόγω θανάτου, ασθένειας κλπ)
  - 2) Με τη συνεργασία γονέων και παιδιών, αφού οι γονείς είχαν αποσυρθεί (λεπτομέρειες ...)
  - 3) Συνύπαρξη στη διοίκηση για κάποιο χρονικό διάστημα
  - 4) Άλλο ...
  
- 10<sup>ο</sup>. Ποιο θεωρεί ο σημερινός ιδιοκτήτης ότι είναι το πιο σημαντικό πράγμα που του έμαθε ο πατέρας του σχετικά με τη δουλειά;
  
11. Προβλήματα κατά τη διαδοχή ...
  
12. Από ποια ηλικία ο σημερινός ιδιοκτήτης ασχολείται με την επιχείρηση; Σε ποιους τομείς;

13. Σε ποιες θέσεις εργασίας απασχολούνται τα μέλη της οικογένειας και σε ποιες οι εξωτερικοί;

14. Σχέσεις μελών της οικογένειας με τους εξωτερικούς εργαζόμενους. Υπάρχουν διαφωνίες;

15. Προκύπτουν διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας για την επιχείρηση; Σε ποια θέματα; Π.χ.

- Κατανομή εργασιών
- Αγορά μηχανημάτων - εκσυγχρονισμός
- Στρατηγικός προγραμματισμός
- Τιμολόγηση προϊόντων

Κλπ ...

16. Τα παιδιά σας εργάζονται ή σκοπεύουν να εργαστούν στην επιχείρηση;

17. Ποιο είναι το σημαντικότερο πράγμα για τη δουλειά που πιστεύετε ότι πρέπει να μάθουν τα παιδιά σας;

18. Γενικά σχόλια - παρατηρήσεις