

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΕΧΟΑΗ: Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Οργάνωση και Διοίκηση μιας Βιομηχανικής μονάδας
στον Νομό Αργολίδας.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Θεοφανόπουλος Β.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: Βασιλεικοπούλου Ι.

Κολλιόπουλος Γ.

Πουλίδας Η.



ΑΡΙΘΜΟΣ	1113
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Πρόλογος	σελ. 1
2. Εισαγωγή	>> 2 - 7
3. <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.	>> 8 - 10
4. Κεφάλαιο 1ο Σύστ. Παραγωγής	>> 11 - 22
5. Κεφάλαιο 2ο Γραμμή παραγωγής προϊόντων	>> 23 - 30
6. Διαγράμματα	>> 31 - 38
7. Δομή της <<ΚΥΚΝΟΣ >> Α.Ε.	>> 39 - 42
8. Κεφάλαιο 3ο Οργάνωση & Διοίκηση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.	>> 43 - 65
9. Κεφάλαιο 4ο Οικονομικές καταστάσεις τριών τελευταίων ετών και μερική ανάλυσή τους	>> 66 - 85
10. Γενικές παρατηρήσεις για την οικονομική κατά- σταση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.	>> 86 - 90
11. Επίλογος	>> 91
12. Βιβλιογραφία	>> 92

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία με τίτλο <<Οργάνωση και διοίκηση μιας βιομηχανικής επιχείρησης στο Νομό Αργολίδας>> συντάχθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής μελέτης από τους σπουδαστές Βασιλακοπούλου Ιωάννα, Κολιόπουλο Γεώργιο και Πουλίδα Πέτρο του τμήματος Λογιστικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας.

Μέσα από αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια σφαιρική εικόνα για την ίδρυση, την ανάπτυξη, την οργάνωση και την διοίκηση, της Ελληνικής εταιρείας κονσερβών <<ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.>> που εδρεύει στην πόλη του Ναυπλίου πρωτεύουσα του Νομού Αργολίδας. Θα αναφερθούμε στην δραστηριότητα της εταιρείας, καθώς και στα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση, για την ορθή πορεία των εργασιών της.

Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας έγινε με το σκεπτικό ότι η εταιρεία κονσερβών <<ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.>> είναι η μεγαλύτερη βιομηχανική μονάδα του νομού Αργολίδας και ίσως μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές εταιρείες της χώρας μας, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη αυτή βιομηχανική μονάδα θα μπορούσε να μας δώσει σημαντικά στοιχεία, τόσα όσα χρειάζονται για την κάλυψη των αναγκών της πτυχιακής μας εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΡΟΣ Ιο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Όλη η οργανωμένη προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παραγωγή κάποιων αγαθών, ή την προσφορά υπηρεσιών, καλείται οικονομική μονάδα. Αυτή η προσπάθεια δεν περιορίζεται με κανένα τρόπο στην επιχειρησιακή δραστηριότητα. Την συναντούμε επίσης σε Πανεπιστήμια, νοσοκομεία, φιλανθρωπικές οργανώσεις κ.λ.π. Οι οικονομολόγοι αντιμετωπίζουν από καιρό την διαδικασία της παραγωγής τελικών προϊόντων σαν ένα σύστημα.

Το άτομο ή η ομάδα που συνέλαβε την έννοια της επιχείρησης (οργάνωσης), μεταχειρίστηκε το κεφάλαιο, τη φύση (έδαφος), και το ανθρώπινο δυναμικό, για την εκτέλεση των απαραίτητων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την συνεχή παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή η αντίληψη μεταφράζεται σε ένα πραγματικό σύστημα αλληλοεξαρτώμενων μερών που οι κατάλληλες αντεπιδράσεις τους είναι ουσιώδεις για την επιβίωσή του.

Η οργάνωση και η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας δεν περιορίζεται στην εφαρμογή ορισμένων καλουπιών ή τυποποιημένων μεθόδων, αλλά επεκτείνεται σε συνθετική, επιστημονική και τεχνική εργασία, η οποία θα επιτρέψει την οικονομικότερη και ανθρωπιστικότερη διεξαγωγή της.

Στον τόπο μας, η οργάνωση και διοίκηση είναι ακόμη σε υποτυπώδη μορφή, και εκείνοι που διοικούν τις Οικονομικές μονάδες δεν έχουν συλλάβει την σημερινή πραγματικότητα και γι' αυτό δεν έχουν συνειδητοποιήσει το γεγονός, ότι για κάθε δουλειά, υπάρχει

ένας καλύτερος τρόπος για την διεξαγωγή της. Οι περισσότεροι στηρίζονται στην διαίσθηση, που βέβαια δεν υποτιμάται, ούτε αγνοείται από την οργάνωση.

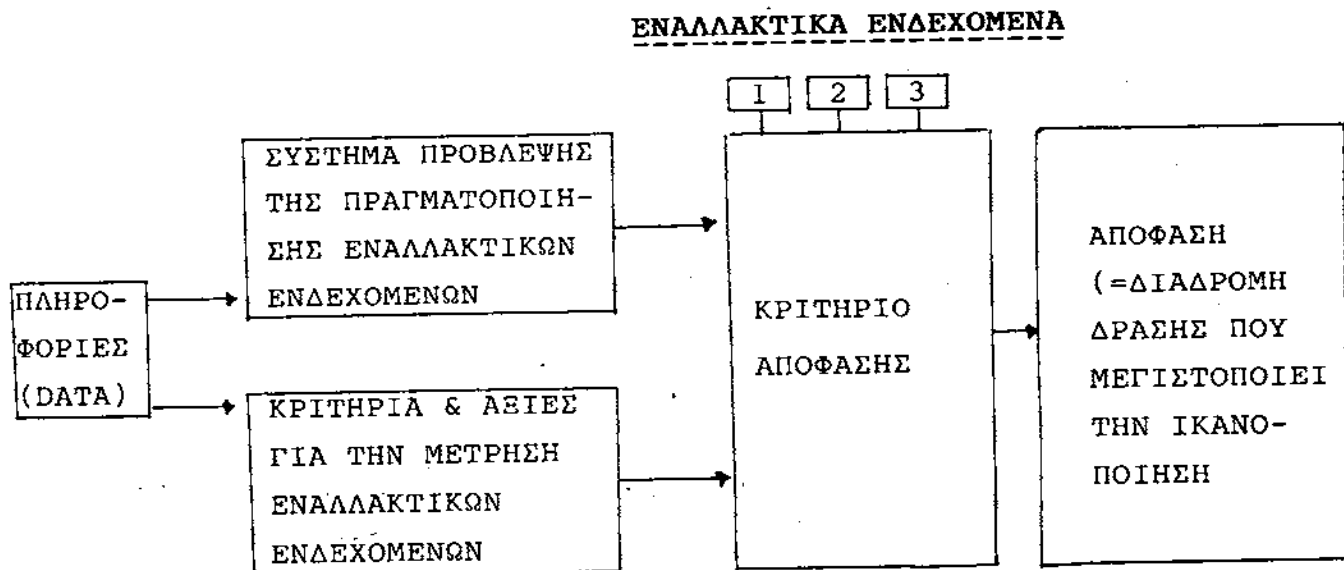
Το να βασίζεται όμως κάποιος στη διαίσθηση και μόνο, σπάνια είναι αποτελεσματικό αν την διαίσθηση αυτή δεν την υποστηρίζει συνειδητή γνώση και επιστημονική παρατήρηση.

Ο ηγέτης κάθε οικονομικής μονάδας είναι κατ' ουσία ένας διοικητικός οργανωτής, και κάνει όλη την ώρα οργάνωση χωρίς όμως να το καταλαβαίνει πάντοτε, χωρίς να συνειδητοποιεί ότι αυτό που κάνει είναι οργάνωση, και ότι πρέπει να την κάνει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Για να είναι δυνατόν να εργάζονται αποτελεσματικά οι άνθρωποι για την επίτευξη των στόχων, πρέπει να σχεδιαστεί και να διατηρηθεί μια διάρθρωση ρόλων. Αυτός άλλωστε είναι ο σκοπός της Διοικητικής λειτουργίας της οργάνωσης. Για να υπάρξει ένας ρόλος με νόημα πρέπει να ενσωματώνει συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς, μια κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματα ενέργειας κατά την κρίση του, μια σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει, και μια σαφή κατανόηση των σχέσεων του με άλλους ρόλους στις περιπτώσεις που απαιτείται συντονισμός. Για να γίνει ένας ρόλος απόλυτα λειτουργικός, πρέπει αυτές οι προϋποθέσεις να συμπληρώνονται με τις απαιτούμενες πληροφορίες, και άλλα εργαλεία απαραίτητα για την εκτελεσή του.

Επειτα η οργάνωση είναι μια αλυσίδα από ενέργειες που όταν δεν τις συνειδητοποιεί κανείς, παραλείπει την μια ή την άλλη και είναι σαν να παραλείπει έναν ή περισσότερους κρίκους από μια αλυσίδα. Γι' αυτό βλέπουμε συχνές καταρεύσεις οικονομικών μονάδων που στηρίζονται στην διαίσθηση ενός ή δύο ανθρώπων. Για τον ίδιο λόγο βλέπουμε ότι σπάνια υπάρχει διαδοχή στις μεγάλες οικονομικές μονάδες.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η σωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων:



ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Συχνά λέγεται, ότι όταν οι άνθρωποι είναι σωστοί, μπορούν να κάνουν επιτυχημένη κάθε οργανωτική δομή. Έχει ειπωθεί, ακόμη ότι και η διάσταση γνώμων και η ασάφεια στην οργάνωση είναι κάτι καλό γιατί διαναγκάζει τους ανθρώπους να εργάζονται ομαδικά, επειδή ξέρουν ότι είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν για να επιτύχουν οτιδήποτε. Δεν μπορεί όμως να υπάρξει αμφιβολία ότι οι σωστοί άνθρωποι, και αυτοί που θέλουν να συνεργαστούν, θα συνεργαστούν αποτελεσματικότερα, αν γνωρίζουν το ρόλο που πρόκειται να παίξουν σε κάθε συνεργατική προσπάθεια και πως οι ρόλοι τους σχετίζονται μεταξύ τους. Για να υπάρξει ένας ρόλος κατανοητός στους ανθρώπους πρέπει να ενσωματώνει:

- (1) επιβεβαιώσιμους αντικειμενικούς σκοπούς
- (2) μια σαφή ιδέα των κύριων καθηκόντων ή δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει
- (3) μια κατανοητή περιοχή, όπου μπορεί κανείς να ενεργεί κατά την κρίση του ή μια περιοχή εξουσίας, έτσι ώστε το πρόσωπο που την καταλαμβάνει να ξέρει ως που μπορεί να φθάσει για να έχει αποτέλεσμα.

Επιπλέον για να γίνει ένας ρόλος λειτουργικός, πρέπει να ληφθεί πρόνοια να του διατεθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες, και άλλα εργαλεία απαραίτητα για την εκτελεσή του.

Η ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Ίσως να μην υπάρχει σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας από την διοίκηση, γιατί το βασικό καθήκον των διοικητικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων, είναι να σχεδιάσουν και να διατηρήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο, άτομα που εργάζονται μαζί με ομάδες, μπορούν να επιτύχουν προεπιλεγμένες αποστολές και αντικειμενικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια, τα διοικητικά στελέχη επιφορτίζονται με την ευθύνη να κάνουν τις ενέργειες εκείνες που θα κρατήσουν δυνατή των καλύτερη συνεισφορά των ατόμων στους αντικειμενικούς σκοπούς της ομάδας.

Αν και το όριο μελέτης που επιλέξαμε για την μελέτη της διοίκησης σε αυτή την εργασία είναι το διοικητικό στέλεχος και αν συνεπώς δοθεί μεγάλη έμφαση στα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους για τον σχεδιασμό ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που να ευνοεί την αποτελεσματική απόδοση, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός, ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν πολλές σχέσεις με το περιβάλλον της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις αντεπιδράσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι φανερό ότι τα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να εκτελέσουν

καλά τα καθήκοντά τους, αν δεν κατανοούν και δεν ανταποκρίνονται στα πολλά ερεθίσματα του οικονομικού, τεχνολογικού, κοινωνικού, πολιτικού και εθιμικού περιβάλλοντος που επηρεάζει την περιοχή των ενεργειών τους.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ
(ECONOMIC UNITS) ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟ (Λιαρμακόπουλο)

Πριν προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του θέματος όπου αναφερόμαστε, θεωρήσαμε σωστό να ανφερθούμε σύντομα και επιγραμματικά στην άποψη του καθηγητή Λιαρμακόπουλου, για την έννοια των οικονομικών οργανισμών. Διότι η εταιρεία πάνω στην οποία, αναφέρεται η εργασία μας, πιστεύουμε ότι είναι πρότυπο εταιρείας και εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό, αυτά τα οποία διδασκόμαστε γύρω από την διοίκηση και οργάνωση μιας βιομηχανικής μονάδας, σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Καθηγητή Λιαρμακόπουλο, οικονομικός οργανισμός ή οικονομική μονάδα καλείται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής, δια του οποίου αποσκοπείται η παραγωγή αγαθών ή και υπηρεσιών προς κάλυψη, αμέσως ή εμμέσως των απεριόριστων αναγκών του ανθρώπου.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Με βάση τον παραπάνω ορισμό επιχείρηση είναι ο οικονομικός οργανισμός, ο οποίος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραγωγής αγαθών ή και υπηρεσιών και διαυθέσεως τούτων, με σκοπό την πραγματοποίηση του μέγιστου δυνατού κέρδους, το οποίο περιέχεται στον ιδιοκτήτη. Βασικό χαρακτηριστικό, λοιπόν, στοιχείο της έννοιας της επιχείρησης είναι: (α) από την μια μεριά, η ανάληψη του κιν-

δύνου τον οποίο συνεπάγεται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής αγαθών και η διάθεσή τους, για την κάλυψη των αναγίων του ανθρώπου και από την άλλη (β) η επιδίωξη του μέγιστου δυνατού κέρδους, το οποίο περιέχεται στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις δηλαδή, (όπως και η ΚΥΚΝΟΣ), λαμβάνουν αποφάσεις για το τι θα παραχθεί, πόσο και που θα παραχθεί, καθώς επίσης και πως θα παραχθούν τα οικονομικά αγαθά. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται εν γνώσει των υφισταμένων κινδύνων και αβεβαιότητων περί της πραγματοποιήσεως ή όχι του επιδιωκόμενου μέγιστου κέρδους.

Κ Υ Κ Λ Ο Σ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε.

ΝΑΥΠΑΙΟ

Μ Ε Ρ Ο Σ 2ο

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ <<ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.>>

Η Ελληνική εταιρεία κονσερβών <<ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.>> ιδρύθηκε στις αρχές του αιώνα στο Ναύπλιο και θεωρείται μια από τις καλύτερες και πλέον εκσυγχρονισμένες Βιομηχανίες κονσερβών σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Συγκεκριμένα τον Απρίλιο του 1915, συντάχθηκε το καταστατικό της Εταιρείας με επωνυμία: <<Ελληνική Εταιρεία Κονσερβών Α.Ε.>> με μετόχους κατά ισομοιρίαν τους εξής: (1) Αθανάσιον Παπαντωνίου (2) Μιχαήλ Μανουσάκη, (3) Κωνσταντίνο Μανουσάκη, (4) Ιωάννη Δάρμο και (5) Βασίλειο Παπαντωνίου.

Τα πρώτα κεφάλαια της Εταιρείας καθωρίσθησαν στις 500.000 δρχ. συν την εισφορά του οικοπέδου, όπου βρίσκεται το εργοστάσιο στο Ναύπλιο. Πρέπει να τονίσουμε, ότι εμπνευστής της ιδέας αυτής, ήταν ο Κων/νος Μανουσάκης, ο οποίος υπήρξε διακεκριμένος χημικός επιστήμονας και από τους πρώτους επιστήμονες χημικούς, που αυτός μαζί με μια ομάδα συμφοιτητών του, δίδαξαν το μάθημα της Χημείας σε Ελληνικά Γυμνάσια. Πολύ γρήγορα όμως, δήλωσε παραίτηση από το διδακτικό του έργο, για να ασχοληθεί με την παραγωγή και διατήρηση προϊόντων από την γη μέσα σε κουτιά, για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι δυσκολίες που είχε να αντιμετωπίσει, ήταν πολλές και η συγκρότηση της Εταιρείας και τα πρώτα βήματα ιδρύσεως της οργάνωσης του εργοστασίου είχαν να αντιμετωπίσουν τα κύματα του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου. Ο άμεσος κίνδυνος ήταν, τυχόν αποκλεισμός από την Αντάντ, στην περιοχή της Ιταλίας, των μηχανημάτων που είχαν παραγγελθεί από την Γερμανία, όπως και συνέβη παρ'όλες τις προσπάθειες που κατέβαλλε το αρμόδιο Γραφείο, που είχε αναλάβει την διεκπαιρέωση εισαγωγής των μηχανημάτων.

Τα πρώτα μηχανήματα, με τα οποία ξεκίνησε η λειτουργία του εργοστασίου (και για τα οποία, γινόταν ακόμη αγώνας εισαγωγής τους στην Ελλάδα) ήταν:

- (α) ατμολέβητας από την Αγγλία,
- (β) ατμομηχανή και μηχανήματα κυτλιοποιίας από την Γερμανία και
- (γ) συσκευές κενών από την Ιταλία.

Μετά από πολλές προσπάθειες και μετά από ενέργειες του τότε Πρέσβη μας, κ. Κορομηκά στην Ιταλία κατορθώθηκε το να ελευθερώσει η Ιταλική Κυβέρνηση τα μηχανήματα να έρθουν προς την Ελλάδα με την προϋπόθεση να στείλουμε το αντίστοιχο βάρος των μηχανημάτων σε παλιό χαλιό. Ετσι επόμενη ενέργεια ήταν να συγκεντρωθούν παλαιά ταψιά, καζάνια και κάθε άλλο είδος χάλκινο, ώστε να σταλούν στο Μιλάνο για να επιτραπεί η φόρτωση των μηχανημάτων.

Από εκεί και πέρα, μόλις τα μηχανήματα φθάνουν στην Ελλάδα ξεκινούν οι δραστηριότητες της <<ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.>>, συμβάλλοντας αισθητά στην οικονομική και κοινωνική πορεία του τόπου μας.

Αντικείμενο της εργασίας μας είναι βέβαια το εργοστάσιο που εδρεύει στο Ναύπλιο, αλλά θεωρούμε ότι θα ήταν ελλειπές το περιεχόμενο του θέματος μας, αν δεν κάναμε μια μικρή αναφορά και στο δεύτερο εργοστάσιο της <<ΚΥΚΝΟΣ>>, που βρίσκεται εγκατεστημένο στα Σαβάλλια του νομού Ηλείας.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

Ερευνα του συστήματος Παραγωγής και
του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της
<<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε..

Σήμερα με το εργοστάσιο του Ναυπλίου και το άλλο που βρίσκεται εγκατεστημένο στα Σαβάλια του Νομού Ηλείας, ο <<ΚΥΚΝΟΣ>> βιομηχανοποιεί πάνω από 70.000.000 κιλά σπρωροκηπευτικών κάθε χρόνο, κάτω από συνεχή επιστημονική παρακολούθηση. Από την ετήσια παραγωγή του το 70% περίπου προορίζεται για εξαγωγές.

Στο εργοστάσιο των Σαβαλίων, παράγεται αποκλειστικά τοματοπολτός, ενώ στο εργοστάσιο του Ναυπλίου, πλήθος προϊόντων εκτός από τοματοπολτό, και αποφλοιωμένα τομάτα, tomato juice και tomato juice cocktail, ketchup, κομπόστες, (ροδάκινο, βερύκοιο κ.α.), μαρμελάδες διάφορες (βύσσινο, ροδάκινο, βερύκοιο κ.α.), φασολάκια, μπάμιες, αραιάς, ελιές κ.α.

Ο πίνακας που ακολουθεί στην συνέχεια, δείχνει την εγκατεστημένη δυναμικότητα του εργοστασίου των Σαβαλίων, και του εργοστασίου του Ναυπλίου, σε διάφορα προϊόντα:

- A. Το εργοστάσιο Σαβαλίων, έχει δυναμικότητα παραγωγής 2000 T/24ωρο νωπών τομάτων, για τοματοπολτό και μιας γραμμής κυτιοποιίας.
- B. Το εργοστάσιο Ναυπλίου έχει δυναμικότητα:
- 1) 600 T/24ώρο νωπών τομάτων για τοματοπολτό
 - 2) 120 T/8ωρο νωπών τομάτων για Juice
 - 3) 200 T/8ωρο νωπών τομάτων για αποφλοιωμένα τομάτα
 - 4) 25 T/8ωρο έτοιμο Ketchup τομάτας
 - 5) 60 T/8ωρο νωπών ροδακίνων για κομπόστα
 - 6) 75 T/8ωρο νωπών βερυκόδιων για κομπόστα
 - 7) 20 T/8ωρο νωπών βυσσίνων για κομπόστα
 - 8) 20 T/8ωρο νωπών φρούτων και μαρμελάδα
 - 9) 60 T/8ωρο διαφόρων φρέσκων λαχανικών
 - 10) 30 T/8ωρο κύβοι φρουτολαχανικών για φρουτοσαλάτα

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

Το εργοστάσιο βρίσκεται στο κέντρο σχεδόν της πόλης του Ναυπλίου, στο χώρο όπου αρχικά εγκαταστάθηκε, αν και έχουν γίνει αλληπάλληλες επεκτάσεις της εγκατάστασης.

Το σημερινό εμβαδόν του οικοπέδου είναι 30.052 m² περίπου. Η καλυπτόμενη επιφάνεια είναι 19.407 m². Το ποσοστό κάλυψης του οικοπέδου είναι το 65% περίπου. Εκτός από την κονσερβοποιία, τον χώρο δηλαδή, όπου βρίσκονται εγκατεστημένες οι γραμμές παραγωγής κονσερβοποιημένων προϊόντων, το εργοστάσιο περιλαμβάνει:

- Γραφεία και Χημείο
- Ηλεκτρολογείο
- Αποθήκες μαζούτ
- Αποθήκες κονσερβών
- Κυτλιοποιείο
- Αποθήκη ανταλλακτικών
- Πάρκινγκ κ.α.

Όταν ιδρύθηκε το εργοστάσιο στο Ναύπλιο, η Αργολίδα παρήγαγε μεγάλες ποσότητες φρούτων και τομάτων. Με την πάροδο όμως του χρόνου, οι καλλιέργειες άλλαξαν κατά πολύ, με αποτέλεσμα οι τομάτες π.χ., να μεταφέρονται στο εργοστάσιο από την Μεσσηνία ή την Κωπαΐδα, και τα φρούτα από ακόμα μεγαλύτερες αποστάσεις: τα ροδάκινα π.χ. να φτάνουν στο Ναύπλιο από την Μακεδονία. Το κόστος μεταφοράς είναι πάρα πολύ υψηλό. Η ίδρυση του εργοστασίου κάτω από τις σημερινές συνθήκες στην ίδια τοποθεσία, θα ήταν εντελώς ασύμφορη και αδικαιολόγητη.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

- ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Το εργοστάσιο λειτουργεί κυρίως κατά τους θερινούς μήνες, την εποχή δηλαδή, συγκομιδής φρούτων και διαφόρων λαχανικών. Η λειτουργία του εργοστασίου δεν παύει βέβαια κατά τους χειμερινούς μήνες, αλλά η κύρια ασχολία του μόνιμου προσωπικού είναι η υποχρεωτική συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού: τα μηχανήματα λύνονται και καθορίζονται σχολαστικά από τους ειδικευμένους μηχανικούς, που διαθέτει το εργοστάσιο. Στο ίδιο χρονικό διάστημα, στο κημέλιο της <<ΚΥΚΝΟΣ>> γίνονται έρευνες, από τους επιστήμονες χημικούς και χημικούς μηχανικούς, που διαθέτει στο προσωπικό της, για την κατάλληλη ποιότητα των προϊόντων. Τα γραφεία της επιχείρησης λειτουργούν κανονικά, κατά την χειμερινή περίοδο.

Οι ανάγκες της επιχείρησης, σε εργατικό δυναμικό, αυξάνονται κατά μεγάλο ποσοστό, τους καλοκαιρινούς μήνες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανειδίκευτων εργατών είναι έκτακτοι και ελάχιστοι είναι οι μόνιμοι.

Το απασχολούμενο προσωπικό στο εργοστάσιο του Ναυπλίου, φαίνεται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί, (για τους εργάτες & τις εργάτριες, οι αριθμοί αναφέρονται κυρίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες).

Πιο κάτω ακολουθεί το οργανόγραμμα της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. και πάνω στο οποίο θα γίνει η σχετική μελέτη, για την οργάνωση και την Διοίκηση του εργοστασίου).

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

ΤΟΥ ΝΑΥΠΑΛΙΟΥ (βάση του οργαν/τος)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Γενικοί Διευθυντές : 4	Προϊστάμενοι προσωπικού εργατοτ.: 4
Χημικοί : 2	Ειδικευμένοι εργατοτεχνίτες : 20
Χημικοί Μηχανικοί : 2	Μηχανικοί : 2
Μηχανολόγοι : 2	Θερμαστές : 2
Λογιστήριο : 10	Αποθηκάριοι : 2
	Οδηγοί : 10
	Ειδικευμένες εργάτριες : 10
	Ανειδίκευτες εργάτριες : 200
	Ανειδίκευτοι εργάτες : 95

Σημείωση: Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα νούμερα στην στήλη του εργατικού προσωπικού, όσον αφορά τους ανειδίκευτους εργάτες, και εργάτριες είναι πλασματικά, και διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες του εργοστασίου, και το ύψος της παραγωγής.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΕΤΑΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΤΟΥΣ ΚΑΡΠΟΥΣ ΓΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Με την πάροδο των χρόνων, οι καλλιέργειες διαφοροποιήθηκαν από περιοχή σε περιοχή, τα διάφορα προϊόντα που προορίζονταν για επεξεργασία, μεταφέρονταν στο εργοστάσιο από διαφορετικές περιοχές.

Τόσο τα φρούτα, όσο και οι τομάτες, έφταναν στο Ναύπλιο, από πάρα πολύ μακριά, με αποτέλεσμα το κόστος μεταφοράς τους να είναι πάρα πολύ υψηλό. Οι περιοχές από τις οποίες η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. προμηθευόταν προϊόντα για επεξεργασία ήταν:

- Ροδάκινο: Νομός Ημαθίας - Βέροια
- Τομάτες: Καλαμάτα
- Τομάτες για αποφλοιώση: Νομός Μαγνησίας - Νομός Αρκαδίας
- Βύσσινο: Νομός Αρκαδίας
- Βερύκοκο: Νομός Αργολίδας
- Τομάτες για πολτό: Νομός Ηλείας
- Μπάμιες: Νομός Τριναίων
- Πορτοκάλι: Νομός Αργολίδας
- Ελιές: Περιοχή Καλαμάτας - Αρκαδία

Βέβαια η επεξεργασία των καρπών πραγματοποιείται την εποχή όπου γίνεται η συγκομιδή τους.

Στη συνέχεια ακολουθεί πίνακας όπου εμφανίζονται οι εποχές επεξεργασίας των διαφόρων καρπών.

- Βερύκοιο: Αρχές Ιουλίου
- Βύσινο: Ιούλιο
- Ροδάκινο: Αρχές Αυγούστου
- Τομάτα: Αύγουστο - Σεπτέμβριο - Οκτώμβριο
- Μαρμελάδα Πορτοκάλι: Ιανουάριο
- Ελιές: Νοέμβριο - Δεκέμβριο

Στην συνέχεια του κεφαλαίου θεωρήσαμε σωστό να αναπτύξουμε την γραμμή παραγωγής, δύο προϊόντων από τα κυριώτερα που επεξεργάζεται η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., τόσο για να δώσουμε μια καλύτερη εικόνα της λειτουργίας του εργοστασίου, όσο και για να παρουσιάσουμε τις σύγχρονες μεθόδους, που χρησιμοποιεί η εταιρεία, για να επεξεργαστεί το προϊόν πριν αυτό βγει στην αγορά. Τα δύο αυτά προϊόντα για τα οποία θα γίνει αναφορά, είναι η τομάτα και το ροδάκινο. Βέβαια, ενδεικτικά και για εγκυκλοπαιδικούς λόγους, θα δώσουμε και μια μικρή εικόνα επεξεργασίας μερικών άλλων εποχιακών προϊόντων.

Οι λόγοι στους οποίους η αναφορά επεξεργασίας θα γίνει μόνο για δύο προϊόντα είναι το ότι η γραμμή παραγωγής - (επεξεργασίας), είναι η ίδια σχεδόν για όλα τα προϊόντα, με μόνο λίγες μικρές διαφοροποιήσεις στον τρόπο διαλογής τους και κονσερβοποίησής τους.

Επίσης, ένας άλλος λόγος, πάνω στον οποίο δεν μπορέσαμε να συλλέξουμε περισσότερες πληροφορίες, είναι το ότι η επισκεψή μας, στο εργοστάσιο πραγματοποιήθηκε, κατά τους θερινούς μήνες Ιούλιο - Αύγουστο, εποχή κατά την οποία πραγματοποιείται η επεξεργασία κυρίως τομάτας και ροδακίνου. Έτσι μπορέσαμε να δούμε από κοντά την όλη διαδρομή, θα μπορούσαμε να πούμε, του προϊόντος,



KYKNOS

GREEK CANNING Co LTD
ASCLIPIOU 36
GR 21100 NAFPLIO GREECE

-18-

SPECIFICATIONS & PRICE LIST OF CONCENTRATED TOMATO PRODUCTS

CABLE : KYKNOS NAFPLIO
TELEX : 208128 KYK GR
TEL : / 752 / 28904
R.N : 8793/20/B/86/10

TOMATO PASTE	UNIT SIZE KGS	UNITS PER CARTON	NET WEIGHT PER UNIT GRS	PRICE PER TON	PRICE PER CARTON	
					Ex Factory	FOB Piraeus
TRIPLE CONCENTRATE °BRIX 36/38						
Aseptic Bags in Cartons	CB	1	238kg ⁺			
Aseptic Bags in Conical Drums	CB	1	218kg ⁺			
Tin	5	6	4.700			
DOUBLE CONCENTRATE °BRIX 28/30						
Aseptic Bags in Cartons	HB	1	231kg ⁺			
Aseptic Bags in Conical Drums	HB	1	210kg ⁺			
Aseptic Bags in Cartons	CB	1	232kg ⁺			
Aseptic Bags in Conical Drums	CB	1	212kg ⁺			
Tin	5	6	4.550			
Tin	1	24	860			
Tin	*	1	880			
Tin	1/2	48	410			
Tin	*	1/2	440			
Tin	1/4	80	200			
Tin	*	1/5	170			
Tin	*	1/5	150			
Tin	1/10	100	70			
SINGLE CONCENTRATES						
°BRIX 22/24 - Tin	*	1/10	100	70		
°BRIX 18/20 - Tin	*	1/10	100	70		
TOMATO KETCHUP						
Tomato Ketchup - Tin	5	6	4.550			
Tomato Ketchup - Bottle	300ml	24	310			
Hot Tomato Ketchup - Bottle	300ml	24	310			

+ Aproximate weight
* Produced only on special order
received before production season
as follows
Tomato: End of July

CONDITIONS OF SALE

Offers: Without engagement and subject to our confirmation of order
Prices: Subject to conversion rate and freight fluctuations
Payment: By Irrevocable Letter of Credit
Shipment: Within one month after receipt of credit notification

KYKNOS GREEK CANNING Co L.T.D.



KYKNOS

GREEK CANNING Co LTD
ASCLIPIOU 36
GR 21100 NAFPLIO GREECE

-19-

CABLE : KYKNOS NAFPLIO
TELEX : 298128 KYK GR
TEL : / 752 / 28904
R N : 9793/20/B/86/10

SPECIFICATIONS & PRICE LIST OF CANNED GOODS

I T E M	UNIT SIZE KGS	UNITS PER CARTON	NET WEIGHT PER UNIT GRS	DRAINED WEIGHT PER UNIT GRS	PRICE PER CARTON	
					Ex Factory	FOB Piraeus
FRUITS IN SYRUP						
Apricot Halves in Syrup - Standard	5	6	4250	2500		
Apricot Halves in Syrup - Standard	3	6	3150	1800		
Apricot Halves in Syrup - Choice	1	24	850	480		
Apricot Halves in Syrup - Choice	* 1/2	48	425	240		
Apricot Halves in Syrup - Standard	1	24	850	480		
Apricot Halves in Syrup - Standard	* 1/2	48	425	240		
Kernelless Cherries in Heavy Syrup - Choice	1/2	48	425	240		
Yellow Cling Peach Halves in Syrup - Standard	5	6	4250	2500		
Yellow Cling Peach Cubes in Syrup - Standard	5	6	4250	3000		
Yellow Cling Peach Halves in Syrup - Choice	1	24	850	500		
Yellow Cling Peach Halves in Syrup - Choice	* 1/2	48	425	250		
Yellow Cling Peach Halves in Syrup - Standard	1	24	850	500		
Yellow Cling Peach Halves in Syrup - Standard	1/2	48	425	250		
JAMS and MARMALADE						
Apricot Jam	5	6	5000			
Apricot Jam in Glass Jar	370ml	24	420			
Sour Cherry Jam	5	6	5000			
Sour Cherry Jam in Glass Jar	370ml	24	420			
Orange Marmalade	5	6	5000			
Orange Marmalade in Glass Jar	370ml	24	420			
Peach Jam	5	6	5000			
Peach Jam in Glass Jar	370ml	24	420			
Strawberry Jam	5	6	5000			
Strawberry Jam in Glass Jar	370ml	24	420			
FRUIT PUREE						
Peach Puree Tamisee	5	6	4200 ⁺			
Apricot Puree Tamisee	5	6	4100 ⁺			

+ Aproximate weight
Produced only on special order
received before production season
as follows

Vegetables: May
Fruits: Early June

CONDITIONS OF SALE

Offers: Without engagement and subject to our confirmation of order
Prices: Subject to conversion rate and freight fluctuations
Payment: By Irrevocable Letter of Credit
Shipment: Within one month after receipt of credit notification

KYKNOS GREEK CANNING Co L.T.D.



KYKNOS

GREEK CANNING Co LTD
ASCLIPIOU 36
GR 21100 NAFPLIO GREECE

-20-

CABLE : KYKNOS NAFPLIO
TELEX : 208128 KYK GR
TEL : 1 782 / 28904
FAX : 9793/20/8/88/10

SPECIFICATIONS & PRICE LIST OF CANNED GOODS

I T E M	UNIT SIZE KGS	UNITS PER CARTON	NET WEIGHT PER UNIT GRS	DRAINED WEIGHT PER UNIT GRS	PRICE PER CARTON	
					Ex Factory	FOB Piraeus
CANNED VEGETABLES						
Artichoke Bottoms	1	24	750	420		
Artichoke Hearts	1	24	750	420		
Aubergines Natural	1	24	750	420		
Aubergines Natural	1/2	48	380	210		
Broad Beans in Pod	1	24	750	480		
Broad Beans Podless	1	24	750	480		
Fresh Garden Peas - Extra Fine	1	24	750	480		
Fresh Garden Peas - Extra Fine	1/2	48	380	240		
Fresh Garden Peas - No	1	24	750	480		
Fresh Garden Peas - No	1/2	48	380	240		
Okra Natural - Choice	1	24	750	480		
Okra Natural - Choice	1/2	48	400	265		
Okra Natural - Standard No 2	1	24	750	480		
Okra Natural - Standard No 3	1	24	750	480		
Okra in Tomato Sauce - Choice	1	24	750	480		
Okra in Tomato Sauce - Choice	1/2	48	400	265		
Okra in Tomato Sauce - Standard No 2	1	24	750	480		
Okra in Tomato Sauce - Standard No 3	1	24	750	480		
Peeled Plum Tomatoes in Tomato Juice - Choice	1	24	800	500		
Peeled Plum Tomatoes in Tomato Juice - Choice	1/2	48	380	250		
Whole Stringless Green Beans	1	24	750	480		
OLIVES and PICKLES						
Calamata Olives - pces/kilo 201/230	20	1	19kg	13kg		
Calamata Olives - pces/kilo 231/260	20	1	19kg	13kg		
Calamata Olives - pces/kilo 321/350	20	1	19kg	13kg		
Olives Super Mammoth - pces/kilo 91/100	1	12	800	500		
Calamata Olives Extra Jumbo - pces/kilo 161/180	1	12	800	500		
Calamata Olives Jumbo - pces/kilo 181/200	1/2	24	400	250		
Golden Peppers	20	1	18kg	10kg		
Golden Peppers - Choice	5	6	3.800	3.000		
Mixed Vegetables Pickled	20	1	18kg	13kg		
Mixed Vegetables Pickled	5	6	4.000	3.000		
JUICES						
Tomato Juice	1/2	48	380			
Tomato Juice Cocktail	1/2	48	380			
Cherry Syrup - Concentrated in Bottle	700ml	12	900			

K Y K N O S
 GREEK CANNING CO LTD
 ASCLIOU 36
 GR 21100 NAFPLIO GREECE

CABLE : KYKNOS NAFPLIO
 TELEX : 298128 KYK GR
 TEL : / 752 / 24378
 / 752 / 28904
 R.N. : 9793/20/8/86/10

NEW AND IMPORTED PRODUCTS

ITEM	UNIT SIZE KGS	UNITS PER CARTON	NET WEIGHT PER UNIT GRS	DRAINED WEIGHT PER UNIT GRS
STRINGLESS GREEN BEANS	1	12x1	800	480
FRESH GARDEN PEAS VERY FINE	1	12x1	800	520
" " EXTRA FINE	1/2	24x1/2	400	260
" " EXTRA FINE/ YOUNG CARROTS	1	12x1	800	520
CHOPPED PINEAPPLE	1	24x1	850	500
" "	1/2	24x3/4	560	350
MATINO-PEELED CHOPPED TOMATOES	1/2	24x1/2	380	240
" -SLIGHTLY CONC TOM/JUICE	1/2	24x1/2	500	

KYKNOS SA

από την στιγμή που θα το παραδώσει ο παραγωγός στο εργοστάσιο, έως ότου το προϊόν μετά τις κατάλληλες επεξεργασίες πάρει την τελική του μορφή, για να λάβει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά.

Προσπαθώντας να γίνουμε, όσο πιο περιγραφικοί και παραστατικοί γίνεται, στην συνέχεια της εργασίας μας παρουσιάζουμε και φωτογραφικό υλικό, από το εσωτερικό του κυρίως εργοστασίου, και των μηχανημάτων όπου επεξεργάζονται τα προϊόντα, καθώς και τα διαγράμματα της πορείας της παραγωγής των προϊόντων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

ΣΧΕΔΙΑΣΗ - ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΤΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Α. ΤΟΜΑΤΕΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΠΟΣΟΤΗΤΑ - ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΑΒΗ

ΜΕΡΟΣ 1ο

Από το Κράτος προτείνονται στις Βιομηχανίες κονσερβών διάφορες ποικιλίες τομάτας κατάλληλες για παραγωγή πολτού, αποφλοιωμένης κ.λ.π. Ο συνολικός αριθμός αυτών των ποικιλιών που προτείνονται είναι σχεδόν 350. Από αυτές τις ποικιλίες η κάθε κονσερβοποιία επιλέγει, με δικά της κριτήρια ορισμένες ποικιλίες. Η επιλογή και ο συνδυασμός των ποικιλιών, είναι προϊόν μεγάλης έρευνας από το μέρος του εργοστασίου, και ειδικότερα για την <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., που επιδιώκει το τέλειο και άριστο προϊόν, και που αποτελεί και ένα από τα σημαντικότερα μυστικά της επιτυχίας των προϊόντων της.

Η προέλευση των τοματών που φθάνουν στο εργοστάσιο του Ναυπλίου είναι από Κωπαίδα, Μεσσηνία, Αρκαδία, ακόμα και από Ηλεία, όπου υπάρχει και το άλλο μεγαλύτερο και υπερούγχρονο εργοστάσιο της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. Συνήθως η εταιρεία, μετά από συμφωνία μεταξύ του καλλιεργητή και αυτής, λαμβάνει όλη την παραγωγή. Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου το ίδιο το εργοστάσιο, δίνει στους καλλιεργητές τους σπόρους της ποικιλίας τομάτας που θα καλλιεργηθεί.

Ο ποιοτικός έλεγχος των τομάτων κατά την συγκομιδή συνήθως πραγματοποιείται από υπεύθυνο του εργοστασίου, ή από τον ίδιο τον παραγωγό. Πολλές φορές ο υπεύθυνος ελέγχου του εργοστασίου συνοδεύει και το φορτίο, που προορίζεται για επεξεργασία, από το σημείο συγκέντρωσης του καρπού, μέχρι και το εργοστάσιο.

Σε αυτό το σημείο, θα θέλαμε να τονίσουμε την σχολαστικότητα που χαρακτηρίζει τους υπεύθυνους του εργοστασίου για την

καλή πορεία των προϊόντων, από τα πρώτα στάδια παραγωγής τους έως την τελική επεξεργασμένη μορφή του.

Επανερχόμαστε πάλι λέγοντας ότι η συνοδεία του καρπού της τομάτας δεν κρίνεται πάντοτε απαραίτητη, λόγω της μακροχρόνιας συνεργασίας των παραγωγών ή των συνεταιρισμών με την <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Οποσδήποτε, όμως ποιοτικός έλεγχος γίνεται από τον Χημικό υπεύθυνο, (θα αναφερθούμε πλιό κάτω αναλυτικότερα) παραγωγής του εργοστασίου κατά την παραλαβή των τοματών στο εργοστάσιο. Αυτού του είδους ο έλεγχος είναι υποχρεωτικός για να φανεί η ποιότητα του καρπού που λήφθηκε, και να γίνει μια στατιστική εκτίμηση των χτυπημένων, κατεστραμμένων από έντομα ή μούχλα και γενικά ανατάλληλων καρπών. Αυτό πραγματοποιείται με επιθεώρηση των τελλάρων ξεχωριστά από κάθε φορτίο, και ξεδιαλλέγονται από έμπειρες εργάτριες που διακρίνουν τον ανατάλληλο καρπό. Στην συνέχεια, ακολουθεί το ζύγισμα ανατάλληλων καρπών για επεξεργασία και μη ανατάλληλων καρπών όπου απορρίπτονται.

Η διαδικασία αυτή της στατιστικής εκτίμησης, θα μπορούσαμε να πούμε, πραγματοποιείται παρουσία του υπευθύνου Χημικού καθώς και του υπευθύνου παραγωγού ή του υπευθύνου του συνεταιρισμού που συνοδεύει το φορτίο, στο εργοστάσιο.

Η συγκομιδή του καρπού της τομάτας, και η παράδοσή τους στο εργοστάσιο, ακολουθεί ένα πλάνο και μια διαδρομή θα μπορούσαμε να πούμε, που καταστρώνεται από το έμπειρο επιτελείο της <<ΚΥΚΝΟΣ>>, στην αρχή κάθε περιόδου, και ακολουθείται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, έτσι ώστε να αποφεύγονται μέρες αδράνειας, δηλαδή, να υπάρχουν ελάχιστα ή καθόλου φορτία τομάτας ή το αντίθετο, μέρες όπου τα παραδιδόμενα φορτία είναι πάρα πολλά και οι γραμμές παραγωγής υπερφορτώνονται ή οι τομάτες παραμένουν

χωρίς να επεξεργαστούν, για μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να χειροτερεύσει η ποιότητά τους, λόγω εντοματικής δράσης, να αναπτυχθεί η μούχλα στα χτυπημένα μέρη του καρπού, να προσβληθεί από έντομα κ.λ.π.

Βέβαια εννοείται, ότι η ακρίβεια, με την οποία θα εκτελεστεί, όλη αυτή η διαδικασία, το πλάνο μεταφοράς, εξαρτάται από πολλούς αστάθμητους παράγοντες, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν, όπως π.χ. οι καιρικές συνθήκες.

ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΤΟΜΑΤΩΝ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί σε σχετική προηγούμενη παράγραφο, η δυναμικότητα του εργοστασίου της <<ΚΥΚΝΟΣ>> στο Ναύπλιο, ειδικά για τα προϊόντα της τομάτας είναι:

- 600 T/24ωρο νωπών τομάτων για τοματοπολτό
- 65 T/8ωρο νωπών τομάτων για juice
- 290 T/8ωρο νωπών τομάτων για αποφλοιωμένα τομάτα
- 25 T/8ωρο έτοιμο ketchup τομάτας (το κέτσαπ παρασκευάζεται με πρώτη ύλη τοματοπολτό 18 - 20 Brix)*

Η απαιτούμενη ποσότητα τομάτας για την παρασκευή μιας μονάδας Βάρους (1 KG) προϊόντος, φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΡΟΙΟΝ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΝΩΠΩΝ ΤΟΜΑΤΩΝ (ΚΓ)
Τοματοπολτός	6 - 6,5
Αποφλοιωμένη τομάτα	1,88
Juice	1,21

Οι αριθμοί είναι κατά προσέγγιση και εξαρτώνται πάντα από την ποικιλία της τομάτας.

* Πληροφορίες που αφορούν κλίμακες χημικών συστατικών, μας τις έδωσαν η διεύθυνση παραγωγής.

Α1. ΠΟΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΟΛΤΟΥ ΚΑΙ JUICE

Αφού ο καρπός της τομάτας, φθάσει στο εργοστάσιο, και μετά την διαδικασία που αναφέραμε, περνάει από ορισμένα στάδια επεξεργασίας μέχρι να φθάσει στην τελική κονσερβοποιημένη μορφή του. Θα προσπαθήσουμε να δώσουμε παραστατικά το <<ταξίδι>> που κάνει ο καρπός της τομάτας πάνω στα μηχανήματα του εργοστασίου, τόσο περιγραφικά όσο και με το φωτογραφικό υλικό που προμηθευτήκαμε από την <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Τα φορτία των καρπών αδειάζονται σε πλυντήρια όπου με μεγάλες ποσότητες νερού πλένονται και αυτόματα συνεχίζουν την διαδρομή τους πάνω σε ιμάντες διαλογής (τραίνο), για να ξεχωριστούν οι μη κατάλληλες τομάτες και οι κατάλληλες. Εξυπακούεται, ότι οι εργάτριες που έχουν τοποθετηθεί σε αυτό το πόστο, είναι ειδικευμένες και γνωρίζουν πολύ καλά την ποιότητα του καρπού. Μετά την διαλογή και αφού ξεχωριστούν οι μη κατάλληλες για επεξεργασία τομάτες, ο κατάλληλος καρπός, τοποθετείται σε μηχανήματα απ'όπου απομακρύνεται και συνθλίβεται ο σπόρος του καρπού. Στην συνέχεια, υπάρχουν καζάνια τα οποία θερμαίνουν την πρώτη ύλη του καρπού για κάποιο χρονικό διάστημα. Μετά την θέρμανση, ακολουθεί το στάδιο των <<κυκλώνων>>, όπου διαχωρίζονται το υγρό και το στερεό μέρος του καρπού.

Θα θέλαμε να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο, ότι κατά την διάρκεια όλης αυτής της διαδικασίας, ο Χημικός επιστήμονας της <<ΚΥΚΝΟΣ>>, μαζί με τους βαθμούς του, λαμβάνουν δείγματα του καρπού που προορίζεται για την κατανάλωση, κάνοντας επί τόπου ανάλυση, της ποιότητας του καρπού, αλλά και του τρόπου επεξεργασίας του.

Επανερχόμαστε, λέγοντας ότι μετά τους <<κυκλώνες>>, η πρώτη ύλη του καρπού, τοποθετείται στα δοχεία αναμόνής. Εκεί παρα-

μένει για ορισμένο χρονικό διάστημα, και στην συνέχεια, ακολουθεί δύο διαδρομές. Η μία είναι η διαδρομή παρασκευής πολτού και η δεύτερη παρασκευής juice.

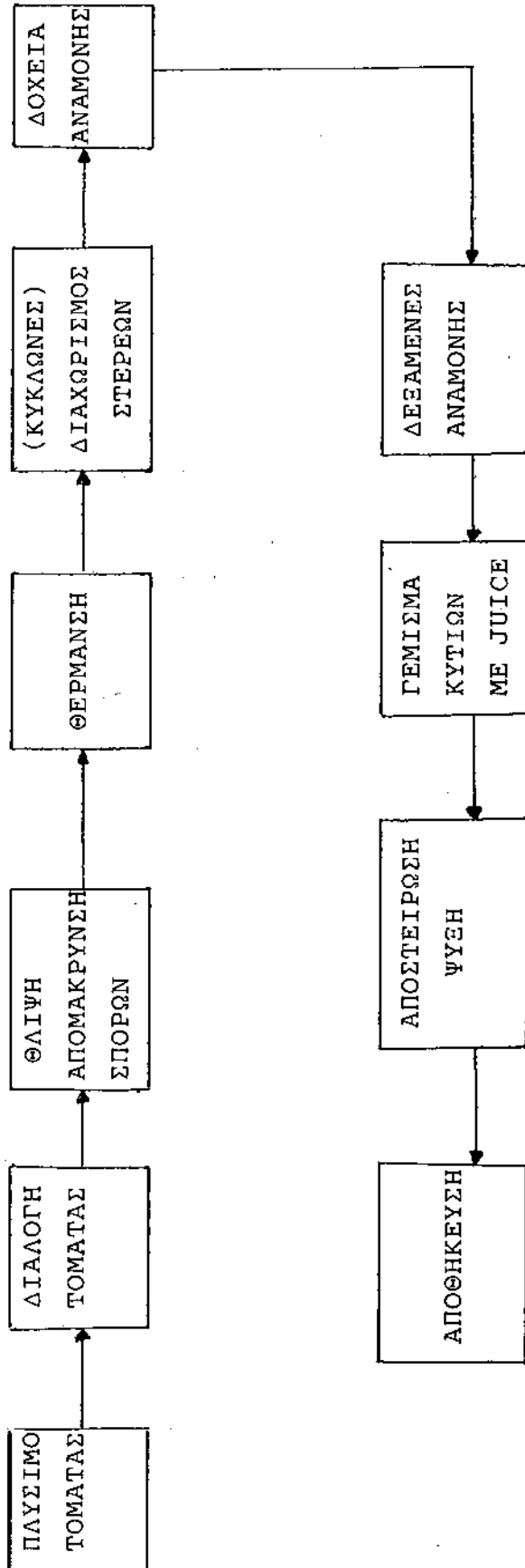
Όσον αφορά την πρώτη διαδρομή παρασκευής πολτού η πρώτη ύλη του καρπού, μετά τα δοχεία αναμονής, μεταφέρεται σε μηχανήματα συμπύκνωσης, όπου εκεί βράζεται και τοποθετείται η ανάλογη ποσότητα ζάχαρης. Μετά την συμπύκνωση συνεχίζει η παστερίωση του πολτού πλέον, για να προετοιμαστεί για το γέμισμα των κουτιών. Το γέμισμα στα κουτιά γίνεται αυτόματα, και στο σημείο αυτό της επεξεργασίας, λαμβάνονται δείγματα από τους Χημικούς του εργοστασίου, για να διαπιστώσουν την μέχρι τώρα πορεία της ποιότητας, αλλά και το κανονικό βάρος της ποσότητας που τοποθετήθηκε στο κουτί.

Μετά το γέμισμα τα κουτιά κλειστά πλέον, ψύχονται, για να καταστραφεί οποιοσδήποτε βλαβερός οργανισμός. Τέλος ακολουθεί η αποθήκευση του έτοιμου πλέον προϊόντος, για την οποία θα μιλήσουμε πιά κάτω.

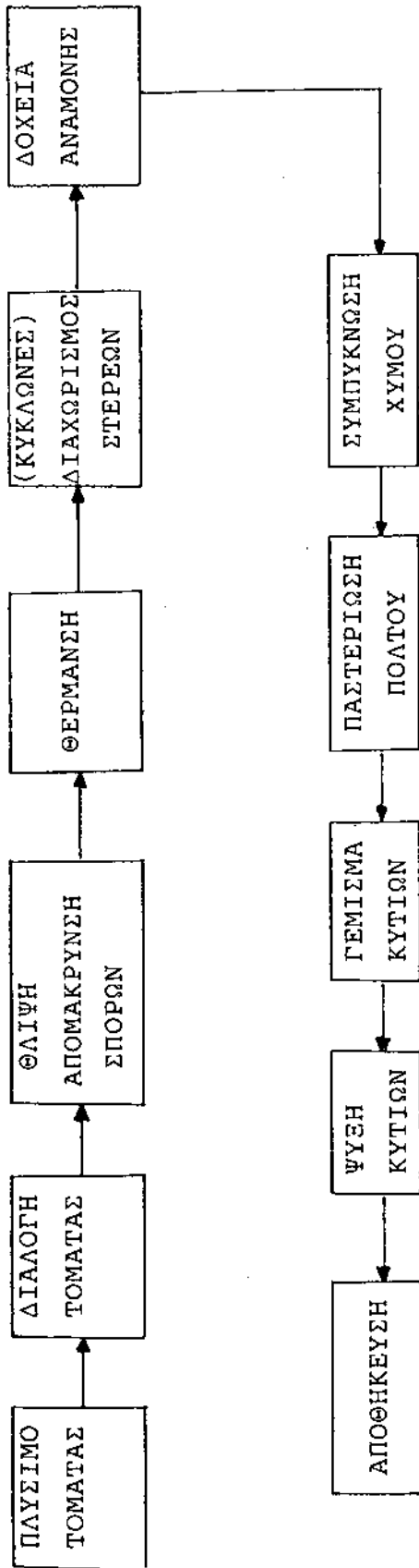
Όσον αφορά την δεύτερη διαδρομή παρασκευής juice, η πρώτη ύλη του καρπού μετά τα δοχεία αναμονής, τοποθετείται σε δεξαμενές αναμονής, όπου γίνονται οι κατάλληλες επεξεργασίες τους, πριν το γέμισμα των κουτιών. Στην συνέχεια ακολουθεί το γέμισμα των κουτιών, με αυτόματο πάντα τρόπο, και υπό την καθοδήγηση ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού. Πρέπει να σημειωθεί, και σε αυτό το σημείο, ότι λόγω της υψηλής τεχνολογικής υποδομής που έχει η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., το προσωπικό της πριν αναλάβει οποιοδήποτε πόστο στην παραγωγή εκπαιδεύεται κατάλληλα.

Μετά το γέμισμα των κουτιών, ακολουθεί η ψύξη και η αποστείρωση του κλεισμένου πλέον κουτιού, για να αποθηκευτεί. Πρέπει να πούμε, ότι και σε αυτό το τελικό στάδιο επεξεργασίας, το χημείο του εργοστασίου, λαμβάνει δείγματα, για να διαπιστώσει την καλή και έτοιμη προετοιμασία του προϊόντος, πριν κάνει την εισοδό του στην αγορά.

Πραγματοποιείται έλεγχος στο χρώμα και στην περιεκτιό-
τητά του σε στερεά συστατικά επί της εκατό (%). Αυτή η εργασία
γίνεται με διαθλασίμετρο, το οποίο έχει ενδείξεις, και μεταφράζε-
ται από τον Χημικό και τους βοηθούς του.



Διάγραμμα Α1 πορείας παραγωγής Juice.



Διάγραμμα Α2 πορείας παραγωγής ποτιού.

Α2. ΠΟΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΠΟΦΛΟΙΩΜΕΝΩΝ ΤΟΜΑΤΩΝ

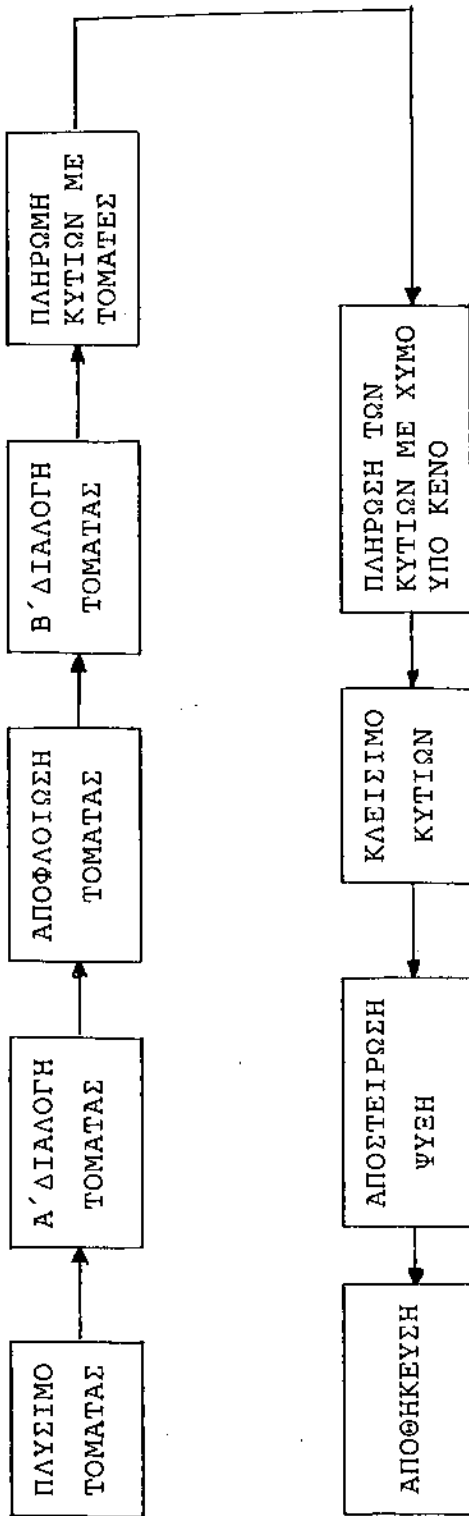
Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην διαδρομή της παραγωγής των αποφλοιωμένων τοματών, απ'όσα αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο αλλά μόνο με λίγες διαφορές.

Μετά το πλύσιμο του καρπού, ακολουθεί η διαλογή της τομάτας από έμπειρες εργάτριες. Αφού διαχωρισθούν οι κατάλληλες για επεξεργασία τομάτες, οι ιμάντες (τραίνου), τις οδηγούν αυτόματα σε μηχανήματα αποφλοιώσης. Μετά το στάδιο της αποφλοιώσης, περιμένει τον καρπό, μιά δεύτερη ομάδα εργατριών, όπου γίνεται η διαλογή των αποφλοιωμένων πλέον καρπών.

Είναι γεγονός ότι η σχολαστικότητα που χαρακτηρίζει την τακτική του εργοστασίου είναι φανερή, προσπαθώντας σε κάθε στάδιο επεξεργασίας να αγγίξουν το <<τέλειο>>.

Μετά το στάδιο της δεύτερης διαλογής, συμπληρώνονται τα κουτιά με τον αποφλοιωμένο καρπό, και στην συνέχεια γεμίζονται με χυμό υπό κενό αέρος. Ακολουθεί το στάδιο του κλεισίματος των κυτίων όπου προετοιμάζει το προϊόν για την αποστείρωση και ψύξη σε ορισμένους βαθμούς. Τέλος το προϊόν φτάνοντας στην τελική του μορφή, αποθηκεύεται.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι και σε αυτό το σημείο παραγωγής ο χημικός του εργοστασίου, λαμβάνει δείγματα του προϊόντος, σε όλα τα στάδια της επεξεργασίας του, ελέγχοντας την ποιότητα, αλλά και την σωστή πορεία του προϊόντος.



Διάγραμμα Α3 παραγωγής αποφλοιωμένης τομάτας.

Α3. ΠΟΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΡΟΔΑΚΙΝΟΥ (ΚΟΜΠΟΣΤΑ)

Το ροδάκινο, είναι και αυτό, ένα από τα πολλά προϊόντα που επεξεργάζεται η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., και που αποτελεί και ένα από τα βασικότερα προϊόντα στα οποία ρίχνει και μεγάλο βάρος παραγωγής. Το ροδάκινο είναι εποχιακό προϊόν, και η επεξεργασία του πραγματοποιείται κυρίως τον Αύγουστο. Οι περιοχές από τις οποίες προμηθεύεται τον καρπό το εργοστάσιο είναι οι Νομοί Ημαθίας και Βέρροιας.

Αφού τηρηθεί, όλη η διαδικασία και το πλάνο μεταφοράς του καρπού, (και το οποίο είναι ίδιο με τα όσα αναφέραμε στις προηγούμενες παραγράφους) στο εργοστάσιο, ο καρπός τοποθετείται σε μια περιοχή, όπου αυτόματα μεταφέρεται μέσα σε <<μήτρες>> με διάφορα μεγέθη. Δηλαδή, ανάλογα με τον όγκο (μέγεθος) του κάθε καρπού ξεχωριστά, τοποθετούνται και στην ανάλογη μήτρα.

Πριν το προϊόν φθάσει στο τελικό στάδιο επεξεργασίας του ο καρπός, μετά τις μήτρες μεγέθους όπως λέγονται, περνά σε ταινίες (τα τραίνα διαλογής), όπου εξειδικευμένοι εργάτες και εργάτριες διαλέγουν τους κατάλληλους καρπούς για επεξεργασία και για κάθε μέγεθος ξεχωριστά.

Συγχρόνως, με την διαλογή αλλά και την διαδικασία της αποπυρήνωσης (αφαίρεση κουκουτσιού από τον καρπό), μεγάλες ποσότητες νερού ξεπλένουν τον καρπό από κάθε ξένο σώμα. Μετά την αποπυρήνωση υπάρχει και ένα δεύτερο στάδιο διαλογής, όπου ξεχωρίζονται τα σιάρτα τα οποία, αποβάλλονται από την παραγωγή, ή τα ώριμα τα οποία προορίζονται για παρασιευή μαρμελάδας.

Στην συνέχεια ακολουθεί το γέμισμα των κυτίων με τον καρπό, με τα λεγόμενα γεμιστά, ειδικά μηχανήματα τα οποία είναι

προγραμματισμένα να γεμίζουν με ορισμένη ποσότητα καρπού το κάθε κουτί. Το προϊόν ζυγίζεται, για να διαπιστωθεί αν το κουτί περιέχει την ανάλογη ποσότητα καρπού. Το επόμενο βήμα, είναι η τοποθέτηση του σιροπιού, μέσα στο κουτί, το οποίο σιρόπι παρασκευάζεται υπό την καθοδήγηση του υπεύθυνου Χημικού, ο οποίος είναι και ο διευθυντής παραγωγής της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. Πρέπει να πούμε ότι το σιρόπι που θα τοποθετηθεί στο κουτί με τον καρπό βράζεται σε ορισμένη θερμοκρασία και κατά την διάρκεια της παρασκευής του, λαμβάνονται δείγματα από τον Χημικό της εταιρείας και τους βοηθούς του, τα οποία αναλύονται στο Χημείο, (που είναι εγκατεστημένο μέσα στην επιχείρηση), για να διαπιστωθεί, αν πληρώνονται επαρκώς οι κανόνες κατανάλωσης. Επίσης στο μηχάνημα που βράζει το σιρόπι, υπάρχει μια κλίμακα θερμοκρασίας, που ελέγχει, αν η θερμοκρασία που γίνεται η βράση είναι η κατάλληλη. Η κλίμακα αυτή ελέγχεται από τον Διευθυντή παραγωγής και τους βοηθούς του σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Μετά το στάδιο του γεμίσματος, το προϊόν σφραγίζεται αεροστεγώς στα μηχανήματα των κλειστικών. Το σφραγισμένο προϊόν, πρέπει να έχει το κατάλληλο βάρος πριν βγει στην αγορά, και γι' αυτόν το λόγο, λαμβάνονται συνεχόμενα δείγματα, από τα κλειστά πλέον κουτιά, για να διαπιστωθεί αν κάποια έχει παρουσιάσει κάποιο πρόβλημα. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε, ότι κατά την διάρκεια της διαλογής, υπάρχουν ειδικές θυρίδες, για τα ποικίλα μεγέθη του προϊόντος, και ανάλογα με το μέγεθος του καρπού, γίνεται και η κατάλληλη συσκευασία. Τα μεγέθη που συνήθως παρασκευάζονται στο εργοστάσιο της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι: Σειράς- extra- Super. (το μέγεθος της σειράς συσκευάζεται συνήθως σε πεντάκιλα).

Ακολουθεί η βράση του κλειστού προϊόντος, για ορισμένο χρονικό διάστημα και ορισμένη θερμοκρασία και αμέσως μετά το προϊόν

ψύχεται σε νερό το οποίο είναι χλωριωμένο. Με αυτό τον τρόπο κάθε ξένο σώμα, καταστρέφεται και το προϊόν παραμένει φρέσκο και αναλοίωτο.

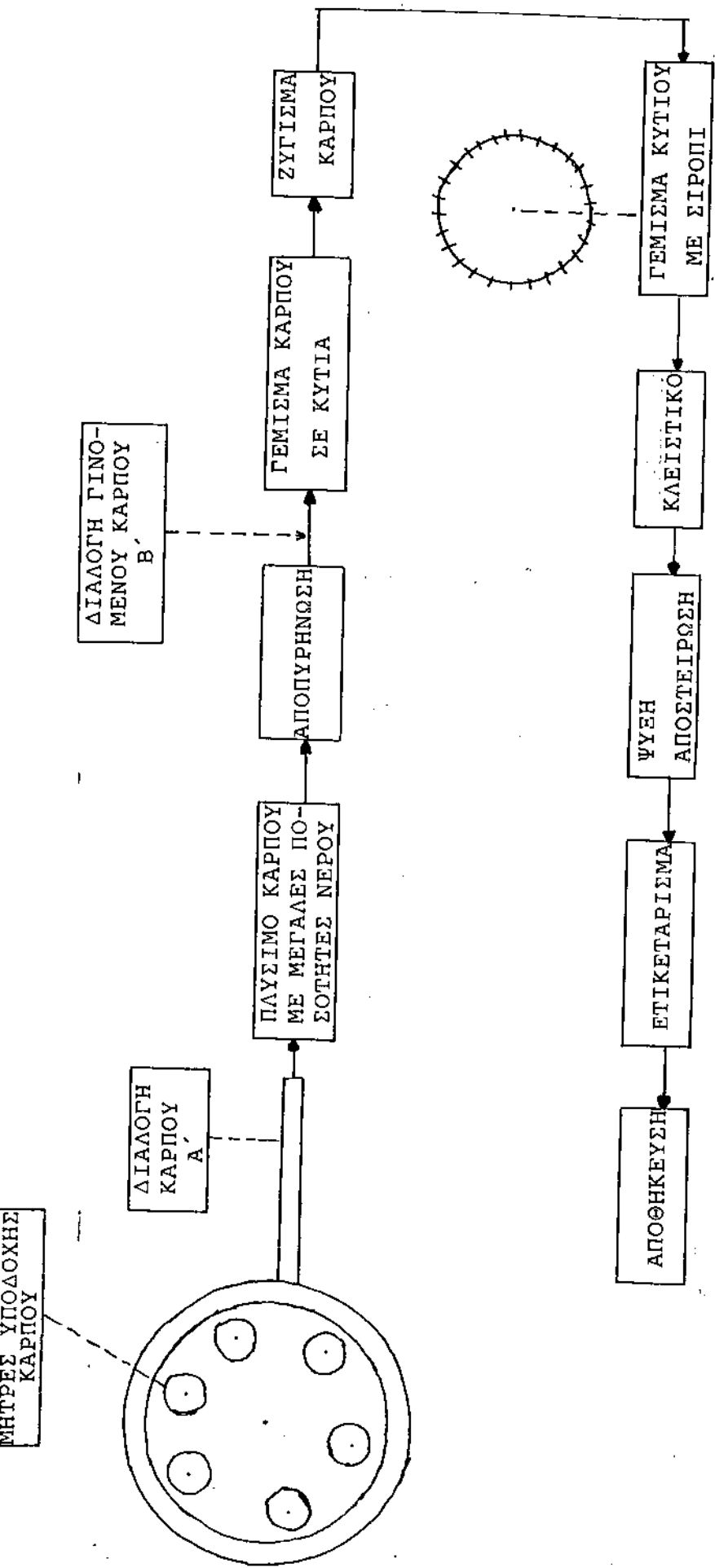
Ο χρόνος πραγματοποίησης της αποστείρωσης ελέγχεται από τους εξειδικευμένους αποστειρωτές, πάντα όμως σε συνεργασία με τον Διευθυντή παραγωγής.

Αφού αποστειρωθεί το προϊόν, λαμβάνονται δείγματα, όπου μελετώνται στο Χημείο της εταιρείας, ορισμένα χαρακτηριστικά του έτοιμου πλέον προϊόντος, όπως τα κομμάτια που έχουν τοποθετηθεί στο κουτί (σε αριθμό), το χρώμα του αλλά και την σκληρότητα που διαθέτουν μετά το βράσιμο.

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω διαδικασιών, το τελικό στάδιο επεξεργασίας του ροδακίνου, αποτελεί η ετικετοκόλληση της φίρμας της εταιρείας, και η αποθήκευση του προϊόντος.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΒΥΣΣΙΝΟΥ

Δεν πραγματοποιείται μεγάλη παραγωγή Βυσσίνου. Τα προϊόντα τα οποία παρασκευάζονται συνήθως από το βύσσινο είναι κομπόστα, μαρμελάδα, βυσσινάδα. Ο χρόνος που απαιτείται για την επεξεργασία του προϊόντος είναι 5-6 ημέρες. Γενικά η διαδικασία παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος, δεν διαφέρει με την διαδικασία παραγωγής του ροδακίνου.



Διάγραμμα Α4. Πορεία παραγωγής ροδακίνου.

ΜΕΡΟΣ 2ο

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ -
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., εκτός από τις εγκαταστάσεις του κυρίως εργοστασίου, λόγω των αναγκών της έχει επεκταθεί, φτιάχνοντας αποθήκες και χώρους κατάλληλους με προδιαγραφές και εξοπλισμούς τελευταίας τεχνολογίας, όπου μπορούν να φιλοξενοούν το επεξεργασμένο προϊόν μέχρι να βγεί στην αγορά.

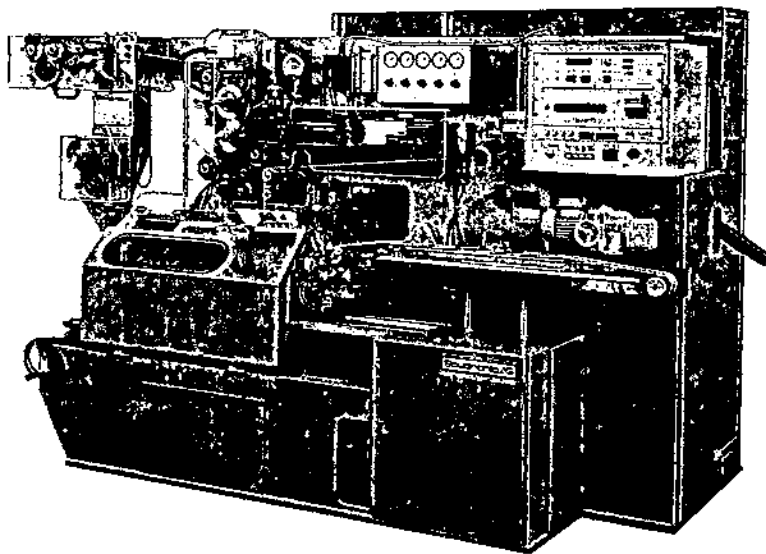
Εκτός από τα κτίρια τα οποία διαθέτει, η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> έχει και τα εξής μεταφορικά μέσα:

- Επτά (7) λεωφορεία, τα οποία εκτελούν δρομολόγια, μεταφοράς προσωπικού. Το προσωπικό της εταιρείας έχει την διευκόλυνση, όπου κι αν διαμένει να φθάνει στο εργοστάσιο, με λεωφορείο της εταιρείας, όπως επίσης και να επιστρέφει το μεσημέρι μόλις σχολάσει. Τα δρομολόγια που κάνουν τα λεωφορεία καλύπτουν όλη την γύρω περιοχή, διευκολύνοντας όσο πιο πολύ προσωπικό γίνεται.
- Επτά (7) Συρμούς, (αυτοκίνητα φορτηγά με ρυμουλκίο), τα οποία εκτελούν τα μακρινά δρομολόγια, μεταφοράς των προϊόντων.
- Τέσσερα (4) φορτηγά, μικρότερα που χρησιμεύουν για την μεταφορά καρπού σε κοντινότερες αποστάσεις.
- Τέσσερα (4) επιβατικά
- Δύο (2) μικρά station wagon
- Επίσης διαθέτει αρκετά clarks εντός του εργοστασίου, για την φόρτωση - εκφόρτωση, και την εσωτερική μεταφορά προϊόντων.

Ειτός των σύγχρονων μηχανημάτων που διαθέτει η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. πρέπει να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια, έχει συμπεριλάβει στον τεχνολογικό της εξοπλισμό, μια μηχανή όπου κατασκευάζει μόνη της τα κουτιά, που προορίζονται για την κονσερβοποίηση των προϊόντων.

Η μηχανή αυτή έχει αγοραστεί από την Γερμανία, συγχρονίζεται και υπολογίζει μόνη της, τις διαστάσεις που πρέπει να δώσει στο κυτίο, αφού ο χειριστής της την φορτώσει με τα δεδομένα (FBB 5501). Η δυνατότητά της είναι να κατασκευάζει 500 κυτία το λεπτό, σε οποιαδήποτε διάσταση της δοθεί.

FBB



	FBB 5501	FBB 5502
	52 + 100 mm	52 + 105 mm
	90 + 140 mm*	110 + 185 mm
	0,16 + 0,22 mm*	0,16 + 0,22 mm
	I ~ 55 m/min II ~ 60 m/min	
	500 p. min	
	$\frac{V_s (m/min) \times 1000}{Z_k (mm)} = \boxed{x}$ p. min	

* Weitere Abmessungen auf Anfrage
 * Further dimensions, on inquiry
 * D'autres dimensions, sur demande

Αξίζει πιστεύουμε, να αναφερθούμε συνοπτικά στον τρόπο κατασκευής κυτίων. Η πρώτη ύλη κατασκευής της κονσέρβας, είναι λευκοσίδηρος που εισάγεται από το εξωτερικό και συγκεκριμένα από την Γαλλία και τελειοποιείται μέσα στο εργοστάσιο, με την βοήθεια της μηχανής που προαναφέραμε.

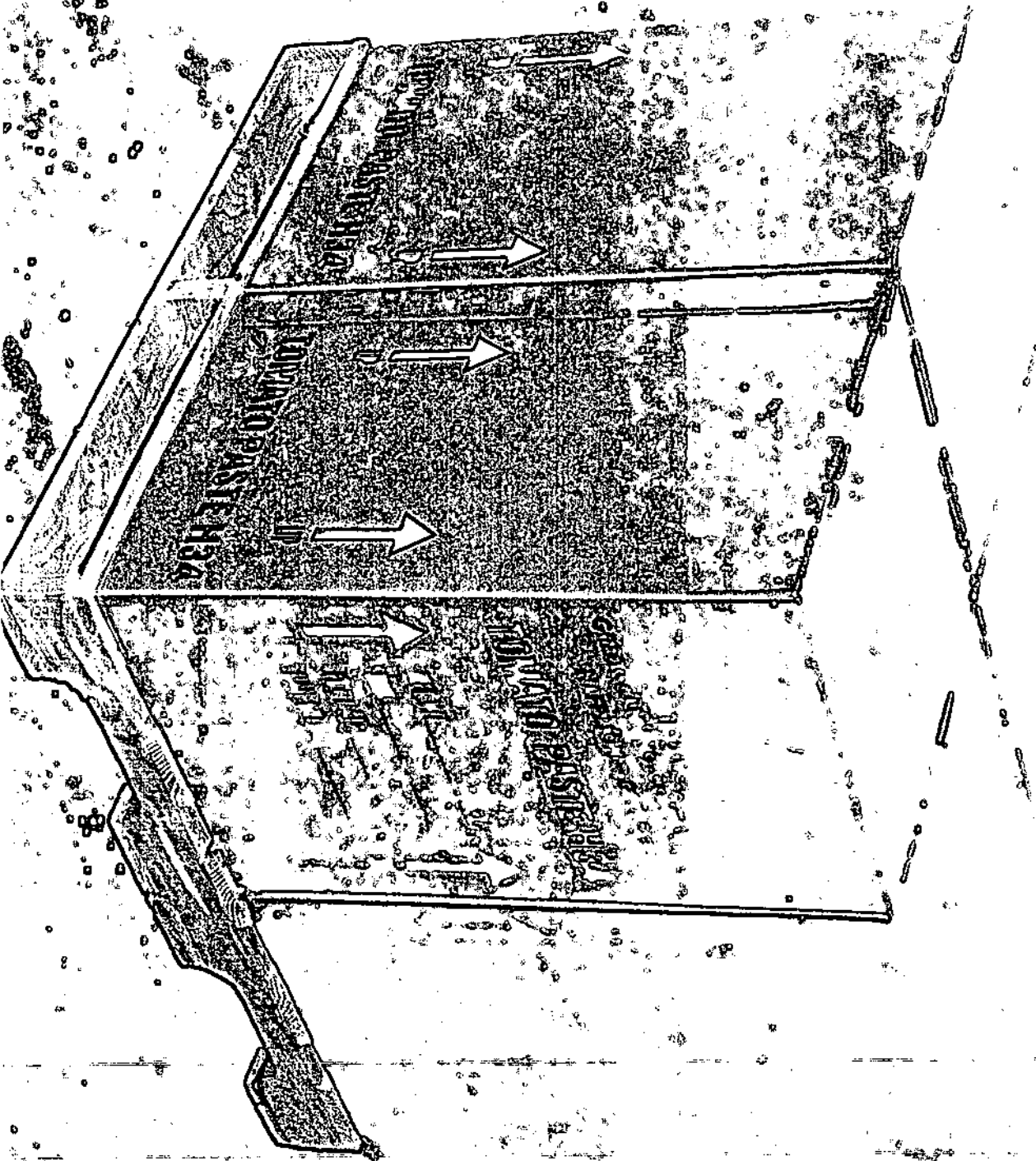
Ενδεικτικά: απ'έξω υπάρχει μια μικρή επικάλυψη με βερνίκι και στο εσωτερικό της κονσέρβας, υπάρχει επικάλυψη με ειδική πούδρα για να αποφεύγεται το πρόβλημα της διάβρωσης. Η κατασκευή της κονσέρβας, πραγματοποιείται τηρώντας όλους τους κανόνες υγιεινής, για την συντήρηση των προϊόντων της για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Επίσης, κατά την διάρκεια, κατασκευής των κονσερβών, λαμβάνονται δείγματα, σε τακτά χρονικά διαστήματα, και μελετώνται από τους ειδικούς της επιχείρησης, αν αυτά πληρούν όλους τους κανόνες κατασκευής. Πρέπει να τονιστεί, ότι ο χειρισμός της μηχανής γίνεται από δύο εξειδικευμένους μηχανολόγους, υπό την εποπτεία του Διευθυντή τεχνικής διεύθυνσης.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Μετά την αποστείρωση και ψύξη, οι κονσέρβες οδηγούνται στον χώρο αποθήκευσης. Η μεταφορά του έτοιμου πλέον προϊόντος, γίνεται για μεν τις φιάλες ketchup και κονσέρβες τοματοπολτού, με ειδικά μεταφορικά οχήματα, για δε τις κονσέρβες αποφλοιωμένης και juice με ειδικά μαγνητικά αναβατόρια, τα οποία παραλαμβάνουν τις κονσέρβες στην έξοδο των αποστειρωτηρίων.

Οι χώροι αποθήκευσης κονσερβών αποτελούνται από μικρότερους επί μέρους χώρους στους οποίους αποθηκεύονται οι κονσέρβες κατά προϊόν.



Η συνολική έκταση είναι περίπου 3.060 m², καταλαμβάνει δηλαδή το 15,8% της καλυπτόμενης επιφάνειας του οικοπέδου.

Ο χώρος αυτός ικανοποιεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις, είναι δηλαδή σκιερός και δροσερός και αερίζεται επαρκώς.



H34
NET WT.
BRIX
FILL DATE
BAG NO

H34
NET WT.
BRIX
FILL DATE
BAG NO

H34
NET WT.
BRIX
FILL DATE
BAG NO

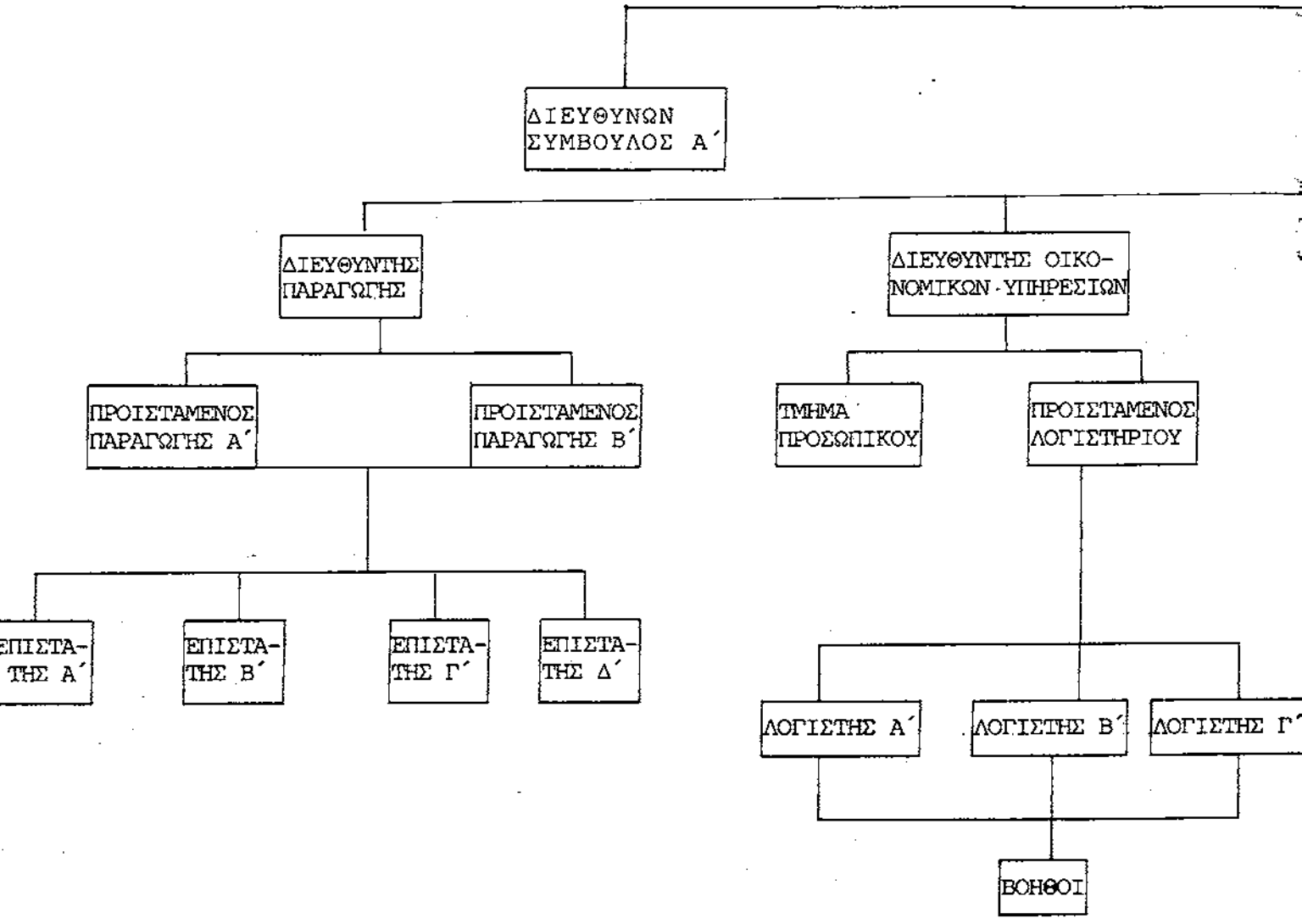
Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

<<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

(ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ
ΠΡΟΪΚΤΗΣ



ΣΧΗΜΑ 1ο: ΓΡΑΜΜΙΚΗ & ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ <<ΚΥΚΛΟΣ>> Α.Ε.

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Σ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Β΄

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
MARKETING & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ Α΄

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ Β΄

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Α΄

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Β΄

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Γ΄

ΤΜΗΜΑ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ
ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ
ΕΞΑΓΩΓΩΝ

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΓΕΝΙΚΑ

Η διοίκηση, μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατηρήσεως μέσα στην επιχείρηση του κατάλληλου κλίματος, ώστε δια του προγραμματισμού, της οργανώσεως, διευθύνσεως και του ελέγχου, τα άτομα που συνεργάζονται συντονισμένα να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και των λοιπών οικονομικών πόρων.

Ξεκινώντας να αναφέρουμε ότι η οργάνωση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. όπως αυτή παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα της, αποτελεί την θεμελίωσή της, χρησιμοποιώντας τις ιδέες του ανθρώπινου δυναμικού της, σε συνδιασμό με τους διάφορους οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων.

Είναι γεγονός, ότι η ανάπτυξη και η επιτυχία της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., τόσο στον Ελλαδικό χώρο, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, εξαρτάται από την ύπαρξη της αποτελεσματικής διοίκησής της. Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης, καθώς και επιμελής επιλογή των μέσων, και χρήση αυτών αποτελεσματικά, με την εφαρμογή των αρχών του προγραμματισμού οργανώσεως και διευθύνσεως και ελέγχου, απαιτεί υψηλού βαθμού κρίση και δύναμη θελήσεως.

Βάση του οργανογράμματος τώρα, η διοίκηση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. αποτελείται από τους εξής:

Ο Πρόεδρος, ο οποίος σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο, λαμβάνει και τις αποφάσεις για την πορεία που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Αμέσως μετά στην ιεραρχία, βρίσκονται οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι Α, Β, όπου έρχονται σε κάποια πιο άμεση επαφή με τις

επιχειρηματικές αποφάσεις και τις λήψεις αυτών.

Ακολουθούν οι τέσσερις Διευθυντές: παραγωγής, οικονομικών υπηρεσιών, τεχνικής διεύθυνσης, marketing και διαφήμισης αντίστοιχα, όπου σε συνεργασία με τους Διευθύνοντες σύμβουλους, λαμβάνουν τις αποφάσεις που πρέπει.

Κάθε Διευθυντής, στο ανάλογο τμήμα που είναι υπεύθυνος, έχει σε ανάλογα πόστα υφισταμένους, όπου είναι υποχρεωμένοι, ανά πάσα στιγμή να ενημερώνουν τον manager για οτιδήποτε συμβεί στο ανάλογο τμήμα, καθώς και για την πορεία της παραγωγής, ανεξάρτητα από το αντικείμενο του τμήματος.

Είναι γεγονός, ότι όλα τα διευθυντικά στελέχη της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι ενημερωμένα και καταρτισμένα, πάνω σε όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες αυτών. Δηλαδή υπάρχει ένα είδος κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας, μεταξύ των τμημάτων που διευθύνονται, όπου θα αναλύσουμε περισσότερο στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας μας.

Κάθε διευθυντής (manager), της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., είναι υπεύθυνος για την δημιουργία, στην επιχείρηση, του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα επιτρέψει την πραγματοποίηση των στόχων της.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Στην συνέχεια της εργασίας μας, θα γίνει μια ανάλυση του οργανογράμματος της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., καθώς και για τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Είναι γεγονός, ότι οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά πέρα από αυτό όμως, υπάρχουν δραστηριότητες όπου είναι ομοει-

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. "ΚΥΚΝΟΣ"

Π Ρ Ο Σ Κ Λ Η Σ Η

Των μετόχων της εν Ναυπλίω εδρευούσης ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε.
"ΚΥΚΝΟΣ" εις τακτική Γενική Συνέλευση.

Σύμφωνα με το Νόμο και το Καταστατικό καλούνται οι κ.κ. Μέτοχοι της Ελληνικής Εταιρίας Κονσερβών Α.Ε. "ΚΥΚΝΟΣ" σε ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση την εικοστή ογδόη (28) Ιουνίου 1991 ημέρα Παρασκευή και ώρα 6 μ.μ. εις τα εις Ναύπλιο και επί της Λεωφ. Ασιληπιού αριθ. 36 στα Γραφεία της Εταιρίας προς συζήτηση και λήψη αποφάσεως επί των κάτωθι θεμάτων της ημερησίας διατάξεως :

1. Υποβολή εκθέσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών επί των πεπραγμένων της χρήσεως 1990 και επί του Ισολογισμού της 31 Δεκεμβρίου 1990.
2. Υποβολή και έγκριση του Ισολογισμού της 31ης Δεκεμβρίου 1990 και των λοιπών Οικονομικών καταστάσεων.
3. Απαλλαγή από πάσης ευθύνης του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών για τη διαχείριση του έτους 1990.
4. Έγκριση των καταβληθεισών αμοιβών εις τους εργασθέντας Συμβούλους κατά το έτος 1990.
5. Προέγκριση μισθοδοσίας συμβούλων υπαλλήλων για το έτος 1991.
6. Έγκριση αμοιβών των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
7. Έγκριση καταβληθέντων εξόδων παραστάσεως σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για το 1990 και προέγκριση για το 1991.
8. Καθορισμός αριθμού μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για το έτος 1991.
9. Επιλογή ελεγκτών για το έτος 1991.

Κατά το άρθρο 23 του Καταστατικού πάσα μετοχή παρέχει διαίωμα ψήφου.

Οι κ.κ. Μέτοχοι ή οι αντιπρόσωποι τούτων οι επιθυμούντες να μετάσχουν εις την Γενική Συνέλευσιν οφείλουν να καταθέσουν τας μετοχάς των και πληρεξουσιά των εις τα εν Αθήνας ή Ναυπλίω Γραφεία της Εταιρίας ή παρ' οιαδήποτε ανεγνωρισμένη Τράπεζα ή παρά των Ταμείω Παρακαταθηκών και Δανείων επί αποδείξει η οποία προσαγομένη πέντε (5) τουλάχιστον μέρες προ της ορισθείσης δια τη Συνεδρίασιν της Γενικής Συνελεύσεως των Μετόχων, θα χρησιμεύσει ως εισιτήριο δια την Συνέλευσιν.

Ναύπλιο, 7 Μαΐου 1991

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. "ΚΥΚΝΟΣ".

Παύλος Κωνσταντίνου



δής, και αυτές εφαρμόζει κατά κάποιο τρόπο η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Δηλαδή κάθε manager (Διευθυντής), του συγκεκριμένου τμήματος για το οποίο είναι υπεύθυνος, ακολουθεί μια γραμμή η οποία θα τον βοηθήσει να αγγίξει τον βαθμό τελειότητας και της υψηλής αποδοτικότητας για το τμήμα, το οποίο ελέγχει.

Συνοπτικά τα βήματα που ακολουθούν τα Διευθυντικά στελέχη της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τα εξής:

Πρώτα από όλα, είναι ο μελλοντικός προγραμματισμός. Αποφασίζεται κατ'αρχάς, ποιοί είναι οι στόχοι της εταιρείας. Με δεδομένα τους στόχους, που έχουν οριοθετηθεί, το επόμενο βήμα είναι η πραγματοποίησή τους. Πρέπει, αρχικά να αποφασισθεί, ποιές εργασίες πρέπει να γίνουν από κάθε τμήμα, ποιά περίοδο θα γίνουν και ο τρόπος όπου θα πραγματοποιηθούν. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να καταστρωθεί ένα πρόγραμμα μελλοντικών δραστηριοτήτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ικανότητες προβλέψεων των managers της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι άριστες, με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός να γίνεται απαραίτητος αλλά και χρήσιμος.

Στην συνέχεια μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η οργάνωση, και κατανέμονται οι δραστηριότητες μεταξύ των τμημάτων. Δηλαδή, αποφασίζεται ποιός και τι θα κάνει με ποιές εξουσίες, και με ποιές συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Αυτά, πραγματοποιούνται πάντα σε συνδυασμό με τις ικανότητες των προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά και με τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους. Οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται και ανατίθενται στα μέλη της Διοίκησης, μαζί με την ανάλογη εξουσία για την εκτέλεση των στόχων.

Μετά την οργάνωση, οι manager της εταιρείας, με τα κατάλληλα μέσα, υποκινούν τα μέλη της ομάδας τους, και τα άτομα όπου ελέγχουν στο κάθε τμήμα, όπου είναι αρμόδιοι, ώστε να πραγματοποιήσουν το έργο, με ενθουσιασμό, ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο κάθε διευθυντής, επιλέγει και εκπαιδεύει αλλά συγχρόνως δημιουργεί, υφισταμένους, όπου καθοδηγώντας και συμβουλεύοντας τα μέλη της ομάδας, επιμελείται για την ανάλογη αμοιβή αυτών. Σ' αυτό το σημείο, πρέπει να τονίσουμε, ότι η εκπαίδευση του κάθε υπαλλήλου στην <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας του, πάνω στο αντικείμενό του και στην ειδικότητά του, υπό την επίβλεψη έμπειρου προϊσταμένου. Το μόνιμο προσωπικό της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., που ανέρχεται σε 130 άτομα, εκπαιδεύονται με την πάροδο του χρόνου, και ανάλογα με την αύξηση της δραστηριότητας στο κάθε τμήμα.

Τέλος ο κάθε υπεύθυνος τμήματος, ελέγχει την εργασία που έχει προγραμματισθεί αν πραγματοποιήθηκε ή προωθήθηκε ικανοποιητικά, σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους της επιχείρησης. Λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα, προς διόρθωση των αποκλίσεων και επίτευξη των στόχων, σύμφωνα με το πρόγραμμα. Εκτιμά τις επιτεύξεις, (τα αποτελέσματα), και τις συγκρίνει με ορισμένα πρότυπα. Στην συνέχεια, αν υπάρξουν αποκλίσεις από τις αρχικές εκτιμήσεις, είτε μεταβάλλονται τα μέσα υποκίνησης των εργατών, είτε ανακατανέμονται οι αρμοδιότητες των υφισταμένων, είτε τροποποιείται το πρόγραμμα, είτε τέλος, αναθεωρούνται οι στόχοι της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., προς ευνοϊότερη απόδοση του προγράμματος παραγωγής.

Στην συνέχεια παραθέτουμε ένα ακριβές αντίγραφο, της πρόσκλησης των μετοχών, της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. για την πραγματοποίηση της τακτικής γενικής Συνέλευσης, που έγινε στις 7 Μαΐου 1991 για την λήψη ορισμένων αποφάσεων, όπου αναγράφονται επιγραμματικά στο έντυπο της πρόσκλησης.

ΜΕΡΟΣ 2ο

Στην κορυφή της ιεραρχίας της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. βρίσκεται ο Πρόεδρος της εταιρείας, ο κύριος Μανουσάκης Δημήτριος, (απόγονος του ιδρυτή), και ο οποίος έχει και τον κύριο έλεγχο της βιομηχανίας <<ΚΥΚΝΟΣ>>, τόσο του εργοστασίου που βρίσκεται στο Ναύπλιο, όσο και του εργοστασίου που βρίσκεται στην περιοχή Σαβάλλια του Νομού Ηλείας. Είναι γεγονός ότι η πολιτική διοίκηση του εργοστασίου, που εφαρμόζει ο κος Μανουσάκης Δημ., είναι η πολιτική της <<ανοικτής θύρας>>, και έτσι βάση αυτής της τακτικής η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>>, έχει εξελιχτεί και εξελίσσεται, σε μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές μονάδες τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε ολόκληρη την Ευρώπη γενικότερα.

Ο Πρόεδρος της εταιρείας (κος Μανουσάκης Δημ.), έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους managers της <<ΚΥΚΝΟΣ>>, καθώς και με το προσωπικό που δουλεύει στην παραγωγή. Είναι διαθέσιμος να δεχτεί και να ακούσει, κάθε στέλεχος της εταιρείας οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς αυτός να ζητήσει ακρόαση ή να κλείσει ραντεβού για συγκεκριμένη ώρα. Ανά πάσα στιγμή, γνωρίζει την κάθε κίνηση που γίνεται στο εργοτάξιο, και οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται πάντα μετά από διασταύρωση των σκέψεων των Διευθυντών των διαφόρων διευθύνσεων, αλλά ακόμη και από την γνώμη των ανθρώπων που δουλεύουν στην παραγωγή.

Στο επόμενο σκαλοπάτι της ιεραρχίας βρίσκονται οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι, όπου είναι οι κυρίως άμεσοι συνεργάτες του Προέδρου της εταιρείας, και τον αντικαθιστούν πολλές φορές σε περίπτωση απουσίας του από την εταιρεία. Ένας από τους Διευθύνοντες Σύμβουλους, είναι και ο κύριος Λαλιάτσος Αθανάσιος, ο οποίος είναι συγχρόνως και διευθυντής τεχνικής διεύθυνσης, και θα

αναφερθούμε, για το αντικείμενό του, αναλυτικότερα σε επόμενη παράγραφο.

Στα αμέσως επόμενα σκαλοπάτια της ιεραρχίας συναντάμε τους Διευθυντές των τεσσάρων Διευθύνσεων της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. όπου από τις ικανότητες αυτών, εξαρτάται κατά κύριο λόγο η <<υγιής>> πορεία της εταιρείας. Είναι βέβαιο, ότι η κατάρτιση αυτών των ανθρώπων, και το επίπεδο γνώσεών τους είναι αρκετά υψηλού βαθμού, καθώς καλούνται να οδηγήσουν μια εταιρεία βιομηχανοποιημένων προϊόντων, σε ένα χώρο ανταγωνιστικό, με ομοειδή παραγωγή τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη.

Α. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο Διευθυντής παραγωγής είναι υπεύθυνος τόσο για τις εργασίες που γίνονται στο Χημείο της εταιρείας, όσο και στο χώρο της παραγωγής των προϊόντων. Είναι επιστήμονας Χημικός μηχανικός, με πολυετή πείρα πάνω στο αντικείμενό του, και χαρακτηρίζεται για τις γνώσεις του και την δραστηριότητά του μέσα στην επιχείρηση. Έργο του, είναι κατ'αρχήν ο σχεδιασμός της παραγωγής, ο έλεγχος κατά την διάρκεια επεξεργασίας των προϊόντων, καθώς και ο έλεγχος της διαδικασίας παραγωγής.

Κατά την διάρκεια, της παραγωγής, γίνεται συνεχής έλεγχος του επεξεργασμένου προϊόντος, λαμβάνοντας δείγματα ο Διευθυντής παραγωγής και οι βοηθοί του. Τα δείγματα λαμβάνονται τόσο, όταν το προϊόν βρίσκεται ακόμη στο πρώτο στάδιο επεξεργασίας του, όσο και όταν τελειοποιείται, και είναι έτοιμο να βγει στην αγορά. Τα δείγματα που λήφθηκαν, οδηγούνται στο Χημείο, ή σε άλλη περί-

πτωση, γίνεται επί τόπου ανάλυση, με διάφορα σύνεργα που διαθέτουν ο διευθυντής παραγωγής και οι βοηθοί του, και ανάλογα αν κριθεί, μετά την ανάλυση, το προϊόν κατάλληλο, τότε η διαδικασία παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος συνεχίζεται κανονικά. Σε άλλη περίπτωση που το προϊόν, μετά από ανάλυση κριθεί, ότι δεν πληρεί τους κανόνες υγιεινής και κατανάλωσης, τότε με εντολή του Διευθυντή παραγωγής σταματά αυτόματα η παραγωγή του, σε όποιο στάδιο και αν βρίσκεται. Δηλαδή, μέσω του Χημείου ερευνάται πρώτα απ'όλα η πρώτη ύλη που προορίζεται για επεξεργασία, ελέγχονται οι προδιαγραφές και αναλύονται επιστημονικά αν πληρούνται οι κανόνες κατανάλωσης των ετοιμών προϊόντων.

Επίσης κάτω από τις εντολές του Διευθυντή της παραγωγής σχεδιάζονται νέα προϊόντα, όπου θα ανταποκριθούν στους στόχους της επιχείρησης και στην αύξηση της άμυνας της στον ανταγωνισμό που δέχεται από ομοειδής εταιρείες.

Ο Διευθυντής παραγωγής, έχει υπό τις εντολές του δύο ακόμα Χημικούς Μηχανικούς, και δύο επιστήμονες Χημικούς, όπου τον βοηθούν στην ανάλυση των προϊόντων. Επίσης είναι υπόλογοι σε αυτόν και τέσσεροι επιστάτες, οι οποίοι βρίσκονται σε διάφορα πόστα στην κυρίως παραγωγή, ελέγχοντας την σωστή πορεία επεξεργασίας του προϊόντος.

B. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο Διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., πέρα από τις αρμοδιότητες που αφορούν την οικονομική διεύθυνση της εταιρείας, ελέγχει έμμεσα και τα εξής τμήματα: το τμήμα πωλήσεων,

το τμήμα εξαγωγών, το τμήμα που ασχολείται με τα εργατικά και φυσικά το λογιστήριο. Υπεύθυνοι της συγκεκριμένης διεύθυνσης είναι ο κος Μαντάς Δημήτριος, ο οποίος είναι επιστήμονας οικονομολόγος, απόφοιτος της Βιομηχανικής σχολής καθώς και του Οικονομικού τμήματος της Νομικής σχολής Αθηνών. Οι γνώσεις του, σε τέλειο συνδυασμό με την πείρα του, τον καθιστούν σαν ένα από τους πιο βασικούς manager της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Μεταξύ των τμημάτων που ελέγχει, υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία, και οποιαδήποτε στιγμή, ενημερώνεται για κάθε θέμα που θα προκύψει. Βασικά οι κύριες δραστηριότητες του Διευθυντή των οικονομικών υπηρεσιών της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι:

- Να ελέγχει κάθε στιγμή την οικονομική θέση της επιχείρησης, κάνοντας κοντρόλ (control), στα έσοδα και τα έξοδα σε συνεργασία πάντα με το λογιστήριο, και ανάλογα να προχωρεί στις διαδικασίες και στις επιχειρηματικές αποφάσεις που έχουν ληφθεί.

- Ερχεται σε επαφή με τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς και συνεργάζεται μαζί τους για θέματα χρηματοδότησης της εταιρείας. Επίσης κλείνει συμφωνίες και συναλλάσσεται με τους παραπάνω φορείς, ρυθμίζοντας τις υποχρεώσεις, αλλά και τις απαιτήσεις της εταιρείας για θέματα που αφορούν τον οικονομικό τομέα.

- Ενημερώνεται και ρυθμίζει, θέματα επιδοτήσεων από την Ε.Ο.Κ., για την πρώτη ύλη και την ποσότητα των παραγομένων προϊόντων. Είναι γεγονός ότι η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. έλαβε μέρος στα γνωστά <<Μεσογειακά Οικονομικά Προγράμματα>> (Μ.Ο.Π.) της Ε.Ο.Κ. (λαμβάνοντας 300.000.000 δρχ. επιδότηση, όπου όλο το ποσό το χρησιμοποίησε σε επενδύσεις, για την κατασκευή υπεράσύγχρονου κτιρίου επεξεργασίας τομάτας, καθώς και για την αγορά σύγχρονων μηχανημάτων, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αυξημένης παραγωγής.

Μια από τις πιο βασικές δραστηριότητες του Διευθυντή των οικονομικών υπηρεσιών είναι και η σύνταξη του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός της εταιρείας, συντάσσεται σε συνεργασία με το τμήμα προμηθειών της, και αφού αυτό έχει έρθει πρώτα σε επαφή με τον Πρόεδρο της επιχείρησης (κ.ο Μανουσάκη Δημ.), όπου ήδη έχει συνταχθεί ο μελλοντικός προγραμματισμός επιγραμματικά.

Η μορφή του προϋπολογισμού που συντάσσεται, είναι βραχυπρόθεσμος και συνήθως αφορά εβδομάδα, μήνα και κυρίως δίμηνο. Και αυτό διότι το αντικείμενο παραγωγής της επιχείρησης δεν επιτρέπει την σύνταξη διαφορετικής μορφής προϋπολογισμού.

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της επιχείρησης τα άτομα του λογιστηρίου, όπου ελέγχει ο κ.ος Μαντάς, είναι πέντε και αυτά είναι: Ο Προϊστάμενος λογιστηρίου, τρεις λογιστές και ένας βοηθός λογιστή.

Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ο Αρμόδιος Διευθυντής τεχνικής διεύθυνσης, είναι ο κ.ος Λαλιάτσος Αθανάσιος, ο οποίος κατέχει συγχρόνως και την θέση του Διευθύνοντα Συμβούλου, μέσα στην εταιρεία. Βρίσκεται στο περιβάλλον της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., πάρα πολλά χρόνια, εκτός από μια διακοπή για τις σπουδές του. Οι γνώσεις του, και η καταρτησή του στα τεχνικά και τεχνολογικά θέματα του εργοστασίου είναι πάρα πολύ υψηλές, αφού εκτός από την εμπειρία του, έχει πτυχίο ηλεκτρολόγου - μηχανολόγου, το οποίο το έχει αποκτήσει στο εξωτερικό.

Αρμοδιότητά του είναι να προχωρεί σε αγορές καινούργιων μηχανημάτων, μετά από μελέτη για την απόδοση των μηχανημάτων αυτών, και αν οι επιδόσεις του, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της εται-

ρείας. Επίσης είναι υπεύθυνος, για την συντήρηση, των μηχανημάτων, την σωστή λειτουργία τους, τον έλεγχο της αποδοτικότητάς τους και γενικά την τεχνική επεξεργασία και μέριμνα αυτών.

Ο κος Λαλιάτσος, βρίσκεται σε συνεχή επαφή με την διεύθυνση την οποία ελέγχει και σε συνεργασία με τους υφισταμένους του, (βάση του οργανογράμματος), όπου είναι δύο μηχανολόγοι, και τρεις μηχανικοί, φέρουν σε πέρας κάθε τεχνικό ή τεχνολογικό πρόβλημα που θα προκύψει, εμποδίζοντας διάφορες συγκυρίες να σταματούν την παραγωγή.

Δ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ (MARKETING - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ)

Ο Διευθυντής marketing και Διαφήμισης της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., είναι ο κος Μανουσάκης Γεώργιος, και υπό την αρμοδιότητά του έχει άμεσα το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης, το τμήμα πωλήσεων. Ο κος Μανουσάκης Γεώργιος, έχει αποφοιτήσει από την Ανωτάτη Εμπορική και έχει ειδικευτεί στο marketing Βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., τον τελευταίο καιρό, έχει δώσει μεγάλο βάρος στο τμήμα της διαφήμισης, αφού ο ανταγωνισμός από ομοειδής επιχειρήσεις έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Τρόποι με τους οποίους η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., προβάλλει τα προϊόντα της, είναι κατά 99% μέσω της τηλεόρασης και κατά 1% μέσω του ραδιοφώνου. Μετά από μια στατιστική έρευνα που πραγματοποίησαν φορείς της εταιρείας, διαπιστώθηκε ότι βιομηχανίες που ανήκουν στον ίδιο κλάδο με την <<ΚΥΚΝΟΣ>>, πραγματοποιούν διαφημιστικές καμπάνιες κατά 95% μέσω της τηλεόρασης και το υπόλοιπο 5% προβάλλουν τα προϊόντα τους μέσω περιοδικών και εφημερίδων.

Η σπουδαιότητα που έχει δώσει βάση η επιχείρηση για την διαφήμιση είναι αρκετά υψηλή. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το 7% του ετήσιου τζίρου της, το διαθέτει για την διαφήμιση, το marketing και γενικά για την σωστή προβολή των προϊόντων της. Βεβαίως, πριν από κάθε διαφημιστική καμπάνια, γίνεται προϋπολογισμός του κόστους διαφήμισης, και μετά από συνεργασία του τμήματος διαφήμισης μαζί με το οικονομικό τμήμα της εταιρείας, αποφασίζουν τον τρόπο προβολής των προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. συνεργάζεται με ειδικούς οργανισμούς όπου έχουν σαν αντικείμενο, να μετράνε τις προτιμήσεις των καταναλωτών κάνοντας διάφορες εκτιμήσεις, μετά από κάποια στατιστική έρευνα για την συμπεριφορά και τον αντίκτυπο του προϊόντος της <<ΚΥΚΝΟΣ>> στην αγορά, και γενικά απέναντι στον καταναλωτή. Επίσης οι εταιρείες αυτές, πραγματοποιούν ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων που έχουν διατεθεί ήδη στην αγορά, κάνοντας πάλι διάφορες στατιστικές, προωθώντας, ανάλογα τα προϊόντα της εταιρείας.

Οι εταιρείες αυτές ονομάζονται <<ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ>>, και η συγκεκριμένη εταιρεία, με την οποία συνεργάζεται η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., είναι η <<METRIX>>. Αντικείμενο της <<METRIX>> είναι να ελέγχει την αγορά (MARKET), λαμβάνοντας αντιπροσωπευτικά δείγματα προϊόντων <<ΚΥΚΝΟΣ>>, και να αποσπά πληροφορίες που θα μαρτυρούν την συμπεριφορά του καταναλωτή απέναντι στα προϊόντα της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Με άλλα λόγια, η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., κάνει βήματα προς το Κοινωνικό Μάρκετινγκ, το λεγόμενο marketing της 5ης γενιάς. Υπάρχει δηλαδή, από την πλευρά της εταιρείας, μια συνεχής παρακολούθηση, των καταναλωτών, απέναντι στα προϊόντα της, και ανάλογα ,με τις απαιτήσεις που διαπιστώνονται, προσαρμόζει την

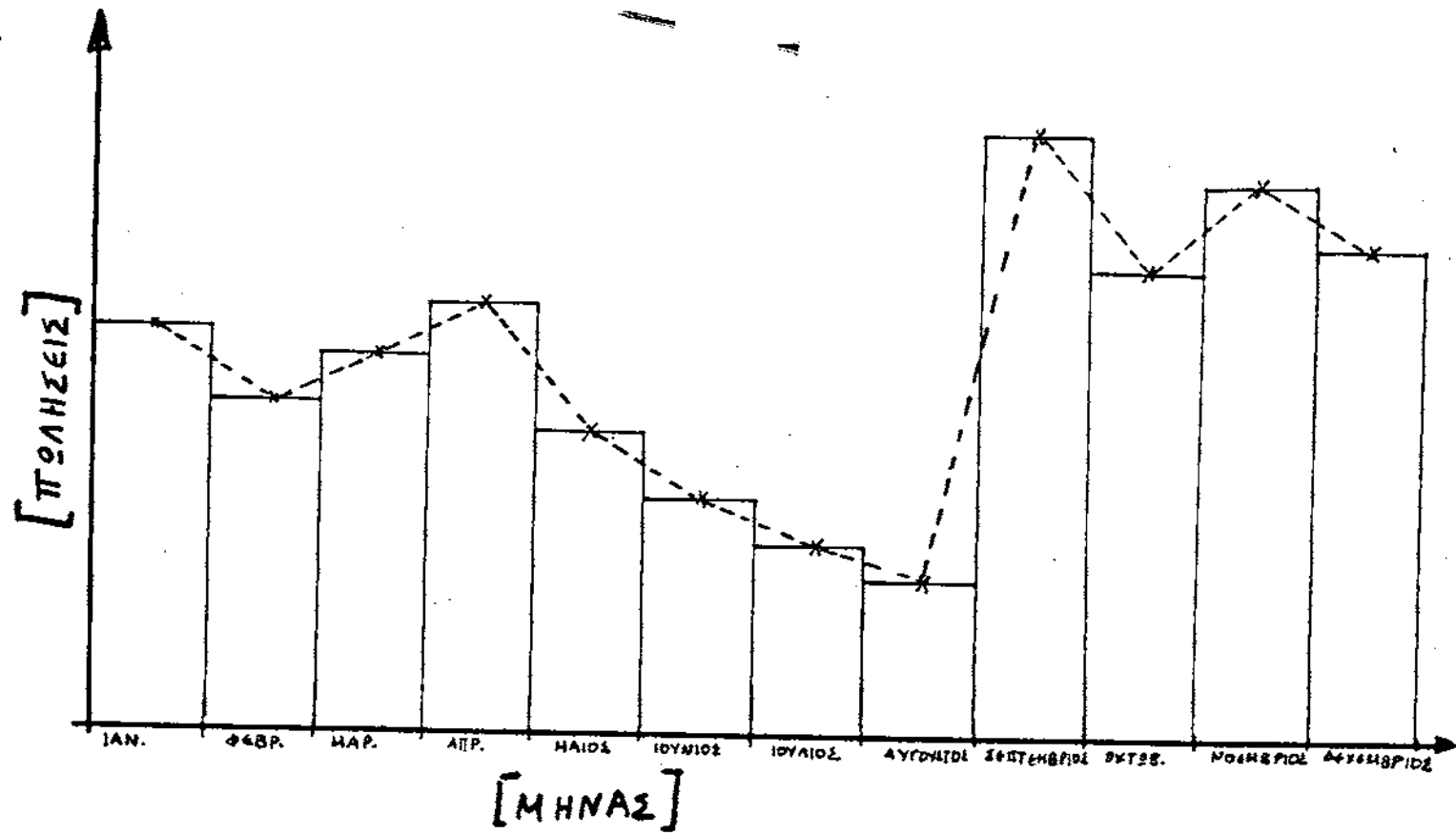
παραγωγή της, στα πρότυπα που της ζητούνται.

Δικαιολογημένα η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. λοιπόν, βαρύνει αυτό το τμήμα της, αφού από την σωστή του λειτουργία, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό και το ύψος των πωλησεών της.

Βάση του οργανογράμματος τώρα, ο Εμπορικός Διευθυντής της εταιρείας έχει υπό την επίβλεψή του τα τμήματα: πωλήσεων, διαφήμισης, και εισαγωγών - εξαγωγών, για το οποίο τμήμα θα κάνουμε μια αναφορά σε επόμενη παράγραφο.

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Κατά τους θερινούς μήνες (Ιούνιο μέχρι και Αύγουστο), παρουσιάζεται μια ελαφρά μείωση των πωλήσεων τοματοπολτού, juice και αποφλοιωμένης τομάτας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τους μήνες αυτούς κυκλοφορεί στην αγορά και φρέσκο προϊόν η τομάτα. Με την αλλαγή της σαιζόν και στις αρχές του Σεπτέμβρη αρχίζει η διάθεση των προϊόντων στην αγορά, (<<μήνας εκκίνησης>> πωλήσεων για το εργοστάσιο), και παρουσιάζεται μια αύξηση των πωλήσεων κατά 200%. Τους υπόλοιπους μήνες, οι πωλήσεις είναι περίπου ισοσκελισμένες. Ειδικά οι πωλήσεις ketchup, παρουσιάζονται ισομαρασμένες σε όλους τους μήνες του έτους.



Α2. ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ - ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΤΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Υπεύθυνοι του τμήματος είναι ο κος Μανουσάκης Σωκράτης, ο οποίος έχει σπουδάσει οικονομικές επιστήμες σε κολλέγιο, με μεταπτυχιακές σπουδές στην Αγγλία πάνω στις οικονομικές επιστήμες και γενικά στο εμπόριο.

Πρέπει να παραδεχτούμε ότι η συζήτηση που είχαμε με τον κ. Μανουσάκη Σωκράτη, στο συγκεκριμένο τμήμα, ήταν πολύ ενδιαφέρουσα και οι ερωτήσεις που του θέσαμε καλύφθηκαν σε ολόκληρο το φάσμα τους. Είναι εντυπωσιακή πραγματικά, η θέση που κατέχει η <<ΚΥΚΝΟΣ>> αυτή την στιγμή στην παγκόσμια αγορά, αφού το 40% - 50% του ετήσιου τζίρου της, προέρχεται από τις εξαγωγές της. Το ύψος των εξαγωγών δηλαδή, εξαρτάται ανάλογα με την εποχή, όπου επεξεργάζεται κάποιο προϊόν και προσδιορίζεται ο όγκος των πωλήσεων.

Αναφέρεται επίσης ότι το 90% του ποσοστού των εξαγωγών είναι για μεταποίηση. Δηλαδή εξάγεται αρκετή ποσότητα πρώτης ύλης τοματοπολτού. Υπάρχει αυτήν την στιγμή συνεργασία με μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού όπως είναι η HAINS, KRAFT, NESTLE, B.S.N., CAMBEL, MITSUBISHI - CAGOME, οι οποίες χρησιμοποιούν πρώτη ύλη προϊόντος <<ΚΥΚΝΟΣ>>, για την παραγωγή των παρεμφερών προϊόντων τους. Το γεγονός αυτό την καθιστά μια κατ'εξοχή εξαγωγική βιομηχανία, αφού το 70% της ετήσιας παραγωγής της περίπου προορίζεται για εξαγωγές.

Για να προχωρήσει βέβαια η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., σε τέτοιες ενέργειες, πρέπει πρώτα απ'όλα να συμμορφωθεί με ορισμένους κανόνες της διεθνούς αγοράς. Δηλαδή οι ποσότητες τοματοπολτού που θα πουληθούν, η τιμή τους θα καθορισθεί, από την προσφορά και την ζήτηση του προϊόντος στην διεθνή αγορά. Εμφανίζεται συνήθως το φαινόμενο,

πτώσης της τιμής του προϊόντος, λόγω αυξημένης προσφοράς. Ο ανταγωνισμός που δέχεται η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι αρκετά μεγάλος και οι ανταγωνίστριες χώρες είναι η Τουρκία, Πορτογαλία, Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία, όπου το 1985 έλεγχαν το 50% της παγκόσμιας παραγωγής τοματοπολτού.

Για να καταπολεμηθεί το φαινόμενο αυτό της υπερπροσφοράς η Ε.Ο.Κ. όρισε για κάθε χώρα, μια ορισμένη δεσμευτική ποσότητα, πρώτης ύλης να παράγει, έτσι ώστε να υπάρχει κάποιος έλεγχος στην παραγωγή, αφού δεν μπορούσε να ελέξει την ζήτηση. Με αυτόν τον τρόπο η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, θέλησε να μειώσει την προσφορά πρώτης ύλης, για κάθε χώρα, περιορίζοντας έτσι την παραγωγή της σε κάποια συγκεκριμένη ποσότητα.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η αγορά του τοματοπολτού είναι χρηματιστηριακή, τουλάχιστον στις περισσότερες προδιαγραφές του.

Αυτό τώρα που μελετά η εταιρεία, είναι η συμπεριφορά του είδους που εξάγεται και η κίνησή του στο εξωτερικό, Δηλαδή, πόση ποσότητα, τοματοπολτού παράγεται - ζητείται - πωλείται.

Ο τρόπος εξαγωγής του προϊόντος, πραγματοποιείται, τοποθετώντας την πρώτη ύλη σε ασηπτικές σακκούλες και στην συνέχεια σε βαρέλια βάρους 220 KGR. το καθένα. (Ακολουθεί φωτογραφικό υλικό).

Η μεταφορά τώρα των προϊόντων, γίνεται με πλοία, όπου το προϊόν είναι συσκευασμένο σε container. Οσόν αφορά την Ευρώπη, η μεταφορά του προϊόντος γίνεται με φορτηγά.

Οι παραγγελίες τώρα για το εξωτερικό, κοστολογούνται πάντα ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς, και σημειώνεται ότι οριστικοποιούνται πριν από κάθε σαιζόν.

ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.

Η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., για να μπορεί να παρακολουθεί καλύτερα την κίνηση των προϊόντων της στο εξωτερικό, έχει ορίσει αντιπροσώπους - πωλητές, οι οποίοι υπάρχουν στην Αυστραλία - ΗΠΑ - ΚΑΝΑΔΑ - ΑΓΓΛΙΑ - ΔΑΝΙΑ και ΓΑΛΛΙΑ. Τα προϊόντα τα οποία εξέγονται, στόχο έχουν, πρώτα ν'αγγίξουν την ελληνική οικογένεια που κατοικεί στο εξωτερικό, και σε δεύτερη φάση απευθύνονται στον καταναλωτή της χώρας όπου εξάγονται.

Ο κάθε αντιπρόσωπος στην κάθε χώρα, ξεχωριστά, έργο του είναι να παρακολουθεί την πορεία του προϊόντος στην αγορά, και αναλογα να κάνει τις παραγγελίες του. Η επικοινωνία με τους αντιπροσώπους πραγματοποιείται με τηλέφωνο - TELEX - FAX. Ο έλεγχος τώρα που πραγματοποιεί η εταιρεία, για την πορεία των προϊόντων της στο εξωτερικό, γίνεται είτε σε προσωπικό επίπεδο με την επίσκεψη των αρμόδιων manager, είτε με την επικοινωνία των αντιπροσώπων και της επιχείρησης.

Το τελευταίο καιρό, η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., έχει δώσει μεγάλη βάση και στην διαφήμιση και το Marketing για την σωστότερη προβολή των προϊόντων της στο εξωτερικό. Προς το παρόν, το έργο της διαφήμισης το έχουν αναλάβει οι αντιπρόσωποι που βρίσκονται σε κάθε χώρα, αφού η εταιρεία έχει αρχίσει πρόσφατα και πραγματοποιεί τα πρώτα βημάτά της για το Βιομηχανικό Marketing

Όσον αφορά τώρα τα προϊόντα, που εισάγει η εταιρεία είναι κυρίως υλικά συσκευασίας, και κυρίως ο Λευκοσίδηρος, που εισάγεται από την Γαλλία και χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη κατασκευής των κουτιών, για κονσερβοποιημένα προϊόντα. Επίσης εισάγονται και οιασηπτικές σακκούλες όπου γεμίζει ο τοματοπολτός που προορίζεται για εξαγωγή. Τα βαρέλια τώρα, τα χαρτόκουτα καθώς και οι παλέτες

μεταφοράς είναι ελληνικής κατασκευής.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε, ότι η εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. διατηρεί γραφείο στην Αθήνα, όπου οι δραστηριότητές του, μοιράζονται κατά 80% στις πωλήσεις του εσωτερικού, το 10% των δραστηριοτήτων ασχολείται με θέματα εισαγωγών - εξαγωγών και το υπόλοιπο 10%, έχει σαν αντικείμενο την σύναψη παραγγελιών υλιών-πρώτων υλών, αγορές αναταλλακτικών, και γενικά ασχολείται με ότι έχει σχέση με τις προμήθειες της εταιρείας. Συγκεκριμένα η επιχείρηση, δεν διαθέτει ξεχωριστό τμήμα αγοράς, απλά λειτουργεί αυτό το τμήμα, που ασχολείται με την προμήθεια των υλιών συσκευασίας.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ.

Η επικοινωνία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων, είναι κάθετη και οριζόντια. Τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους, τόσο σε επίπεδο προϊσταμένων όσο και σε επίπεδο υφισταμένων και εργαζομένων. Υπάρχει καθημερινή και άμεση επαφή με την Διεύθυνση της εταιρείας (πολιτική της ανοικτής θύρας), και σημειώνεται ότι δεν τίθεται πρόβλημα γραφειοκρατίας σε κανένα τμήμα για οποιαδήποτε περίπτωση.

Σε αντίθεση με το σύστημα της αυταρχικής διοίκησης και επικοινωνίας, που χαρακτηρίζει άλλες επιχειρήσεις βιομηχανικές του ίδιου αντικειμένου ή διαφορετικού, και ο επικεφαλής λαμβάνει συγκεντρωτικά τις αποφάσεις και καθορίζει μονομερώς το περιεχόμενό τους, στην εταιρεία <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., κύριο χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχική διοίκηση και η αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων. Στην συμμετοχική διοίκηση δηλαδή, που εφαρμόζει η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. θέτει στην διάθεση των εργαζομένων όλες τις πληροφορίες και αυτοί με την σειρά τους, ενθαρρυνόμενοι, παρέχουν στην διοίκηση χωρίς φειδώ, όλες τις πληροφορίες που διαθέτουν. Με τον τρόπο αυτό θεμελιώνεται το σύστημα Διοίκησης και επικοινωνίας, που πάνω σε αυτό στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων, επιφέρει την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας μεταξύ της Διοικήσεως και των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι εμπιστεύονται τις εμπειρίες και τις γνώσεις σε αυτή την σχέση.

Δηλαδή, ο κ. Μανουσάκης Δημήτριος, σαν πρόεδρος της εταιρείας, δεν περιορίζει το ρόλο του σαν ηγέτη, απλώς τον διαφοροποιεί και τον κάνει πολυπλοκότερο. Προσπαθεί να συντονίσει, την απόφαση που θα ληφθεί συμμετοχικά, και να εξέγξει την εφαρμογή της.

Αλλωστε αυτό αποδυνθεύεται με την ποιότητα στην παραγωγή των προϊόντων της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. , που είναι το αποτέλεσμα της συμπλήρωσης των γνώσεων και εμπειριών του προσωπικού, και κυρίως της δυνατότητας ανταλλαγής αυτών, από πάνω προς τα κάτω.

Οι τεχνικές επικοινωνίες που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει η <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. είναι η συνέντευξη σε προσωπικό επίπεδο, διάλογο, καθώς και την δημόσια συζήτηση ή διάλεξη με το προσωπικό.

Αυτό το είδος της επιχειρηματικής πολιτικής που εφαρμόζει στην διοίκησή της η εταιρεία, έχει σαν αποτέλεσμα, να ανταποκρίνεται στην υλοποίηση των γενικών και ειδικών επιχειρηματικών στόχων της περισσότερο αποτελεσματικά. Επίσης την κάνει να διακρίνεται για την ευκαμψία της στην προσαρμογή της, σε νέους στόχους και νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, και να υιοθετεί με ευκολία, νέα διορθωτικά μέτρα, χωρίς να ανατρέπεται η όλη δομή των προγραμμάτων. Και τέλος, προσαρμόζεται πολύ εύκολα, στην πολιτική των ανταγωνιστών της. Προσαρμόζει την πολιτική της, προς την συμπεριφορά, εκείνων οι οποίοι επηρεάζονται από την δική της πολιτική.

Στην Ελλάδα, υπάρχουν αφθονία επιχειρήσεων, του τύπου της επιχείρησης <<ΚΥΚΝΟΣ>>, όπως η SECOBE, SEBAX, ΠΕΛΑΡΓΟΣ κ.α. Ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω της μη σωστής οργάνωσης, λειτουργίας και Διοίκησης, έχουν γίνει προβληματικές και πολλές από αυτές κλείνουν. Σε αντίθεση με την <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., όπου χάρη στην σωστή λειτουργία της και οργανωτική δομή της, δεν έχει να φοβηθεί τίποτα εν'όψη του 1992. Οπως και δεν έχει να ζηλέψει και τίποτα, σε σχέση με κάποια ομοειδή εταιρεία, από τον Ευρωπαϊκό χώρο.

ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Οι επιχειρησιακές αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο συμβούλιο συνέρχεται, μια φορά το μήνα σύμφωνα με το νόμο 2190/20. Οι αποφάσεις χρηματοδότησης της επιχείρησης είναι ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η γενική συνέλευση, η οποία είναι τακτική, καλείται υποχρεωτικά, μια φορά το χρόνο, και μέλη της είναι, και πάλι, οι κυριώτεροι μέτοχοι της εταιρείας. Κατά την διάρκεια του έτους, συνέρχονται έκτακτες συνελεύσεις, αν αυτό κριθεί αναγκαίο. Κατά την διάρκεια της τακτικής συνέλευσης, συζητείται ο έλεγχος και ο απολογισμός της χρήσεως, και γι' αυτό τον λόγο η συνέλευση πρέπει να πραγματοποιείται το αργότερο μέχρι 30/6.

Το Συμβούλιο βασικά συγκαλείται από τον Πρόεδρο, όταν αυτός κρίνει αναγκαίο, και βασικά θέματα που αναπτύσσονται, είναι αυνήθως αποφάσεις, για προμήθεια υλικών συσκευασίας, και η συνεχής παρακολούθηση φορολογικών θεμάτων πάσης φύσεως.

Επίσης, προχωρούν προς την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, και προσδιορισμό εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση και επιλογή δεδομένων, που θα συμβάλλουν καλύτερα στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Αναζητούνται οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις, και ποιές είναι αυτές που εξασφαλίζουν μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

Μετά τον καθορισμό το συμβούλιο αξιολογεί τις λύσεις που προτάθηκαν, και προχωρεί στην ανάλυση των παραγόντων, οι οποίοι συνδέονται με την κάθε μια εναλλακτική λύση.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 4ο

Εμφάνιση οικονομικών καταστάσεων των τριών
τελευταίων ετών και μερική ανάλυσή τους
για μελλοντικό προγραμματισμό.

ΓΕΝΙΚΑ:

Τα αποτελέσματα μιας καλής διοίκησης εμφανίζονται σε τελική πραγματική μορφή στις οικονομικές καταστάσεις (Ισολογισμοί, Α.Χ.) της επιχείρησης, οι οποίες μας δείχνουν την κερδοφόρα ή όχι πορεία της επιχείρησης κατά την διάρκεια των χρήσεων.

Μπορεί οι άμεσες δραστηριότητες της διοίκησης να είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η επάνδρωση, και ο έλεγχος, αλλά τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων εμφανίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Για τον λόγο αυτό θεωρήσαμε σκόπιμο να εμφανίσουμε στο τελευταίο μέρος της εργασίας μας τις οικονομικές καταστάσεις της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. των ετών 1988 - 1990, και κάνοντας μια μερική ανάλυση αυτών, να δείξουμε αν η διοίκηση της <<ΚΥΚΝΟΣ>>, πέτυχε το να έχει η επιχείρηση μια καλή πορεία ή όχι για τα πύο πάνω έτη.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. «ΚΥΚΝΟΣ»
Ε Δ Ρ Α Ν Α Υ Π Λ Ι Ο Ν
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31 — ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1990
75η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1/1-31/12/1990)
ΑΡ. ΜΗΤΡ. Α.Ε. 0793/20/B/86/10

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

ΠΟΣΑ ΚΑΘΙΣΤΩΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1990	ΔΡΑΣΜΕΣ		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1989	ΔΡΑΣΜΕΣ	
	ΑΞΙΑ ΚΙΝΗΣΤΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΤΑ (ΑΝΙΣΤΡΟΦΗ)		ΑΞΙΑ ΚΙΝΗΣΤΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΤΑ
1. Γήριμα - Οικόπεδα	179.570.820	-	179.570.820	-	179.570.820
2. Χίρση και Γενικά Έργα	437.209.484	616.135.934	425.583.210	472.188.834	90.000.976
3. Χίρση - Τιμήτες Συμμετοχές και Λοιπά Εξοπλιστικά	1.582.131.487	1.093.074.543	1.204.292.531	808.803.341	414.028.914
4. Μεταφορικά Μέσα	56.195.370	30.390.570	28.504.864	29.401.662	5.281.147
5. Έπιπλα και Λοιπά Εξοπλιστικά	159.414.383	88.848.537	79.587.847	138.642.935	78.841.844
6. Απορροές από πώληση του περιουσιακού	4.781.800	-	4.781.492	2.091.951	2.091.951
7. Σύνολο ενεργητικού (Γ + II)	2.389.306.922	1.816.197.480	2.053.912.072	1.380.644.987	683.244.195

II. Συμμετοχές και Άλλες Μεταρρυθμίσεις Χρηματοοικονομικές Αποτίμησης

7. Λοιπές Μεταρρυθμίσεις αποτίμησης	4.818.320
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού Γ + II + Γ II	274.197.778

Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I. Αποθέματα

1. Συμπουρεια	16.783.214
2. Πρόβλεψη Έσοδα	1.234.967.242
3. Πρόβλεψη και λοιπά Άλλα Αποθέματα ολική - Αντιστοίχιση επί Σέδη Συναλλαγών	286.684.188
4. Προβλεψίες για αγοράς αποθεμάτων	10.748.778
Σύνολο Αποθεμάτων	1.529.183.406

II. Αποτίμησης

1. Πιστώσεις - Αντιρροήσεις	390.001.478
2. Τραπεζικά Έσοδα επί Τράπεζας για εμπορεύματα	2.453.442
3. Αποτίμησης κατά οργάνωση της διοίκησης	287.008
4. Χρήματα διάφορα	901.152.097
5. Αναρροήσεις διαφόρων προκαταβολών και πιστώσεων	109.378
6. Σύνολο Αποτίμησης	28.383.950
Σύνολο Κυκλοφορούν Ενεργητικού (Δ + Ε + ΣΤ + Ζ)	1.557.869.414

IV. Διαθέσιμα

1. Ταμείο	29.232.485
2. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	181.114.451
3. Διαθέσιμα σε τράπεζες	190.347.718
4. Σύνολο Διαθέσιμων	3.908.114.930

Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

1. Σύνολο αποτίμησης χρήσεων	5.888.072
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ + Δ + Ε)	3.798.266.722

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΙΣ ΚΡΕΔΙΤΙΚΟΙ

1. Ακρίβιστο περιουσιακό στοιχείο	300
2. Χρηματικό Λογισμικό Εργασιών	1.503.285
Σύνολο Λογισμικών	1.503.285

Επιμέτρηση: I. Στο σύνολο της εταιρίας έχουν γραφτεί υποθήκες ύψους 400.000 και προσημασμένες ύψους 498.000.000 για εξασφάλιση υπολοίπων της 31/12/90 τραπεζικών όψεων ύψους 719.330.093

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Ποσά	Ποσά
Κλίμακα Χρήση 1990 6μη	Προσημ. Χρήση 1989 6μη
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
I. Κεφάλαιο Μετοχικό (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ)	
1. Καταβεβλημένο	331.738.842
II. Διαφορές αναπροσβασιμότητας - Επικουρητικές Επενδύσεις	
3. Επικουρητικές επενδύσεις παγίων ενεργητικού	495.434.749
IV. Αποθεματικά κεφάλαια	
1. Τακτικό αποθεματικό	130.218.470
2. Εξισό αποθεματικό	14.022.138
3. Έστωκο αποθεματικό	150.218.544
5. Αφαιρούμενο από το εσώκο διατάχεται σύμφωνα με άρθρο 4 του Ν. 1826/84	526.801.789
VI. Αποτελέσματα της νέου	
Υπόλοιπο κερδών χρήσεων της νέου	11.212.922
Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων (Α+Β+Γ+Δ+Ε)	1.260.427.382
Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΑΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	
2. Λοιπές προβλέψεις	259.868
Γ. ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ	
I. Μεταρρυθμισμένες υποχρεώσεις	
1. Δάνεια Τραπεζών	153.738.170
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
Πιστωτικό υπόλοιπο	
1. Προμηθευτές	1.222.028
2. Τραπεζικοί Πληρωτέοι	16.873.222
3. Τράπεζες χρηματοδοτών υποχρεώσεων	1.004.429.275
4. Προκαταβολές Πελατών - Αντιπροσώπων	12.943.448
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	14.727.251
6. Ασφαλιστικά οργανωμένα	22.945.800
7. Μεταρρυθμισμένες υποχρ. κληρονομιάς στην εσώκομα χρήση	84.129.834
8. Μεταρρυθμισμένες υποχρ. κληρονομιάς στην εσώκομα χρήση	283.078.110
9. Μεταρρυθμισμένες υποχρ. κληρονομιάς στην εσώκομα χρήση	44.648.918
10. Μεταρρυθμισμένες υποχρ. κληρονομιάς στην εσώκομα χρήση	2.249.374.473
11. Πιστωτικές διαφορές	2.403.110.849
Σύνολο υποχρεώσεων Γ, Γ II	2.403.110.849
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
1. Έσοδα επόμενης χρήσης	4.175.229
2. Υπόλοιπο χρήσεων προηγούμενων	17.847.254
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	23.022.621
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	2.786.250.722
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΙΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	
1. Διακρίβιστο περιουσιακό στοιχείο	300
2. Πιστωτικό λογισμικό εργασιών	1.503.285
Σύνολο Λογισμικών	1.503.285

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31-Δεκεμβρίου 1990 (1/1 - 31/12/1990)

Ποσά Κλίμακας χρήσεως 1990 6μη	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 1989
I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	
Κύριοι Έργασιες (Παλίνομι)	2.403.989.038
Μείωση κόστους Παλίνομι	1.370.183.895
Μείωση αποτελέσματα (πέρη) εργασιών	933.082.344
Πάγινα - Άλλα Έσοδα εκμεταλλεύσεως	895.252
Σύνολο	634.748.399
ΜΕΙΩΣΗ: 1. Έσοδα έκπτωσης λειτουργίας	104.813.377
2. Έσοδα λειτουργίας διαφόρων	233.124.590
3. Έσοδα λειτουργίας διαφόρων	258.939.847
Μείωση αποτελέσματα (πέρη) εργασιών	477.877.814
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικό υπόλοιπο	34.898.832
Μείωση: 5. Τραπεζικό υπόλοιπο και εισαχθέν έσοδο	221.832.045
6. Οικονομικά αποτελέσματα (πέρη) εργασιών	186.364.419
7. Σύνολο	281.442.018
II. ΠΛΕΟΝ (ή μείωση) ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
1. Έσοδα και ανάργα Έσοδα	77.129.427
2. Έσοδα κέρδη	7.525.360
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	12.349.858
Μείωση:	107.071.858
1. Έσοδα και ανάργα Έσοδα	44.278.208
2. Έσοδα κέρδη	-
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	50.741.009
4. Οργανικά και εσώκομα αποτελέσματα (πέρη)	318.463.357
Μείωση:	
Σύνολο αποθεμάτων παγίων στοιχείων	246.527.186
Μείωση: 5. Μεταρρυθμισμένες στο έστωκο κλάσας	131.108.081
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (πέρη) ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	203.122.340

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ποσά Κλίμακας Χρήση 1990 6μη	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 1989
Καθαρό αποτέλεσμα (πέρη) χρήσεως	203.122.340
Επισημασμένες φόρος Πιστωτικών κερδών πέρη, χρήσεως	12.865.848
Υπόλοιπο αποτελέσματα προηγούμενων χρήσεων	26.185.844
Σύνολο	281.952.782
ΜΕΙΩΣΗ: Φόρος εισοδ. επί αδικοπραχθέντων κερδών	72.382.812
Λοιπά Φόροι μη αναπροσβασιμότητας στο κλειστό περιουσιακό (Φ.Α.Π.)	1.195.078
Μείωση κατά 1989	24.658.548
Μείωση κατά 1989	277.364.528
II. Διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:	
Τακτικό Αποθεματικό	130.218.470
Μέρηνα Χρήσεως (εσώ)	2.900.000
Μέρηνα Χρήσεως (εσώ)	186.504.290
Αφαιρούμενο από ταμειακό έσοδο (Φ.Α.Π.)	2.100.000
Εξισό κέρδη, εισαχθέν πέρη. 21 Η 1826/84 Χρήση 1989	905.822
Εξισό κέρδη, εισαχθέν πέρη. 20 Η 1826/84 Χρήση 1990	14.078.000
Εκτακτα αποθεματικά	50.000.000
Υπόλοιπο εις Μέλη	38.189.644
Σύνολο	428.229.180

Ο Πρόεδρος του Διοικ. Συμβ. και Γεν. Διευθυντής: **Αθαν. Μανουσάκης-Διοικητής & Κωνσταντ. Μανουσάκης**

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι: **Νικόλαος ΗΛ. Κουτρούμη**

Ο Διευθυντής του Γεν. Λογιστηρίου: **Δημήτριος Σπύρ. Μανός**

Ο Οικονομικός Σύμβουλος:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. «ΚΥΚΝΟΣ»
ΕΔΡΑ ΝΑΥΠΛΙΟΝ
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31 - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1988
73η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1/1-31/12/1988)
ΑΡ. ΜΗΤΡ. Α.Ε. 9793/20/Β/86/10

Main financial statement table with columns for 'ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΣΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 1988' and 'ΠΟΣΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΤΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 1987'. It is divided into sections: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ, Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ), ΠΑΘΗΤΙΚΟ (Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ, Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ), and ΔΕΥΤΕΡΟΤΗΤΕΣ (Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ, Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31-Δεκεμβρίου 1988 (1/1 - 31/12/88)

Income Statement table showing 'Ποσό Κλεισμένης Χρήσεως 1988' and 'Ποσό Προηγούμενης Χρήσεως 1987'. It details expenses for depreciation, salaries, and other costs, leading to a net profit of 2,235,516.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Statement of Financial Position table showing 'Ποσό Κλεισ. χρ. 1988' and 'Ποσό Προηγ. χρ. 1987'. It details the distribution of profits into reserves and dividends, ending with a total of 2,235,516.

Ο Πρόεδρος του Διοικ. Συμβ. και Γεν. Διευθυντής: Δημήτριος Κωνσταντ. Μανουσαδής
Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι: Αθαν. Μανουσαδής-Αλαβίτσας & Κωνσταντ. Δημ. Μανουσαδής
Ο Διευθυντής του Γεν. Λογιστηρίου: Νικόλαος Ηλ. Κουτρούμης
Ο Οικονομικός Σύμβουλος: Δημήτριος Σπύρ. Μαντάρης

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗ

Προς τους κ.κ. Μέλη του ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. «ΚΥΚΝΟΣ»
Ελέγχω τις αναγόμενες Οικονομικές Καταστάσεις καθώς και το σχετικά Προσάρτημα της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. «ΚΥΚΝΟΣ», της εταιρικής χρήσεως που άρχισε τη 31η Δεκεμβρίου 1988. Ο έλεγχός μου, στα πλαίσια του οποίου λάβαμε ως γνώση πλήρους λεπτομερούς απολογισμού των εργασιών του υποκαταστήματος (εργοστασίου) της εταιρείας που βρίσκεται στο Σπυριό της κοινότητας Μήλεσι, έγινε σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 37 του κ.ν. Ν. 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιρειών», και, τις ελεγκτικές διαδικασίες που πρότερον κατάλαβα, βάσει των αρχών και κανόνων ελεγκτικής που ακολουθείται στο Συνοδικό Λογιστήριο (έχουν στη διαθεσίμη, τα βιβλία και στοιχεία που ήρθαν σε επαφή με τους ελεγκτές και τους ελεγκτούς αναλογικά με τον έλεγχο πληροφωρίας και απεικόνισης που επιζητήθηκε, ειδικά από τη λογαριασμοκρατία κλάσσης παραγωγής «λεπτοκομμάτι» κλπ. (το οποίο ελεγκτήκαμε) για την υποκατάσταση τελικών προϊόντων, και, σχετικά καταλαβαί λόγω της τεταμένης και μη επιβαρυντικής κατάστασης της εταιρείας, οπότε η «επιχειρηματική κατάσταση», με αναλογιστικά αποθέματα ημετέρας περιουσιακών στοιχείων και λοιπών εχθρών ανεπηρέαστα, το ποσό των οποίων ο έλεγχός μου δεν μπόρεσε να προσδιορίσει, στα βιβλία της εταιρείας έχει τηρηθεί κανονικά λογαριασμός κλάσσης παραγωγής «επιχειρηματική» Επισχέδιασε με τη συνδρομή της επιβλεπόμενης επιβλεπόμενης Συμβουλίας προς την τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων, με τη σχετική Οικονομική Κοινότητα. Το πρόσχημα περιελάμβανε τις πληροφορίες που προβλέπονται από την παρ. 1 του άρθρου 37 του κ.ν. Ν. 2190/1920.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε. «ΚΥΚΝΟΣ»
Ε.Α.Ρ. Μ.Υ.Ε.Λ.Ι.Ο.Ν
ΠΕΡΙΟΔΟΣ 12 ΜΗΝΩΝ ΤΕΛΟΥΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1989
ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΡΕΜΑΣ Α.Ε. ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
ΑΡ. ΜΗΤΡ. Α.Ε. 9733/20/ΒΙΟΕΣ/80

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Γ. ΠΑΤΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Table with 4 columns: 1989, 1988, 1987, 1986. Rows include: 1. Επενδυτικές Ακτινογραφίες, 2. Κτίρια και Τεχνικά Έργα, 3. Μηχ. Υποβ. Εξοπλισμός κλπ Λοιπά (Ποσών), 4. Μεταφορικά Μέσα, 5. Είδη και Λοιπά Εξοπλισμού, 6. Απομείνωσα μη κερδοσκοπικά στοιχεία (Επιτάχ. Ακτινογραφιών (Γ.Π.))

III. Συμμετοχές και άλλες Μακροπρόθεσμες Χρηματοοικονομικές Διατάξεις

Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I. Αποθέματα

- 1. Εμπορεύματα
2. Προϊόντα Εισαγ.
3. Αρτοποι. και βρώμ. ύλης, Αναλόγου υλικού - Αποτίμηση
4. Είδη σε συντήρηση
5. Προκαταβολές για αγορά αποθεμάτων

II. Απαιτήσεις

- 1. Πελάτες - Αντιπροσώπων
2. Γραμμάτια Εισαγ. στις Τράπεζες για εισπραχθέν
3. Απαιτήσεις κατά οργάνων της διαίτησης
4. Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις εισπραχθέν στην απόλυτη χρήση
5. Απαιτήσεις - Επιδόματα Πελάτες και Κρατών
6. Χρεωστικές διαφορές
7. Λογισμικά διαφόρων παραγομένων και παστωμένων
8. Επενδυτικές Εξουσιοδοτήσεις

IV Διαθέσιμα

- 1. Ταμείο
2. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας

Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΙΚΟΥ

- 1. Έσοδα επόμενου χρόνου
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ + Δ + Ε)

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΓΑΡΕΣ ΚΡΕΔΙΤΙΚΟΙ

- 1. Αλλάξιμα πιστώσιμα
2. Χρεωστικοί Λογαριασμοί Εγγυητών

Σημειώσεις: 1. Τα στοιχεία της ετήσιας έχουν ελεγχθεί από τον Δ.Ο.Υ. 400/000 και περιλαμβάνουν άξ. 410.000.000 για έσοδα από πωλήσεις της 31/12/89.
2. ΣΜΟΕ στη χρήση 1989 ήταν ούτως και η μεταβολή κεφαλαίων της ετήσιας κατά άξ. 61.431.812 με αποτέλεσμα τον καθαρό καθαρό απορροφήσιμο που (καταβάνει) στη χρήση των ετών 1988 και 1989 ο οποίος από απομείνωσα ούτως είναι περιλαμβανόμενος στην χρήση με προεξόφληση από την απομείνωσα των ετών 1989 (στην χρήση 1989 ούτως και την χρήση 1988). Αριθμός Ε1365/1988.

Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I. Κεφάλαιο Μεταχικό (07,50) (στοιχ. 31 Δεμ)

- 1. Καταβληθέντα
2. Διαφορές από απόκτηση άλλων Λοιπών περιουσιακών στοιχείων
3. Επιχορηγήσεις επενδύσεων που είναι ενεργητικού

IV. Αποθεματικά κεφάλαια

- 1. Ταμείο αποθεματικό
2. Είδη αποθεματικό
3. Εισπραχθέντα
4. Εισπραχθέντα
5. Αποφασισθέντα από ομόφωνη Σύνοδο
6. Αποφασισθέντα από ομόφωνη Σύνοδο

V. Αποτελέσματα εις νέο

- Υπόλοιπο κερδών χρήσης εκ νέου
Σύνολο όλων κεφαλαίων (Α + Β + Γ + Δ + Ε)

Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ

Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

- 1. Λόγισμικά Τραπεζών
II Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Πιστωτικοί υπολοίποι

- 1. Προμηθευτές
2. Γραμμάτια Πληρωτέα
3. Τραπεζικοί βραχυπρόθεσμοι υποχρεώσεων
4. Προκαταβολές Πελατών - Αντιπροσώπων
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη
6. Απομείνωσα οργάνωση
7. Μακροπρόθεσμες υποχρ. πληρωτέες στην απόλυτη χρήση
8. Μερίσματα πληρωτέα
9. Πωσιμικές διαφορές

Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

- 1. Έσοδα επόμενου χρόνου
2. Έσοδα χρηστικής δεκαετημερίας

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α + Β + Γ + Δ)

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΓΑΡΕΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ

- 1. Αλλάξιμα πιστώσιμα
2. Πιστωτικοί Λογαριασμοί Εγγυητών

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31 Δεκεμβρίου 1989 (1/1 - 31/12/89)

Table with 4 columns: 1989, 1988, 1987, 1986. Rows include: I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ, II. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, III. ΠΛΕΟΝ (ή ΜΕΛΙΟΝ) ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ, IV. ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΜΕΛΙΟΝ) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Table with 4 columns: 1989, 1988, 1987, 1986. Rows include: Κεφάλαια αποτελέσματος (ετήσιας χρήσεως), ΜΕΙΟΝ: Φόροι εισοδ., επί ομοεπένδων κεφαλίων, II. Διανομή των κερδών γίνεται ως εξής: Τακτικό Αποθεματικό, Φόρος κληρονομίας (καθ), Φόρος κληρονομίας, Αμοιβή Διοικητ. Συμβουλίου, Αμοιβή Διοικητ. Συμβουλίου, Είδη αποθεματικό, Έκτακτα αποθεματικά, Υπόλοιπο εις νέον

Καύπια 15 Μαρτίου 1990
Ο Πρόεδρος του Διοικ. Συμβ. και Γεν. Διευθυντής: Δημήτριος Κωνσταντ. Μανουσόκης
Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι: Αθαν. Μανουσόκης-Λιαλιόσης & Κωνσταντ. Δημ. Μανουσόκης
Ο Διευθυντής του Γεν Λογιστηρίου: Νικόλαος Ηλ. Κουτρούμης
Ο Οικονομικός Σύμβουλος: Δημήτριος Σπύρ. Μανιές

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟ-
ΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

A. Οριζόντια ανάλυση.

Η οριζόντια ανάλυση περιλαμβάνει την απεικόνιση των διαφόρων μεγεθών των Ισολογισμών και των Αποτελεσμάτων Χρήσης μιας επιχείρησης για δυο ή περισσότερα έτη σε οριζόντια αντι-παράθεση, εμφανίζοντας τις μεταβολές που επήλθαν σε κάθε μια κατηγορία στοιχείων από έτος σε έτος σε απόλυτα μεγέθη (ποσά), και σε σχετινά μεγέθη (ποσοστά).

Η οριζόντια ανάλυση εμφανίζει την τάση των στοιχείων των Ισολογισμών και των Αποτελεσμάτων Χρήσης, και παρακολου-θούμενη για μια σειρά ετών, δείχνει την κατεύθυνση των μεταβο-λών της χρηματοοικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της.

Στα σχήματα 1, και 2 φαίνεται η οριζόντια ανάλυση στους Ισολογισμούς και στα Αποτελέσματα Χρήσης των ετών 1988 - 1990 με σταθερό αλλά και κινητό έτος βάσης.

B. Κάθετη ανάλυση.

Με την κάθετη ανάλυση στον Ισολογισμό επιδιώκεται η εμφάνιση της δομής της περιουσίας, και των κεφαλαίων της επι-χείρησης, ή με άλλη έκφραση επιδιώκεται η γνώση της σύνθεσης του

ενεργητικού και του παθητικού.

Η κάθετη ανάλυση στον Ισολογισμό διενεργείται ως εξής: Τα επιμέρους στοιχεία, ή ομάδες στοιχείων εκφράζονται σε ποσοστά του συνολικού ενεργητικού και παθητικού που παριστάνονται με το 100%.

Με την κάθετη ανάλυση στο λογαριασμό των Αποτελεσμάτων Χρήσης επιδιώκεται η γνώση της δομής των καθαρών αποτελεσμάτων (κερδών ή ζημιών).

Η κάθετη ανάλυση στα αποτελέσματα χρήσης διενεργείται ως εξής:

Όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τον λογαριασμό «Αποτελέσματα Χρήσης» εκφράζονται σε ποσοστά των πωλήσεων που παριστάνονται με το 100%.

Στα σχήματα 3, και 4 φαίνεται η κάθετη ανάλυση στους Ισολογισμούς και στα Αποτελέσματα Χρήσης των ετών 1988 - 1990.

ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 1988 1989 1990

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%
<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>						
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	636.066.832	24,80	654.883.409	23,60	774.157.774	20,40
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1.723.494.002	67,50	2.001.389.041	72,00	2.855.767.814	75,44
ΔΙΑΦΕΣΙΜΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	192.211.564	7,50	115.999.589	4,20	150.347.116	4,00
ΜΕΤ. ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤ.	5.027.307	0,20	5.021.644	0,20	5.988.073	0,16
	2.566.799.705	100,0	2.777.293.683	100,0	3.786.260.777	100,0
<u>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</u>						
ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.018.967.448	39,70	1.247.806.703	45,00	1.360.867.382	36,00
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	947.086	0,04	564.232	0,02	259.868	0,01
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	163.401.690	6,40	206.542.450	7,40	153.736.170	4,10
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.354.431.536	53,16	1.303.872.509	46,88	2.249.374.675	59,29
ΜΕΤ. ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤ.	19.051.945	0,70	18.507.789	0,70	22.022.682	0,60
	2.566.799.705	100,0	2.777.293.683	100,0	3.786.260.777	100,0

Σχήμα 3

ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ (88 - 90).

.....	ΣΤΑΘΕΡΟ ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ 1988				... ΜΕ ΚΙΝΗΤΟ ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ			
	ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88-89		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88-90		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88-89		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 89-90	
	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ								
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ								
<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>								
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	18.816.577	3	138.090.942	21,7	18.816.577	3	119.274.365	18,2
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓ.	277.895.039	16,1	1.132.273.812	65,7	277.895.039	16,1	854.378.773	42,7
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΝΕΡΓΗΤ.	(76.211.975)	(39,7)	(41.864.448)	(21,8)	(76.211.975)	(39,7)	34.347.527	29,6
ΜΕΤ. ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓ.	(5.663)	(0,1)	960.766	19,1	(5.663)	(0,1)	966.429	19,2
	220.493.978	8,6	1.229.461.072	47,9	220.493.978	8,6	1.008.967.084	36,3
ΠΑΘΗΤΙΚΟ								
ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	228.839.255	22,5	341.889.934	33,6	228.839.255	8,6	113.060.679	9,1
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	(382.854)	(40,4)	(687.218)	(72,6)	(382.854)	(40,4)	(304.364)	(54)
ΜΑΚΡΟΠ. ΥΠΟΧΡ/ΣΕΙΣ	43.140.760	26,4	(9.665.520)	(5,9)	43.140.760	26,4	(52.806.290)	(25,6)
ΒΡΑΧΥΠ. ΥΠΟΧΡ/ΣΕΙΣ	(50.559.027)	(3,7)	894.943.139	66,1	(50.559.027)	(3,7)	945.502.166	72,5
ΜΕΤΑΒ. ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘ.	(544.156)	(2,9)	2.970.737	15,6	(544.156)	(2,9)	3.514.893	19
	220.493.978	8,6	1.229.461.072	47,9	220.493.978	8,6	1.008.967.084	36,3

Σχήμα 1

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥΣ (88 - 90)

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

ΕΤΟΙΧΕΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟ ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ 1988				ΜΕ ΚΙΝΗΤΟ ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ			
	ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88 - 89		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88 - 90		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 88 - 89		ΔΙΑΦΟΡΕΣ 89 - 90	
	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%
ΠΛΗΡΗΣ	111.039	4,5	(61.831)	(2,5)	111.039	4,5	(172.870)	(6,7)
ΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘ.	32.395	2	(66.379)	(4,1)	32.395	2	(98.775)	(5,9)
ΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	78.644	9,5	4.548	0,5	78.644	9,5	(74.095)	(8,2)
ΟΔΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ	(1.536)	(61,7)	(1.631)	(65,5)	(1.536)	(61,7)	(94)	(9,9)
ΠΟΥΡΓ. ΕΣΟΔΑ	36.487	14,8	109.871	44,5	36.487	14,8	73.383	25,9
ΕΣΤ. ΤΟΚΟΙ	(14.687)	(9,7)	69.159	45,5	(14.687)	(9,7)	83.847	61,1
ΚΥΤ. ΤΟΚΟΙ	20.045	335	29.019	514	20.045	355	8.973	34,9
ΚΑ ΚΕΡΔΗ ΕΚΜ.	75.353	17,2	(147.094)	(33,5)	75.353	17,2	(222.448)	(43,3)
ΟΛ. ΕΣΟΔΑ	9.290	9,4	3.095	3,1	9.290	9,4	(6.195)	(5,7)
ΟΛ. ΕΣΟΔΑ	(12.122)	(46)	48.562	183,9	(12.122)	(46)	60.685	424,8
ΣΕΒΕΣΕΙΣ	25.723	31,3	33.122	40,3	25.723	31,3	7.399	6,9
ΦΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΦΟΡΩΝ	71.043	16,6	(225.684)	(52,6)	71.043	16,6	(296.727)	(59,4)

Σημείωση: Τα ποσά είναι σε χιλιάδες δραχ.

Σχήμα 4

ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ	1988		1989		1990	
	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%	ΠΟΣΑ	%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2.465.820	100	2.576.860	100	2.403.989	100
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤ.	1.636.482	66,4	1.668.878	64,8	1.570.102	65,3
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	829.337	33,6	907.981	35,2	833.886	34,7
ΕΣΟΔΑ ΕΚΜ/ΣΗΣ	2.490	0,1	954	0,05	859	0,05
ΛΕΙΤΟΥΡΓ. ΕΣΟΔΑ	247.068	10	283.556	11	356.939	14,9
ΧΡΕΩΣΤ. ΤΟΚΟΙ	151.872	6,2	137.184	5,3	221.032	9,2
ΠΙΣΤΩΤ. ΤΟΚΟΙ	5.648	0,2	25.694	1	34.668	1,4
ΟΛΙΚΑ ΚΕΡΑΗ ΕΚΜΕΤ.	438.536	17,7	513.890	19,9	291.442	12
ΣΥΝΟΛ. ΕΣΟΔΑ	98.916	4	108.206	4,2	102.011	4,2
ΣΥΝΟΛ. ΕΞΟΔΑ	26.407	1,1	14.284	0,5	74.970	3,1
ΟΡΓΑΝ. & ΕΚΤ. ΚΕΡΑΗ	511.044	20,7	607.812	23,6	318.483	13,1
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	82.238	3,3	107.961	4,2	115.361	4,8
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	428.806	17,4	499.850	19,4	203.122	8,3

Σημείωση: Τα ποσά είναι σε χιλιάδες δρχ.

**ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ
ΓΕΩΛΟΓΙΣΜΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1988 - 1990.**

1. Η Βιομηχανική επιχείρηση <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. μπορεί να χαρακτηριστεί ως μονάδα εντάσεως κυκλοφοριακών στοιχείων αφού το ποσοστό των παγίων στοιχείων στο σύνολο του ενεργητικού είναι πολύ μικρότερο από το 50%. Οι διακυμάνσεις των παγίων σε ποσοστά από έτος σε έτος είναι πολύ μικρές και δεν θεωρούνται άξιες σχολιασμού. Γενικά όμως επικρατεί μία τάση μείωσης σαν ποσοστό του παγίου ενεργητικού από το 1988 στο 1990.
2. Το ίδιο κεφάλαιο σαν ποσοστό του συνολικού παθητικού για το έτος 1989, παρουσιάζει μια μεγάλη αύξηση 5,3% (από 39,7% το 88, σε 45% το 89), που σημαίνει ότι η επιχείρηση το έτος 1989 εξασφαλίζει πιά καλά τους δανειστές της και αποφεύγει την εξάρτηση από το ξένο κεφάλαιο, σε σχέση με το έτος 1988, αλλά και το έτος 1990 που παρατηρούμαι μια μεγάλη πτώση 9%. (Από 45% το 1989, σε 36% το 1990).
3. Το ποσοστό του Κυκλοφοριακού σαν Διαθέσιμου Ενεργητικού είναι αρκετά μεγάλο (75% για το 1988) και παρουσιάζει και μια συνεχή αύξηση μέχρι το 1990.
Αυτό δείχνει ενδεχομένως την ύπαρξη ανεικμετάλευτων κυκλοφοριακών στοιχείων με πιθανή συνέπεια την πτώση της αποδοτικότητας των ίδιων κεφαλαίων. Η ύπαρξη τόσων πολλών κυκλοφοριακών στοιχείων θα μπορούσε να συντελέσει στην ύπαρξη αυξημένης ρευστότητας, αλλά αυτό δεν ισχύει γιατί οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις κινούνται σε ποσοστά όχι τόσο ψηλά όσο τα κυκλοφοριακά στοιχεία, αλλά εξίσου σημαντικά με αυτά.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1988-1990.

α) Κάθετη ανάλυση:

Όπως φαίνεται από το σχήμα 4, δηλαδή τον πίνακα με την κάθετη ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης, οι διαφορές των στοιχείων από το 1988 στο έτος 1989 είναι πολύ μικρές, με καλύτερο το έτος 1989. Σε αυτό που πρέπει να σταθούμε είναι οι μεταβολές από τα έτη 1988 - 99 στους έτος 1990 που φαίνεται ότι όλα τα στοιχεία του λογ/σμού <<αποτελέσματα χρήσης>> για το έτος αυτό επέδρασαν αρνητικά, με αποτέλεσμα την θεαματική πτώση των κερδών σαν ποσοστό αλλά και σαν απόλυτο μέγεθος.

Πιο αναλυτικά:

Αν και το ύψος του κόστους πωληθέντων κυμάνθηκαν στα ίδια επίπεδα με τα έτη 1988 - 89, τα λειτουργικά έξοδα εμφανίζονται αυξημένα κατά 4% σε σχέση με το 1989, και 5% σε σχέση με το 1988. Οι χρεωστικοί τόκοι παρατηρούνται αυξημένοι το 1990 κατά 3% σε σχέση με το 1988 και 4% περίπου με το έτος 1989. Έτσι φθάνουμε να έχουμε ολικά κέρδη εκμετάλευσης για το 1990, μειωμένα κατά 6% περίπου σε σχέση με το 1988, και 8% σε σχέση με το έτος 1989.

Τέλος το ύψος των αποσβέσεων σε συνδιασμό με τα έκτακτα έσοδα και έξοδα της εκμετάλευσης ρίχνουν αιόμα τα κέρδη για το 1990, και φθάνουμε σε κέρδη προφόρων για το 1990 ποσοστού 8,3%, έναντι 17,4% για το 1988 και 19,4% για το έτος 1989.

β) Οριζόντια ανάλυση:

Όπως και στην κάθετη ανάλυση έτσι και εδώ θα δούμε τις μεταβολές των στοιχείων του έτους 1990 σε σχέση με ένα από τα δύο έτη 1988 και 1989 αφού οι διαφορές τους δεν είναι πολύ σημαντικές. Έτσι εδώ θα εξετάσουμε τις διαφορές των στοιχείων στα έτη 89 - 90.

Οι πωλήσεις μειώνονται για το 1990 σε ποσοστό της τάξης του 6,7%, με μικρότερη μείωση του κόστους πωληθέντων (5,9%) με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε στην μείωση του Μικτού κέρδους της τάξης του 8,2%. Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων κατά 25,9% και των χρεωστικών τόκων κατά 61,1% με πολύ μικρότερη αύξηση των πιστωτικών τόκων 34,9% οδηγούν στην μεγάλη πτώση των ολικών κερδών εκμετάλλευσης κατά 43,3%.

Τέλος τα αυξημένα έξοδα εκμετάλλευσης και οι αποσβέσεις, σε σχέση με τα έσοδα εκμετάλλευσης οδηγούν στην θεαματική πτώση των κερδών κατά 59,4%.

Μέρος 2ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΚΑΙ
ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ
<<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 88 - 90

Α. ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Βασικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι μακροχρόνια η επίτευξη κερδών και βραχυχρόνια η διατήρηση εικανοποιητικής ρευστότητας. Σαν ρευστότητα εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης είναι υγιής, μόνον εφόσον διαθέτει επαρκή ρευστότητα.

Η ύπαρξη ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επιδράση στα κέρδη της, γιατί αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά, ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να πληρώσει τις υποχρεώσεις της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δυσφημισή της, την μείωση εμπιστοσύνης των συναλλασσομένων με αυτή, και γιατί όχι την κύρηξή της σε κατάσταση πτώχευσης.

Ομως και στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει υπερεπάρκεια ρευστότητας τα κέρδη της θα είναι χαμηλά από εκείνα που θα ήταν αν είχε γίνει μια πιο αποδοτική τοποθέτηση των κεφαλαίων της, αν λάβουμε υπόψιν ότι η διατήρηση υπερβολικών, ανεκμετάλευτων ρευστών διαθεσίμων, δεν είναι επωφελής για την επιχείρηση.

Από τα πιο πάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η ιδανική λύση βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις δύο πιο πάνω περιπτώσεις, γιατί απαιτείται ισορροπία μεταξύ επαρκούς και μη επαρκούς ρευστότητας.

Στον πίνακα 1 βλέπουμε ορισμένους αριθμοδείκτες, βάση των οποίων θα κάνουμε κάποιες εκτιμήσεις, και αξιολόγηση της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης, ή της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Β. ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Ενας από τους πιο βασικούς σκοπούς της ανάλυσης ισολογισμών είναι και η μελέτη της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης, δηλαδή της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, π.χ. καταβολή τόκων μακροπρόθεσμων πιστώσεων ή δανείων, καταβολή δόσεων δανείων κ.λ.π. Μελετάται επίσης η εξασφάλιση των πιστωτών από μακροχρόνια σκοπιά, καθώς και η δυνατότητα της επιχείρησης να συνάπτει μακροπρόθεσμα δάνεια, ή αλλιώς μελετάται η πιστοληπτική της ικανότητα.

Η διαδικασία προσδιορισμού της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης από μακροχρόνια σκοπιά, περιλαμβάνει την ανάλυση της διάρθρωσης των κεφαλαίων της, του τρόπου χρηματοδότησης της περιουσίας, της ασφάλειας του ξένου κεφαλαίου, καθώς και της δυνατότητας, μέσω των κερδών, να καλύπτει τους τόκους των μακροπρόθεσμων δανείων.

Στον πίνακα 2 εμφανίζουμε ορισμένους αριθμοδείκτες, βάση των οποίων θα κάνουμε κάποιες εκτιμήσεις και αξιολόγηση

της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Γ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης σε κέρδη, καθώς και την απόδοση των πωλήσεων σε μικτά και καθαρά κέρδη.

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας μετρούν τον βαθμό χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων, ο οποίος γενικά προσδιορίζεται από τη σχέση των πωλήσεων προς τα διάφορα περιουσιακά στοιχεία.

Η ανάγκη χρησιμοποίησης των αριθμοδεικτών αυτών οφείλεται στο γεγονός ότι με αυτούς, είτε σαν σχέση μεταξύ κερδών και κεφαλαίων, είτε σαν σχέση κερδών και πωλήσεων, μπορεί να μετρηθεί η κερδοφόρος δυναμικότητα της επιχείρησης, πράγμα που δεν μας το επιτρέπει η γνώση μόνο του απόλυτου μεγέθους των κερδών ή των πωλήσεων.

Στον πίνακα 3 εμφανίζουμε ορισμένους αριθμοδείκτες, βάση των οποίων θα κάνουμε κάποιες εκτιμήσεις, και αξιολόγηση της αποδοτικότητας της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

	1988	1989	1990
ΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ= Κ.Ε / Β.Υ.	$\frac{1.915.705}{1.354.431} = 1,41$	$\frac{2.117.388}{1.303.872} = 1,62$	$\frac{3.006.114}{2.249.374} = 1,34$
ΠΡΑΓΜΑΤ. ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ= Κ.Ε.-Αποθέματα/Β.Υ	$\frac{1.915.705-695.685}{1.354.431} = 0,9$	$\frac{2.117.388-861.740}{1.303.872} = 0,96$	$\frac{3.006.114-1.522.161}{2.249.374} = 0,66$
ΓΑΜΛΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ= Δ.Ε/ Β.Υ	$\frac{192.211}{1.354.431} = 0,14$	$\frac{115.999}{1.303.872} = 0,09$	$\frac{150.347}{2.249.374} = 0,07$
ΓΑΧΥΤ. ΚΥΚΛΟΦ. ΑΠΟΘΕΜ= Κ.Π. / Μ.Α	$\frac{1.636.482}{771.771} = 2,1$	$\frac{1.668.878}{778.713} = 2,1$	$\frac{1.570.102}{1.191.951} = 1,3$
Χ.Π.Α.Α. = 360/ Τ.Κ. ΑΠΟΘΕΜ.	$\frac{360}{2,1} = 171\eta\mu.$	$\frac{360}{2,1} = 171\eta\mu.$	$\frac{360}{1,3} = 277\eta\mu.$
ΑΧ. ΚΥΚΛΟΦ. ΑΠΑΙΤΗΣ.= ΔΑ. / Μ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	$\frac{2.465.820}{872.530} = 2,8$	$\frac{2.576.860}{1.083.728} = 2,4$	$\frac{2.403.989}{1.236.627} = 1,9$
Χ.Ε.Α. = 360 / Τ.Κ. ΑΠΑΙΤ.	$\frac{360}{2,8} = 129\eta\mu.$	$\frac{360}{2,4} = 150\eta\mu.$	$\frac{360}{1,9} = 190\eta\mu.$
ΑΧΥΤ. ΚΥΚΛ. ΥΠΟΧΡΕΩ.= ΥΠΟΧΡΕΩΣ/ Μ. ΥΠΟΧΡΕΩΣ.	$\frac{1.484.310}{1.202.350} = 1,2$	$\frac{1.834.932}{1.329.152} = 1,4$	$\frac{2.230.523}{1.776.623} = 1,3$
Χ.Ε.Υ. = 360/ Μ. ΥΠΟΧΡ.	$\frac{360}{1,2} = 300\eta\mu.$	$\frac{360}{1,4} = 257\eta\mu.$	$\frac{360}{1,3} = 277\eta\mu.$
Κ. ΚΑΘ. ΚΕΦ. ΚΙΝΗΣ.= ΔΑ/ ΜΕΣΟ Κ.Κ.Κ.	$\frac{2.465.820}{575.373} = 4,3$	$\frac{2.576.860}{687.395} = 3,8$	$\frac{2.403.989}{785.128} = 3,1$

σημείωση: Τα ποσά είναι χιλιάδες δρχ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

	1988	1989	1990
<u>ΔΟΜΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</u>			
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ = Ι.Κ./ Σ.Κ.	$\frac{1.018.967}{2.556.799} = 0,4$	$\frac{1.247.806}{2.777.293} = 0,45$	$\frac{1.360.867}{3.786.260} = 0,35$
ΜΕΤΑΚ. ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ= ΕΚ/ ΙΚ	$\frac{1.517.833}{1.018.967} = 1,5$	$\frac{1.510.414}{1.247.806} = 1,2$	$\frac{2.403.110}{1.360.867} = 1,8$
<u>ΚΑΛΥΨΗΣ ΠΑΓΙΩΝ</u>			
Ε ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ= Ι.Κ / Π.Ε.	$\frac{1.018.967}{636.066} = 1,6$	$\frac{1.247.806}{654.883} = 1,9$	$\frac{1.360.867}{774.157} = 1,75$
ΔΙΑΡΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = Ι.Κ+Μ.Υ /Π.Ε.	$\frac{1.018.967+163.401}{636.066} = 1,9$	$\frac{1.247.806+206.542}{654.883} = 2,2$	$\frac{1.360.867+153.736}{774.157} = 2$
<u>ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Ε.Κ.</u>			
ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Ε.Κ. = Ε.Κ. / Σ.Ε.	$\frac{1.517.833}{2.556.799} = 0,6$	$\frac{1.510.414}{2.777.293} = 0,55$	$\frac{2.403.110}{3.786.260} = 0,65$
ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ Μ.Υ. = Π.Ε. / Μ.Υ.	$\frac{636.066}{163.401} = 4$	$\frac{654.883}{206.542} = 3,2$	$\frac{774.157}{153.736} = 5,05$
<u>ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ</u>			
ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ = ΠΡΟΘ. ΚΕΦ. / ΜΕΤ. ΚΕΦ.	$\frac{786.613}{146.307} = 5,4$	$\frac{915.583}{231.739} = 3,9$	$\frac{932.359}{231.739} = 4$

Σημείωση: Τα ποσά είναι σε χιλιάδες δραχ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

	1988	1989	1990
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΚ = Κ.Κ. / Ι.Κ.	$\frac{361.234}{1.018.967} = 0,35$	$\frac{439.329}{1.247.806} = 0,35$	$\frac{227.394}{1.360.867} = 0,17$
ΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘ. ΚΕΡΔΟΥΣ = Μ.Κ. / ΠΩΛ.	$\frac{829.337}{2.465.820} = 0,34$	$\frac{907.981}{2.576.860} = 0,35$	$\frac{833.886}{2.403.989} = 0,35$
ΠΑΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ = .Π. + Λ.Δ. / ΠΩΛ.	$\frac{1.636.482+247.068}{2.465.820} = 0,76$	$\frac{1.668.878+283.556}{2.576.860} = 0,76$	$\frac{1.570.102+356.939}{2.403.989} = 0,8$
Κ. ΣΥΝ. ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ = ΩΛ. / ΄Σ. ΕΝΕΡΓ.	$\frac{2.465.820}{2.556.799} = 0,96$	$\frac{2.576.860}{2.777.293} = 0,93$	$\frac{2.403.989}{3.786.260} = 0,63$
Κ. ΠΑΓΙΩΝ = ΩΛ. / ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	$\frac{2.465.820}{636.066} = 3,9$	$\frac{2.576.860}{654.883} = 3,93$	$\frac{2.403.989}{774.157} = 3,1$
Κ. ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ = ΠΩΛ. / Ι.Κ.	$\frac{2.465.820}{1.018.967} = 2,4$	$\frac{2.576.860}{1.247.806} = 2,1$	$\frac{2.403.989}{1.360.867} = 1,8$

Σημείωση: Τα ποσά είναι σε χιλιάδες δρχ.

Παρατηρήσεις για την τρέχουσα οικονομική
κατάσταση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. για τα
έτη 88 - 90

Από την εξέταση των αριθμοδεικτών γενικής, πραγματικής, και τομειακής ρευστότητας, φαίνεται ότι η βιομηχανική επιχείρηση <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. δεν έχει πάρα πολύ καλή ρευστότητα αφού οι τιμές των τριών δεικτών είναι χαμηλότερες από τις τιμές βάση των εμπειριών κανόνων. Αναλυτικότερα για την γενική ρευστότητα βάση των εμπειριών κανόνων. Τιμή καλή θεωρείται μια τιμή γύρω στο 2. Από τον πίνακα 1 φαίνεται ότι μόνο για το έτος 1989, η τιμή του δείκτη (1,62) πλησιάζει την τιμή του 2. Για την πραγματική ρευστότητα η τιμή του δείκτη για να είναι καλή πρέπει να είναι γύρω στο 1. Με εξαίρεση το έτος 1990, τα άλλα δύο έτη η τιμή του δείκτη είναι αρκετά καλή (0,9 για το έτος 1988, και 0,96 για το έτος 1989) αφού πλησιάζει την τιμή του 1.

Τέλος για την τομειακή ρευστότητα η κατάσταση της επιχείρησης δεν είναι καθόλου καλή αφού οι τιμές των δεικτών για τα τρία έτη είναι πολύ μακριά από την θεωρητικά καλή τιμή του 0,5.

Από τους αριθμοδείκτες μέσου χρόνου παραμονής αποθεμάτων στην αποθήκη και μέσου χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων παρατηρούμε ότι για το έτος 1988 η επιχείρηση μετέτρεπε τα αποθέματα σε απαιτήσεις, και αυτές σε χρήμα σε: $171 + 129$ ημέρες = 300 ημέρες, για το έτος 1989 σε $171 + 150 = 321$ ημέρες, και τέλος για το έτος 1990 σε $277 + 190 = 467$ ημέρες. Δηλαδή η επιχείρηση από το 1988 έως το 1990 είχε μια αρνητική πορεία στο να μετατρέπει τα αποθέματά της σε ρευστά, και μάλιστα για το 1990 η επιχείρηση δεν κατάφερε να μετατρέψει τα αποθέματα σε ρευστά μέσα στη χρήση, αφού η

μετατροπή αυτή γινόταν σε 467 ημέρες.

Από τον δείκτη μέσου χρόνου εξόφλησης υποχρεώσεων φαίνεται ότι η επιχείρηση είχε αρκετό χρονικό διάστημα για να εξοφλεί τις υποχρεώσεις της πράγμα το οποίο είναι πολύ θετικό για αυτή.

Τέλος για τον αριθμοδείκτη Ταχύτητας Κυκλοφορίας Κεφαλαίου κίνησης παρατηρούμε ότι από το έτος 1988 έως το έτος 1990 η επιχείρηση είχε μια πτωτική πορεία. Δηλαδή για το έτος 1988 η επιχείρηση με 1 μονάδα Κεφαλαίου κίνησης πετύχενε πωλήσεις 4,3 μονάδες, για να φτάσει το 1990 να πετυχέχει μόνο 3,1 μονάδες πωλήσεων με 1 μονάδα κεφαλαίου κίνησης.

Παρατηρήσεις για την μακροχρόνια οικονομική κατάσταση της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. για τα έτη 88 - 90.

Από τους αριθμοδείκτες δομής κεφαλαίων και πιο ειδικά από τον αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης βλέπουμε ότι, η επιχείρηση εκμεταλεύεται περισσότερο ξένα κεφάλαια, πράγμα που σημαίνει ότι οι δανειστές της επιχείρησης δεν είναι αρκετά εξασφαλισμένοι. Από εμπειρικούς κανόνες η τιμή αυτού του δείκτη για να είναι καλή θα πρέπει να κυμένεται γύρω στο 1 και με πτωτική τάση. Οι τιμές του δείκτη για την <<ΚΥΚΝΟΣ>> είναι πάνω από το 1 και ειδικότερα για το 1990 αρκετά μεγαλύτερη.

Από τους αριθμοδείκτες κάλυψης παγίων στοιχείων φαίνεται ότι η επιχείρηση χρηματοδοτεί τα πάγια στοιχεία της με δικά της κεφάλαια, πράγμα που της επιτρέπει να χρησιμοποιεί τα κεφάλαια που της επαρκούν για επενδύσεις σε κυκλοφοριακά στοιχεία, δηλαδή για

σχηματισμό κεφαλαίου κίνησης. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να προβεί στην αγορά νέων παγίων στοιχείων χωρίς να προσφύγει σε δανεισμό.

Από τους αριθμοδείκτες ασφάλειας ξένου κεφαλαίου φαίνεται ότι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της προς τους τρίτους, με το προϊόν της ρευστοποίησης του συνολικού ενεργητικού της σε περίπτωση εκκαθαρίσής της.

Τέλος από τον αριθμοδείκτη αυτοχρηματοδότησης φαίνεται ότι η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες μελλοντικές ζημιές ή να διατηρήσει ή και να αυξήσει την ρευστοότητά της με τα αποθεματικά της κεφάλαια.

**Παρατηρήσεις για την αποδοτικότητα και δραστηριότητα
της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. για τα έτη 88 - 90.**

Από τον δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων μπορούμε να παρατηρήσουμε την σημαντική πτώση του για το έτος 1990, δηλαδή την μεγάλη μείωση των ιδίων κεφαλαίων να δημιουργούν κέρδη για την επιχείρηση.

Από τον δείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους παρατηρούμε ότι και για τα τρία έτη το μικτό κέρδος της επιχείρησης είναι το 35% των πωλήσεων. Δηλαδή η επιχείρηση από το 88 έως το 90 δεν έκανε κάποιες ενέργειες να αυξήσει τα μικτά της κέρδη σε σχέση με τις πωλήσεις, αλλά το θετικό είναι ότι δεν μείωσε αυτό το ποσοστό.

Από τον αριθμοδείκτη δαπανών λειτουργίας φαίνεται ότι η επιχείρηση και για τα τρία έτη με μια μικρή εξαίρεση το έτος 1990 δαπανά για λειτουργικές δαπάνες και κόστος πωληθέντων το ίδιο ποσοστό από τις πωλήσεις.

Ο αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Περιουσίας δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης της περιουσίας της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις. Από τον πίνακα 3 φαίνεται ότι η επιχείρηση είχε μια πτωτική τάση χρησιμοποίησης της περιουσίας για πωλήσεις με αποκορύφωμα την μεγάλη πτώση για το 1990.

Και στον αριθμοδείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων έχουμε πτωτική τάση αφού για το 1988 μια δρχ. ιδίου κεφαλαίου πετύγχανε πωλήσεις 2,4 δρχ., ενώ το 1990 πετύγχανε μόνο 1,8 δρχ. πωλήσεις.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Μετά την μικρή ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε., τόσο οριζόντια και κάθετη όσο και των αριθμοδεικτών Τρέχουσας και μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης, καθώς και αποδοτικότητας, μπορούμε να καταλήξουμε στις πιο κάτω γενικές παρατηρήσεις:

Σημαντικό γεγονός που προκύπτει από την οριζόντια και κάθετη ανάλυση κυρίως, είναι η μεγάλη πτώση των κερδών για το έτος 1990. Αν και οι πωλήσεις καθώς και το κόστος πωληθέντων κυμάνθησαν στα ίδια επίπεδα με τα δύο προηγούμενα έτη, τα αυξημένα λειτουργικά έξοδα, οι χρεωστικοί τόκοι καθώς και τα λοιπά έξοδα εκμετάλλευσης οδήγησαν στην σημαντική αυτή πτώση των καθαρών κερδών. Ετσι λοιπόν η επιχείρηση και κυρίως η διοίκησή της θα πρέπει να προβληματισθεί για την σημαντική αυτή πτώση των κερδών, και να προβεί σε ενέργειες οι οποίες θα αυξήσουν μελλοντικά τα καθαρά κέρδη.

Τέτοιες ενέργειες, και με δεδομένο ότι η πτώση των κερδών σφειλόταν κυρίως στα λειτουργικά έξοδα και στους χρεωστικούς τόκους, θα μπορούσαν να είναι ο περιορισμός των εξόδων αυτών εξωφλώντας κάποιους τόκους ξένου κεφαλαίου. Σε σχετική ερωτησή μας για τα αυξημένα λειτουργικά έξοδα, οι υπεύθυνοι της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. μας είπαν ότι, την χρονιά αυτή του έτους 1990 δηλαδή, έδωσαν μεγάλη βάση στην προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης προχωρώντας σε διαφήμιση των προϊόντων, πράγμα το οποίο δεν γινόταν τα προηγούμενα έτη σε τόσο έκταση.

Ενα άλλο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να σταθούμε είναι η όχι και τόσο καλή ρευστότητα της επιχείρησης που σε συνδιασμό με τα υψηλά ποσοστά κυκλοφοριακών στοιχείων που υπάρχουν στην επιχείρηση μπορεί να κρύβουν πιθανώς την ύπαρξη ανεκμετάλευτων κυκλοφοριακών στοιχείων με πιθανή συνέπεια την πτώση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων.

Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι η ανάλυση αυτή που έγινε στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της εργασίας μας θα ήταν καλύτερη αν είχαμε στοιχεία του κλάδου, δηλαδή των βιομηχανικών επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια προϊόντα με την <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η Α.Ε. <<ΚΥΚΝΟΣ>> είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση και βάση των λεγομένων των υπευθύνων είναι μια επιχείρηση που μπορεί να σταθεί στον ανταγωνισμό με τις άλλες Ευρωπαϊκές βιομηχανικές επιχειρήσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας αυτή τη μελέτη θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον κ. Δημήτριο Μανουσάκη, Πρόεδρο της Ελληνικής Εταιρείας Κονσερβών <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. που μας έκανε δεκτούς, και αφιερώνοντας αρκετές ώρες από την εργασία του, μας βοήθησε σημαντικά στην σύνταξη και την ανάπτυξη του θέματος.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά, τους διευθύνοντες Σύμβουλους της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. κύριους Αθανάσιο Μανουσάκη-Λαλιάτση, και Κωνσταντίνο Μανουσάκη, τον Οικονομικό Σύμβουλο, κ. Δημήτριο Μαντά, τον υπεύθυνο του τμήματος Εισαγωγών - Εξαγωγών κ. Σωιράτη Μανουσάκη, και όλους όσους μας βοήθησαν από το εργατικό προσωπικό της <<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον κ. Βασίλη Θεοφανόπουλο, ^(Επίσης) υπεύθυνο Καθηγητή του θέματος, για την άριστη συνεργασία του, και την σημαντική βοήθεια που μας προσέφερε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. HAROLD KOONTZ : Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των
CYRIL O'DONNELL: διοικητικών λειτουργιών (τόμος 1-2-3)
2. ΠΕΡΙΚΛΗΣ Α. ΚΑΡΑΝΑΣΙΟΣ : Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων.
3. ΚΑΘΗΓ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΠΟΥΛΟΣ Ι. : Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επι-
χειρήσεων.
4. Προηγήθηκε επίσκεψη των σπουδαστών, στην έδρα της Βιομηχανίας
<<ΚΥΚΝΟΣ>> Α.Ε. στο Ναύπλιο. (Ν. Αργολίδας).

