

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΧΑΡΤΟΥ

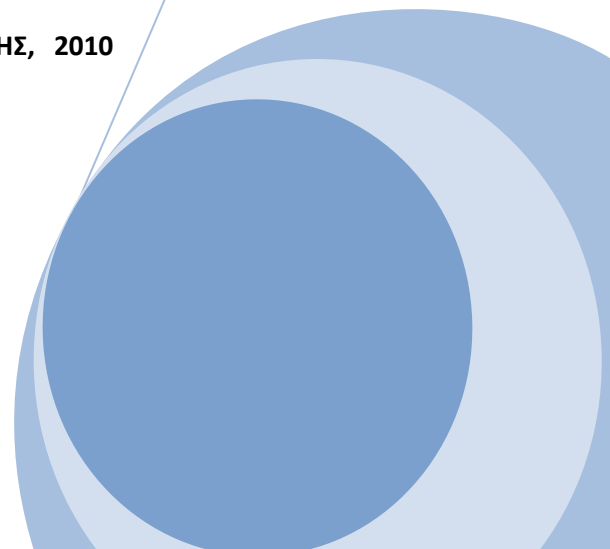
Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΑΡΤΕΜΗΣ ΚΡΗΤΙΚΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, 2010



Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικά

Η ιδιαίτερη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων, ακριβώς λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα, και η επιβίωση τους, που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο που γίνεται η διοικητική και ιδιοκτησιακή διαδοχή, αποτελούν ουσιαστικά ζητήματα που απασχολούν το σύγχρονο επιχειρηματικό χώρο σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς. Σε ατομικό επίπεδο, η ενασχόληση από μικρή ηλικία του γράφοντα με την οικογενειακή επιχείρηση στην οποία υπήρξε συνιδρυτής ο πατέρας του και στην οποία εργάζεται σήμερα και ο ίδιος, αποτέλεσε το κίνητρο για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής. Οι οικογένειες που επιχειρούν φαίνεται ότι έχουν κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοεπικάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας. Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικής σκέψης φαίνεται ότι δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί και που δεν εντάσσονται σε κατηγορίες ή μεθοδολογίες λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι ενδεχόμενες συγκρούσεις ή αντιπαλότητες των μελών της οικογένειας έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση. Η στήριξη όμως, που μπορεί να δεχθεί η επιχείρηση από την οικογένεια, σε οποιαδήποτε δύσκολη περίοδο, φαίνεται να είναι τεράστια.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, διαχρονικά, έπαιζαν τεράστιο ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα των ανθρώπινων κοινωνιών διεθνώς. Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από

το 50% του εργατικού δυναμικού¹. Αρκετές από αυτές σημειώνουν τεράστια ανάπτυξη, αποκτούν επιρροή και συνεισφέρουν τα μέγιστα στην οικονομία. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, το ποσοστό φθοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι υψηλό, με τις έρευνες να υποδεικνύουν ότι ελάχιστες επιβιώνουν πέρα από την τρίτη γενιά. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, σχεδόν οι μισές οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δεν έχουν ένα σχέδιο που να περιγράφει το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους στο μέλλον². Το ποσοστό αυτό φτάνει ξεπερνά το 50%, όσον αφορά εταιρίες με κύκλο εργασιών μικρότερο των 50 εκατ. ευρώ κατ' έτος, και το 60% όσον αναφορά εταιρίες που ιδρύθηκαν κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε συγκεκριμένη έρευνα, αναμένεται να αλλάξουν ιδιοκτησιακό καθεστώς μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, ενώ οι μισές αναμένεται να παραμείνουν στην ιδιοκτησία της ίδιας οικογένειας.

Στην Ελλάδα, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν εξετάσει το ζήτημα της διοικητικής διαδοχής. Από αυτές, οι δύο στις τρεις θα εξέταζαν το ενδεχόμενο να αναλάβει τη διοίκηση κάποιο μη – μέλος της οικογένειας τους και παραπάνω από τις μισές θα χρησιμοποιούσαν Συμβούλους Επιχειρήσεων για να συνδράμουν τη διαδικασία διοικητικής διαδοχής. Όπως θα δούμε στην συνέχεια της εργασίας, το ζήτημα της διαδοχής είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο και καταλαμβάνει μεγάλο τμήμα των ερευνών που έχουν εκπονηθεί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σε κάθε επιχείρηση, ο πυρήνας είναι οι άνθρωποι και οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως καταδεικνύεται από τα διαθέσιμα στοιχεία, οφείλουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Στην παρούσα διπλωματική εξετάζονται τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων σε επίπεδο διαδοχής και χρηματοοικονομικών

¹ Χολέβα Ε. (2009), «Επιστροφή στις οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://www.e-erevna.gr/portal/story.aspx?ID=61156>, (πρόσβαση 3/10/2010)

² Price Waterhouse Coopers, (2007), «Οικογενειακές επιχειρήσεις, 1 στις 2 παύονται και 1 στις 4 κληρονομούνται», <http://www.greekmoney.gr/index.php?news=2759>, (πρόσβαση: 5/9/2010)

προτεραιοτήτων. Επιδιώκεται να τονιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους και γίνεται συσχετισμός τους με την οικογένεια στην οποία ανήκει η επιχείρηση. Τέλος, παρουσιάζονται προτάσεις για διευκόλυνση της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η κατάκτηση της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι μια υπόθεση που προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό, γνώσεις, οικονομικά κεφάλαια, αλλά και εργατικότητα, επιμονή, θάρρος, ακόμα και τύχη. Ο εντοπισμός ενός επικερδούς κλάδου ή ενός τομέα με προοπτικές είναι μονάχα ένα μικρό βήμα προς τη δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Η εκμετάλλευση του συγκεκριμένου κλάδου και η αντίσταση σε κάθε δυσκολία που θα παρουσιαστεί, αποτελεί ένα μεγαλύτερο και αρκετά δυσκολότερο στην πραγματοποίησή του βήμα.

Στη συνέχεια της διπλωματικής, μελετάται μια τυπική μικρομεσαία ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΙΡΤΖΕΣ ΑΕ. Οι δύο ιδρυτές της, Νίκος Κρητικός και Γιώργος Νταϊρτζές γνωρίστηκαν μέσω της συνεργασίας τους στην Χαρτοποιία Αιγίου³, όπου και διαπίστωσαν τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες του κλάδου χαρτιού. Το πέρασμα από την υπαλληλική εργασία στην ιδιότητα του επιχειρηματία ήταν για αυτούς μια φυσιολογική εξέλιξη στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Στην εργασία περιγράφεται το αντικείμενο που εμπορεύεται η συγκεκριμένη επιχείρηση και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι δυσκολίες που αντιμετώπισε για να εδραιωθεί και να αναπτυχθεί στην αγορά. Μέσα από την παρατήρηση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετώπισε, καθώς και από τις αντιδράσεις και λύσεις που προσπάθησε να δώσει σε αυτά, μελετώνται οι ομοιότητες και οι αποκλίσεις από τις ευρήματα άλλων ερευνών που συμπεριλαμβάνονται στη σχετική βιβλιογραφία σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

³ Η χαρτοποιία Αιγίου υπήρξε μια από τις σημαντικότερες ελληνικές βιομηχανίες στο νομό Αχαΐας. Από το 1927, οπότε άρχισε να λειτουργεί το εργοστάσιο, έως το 1991, οπότε και έκλεισε οριστικά, η επιχείρηση διέγραψε σημαντική πορεία, αποκτώντας πανελλαδική εμβέλεια, που κατά τις περιόδους ακμής της επεκτεινόταν και εκτός συνόρων.

1.2. Στόχος

Αντικειμενικός Στόχος της παρούσας εργασίας είναι αφ' ενός να διερευνηθεί η μελέτη περίπτωση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, της οποίας τα χαρακτηριστικά την κατατάσσουν ανάμεσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αφ' εταίρου, να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη εταιρεία ανταποκρίνεται, συνειδητά ή ασυνείδητα, σε τρεις κύριες στρατηγικού τύπου ερωτήσεις (πού βρισκόμαστε -από ανταγωνιστικής θέσης- στο παρόν, που θέλουμε να πάμε και πώς/με ποιο τρόπο πρέπει να πορευτούμε ώστε να φτάσουμε σε συγκεκριμένο επίπεδο στο μέλλον), στο σημερινό ευμετάβλητο περιβάλλον της ελληνικής οικονομικής κρίσης. Με αυτήν την προσέγγιση, ο συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής πιστεύει ότι θα αναδειχθεί το κατά πόσο μία ελληνική οικογενειακή επιχείρηση σκέφτεται στρατηγικά και θα δοθεί η ευκαιρία να διατυπωθούν οι περιορισμοί καθώς και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε η συγκεκριμένη επιχείρηση να ευθυγραμμισθεί -στο μέτρο του δυνατού- προς την κατεύθυνση της Στρατηγικής Σκέψης.

1.3. Μεθοδολογία

Προκειμένου να διερευνηθεί το θέμα, υιοθετήθηκε κατ' αρχήν η μέθοδος της θεωρητικής επισκόπησης της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και των ερευνών και μελετών που είναι σχετικές με τον κλάδο της χαρτοβιομηχανίας και του χονδρικού εμπορίου του χάρτου στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, διεξήχθη εμπειρική έρευνα μέσω της ανάπτυξης μελέτης περίπτωσης, σχετικής με την εμπορική εταιρεία ΚΡΗΤΙΚΟΣ-ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ΑΕ. Σημειώνεται ότι τα ευρήματα της έρευνας αυτής δεν μπορούν να γενικευτούν και να αποτελέσουν τον κανόνα για ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου. Ωστόσο, είναι δυνατόν να δώσουν μία αίσθηση για το τι ίσως να συμβαίνει στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων και να αποτελέσουν την αφετηρία για να διερευνηθούν και άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Έτσι, ευελπιστούμε ότι θα διευκολύνουν την καλύτερη κατανόηση λειτουργίας του τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

1.4. Διάρθρωση της Διπλωματικής

Η εργασία υποδιαιρείται σε έξι ενότητες– κεφάλαια:

- ✚ Στην πρώτη ενότητα, γίνεται η παρουσίαση του θέματος της διπλωματικής εργασίας και περιγράφονται ο στόχος και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση του θέματος.
- ✚ Στη δεύτερη ενότητα, παρουσιάζεται συνοπτικά το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων, πλεονεκτήματα και αδυναμίες, ενώ περιγράφονται και απόψεις ειδικών και ερευνητών του θέματος, προς βελτίωση της λειτουργίας τους.
- ✚ Στην τρίτη ενότητα, αναλύεται η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία που μελετάται στην παρούσα διπλωματική και παρέχονται πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και το προϊόν που εμπορεύεται.
- ✚ Στην τέταρτη ενότητα, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της υπό διερεύνηση εταιρείας. Περιγράφεται το ιστορικό της, οι ιδρυτές της, ο τρόπος που δραστηριοποιείται στην αγορά και τα οικονομικά της στοιχεία.
- ✚ Στην πέμπτη ενότητα αναλύονται τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετώπισε κατά την πορεία της και οι λύσεις που εφάρμοσε για να τα αντιμετωπίσει και να συνεχίσει την ανάπτυξή της.
- ✚ Στην έκτη και τελευταία ενότητα, συσχετίζονται τα προβλήματα που αντιμετώπισε η εταιρεία με κάποια από τα αρνητικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, έτσι όπως αυτά καταγράφονται στο δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα του συνόλου της μελέτης.

Κεφάλαιο 2: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. Γενικά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Η μακροβιότερη οικογενειακή επιχείρηση στον κόσμο άνοιξε τα επαγγελματικά της φτερά πριν από 1.431 χρόνια! Ονομάζεται “Kongo Gumi” και είναι ασιατική κατασκευαστική εταιρεία με έδρα



την Ιαπωνία και εξειδίκευση στους παραδοσιακούς ναούς⁴. Ξεκίνησε το 578 μΧ. και σήμερα τα ηνία της διοίκησης έχει αναλάβει η 46η γενιά.



Αν και η περίπτωση αυτή είναι εξαιρετικά σπάνια, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στις οικονομίες όλων των ανεπτυγμένων χωρών ελέγχεται και διοικείται από οικογένειες⁵ ενώ παράλληλα 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. 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 τους, ο τρόπος διοίκησης τους καθώς και ο τρόπος διαδοχής που μπορεί να επιλέξουν. Γενικά ανεξάρτητα από το μέγεθός τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία ή και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας.

⁴ Σάλτου Ε., Κουκουμάκος Κ. (2009) “Ανθούν οι επιχειρήσεις από... σπίτι”, <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=1&artid=4533277>, (πρόσβαση 2/7/2010)

⁵ Drucker P. (1995), *Managing in a time of great change*, Λονδίνο: BCA

Στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων⁶ και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας ενώ παράλληλα απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Επίσης το μεγαλύτερο μέρος του αμερικανικού πλούτου βασίζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς αυτές αποτελούν το 80% - 90% όλων των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ παράγουν το 64% του ΑΕΠ ή 5,9 τρισεκατομμύρια δολάρια και απασχολούν το 62% του εργατικού δυναμικού τους⁷. Στην Μεγάλη Βρετανία τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις (75%) είναι οικογενειακές και απασχολούν το 50% του εργατικού δυναμικού της χώρας⁸. Εντούτοις όμως το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που διατηρούν των οικογενειακό χαρακτήρα πέρα από την τρίτη γενιά είναι μικρό. Μια παλιά κινεζική παροιμία αναφέρει ότι «η πρώτη γενιά κάνει τα χρήματα, η δεύτερη τα ξοδεύει και η τρίτη τα χάνει». Στην Ελλάδα το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων υπολογίζεται στο 80% του συνόλου και μόλις το 10% αυτών καταφέρνει να φτάσει μέχρι την τρίτη γενιά διοίκησης⁹. Μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως (Ford, Toyota, Carrefour, Fiat) αλλά και στην Ελλάδα (Σκλαβενίτης, Eurobank, Γρηγόρης Μικρογεύματα, Βιοχάλκο, Κορρές)

⁶ Παππάς Β. (2008), «10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://epixeirein.gr/2008/03/25/%E2%80%9C10%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%BF%CE%B%CE%AD%CF%82%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%B2%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%AF%CE%B1%CF%82%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84/>, (πρόσβαση 19/6/2010)

⁷ Price Waterhouse Coopers, (2007), «Οικογενειακές επιχειρήσεις, 1 στις 2 πωλούνται και 1στις 4 κληρονομούνται», <http://www.greekmoney.gr/index.php?news=2759>, (πρόσβαση: 5/9/2010)

⁸ Harvey D. (2004), *Keeping it in the family*, Λονδίνο: ACCA

⁹ Παρρής Γ. (2006), «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://keta-ba.gr/files/NEWSLETTER5-June2006.pdf>, (πρόσβαση 20/9/2010)

ελέγχονται από την οικογένεια που τις ίδρυσε, γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1 που ακολουθεί, σημαντικός αριθμός των 20 πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων ανά κλάδο ανήκει ή ελέγχεται από οικογένειες. Στον πίνακα αυτόν παρουσιάζεται επίσης και η σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για την Ελληνική περιφέρεια.

Πίνακας 1 ¹⁰ : Η Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων (Ο.Ε.) στην Ελληνική Οικονομία			
	Ο.Ε. στις 20 μεγαλύτερες του κλάδου*	Εισηγμένες στο ΧΑΑ	Έδρα εκτός Αττικής
Ξενοδοχεία & Εστιατόρια	17	2	11
Γεωργία & Αλιεία	15	3	10
Κατασκευές	15	5	0
Ορυχεία & Λατομεία	12	0	7
Εμπόριο	10	6	0
Μεταποίηση και Επικοινωνίες	8	7	2
Μεταφορές και Επικοινωνίες	5	2	1
Τράπεζες	3	3	0

ΠΗΓΗ: Δρακοπούλου – Ντοτ Σ. (2009) Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοϊασης, ALBA

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις 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.λπ.). Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι αυθαίρετος καθώς η διαφορετικότητα της οικογενειακής επιχείρησης ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης. Άλλωστε, τα ζητήματα που σχετίζονται με την

¹⁰ Δρακοπούλου – Ντοτ Σ. (2009) Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοϊασης, ALBA

οικογενειακή επιχείρηση δεν σχετίζονται ούτε με το μέγεθος ούτε με το αντικείμενο της επιχείρησης. Αντίθετα οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμπίπτουν. Τέτοιες είναι αφ' ενός οι χρηματοοικονομικές προτεραιότητες και οι τρόποι επιχειρηματικής ανάπτυξης και από την άλλη η διοικητική και ιδιοκτησιακή διαδοχή.

2.2. Ανάπτυξη και Χρηματοοικονομικές προτεραιότητες

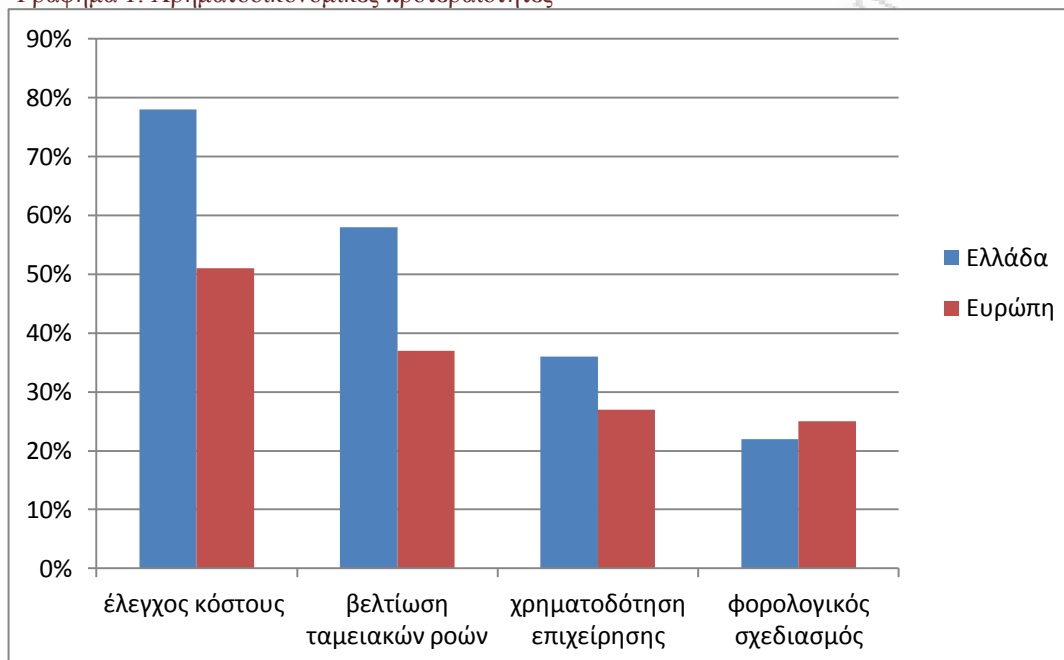
Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση. Σε έρευνα της Price Waterhouse Coopers¹¹ για τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, βρέθηκε πως ανεξάρτητα από την χώρα προέλευσης οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τέσσερις κοινές προκλήσεις στον χρηματοοικονομικό τομέα: τον έλεγχο του κόστους, τη βελτίωση των ταμειακών ροών, τη χρηματοδότηση και το φορολογικό σχεδιασμό.

Σε όλο τον κόσμο, παρουσιάζονται κάποιες αξιοσημείωτες περιφερειακές διαφορές. Για παράδειγμα, το 71% των διαχειριστών οικογενειακών επιχειρήσεων στη Βόρειο Αμερική και το 64% στις αναδυόμενες αγορές πιστεύουν ότι οι εταιρίες τους είναι "πολύ ανταγωνιστικές", έναντι του 48% στην Ευρώπη. Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική πιστεύουν υπερτερούν από τους ομολόγους τους σε άλλα μέρη του κόσμου, όσον αφορά στη διεκδίκηση έργων και στη συγκράτηση των πελατών τους.

Οι προτεραιότητες αυτές ισχύουν και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα φαίνεται ότι στην Ελλάδα τους δίνεται ακόμα μεγαλύτερη έμφαση, όπως φαίνεται στο γράφημα 1.

¹¹ Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (2006) Price Waterhouse Coopers

Γράφημα 1: Χρηματοοικονομικές προτεραιότητες



ΠΗΓΗ: Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, Price Waterhouse Coopers (2006)

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως το 98% των ερωτηθέντων στην έρευνα δήλωσε πως λαμβάνει συγκριτικές πληροφορίες του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης για την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους, το 68% λαμβάνει λεπτομέρειες προϋπολογισμού για τη σχετική περίοδο ενώ το 90% λαμβάνει το προβλεπόμενο αποτέλεσμα στο τέλος της τρέχουσας διαχειριστικής χρήσης. Επίσης η ομάδα διοίκησης στο 24% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων λαμβάνει χρηματοοικονομικές πληροφορίες σε εβδομαδιαία βάση, το 52% σε μηνιαία βάση και μόλις το 14% σε τριμηνιαία (ποσοστό που συνήθως αφορά της μικρότερες επιχειρήσεις όπου δεν έχουν είτε τη δυνατότητα είτε τη νοοτροπία). Αναφορικά με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων η έρευνα κατέδειξε ως σημαντικότερη πρόκληση τη δημιουργία επιχειρηματικής στρατηγικής, τη πρόσληψη / διατήρηση προσωπικού και τρίτη τη διοικητική διαδοχή.

2.3. Διοικητική και Ιδιοκτησιακή διαδοχή

Η πλειοψηφία των νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στη δημιουργία τους. Οικογένεια στην

περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι. Οι οικογένειες που επιχειρούν υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τι υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοεπικάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας. Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικής σκέψης δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί και που δεν εντάσσονται σε κατηγορίες ή μεθοδολογίες λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων.

Για παράδειγμα, συχνά παρατηρείται οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων να προτιμούν λιγότερα κέρδη παρά παραχώρηση μεριδίου σε άτομα εκτός του στενού οικογενειακού κύκλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της ιδιαιτερότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η απόφαση του Γερμανού επιχειρηματία Adolf Merckle να τερματίσει τη ζωή του¹². Η απόφαση ήταν το επακόλουθο σειράς λανθασμένων επιχειρηματικών αποφάσεων που, με την επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, μείωσαν την περιουσία της οικογένειας. Αποτέλεσμα αυτής της μείωσης ήταν να μετακινηθεί από την 44η θέση της λίστας Forbes των πλουσιότερων ανθρώπων το 2007 στην 94η το 2008. Η περιουσία του μειώθηκε από \$12,8 δις σε \$9,2 αντίστοιχα. Παρόμοια και η ιστορία του Ιρλανδού επιχειρηματία και συνεχιστή της οικογενειακής επιχείρησης, Patrick Rocca¹³. Μπορεί να είναι αυτονόητο ότι οποιαδήποτε μείωση της περιουσίας δεν μπορεί να δικαιολογήσει μια τέτοια πράξη, αλλά όσοι μελετούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν πιθανότερο η απόφαση αυτή να σχετίζεται με την αρνητική δημοσιότητα και την επιβάρυνση του οικογενειακού ονόματος. Σημαντικός παράγοντας επίσης, θεωρείται και η αποτίμηση της

¹² Dougherty C. (2009), «Facing losses, German billionaire takes own life», <http://www.nytimes.com/2009/01/06/business/worldbusiness/06iht-07merckle.19132390.html>, (πρόσβαση 15/6/2010)

¹³ Sharrock D (2009), «Patrick Rocca, 'poster boy' of Ireland's Celtic Tiger, kills himself», <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article5555823.ece> (πρόσβαση 14/6/2010)

αποτυχίας σε σχέση με την παρακαταθήκη που άφησαν οι προηγούμενες γενεές, αλλά και η ευθύνη απέναντι στις επόμενες. Είναι δύσκολο να δεχτεί ένα επιχειρηματίας ότι είναι ο κρίκος που δεν θα αντέξει και θα διαρρήξει τις σχέσεις οικογένειας και επιχείρησης.

Βασικό μειονέκτημα στην όλη διαδικασία της μετάβασης μια επιχείρησης μεταξύ των γενεών φαίνεται ότι είναι η απουσία σοβαρού σχεδίου διαδοχής στο «τιμόνι» της επιχείρησης, (π.χ. για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις φαίνεται το θέμα της διαδοχής να αντιμετωπίζεται ως τρίτη κατά σειρά πρόκληση¹⁴). Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η διοικητική διαδοχή είναι μια διαδικασία και όχι ένα κοινωνικό γεγονός. Έχει αποδειχθεί ότι τρεις είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις: το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον, το καθαρό ιδιοκτησιακό περιβάλλον, το επιχειρησιακό περιβάλλον. Ενώ όμως οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν, στο μέτρο του δυνατού, να ελέγξουν το επιχειρηματικό περιβάλλον καθορίζοντας μεθόδους και διαδικασίες, ελάχιστες επιχειρήσεις ασχολούνται με το οικογενειακό και το ιδιοκτησιακό περιβάλλον. Από τα παραπάνω παραδείγματα αλλά και από πολλές άλλες περιπτώσεις έχει αποδειχθεί πως το να γίνει η διοικητική μετάβαση ομαλά και κυρίως αποτελεσματικά είναι κάτι που πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί την κατάλληλη χρονική στιγμή και με την κατάλληλη προετοιμασία. Έρευνα της McKinsey και του London School of Economics¹⁵ καταδεικνύει σε γενικές γραμμές ότι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν προσλάβει μάντζερ από την αγορά έχουν καλύτερα αποτελέσματα από αυτές που “διορίζουν” τον πρωτότοκο γιο στην θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Φυσικά όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται συνθήκες υπεύθυνης ιδιοκτησίας για να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Για την καλλιέργεια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας χρειάζεται η οικογένεια να κάνει την αυτοκριτική της, να συγκριθεί με την αγορά και να εισαγάγει μηχανισμούς

¹⁴ βλέπε κεφάλαιο 2, Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (2006) Price Waterhouse Coopers

¹⁵ Κομσελής Α. (2007), «Μακριά οι γιοι από τις οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://www.knowhow.gr/?p=493>, (πρόσβαση 1/9/2010)

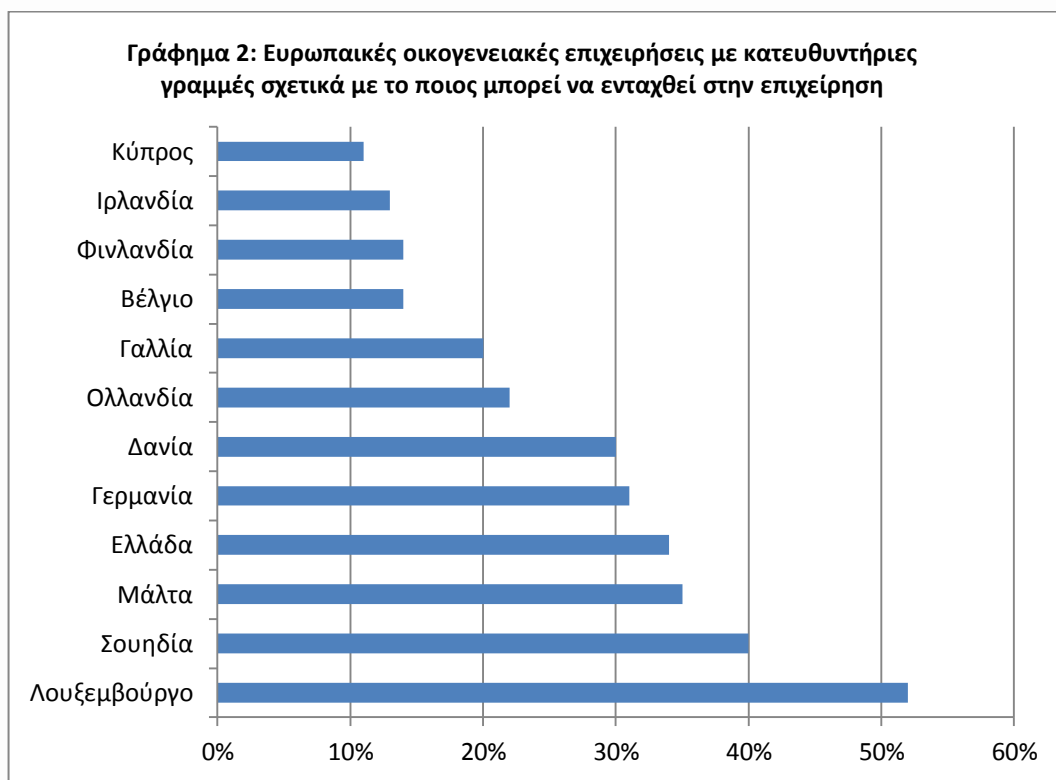
ελέγχου για να εντοπίσει τυχόν ελλείμματα στις ικανότητες ηγεσίας και διοίκησης των μελών της που διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η υπεύθυνη ιδιοκτησία αναγνωρίζει ότι δεν συνεπάγεται η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης και τη διοικητική γνώση ή ικανότητα. Ακόμα και αν αυτά τα χαρακτηριστικά ταυτίζονται στην πρώτη γενιά δεν είναι απαραίτητο ότι αυτή η ταύτιση θα ισχύει και για τις επόμενες. Η διαδοχή σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περίπλοκη και, σε σύγκριση με την διαδοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου μιας μη οικογενειακής επιχείρησης, περιλαμβάνει την ψυχολογική παράμετρο και τη συμμετοχή της οικογένειας. Έτσι, αν και ο επιχειρηματίας πρέπει να επιλέξει το καλύτερο για την επιχείρηση – όπως θα έκανε αν δεν ήταν η επιχείρηση οικογενειακή – πολλές φορές αναγκάζεται να υποκύψει είτε στις πιέσεις της οικογένειας είτε στη δική του σκεβρωμένη αντίληψη του πως θα μείνει η επιχείρηση στην οικογένεια και σε πολλές περιπτώσεις στον μεγαλύτερο γιο (θα μπορούσε κάποιος να το ονομάσει “Το Σύνδρομο της Δυναστείας”). Οι περισσότεροι γονείς θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά «θα μουν στη δουλειά» του πατέρα ή της μητέρας, οι οποίοι «όταν έρθει ο καιρός» θα τους μάθουν τα απαραίτητα, ώστε να αναλάβουν¹⁶. Όμως, πολλά παιδιά δεν ακολουθούν τη δουλειά των γονιών, ενώ και όσα το πράττουν δεν γίνονται αυτόματα καλοί μαθητές, όπως ούτε οι γονείς καλοί δάσκαλοι.

Η αυτόματη επιλογή του πρωτότοκου γιου ως διαδόχου είναι ένα ζήτημα που μας έρχεται από την εποχή των φεουδαρχών και υφίσταται σε όλο τον κόσμο. Το δόγμα Primogeniture είχε θεσπιστεί ακόμα και νομικά τον Μεσαίωνα για την διασφάλιση της ακεραιότητας της περιουσίας και χρειάστηκαν νομικές μεταρρυθμίσεις για να δοθεί το δικαίωμα της κληρονομιάς σε όλα τα τέκνα και κυρίως τα κορίτσια. Αφενός, αυτή η διαδικασία αποτελεί μια καλή δικαιολογία για την αποφυγή συγκρούσεων και ενδό-οικογενειακών κρίσεων, αλλά, αφετέρου, μπορεί και να σημάνει την καταστροφή της επιχείρησης. Αυτή η καταστροφή θα

¹⁶ Κεφαλάς Α. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, Αθήνα: Κριτική

μπορούσε να επέλθει από την έλλειψη ικανοτήτων αλλά και την αντίδραση του πρωτότοκου στην αναγκαστική του ενασχόληση με την επιχείρηση.

Μια οικογένεια που θέλει να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την οικογενειακή περιουσία, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει το καλύτερο δυνατό management, είτε μέσα από την οικογένεια είτε εντοπίζοντας κατάλληλα στελέχη στην αγορά. Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση. Μεγάλοι οικογενειακοί οίκοι του εξωτερικού έχουν επιδείξει ωριμότητα και συνέπεια στην προσπάθεια να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Πολλές φορές, αν και η ιδιοκτησία παραμένει στα στενά οικογενειακά όρια, η εκτελεστική εξουσία δίνεται σε ανθρώπους της αγοράς και με βάση τους κανόνες της. Οπότε, αν κάποιο μέλος της οικογένειας μπορεί να κάνει τη δουλειά τότε καλώς, αλλιώς πρέπει να προσλαμβάνονται στελέχη εκτός οικογένειας. Δυστυχώς, ένα χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ευνοιοκρατία ή, αλλιώς, η απασχόληση συγγενών σε θέση που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους για λόγους ξένους προς την επιχείρηση. Κατά την υπεύθυνη ιδιοκτησία, αλλά και για λόγους που σχετίζονται με την κρίση, η ευνοιοκρατία θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο. Στην έρευνα της Price Waterhouse Coopers καταδεικνύεται πως πανευρωπαϊκά ένας σχετικά μικρός αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχει καθορίσει ποιος από το στενό και ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον μπορεί ή δεν μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση. Η Ελλάδα βρίσκεται μεταξύ των τεσσάρων κορυφαίων στη σχετική κατάταξη, με το 34% των επιχειρήσεων να έχει θέσει κατευθυντήριες γραμμές όπως φαίνεται στο γράφημα 2.

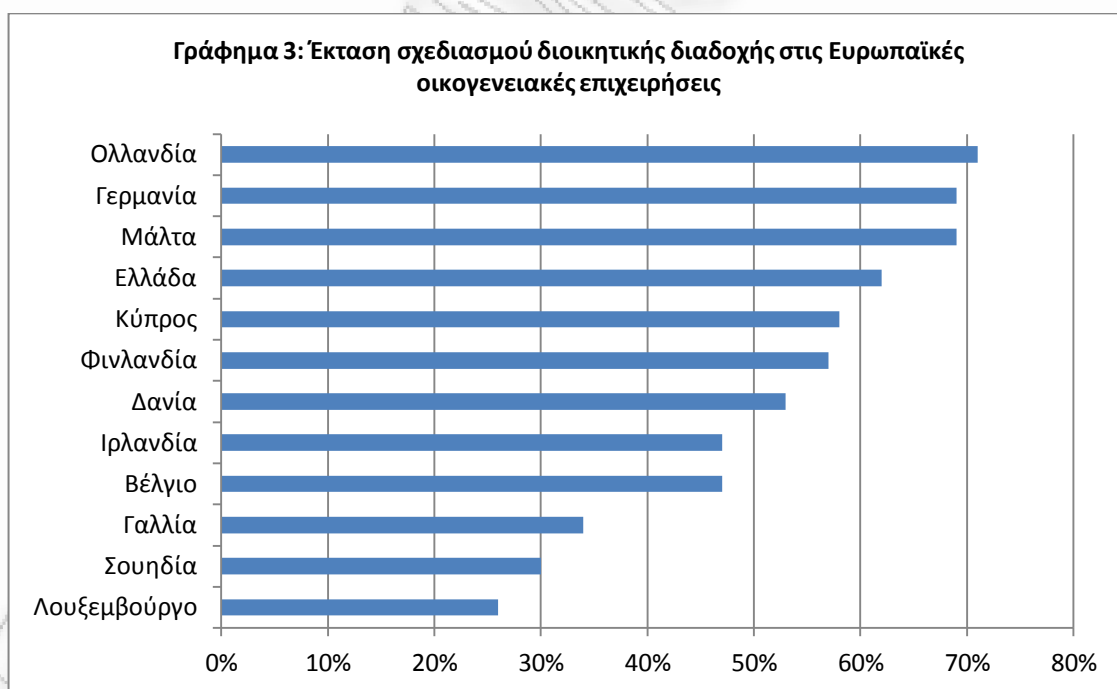


ΠΗΓΗ: Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (2006), Price Waterhouse Coopers,

Επίσης, ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η ορθή διαπίστωση των αναγκών της επιχείρησης. Εκτιμάται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις την στιγμή της διαδοχής ανήκουν κατά βάση σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί δυναμικά και βρίσκονται σε μια φάση προχωρημένη στον κύκλο ζωής τους. Η δεύτερη αφορά επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτυχθεί και όπου ο διάδοχος θα κληθεί να γίνει ο καθοδηγητής της ανάπτυξης. Η πρώτη περίπτωση απαιτεί εκτελεστική εξουσία με στρατηγικό ορίζοντα και οργανωτικές ικανότητες για την εδραίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την δόμηση της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη. Σε αυτό το στάδιο, η εμπειρία ενός στελέχους της αγοράς μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη και να αποτελέσει τον παράγοντα που θα εξασφαλίσει τη μακροβιότητα της οικογενειακής επιχείρησης. Η δεύτερη περίπτωση απαιτεί εκτελεστική εξουσία με όραμα και επιχειρηματικό πνεύμα – με διάθεση για ανάληψη ρίσκου. Σε αυτό το στάδιο, ένα σωστά προετοιμασμένο μέλος της οικογένειας μπορεί να αποτελέσει τον ηγέτη-επιχειρηματία που απαιτούν οι περιστάσεις. Αξίζει να

σημειωθεί ότι από τη στιγμή που η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου έχει σημαντική στρατηγική σημασία, η τοποθέτηση σε αυτήν ενός μέλους της οικογένειας εξασφαλίζει σταθερή στρατηγική προσέγγιση στα θέματα της επιχείρησης. Αντίθετα, τα στελέχη της αγοράς παρουσιάζουν μεγάλη κινητικότητα και αλλάζουν επιχειρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Βέβαια σημαντικός λόγος για την επιλογή έξω-οικογενειακού διαδόχου στο επίπεδο της εκτελεστικής εξουσίας, παραμένει η διασφάλιση της γαλήνης και η αποφυγή της ρήξης μεταξύ αδελφών ή άλλων πιθανών διαδόχων.

Οι πιο επιτυχημένες ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αναγνώριση το διττό χαρακτήρα της διαδοχής στη διοίκηση αλλά και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και το ότι πρέπει να σχεδιάσουν και να προετοιμαστούν λεπτομερώς και για τα δύο.



ΠΗΓΗ: Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (2006), Price Waterhouse Coopers

Πιο συγκεκριμένα, το 62% (γράφημα 3) των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει εξετάσει το ζήτημα της διοικητικής διαδοχής, από τις οποίες το 67% θα εξέταζε το ενδεχόμενο να αναλάβει τη διοίκηση ένα μη

– μέλος της οικογένειας τους και το 54% θα χρησιμοποιούσε Συμβούλους Επιχειρήσεων για να συνδράμουν τη διαδικασία διοικητικής διαδοχής¹⁷.

Κατά συνέπεια, η ομαλή μετάβαση πρέπει να είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού και προετοιμασίας τόσο των ιδρυτών - διαχειριστών, όσο και των παιδιών τους, στο πλαίσιο μιας διαδικασίας, που μπορεί να κρατήσει ακόμη και δεκαετίες.

2.4. Κρίση και Προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση πολλές οικογένειες θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες και είναι πιθανό να χρειαστεί να πάρουν δύσκολες αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που βρίσκεται στην οικογένεια για περισσότερες από μια γενεές. Τέτοιες προκλήσεις μπορεί να είναι είτε εξωτερικές (συνθήκες της αγοράς, ανταγωνισμός, κυβερνητική πολιτική), είτε εσωτερικές ενδοοικογενειακές διαμάχες και συγκρούσεις) ή και συνδυασμός των παραπάνω.

Αναφορικά με τις εξωτερικές προκλήσεις, το 44% των διαχειριστών οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύουν πως οι συνθήκες της αγοράς θα επηρεάσουν περισσότερο τις εταιρίες τους τα επόμενα χρόνια, το 39% ο ανταγωνισμός και το 33% η κυβερνητική πολιτική. Τα στελέχη στη Βόρεια Αμερική και στην Ευρώπη ανησυχούν περισσότερο για τις συνθήκες της αγοράς, παρά για οποιοδήποτε άλλο εξωτερικό κίνδυνο (59% και 43% αντιστοίχως), ενώ όσοι διοικούν εταιρίες σε αναδυόμενες αγορές, βλέπουν την προοπτική μεταβολών της κυβερνητικής πολιτικής ως τη μεγαλύτερη απειλή (37%)¹⁸.

Σε σχέση με τις εσωτερικές προκλήσεις, δεν υπάρχουν σαφείς απόψεις εκ μέρους των επιχειρηματιών. Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης καλείται να διαχειριστεί, εκτός από το

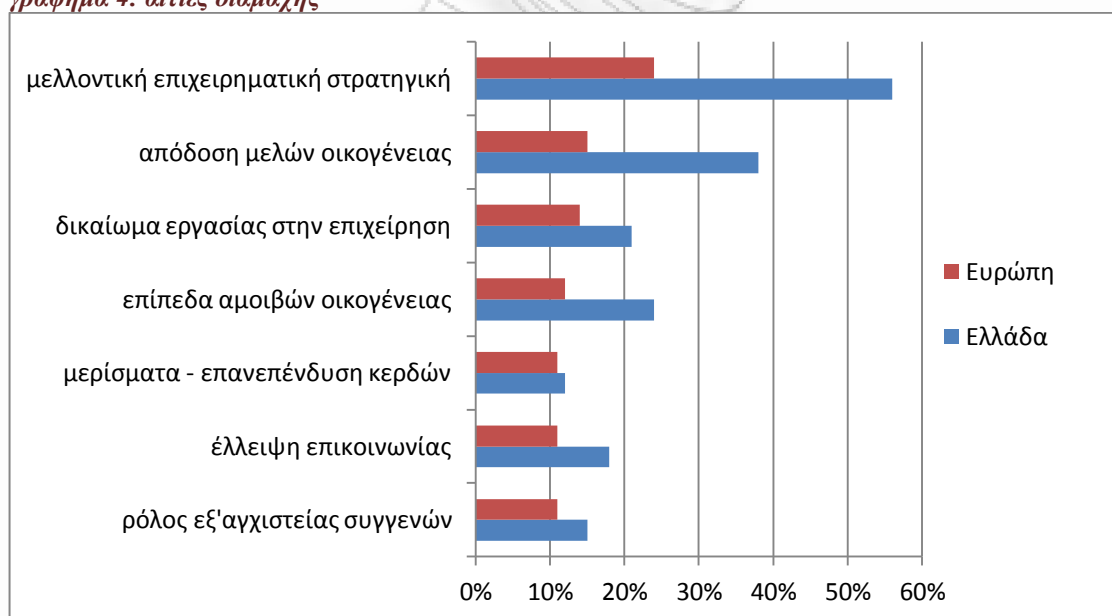
¹⁷ Γεωργίου Μ (2006), «Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις», <http://sup.kathimerini.gr/xtra/marketview/Meletes/pdf/Mel120706.pdf>, (πρόσβαση 1/6/2010)

¹⁸ Price Waterhouse Coopers, (2007), «Οικογενειακές επιχειρήσεις, 1 στις 2 πωλούνται και 1 στις 4 κληρονομούνται», <http://www.greekmoney.gr/index.php?news=2759>, (πρόσβαση: 5/9/2010)

επιχειρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει, και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας εμπλέκεται στην επιχείρηση και στη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες διαμάχες μπορεί να προκύψουν οποιαδήποτε στιγμή μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση αλλά σίγουρα σε περιόδους κρίσης είναι πιθανό να είναι συχνότερες και εντονότερες. Διαμάχες προκύπτουν όταν οι καταστάσεις δεν είναι ξεκάθαρες, προβλέψιμες και κατανοητές.

Όταν στις καταστάσεις υπεισέρχονται οι προσωπικές προσδοκίες είναι αναπόφευκτη η ασυμφωνία στις απόψεις των μελών της οικογένειας για το πώς πρέπει να διοικηθεί η επιχείρηση. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες αιτίες διαμάχης σε οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρουσιάζονται στο γράφημα 4.

γράφημα 4: αιτίες διαμάχης



ΠΗΓΗ: Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (2006) Price Waterhouse Coopers

Μια μεγάλη πρόκληση που είναι πιθανό να αντιμετωπίσει μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να προκύψει κατά τη διαδικασία της ιδιοκτησιακής ή διοικητικής μετάβασης στην επόμενη γενιά και που μπορεί να έχει και σοβαρές επιπτώσεις και στις ενδοοικογενειακές σχέσεις είναι η δίκαιη διανομή της περιουσίας, είτε αφορά προσωπικά περιουσιακά στοιχεία είτε

εταιρικά. Αυτή η πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Για αποφυγή τέτοιων δυσάρεστων καταστάσεων συνίσταται ο έγκαιρος καθορισμός σχεδίου ιδιοκτησιακής διαδοχής με τα περιουσιακά στοιχεία που είναι διαθέσιμα για διανομή.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ενδοοικογενειακής σύγκρουσης είναι η περίπτωση της οικογένειας Δασκαλαντωνάκη του ομώνυμου ομίλου¹⁹. Πριν από περίπου δύο χρόνια ο όμιλος Δασκαλαντωνάκη, ο οποίος ελέγχει πάνω από 31 ξενοδοχεία στην Ελλάδα και απασχολεί περίπου 6.500 εργαζομένους, αντιμετώπισε -για πρώτη φορά στη 40χρονη δραστηριότητά του- δυσκολίες. Οι πιο ορατές από αυτές (δανειακά ανοίγματα, λήξεις συμβολαίων διαχείρισης ορισμένων μονάδων της αλυσίδας «Grecotel») οξύνθηκαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Σε αυτές προστέθηκαν και οι δημοσίως άγνωστες, έως προσφάτως, προβληματικές σχέσεις εντός της πενταμελούς οικογένειας, η οποία διαχειριζόταν, με ποσοστό 20% έκαστος, την τύχη του ομίλου. Ο πατέρας Νίκος Δασκαλαντωνάκης, η σύζυγός του Πόπη και τα τρία παιδιά τους εμφανίζονταν επί χρόνια να διατηρούν ισχυρούς δεσμούς και ενδοεταιρική αλληλεγγύη. Έως ότου ξέσπασε η θύελλα με ολέθριες συνέπειες για ότι εμφανιζόταν ως αδιατάρακτη οικογενειακή ενότητα. Ο γιος τους Γιάννης, ο οποίος είναι παντρεμένος με τη Μερίνη, θυγατέρα του εφοπλιστή Θεόδωρου Βενιάμη, και η μικρότερη κόρη Τίνα, σύζυγος του επιχειρηματία στον χώρο της ένδυσης Πάνου Βογιατζή, θεώρησαν ότι ο πατέρας τους μεροληπτεί υπέρ της μεγαλύτερης αδελφής τους Μάρι, συζύγου του Ρεθυμνιώτη αρχιτέκτονα και σημερινού αναπληρωτή υπουργού Περιβάλλοντος Νίκου Σηφουνάκη.

Το πρόβλημα δεν εμφανίστηκε ξαφνικά, δεδομένου ότι οι διαφορές των παιδιών για τον έλεγχο της μετοχικής σύνθεσης και της ευρύτερης περιουσίας είχαν αποτυπωθεί στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Παρότι οι αρμοδιότητες των παιδιών είχαν από καιρό καθοριστεί και κατανεμηθεί στο

¹⁹ Ζαμπούνης Χ. (2010), «Η “Δυναστεία” του Ελληνικού τουρισμού», <http://www.protothema.gr/greece/article/?aid=82669>, (πρόσβαση 29/9/2010)

πλαίσιο του Δ.Σ., οι ενδοεταιρικοί διαξιφισμοί εισχώρησαν στο πατρικό σπίτι, καθώς η μητέρα τους Πόπη, επίσης μέλος του Δ.Σ., τάχθηκε με το μέρος του Γιάννη και της Τίνας. Το ψυχρό κλίμα δυναμιτίστηκε αιφνιδίως τον περασμένο Δεκέμβριο όταν πειστωμένος ο Νίκος Δασκαλαντωνάκης, εμφανιζόμενος ως κάτοχος του 100% των μετοχών, έθεσε και τα τρία αυτά μέλη, Πόπη, Γιάννη και Τίνα, εκτός Δ.Σ. θεωρώντας τους εικονικούς μετόχους. Γεγονός που επιβεβαίωσε με απόφασή του πριν από έναν μήνα το Μονομελές Πρωτοδικείο Ρεθύμνης, ανοίγοντας ένα ακόμα κεφάλαιο σε αυτή την ιδιότυπη οικογενειακή αντιπαράθεση που εξελίσσεται σε επιχειρηματική βεντέτα.

Οι οικογενειακές σχέσεις όμως είναι ένα από τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων αφού μπορούν και συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και να δημιουργούν μια μοναδική δυναμική αποφάσεων. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, ιδιαιτέρως σε μικρότερες επιχειρήσεις, υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία στην κατάρτιση ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, πιο λιτού και οικονομικού, όταν απαιτείται, αφού όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης. Έτσι όλοι μπορούν να εργαστούν, χωρίς περιορισμό ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ακόμα και μηδενικές αμοιβές, ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Οι πιο επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβίωσαν για πολλές γενιές, βασιζόμενες στη δημιουργία Οικογενειακών Συμβουλίων. Τα συμβούλια αυτά παρέχουν πολύτιμες ευκαιρίες για συζήτηση και επίλυση διαφορών και κατά συνέπεια απομακρύνουν το ενδεχόμενο προσφυγής στα δικαστήρια για οικογενειακά θέματα και ζητήματα ιδιοκτησίας. Αυτά τα συμβούλια μπορούν να βοηθήσουν τους μετόχους – μέλη της οικογένειας να γίνουν “ενεργοί ιδιοκτήτες” ακόμα και αν δεν συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης. Ένα τέτοιο όργανο μπορεί να παρέχει διαφάνεια για όλες τις ομάδες συμφερόντων και να

περιορίσει το ενδεχόμενο οικογενειακές διαφωνίες να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

2.5. Συμπεράσματα από τη θεωρητική επισκόπηση του ζητήματος των οικογενειακών επιχειρήσεων

Συνοψίζοντας, βασιζόμενοι στις μέχρι σήμερα προσεγγίσεις των ζητημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων, μπορούμε να κωδικοποιήσουμε δέκα προτάσεις²⁰ – προτροπές που κυριαρχούν στην βιβλιογραφία και απευθύνονται προς τους ιδιοκτήτες - διαχειριστές των οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία και διαχρονικότητα των εταιρειών τους, διά μέσου των γενεών.

- i. Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
- ii. Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
- iii. Αναπτύξτε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.

²⁰ Παππάς Β (2008), «10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://epixeirein.gr/2008>, (πρόσβαση 19/6/2010)

- iv. Αναπτύξετε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίζει τις στρατηγικές και να διασφαλίσει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.
- v. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.
- vi. Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.
- vii. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, πότε θα αποσυρθεί ο υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής.
- viii. Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των αφυπηρετήσεων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.
- ix. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος.

- χ. Τέλος το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το «οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδευτεί». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στην συνέχεια της διπλωματικής εργασίας, θα μελετήσουμε μια μικρομεσαία συμμετοχική οικογενειακή επιχείρηση. Θα αναφερθούμε στον κλάδο που δραστηριοποιείται, στα χαρακτηριστικά του, στα προβλήματα και στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει. Εν συνεχεία, θα περιγράψουμε την πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης από την ίδρυση της, τη μετεξέλιξη της από καθαρά οικογενειακού χαρακτήρα σε ανώνυμη εταιρεία και την προσπάθεια της να εξελίξει τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της σε επίπεδα διοίκησης εταιρικής διακυβέρνησης, την εμπλοκή μελών των οικογενειών των ιδρυτών στην εταιρεία. Επίσης, διερευνάται το πώς η μέχρι σήμερα πορεία της μπορεί να επηρέασε την απόδοση της και, τέλος, καθορίζονται οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει κατά την παρούσα οικονομική κρίση που περνά η Ελλάδα.

Κεφάλαιο 3:

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΧΑΡΤΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια γενική επισκόπηση του κλάδου του χάρτου που αποτελεί και την ανταγωνιστική αγορά εντός της οποίας λειτουργεί η υπό διερεύνηση συγκεκριμένη επιχείρηση.

3.1. Το χαρτί

Το χαρτί είναι η πρώτη ύλη των σημερινών βιβλίων, των εφημερίδων και περιοδικών και γενικά όλων των εντύπων. Ταυτόχρονα όμως είναι ένα είδος χρησιμότητα σε πολυάριθμες ανάγκες του ανθρώπου (περιτύλιξη, μονώσεις, προσωπικές χρήσεις υγιεινής κλπ). Μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι η διάδοση των γραμμάτων κατά το πέρασμα των αιώνων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του βιβλίου και αυτή πάλι, είναι αποτέλεσμα της ανακάλυψης της τυπογραφίας και της αφθονίας του χαρτιού, μέσω της διαδικασίας της παραγωγής.

Το Χαρτί είναι υλικό αποτελούμενο κυρίως από φυτικές ίνες ή από τμήματα φυτικών ινών διαπλεγμένα ή συμπιεσμένα σε συνεκτικό ενιαίο σύνολο, διαμορφωμένο σε λεπτά και ξηρά φύλλα, που χρησιμοποιείται ιδίως για γραφή και εκτύπωση, αλλά και για ποικίλες άλλες χρήσεις όπως περιτύλιγμα, υλικό συσκευασίας, αποτύπωση φωτογραφιών, διήθηση διαφόρων υγρών κ.ά.. Βάση της σημερινής Χαρτοβιομηχανίας είναι το ξύλο από έλατα, λεύκες, ευκαλύπτους και διάφορα βιομηχανικά φυτά, όπως το μπαμπάκι, το λινάρι, το άχυρο του σιταριού όπου περιέχουν μεγάλες ποσότητες κυτταρίνης²¹.



²¹ Πηγή: Πανελλήνια Ένωση Εμπόρων Χάρτου (Π.Ε.Ε.ΧΑ.)

Το χαρτί ήταν γνωστό στους Κινέζους από τον δεύτερο αιώνα μΧ. και τους εξυπηρέτησε πολύ την εποχή εκείνη στην πνευματική τους πρόοδο πράγμα που με δυσκολία πραγματοποιούσε ο πάπυρος και η περγαμινή που χρησιμοποιούσαν οι Αρχαίοι Έλληνες. Το χαρτί ήταν καρπός της εφευρετικότητας του Κινέζου Τσάι - Λούν και ήταν κατασκευασμένο από φυτικές ίνες κανναβιού, μουριάς και μπαμπού, που τις συμπιέζει κι έφτιαχνε ένα συμπύλημα. Το πρωτόγονο αυτό χαρτί ήταν χοντρό, αλλά εξυπηρετούσε αρκετά τις ανάγκες των Κινέζων γραμματισμένων.

Ύστερα από μερικούς αιώνες, έμαθαν το μυστικό της κατασκευής του χαρτιού οι Ιάπωνες και, μόνο μετά τον 8ο μΧ. αιώνα το μυστικό αυτό βγήκε από τα όρια της Άπω Ανατολής. Η Περσία, η Αραβία, η Αίγυπτος ήταν σε λίγα χρόνια τα μεγάλα κέντρα κατασκευής χαρτιού βελτιωμένης ποιότητας. Κατόπιν η Χαρτοποιία πέρασε στη Β. Αφρική και από το Μαρόκο οι Άραβες την έφεραν στην Ισπανία. Κατά τον 12ο



αιώνα κατασκευάστηκε στη Βαλένθια το πρώτο εργοστάσιο Χαρτοποιίας της Ευρώπης. Οι Άραβες, ωστόσο, κρατούσαν στα χέρια τους το εμπόριο χαρτιού για όλη την Μεσόγειο, ενώ παράλληλα σε ολόκληρη την Ιταλία (Σικελία, Βενετία, Φλωρεντία, Πάδοβα, Πάρμα) ιδρύονταν εργοστάσια κατασκευής χαρτιού. Το χαρτί από την πόλη του Fabriano στην Ιταλία θεωρούνταν από τα καλύτερα, ενώ πλέον η εταιρεία Cartiere Miliani Fabriano όπου λειτουργεί στον ίδιο χώρο έχει πολύ καλή φήμη για τα ιδιαίτερα χαρτιά που κατασκευάζει. Το 1189 ιδρύθηκε το πρώτο εργοστάσιο Χαρτοποιίας στη Γαλλία. Μετά από δύο τρεις αιώνες όλες οι μεγάλες χώρες της Ευρώπης (και οι Η.Π.Α από το 1699) έχουν Χαρτοποιία. Τα πρώτα χρόνια παραγωγής και στην Ευρώπη το χαρτί κατασκευαζόταν από ίνες λιναριού και κάνναβης. Ένας ιερέας από τη Ρατισβόνη της Γερμανίας κατασκεύασε για πρώτη φορά χαρτί από ίνες ξύλου και ο Γερμανός Βέλτερ (το 1847) ανακάλυψε την μέθοδο κατασκευής χαρτιού, με ξυλόμαζα, που εφαρμόζεται ως και σήμερα.

Σήμερα το χαρτί είναι ένα τυπικά βιομηχανικό προϊόν και οι μονάδες παραγωγής του ανήκουν στην κατηγορία της βαριάς βιομηχανίας. Με την πλήρη βιομηχανοποίηση που έχει επιτευχθεί στη διαδικασία παραγωγής του χαρτιού και σε συνδυασμό με τις ανάγκες της κοινωνίας έχουν προκύψει τρεις διαφορετικές κατηγορίες χαρτιών (της συσκευασίας, των ειδών υγείας-καθαριότητας και των προϊόντων γραφής-εκτύπωσης). Η ύπαρξη των παραπάνω τριών υποκλάδων είναι σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου του χαρτιού σε παγκόσμια κλίμακα, καθώς δεν υπάρχουν εταιρείες που παράγουν χαρτί και των τριών κατηγοριών καθώς για την κάθε κατηγορία απαιτείται και ελαφρά διαφορετικός τρόπος παραγωγής. Αυτό οφείλεται κυρίως στους διαφορετικούς τρόπους παραγωγής της κάθε κατηγορίας χαρτιού καθώς και σε ποιους χρήστες αυτή απευθύνεται. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε πως:

- ✚ Τα χαρτιά υγείας - καθαριότητας είναι τα χαρτιά που χρησιμοποιούν όλοι οι άνθρωποι στην καθημερινότητα τους όπως τα κουζίνια, υγείας, χαρτοπετσέτες, χαρτομάντιλα κλπ η παραγωγή τους είναι αρκετά απλή αλλά πολύ επιβαρυντική για το περιβάλλον ενώ ο τελικός χρήστης είναι ο καταναλωτής αφού οι περισσότερες μονάδες παραγωγής είναι πλήρως καθετοποιημένες και προσφέρουν έτοιμο προϊόν που χρειάζεται μόνο τη διαφοροποίηση του σήματος (brand) ανά πελάτη.
- ✚ Τα χαρτιά συσκευασίας είναι συνήθως χαρτιά με χαμηλότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιούνται για την κατασκευή προϊόντων όπως φάκελοι, κουτιά, χαρτοκιβώτια, τσάντες και σακούλες, χαρτί περιτυλίγματος, λαδόκολλες κλπ και έχουν ως τελικούς χρήστες μονάδες επεξεργασίας για να παράξουν τα παραπάνω προϊόντα.
- ✚ Τα χαρτιά γραφής - εκτυπώσεων είναι αυτό που ο περισσότερος κόσμος έχει στο μυαλό του όταν ακούει τον όρο χαρτί. Προϊόντα όπως βιβλία, εφημερίδες, φυλλάδια, τετράδια, αφίσες, περιοδικά, προσκλητήρια, κάρτες χρησιμοποιούν τέτοια χαρτιά για να παραχθούν. Έχουν μεγαλύτερο εύρος προϊόντων από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες με πληθώρα επιλογών σε βάρη, διαστάσεις, χρωματισμούς, τεχνικά χαρακτηριστικά και κατά συνέπεια απαιτούν ανώτερης ποιότητας δυνατότητες παραγωγής.

Το εμπόριο χάρτου σε όλες τις ανεπτυγμένες οικονομίες παγκοσμίως είναι συνυφασμένο με το εμπόριο των δύο τελευταίων κατηγοριών. Αφού τα προϊόντα αυτών των κατηγοριών για να φτάσουν στον τελικό χρήστη (τυπογράφοι, εκτυπωτές, λιθογράφοι, επεξεργαστές) διακινούνται μέσω κατά συνθήκη μέσω εμπορικών εταιρειών και όχι απευθείας από τον παραγωγό. Η αιτία του παραπάνω χαρακτηριστικού οφείλεται στο γεγονός πως η μεγάλη ποσότητα παραγωγής των χαρτιών γραφής – εκτύπωσης και χαρτιών συσκευασίας συνδυάζεται με τεράστια ποικιλία χαρακτηριστικών. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης από μια εταιρεία ικανοποιητικών αποθεμάτων από αρκετά είδη χαρτιών διαφορετικών εργοστασίων τα οποία θα είναι διαθέσιμα στους πελάτες της. Οι χαρτοβιομηχανίες όπου παράγουν χαρτιά υγείας – καθαριότητας μπορούν να διακινούν και να προωθούν τα προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες τους (επεξεργαστή ή καταναλωτή αντίστοιχα).

Αντίθετα οι βιομηχανίες χαρτιών γραφής εκτύπωσης και χαρτιών συσκευασίας δεν είναι σε θέση να το προσφέρουν αυτό καθώς η κάθε εταιρεία ειδικεύεται σε κάποιους τύπους χαρτιών προκειμένου να έχει καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα είναι αναγκασμένη να παράγει πολύ μεγάλες ποσότητες, μη διαχωρίσιμες από τη πλειονότητα των πελατών αυτών των χαρτιών, προκειμένου να έχει σωστό συνδυασμό κόστους - ωφέλειας στην παραγωγή. Επιπλέον λόγω απόστασης των μονάδων παραγωγής από τα κέντρα κατανάλωσης δεν υπάρχει η ευελιξία και η απαραίτητη ταχύτητα για την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων σε μικρότερες ποσότητες και σε ρυθμούς που να εξυπηρετεί την παραγωγική δυνατότητα του πελάτη. Οι εμπορικές εταιρείες καλύπτουν αυτά τα κενά αφού έχουν αποθήκες στα αστικά κέντρα όπου δημιουργούν ικανοποιητικά αποθέματα από ευρεία γκάμα χαρτιών διαφόρων τύπων και εργοστασίων σε διαχωρίσιμες ποσότητες ενώ παράλληλα μπορούν με φορτηγά να εφοδιάζουν την αγορά με τις απαιτούμενες ποσότητες τη στιγμή και με το ρυθμό που το επιθυμούν. Στην Ελλάδα παρατηρούνται κάποιες διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά που θα αναφερθούν παρακάτω κεφάλαια.

3.2. Ο κλάδος του χαρτιού στην Ελλάδα

Η αγορά χάρτου στην Ελλάδα αποτελείται από χαρτοβιομηχανίες, αντιπροσωπείες ξένων εργοστασίων, εισαγωγικές - εμπορικές εταιρείες και τέλος επεξεργαστές (τυπογράφους, εκτυπωτές, λιθογράφους, κυτιοποιούς, φακελοποιούς κλπ). Στην Ελλάδα η περιορισμένη παραγωγή της μικρής εγχώριας χαρτοβιομηχανίας περιορίζεται στα επίπεδα των 100 χιλιάδων τόνων²² ετησίως κυρίως σε είδη χαρτιού χαμηλότερης ποιότητας (το 60% αυτής να προορίζεται για την παραγωγή προϊόντων συσκευασίας, το 30% για είδη υγείας-καθαριότητας και το 10% για προϊόντα γραφής-εκτύπωσης) και καλύπτει ένα μικρό μόνο μέρος από της ανάγκες της εσωτερικής ζήτησης - κατανάλωσης. Το μεγαλύτερο μέρος καλύπτεται από εισαγωγές, κυρίως από την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και από χώρες τις Ασίας (Κίνα, Ινδία, Ινδονησία, κ.α.).

Ο κλάδος της αγοράς του χαρτιού έχει μεταβληθεί αρκετά τη σημερινή εποχή σε σχέση με τον τρόπο που λειτουργούσε μέχρι και τα μέσα του 1990. Μέχρι τότε το εμπόριο χάρτου ήταν μια σχετικά κλειστή αγορά με λίγες εταιρείες (σε Αττική και Θεσσαλονίκη) να ελέγχουν την αγορά, με πολύ ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους, υψηλή ρευστότητα και χαμηλό δανεισμό. Με το πέρασμα των χρόνων η νέα χιλιετία βρήκε το εμπόριο χάρτου να λειτουργεί σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολλές, για το μέγεθος της αγοράς, εταιρείες και πολύ προβληματική πολιτική πληρωμών. Η αγορά την οποία στοχεύουν οι έμποροι χάρτου αποτελείται από περίπου από 2.500 επιχειρήσεις πανελλαδικά²³, όλων των μεγεθών, που επεξεργάζονται, χρησιμοποιούν ή σχετίζονται με χρήσεις του χαρτιού. Από αυτές άλλες είναι ατομικές επιχειρήσεις ενός ή δύο ατόμων (μικρά τυπογραφεία, ατελιέ κ.α.) και άλλες μεγάλες Ανώνυμες Εταιρείες με κύκλο εργασιών πολλών εκατομμυρίων ευρώ. Το συνολικό μέγεθος της αγοράς υπολογίζεται από την Π.Ε.Ε.ΧΑ. στους 600.000 τόνους ενώ σε αξία ξεπερνά τα πεντακόσια εκατομμύρια ευρώ.

²² Πηγή: Πανελλήνια Ένωση Εμπόρων Χάρτου (Π.Ε.Ε.ΧΑ.)

²³ Πηγή: Πανελλήνια Ένωση Εμπόρων Χάρτου (Π.Ε.Ε.ΧΑ.)

Κύριο χρηματοοικονομικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το μικρό ποσοστό κέρδους, σε σχέση με τον κύκλο εργασιών και οι μακρινές πληρωμές. Παράλληλα ο τρόπος πληρωμής της αγοράς προς τους εμπόρους είναι ιδιαίτερα μακρινός αφού, σε πολλές περιπτώσεις, ξεπερνά τους έξι μήνες και φτάνει μέχρι και τον ένα χρόνο. Αυτό δημιουργεί αυξημένες ανάγκες ρευστότητας από τις εμπορικές εταιρείες χάρτου και για την καθημερινή τους λειτουργία αλλά κυρίως για την χρηματοδότηση των εισαγωγών τους. Ο τρόπος πληρωμής που ορίζουν οι χαρτοβιομηχανίες κυμαίνεται από μετρητής με βάση την ημερομηνία παραγωγής του εμπορεύματος μέχρι την εξόφληση μετά από τρεις μήνες από την παραγωγή. Ανάλογα με τη συνεργασία που έχουν με τον κάθε έμπορο καθορίζουν και η αντίστοιχη πληρωμή. Είναι φανερό πως για να μπορέσει να καλυφθεί η υστέρηση των μηνών που αναπόφευκτα προκύπτει μεταξύ των δύο τρόπων πληρωμής χρειάζεται πολύ προσεκτικός υπολογισμός της οικονομικής πολιτικής της κάθε εταιρείας. Άλλωστε αυτή η χρονική υστέρηση μεταξύ των δύο τρόπων πληρωμής σε συνδυασμό με κάποια στάση πληρωμών ενός σημαντικού πελάτη έχει οδηγήσει αρκετές εμπορικές εταιρείες στην πτώχευση.

Τέλος ένα ιδιαίτερο και πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που παρατηρείται στην ελληνική αγορά σχετίζεται με την ημιμάθεια της πλειοψηφίας των επεξεργαστών για το χαρτί και τις δυνατότητες – τεχνολογίες που υπάρχουν για την επεξεργασία του. Αυτό είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την αγορά αφού δίνεται σχεδόν πάντα προτεραιότητα στη πιο μακρινή πληρωμή και στη χαμηλότερη τιμή και όχι στις δυνατότητες του χαρτιού και στο αποτέλεσμα που μπορεί να επιτύχει. Για αυτό το λόγο και η Ελλάδα είναι η χώρα με τα μεγαλύτερα ποσοστά εισαγωγών Ασιατικών χαρτιών, που είναι συνήθως χαμηλότερης ποιότητας και αρκετά φθηνότερα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτή η ημιμάθεια από τους επεξεργαστές από τη μία και από την άλλη η άγνοια του ελληνικού κοινού σε πραγματικά υψηλού επιπέδου δουλειές με χαρτί έχει και τις συνέπειες της. Η δημιουργία χώρου για είσοδο στην αγορά χάρτου σε επαγγελματίες – κομήτες όπου θέλουν να διεκδικήσουν ένα εύκολο κέρδος και αρκετές φορές να κοροϊδέψουν άλλους επαγγελματίες είναι το πλέον χαρακτηριστικό. Και βέβαια αυξάνετε έτσι ο κίνδυνος των επισφαλειών για την

αγορά συνολικά και τους εμπόρους χάρτου ειδικότερα. Λειτουργώντας προσθετικά με τους τρόπους πληρωμής που διεκδικεί (και παίρνει) η αγορά προκύπτει ένας συνδυασμός προβλημάτων που συνιστά τη μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχειρηματία του εμπορίου χάρτου.

3.3. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχειρήσεις

Ο ανταγωνισμός για μια επιχείρηση που εμπορεύεται χαρτί γραφής – εκτύπωσης, προέρχεται κυρίως από αντίστοιχες εμπορικές επιχειρήσεις και δευτερευόντως από εγχώριες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που αντιπροσωπεύουν διάφορες ξένες χαρτοβιομηχανίες.

Συνολικά, σε ολόκληρη τη χώρα δραστηριοποιούνται δεκαέξι εταιρείες, όπου εμπορεύονται χαρτί γραφής – εκτύπωσης και χαρτί συσκευασίας, οι περισσότερες εκ των οποίων είναι Ανώνυμες Εταιρείες. Από αυτές οι δέκα εδρεύουν στην Αττική, οι πέντε στη Θεσσαλονίκη και μία στην Κρήτη, αλλά εκτός από την περιοχή όπου εδρεύουν προμηθεύουν και την υπόλοιπη χώρα είτε άμεσα, είτε μέσω υποκαταστημάτων ή συνεργαζόμενων επιχειρήσεων στις κατά τόπους περιοχές. Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε εταιρεία δραστηριοποιείται στην αγορά είναι παρόμοιος και το πλαίσιο ανταγωνισμού βασίζεται στη τιμή που προσφέρουν και στο τρόπο πληρωμής που δέχονται από τους πελάτες και λιγότερο στο τύπο και την ποιότητα του χαρτιού που προσφέρεται²⁴.

Εκτός όμως από τον ανταγωνισμό μεταξύ των χαρτεμπόρων, τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες χάρτου βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να δέχονται ανταγωνισμό και από τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν ξένες χαρτοβιομηχανίες στην Ελλάδα. Ένα καθαρά ενδημικό χαρακτηριστικό αφού σε καμιά άλλη ανεπτυγμένη αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και του κόσμου δε παρατηρείται το φαινόμενο του προμηθευτή να ανταγωνίζεται ευθέως τον πελάτη του. με συνέπεια να βρίσκεται μόνιμα σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση αφού δε μπορεί να προσέγγιση τα επίπεδα τιμών. Είναι άλλη μία πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει μια εμπορική επιχείρηση καθώς με τις απευθείας εισαγωγές από

²⁴ βλέπε υποκεφάλαιο 3.2.

τους αντιπροσώπους προς τους επεξεργαστές χάνετε ένα μεγάλο κομμάτι του τζίρου που μπορεί να προσφέρει η ελληνική αγορά. Ένα κομμάτι τζίρου το οποίο είναι πολύ υγιές, καθώς οι αντιπρόσωποι στοχεύουν πάντα σε μεγάλες και εύρωστες εταιρείες (την αφρόκρεμα της αγοράς) αφού τα εργοστάσια δε ρισκάρουν να δίνουν χαρτί σε πελάτες με αυξημένες επισφάλειες. Από την άλλη πλευρά, οι δυνατότητες αντιδράσεις των εμπόρων είναι πρακτικά ανύπαρκτες αφού βρίσκονται μόνιμα σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση καθώς δε μπορούν να προσεγγίσουν τις τιμές που προσφέρουν τα εργοστάσια χάρτου. Τιμές οι οποίες κυμαίνονται σε ελαφρά υψηλότερα επίπεδα από τις τιμές που αγοράζουν οι έμποροι. Έτσι οι αντιπρόσωποι και τα εργοστάσια που αντιπροσωπεύουν αυξάνουν τις εισαγωγές τους προς την ελληνική αγορά πουλώντας καλύτερο χαρτί σε παρόμοια τιμή με τους Ασιάτες ανταγωνιστές αφαιρώντας την προστιθέμενη αξία που θα έβαζαν οι χαρτέμποροι.

Οι αιτίες αυτού του φαινομένου εντοπίζονται σε ένα συνδυασμό στοιχείων της Ελληνικής αγοράς. Το πρώτο είναι η ημιμάθεια γύρω από το χαρτί από τους επεξεργαστές με αποτέλεσμα την αναζήτηση συνδυασμού χαμηλότερης τιμής - μακρινότερης πληρωμής και όχι ποιοτικών και συνήθως ακριβότερων χαρτιών. Αποτέλεσμα αυτού ήταν από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 να αυξάνονται οι ποσότητες χαρτιών από Ασιατικές χαρτοβιομηχανίες που είναι φθηνότερα και συνήθως υποδεέστερα ποιοτικά. Επιπλέον παρά την αύξηση που σημειώθηκε των εισαγωγών τα ποσοστά των παραδοσιακών ευρωπαϊών χαρτοβιομηχανιών (και τα κέρδη των εν Ελλάδι αντιπροσώπων τους) μειωνόντουσαν. Αυτήν την απώλεια προσπάθησαν να την αντισταθμίσουν μέσω των απευθείας πωλήσεων, παρακάμπτοντας τους εμπόρους, σε καλούς πελάτες, επεξεργασίας χαρτιού. Το δεύτερο εντοπίζεται στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν ευρωπαϊκές χαρτοβιομηχανίες και τη μείωση του αριθμού των εργοστασίων που αντιπροσωπεύει ο κάθε αντιπρόσωπος με συνέπεια τη μείωση των κερδών τους.

Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΧΑΡΤΟΥ

Η εταιρεία Κρητικός – Νταϊρτζές ΑΕ αποτελεί τυπικό παράδειγμα Ελληνικής Οικογενειακής Μικρομεσαίας Επιχείρησης. Οι ιδρυτές της θέλοντας να έχουν την επιλογή των κινήσεων στην επαγγελματική τους ζωή ξεκίνησαν την επιχείρησή τους σε μια αγορά με προοπτικές αλλά και δυσκολίες. Αντιμετώπισαν πληθώρα δυσκολιών και προκλήσεων ενώ δεν έλειψαν και τα λάθη. Λάθη που βλέπουμε να γίνονται σε πολλές περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, όμως με πείσμα, υπομονή, επιμονή και εργατικότητα τα κατάφεραν και δημιούργησαν μια εύρωστη εταιρεία. Μια εταιρεία με περισσότερα από 20 χρόνια λειτουργίας με αλλαγές στη νομική της μορφή, συγχωνεύσεις, αυξήσεις κεφαλαίου και είσοδο περισσότερων μετόχων. Αυτή η εταιρεία καλείται τώρα να διαχειριστεί την τρέχουσα οικονομική κρίση με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που μπορεί να κρύβει καθώς και την πρόκληση της μετάβασης σε μορφή σύγχρονης εταιρικής λειτουργίας στα πρότυπα μεγάλων ανωνύμων εταιρειών.

4.1. Αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης

Η ΚΡΗΤΙΚΟΣ - ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ΑΕ ιδρύθηκε πριν από 22 χρόνια στην Αθήνα. Βασική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η εισαγωγή, η εξαγωγή και η εμπορία (φύλαξη και διανομή) χαρτιών γραφής – εκτύπωσης και χαρτιών συσκευασίας διαφόρων τύπων. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία συνεργάζεται με τις μεγαλύτερες χαρτοβιομηχανίες της Ευρώπης αλλά και του κόσμου από τις οποίες εισάγει προϊόντα χαρτιού όλων των τύπων κατάλληλα για γραφικές τέχνες. Τα χαρτιά σε μορφή ρολών ή φύλλων μεγάλων διαστάσεων φυλάσσονται σε ιδιόκτητη αποθήκη της εταιρείας, είτε σπανιότερα, σε ενοικιαζόμενους χώρους, όπου στη συνέχεια με τα φορτηγά της εταιρείας διανέμετε σε πελάτες της Αττικής, αλλά και σε συνεργασία με μεταφορικές εταιρίες σε πελάτες και της υπόλοιπης Ελλάδας. Επίσης η εταιρεία προβαίνει σε εξαγωγές ποσοτήτων χαρτιών σε όμορες χώρες (Αλβανία, Κύπρος, Τουρκία, FYROM), για την ώρα

όμως οι εξαγωγές αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό του τζίρου της εταιρείας. Στόχος είναι σε συνδυασμό με τον περαιτέρω εμπλουτισμό της γκάμας χαρτιών που εμπορεύεται να αυξηθούν και οι εξαγωγές της και σε αξία και σε ποσότητα.

4.2. Ταυτότητα ιδρυτών

Οι ιδρυτές της εταιρείας, Νίκος Κρητικός και Γιώργος Νταϊρτζές, 52 ετών σήμερα και οι δύο, βρίσκονται στο κλάδο του χαρτιού από τα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Ο Γιώργος Νταϊρτζές γεννήθηκε και μεγάλωσε σε χωριό της Θεσσαλίας, γόνος αγροτικής οικογένειας μέχρι και το τέλος του εξαθέσιου γυμνασίου εργαζόταν στις αγροτικές εργασίες της οικογένειας. Με το πέρας των στρατιωτικών του υποχρεώσεων ήρθε στην Αθήνα όπου έκανε διάφορες δουλειές ενώ παράλληλα έβγαλε δίπλωμα επαγγελματικής οδήγησης φορτηγού, έπειτα από λίγο καιρό προσελήφθη στην Χαρτοποιία Αιγίου ως οδηγός. Αν και δεν παραμένει στο χωριό του ασχολούμενος με αγροτικές εργασίες, η εξάρτηση της υπαλληλικής εργασίας δεν τον ικανοποιούσε. Επιθυμούσε να έχει τον έλεγχο των επαγγελματικών του επιλογών με τα πλεονεκτήματα και τις συνέπειες που συνεπάγονταν. Ενώ το ελεγχόμενο ρίσκο της ίδρυσης επιχείρησης το αποδεχόταν. Δεν ενδιαφερόταν για την δημιουργία μεγάλων εταιρειών, ούτε θεωρούσε την εμπλοκή της οικογένειάς του σε αυτήν απαραίτητη. Ήθελε μια επιχείρηση που θα δουλεύει σωστά και απλά, επιτυγχάνοντας καλά οικονομικά αποτελέσματα, κάτι που θα του εξασφάλιζε υψηλό εισόδημα στη ζωή του.

Ο Νίκος Κρητικός προέρχεται από μεσοαστική οικογένεια της Αθήνας, από τα σχολικά του χρόνια εργαζόταν προκειμένου να είναι σε θέση να καλύπτει τα προσωπικά του έξοδα. Μετά το λύκειο και αφού τελείωσε με τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις απασχολήθηκε σε διάφορες εργασίες μέχρι που προσελήφθη στην ιστορική Χαρτοποιία Αιγίου, στις εγκαταστάσεις της Αθήνας, αρχικά ως αποθηκάριος και στη συνέχεια ως πωλητής. Η Χαρτοποιία Αιγίου υπήρξε μεγάλο σχολείο για τον Κρητικό αφού τον μύησε στους κανόνες και στα παιχνίδια της αγοράς αλλά και μέσω της θέσης του πωλητή που ανέλαβε, όντας μόλις 25 ετών, ανακάλυψε το μεγάλο ταλέντο που είχε στην πειθώ και την

πώληση. Όντας πνεύμα ανήσυχο και δραστήριο και με αναπτυγμένο αίσθημα ανάληψης ευθυνών ο Κρητικός δεν ήταν ικανοποιημένος με τις προοπτικές που του προσέφερε η Χαρτοποιία Αιγίου. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 είχαν αρχίσει να γίνονται ολοένα και εντονότερα τα προβλήματα που εμφανιζόντουσαν στην εταιρεία, ενώ παράλληλα η επιθυμία να δημιουργήσει και να εξελίξει κάτι δικό του αυξανόταν. Εξ' άλλου η ίδρυση μιας επιχείρησης, πέρα από βιοποριστικούς σκοπούς τους οποίους θα κάλυπτε, ήταν μια ευκαιρία για εφαρμογή και ανάπτυξη της δημιουργικότητας του και των δεξιοτήτων του. Επιπλέον έχοντας έντονο το αίσθημα της οικογένειας ήθελε μέσα σε αυτό το εγχείρημα να εμπλακούν μέλη της οικογένειας τους με αυτόν επικεφαλής. Ιδανικός και μακροπρόθεσμος στόχος του ήταν η δημιουργία μιας μεγάλης και εύρωστης οικογενειακής επιχείρησης, όπου θα λειτουργούσε με διαφάνεια υπό όρους εταιρικής διακυβέρνησης αλλά παράλληλα θα διατηρούνταν ο έλεγχος στην οικογένεια του στην πορεία της προς το μέλλον. Έχοντας καταφέρει μετά από κάποια χρόνια ως πωλητής να δημιουργήσει ένα καλό δίκτυο γνωριμιών με όλο τον κύκλο των επαγγελματιών γύρω από την αγορά του χαρτιού (τυπογράφους, επεξεργαστές, εκδότες, χονδρεμπόρους, αντιπροσώπους ξένων εργοστασίων) και σε συνδυασμό με την παρακμή όλων των εγχώριων εργοστασίων χαρτιού διαπίστωσε πως ήταν πολύ καλή περίοδος για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων όπου θα κάλυπταν το κενό που είχε δημιουργηθεί στην αγορά και που συνεχώς μεγάλωνε. Πίστευε πως πλέον η αγορά θα στρεφόταν αποκλειστικά στις εισαγωγές χαρτιών από το εξωτερικό καθώς διαχρονικά είχαν καλύτερη ποιότητα από τα αντίστοιχα ελληνικά και πλέον με την ένταξη της Ελλάδος στην τότε ΕΟΚ η εισαγωγές από την Ευρώπη θα ήταν πολύ εύκολες και στο μέλλον ακόμα ευκολότερες και φθηνότερες. Επειδή όμως η σύσταση ενός χαρτεμπορίου είναι αρκετά κοστοβόρα και για τις εγκαταστάσεις (αποθήκες, φορτηγά κλπ) αλλά και για την προμήθεια των προϊόντων, τα κεφάλαια του δεν επαρκούσαν, έτσι πρότεινε συνεργασία στον Νταϊρτζέ, για την ανεξαρτητοποίηση τους από την υπαλληλική εργασία και την από κοινού σύσταση και συνεργασία στη νέα επιχείρηση.

4.3. Ιστορικό επιχείρησης

Το 1988 δημιουργήθηκε η ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ΟΕ με αρχικό κεφάλαιο 3.000.000 δραχμών και έδρα στο δήμο Αθηναίων. Η νομική μορφή της Ομόρρυθμης Εταιρείας επιλέχτηκε επειδή δεν απαιτείται μεγάλο αρχικό εταιρικό κεφάλαιο, για φορολογικούς λόγους καθώς και για λόγους ευκολίας στη διαχείριση της επιχείρησης. Με την ίδρυση της εταιρείας υπήρξε άμεσος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων με τον Κρητικό να αναλαμβάνει το κομμάτι της οικονομικής διαχείρισης, των πωλήσεων και των προμηθειών λόγω της γνώσης και των γνωριμιών που είχε στην αγορά ενώ ο Νταϊρτζές αναλάμβανε το κομμάτι των μεταφορών με το φορτηγό της εταιρείας και της διαχείρισης της αποθήκης. Παράλληλα με την ίδρυση έγινε και η πρώτη πρόσληψη που ήταν η σύζυγος του Νταϊρτζέ για την γραμματειακή υποστήριξη της επιχείρησης.

Πάντα πρωτοπόρος και διαβλέποντας την ανάγκη για σωστή καταχώρηση και καταγραφή στοιχείων ο Κρητικός επενδύει στην μηχανοργάνωση της επιχείρησης στις αρχές της δεκαετίας του '90. Για την εποχή και τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης ήταν μια κίνηση ιδιαίτερα εντυπωσιακή και πρωτοποριακή, αλλά συνεπείς με τα χαρακτηριστικά των ιδρυτών της. Η επιχείρηση αναπτύσσεται γρήγορα και το 1993 χρειάζεται πλέον μεγαλύτερο χώρο οπότε και μετακομίζει σε μεγαλύτερη αποθήκη σε υπόγειο κτιρίου στο Περιστερί Αττικής δίπλα από τον, ανοικτό τότε, Κηφισό ποταμό, επιλογή όχι ιδιαίτερα ενδεδειγμένη όπως θα αποδειχθεί πολύ σύντομα. Το 1995 γίνεται και η πρώτη απόπειρα επέκτασης με την ίδρυση υποκαταστήματος στο κέντρο της Αθήνας όπου εργάζονται τρία άτομα από την οικογένεια του Κρητικού, με επικεφαλής τον αδερφό του Βασίλη Κρητικό.

Τον χειμώνα του 1996, η εταιρεία ήρθε αντιμέτωπη με τη μεγαλύτερη πρόκληση στα 20 χρόνια λειτουργίας της. Μετά από συνεχείς και έντονες βροχοπτώσεις ο ποταμός Κηφισός φούσκωσε με αποτέλεσμα ολόκληρη η περιοχή κοντά στις όχθες του να πλημμυρίσει. Η αποθήκη της εταιρείας ήταν σε στενό δρόμο δίπλα στην όχθη και σε μεγαλύτερο βάθος από αυτήν. Μόλις υπερχειλίσε το ποτάμι η αποθήκη μαζί με τα γραφεία που βρίσκονταν στον ίδιο χώρο, πλημμύρισαν αμέσως. Η καταστροφή ήταν ολοκληρωτική αφού νερό είχε

πλημμυρίσει και το ισόγειο του κτιρίου πάνω από την αποθήκη, όλα το απόθεμα των περίπου 8.000 τόνων χαρτιού καθώς και όλες οι πληροφορίες που υπήρχαν στα γραφεία είτε σαν αρχεία στους υπολογιστές είτε σε έντυπα και παραστατικά. Εκείνη η περίοδος υπήρξε ιδιαίτερα δύσκολη και ψυχοφθόρος και για τους ιδρυτές αλλά και για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Υπήρξε όμως άμεσα κινητοποίηση προκειμένου να μη χαθεί πολύτιμος χρόνος. Άμεσα εντοπίστηκε μια μεγαλύτερη και ασφαλέστερη αποθήκη στην περιοχή του Ρέντη Αττικής και εξ' αιτίας της καλής φήμης και σχέσεων που είχαν τόσο με πελάτες όσο κυρίως με τους προμηθευτές κατάφεραν γρήγορα να ξανασταθούν στα πόδια τους και να ξαναμπούν στην αγορά.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990 η αγορά του χαρτιού αναπτυσσόταν σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Στην αγορά του χαρτιού παρατηρούνταν ανακατατάξεις εξ' αιτίας της ανάπτυξης της αγοράς από τη μία αλλά και της ύπαρξης έντονου ανταγωνισμού από την άλλη, με είσοδο νέων παικτών, εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες. Η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ συμμετείχε στις αλλαγές αυτές προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονταν στην αγορά. Σε πρώτο στάδιο αποφασίστηκε η αλλαγή της νομικής μορφής της επιχείρησης σε Ανώνυμη Εταιρεία, αφού από καιρό η επιχείρηση πληρούσε τα κριτήρια της αλλαγής, προκειμένου να υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη διαφάνεια στη λειτουργία της εταιρείας και για να αρχίσει να λειτουργεί με όρους εταιρικής διακυβέρνησης. Εξάλλου στόχος του Κρητικού από την ίδρυση της εταιρείας ήταν σε βάθος χρόνου η εταιρεία να είναι εκ των ηγετών στην αγορά του χαρτιού στην Ελλάδα. Έτσι το 1998 έχουμε την ΚΡΗΤΙΚΟΣ - ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ΑΕ με πρόεδρο τον Νίκο Κρητικό. Στη συνέχεια το 1999, εντοπίστηκε μια ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη μέσω συγχώνευσης με άλλη εμπορική εταιρεία του χώρου η οποία ήταν θυγατρική μεγάλου εμπορικού οίκου της Θεσσαλονίκης και η οποία είχε ειδικευση στα ειδικά χαρτιά (speciality papers) που ο Κρητικός θεωρούσε πολύ προνομιακό πεδίο για επίτευξη κερδοφορίας για την εταιρεία. Έτσι προέκυψε η νέα ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ΑΕ με την προσθήκη της επιχείρησης ΛΑΜΔΑ ΧΑΡΤΙΚΗ ΟΕ και με νέο μετοχικό σχήμα με τους Νίκο Κρητικό με 33,3%,

Γιώργο Νταϊρτζέ με 33,3% και Αντύπα Ναζλίδη με 33,3%. Ο Ναζλίδης όμως σε αντίθεση με τους ιδρυτές δεν εργαζόταν στην επιχείρηση. Αυτή η συγχώνευση βοήθησε πολύ τη νέα επιχείρηση καθώς ο νέος μέτοχος ήταν ένας πολύ έμπειρος παίχτης στην εγχώρια αγορά χαρτιού και με μεγάλη οικονομική επιφάνεια. Επίσης η έδρα της ΛΑΜΔΑ ΧΑΡΤΙΚΗ ΟΕ που βρισκόταν σε περιοχή περιφερειακά του κέντρου της Αθήνας και διατηρήθηκε σαν δεύτερο υποκατάστημα για να συμπληρώσει το πρώτο που λειτουργούσε ήδη 4 χρόνια.

Οι αλλαγές συνεχίστηκαν μαζί με την ανάπτυξη της εταιρείας σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον και το 2002 έγινε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω η ρευστότητα της εταιρείας. Με την αύξηση κεφαλαίου εισήλθε και νέος μέτοχος στην εταιρεία, ο επίσης χαρτέμπορος Σπύρος Αναστόπουλος. Το νέο μετοχικό σχήμα πλέον, περιελάμβανε τους: Σπύρο Αναστόπουλο με 40%, Νίκο Κρητικό με 20%, Γιώργο Νταϊρτζέ με 20% και Αντύπα Ναζλίδη με 20%. Με νέους μετόχους και μεγαλύτερη ρευστότητα ο νέος στόχος ήταν η κατασκευή των σύγχρονων εγκαταστάσεων όπου θα έδινε νέα πνοή και δυνατότητες στην εταιρεία. Πράγματι στις αρχές του 2004 στο δήμο Καματερό Αττικής εγκαινιάστηκαν οι νέες εγκαταστάσεις (αποθήκη – γραφεία) της εταιρείας όπου από εκείνη τη στιγμή αποτελούν την έδρα και τη μοναδική βάση της επαγγελματικής δραστηριότητας της ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ.

4.4. Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

4.4.1. Οργάνωση και δομή της επιχείρησης

Η Κρητικός – Νταϊρτζές Α.Ε. είναι από το 2004 εγκατεστημένη στο Καματερό Αττικής, σε ιδιόκτητο κτίριο, συνολικής έκτασης 4.000 τ.μ.. Στο κτίριο είναι εγκατεστημένες όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας. Το υπόγειο και το ισόγειο είναι οι κατάλληλα διαμορφωμένοι αποθηκευτικοί χώροι της εταιρείας όπου φυλάσσεται το χαρτί, ενώ στο όροφο είναι εγκατεστημένα τα γραφεία, οι χώροι υποδοχής και η αίθουσα δεξιώσεων – παρουσιάσεων της εταιρείας.

Ως Ανώνυμη Εταιρεία, η Κρητικός – Νταϊρτζές διοικείται τυπικά κατά σειρά από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, το Διοικητικό της

Συμβούλιο και το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Ως κλασσική όμως Μικρομεσαία Επιχείρηση, στην ουσία η διοίκηση και η καθημερινή λειτουργία γίνεται από τους δύο ιδρυτές και μετόχους. Ο Κρητικός διευθύνει την εταιρεία και ο Νταϊρτζές επιλαμβάνεται για ομαλή καθημερινή λειτουργία. Οι υπόλοιποι μέτοχοι δεν εμπλέκονται πρακτικά στην διοικητική λειτουργία της εταιρείας. Βέβαια μπορούν καθημερινά να ενημερώνονται για το οτιδήποτε σε σχέση με την εταιρεία και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα μέσα από τις συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου ταυτίζεται με τη Γενική Συνέλευση, να εκφράσουν οποιαδήποτε πρόταση ή παρατήρηση για την πορεία και τις κινήσεις της εταιρείας. Το πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τους:

- ✓ *πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο Νίκο Κρητικό,*
- ✓ *αντιπρόεδρο Σπύρο Αναστόπουλο,*
- ✓ *μέλος Γιώργο Νταϊρτζέ,*
- ✓ *μέλος Αντύπα Ναζλίδη*
- ✓ *μέλος Δέσποινα Αναστοπούλου.*

Οι διοικητικές αρμοδιότητες όλων των λειτουργιών ανήκουν ουσιαστικά στους δύο ιδρυτές. Ο Νταϊρτζές είχε την ευθύνη της εξυπηρέτησης των πελατών, της εκτέλεσης των παραγγελιών τους και της διεκπεραίωσης των συμφωνιών εισαγωγής χαρτιών με τους προμηθευτές. Ο Κρητικός έχει την πλήρη ευθύνη των οικονομικών και των δημοσίων σχέσεων της εταιρείας είτε με τους πελάτες, είτε με τους προμηθευτές (αντιπρόσωποι, χαρτοβιομηχανίες) για τις ετήσιες συμφωνίες εισαγωγών. Η διοίκηση του προσωπικού και η λειτουργία της εγκατάστασης της εταιρείας γίνεται σε συνεργασία με τον Νταϊρτζέ. Εκτός από τους δύο ιδρυτές, για το τρέχον έτος (2010) η εταιρεία απασχολεί 18 υπαλλήλους στα επιμέρους τμήματα της και δύο εξωτερικούς συνεργάτες (λογιστής και οικονομικός σύμβουλος). Από αυτούς: τρία άτομα εργάζονται στο λογιστήριο, πέντε άτομα στο τμήμα πωλήσεων, δύο άτομα στο τμήμα εισαγωγών, τέσσερα άτομα στην αποθήκη και τέσσερα στη διακίνηση.

4.4.2. Εμπορική λειτουργία

Η Εμπορική Λειτουργία αποτελεί την καρδιά της επιχείρησης και την πηγή της προόδου της. Αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που διεκπεραιώνονται

παράλληλα από τα τμήματα εισαγωγών, πωλήσεων και logistics της εταιρείας προκειμένου:

- ✚ να διατηρείται ο αδιάκοπος ανεφοδιασμός του προβλεπόμενου για την ορθή λειτουργία της εταιρείας αποθέματος χαρτιών,
- ✚ να εντοπίζονται νέοι πελάτες, να διευρύνεται η συνεργασία με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες,
- ✚ να προσφέρεται γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών.

Το τμήμα εισαγωγών μόλις αντιληφθεί μείωση των αποθεμάτων κάποιων χαρτιών, είτε σπανιότερα μετά από κάποιο ιδιαίτερο αίτημα πελάτη και μετά από έγκριση του Νταϊρτζέ παραγγέλλει ποσότητες χαρτιών από τους συνεργαζόμενους προμηθευτές. Ταυτόχρονα κανονίζει ημερομηνίες άφιξης των φορτηγών – container και ενημερώνει την αποθήκη.

Το τμήμα πωλήσεων αναλαμβάνει τον εντοπισμό νέων πελατών όπου τους παρουσιάζει τα προϊόντα της εταιρείας, τους τρόπους πληρωμής, τους χρόνους παράδοσης και εν γένει τις δυνατότητες της εταιρείας. Επίσης διατηρεί τακτική επαφή και με τους υπάρχοντες πελάτες της εταιρείας για περαιτέρω διεύρυνση της συνεργασίας μαζί τους.

Το τμήμα logistics (διανομή και αποθήκευση) αναλαμβάνει την διαχείριση της αποθήκης και τις παραδόσεις της εταιρείας. Ενημερώνει για τυχόν ελλείψεις που δεν έχουν παρατηρηθεί το τμήμα εισαγωγών, τακτοποιεί τα εισερχόμενα προϊόντα στις προβλεπόμενες θέσεις της αποθήκης με τη μέθοδο F.I.F.O. (first in – first out), ετοιμάζει τις παραγγελίες, που του διαβιβάζονται από τον Νταϊρτζέ προς εκτέλεση, και φροντίζει για την παράδοση τους στον πελάτη με συνέπεια και εντός του προβλεπόμενου χρονικού διαστήματος.

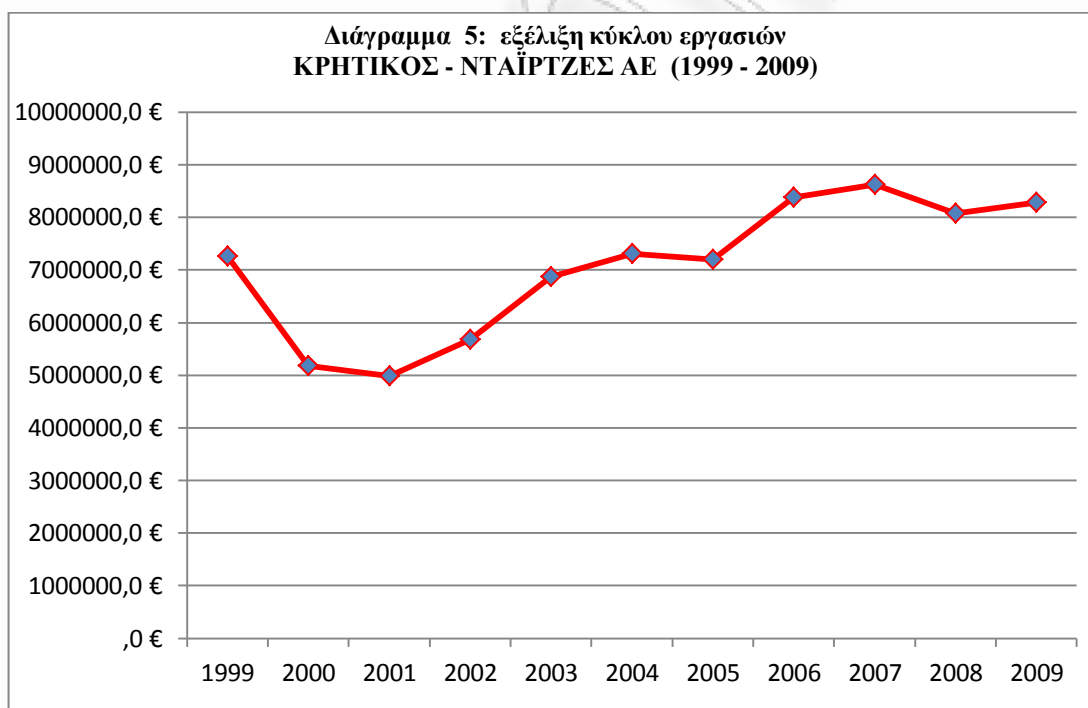
Για την υποστήριξη της Εμπορικής Λειτουργίας η εταιρεία κατέχει και τον αντίστοιχο μηχανολογικό εξοπλισμό. Αυτός περιλαμβάνει πέντε φορτηγά για τις παραδόσεις, τρία περονοφόρα ανυψωτικά μηχανήματα για την αποθήκη, τέσσερα επιβατικά αυτοκίνητα για το τμήμα πωλήσεων και μικρότερο βοηθητικό εξοπλισμό όπως αντλίες, μηχανάκια, καρότσια, βιομηχανικές σκούπες, μηχανισμούς συσκευασίας κ.α..

4.4.3. Οικονομικά στοιχεία

Η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ Α.Ε. παρουσιάζει πολύ υγιή οικονομικά στοιχεία. Έχει υψηλή ρευστότητα και χαμηλό δανεισμό καθώς ανέκαθεν οι ιδρυτές της έθεταν ως πρώτο στόχο την καλή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ακολουθούσε η μεγέθυνση της εταιρείας. Από την άλλη η εταιρεία έχει ανοικτές γραμμές δανεισμού από όλες τις μεγάλες εγχώριες τράπεζες απόρροια της εμπιστοσύνης που υπάρχει προς την εταιρεία και παρά την ιδιόμορφη περίοδο που διανύουμε. Η εταιρεία από την ίδρυση της μέχρι σήμερα, παρουσιάζει σταθερά ανοδική πορεία στον κύκλο εργασιών, με διαφορετικό ρυθμό ανά περίοδο φυσικά. Στον Πίνακα 2 παρατηρούμε ότι και από την χρονιά όπου άλλαξε η νομική μορφή της εταιρείας, ο κύκλος εργασιών είναι σταθερά αυξητικός με μικρές διορθώσεις κάθε δύο με τρία χρόνια.

ΈΤΟΣ	κύκλος εργασιών	ποσοστιαία μεταβολή
1999	7.264.217 €	//
2000	5.183.165 €	//
2001	4.984.543 €	-3,83
2002	5.674.091 €	11,83
2003	6.870.584 €	17,41
2004	7.306.182 €	5,96
2005	7.201.965 €	-1,43
2006	8.384.375 €	16,42
2007	8.625.950 €	2,88
2008	8.080.425 €	-6,32
2009	8.285.090 €	2,53

Η μεγάλη διαφορά που παρατηρείται το έτος 2000 από την προηγούμενη χρονιά οφείλεται στο ότι ο τζίρος του 1999 αφορά υπερδωδεκάμηνη χρήση εξ' αιτίας της αλλαγής της νομικής μορφής της εταιρείας στα μέσα του 1998. Ταυτόχρονα βλέπουμε ότι τα δυο τελευταία χρόνια, τα οποία συμπίπτουν με την έναρξη, κατ' αρχήν της διεθνούς οικονομικής κρίσης και εν συνεχεία της ελληνικής οικονομικής κρίσης έχουμε μια σταθεροποίηση του κύκλου εργασιών λίγο πάνω από τα οκτώ εκατομμύρια ευρώ (Διάγραμμα 5). Σε αντίστοιχα επίπεδα αναμένεται να βρίσκεται και ο κύκλος εργασιών για τη χρήση του 2010.



ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κύκλος Εργασιών, Κόστος Πωλήσεων και Καθαρά Κέρδη τελευταίας πενταετίας					
	2005	2006	2007	2008	2009
<i>κύκλος εργασιών</i>	7.201.965 €	8.384.375 €	8.625.950 €	8.080.425 €	8.285.090 €
<i>κόστος πωλήσεων</i>	5.874.324 €	6.777.939 €	7.068.083 €	6.666.133 €	6.724.163 €
<i>καθαρά κέρδη</i>	275.263 €	224.037 €	419.367 €	160.878 €	279.375 €
<i>περιθώριο καθαρού κέρδους²⁵</i>	3,82%	2,67%	4,86%	1,99%	3,37%

Η σταθερότητα στα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών παρατηρείται και στον πίνακα 3, που ακολουθεί, όπου για την πενταετία 2005 – 2009 τόσο τα Καθαρά Κέρδη όσο και το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους κυμαίνεται σε αντίστοιχα επίπεδα. Το 2007 η απόδοση της εταιρείας είχε ανέβει και φαινόταν πως το 2008 θα μπορούσε να γίνει το επόμενο βήμα για να ανέβει ο κύκλος εργασιών άνω από τα εννέα εκατομμύρια ευρώ. Με την έναρξη όμως της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης το καλοκαίρι του 2008 κάτι τέτοιο δεν επετεύχθη και στόχος της εταιρείας τέθηκε η σταθερότητα και η διατήρηση του μεγέθους της εταιρείας στα επίπεδα άνω των οκτώ εκατομμυρίων ευρώ. Συνετή επιλογή αφού όλες οι ανταγωνίστριες εταιρείες παρουσίασαν στη χρήση του 2009 απώλειες ή παρέμειναν σταθερές, ενώ δύο αρκετά μικρές εταιρείες έκλεισαν καθώς δεν άντεξαν την πίεση του ανταγωνισμού.

²⁵ Το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους είναι το πηλίκο: [(Κύκλος Εργασιών /Καθαρά Κέρδη) * 100] και δείχνει το ποσοστό (%) κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση τα προϊόντα της. Το καθαρό κέρδος είναι το απομένον υπόλοιπο αν από το Μικτό κέρδος (= Κύκλος Εργασιών μείον Κόστος Πωλήσεων) αφαιρεθούν τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας, έρευνας-ανάπτυξης και διαθέσεως, τα χρηματοπιστωτικά έξοδα και οι συνολικές αποσβέσεις. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό τόσο καλύτερα για την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 5: Εξέλιξη της επιχείρησης, Ανάλυση Προβλημάτων και Προκλήσεις

Η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα ακλουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία ανάπτυξης με γνώμονα πάντα την ορθολογική λειτουργία και τη διαφάνεια μεταξύ των συνταίρων. Εξ' αιτίας της ταύτισης των δύο συνταίρων στον τρόπο διαχείρισης καθώς και της διαφάνειας που επιθυμούσαν να έχει σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας, οι διαφορετικές προοπτικές και απαιτήσεις που είχε ο καθένας δεν δημιούργησαν ζήτημα στην συνεργασία τους. Επειδή κιόλας η ιδέα και ο παρακινητής για την σύσταση της επιχείρησης ήταν ο Κρητικός, ανέλαβε με τη συναίνεση του Νταϊρτζέ τη διοίκηση από την πρώτη μέρα της λειτουργίας της. Ο Νταϊρτζές κράτησε συμβουλευτικό ρόλο, για αποφάσεις περισσότερο στρατηγικού χαρακτήρα για την επιχείρηση. Επίσης και οι δύο έδιναν μεγάλη σημασία στις καλές σχέσεις με το προσωπικό της εταιρείας και στη διαμόρφωση των καλύτερων δυνατών συνθηκών και παροχών προς αυτό.

Κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της επιχείρησης και μέχρι να διαφανούν και οι πιθανές προοπτικές της, η σύμπλευση των δύο συνταίρων ήταν απόλυτη. Στη συνέχεια της κοινής τους πορείας φάνηκαν κάποιες αποκλίσεις που βασίζονταν στη διαφορετική στόχευση που είχε καθένας για την επιχείρηση συνδυαστικά με τον τρόπο ζωής που ήθελε. Όμως παρά τις αναμενόμενες διαφωνίες που προέκυψαν και οι δύο φάνηκαν διαλλακτικοί και δεν επέτρεψαν τη δημιουργία προβλημάτων στην εταιρεία και στην ανάπτυξη της. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα προβλήματα που προέκυψαν κατά την διάρκεια των 22 ετών λειτουργίας και στην συνέχεια της προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει σήμερα η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ Α.Ε..

5.1. Λάθος επιλογές στο τρόπο ανάπτυξης

Μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης, έχοντας πλέον εδραίωση τη θέση και τη φήμη της στην αγορά του χαρτιού στη χώρα, τέθηκε το

ζήτημα του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση θα συνέχιζε την λειτουργία και την ανάπτυξη της. Ο Κρητικός βλέποντας τα επιτυχή αποτελέσματα της επιχείρησης υπό τη διοίκηση του πίστεψε πως θα μπορούσε να υλοποιήσει το νεανικό του όραμα. Τη δημιουργία μιας μεγάλης εταιρείας με μέλη της οικογενείας του σε θέσεις κλειδιά μέσα σε αυτή και που θα εξασφάλιζαν την ανάπτυξη της διαχρονικά. Έτσι μόλις μετακόμισε η εταιρεία στην νέα αποθήκη στο Περιστερί Αττικής και θέλοντας την επέκταση της όσο ακόμα η αγορά του χαρτιού ήταν ευνοϊκή πρότεινε στο Νταϊρτζέ την ίδρυση υποκαταστήματος στο κοντά στο κέντρο της Αθήνας. Η ίδρυση του υποκαταστήματος ήταν πρωτοποριακή ιδέα για τα δεδομένα του κλάδου αφού μέχρι τότε καμιά χαρτεμπορική επιχείρηση δεν συνήθιζε να έχει υποκαταστήματα, ιδίως στην ίδια περιοχή (νομό ή περιφέρεια) με την κεντρική της αποθήκη. Αντίθετα όσες εταιρείες έχουν υποκαταστήματα ή θυγατρικές τις έχουν σε άλλες περιφέρειες προκειμένου να μπορούν να επιτύχουν καλύτερη διείσδυση στην τοπική αγορά.

Η ιδέα του Κρητικού και βασιζόταν στην εγγύτητα που θα είχε αυτό το υποκατάστημα στα πολλά μικρά τυπογραφεία της Δήμου Αθηναίων, αρκετά από τα οποία είχαν καλή φήμη για απαιτητικές και επιτυχημένες εκτυπώσεις. Αυτά χρησιμοποιούσαν μικρές ποσότητες από ειδικά χαρτιά (speciality papers) με ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα υψηλών τιμών και περιθωρίων κέρδους. Επιπλέον στο κέντρο της Αθήνας είναι η έδρα πολλών εκδοτικών οίκων που ήθελε να διεκδικήσει ως πελάτες ο Κρητικός, αφού πέρα από τα πλεονεκτήματα της αύξησης των πωλήσεων θα βελτίωνε ακόμα περισσότερο τη φήμη της εταιρείας. Ο Νταϊρτζές δεν ενθουσιάστηκε με την ιδέα καθώς θεωρούσε πως η εταιρεία πήγαινε καλά και δεν έβλεπε το λόγο να αναλάβουν ένα επιπλέον ρίσκο που αν δεν επιτύχαινε θα επιβάρυνε με έξοδα την εταιρεία μειώνοντας την περιορισμένη τότε ρευστότητα της. Συζητώντας όμως με το Κρητικό και αναγνωρίζοντας τα θετικά στοιχεία των πλεονεκτημάτων που του έθετε, συμφώνησε. Το 1995 ιδρύεται το πρώτο υποκατάστημα σε περιοχή πλησίον του κέντρου της Αθήνας. Για τη λειτουργία του καταστήματος ο Κρητικός βάζει επικεφαλής τον αδερφό του Βασίλη Κρητικό. Ο μικρότερος αδερφός του Κρητικού είχε ολοκληρώσει τη στρατιωτική του θητεία και πριν

λίγους μήνες είχε τελειώσει και τις σπουδές του σε Τ.Ε.Ι. Διοίκησης Επιχειρήσεων, επίσης μαζί με αυτόν προσλαμβάνονται και άλλα δύο άτομα από το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον του Κρητικού.

Δυστυχώς από τους πρώτους μήνες λειτουργίας του υποκαταστήματος τα αποτελέσματα του δεν ήταν τα αναμενόμενα. Κλείνοντας ένα χρόνο λειτουργίας και με τις επιδόσεις του κεντρικού καταστήματος να βελτιώνονται συνεχώς, οι επιδόσεις του υποκαταστήματος ήταν υποτονικές και στις πωλήσεις και στον κύκλο εργασιών. Βασική αιτία για αυτό, εντοπιζόταν στα άτομα που “έτρεχαν” το μαγαζί καθώς εμφανιζόντουσαν ιδιαίτερα εφησυχασμένοι και με μειωμένο ενδιαφέρον για τον εντοπισμό νέων πελατών και την αύξηση των πωλήσεων. Μάταια ο Κρητικός προσπαθούσε με παρεμβάσεις και προτροπές – συμβουλές προς τους υπαλλήλους και ιδιαιτέρως προς τον αδερφό του να τους παρακινήσει. Έβλεπε πως η πρώτη απόπειρα του να αναπτύξει την επιχείρηση που συνίδρυσε με τη βοήθεια και εμπιστοσύνη μελών της οικογένειας του δεν θα ήταν τόσο εύκολη. Αν και με μέτρια αποτελέσματα η εξυπηρέτηση που προσέφερε το υποκατάστημα την περίοδο μετά της πλημμύρας όπου για ένα μικρό διάστημα φιλοξένησε την έδρα της εταιρείας και έδωσε το κατάλληλο έδαφος για να στηθεί το νέο ξεκίνημα. Μπορούμε να πούμε πως μέχρι εκείνο το σημείο ισοσκελίστηκε η λειτουργία του υποκαταστήματος με την ωφέλεια που συνολικά είχε από αυτό η εταιρεία.

Εν τούτοις αντί να σταματήσει η λειτουργία του στην πρώτη ευκαιρία μετά την τακτοποίηση της εταιρείας, έπειτα από την πλημμύρα, με την συναίνεση και του Νταϊρτζέ αποφασίστηκε να διατηρηθεί το υποκατάστημα. Παρά το πέρασμα τεσσάρων ετών από την ίδρυση του υποκαταστήματος και έχοντας διαπίστωση τη μέτρια απόδοση του με την μετακόμιση εξ’ αιτίας της πλημμύρας σε νέα μεγαλύτερη και ασφαλέστερη αποθήκη, την αλλαγή της νομικής μορφής σε Ανώνυμη Εταιρεία και την είσοδο νέου μετόχου στην εταιρεία το φαινόμενο της “τακτοποίησης ημετέρων” από τους δύο ιδρυτές συνεχίστηκε. Επιπλέον μετά την απορρόφηση της ΛΑΜΔΑ ΧΑΡΤΙΚΗ διατήρησαν και την εγκατάσταση που είχε σαν έδρα η εταιρεία αυτή στο Μεταξουργείο για τους ίδιους λόγους με το πρώτο υποκατάστημα. Στο δεύτερο κατάστημα τοποθετήθηκε προϊστάμενος ο

κουριάδος του Νταϊρτζέ με το υποκατάστημα να εμφανίζει ίδια στοιχεία απόδοσης με το πρώτο από το πρώτο χρόνο λειτουργία τους.

Οι αιτίες για τις οποίες δεν είχε η ιδέα των υποκαταστημάτων την αναμενόμενη απόδοση, εκτός από την περιορισμένη αποδοτικότητα των ατόμων που τα λειτουργούσαν, βασίζονται στον κλάδο του χαρτιού και στο γεγονός πως η εμπορία ανεπεξέργαστου χαρτιού αφορά χονδρική πώληση. Άρα μια επιχείρηση που πουλά χαρτί σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή δεν έχει την ανάγκη της εγγύτητας με την πελατεία της όπως τα εμπορικά καταστήματα λιανικής, αφού δε θα πάει ο πελάτης να δει ή να δοκιμάσει το προϊόν και μετά να πληρώσει στο ταμείο και να φύγει. Βέβαια ο όρος της εγγύτητας υφίσταται αφού το είδος του προϊόντος σε συνδυασμό με την αγορά καθορίζει ποικίλες παραμέτρους, όπως ο χρόνος παράδοσης εμπορεύματος. Στο χαρτί οι παραδόσεις τόσο πανευρωπαϊκά όσο και στην Ελλάδα είναι από μισή έως δύο μέρες. Μια επιχείρηση στην Αττική μπορεί να εξυπηρετήσει κάθε πελάτη στο νομό μέσα σε αυτό το περιθώριο, είτε με δικά της φορτηγά είτε και με δημοσίας χρήσεως. Η ύπαρξη πέραν του ενός καταστήματος στην ίδια περιοχή (νομός) τα μόνο που επιτύγχανε ήταν να αυξάνει τα έξοδα της εταιρείας εν συνόλω. Για το εφοδιασμό των δύο υποκαταστημάτων έπρεπε κάθε μία με δυο μέρες να φεύγει φορτηγό από την κεντρική αποθήκη αφού στα υποκαταστήματα δεν ήταν εφικτό να ξεφορτώνονται τα container. Αφ' ενός λόγω περιορισμένου χώρου, αφ' ετέρου δεν θα είχε νόημα αφού μέσα σε κάθε container φορτώνεται μόνο ενός τύπος χαρτιού, άρα δεν θα είχε πρακτική εφαρμογή για τις ποσότητες που διακινούσε το κάθε υποκατάστημα. Η ανάγκη λοιπόν καθημερινού εφοδιασμού δημιουργούσε κόστος, ενώ αν προέκυπτε μεγάλη παραγγελία έπρεπε αναγκαστικά να εκτελεστεί από την κεντρική αποθήκη. Το προσωπικό για το κάθε κατάστημα είχε κόστος ενώ οι εργασίες που παρήγαγε, θα μπορούσαν να παραχθούν από το προσωπικό της κεντρικής αποθήκης αν ήταν όλοι εγκατεστημένοι εκεί, με την προσθήκη μέρους από τους έξι συνολικά εργαζόμενους στα δύο υποκαταστήματα.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε πως η οικονομία κλίμακας που κάθε επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει, στην περίπτωση των υποκαταστημάτων της ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΙΡΤΖΕΣ στην Αθήνα εφαρμόστηκε από την ανάποδη. Η

ανιδιοτέλεια των δύο ιδρυτών για την επιτυχία της εταιρείας και την βοήθεια προς τους συγγενείς δεν αμφισβητείται, αλλά η αργοπορία τους ως προς την απομάκρυνση των ατόμων αυτών και το κλείσιμο των δύο μη αποδοτικών υποκαταστημάτων είναι κατακριτέα. Τελικά μετά την αύξηση κεφαλαίου και την είσοδο νέου μετόχου αποφασίστηκε το κλείσιμο των υποκαταστημάτων και η συγκέντρωση σε μία κεντρική εγκατάσταση για ολόκληρη την Αττική. Ταυτόχρονα απομακρύνθηκαν τα περισσότερα άτομα από το οικογενειακό περιβάλλον και του Κρητικού και του Νταϊρτζέ συμφωνήθηκε πως οι όποιες προσλήψεις θα γίνονταν με γνώμονα τις ανάγκες της εταιρείας και τις δυνατότητες των υποψηφίων προς πρόσληψη.

5.2. Προβλήματα και προκλήσεις στην εμπορική λειτουργία

5.2.1. Το πρόβλημα

Μετά την συγκέντρωση των δραστηριοτήτων και τη μετεγκατάσταση στη νέα έδρα της εταιρείας αποφασίστηκε να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας ολοκληρωμένου εμπορικού τμήματος. Μετά της απαραίτητες εσωτερικές ανακατατάξεις για την υποστήριξη του τμήματος έγιναν οι προσλήψεις 3 νέων πωλητών με προϋπηρεσία στο χώρο των πωλήσεων. Μέχρι εκείνη τη στιγμή 2 άτομα εργαζόντουσαν ως πωλητές, εκ των οποίων ο ένας συνταξιοδοτήθηκε. Πρακτικά όμως ο Κρητικός ήταν ο πωλητής στην εταιρεία, αξιοποιώντας το ταλέντο του στη πειθώ και τη πώληση, το επικοινωνιακό του χάρισμα και την πολύ καλή φήμη που είχε σαν πρόσωπο στην αγορά. Οι δύο υπόλοιποι είχαν ουσιαστικά υποστηρικτικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις του με τους πελάτες. Έτσι το νέο τμήμα πωλήσεων στελεχώθηκε με 4 άτομα και με την υποστήριξη – καθοδήγηση του Κρητικού.

Σημαντικό στοιχείο σε σχέση με τους πωλητές είναι ο τρόπος πληρωμών που προσφέρθηκε από την εταιρεία. Έτσι πέρα από το βασικό μισθό και τις ανάλογες παροχές (χρήση προσωπικού οχήματος και κινητού τηλεφώνου) καθιερώθηκαν και τα κίνητρα απόδοσης ή συνηθέστερα bonus. Τα bonus αυξάνονταν κλιμακωτά ανάλογα με το μέγεθος των πωλήσεων σε αξία που επιτύγχαναν οι πωλητές. Αξίζει να σημειωθεί πως η επίτευξη των στόχων των

bonus ήταν πολύ ρεαλιστική, κατά δήλωση των ίδιων των πωλητών, αλλά και συγκρινόμενα με την δεδομένα των άμεσων ανταγωνιστών. Ο μέσος μηνιαίος μισθός των πωλητών για τη χρήση του 2004 ήταν στα 2.100 ευρώ. Παράλληλα με αυτά διαμορφώθηκε και η εμπορική πολιτική που θα ακολουθούσε η εταιρεία. Αυτή βασιζόταν στην ύπαρξη διαφορετικών τιμοκαταλόγων ανάλογα με το μέγεθος των παραγγελιών κάθε πελάτη και του τρόπου πληρωμής που επιλέγει (μέσα στα πλαίσια που είχε θέσει η εταιρεία).

Η λογική της νέας εμπορικής πολιτικής ήταν πως ο πωλητής θα είναι ο εκπρόσωπος της εταιρείας στον πελάτη. Ο πωλητής θα ερχόταν σε επαφή με τον πελάτη, καταρχήν στην έδρα του, όπου θα συζητούσε τις ανάγκες και επιθυμίες του σε σχέση με το πόσο χαρτί προτίθεται να αγοράζει και ποιες είναι οι δυνατότητες πληρωμών που είχε (ανοιχτό υπόλοιπο, χρόνοι εξόφλησης, διάρκεια επιταγών). Στη συνέχεια, ανάλογα με την κατάληξη της κουβέντας, ο πωλητής θα του πρότεινε τον ανάλογο τιμοκατάλογο. Στην πορεία της συνεργασίας ο πωλητής θα επισκεπτόταν τον πελάτη του ανά τακτικά χρονικά διαστήματα, αλλά και ο πελάτης θα μπορούσε να επικοινωνεί με τον πωλητή του για οποιοδήποτε ζήτημα προέκυπτε.

Το πρώτο διάστημα το σύστημα δούλεψε καλά και είχε αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η χρήση του 2004 είχε κύκλο εργασιών που ξεπέρασε εύκολα τον στόχο των 7 εκατομμυρίων ευρώ που είχε τεθεί. Στη συνέχεια όμως άρχισαν να παρατηρούνται, από τους πωλητές, αρρυθμίες και παρεκκλίσεις από τον συμφωνημένο τρόπο δράσης. Το πιο σημαντικό πρόβλημα ήταν η συνεχής διεύρυνση του χρόνου πληρωμών, με πληρωμές μικρότερων ποσών και με επιταγές μεγαλύτερης διάρκειας από τα συμφωνηθέντα με τους πελάτες. Αποτέλεσμα αυτού ήταν και οι πρώτες ενδείξεις αποκλίσεων από τους στόχους από το πρώτο κιάλας τετράμηνο του 2005. Οι περισσότεροι από τους πωλητές όμως, φαίνονταν να μην ενοχλούνται από αυτό, παρά τις συνεχείς επισημάνσεις από το λογιστήριο της εταιρείας και τις παρατηρήσεις από τους δύο συνεταιίρους. Επιπροσθέτως άρχισε να παρατηρείται το φαινόμενο της μείωσης των μεγάλων παραγγελιών από πελάτες και η αύξηση των μικρότερων

παραγγελιών. Αυτό είχε πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις, αφού εκτός από τη πτώση των πωλήσεων, είχαμε αύξηση του κόστους διακίνησης για την εταιρεία.

Η αντίδραση αυτή τη φορά εκ μέρους της διοίκησης ήταν αμεσότερη όταν διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε ένδειξη συμμόρφωσης από τους πωλητές. Από το δεύτερο εξάμηνο του 2005 η απόδοση των bonus θα υπολογιζόταν με βάση της εισπράξεις και όχι της πωλήσεις. Με αυτόν τον τρόπο όσο πιο νωρίς εισπράττονταν τα χρήματα από τις εκτελεσθείσες παραγγελίες τόσο νωρίτερα οι πωλητές θα έπαιρναν τις επιπλέον αμοιβές τους. Ήταν μια λύση που θα μπορούσε να πείσει τους πωλητές για να εξορθολογήσουν τον τρόπο πληρωμής των πελατών τους και πιθανώς να τον βελτιώσουν. Πράγματι, υπήρξε βελτίωση που ήταν ακόμα εντονότερη στα αποτελέσματα του 2006. Στο τέλος του 2006 ο κύκλος εργασιών είχε ξεπεράσει τα 8 εκατομμύρια ευρώ ενώ, η ρευστότητα ήταν βελτιωμένη και το εύρος του πελατολόγιου ήταν από τα μεγαλύτερα στην αγορά (περισσότεροι από 500 ενεργοί πελάτες, σε σύνολο 2500 πανελλαδικά)²⁶.

Παρέμενε το πρόβλημα όμως των υπερβολικά αυξημένων διακινήσεων ακόμα και για τα δεδομένα των οκτώ εκατομμυρίων. Οι παραγγελίες προς την εταιρεία ήταν πολύ μικρών ποσοτήτων και αξίας. Την ίδια στιγμή η εταιρεία δεχόταν έντονη επίθεση από τον ανταγωνισμό (κατ' ιδίαν αλλά και μέσω του Π.Ε.Ε.ΧΑ.), για την πολύ χαμηλή τιμολογιακή της πολιτική.

Ο Κρητικός και ο Νταϊρτζές αναγνώρισαν γρήγορα το πρόβλημα αλλά αποδείχθηκε πως σε μεγάλο βαθμό ήταν εγκλωβισμένοι ανάμεσα στους πωλητές τους και στους πελάτες. Οι πωλητές προσπαθώντας να έχουν παραγγελίες και παράλληλα να έχουν γρήγορες σχετικά εισπράξεις, δελέαζαν τους πελάτες τους με χαμηλές τιμές, τις περισσότερες φορές τις χαμηλότερες δυνατές. Οι πελάτες αν και είχαν συμφωνήσει προφορικά σε ποσότητες που θα χρειαζόντουσαν και πάνω στις οποίες έγιναν οι συμφωνίες δεν τις τηρούσαν. Αποδείχθηκε πως ενώ κράταγαν ένα ανοιχτό υπόλοιπο στην εταιρεία και συνεργάζοντουσαν μαζί της αποστέλλοντας μικρές παραγγελίες με τις ιδιαίτερα ευνοϊκές τιμές, στις μεγάλες ποσότητες ζητούσαν προσφορές και από άλλους

²⁶ Στοιχεία από ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ Α.Ε.

εμπόρους²⁷. Μάλιστα πρότασαν τις προσφερόμενες από την ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ τιμές ως δεδομένες και ζητούσαν ακόμα καλύτερες προσφέροντες άμεση εξόφληση ως δέλεαρ (συνηθέστερα με μακρινή επιταγή). Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις από την μεριά τους κατέβαζαν ακόμα παρακάτω τις τιμές τους, αφού οι ποσότητες χαρτιών που ζητούντο ήταν μεγάλες και η εξόφληση άμεση. Επίσης συχνό δέλεαρ προς τους πελάτες ήταν η άμεση παράδοση των χαρτιών, ανεξαρτήτως ώρας παραγγελίας και ποσότητας παραδόσεις. Κάτι που δεν ισχύει αφού η αποθήκη λειτουργεί με συγκεκριμένους ρυθμούς ανάλογα με την ώρα που δίνονται οι παραγγελίες, για να υπάρχει δίκαιη εξυπηρέτηση προς όλους τους πελάτες. Εν τούτοις ήταν πολύ προσφιλής τακτική του κάθε πωλητή να προωθεί μόνος του παραγγελίες προς την αποθήκη και να πιέζει για την άμεση εκτέλεση. Ακόμα και δύο νέα άτομα που είχαν προσληφθεί στη θέση ενός πωλητής που είχε απολυθεί εξ' αιτίας οικονομικών ατασθαλιών που είχαν εντοπισθεί από το λογιστήριο, εμφάνιζαν την ίδια λογική με τους παλαιότερους πωλητές.

Για πρώτη φορά από την ίδρυση της εταιρείας υπήρχαν σημάδια αντιπαθειών και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων με φτωχοποίηση προς τη μεριά των πωλητές. Κύρια πηγή τριβών ήταν μεταξύ αποθηκάρων και πωλητών σε σχέση με το πως θα διεκπεραιώνονται οι εργασίες της εταιρείας. Ενώ συχνές ήταν και οι αντιπαραθέσεις των πωλητών με το λογιστήριο της εταιρείας αναφορικά με τις εισπράξεις των οφειλών από τους πελάτες. Πολύ χαρακτηριστική είναι η φράση πως “λειτουργούν σαν να είναι υπάλληλοι των πελατών τους και όχι της εταιρείας” που ακουγόταν τακτικά στους χώρους της εταιρείας για τους πωλητές της.

Η θέση της επιχείρησης ήταν αρκετά δύσκολη αφού είχε εγκλωβιστεί σε ένα φαύλο κύκλο με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες της, αλλά και τους εργαζομένους σε αυτήν. Αν άλλαζε τιμές οι ανταγωνιστές της θα

²⁷ Σε καμία περίπτωση ο γράφων δε θέλει να κάνει νύξη για την πολιτική των πελατών της εταιρείας. Είναι απολύτως θεμιτό στην ελεύθερη ανοικτή αγορά κάθε επαγγελματίας να ψάχνει την πλέον συμφέρουσα συνεργασία για την επιχείρηση του.

ικανοποιούνταν, αλλά οι πελάτες θα δυσανασχετούσαν και πιθανώς θα έφευγαν ενώ και οι πωλητές θα δυσφορούσαν. Αν από την άλλη παρέμενε η ίδια κατάσταση η επιχείρηση δε θα μπορούσε να αναπτυχθεί και ίσως να υπήρχε και συρρίκνωση. Επιπλέον έπρεπε να διαχειριστεί τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στο εσωτερικό της. Το 2008 έκλεισε με τα προβλήματα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε εκκρεμότητα, την διεθνή οικονομική κρίση στο ζενίθ και παράλληλα, εμφανιζόταν τα πρώτα σημάδια της ελληνικής δημοσιοοικονομικής κρίσης.

5.2.2. Η πρόκληση

Η πρόκληση για την εταιρεία ήταν πολύ μεγάλη και η αντίδραση της θα έπρεπε να είναι σε πολλά μέτωπα ταυτοχρόνως. Με τα νέα δεδομένα τέθηκε σαν στόχος η σταθερότητα του κύκλου εργασιών, η διατήρηση της κερδοφορίας σε όσο το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα και η διατήρηση του προσωπικού, στο μέτρο που αυτό θα είναι εφικτό μέχρι να επανέλθει η ομαλότητα. Αναλυτικά μπορούμε να πούμε πως:

- ✓ έπρεπε να διαχειριστεί τους πωλητές της και να τους μεταδώσει ένα διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και συνδιαλλαγής με τους πελάτες όπου σκοπός θα είναι η αποτελεσματική πώληση (σε ποσότητα, τιμή και τρόπο πληρωμής συμφέρουσα προς την εταιρεία) και όχι η πώληση για την πώληση.
- ✓ να αλλάξει τη φήμη που είχε αποκτήσει η εταιρεία στην αγορά, όπου είχε διαμόρφωση η άποψη, πως για μικρές ποσότητες η εταιρεία είχε τις χαμηλότερες τιμές και εξυπηρέτηση την ίδια ημέρα ενώ για μεγαλύτερες παραγγελίες η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ δεν θεωρούνταν συμφέρουσα επιλογή, κυρίως λόγο τιμών.
- ✓ να διαχειριστεί την επερχόμενη κρίση στην οικονομία και στην αγορά και να θωρακιστεί από τις ενδεχόμενες συνέπειες της.

Τα πλεονεκτήματα της ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ ήταν:

- η σταθερότητα της διοίκησης της,
- η εμπιστοσύνη των μετόχων στο πρόσωπο και τις επιλογές του Κρητικού,
- τα πολύ υγιή οικονομικά της στοιχεία,

- η δυνατότητα υψηλής ρευστότητας από ίδιες πηγές και από ευνοϊκό τραπεζικό δανεισμό και τέλος
- οι καλές σχέσεις και η εμπιστοσύνη που διαχρονικά υπήρχαν, παρά τις διαφονίες, μεταξύ των εργαζομένων και των δύο ιδρυτών.

Ο Κρητικός αντέδρασε και προς τις τρεις κατευθύνσεις. Αρχικά αποφασίστηκε η αλλαγή του πληροφοριακού συστήματος πάνω στο οποίο λειτουργούσε η εταιρεία. Είχαν περάσει σχεδόν είκοσι χρόνια από την εγκατάσταση του πρώτου συστήματος μηχανοργάνωσης της επιχείρησης και τα δεδομένα της αγοράς αλλά και η τεχνολογία είχε αλλάξει. Με την εγκατάσταση ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP-Enterprise Resource Planning System), η εταιρεία θα είχε ολοκληρωμένο υποστήριξη και έλεγχο για όλες τις λειτουργίες της. Παράλληλα θα επιτυγχανόταν μεγαλύτερο ποσοστό αυτοματισμού στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Με συνέπεια την καλύτερη εσοπτεία της εταιρείας συνολικά αλλά και των επιμέρους λειτουργιών, τμημάτων και συνδυασμό αυτών, αφού η παραγωγή στατιστικών στοιχείων θα ήταν γρηγορότερη και πιο αποτελεσματική. Η διοίκηση θα μπορούσε, επί παραδείγματι, να δει την κίνηση ενός πελάτη κάποιο συγκεκριμένο μήνα. Κίνηση που θα αφορούσε τις αγορές του, το σύνολο των παραγγελιών του για αυτές τις αγορές, της ημερομηνίες και τις ώρες που δόθηκαν, πότε διαβιβάστηκαν στην αποθήκη, πότε εκτελέστηκαν, τις πληρωμές του πελάτη, το τρόπο αυτών των πληρωμών (μετρητοίς ή επιταγή, διάρκεια επιταγής), το ανοικτό υπόλοιπο του πελάτη, τιμές αγοράς και όλα αυτά άμεσα και αποτελεσματικά. Φυσικά αντίστοιχες δυνατότητες υπήρχαν και για όλες τις άλλες δραστηριότητες της εταιρείας, όπως ταχύτητα ανακύκλωσης των εισαγωγών, κόστος δρομολογίων ανά φορτηγό, ανά ημέρα κλπ.

Με τις δυνατότητες που προσέφερε το νέο ERP αποφασίστηκε η εφαρμογή ενός πιο συγκεντρωτικού μοντέλου πωλήσεων, αντίστοιχο με αυτό που είχε η επιχείρηση στα πρώτα χρόνια λειτουργία της, όπου η συνεργασία με κάθε πελάτη θα αποφασιζόταν από την εταιρεία. Ενώ ο ρόλος των πωλητών ως προς τις πρωτοβουλίες και τις δυνατότητες διαπραγμάτευσης στις επαφές με τους

πελάτες θα περιοριζόταν. Ο υπάλληλος που ήταν υπεύθυνος για τις εισπράξεις στην εταιρεία, άτομα που είχε αποκτήσει την πλήρη εμπιστοσύνη των δύο ιδρυτών αλλά και έχαιρε της εκτίμησης του συνόλου των υπαλλήλων της εταιρείας, θα εξειδικευόταν στη χρήση του νέου λειτουργικού πάνω στο κομμάτι των πελατών και των εισπράξεων. Αυτός μαζί με τον Κρητικό και δευτερεύοντος τον Νταϊρτζέ, θα διαμόρφωναν την επιλογές συνεργασίας με κάθε πελάτη, ανάλογα με την πρώτη επαφή και κουβέντα που θα είχε ο πωλητής μαζί του. Στη συνέχεια οι πωλητές θα μετέφεραν τις προοπτικές συνεργασίας και τις προτάσεις της εταιρείας προς τους πελάτες. Επίσης οι πωλητές θα αναλάμβαναν τις εισπράξεις από όλους τους πελάτες, εργασία που μέχρι εκείνη τη στιγμή γινόταν από άλλο υπάλληλο για εξωτερικές δουλειές. Με αυτόν τον τρόπο ο ρόλος των πωλητών γινόταν περισσότερο διαδικαστικός – εκτελεστικός. Για αυτό το λόγο θα αυξανόταν και ο σταθερός μισθός τους και θα μειώνονταν τα bonus τους, τα οποία θα συνέχιζαν να υπολογίζονται από τις εισπράξεις των πελατών τους. Για να βρεθεί χρόνος στο πρόγραμμα του Κρητικού για τις συχνές συναντήσεις με τους πωλητές και τη διαμόρφωση του πλάνου πωλήσεων, έπρεπε να δώσει ένα κομμάτι από τις πολλές δραστηριότητες του. Έτσι με τη σύμφωνη γνώμη του Νταϊρτζέ, το κομμάτι των εισαγωγών και κυρίως των επαφών με τους αντιπροσώπους ανέλαβε ο γιος του Κρητικού, Αρτέμης Κρητικός, που είχε συμπλήρωση ένα μεγάλο διάστημα μόνιμης εργασίας στην εταιρεία, στο τμήμα των εισαγωγών και είχε τη δυνατότητα διευθέτησης τέτοιων ζητημάτων και πολύ καλές σχέσεις με αντιπροσώπους και εργοστάσια. Εννοείται πως η υψηλή εποπτεία παρέμενε στον ίδιο τον Κρητικό.

Με τη ρύθμιση του τρόπου λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων αποφασίστηκε και η αύξηση των τιμοκαταλόγων της εταιρείας σε ποιο ορθολογικά επίπεδα. Ανάλογα με το κύκλο εργασιών κάθε πελάτη και το τρόπο πληρωμής του. Ενώ και με τις δυνατότητες άμεσου ελέγχου του σταδίου που βρίσκεται κάθε παραγγελία, της λειτουργία της αποθήκης και των δρομολογίων των φορτηγών, μέσω του νέου ERP, υπήρχε άμεση και συνολική εικόνα για τους χρόνους εκτέλεσης της κάθε παραγγελίας και για το αν η διαδικασία τηρεί τις εντολές της διοίκησης.

Τελευταίο, αλλά πολύ σημαντικό στάδιο ήταν να εξασφαλιστεί η χρηματοοικονομική σταθερότητα της εταιρείας εν' όψη της οικονομικής κρίσης που είχε περιέλθει η Ελλάδα. Τα δεδομένα δεν ήταν θετικά, καθώς το κλίμα αναφορικά με τις πληρωμές, ήταν από τις αρχές της δεκαετίας αρνητικό και οι πρώτες ενδείξεις έδειχναν επιδείνωση των δυνατοτήτων της αγοράς για σωστή και έγκαιρη πληρωμή. Οι ακάλυπτες επιταγές αυξάνονταν μέρα με τη μέρα ενώ αντίστοιχη πορεία είχαν και οι στάσεις πληρωμών. Η εταιρεία ασφαλώς δε μπορούσε να σταματήσει να πουλάει, αλλά έπρεπε με κάποιο τρόπο βρεθεί κάποια εξασφάλιση για αυτές τις πωλήσεις.

Η χρήση του νέου λειτουργικού προγράμματος προσέφερε λύσεις και σε αυτόν τον τομέα. Καθώς η εταιρεία, σε συνεργασία με μεγάλη εταιρεία ασφάλισης πιστώσεων, ασφάλισε το πελατολόγιο της. Η ασφάλιση αυτή παρείχε την δυνατότητα πωλήσεων μέχρι ενός συγκεκριμένου ύψος οφειλών ανά πελάτη, όριο που καθοριζόταν από την ασφαλιστική ανάλογα με τον κάθε πελάτη. Σε περίπτωση στάσεις πληρωμών από τον πελάτη η ασφαλιστική αποζημίωνε την εταιρεία σε ποσοστό 70%. Αν και πάλι θα υπήρχε απώλεια για την εταιρεία, αναμφίβολα η εξασφάλιση που της περεχόταν, της έδινε το δικαίωμα για μεγαλύτερη ευελιξία στο κομμάτι των πωλήσεων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το σύστημα ασφάλισης, έπρεπε να γίνεται τακτικός έλεγχος του επιπέδου των οφειλών κάθε πελάτη από τη μία, με τις παραγγελίες και τις πληρωμές του από την άλλη. Η συνεισφορά του ERP ήταν καίρια καθώς με τη χρήση του, ο έλεγχος αυτός διευκολυνόταν πάρα πολύ σε χρόνο και σε ποσότητα πληροφοριών. Η εγκατάσταση του νέου ERP ήταν κίνηση επένδυση για την επιβίωση της εταιρείας, με μεγάλο κόστος και σε χρήματα και σε ώρες εργασίες πάρα το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που διαμορφωνόταν.

Η συσχέτιση της ασφάλισης και ο έλεγχος των ορίων των πελατών συνδέεται άμεσα με τη συγκεντρωτική πολιτική επί των πωλήσεων που θα εφαρμόζει η εταιρεία. Τον ρόλο του ελέγχου θα τον αναλάμβανε ο συνεργάτης του Κρητικού που θα εξειδικευόταν πάνω στο κομμάτι των πελατών, ενώ συμπληρωματικό ρόλο θα είχε και ο γιος του Κρητικού. Ο τελευταίος είχε, όπως προαναφέρθηκε, αναλάβει τη λειτουργία του τμήματος εισαγωγών. Για να μην

έχει όμως η εταιρεία το φαινόμενο της αποκλειστικής εξάρτησης από ένα και μόνο υπάλληλο, θα εκπαιδευόταν και ο Αρτέμης Κρητικός στη λειτουργία του προγράμματος και θα ενημερωνόταν συνεχώς για την οποιαδήποτε εξέλιξη. Έτσι σε περίπτωση απουσίας του βασικού υπεύθυνου θα μπορούσε να διατηρείται ο έλεγχος αποτελεσματικά.

Η αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης τέθηκε πλέον ως πρωτεύον στόχος της εταιρείας. Τα μηνύματα από την ήδη δυσλειτουργική, όσον αφορά τους τρόπους πληρωμής, αγορά δεν ήταν ενθαρρυντικά. Η εταιρεία αν και είχε εισέλθει για τα καλά σε μια εξαιρετικά δύσκολη περίοδο και με απροσδιόριστο χρόνο εξόδου από αυτή, είχε προβεί σε κινήσεις που θα τις προσέφεραν σημαντικές βοήθειες στις προκλήσεις που αναπόφευκτα θα συναντήσει. Οι στρατηγικές αυτές κινήσεις, φαίνεται να είναι σε θέση να προσφέρουν ένα καλό ανάχωμα στις παρενέργειες της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει η Ελλάδα. Επιπλέον δημιουργείται η δυνατότητα για αξιοποίηση ευκαιριών που πιθανότατα θα εμφανιστούν. Ήδη υπήρχαν ενδείξεις πως αρκετοί χαρτέμποροι αντιμετώπιζαν προβλήματα ρευστότητας, ενώ δυο ξεκίνησαν διαδικασίες εκκαθαρίσεις των εταιρειών τους. Οι εταιρείες που θα επιβίωναν της κρίσης, θα ήταν σε πλεονεκτική θέση για την κάλυψη των μεριδίων της αγοράς. Η ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ πρέπει και μπορεί να είναι μία από αυτές.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις

Όπως φαίνεται και από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που κάναμε, η ευνοιοκρατία προς τα μέλη της επιχειρήσεις θα πρέπει να εξαιρεθεί και δε θα πρέπει να θεωρείται αυτονόητο πως διάδοχος θα είναι ο μεγαλύτερος ηλικιακά γιος. Αντίθετα, θα πρέπει να καθιερωθούν κριτήρια ένταξης στην επιχείρηση και οι νέες γενιές θα πρέπει να πληρούν αυτούς τους όρους για να ενταχθούν στην επιχείρηση. Στην Ελλάδα φαίνεται ότι κάτι τέτοιο γίνεται σε ποσοστό 34% των επιχειρήσεων, με τη χώρα να βρίσκεται μεταξύ των τεσσάρων κορυφαίων στη σχετική κατάταξη. Για τη διασφάλιση της επιτυχίας φαίνεται ότι είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός της διαδοχής. Πρέπει οπωσδήποτε να ξεκινά από νωρίς, ενώ και οι πιθανότητες επιτυχίας θα αυξηθούν αν εξασφαλιστεί η ανάμιξη των ενδιαφερομένων μερών. Επίσης, δεν πρέπει να αποκλείεται η περίπτωση ανάληψης της διοίκησης από επαγγελματίες manager, σε περίπτωση που τα μέλη της οικογένειας δε διαθέτουν την κατάλληλη εμπειρία.

Όπως έγινε εμφανές από τη μελέτη περίπτωσης που αναπτύξαμε, η εταιρεία ΚΡΗΤΙΚΟΣ – ΝΤΑΪΡΤΖΕΣ Α.Ε αποτελεί μία τυπική μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση με ιστορία άνω των 20 ετών συνεχούς παρουσίας στον κλάδο του χαρτιού. Η άριστη συνεργασία των δυο ιδρυτών και συνεταίρων, υπήρξε παράγοντας κομβικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας. Εντούτοις, δεν έλειψαν οι διαφωνίες σε σχέση με τους τρόπους ανάπτυξης της εταιρείας που όμως δεν λειτούργησαν ανασταλτικά στην λειτουργία της εταιρείας. Η επιλογή της ανάπτυξης με τη λειτουργία υποκαταστημάτων στη Αττική αποδείχθηκε εξαιρετικά εσφαλμένη επιλογή. Επέτρεψε να φανούν μερικά από τα πιο αρνητικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων με τη διολίσθηση της εταιρείας σε φαινόμενα ευνοιοκρατίας προς τα μέλη των οικογενειών των δύο ιδρυτών. Η αύξηση της απασχόλησης συγγενών σε θέσεις που δεν ανταποκρίνονταν στις ικανότητές τους, για διαφορετικούς λόγους για τον κάθε συνétaιρο, και η ‘παθητική’ στάση και των δύο, όσον αναφορά την αντιμετώπιση της κατάστασης, πιθανότατα στέρησαν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης για την

εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, η αλλαγή της νομικής μορφής, μόλις η εταιρεία πληρούσε τα κριτήρια, ήταν χαρακτηριστικό της διαφάνειας και του επαγγελματισμού που και οι δύο ιδρυτές ήθελαν να χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Η επιθετική στάση των ιδρυτών απέναντι στις δυσμενείς προοπτικές που εμφανίζονταν, μετά την καταστροφική πλημμύρα, είναι σημάδι της εργατικότητας, του πάθους, της επιμονής και του επιχειρηματικού τους ενστίκτου. Ενώ και η μετατροπή της ύπαρξης του υποκαταστήματος, από μειονέκτημα σε πλεονέκτημα, αναδεικνύει την ευελιξία των δύο συνεταίρων απέναντι στις αντιξοότητες. Μετά την συγχώνευση με τη ΛΑΜΔΑ ΧΑΡΤΙΚΗ, την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και την είσοδο στη μετοχική σύνθεση δύο νέων μετόχων, αποφασίστηκε ο ανασχεδιασμός της στρατηγικής ανάπτυξης. Η εταιρεία έθετε πλέον ως προτεραιότητα την εξ' ολοκλήρου λειτουργία της με όρους εταιρικής διακυβέρνησης.

Η εγκατάσταση του νέου σύγχρονου λειτουργικού προγράμματος μηχανογράφησης, τελικά, διευκόλυνε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας και παρείχε νέες δυνατότητες σε θέματα ελέγχου, πληροφόρησης και επεξεργασίας δεδομένων. Οι δυνατότητες του νέου λειτουργικού προγράμματος (E.R.P.) συνδυάστηκαν με επιτυχία με τα πλεονεκτήματα του Κρητικού σε θέματα αγοράς και πελατών, ώστε να αλλάξει η πολιτική πωλήσεων που ακολουθούνταν μέχρι τότε και να γίνει πιο αποτελεσματική. Παράλληλα, αξιοποιήθηκε πιο ουσιαστικά το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος πωλήσεων, αφού άλλαξε ο τρόπος εργασίας τους και οι απαιτήσεις της εταιρείας από αυτούς βελτίωσε την αποδοτικότητα τους. Το νέο λειτουργικό υποστήριξε και τις ανάγκες ελέγχου του πελατολογίου, συνέπεια της ασφάλισης πιστώσεων που σύναψε η εταιρεία. Η ασφάλιση πιστώσεων, που έγινε υπό το φόβο των συνεπειών της ελληνικής οικονομικής κρίσης, θωράκισε την εταιρεία από τις παρενέργειες της κρίσης στην αγορά και την έλλειψη ρευστότητας. Μεσοπρόθεσμος στόχος της εταιρείας είναι η σταθερότητα του κύκλου εργασιών πάνω από τα 8 εκατομμύρια, ή έστω και μικρή επίτευξη κερδών και η διατήρηση του προσωπικού της κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Τέλος, για όσο διαρκεί η κρίση, η εταιρεία θα παραμένει σε επιφυλακή για πιθανούς κινδύνους, που πάντα ελλοχεύουν σε περιόδους οικονομικών, και σε ένα βαθμό, και κοινωνικών κρίσεων. Αλλά και για ευκαιρίες που ενδεχομένως να εμφανιστούν και θα μπορούν να αξιοποιηθούν επ' ωφελεία της εταιρείας.

Η παρούσα Μελέτη Περιπτώσεως αποδεικνύει ότι :

- ✓ **ο καθορισμός του τρόπου εισόδου συγγενών των μετόχων στην εταιρεία,**
- ✓ **η γνώση της αγοράς και της πελατείας,**
- ✓ **ο στρατηγικός ανασχεδιασμός,**
- ✓ **η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,**
- ✓ **η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας**

είναι τα συστατικά που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία και να αποτελέσουν την άμυνα απέναντι σε δυσχέρειες που παρουσιάζονται κατά περιόδους σε κάθε επιχείρηση. Αντίθετα:

- ✓ **η ευνοιοκρατία υπέρ της οικογένειας,**
- ✓ **η παθητική στάση απέναντι στα προβλήματα**

πολύ συχνά διογκώνει τις συνέπειές τους και οδηγεί τις επιχειρήσεις ταχύτερα στα λειτουργικά και οικονομικά αδιέξοδα.

Η παρούσα εργασία ελπίζουμε να αποτελέσει μία ακόμη αφετηρία συζήτησης προς όφελος των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και να επισύρει το ενδιαφέρον αντίστοιχων ερευνητικών και δημόσιων φορέων προς διευκόλυνση της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Deakins D. FREEL M. (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Αθήνα: Κριτική
- ✚ Drucker P. (1995), *Managing in a time of great change*, Λονδίνο: BCA
- ✚ Harvey D. (2004), *Keeping it in the family*, Λονδίνο: ACCA
- ✚ Κεφαλάς Α. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, Αθήνα: Κριτική
- ✚ Παπούλιας Β.Δ. (2009), *Η Κρίση Αλλάζει τη Ζωή μας και το Management*, Αθήνα: Κριτική

Διαδικτυακές πηγές

- ❖ Γεωργίου Μ (2006), «Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις», <http://sup.kathimerini.gr/xtra/marketview/Meletes/pdf/Me1120706.pdf>, (πρόσβαση 1/6/2010)
- ❖ Κεφαλάς Α. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, Αθήνα: Κριτική
- ❖ Ζαμπούνης Χ. (2010), «Η “Δυναστεία” του Ελληνικού τουρισμού», <http://www.protothema.gr/greece/article/?aid=82669>, (πρόσβαση 29/9/2010)
- ❖ Κομσελής Α (2007), «Μακριά οι γιοι από τις οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://www.knowhow.gr/?p=493>, (πρόσβαση 1/9/2010)
- ❖ Παππάς Β (2008), «10 εντολές επιβίωσης & επιτυχίας για τις Οικογενειακές επιχειρήσεις», <http://epixeirein.gr/2008/03/25/%E2%80%9C10%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%AD%CF%82%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%B2%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%AF%CE%B1%CF%82%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84/>, (πρόσβαση 19/6/2010)

- ❖ Περρής Γ. (2006), «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»,
<http://keta-ba.gr/files/NEWSLETTER5-June2006.pdf>, (πρόσβαση 20/9/2010)
- ❖ Σάλτου – Κουκουμάκος (2009) “Ανθούν οι επιχειρήσεις από... σπίτι”,
<http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=1&artid=4533277>, (πρόσβαση 2/7/2010)
- ❖ Χολέβα Ε. (2009), «Επιστροφή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»,
<http://www.e-erevna.gr/portal/story.aspx?ID=61156>, (πρόσβαση 3/10/2010)
- ❖ Drakoroulou Dodd S. – Κομσελή Α. (2009), «Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοΐασης»,
<http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/Sarah.Alexis%20siite.pdf>, (πρόσβαση 3/9/2010)
- ❖ Dougherty C (2009), «Facing losses, German billionaire takes own life»,
<http://www.nytimes.com/2009/01/06/business/worldbusiness/06iht-07merckle.19132390.html>, (πρόσβαση 15/6/2010)
- ❖ Price Waterhouse Coopers, (2007), «Οικογενειακές επιχειρήσεις, 1 στις 2 πωλούνται και 1 στις 4 κληρονομούνται»,
<http://www.greekmoney.gr/index.php?news=2759>, (πρόσβαση: 5/9/2010)
- ❖ Sharrock D (2009), «Patrick Rocca, 'poster boy' of Ireland's Celtic Tiger, kills himself»,
<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article5555823.ece>
(πρόσβαση 14/6/2010)