



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

MBA Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**Επιβλέποντες Καθηγητές**

κα Πέκκα Βικτωρία

κος Γεωργόπουλος Νικόλαος

κος Νταλιάνης Φιλόθεος

## **Διπλωματική Εργασία**

# **«Επιχειρηματικότητα και πρώην βιομηχανικές περιοχές: Η περίπτωση του Πειραιά»**

**Πάπαρης Ιωάννης**

Πειραιάς

2016

*«Η πόλη όμως δε φανερώνει το παρελθόν της, το περιλαμβάνει όπως τις γραμμές ενός χεριού, γραμμένο στις γωνίες των δρόμων, στις γρίλιες των παραθύρων, στις κουπαστές των κλιμακοστασίων, στις αντένες των αλεξικέραυνων, στα κοντάρια των λαβάρων, το κάθε κομμάτι χαραγμένο με τη σειρά του από γρατζουνίσματα, πριονίσματα, εγκοπές, βίαια χτυπήματα.»*

*Ίταλο Καλβίνο, Οι Αόρατες Πόλεις*



*Γραμμές τρένου, σιδηροδρομικός σταθμός Αγίου Διονυσίου*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

# Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	5
Ευχαριστίες .....	6
Λίστα Διαγραμμάτων .....	7
Λίστα Πινάκων .....	8
Λίστα Εικόνων .....	9
<b>Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα .....</b>	<b>10</b>
1.1 Εισαγωγή .....	10
1.2 Ορισμός επιχειρηματικότητας και επιχειρηματία .....	10
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα .....	17
1.4 Επιχειρηματικό περιβάλλον .....	21
1.5 Στάδια επιχειρηματικότητας .....	23
1.6 Βασικοί δείκτες επιχειρηματικότητας .....	25
1.7 Συμπεράσματα .....	29
1.8 Βιβλιογραφία .....	31
<b>Κεφάλαιο 2 : Οικογενειακές επιχειρήσεις.....</b>	<b>34</b>
2.1 Εισαγωγή .....	34
2.2 Ορισμός.....	35
2.3 Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων .....	39
2.4 Λόγοι διαφοροποίησης από τις άλλες επιχειρήσεις .....	40
2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων .....	42
2.6 Η εταιρική κουλτούρα .....	48
2.7 Παράγοντες ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων .....	49
2.8 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις από γενιά σε γενιά.....	50
2.9 Η διαδοχή.....	52
2.10 Συμπεράσματα .....	58
2.11 Βιβλιογραφία.....	59
<b>Κεφάλαιο 3 : Βιομηχανική ιστορία και εξέλιξη του Πειραιά.....</b>	<b>62</b>
3.1 Εισαγωγή .....	62

3.2 Περίοδοι και χαρακτηριστικά της βιομηχανικής δραστηριότητας στην Ελλάδα κατά τον 19 <sup>ο</sup> αιώνα ως τις αρχές του 20 <sup>ου</sup> .....	62
3.3 Βιομηχανική ιστορία και πορεία του Πειραιά.....	68
3.4 Αιτίες που οδήγησαν στην αποβιομηχάνιση .....	83
3.5 Βιομηχανικοί κλάδοι που αναπτύχθηκαν στον Πειραιά .....	86
3.6 Συμπεράσματα .....	89
3.7 Βιβλιογραφία.....	91
<b>Κεφάλαιο 4 : Βιομηχανική κληρονομιά και προτάσεις αξιοποίησης .....</b>	<b>93</b>
4.1 Εισαγωγή .....	93
4.2 Βιομηχανική κληρονομιά: αντικείμενο, σημασία, αντιμετώπιση στην Ελλάδα, σενάρια .....	93
4.3 Μελέτη περιπτώσεων αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς στο εξωτερικό.....	98
4.4 Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.....	102
4.5 Μελέτη περιπτώσεων αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς στον Πειραιά .....	113
4.6 Συμπεράσματα .....	120
4.7 Βιβλιογραφία.....	121

# Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη μελέτη του ζητήματος της αναζωογόνησης και ανάπλασης πρώην βιομηχανικών περιοχών. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η πόλη του Πειραιά, περιοχή με πλούσια βιομηχανική παράδοση, η οποία λόγω της αποβιομηχάνισης διαθέτει έναν μεγάλο αριθμό ανενεργών βιομηχανικών χώρων και λιμενικών εγκαταστάσεων. Στα πλαίσια αυτά, πραγματοποιείται μελέτη της επιχειρηματικότητας καθώς και των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς αυτές αποτελούν βάση στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο επάνω στην οποία στηρίζονται οι οικονομικές δραστηριότητες.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα. Δίνεται ο ορισμός της επιχειρηματικότητας καθώς και παράγοντες που επηρεάζουν την άσκησή της. Επίσης γίνεται αναφορά των σταδίων ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας καθώς και ορισμένοι δείκτες προκειμένου να αποτυπωθεί η εικόνα της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αφού ορισθεί η οικογενειακή επιχείρηση, παρατίθενται τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι λόγοι για τους οποίους διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κουλτούρα που τις διέπει, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξή τους, η συνέχειά τους από γενιά σε γενιά καθώς και διάφορα ζητήματα διαδοχής.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια συνοπτική παρουσίαση της βιομηχανικής ιστορίας του Πειραιά. Επίσης παρουσιάζονται οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στην αποβιομηχάνιση καθώς και οι βιομηχανικοί κλάδοι που κατά κύριο λόγο αναπτύχθηκαν στον Πειραιά.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στα θέματα που άπτονται της βιομηχανικής κληρονομιάς καθώς και διάφορα σενάρια αξιοποίησής της υπό το πρίσμα της παγκόσμιας και ελληνικής εμπειρίας καθώς και της μελέτης συγκεκριμένων περιπτώσεων αξιοποίησης της βιομηχανικής κληρονομιάς στο εξωτερικό. Στη συνέχεια αναλύεται το περιβάλλον μέσω των διαμορφωμένων οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών εξελίξεων. Τέλος μελετώνται περιπτώσεις αξιοποίησης βιομηχανικών κτιρίων και περιοχών του Πειραιά έχοντας υπόψιν ανάλογες περιπτώσεις του εξωτερικού.

## **Λέξεις κλειδιά:**

Επιχειρηματικότητα, Οικογενειακές Επιχειρήσεις, Πειραιάς, Πρώην Βιομηχανικές Περιοχές

# Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα Καθηγήτρια κα. Πέκκα Βικτωρία για τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, το χρόνο που μου αφιέρωσε καθώς και την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ολόψυχη και συνεχή στήριξη και συμπαράσταση που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου για τη βοήθειά τους, ακαδημαϊκή και μη.

# Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1.....	20
Διάγραμμα 1.2.....	24
Διάγραμμα 1.3.....	26
Διάγραμμα 1.4.....	26
Διάγραμμα 1.5.....	28
Διάγραμμα 1.6.....	29
Διάγραμμα 2.1.....	40

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1.1.....	13
Πίνακας 1.2.....	14
Πίνακας 1.3.....	18
Πίνακας 1.4.....	28
Πίνακας 2.1.....	37
Πίνακας 3.1.....	74
Πίνακας 3.2.....	76
Πίνακας 3.3.....	76
Πίνακας 3.4.....	78
Πίνακας 3.5 .....	82
Πίνακας 3.6.....	83



# Λίστα Εικόνων

Εικόνα 3.1.....	72
Εικόνα 3.2.....	79
Εικόνα 3.3.....	80
Εικόνα 3.4.....	86
Εικόνα 3.5.....	88
Εικόνα 4.1.....	95
Εικόνα 4.2.....	97
Εικόνα 4.3.....	98
Εικόνα 4.4.....	99
Εικόνα 4.5.....	100
Εικόνα 4.6.....	102
Εικόνα 4.7.....	114
Εικόνα 4.8.....	115
Εικόνα 4.9.....	116
Εικόνα 4.10.....	116
Εικόνα 4.11.....	117
Εικόνα 4.12.....	119

# Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα

## 1.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη και στη βελτίωση της οικονομικής ευημερίας. Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετίζονται με τα είδη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστούν τις εισαγωγικές έννοιες της επιχειρηματικότητας. Θα αναφερθούν κάποιοι από τους ορισμούς της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία καθώς και οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τους επιχειρηματίες για την άσκηση των δράσεών τους. Επίσης θα αναφερθούν τα στάδια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και ορισμένοι δείκτες που χρησιμοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα προκειμένου να αποτυπωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα για την ελληνική επιχειρηματικότητα.

## 1.2 Ορισμός επιχειρηματικότητας και επιχειρηματία

*«Η επιχειρηματικότητα είναι μια ιδιαίτερα δυσδιάκριτη έννοια... δύσκολα χωράει στο πλαίσιο μιας τυποποιημένης έρευνας, επειδή συνδέεται στενά με την ιδιοσυγκρασία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου.» (Edith Penrose, 1959).*

Τα τελευταία χρόνια, η έννοια και το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας απασχολεί ολοένα και περισσότερο ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες. Αυτό οφείλεται στο ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην οικονομική ανάπτυξη ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας, βοηθάει στην οικονομική και κοινωνική συνοχή υποβαθμισμένων περιοχών και απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου. Αξίζει να σημειωθεί πως η επιχειρηματικότητα ως έννοια είναι πολυσύνθετη και δεν μπορεί να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός.

Η επιχειρηματικότητα κατά κύριο λόγο αποτελεί νοοτροπία κατά την οποία αναγνωρίζονται ευκαιρίες και ακολούθως αναλαμβάνεται το ρίσκο εκμετάλλευσης αυτών προκειμένου να επιτευχθεί προστιθέμενη αξία και οικονομικό όφελος. Κάτω από τις συνθήκες αυτές, όλες οι καινοτόμες ιδέες μετατρέπονται σε οικονομικές ευκαιρίες γεγονός που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας. Στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι ορισμοί της επιχειρηματικότητας.

*«Ένα άτομο που ξεκινάει μια επιχείρηση ή επιχειρήσεις, αναλαμβάνοντας μεγάλους χρηματοοικονομικούς κινδύνους.»*, New Oxford Dictionary of English.

«Οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη

κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματός τους.» Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α., 2005)

*«Κάθε προσπάθεια για δημιουργία μιας νέας επιχείρησης ή νέας δραστηριότητας όπως το ελεύθερο επάγγελμα, η δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού οργανισμού ή η επέκταση ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, που γίνεται από έναν ιδιώτη, από ομάδες ιδιωτών ή από επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν.»* General Entrepreneurship Monitoring (GEM) / Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE, 2015)

«Η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη αλλά ούτε και τέχνη, αλλά είναι η πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι ο τρόπος συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.» (Drucker, 1985)

Τέλος, σύμφωνα με τους Herbert & Link (1989), η επιχειρηματικότητα ορίζεται ανάλογα με την οικονομική ή διοικητική οπτική που την ορίζει ο καθένας. Σύμφωνα με την οικονομική σκοπιά επιχειρηματίας είναι το άτομο που αναλαμβάνει τον κίνδυνο και παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν την κατανομή, τον τύπο, τη χρήση των αγαθών, των πόρων ή των επιχειρήσεων. Από την οπτική της διοίκησης, οι επιχειρηματίες διακρίνονται σε αυτούς που αναζητούν τις ευκαιρίες και σε αυτούς που διοικούν μια επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό διευκρινίζεται πως η επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με τη μεγιστοποίηση των κερδών, την ανάπτυξη και την καινοτομία και επικεντρώνεται περισσότερο στις αλλαγές της αγοράς από την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων. Αντιθέτως, οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων προσφέρουν τους περισσότερους από τους διαθέσιμους πόρους τους στην εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων σε συνάρτηση με τις επιθυμίες και απαιτήσεις της οικογένειάς τους. Από εδώ και στο εξής οι όροι επιχειρηματική δραστηριότητα και ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θα χρησιμοποιούνται έχοντας την ίδια έννοια.

Βιβλιογραφικά, υπάρχουν δυο σχολές προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας και κατ'επέκτασιν του επιχειρηματία :

- Οικονομική προσέγγιση όπου εξετάζεται ο ρόλος του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη,
- Η οργανωσιακή προσέγγιση όπου γίνεται εστίαση στον τρόπο που επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα καθώς και στα γνωστικά ή ψυχολογικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία

### 1.2.1 Οικονομική προσέγγιση

Οι οικονομολόγοι ακόμα διαφωνούν για τη σημασία της επιχειρηματικότητας. Οι βασικοί άξονες της διαφωνίας τους περιστρέφονται γύρω από τους κινδύνους, την καινοτομία και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας.

Ο Cantillon (1730) ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τον κρίσιμο ρόλο του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη ο οποίος θεμελιώνεται στα δικαιώματα της ατομικής ιδιοκτησίας. Από τις τρεις κοινωνικές τάξεις που αναγνώριζε ο Cantillon, η σημαντικότερη ήταν εκείνη των επιχειρηματιών, οι οποίοι αποτελούσαν τους βασικούς οικονομικούς παράγοντες. Οι άλλες δυο τάξεις ήταν οι γαιοκτήμονες και οι εργάτες.

Ο Say (1803) θεωρούσε επίσης τον επιχειρηματία κεντρικό άξονα της οικονομίας, καθώς και καταλύτη οικονομικής αλλαγής και ανάπτυξης. Από τα τρία στάδια της παραγωγής, ο επιχειρηματίας αναλάμβανε το στάδιο της εμπορίας. Συνεπώς, θεωρείται ότι η έννοια του επιχειρηματία βρίσκεται κοντά στην παραδοσιακά κρατούσα άποψη, σύμφωνα με την οποία πρόκειται για άνθρωπο πρόθυμο να αναλάβει τον κίνδυνο να συνδυάσει διάφορους συντελεστές παραγωγής.

Για τον Kizner (Deakins and Freel, 2007) ο επιχειρηματίας είναι κάποιος ο οποίος βρίσκεται σε επιφυλακή για να εντοπίσει επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής. Η αναγνώριση της δυνατότητας συναλλαγής παρέχει στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να ωφεληθεί δρώντας ως μεσάζων, ο οποίος διευκολύνει τη συναλλαγή. Έχει την ικανότητα να εντοπίζει τους προμηθευτές και τους πελάτες και να δρα ως διαμεσολαβητής.

Κατά τον Schumpeter (1934, 1942), επιχειρηματίας είναι ο καινοτόμος. Ο επιχειρηματίας φέρει την αλλαγή με την εισαγωγή νέων τεχνολογικών διαδικασιών ή προϊόντων. Ο κατά Schumpeter επιχειρηματίας συγκεκριμένα μόνο άτομα μπορούν να γίνουν επιχειρηματίες. Ο επιχειρηματίας μεταβάλλει τις τεχνολογικές δυνατότητες, αλλάζει τους καθιερωμένους θεσμούς μέσω της καινοτομίας και συνεπώς μετατοπίζει τους παραγωγικούς περιορισμούς.

Σύμφωνα με τον Knight (1921) , επιχειρηματίας είναι κάποιος που αναλαμβάνει κινδύνους και ανταμείβεται, δηλαδή απολαμβάνει την απόδοση (κέρδος) για την αβεβαιότητα που επωμίζεται. Η ευκαιρία για κέρδος αυξάνεται όσο πιο αβέβαιο είναι το αποτέλεσμα της αλλαγής. Αν η αλλαγή είναι απόλυτα προβλέψιμη, τότε δεν υπάρχει ευκαιρία κέρδους. Ο επιχειρηματίας είναι διατεθειμένος να αναλαμβάνει κινδύνους σε έναν αβέβαιο κόσμο. Ο Knight κάνει διάκριση μεταξύ κινδύνου και αβεβαιότητας. Κίνδυνος υφίσταται όταν είναι αβέβαιη η εμφάνιση της μιας ή της άλλης κατάστασης, αλλά η πιθανότητα εμφάνισής της μπορεί να υπολογιστεί με κάποιο βαθμό πιθανότητας. Αβεβαιότητα από την άλλη προκύπτει όταν δεν μπορεί να υπολογιστεί η πιθανότητα εμφάνισης κάποιων αποτελεσμάτων.

Ο επιχειρηματίας του Shackle (Deakins and Freel, 2007) είναι δημιουργικός και επινοητικός. Ενώ ο επιχειρηματίας του Knight αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες, ο επιχειρηματίας του Shackle τις επινοεί. Δυνητικά, όλοι διαθέτουν αυτή τη δημιουργική ικανότητα, η οποία ασκείται με την πραγματοποίηση επιλογών.

Ο Casson (Deakins and Freel, 2007) επιχειρεί μια σύνθεση των εννοιών και των χαρακτηριστικών της επιχειρηματικότητας. Αναγνωρίζει ότι ο επιχειρηματίας διαθέτει διαφορετικές ικανότητες από άλλα άτομα, γεγονός που τον καθιστά ικανό να προβαίνει σε κρίσεις και να συντονίζει τους περιορισμένους πόρους. Οι αποφάσεις του μπορούν να αφορούν στην ανακατανομή ή την οργάνωση των πόρων. Ο Casson τονίζει ότι οι επιχειρηματίες απαιτείται να ασκούν έλεγχο επί των πόρων, ώστε να μπορούν να στηρίζουν και να πραγματοποιούν τις αποφάσεις τους κάτι που ενδεχομένως συνεπάγεται ότι θα πρέπει να διαθέτουν προσωπική περιουσία. Σε αυτή την περίπτωση, η έλλειψη προσωπικών κεφαλαίων θα αποτελούσε εμπόδιο για την άσκηση επιτυχούς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πίνακας 1.1: Ο ρόλος του επιχειρηματία σύμφωνα με την οικονομική προσέγγιση

Συγγραφέας	Κύριος ρόλος του επιχειρηματία	Πρόσθετες διαπιστώσεις
<b>Cantillon, Say</b>	Οργανωτής παραγωγής	Καταλύτης οικονομικής αλλαγής
<b>Kizner</b>	Ικανότητα να διακρίνει ευκαιρίες	Ικανότητα – κλειδί του επιχειρηματία είναι η δημιουργική εγρήγορση
<b>Schumpeter</b>	Καινοτόμος	Ο επιχειρηματίας ως ηρωική μορφή
<b>Knight</b>	Αναλαμβάνει κινδύνους	Το κέρδος είναι η ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνων
<b>Casson</b>	Οργανώνει τους πόρους	Παράγοντας – κλειδί επιρροής στο περιβάλλον
<b>Shackle</b>	Δημιουργικότητα	Η αβεβαιότητα δημιουργεί ευκαιρίες για κέρδος

Πηγή: Deakins D., Freel M., 2007

Γενικά είναι πολύ διαφορετικοί οι τρόποι με τους οποίους οι οικονομολόγοι προσεγγίζουν την επιχειρηματικότητα. Σχεδόν όλοι τους ωστόσο συμφωνούν ως προς τέσσερα σημεία:

1. Το άτομο επιλέγει μεταξύ του να γίνει επιχειρηματίας ή μισθωτός και έχει τη δυνατότητα να μεταπηδά από τη μια εναλλακτική στην άλλη.

2. Η επιλογή της μεταπήδησης στην άλλη εναλλακτική εξαρτάται από τη χρησιμότητα της κάθε κατάστασης.
3. Το εισόδημα του επιχειρηματία είναι πολύ πιο επισφαλές από εκείνο του υπαλλήλου.
4. Η επιλογή επηρεάζεται και από τις διαφορετικές επιχειρηματικές ικανότητες των ατόμων, αλλά και από τη διαφορετική στάση που αυτά επιδεικνύουν απέναντι στο ρίσκο.

### 1.2.2 Η οργανωσιακή προσέγγιση

Όπως και οι οικονομολόγοι, οι επιστήμονες της οργανωσιακής θεωρίας παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία στις απόψεις τους για τους επιχειρηματίες.

Στον πίνακα 1.2 συγκεντρώνονται εννέα διαφορετικοί οργανωσιακοί ορισμοί της επιχειρηματικότητας. Όπως και στην περίπτωση των οικονομικών προσεγγίσεων, υπάρχουν πεδία διαφορετικών ερμηνειών. Για παράδειγμα ο Timmons (1997) εστιάζει στο άτομο και βλέπει την επιχειρηματικότητα ως τρόπο σκέψης και δράσης απέναντι στις ευκαιρίες. Από την άλλη ο Morris (1998) μιλάει για άτομα και ομάδες από διαφορετικά περιβάλλοντα, τα οποία ενώνουν τις δυνάμεις τους για να παράγουν αξία. Για τους Stevenson κ.ά. (1989), η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα κυνηγούν ευκαιρίες, αδιαφορώντας για ικανότητες ή διαθέσιμους όρους. Επίσης ο Drucker (1985) υπογραμμίζει τη σχέση της επιχειρηματικότητας με την πράξη της καινοτομίας.

Πολλοί ερευνητές όπως οι Low και McMillan (1988), Gartner (1988), Rumelt (1987) και Sharma και Chrisman (1999), τονίζουν πως αυτή η καινοτομία αφορά εν πολλοίς τη δημιουργία της νέας επιχείρησης.

Πίνακας 1.2 : Ο ρόλος του επιχειρηματία σύμφωνα με την οργανωσιακή προσέγγιση

Συγγραφέας	Ορισμός
<b>Drucker</b>	Η επιχειρηματικότητα είναι μια καινοτομική πράξη που ενισχύει με νέο δυναμικό τους ήδη υπάρχοντες πόρους.
<b>Stevenson κ.ά.</b>	Επιχειρηματικότητα είναι η επιδίωξη μιας ευκαιρίας χωρίς να δίνεται σημασία στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες.
<b>Rumelt</b>	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων επιχειρήσεων, νέων υπό την έννοια ότι δεν αποτελούν πιστή αντιγραφή κάποιας

	προϋπάρχουσας επιχείρησης, αλλά εμπεριέχουν κάποιο στοιχείο νεωτερισμού.
<b>Low and MacMillan</b>	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης.
<b>Gartner</b>	Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία επιχειρήσεων, η διαδικασία με την οποία γεννιούνται νέες επιχειρήσεις.
<b>Timmons</b>	Η επιχειρηματικότητα είναι μια λογική, ένας τρόπος σκέψης και δράσης εστιασμένος στην εκμετάλλευση ευκαιριών, ολιστικός στην προσέγγισή του και ο οποίος εξισορροπείται μέσω της άσκησης ηγεσίας.
<b>Venkataraman</b>	Οι έρευνες με θέμα την επιχειρηματικότητα προσπαθούν να κατανοήσουν από ποιους με ποιον τρόπο και με τι συνέπειες εντοπίζονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται οι ευκαιρίες δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
<b>Morris</b>	Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα και οι ομάδες παράγουν αξία συγκεντρώνοντας διαφορετικές εισροές πόρων για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον τους. Μπορεί να εκδηλωθεί σε οποιοδήποτε οργανωτικό πλαίσιο και να έχει ποικίλα αποτελέσματα όπως νέες επιχειρηματικές προσπάθειες, προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, αγορές και τεχνολογίες.
<b>Sharma and Chrisman</b>	Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει πράξεις οργανωσιακής δημιουργίας, ανανέωσης ή

καινοτομίας που λαμβάνουν χώρα εντός ή εκτός προϋπάρχοντος οργανισμού.

Πηγή: Meyer et al. (2002).

Αυτή η έμφαση στη νέα επιχείρηση ως μονάδα ανάλυσης, φέρνει άλλα προβλήματα. Κατ' αρχάς, αυτοί που δρουν επιχειρηματικά είναι μεμονωμένα άτομα ή οι ομάδες ατόμων και όχι οι επιχειρήσεις. Υπό αυτή την έννοια, υπάρχουν σαφείς διαφορές ανάμεσα στο προφίλ των ατόμων που επιλέγουν να ιδρύσουν μια νέα επιχείρηση. Για παράδειγμα, κάποιοι το επιχειρούν για πρώτη φορά (επίδοξοι επιχειρηματίες), άλλοι έχουν προηγούμενη πείρα (κατά συρροή επιχειρηματίες), ενώ άλλοι ήδη διαχειρίζονται μία ή περισσότερες επιχειρήσεις (επιχειρηματίες χαρτοφυλακίου).

Έπειτα, οι νέες επιχειρήσεις δεν είναι όλες ίδιες μεταξύ τους. Κάποιες αποτελούν νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Άλλες εξαγοράζονται από τα υπάρχοντα διοικητικά στελέχη (εξαγορά από τη διοίκηση). Ένα άλλο μοντέλο είναι εκείνο των κοινωνικών επιχειρήσεων (επιχειρήσεις με κοινωνική δράση) ή των «κλωνοποιημένων» επιχειρήσεων που τους έχει παραχωρήσει δικαιώματα δικαιοχρησίας (franchise) κάποια προϋπάρχουσα επιχείρηση. Αυτές οι μορφές διαφέρουν μεταξύ τους, όλες τους όμως δυνητικά θα μπορούσαν να ανήκουν σε νέες επιχειρήσεις.

Από εκεί και πέρα, οι ερευνητές αναρωτήθηκαν αν μπορεί να υπάρξει μια αυστηρά καθορισμένη οργανωσιακή προσέγγιση για τη μελέτη ή κατανόηση της επιχειρηματικότητας. Οι Share και Venkataraman (2000) ισχυρίζονται ότι «η επιχειρηματικότητα κατέληξε να είναι μια ευρεία έννοια η οποία στεγάζει ένα συνοθύλευμα από έρευνες. Στις μέρες μας, η έρευνα για την επιχειρηματικότητα φαίνεται να εστιάζει σε συγκεκριμένες όψεις του πλαισίου, αντί να αποτελεί ενιαίο εννοιολογικό πεδίο».

Το σημείο που διαφοροποιούνται οι οικονομικές από τις οργανωσιακές θεωρίες είναι ότι οι οικονομολόγοι τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις επιλογές των ατόμων και στην επεξεργασία πληροφοριών. Οι επιστήμονες της οργανωσιακής θεωρίας αρχικά τόνιζαν περισσότερο τα γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Δηλαδή τους ενδιέφερε ποιος είναι ο επιχειρηματίας και πώς έγινε τέτοιος. Οι οργανωσιακοί θεωρητικοί προχώρησαν στη μελέτη των γνωστικών διαδικασιών με τις οποίες τα άτομα συλλέγουν, επεξεργάζονται και αξιολογούν πληροφορίες στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας. Τους οικονομολόγους από την άλλη συνήθως δεν τους ενδιαφέρει τόσο το γιατί. Πιστεύουν ότι απάντηση είναι ήδη γνωστή: η επιχείρηση προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα από άλλες καταστάσεις της αγοράς εργασίας.



### 1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα

Έχοντας εξετάσει το ρόλο και τα κύρια χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, θα προχωρήσουμε στην εξέταση των παραμέτρων που οδηγούν στην επιχειρηματική δράση και επιδρούν στις επιχειρηματικές ιδέες, κίνητρα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### Κίνητρα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης

Τα κίνητρα που οδηγούν τα άτομα στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: εκείνα που ελκύουν το άτομο (pull motives) και εκείνα που ωθούν να γίνει επιχειρηματίας (push motives).

#### *Κίνητρα έλξης (Pull motives)*

Είναι γνωστά και ως θετικά κίνητρα και προέρχονται κυρίως από την προσωπική ανάγκη του ατόμου. Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- **Επιθυμία κέρδους:** το κίνητρο του κέρδους ελκύει το άτομο στην επιχειρηματικότητα διότι εξασφαλίζει υψηλό βιοτικό επίπεδο και αποτελεί μέτρο επιτυχίας.
- **Ανεξαρτησία:** το άτομο γίνεται οικονομικά και κοινωνικά ανεξάρτητο, λαμβάνοντας όλες τις αποφάσεις που απαιτούνται για την επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης και της προσωπικότητάς του.
- **Κοινωνική αναγνώριση:** γενικά οι επιχειρηματίες απολαμβάνουν ευρεία κοινωνική αναγνώριση
- **Η έλξη προς ένα συγκεκριμένο τύπο εργασίας**

#### *Κίνητρα ώθησης (Push motives)*

Προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του ανθρώπου. Συνήθως περιλαμβάνουν:

- **Κοινωνικός αποκλεισμός:** άτομα ή ομάδες όπως άνεργοι και μετανάστες βλέπουν την επιχειρηματικότητα ως μέσω επιβίωσης και κοινωνικής επανένταξης και αναγνώρισης.
- **Ενδεχόμενη ανταπόκριση σε κυβερνητικές χρηματοδοτήσεις** που αφορούν στην ανάληψη επιχειρηματικότητας
- **Πιέσεις από το άμεσο περιβάλλον, συνήθως την οικογένεια**

Σύμφωνα με το GEM / IOBE οι δύο βασικοί τύποι κινήτρων επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων αφορούν:

α) την *επιχειρηματικότητα ευκαιρίας*, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του και η οποία προκρίνεται ικανή είτε να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματός του, είτε να προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία και

β) την *επιχειρηματικότητα ανάγκης*, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσaréσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση, φόβου για πιθανή απόλυση βραχυπρόθεσμα με στόχο απλώς τη διατήρηση του εισοδήματός του, το οποίο «απειλείται» με συρρίκνωση.

Οι δύο αυτοί τύποι κινήτρων επιχειρηματικής δραστηριοποίησης αποτελούν στην ουσία δύο ακραίους πόλους, καθώς τα επιχειρηματικά κίνητρα των ατόμων μπορεί να κινούνται μεταξύ αυτών των δύο πόλων.

Οι δείκτες επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας το 2014 στην Ελλάδα διαμορφώθηκαν περίπου στο 43,6% και στο 30,5% αντίστοιχα. Δηλαδή η ελληνική επιχειρηματικότητα που κινητοποιείται από τον εντοπισμό ευκαιριών κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (54,9%), ενώ στον αντίποδα το ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα λόγω ανάγκης κινείται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα συγκριτικά με τον μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Δεν είναι τυχαίο ότι η Ελλάδα βρίσκεται στη τελευταία θέση της κατάταξης μεταξύ των χωρών καινοτομίας μελών της Ε.Ε. σε όρους επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και στην πρώτη θέση της κατάταξης σε όρους επιχειρηματικότητας ανάγκης. Η συνεχιζόμενη ύφεση οδηγεί συγκριτικά με άλλες χώρες πολύ περισσότερους πολίτες στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους αξιοποίησης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών.

Πίνακας 1.3: Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης

#### Ομάδα Α

Χώρα	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)	Επιχειρηματικότητα ανάγκης (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)
Γερμανία	53,7%	28,2%
Ηνωμένο Βασίλειο	52,7%	19,1%
Σλοβακία	51,8%	35,5%
Πορτογαλία	49,3%	34%
Ιρλανδία	48,6%	41,4%
Ομάδα Α	47%	33,3%

Ομάδα Β

Χώρα	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)	Επιχειρηματικότητα ανάγκης (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)
<b>Σλοβενία</b>	44,8%	30,1%
<b>Βέλγιο</b>	43,1%	38,4%
<b>Εσθονία</b>	41,1%	18%
<b>Ιταλία</b>	38,6%	16,7%
<b>Αυστρία</b>	37,4%	15,4%
<b>Ισπανία</b>	33,5%	36,8%
<b>Ελλάδα</b>	58,1%	21,2%
<b>Ομάδα Β</b>	30,5%	43,6%

Ομάδα Γ

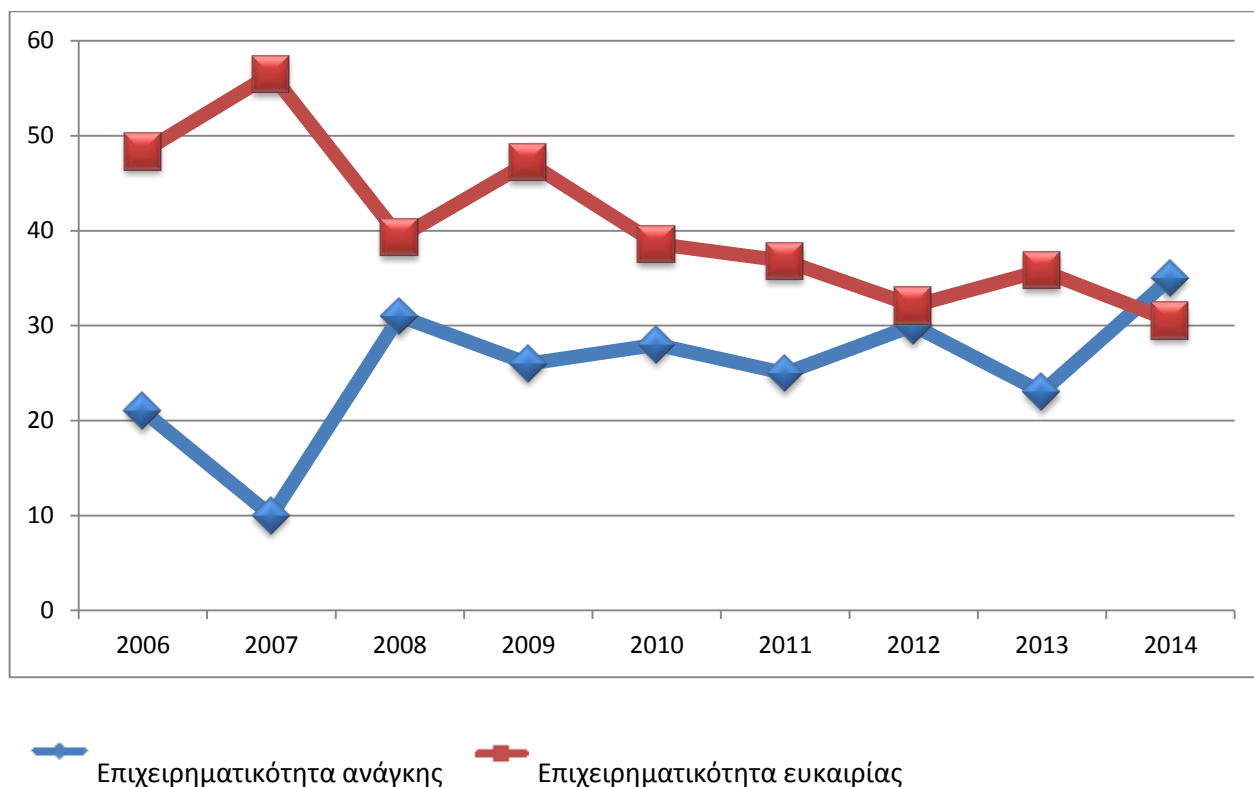
Χώρα	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)	Επιχειρηματικότητα ανάγκης (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)
<b>Γαλλία</b>	69,2%	20,7%
<b>Νορβηγία</b>	69%	4,9%
<b>Φιλανδία</b>	63,1%	24,7%
<b>Ολλανδία</b>	62,8%	26,7%
<b>Δανία</b>	60,2%	10,3%
<b>Λουξεμβούργο</b>	59,8%	17,1%
<b>Ελβετία</b>	58,1%	21,2%
<b>Σουηδία</b>	56,2%	10,3%
<b>Ομάδα Γ</b>	54,9%	23,9%

Χώρες Α:Χαμηλού κόστους, Χώρες Β:βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Χώρες Γ: καινοτομίας

Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM, 2015

Η διαπίστωση αυτή κάνει αναγκαίο να εξεταστεί η εξέλιξη της κατανομής κινήτρων επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα διαχρονικά, έτσι ώστε να διαφανεί ο τρόπος με τον οποίο η ύφεση έχει επιδράσει σε αυτήν. Το Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί καταγράφει την εξέλιξη της κατανομής κινήτρων επιχειρηματικής δραστηριοποίησης μεταξύ επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας από το 2006 έως σήμερα.

Διάγραμμα 1.1 : Εξέλιξη κατανομής επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας % επιχειρηματιών αρχικών σταδίων



Πηγή: IOBE, 2015

Διαχρονικά, το ποσοστό ατόμων που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας συμπεριλαμβανομένου και της βελτίωσης εισοδήματος είναι μεν υψηλότερο σε σχέση με το ποσοστό των ατόμων που αναλαμβάνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες από ανάγκη αλλά διαρκώς συρρικνωμένο. Η εξέλιξη αυτή σε συνδυασμό με το διαχρονικά σταθερό ποσοστό ατόμων που εισήλθαν στον επιχειρηματικό στίβο εξ ανάγκης συνέβαλε στη σύγκλιση των ποσοστών επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και ανάγκης. Μάλιστα το 2014 η αύξηση του ποσοστού των ατόμων κατά έντεκα και πλέον ποσοστιαίες μονάδες συνετέλεσε ώστε για πρώτη χρονιά το ποσοστό ατόμων που ασκεί επιχειρηματικότητα ανάγκης να υπερβεί το ποσοστό επιχειρηματικότητας ανάγκης.

Φαίνεται ότι καθώς η κρίση και οι επιπτώσεις της γίνονται ολοένα και περισσότερο αισθητές, τα κίνητρα που συντελούν κυρίως στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση είναι η ένταξη στον εργασιακό στίβο και λιγότερο η βελτίωση των συνθηκών της εργασίας τους, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται απαραίτητα ότι όσοι ξεκίνησαν εξ ανάγκης δεν διέγνωσαν μια επιχειρηματική ευκαιρία.

#### 1.4 Επιχειρηματικό περιβάλλον

Στο σημείο αυτό θα εξεταστεί ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα πλαίσια στα οποία δρα μια επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες συνοψίζονται στους εξής:

- Οικονομικό περιβάλλον
- Ανταγωνισμός
- Κυβερνητικές πολιτικές και προγράμματα
- Παιδεία και Μόρφωση
- Πολιτισμικά και Κοινωνικά πρότυπα
- Εμπορική και Επαγγελματική Υποδομή
- Πρόσβαση στην υλική υποδομή
- Έρευνα και Ανάπτυξη

Οικονομικό περιβάλλον: Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια ενός οικονομικού περιβάλλοντος και των διακυμάνσεών του, το οποίο εν μέρει διαμορφώνει και τα περιθώρια ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι οικονομικές δυνάμεις που επιδρούν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνουν ένα σύνολο συνεχώς μεταβαλλόμενων μεταβλητών οι οποίες είναι η κατάσταση της εθνικής οικονομίας, το επίπεδο πληθωρισμού, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και το επίπεδο των τιμών των υλών που χρησιμοποιεί.

Ανταγωνισμός: Ο βαθμός στον οποίο οι εμπορικές συναλλαγές είναι τόσο σταθερές και δύσκολα μετατρέψιμες, ώστε να εμποδίζουν τις μικρές και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν να αντικαθιστούν προμηθευτές, υπεργολάβους και συμβούλους. Η διάσταση αυτή εξετάζει επίσης την ύπαρξη ή μη διάφανης αγοράς (π.χ ύπαρξη ασυμμετριών στην πληροφόρηση: το αν και κατά πόσο οι πληροφορίες για τις συνθήκες της αγοράς είναι διαθέσιμες σε όλους τους πωλητές και τους αγοραστές), τις κυβερνητικές πολιτικές που αποσκοπούν στη δημιουργία ανοιχτής αγοράς (π.χ κρατικές προμήθειες, μείωση των εμπορικών δασμών, φραγμών κ.λ.π), τη δομή της αγοράς (π.χ ευκολία εισόδου, κυριαρχία μεγάλων ή μικρών επιχειρήσεων, πλεονεκτήματα διαφήμισης, ανταγωνισμός τιμών κ.λ.π) και το κατά πόσο όλες οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με βάση τους ίδιους κανόνες του παιχνιδιού. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν πέντε δυνάμεις οι οποίες δημιουργούν ουσιαστικά την ένταση του ανταγωνισμού σε κάθε αγορά, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον κλάδο, τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τα υποκατάστατα προϊόντων και υπηρεσιών.

Κυβερνητικές πολιτικές και προγράμματα: Ο βαθμός στον οποίο οι περιφερειακές αλλά και οι εθνικές οικονομικές πολιτικές καθώς και η εφαρμογή τους (σχετικά με την γενική και ειδική φορολογία, τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και τη διοίκηση κλπ.) επηρεάζουν τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, ενώ αποθαρρύνουν ή ενθαρρύνουν νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Παράλληλα, η διάσταση αυτή αφορά την ύπαρξη προγραμμάτων ενίσχυσης νέων και αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα κυβερνητικής πολιτικής. Επίσης, εξετάζεται η ποιότητα και η ευκολία πρόσβασης σε προγράμματα, η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του κυβερνητικού προσωπικού, αλλά και η ικανότητά του να διαχειρίζεται ειδικά προγράμματα, καθώς και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Παιδεία και Μόρφωση: Ο βαθμός στον οποίο παρέχεται εκπαίδευση σχετικά με το πώς ξεκινάει ή διοικείται μια μικρή, νέα ή αναπτυσσόμενη επιχείρηση, σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος, ιδρύματα τεχνολογικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, μαθήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα σε οικονομικά και μη πανεπιστήμια και σε επίπεδο προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων). Η διάσταση αυτή εξετάζει επίσης την ποιότητα, την χρησιμότητα και το βάθος μιας τέτοιας εκπαίδευσης για την δημιουργία και τη διοίκηση μιας μικρής, νέας ή αναπτυσσόμενης επιχείρησης, την φιλοσοφία του εκπαιδευτικού συστήματος απέναντι στις δημιουργικές και καινοτομικές σπουδές σε όλες τις βαθμίδες του, την ικανότητα, καθώς και την ειδίκευσή των εκπαιδευτών που διδάσκουν στοιχεία επιχειρηματικότητας.

Πολιτισμικά και Κοινωνικά Πρότυπα: Ο βαθμός, στον οποίο τα υπάρχοντα κοινωνικά και πολιτισμικά πρότυπα ενθαρρύνουν, ή τουλάχιστον δεν αποθαρρύνουν, την ατομική δράση, η οποία πιθανόν να οδηγήσει σε νέους τρόπους επιχειρηματικής δράσης, ή οικονομικές δραστηριότητες που, με τις σειρά τους, μπορούν να οδηγήσουν στην ευρύτερη διάχυση του πλούτου και του εισοδήματος.

Η διάσταση αυτή εξετάζει επίσης τις ευρύτερες στάσεις απέναντι στην επιχειρηματικότητα, τις συμπεριφορές απέναντι στο ρίσκο, την επιχειρηματική αποτυχία και την δημιουργία πλούτου (καθώς και την επίδρασή τους στην ανάπτυξη επιχειρηματικότητας), την επίδραση των κοινωνικών προτύπων στην επιχειρηματική συμπεριφορά, την κοινωνική αξία ή απαξία του επιχειρηματία, και τέλος την επίδραση που ασκούν οι πολιτισμικές και κοινωνικές συμπεριφορές για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε τοπικές κοινότητες και μειονοτικές ομάδες (εθνικές ή θρησκευτικές ομάδες, γυναίκες κλπ.).

Εμπορική και Επαγγελματική υποδομή: Η επίδραση εμπορικών, λογιστικών και άλλων νομικών υπηρεσιών (συμπεριλαμβανομένου του κόστους, της ποιότητας και του βαθμού διαθεσιμότητας), αλλά και ιδρυμάτων που επιτρέπουν ή ευνοούν την λειτουργία μιας νέας, μικρής ή αναπτυσσόμενης επιχείρησης. Επίσης, εξετάζονται η πρόσβαση σε πληροφορίες προερχόμενες από ευρύτερες πηγές, συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου, των περιοδικών, των εφημερίδων

και δημόσιων σεμιναρίων, σχετικά με την εγχώρια και διεθνή οικονομία, την διαδικασία δημιουργίας μιας επιχείρησης, το πώς ετοιμάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά και σχετικά με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Πρόσβαση στην Γλική Υποδομή: Εδώ εξετάζεται κατά πόσο είναι δυνατή η πρόσβαση σε υλικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων των τηλεφωνικών επικοινωνιών, του ταχυδρομείου, του διαδικτύου, των οδικών μεταφορών, των εναέριων και θαλάσσιων μεταφορών, χώρων γραφείων, το κόστος της γης, του χώρου και των ενοικίων. Επίσης εξετάζεται η ποιότητα και ο βαθμός πρόσβασης σε πρώτες ύλες και φυσικούς πόρους, όπως το ξύλο, το έδαφος, οι κλιματολογικές συνθήκες, τα οποία είναι επωφελή για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Έρευνα και Ανάπτυξη: Ο βαθμός στον οποίο η έρευνα και ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο οδηγεί την χώρα σε νέες εμπορικές ευκαιρίες, καθώς και το αν και κατά πόσο νέες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Η διάσταση αυτή εξετάζει επίσης τις συνέπειες του θεσμικού πλαισίου για την ευρεσιτεχνία, την δυνατότητα των ερευνητών να διαπραγματεύονται με τους ομολόγους τους στη βιομηχανία και το αντίστροφο, τα επίπεδα καινοτομίας της χώρας, τον εθνικό προσανατολισμό των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη (το κατά πόσο τα κρατικά, βιομηχανικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα αναγνωρίζουν και προάγουν την σπουδαιότητα της εφαρμοσμένης έρευνας), καθώς και την ποιότητα και την διαθεσιμότητα υποδομής τέτοιας που να στηρίζει πρωτοβουλίες υψηλής τεχνολογίας.

### **1.5 Στάδια επιχειρηματικότητας**

Ο κύκλος ζωής της επιχειρηματικότητας αποτελείται από τρεις φάσεις, τη φάση της σύλληψης της ιδέας, της δημιουργίας της επιχείρησης και της ανάπτυξης.

#### *1) Φάση της σύλληψης ιδέας*

Το διάστημα κατά το οποίο οι υποψήφιοι επιχειρηματίες αναζητούν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Απαραίτητο σε αυτή τη φάση είναι να υπάρχει επαγρύπνηση από τους επιχειρηματίες έτσι ώστε να αντιληφθούν την ευκαιρία και να δράσουν ακόμα και κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

#### *2) Φάση της δημιουργίας της επιχείρησης*

Σύμφωνα με τους Evans και Jovanovic (1989) «η οικονομική θεωρία έχει προσεγγίσει την απόφαση ενός ατόμου να ξεκινήσει μια επιχείρηση ως μια επαγγελματική επιλογή ανάμεσα στην αυτοαπασχόληση και την απασχόληση ως μισθωτός». Κατά τη φάση αυτήν οι παράγοντες που εξετάζονται περιλαμβάνουν την επιχειρηματική ικανότητα του κάθε εμπλεκόμενου, τις σχετικές αποδόσεις της επιχειρηματικότητας, τους περιορισμούς κεφαλαίου, το κόστος εισόδου και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος ευκαιρίας του να γίνει κάποιος αυτοαπασχολούμενος.

### 3) Φάση της επιβίωσης

Αφού η επιχείρηση έχει περάσει πλέον από τα προηγούμενα στάδια, μπορεί να πετύχει ή να μην πετύχει αύξηση πωλήσεων ή του αριθμού των υπαλλήλων της ή και τα δύο.

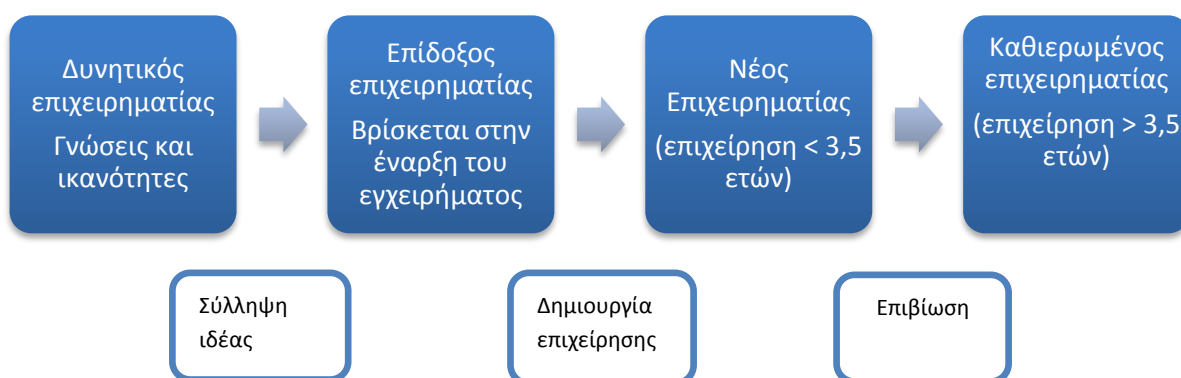
Παράλληλα για κάθε στάδιο υπάρχουν κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία που τον χαρακτηρίζουν. Έτσι έχουμε των δυνητικό επιχειρηματία, τον επίδοξο, το νέο και τον καθιερωμένο.

Ο επίδοξος επιχειρηματίας έχει ξεκινήσει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης, στο οποίο θα είναι ιδιοκτήτη είτε του συνόλου, ή κάποιου μέρους του («συνεταίρος»). Οι ενέργειες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν από τη συγκέντρωση κεφαλαίου και την αναζήτηση χώρων εγκατάστασης και απαραίτητου εξοπλισμού, έως τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για αναζήτηση χρηματοδότη, κ.α. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ωστόσο και όσοι/όσες έχουν προχωρήσει πράγματι στην έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και έχουν ήδη πληρώσει μισθούς ή έχουν έναν κύκλο εργασιών από αυτή τη δραστηριότητα.

Ο νέος επιχειρηματίας είναι ιδιοκτήτης ή συμμετείχε στην ιδιοκτησία ενός νέου εγχειρήματος / δραστηριότητας και για το οποίο έχει ήδη πληρώσει μισθούς και έχει καταγράψει ένα κύκλο εργασιών για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες. Τα άτομα που εντάσσονται στους επίδοξους και στους νέους επιχειρηματίες αποτελούν τους επιχειρηματίες αρχικών σταδίων.

Ο καθιερωμένος επιχειρηματίας αποτελεί ιδιοκτήτη ή συμμετέχει στην ιδιοκτησία μιας καθιερωμένης επιχείρησης, δηλαδή μιας επιχείρησης που έχει πραγματοποιήσει αμοιβές, πληρωμές ή οποιοσδήποτε άλλες πληρωμές στους ιδιοκτήτες για περισσότερους από 42 μήνες. Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 1.2 : στάδια επιχειρηματικότητας και χαρακτηριστικά επιχειρηματία





## 1.6 Βασικοί δείκτες επιχειρηματικότητας

Η τελευταία πενταετία στην Ελλάδα (2011 – 2015) χαρακτηρίστηκε από σημαντικές μεταβολές και ανακατατάξεις εγχώρια αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι δείκτες επιχειρηματικότητας που θα ακολουθήσουν δείχνουν την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των νέων συνθηκών, προκλήσεων αλλά και ευκαιριών που παρουσιάζονται μέσα από την κρίση στην εγχώρια επιχειρηματικότητα.

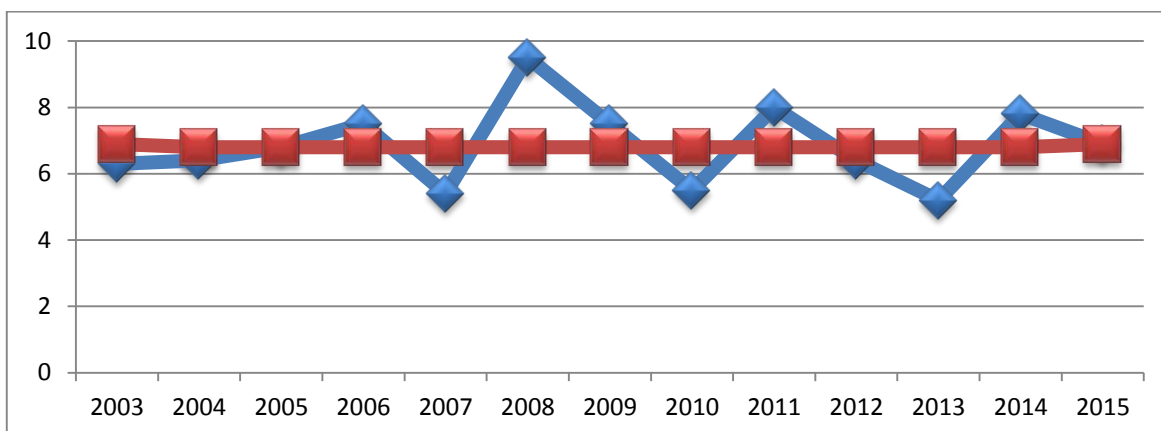
Ο βασικός δείκτης επιχειρηματικότητας αποτιμάται στα πλαίσια των δεδομένων του GEM και αφορά στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (early stage entrepreneurial activity) που εκδηλώνεται σε μια οικονομία. Ο δείκτης περιλαμβάνει δυο κατηγορίες ατόμων, όπως είδαμε και παραπάνω, τους επίδοξους επιχειρηματίες και τους νέους επιχειρηματίες. Ο υψηλός δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων δεν συνδέεται αναγκαστικά και με την οικονομική ανάπτυξη. Το είδος, τα κίνητρα και η ποιότητα της επιχειρηματικότητας αποτελούν τα σημαντικότερα κριτήρια συγκριτικά με την ποσότητα.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες με χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη πολλών πολύ μικρών επιχειρήσεων, υψηλόβαθμό ίδρυσης – κλεισίματος επιχειρήσεων, με συνέπεια την υψηλή επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων. Όσο αυτές οι χώρες αναπτύσσονται, οι καθιερωμένες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικότερο ρόλο εξαιτίας της βελτίωσης των οικονομικών κλίμακας και επομένως μπορούν να καλύψουν με μεγαλύτερη επιτυχία την αυξανόμενη ζήτηση.

Στην Ελλάδα το ποσοστό που αντιστοιχεί στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων παρουσιάζει σημαντική διακύμανση, όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 1.3. Το 2014 το ποσοστό επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων αυξήθηκε σημαντικά από μόλις 5,2% το 2013 σε 7,8% το 2014, σε επίπεδα υψηλότερα δηλαδή από το μακροχρόνιο μέσο όρο του δείκτη. Στον αντίποδα, τα πρώτα αποτελέσματα από την ανάλυση των στοιχείων για το 2015 καταγράφουν εκ νέου πτώση του δείκτη στο επίπεδο του 6,9%. Η διόρθωση όμως είναι ηπιότερη, καθώς ο δείκτης κυμαίνεται στα επίπεδα του μακροχρόνιου μέσου όρου -σε αντίθεση με προηγούμενα έτη στα οποία είχε αντίστοιχα σημειωθεί πτώση, ένδειξη πιθανής άμβλυνσης της αβεβαιότητας που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση και περαιτέρω αποσταθεροποίησης της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης αρχικών σταδίων στην Ελλάδα.

Όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.3 η εξέλιξη του δείκτη της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων τα τελευταία χρόνια εμφανίζει διακυμάνσεις την περίοδο μετά την έναρξη της κρίσης συγκριτικά με την περίοδο πριν την κρίση. Επομένως συμπεραίνεται ότι η αντίδραση των Ελλήνων στην κρίση αποτέλεσε η ίδρυση μικρών επιχειρήσεων. Στη φάση της κρίσης, όμως, μεγάλο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων αποδεικνύονται θνησιγενείς κάτι που ίσως εξηγεί τη μεγάλη διακύμανση του σχετικού ποσοστού.

Διάγραμμα 1.3 : Εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ως % του πληθυσμού, 2014

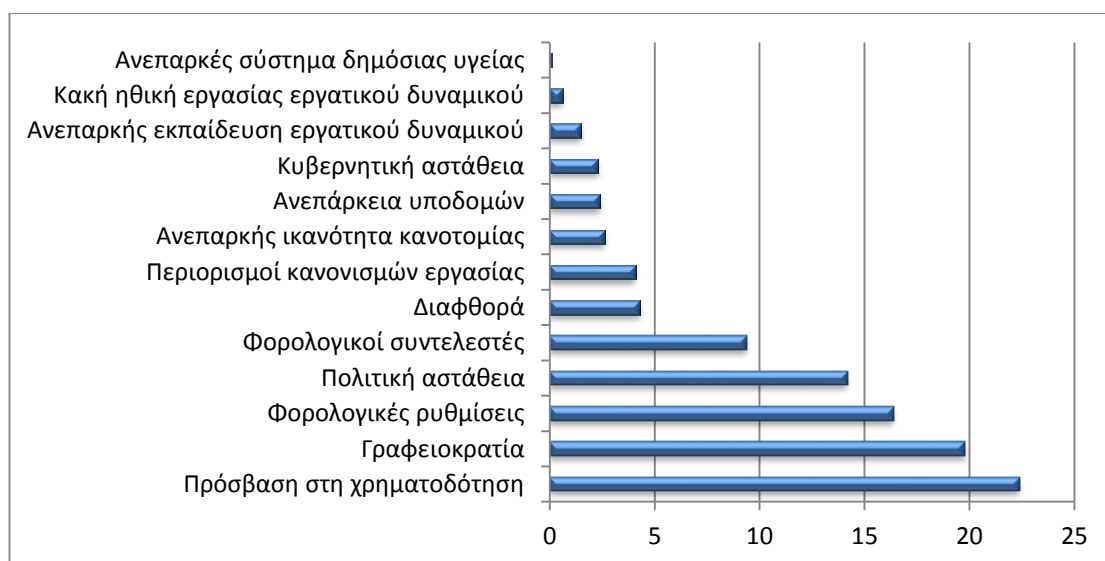


 εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων
  μακροχρόνιος Μ.Ο.

Πηγή: IOBE, 2015

Στην ετοίasia έκθεση που διεξάγει το World Economic Forum, αποτυπώνονται οι βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 1.4 : Ανασταλτικοί παράγοντες για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης



Πηγή: World Economic Forum, 2013

Σύμφωνα με το διάγραμμα 1.4, βασικότερο πρόβλημα για τους Έλληνες αποτελεί η πρόσβαση στη χρηματοδότηση (22,4) ενώ από τις βασικότερες λοιπές αιτιάσεις είναι: η γραφειοκρατία (19,8), οι φορολογικές ρυθμίσεις (16,4), η πολιτική αστάθεια (14,2) και οι φορολογικοί συντελεστές (9,4).

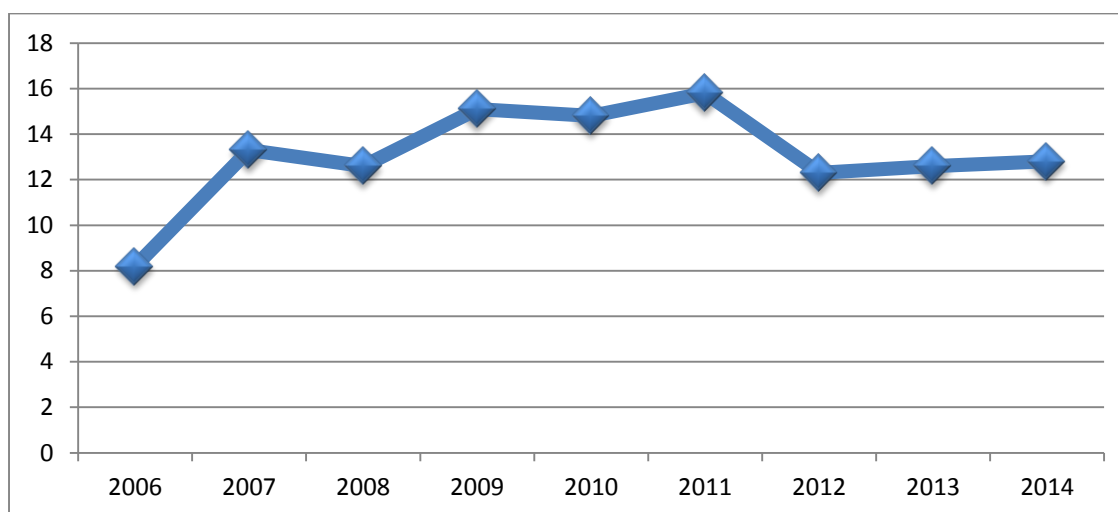
Παρατηρείται πως ο τρεις κυριότεροι παράγοντες είναι η δυσκολία χρηματοδότησης, η φορολογική πολιτική και η πολιτική αστάθεια. Παράγοντες όπως το δημόσιο σύστημα υγείας ή το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό δε φαίνεται να επηρεάζουν ιδιαίτερα.

Η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα που δίνει εικόνα για επόμενο στάδιο από το αρχικό της επιχειρηματικής ενεργοποίησης, και η συνολική επιχειρηματικότητα η οποία αποτελεί σύνθετο δείκτη της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων και της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας.

Η Ελλάδα επιδεικνύει διαχρονικά πολύ υψηλές επιδόσεις στο δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα 1.5 . Φαίνεται ότι αν και το 2014 διανύαμε ήδη το έκτο έτος της κρίσης, η επιχειρηματικότητα διατηρεί τα ίδια χαρακτηριστικά ήτοι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις οικογενειακής κυρίως ιδιοκτησίας συνεχίζουν να κυριαρχούν στην δομή της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Πιθανόν όμως επίσης τα υψηλά ποσοστά καθιερωμένης επιχειρηματικότητας να ερμηνεύονται και από τους περιορισμούς που τίθενται από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική έξοδο (διακοπή λειτουργίας των επιχειρήσεων).

Η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα υπερβαίνει την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων το οποίο αντίκειται με ό,τι συμβαίνει στις περισσότερες χώρες καινοτομίας- μέλη της Ε.Ε.. Πιθανώς κάποιες (πολύ) μικρές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα να έχουν ισχυρότερες αντιστάσεις ίσως δε και κάποιοι επιχειρηματίες να «εγκλωβίζονται» στην επιχειρηματική τους θέση. Συνολικά θα λέγαμε ότι η σύνθεση του δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας φαίνεται πως αποτυπώνει μια σχετική αγκύλωση σε παλαιότερες δομές, με την επιχειρηματική ανασυγκρότηση της χώρας να μην είναι εμφανής στο σημείο καμπής που βρίσκεται η ελληνική οικονομία παρά το γεγονός ότι διέρχεται μια βαθιά και παρατεταμένη οικονομική ύφεση.

Διάγραμμα 1.5 : Εξέλιξη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ως % του πληθυσμού, 2014



Πηγή: IOBE, 2015

Συγκεντρωτικά, τα διάφορα στάδια της επιχειρηματικότητας κατά την τελευταία πενταετία (βάση των διαθέσιμων στοιχείων μελέτης) παρουσιάζονται στον πίνακα 1.4. Παρατηρούμε πως το 20,7% του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών δηλαδή περίπου 1.489.000 άτομα, ασχολούνται ως επιχειρηματίες.

Πίνακας 1.4: Εξέλιξη βασικών δεικτών επιχειρηματικότητας (% πληθυσμού ηλικίας 18 – 64 ετών)

	Επίδοξη Επιχ/τητα	Νέα Επιχ/τητα	Επιχ/τητα Αρχικών σταδίων	Καθιερωμένη Επιχ/τητα	Συνολική Επιχ/τητα
<b>2010</b>	2,0%	3,5%	5,3%	14,2%	18,8%
<b>2011</b>	4,4%	3,7%	8,0%	15,8%	23,4%
<b>2012</b>	3,8%	2,8%	6,4%	12,3%	18,4%
<b>2013</b>	3,3%	2,3%	5,5%	12,6%	18,1%
<b>2014</b>	4,6%	3,4%	7,9%	12,8%	20,7%
<b>Μ.Ο.</b>	3,6%	3,1%	6,6%	13,5%	20%

Πηγή: IOBE, 2015

Πολύ σημαντικοί δείκτες εξέτασης της επιχειρηματικότητας είναι και οι δείκτες διακοπής και αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει διακόψει ή αναστείλει την επιχειρηματική του δραστηριότητα το 2014 ανέρχεται στο

2,8%. Φαίνεται ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα έχει αρχίσει να θωρακίζεται απέναντι στην κρίση. Πιθανώς τα επιχειρηματικά εγχειρήματα που αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα εντός της κρίσης να είχαν καλύτερα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά που να διασφαλίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη βιωσιμότητά τους.

Ως βασικότερος παράγοντας διακοπής ή αναστολής λειτουργίας μιας επιχείρησης το 2014 είναι η έλλειψη κερδοφορίας με ποσοστό 68% ενώ από τις βασικότερες λοιπές αιτιάσεις είναι: προσωπικοί λόγοι (9%), προβλήματα χρηματοδότησης (7%) και ευκαιρία για πώληση (7%). Φαίνεται δηλαδή ότι οι οικονομικοί παράγοντες (έλλειψη κερδοφορίας των επιχειρήσεων, προβλήματα χρηματοδότησης), που σε μεγάλο βαθμό ερμηνεύονται και από τη δυσμενή οικονομική συγκυρία, ευθύνονται για τη διακοπή δραστηριότητας των επιχειρηματικών εγχειρημάτων.

Διάγραμμα 1.6 : Λόγοι διακοπής ή αναστολής λειτουργίας επιχείρησης (2014)



Πηγή: IBE, 2015

### 1.7 Συμπεράσματα

Η επιχειρηματικότητα έπειτα από αναλύσεις διαφόρων οικονομολόγων και μελετητών έχει λάβει διάφορους ορισμούς και έννοιες. Στη βιβλιογραφία καλύπτει ένα φάσμα εννοιών από

παραγωγικός συντελεστής ως μια ολόκληρη διαδικασία. Γενικά έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες οι οποίες αναφέρονται:

- Ανάλυση κινδύνων από την αβεβαιότητα
- Οργάνωση της επιχείρησης
- Συντονισμός των παραγωγικών συντελεστών
- Καινοτομική δράση
- Αξιοποίηση ευκαιριών κέρδους

Σημαντικά επίσης είναι τα σημεία που αναφέρονται στα κίνητρα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Τα κίνητρα αυτά προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον πχ κυβερνητικές πολιτικές και χρηματοδότηση, όσο και από το ίδιο το άτομο και τις ανάγκες του που μπορεί να οφείλονται στην αδυναμία εύρεσης εργασίας ή στη μη ύπαρξη καλύτερης επιλογής εργασίας καθώς και εκείνα που έχουν να κάνουν με επιχειρηματικές ευκαιρίες που δίνονται στους εν δυνάμει επιχειρηματίες.

Όλα όσα αναφέρονται σε θεωρητικό επίπεδο για την επιχειρηματικότητα αποτυπώνονται στην πράξη μέσα από μελέτες που δείχνουν τη θέση της Ελλάδας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι δείκτες επιχειρηματικότητας που αναλύονται από το GEM και το World Economic Forum υποδεικνύουν τόσο τα δυνατά σημεία της ελληνικής οικονομίας όσο και τις ιδιαιτερότητες και τα προβλήματα που τη χαρακτηρίζουν.

## 1.8 Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Βασιλειάδης Α. «Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008
- Γεωργιάδης Π., « εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες», Γραφείο ενθάρρυνσης και υποστήριξης της νεανικής επιχειρηματικότητας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), « Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011 -2012», Global Entrepreneurship Monitoring (G.E.M.), Αθήνα 2013
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), « Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012 -2013», Global Entrepreneurship Monitoring (G.E.M.), Αθήνα 2014
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), « Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013 -2014», Global Entrepreneurship Monitoring (G.E.M.), Αθήνα 2015
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), « Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2014 -2015», Global Entrepreneurship Monitoring (G.E.M.), Αθήνα 2016
- Καραγιάννης Α.Δ., «Επιχειρηματικότητα, αβεβαιότητα και ενδεχόμενη έκπληξη», Θεσσαλονίκη, 1996
- Καραγιάννης Α.Δ., «Τι είναι η επιχειρηματικότητα», Βήματα στην ανάπτυξη, 1992
- Πετράκης Π., «Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας», εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα, 2002
- Χρηστάκης Μ., « Πειβάλλον και εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα», εκδ. Προπομπός, 2003

### Ξενόγλωσση

- Alarape A., "Entrepreneurship programs, operational efficiency and growth of small businesses", Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 1 Iss 3, 2007, p. 222 – 239
- Apergis N., Pekka – Economou V., "Incentives and Female Entrepreneurial Activity: Evidence from Panel Firm Level Data", International Atlantic Economic Society, 2010
- Cuervo A, Ribeiro D., Roig S., "Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective", Springer, 2007
- Deakins D., Freel M., « Επιχειρηματικότητα», εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2007

- Deakins D., Freel M., Πέκκα-Οικονόμου Β., Χατζηδημητρίου Ι., «Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις : νεοφυείς επιχειρήσεις. Μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία», εκδ. Rosili, Αθήνα, 2015
- Furlan A., Grandinetti R., Paggiaro A., "Unveiling the growth process: entrepreneurial growth and the use of external resources", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 20 Iss 1, 2014, p. 20 – 41
- Irwin D., "Seven ages of entrepreneurship", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 Iss 3, 2000, p. 255 – 260
- Johnson D., "What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33 Iss 4, 2001, p. 135 – 140
- Machan T. "Entrepreneurship and ethics", *International Journal of Social Economics*, Vol. 26 Iss 5, 1999, p. 596 – 609
- Marklew A., "The product life cycle — fact or myth?", *Education + Training*, Vol. 27 Iss 2, 1985, p. 39 – 41
- Minniti M., Naude W., "What Do We Know about the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship across Countries?", *European Journal of Development Research*, 2010
- Moreno F., Coad A "High-Growth Firms: Stylized Facts and Conflicting Results", *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region*, 2015, p.187-230
- Naudé W. "Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy", IZA, July 2013, Discussion Paper No. 7507
- New Oxford Dictionary of English
- Rahman M., Nafeez F., "Entrepreneurship and urban growth: dimensions and empirical models", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 Iss 3, 2011, p. 608 – 626
- Rotter J., " External Control and Internal Control", *Entrepreneurship and Venture Management*, New Jersey, Prentice Hall, 1971
- Sexton D., Smilor R., " The art and science of Entrepreneurship", Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1986
- Sharma P., Chrisman J., "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, p.11–27
- Smith A., "Thomas Bassett Macaulay and the Bahamas: Racism, Business and Canadian Sub-imperialism", *The Journal of Imperial and Commonwealth History*, 2009, p. 29 – 50



- Storey D., Greene F., Χασσίδ Ι., Φαφάλιου Ε., « Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις», εκδ. Κριτική, Αθήνα,
- Storr V. H., “The Social Construction of the Market”, symposium: Peter Berger’s achievement in social science, 2010
- Storr V., “Weber’s spirit of capitalism and the Bahamas’ Junkanoo ethic”, Rev Austrian Econ, 2006
- World Economic Forum, “Greece’s Economy Profile”, 2014

#### Διαδικτυακή

- <http://www.forbes.com/sites/alexlawrence/2012/06/02/can-entrepreneurship-be-learned/#5da4ff01604f>
- <http://www.oecd.org/cfe/smes/>

## Κεφάλαιο 2: Οικογενειακές επιχειρήσεις

### 2.1 Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας. Σύμφωνα με τον Drucker « Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οπουδήποτε στον κόσμο – ακόμα και στις ΗΠΑ και σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες – είναι υπό τον έλεγχο και τη διεύθυνση κάποιας οικογένειας». Εκτός από το μεγάλο τους αριθμό, συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 50% σύμφωνα με το European Family Business. Εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή. Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους (οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις) με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης, κυρίως να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας.

Ο όρος οικογενειακή επιχείρηση χρησιμοποιείται με ποικίλους τρόπους, και για αυτό πρέπει να καθορίσουμε μία ορολογία και να του δώσουμε μία πιο συγκεκριμένη έννοια. Ο Davis το 1983 περιγράφει τις οικογενειακές επιχειρήσεις σαν αυτές που η πολιτική τους και κατεύθυνσή τους έχουν κύρια επιρροή από μία ή περισσότερες οικογενειακές μονάδες. Αυτή η επιρροή γίνεται πράξη μέσω της ιδιοκτησίας και μερικές φορές μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στην διοίκηση της. Από αυτό προκύπτει μία μοναδική σύνθεση η οποία διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις άλλες επιχειρήσεις. " Είναι αυτή η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών τύπων οργανισμών, της οικογένειας και της επιχείρησης, που δημιουργεί τον βασικό χαρακτήρα της οικογενειακής επιχείρησης και καθορίζει την μοναδικότητά της" σύμφωνα με τον Davis.

Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που τις κάνουν να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων. Η σύνδεση του συναισθήματος της που απορρέει από τις οικογενειακές σχέσεις με την επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκείται αποτελεί το βασικό πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Όμως όπως σε κάθε μορφή δραστηριότητας, υπάρχουν κάποια μειονεκτήματα που χρήζουν προσοχής.

## 2.2 Ορισμός

Αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός γι' αυτές. Οι διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης. Για τον προσδιορισμό και το χαρακτηρισμό τους έχουν χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία διάφοροι όροι όπως «family business», «family firm», «family company», «family owned company», κλπ. Ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, μιας και όλοι οι παραπάνω όροι εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά για να διαχωρίσουν μεταξύ τους τις επιχειρήσεις, όπως είναι η διοίκηση, η ιδιοκτησία, κλπ.

Τις περισσότερες φορές ορίζονται ως επιχειρήσεις στις οποίες την κυριότητα την έχει η οικογενειακή μονάδα, είτε έχοντας ξεκινήσει με δυο ή περισσότερα μέλη της ίδιας οικογένειας, είτε έχοντας μεταβιβαστεί από έναν αρχικό ιδρυτή στις επόμενες γενιές της οικογένειας. Αλλού ως οικογενειακή επιχείρηση ορίζεται εκείνη που έχει σημαντική οικογενειακή παρουσία όπως η ιδιοκτησία και η διεύθυνση, αλλά όχι απαραίτητα και τα δύο. Οι Nordqvist και Melin (2010) επισημαίνουν ότι η οικογένεια μπορεί να περιλαμβάνει τα άμεσα μέλη της οικογένειας, τα μέλη της ευρύτερης οικογένειας (ξαδέρφια, θείες, θείοι) και τα μέλη της οικογένειας που δημιουργήθηκε λόγω γάμου. Στο εξής μπορεί να συμμετέχουν και διαφορετικές γενιές των διαφόρων τέτοιων κλάδων. Αν την ιδιοκτησία της επιχείρησης τη μοιράζονται ανάμεσά τους διάφοροι συνδυασμοί από αυτά τα άτομα, συνήθως αναφερόμαστε στην επιχείρησή τους με τον όρο οικογενειακή επιχείρηση.

Αρκετοί ερευνητές έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι σημαντικότεροι από αυτούς με χρονολογική σειρά είναι οι εξής:

- «Όταν έχει γίνει αναγνωρίσιμη με δύο τουλάχιστον γενιές από μια οικογένεια και όταν αυτή η σύνδεση είχε μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα ενδιαφέροντα και στα αντικείμενα της οικογένειας.» (Donnelley, 1964)
- «Η ελεγχόμενη ιδιοκτησία είναι ακουμπισμένη στα χέρια ενός ατόμου ή των μελών μιας μόνο οικογένειας.» (Barnes & Hershon, 1976)
- «Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία ιδιοκτησίας ή ελέγχου βρίσκεται μέσα σε μια μόνο οικογένεια και στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ή κάποια στιγμή, προσλήφθηκε στην επιχείρηση.» (Rosenbalt, deMik, Anderson & Johnson, 1985)

- «Μια επιχείρηση στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη ευρείας οικογένειας επηρεάζουν τη διαχείριση της επιχείρησης.» (Davis & Tagiuri, 1985)
- «Μια επιχείρηση στην οποία, μέλη μιας οικογένειας έχουν νόμιμο έλεγχο πέραν της ιδιοκτησίας.» (Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988),
- «Ένας οργανισμός του οποίου οι κύριες λειτουργικές αποφάσεις και σχέδια για ηγεσία, διαδοχή επηρεάζονται από μέλη οικογένειας, χρησιμοποιώντας τα στη διοίκηση ή στο συμβούλιο.» (Handler, 1989),
- «Κάθε μέλος της οικογένειας είναι αυτόματα μέλος της οικογενειακής επιχείρησης» (Werbner, 1990)
- «Μια επιχείρηση όπου μια μόνο οικογένεια κατέχει την πλειοψηφία του αποθέματος και έχει το συνολικό έλεγχο.» (Gallo & Sveen, 1991)
- «Η ιδιοκτησία πρέπει να εδρεύει ολοκληρωτικά με τα μέλη της οικογένειας, τουλάχιστον ένας ιδιοκτήτης πρέπει να είναι απασχολημένος στην εταιρία ή να βοηθάει σε τακτική βάση ακόμη κι αν δεν είναι επίσημα απασχολημένος.» (Lyman, 1991)
- «Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκτησία ή τη διοίκηση επηρεάζονται από μια σχέση σε μια οικογένεια ή σε οικογένειες.» (Holland & Oliver, 1992)
- «Μια στην οποία η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωμένη και οι ιδιοκτήτες ή συγγενείς των ιδιοκτητών περιλαμβάνονται στην εξέλιξη της διοίκησης.» (Welsch, 1993)
- «Αυτό που συνήθως αντιλαμβανόμαστε από μια οικογενειακή επιχείρηση είναι το γεγονός της προσδοκίας ότι ένα νεότερο μέλος της οικογένειας έχει ή θα αναλάβει τον έλεγχο της επιχείρησης από ένα μεγαλύτερο μέλος.» (Churchill & Hatten, 1993)
- «Οικογένειες που τους ανήκει μία επιχείρηση ή που επενδύουν μαζί» (Kenyon-Rouvinez, 2000)
- «Μία οικογένεια που της ανήκει μία επιχείρηση» (Jaffe and Lane, 2004),
- «Αναφερόμαστε σε οικογενειακή επιχείρηση όταν η οικογένεια κρατά την ιδιοκτησία και την διοίκηση της εταιρείας.» (Lambrecht, 2005)
- Οικογενειακή επιχείρηση είναι αυτή που ανήκει ενεργά και / ή διαχειρίζεται από περισσότερα από ένα μέλη της ίδιας οικογένειας. (Cucculelli M. & Micucci G., 2008)

Ο Akbar (2008), λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλοί ορισμοί οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν τη δυσκολία επακριβούς καθορισμού μια οικογενειακής επιχείρησης, προτείνει μια μέθοδο ταξινόμησης όλων των επιχειρήσεων, ανάλογα με τις δομικές ιδιότητες της ιδιοκτησίας

και του ελέγχου των επιχειρήσεων. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται παραστατικά η ταξινόμηση που προτείνει.

Πίνακας 2.1 : Μέθοδοι ταξινόμησης οικογενειακών επιχειρήσεων

		<b>ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ</b>	
		<b>Οικογένεια</b>	<b>Εξωτερικοί Επενδυτές</b>
<b>ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ</b>	<b>Μέλη Οικογένειας</b>	Pure Family Firms-I	Business Group Firms-II
	<b>Επαγγελματίες</b>	Professionalized Family Firms-III	Professional Driven Firms- IV

Πηγή: Indian Institute of Management Lucknow, 2008

Στο τεταρτημόριο-I βρίσκονται επιχειρήσεις καθαρά οικογενειακές που κατέχονται και ελέγχονται είτε από ένα άτομο ή μια οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις ανήκουν σε αυτή την κατηγορία που χαρακτηρίζονται από την έλλειψη διαφάνειας στη λειτουργία τους, τουλάχιστον για τους ξένους. Ποτέ δεν πάνε σε κεφαλαιαγορές για κεφάλαια και για την εξεύρεση αυτών εξαρτώνται συχνά είτε από τις εσωτερικές πηγές είτε από τα τραπεζικά δάνεια. Συχνά καταρρέουν ή παρουσιάζουν πτώση, είτε λόγω της εισόδου της νέας γενιάς, είτε λόγω ασυμβατότητα στον τρόπο λειτουργίας. Αντιπροσωπεύουν σχεδόν το σύνολο των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων.

Στο τεταρτημόριο-II οι επιχειρήσεις ελέγχονται από τα μέλη της οικογένειας η οποία κατέχει τον κύριο όγκο των μετοχών, αλλά έχουν εξελιχθεί μέσω της κτίσης κεφαλαίων από άλλους επενδυτές εκτός οικογένειας. Οι εξωτερικοί επενδυτές εκπροσωπούν τους μετόχους μειοψηφίας, η οποία μειοψηφία μπορεί ή δεν μπορεί να έχει θεσμική συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Αυτή η ομάδα κυριαρχεί σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και διαθέτει ισχύ στον εταιρικό κόσμο.

Στο τεταρτημόριο-III οι επιχειρήσεις ανήκουν σε οικογένειες, αλλά γενικά διοικούνται από επαγγελματίες διαχειριστές, τουλάχιστον σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ο ρόλος της οικογένειας των ιδιοκτητών είναι να εξασφαλίσει τη μείωση των προβλημάτων, με σκοπό να προστατεύσει τα συμφέροντα των μετόχων της οικογένειας. Η δομή της επιχειρησιακής ομάδας τίθεται υπό έγκριση και συνήθως οι εταιρικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα μέλη της οικογένειας. Κατά συνέπεια θέμα διαφοροποίησης δεν τίθεται. Ωστόσο, έχουν ακανόνιστο σχέδιο διαδοχής και πολλές φορές η οικογένεια υπερισχύσει της επιχείρησης και το αντίστροφο.

Στο τεταρτημόριο-IV οι επιχειρήσεις έχουν διασπορά των επενδυτών ως ιδιοκτητών. Κάτοχοι μπλοκ μετοχών ελέγχουν τα προβλήματα των επιχειρήσεων μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι περισσότερες επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και εταιρικές αποφάσεις στρατηγικής λαμβάνονται από επαγγελματίες μάνατζερ.

Το Νοέμβριο του 2009, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε και διατύπωσε έναν ορισμό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ο οποίος είναι ο ακόλουθος: «οικογενειακές είναι οι επιχειρήσεις όπου η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού ή φυσικών προσώπων, που έχουν ιδρύσει την επιχείρηση. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση και τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης.

Ένας λόγος που εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα ορισμού στις μελέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι το ίδιο το πεδίο είναι ακόμα σχετικά νέο και ανεξερεύνητο (Litz, 1997, Sharma, 2004;). Η ορολογία «οικογενειακή επιχείρηση» μόνο ευκαιρικά εμφανίστηκε στην βιβλιογραφία πριν το 1980 και μόλις το 1988 εμφανίστηκε το πρώτο επιστημονικό περιοδικό (Family Business Review) που ήταν αφιερωμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan, 2003). Αλλά, ενώ το πεδίο βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, η έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο εμπειρική και πιο αυστηρή (Bird et al., 2002).

Επομένως, η οικογενειακή επιχείρηση είναι μια κάπως ακαθόριστη έννοια με συνέπεια να γεννιούνται πολλά ερωτήματα τα οποία δεν είναι εύκολο να απαντηθούν και χρειάζονται πολύ μελέτη. Οι απόψεις των ερευνητών πάνω σε αυτό το θέμα διαφέρουν και ένας περιεκτικός ορισμός θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια πιο ακριβή κατανόηση της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτό που καταλαβαίνουμε εύκολα είναι ότι είναι πολύ δύσκολο να δώσουμε ένα ακριβή ορισμό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και ίσως είναι καλύτερα να αναφερόμαστε σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά ανάλογα με την επιχείρηση που μελετάμε.

### 2.3 Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνονται για τα τρία ακόλουθα χαρακτηριστικά τους:

- Υπάρχει σύνδεση επιχειρηματικότητας και συναισθήματος
- Υπάρχει υπεύθυνη διαχείριση λόγω ύπαρξης αυτοέλεγχου
- Κατάρτιση ευέλικτου και λιτού προϋπολογισμού εξόδων

Αναφορικά με το συνδυασμό επιχειρηματικότητας και συναισθήματος, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει έντονο το αίσθημα ευθύνης έναντι των αποφάσεων που λαμβάνονται. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία και περισσότερες αντιστάσεις, να αντιπαρέλθει τις όποιες δυσκολίες που θα παρουσιασθούν, δημιουργώντας παράλληλα μια δυναμική ανάπτυξης, σχετικά με το δεύτερο χαρακτηριστικό, της υπεύθυνης διαχείρισης, στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, πιο έντονη με τις άλλες επιχειρήσεις. Η οικογενειακή επιχείρηση καταφέρνει να εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες ιδιοκτησίας που μπορούν να εμφανισθούν, έτσι ώστε να καλυφθούν άμεσα από την ίδια την οικογένεια ή με κάποια μεταγραφή από την αγορά. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι ο λιτός προϋπολογισμός εξόδων υποδηλώνει τη δυνατότητα που υπάρχει από όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης για υποχωρήσεις και θυσίες. Όλα τα μέλη της οικογένειας μπορούν να εργαστούν χωρίς να υπάρχει περιορισμός στο ωράριο εργασίας, με λιγότερα ή καθόλου χρήματα, έως ότου η επιχείρηση αποκτήσει μια οικονομική σταθερότητα και μια ικανοποιητική ρευστότητα, για την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών της.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις καταφέρνουν να συνδυάσουν από τη μια πλευρά την οικονομική πραγματικότητα και από την άλλη την κοινωνία. Παρουσιάζονται ως επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο τη δημιουργία οικογενειακής κληρονομιάς και οικογενειακής αξίας, ώστε να υπάρχει η συνέχεια στην οικονομική δραστηριότητα. Για να δημιουργηθεί όμως η κληρονομιά αυτή θα πρέπει να υπάρχει επιτυχής διαδοχή και μια σωστή διοίκηση. Σωστή διοίκηση χαρακτηρίζεται εκείνη που κατορθώνει να επιτύχει μια ασφαλή και έγκαιρη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Εκτός από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά υπάρχουν και άλλα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι αξίες των μελών της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη συμφωνία και την ταύτιση, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, απόψεών τους, δίνουν τη δυνατότητα για τη δημιουργία πλούτου που θα επιφέρει την ευημερία στα μέλη της επιχείρησης και στους εργαζομένους της. Επιπλέον, τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης

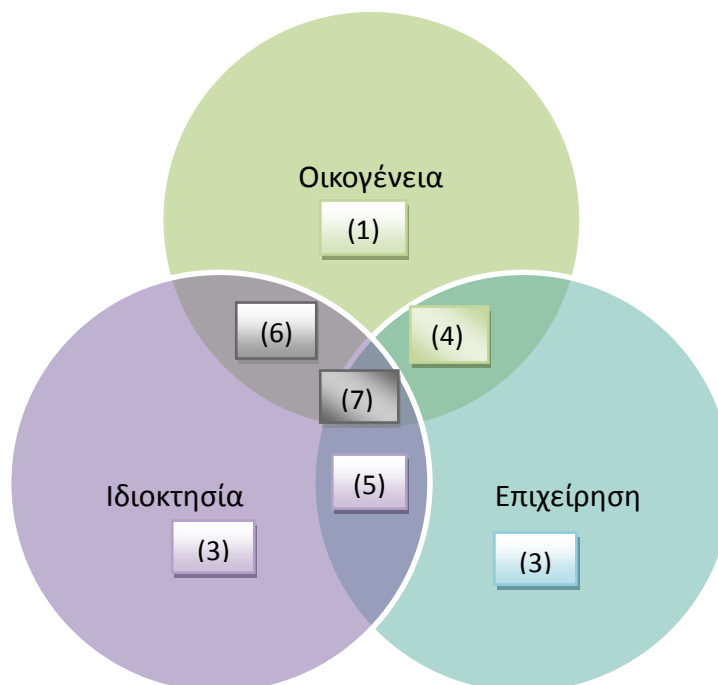
ενδιαφέρονται περισσότερο για την εκπαίδευσή τους επί του αντικειμένου ασχολίας τους, μιας και η δική τους βελτίωση συνεπάγεται κι τη βελτίωση των εργασιών της περιουσίας τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ισορροπία, δημιουργούν σχέσεις υποστήριξης μεταξύ των μελών τους και διακρίνονται από περισσότερο αποτελεσματική και πιο γρήγορη επικοινωνία στη λήψη των αποφάσεων. Υπάρχει βεβαιότητα στις κινήσεις των εργαζομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων, το περιβάλλον εντός των τοιχών της επιχείρησης εμπνέει σιγουριά και γενικότερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη σπονδυλική στήλη των οικονομιών. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν πηγή αξιών που απορρέουν από τη σημαντική επιρροή του θεσμού της οικογένειας.

#### 2.4. Λόγοι διαφοροποίησης από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις

Η οικογενειακή επιχείρηση, ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζεται την αλληλοκάλυψη των κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν (οικογένεια, ιδιοκτησιακό καθεστώς και επιχείρηση) υπερτερεί και μειονεκτεί σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το πιο κάτω μοντέλο του διαγράμματος 2.1 χρησιμοποιείται συχνά για να παρουσιάσει τη σχέση/αλληλεπίδραση που έχουν τα τρία αυτά συστήματα μεταξύ τους.

Διάγραμμα 2.1 : Σχέση / Αλληλεπίδραση μεταξύ οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχείρησης



Πηγή: KPMG, 2012



Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η διοίκηση είναι κοινές συνισταμένες σε όλες τις επιχειρήσεις. Το στοιχείο «οικογένεια» παρουσιάζεται μόνο στις οικογενειακές επιχειρήσεις και είναι αυτό που τις διαφοροποιεί από άλλες μη οικογενειακές επιχειρήσεις, αφού προστίθεται στον επιχειρηματικό και ο συναισθηματικός παράγοντας.

Μέσα από αυτό το μοντέλο διαφαίνεται ότι ο παράγοντας «οικογένεια» είναι αρκετά σημαντικός και σε πολλές περιπτώσεις διεισδύει και επηρεάζει τόσο την διοίκηση της επιχείρησης όσο και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Το στοιχείο της οικογένειας έχει τη δυναμική να δημιουργήσει προστριβές, προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες.

Από το παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται πως από την αλληλεπίδραση των τριών συστημάτων προκύπτουν επτά κατηγορίες πιθανών ή εν δυνάμει συνεργατών μιας οικογενειακής επιχείρησης. Η πρώτη αμιγής κατηγορία (1) αποτελείται από μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Η δεύτερη αμιγής κατηγορία (2) περιέχει συνεργάτες που εργάζονται στη επιχείρηση αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η τρίτη αμιγής κατηγορία (3) αποτελείται από συνεργάτες που είναι απλοί επενδυτές, δηλ., έχουν συμμετοχή στην ιδιοκτησία της ΟΕ αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας ούτε εργάζονται στη επιχείρηση. Η τέταρτη κατηγορία (4) αποτελείται από μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση. Η πέμπτη κατηγορία (5) περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της επιχείρησης και έχουν ένα μερίδιο της ιδιοκτησίας αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η έκτη κατηγορία (6) περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της οικογένειας και έχουν μερίδιο στην ιδιοκτησία αλλά δεν εργάζονται στη επιχείρηση. Τελικά η έβδομη κατηγορία (7) είναι άτομα που έχουν όλες τις τρεις ιδιότητες: είναι μέλη της οικογένειας, εργάζονται στην επιχείρηση και έχουν μερίδιο στην ιδιοκτησία.

Όπως φαίνεται η οικογενειακή επιχείρηση είναι πράγματι ένα αρκετά πολύπλοκο σύστημα. Η πολυπλοκότητα του συστήματος αυξάνεται όσον «εξελισσεται» η ΟΕ από την πρώτη κατηγορία, όπου η πολυπλοκότητα είναι ελάχιστη, προς την έβδομη κατηγορία όπου η πολυπλοκότητα φτάνει στο μέγιστο. Η οικογενειακή επιχείρηση ξεκινά με την απόφαση του ιδρυτή να «κάνει δική του δουλειά.» Σε λίγο μέλη της οικογένειας, συνήθως τα παιδιά, «μπαίνουν» στη επιχείρηση. Αργά ή γρήγορα ο επιχειρηματίας θα ζητήσει τη χρηματική βοήθεια τρίτων. Η ενέργεια αυτή μπορεί να περιορίζεται σε μερικούς συγγενείς και φίλους ή μπορεί να φτάσει μέχρι και το χρηματιστήριο.

Οι πιο επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές που καταφέρνουν μια καλή ισορροπία ανάμεσα στους τρεις αυτούς παράγοντες. Δημιουργούν σχέσεις και συνθήκες

αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για τη λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και οι κίνδυνοι που διαχειρίζονται είναι διαφοροποιημένοι από αυτούς που διαχειρίζονται οι μη οικογενειακές. Ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ανάλογους κινδύνους.

## **2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων**

### Πλεονεκτήματα

Όταν ένα μέλος μιας οικογένειας αποφασίσει να ιδρύσει μια επιχείρηση, έχει κάποια πλεονεκτήματα που τον διευκολύνουν στα πρώτα στάδια ύπαρξής της. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της οικογένειας γνωρίζουν τον υποψήφιο επιχειρηματία και τα χαρακτηριστικά του. Επίσης, μπορεί να είναι προετοιμασμένοι να χορηγήσουν οποιοδήποτε δάνειο με χαμηλό ή μηδενικό επιτόκιο και το χρονικό όριο για την επιστροφή των χρημάτων να είναι ιδιαίτερα ελαστικό. Στην περίπτωση δε, που υπάρχουν μέλη της οικογένειας που έχουν επιχειρηματική εμπειρία, μπορεί να δίνονται συμβουλές και υποστήριξη από αυτά.

Όσον αφορά την ύπαρξη αυτής καθεαυτής της οικογενειακής επιχείρησης, θα λέγαμε πως τρία σημεία αποτελούν τα δυνατά της σημεία, η δέσμευση, η εξασφάλιση συνέχισης της γνώσης και η αξιοπιστία.

Στα πλαίσια της δέσμευσης, η οικογένεια ως ιδιοκτήτης της επιχείρησης παρουσιάζει υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης στους στόχους της, ενώ περιμένει με ανυπομονησία τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει να αποδίδουν. Η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης αναμένει να ευημερήσει η εταιρία και στη συνέχεια να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Αυτά έχουν ως τελικό αποτέλεσμα τα μέλη της οικογένειας να ταυτίζονται με την ίδια την εταιρία και να εργάζονται με ζήλο και προθυμία προκειμένου να επιτύχει η εταιρία τους σκοπούς της, να επανεπενδύσει τα κέρδη της και να αναπτυχθεί μέσα από τη διάρκειά της.

Παράλληλα, οι διοικήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων θέτουν ως βασική προτεραιότητα τη μεταλαμπάδευση της γνώσης, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Η αφοσίωση των μελών της οικογένειας στην επιχείρησή τους, από μικρή σχετικά ηλικία, έχει το

θετικό ότι αυξάνεται με τον τρόπο αυτό το επίπεδο δέσμευσης που έχουν προς αυτήν και τους παρέχονται όλα τα απαραίτητα εφόδια για να γίνουν οι μελλοντικοί ηγέτες.

Το όνομα και η φήμη των οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν. Ο σκοπός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι να αυξήσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να διατηρήσουν την καλή σχέση που έχουν με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους, ή ακόμα και με τους ίδιους τους εργαζομένους τους μέσω της αξιοπιστίας τους.

Γενικότερα ο μακροπρόθεσμος επιχειρηματικός ορίζοντας είναι χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία των οικογενειακών αξιών που συχνά καθορίζουν την ταυτότητά τους και συνδέονται με μακροπρόθεσμους στόχους, συμβάλλει στην αποφυγή βεβιασμένων αντιδράσεων. Το γεγονός ότι μια οικογενειακή επιχείρηση περνά σαν «κληρονομιά» από γενεά σε γενεά, ενισχύει τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Η δομή μιας οικογενειακής επιχείρησης και η διοικητική της ιεραρχία είναι συνήθως λιγότερο σύνθετη και περισσότερο ευέλικτη συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο σχεδιασμός μπορεί να μεταβληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς δεν απαιτείται η έγκριση των μετόχων προκειμένου να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν γρηγορότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και να προβλέψουν και να διαχειριστούν το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον πιο αποτελεσματικά.

Η οικογένεια ως ιδιοκτήτης της επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητες της να αναπτύσσονται, να ευημερήσει και να μεταφερθεί στις επόμενες γενεές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

### Μειονεκτήματα

Η υποστήριξη από την οικογένεια θεωρείται σημαντικό κομμάτι της φάσης της εκκίνησης για τους επιχειρηματίες γενικότερα. Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται και εδραιώνεται, υπάρχουν μια σειρά από θέματα που μπορούν να επηρεάσουν με σημαντικό τρόπο μια οικογενειακή επιχείρηση από ότι μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Το πιο συνηθισμένο θέμα είναι η εταιρική κουλτούρα, οι σχέσεις ανάμεσα σε ιδιοκτήτες και άλλες ομάδες συμφερόντων της οικογένειας και η διαδοχή. Τα ίδια ακριβώς που μπορούν να χτίσουν μια οικογενειακή επιχείρηση μπορούν και να τη διαλύσουν.

Έτσι ενώ παρατηρείται η θέληση της υποστήριξης στο νέο επιχειρηματικό ξεκίνημα ενός μέλους της οικογένειας, μπορεί παράλληλα να υπάρχουν ανεπιθύμητες παρεμβάσεις σχετικά με τον τρόπο που διευθύνεται η επιχείρηση, ειδικότερα να η οικογένεια έχει χρησιμοποιηθεί ως πηγή χρηματοδότησης.

Επίσης πολλές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που υπάρχουν δεν εμφανίζουν χαρακτηριστικά μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Επιστημονικές έρευνες κατέδειξαν ότι το 65% - 75% των οικογενειακών επιχειρήσεων καταρρέουν ή οδηγούνται στην πώληση από τον ιδρυτή τους κατά τη θητεία του. Το 5% - 15% των ιδρυτών οικογενειακών επιχειρήσεων κατορθώνει να μεταβιβάσει την επιχείρησή του στην επόμενη γενιά. Τα αίτια που οδηγούν σε τέτοια αποτελέσματα είναι αρκετά. Η στρατηγική, οι συγκρούσεις και η διαδοχή αποτελούν τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις που σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα, την ανεπισημότητα και την έλλειψη πειθαρχίας οδηγούν στη μη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, από τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως απουσιάζει η στρατηγική. Σε περίπτωση που τυχόν υπάρχει, δεν γνωστοποιείται στο σύνολο των μελών της επιχείρησης, σπάνια εφαρμόζεται μεθοδικά και ακόμη πιο σπάνια διατηρείται σταθερή. Ιδιαίτερες αδυναμίες παρατηρούνται σε τομείς όπως ο καταγεγραμμένος επιχειρησιακός σχεδιασμός, το αντίστοιχο Marketing plan (τιμολογιακή πολιτική, πιστωτική πολιτική, διαφήμιση κ.α.) και η εκπαίδευση – καθοδήγηση – έλεγχος πεπραγμένων των συντελεστών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Οι αποφάσεις που ορίζουν τις παραμέτρους μέσα στις οποίες θα λειτουργήσει μια επιχείρηση είναι στρατηγικές. Σε πολλές περιπτώσεις η πληροφόρηση των μελών για στρατηγικές αποφάσεις είναι ανύπαρκτη και αν υπάρχει βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο, όπως επίσης και η διαφάνεια τους.

Κάποιες μεταβλητές αποφάσεις της εταιρείας θα πρέπει να επανεξετάζονται κι' αυτό θα πρέπει να γίνεται επίσης μεθοδικά και οργανωμένα, ακόμη και αν κινδυνεύουν να χαθούν κάποιες ευκαιρίες.

Μεγάλο πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αναμφίβολα οι συγκρούσεις. Διακρίνονται στις εσωτερικές συγκρούσεις (προσωπικές, οικογενειακές, με τα ανώτατα στελέχη ή/ και με το υπόλοιπο προσωπικό) και στις εξωτερικές, κυρίως με τους ανταγωνιστές, πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης.

Βασική ιδιαιτερότητα τους είναι η αναζήτηση «λύσεων» μέσω σκέψης και μεθόδων. Οι λύσεις συνήθως δεν είναι σύμφωνες με την «καταγεγραμμένη» στρατηγική της επιχείρησης και δεν πηγάζουν από μία ορθολογιστική αντιμετώπιση των εκάστοτε «συγκρουσιακών» καταστάσεων προς το αντικειμενικό όφελος της επιχείρησης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις το πραγματικό πρόβλημα δεν συγκεκριμενοποιείται και δεν αναζητείται πραγματικά η γνώμη των άλλων συνεργατών. Δεν προηγούνται συζητήσεις με «συμβιβαστικό» πνεύμα και οι συζητήσεις που γίνονται δεν έχουν πραγματικό στόχο την επίλυση των προβλημάτων, αλλά μάλλον την προσωπική ικανοποίηση.

Από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι η μεταβίβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενεά. Το πρόβλημα της διαδοχής συνήθως δεν «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν ετοιμάζουν πρόγραμμα διαδοχής, ούτε βεβαίως έχουν προετοιμαστεί για ενδεχόμενο ασθένειας ή θανάτου του ανώτατου στελέχους της διοίκησης.

Ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για να διασφαλιστεί η ομαλή μεταβίβαση της ηγεσίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που επιβιώνουν είναι συνήθως αυτές που βαδίζουν σύμφωνα με ένα καλομελετημένο πρόγραμμα, που λαμβάνει υπ' όψιν το πώς θα επιτευχθεί η διαδοχή και με ποια κριτήρια θα αποφασισθεί τότε ο/η διάδοχος είναι έτοιμος/η να αναλάβει τα ηνία.

Η μακρόχρονη παρουσία του ιδιοκτήτη στη διεύθυνση της επιχείρησης και η εμπειρία που έχει αποκτήσει είναι εξαιρετικά σημαντικές για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι «φυσικοί» του διάδοχοι δεν σημαίνει ότι διαθέτουν τη δική του επιχειρησιακή ευαισθησία, έχουν τις ικανότητες και θέλουν να συνεχίσουν την «οικογενειακή παράδοση». Συνήθως τα παιδιά της οικογένειας όταν ενηλικιωθούν προωθούνται σε διευθυντικές θέσεις είτε έχουν τα προσόντα είτε όχι, εις βάρος επαγγελματικών στελεχών που ίσως να έχουν περισσότερες ικανότητες ή δεξιότητες στον τομέα.

Η διαδοχή θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μίας μακρόχρονης «διαδικασίας» η οποία, όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το μειονέκτημα ότι είναι περισσότερο σύνθετες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, στο τμήμα της διοίκησης, λόγω του σημαντικού παράγοντα της μεταβλητής της οικογένειας. Τα οικογενειακά συναισθήματα σε συνδυασμό με τα ζητήματα

που προκύπτουν καθημερινά στην επιχείρηση, αυξάνουν την πολυπλοκότητα των θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπισθούν.

Τα μέλη της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, ασκούν τη διεύθυνση χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διατύπωση και στη σαφή ρύθμιση διαδικασιών και πρακτικών, εναρμονισμένων με τα διεθνή πρότυπα διοίκησης. Μέσα στο πέρασμα των χρόνων, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεγαλώνουν και ακμάζουν, μια τέτοια συμπεριφορά από την πλευρά της διοίκησης είναι ικανή να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις, ανεπάρκειες και ενδεχομένως στη διάλυση του συνεταιρισμού.

Βασικοί στρατηγικοί τομείς στη διοίκηση μιας επιχείρησης δε λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όπως είναι η θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου, η θέση απασχόλησης των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση, η προσέλκυση νέων εξειδικευμένων ατόμων κλπ. Η καθυστέρηση αλλά και η αγνόηση τόσο σημαντικών ζητημάτων μπορούν να οδηγήσουν σε μια μεγάλη αποτυχία.

Λόγω του πολύ σημαντικού ρόλου των ηγετών αυτών των εταιρειών, έχουν πολύ μεγάλη επιρροή στην κουλτούρα, στις αξίες και στη λειτουργία της εταιρίας (Collins & Porras 1994, Schein 1983). Ο ρόλος τους είναι τόσο κεντρικός, τόσο στην επιχείρηση όσο και στην οικογένεια, που επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Andersen et al. 2003, Garcia-Alvarez, Loopez-Sintas, & Saldana-Gonzalvo 2002, Kelly, Athanassiou, & Crittenden 2000, McConaughy 2000).

Ως συνέπεια των παραπάνω ένα σοβαρό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει ο αρχηγός της οικογενειακής επιχείρησης είναι το ζήτημα της επιλογής μελών της οικογένειας σε θέσεις κλειδιά, οι αντιζηλιές μεταξύ των μελών και γενικότερα θέματα που αφορούν την απασχόληση οικογενειακών μελών προσφέρουν αφορμές για σοβαρές προστριβές. Ταυτόχρονα υπάρχουν και πιέσεις από εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι κατά καιρούς προσπαθούν να επιβάλουν τις επιθυμίες τους στη διοίκηση.

Επίσης οι ισορροπίες μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης είναι πολύ λεπτές και ο αρχηγός πρέπει να ξέρει να τις κρατάει και να μην μπλέκει τα προβλήματα της επιχείρησης με την οικογένεια ή και το αντίστροφο. Σε αυτό το σημείο οι περιπτώσεις που μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει ο ιδρυτής είναι τέσσερις. Πρώτον τόσο η οικονομική κατάσταση όσο και η οικογενειακή αρμονία να είναι σε πολύ καλά επίπεδα. Δεύτερον η οικονομική κατάσταση να είναι πολύ καλή, οι οικογενειακές σχέσεις να μην είναι καλές όμως. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει κίνδυνος να μην διατηρηθεί η καλή κατάσταση της επιχείρησης. Οι καλές

οικογενειακές σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στο να ξεπεραστούν οικονομικά προβλήματα, το αντίθετο όμως είναι πολύ δύσκολο (Olson et al. 2003, Ward 1997). Τρίτον οι οικογενειακές σχέσεις να είναι πολύ καλές όχι όμως και η οικονομική κατάσταση. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, μέσω των καλών οικογενειακών σχέσεων είναι πιο πιθανό να λυθούν αυτά τα προβλήματα. Τέταρτον τόσο η οικονομική κατάσταση όσο και οι οικογενειακές σχέσεις να μην πηγαίνουν καλά. Αν και η αποτυχία στην οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης είναι κάτι που μπορεί να αντιμετωπιστεί και να λειτουργήσει σαν μάθημα (Davidson 2003), η αποτυχία στις οικογενειακές σχέσεις δημιουργεί μακροπρόθεσμα προβλήματα που είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν.

Το πιο σημαντικό όμως πρόβλημα που αντιμετωπίζει κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι αυτό της διαδοχής. Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να αντιλαμβάνεται τη σημαντικότητα και να επικεντρώνει στην επόμενη γενιά και να καταλαβαίνει τις προσδοκίες της (Handler 1989b). Κι όμως είτε επειδή οι ιδιοκτήτες είναι πολύ απασχολημένοι με την δουλειά είτε γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανέναν από τους κληρονόμους και σε εκείνους που πρόκειται να τους διαδεχτούν είτε γιατί δεν αντιμετωπίζουν τη διαιώνιση της οικογενειακής επιχείρησης και την επιβίωσή της και μετά τη δική τους έξοδο ως ένα σημαντικό θέμα δεν υπάρχουν σοβαρά σχέδια διαδοχής (Αστέριος Γ. Κεφαλάς). Τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η επόμενη γενιά είναι ακεραιότητα και αφοσίωση στη δουλειά (Chrisman, Chua & Sharma 1998, Sharma & Rao 2000). Άλλα χαρακτηριστικά που είναι επίσης σημαντικά είναι η ικανότητα να κερδίζει τον σεβασμό των εκτός της οικογένειας εργαζομένων, η ικανότητά του στο να παίρνει σωστές αποφάσεις, η εξυπνάδα, η αυτοπεποίθηση και οι διαπροσωπικές ικανότητες (Simon 1957, Ling 2002). Σύμφωνα με μελέτες η ετοιμότητα της νέας γενιάς και η σχέση της με την προηγούμενη έχουν σημαντική επίδραση στην επίδοση της νέας γενιάς (Goldberg 1996, Morris, Williams, Allen & Avila 1997). Όμως παρ' όλα αυτά ελάχιστοι κάνουν σχέδια για τη διαδοχή και την αποκατάσταση τους, δηλαδή την οικονομική επιβίωσή τους. Το δυσκολότερο πράγμα για τον ιδιοκτήτη είναι να αναγνωρίσει ότι ο χρόνος του τελειώνει πιο γρήγορα απ' ότι ο ίδιος νομίζει (Danco, 1982).

Η εξισορρόπηση των οικογενειακών αξιών με τις επιχειρηματικές πρακτικές και ο επαγγελματικός χειρισμός των επιχειρησιακών λειτουργιών αποτελούν άλλα δύο σοβαρά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το συμβούλιο της επιχείρησης (αν υπάρχει) δε συνεδριάζει συχνά, η ετοιμασία ελεγμένων οικονομικών καταστάσεων καθυστερεί και δεν υπάρχει σχεδιασμός ούτε περιοδική σύγκριση

των πραγματικών αποτελεσμάτων με τον προϋπολογισμό. Δεν υπάρχει επίσης συνήθης εσωτερικός έλεγχος.

Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει διευρυμένη εταιρική Δομή. Ανάλογα με την περίπτωση, ο μεγαλομέτοχος ενεργεί ως διευθύνων σύμβουλος, οικονομικός διαχειριστής, διευθυντής πωλήσεων κ.λ.π. Σε πολλές περιπτώσεις η δημιουργία επαγγελματικής διευθυντικής ομάδας θεωρείται «αχρειαστο κόστος».

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετά και πολλές φορές σοβαρά προβλήματα. Αυτά αν δεν αντιμετωπιστούν σωστά πολλές φορές οδηγούν μέχρι και στην καταστροφή τους. Γι' αυτό οι ιδρυτές, κυρίως, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας που παίρνουν μέρος στην λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

## **2.6 Η εταιρική κουλτούρα**

Για τις επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις η σιωπηρά αποδεκτή εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να εκπέμπουν μια αίσθηση του μέλλοντος που προέρχεται από τη μεταβίβαση του οργανισμού από γενιά σε γενιά. Συχνά το επιχειρηματικό πάθος του ιδρυτή διαχέεται μέσα από την οικογένεια και στις επόμενες γενιές. Η μάθηση από τις παλαιότερες εμπειρίες αυξάνει επίσης το απόθεμα γνώσεων, την τεχνογνωσία και τα δίκτυα μέσα στα οποία δραστηριοποιείται η οικογένεια. Η ανάμιξη ανάμειξη της οικογένειας μπορεί επίσης να επηρεάσει την υιοθέτηση μιας μακροχρόνιας θεώρησης για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Καθώς αναπτύσσεται μακροπρόθεσμα η φήμη, αναπτύσσονται και τα πρότυπα που αναμένονται από την επιχείρηση και από τους υπαλλήλους της. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που δημιούργησαν ισχυρή επιχείρηση στηριζόμενες σε μια κοινή κουλτούρα και συνεργασία, στο μακροχρόνια όραμα και την καθιερωμένη φήμη. Ο Paisner (1999) τονίζει πως η εταιρική κουλτούρα στην οικογένεια μπορεί να χτιστεί με τη μύηση των μελών της οικογένειας από νεαρή ηλικία σε αυτά που συνιστούν το αντικείμενο της επιχείρησης μέσω συζητήσεων γύρω από το τραπέζι την ώρα του φαγητού. Αυτό αναπτύσσει στα μέλη της οικογένειας βαθιά και αναλυτική γνώση της επιχείρησης, των προϊόντων της, των επαφών και των αγορών και αυτές οι γνώσεις μαζί με τους συναισθηματικούς δεσμούς προς την επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί να βοηθήσει να εστιαστεί η προσοχή στην αξία και στην επιτυχία. Το 'οικογενειακό' ήθος μπορεί επίσης να επεκταθεί και προς το προσωπικό ή τα



στελέχη που δεν αποτελούν μέρη της οικογένειας. Για παράδειγμα ο John Lewis έκανε συνεταίρους τα στελέχη της οικογενειακής επιχείρησης John Lewis επικαλούμενος τις κοινές αξίες της εταιρίας και την προσήλωση προς την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η κουλτούρα σε μια οικογενειακή επιχείρηση αφορά την επιχείρηση που είναι το άθροισμα των ατόμων που έχουν κοινούς επιχειρηματικούς σκοπούς και συνδέονται με συναισθηματικούς δεσμούς. Αν και το συλλογικό όραμα και η δραστηριότητα είναι σημαντικά σε όλες τις επιχειρήσεις, είναι πιθανότερο να έχουν ακόμη μεγαλύτερο αντίκτυπο στις οικογενειακές επιχειρήσεις επειδή ο αντίκτυπος ενισχύεται σε πολλές περιπτώσεις από τις οικογενειακές σχέσεις και τους δεσμούς. Η περίπλοκη δυναμική των σχέσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί συχνά να αποδειχθεί και επιζήμια. Οι Nordqvist and Melin (2010) υποστηρίζουν ότι οι διαμάχες μπορούν μεταξύ άλλων να είναι *αντιπαλότητες μεταξύ αδερφών, εκλαμβανομένη αδικία κατά τη μοιρασιά της ιδιοκτησίας ανάμεσα σε μέλη της οικογένειας, οι επιθυμίες των παιδιών να διαφοροποιηθούν από τους γονείς τους και οι συζυγικές διαφωνίες*. Συνεπώς, ενώ η οικογένεια μπορεί να ενισχύσει μια επιχείρηση, μπορεί να γίνει και διχαστική δύναμη.

## **2.7 Παράγοντες ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων**

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων περνά μέσα από μια σειρά συγκεκριμένων κανόνων και πρακτικών, τις οποίες επιβάλλεται να τηρούν με ευλάβεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

1. Επίδειξη σεβασμού στη σχέση και στο συνδυασμό οικογένειας – επιχείρησης.
2. Υψηλό βαθμό ενότητας στις μεταβλητές της οικογένειας, της κουλτούρας, των αξιών, του κοινού οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.
3. Συνεχής εκπαίδευση των μελών της επιχείρησης σε αναπτυξιακούς τομείς και σε πλαίσια διαδικασιών.
4. Να υπάρχει μια συνεχής και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των μελών, οικογενειακών και μη, της επιχείρησης.
5. Η απασχόληση και η ανταμοιβή των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται βάσει των ικανοτήτων και της προσφοράς τους.
6. Οι ρόλοι μεταξύ των μελών της οικογένειας εντός της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διακριτοί, με σαφείς οδηγίες αναφορικά με τα όρια και τις ευθύνες τους.
7. Εκτός από τα μέλη της οικογένειας θα πρέπει να προσλαμβάνονται και στελέχη από την ευρεία αγορά.

8. Να εκφράζεται σεβασμός προς τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια.
9. Κατάστρωση στρατηγικού σχεδιασμού για την αποτροπή των όποιων μελλοντικών και μη κινδύνων και την αναγνώριση των επαγγελματικών ευκαιριών.
10. Η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει μετοχική σύνθεση από όλα τα μέλη της οικογένειας για τον εγκυρότερο και αποδοτικότερο έλεγχό της.
11. Σαφείς και εκσυγχρονισμένες διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης.

Επίσης μια σειρά ενεργειών που αποβλέπουν στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι και οι κάτωθι (Astrachan 2010)

- Στρατηγική με στόχο τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- Αξιοποίηση των πόρων και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.
- Χρηστή διαχείριση των οικονομικών πόρων της επιχείρησης και των εξόδων, μέσα από την κατάρτιση προϋπολογισμών.
- Διαδικασίες επέκτασης της οικογενειακής επιχείρησης πέραν των ορίων της εγχώριας αγοράς.
- Βασικός στόχος ο σχεδιασμός διαδικασιών για την όσο περισσότερο αξιόπιστη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.
- Αξιολόγηση στο έπακρο του ανθρώπινου δυναμικού και των ικανοτήτων του, προς όφελος της επιχείρησης.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται ώστε να αποτυπωθεί η δυναμική της οικογένειας στον κλάδο δραστηριότητας.

## **2.8 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις από γενιά σε γενιά**

Το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που επιβιώνουν μέχρι την τρίτη γενιά και πέρα από αυτή είναι μικρό και τα αριθμητικά στοιχεία από τους Leach and Bogod (1999) δείχνουν ότι μόλις το 24% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν μέχρι τη δεύτερη γενιά και ότι μόνο το 14% επιβιώνουν μέχρι την επόμενη από αυτή τη γενιά. Ανάλογα στοιχεία βρήκαν οι Smyrniotis and Walker (2003) στην Αυστραλία όπου εκτιμάται ότι το 67% περίπου των επιχειρήσεων είναι επιχειρήσεις που ανήκουν σε οικογένειες με το 55% περίπου να επιβιώνουν την πρώτη γενιά και το 28% να επιβιώνουν μέχρι τη δεύτερη γενιά. Δεδομένα για τη Γαλλία που καλύπτουν μεγάλο μέρος του 20<sup>ού</sup> αιώνα δείχνουν ότι το ποσοστό των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στη δεύτερη γενιά ή πέρα αυτής ποτέ δεν υπερέβη το 35%. Σε ένα βαθμό αυτό θεωρήθηκε ότι

προκλήθηκε από τις δυσκολίες κατά τη μεταβίβαση της κυριότητας της επιχείρησης μέσα στην οικογένεια, δηλαδή, τη διαδοχή της ιδιοκτησίας.

Μέσα στο σημερινό πολυτάραχο οικονομικό κλίμα είναι αρκετά δύσκολο να αναπτυχθεί, να επεκταθεί και να διατηρηθεί ο έλεγχος μιας οικογενειακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που δραστηριοποιούνται σε πολύ εξειδικευμένες αγορές μπορεί κάλλιστα να έχουν ανταγωνιστές ή πελάτες που να προσπαθούν να τους εξαγοράσουν λόγω των γνώσεων και των εμπειριών τους. Εναλλακτικά, μπορεί να προσελκύουν επενδυτές οι οποίοι προσφέρουν αναπτυξιακά κεφάλαια με αντάλλαγμα ένα ποσοστό από την επιχείρηση. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να μην υπάρχει για πολύ καιρό ώστε να μεταβιβαστεί παραπέρα μέσα στην οικογένεια.

Παρόλο που η συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να μην επιβιώσουν μέχρι την τρίτη γενιά, μερικές από αυτές που επιβιώνουν συνεχίζουν και γίνονται σημαντικοί διεθνείς παίκτες. Πράγματι, πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις που εμφανίζονται από οικογένειες είναι μάρκες νοικοκυριού όπως η Levi – Strauss, η Mars, τα καταστήματα Wal – Mart και η Michelin.

Άλλα θέματα που προκύπτουν σχετικά με τη διαδοχή των γενεών για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνα που σχετίζονται με την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς περνάει από τη φάση της ανάπτυξης και άλλες επιχειρηματικές φάσεις και η ιδιοκτησία αλλάζει ως αποτέλεσμα εξελίξεων στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, ειδικότερα εκείνες που γνωρίζουν επιχειρηματική ανάπτυξη, ο ρόλος της οικογένειας μεταβάλλεται, καθώς αναπτύσσεται ο οργανισμός. Η ιδιοκτησία και ο έλεγχος μπορεί να εξελίσσονται διαχρονικά, καθώς οι μέτοχοι και το επαγγελματικό μάνατζμεντ εισέρχονται στη διοίκηση της επιχείρησης με αποτέλεσμα πιθανώς να εμφανιστούν δυσκολίες όπως για παράδειγμα στις επενδύσεις, στην κατεύθυνση και στην επέκταση της επιχείρησης. Η ιδιοκτησία από την οικογένεια μπορεί να αρχίσει να στρέφεται από το συνολικό έλεγχο προς ένα πιο χαλαρό ιδιοκτησιακό καθεστώς μέσα από την εισαγωγή ιδιωτών ή δημόσιων μετόχων. Ο κύκλος ζωής αυτών των αναπτυξιακών φάσεων αρχίζει κατά κανόνα από την επιχειρηματική πρωτοβουλία που διευθύνεται από τον ιδιοκτήτη και μεταβιβάζεται προς τη νέα γενιά μετά από εκπαίδευση και ανάπτυξη των ατόμων. Η επόμενη φάση της ανάπτυξης συμπίπτει συνήθως με την αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης που συνεπάγεται την είσοδο νέων εταίρων ή μετόχων. Συνολικά, αν γίνουν οι σωστοί χειρισμοί, η εξέλιξη αυτή καταλήγει σε μεταβίβαση της εξουσίας από την οικογένεια προς το επαγγελματικό μάνατζμεντ. Συνήθως όμως, παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό μετοχών δεν το κατέχει η οικογένεια, το όνομα της οικογένειας καθώς

και στελέχη – κλειδιά παραμένουν λόγω της σπουδαιότητάς τους για τους μετόχους και την αγορά.

Μια επιπλέον μορφή προβληματισμού είναι η εξής: μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες στο παρελθόν ήταν επιτυχημένες, μπορεί να γνωρίσουν περιόδους συρρίκνωσης – μερικές μάλιστα σε σοβαρό βαθμό – ή ακόμα και χρεοκοπίας ως αποτέλεσμα των παρακάτω αιτιών: είτε λόγω του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κατά τις επόμενες γενιές, είτε λόγω του στυλ, των φιλοδοξιών και των ικανοτήτων των προηγούμενων γενεών ιδιοκτητών.

## **2.9 Η διαδοχή**

Το μεγαλύτερο λάθος του ιδρυτή είναι συνήθως η μη έγκαιρη προετοιμασία ενός σχεδίου διαδοχής. Είναι η κύρια αιτία για την οποία τελικά δεν επιβιώνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ο ιδρυτής είναι πολύ απρόθυμος να αποχωριστεί την επιχείρηση και να προετοιμάσει τη σωστή διαδοχή και γι' αυτό διαρκώς "καθυστερεί" να δει κατάματα το μεγάλο πρόβλημα της διαιώνισης των κόπων μιας ζωής. Επίσης, παραβλέπει ότι θα πρέπει να συνυπάρξει ένα χρονικό διάστημα με τον διάδοχο για να του μεταβιβάσει τις αξίες του και την τεχνογνωσία του. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή προετοιμασία της οικογενειακής επιχείρησης για τη σωστή διαδοχή, που δεν αφορά μόνον τον επιχειρηματία, αλλά έχει επιπτώσεις στο διαθέσιμο χρόνο του/της υποψήφιου/ας διαδόχου.

Οι Bireley et al. (1999) διαπίστωσαν στη μελέτη τους για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ότι από τους 208 ερωτηθέντες, το 45% ήταν παιδιά του ιδρυτή και το 27% ήταν εγγόνια του. Η έρευνα που διεξήγαγε ο Harvey (2004) σχετικά με τις πρακτικές διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις εντόπισε τους παρακάτω τύπους μετάβασης της επιχείρησης:

- Υπάρχει ένας κληρονόμος, 'ο διάδοχος του θρόνου', με όποιον τρόπο κι αν εκλεγεί. Ένα καλό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης είναι η Samsung όπου ο ιδρυτής της επέλεξε τον διάδοχό του από την οικογένεια.
- Υπάρχει 'συνεταιρισμός αδερφών', όπου οι ρόλοι παίζονται σύμφωνα με τα ταλέντα που υπάρχουν στην οικογένεια.
- Υπάρχει το 'κονσόρτσιουμ των ξαδέρφων', όπου η οικογενειακή ιδιοκτησία σημαίνει ότι μερικά μέλη είναι ενεργά σε ανώτερες θέσεις, ενώ άλλα προσπαθούν μέσω της εργασίας τους να πετύχουν την ανέλιξή τους στον οργανισμό. Μερικοί μπορεί να είναι και παθητικοί κάτοχοι μετοχών.
- Υπάρχει 'ο διευθυντής με την απόσταση ασφαλείας', οποίος κρατάει το φρούριο μέχρι να είναι έτοιμη η επόμενη γενιά.

- Οικογενειακή ιδιοκτησία και επαγγελματίες στελέχη. Σε αυτήν την περίπτωση η οικογένεια μπορεί να μην έχει κάποιον που θα μπορούσε να διοικήσει την επιχείρηση ή ο οποίος θα ήθελε να διοικήσει την επιχείρηση και γι' αυτό η οικογένεια διατηρεί την ιδιοκτησία και φέρνει επαγγελματίες στελέχη.
- Εξαγορά του μανάτζμεντ
- Πώληση της επιχείρησης στην αγορά.
- Διάθεση του οργανισμού πουλώντας τον ως περιουσιακό στοιχείο. Δηλαδή γίνεται ρευστοποίηση των περιουσιακών του στοιχείων για μετρητά.

Ο Handler (1991) προσδιορίζει τρία συγκεκριμένα στάδια κατά τη μεταβίβαση από τη μια γενιά στην επόμενη:

- Την προσωπική ανάπτυξη του φυσικού κληρονόμου πριν από την εργασία στην επιχείρηση
- Τη συμμετοχή του κληρονόμου στην επιχείρηση
- Τη διαδοχή της ηγεσίας

Η διαδοχή σε οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη υπόθεση για μια σειρά από λόγους μεταξύ των οποίων είναι οι διαφορετικές φιλοδοξίες και οι στάσεις των μελών της οικογένειας της επόμενης γενιάς.

Κατά την αξιολόγηση μιας δεδομένης διαδοχής, έχει επίσης διατυπωθεί η άποψη πως πρέπει κανείς να διακρίνει την ποιότητα της εμπειρίας και την αποτελεσματικότητα της διαδοχής (Handler, 1990, Kets de Vries, 1993). Η ποιότητα είναι μια αντανάκλαση για το κατά πόσο τα εμπλεκόμενα μέλη της οικογένειας βίωσαν προσωπικά την εμπειρία της διαδικασίας. Ασχολείται με θέματα όπως η σύγκρουση, η δυσπιστία, η αντιπαλότητα, η μνησικακία και το άγχος. Η αποτελεσματικότητα σχετίζεται περισσότερο με το πώς οι άλλοι κρίνουν την έκβαση της μετάβασης. Περαιτέρω, θα ήταν λογικό η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα να συνδέονται μεταξύ τους αν και δεν είναι σαφές κατά ποιον τρόπο. Για παράδειγμα, υπάρχουν κάποια ανεπίσημα στοιχεία που δείχνουν ότι ορισμένος βαθμός σύγκρουσης και αντιπαλότητας μπορεί να συμβάλλει και σε μια πιο αποτελεσματική μετάβαση (Kerper, 1983, Kets de Vries, 1993).

Ενώ ο αρχικός σκοπός του ιδρυτή μπορεί να ήταν να μεταβιβάσει την επιχείρηση στις μελλοντικές γενιές, αυτή μπορεί να μην είναι πάντα η καλύτερη πορεία δράσης για την επιχείρηση. Όπου μια επιχείρηση μεταβιβάζεται σε ένα κληρονόμο, μπορεί να επικρατήσει απέχθεια ανάμεσα στα στελέχη, ειδικότερα στην περίπτωση που ο κληρονόμος είναι λιγότερο

ικανός ή όταν δε διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα ή εφόδια για να ηγηθεί επιτυχώς του οργανισμού. Για κάποιον που δεν είναι μέλος της οικογένειας, ο οποίος όμως μπορεί να διαθέτει τις πολυπόθητες γνώσεις ή δεξιότητες, αυτό μπορεί να προκαλέσει μεγάλη απογοήτευση. Πέραν αυτών υπάρχουν καλά τεκμηριωμένες περιπτώσεις αυταρχικού ή πατερναλιστικού στυλ διοίκησης μέσα στην οικογενειακή δυναστεία. Άλλα θέματα μπορούν να είναι η αντιπαλότητα μεταξύ αδερφών και η διόγκωση των παλαιότερων αντιπαλοτήτων μέσα στην οικογένεια.

Η διαδοχή δεν είναι μόνο ένα δύσκολο θέμα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επηρεάζει και όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε ιδιώτες. Τις πιο πολλές φορές η διαδοχή εξετάζεται κάτω από το πρίσμα της συνταξιοδότησης του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, αλλά στην ουσία συμβαίνει για πολλούς λόγους. Η έκθεση των Martin et al. (2002) με τίτλο SME Ownership Succession (διαδοχή της ιδιοκτησίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις) αναφέρει την κατάργηση τμημάτων, τους προσωπικούς λόγους ή τη συνταξιοδότηση ως τους τρεις συνηθέστερους λόγους που οδηγούν στη διαδοχή, τις πιο πολλές φορές όταν ο ιδιοκτήτης είναι λίγο πριν ή μετά τα εξήντα. Οι νέοι ιδιοκτήτες της επιχείρησης μπορεί να προέρχονται από εξωτερικούς αγοραστές ή από άτομα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι προβληματική για πολλούς λόγους. Πρώτον, συχνά η ανάπτυξη της επιχείρησης μπορεί να θεωρείται πολύ προσωπική για τον ιδιοκτήτη και κατά συνέπεια να δυσκολεύεται να εγκαταλείψει τον έλεγχο της επιχείρησης. Μπορεί να πιστεύει ότι ο διάδοχος δεν είναι αρκετά καλός για μια επιτυχημένη διαδοχή ή μπορεί να μη συμφωνεί σε μια πιθανή αλλαγή του οράματος και της κατεύθυνσης που ενδεχομένως να ακολουθήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός με το νέο διάδοχο. Οι παραπάνω λόγοι μπορεί να δημιουργήσουν μερικές δυσκολίες. Για το λόγο αυτό η διπλωματία και η συζήτηση είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του οργανισμού. Επίσης προβληματικές εξελίσσονται οι περιπτώσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων όπου η διάδοχος κατάσταση εξαρτάται από τον αρχικό ιδιοκτήτη ή μάνατζερ ο οποίος και λαμβάνει τις αποφάσεις ή ακόμη όταν η διάδοχος κατάσταση αδυνατεί ή δε θέλει να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο ενώ ο ιδρυτής παρόλο που επίσημα έχει αποχωρήσει από την επιχείρηση, συνεχίζει να βρίσκεται στη ζωή. Άλλα προβλήματα παρουσιάζονται στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει φυσικός εσωτερικός διάδοχος και ο ιδρυτής πρέπει να συνεχίσει μέχρι τη στιγμή που θα ενηλικιωθεί ο κληρονόμος ή θα αποκτήσει πείρα ή μέχρι να βρεθεί ένα άλλο ανώτατο διοικητικό στέλεχος. Σε πολλές περιπτώσεις ένας ιδιοκτήτης αγνοεί πλήρως την ανάγκη για διαδοχή. Ο Fleming (2000) υποστηρίζει πως σε μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις το θέμα της διαδοχής αποφεύγεται

επειδή μπορεί να ανακινήσει δυσάρεστα οικογενειακά προβλήματα και θέματα που προκαλούν πόνο ή συγκρούσεις. Το θέμα της διαδοχής πιέζει τον γονέα ή τους γονείς να σκεφτούν το ενδεχόμενο του θανάτου τους και μπορεί να φοβούνται την απώλεια του προσωπικού ελέγχου επί της επιχείρησης.

Όμως για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου η οικογενειακή ιδιοκτησία μπορεί να αρχίσει να μετακινείται από τον ολικό έλεγχο προς κάποιο βαθμό χαλαρού ελέγχου. Αυτό συμβαίνει μέσα από την είσοδο ιδιωτών ή δημόσιων μετόχων. Η φάση της διαδοχής μπορεί κάλλιστα να συμπίπτει με μια αλλαγή της ανάπτυξης της επιχείρησης ή να συμπίπτει με μια αλλαγή στη διοίκηση της επιχείρησης. Με την είσοδο νέων εταίρων ή μετόχων, μπορεί να επέλθει μεταβίβαση εξουσίας από την οικογένεια προς το επαγγελματικό μάνατζμεντ. Αυτό οδηγεί σε μια σειρά από βασικά ερωτήματα που σχετίζονται με τις προσωπικές ιδιότητες ή τα προσόντα των ανώτατων διοικητικών στελεχών, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο επιλέγεται ο διάδοχος και το βαθμό ανάμιξης του απερχόμενου ή των απερχόμενων ιδιοκτητών.

Ο Heller (1998) παρουσιάζει περιπτώσεις καταστροφής για τη διαδοχή της οικογένειας και δίνει συμβουλές που ταιριάζουν σε όλους τους τύπους επιχείρησης, μεταξύ των οποίων η προαγωγή λόγω προσόντων και ταλέντου στον οργανισμό. Επίσης υποστηρίζει τη χρήση μεγαλύτερης ηλικίας ανώτατων διοικητικών στελεχών που θα καθοδηγούν τα νεότερα στελέχη. Το σημαντικό όμως υποστηρίζει ο Peters (1982) είναι η επαφή με την πελατειακή βάση. Η επιτυχημένη διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση προϋποθέτει την κατανόηση της κατάστασης και την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία του διαδόχου.

Σύμφωνα με τους Sharma et al. (2003), η επιτυχής διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει δυο διαστάσεις. Μια διάσταση είναι η ικανοποίηση με τη διαδικασία και η άλλη είναι οι επιδόσεις της επιχείρησης μετά τη διαδοχή. Οι αντιλήψεις που έχουν οι προκάτοχοι για τους διαδόχους καθώς και οι διάδοχοι για τους προκατόχους τους αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ των μελλών της οικογένειας διαφέρουν σημαντικά.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματική μετάβαση στη διαδικασία της διαδοχής, μπορούν να οργανωθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες ως εξής:

1. *Επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων*

- Τυπική εκπαίδευση
- Μετεκπαίδευση

- Επαγγελματική εμπειρία (εκτός της επιχείρησης)
- Θέση με την οποία μπήκε στην εταιρία
- Έτη εργασίας μέσα στην εταιρία
- Κίνητρο να ενταχθούν στην εταιρία
- Αυτό – αντίληψη της προετοιμασίας

Αυτή η κατηγορία είναι ίσως αυτή που λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο προσοχής και αφορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, ο προγραμματισμός διαδοχής λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής στη βιβλιογραφία που αφορά την οικογενειακή επιχείρηση (Danco 1982, Kets de Vries 1993, Ward 1987, Ward – Aronoff 1992, Williams 1990). Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τη δομή και την αναθεώρηση των σχεδίων διαδοχής. Άλλα θέματα που περιλαμβάνει είναι ο τρόπος για την αποφυγή της ευθύνης της φορολογίας, η δόμηση της διαθήκης, η χρήση και η συγκρότηση διοικητικών συμβουλίων, ο δυναμικός ρόλος των συμβούλων της οικογενειακής επιχείρησης και η δημιουργία οικογενειακού συμβουλίου (Beckhard – Dyer 1992, Jaffe 1992, Ward – Aronoff 1993).

## *2. Σχέσεις μεταξύ της οικογένειας και των μελών της επιχείρησης*

- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη
- Δέσμευση
- Πίστη
- Αναταραχή στην οικογένεια
- Αντιπαλότητα ανάμεσα στα αδέρφια
- Ζήλια / δυσαρέσκεια
- Σύγκρουση
- Κοινές αξίες και παραδόσεις

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια και μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων εκτός της οικογένειας. Το κύριο θέμα εδώ αφορά την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας (Barnes – Hershon 1976, Brockaw 1992, Kepner 1983, Kets de Vries 1993, Ward – Aronoff 1992, Williams 1990) καθώς και τα δυνητικά δυσλειτουργικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού ανάμεσα στα αδέρφια ή η αποτυχία στο να συνυπάρξουν (Barnes – Hershon 1976, Kepner 1983, Handler 1991, Schlossberg 1992, Kaslow 1993).



Η άρνηση του επικεφαλούς της οικογενειακής επιχείρησης να αφήσει την επιχείρηση ή να μοιραστεί την εξουσία με βαθμιαία αυξανόμενο ρυθμό, καθώς και η δυσαρέσκειά του από τους κληρονόμους είναι μερικά θέματα που λαμβάνουν ιδιαίτερης προσοχής (Kerper 1983, Handler 1991, Keogh – Forbes 1991). Η σημασία των κοινών αξιών, η συμφωνία σχετικά με το τι είναι δίκαιο και οι κοινές παραδόσεις ανάμεσα στις γενιές έχουν Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι κοινές αξίες, η έννοια του δικαίου καθώς και οι κοινές παραδόσεις ανάμεσα στις γενιές.

### 3. Σχεδιασμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων

- Προγραμματισμός της διαδοχής
- Φορολογικός σχεδιασμός
- Χρήση των συμβούλων επιχειρήσεων της οικογένειας
- Δημιουργία ενός οικογενειακού συμβουλίου

Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει το επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων. Εργασίες στον τομέα αυτό εξετάζουν την έκταση στην οποία οι κληρονόμοι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες στις επιχειρήσεις, διοικητικές ικανότητες, γνώσεις για τη λειτουργία της εταιρίας και συμπεριφορική προδιάθεση για να χειριστούν τη λειτουργία της επιχείρησης (Osborne 1991, Hyatt 1992, Doescher 1993, Fenn 1994). Ειδικές μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψιν είναι το μορφωτικό επίπεδο του διαδόχου και η κατάρτισή του, τα έτη εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση αλλά και εκτός επιχείρησης, η θέση που κατείχε καθώς μπήκε στην επιχείρηση, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων που κατείχε, τα χρόνια που απασχολούνταν στην επιχείρηση, τα κίνητρα ένταξης στην επιχείρηση και η αυτό – αντίληψή του στο επίπεδο της προετοιμασίας του κατά το χρόνο της πραγματικής διαδοχής.

Υπάρχουν βέβαια και μια σειρά από μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που επηρεάζουν την επιτυχία της μετάβασης όπως οι συνθήκες ζήτησης, η κατάσταση της οικονομίας, το ενδεχόμενο εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων, οι οικονομικές πιέσεις από τους δανειστές και άλλους προμηθευτές κλπ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και πιθανές επικαλύψεις μεταξύ των τριών προτεινόμενων κατηγοριών των μεταβλητών, για παράδειγμα ένα καλό σχέδιο διαδοχής μπορεί να οδηγήσει σε κληρονόμους / διαδόχους που είναι καλύτερα προετοιμασμένοι (Morris et al. 1996).

Η σπουδαιότητα της διαδοχής στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική ειδικότερα αν υπάρξουν εισερχόμενοι επενδυτές οι οποίοι όχι μόνο επιθυμούν να προστατεύσουν την επένδυσή τους αλλά προσδοκούν παράλληλα να δουν μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Η χρονική στιγμή της διαδοχής και της αποχώρησης είτε του ιδρυτή είτε του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρίας δεν αποτελεί ασήμαντο θέμα. Δεν είναι απλά θέμα ηλικίας, αλλά συνδέεται με την τάση και την προθυμία του ατόμου να συμβάλει στην πορεία εξέλιξης της επιχείρησης.

## **2.10 Συμπεράσματα**

Η σπουδαιότητα της οικογενειακής επιχείρησης δεν πρέπει να υποτιμάται. Παρόλο που ένας μεγάλος αριθμός από αυτούς τους οργανισμούς γεννιούνται και πεθαίνουν, μερικοί επιτυγχάνουν σημαντικά βαθμό ανάπτυξης ενώ παράλληλα συνεισφέρουν στην οικονομία. Το ποσοστό μείωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι υψηλό και σχετική έρευνα σε ολόκληρο τον κόσμο δείχνει ότι ελάχιστες οικογενειακές επιχειρήσεις κατορθώνουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους πέραν της τρίτης γενιάς διαδοχής.

Παρόλο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν προβλήματα όπως η εσωτερική πολιτική της οικογένειας και οι αντιπαλότητες ανάμεσα στα αδέρφια, η οικογενειακή επιχείρηση έχει παίξει τεράστιο ρόλο στη συγκρότηση της κοινωνίας με τον τρόπο που ζούμε. Μεγάλος βαθμός υποστήριξης μπορεί να προέλθει από την υπάρχουσα οικογενειακή και εταιρική κουλτούρα, ενώ οι αξίες θεωρούνται σημαντικό στοιχείο. Επίσης οι νεότερες γενιές μελών της οικογένειας παίζουν σημαντικό ρόλο.

Το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας. Ο διάδοχος δε χρειάζεται να είναι ο μεγαλύτερος σε ηλικία κληρονόμος της οικογένειας, ενώ ο σχεδιασμός της διαδικασίας της διαδοχής παίζει κρίσιμο ρόλο για τη διασφάλιση της επιτυχίας. Ο σχεδιασμός από τα πρώτα στάδια είναι σημαντικός ως προς τη διασφάλιση ότι οι εμπλεκόμενες ομάδες συμφερόντων θα βοηθήσουν στην επιτυχία του οικογενειακού επιχειρηματικού σχεδίου. Παρόλο που το ζήτημα της διαδοχής μπορεί να προκύψει λόγω του θανάτου ή συνταξιοδότησης, μπορεί να υπάρχουν και άλλοι λόγοι όπως η κακή κατάσταση της υγείας ή το γεγονός ότι ο ιδρυτής – επιχειρηματίας επιθυμεί να ασχοληθεί με κάτι άλλο.

## 2.11 Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Deakins D., Freel M., « Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις», Rosilli, Αθήνα, 2015
- KPMG «Οικογενειακή επιχείρηση», Κύπρος, 2012
- PWC, «Ατενίζοντας το μέλλον», Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, 2008
- Κεφαλάς Γ., «Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής», Terry College of Business-University of Georgia Athens, Georgia, 2005
- Κεφαλάς Γ., «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία», Εκδόσεις Κριτική, 2008

### Ξενόγλωσση

- Akbar M., «How differently does the family Firms' governance system affect the organizational practices than professional Firms», Indian Institute of Management Lucknow, Uttar Pradesh, India, 2008
- Astrachan J.H., «strategy in family business: toward a multinational research agenda», Journal of Family Business strategy, 2010
- Barnes L. B. & Hershon S. A., «Transferring power in the family business» Harvard Business Review, 1976
- Barnes L. B., «Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs», Family Business Review, 1988
- Beckhard R. & Dyer W. G., «Managing continuity in the family-owned business», Organizational Dynamics, 1983
- Brockaw L., «Why family businesses are best», INC, 1992
- Casillas J.C., Moreno A.M., «The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement», Entrepreneurship & Regional Development, 2010
- Churchill N.C., Lewis V.L., «The Five Stages of Small Business Growth», Harvard Business Review, 1983
- Cucculelli M. & Micucci G., «Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms», Journal of Corporate Finance, 2008
- Danco L., «Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success», University Press, Cleveland, 1982

- Doescher W. F., «How to shake the family tree», D & B Reports, 1993
- Drucker P. «Managing in a Time of Great Change», BCA, London, 1995
- European Family Business, KPMG, «European Family Business Barometer», 2015
- Fenn D., « Are your kids good enough to run your business», INC, 1994
- Hamilton E., Whose Story is it anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses», International Small Business Journal, 2006
- Handler W., «Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms», Journal of Small Business Management, 1991
- Harvey D., «Keeping it in the Family», ACCA, London, 2004
- Howorth C., Tempest S., Coupland C., «Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur», Journal of Small Business and Enterprise Development, 2005
- Hyatt J., «Fathers and sons», INC, 1992
- Jaffe D. & Braden A., «Best practices of successful multi-generational families», Families in Business, 2003
- Jaffe D. T., «Working with the Ones You Love», Conari Press, Berkeley-CA, 1992
- Kaslow F., «The lore and lure of family business», American Journal of Family Therapy, 1993
- Keogh J., Forbes C., «Enduring generations of change», Industrial Distribution, 1991
- Kepner E., «The family and the firm: a coevolutionary perspective», Organizational Dynamics, 1983
- Kets de Vries M. F. R., «The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news», Organizational Dynamics, 1993
- Lumpkin G.T., Brigham K.H., Moss T.W., «Long – term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family business», Entrepreneurship and Regional Development, 2010
- Nicholson N., «Leadership in Family Business», London Business School, London, 2003
- Nordqvist M., Melin L., «Entrepreneurial families and family firms», Entrepreneurship & Regional Development, 2010
- Osborne R. L., «Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company», Management Decision, 1991
- Schlossberg J., «My way: did John Polcari have to scrap the family business to save it?», Restaurant Business, 1992

- Sharma P., «An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future», Family Business Review, 2004
- Sharma P., Chrisman, J. J., Pablo A. & Chua J. H., «Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model», International Association for Business and Society, Entrepreneurship Theory and Practice, 2001
- Ward J. L. & Aronoff C. E., «Accountability: the whetstone effect», Nation's Business, 1992
- Ward J. L. & Aronoff C. E., «In-laws in the family business», Nations Business, 1993
- Williams R., «Preparing Your Family to Manage Wealth», Jossey-Bass, San Francisco-CA, 1990
- Yilmazer T., Schrank H., «The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions», Journal of Family and Economic Issues, 2010

#### Διαδικτυακή

- [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm)
- <http://www.europeanfamilybusinesses.eu>
- <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en>

# Κεφάλαιο 3 : Βιομηχανική ιστορία και εξέλιξη του Πειραιά

## 3.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, παρατίθεται μια σύντομη ιστορία της βιομηχανίας στον Πειραιά. Πιο συγκεκριμένα, αφού αρχικά θα παρουσιαστούν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά της βιομηχανικής δραστηριότητας στην Ελλάδα κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα ως τις αρχές του 20<sup>ου</sup>, και στη συνέχεια θα δοθεί έμφαση στην εμφάνιση των πρώτων βιοτεχνιών και βιομηχανιών στον Πειραιά, την εξέλιξή τους κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα καθώς και την περίοδο της αποβιομηχάνισης και τα αίτια που οδήγησαν σε αυτή.

Ο Πειραιάς επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη καθώς αποτέλεσε τον πρώτο πυρήνα βιομηχανικής ανάπτυξης της Ελλάδας και από ένα σημείο και έπειτα, τη μεγαλύτερη βιομηχανική πόλη της Ελλάδας από άποψη βιομηχανικών κλάδων και όγκου παραγωγής σε σημείο μάλιστα να χαρακτηριστεί κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα ως το Μάντσεστερ της Ανατολής.

## 3.2 Περίοδοι και χαρακτηριστικά της βιομηχανικής δραστηριότητας στην Ελλάδα κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα ως τις αρχές του 20<sup>ου</sup>

Τρεις φάσεις μπορούν να διακριθούν στη διαδικασία εκβιομηχάνισης στην Ελλάδα τον 19<sup>ο</sup> αιώνα – μια διαδικασία που νοείται εδώ με την ευρύτερη έννοια των αλλαγών στις δομές απασχόλησης, της διεύρυνσης / εντατικοποίησης του δευτερογενούς τομέα της παραγωγής και της εισαγωγής σε αυτόν νέων σχέσεων, νέων συστημάτων εργασίας και νέων μηχανικών τεχνολογιών. Η πρώτη φάση καλύπτει χονδρικός τις πρώτες τέσσερις δεκαετίες της ζωής του ανεξάρτητου κράτους και σε κάποιο βαθμό διαιωνίζει με φθίνουσα πορεία αρκετά από τα χαρακτηριστικά της προεπαναστατικής και προβιομηχανικής εποχής. Η δεύτερη φάση είναι από τα 1865 / 1870 ως τα μέσα της δεκαετίας του 1880 αντιπροσωπεύει μια ευρύτερης σημασίας τομή στον ελληνικό 19<sup>ο</sup> αιώνα και αντιστοιχεί στον πρώτο κύκλο που διέγραψε από την ανάπτυξη στην κρίση και την ύφεση η πρώτη ομάδα βιομηχανικών επενδύσεων σε ορισμένες πόλεις. Η τρίτη φάση καλύπτει την τελευταία δεκαετία του 19<sup>ου</sup> αιώνα και τις αρχές του 20<sup>ου</sup> και αντιστοιχεί στη διεύρυνση της εκβιομηχάνισης με νέα χαρακτηριστικά, μεγάλη ποικιλομορφία και σημαντικές περιφερειακές διαφοροποιήσεις.

1830 – 1870: στην περίοδο αυτή και στο πλαίσιο μιας οικονομίας που αποσπάται σταδιακά από το ευρύτερο σύνολο στο οποίο ανήκε την Οθωμανική Αυτοκρατορία, συνυπάρχουν

διαφορετικές πραγματικότητες στο χώρο της μεταποίησης. Περιφερόμενοι τεχνίτες και πρωτοβιομηχανικά συμπλέγματα της υπαίθρου, βιοτεχνίες της πόλης, παλαιότερες και νεότερες, και τα πρώτα εργοστάσια διαμορφώνουν το μωσαϊκό μιας μη ενοποιημένης ακόμα στο επίπεδο των νέων εθνικών συνόρων οικονομίας: νέες δικτυώσεις της επεκτεινόμενης διεθνούς οικονομίας και τάσεις ενσωμάτωσης σε αυτήν ενός υπό εξερεύνηση χώρου συνυπάρχουν με εδραιωμένες πρακτικές και συναρτήσεις του οθωμανικού πλαισίου.

Το φαινόμενο των πλανόδιων τεχνιτών από τα μονοτεχνικά χωριά του ορεινού και ημιορεινού χώρου επιβιώνει για μεγάλο μέρος του 19<sup>ου</sup> αιώνα ενδεχομένως με αναπροσαρμοσμένα δρομολόγια. Πρόκειται κυρίως για επαγγέλματα της οικοδομής αλλά και μερικά άλλα (βαρελάδες, καρβουνάδες, κάποιοι τεχνίτες του μετάλλου κ.ο.κ.). από τις οικιακές βιοτεχνίες της υπαίθρου, η κατεργασία του μεταξιού παίρνει διαστάσεις πρωτοβιομηχανικής δραστηριότητας επικεντρωμένη ιδίως στη Λακωνία και τη Μεσσηνία αλλά και στην Άνδρο ή την Τήνο, στις δεκαετίες 1830 – 1840 λόγω της μεγάλης ζήτησης από τη γαλλική μεταξοβιομηχανία (το ίδιο συνέβη και στην περιοχή του Πηλίου). Οικοτεχνίες με εμπορευματικό χαρακτήρα υπήρχαν επίσης στην περιοχή της Λειβαδιάς – Αράχοβας (κατεργασία μαλλιού), στην Αργολίδα (κατασκευή караβόπανων) και αλλού.

Οι βιοτεχνίες της πόλης εμπλουτίστηκαν στα πρώτα χρόνια του νέου κράτους με την εγκατάσταση αρκετών βουαρών τεχνιτών, ιδιαίτερα στην περιοχή της Αθήνας, όπως και τεχνιτών από την Οθωμανική Αυτοκρατορία – μεταξοϋφαντήρια, φεσοποιεία και μπιραρίες στην Αθήνα είναι παραδείγματα τέτοιων συνεισφορών. Ιδιαίτερη εντύπωση αποτελεί η Ερμούπολη, που συγκέντρωσε τεχνίτες από όλα τα αστικά κέντρα της ανατολικής Μεσογείου και ανέπτυξε σύντομα εκτεταμένη βιοτεχνική παραγωγή – ξυλοναυπηγική, βυρσοδεψία, βιοτεχνίες τροφίμων, κατεργασία σιδήρου, τυποβαφική κτλ.

Οι πρώτες αμιγώς βιομηχανικές επενδύσεις την περίοδο αυτή ήταν σποραδικές και αφορούσαν σχεδόν αποκλειστικά προϊόντα που προσφέρονταν για εξαγωγή – συνήθως από εγχώριες πρώτες ύλες. Η μεταξουργία είναι η πιο τυπική περίπτωση παλαιάς οικοτεχνικής παραγωγής όπου δοκιμάστηκε με περιορισμένη επιτυχία, η εισαγωγή των νέων εργοστασιακών μορφών. Η διαδικασία δεν υπήρξε άμοιρη συγκρούσεων: η ύπαιθρος όπως και σε άλλες περιοχές της ανατολικής Μεσογείου (Προύσα, Σμύρνη και αλλού) αντιστάθηκε στην αποβιομηχανίση της – στην αφαίρεση δηλαδή της μεταποιητικής δραστηριότητας από τα νοικοκυριά. Αλλά στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα η ιταλική και η γαλλική μηχανική ανάπτυξη εκτόπιζαν οριστικά από τις αγορές το παραδοσιακό οικιακό μετάξι και τελικά η στροφή της ζήτησης στα κουκούλια κατά τη

δεκαετία του 1850 ώθησε τους χωρικούς να εγκαταλείψουν την παραγωγή ωμού μεταξιού για να εξαγάγουν τα κουκούλια.

Πρώιμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στο ίδιο πνεύμα – δηλαδή για την αξιοποίηση εγχώριων προϊόντων με εξαγωγική προοπτική – εμφανίστηκαν επίσης το χώρο του κρασιού, ο οποίος μάλιστα προσέλκυσε ξένους επιχειρηματίες καθώς και στο χώρο του μαρμάρου με τη σύσταση της Εταιρίας των Παρίων Μαρμάρων από το Σταμάτη Κλεάνθη το 1857. Πρόκειται για μια ευρύτερη τάση χωροθέτησης της βιομηχανίας στους τόπους των πρώτων υλών, που επικρατούσε στο μεγαλύτερο μέρος του 19<sup>ου</sup> αιώνα, πριν από την επανάσταση που συντελέστηκε στις μεταφορές με το τρένο και το ατμόπλοιο κάτι που διαμόρφωσε ιδιαίτερα ανθεκτικές αντιλήψεις για τη σημασία του φυσικού πλούτου στην Ελλάδα.

Σχέδια ίδρυσης εργοστασίων εμφανίστηκαν και στην πρώτη δεκαετία της οθωνικής μοναρχίας από επιχειρηματίες Έλληνες της διασποράς ή αλλοδαπούς, κερδοσκόπους ή οραματιστές που ζητούσαν αποκλειστικά προνόμια και προστασία για την εισαγωγή ποικίλων νέων κλάδων στη χώρα (ζάχαρη, χαρτί, γυαλί, ποτάσα και φυσικά το βιομηχανικό μετάξι). Τα περισσότερα από τα σχέδια αυτά και παρά την κρατική υποστήριξη που τους δόθηκε απέτυχαν ή δεν εφαρμόστηκαν απαξιώνοντας έτσι την πολιτική της ενθάρρυνσης που ασκήθηκε την εποχή εκείνη. Κάποια αποτελέσματα φαίνεται πως απέδωσε η πολιτική της αποστολής νέων στο εξωτερικό για τεχνική εκπαίδευση την ίδια εποχή, εφόσον το πρώτο νηματοουργείο βαμβακιού ιδρύθηκε στην περιοχή της Πάτρας το 1846 από έναν τέτοιο τεχνίτη εκπαιδευμένο με έξοδα της κυβέρνησης στη Βιέννη.

1865/1870 – 1885/1890: στην πρώτη φάση της περιόδου αυτής, ως το 1874/75, καταγράφεται το πρώτο κύμα ίδρυσης μηχανικών εργοστασίων στην Ελλάδα. Μπορεί κανείς να διακρίνει ιδιαίτερες, ευνοϊκές συγκυρίες σε επίμαχους κλάδους ή πόλεις: η μικρή «έκρηξη» της βαμβακουργίας ασφαλώς συνδέεται με τον Αμερικάνικο Εμφύλιο (1861 – 66), τη μεγάλη επέκταση της βαμβακοκαλλιέργειας στη Βοιωτία και την εκτίναξη των τιμών των βαμβακερών. Οι αλευρόμυλοι της Ερμούπολης πιθανότατα συνδέονται με τις μεγάλες ανακατατάξεις στο σιτημπόριο της Μαύρης Θάλασσας – ειδικότερα με το τέλος του διαμετακομιστικού εμπορίου στα σιτηρά – ενώ το πρώτο μηχανουργείο (Ερμούπολη 1861, το σημερινό Νεώριο), ιδρύθηκε για να εξυπηρετεί τις επισκευαστικές ανάγκες της πρώτης ελληνικής ατμοπλοϊκής εταιρίας που είχε ιδρυθεί το 1857. Ωστόσο η πύκνωση στο χρόνο και η γεωγραφική διασπορά της κίνησης πείθουν ότι υπερβαίνει τις επιμέρους συγκυρίες και αντιστοιχεί σε ευρύτερες τάσεις της οικονομίας, νέες κοινωνικές διαθεσιμότητες και επιχειρηματικές επιλογές. Το αποτέλεσμα ήταν περίπου 110 ατμοκίνητα εργοστάσια στα 1875 (από αυτά μόλις τα 22 υπήρχαν το 1867) σε



αρκετές πόλεις – από τον Πειραιά και την Ερμούπολη ως την Πάτρα, την Κέρκυρα, την Καλαμάτα ή τη Χαλκίδα – και σε κλάδους διαφορετικούς όπως η βαμβακουργία, αλευροβιομηχανία, ελαιουργία – σαπωνοποιία, βυρσοδεψία, τα μηχανουργία, υαλουργία κ.ά.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της πρώτης αυτής εργοστασιακής βιομηχανίας της Ελλάδας είναι τα εξής: α) συγκεντρώθηκε σχεδόν αποκλειστικά σε πόλεις – λιμάνια και κατά προτίμηση λιμάνια εξωτερικού εμπορίου, ανοιχτά στην κυκλοφορία ανθρώπων, τεχνικών, πρώτων υλών και καυσίμων, πράγμα που μαρτυρεί τη μεγάλη σημασία των θαλάσσιων μεταφορών στην Ελλάδα της εποχής, β) στη μεγάλη πλειονότητα των περιπτώσεων στεγάστηκε σε νέα κτίρια, πράγμα που αύξησε το κόστος των αρχικών επενδύσεων,. Εμφανίζεται εδώ μια ασυνέχεια στη χωροθέτηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων σε σχέση με παλαιότερες κοιτίδες καθώς και οι πρώτες τάσεις άνισης ανάπτυξης των περιφερειών της χώρας, γ) εντοπίστηκε σε κλάδους βασικών καταναλωτικών αγαθών, αλλά όχι μόνο στα τελικά προϊόντα της παραγωγικής αλυσίδας (στη βαμβακουργία πχ ξεκίνησε από το ενδιάμεσο προϊόν, το νήμα) και ούτε μόνο σε κλάδους εντάσεως εργασίας – και πάλι η νηματουργία, κλάδος εντάσεως κεφαλαίου αποτελεί καλό παράδειγμα, δ) απευθύνθηκε ουσιαστικά με τα προϊόντα αυτά στην εγχώρια αγορά, της οποίας όμως τα όρια σύντομα έγιναν αισθητά, αναγκάζοντας τους πιο δυναμικούς κλάδους (νηματοργία) να στραφούν στις εξαγωγές. Η εξαίρεση στο πρότυπο αυτό είναι ο μεταλλευτικός τομέας, που επίσης εγκαινιάστηκε την ίδια εποχή και είχε εξαρχής εξαγωγικό προσανατολισμό. Ο κλάδος ξεκίνησε το 1865 ελπιδοφόρα, με τις σημαντικότερες, όχι μόνο μεταλλευτικές αλλά και μεταλλουργικές επιχειρήσεις, που θα παραμείνουν στη πρώτη γραμμή για πολλές δεκαετίες δηλαδή τις δυο εταιρίες του Λαυρίου, ελληνική και γαλλική. Ωστόσο, παρά τις δεκάδες πρωτοβουλίες που αναλήφθηκαν κατά το μεταλλευτικό πυρετό του 1867 – 1873, οι νέες εκμεταλλεύσεις (στα νησιά των Κυκλάδων κυρίως) ξεκίνησαν σποραδικά μόλις στα 1880 – 1882 και πιο συστηματικά στην επόμενη φάση, με σημαντική συμμετοχή ξένων κεφαλαίων.

Το πρώτο μικρό κύμα εκβιομηχάνισης στην Ελλάδα έρχεται στο τέλος μιας εποχής πρωτοφανούς αναπτυξιακής έντασης στην Ευρώπη της χρυσής εποχής του 19<sup>ου</sup> αιώνα (1848 – 1875), όπου η εκβιομηχάνιση εξαπλωνόταν στη Γηραιά Ήπειρο (από τη δεκαετία του 1850 για τις περισσότερες χώρες της κεντρικής Ευρώπης, τη Ρωσία λίγο αργότερα, τη Σκανδιναβία κτλ.) υπό την ώθηση της κατασκευής των σιδηροδρομικών δικτύων και του απεγκλωβισμού των ηπειρωτικών αγορών. Η Ελλάδα, όπως και η ευρύτερη περιοχή της ανατολικής Μεσογείου (Θεσσαλονίκη, Μικρά Ασία, Λίβανος), συντονίστηκε την ύστατη στιγμή με την τάση αυτή και κατά κάποιο τρόπο ήταν η σταγόνα που ξεχείλισε το ποτήρι: γιατί από τα μέσα της δεκαετίας

του 1875 σημειώθηκε η αντιστροφή του κύκλου και ξεκίνησε η αντίστοιχα παρατεταμένη περίοδος της μεγάλης ύφεσης (1875 – 1895). Οι πρώτες δυσκολίες εκδηλώθηκαν στην Ελλάδα από το 1874, με την εμπορική κρίση και την περιοριστική πολιτική της Εθνικής Τράπεζας, ενώ σύντομα ακολούθησε η έκρηξη του Ανατολικού ζητήματος και η αναστολή των εμπορικών ανταλλαγών στην περιοχή που έπληξε κυρίως τις εξαγωγικές βιομηχανίες.

Μολαταύτα η κίνηση ανέκαμψε στα 1880 – 1882, εποχή μεγάλης επιχειρηματικής έξαρσης εξαιτίας μεταξύ άλλων της υψηλής ρευστότητας που δημιούργησε η εισροή κεφαλαίων στη χώρα, με την ίδρυση των νέων τραπεζών των ομογενών και τον εύκολο δανεισμό που παρείχε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας υπό καθεστώς αναγκαστικής κυκλοφορίας (από το 1877). Νέα εργοστάσια ιδρύθηκαν ιδίως στον Πειραιά (όπου διευρύνθηκε κυρίως ο τομέας της μηχανουργίας) και την Αθήνα, ενώ αρκετές επιχειρήσεις πήραν βραχυπρόθεσμα δάνεια για να επενδύσουν σε μεγέθυνση, βελτίωση του εξοπλισμού ή καθετοποίηση. Την ίδια εποχή ξεκινούσαν οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις και οι πρώτες σιδηροδρομικές εταιρίες. Η οικονομική κρίση του 1883 – 1885 με τη συνδρομή και της ιδιαίτερα ασφυκτικής πολιτικής για την αποπληρωμή των δανείων που ακολούθησε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, στοίχισε την πτώχευση πολλών βιομηχανικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στον Πειραιά, τραυματίζοντας για πολλά χρόνια τη σχέση βιομηχανίας με τα πιστωτικά ιδρύματα. Ο πρώτος κύκλος ζωής της μικρής ελληνικής βιομηχανίας έληγε με ζημιές.

1890/1895 – 1912: η ύφεση που ακολούθησε την κρίση υπήρξε σχετικά σύντομη αν και με κυμαινόμενη διάρκεια, ανάλογα με τις τοπικές οικονομίες. Στο μεταξύ, είχαν τεθεί σε κίνηση δυο διαδικασίες που ευνόησαν την ανάκαμψη και τη διεύρυνση της εκβιομηχάνισης σε νέες βάσεις. Η πρώτη ήταν οι δυσχερείς συνθήκες στις οποίες περιήλθε ο αγροτικός κόσμος, όπως και σε όλη τη Μεσόγειο, με τις πτωτικές τάσεις των τιμών στην περίοδο της ύφεσης. Οι συνθήκες αυτές ωθούσαν τα αγροτικά νοικοκυριά σε αναζήτηση συμπληρωματικών εισοδημάτων, μια τάση που εξελίχθηκε σε μαζική μεταναστευτική κίνηση, όταν με τη σταφιδική κρίση (1892) κατέρρευσε και ο τελευταίος κλάδος αποδοτικής απασχόλησης. Η δεύτερη διαδικασία ήταν η υποτίμηση της δραχμής, που ξεκίνησε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1880 – μετά την αποτυχία της επανόδου στη μετατρεψιμότητα του τραπεζογραμματίου το 1885 – και κορυφώθηκε στη δεκαετία του 1890.

Η διεύρυνση του χώρου της μεταποίησης πήρε πολλές και ποικίλες μορφές: διάσπαρτες εγκαταστάσεις, παλαιές εκσυγχρονισμένες και νεότερες στην ύπαιθρο (μύλοι, λιοτρίβια, κονσερβοποιεία κτλ) με εποχική λειτουργία, μικρές βιοτεχνίες, κάθε λογής, των οικογενειών που μετανάστευσαν στα αστικά κέντρα – και ιδίως στην Αθήνα, αλλά και στην Πάτρα, την

Τρίπολη ή την Καλαμάτα -, και τέλος νέα εργοστάσια αυτά κυρίως στον Πειραιά και την Αθήνα, το Βόλο, την Ερμούπολη και την Πάτρα.

Η περίοδος αυτή είναι, πολύ πιο πυκνή και πλούσια από άποψη βιομηχανικής κίνησης, δεν είναι φυσικά ενιαία. Στην πρώτη φάση της υποτιμημένης δραχμής, διευρύνθηκε ο χώρος της βιοτεχνίας και των βιομηχανιών εντάσεως εργασίας (πλεκτήρια, υφαντουργεία, μηχανουργεία): ήταν κατά κάποιο τρόπο μια ήπια εκβιομηχάνιση από τα κάτω, με τα πενιχρά διαθέσιμα μέσα που αξιοποιούσε κυρίως την εργασία – εποχική στην ύπαιθρο και τις μικρές επαρχιακές πόλεις, μεταβατική στις μεγαλύτερες πόλεις και τα λιμάνια της μετανάστευσης. Διευρύνθηκαν επίσης ορισμένοι κλάδοι που επωφελήθηκαν από τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών σε εξαιρετικά συμφέρουσες τιμές (πρόκειται βασικά για την οιοπνευματοποιεία, που απορροφούσε το σταφιδικό παρακράτημα) ή από τις συναλλαγματικές διαφορές, εφόσον απευθύνονταν στις εξαγωγές (πρόκειται κυρίως για τα μεταλλεία). Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η παρέμβαση σημαντικών κεφαλαίων γίνεται περισσότερο αισθητή και νέοι κλάδοι, όπως η τσιμεντοβιομηχανία, οι βιομηχανίες χημικών προϊόντων και η βιομηχανία του ηλεκτρισμού συμπλήρωσαν το φάσμα. Η ανατίμηση της δραχμής (από το 1905, επάνοδος στην ισοτιμία το 1909) προκάλεσε διαταραχές, συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και απόπειρες τεχνολογικής ανανέωσης και εντατικοποίησης της εκμηχάνισης, που με τη σειρά τους κινητοποίησαν την εργατική διαμαρτυρία στις παραμονές των Βαλκανικών Πολέμων.

Στην περίοδο αυτή αποκρυσταλλώθηκε η φυσιογνωμία της βιομηχανίας με τα επακόλουθα χαρακτηριστικά: α) συντριπτική παρουσία μικρών μονάδων, με περιορισμένη ή και καθόλου εκμηχάνιση. Πρέπει να τονιστεί εδώ ότι δε πρόκειται για επιβιώσεις. Αλλά για έναν νέο χώρο, αυτόν των αυτοαπασχολούμενων ή μικρών βιοτεχνιών της πόλης, που αποτέλεσε τρόπο προσαρμογής του παραγωγικού συστήματος στη διαδικασία αστικοποίησης υπό τους προσδιορισμούς των ιδιοκτησιακών/κοινωνικών δομών και οικονομικών παραμέτρων όπως τα μεγέθη τω αγορών β) σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις μικρές αυτές μονάδες και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων πρωτοεμφανίζονται και επιχειρήσεις με μονοπωλιακό σχεδόν έλεγχο της αγοράς στον τομέα τους. Από τεχνολογική άποψη ωστόσο και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διατηρούν μεγάλο μέρος των χειρονακτικών μεθόδων εργασίας, γ) ολοένα και μεγαλύτερη συγκέντρωση των σημαντικότερων επιχειρήσεων στον Πειραιά δ) βιομηχανία απευθύνεται κατά κύριο λόγο στην εσωτερική αγορά, υπό καθεστώς άτυπης δασμολογικής προστασίας. Πρόκειται εδώ για μια από τις όψεις της εθνικοποίησης των οικονομιών της ευρύτερης περιφέρειας.

Με αυτή τη δομή και αυτές τις προοπτικές αγοράς, η βιομηχανία/βιοτεχνία δεν μπορούσε να απορροφήσει το εργατικό δυναμικό που αποδεσμευόταν από τον αγροτικό χώρο, και που συνεπώς έπαιρνε μαζικά το δρόμο της υπερπόντιας μετανάστευσης. Η θεμελιακή αυτή ανισοροπία προσφοράς και ζήτησης συμπιέζε προς τα κάτω τα μεροκάματα, κάτι που οι εργοδότες συνήθισαν να θεωρούν συγκριτικό τους πλεονέκτημα στις συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Συνήθισαν επίσης να λειτουργούν σε συνθήκες συχνής εναλλαγής του εργατικού προσωπικού, πράγμα που επιβάρυνε την παραγωγικότητα των μονάδων και συνεπώς τις τιμές και την ανταγωνιστικότητά τους – γι' αυτό και θεωρούσαν επίσης αναγκαία τη δασμολογική προστασία. Η βιομηχανία με δυο λόγια είχε χάσει σε πολλά μέτωπα το στοίχημα της νομιμοποίησής της μέσα στην κοινωνία.

### **3.3 Βιομηχανική ιστορία και πορεία του Πειραιά**

Α' Περίοδος : Από την ίδρυση του ελληνικού κράτους ως τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα

Ο Πειραιάς είναι ένα κέντρο με χαρακτηριστικά μητροπολιτικής εμβέλειας, το δεύτερο μετά την Αθήνα, με πολύ σημαντικό ρόλο στη ζωή και στην οικονομία της χώρας, καθώς αποτελεί μια διεθνή πύλη συναλλαγών και εμπορίου, ενώ ταυτόχρονα είναι το μεγαλύτερο λιμάνι της Ελλάδας και ένα από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης ως προς την επιβατική του κίνηση. Στη διαμόρφωση της φυσιογνωμίας του Πειραιά, καθοριστική υπήρξε η επίδραση του φυσικού χώρου και της γεωγραφικής θέσης του. Η πορεία της πόλης του Πειραιά, από την ίδρυσή της τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ., συνδέθηκε άμεσα με τη λειτουργία του λιμανιού και την ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων (βιομηχανικών, εμπορικών, ναυτιλιακών) γύρω από αυτό, ενώ στους δεκαπέντε περίπου αιώνες της παρακμής του λιμένα, η πόλη δεν υπήρξε.

Η ίδρυση του νεότερου Πειραιά έχει άμεση σχέση με την ανακήρυξη της Αθήνας ως πρωτεύουσα του νέου Ελληνικού Κράτους το 1834. Η ανάπτυξη του λιμανιού αντανακλά το πλαίσιο αναπτυξιακής πολιτικής του κράτους και την ανάγκη εξασφάλισης επικοινωνίας με τα εμπορικά κέντρα της Μεσογείου, ενώ η νευραλγική γεωγραφική του θέση σε συνδυασμό με την έλλειψη οδικού δικτύου στην ηπειρωτική χώρα συνηγορούν στην ανάγκη αναγέννησης του θαλάσσιου κόμβου. Ο σχεδιασμός του Πειραιά εντάχθηκε στα πλαίσια ανασυγκρότησης του ελληνικού χώρου και ξεκίνησε με εξαιρετικές προοπτικές και μεγαλεπήβολα σχέδια. Το πρώτο σχέδιο πόλεως του Πειραιά εκπονήθηκε από τους αρχιτέκτονες Σταμάτη Κλεάνθη και Eduard Shaubert ακολουθώντας τα νεοκλασικά πρότυπα, τροποποιήθηκε από το βασιλικό σύμβουλο Leo Von Klenze και εγκρίθηκε τελικά το 1834. Ο Πειραιάς σχεδιάστηκε ως το επίνειο της Αθήνας με κύριες χρήσεις την κατοικία και το εμπόριο ενώ παράλληλα θα φιλοξενούσε τα θερινά ανάκτορα του βασιλιά, περιοχές κήπων και μεγάλες λεωφόρους με δεντροστοιχίες. Επιπλέον,

προβλέπονταν δημόσια κτήρια διοίκησης και πολιτισμού, εγκαταστάσεις για υγειονομικές υπηρεσίες αλλά και εγκαταστάσεις για εμπορικές και βιοτεχνικές λειτουργίες, ενώ η προκουμαία του κεντρικού λιμανιού, η περιοχή των «κήπων», τμήμα της Πειραιϊκής χερσονήσου και τα δημοτικά λουτρά της Ζέας αποτελούσαν τα προσφιλέστερα μέρη ψυχαγωγίας και κοινωνικής επαφής.

Το σχέδιο ήταν αρκετά ολοκληρωμένο για την εποχή του και προέβλεπε πληθυσμό 15.000 κατοίκους, κάτι που θεωρήθηκε πολύ αισιόδοξο για μια πόλη η οποία το 1836 αριθμούσε μόλις 1.011 κατοίκους. Με τη διαγραφόμενη προοπτική για μελλοντική οικιστική ανάπτυξη του πειραιϊκού λιμένα αρχίζει να εκδηλώνεται εντονότερο ενδιαφέρον για τον εποικισμό του Πειραιά, ο οποίος το 1835 γίνεται αυτόνομος δήμος. Μετανάστες και πρόσφυγες αρχίζουν να συρρέουν από όλες τις περιοχές της Ελλάδας, την Οθωμανική Αυτοκρατορία και τις παροικίες. Σημαντική είναι η μαζική εγκατάσταση Χιωτών και Υδραίων οι οποίοι συγκροτούν αυτοδύναμους σε γενικές γραμμές συνοικισμούς.

Μεγάλο μέρος των εκτάσεων που περιλαμβάνονταν στο σχέδιο, ανήκαν στη μονή του Αγίου Σπυρίδωνα, οι οποίες αργότερα μεταβιβάστηκαν στο κράτος γεγονός που περιόρισε τις ιδιωτικές βλέψεις για κερδοσκοπία επί των οικοπέδων και το σχέδιο της πόλης αναπτύχθηκε με πολύ λίγες παρεκκλίσεις από το αρχικό. Ωστόσο, η κατασκευή του σιδηροδρομικού δικτύου, η βιομηχανική ανάπτυξη, η επακόλουθη εργατική εποίκηση και η εγκατάσταση των προσφύγων της Μικρασιατικής Καταστροφής ματαίωσαν τα νεοκλασικά σχέδια. Τα ανάκτορα δεν έγιναν ποτέ, οι μνημειώδεις άξονες με τις δεντροστοιχίες ξεχάστηκαν και η ευρύτερη περιοχή των κήπων απέκτησε σύντομα βιομηχανικό χαρακτήρα. Ως τα τέλη του 19ου αιώνα η διάνοιξη της διώρυγας της Κορίνθου (1893), η κατασκευή του σιδηροδρομικού δικτύου στην περιοχή (1883 – 1904) που εξασφάλιζε τη σύνδεση του λιμανιού με την Πελοπόννησο και τη βόρεια Ελλάδα και κυρίως η χωροθέτηση του σταθμού και η κατασκευή του σιδηροδρόμου Αθηνών – Πειραιώς (1869), αποτελούν σταθμούς στην εξέλιξη του Πειραιά (πληθυσμιακή έκρηξη, αναθεώρηση και επέκταση του σχεδίου πόλεως, σημείο καμπής για τους οικονομικούς δείκτες) και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για τη ραγδαία εξάπλωση οικονομικών και βιομηχανικών δραστηριοτήτων γύρω από το λιμάνι και σε συνάρτηση με σιδηροδρομικούς σταθμούς, συντελώντας έτσι στη διαφοροποίηση της εξέλιξης του Πειραιά από την αρχική τεταγμένη του επίνειου της πρωτεύουσας και στη διερεύνηση των προοπτικών ανάπτυξής του. Παράλληλα το βορειοδυτικό τμήμα της πόλης (περιοχές Καραβά, Λεύκας, Καμινίων, Αγ. Διονυσίου) διαχωρίζεται από τον αστικό ιστό οριοθετώντας την αναπτυσσόμενη, ήδη από τη δεκαετία του 1860, βιομηχανική

ζώνη (το 1892 νομοθετείται το σχέδιο συνοικισμού των εργοστασίων), ενώ οι περιοχές αναψυχής μετατοπίζονται προς τα προάστια (Καστέλλα, Φρεαττύδα, Νέο Φάληρο) που ορίζονται ως περιοχές κατοικίας αφού η προκουμαία του λιμανιού δεν προσφέρεται πλέον για αυτή τη δραστηριότητα.

Μεγάλο μέρος του εξωτερικού εμπορίου της χώρας από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα και μετά γινόταν από το λιμάνι του Πειραιά. Η συγκέντρωση πρώτων υλών στο λιμάνι (κυρίως γαιάνθρακα που ήταν η κινητήριος δύναμη της ατμοκίνητης βιομηχανίας) και η εύκολη διακίνηση των προϊόντων από τη θάλασσα κατέστησαν τον Πειραιά ιδανικό μέρος όχι μόνο για την ανάπτυξη του εμπορίου αλλά και για την εγκατάσταση και την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Η ραγδαία ανάπτυξη του πρώτου πυρήνα της ελληνικής βιομηχανίας ήταν αποτέλεσμα:

- Της οικονομικής ισχυροποίησης της ήδη εγκατεστημένης εμπορικής αστικής τάξης μέσα από τη συγκέντρωση του κεφαλαίου από τα υψηλά εμπορικά κέρδη που πετύχαινε.
- Των αναγκών που δημιούργησε η λειτουργία του λιμανιού, κυρίως οι επισκευές πλοίων (ναυπηγεία, σιδηρουργεία).
- Της υφιστάμενης τεχνολογίας που απαιτούσε κινητήρια δύναμη το ογκώδες κάρβουνο, του οποίου το μεταφορικό κόστος προς τις πηγές παραγωγής των αγροτικών πρώτων υλών της ελληνικής ενδοχώρας (πχ βαμβάκι, καπνό, σταφίδα) ήταν αποτρεπτικό για την εγκατάσταση σχετικών βιομηχανιών με βάση τη συγκεκριμένη τεχνολογία (ατμοκίνητες) στις περιοχές αυτές. Ο περιοριστικός αυτός παράγοντας ίσχυε και για τις προς επεξεργασία εισαγόμενες πρώτες ύλες, ήτοι σιτάρι (ανάπτυξη της αλευροβιομηχανίας), βαμβάκι (ανάπτυξη αρχικά του κλάδου της νηματουργίας και μετέπειτα του κλάδου της υφαντουργίας), σταφίδα, μούστος (ανάπτυξη του κλάδου της οινοπνευματοποίησης – ποτοποιίας).
- Της ραγδαίας αύξησης του πληθυσμού από το 1850 και μετά που διαμόρφωσε χαμηλό κόστος εργασίας.

Ο Πειραιάς μετατρέπεται σταδιακά σε βιομηχανική πόλη αναπτύσσοντας παράλληλα εμπορικές και ναυτιλιακές δραστηριότητες. Η ναυτιλιακή κίνηση του λιμανιού αρχίζει με την ίδρυση του νέου ελληνικού κράτους με ιστιοφόρα που ταξιδεύουν από τον Πειραιά στη Σμύρνη και την Κωνσταντινούπολη. Σταδιακά συνδέεται με τα υπόλοιπα λιμάνια της Οθωμανικής αυτοκρατορίας (Θεσσαλονίκη, Βόλο, Χανιά) και τις διεθνείς γραμμές. Από τη δεκαετία του 1880 το λιμάνι εξυπηρετεί συγκοινωνιακά και ανεφοδιάζει την πρωτεύουσα που μεγαλώνει με γοργούς ρυθμούς. Καθώς η κίνηση εντείνεται, το εισαγωγικό εμπόριο αναδεικνύεται σε

κυρίαρχη οικονομική δραστηριότητα, καθιστώντας το λιμάνι του Πειραιά το μεγαλύτερο εισαγωγικό κέντρο της χώρας και σημαντικότερο ναυτιλιακό κέντρο της ανατολικής Μεσογείου, ενώ παράλληλα παρατηρείται ανάπτυξη της εμπορικής ναυτιλίας και σταδιακή διόγκωση τριτογενών δραστηριοτήτων (πιστωτικοί οργανισμοί, ναυτιλιακές εταιρίες, πρακτορεία ξένων εταιριών) που εγκαθίστανται στην περιφέρεια του κεντρικού λιμανιού. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, μετά από διαμάχη μισού περίπου αιώνα με τη Σύρο, είχε πάρει την πρωτοπορία στην ελληνική ναυτιλία και κατείχε την Τρίτη θέση σε μεσογειακό επίπεδο μετά τη Μασσαλία και τη Γένοβα και την όγδοη σε όλη την Ευρώπη.

Η συγκέντρωση των πρώτων υλών στο λιμάνι και η εύκολη διακίνηση των προϊόντων από τη θάλασσα κατέστησαν τον Πειραιά ιδανικό μέρος όχι μόνο για την ανάπτυξη του εμπορίου, αλλά και για την εγκατάσταση και ανάπτυξη της βιομηχανίας. Από τις πρώτες δεκαετίες της ίδρυσης του Πειραιά αρχίζει η εξάπλωση δευτερογενών δραστηριοτήτων σε μεγάλο μέρος της πόλης. Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, ο Πειραιάς είναι το σημαντικότερο βιομηχανικό κέντρο της χώρας και παράλληλα μια πόλη με πυρετώδη οικονομική δραστηριότητα και έντονη ταξική διαστρωμάτωση. Έχει αποκτήσει συμπαγή βιομηχανική δομή, με αρκετές καθετοποιημένες επιχειρήσεις και μεγάλες βιομηχανικές μονάδες που λειτουργούν σε σταθερή βάση και επιτυγχάνουν διαφοροποίηση της παραγωγής και οικονομίες κλίμακας. Στην εντυπωσιακή βιομηχανική του ανάπτυξη οφείλεται το γεγονός ότι από τις αρχές της δεκαετίας του 1870 άρχισε να παρομοιάζεται με το Μάντσεστερ της Αγγλίας που αποτελούσε πρότυπο βιομηχανικής ανάπτυξης.

Παράλληλα διαθέτει σημαντικό αριθμό εργατικής δύναμης. Από τους 4.247 κατοίκους σε απογραφή του 1845, έφτασε λόγω της βιομηχανικής ανόδου τους 52.000 κατοίκους το 1896. Σημαντική είναι και η ανάπτυξη των επαγγελματιών στο λιμάνι. Από 161 φορολογούμενοι στην απογραφή του 1837, η πόλη αποκτά 1.845 το 1881 οι οποίοι είναι στην πλειοψηφία τους έμποροι, τεχνίτες και εργάτες στις βιομηχανίες.

Η βιομηχανία αποκτά τη δική της δυναμική στον Πειραιά, καθώς επωφελείται από τη γειννίαση με τη συνεχώς επεκτεινόμενη Αθήνα και την εισροή εσωτερικών μεταναστών που αναζητούν απασχόληση. Στον Πειραιά, αναπτύχθηκε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανικών κλάδων όχι όμως βαριά βιομηχανία. Χωρικά, η πρώτη βιομηχανική ζώνη αναπτύχθηκε γύρω από το λιμάνι και κοντά στο σιδηροδρομικό δίκτυο. Έτσι, τα περισσότερα εργοστάσια της πρώτης φάσης ανάπτυξης της πειραιϊκής βιομηχανίας εγκαταστάθηκαν στα ανατολικά του λιμανιού, ανάμεσα

στα Καμίνια και τον Αγ. Διονύσιο, και απέναντι από τη σημερινή γέφυρα Κεράνη, στην περιοχή του Αλιπέδου.

Η δευτερογενής δραστηριότητα δεν ήταν άγνωστη στον Πειραιά πριν το 1860 που ξεκίνησε η εκβιομηχάνιση του. Αντίθετα μάλιστα από τα πρώτα κίολας χρόνια της ύπαρξης του λειτούργησαν μικρά τεχνικά καταστήματα, όπως σιδηρουργεία, φαναροποιεία, βαρελοποιεία κ.ά. Παράλληλα έγιναν και οι πρώτες προσπάθειες για τη δημιουργία εργοστασίων. Το 1836 ο Γάλλος Κλεμάν (Clement) ζήτησε από τη Γραμματεία των Εσωτερικών να του παραχωρηθεί ένα τμήμα του κατεδαφισμένου μοναστηριού του Αγίου Σπυρίδωνα για να ανεγείρει εργοστάσιο κατασκευής σχοινιών. Η Γραμματεία δεν ικανοποίησε το αίτημα του αλλά τού έδωσε ένα μικρό δάνειο 8.000 δραχμών. Με το δάνειο αυτό αγόρασε μια έκταση γης την οποία θα εξοφλούσε ύστερα από δέκα χρόνια, δίνοντας 239,85 δραχμές το χρόνο. Σ' αυτήν το 1837 έκτισε μια οικοδομή, έκτασης 800 τετραγωνικών πήχων, με 7 διαιρέσεις στο εσωτερικό της και στέγασε το σχοινοπλοκείο του. Η επιχείρηση όμως δεν πήγε καλά και το 1849 το υπουργείο Εσωτερικών αποφάσισε να βοηθήσει τον ιδιοκτήτη της αναθέτοντας του την κατασκευή των σχοινιών για τα πολεμικά πλοία. Επίσης με την ίδια απόφαση παρατάθηκε η προθεσμία εξόφλησης του δανείου για δέκα ακόμα χρόνια χωρίς τόκους και ανατέθηκε σε μια επιτροπή - που αποτελείτο από τον υπολιμενάρχη Πειραιώς, τον τελώνη και το δήμαρχο - να ελέγχει την επιχείρηση και να πληροφορεί το υπουργείο. Χάρη στην κρατική παρέμβαση το εργοστάσιο συνέχισε τη λειτουργία του, αλλά το 1852 επανήλθε στο προσκήνιο το πρόβλημα της ενθάρρυνσης της επιχείρησης με κρατικές παραγγελίες. Μέσα στο 1837 ιδρύθηκε κι άλλο ένα εργοστάσιο, ο αλευρόμυλος του ζακυνθινού Αναστάσιου Μπόνη. Το εργοστάσιο αυτό διέθετε και γαλλική ατμομηχανή έξι ίππων. Ο αλευρόμυλος λειτούργησε μέχρι το 1845 κι έπειτα έκλεισε.



*Εικόνα 3.1: Περιοχή Καμίνια, στο βάθος διακρίνεται η καπνοβιομηχανία Κεράνης. Η ονομασία της οφείλεται στην ίδρυση κεραμοποιείων.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*



Η κατασκευή τούβλων και κεραμιδιών για τις οικοδομές του Πειραιά και της Αθήνας ήταν δευτερογενής δραστηριότητα που σύντομα πήρε σημαντικές διαστάσεις. Τα κεραμοποιεία ήταν στην αρχή πρόχειροι φούρνοι που λειτουργούσαν μόνον όσο ο καιρός -ήταν καλός και απασχολούσαν εποχικούς μετανάστες από τα νησιά των Κυκλάδων, που είχαν ειδικευτεί στην κεραμική. Από το 1857 κι έπειτα η δραστηριότητα αυτή πήρε συστηματικότερο χαρακτήρα και συγκεντρώθηκε σε λιγότερα χέρια, εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων που πήρε η κυβέρνηση για λόγους υγιεινής. Στο εξής τα κεραμοποιεία μπορούσαν να εγκατασταθούν μόνον στη ζώνη που η κυβέρνηση είχε προσδιορίσει γι' αυτά και μόνον μετά από την έκδοση σχετικής άδειας. Η ζώνη αυτή βρισκόταν σε απόσταση 200 μέτρων από την οδό Αθηνών-Πειραιώς, στην περιοχή που ακόμα και σήμερα είναι γνωστή με το όνομα "Καμίνια".

Καθώς αυξανόταν η κίνηση του λιμανιού κι ο Πειραιάς έπρεπε να στεγάσει, να θρέψει και να εξυπηρετήσει έναν αριθμό ατόμων πολύ μεγαλύτερο από το μόνιμο πληθυσμό του, άρχισαν να εμφανίζονται κι άλλα εργοστάσια. Έτσι το 1852 λειτουργούσαν τρία σαπωνοποιεία, τρία μανεστροποιεία, ένα πνευματοποιείο, ένα μεταξουργείο, ένα σχοινοπλοκείο, ένα αμαξοποιείο καθώς και αρκετά αρτοποιεία, τροχαλοποιεία και βαφεία. Πριν το 1854 ιδρύθηκαν δύο ακόμα πνευματοποιεία. Ενώ κατά τη διάρκεια της αγγλο-γαλλικής κατοχής (1854-1857) συστάθηκαν άλλα τρία εργοστάσια, ένα τροχαλοποιείο και δύο πνευματοποιεία. Αυτά ήταν και τα τελευταία νέα εργοστάσια που εμφανίστηκαν μέχρι το 1859.

Εκείνη την εποχή εργοστάσια ονόμαζαν όλα τα καταστήματα της δευτερογενούς παραγωγής. Όμως τα στοιχεία που έχουμε γι' αυτά μάς οδηγούν αβίαστα στο συμπέρασμα ότι στην ουσία επρόκειτο για μικρές βιοτεχνίες. Συγκεκριμένα, κάθε κατάστημα απασχολούσε από 2 μέχρι 15 το πολύ μόνιμους εργάτες, άνδρες και αγόρια κι άλλους τόσους περίπου εποχικούς. Ενώ αρκετοί ιδιοκτήτες συμμετείχαν ενεργά στην παραγωγική διαδικασία. Σε αυτό το ολιγάριθμο εργατικό δυναμικό υπήρχε μόνον ένας εργάτης που πρόσφερε ειδικευμένη εργασία. Η αμοιβή των εργατών καθοριζόταν συνήθως σε ετήσια βάση και συχνά αποτελούσε συνδυασμό αμοιβής σε είδος (τροφή και ενδυμασία) και σε χρήμα. Ακόμα τα αγόρια αμείβονταν λιγότερο από τους άνδρες, ενώ η αμοιβή του ειδικευμένου εργάτη ήταν η υψηλότερη. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των καταστημάτων αυτών ήταν το γεγονός ότι ήταν εξοπλισμένα με εγχώριες μηχανές και εργαλεία. Μόνον ένα σαπωνοποιείο διέθετε λέβητα αγγλικής κατασκευής. Επιπλέον κανένα κατάστημα δεν χρησιμοποιούσε τον ατμό. Αρκετά όμως καταστήματα στεγάζονταν σε κτίρια οικοδομημένα ειδικά γι' αυτά των οποίων η έκταση έφτανε μέχρι τους 1.000 τετραγωνικούς

πήχεις. Τέλος όσον αφορά τα βιοτεχνικά προϊόντα, αυτά παράγονταν κυρίως με εγχώριες πρώτες ύλες και προορίζονταν αποκλειστικά για την τοπική κατανάλωση.

Από το χαρακτηρισμό αυτό πρέπει να εξαιρεθεί το μεταξουργείο του Λ.Ράλλη που ιδρύθηκε το 1844 και σύντομα εξελίχθηκε σε ένα αξιόλογο για την εποχή του εργοστάσιο. Ο Λουκάς Ράλλης εισήγαγε από το 1847 τη χρήση του ατμού στο μεταξουργείο του με την εγκατάσταση ατμομηχανής δύναμης 6 ίππων την οποία αγόρασε από τον Α. Μπόνη, όταν ο αλευρόμυλος του τελευταίου χρεοκόπησε. Σύμφωνα με πληροφοριακά στοιχεία που καταχωρίζονται στον «Οδηγό της Ελλάδας» του Μ. Μούκα το 1875 το μεταξουργείο του Ράλλη διέθετε 44 λεκάνες και ανέμες (αναπηνιστήρια) για ψιλό μετάξι και 4 για χοντρό. Το μετάξι του εργοστασίου, που η ετήσια παραγωγή του έφτανε τις 1.500 οκάδες, προοριζόταν για τη γαλλική αγορά. Ουσιαστικά μιλάμε για το πρώτο εργοστάσιο που λειτούργησε με τη δύναμη του ατμού, φέρνοντας την Ελλάδα το σύστημα παραγωγής που εγκαινιάστηκε με την πρώτη βιομηχανική επανάσταση.

Πίνακας 3.1 : Εργοστάσια στον Πειραιά ως 1859

Εργοστάσια στον Πειραιά ως 1859			
Είδος Μονάδας	Ιδιοκτήτης	Αριθμός εργατών	Έτος ίδρυσης
Μεταξουργείο	Λ. Ράλλης	60 – 80	1846
Κεραμοποιείο	Ευθ. Ιωάννου	Αόριστος	
Οινοποιεία & Πνευματοποιεία	Γ.Ρετσίνας	4	1835
	Πολ. Κορωναίος	5	1855
	Ι.Ι. Βούχερερ	2	
	Ι. Σπανουδάκης	2	1856
	G.Manz	Αόριστος	
	Σταπ		1852
Σχοινοπλοκείο	Clement	3 - 6	1835
Σαπωνοποιείο	Θεολόγης	6	1849

	Δασκαλόπουλος	3	1840
	Ζωγράφος	Αόριστος	1852
	Μουμουτζής	Αόριστος	1852
<b>Αμαξοποιείο</b>	Μπάουρ	Αόριστος	1852
<b>Μακαρονοποιείο</b>	Σκλαβούνος	15	1844
<b>Τροχαλοποιείο</b>	Αμπαζάς	3	1856

Πηγές: Πειραιάς 1835 – 1870, Εισαγωγή στην ιστορία του ελληνικού Μάντσεστερ, Τσοκόπουλος Βάσιας, Η Βιομηχανική Ζώνη του Πειραιά (1860 – 1900), Κοτέα Μαριάνθη

Οι πρώτες αξιόλογες προσπάθειες για βιομηχανική ανάπτυξη τοποθετούνται γύρω στα 1860 – 1870 και αφορούν στους κλάδους της αλευροβιομηχανίας (που οδήγησε στη δημιουργία βιομηχανιών ζυμαρικών), της βιομηχανίας βαμβακιού (που οδήγησε στην ανάπτυξη του σοβαρότερου ίσως κλάδου της πειραιϊκής βιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας) και της κατασκευής οικοδομικών υλικών (κεραμοποιεία, ασβεστοκάμινα), ενώ αργότερα προστίθεται και η ιδιαίτερα ρυπογόνα δραστηριότητα της βυρσοδεψίας. Αρχίζει τότε η περίοδος της βιομηχανικής απογείωσης, μια διαδικασία που στο φανταστικό επίπεδο θα φτάσει να παρομοιάσει τον Πειραιά με την πόλη σύμβολο της βιομηχανικής επανάστασης· το «ελληνικό Μάντσεστερ» ή, ακόμα, η «Μαγχεστρία της Ανατολής», θα αρχίσει να διεισδύει στις κοντινές βαλκανικές αγορές, ενώ οι ατμόμυλοι του τροφοδοτούν με αλεύρι όλη την παραλιακή Ελλάδα.

Η κατασκευή του σιδηροδρόμου Αθηνών – Πειραιώς καθιστά την περιοχή πόλο έλξης αποθηκών, μικροεπαγγελματιών, τεχνιτών και ενισχύει τον υφιστάμενο πυρήνα χονδρικού και λιανικού εμπορίου γύρω από το λιμάνι και τις περιοχές διέλευσης του τρένου. Από τις πρώτες βιομηχανίες που αναπτύσσονται είναι ο ατμόμυλος Καπράνου (1860), ο ατμόμυλος Ν. Σταματόπουλου (1864), το κλωστοϋφαντουργείο Χ. Σταματόπουλου, το μεταξουργείο Ράλλη, οι αλευρόμυλοι Δημοκά, η κλωστοϋφαντουργεία Ρετσίνα, η ποτοποιία Μεταξά, η κεραμοποιία Δηλαβέρη, πολλά αρτοποιία, βαφεία, τροχαλοποιία και κεραμεία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1875, τα έξι κλωστήρια που λειτουργούσαν χρησιμοποιούσαν ατμομηχανές συνολικής δύναμης 295 ίππων, διέθεταν συνολικά 23.428 αδράχτια και απασχολούσαν 650 εργάτες, από τους οποίους τους περισσότερους (186) το εργοστάσιο των αδελφών Ρετσίνα. Η συνολική αξία παραγωγής της πειραιϊκής κλωστοϋφαντουργίας (1874)

κάλυπτε το 70% περίπου της αξίας της συνολικής παραγωγής της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας.

Πίνακας 3.2 : Αριθμός Εργοστασίων, 1875 - 1890

Αριθμός Εργοστασίων, 1875 - 1890			
Έτος	Αριθμός Εργοστασίων	Ίπποι	Εργάτες
1875	30	751 – 758	1.629 – 1.644
1892/93	43 – 45	1.983 – 2.095	2.981 – 3.246
1890/91	52	2.564 – 2.654	4.534 – 4.649
1889/1890	76	4.778 - 4783	7.673 – 7.718

Πηγή: Αγριαντώνη Χ., Οι απαρχές της εκβιομηχάνισης στην Ελλάδα τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, 2010

Πίνακας 3.3 : Εργοστάσια στον Πειραιά 1875

Εργοστάσια στον Πειραιά 1875	
Είδος εργοστασίου	Ιδιοκτήτης
<b>Μεταξουργείο</b>	Λ.Ράλλης
<b>Ατμόμυλοι</b>	Ι.Δημοκάς
	Δ.Σεφερλής
	Π.Καπράνος
	Κανελάς - Σκλαβούνος
	Κ.Παναγιωτόπουλος
	Γ.Αγγελόπουλος
	Ν.Ζέρβας
	Ν.Σταματόπουλος
<b>Κλωστοϋφαντουργίες</b>	Αφοί Ρετσίνα
	Αφοί Βολονάκη

	Ι.Δημοκά
	Κ.Παναγιωτόπουλος
	Κ.Λυγινός
	Ε.Μηταράκης
	Γ.Βαρουξάκης
	Χ.Σταματόπουλος
	Τρίπος – Πανάς
	Ρότσιλδ
<b>Μηχανουργία</b>	Γ.Βασιλειάδης
	Κ.Παναγιωτόπουλος
	Τζων Μακ Δουάλ
	Αφοί Περέν
	Ν.Αργυρίου
	Π.Δημητριάδη
<b>Υαλουργία – Αγγειοπλαστεία</b>	Α.Σκυλίτση
	Τσίλερ
	Βολονάκης

Πηγή: Κοττέα Μ. «Η βιομηχανική ζώνη του Πειραιά», 1995

Η «χρυσή» αυτή εποχή θα διακοπεί απότομα με την κρίση της βαμβακοβιομηχανίας στο τέλος της δεκαετίας του 1870 και, κυρίως, με την κρίση των ετών 1883-1887, όπου τα μισά περίπου εργοστάσια κλείνουν και το ένα τρίτο του εργατικού δυναμικού της πόλης ρίχνεται σε παρατεταμένη ανεργία.

Αλλαγές στη στρατηγική των βιομηχανικών επιχειρήσεων, εξαγορές προβληματικών μονάδων, κατασχέσεις από τις τράπεζες σημαδεύουν ακόμη αυτή τη βαθειά κρίση. Κάθε κρίση όμως είναι και αφετηρία νέας συσσώρευσης: ο Πειραιάς σε αυτό το πεδίο διαφοροποιήθηκε από τις άλλες βιομηχανικές συγκεντρώσεις του 19ου αιώνα. Ενώ στο Λαύριο και στην Ερμούπολη η βιομηχανική κρίση είναι καταλυτικός παράγοντας βιομηχανικής παρακμής, στον Πειραιά το ίδιο φαινόμενο είναι παράγοντας ανάπτυξης: με τις αναγκαίες προσαρμογές βέβαια, χωρίς την ορμή

της αρχικής αυταπάτης, η πειραϊκή βιομηχανία εισέρχεται στο δεύτερο μεγάλο στάδιο ανάπτυξης.

Μεσολαβεί η πτώχευση του 1893 και κάποια ακόμα σκιρτήματα της κρίσης, μέχρι τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα όταν αρχίζει πάλι η ανοδική πορεία. Προσαρμογές είπαμε: τα μηχανουργεία θα στραφούν στις επισκευές πλοίων, προπομποί της ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης, και νέοι ευέλικτοι κλάδοι θα βρεθούν στην αιχμή της ανάπτυξης, όπως η κονιακοποιία, που διεισδύει γρήγορα στις γειτονικές αγορές του βαλκανικού χώρου.

Την περίοδο 1875 – 1900, παρά την οικονομική κρίση, την πτώχευση που ακολούθησε (1893) και την κάμψη της εθνικής βιομηχανίας, οι βιομηχανικοί κλάδοι στον Πειραιά παρουσιάζουν ραγδαία ανάπτυξη και το λιμάνι παίζει καθοριστικό ρόλο. Κατασκευάζονται τα πρώτα λιμενικά έργα, δημιουργούνται τα ναυπηγεία (ναυπηγείο Βασιλειάδη 1896 – 1898) και αναπτύσσεται ο κλάδος της σιδηροβιομηχανίας (μεταλλουργεία, μηχανουργεία, σιδηρουργεία, μηχανοστάσια). Την ίδια περίοδο αναπτύσσονται τα καπνεργοστάσια (Κεράνη, Παπαστράτου) και η χαρτοβιομηχανία και κάνει την εμφάνισή της η χημική βιομηχανία στην οποία υπάγονται τα ελαιουργεία, τα σαπωνοποιεία, τα οινοπνευματοποιεία (Μεταξά, Μπαρμπαρέσου, ΗΒΗ). Το σημαντικότερο εργοστάσιο χημικής βιομηχανίας είναι η Χρωματοργία Πειραιώς «ΧΡΩΠΕΙ», που ιδρύεται το 1883 και εκτός από χρώματα, παρήγαγε χημικά προϊόντα και λειτουργούσε και ως φαρμακευτική βιομηχανία.

Πίνακας 3.4 : Η εξέλιξη της πειραϊκής βιομηχανίας από το 1875 ως το 1900

Η εξέλιξη της πειραϊκής βιομηχανίας από το 1875 ως το 1900				
Κλάδος	1875		1900	
	Αριθμός εργοστασίων	Αριθμός εργαζομένων	Αριθμός εργοστασίων	Αριθμός εργαζομένων
<b>Μηχανουργεία</b>	3	210	17	1.600
<b>Αλευροβιομηχανίες</b>	8	182	13	450
<b>Βιομηχανίες ζυμαρικών</b>	-	-	6	127
<b>Βιομηχανίες ζαχαροπλαστικής</b>	-	-	2	35

<b>Οινοπνευματοποιίες</b>	3	63	9	188
<b>Ποτοποιίες</b>	-	-	3	80
<b>Κλωστοϋφαντουργίες</b>	6	650	10	3.933
<b>Χημική βιομηχανία</b>	-	-	12	800
<b>Διάφορες βιομηχανίες</b>	-	-	17	771

Πηγή: οδηγός του Πειραιά, 1875, 1900

Στις πρώτες τέσσερις δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα η πόλη συνεχίζει σταθερά την ανοδική της πορεία, σε όλους τους παραγωγικούς τομείς (εμπόριο, βιομηχανία, ναυτιλία), ενώ η αστικοποίηση και η εκβιομηχάνιση είναι δυο διαδικασίες που πραγματοποιούνται παράλληλα. Παρατηρείται ένταση του εμπορίου και της ναυτιλίας, καθώς προκύπτουν ανάγκες εισαγωγής πρώτης ύλης (γαιάνθρακας) για τη λειτουργία της αναπτυσσόμενης ατμοκίνητης βιομηχανίας. Νέο ποιοτικό στοιχείο της περιόδου είναι ο εξηλεκτρισμός (1903 – 1904), που ξεκινά τότε στην Ελλάδα. Από το 1906 λειτουργεί ο σταθμός παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στο Νέο Φάληρο και η ηλεκτρική ενέργεια αντικαθιστά διαδοχικά τις λάμπες πετρελαίου, το φωταέριο (1878) και αρχίζει και διαδίδεται στη βιομηχανία ως



*Εικόνα 3.2: Περιοχή Λεύκα ή Ρετσίνα, διακρίνεται η κλωστοϋφαντουργία Ρετσίνα. Η περιοχή οφείλει το όνομά της στην ίδρυση της κλωστοϋφαντουργίας Ρετσίνα το 1872 στον Πειραιά από τους αδελφούς Θεόδωρο, Αλέξανδρο και Δημήτριο Ρετσίνα. η επιχείρηση έκλεισε οριστικά το 1981.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

κινητήριος δύναμη. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, μετά από μια ύφεση, είναι καταγεγραμμένες στην περιοχή του Πειραιά 101 μεγάλες και μικρές μονάδες, μεταξύ των οποίων 14 ατμόμυλοι – αλευρόμυλοι, 7 εργοστάσια ζυμαρικών, 10 μηχανοποιεία, 10 σαπωνοποιεία, 11 κλωστοϋφαντουργεία, 1 χρωματοουργείο, 28 οινοπνευματοποιεία, το εργοστάσιο αεριόφωτος, ο ατμοηλεκτρικός σταθμός Νέου Φαλήρου, οι δυο σιδηροδρομικοί σταθμοί του εθνικού δικτύου και οι δυο σταθμοί του σιδηροδρόμου Αθηνών – Πειραιώς.

### Β' Περίοδος : Μεσοπόλεμος ως δεκαετία του '60

Μετά τα γεγονότα της περιόδου 1912 – 1922 (Βαλκανικοί Πόλεμοι, Α' Παγκόσμιος Πόλεμος, Μικρασιατική Καταστροφή) η πόλη μεγαλώνει και η εκβιομηχάνιση εντείνεται (μεταξύ 1910 και 1921 ιδρύονται στον Πειραιά 37 νέα εργοστάσια). Επιπλέον, η ίδρυση του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Πειραιά στα μέσα της δεκαετίας του 1920 είναι ένα ακόμη στοιχείο που αποδεικνύει τη σημαντική βιομηχανική ανάπτυξη της περιόδου. Η άφιξη των προσφύγων της Μικράς Ασίας και η εγκατάστασή τους στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, σε συννοικισμούς με άμεση γειτνίαση με τις βιομηχανικές εγκαταστάσεις (Νίκαια, Κερατσίνι, Δραπετσώνα, Ταύρος, Αγ.Ι.Ρέντης, Κορυδαλλός) οδηγεί σε ταχεία αύξηση του πληθυσμού της πόλης, πολλαπλασιασμό των βιομηχανικών εργατών και μεγέθυνση της αστικοποίησης, ενώ παράλληλα υποστηρίζει την εκβιομηχάνιση παρέχοντας άφθονο και φθηνό εργατικό δυναμικό. Τα γεγονότα αυτά προκαλούν άμεσες οικονομικές, κοινωνικές και πολεοδομικές μεταβολές.



*Εικόνα 3.3: Υψικάμινοι κεραμοποιίας Δηλαβέρη. Η κεραμοποιία ιδρύθηκε το 1902 από τον Ευστάθιο Δηλαβέρη. Το 1982 διακόπτει τη λειτουργία της και με διαθήκη του Κρίτωνα Δηλαβέρη, γιου του ιδρυτή, παραχωρείται στο δήμο Πειραιά. Το μεγαλύτερο μέρος των εγκαταστάσεων καταβυθίστηκαν το 1985.*



*Διασώζονται η κάμιнос Hoffman με την κυκλική στοά καθώς και άλλες δυο καμινάδες μαζί με το κτίριο διοίκησης τα οποία κηρύχτηκαν ως διατηρητέα μνημεία το 1991.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Τη δεκαετία του 1910 η αρχική βιομηχανική ζώνη είναι ήδη κορεσμένη και οι νέες βιομηχανίες εγκαθίστανται στους οδικούς άξονες της Θηβών (περιοχή Λεύκας και Καμινίων) και της Πειραιώς και στην περιοχή του Νέου Φαλήρου και αφορούν κυρίως σε κλάδους της χημικής βιομηχανίας, της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων αλλά και της κεραμοποιίας και της κλωστοϋφαντουργίας. Στη Θηβών χωροθετούνται οι οχλούσες χρήσεις (εργοστάσιο ΣΠΑΠ και ΣΕΚ, κεραμοποιεία Διλαβέρη), στην Πειραιώς και στο Νέο Φάληρο συγκεντρώνονται κυρίως ελαφρότερες βιομηχανίες (μύλοι, βιομηχανίες τροφίμων και χάρτου, χημικά εργοστάσια, καπνεργοστάσια, κλωστοϋφαντουργεία). Την ίδια περίοδο αρχίζει και η εκμετάλλευση των μεγάλων αναξιοποίητων εκτάσεων στα δυτικά της πόλης, στη Δραπετσώνα και το Κερατσίνι, με την κατασκευή των ναυπηγικών συγκροτημάτων Βασιλειάδη (1898 – 1912), την ανάπτυξη κατά μήκος της ακτής μεγάλων βιομηχανικών μονάδων (Ανώνυμη εταιρία χημικών και λιπασμάτων του Κανελλόπουλου το 1909, αγγειοπλαστείο – τσιμεντοποιείο «Ζαρβογιάννη – Ζαμάνη και Σία το 1907, ατμοηλεκτρικός σταθμός Αγίου Γεωργίου το 1929, κυλινδρόμυλος «Μύλοι Αγίου Γεωργίου Αττικής») και πλήθος βιοτεχνικών εργαστηρίων, αποθηκών υγρών καυσίμων και μικρών ναυπηγείων. Η εγκατάσταση του σιδηροδρομικού σταθμού της γραμμής Πειραιώς – Λαρίσης στον Άγιο Διονύσιο (1904) και η κατασκευή των μόνιμων Δεξαμενών του λιμανιού (1899 -1913) προσδίδουν στη δυτική ακτή του λιμανιού χαρακτήρα έντονης βιομηχανικής και λιμενικής χρήσης. Στη συνέχεια (1928) ιδρύονται και τα Ναυπηγεία Περάματος, ενώ την περίοδο αυτή είναι χαρακτηριστικό ότι στο λιμάνι του Πειραιά είναι νηολογημένα 301 ιστιοφόρα, χωρητικότητας 14.944 τόνων.

Κατά τη διάρκεια του Μεσοπολέμου, κύριος τομέας απασχόλησης είναι η μικρή βιοτεχνία, με λίγους υπαλλήλους και παραγωγή καταναλωτικών αγαθών με προορισμό την τοπική αγορά. Τέλος τη δεκαετία του 1950 ανάπτυξη παρουσιάζουν οι κλάδοι των πετρελαιοειδών, των ναυπηγείων και της παραγωγής οικοδομικών προϊόντων. Την περίοδο αυτή η οικοδομή αποτελεί το βασικό τομέα απασχόλησης και ανάπτυξης. Σε αυτό συμβάλλει και η μαζική εσωτερική μετανάστευση από την επαρχία.

Μετά τις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η συνεχής ανάπτυξη των χερσαίων μεταφορών και των οδικών και σιδηροδρομικών δικτύων, βοήθησε στη γρήγορη και εύκολη μεταφορά των εμπορευμάτων σε ολόκληρη τη χώρα, γεγονός που αφαιρούσε από τον Πειραιά το προνόμιο της ιδανικής θέσης για την εγκατάσταση της βιομηχανίας, η οποία πλέον αναπτύσσεται στην

ευρύτερη περιοχή της Αθήνας αλλά και σε άλλες αστικές περιοχές της χώρας, ενώ η δημιουργία των εθνικών οδικών δικτύων ασκεί σημαντική έλξη στις βιομηχανικές επιχειρήσεις που αρχίζουν να απομακρύνονται από τις παλιές βιομηχανικές ζώνες.

Πίνακας 3.5 : Οι σημαντικότεροι βιομηχανικοί κλάδοι στον Πειραιά το 1920 και το 1954

<b>Οι σημαντικότεροι βιομηχανικοί κλάδοι στον Πειραιά το 1920 και το 1954</b>			
<b>Κλάδοι</b>	<b>Αριθμός εργοστασίων το 1920</b>	<b>Αριθμός εργοστασίων το 1940</b>	<b>Αριθμός εργοστασίων το 1954</b>
<b>Μηχανουργικές</b>	41	167	268
<b>Οικοδομικές</b>	10	23	14
<b>Κλωστοϋφαντουργίες</b>	34	139	57
<b>Ειδών διατροφής</b>	63	108	103
<b>Χημικές</b>	38	46	47
<b>Ειδών ιματισμού</b>	2	7	13
<b>Ξύλου</b>	2	20	13
<b>Δέρματος</b>	4	16	10
<b>Χάρτου – Εκτύπωσης</b>	10	13	9
<b>Καπνού</b>	6	4	2
<b>Ηλεκτρισμού</b>	1	1	1
<b>Διάφορες</b>	-	17	22

Πηγές: απογραφή 1920, Σιδέρη Ν., Η ελληνική βιομηχανία κατά τα έτη 1953 – 1954, Χατζημανωλάκη Γ., Ιστορία του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιώς, 2004

#### Γ' Περίοδος: Δεκαετία του '70 ως σήμερα

Την περίοδο 1971 – 2001 μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απασχολούμενων στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα, ενώ παράλληλα αυξάνεται ο αριθμός των απασχολούμενων στον τριτογενή τομέα (εμπόριο και υπηρεσίες), ο οποίος την περίοδο αυτή συνιστά την κυρίαρχη οικονομική δραστηριότητα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο δευτερογενής τομέας δεν

παραμένει εξίσου ισχυρός παρά τη συρρίκνωση που υφίσταται. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με στοιχεία του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιά, το 2003 υπήρχαν 200 βιομηχανικές επιχειρήσεις εντός του Πειραιά.

Πίνακας 3.6 : Αριθμός απασχολούμενων ανά τομέα παραγωγής και ποσοστιαία κατανομή επί του συνόλου των απασχολούμενων στον Πειραιά

Αριθμός απασχολούμενων ανά τομέα παραγωγής και ποσοστιαία κατανομή επί του συνόλου των απασχολούμενων στον Πειραιά						
Τομείς παραγωγής	Αριθμός απασχολούμενων ανά τομέα παραγωγής			Ποσοστό % επί του συνόλου των απασχολούμενων		
	Έτος			Έτος		
	1971	1981	2001	1971	1981	2001
<b>Πρωτογενής τομέας</b>	548	440	338	0,90%	0,74%	0,49%
<b>Δευτερογενής τομέας</b>	19.484	15.365	13.786	32,22%	25,72%	19,61%
<b>Τριτογενής τομέας</b>	40.428	43.937	51.119	66,87%	73,54%	74,36%

Πηγή: Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο Δήμου Πειραιά, ΕΛΣΤΑΤ 2001

### 3.4 Αιτίες που οδήγησαν στην αποβιομηχάνιση

Από τη δεκαετία του 1970 και μετά ο Πειραιάς όπως και άλλες πόλεις της Ελλάδας, της Ευρώπης και της Αμερικής εισέρχεται σε μια φάση αποβιομηχάνισης ως αποτέλεσμα παγκόσμιας κρίσης της βιομηχανίας λόγω οικονομικών περιβαλλοντικών, κοινωνικών προβλημάτων σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση και την αντιθετική συνύπαρξη της βιομηχανίας με την πόλη.

Η διαδικασία της αποβιομηχάνισης που άρχισε να παρουσιάζει τα σημάδια της στον Πειραιά από τη δεκαετία του 1960, κορυφώθηκε κατά τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται με διαφορετικούς ρυθμούς μέχρι και σήμερα, συνοδεύεται από παράλληλη ενίσχυση του τριτογενούς τομέα προκαλώντας έντονους μετασχηματισμούς στο αστικό τοπίο. Οι τεχνολογικές αλλαγές και οι νέοι προσανατολισμοί δημιούργησαν απότομη απαξίωση του οικονομικού δυναμικού του Πειραιά (παραγωγικών μέσων, εργατικού δυναμικού) με αποτέλεσμα στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 να κλείσουν πάνω από 300 μικρές και μεγάλες βιομηχανικές

μονάδες και πάνω από 1.000 επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και να καταργηθούν χιλιάδες θέσεις εργασίας που δεν αναπληρώθηκαν στον ίδιο βαθμό με καινούριους άλλους τομείς.

Από τις βασικότερες αιτίες αποβιομηχάνισης αποτέλεσαν οι διάφοροι αναπτυξιακοί νόμοι από τη δεκαετία του 70, οι οποίοι καθόριζαν ζώνες κινήτρων για την εγκατάσταση βιομηχανιών, με τον Πειραιά να μην αποτελεί μέρος αυτών. Παράλληλα η μεταφορά του εμπορικού λιμένα στο Νέο Ικόνιο και η παρακμή των εμπορικών σιδηροδρόμων αποτέλεσαν επιπρόσθετους παράγοντες αποβιομηχάνισης.

Βασικός παράγοντας της αποβιομηχάνισης αποτέλεσε η μεγάλη τεχνολογική εξάρτηση η οποία στρέφει σημαντικότερο τμήμα της συνολικής ζήτησης προς το εξωτερικό, περιορίζει τις εξαγωγικές δυνατότητες και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και ενισχύει τον ξένο έλεγχο σε κρίσιμα μεγέθη για τη λειτουργία της οικονομίας. Παράλληλα, τα παραγωγικά κενά ουδέποτε καλύφθηκαν ικανοποιητικά από νέες βιομηχανίες παραγωγής ενδιάμεσων προϊόντων κάτι που θα επέτρεπε μια εμβάθυνση της βιομηχανικής παραγωγής. Να σημειώσουμε πως ο δυναμικός χαρακτήρας της εκβιομηχάνισης εξαρτάται άμεσα από το βαθμό στον οποίο η χώρα πετυχαίνει να αναπτύξει τις παραγωγικές της δυνάμεις σε σημείο ώστε οι διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων να είναι στενές.

Η ελληνική βιομηχανία ειδικεύεται στην παραγωγή προϊόντων που αντιμετωπίζουν όλο και μεγαλύτερο διεθνή ανταγωνισμό. Ο όγκος των επενδύσεων ελληνικών επιχειρήσεων στρέφεται στις παραδοσιακές βιομηχανικές δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από σχετικά απλή, τυποποιημένη και διαθέσιμη στην αγορά τεχνολογία. Από την άλλη, η πολιτική των αναπτυσσόμενων χωρών έχει ως στόχους την εντατική προώθηση μιας αυτοδύναμης μορφής εκβιομηχάνισης, σε συνδυασμό με τη στενότερη οικονομική συνεργασία βιομηχανικών και αναπτυσσόμενων χωρών, την αναδιάρθρωση του βιομηχανικού δυναμικού σε τρόπο ώστε βιομηχανίες με φθίνουσα διεθνή ανταγωνιστικότητα στις βιομηχανικές χώρες να μετατοπίζονται προς τις αναπτυσσόμενες χώρες που διαθέτουν σχετικά συγκριτικά πλεονεκτήματα καθώς και τη ριζική μεταβολή της διαδικασίας μεταφοράς κατάλληλης και προηγμένης τεχνολογίας, ώστε να ενισχυθούν οι εγχώριες τεχνολογικές δυνατότητες των χωρών αυτών.

Παράλληλα, η συσσώρευση βιομηχανικού κεφαλαίου στην μεταπολεμική περίοδο στηρίχθηκε σε μια εναλλασσόμενη συμβολή εξωγενών παραγόντων. Εξωγενών με την έννοια ότι δεν αντιπροσωπεύουν διαδικασίες που να δείχνουν ότι ο βιομηχανικός τομέας με ενδογενείς

μηχανισμούς πέτυχε να δώσει ώθηση στο πιο κρίσιμο στοιχείο της λειτουργίας και της δυναμικής του, τις επενδύσεις. Όρια των επενδυτικών πρωτοβουλιών των ελληνικών επιχειρηματικών φορέων, τόσο από άποψη όγκου επενδύσεων, όσο και τεχνολογικών χαρακτηριστικών των δραστηριοτήτων που αφορούν οι επενδύσεις.

Οι βιομηχανικές επενδύσεις χρηματοδοτήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από το ξένο κεφάλαιο, το τραπεζικό σύστημα και τις κρατικές επιδοτήσεις. Σε περιόδους κρίσης η συνολική συμβολή αυτών των παραγόντων υποχωρεί και γίνεται έκδηλη η περιορισμένη συμβολή του ιδιωτικού επιχειρηματικού κεφαλαίου με συνέπεια την υποχώρηση της επενδυτικής δραστηριότητας. Αυτό είχε ως συνέπεια:

-να γίνεται όλο και πιο δύσκολη η προσαρμογή του παραγωγικού δυναμικού της χώρας στις ανάγκες της εγχώριας ζήτησης με άμεση συνέπεια να αυξάνει η διείσδυση των εισαγόμενων ειδών σε έκταση και σε ένταση

-να ενισχύεται η εξειδίκευση της χώρας σε τομείς παραγωγής των οποίων οι προοπτικές τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής ζήτησης κάνουν εξαιρετικά αμφίβολη την ικανότητά τους να εξασφαλίσουν μέσα από τους μηχανισμούς των εξωτερικών ανταλλαγών τις συναλλαγματικές ανάγκες της οικονομίας.

-να παραμείνουν σε απλοϊκή μορφή ανάπτυξης οι κλάδοι παραγωγής μηχανών – συσκευών – ηλεκτρικών μηχανών, έτσι ώστε οι θετικές επιδράσεις της οποιασδήποτε μεγέθυνσης των άλλων κλάδων να διοχετεύονται στο εξωτερικό εντείνοντας τα προβλήματα τεχνολογικής εξάρτησης.

-να αποδυναμωθούν γενικά οι κλάδοι παραγωγής κεφαλαιουχικών – ενδιάμεσων αλλά και καταναλωτικών προϊόντων με την ένταση του ανταγωνισμού που προήλθε από τη διαδικασία άρσης του συστήματος προστασίας της εγχώριας βιομηχανίας απέναντι στις εισαγωγές από την ΕΕ και τις τρίτες χώρες.

Ο τρόπος ανάπτυξης της βιομηχανίας μεταπολεμικά ήταν τέτοιος, ώστε η χώρα να διαθέτει μια βιομηχανία κατακερματισμένη σε τεράστιο αριθμό ελάχιστων από άποψη μεγέθους μονάδων με πολύ μικρή παραγωγικότητα, με καμία αυτοδύναμη τεχνολογική βάση, με ελάχιστες οργανικές διασυνδέσεις μεταξύ τους που η βιωσιμότητά τους εξαρτιόταν από το πλέγμα προστασίας που είχε δημιουργήσει το κράτος γύρω από τις δραστηριότητές τους και τη μεταφορά κοινωνικών πόρων σε αυτές μέσω μηχανισμών έμμεσων επιδοτήσεων.

Επίσης, η βάση πάνω στην οποία είχε αναπτυχθεί μέχρι τότε ο βιομηχανικός τομέας είχε έντονα στοιχεία συμπληρωματικότητας προς τις βιομηχανοποιημένες χώρες της δυτικής Ευρώπης. Οι βιομηχανικές δομές στρέφονται στην ανάπτυξη κλάδων όπως η κλωστοϋφαντουργία που είναι κατά βάση έντασης εργασίας και συνθέτουν το πεδίο παραγωγής πολλών χωρών που ξεκινάνε την ανάπτυξή τους και συγκροτούν τη βιομηχανική τους βάση. Από την άλλη μεριά ένα σημαντικό τμήμα της βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από ένταση ενεργειακών ροών όπως το πετρέλαιο, η μεταλλουργία κλπ.

Η ελληνική βιομηχανία από τη μια πλευρά αδυνατούσε να παραμείνει ανταγωνιστική σε είδη που έχουν ειδικευθεί οι αναπτυσσόμενες χώρες οι οποίες διαθέτουν χαμηλό εργατικό μισθό, ενώ από την άλλη δεν μπόρεσε να αφομοιώσει τις νέες εξελίξεις που σημειώνονται στις βιομηχανικά αναπτυγμένες χώρες.

### **3.5 Βιομηχανικοί κλάδοι που αναπτύχθηκαν στον Πειραιά**

Στη διάρκεια των εκατό περίπου χρόνων που χωρίζουν την εποχή της απογείωσης της βιομηχανίας στον Πειραιά (1860 – 1875) ως την περίοδο της αποβιομηχάνισης, που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 ως το 1980, στα πλαίσια ενός ευρύτερου βιομηχανικού πλαισίου αναπτύχθηκαν ορισμένοι βιομηχανικοί τομείς εξαιρετικά σημαντικοί για την οικονομία της χώρας και χτίστηκαν εκατοντάδες εργοστάσια, ορίζοντας ολόκληρες βιομηχανικές περιοχές λόγω της αποκλειστικής τους συγκέντρωσης σε ένα χώρο. Οι βιομηχανικοί κλάδοι που αναπτύχθηκαν στον Πειραιά είναι οι εξής:



*Εικόνα 3.4: Ατμοηλεκτρικός σταθμός του Νέου Φαλήρου. Αποτελεί το πρώτο ατμοηλεκτρικό εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Η ανέγερση του κεντρικού κτιρίου ξεκίνησε το 1869 και ακολούθησαν τέσσερις βασικές οικοδομικές φάσεις, ενώ ο μηχανολογικός εξοπλισμός στο εσωτερικό του δέχτηκε αναβαθμίσεις και προσθήκες καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας του, ως το 1982 που σταμάτησε οριστικά να λειτουργεί.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Ο κλάδος της μαζικής παραγωγής ενέργειας, η οποία έδινε κίνηση στα εργοστάσια των υπόλοιπων τομέων παραγωγής. Η κινητήρια δύναμη των εργοστασίων ήταν αρχικά το νερό και ο ατμός, ενώ στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται προς την ηλεκτροκίνηση. Ήδη στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα ιδρύεται στον Πειραιά ο ατμοηλεκτρικός σταθμός του Νέου Φαλήρου (1899 -1972) που μαζί με τον ηλεκτρικό σταθμό της Γαλλικής Εταιρίας Μεταλλείων Λαυρίου (1905 – 1977) αποτελούν τους δυο πρώτους σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα.

Κλωστοϋφαντουργεία – μεταξουργία: οι περισσότεροι βιομηχανικοί τομείς που αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα ήταν μεταποιητικοί, δηλαδή βασιζόνταν στην παραγωγή καταναλωτικών αγαθών παρά στην παραγωγή μέσω παραγωγής με την οποία καταγίνονται οι βαριοί βιομηχανικοί τομείς όπως η χαλυβουργία και η μεταλλουργία. Ο κυριότερος μεταποιητικός τομέας που αναπτύχθηκε ήταν ο νηματουργικός, ο οποίος περιλαμβάνει τις διαδικασίες παραγωγής νήματος από φυσικές (μετάξι, βαμβάκι, μαλλί) ή συνθετικές ίνες. Τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγονται είναι νήματα, υφάσματα, σχοινιά κ.α. ο κλάδος γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη κατά τη δεκαετία του 1880. Η κλωστοϋφαντουργία ήκμαζε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960, χάρη στη διαθεσιμότητα ειδικευμένου και φθηνού εργατικού δυναμικού, οπότε άρχισε η μείωση του αριθμού των μεταποιητικών μονάδων, ενώ τα βασικά οικονομικά μεγέθη του κλάδου άρχισαν να εμφανίζουν πτωτική τάση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα του Πειραιά αποτελούν το εργοστάσιο Ρετινά (1962), το εργοστάσιο Πρωτοπαππά (1900 – 1906) και τα Κλωστοϋφαντήρια Φαλήρου (1934). Επισημαίνεται ότι το 1887 η κλωστοϋφαντουργία μαζί με τη σιδηροβιομηχανία αποτελούν τους σημαντικότερους βιομηχανικούς κλάδους του Πειραιά συντηρώντας άμεσα τα 2/3 του πληθυσμού του.

Μεταλλουργία – Μηχανουργία: στα πρώτα χρόνια εκβιομηχάνισης της χώρας δεν υπήρξε κανένα σχέδιο για μεταλλουργία ή κατεργασία μετάλλων. Τα κοιτάσματα σιδήρου και λιγνίτη που διέθετε η χώρα ήταν άγνωστα ή έμεναν ανεκμετάλλευτα, ενώ οι τεχνικές και τα επαγγέλματα του τομέα της κατεργασίας μετάλλου βρίσκονταν σχεδόν σε πρωτόγονο στάδιο. Στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα έγινε η πρώτη εισαγωγή μηχανημάτων στην ελληνική οικονομία και την ίδια περίοδο ιδρύθηκαν οι πρώτες επιχειρήσεις μηχανουργικών κατασκευών στη Σύρο και τον Πειραιά (Ελληνική Ατμοπλοΐα και Γ. Βασιλειάδη), στοχεύοντας στην παραγωγή εργαλειομηχανών και εξοπλισμού για τον αγροτικό τομέα και τη ναυπηγική. Σχεδόν συγχρόνως εμφανίστηκαν μικρά εργαστήρια στην περιφέρεια των μεγάλων επιχειρήσεων που περιορίστηκαν κυρίως σε εργασίες επισκευής και συντήρησης. Ο τομέας μεταφορών ήταν αυτός που κατά κύριο λόγο συμπαρέσυρε την Ελλάδα στην ανάπτυξη των μεγάλων

μηχανουργείων σε διαστάσεις πρωτόγνωρες για την κλίμακα των ελληνικών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το εργοστάσιο – μηχανοστάσιο του ΟΣΕ στη Λεύκα του Πειραιά (1886) που διατηρεί μέχρι σήμερα σημαντικό τμήμα του εξοπλισμού του.

Χημική βιομηχανία (στην οποία περιλαμβάνεται η σαπωνοποιεία, η βιομηχανία οξέων και λιπασμάτων, η χρωματοβιομηχανία, η βιομηχανία εκρηκτικών υλών, η υαλουργία, η παραγωγή διαφόρων χημικών προϊόντων και η βιομηχανία πολυμερών): οι πρώιμες επιχειρήσεις του κλάδου αναπτύχθηκαν μετά το 1860 στον Πειραιά, έχοντας όμως περισσότερο μορφή εργαστηρίων ή μικρών εργοστασίων, παρά οργανωμένων βιομηχανιών. Οι πρώτες αμιγείς βιομηχανίες αναπτύχθηκαν τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και κυρίως κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου με την άφιξη του προσφυγικού εργατικού δυναμικού. Παραδείγματα αποτελούν το συγκρότημα των Λιπασμάτων Δραπετσώνας (1909 – 1985), το εργοστάσιο «Ελαΐς» στην οδό Πειραιώς με συνεχή βιομηχανική δραστηριότητα στον τομέα της παραγωγής υδρογονωμένων προϊόντων από το 1920, το συγκρότημα της Α.Ε. χρωματουργία Πειραιώς ΧΡΩΠΕΙ (1882 – δεκαετία 1970), η φαρμακοβιομηχανία Σάνιτας και το εργοστάσιο πλαστικών Arco (1959).



*Εικόνα 3.5: Καπνοβιομηχανία Παπαστράτος. Ιδρύθηκε στο Αγρίνιο το 1913. Το 1919 η έδρα μεταφέρεται στον Πειραιά. Πλέον η εταιρία είναι θυγατρική της πολυεθνικής Philip Morris με έδρα τον Ασπρόπυργο. Το εργοστάσιο του Πειραιά δε λειτουργεί και είναι προς πώληση.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Επεξεργασία αγροτικών προϊόντων: ο κλάδος της επεξεργασίας αγροτικών προϊόντων καλύπτει στην πραγματικότητα δεκάδες διαφορετικές δραστηριότητες που απλώνονται σε όλη την Ελλάδα. Από τις αρχές της εκβιομηχάνισης της Ελλάδας ως σήμερα ο τομέας αυτός



αναπτύσσεται συνεχώς και συνεχώς ιδρύονται βιομηχανίες. Ενδεικτικά αναφέρονται ο ατμόμυλος Γεωργή και Νικολετόπουλου (1910), και οι καπνοβιομηχανίες Παπαστράτος και Κεράνη.

Βυρσοδεψία: κατέχει ξεχωριστή θέση στη βιομηχανική ιστορία της Ελλάδας μιας και είναι ένας από τους παλαιότερους κλάδους με δραστηριότητα που χρονολογείται από τη δεκαετία του 1830 όταν λειτούργησαν τα πρώτα βυρσοδεψία στην Ερμούπολη. Μέχρι τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η κατεργασία δερμάτων (δέψη) γίνονταν με φυσικές ύλες ενώ από το 1910 άρχισαν να ιδρύονται στην περιοχή του Πειραιά τα πρώτα βυρσοδεψία που χρησιμοποιούσαν χημικές μεθόδους δέψης οι οποίες επικράτησαν οριστικά με το πέρας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου.

Βιομηχανία οικοδομικών προϊόντων: ο κλάδος παραγωγής οικοδομικών προϊόντων γνώρισε άνθηση μεταπολεμικά, δημιουργώντας την τελευταία ίσως γενιά βιομηχανικών εγκαταστάσεων του 20<sup>ου</sup> αιώνα για την Ελλάδα. Η ανάπτυξη του κλάδου είχε αρχίσει από τις αρχές του αιώνα με τα κεραμοποιεία και από τα μέσα της δεκαετίας του 1950 ακολουθώντας τους ρυθμούς ανάπτυξης του πολεοδομικού συγκροτήματος της Αθήνας κάλυψε με μονάδες παραγωγής ασβέστη, τσιμέντου, τούβλων, επεξεργασίας μαρμάρου τη βιομηχανική ζώνη του Πειραιά. Εργοστάσια μωσαϊκών πλακών και κεραμοποιεία Ευσταθίου και Κρίτωνος Δεληβέρη στον Πειραιά (1888 – δεκαετία 1980), το εργοστάσιο τσιμέντου ΑΓΕΤ Ηρακλής στη Δραπετσώνα (1911) το οποίο λειτουργεί μέχρι σήμερα διατηρώντας μέσα στο βιομηχανικό του τοπίο παροπλισμένες εγκαταστάσεις.

Χαρτοβιομηχανία: η χαρτοποιία εισήχθη στην Ελλάδα κατευθείαν στη βιομηχανική της μορφή, καθώς δεν υπήρχαν στη χώρα βιομηχανικοί μύλοι χαρτιού. Το πρώτο εργοστάσιο ιδρύθηκε το 1877 στον Πειραιά(Βαρουζάκη). Το πρώτο αυτό χαρτοποιείο λειτούργησε για πολλές δεκαετίες ενώ κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου δημιουργήθηκαν και άλλες βιομηχανίες που ωφελήθηκαν από την πολεμική δραστηριότητα αλλά και την ανάπτυξη της καπνοβιομηχανίας.

### **3.6 Συμπεράσματα**

Η απομάκρυνση των βιομηχανιών είχε καταλυτικές επιπτώσεις στον Πειραιά. Η διαδικασία της αποβιομηχάνισης κληροδότησε στην πόλη του Πειραιά και στη λιμενική του ζώνη πολλούς εγκαταλελειμμένους χώρους που λόγω των πρότερων χρήσεών τους διαθέτουν συνήθως μεγάλο μέγεθος με αποτέλεσμα να δημιουργούν νεκρές ζώνες μέσα στην πόλη διακόπτοντας τη συνέχειά της ή αποκόπτοντας τη σχέση της με το θαλάσσιο μέτωπο. Οι χώροι αυτοί επιπλέον των παραπάνω χαρακτηρίζονται από επιβαρημένες ποιοτικά περιβαλλοντικά και πολεοδομικά συνθήκες καθώς είτε έχουν εγκαταλειφθεί και ερειπωθεί είτε συνεχίζουν να λειτουργούν

δεσμευμένοι από προβληματικές χρήσεις. Ωστόσο, οι περισσότεροι από αυτούς βρίσκονται σε νευραλγικές θέσεις του αστικού ιστού και διαθέτουν πλούσια κτιριακή υποδομή, ιστορικής και αρχιτεκτονικής αξίας γεγονός που μπορεί να αποτελέσει κίνητρο ανάπλασης, συντήρησης και επανάχρησής τους με στόχο την προστασία και ανάδειξη των ίδιων των χώρων αλλά και την αναβάθμιση του ευρύτερου πολεοδομικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

### 3.7 Βιβλιογραφία

- «Απογραφή 1920», ΕΛΣΤΑΤ
- «Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο Δήμου Πειραιά», ΕΛΣΤΑΤ 2001
- «Ιστορική πορεία του Πειραιά», Επτά Ημέρες, Καθημερινή, 1995
- «Πειραιάς: Ιστορία και πολιτισμός», έκδοση δήμου Πειραιά
- Αγριαντώνη Χ., «Βιομηχανική αρχαιολογία και κληρονομιά: Επικοινωνίες και εντάσεις», περιοδικό αρχαιολογία και τέχνες, τεύχος 89, σελ 42-48
- Αγριαντώνη Χ., «Οι απαρχές της εκβιομηχάνισης στην Ελλάδα τον 19<sup>ο</sup> αιώνα», Ιστορικό αρχείο Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδας, 2010
- Αμικούτη Σ., «Πειραιάς 1834 – 1912, Λειτουργική συγκρότηση και πολεοδομική εξέλιξη», Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς, Αθήνα, 2004
- Αναστασόπουλος Γ., «Ιστορία της ελληνικής βιομηχανίας 1840 – 1940», Ελληνική Εκδοτική Εταιρία, Αθήνα
- Γιαννίτσης Τ., «Η ελληνική βιομηχανία: Ανάπτυξη και κρίση», Gutenberg, Αθήνα, 1983
- Κοττέα Μ., «Η βιομηχανική ζώνη του Πειραιά (1860 – 1909)», Πάντειο Πανεπιστήμιο κοινωνικών και πολιτικών επιστημών, Αθήνα, 1997
- Λεοντίδου Λ., «Πόλεις της σιωπής: Εργατικός εποικισμός της Αθήνας και του Πειραιά, 1909 – 1940»,
- Μιχελή Λ., «Πειραιάς: από το Πόρτο Λεόνε στη Μαγχεστρία της Ανατολής», Γαλάτεια, 1993
- Οδηγοί του Πειραιά 1875 και 1900
- Οικονομοπούλου Μ., «Αποβιομηχάνιση και πολιτιστική πολιτική: Η περίπτωση της πόλης του Πειραιά», Αθήνα, 2011
- Παπαστεφανάκη Λ., «εργασία, τεχνολογία και φύλο στην ελληνική βιομηχανία. Η κλωστοϋφαντουργία του Πειραιά, 1870 – 1940», Πανεπιστημιακές εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο, 2009
- Σιδέρης Ν., « Η ελληνική βιομηχανία κατά τα έτη 1953 – 1954»
- Σιδέρης Ν., «Η βιομηχανία της περιοχής Αθηνών – Πειραιώς κατά τα έτη 1955 – 1957», Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, Αθήνα, 1956
- Τοσκλόπουλος Β., «Πειραιάς 1835 – 1870, Εισαγωγή στην ιστορία του ελληνικού Μάντσεστερ», Καστανιώτης, Αθήνα, 1984
- Χατζημανωλάκης Γ., «Ιστορία του εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιώς», Πειραιάς, 2004

- Ψαλιδόπουλος Μ., «Κείμενα για την ελληνική βιομηχανία: Φυσική εξέλιξη ή προστασία;», Πολιτιστικό ίδρυμα ΕΤΒΑ

# Κεφάλαιο 4 : Βιομηχανική κληρονομιά και προτάσεις αξιοποίησης

## 4.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκε η έννοια της επιχειρηματικότητας γενικά καθώς και οι οικογενειακές επιχειρήσεις ειδικότερα και έγινε μια προσπάθεια μελέτης της βιομηχανικής ιστορίας του Πειραιά. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί την αξιοποίηση παροπλισμένων βιομηχανικών κτιρίων του Πειραιά. Αφού διευκρινιστεί η έννοια της βιομηχανικής κληρονομιάς, θα μελετηθούν διάφορα σενάρια αξιοποίησής της όπως αυτά απαντώνται στην παγκόσμια και ελληνική εμπειρία και θα μελετηθούν δυο συγκεκριμένες περιπτώσεις, το Bankside Power Station στο Λονδίνο και την πρώην βιομηχανική περιοχή του Rive Gauche στο Παρίσι. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το περιβάλλον όπως αυτό έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις τελευταίες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις με τη βοήθεια των εργαλείων ανάλυσης PEST και SWOT. Τέλος θα μελετηθούν οι περιπτώσεις του πρώην ατμοηλεκτρικού σταθμού στο Νέο Φάληρο και την ανάπτυξη μέρους του λιμανιού του Πειραιά έχοντας υπόψιν ανάλογες περιπτώσεις του εξωτερικού οι οποίες καταγράφηκαν στο παρόν κεφάλαιο.

## 4.2 Βιομηχανική κληρονομιά: αντικείμενο, σημασία, αντιμετώπιση στην Ελλάδα, σενάρια

### 4.2.1 Αντικείμενο της βιομηχανικής κληρονομιάς

Η κληρονομιά στο σύνολό της αποτελεί έναν πλούτο που μπορεί να είναι πνευματικής, πολιτιστικής ή υλικής φύσης, συνήθως με την υποχρέωση της διατήρησης και διάσωσης του. Στην περίπτωση της βιομηχανικής κληρονομιάς, δίνεται έμφαση σε έναν κτιριακό πλούτο, μια περιουσία που παραχωρήθηκε και εξαπλώθηκε με την εκβιομηχάνιση, πρώτα στην Ευρώπη και έπειτα στον υπόλοιπο κόσμο. Οι ριζικές αλλαγές στον τρόπο παραγωγής και στις οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές δομές, οδήγησαν τα βιομηχανοποιημένα κράτη να βιώσουν τον πολιτισμό της μηχανής. Τα κατάλοιπα του πολιτισμού αυτού αποτελούν τη βιομηχανική κληρονομιά.

Σύμφωνα με τη χάρτα για τη βιομηχανική κληρονομιά του Nizhny Tagil , η οποία υιοθετήθηκε από τη Διεθνή Επιτροπή για τη Διατήρηση της Βιομηχανικής Κληρονομιάς (TICCIH) «η βιομηχανική κληρονομιά αποτελείται από τα κατάλοιπα του βιομηχανικού πολιτισμού που έχουν ιστορική, τεχνολογική, κοινωνική, αρχιτεκτονική ή επιστημονική αξία. Αυτά τα κατάλοιπα αποτελούνται από κτίρια και μηχανήματα, εργαστήρια, μύλους και εργοστάσια, μεταλλεία,

χώρους μεταποίησης και διύλισης, χώρους φύλαξης και αποθήκευσης, τόπους όπου παράγεται, μεταφέρεται και χρησιμοποιείται ενέργεια, μεταφορές με όλη την υποδομή τους, καθώς και χώρους που χρησιμοποιούνταν για κοινωνικές δραστηριότητες σχετικές με τη βιομηχανία, όπως η στέγαση, η θρησκευτική λατρεία και η εκπαίδευση».

Η αντίληψη για τα τεχνικά μνημεία και τη βιομηχανική κληρονομιά μετασηματίστηκε μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Πατρίδα της βιομηχανικής αρχαιολογίας θεωρείται η Μ. Βρετανία, που υπήρξε άλλωστε, και η κοιτίδα της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τα μέσα του 18ου αιώνα. Ωστόσο, η έννοια της συστηματικής επιστημονικής μελέτης των βιομηχανικών καταλοίπων άρχισε τον 19ο αιώνα στη Γαλλία, και συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε το 1794 όταν ιδρύθηκε στο Παρίσι το πρώτο τεχνικό μουσείο στον κόσμο, το Conservatoire des Arts et Métiers (Εθνικό Ίδρυμα Τεχνών και Επιστημών). Χρειάστηκαν 100 χρόνια για να γενικευτεί το ενδιαφέρον για τη διατήρηση της βιομηχανικής, τεχνολογικής και αρχιτεκτονικής κληρονομιάς. Πολύ αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1950, όταν εμφανίστηκαν και τα πρώτα δείγματα αποβιομηχάνισης, εισήχθη ο όρος Βιομηχανική Αρχαιολογία, ως ο κλάδος που μελετά το βιομηχανικό πολιτισμό, θεωρώντας το βιομηχανικό ή τεχνικό μουσείο έναν έγκυρο φορέα πληροφοριών, και προσδιορίστηκε για πρώτη φορά από τον Donald Dudley, καθηγητή του πανεπιστημίου του Birmingham. Η βιομηχανική αρχαιολογία εμφανίζεται να έχει διπλό χαρακτήρα, καθώς είναι πεδίο διεπιστημονικών αναζητήσεων και συγχρόνως πεδίο πολιτισμικών πρακτικών. Να σημειώσουμε πως η UNESCO έχει χαρακτηρίσει ως μνημεία παγκόσμιας κληρονομιάς πολλά βιομηχανικά κατάλοιπα.

#### 4.2.2 Η σημασία της βιομηχανικής κληρονομιάς

Η θεώρηση ενός τεχνικού μνημείου ή ενός αντικειμένου βιομηχανικής χρήσης ως φορέα πληροφοριών είναι σημαντική, αλλά και αναγκαία, αφού σ' αυτό βρίσκεται ενσωματωμένο το σύνολο των επιδράσεων του πολιτισμού και του περιβάλλοντος. Η σημασία ενός τέτοιου στοιχείου ως έγκυρου φορέα πληροφοριών συνίσταται, επομένως, στο γεγονός ότι αυτό αποτελεί μια πιστή απεικόνιση όλων αυτών των διαφορετικών επιδράσεων, της σειράς των αιτιών που οδήγησαν στην δημιουργία του. Επομένως, ένα τεχνικό μνημείο ή αντικείμενο, ως αποτέλεσμα και συνισταμένη των πολιτισμικών επιδράσεων, και ταυτόχρονα ως φορέας πληροφοριών για αυτές, μπορεί να δώσει διευκρινίσεις για τις πολιτικές, την οικονομία, σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, τις τεχνικές συνθήκες και εξελίξεις, τις κοινωνικές καταστάσεις, τις συνθήκες εργασίας, τις γεωλογικές συνθήκες και τις πρώτες ύλες, το δίκαιο και τα νομικά θέματα, τις οικολογικές και κλιματικές συνθήκες, την ιατρική και τις συνθήκες υγιεινής. Μπορεί

ακόμα να αποτελέσει πηγή πληροφοριών για τις καλλιτεχνικές αντιλήψεις και τη θρησκεία αλλά και για πρόσωπα και μεμονωμένα περιστατικά.

#### 4.2.3 Η βιομηχανική κληρονομιά στην Ελλάδα



*Εικόνα 4.1: Μηχανολογικός εξοπλισμός ΑΗΣ Νέου Φαλήρου*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Από τα μέσα της δεκαετίας του '70 άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια της κρίσης στη βιομηχανική παραγωγή στην Ελλάδα. Η κρίση έγινε αισθητή με ξεχωριστή οξύτητα πρώτα στον Πειραιά. Η αποβιομηχάνιση της χώρας είχε ως αποτέλεσμα τη διακοπή της λειτουργίας πολλών εργοστασίων με συνέπεια την ερήμωση και την εγκατάλειψή τους. Το μεγάλο απόθεμα των βιομηχανικών εγκαταστάσεων έθεσε ερωτήματα για την διαχείριση και αξιοποίηση των χώρων αυτών στο σύνολό τους.

Το ενδιαφέρον για τις πρώην βιομηχανίες εμφανίζεται στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία του '80. Πιο συγκεκριμένα ιδρύεται το πολιτιστικό τεχνολογικό ίδρυμα της ΕΤΒΑ και την έκδοση των περιοδικών Τεχνικά Χρονικά και Τεχνολογία από αυτό. Επίσης ενσωματώνονται από υπουργείο Πολιτισμού τα βιομηχανικά μνημεία στις Εφορείες Νεώτερων Μνημείων, διοργανώνονται συνέδρια βιομηχανικής αρχαιολογίας, συστήνεται το ελληνικό τμήμα του TICCIH, ξεκινάει η καταγραφή της βιομηχανικής κληρονομιάς και γίνονται οι πρώτες προσπάθειες ανάπλασης και

επανάχρησης βιομηχανικών χώρων (Τεχνολογικό και Πολιτιστικό Πάρκο Λαυρίου, Τεχνόπολη στο Γκάζι). Ενδιαφέρον παράδειγμα διατήρησης της βιομηχανικής κληρονομιάς αποτελούν τα μουσεία του Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, που συνιστούν ένα δίκτυο θεματικών μουσείων που μελετά, διασώζει και προβάλλει την ελληνική κληρονομιά και την πολιτιστική ταυτότητα της χώρας, μέσα από την προβολή των παραγωγικών δραστηριοτήτων διαφόρων περιοχών της χώρας. Ωστόσο υπάρχουν πολλά ακόμη μνημεία, τα οποία ενώ είναι θεσμικά προστατευμένα δεν έχουν αποκατασταθεί.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ελλάδα στα θέματα προστασίας και επανάχρησης είναι πολλά. Η μέχρι πρόσφατα απουσία επαρκούς θεσμικού πλαισίου, η έλλειψη πολιτικής, η έλλειψη ολοκληρωμένης επιστημονικής και ιστορικής γνώσης και καταγραφής των βιομηχανικών καταλοίπων, η δυσκολία συνεργασίας των τοπιών αρχών και των ιδιοκτητών, η γραφειοκρατία και η οικονομική κρίση αποτελούν βασικούς παράγοντες παρακώλυσης της αξιοποίησης των βιομηχανικών μνημείων της Ελλάδας. Παρά τα προβλήματα αυτά, τα βιομηχανικά τοπία του 19<sup>ου</sup> αιώνα και του Μεσοπολέμου έχουν βρει ως πολιτιστικές αξίες τη θέση τους στη συνείδηση των επιστημόνων αλλά και των περισσότερων ευαισθητοποιημένων πολιτών.

#### 4.2.4 Σενάρια αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς

Η έρευνα για την αντιμετώπιση των ιστορικών βιομηχανικών εγκαταστάσεων σήμερα, καταλήγει σε πέντε σενάρια για το μέλλον αυτών των χώρων, σενάρια και προτάσεις που κινούνται σε όλο τον άξονα, από την ολοκληρωτική καταστροφή μέχρι τη συνολική μουσειοποίηση των βιομηχανικών εγκαταστάσεων.

Το πρώτο σενάριο είναι αυτό της κατεδάφισης των παροπλισμένων βιομηχανιών. Το παγοποιείο του FIX στα Πατήσια και το κεραμουργείο του Δηλαβέρη στην Κοκκινιά κατεδαφίστηκαν για να ελευθερώσουν κοινόχρηστο χώρο, βιομηχανικές μονάδες παρά την οδό Πειραιώς έδωσαν τη θέση τους σε ελεύθερα οικόπεδα ικανά να δεχθούν σύγχρονα κτίσματα.

Το δεύτερο σενάριο είναι αυτό της μερικής καταστροφής εξαιτίας του εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού του εξοπλισμού βιομηχανιών που λειτουργούν. Στο πλαίσιο της ανανέωσης βιώσιμων μονάδων εγκαθίστανται νέα μηχανήματα, οργανώνονται νέοι τρόποι παραγωγής και ταυτόχρονα καταστρέφεται ο παλιός εξοπλισμός και τμήματα του κτιριακού συγκροτήματος. Έχει ήδη συμβεί στον Ατμοηλεκτρικό Σταθμό του Αγίου Γεωργίου στο Κερατσίνι και στον Υδροηλεκτρικό Σταθμό του Γλαύκου στην Πάτρα.



Το τρίτο σενάριο είναι αυτό της διάσωσης και της ριζικής επανάχρησής του, όπου το κέλυφος του κτηρίου διατηρείται ενώ ο εξοπλισμός του καταστρέφεται ή απομακρύνεται και το κτίριο φιλοξενεί νέες χρήσεις. Από τα πιο γνωστά παραδείγματα είναι η παλιά Πιλοποιία Πουλόπουλου – το Πιλ Πουλ στα Πετράλωνα όπου στεγάζεται σήμερα το πολιτιστικό κέντρο Μελίνα Μερκούρη και όπου μόνο κάποιες φωτογραφίες θυμίζουν ότι ο χώρος αυτός ήταν κάποτε εργοστάσιο παραγωγής καπέλων.



*Εικόνα 4.2: Σιδηροδρομικός σταθμός Αγίου Διονυσίου. Εγκαινιάστηκε στις 8 Μαρτίου 1904 ως τερματικός σταθμός της σιδηροδρομικής γραμμής Πειραιά Λιμένα - Παπατουλίου και σήμερα δε λειτουργεί. Ο σταθμός Πειραιά Λιμένα ήταν μεταξύ 1904 και 2005 γνωστός ως σταθμός Λαρίσης, ονομαζόμενος έτσι (ανεπίσημα) επειδή αυτός εξυπηρετούσε τη σιδηροδρομική συγκοινωνία μεταξύ Πειραιά και Λάρισας, που αποτελούσε τη σημαντικότερη πόλη κοντά στο βόρειο άκρο της γραμμής, τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της (το βόρειο άκρο της γραμμής ήταν στην πραγματικότητα το Παπατούλι).*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Το τέταρτο σενάριο είναι αυτό της διακοσμητικής λογικής. Τμήματα κτιρίων, θραύσματα βιομηχανικού εξοπλισμού, χρησιμοποιούνται ως διακοσμητικά στοιχεία σε μια αρχιτεκτονική βιτρίνας που εκμεταλλεύεται στο έπακρο το χώρο από τη μια και από την άλλη προσπορίζει οφέλη από τη γοητεία, έστω και αποσπασματική, των βιομηχανικών αντικειμένων. Κτίρια όπου διατηρούνται μόνο οι προσόψεις και πίσω τους κατασκευάζονται νέα οικοδομήματα, σκουριασμένες μηχανές ως διακοσμητικά μοτίβα έχουν αρχίσει να γίνονται κοινός τόπος στην καθημερινότητά μας.

Στο πέμπτο σενάριο κεντρικός άξονας είναι η διάσωση του εξοπλισμού με τη μεταφορά και τη συγκέντρωσή του σε ένα μεγάλο μουσείο για τη βιομηχανική ιστορία. Είναι επίσης ένα ατυχές σενάριο. Όχι μόνο επειδή τα μουσεία – μαμούθ δεν εντάσσονται πλέον στη σύγχρονη μουσειακή αντίληψη που στρέφεται σε αποκεντρωμένους μουσειακούς χώρους με έντονο εκπαιδευτικό και δημιουργικό χαρακτήρα, αλλά κυρίως επειδή ο εξοπλισμός δεν πρέπει να αποκόβεται από το φυσικό του χώρο και την αλυσίδα παραγωγής ως τμήμα της όποιας λειτουργούσε. Φυσικά μπορεί να υπάρξει μια τεχνολογική αποθήκη, όπου θα φιλοξενείται προσωρινά εξοπλισμός μέχρι να αξιοποιηθεί κάπου αλλού στη συνέχεια όπως για παράδειγμα στην ανασύσταση μιας αλυσίδας παραγωγής ενός περιφερειακού μουσειακού χώρου.

Όλα αυτά οδηγούν αναπόφευκτα στο τελευταίο σενάριο, το πιο δύσκολο. Αυτό που αντιμετωπίζει τα ιστορικά βιομηχανικά συγκροτήματα ως ενιαία σύνολα κτιριακών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και που προτείνει να παραμένει ο εξοπλισμός στο χώρο που λειτούργησε, να εντάσσεται ως ιστορικό τμήμα μέσα σε σύγχρονες χρήσεις και να αξιοποιείται για εκπαιδευτικούς και μουσειακούς σκοπούς.

#### **4.3 Μελέτη περιπτώσεων αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς στο εξωτερικό**

##### 4.3.1 Η μετατροπή του Bankside Power Station σε Tate Modern



*Εικόνα 4.3: Το Bankside Power Station*

Πηγή: [https://en.wikipedia.org/wiki/Bankside\\_Power\\_Station](https://en.wikipedia.org/wiki/Bankside_Power_Station)

Η Tate Modern αποτελεί την εθνική πινακοθήκη μοντέρνας τέχνης του Λονδίνου η οποία φιλοξενείται στον παλιό σταθμό παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην περιοχή Bankside, το Bankside Power Station. Η συγκεκριμένη περιοχή βρίσκεται στη νότια όχθη του Τάμεση

απέναντι από τον καθεδρικό ναό του Αποστόλου Παύλου και συνδέεται με το οδικό δίκτυο μέσω μιας πεζογέφυρας πάνω από τον ποταμό.

Το Bankside αποτελούσε μια καθαρά βιομηχανική περιοχή, γεγονός το οποίο οφείλεται στην τοποθεσία του καθώς το ποτάμι ήταν το κλειδί για να αναπτυχθούν τέτοιου είδους δραστηριότητες αφού παρείχε τα μέσα για τη μεταφορά υλικών και αγαθών. Η σταδιακή αποβιομηχάνιση, οι τεχνολογικές αλλαγές και η ατμοσφαιρική ρύπανση οδήγησαν στη σταδιακή υποβάθμιση του εργοστασίου και στην οριστική διακοπή της λειτουργίας του το 1981 με αποτέλεσμα την υποβάθμιση και παρακμή της γύρω περιοχής. Η απόφαση της διοίκησης της Tate να εγκαταστήσει τη νέα πινακοθήκη μοντέρνας τέχνης στο εγκαταλελειμμένο εργοστάσιο έδωσε μια νέα πνοή στην άλλοτε υποβαθμισμένη περιοχή.

Η Tate Modern έχει συνολική επιφάνεια 34.000 τ.μ. από τα οποία τα 14.000 τ.μ. χρησιμεύουν ως εκθεσιακοί χώροι. Η υπόλοιπη επιφάνεια διατίθεται για διάφορες λειτουργίες του κτιρίου. Έτσι στο μουσείο συναντώνται δυο εστιατόρια – καφέ, τρία



Εικόνα 4.4: Άποψη του Bankside Power Station κατά τον εορτασμό των 10 χρόνων λειτουργίας ως Tate Modern

Πηγή: <http://www.telegraph.co.uk/culture/culturepicturegalleries/7712473/Ten-years-at-the-Tate-Modern-in-pictures.html>

βιβλιοπωλεία, ειδικός χώρος προετοιμασίας και διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, χώροι ξεκούρασης και ανάγνωσης, ο χώρος των φίλων του μουσείου καθώς και οι απαραίτητοι χώροι για τις διοικητικές υπηρεσίες και το επιστημονικό προσωπικό. Η ύπαρξη χώρων πέραν του εκθεσιακού εκφράζει την πρόθεση να μετεξελιχθούν τα μουσεία σε χώρους με πολλαπλές λειτουργίες, να γίνουν πολυδύναμα πολιτιστικά και ψυχαγωγικά κέντρα.

Η πινακοθήκη Tate Modern αποτελεί για το Λονδίνο ένα μαγνήτη που προσελκύει καθημερινά πολλούς επισκέπτες και περαστικούς. Η μετατροπή του παλιού εργοστασίου του Bankside Power Station σε πινακοθήκη Tate Modern υπήρξε καθοριστική στην αναζωογόνηση της άλλοτε υποβαθμισμένης περιοχής. Η περιοχή πλέον είναι εστιασμένη στον πολιτισμό και στις τέχνες. Όσον αφορά το βιομηχανικό κτίριο, οι επεμβάσεις που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό περίβλημα είναι λίγες, ώστε να μη χάσει το κτίσμα τη σημασία της παλιάς βιομηχανικής δομής του. Επίσης στο εσωτερικό του υπάρχουν τμήματα του παλιού σταθμού προκειμένου να θυμίζει την παραγωγική διαδικασία.

Συνοψίζοντας η νέα πινακοθήκη αποτελεί παράδειγμα διατήρησης του παλιού κελύφους, χωρίς μηχανολογικό εξοπλισμό με ορισμένες επεμβάσεις ώστε να μετατραπεί σε χώρο φιλοξενίας έργων τέχνης. Η νέα χρήση που επιλέχθηκε είναι διαφορετική από την αρχική λειτουργία του κτιρίου.

#### 4.3.2 Η αναβάθμιση της πρώην βιομηχανικής περιοχής Rive Gauche στο Παρίσι

Η ίδρυση βιομηχανιών στην περιοχή παρατηρείται στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, οπότε η εταιρία σιδηροδρόμων της Ορλεάνης αρχίζει την εγκατάσταση σιδηροδρομικού δικτύου με σκοπό τη μεταφορά μεταλλευμάτων από την κεντρική Γαλλία. Στην περιοχή εγκαθίσταται σιδηροδρομικός σταθμός,



Εικόνα 4.5: Άποψη του Rive Gauche

Πηγή: <http://highereducation.frenchculture.org/events/paris-rive-gauche-lecture-karen-bowie>

παραποτάμιοι αποθηκευτικοί χώροι και σκεπαστή αγορά εμπορίου. Κατά τη δεκαετία του 1950 άρχισε η αποβιομηχάνιση και η συνακόλουθη παρακμή της περιοχής με συνέπεια την αύξηση

της ανεργίας και την ύπαρξη μεγάλων εγκαταλελειμμένων εκτάσεων. Πιο συγκεκριμένα στο χώρο υπήρχαν δρόμοι, σιδηροδρομικές τροχιές, βιομηχανικά συγκροτήματα και κενοί χώροι.

Κατά το 1989 ιδρύθηκε ένα συμμετοχικό εταιρικό σχήμα, η Societe d'Economie Mixte d'Amenagement de Paris ( Εταιρία Μικτής Οικονομίας για την Ανάπλαση του Παρισιού) με σκοπό την κατασκευή έργων για την ανάκαμψη της περιοχής. Η μετοχική σύνθεση της εταιρίας έχει ως εξής:

- Πόλη του Παρισιού: 57%
- Εθνική Σιδηροδρομική εταιρία: 20%
- Κτηματομεσιτική Υπηρεσία Πόλης του Παρισιού: 10%
- Κεντρικό Κράτος: 5%
- Διοικητική Περιφέρεια Ile de France: 3%
- Λοιποί μέτοχοι: 3%

Η εταιρία στοχεύει στην ανάπτυξη του νότιου Παρισιού ώστε να μην υστερεί σε σχέση με το βόρειο, στη δημιουργία παραποτάμιου μετώπου προκειμένου να αξιοποιηθεί η ανατολική ακτή του ποταμού Σηκουάνα καθώς και στη δημιουργία νέων συνοικιών μικτής χρήσης.

Στα πλαίσια επίτευξης των παραπάνω στόχων έχουν γίνει τα εξής έργα πολεοδομικού και κατασκευαστικού ενδιαφέροντος:

- Ίδρυση Εθνικής Βιβλιοθήκης
- Κατασκευή λεωφόρου P.M. France
- Πρόταση μετατροπής κτιρίου κεντρικής υπηρεσίας ταχυδρομείων σε δικαστικό μέγαρο
- Μετατροπή του παλιού κτηρίου ψυγείων σε άτυπο χώρο συγκέντρωσης καλλιτεχνών
- Μετατροπή του συγκροτήματος μύλων Grand Moulin σε χώρους στέγασης υπηρεσιών του 7<sup>ου</sup> πανεπιστημίου του Παρισιού
- Μετατροπή του βιομηχανικού κτηρίου της αγοράς αλευριού σε χώρο του 7<sup>ου</sup> πανεπιστημίου του Παρισιού
- Μετατροπή του εγκαταλελειμμένου εργοστασίου συμπιεσμένου αέρα και επανάχρησής του σχολή αρχιτεκτονικής
- Μετατροπή και επανάχρηση των αποβάθρων του Σηκουάνα ως τόπου εγκατάστασης του Γαλλικού Ινστιτούτου Μόδας
- Εκσυγχρονισμός του σιδηροδρομικού σταθμού και σύνδεσής του με το δίκτυο τρενών μεγάλων ταχυτήτων (TGV)

Τα τελικά αποτελέσματα του πολεοδομικού μετασχηματισμού της Rive Gauche θα γίνουν γνωστά με την πάροδο του χρόνου καθώς τα έργα αναμένονται να ολοκληρωθούν στο διάστημα 2017 – 2020.



Εικόνα 4.6: Άποψη του Rive Gauche

Πηγή: <http://www.parisrivegauche.com>

Τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα είναι ευοίωνα καθώς έχουν δημιουργηθεί θέσεις εργασίας στην περιοχή, έχει διευκολυνθεί η πρόσβαση λόγω των σημαντικών έργων δημιουργίας μέσων μαζικής μεταφοράς, αυξήθηκε το κτιριακό απόθεμα και γενικά δημιουργήθηκε ένας ακόμα πόλος ανάπτυξης στο Παρίσι πέραν του υπάρχοντος στην περιοχή La Defense.

#### **4.4 Ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος**

##### 4.4.1 Ανάλυση P.E.S.T.

Το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου αναζητούνται ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά κόρον για την ανάλυσή του είναι η ανάλυση P.E.S.T.

Το αρκτικόλεξο P.E.S.T. προέρχεται από τις τέσσερις επιμέρους διαστάσεις / περιβάλλοντα που έχουν επίδραση στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτές είναι α) η πολιτική / νομική διάσταση (Political), β) η οικονομική (Economic), γ) η κοινωνικο - πολιτιστική διάσταση (Social) και δ) η τεχνολογική διάσταση (Technological).

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της όπως για παράδειγμα τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ, και με αυτόν τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

### *Πολιτική / Νομική διάσταση(Political environment)*

Η πολιτική / νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, νομική και πολιτική, ζωή μιας χώρας. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, όμως, αλλάζει συνεχώς, ειδικά στη χώρα μας, με σημαντικότερο παράδειγμα το φορολογικό.

Οι νόμοι που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων έχουν διάφορους στόχους, όπως:

- Να επηρεάσουν την κατανάλωση.
- Να προστατεύσουν τον καταναλωτή
- Να απαγορεύσουν την παραγωγή ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς
- Να κατευθύνουν τις επενδύσεις σε ορισμένες περιοχές της χώρας

Εκτός από την εθνική νομοθεσία, υπάρχει και ένα πλέγμα νομοθεσίας που προέρχεται από το Κοινοβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την εκάστοτε ελληνική επιχείρηση.

Μέχρι ένα σημείο, η συμπεριφορά μιας επιχείρησης επηρεάζεται από το πολιτικό-οικονομικό πλαίσιο μιας χώρας και οι επιρροές αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες.

- Στις γενικές νομισματικές και φορολογικές ρυθμίσεις νομοθετικού περιεχομένου.
- Στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ κυβέρνησης και μεμονωμένων βιομηχανιών, με κάθε είδους επιδοτήσεις.
- Στη σχετική νομοθεσία και την κοινωνική πολιτική που ακολουθείται από την κυβέρνηση και τις διάφορες αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες στον τομέα αυτό.
- Στη νομοθεσία που σχετίζεται με την αγορά, η οποία αποβλέπει στη ρύθμιση και διατήρηση του υγιούς ανταγωνισμού

- Στη νομοθεσία που κανονίζει τη διαδικασία προμηθειών αγαθών και υπηρεσιών από το διαδίκτυο, καθώς επίσης τις πολιτικές και ρυθμιστικές διαδικασίες που είναι συνυφασμένες με αυτήν.

Είναι φανερό πως το πολιτικό / νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι ξένοι από τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης.

#### *Οικονομική διάσταση (Economic environment)*

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μάκρο – οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κλπ.). Δεν πρέπει, όμως, να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα.

Ένα μέτρο σχετικό με την κατάσταση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος, που είναι αποδεκτό από πολλούς, είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε -ια χώρα κατά τη διάρκεια του έτους. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του επιπέδου ζωής μιας χώρας και δείχνει εάν υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Κατά την εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ο κύκλος των οικονομικών συγκυριών μιας χώρας. Όταν βρίσκεται στη φάση της ευημερίας, η ζήτηση αυξάνει, αντίθετα, κατά τη φάση της ύφεσης, μειώνεται. Άλλοι οικονομικοί παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται είναι, τα επιτόκια δανεισμού, η προσφορά χρήματος, ο πληθωρισμός, η συναλλαγματική αξία των εθνικών νομισμάτων και τέλος οι πολιτικές νομισματικών υποτιμήσεων.

Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν είναι εύρωστοι ή όχι επηρεάζονται, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό οικονομικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης, όπως ο πληθωρισμός, το εισόδημα κ.ά., καθώς και όλες οι οικονομικές τάσεις προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται οι καταναλωτές. Επομένως, η εκάστοτε οικονομική



κατάσταση και οι προβλεπόμενες αλλαγές στην οικονομία επηρεάζουν σε ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία των στρατηγικών μιας επιχείρησης.

Βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

#### *Κοινωνικο - πολιτιστική διάσταση (Social environment)*

Η κοινωνικο – πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

#### *Τεχνολογική διάσταση (Technological environment)*

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την Τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας. Καθημερινά εμφανίζονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ούτε καν είχαμε φανταστεί. Οι κίνδυνοι λοιπόν που προέρχονται από τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση που θέλει να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά και πρέπει να προβλέπονται και να αναμένονται από τα στελέχη της.

Επαναστατικές τεχνολογικές εξελίξεις που επιδρούν συνήθως στην αγορά είναι οι εξής :

- Ξεκινούν εντελώς νέες βιομηχανικές δραστηριότητες

- Αλλάζουν ριζικά ή καταστρέφουν ουσιαστικά υπάρχουσες βιομηχανίες
- Τονώνουν νέες αγορές και βιομηχανίες σε τομείς που δεν σχετίζονται με τη νέα τεχνολογία

Όπως όλα τα πράγματα, έτσι και η τεχνολογία έχει τα θετικά της και τα αρνητικά της. Έτσι λοιπόν μια νέα τεχνολογία, ενώ από τη μια πλευρά μπορεί να βελτιώσει τη ζωή μας σε ένα συγκεκριμένο τομέα, από την άλλη πλευρά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα τόσο κοινωνικά όσο και περιβαλλοντικά.

#### 4.4.2 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός φορέα όταν ο φορέας πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ) και περιγράφουν τη παρούσα κατάσταση, απαντώντας στο 'που βρισκόσαστε τώρα;'

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό, (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ) και περιγράφουν τη πιθανή μελλοντική της κατάσταση, απαντώντας στο 'που θέλουμε να βρεθούμε;'

Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε σημείο ξεχωριστά. Θα γίνει σύντομη περιγραφή για το καθένα και θα αναλυθούν με επίκεντρο την περιοχή του Πειραιά.

#### *Δυνατά σημεία (Strengths)*

Τα δυνατά σημεία εκφράζουν τα πλεονεκτήματα του οργανισμού σε σχέση με αυτά των υπολοίπων. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της, το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει, ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο

συγκριτικά κόστος ή τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Κατόπιν τούτου, προχωράμε στην παρουσίαση των δυνατών σημείων της περιοχής του Πειραιά:

- Ύπαρξη σημαντικών ιστορικών κτιρίων και αρχαιολογικών χώρων
- Σημαντικό απόθεμα βιομηχανικών χώρων και εγκαταστάσεων
- Πλούσια βιομηχανική ιστορία που διατηρείται ζωντανή χάρη στην ύπαρξη των βιομηχανικών χώρων
- Αδόμητοι χώροι που φιλοξενούσαν πρώην βιομηχανικές χρήσεις
- Θαλάσσιο μέτωπο είτε με χαρακτήρα αναψυχής(Ζέα), είτε λιμενικό, είτε πολιτιστικό (Ηετιώνεια)
- Ανεκμετάλλευτα πολιτιστικά κοιτάσματα (βιομηχανική ιστορία και μνημεία, πολιτισμός προσφύγων, θάλασσα)
- Γεωγραφική Θέση
- Εγγύτητα στην πρωτεύουσα
- Λιμάνι ως κύρια θαλάσσια οδός επικοινωνίας
- Τουριστική πύλη εισόδου της Χώρας
- Εμπορευματική πύλη εισόδου της Χώρας
- Δημοτικό Θέατρο
- Σημαντική παρουσία ναυτιλιακών εταιρειών - Εφοπλιστικό City
- Αναξιοποίητο Πολιτιστικό απόθεμα
- Ικανοποιητικός βαθμός Πολιτιστικής Δραστηριότητας
- Ικανό Ανθρώπινο δυναμικό
- Μεγάλη και αξιοποιήσιμη ακτογραμμή
- Σχετικά ικανοποιητικός αριθμός κοινωνικών υποδομών (εκπαίδευσης, κοινωνικής φροντίδας, αθλητικών εγκαταστάσεων κλπ)

- Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### *Αδύνατα σημεία (Weaknesses)*

Όπως τα δυνατά σημεία έτσι και τα αδύνατα σημεία εκφράζονται ως τα εγγενή μειονεκτήματα της περιοχής. Από τη στιγμή που θα προσδιοριστούν θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο αποτελεσματικής αντιμετώπισης, ώστε να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό οι αρνητικές τους επιδράσεις ή και να εξαλειφθούν ακόμα, εάν αυτό είναι εφικτό, ακολουθώντας στρατηγικές μετατροπής τους σε 'δυνάμεις'.

Τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν συχνά θέματα διαίσθησης παρά χειροπιαστά γεγονότα, τις περισσότερες δε φορές μπορούν να αναγνωριστούν. Εστιάζονται κυρίως στο τι θα μπορούσε να βελτιωθεί, τι θα έπρεπε να αποφευχθεί, ή τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία.

Σε αυτό το μέρος της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ερωτήματα για την περιοχή όπως:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Κατόπιν τούτου, προχωράμε στην παρουσίαση των αδύνατων σημείων της περιοχής του Πειραιά:

- Ανεπάρκεια πολιτιστικών υποδομών
- Αποκοπή της πόλης από το θαλάσσιο μέτωπο και το χώρο του λιμανιού
- Δημιουργία αστικών κενών – κατακερματισμός ή διακοπή αστικού ιστού, αποκοπή σχέσης αστικού ιστού με λιμενική ζώνη και θαλάσσιο μέτωπο λόγω ύπαρξης μεγάλων εγκαταλελειμμένων χώρων
- Έλλειψη ελεύθερων χώρων και χώρων πρασίνου
- Ανεπάρκεια μεταφορικών υποδομών
- Απουσία χώρων κυκλοφορίας πεζών και ποδηλάτων
- Ανυπαρξία χώρων προς Πολεοδόμηση
- Η υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος κυρίως λόγω της αυξημένης κίνησης οχημάτων (υπερτοπικοί οδικοί άξονες) και της βιομηχανικής, βιοτεχνικής δραστηριότητας στο Δήμο.
- Η αναρχία του κυκλοφοριακού δικτύου και η έλλειψη αρτηριών και συλλεκτριών με κατάλληλα γεωμετρικά χαρακτηριστικά

- Περιοχές με αστική υποβάθμιση κυρίως εκεί που αναπτύσσεται βιοτεχνική και βιομηχανική δραστηριότητα.
- Η πολύ πυκνή δόμηση της περιοχής και παρά την σχετική αναβάθμιση τα τελευταία χρόνια η χαμηλή ποιότητα του οικιστικού αποθέματος
- Η έλλειψη οργανωμένων χώρων στάθμευσης κυρίως στο πολεοδομικό κέντρο της πόλης
- Ελλιπής οδοσήμανση
- Έλλειψη υψηλής ποιότητας τουριστικών υποδομών
- Μηδενική τουριστική ανάπτυξη
- Έλλειψη στρατηγικής προσέλκυσης τουριστικών επενδύσεων.
- Απουσία αναβαθμισμένων λιμενικών εγκαταστάσεων
- Προγράμματα προβολής με μικρό αντίκτυπο μέχρι σήμερα
- Ελλείψεις στην πληροφόρηση
- Αδυναμία προβολής και ενημέρωσης προς τους Δημότες
- Έλλειψη συστήματος ιεράρχησης προτεραιοτήτων
- Αδυναμίες Συντονισμού των Υπηρεσιών
- Αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών.
- Έλλειψη σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης Τεχνικών Έργων.
- Γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες
- Έλλειψη επιμόρφωσης προσωπικού
- Αδυναμία συγχρονισμού με νέες τεχνολογίες και νέες καλές πρακτικές
- Έλλειψη εξειδικευμένου επιστημονικού Προσωπικού
- Κατακερματισμένες Υπηρεσίες
- Έλλειψη Συνοχής σε οργανωτικές υποδομές
- Αναγκαιότητα εισαγωγής νέων και σύγχρονων Εσωτερικών αλλά και Εξωτερικών διαδικασιών.
- Παλαιότητα υφιστάμενου εξοπλισμού (Η/Υ και Μηχανημάτων)
- Έλλειψη συστήματος Logistics και διαχείρισης αποθεμάτων.
- Μη ορθολογική κατανομή οικονομικών πόρων
- Περιορισμένοι Ίδιοι Πόροι
- Μη ικανοποιητική αξιοποίηση της Δημοτικής Περιουσίας
- Υψηλός δανεισμός Δήμου
- Μειούμενη επιχειρηματικότητα
- Ο μικρομεσαίος χαρακτήρας των επιχειρήσεων και η αδυναμία προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα της κοινωνίας της πληροφορίας

- Φθίνουσα οικονομική ανάπτυξη της περιοχής
- Ανεργία
- Απώλεια θέσεων εργασίας
- Έλλειψη διασύνδεσης με την τοπική οικονομία και την αγορά εργασίας
- Έλλειψη εξωστρέφειας
- Κοινωνικά προβλήματα σε έξαρση (άστεγοι, παραβατικότητα, κλπ)
- Αδυναμία δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας σε καινοτόμες οικονομικές δραστηριότητες και έλλειμμα συσχέτισης δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού με νέες δραστηριότητες στο Δήμο
- Οι υφιστάμενες πολιτικές για νέους δεν είναι επαρκείς σε σύγκριση με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν (π.χ. ανεργία, νεανική παραβατικότητα)

#### *Ευκαιρίες (Opportunities)*

Μπορούν να προκύψουν από στοιχεία της ίδιας της περιοχής που ελέγχονται άμεσα από αυτήν αλλά και από μεταβολές στο εξωτερικό της περιβάλλον που θα μπορούσε στρατηγικά να εκμεταλλευτεί. Η έμφαση εδώ δίνεται στο συνδυασμό των δυνάμεων που εντοπίστηκαν, και τις δυναμικές αξιοποίησης τους με τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το περιβάλλον.

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν, οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα, οι αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος, οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής αλλά και τοπικά γεγονότα. Εντοπίζονται στις καλές ευκαιρίες που προβάλλουν αλλά και στις ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή.

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν οι αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα. Επίσης ευκαιρία αποτελούν οι αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος καθώς και οι αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ και οι αλλαγές τρόπου ζωής. Τέλος, ευκαιρία αποτελούν και τα διάφορα τοπικά γεγονότα που σχετίζονται με την κοινωνική και οικονομική ζωή της περιοχής του Πειραιά.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την περιοχή του Πειραιά:

- Αξιοποίηση του Λιμανιού ως εργαλείο ανάπτυξης της πόλης του Πειραιά
- Περαιτέρω ανάπτυξη οδικού δικτύου και της προσβασιμότητας
- Ανάπτυξη ισχυρού brand name
- Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης

- Αξιοποίηση δυνατοτήτων του Πειραιά ως ελκυστικός τουριστικός προορισμός
- Μελλοντική διασύνδεση με μέσα σταθερής τροχιάς
- Η προτεινόμενη δημιουργία χώρων στάθμευσης σε συνδυασμό με τα μέσα σταθερής τροχιάς
- Η περεταίρω αξιοποίηση κεντρικής σημασίας αναπτυξιακών πόλων (ΟΛΠ) μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά στην αντιμετώπιση μελλοντικών οικονομικών προβλημάτων
- Εκσυγχρονισμός των υποδομών σε νέες τεχνολογίες και τηλεπικοινωνίες
- Χρηματοδότηση από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους (ΕΣΠΑ 2014 – 2019)
- Εκπόνηση νέου Σύγχρονου Οργανισμού Εσωτερικών Υπηρεσιών ο οποίος να προσανατολίζεται στην λειτουργία ενός σύγχρονου φορέα Τοπικής Αυτοδιοίκησης λαμβάνοντας υπόψη της σημερινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες.
- Επανασχεδιασμός της Δομής αλλά και της λειτουργίας των υπηρεσιών
- Επέκταση των Προγραμμάτων Ανακύκλωσης
- Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση
- Θεμελίωση συνεργασίας με ΜΚΟ
- Ανάπτυξη προγραμμάτων δια βίου μάθησης
- Η δυναμική ανάπτυξη των υπηρεσιών προς τον πολίτη και η προώθηση της έννοιας της «κοινωνικής οικονομίας» μέσα από διάφορες πηγές χρηματοδότησης (ευρωπαϊκοί και εθνικοί πόροι)
- Δημιουργία εγκατάσταση και ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων στα όρια του Δήμου Πειραιά
- Κατευθύνσεις πολιτιστικής πολιτικής
- Διασύνδεση κέντρων Αθήνας – Πειραιά μέσω Πειραιώς, Συγγρού
- Κατευθύνσεις ανάπτυξης αξιόλογου κτιριακού αποθέματος
- Αναπτυξιακός χαρακτήρας Πειραιά
- Διεθνείς τάσεις σχετικά με την ανάπτυξη βιομηχανικών χώρων, λιμενικών ζωνών και κεντρικών πρώην βιομηχανικών περιοχών
- Αξιοποίηση της πολιτιστικής πολιτικής στην αναζωογόνηση των πόλεων
- Τάσεις χρήσης πολιτισμού στην ανάπτυξη της πόλης τα τελευταία χρόνια (Πειραιώς, Συγγρού, Γκάζι)
- Πόλη με χαρακτηριστικά μητροπολιτικού χαρακτήρα και δυνατότητα προβολής σε διεθνές επίπεδο – σύγχρονο εμποροναυτιλιακό κέντρο
- Αναπτυξιακό πρόγραμμα Πειραιά
- Μελέτη επέκτασης τραμ

- Πολιτιστική ακτή Πειραιά
- Αναζωογόνηση πόλεων μέσω πολιτισμού
- Δρομολογημένες από την αρχαιολογική υπηρεσία ανάδειξη και ανασκαφών στην Ηετιώνεια (Καστράκι), στην Πειραιϊκή (Κονώνειο τείχος) όπως και η εκκρεμούσα ανάδειξη των ανασκαφών της Τερψιθέας και της οδού Γούναρη
- Ενίσχυση δράσης για την προστασία και ανάδειξη πολιτιστικής κληρονομιάς
- Προώθηση διακρατικής συνεργασίας στον τομέα του τουρισμού
- Ευκαιρίες που σχετίζονται με τον πολιτιστικό τουρισμό

### *Απειλές (Threats)*

Οι απειλές εντοπίζονται, συνήθως, στα εμπόδια που εμφανίζονται για παράδειγμα λόγοι γραφειοκρατίας, η δραστηριότητα των ανταγωνιστών, η εμφάνιση αλλαγών στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, οι τεχνολογικές αλλαγές που ενδέχεται να απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής, χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα που πιθανώς να προκύψουν, αλλά και στον προσδιορισμό κάποιων από τις αδυναμίες που ίσως είναι πραγματική απειλή για την οικονομία ολόκληρης της περιοχής

Επικεντρώνοντας τη προσοχή στις αδυναμίες και στις απειλές, επιδιώκεται να δημιουργηθούν αποτελεσματικές στρατηγικές που, είτε θα τις εξουδετερώνουν, είτε θα μετατρέπουν τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες.

Απειλές οι οποίες ανταποκρίνονται στα παραπάνω και εντοπίζονται στην περιοχή που εξετάζουμε είναι οι ακόλουθες:

- Ασταθές οικονομικό περιβάλλον της χώρας.
- Οικονομική Ύφεση
- Η επιδείνωση του κυκλοφοριακού προβλήματος της πόλης λόγω της αυξανόμενης εμπορικής κίνησης ιδιαιτέρως εάν δεν δημιουργηθούν άμεσα χώροι στάθμευσης
- Αυξανόμενη φυγή νέων προς το εξωτερικό
- Αύξηση εισροής οικονομικών μεταναστών με αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση της κοινωνικής δυσλειτουργίας
- Η αναπτυξιακή ανομοιομορφία των πολεοδομικών ενοτήτων μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα κοινωνικής συνοχής
- Κατεδάφιση παλιών βιομηχανικών εγκαταστάσεων χωρίς κριτήριο ή μελέτη



- Έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με θέματα βιομηχανικής κληρονομιάς και βιομηχανικού τοπίου
- Καθυστέρηση για ποικίλους λόγους στη λήψη αποφάσεων στην κατεύθυνση της αξιοποίησης ανενεργών χώρων (Λιπάσματα κλπ)
- Αδυναμία στη διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων

#### **4.5 Μελέτη περιπτώσεων αξιοποίησης βιομηχανικής κληρονομιάς στον Πειραιά**

Αφού αναλύθηκε το ευρύτερο εξωτερικό και το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του Πειραιά με τη βοήθεια των εργαλείων P.E.S.T. και S.W.O.T., θα γίνει στη μελέτη περιπτώσεων βιομηχανικών κτηρίων. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι περιπτώσεις των κτιρίων που βρίσκονται στο λιμάνι του Πειραιά, τα οποία θα αξιοποιηθούν μέσω του έργου της Πολιτιστικής ακτής καθώς και το πρώην ατμοηλεκτρικό εργοστάσιο της Δ.Ε.Η. που βρίσκεται στον Κηφισό, στο Νέο Φάληρο. Η επιλογή των συγκεκριμένων έγινε προκειμένου να υπάρχει αντιπαραβολή με αντίστοιχα παραδείγματα στο εξωτερικό τα οποία μελετήθηκαν πιο πάνω.

##### 4.5.1 Ατμοηλεκτρικός σταθμός (Α.Η.Σ.) νέου Φαλήρου

Ο Α.Η.Σ. Νέου Φαλήρου ιδρύθηκε το 1903. Αποτελεί τον πρώτο ατμοηλεκτρικό σταθμό της χώρας και κατασκευάστηκε για κάλυψη αναγκών ηλεκτροφωτισμού της πρωτεύουσας και ηλεκτροδότησης σιδηροδρόμων και βιομηχανίας. Το 1904 ο Α.Η.Σ. Νέου Φαλήρου ηλεκτροδότησε τον σιδηρόδρομο Αθηνών- Πειραιώς, ενώ το 1906 εγκαινιάστηκε η παροχή ρεύματος σε βιομηχανίες της περιοχής. Με την κατασκευή το 1927 του ατμοηλεκτρικού σταθμού στον Άγιο Γεώργιο Κερατσινίου, ο Α.Η.Σ. Νέου Φαλήρου τίθεται σε εφεδρεία. Το 1960 ο σταθμός περνάει στην ιδιοκτησία της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η.) και μετά από δώδεκα χρόνια διακόπτει οριστικά τη λειτουργία του. Το 1986 το συγκρότημα του σταθμού κηρύσσεται διατηρητέο μνημείο βάση του Γ / 285 / 4357 / 9 – 6 – 86 Απόφαση ΥΠΠΟ (ΦΕΚ 540 Β / 4 – 7 – 86). Από το 1992 ο δήμος Πειραιά ανέλαβε να χρησιμοποιήσει τον χώρο για τη διοργάνωση εκδηλώσεων. Μια πυρκαγιά το 1993 καθώς και η διάθεση του χώρου για εκδηλώσεις και διαφημιστικές κινηματογραφήσεις προκάλεσε στο χώρο σημαντικές φθορές.



*Εικόνα 4.7: Άποψη του ΑΗΣ Φαλήρου από τη μεριά της εισόδου. Στα δεξιά βλέπουμε τον Κηφισό*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο.*

Η διεύθυνση ακινήτων της Δ.Ε.Η. έχει εκπονήσει μελέτες αξιολόγησης του ακινήτου ενώ υπάρχει ήδη από το 1996 εγκεκριμένη μελέτη για την ανέγερση του διοικητικού κέντρου της Δ.Ε.Η. στο χώρο του Α.Η.Σ. Στη συγκεκριμένη μελέτη διεξήχθη το συμπέρασμα ότι λόγω των αρχιτεκτονικών και δομικών χαρακτηριστικών του κτηρίου, τα υπάρχοντα κτήρια θα μπορούσαν να φιλοξενήσουν μουσεία, πολιτιστικούς χώρους και εκπαιδευτικούς χώρους. Το μόνο που έχει πραγματοποιηθεί είναι το εκπαιδευτικό κέντρο. Το όλο εγχείρημα έχει παγώσει με την αιτιολόγηση της απουσίας κεντρικού οδικού δικτύου καθώς και της έλλειψης μέσων μαζικής μεταφοράς.



*Εικόνα 4.8: Άποψη του ΑΗΣ Φαλήρου από τη μεριά των γραμμών του ΗΣΑΠ.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Σύμφωνα πάντως με μελέτες φοιτητών που παρουσιάστηκαν στην έκθεση «Πειραιάς, σχεδιασμός και ουτοπία», που διοργάνωσε η Σχολή Αρχιτεκτόνων του ΕΜΠ στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Πειραιά και δημοσιεύθηκαν στην Καθημερινή 30/05/2015, προτείνεται η μετατροπή του Α.Η.Σ. Νέου Φαλήρου σε Μουσείο Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, το οποίο θα διηγείται την ιστορία του ίδιου του εργοστασίου και ταυτόχρονα θα παρουσιάζει το μέλλον της ενέργειας υπό το πρίσμα της κλιματικής αλλαγής. Η πρόταση περιλαμβάνει τη διατήρηση των υφιστάμενων χώρων και μέρους του εξοπλισμού, καθώς και η αναδιαμόρφωση



*Εικόνα 4.9: Στρεφόμενοι μετατροπείς, ΑΗΣ Φαλήρου. Μετέτρεπαν το εναλλασσόμενο ρεύμα σε συνεχές και το διοχέτευαν στον παρακείμενο σιδηρόδρομο για τις ανάγκες κίνησής του. Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

δευτερευόντων χώρων και η εισαγωγή νέων αρχιτεκτονικών στοιχείων. Εκτός από το Μουσείο Ενέργειας, θα περιλαμβάνει εμπορικές χρήσεις και χρήσεις αναψυχής, Μουσείο Κηφισού και Υδάτινων Πόρων, ένα πολιτιστικό κέντρο και έναν νέο σταθμό ΗΣΑΠ κάτω από τη λεωφόρο Κηφισού.

Η μετατροπή του παλιού εργοστασίου σε έναν προσοδοφόρο πολυχώρο μπορεί να συμβάλλει στην πολιτιστική ανάπτυξη των γύρω περιοχών, την οικονομική ανάταξη της τοπικής κοινωνίας και στη δημιουργία ενός συνεκτικού αστικού ιστού γύρω του.

#### 4.5.2 Πολιτιστική ακτή Πειραιά



*Εικόνα 4.10: Μεγάλη αποθήκη, Ηετιώνια Ακτή. Αποθήκη με συνολικό εμβαδόν κτίσματος 15.500 μ2.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 3, η νεότερη ιστορία του Πειραιά ξεκινά το 1835 με την ίδρυση του δήμου Πειραιά. Το 1834 η Αθήνα ανακηρύσσεται πρωτεύουσα του νεοσύστατου κράτους, γεγονός που αποτελεί την αρχή μιας νέας κίνησης στο λιμάνι με την παράλληλη δημιουργία του τελωνείου και του υπολιμεναρχείου Πειραιά, το οποίο υπάγεται στο λιμεναρχείο της Ύδρας.

Η δημιουργία των πρώτων βιομηχανιών, η κατασκευή της οδού Αθηνών Πειραιώς καθώς και η σιδηροδρομική σύνδεση της Αθήνας με τον Πειραιά συντέλεσαν στην αύξηση της κίνησης του λιμανιού και στην ανάπτυξη του Πειραιά ως βιομηχανική πόλη. Παράλληλα ιδρύονται στο λιμάνι ναυπηγεία, με πιο μεγάλο και γνωστό το ναυπηγείο Βασιλειάδη. Σταθμός στην πορεία του λιμανιού αποτέλεσε η διάνοιξη της διώρυγας της Κορίνθου.

Κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα εξαιτίας της Μικρασιατικής καταστροφής εγκαθίσταται χιλιάδες πρόσφυγες στον Πειραιά. Η πόλη συνεχίζει να αποτελεί μεγάλο βιομηχανικό κέντρο της χώρας. Η ραγδαία εξέλιξη του λιμανιού επιβάλλει την ίδρυση το 1930 με βάση το νόμο 4748 αυτόνομο οργανισμό διοίκησης του λιμανιού υπό την ονομασία Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς. Στο λιμάνι κατασκευάζονται έργα υποδομής όπως η εμβάθυνση του λιμένα και αποθήκες. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου το λιμάνι και η πόλη του Πειραιά υπέστησαν μεγάλες καταστροφές από βομβαρδισμούς.



*Εικόνα 4.11: Σιλό (μονάδα διαμετακόμισης και αποθήκευσης σιτηρών), Ηπειώνια Ακτή. Ξεκίνησε να κατασκευάζεται τον Οκτώβριο του 1934 και ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 1936. Η αναρροφητική ικανότητα από τα πλοία στα κελιά έφθανε τους 300 τόνους / ώρα, συμπεριλαμβάνοντας τη ζύγιση και την αποθήκευση του φορτίου, ενώ η δυνατότητα φόρτωσης σε φορτηγά ή οχήματα του σιδηροδρόμου υπολογιζόταν σε 200 τόνους / ώρα και η δυνατότητα φόρτωσης σε πλοία στους 100 τόνους / ώρα.*

*Πηγή: Από προσωπικό αρχείο*

Το λιμάνι συνεχίζει να εξελίσσεται και να επεκτείνεται προς το Νέο Ικόνιο με την κατασκευή και εκμετάλλευση σταθμών εμπορευματοκιβωτίων και σταθμών επιβατών. Παράλληλα, οι σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων αναμένεται να συνδεθούν σιδηροδρομικά με το Θριάσιο Πεδίο και στη συνέχεια με το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο, γεγονός που αναμένεται να οδηγήσει στην ανάδειξη του λιμανιού σε λειτουργικό κέντρο συνδυασμένων μεταφορών.

Παράλληλα όμως η περιοχή του Πειραιά πλήττεται ιδιαίτερα από την αποβιομηχάνιση. Η συγκεκριμένη κατάσταση πέραν των μεγάλων οικονομικών και κοινωνικών ζητημάτων που προκαλεί, έχει οδηγήσει στην εγκατάλειψη βιομηχανικών κτιρίων. Το σύνολο των λειτουργιών της λιμενοβιομηχανικής ζώνης της Ηπειώνιας ακτής και της ακτής Βασιλειάδη έχουν απομακρυνθεί δίνοντας την ευκαιρία μιας ενιαίας αντιμετώπισης του χώρου που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των εγκαταλελειμμένων βιομηχανικών κελυφών και στην απόδοση του στην πόλη του Πειραιά. Στα πλαίσια αυτά υλοποιείται το πρόγραμμα της Πολιτιστικής Ακτής Πειραιά το οποίο έχει σχεδιαστεί και εκτελείται από τον Ο.Λ.Π. Στόχος του έργου αποτελεί η δημιουργία ενός συγκροτήματος γειτονιάς μουσείων, θεματικού πάρκου,

χώρων έκθεσης και παραγωγής τέχνης, πάρκου και ελεύθερων κοινόχρηστων χώρων αξιοποιώντας βιομηχανικές εγκαταστάσεις και χώρους του λιμανιού.

Πιο συγκεκριμένα το έργο περιλαμβάνει:

- Πάρκο και πλατεία μεταξύ Δραπετσώνας και Λιμένος
- Μετατροπή κτιρίου Καστρακίου σε Αρχαιολογικό Λιμενικό Μουσείο ή άλλης χρήσης
- Υπόγειο parking και διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου Καστρακίου
- Μετατροπή κτιρίου αποθήκης δημητριακών (silo) σε Μουσείο Ενάλιων Αρχαιοτήτων
- Μετατροπή της Πέτρινης Αποθήκης σε Μουσείο Μετανάστευσης, Ιστορικό Αρχείο ΟΛΠ και Επιβατικό Σταθμό
- Ανάπλαση περιβάλλοντος χώρου περιοχής silo, πέτρινης Αποθήκης, Μονίμων Δεξαμενών
- Μετατροπή Μικρής και Μεγάλης Αποθήκης σε θεματικό πάρκο, κτίριο εκθέσεων και άλλων πολιτιστικών λειτουργιών
- Μετατροπή του πρώην σιδηροδρομικού σταθμού Αγίου Διονυσίου σε Μουσείο Σιδηροδρόμων και Σιδηροδρομικής Βιομηχανικής Ιστορίας
- Κατασκευή υποθαλάσσιας διάβασης πεζών για σύνδεση Λιμένος Λέοντος με Πολιτιστική Ακτή
- Αναπαλαίωση – Αξιοποίηση Υπερκατασκευής Μόλου Κράκαρη και μέρους των πρώην Λιπασμάτων Δραπετσώνας
- Αξιοποίηση των παλαιών πέτρινων δεξαμενών για πολιτιστικές χρήσεις
- Ενυδρείο
- Ανοιχτό θαλάσσιο Μουσείου Ιστορικών Σκαφών

Η περιοχή στην οποία εντάσσονται τα παραπάνω έργα περιλαμβάνει το βασικό τμήμα της Ηετιώνιας ακτής (κτίρια αποθηκών, Silo), την πέτρινη αποθήκη, την περιοχή Καστράκι, την περιοχή πέριξ της λεωφόρου Κέκροπος, την περιοχή του πρώην Ο.Λ.Π. και Ο.Σ.Ε. μέχρι τον Άγιο Διονύσιο και την ακτή Βασιλειάδη.

Η χρηματοδότηση προέρχεται από τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με την αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων που έχει δημιουργήσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ειδικά για έργα αστικών αναπλάσεων όπως το Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas (JESSICA), χρηματοδότηση από την περιφέρεια Αττικής, από συμβάσεις παραχώρησης σε επενδυτές για τα έργα των θεματικών πάρκων και των πολλαπλών χρήσεων των δυο αποθηκών (Μικρής και Μεγάλης) καθώς και από ίδιους πόρους του Ο.Λ.Π.



Εικόνα 4.12: Μόνιμες δεξαμενές Βασιλειάδη (οι πέτρινες). Εγκαινιάστηκαν το έτος 1912

(<https://www.youtube.com/watch?v=fb4fAtmtuQA> άφιξη πλοίου στις δεξαμενές)

Πηγή: Από προσωπικό αρχείο. Το βίντεο της άφιξης του πλοίου βρέθηκε στο YouTube.

Στο σημείο αυτό επισημαίνονται κάποιες επιφυλάξεις που έχουν διατυπωθεί σχετικά με το πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα η πρόταση της διαμόρφωσης της Μικρής Αποθήκης σε θεματικό πάρκο που θα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και ναυτικό μουσείο περιλαμβάνεται και ως πρόταση για την περιοχή των Λιπασμάτων της Δραπετσώνας. Επίσης, η πρόταση για τη φιλοξενία μουσείου σιδηροδρόμων και βιομηχανικής ιστορίας στον παλιό σιδηροδρομικό σταθμό του Αγίου Διονυσίου, υπάρχει και ως πρόταση από το δήμο για τη δημιουργία ενός τέτοιου χώρου στο εργοστάσιο – μηχανοστάσιο του Ο.Σ.Ε. στην περιοχή Λεύκα (Ρετσίνα). Τέλος ο δήμος Πειραιά έχει διατυπώσει ενστάσεις όσον αφορά τη μεταφορά του εθνικού ναυτικού μουσείου και του αρχαιολογικού μουσείου στην Ηετιώνεια ακτή.

Παρά τις όποιες ενστάσεις, η δημιουργία της Πολιτιστικής Ακτής συντελεί στην οργανική διασύνδεση της πόλης του Πειραιά με το λιμάνι μέσω της δημιουργίας πολιτιστικών δραστηριοτήτων, η ανάδειξη των αρχαιολογικών χώρων και η αξιοποίηση του υφιστάμενου αποθέματος βιομηχανικών κτιρίων μέσω της μετατροπής τους σε μουσεία και πολυχώρους πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα, το έργο στοχεύει στο να γίνει ο Πειραιάς μια από τις σημαντικότερες και πιο αξιόλογες πόλεις – λιμάνια σε παγκόσμια κλίμακα.

#### 4.6 Συμπεράσματα

Οι τεχνολογικοί μετασχηματισμοί μετατρέπουν με αλματώδεις ρυθμούς βιομηχανικά κτήρια και εξοπλισμό σε παρελθόν. Τα άδεια κελύφη της βιομηχανίας αναζητούν επαναπροσδιορισμό της χρήσης τους καθώς και νέους ρόλους μέσα στην κοινωνία. Αυτός ο επαναπροσδιορισμός δεν είναι δεδομένος και χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα λόγω των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και οικολογικών δεδομένων που επικρατούν. Τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η ελληνική εμπειρία προσφέρουν διάφορα σενάρια αξιοποίησης.

Στις σημερινές συνθήκες που οι πόλεις και οι πρώην βιομηχανικές περιοχές αντιμετωπίζουν σοβαρά κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα η ανάπλαση αυτών των περιοχών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική διότι μπορεί να ωθήσει στην οικονομική ανάπτυξη, την περιβαλλοντική αναβάθμιση και στην πολεοδομική αναζωογόνηση.

Η αξιοποίηση των πρώην βιομηχανικών περιοχών του Πειραιά, θα αναζωογονήσει κοινωνικά, οικονομικά και πολιτιστικά τον Πειραιά, θα επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις των κατοίκων με το λιμάνι και τους χώρους που έχουν απελευθερωθεί εξαιτίας της αποβιομηχάνισης και θα συντελέσει στο να γίνει ο Πειραιάς μια Πόλη – Λιμάνι διεθνούς εμβέλειας και ακτινοβολίας.



## 4.7 Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Αγαπητός Γ., «Εγχειρίδιο των βασικών οικονομικών εννοιών», Αθήνα, 2η έκδοση Γ. Αγαπητος, 2004
- Αγριαντώνη Χ., «Βιομηχανική Αρχαιολογία και Κληρονομιά! Επικοινωνίες και Εντάσεις», περιοδικό Αρχαιολογία, τ. 89, 2003
- Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό management» , Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, 2006
- Δαλιγίτση Α., « Βιομηχανική κληρονομιά: Τόποι μνήμης ως τόποι πολιτισμού», Ξάνθη, 2013
- Δήμος Πειραιά « Παρεμβάσεις στρατηγικής σημασίας για τον Πειραιά 2011 – 2021»
- Δήμος Πειραιά «Στρατηγική Δήμου Πειραιά και αναπτυξιακές προτεραιότητες»
- Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, Κέντρο Νεοελληνικών Ερευνών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, « Ιστορικός βιομηχανικός εξοπλισμός στην Ελλάδα», εκδ. ΕΜΠ και εκδ. Οδυσσέας, 2006
- Επιχειρησιακό πρόγραμμα δήμου Πειραιά 2015 – 2019
- Μπουραντάς Δ., «Management – Θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές», Αθήνα, εκδόσεις Γ.Μπένου, 2002
- Οργανισμός Λιμένα Πειραιά «Πολιτιστική Ακτή Πειραιά»
- Οργανισμός Λιμένα Πειραιά, «Silο μετατροπή του κτιρίου σε Μουσείο Ενάλιων Αρχαιοτήτων»
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Αθήνα, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Η ελληνική προσέγγιση. Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές», Αθήνα, εκδόσεις rosili, 2002
- Πραστακός Γ. « Διοικητική Επιστήμη – Λήψη Επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας», Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη, 2006
- Σαλαβού Ε., Κυριακίδου Ο., « Management: εταιρικές λειτουργίες», Αθήνα, εκδόσεις rosili, 2010
- Σιώμκος Γ. «Στρατηγικό μάρκετινγκ», Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη, 2004
- Τσαγκαράκης Κ., «Η αναγέννηση των γιγάντων: ζητήματα επανάχρησης και αξιοποίησης της βιομηχανικής κληρονομιάς. Μελέτη περίπτωσης της οδού Πειραιώς», Αθήνα, 2010

## Ξενόγλωσσα

- Alfrey J., Putnam P., « Η βιομηχανική κληρονομιά», Πολιτιστικό Τεχνολογικό Ίδρυμα ΕΤΒΑ, Αθήνα, 1992
- TICCIH, Η Χάρτα του Nizhny Tagil για τη βιομηχανική κληρονομιά
- Wheelen T., Hunger J.D., «Strategic management and business policy: toward global sustainability», USA, Pearson publications, 2012

## Διαδίκτυο

- <http://highereducation.frenchculture.org/events/paris-rive-gauche-lecture-karen-bowie>
- <http://www.kathimerini.gr/817066/article/politismos/polh/sxediazontas-to-ayrio-toy-peiraia>
- <http://www.parisrivegauche.com>
- <http://www.piop.gr>
- [http://www.rae.gr/site/categories\\_new/consumers/know\\_about/electricity/history.csp](http://www.rae.gr/site/categories_new/consumers/know_about/electricity/history.csp)
- <http://www.tate.org.uk>
- <http://www.telegraph.co.uk/culture/culturepicturegalleries/7712473/Ten-years-at-the-Tate-Modern-in-pictures.html>
- <http://www.ticcih.gr>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Bankside\\_Power\\_Station](https://en.wikipedia.org/wiki/Bankside_Power_Station)
- <https://www.dei.gr/el/oruxeia/istoriki-anaskopisi>