

Στρατηγικές για επιβίωση και ανάπτυξη ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες οικονομικής στενότητας

Πτυχιακή εργασία

Κοντογιάννη Μαριλένα

Εποπτεύων καθηγητής

Ζαχούρης Πάρις

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΑΤΕΙ Πάτρας

Ακαδημαϊκό έτος 2011-2012

ΣΥΝΟΨΗ

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα σήμερα παρουσιάζονται πιο ευάλωτες από ποτέ. Ανεξαρτήτως σε ποίο κλάδο δραστηριοποιούνται, ποία είναι η νομική τους μορφή και ποιο το μέγεθος τους, όλες έχουν υποστεί σημαντικά πλήγματα που προέρχονται από την ελληνική οικονομική κατάσταση που επικρατεί την τελευταία τετραετία στην χώρα μας. Άλλες βρέθηκαν αμέσως σε συνθήκες οικονομικής στενότητας καθώς είχαν παρουσιάσει προβλήματα πριν το γερό χτύπημα της κρίσης στην Ελλάδα το έτος 2008, και άλλες υπέκυψαν μετά την εφαρμογή των πολιτικών μέτρων που πάρθηκαν στα μέσα του έτους 2010. Όσες απέμειναν δίνουν μία καθημερινή μάχη για την επιβίωση τους χωρίς μακροπρόθεσμες προοπτικές. Τα αίτια δεν μπορούν να κατανεμηθούν μόνο σε εξωτερικούς παράγοντες, αναμφίβολα η παγκοσμία κρίση προκάλεσε και ισχυροποίησε τις δυσκολίες που ήδη υπήρχαν, όπως σίγουρα διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο το αντιαναπτυξιακό πρόγραμμα που υιοθέτησε η Ελληνική Κυβέρνηση. Όμως η στάση των ελλήνων επιχειρηματιών απέναντι στην οικονομική κρίση ήταν και αυτό ένα κυρίαρχο αίτιο για την σημερινή τους κατάσταση. Οι ΜΜΕ έχουν την δυνατότητα να κινούν την οικονομία μίας χώρας. Η οικονομική δύναμη που υπήρχε από τις ΜΜΕ στην Ελλάδα δεν αξιοποιήθηκε και τα αποτελέσματα αυτής της κίνησης φανερώθηκαν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.. Η δυνατότητα να ξεπεράσουν οι ΜΜΕ τα οικονομικά εμπόδια που έχουν δίνεται μέσα από μία πιο επιστημονική προσέγγιση. Εξειδικευμένες γνώσεις για στρατηγική αντιμετώπιση αποτελούν τον χάρτη των επιχειρήσεων που επιθυμούν την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Η δυνατότητα αυτή σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση που υπάρχει μεταφράζεται σε ανάγκη για την άμεση εφαρμογή των σύγχρονων επιλογών στρατηγικής.

Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΨΗ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Κεφάλαιο 1 Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	7
1.1 Βασικά γνωρίσματα των Επιχειρήσεων.....	7
1.2 Προσδιορισμός για την Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση	9
1.3 Το φάσμα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων	12
1.4 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ, που ωφελούν και που βλάπτουν;	13
1.5 Ελληνικές ΜΜΕ και οι ιδιαιτερότητες τους.....	14
1.6 Η λεπτή γραμμή.....	16
Κεφάλαιο 2 Οι Μικρομεσαίες στην Ελλάδα σε οικονομική στενότητα	18
2.1 Ιστορικό : Η οικονομία της Ελλάδος.....	18
2.2 Ο ρόλος των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία.	20
2.3 Η ιστορική οικονομική κρίση και η εξέλιξη της.	21
2.4 Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις βυθισμένες σε «διπλή κρίση».	22
2.5 Συμπεριφορά ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.	24
2.6 Ιδανική αντιμετώπιση.....	25
2.7 Παρατηρώντας την θνησιμότητα των ΜΜΕ	27
2.8 Κατάσταση των ΜΜΕ σήμερα.....	30
2.9 Οι δείκτες ανά κλάδο μετά την κρίση.....	31
2.10 Προοπτικές Ελληνικών ΜΜΕ σήμερα.....	33
Κεφάλαιο 3 Ο Προσδιορισμός της στρατηγικής.....	35
3.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών	35
3.2 Στρατηγικές επιβίωσης.....	36
3.2.1 Η Ανόρθωση.....	37
3.2.2 Η Αποεπένδυση	38
3.2.3 Η Αιχμαλωσία	38
3.2.4 Η Ρευστοποίηση	38
3.3 Στρατηγικές ανάπτυξης	38
3.3.1 Κάθετη και Οριζόντια ολοκλήρωση	39
3.3.2 Διαφοροποίηση δραστηριότητας ,συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.	40
3.3.3 Διάσπαση και επανεστίαση	41

3.3.4 Συγκέντρωση και διείσδυση	42
3.4 Νέες τάσεις ανάπτυξης και επιβίωσης	43
3.4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων	44
3.4.2 Η χρήση του «franchise»	45
3.4.3 Η στρατηγική του «Μπλε Ωκεανού».....	46
3.5 Καταλληλότητα στρατηγικής.....	47
3.6 Η αξιολόγηση της στρατηγικής επιλογής.....	48
3.7.1 Μελέτη περιπτώσεων μεγάλων επιχειρήσεων (Case study)	49
3.7.1.1 Η περίπτωση της ΕΛΒΙΖ-ΕΥΡΩΦΑΡΜ	49
3.7.1.2 Η περίπτωση Alpha Bank-Eurobank.....	50
3.7.1.3 Η περίπτωση της Vivartia-Μεβγάλ.....	51
3.7.1.4 Η περίπτωση του cosmobooks.gr.....	51
3.7.1.5 Η περίπτωση της Marinopoulos Group.....	51
3.7.1.6 Η περίπτωση της συμμαχίας Superfast-Anek.....	52
3.7.2 Άλλες περιπτώσεις έκτος Ελλάδας	53
3.7.2.1 Η περίπτωση της εξαγοράς της Instagram από την Facebook.....	53
3.7.2.2 Η περίπτωση της εξαγοράς της Skype από την Microsoft.....	53
3.7.2.3 Η περίπτωση της Vodafone-Wind	54
3.8 Μελέτη των απαντήσεων των ελληνικών ΜΜΕ.....	54
Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα μελέτης	57
4.1 Επισκόπηση μελέτης	57
4.2 Υπογραμμίζοντας την ουσία.....	59
4.3 Οι προτάσεις μου	60
Πηγές.....	63

Επιλέγοντας την ανάλυση του θέματος είχε ήδη αναγνωριστεί η επικαιρότητα του και η σπουδαιότητα του. Το θέμα της παρούσας εργασίας, αναφέρεται στις στρατηγικές επιβίωσης και ανάπτυξης των ελληνικών Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων, σε οικονομική στενότητα.

Ποια θεωρείται μικρομεσαία επιχείρηση πώς διαφοροποιούνται και σε τι υστερούν από τις ΜΜΕ στην Ευρώπη ; Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέλιξη των οικονομικών συνθηκών και η αμεσότητα της επιρροής τους στις ΜΜΕ αλλά και το αντίστροφο. Πιο συγκεκριμένα η επιρροή των ΜΜΕ στην οικονομική ευημερία μιας χώρας και με ποίο τρόπο μπορούν να συνεισφέρουν. Στην Ελλάδα το 2012 πολλές επιχειρήσεις έφτασαν σε οικονομικό αδιέξοδο. Πολλές σταμάτησαν απότομα την λειτουργία τους ενώ όσες επιβιώνουν ακόμα είναι ήδη σε δύσκολη οικονομική κατάσταση. Είναι άραγε μόνο η κρίση που τις οδήγησε σε αυτήν την κατάσταση ή υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που διαδραμάτισαν κύριο ρόλο; Για ποιές επιχειρήσεις το μέλλον φαίνεται αισιόδοξο και για ποιες όχι μέσα από έρευνες δίνονται απαντήσεις και αναλύεται στην συνέχεια της εργασίας. Πόσο μπορούν να συμβάλουν θετικά οι στρατηγικές διάσωσης και ανάπτυξης σε αυτές τις περιπτώσεις; Είναι σαφώς το πρώτο βήμα, είναι όμως δυνατό να τις βγάλουν από την οικονομική στενότητα που βρίσκονται; Σύγχρονες και νέες τάσεις στρατηγικών φαίνεται να ενδείκνυνται σε τέτοιες δυσμενής εποχές.

Στόχος της εργασίας είναι να αναλυθούν και να δοθούν εξηγήσεις για όλα τα παραπάνω. Πώς βρεθήκαν οι ΜΜΕ στην Ελλάδα σε οικονομική στενότητα, όποια αίτια και αν την ώθησαν μέχρι εκεί , είναι βέβαιο ότι πρέπει να βρεθεί τρόπος αντιμετώπισης, καθώς η οικονομία της Ελλάδας ολοένα και επιδεινώνεται και τόσο επιδεινώνει και τις ΜΜΕ. Οι στρατηγικές κατέχουν καθοριστική σημασία για το μέλλον των επιχειρήσεων, αναλύονται λεπτομερώς ,πότε είναι η στιγμή που πρέπει να εφαρμοστούν ,πώς ,από ποίον και ποία είναι η κατάλληλη για κάθε περίπτωση.

Η εργασία αυτή , δομείται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον ορισμό των επιχειρήσεων. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους και οι ιδιαιτερότητές τους. Ποίο είναι το φάσμα που καλύπτουν σε Ευρώπη και Ελλάδα, και

πώς κατανέμονται πιο αναλυτικά στην Ελλάδα . Τέλος δίνει μία μικρή εξήγηση για τον εύκολο τρόπο που μπορούν οι ΜΜΕ να βρεθούν σε οικονομική στενότητα.

Στο επόμενο κεφάλαιο, ένα σύντομο ιστορικό της οικονομίας στην Ελλάδα αλλά και το ιστορικό της οικονομικής κρίσης προδίδουν μία εικόνα για την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί. Το περιβάλλον στο οποίο ζουν οι ΜΜΕ στην Ελλάδα σήμερα, είναι αρκετά επιβαρυνμένο και τα αίτια δεν οφείλονται μόνο στην παγκόσμια οικονομική κρίση. Καταγράφεται ποιο είναι το αντίκτυπο αυτής της κατάστασης και η συμπεριφορά τους. Τέλος που οφείλεται η μη αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της παρούσας κατάστασης και ποιες είναι οι προοπτικές για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στοιχεία από έρευνες δείχνουν πιο ρεαλιστικά με αριθμούς και ποσοστά το μέγεθος της καταστροφικής κρίσης.

Η σπουδαιότητα της στρατηγικής αντιμετώπισης καταγράφεται στο προτελευταίο κεφάλαιο. Αναλυτικά ποιες είναι οι στρατηγικές διάσωσης και επιβίωσης πως χρησιμοποιούνται και τι αποτελέσματα επιφέρουν. Παράλληλα, παρουσιάζονται επιπλέον εναλλακτικές στρατηγικές για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ΜΜΕ. Παραδείγματα περιπτώσεων ελληνικών επιχειρήσεων σε οικονομική στενότητα ,που λειτούργησαν με τις παραπάνω στρατηγικές και πέτυχαν είναι ισχυρά επιχειρήματα για να καταλήξουμε στο συμπέρασμά πως το μέλλον των ΜΜΕ και της οικονομίας γενικότερα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις στρατηγικές πολιτικές που θα ακολουθούσουν.

Τέλος, τα πορίσματα από την μελέτη αυτή , καταγράφονται συνοπτικά στο τελευταίο κεφάλαιο. Ο συνδυασμός από απόψεις οικονομολόγων και επιχειρηματιών, συνεντεύξεις , πρόσφατες έρευνες, συνεχή ενημέρωση και παρατήρηση της κατάστασης των επιχειρήσεων, με την Οικονομική Θεωρία και την Διοικητική Επιστήμη είναι το κίνητρό για να καταγράφουν τα συμπεράσματα και τελικές προτάσεις με αντικειμενικότητα .

Κεφάλαιο 1 Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Στο πρώτο κεφάλαιο, καταγράφονται στοιχεία που αφορούν τις επιχειρήσεις ως σύνολο και διευκρινίζονται επιπλέον στοιχεία για τις ΜΜΕ. Παρουσιάζονται τα βασικά γνωρίσματα των επιχειρήσεων και ο βασικός διαχωρισμός τους αναφορικά με τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, τη νομική τους μορφή, το μέγεθος τους, και πως κατανέμονται σύμφωνα με τα παραπάνω.

Στην συνέχεια εμβαθύνοντας στο εσωτερικό μίας ΜΜΕ παρατηρούμε τα χαρακτηριστικά τους. Δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι αυτά τα χαρακτηριστικά άλλοτε συμβάλουν θετικά και άλλοτε αρνητικά σε μία μικρομεσαία επιχείρηση. Στην Ελλάδα παρατηρούνται επιπλέον κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων κ.α. Στο τέλος του κεφαλαίου έχοντας κατανοήσει την μορφή, την λειτουργία, τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα που έχουν οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στην χώρα μας, περιγράφεται πώς μπορούν να βρεθούν σε οικονομική στενότητα. Λάθος επιχειρηματικές κινήσεις, απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες ή και συνδυασμός μπορεί να προκαλέσουν επώδυνες οικονομικές συνθήκες.

1.1 Βασικά γνωρίσματα των Επιχειρήσεων

Μελετώντας τις επιχειρήσεις παρατηρούμε πως η διάκριση των επιχειρήσεων είναι βασισμένη αρχικά στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται και κατ'επέκταση το αντικείμενο της δράσης τους. Στην συνέχεια η νομική τους μορφή είναι επιπλέον ένας παράγοντας που κατηγοριοποιεί τις επιχειρήσεις και τις προστάζει να συμμορφώνονται σε διαφορετικούς κανόνες δικαίου. Επιπλέον ένα ακόμα στοιχείο διάκρισης αποτελεί ο φορέας κεφαλαίου της επιχείρησης όπου με βάση το ιδιοκτησιακό καθεστώς του επιχειρηματικού κεφαλαίου οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ιδιωτικές δημοσιές ή μεικτές επιχειρήσεις. Τέλος μια επιχείρηση διαφοροποιείται ανάλογα το μέγεθος της σε συνάρτηση με τον κύκλο εργασιών της.

Όσο αφορά τον κλάδο των επιχειρήσεων, προκύπτουν τέσσερις βασικές κατηγορίες, η πρωτογενής παράγωγη, η μεταποίηση, το χονδρεμπόριο, το λιανεμπόριο και τέλος οι υπηρεσίες.

Κάνοντας λόγο για πρωτογενή παράγωγη , είναι προφανές ότι αυτό που εννοούμε είναι ότι σχετίζεται κυρίως με την παράγωγη γεωργικών προϊόντων. Συνήθως παίρνουν μέρος σε αυτή την κατηγορία μικρές επιχειρήσεις ή μεμονωμένοι παραγωγοί και οι πρώτες ύλες δίνονται για μεταποίηση .Η δεύτερη κατηγορία ή αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ,ανήκει η μεταποίηση. Ανάλογα τον βαθμό που έχουν μεταποιηθεί , τα προϊόντα αυτά μπορούν να δοθούν ξανά σε κάποια μεταποιητική επιχείρηση όπου θα χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ,είτε μπορούν να δοθούν απευθείας στους καταναλωτές. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υψηλές απαιτήσεις για μηχανικό και τεχνολογικό εξοπλισμό , συνεπάγονται μεγαλύτερες επενδυτικές κινήσεις. Στην συνέχεια κατά την έξοδο αυτών των προϊόντων από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις ,παίρνει μέρος το χονδρεμπόριο. Το χονδρεμπόριο βασίζεται στην διανομή των προϊόντων είτε σε λιανεμπόριο είτε απευθείας στους καταναλωτές. Είναι σαφώς κατανοητό πως στο στάδιο αυτό καθώς δεν απαιτείται κάποια επεξεργασία δεν υπάρχουν επενδύσεις για αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού . οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται για τον μικρό αριθμό εργαζομένων τους το οποίο είναι αποτέλεσμα του μικρού αριθμού πελατών.

Στο λιανεμπόριο οι επιχειρήσεις αγοράζουν από τις μεταποιητικές επιχειρήσεις ή από τους χονδρεμπόρους και μεταπωλούν στους καταναλωτές. Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που έρχονται σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή. Αυτό προϋποθέτει άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη. Το λιανεμπόριο είναι η πλέον διαδεδομένη μορφή επιχείρησης.

Μια ξεχωριστή κατηγορία επιχειρήσεων με όλες όσες προαναφέραμε είναι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Στον κλάδο των υπηρεσιών οι επιχειρήσεις δεν πωλούν ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά προσωπικές και επαγγελματικές δεξιότητες. Πελάτες τους είναι οι καταναλωτές καθώς και όλες οι επιχειρήσεις των παραπάνω κλάδων. Στην παροχή υπηρεσιών δεν απαιτούνται κεφάλαια για επενδύσεις ούτε μηχανικός εξοπλισμός και συνεπώς είναι ευκολότερη η είσοδος νέων επιχειρηματιών στον κλάδο.

Σχετικά με την νομική μορφή της επιχείρησης , στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκδηλωθεί είτε με ατομική είτε με

συλλογική μορφή, χωρίς απαραίτητα να συνδέεται με το μέγεθος ή με την επιτυχία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας. Η επιλογή της νομικής μορφής της επιχείρησης είναι αρκετά σημαντική καθώς από αυτήν κρίνονται νομικοί και φορολογικοί παράμετροι. Από την ίδρυση της, η επιχείρηση είναι αναγκαίο να τηρεί νομικούς κανόνες καθ'όλη την διάρκεια ζωής της. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές. Συνήθως η ατομική επιχείρηση φέρει ως επωνυμία το όνομα του ιδιοκτήτη. Ο κάτοχος της ατομικής επιχείρησης είναι ο κύριος της περιουσίας αλλά συνάμα και της ευθύνης προς τις υποχρεώσεις και τα χρέη της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά εταιρικές επιχειρήσεις είναι είτε προσωπικές όπως η ομόρρυθμη επιχείρηση (ΟΕ) και ετερόρρυθμοι εταιρία (ΕΕ), είτε εταιρίες κεφαλαίου όπως είναι η ανώνυμη επιχείρηση (Α.Ε) , εταιρία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ) , τέλος οι συνεταιρισμοί και κοινοπραξίες. Ο πίνακας 1 του παραρτήματος, αποτυπώνει τις επιχειρήσεις ανά κλάδο στο σύνολο τους το έτος **2006¹** , σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή και παρουσιάζει πώς κατανέμονται ανά νομική μορφή. Παρατηρείται πώς οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο. Αξιοσημείωτο είναι επίσης πώς από το σύνολο των 927.870 επιχειρήσεων οι 732.551 ήταν ατομικές. Ακολουθούν οι Ομόρρυθμες Εταιρείες , οι Ανώνυμες και στην συνέχεια οι Ετερόρρυθμες Εταιρείες.

1.2 Προσδιορισμός για την Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας σε αυτή την εργασία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ,το πρώτο στοιχείο που θα πρέπει να αναλυθεί και να κατανοηθεί είναι ο ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ποια είναι τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσουμε για να ορίσουμε την μικρομεσαία επιχείρηση αλλά και ποιος είναι ο ρόλος τους και η σπουδαιότητα τους . Τα κριτήρια θα μπορούσε κάποιος να τα ταυτίσει με τα βασικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Καθώς εξετάζουμε το μέγεθος των επιχειρήσεων δύναται να προσδιορίσουμε πότε μια επιχείρηση είναι μεγάλη, μεσαία ή μικρή, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε

¹ http://observatory.eommex.gr/eommex/138_ELL_HTML.aspx

διάφορα κριτήρια όπως αυτά είναι η αξία του ενεργητικού, το μέγεθος των ιδίων κεφαλαίων, ο αριθμός εργαζομένων, ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) και τέλος το μερίδιο της αγοράς το οποίο κατέχουν. Με βάση τα παραπάνω κριτήρια μικρομεσαία επιχείρηση, θα θεωρήσουμε μια επιχείρηση όταν έχει μικρό μερίδιο αγοράς, περιορισμένους οικονομικούς πόρους, και απασχολεί σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων. Επίσης ένα επιπλέον γνώρισμα είναι πως η διοίκηση ασκείται συνήθως από τον ιδιοκτήτη ο οποίος έχει και τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησης.

Γενικότερα δεν υπάρχει ένας ενιαίος και γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αυτό διότι ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές.

Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας μικρομεσαίας επιχείρησης προκαλούνται επίσης από την γεωγραφική τους θέση και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα πιο γνωστά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως μικρομεσαίας είναι κατά κύριο λόγο ο αριθμός των απασχολούμενων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών ή τον ισολογισμό.

Όσο αφορά την νομική μορφή του ορισμού, ορισμός των πολύ μικρών, Μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι δεσμευτικός παρά μόνο όσο αφορά ορισμένους τομείς, εννοώντας τις κρατικές ενισχύσεις και τη χρηματοδότηση τους.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενθαρρύνει ωστόσο τα Κράτη-Μέλη, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων να κάνουν χρήση του ορισμού αυτού ως σημείο αναφοράς. Με τον τρόπο αυτόν, τα μέτρα που λαμβάνονται προς όφελος των ΜΜΕ θα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα

Μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την διαφοροποίηση του ορισμού όσο αναφορά τις γεωγραφικές διαστάσεις θα μας δοθεί, αν επιχειρήσουμε να μελετήσουμε ενδεικτικά τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή ένωση και στην Ελλάδα.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ως μικρομεσαία ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που πλήρη τις ακόλουθες ιδιότητες:

- Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:
 - είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
 - είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ.
- Κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι ανεξάρτητη στο κεφάλαιο δεν μπορεί να συμμετέχει με ποσοστό που υπερβαίνει το 25% . αυτό το ανώτατο όριο μπορεί να ξεπεραστεί μόνο εάν πρώτον, η επιχείρηση ανήκει σε δημόσιες εταιρείες συμμετοχών ή εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή σε θεσμικούς επενδυτές εάν δεν ασκούν ουσιαστικό έλεγχο στην επιχείρηση και δεύτερον , λόγω της διασποράς του κεφαλαίου, μια επιχείρηση μπορεί νόμιμα να ανακοινώσει ότι δεν κατέχεται σε ποσοστό 25% από μία ή περισσότερες επιχειρήσεις που δεν αντιστοιχούν με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

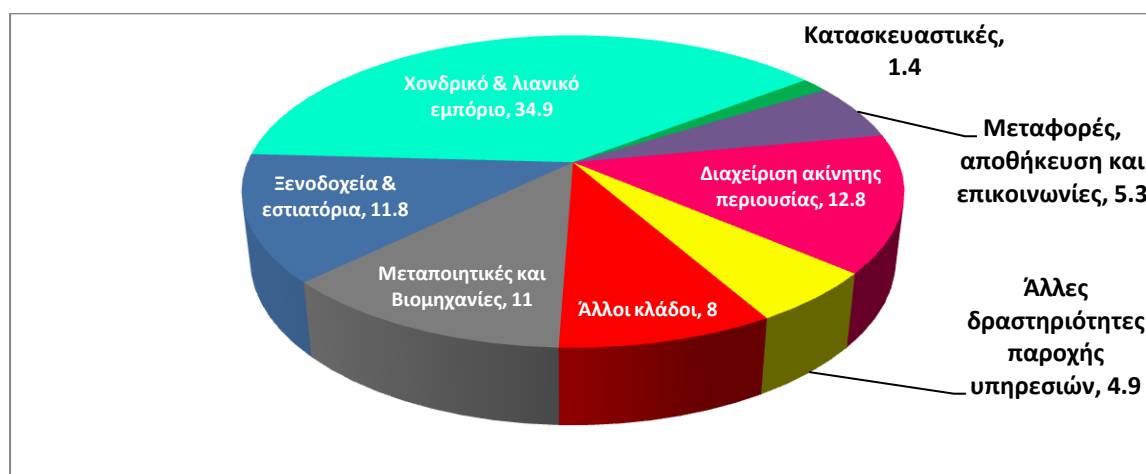
Η Ε.Ε. εφαρμόζει τον ορισμό αυτό στα Κοινοτικά Προγράμματα, συστήνει δε, χωρίς να δεσμεύει, προς τις χώρες-μέλη και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων την υιοθέτηση του ίδιου ορισμού για τα προγράμματά τους.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας), χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες , όσες επιχειρήσεις

- απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό.

Ο πίνακας 2 του παραρτήματος αναφέρεται σε στοιχεία που συλλέχθηκαν και δημοσιοποίησε το εθνικό παρατηρητήριο Ελλάδας το 2006. Περιγράφει ανά κλάδο , τον αριθμό εργαζομένων που απασχολούν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα από το σύνολο των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την μεταποίηση σε αριθμό 87.900 περίπου, έως τέσσερα άτομα απασχολούν περίπου οι 75.000 ,έως εννέα απασχολούν περίπου οι 5.600, ενώ από δέκα έως εκατό άτομα απασχολούν οι 6.000 επιχειρήσεις , τέλος πάνω από εκατό άτομα απασχολούν 500 επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως όταν αναφερόμαστε για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων είναι το 97% δηλαδή οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι δέκα εργαζομένους ,ενώ των μεσαίων μόλις το 3%. Επομένως παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι Μικρές και

Μεσαίες επιχειρήσεις. Σημειώνεται ότι το ποσοστό των μεγάλων είναι μόλις 0,2%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το επόμενο γράφημά που δείχνει την κατανομή των επιχειρήσεων αυτών ανά κλάδο στην Ελλάδα.



1.3 Το φάσμα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Είναι ενδιαφέρον, καθώς η μελέτη εστιάζει στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να γνωρίζουμε το φάσμα το οποίο καλύπτουν τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα. Οι πίνακες που ακολουθούν είναι βασισμένοι στα δεδομένα του «OBSERVATORY OF EUROPEAN SME's, SME's IN EUROPE 2003» για την κατανομή των ΜΜΕ στην Ευρώπη και Τα δευτερογενή δεδομένα που παρατίθενται για την κατανομή στην Ελλάδα βασίζονται στα στοιχεία που μας παρείχε η «Ελληνική Στατιστική Αρχή» από το μητρώο επιχειρήσεων του έτους 2006. Όσο αφορά την Ευρώπη, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό στην κατανομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανήκει στην Ιταλία με 24% ,ακολουθεί η Γερμανία με 16.1% , Ισπανία 14.3% ,η Γαλλία με 24% και Ηνωμένο Βασίλειο με 11.9% ενώ οι υπόλοιπες χώρες κατέχουν μικρότερο ποσοστό. Η κατανομή αυτή δείχνει επίσης πως το ποσοστό που κατέχει η Ελλάδα είναι 4.1%. Στη συνέχεια ο πίνακας 3του παραρτήματος μας δείχνει πιο αναλυτικά την κατανομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα . Τα δευτερογενή δεδομένα που παρατίθενται βασίζονται στα στοιχεία που μας παρείχε η Ελληνική Στατιστική Αρχή από το μητρώο επιχειρήσεων του έτους 2006. Ένω ο πίνακας 4 παραθέτει την κατανομή των ΜΜΕ που δραστηροποιούνται στην Ελλάδα ανα γεωγραφική περιφέρεια

1.4 Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ, που ωφελούν και που βλάπτουν;

Τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ αποτελούν παράλληλα τους βασικούς παράγοντες όπου άλλοτε κρίνονται ευνοϊκοί και άλλοτε μη ευνοϊκοί για την επιχείρηση, έχει επιπλέον ειπωθεί πως οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ, αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα .

Ο αριθμός των εργαζομένων που σύμφωνα με τον ορισμό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, απασχολούν μέχρι το ανώτατο όριο εκατό άτομα, δίνει το πλεονέκτημα σε σύγκριση άλλων μεγαλύτερων επιχειρήσεων, στις καλύτερες εργασιακές σχέσεις και στην επικοινωνία. Αναπτύσσονται προσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και δημιουργεί το προβάδισμα στην δυνατότητα γνωριμίας με το πελατολόγιο. Το γεγονός αυτό συμβάλλει αυτόματα στην καλύτερη εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών. Επιπλέον υπάρχει δυναμισμός και δημιουργικότητα των εργαζομένων και αυξημένο το αίσθημα της ατομικής πρωτοβουλίας και της ευθύνης. Από την άλλη πλευρά ο μικρός αριθμός των εργαζομένων σημαίνει και έλλειψη εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών και τέλος ,δεν δημιουργείται η ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δυνατότητες εξέλιξης του.

Η αξία του ενεργητικού κατά μέσο όρο δεν ανέρχεται σε πολύ υψηλά ποσά. Το γεγονός αυτό περιορίζει σε έναν βαθμό τα γενικά έξοδα και οι δαπάνες είναι αρκετά προσεχτικές. Παρά αυτή την παρατήρηση, συχνά δημιουργεί δυσκολίες στην προμήθεια των πρώτων υλών αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα. Η χαμηλή αξία του ενεργητικού σημαίνει επίσης περιορισμένους οικονομικούς πόρους και δυσκολία μακροπρόθεσμου δανεισμού.

Όπως προκύπτει και από την ανάλυση του ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ο μικρός αριθμός εργαζομένων και η αξία του ενεργητικού, δηλαδή σε γενικές γραμμές το μέγεθος της, είναι τα κυριότερο αλλά όχι μοναδικό χαρακτηριστικό τους . Μία μικρομεσαία επιχείρηση δεν απαιτεί οργανωτικό σχήμα, και αυτό μπορεί να θεωρηθεί βασικό χαρακτηριστικό τους. Η έλλειψη της δομής και της ιεραρχίας του προσωπικού. Τα θετικά στοιχεία που προέρχονται από το παραπάνω χαρακτηριστικό σχετίζονται κυρίως με την εξοικονόμηση χρόνου. Η απουσία οργανωτικού σχήματος προκαλεί ευελιξία και ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων. Εμφανίζεται αμεσότερη

επικοινωνία που οδηγεί σε καλύτερη και πιο εύκολη ροή των πληροφοριών. Δεν απαιτούνται γραφειοκρατικές διαδικασίες και η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι γρηγορότερη. Το βασικότερο μειονέκτημα είναι ότι αν δεν υπάρχει οργανωτικό σχήμα η εμπορική οργάνωση και η οργάνωση του δικτύου διανομής είναι ανεπαρκής.

Τελευταίο βασικό επίσης χαρακτηριστικό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι ο χαμηλός βαθμός περιπλοκότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Από τα σπουδαιότερα οφέλη της χαμηλής πολυπλοκότητας είναι ότι καινοτομεί ευκολότερα σε νέα προϊόντα. Εκμεταλλεύεται τοπικούς πόρους επομένως δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας στην τοπική αγορά. Το σπουδαιότερο πλήγμα αντίθετα είναι ότι υπάρχει μικρή παραγωγική ικανότητα ανήμπορη να καλύψει μεγάλες παραγγελίες ή να αποκτήσει εξαγωγική ικανότητα.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η ευελιξία στην παραγωγή, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων που συμπίπτουν με τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

1.5 Ελληνικές ΜΜΕ και οι ιδιαιτερότητες τους

Ο οικογενειακός χαρακτήρας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που είναι η πλειοψηφία, προδίδει την έλλειψη τεχνογνωσίας και τον εμπειρικό τρόπο διοίκησης. Δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. . σημαντικό κομμάτι που αμελούν αποτελεί και το μάρκετινγκ το οποίο σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αναπόσπαστο μέρος τους. Πολλοί επιχειρηματίες θεωρούν πως πολλά από τα παραπάνω δεν αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας, και επομένως δεν είναι απαραίτητο. Συγκριτικά με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι φανερό η δυσκολία και σε ορισμένες περιπτώσεις και η απροθυμία, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών

πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες.

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μέγεθος οφείλει να υπηρετεί βασικές αρχές της διοικητικής επιστήμης ,για τις όποιες έχουν κάνει λόγο για την σπουδαιότητα τους πολλοί πατέρες της διοίκησης , αναφέρομαι στην οργάνωση και διοίκηση για της σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο οι ΜΜΕ υστερούν, οι λόγοι είναι προφανής εφόσον ο επιχειρηματίας αν και πολλές φορές χαρακτηρίζεται από διοικητικές ικανότητες, συνήθως δεν κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να ανταποκριθεί ισάξια στις απαιτήσεις που δημιουργούνται λόγω του υψηλού ανταγωνισμού των τελευταίων ετών. Η μη χρήση του έξυπνου συγχρόνου επιχειρήν τις αφήνει σε μία στάσιμη γραμμή και έντονο χαρακτηριστικό τους είναι η απροθυμία εφεύρεσης εναλλακτικών τρόπων για να αλλάξουν και να μετατρέψουν αυτή την αδράνεια σε ανάπτυξη.

Επιπλέον η χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης που άλλοτε είναι καρποφόρα και άλλοτε μη , σαφώς επηρεάζεται από τις οικονομικές εξελίξεις , από την ζήτηση του προϊόντος κτλ αλλά επίσης επηρέαζαν παράγοντας είναι οι στρατηγικές πολιτικές που θα ακολουθητέε η επιχείρηση δηλαδή κατά επέκταση ο επιχειρηματίας. Επομένως κυρίως η ακαταλληλότητα του επιχειρηματία και η έλλειψη διοικητικής εμπειρίας είναι βασικό αίτιο αποτυχίας μίας ελληνικής επιχείρησης.

Είναι φυσικά πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης να μπορεί να δεχτεί ερεθίσματα και ωθήσεις από την χώρα . Αυτή την στιγμή οι δυνατότητες στήριξης από την Ελλάδα είναι περιορισμένες έως και μηδαμινές. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία και στο τραπεζικό σύστημα με την αιτιολογία τον μεγάλο κίνδυνο που τις χαρακτηρίζει .Έτσι αυτό την καθιστά ανέλπιστη καθώς δεν μπορεί να προσφέρει επαρκείς εγγυήσεις. Το πρόβλημα της περιορισμένης αυτής πρόσβασης οδηγεί σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό και σε πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν ανάγκες για κεφάλαιο κίνησης. Σαφώς το πρόβλημα δεν θεωρείται άλυτο υπάρχει δυνατότητα χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) ,η σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital). Οι εναλλακτικές αυτές λύσεις εξεύρεση κεφαλαίου προσελκύουν λίγες όμως από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η

πλειονηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι δανειακά επιβαρημένες και φαίνονται ανίκανές να αντέξουν οποιαδήποτε διακοπή χρηματοδότησης. Το αξιοσημείωτο είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό στρέφεται σε δανεισμό κεφαλαίου κίνησης πάρα για νέες επενδυτικές κινήσεις.

1.6 Η λεπτή γραμμή

Έχοντας υπόψη τα όσα προαναφερθήκαν για τις ιδιαιτερότητες των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων ,στο σημείο αυτό θα παρουσιάσω συνοπτικά τον τρόπο που οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να περάσουν την λεπτή γραμμή και να βρεθούν στο αντίθετο ρεύμα με αποτέλεσμα την οικονομική στενότητα.

Σε κάθε κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση παρατηρούνται διαφορετικά αίτια . Για παράδειγμα μια ΜΜΕ που δραστηριοποιείται σε μία βιοτεχνία ενδυμάτων ,πιθανό αίτιο για την ανατροπή της πορείας της να έχει προκληθεί από την αλλαγμένη καταναλωτική συμπεριφορά. Το ίδιο αυτό αίτιο μπορεί να προκαλέσει διαφορετικού μεγέθους ζημία σε μία μικρομεσαία επιχείρηση που ασχολείται με το λιανεμπόριο. Αντίθετα μια μικρομεσαία επιχείρηση που έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών όπως μια τουριστική επιχείρηση, οι λόγοι που θα την οδηγήσουν σε οικονομικές δυσκολίες θα σχετίζονται με την κακή διαφήμιση ή εικόνα που έχει δημιουργηθεί για όλη την χώρα η επίδραση αυτή ίσως είναι εντονότερη σε κάποια νησιά έναντι άλλων. Με το παράδειγμα αυτό, θέλω να τονίσω πως τα αίτια είναι διαφορετικά που επηρεάζουν τον κάθε κλάδο και επίσης έχουν διαφορετική επιρροή σε κάθε επιχείρηση.

Επιπλέον από το παράδειγμά αυτό οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι αίτια που προκαλούν αποτυχίες και δυσμενής οικονομικές συνθήκες δεν είναι απαραίτητα λάθη του επιχειρηματία. Στο σημείο αυτό μας δίνουν εξηγήσεις οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν και συμβάλουν στον κίνδυνο για την παραβίαση της λεπτής γραμμής. Το εξωτερικό περιβάλλον καλύπτει όλους τους υπόλοιπους λόγους αποτυχίας μίας επιχείρησης. Είναι υποχρέωση του επιχειρηματία βέβαια να μπορεί να εκτιμήσει σωστά το μέλλον και οφείλει να βαδίζει με ρεαλισμό, αλλά πολλές φορές υπάρχουν απρόβλεπτες επιρροές που δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί η έκταση τους , η διάρκεια ή το κόστος τους. Όπως ένα πρόσφατο παράδειγμα που επιδείνωσε την οικονομική κατάσταση πολλών επιχειρήσεων ήταν ο έκτακτος φόρος ακινήτων . Μια επιχείρηση δέχεται προκλήσεις συνεχώς από τον οικονομικό ,πολιτικό τεχνολογικό

και κοινωνικό περιβάλλον (οικονομική κρίση ,αύξηση φορολογίας, αλλαγή στάσης σε οικολογικά προϊόντα , η εξέλιξη τεχνολογίας είναι ενδεικτικά κάποια αίτια που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον) . Ο κάθε ένας επηρεάζει διαφορετικά κάθε μία επιχείρηση σε όποιον κλάδο και αν ανήκει και όποια νομική μορφή διακατέχει.

Οι παραπάνω παράγοντες επιφέρουν απότομες αλλαγές και οι επιχειρήσεις που πλήττονται ευκολότερα είναι εκείνες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσαρμοστικότητα. Εάν μία επιχείρηση δεν έχει μάθει έως τώρα να χρησιμοποιεί κατάλληλα εκπαιδευμένα διοικητικά στελέχη ,ικανά να έχουν όλα τα προσόντα για έναν επιτυχημένο επιχειρηματία, είναι πολύ εύκολο να βρεθεί η επιχείρηση πολύ απότομά σε δύσκολή οικονομική θέση.

Κεφάλαιο 2 Οι Μικρομεσαίες στην Ελλάδα σε οικονομική στενότητα

Στο παρών κεφάλαιο, θα εξεταστεί τι προκάλεσε την σημερινή οικονομική στενότητα που μαστιγώνει όλες τις Ελληνικές επιχειρήσεις. μέσα από μία σύντομη καταγραφή των οικονομικών εξελίξεων , οδηγούμαστε στην παραδοχή των οικονομικών προβλημάτων των επιχειρήσεων και την πλήρη κατανόηση της κατάστασης τους. Η οικονομική κρίση που εξελίχθηκε ραγδαία και απρόβλεπτα, παράλληλα με τα προβλήματα που αντιμετώπιζε ήδη η Ελλάδα, προκαλούν ακόμα πιο δύσβατο το δρόμο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ οι ΜΜΕ στην Ελλάδα βρίσκονται μαζικά σε οικονομική στενότητα , κρίνοντας τις μέσα από δείκτες και αριθμούς, θα εκτιμήθει την πορεία τους.

Οι ΜΜΕ παρουσιάζονται ως μοχλό κίνησης της οικονομικής ευημερίας , τηρώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να υπάρξουν προοπτικές με αισιοδοξία. Η διάρκεια της ύφεσης παραμένει ακόμη άγνωστη. Οι ΜΜΕ πρέπει όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά και να αναπτυχθούν ώστε να περάσουμε στην επόμενη οικονομική φάση της ανόδου.

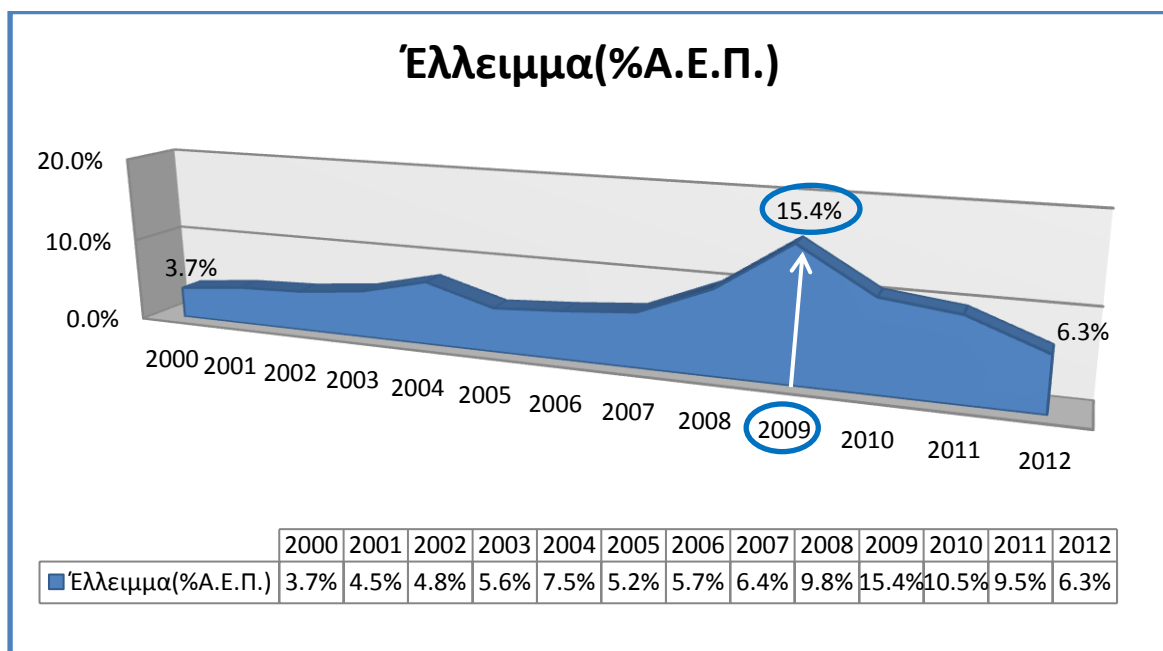
2.1 Ιστορικό : Η οικονομία της Ελλάδος

Η ιστορία της ελληνικής οικονομίας είχε εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης μετά τον Παγκόσμιο πόλεμο και τον Εμφύλιο. Η συνεχής σύγκλιση με τις ανεπτυγμένες χώρες διακόπηκε απότομα το 1973 ,λόγω της πρώτης πετρελαϊκής κρίσης γεγονός που συντέλεσε στην πτώση της χούντας, ακόμη, χειροτέρευσε το 1979 με την δεύτερη πετρελαϊκή κρίση .

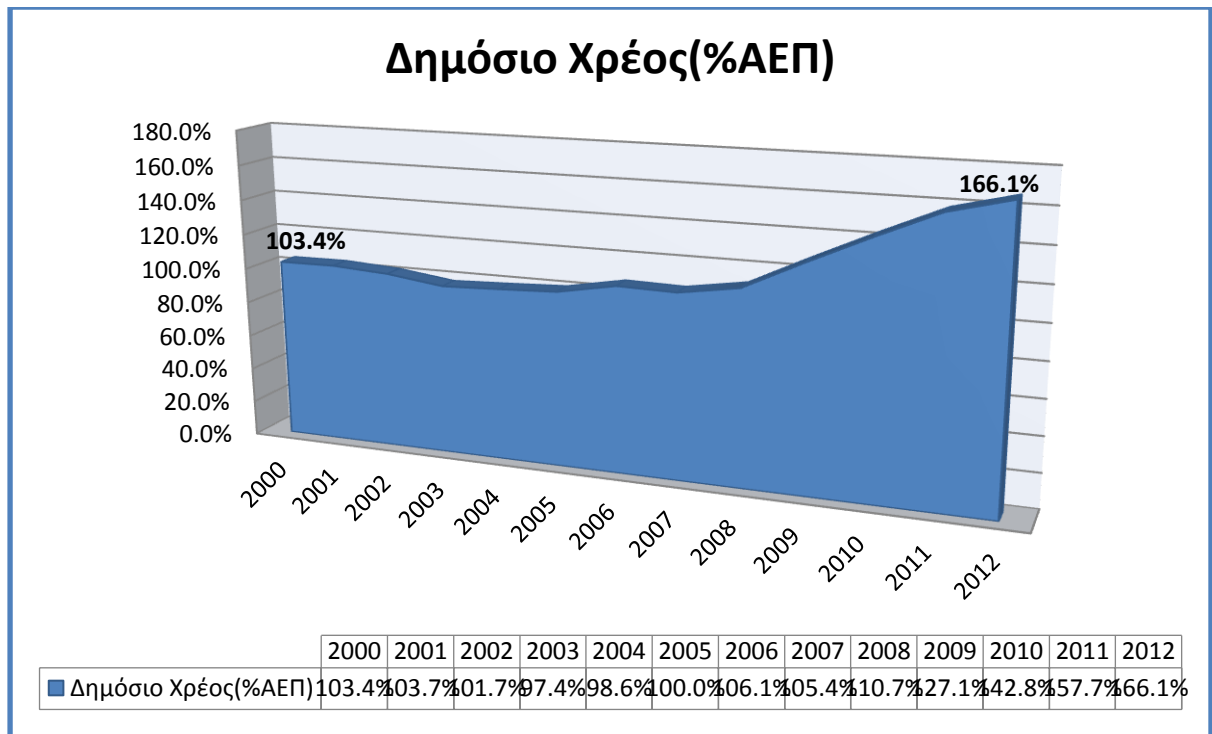
Στις 1 Ιανουαρίου 2001, η Ελλάδα και άλλες έντεκα χώρες της Ευρωζώνης απέκτησαν κοινό νόμισμα το ευρώ (€) .Η Ελλάδα εντάχθηκε ικανοποιώντας τα τέσσερα από τα πέντε κριτήρια της συνθήκης του Μάαστριχτ . Ενώ το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν αυξανόταν με ευκολία άνω του Ευρωπαϊκού μέσου ορού , εν μέρει

λόγω των επενδύσεων σε υποδομές σχετιζόμενες με τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και λόγω της εύκολης πρόσβασης σε πιστώσεις καταναλωτικής δαπάνης.

Μέσα σε τέσσερα χρόνια (2001-2005) η Ελλάδα κατάφερε να παραβιάσει το κριτήριο για το έλλειμμα κάτω του 3% . Από τα τέλη του 2009 ο συνδυασμός της Παγκόσμιας κρίσης και των ανεξέλεγκτων δαπανών κατά την περίοδο 2005-2009 , δημιούργησε στην ελληνική οικονομία σοβαρά προβλήματα. Αυτή τη στιγμή η Ελλάδα έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού υπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος. Η πορεία του ετήσιου ελλείμματος κρατικού υπολογισμού και δημόσιου χρέους από το 2000 μέχρι σήμερα παρουσιάζονται στα παρακάτω γραφήματα.



Η πορεία του ελλείμματος παρουσιάζεται στο παραπάνω γράφημα, από το έτος 2000 και για εννέα χρόνια φαίνεται να αυξάνεται με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Το 2009 παρουσίασε το υψηλότερο έλλειμμα της τάξεως του 15,4%. Ενώ μέχρι και σήμερα έχει σημειωθεί πτώση και είναι στο 6,3 % του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόν, το ποσοστό του δημόσιου χρέους συνεχίζει την ανοδική του πορεία όπως φαίνεται παρακάτω. Το δημόσιο χρέος μέσα σε δώδεκα έτη αυξήθηκε κατά 62,4 %.



2.2 Ο ρόλος των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία.

Οι ΜΜΕ αποτελούν χωρίς υπερβολή τον σημαντικότερο παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα , αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. . Μεγάλη σημασία έχει βέβαια και η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθόσον αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων. σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΜΜΕΧ και της εταιρείας icap

Η οικονομία των χωρών της Ε.Ε και της Ελλάδας στηρίζεται σε ένα εύρη αναπτυξιακό μοντέλο από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι ΜΜΕ ωφελούν την οικονομία καθώς, διαφοροποιούν την οικονομική βάση της χώρας και της παρέχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις διάφορες συνθήκες της αγοράς.

Αναφορικά οι λόγοι για τους οποίους έχει δημιουργηθεί ο ισχυρισμός πως οι ΜΜΕ αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα στην οικονομική δραστηριότητα είναι διακριτοί και αναμφίβολοι.

Η ύπαρξη τους βοηθά στην δημιουργία θέσεων εργασίας, και απορροφούν σε ένα βαθμό την ανεργία. Ενδυναμώνεται η πολιτική του ανταγωνισμού, ενθαρρύνοντας έτσι νέες χρήσεις της τεχνολογία, αναζητούν την καινοτομία και προσπαθούν για την αυτοανάπτυξη και την ατομική τους επιτυχία . Τα επίπεδα παραγωγικότητας αυξάνονται και συνεισφέρουν στο ΑΕΠ της χώρας, αυτό βέβαια είναι αποτέλεσμα της εξαγωγικής ικανότητας μεγάλων επιχειρήσεων στις οποίες παρέχουν υπηρεσίες «προμηθευτή» υψηλής ποιότητας, σύμφωνα με αυτή την άποψη οι ΜΜΕ αποτελούν εθνικό πόρο που βόηθα την ανταγωνιστικότητα των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η υπερβολική εξάρτηση από τις μεγάλες επιχειρήσεις που στηρίζονται από διεθνείς χρηματοπιστωτικούς ομίλους στερεί από τις περιφερειακές οικονομίες την δυνατότητα εξέλιξης . Επομένως σημαντικό είναι ακόμη ότι δίνεται η δυνατότητα του τοπικού ελέγχου που σημαίνει ότι μπορούν να ανταποκρίνονται σε τοπικές ανάγκες αφού δραστηριοποιούνται στην επαρχία, ενώ επιπλέον οι περιφερειακές οικονομίες αποκτούν εν μέρει την ανεξαρτησία τους

Οι παραπάνω λόγοι της συμβολής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομία εξηγεί ενδεικτικά τα διάφορα επιχειρήματα σχετικά με τα οφέλη που αποφέρουν στην οικονομία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επομένως η προσφορά τους, στην εθνική οικονομική ευημερία δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Προσφέρουν ιδιαίτερα οφέλη, δημιουργούν επαγγέλματα, καινοτομούν ,ενισχύουν τον ανταγωνισμό, βοηθούν μεγάλες επιχειρήσεις και παράγουν επαρκώς προϊόντα και υπηρεσίες.

2.3 Η ιστορική οικονομική κρίση και η εξέλιξη της.

Η χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. το 2007 και επεκτάθηκε ταχύτατα στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο κατέληξε σε μακροπρόθεσμου χαρακτήρα δημοσιονομική κρίση των χωρών της περιφέρειας της Ευρωζώνης. Το 2008 η Ευρώπη απειλείται με την μεγαλύτερη ύφεση μετά το 1924. Ένα ντόμινο τραπεζών που κατέρρευε ήταν αφορμή για να γίνει λόγος για κοσμοϊστορικά γεγονότα στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Το τραπεζικό σύστημα που κρατούσε τα ινία στις οικονομίες των χωρών , έχει χάσει πλέον τον πιο πολύτιμο πυλώνα της, την εμπιστοσύνη μεταξύ των τραπεζών και του κοινού. Μια τέτοια αλλαγή εκτιμάται από πόλους τραπεζίτες γιγάντιο πλήγμα, καθώς η ανασφάλεια και ο φόβος δημιουργούν επιφυλάξεις που στερούν την ομαλή λειτουργία των τραπεζών. Επιπλέον δεδομένου

ότι μια ισχυρή οικονομία εξαρτάται από ένα υγιές τραπεζικό σύστημα , μπορεί να δικαιολογηθεί ο ραγδαίος ρυθμός καταστροφής του συστήματος.

Στην Ελλάδα το 2008 οι συνέπειες της απότομης αυτής αλλαγής δεν είχαν γίνει αισθητές. Η ελληνική οικονομία, επηρεάζεται από την διεθνή κρίση όμως το βάθος/μέγεθος και η διάρκεια της δεν μπορούσε να εκτιμηθεί. Πρωτόγονες συνθήκες ,αδυναμία διαχείρισης της κρίσης , η ελλιπής και η μη έγκυρη ενημέρωση για τις πραγματικές διαστάσεις της κρίσης του ελληνικού λαού για την υφιστάμενη κατάσταση, έπαιξαν σημαντικό και καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της κρίσης στην χώρα μας.

Μετά την ανακοίνωση του ελλείμματος του 2009, η ελληνική κυβέρνηση ζήτησε βοήθεια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ,την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα στις 24 Απριλίου 2010 , υποστηρίζοντας την αδυναμία της να δανειστεί σε λογικά επιτόκια από αγορές για την χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους. Τα πρώτα μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης λήφθηκαν τον Μάιο του 2010 ενώ ένα χρόνο Μέτα τον Ιούνιο του 2011 ακολούθησε η ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος με νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές, γεγονός που τραυμάτισε την ελληνική αγορά. Η αύξηση του πληθωρισμού τα τελευταία χρόνια , η ανοδική πορεία της ανεργίας οι μειώσεις των εισοδημάτων και η μείωση ρευστών στην ελληνική αγορά αποτελεί μια σειρά από χτυπήματα που επιφέρει δυσκολότερη την κατάσταση των Ελλήνων έναντι των Ευρωπαίων.

2.4 Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις βυθισμένες σε «διπλή κρίση».

Από τα πρώτα θύματα της οικονομικής κρίσης ήταν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι απλήρωτες υποχρεώσεις όπου είναι ο δείκτης υγείας της αγοράς, από το 2010 στρέφεται προς την κάθοδο. Παραδέχοντας την αληθινή πραγματικότητα ,η παγκόσμια οικονομική κρίση, μπορεί να υποστηριχτεί ότι ήταν μια από τις κύριες αιτίες των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουμε. Όμως υπήρξαν και άλλοι παράγοντες που δημιούργησαν προβλήματα στις ΜΜΕ .

Αναφέρομαι στην «Ελληνική κρίση» ,το υψηλό δημόσιο χρέος, δημόσιο έλλειμμα, κρατικές δαπάνες και οι αδικαιολόγητες σπατάλες πόρων από το κράτος , η

διαφθορά, η φοροδιαφυγή, η έλλειψη αναπτυξιακών σχεδίων ,ήταν εδώ και πολλά χρόνια προβλήματα της Ελλάδας που αποδυνάμωναν τις ΜΜΕ . Επιπλέον μεγάλο πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας τόσο πριν όσο και μετά την ένταξη της ΟΝΕ ,ήταν η χαμηλή ανταγωνιστικότητα της.

Η ένταξη της χώρας μας, σήμαινε ταυτόχρονα την μείωση των επιτοκίων και του συναλλαγματικού κίνδυνου. Η απελευθέρωση αυτή του τραπεζικού συστήματος έδωσε τα ερεθίσματα για τον υψηλό δανεισμό των Ελλήνων που υπήρχε. Έτσι για μια χώρα όπως η Ελλάδα που δεν χαρακτηρίζεται για την δύναμη της στις εξαγωγές , η κατάσταση της επιδειωνόταν συνεχώς. Τέλος, το γεγονός ότι ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης της δεν επιτέθηκε ομοιόμορφα και σταδιακά για όλες τις γεωγραφικές περιοχές και για όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, δημιούργησε και κοινωνικές ανισοροπίες.

Ερχόμενη η παγκόσμια κρίση σε ένα περιβάλλον ήδη αδύναμο να αντιμετωπίσει τα προβλήματα του, έκανε ακόμα πιο δύσκολες της συνθήκες επιβίωσης της υγείας της οικονομίας. Καθώς τα μέτρα επέτρεψαν μια αλλόκοτη λογική στην προσπάθεια αντιμετώπισης της κρίσης, ενώ υπήρχαν μειωμένα εισοδήματα υπήρχε παράλληλα φορολογία με αντιαναπτυξιακό χαρακτήρα ,με αποτέλεσμα την αρνητική επιρροή της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Η πολιτική αυτή εξόδου από την κρίση όπως αποτυπώθηκε στον προϋπολογισμό με τα παραπάνω χαρακτηριστικά φαίνεται από την αρχή ,λανθασμένη και μη αποδεκτή από τον ελληνικό λαό και τις επιχειρήσεις. Οι απρόσμενες αυτές εξελίξεις που ήρθαν απροετοίμαστα αντιμετώπιζαν οι ελληνικές επιχειρήσεις ,φαίνεται να σπάει τον συνδετικό κρίκο της αγοράς και ο βασικός μοχλός εξόδου από την κρίση που είναι οι επιχειρήσεις, να εξασθενεί.

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις στους καταναλωτές και κατά επέκταση στις ελληνικές επιχειρήσεις δεδομένου ότι στις αγορές καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών , οι τιμές κόστους κτήσης και χρήσης διαδραματίζουν τον κύριο ρόλο στις αγοραστικές αποφάσεις των ατόμων . Τα άτομα προγραμματίζουν περισσότερο τις δαπάνες , ιεραρχούν τις ανάγκες τους και περιορίζουν με αυστηρότητα τις παρορμητικές αγορές τους. Η οικονομική συμπεριφορά των καταναλωτών είναι πλέον αρκετά επιφυλακτική. Οι διεθνείς εξελίξεις προστίθενται σε ένα ήδη επιβαρημένο εγχώριο

περιβάλλον στο οποίο οι καταναλωτές είχαν υποστεί ήδη μείωση της αγοραστικής δύναμης τους από την επιδείνωση σχέσης τιμών και εισοδημάτων.

Επικεντρώνοντας και ανακεφαλαιώνοντας το αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να τονίσουμε τους δύο βασικούς παράγοντες που γέννησε η οικονομική κρίση και διαδραμάτισαν την συμπεριφορά των επιχειρήσεων

- Η αρνητική μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς
- Η αύξηση των επιτοκίων

Η αγορά το 2012 , στερεύει από ρευστό και κίνηση. Ο τομέας που κινούσε την ελληνική αγορά ήταν οι τράπεζες, οι οποίες βρίσκονται σε δύσκολη οικονομική συγκυρία και η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται από αυστηρό δανεισμό και αύξηση επιτοκίων. Δεν υπάρχει ρευστότητα στην αγορά ,και η κίνηση ολοένα και μειώνεται και οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν ραγδαία και ριζικά.

Η άνοδος των επιτοκίων και η κάμψη της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι οι δυο παράγοντες που επηρεάζουν τις ελληνικές επιχειρήσεις , βάζουν φρένο στα επενδυτικά τους σχέδια καθώς βλέπουν την παραγωγή τους ολοένα να μειώνεται. Σε ακόμα πιο απειλητικό περιβάλλον βρίσκονται οι επιχειρήσεις εκείνες που είχαν υψηλές δανειακές υποχρεώσεις και δυσκολεύονται τώρα να βρουν κεφάλαια για να αναχρηματοδοτήσουν τον δανεισμό τους.

Η επιρροή αυτών των δύο σημαντικών παραγόντων, ανάγκασε τις επιχειρήσεις για να επιβιώσουν ή να αναπτυχθούν ,να συμμορφωθούν στο περιβάλλον .Οι διαθρωτικές κινήσεις , που έγιναν αναφέρονται στην συνέχεια.

2.5 Συμπεριφορά ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Κλειδί για την επιβίωση των ΜΜΕ σε ένα τόσο δύσκολο και σκληρό περιβάλλον ,το οποίο επιβαρύνεται ολοένα και περισσότερο με την ύφεση , είναι να έχει γρήγορους ρυθμούς προσαρμοστικότητας και να χαρακτηρίζεται από ανθεκτικότητα της . Στην προσπάθεια της μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις υψηλές απαιτήσεις που έχει επιφέρει η διεθνής κρίση ,οι ενέργειες της είναι στοχευόμενες στην μείωση του κινδύνου θανάτου της επιχείρησης .

Οι επιχειρηματίες φοβισμένοι παρατηρητές, των νέων συνθηκών που επικρατούν , τον συνεχόμενο αρνητικό ρυθμό μείωσης των πωλήσεων και των κερδών,

επικεντρωθήκαν στο κύριο ζήτημα επιβίωσης της επιχειρησιακής δραστηριότητας τους. Στις ελληνικές ΜΜΕ, παρατηρήθηκε πως από τα πρώτα σημάδια της κρίσης, οι επιχειρηματίες λαβαν δραστικά μέτρα για την μείωση των λειτουργικών εξόδων τους. Η πλειοψηφία των ΜΜΕ συμπίεζει τα λειτουργικά της κόστη, με πρώτη επιλογή τις απολύσεις προσωπικού ή εναλλακτικά την μείωση των μισθών. Αντίστοιχα για επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούσαν την πολιτική χρηματικής ενθάρρυνσης (bonus), αναζητούν εναλλακτικές μορφές παρακίνησης. Ένα ακόμη σύνηθες βήμα τους ήταν η κατάργηση των διάφορων τμημάτων όπως το τμήμα marketing. Μείωση των εξόδων διαφήμισης και προβολής, αλλά και για εκπαίδευση του προσωπικού. Πολλές ήταν οι επιχειρήσεις οι οποίες σταμάτησαν μακροχρόνιες συνεργασίες και αναζήτησαν άλλους φθηνούς προμηθευτές αγνοώντας το κόστος από την αλλοίωση της ποιότητας. Άλλες ενέργειες ήταν

- Η αλλαγή δραστηριότητας/είδους
- Η συγχώνευση/ συνεργασίες επιχειρήσεων
- Η εξαγορές από άλλες επιχειρήσεις κ.α.

Κάποιες από τις παραπάνω πρακτικές εφαρμογές των Ελλήνων επιχειρηματιών προδίδουν την μη αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος. Οι ΜΜΕ σήμερα είναι ανίσχυρες στην κρίση, από την μία πλευρά αυτό οφείλεται στις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, και από την άλλη στη περιορισμένη γνώση των ελλήνων επιχειρηματιών. Δεν εφαρμόστηκε ποτέ το σύγχρονου επιχειρείν, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη προσαρμοστικότητας και η χαμηλή ανθεκτικότητα.

2.6 Ιδανική αντιμετώπιση

Μελετώντας από την σκοπιά των ΜΜΕ, τους τρόπους που αντιμετωπίζουν την κρίση, μπορεί να υπογραμμιστεί ότι η σωστή αντιμετώπιση δύναται να συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση της οικονομικής ευημερίας, αντίθετα η προσωρινή αντιμετώπιση του προβλήματος, μαζικά ενισχύει μακροχρόνιες αρνητικές επιρροές.

Για την αντιμετώπιση και τον χειρισμό δύσκολων καταστάσεων, μια αποτελεσματική συμπεριφορά των επιχειρήσεων είναι η οργανωμένη επίθεση, η μελέτη εναλλακτικών επιλογών και η βέλτιστη υλοποίηση των αποφάσεων. Όπως προαναφέρθηκε κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα, σημαντικό όμως είναι παράλληλα, να μην μειώσουν την ποιότητα των

προϊόντων η υπηρεσιών, τις πελατειακές τους σχέσεις την εμπιστοσύνη και την καλή φήμη.

Με την μείωση του προσωπικού και την μείωση εξόδων για την εκπαίδευση του , μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα, παράλληλα συμβάλει όμως στο πρόβλημα της ανεργίας , μειώνει την καταναλωτική δύναμη της αγοράς, επομένως είναι μια κίνηση που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ίδια την επιχείρηση μελλοντικά.. Ιδανική αντιμετώπιση θα ήταν αντιθέτως να επενδύσει στο προσωπικό, να χρησιμοποιηθεί ως σύμμαχος στην αντιμετώπιση των προβλημάτων. Μέθοδοι που έχουν αναφερθεί στη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων , όπως η ενθάρρυνση η επιβράβευση , η δημιουργία ευχάριστου αισιόδοξού κλίματος , είναι αναγκαία να μπου σε εφαρμογή για να αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα αμεσότερα . Είναι ωφέλιμο να υπάρχει εμπιστοσύνη στο προσωπικό , αν αναλάβουν νέα καθήκοντα, εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος για τον επιχειρηματία , που οφείλει να εστιάσει την προσοχή του σε αποτελεσματικές ενέργειες ανάπτυξης και υιοθέτηση στρατηγικών πολιτικών.

Η κατάργηση ενός τομέα marketing, είναι ένα ισχυρό βοήθημα για την απαλλαγή εξόδων. Παρολαυτά η αποδέσμευση του ως εσωτερικό τμήμα μιας επιχείρησης δεν πρέπει να σημαίνει την κατάργηση της λειτουργίας του. Σε μία εποχή όπου δεν επενδύουν σε διαφημιστική προβολή, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το μίγμα marketing επιτυχώς αποδέχονται φανερά οφέλη και αναγνωσιμότητα . Πάρα την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, ο καταναλωτής δεν σταματάει να έχει ανάγκες. Η ανάθεση αυτής της λειτουργίας είναι εφικτή με την συνεργασία με εξωτερική επιχείρηση. Επιπλέον είναι εφικτό και χωρίς μεγάλο κόστος η χρήση του διαδικτύου ως τρόπος διαφήμισης και προσέλκυσης νέων πελατών. (Για παράδειγμα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως, facebook , twitter, LinkedIn κ.α)

Τέλος, είναι επικίνδυνη η διακοπή μιας μακροχρόνιας συνεργασίας, αναζητώντας οικονομικότερους προμηθευτές. Ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος είναι υψηλός, με αποτέλεσμα να θέτει την νέα του συνεργασία με τον νέο προμηθευτή σε αμφίβολη για την αποδοτικότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών του. Μια τέτοια πιθανή αλλοίωση θα επηρεάσει την εμπιστοσύνη των πελατών, γεγονός που είναι αντίθετο με την επιδίωξη προσέλκυσης περισσότερων πελατών.

Συμπερασματικά, πρέπει οι δυσκολίες να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, με απολυτή μεθοδικότητα και γνώση των επιπτώσεων κάθε κίνησης. Οι Ελληνικές

MME δεν έχουν το περιθώριο να συμπεριφέρονται και να διατηρούν την πολιτική που είχαν έως σήμερα. Όσο οι καταστάσεις δυσκολεύουν τόσο αυξάνεται η ανάγκη για σοβαρότητα και επαγγελματισμό που θα έχει ως οδηγό την Οικονομική Θεωρεία και Διοικητική Επιστήμη. Πρέπει η δράση τους να επικεντρωθεί και να διαχειριστεί με στρατηγική αντιμετώπιση. Ειλικρινής σχέσεις με το προσωπικό και προμηθευτές, ενεργή εστίαση στους πελάτες και βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών δεν πρέπει να παραμεληθούν.

2.7 Παρατηρώντας την θνησιμότητα των MME

Είναι αποδεκτό πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το σημείο αναφοράς για την πορεία της οικονομίας, και κατέχουν έναν ξεχωριστό ρολό στην ανάπτυξη της. Το δεδομένο αυτό είναι αποτέλεσμα της ευέλικτης μορφής που κατέχουν και η δυνατότητα τους για παράγωγη νέων καινοτόμων προϊόντων.

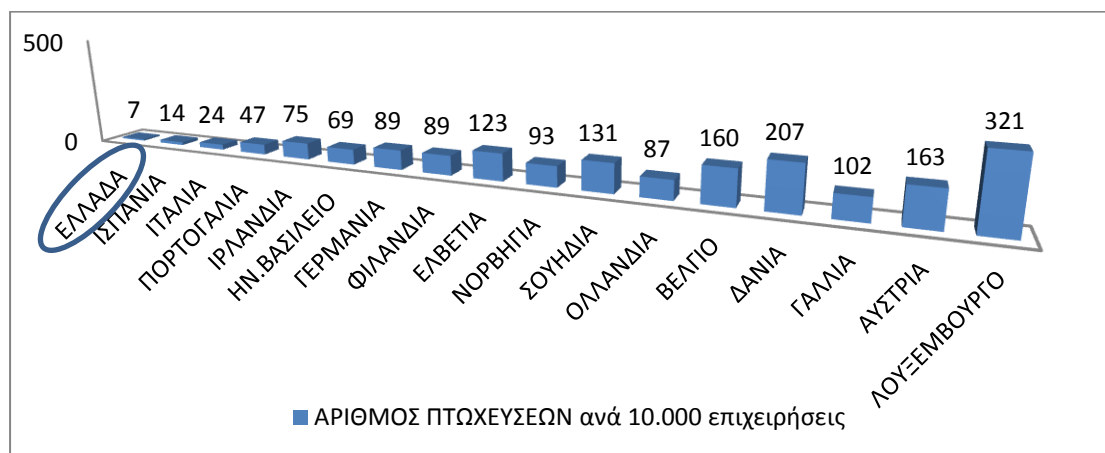
Παράλληλα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αρκετά ριψοκίνδυνες και παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας. Η αντίθεση αυτή μεταφράζεται ως αποτυχία και αυτό οφείλεται στην μεγάλη ευκολία εισόδου στον χώρο των επιχειρήσεων χωρίς ιδιαίτερες προϋποθέσεις ίδρυσης. Τρεις βασικοί πυλώνες στην πορεία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι ο επιχειρηματίας, το προϊόν και τέλος το περιβάλλον της το οποίο περιλαμβάνει και τις συνεχόμενες αλλαγές στις όποιες κάθε φορά πρέπει να βρίσκει τρόπο να αντιλαμβάνεται και να συμμορφώνεται.

Αίτιο της υψηλής θνησιμότητας είναι επιπλέον το αυξημένο μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων, η διαφορετική τιμολογιακή πολιτική και η μείωση των τιμών από τις μεγάλες επιχειρήσεις που αυξάνουν τα επίπεδα ανταγωνισμού, και καταφέρνουν να μην παίρνουν μέρος και να είναι εκτός συναγωνισμού στην αγορά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι ελληνικές MME, προσπαθούν να κρατήσουν εν ζωή την επιχείρησή τους, με οποιαδήποτε προσωπική θυσία. Μάλιστα δημοσκόπηση που πραγματοποιήθηκε με σκοπό την καταγραφή του δείκτη πτώχευσης των χώρων της Δυτικής Ευρώπης², έδειξε ότι η Ελλάδα κατέχει τον μικρότερο δείκτη.

² <http://www.capital.gr/news.asp?id=1152643>

Οι Έλληνες επιχειρηματίες δεν φαίνονται συνηθισμένοι στην αποτυχία και θεωρούν πως το στίγμα της πτώχευσης θα αποτελέσει σήμα κατατεθέν για όποια άλλη επιχειρηματική προσπάθεια θα επιχειρήσουν στο μέλλον. Ο ακόλουθος πίνακας αποτυπώνει τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας δημοσκόπησης είχαν ως εξής:

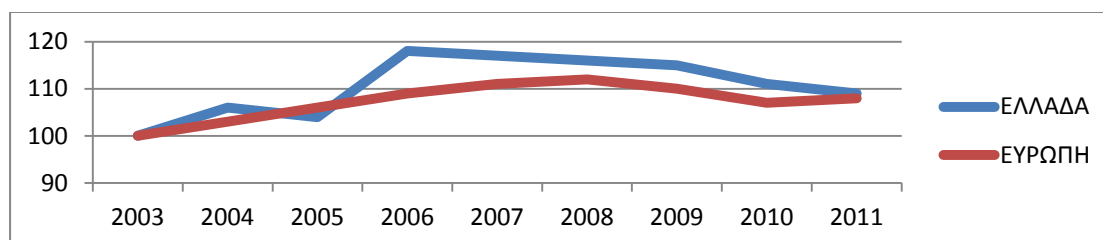
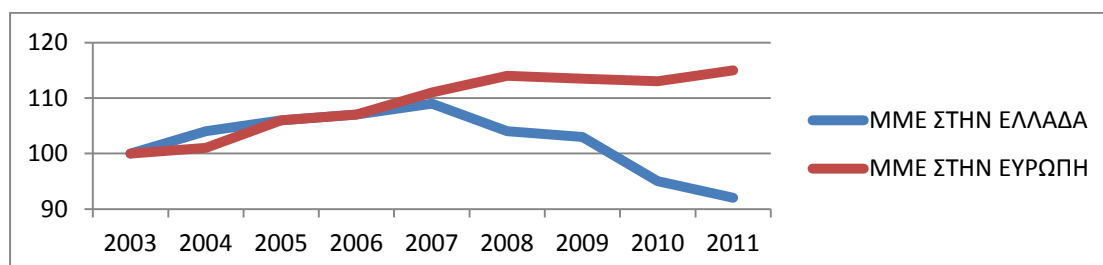


Το 2009, οι Ελληνικές επιχειρήσεις αποτύπωσαν την ισχυρή προσπάθεια και θέληση τους για επιβίωση. Το πέρασμα των τριών τελευταίων ετών, σίγουρα έχει διαφοροποιήσει τον δείκτη πτώχευσης, καθώς κάποιες χώρες αντιμετώπισαν και προσπέρασαν την κρίση, ενώ άλλες είναι ακόμη στην ύφεση. Η Ελλάδα αξίζει να σημειωθεί ότι το 2011 αντιμετώπισε την μεγαλύτερη ύφεση των τελευταίων χρόνων.

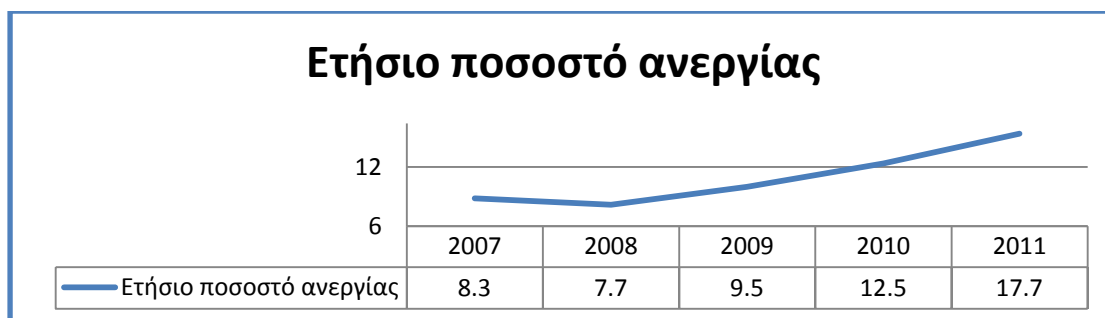
Συμφώνα με στοιχεία που αντληθήκαν από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) για τις ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη³. «Εάν εξετάσουμε τις πρόσφατες τάσεις, είναι σαφές ότι οι ελληνικές μικρές επιχειρήσεις, όπως και οι αντίστοιχες της ΕΕ, έχουν πληγεί από την κρίση. Ο συνολικός αριθμός των ελληνικών ΜΜΕ σημείωσε σταθερή πτώση τα τελευταία χρόνια, γεγονός που σημαίνει, σε απόλυτες τιμές, ότι το 2010 υπήρχαν 30.000 λιγότερες επιχειρήσεις από ό,τι το 2003. Η Ελλάδα διαθέτει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ΜΜΕ, ιδιαίτερα πολύ μικρών επιχειρήσεων, σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ. Ο τομέας των ΜΜΕ στο σύνολό του απασχολεί περισσότερο από το 85 % των εργαζομένων, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από τον μέσο όρο της ΕΕ. Παρόμοια τάση παρατηρείται όσον αφορά την απασχόληση στον τομέα των ελληνικών ΜΜΕ, στον οποίο χάθηκαν περισσότερες

³ http://www.imegseevee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=364:2011-10-27-11-30-05&catid=90:2010-09-09-12-39-43&Itemid=312

από 135 000 θέσεις εργασίας από την έναρξη της κρίσης» Οι παραπάνω πληροφορίες αποτυπώνονται στα παρακάτω γραφήματα. Σημειώνεται, ότι το 2003 βασίζονται σε δείκτη ίσο με εκατό. Το πρώτο γράφημα δείχνει τον αριθμό των επιχειρήσεων σε Ελλάδα και Ευρώπη ενώ το δεύτερο αποτυπώνει τις θέσεις εργασίας που δημιουργούνται από τις επιχειρήσεις.



Τα σχόλια που προκύπτουν από τα παραπάνω στοιχεία, είναι πως μέχρι και ένα χρόνο πριν την μεγάλη οικονομική κρίση (2007), ο αριθμός των ΜΜΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη παρουσιάζουν σχεδόν παράλληλη ανοδική πορεία. Στην Ελλάδα, η ανοδική αυτή πορεία σταματά και μέχρι και σήμερα δεν έχει σταθεροποιηθεί αυτή η μείωση αριθμού των επιχειρήσεων. Αν και χτυπήθηκαν δυνατότερα οι ελληνικές ΜΜΕ σε σχέση με τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη, οι θέσεις απασχόλησης που προσφέρουν, δεν έχει μειωθεί όσο έχει μειωθεί στην Ευρώπη. Αυτό μπορεί να κατανοηθεί, καθώς η μείωση λόγω της διαφοράς του μέσου όρου εργαζόμενων, δεν είναι ισόποση. Επαναλαμβάνεται ότι ορίζει μια επιχείρηση ως μικρομεσαία η Ευρώπη όταν απασχολεί μέχρι διακόσια πενήντα (250) άτομα ενώ η Ελλάδα έως εκατό (100), συν ότι στην Ελλάδα η πλειοψηφία των μικρομεσαίων είναι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι δέκα άτομα. Παρά την μείωση που απεικονίζεται παραπάνω για τον αριθμό των απασχολούμενων να υπογραμμιστεί πως το 2007 το μέσο ετήσιο ποσοστό στην χώρα μας ήταν 8,3% ενώ το 2011 είναι 17,3. Η κρίση στην Ελλάδα σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία από την Επίσημη Στατιστική Αρχή για το 2012 φαίνεται να διπλασίασε το πρόβλημα της ανεργίας. Συγκεκριμένα κατά την διάρκεια της κρίσης η ανεργία κυμάνθηκε στα εξής ποσοστά:



2.8 Κατάσταση των ΜΜΕ σήμερα

Μεγάλη ευθύνη της σημερινής κατάστασης αναλαμβάνουν οι κυβερνήσεις τις τελευταίες τρεις δεκαετίες και η αλαζονεία των Ελλήνων που βασίστηκαν στον εύκολο δανεισμό, μέρος του οποίου σπατάλησαν με απερισκεψία και πολύ μικρότερο χρησιμοποιήθηκε σε επενδύσεις. Λαμβάνοντας υπόψη μας μια αντίθετη άποψη, ότι σε περίοδο κρίσης το πολιτικό κόστος οποιασδήποτε πολιτικής και οικονομικής απόφασης θα είναι μικρότερο για την ελληνική κυβέρνηση, καθώς κάτω από συνθήκες απόγνωσης του πολίτη και του επιχειρηματία, που περιμένει μια διαφορετική αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων και αναμένει την λήξη τους, τείνουν ευκολότερα να δικαιολογούν και να τις αποδεχτούν. Παρόλαυτα είναι δεκτό πως σημαντικός παράγοντας που θα επηρεάσει πολύ την πορεία των πραγμάτων και το πόσο εύκολα ή δύσκολα θα βγούμε από αυτήν την κρίση είναι η σχέση της ελληνικής κυβέρνησης με τις διαφορές ομάδες συμφερόντων. Γενικότερα η παρέμβαση του κράτους έχει καθοριστική σημασία για την διαδικασία προσαρμογής των επιχειρήσεων. Οι ενέργειες του, είναι ικανές να διαμορφώσουν θετικές στάσεις και να αναπτυχθεί ένα ανταγωνιστικό σύστημα.

Όπως έχουμε αναφέρει η έλλειψη ζήτησης και ρευστότητας, έχει δημιουργήσει ένα κλίμα ανασφαλές με χαρακτηριστικό του γνώρισμα την αβεβαιότητα. Δεν υπάρχουν πηγές χρηματοδοτήσεις, τα έσοδα των επιχειρήσεων σταδιακά μειώνονται, και προσπαθούν να επιβιώσουν χωρίς κέρδη, κάποιες επιχειρήσεις αδυνατούν να καλύψουν ακόμα και τις βασικές υποχρεώσεις (πάγια έξοδα).

Το 2010 σύμφωνα με καταμετρήσεις, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ήταν σε αριθμό περίπου 720.000 οι οποίες απασχολούσαν το 85% των συνολικών εργαζομένων σε όλη την Ελλάδα συγκεκριμένα 2.512.493 περίπου εργαζόμενους. Η

Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσιεύει στοιχεία για την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας και εκτιμά πως το πρώτο εξάμηνο του 2012 ο ρυθμός των επιχειρήσεων που έκλειναν , ήταν 1000 επιχειρήσεις την εβδομάδα.

Από το 2011 έως τον Απρίλιο του 2012 , ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που σταμάτησαν την λειτουργία του ανέρχεται στις 68.000. Ενώ έχουν χαθεί 150.000 θέσεις εργασίας.

2.9 Οι δείκτες ανά κλάδο μετά την κρίση

Η Ελληνική Στατιστική Αρχή, σε κείμενο που δημοσίευσε με τίτλο «Η Ελλάδα με αριθμούς 2012»⁴ αποτύπωσε γενικότερα στοιχεία αλλά και ένα αξιοπρόσεκτο κομμάτι της ήταν η καταγραφή δεικτών για κάποιους κλάδους που μας βοηθάει να αποκτήσουμε μία ρεαλιστική εικόνα της επίπτωσης της κρίσης εις βάθος. Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια από τα αποτελέσματα της έρευνας και εξηγούν ποσοτικά την υπάρχουσα κατάσταση.

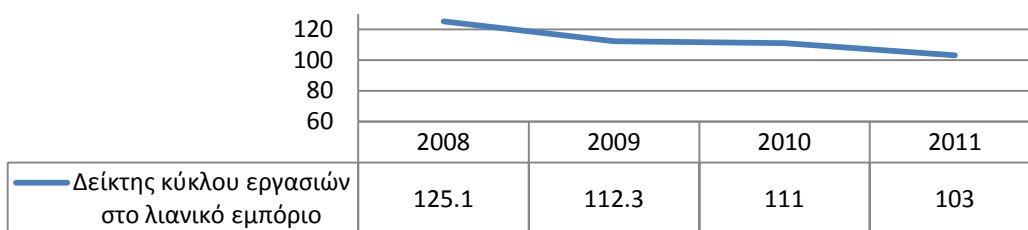
Στον κλάδο της μεταποίησης ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής για τις μεταποιητικές βιομηχανίες παρουσίασε μείωση, ο ακόλουθος πίνακας έχει ως βάση το100 το έτος 2005 και η μείωση που σημείωσε έχει ως εξής:



Ο ρυθμός της παραγωγής μειώνεται κατακόρυφα. Αυτό οφείλεται στην χαμηλή ζήτηση που όπως πιο κάτω φαίνεται, έχει μειωθεί στο εμπόριο. Σχετικά με τον γενικό δείκτη του κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο έχει την ακόλουθη εξέλιξη:

⁴ <http://ebookbrowse.com/ellas-in-numbers-en-pdf-d39789513>

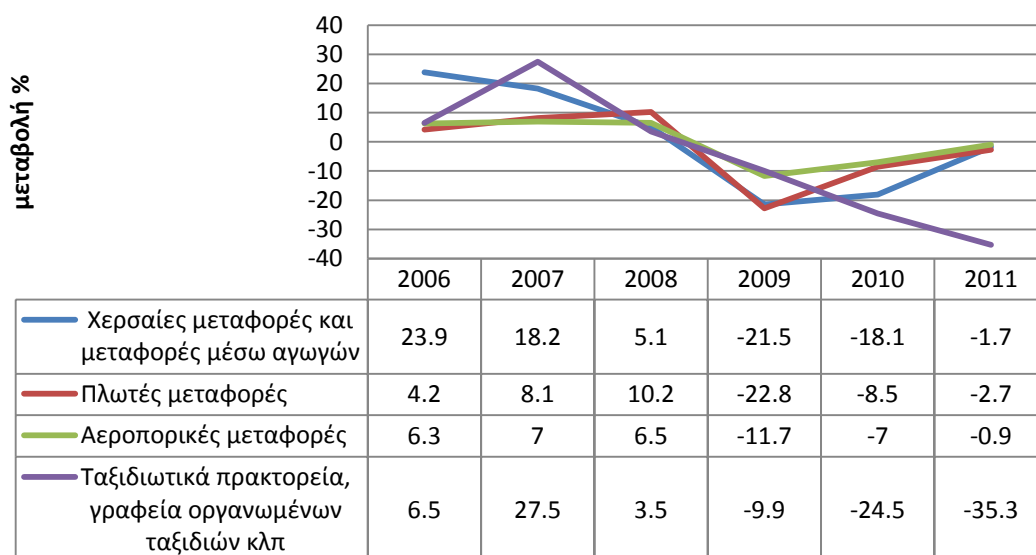
Δείκτης κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο



Η μείωση της καταναλωτικής και αγοραστικής δύναμης έφερε τα παραπάνω αποτελέσματα μέσα στην κρίση. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις υποκατηγορίες του λιανικού εμπορίου παρατηρούνται σημαντικές μειώσεις όπως φαίνονται αναλυτικότερα και στον πίνακα 5 του παραρτήματος. Ο πίνακας αυτός δείχνει τις κατηγορίες του κλάδου και τις μειώσεις στον δείκτη του κύκλου εργασιών μετά την κρίση.

Στον κλάδο των μεταφορών παρουσιάζεται ακόμη μεγαλύτερη και εντυπωσιακή μείωση του δείκτη κύκλου εργασιών.

Δείκτης κύκλου εργασιών στον τομέα μεταφοράς



Το γενικότερο συμπέρασμα μετά από την σύντομη παρουσίαση των παραπάνω πινάκων, είναι ότι η κρίση δείχνει να έχει επηρεάσει όλες τις επιχειρήσεις

ανεξαρτήτου κλάδου και αντικειμένου. Η ζήτηση έχει φανερά μειωθεί, ο τζίρος των επιχειρήσεων μειώνεται, η παράγωγή μειώνεται, η ανεργία αυξάνεται και σε γενικές γραμμές δεν υπάρχουν σημάδια για πρόοδο και εξέλιξη. Τα νούμερα είναι αρκετά απογοητευτικά και δεν ενθαρρύνουν για νέες επενδυτικές κινήσεις. Χωρίς νέες επενδύσεις δεν είναι εφικτό να δημιουργηθεί νέο ρεύμα κίνησης ρευστού και ακολουθεί ένας φαύλος κύκλος. Η σπουδαιότητα για αλλαγή πλεύσης είναι πλέον γεγονός, που δεν πρέπει να αφήσει αδιάφορη καμία επιχείρηση.

2.10 Προοπτικές Ελληνικών ΜΜΕ σήμερα

Έχουμε καταλήξει στην παραδοχή, πως ο μοχλός της οικονομίας είναι οι επιχειρήσεις, όμως η σχέση αυτή εύκολα παρατηρείται και αντιστρόφως ανάλογη. Για να εξεταστούν επομένως, οι προοπτικές των επιχειρήσεων πρέπει να μελετηθούν την ίδια στιγμή οι προοπτικές της οικονομίας.

Επιπλέον θέλοντας να εξετάσουμε ποσοτικά τις προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα το 2012. Έρευνα που δημοσιεύτηκε τον Φεβρουάριο του 2012 από την ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ με σκοπό την αποτύπωση του οικονομικού κλίματος ανέφερε στοιχεία που βασίζονται σε προβλέψεις για το έτος που διανύουμε. Η έρευνά αυτή, είχε ως δείγμα χίλιες διακόσιες μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν έως πενήντα άτομα.

Συγκεκριμένα το 77,2% των επιχειρήσεων αναμένουν επιδείνωση της θέσης τους, το 14,1% δεν αναμένει καμιά αλλαγή, ενώ μόλις το 4,3% ελπίζει σε βελτίωση της κατάστασής τους.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία επισημαίνεται ότι οι κακές επιδόσεις του 2ου εξαμήνου του 2011 έχουν επιβαρύνει το κλίμα για τις μικρές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα έχουν ενισχύσει την απαισιοδοξία τους σε σχέση με τις προοπτικές για το 1ο εξάμηνο του 2012. Πιο συγκεκριμένα η αποτίμηση του δεύτερου εξαμήνου του 2011 και οι προβλέψεις για το πρώτο εξάμηνο του 2012, σχετικά με την επιδείνωση της κατάστασης φαίνονται στον πίνακα 6 του παραρτήματος.

Η εικόνα του παραπάνω πίνακα μας επιτρέπει να πούμε πως τα αποτελέσματα για τις προοπτικές των επιχειρήσεων αν κρίνουμε την πορεία τους τα τελευταία δύο εξάμηνα

(7/11 μέχρι 6/11) , θα συνεχίζουν να έχουν χαμηλά τον πήχη ,δεδομένου ότι η οικονομία μας ,δεν εμφανίζει σημάδια ανόδου.

Η ελληνική οικονομία είναι εφικτό να αλλάξει κατεύθυνση, προϋποθέτοντας πολιτικές στοχευμένες στην ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, η ανατροπή της ελληνικής οικονομίας θα επέλθει από τις επιχειρήσεις εκείνες που θα χαρακτηρίζονται για την σύγχρονη οργάνωση τους. Όπως υποστηρίχτηκε και από τον οικονομολόγο κ. Κυριαζή στις 19 Μαρτίου 2012, σε αναφορά του για τα αποτελέσματα της πανελλαδικής έρευνας που έφερε εις πέρας το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) , με στόχο την καταγραφή της σημερινής κατάστασης και τις προοπτικές των ελληνικών ΜΜΕ, η σαφής οριοθέτηση της σύγχρονης αναπτυξιακής πολιτικής μπορεί να οδηγήσει στην έξοδο από την κρίση. Στρατηγικός προσανατολισμός προς την καινοτομία και την εξωστρέφεια , η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ένα περιβάλλον φιλικό προς την επιχειρηματικότητα και την βιώσιμη ανάπτυξη , αποτελούν τον χάρτη που θα οδηγήσουν την οικονομία σε ανάπτυξη. Η υιοθέτηση τέτοιων πολιτικών, απαλλαγμένες από αναχρονιστικές αντιλήψεις και πρακτικές που άφηναν στάσιμη την ελληνική οικονομία, επιτρέπει σήμερα αισιόδοξες προοπτικές για τις επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 3 Ο Προσδιορισμός της στρατηγικής

Το παρών κεφάλαιο, είναι προσδιορισμένο στις στρατηγικές επιλογές που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις είτε θέλοντας να διασωθούν είτε να αναπτυχθούν τονίζονται τα οφέλη και η χρησιμότητα τους.

3.1 Η χρησιμότητα των στρατηγικών

Η αποτυχία μίας επιχείρησης δεν αποδίδεται στην τύχη , στον ανταγωνισμό ή σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Η αναστροφή των επιχειρήσεων που φανέρωσαν ανθεκτικότητα σε σκληρούς καιρούς, οφείλεται στην επιτυχημένη και ευέλικτη στρατηγική που εφάρμοσαν. «Προϋπόθεση για την ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας της χώρας είναι η αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών σε επίπεδο εταιρικών λειτουργιών και στρατηγικής.» Αυτό τονίστηκε στην έρευνα του World Economic Forum και κατά συνέπεια τόσο η χώρα όσο και οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητούν τις κατάλληλες στρατηγικές.

Αν και η εφαρμογή μίας στρατηγικής δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σημαντικά στην επίτευξη της. Οι στρατηγικές γενικότερα δίνουν κατευθύνσεις , υποστηρίζουν τις σωστές αποφάσεις , έχουν την ικανότητα να συγκεντρώνουν την προσπάθεια και να συντονίζουν τις δραστηριότητες, μειώνουν την αβεβαιότητα και τέλος μπορούν να προσδώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντιμετωπίζοντας την ύφεση στρατηγικά, αναφέρονται πέντε βασικά βήματα. Το πρώτο βήμα είναι η κατανόηση της πραγματικότητας, γεγονός που δεν παρατηρήθηκε στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Πολλές από τις Ελληνικές επιχειρήσεις από τα πρώτα σημάδια της κρίσης φάνηκαν να κράτησαν παθητική στάση και να δέχονται πώς η κρίση θα ήταν παροδική. Έτσι ανέμεναν ότι με το πέρασμα του χρόνου θα υπήρχε βελτίωση και αλλαγή στο οικονομικό περιβάλλον, χωρίς να αναλαμβάνουν δραστικά μέτρα και ευθύνες. Το δεύτερο βήμα είναι η εστίαση στην μείωση κόστους και ταυτόχρονη διατήρηση ή βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η πλειοψηφία των ΜΜΕ την τελευταία τετραετία, σημείωσε σημαντική δράση μόνο στο πρώτο σκέλος. Στο τρίτο και τέταρτο βήμα περιγράφεται η ανάγκη για αναθεώρηση στρατηγικών ανάπτυξης και η αναζήτηση νέων καρποφόρων ιδεών . Καθώς επισημάνεται πώς η

μείωση ή η σταθεροποίηση του κόστους πολλές φορές δεν είναι αρκετό για την συνέχεια της επιχειρηματικής τους ζωής. Τέλος στο πέμπτο βήμα καταγράφεται επίσης η ανάγκη για να δοθεί έμφαση στο προϊόν και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι τις απειλητικές καταστάσεις δεν μπορούν να τις αποφύγουν οι επιχειρήσεις, όμως υπάρχει η δυνατότητα να ρυθμιστούν είτε με στρατηγικές επιβίωσης, παίζοντάς προληπτικό ή αντιδραστικό ρόλο, είτε με την βοήθεια στρατηγικών ανάπτυξης κερδίζοντας έδαφος σε μία δύσκολη περίοδο.

3.2 Στρατηγικές επιβίωσης

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις στην διάρκεια της ζωής τους είναι αναμενόμενο και αναπόφευκτο να αντιμετωπίζουν προβλήματα και αρνητικές καταστάσεις. Πολλές ΜΜΕ προβαίνουν στην λήψη στρατηγικών διάσωσης προτού βρεθούν σε αυτές τις καταστάσεις, και τότε γίνεται λόγος για προληπτική αντιδραστική συμπεριφορά. Ενώ η πλειοψηφία τους, καταφεύγουν σε αυτές για να ανατρέψουν τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα. Τα αίτια των προβλημάτων οφείλονται άλλοτε στην απουσία εσωτερικού ελέγχου, σε υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κίνδυνου, σε ανεξέλεγκτους παράγοντες όπως κυβερνητικές πολιτικές, τεχνολογικές εξελίξεις, φυσικές καταστροφές ή αδυναμία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ή αδυναμία υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Η κρίση ισχυροποίησε αυτούς τους παράγοντες και η ανάγκη για στρατηγική αντιμετώπιση, των ελληνικών ΜΜΕ σε οικονομική στενότητα είναι πολύ μεγαλύτερη.

Αφού τα αίτια αυτά μελετηθούν και αξιολογηθούν τότε γίνεται η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Οι στρατηγικές επιβίωσης ή όπως διαφορετικά καλούνται διάσωσης, αναστροφής ή εξυγίανσης, σύμφωνα με την θεωρία⁵ είναι οι στρατηγικές ανόρθωσης, αποεπένδυσης, αιχμαλωσίας και τέλος ρευστοποίησης. Στόχος είναι η αποκατάσταση της κερδοφορίας σε ζημιογόνες επιχειρηματικές μονάδες και όχι η πώλησή τους, με συνέπεια την αποκατάσταση της ισορροπίας στο σύνολο του χαρτοφυλακίου του οργανισμού

⁵ Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών, Εκδόσεις Μπένου

3.2.1 Η Ανόρθωση

Η ανάγκη μίας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει την στρατηγική ανόρθωσης προκύπτει όταν, η απόδοση της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Για παράδειγμα όταν τα κέρδη δεν είναι σε θέση να καλύψουν το κόστος κεφαλαίου.

Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την στρατηγική ανόρθωσης από τις υπόλοιπες στρατηγικές ανάπτυξης, είναι οι περιορισμένοι πόροι, ο περιορισμένος χρόνος, οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερόμενων και τέλος το κακό ηθικό των εργαζομένων.

Η στρατηγική ανόρθωσης αποτελείται από τρία βασικά στάδια, την συρρίκνωση, την σταθεροποίηση και την αναδόμηση. Στην πρώτη φάση, πρωταρχικός σκοπός είναι η διάσωση της επιχείρησης, ο οποίος επιτυγχάνεται με την συγκράτηση των χρηματικών ροών. Επί της ουσίας οι περικοπές των εξόδων οδηγούν σε μείωση μεγέθους των οικονομικών προβλημάτων (downsizing). Έτσι το πρώτο στάδιο ονομάζεται συρρίκνωση, το δεύτερο που ακολουθεί είναι η σταθεροποίηση.

Στο στάδιο αυτό, προτεραιότητα έχει η σταθεροποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο τρόπος για να επιτευχθεί ο δεύτερος αυτός στόχος είναι μέσω της εστίασης. Η εστίαση στις αποδοτικές αγορές, σε νέες δραστηριότητες, σε βελτίωση περιθωρίων κέρδους, σε καλύτερη προσαρμογή στο μείγμα του προϊόντος, θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τέλος ενώ έχει εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση η επιχείρηση είναι έτοιμη να προβεί στο στάδιο την αναδόμησης. Εδώ, τα βήματα επέκτασης και ανάπτυξης είναι πιο ενθαρρυντικά και εφικτά. Η ανάπτυξη νέου προϊόντος, οι επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας κ.α. είναι τα όπλα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να αναδομηθεί και να ξεκινήσει η επιχείρηση μία πιο υγιείς πορεία.

Μια αποτυχημένη προσπάθεια ανόρθωσης είτε σε υπερβολική συρρίκνωση είτε σε έλλειψη επαρκών ενεργειών είτε τέλος σε ασυμβίβαστες και μη συγχρονισμένες κινήσεις.

3.2.2 Η Αποεπένδυση

Εάν η στρατηγική ανόρθωσης δεν εφαρμόστηκε με επιτυχία και δεν επέφερε τα αποτελέσματα που θα ήταν τα επιθυμητά, τότε η στρατηγική της αποεπένδυσης αποκτά ενεργό ρόλο. Συνήθως η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση παίρνει την απόφαση να πουλήσει ένα κομμάτι της ή μία μονάδα της. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν το κομμάτι αυτό που θέλει να αποδεσμεύσει απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι μπορεί η ίδια να διαθέσει ή συμφέρει περισσότερο μία πιθανή πώληση από ότι μία νέα επένδυση.

Επίσης η στρατηγική της αποεπένδυσης, συνιστάται όταν υπάρχει κίνδυνος να υποστεί μια επιχείρηση ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων. Τότε αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει ένα μέρος της δύναμης της στην αγορά.

3.2.3 Η Αιχμαλωσία

Η ονομασία της (στρατηγική «αιχμάλωτης» επιχείρησης) προδίδει τον χαρακτήρα της. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος των δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη μίας άλλης, τότε μιλάμε για στρατηγική αιχμαλωσίας. Μία επιχείρηση που αδυνατεί να επιβιώσει ξεκινά να αναζητά επιχειρήσεις που θα εγγυηθούν την συνέχεια της ύπαρξής της με κάποιο μακροχρόνιο συμβόλαιο συνεργασίας.

3.2.4 Η Ρευστοποίηση

Στο τελευταίο στάδιο ένα μια επιχείρηση δεν καταφέρει καμία από τις παραπάνω στρατηγικές τότε, τα διάφορα κομμάτια της επιχείρησης (μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός κτλ) πουλιούνται στην τρέχουσα τιμή τους.

3.3 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι πιο διαδεδομένες κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι η κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, η συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση καθώς λιγότερο διαδεδομένες είναι η συγκέντρωση διεύθυνση στην αγορά που εμπεριέχει την ανάπτυξη αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος. Από άποψη δυναμικότητας

επιχειρήσεων, οι μεγαλύτερες σε δυναμικότητα εταιρίες επιχειρούν στρατηγικές ανάπτυξης και εκτός της συσχετισμένης διαφοροποίησης καθώς διαθέτουν και τα χρήματα αλλά και την φήμη ώστε ακόμα και με μία κίνηση ασυσχέτιστης διαφοροποίησης να δώσουν πολύ μεγάλη αξία στην νέα επιχείρηση. Αντίθετα οι μικρότερες σε δυναμικότητα εταιρίες επιλέγουν περισσότερο στρατηγικές ανάπτυξης κυρίως μέσα στα πλαίσια της συσχετισμένης διαφοροποίησης (είτε κάθετη είτε οριζόντια ολοκλήρωση) και αποφεύγουν το ρίσκο της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Αυτό το γεγονός, θεωρούμε ότι ισχύει και εντός αλλά και εκτός των συνόρων τόσο της Ελλάδας όσο και της Ευρώπης.

3.3.1 Κάθετη και Οριζόντια ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι η ενέργεια μίας επιχείρησης ώστε να λάβει μέρος είτε σε κάποιο προηγούμενο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας (όσον αφορά το προϊόν της) είτε σε κάποιο επόμενο (στάδιο διανομής). Παραδείγματος χάρη, μία γαλακτοκομική εταιρία θα μπορούσε είτε να ολοκληρωθεί «προς τα πίσω» αγοράζοντας και εκμεταλλευόμενη αγροκτήματα και ως εκ τούτου να μην αγοράζει το γάλα από κάποιους παραγωγούς, αλλά και να ολοκληρωθεί «προς τα μπροστά» δημιουργώντας δικά της καταστήματα πώλησης των προϊόντων της.

Ο κ. Βασίλης Μ. Παπαδάκης (2007) υποστηρίζει ότι η κάθετη ολοκλήρωση παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως η προστασία της ποιότητας, η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/διανομέων, η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές και η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

Στο παράδειγμα όπου αναφέραμε παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η γαλακτοβιομηχανία επιλέγει την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω λόγω του ότι δεν την ικανοποιεί η ποιότητα του γάλακτος αλλά και το ότι οι προμηθευτές της είναι πολύ ακριβοί.

Η οριζόντια ολοκλήρωση αποτελεί μία στρατηγική όπου μία επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει κάποια πλεονεκτήματα στην αγορά δημιουργώντας μία νέα εταιρία (είτε εξαγοράζοντας υπάρχουσες επιχειρήσεις, είτε με συγχώνευση) η οποία

λειτουργεί στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας. Παραδείγματος χάρη, σε αντιστοιχία με το προηγούμενο παράδειγμα μας, να αγοράσει η γαλακτοβιομηχανία μία άλλη γαλακτοβιομηχανία. γαλακτοβιομηχανία διότι θα την βοηθούσε άμεσα με το να της δίνει τις πρώτες ύλες προς κατανάλωση. Βέβαια και οι δύο αυτές εταιρίες θα μπορούσαν να συνεργαστούν και να εφαρμόσουν κάποιες κοινές στρατηγικές και στον τομέα του μάρκετινγκ, που μπορεί να μας δείξει ότι και πάλι πρόκειται για συσχετισμένη διαφοροποίηση.

3.3.2 Διαφοροποίηση δραστηριότητας ,συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.

Οι προηγούμενες δύο στρατηγικές ανάπτυξης όπου αναφέραμε παραπάνω βρίσκονται στο πλαίσιο της συσχετισμένης διαφοροποίησης. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση έχει να κάνει με το ότι οι γενικότερες δραστηριότητες που κάνει μία επιχείρηση (συνήθως όμιλος επιχειρήσεων) σχετίζονται μεταξύ τους είτε έχουν κάποια κοινά στάδια (π.χ. ίδιο στάδιο διαδικασίας παραγωγής). Η συσχετισμένη διαφοροποίηση παρουσιάζει πολλών ειδών πλεονεκτήματα όπως : η μεταφορά ικανοτήτων, οικονομίες εύρους, δύναμη στην αγορά κ.ά. Όσον αφορά την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, αυτή η γενικότερη στρατηγική ανάπτυξης σχετίζεται με το ότι οποιαδήποτε ενέργεια κάνει μία επιχείρηση (οριζόντια/ κάθετη ολοκλήρωση κ.ά.), η οποία δεν έχει να κάνει με το αντικείμενο της υπάρχουσας επιχείρησης τότε αναφερόμαστε σε ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Παραδείγματος χάρη, σε αντιστοιχία με το προηγούμενο παράδειγμα, εάν η γαλακτοκομική βιομηχανία που εξετάζουμε ήθελε να αγοράσει μία εταιρία λιανικής πώλησης ενδυμάτων(παραδείγματος χάρη την Zara) τότε θα μιλούσαμε για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση καθώς η παραγωγή, πώληση και διανομή ενδυμάτων δεν σχετίζεται σε καμία περίπτωση με την παραγωγή και πώληση γάλακτος.

Βέβαια, τα όρια μεταξύ ασυσχέτιστης και συσχετισμένης διαφοροποίησης δεν είναι πολύ ευδιάκριτα καθώς δεν μπορούμε σε καμία περίπτωση να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι πρόκειται για αμιγώς συσχετισμένη είτε ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, διότι στις στρατηγικές αυτές αποφάσεις των managers κρύβονται πολλά από πίσω. Σχετικά με το παράδειγμα μας, εάν η γαλακτοβιομηχανία αγόραζε μία εταιρία λιανικής πώλησης ρούχων(π.χ. όχι την Zara αλλά μία εταιρία όπου κατασκεύαζε ενδύματα από απολύτως φυσικές ύλες ζώων) και έτσι η γαλακτοβιομηχανία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το τρίχωμα των αγελάδων και των λοιπών ζώων που περιείχε στις φάρμες της, ώστε να εμπλουτίσει την παραγωγή

και την ποιότητα των ενδυμάτων, τότε θα μιλούσαμε για συσχετισμένη διαφοροποίηση καθώς η εταιρία ρούχων σχετίζεται άμεσα με την γαλακτοβιομηχανία διότι θα την βοηθούσε άμεσα με το να της δίνει τις πρώτες ύλες προς κατανάλωση. Βέβαια και οι δύο αυτές εταιρίες θα μπορούσαν να συνεργαστούν και να εφαρμόσουν κάποιες κοινές στρατηγικές και στον τομέα του μάρκετινγκ, που μπορεί να μας δείξει ότι και πάλι πρόκειται για συσχετισμένη διαφοροποίηση.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει άλλες στρατηγικές ανάπτυξης τοποθετημένες ανάλογα, ένα μελετάμε μια υπάρχουσα αγορά η απευθυνόμαστε σε μία νέα και ένα το προϊόν είναι νέο ή υπάρχον προϊόν.

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Διείσδυση-Συγκέντρωση Αγοράς	Ανάπτυξη προϊόντων
Νέες Αγορές	Ανάπτυξη Αγοράς	Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων

Πηγή : Kotler P., Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control, Prentice Hall, 1996, 9th edition.

3.3.3 Διάσπαση και επανεστίαση

Πολλές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα και βρίσκονται σε συνθήκες οικονομικής στενότητας, αποφασίζουν είτε να διασπαστούν σε μικρότερες είτε να πωλήσουν μέρος των δραστηριοτήτων τους και να επανεστιάσουν.

Οι πιο σύνηθες αιτίες που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να προβούν σε τέτοιες κινήσεις είναι το υπερβολικό κόστος της διαφοροποίησης και η πτώση της τιμής της μετοχής καθώς αυτό αποτελεί προκλητικό στόχο για εξαγορά και σημειώνεται πώς πολλές φορές η διάσπαση της επιχείρησης υπαγορεύεται από τους μετόχους. Επιπλέον, αποτέλεσμα της διάσπασης, αποτελεί η ανομοιότητα των επιμέρων δραστηριοτήτων και έτσι καταφεύγουν στην επίτευξη συνεργειών. Στην διάσπαση καταφεύγουν ακόμη, οι επιχειρήσεις που δέχονται ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις και δεν καταφέρουν να μάχονται αποτελεσματικά. Τέλος, πιο σπάνια η νομοθεσία

προκειμένου να προστατεύσει τον ελεύθερο ανταγωνισμό και να αποφύγει την μονοπωλιακή δύναμη, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να διασπαστούν.

Η στρατηγική της διάσπασης είναι γνωστό ότι δεν επιφέρει πάντοτε θετικά αποτελέσματα..Πάρα την αποδοχή αυτή, υπάρχουν έντονοι ισχυρισμοί πως οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που σε μακροχρόνιο ορίζοντα, επανεξετάζουν και αναπτύσσονται ενώ έχουν διασπαστεί και επικεντρωθεί σε ένα πυρήνα.

3.3.4 Συγκέντρωση και διείσδυση

Η διείσδυση-συγκέντρωση αγοράς, αποσκοπεί στην προώθηση ενός υπάρχοντος προϊόντος σε μία υπάρχουσα αγορά με διαφόρους τρόπους και τακτικές. Έπειτα όταν υπάρχει ήδη η αγορά (target group) και θέλουμε να «λανσάρουμε» ένα νέο προϊόν, τότε διενεργούμε μία στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, καθώς και στην αντίθετη περίπτωση δηλαδή έχοντας ένα υπάρχον προϊόν και προσπαθώντας να το προωθήσουμε σε μία νέα αγορά διενεργούμε στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.

Η παραπάνω στρατηγική δύναται να επιτευχθεί, με την αύξηση της πελατειακής χρήσης του προϊόντος ,με την προσέλκυση των πελατών που έστρεφαν το ενδιαφέρον τους και την προτίμηση τους σε ανταγωνιστές και τέλος στην προσέλκυση των ατόμων που δεν έκαναν έως τώρα χρήση του προϊόντος. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η στρατηγική της διείσδυσης στην αγορά έχει επιτυχία με την τήρηση των απαραίτητων συνθηκών. Οι συνθήκες αυτές σχετίζονται με την ύπαρξη του περιθωρίου αύξησης της χρήσης του προϊόντος, με τον κορεσμό της αγοράς και την ύπαρξη των εμποδίων των νέων ανταγωνιστών. Επίσης προϋπόθεση είναι ο κλάδος της επιχείρησης να μην δραστηριοποιείται με τεχνολογικές καινοτομίες, να υπάρχει δυνατότητα για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τέλος τα μερίδια της αγοράς να μειώνονται όσο η αγορά παράλληλα αναπτύσσεται.

Επομένως ακολουθεί η στρατηγική ανάπτυξη προϊόντων και αγοράς για να ολοκληρωθεί η επιτυχία της συγκέντρωσης και διείσδυσης. Όταν γίνεται λόγος για ανάπτυξης αγοράς, η πρακτική εννοιολογικά καλύπτει τις κινήσεις εκείνες που προωθούν τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να συμβεί για παράδειγμα με την επέκταση μίας επιχείρησης, με την διεκδίκηση πελατών από άλλες αγορές ή με την επιλογή της επιχείρησης να στραφεί σε νέα κανάλια διανομής.

Η ανάπτυξη των προϊόντων σημαίνει την τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων με αποτέλεσμα είτε την καλύτερη απόδοση και ποιότητα του ή την προσπάθεια να τραβήξει προσοχή νέων πελατών. Για παράδειγμα , αλλαγή συσκευασίας σε συνδυασμό με χρώματα σχήμα μέγεθος κτλ διαφοροποιούν εν μέρει το προϊόν, ένα αναπτυχθούν ποιοτικές αλλαγές όπως βελτίωση του ήχου μίας τηλεόρασης και τέλος επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.

3.4 Νέες τάσεις ανάπτυξης και επιβίωσης

Ο διαχωρισμός της επιλογής της στρατηγικής με βάση την δυναμικότητα της επιχείρησης μας επιτρέπει να θεωρήσουμε ότι οι τάσεις των στρατηγικών ανάπτυξης όσον αφορά την Ελλάδα, κυρίως, αφορά την οριζόντια ολοκλήρωση στον μεγαλύτερο βαθμό. Παρόλα αυτά όμως όπως προαναφέρθηκε, οι οικονομικές δυσκολίες μπορούν να δημιουργήσουν και μεγάλες ευκαιρίες. Για αυτό το λόγο οι εταιρίες εκείνες που "αντέχουν" ακόμα, θα πρέπει να εξετάσουν πιο καθαρά τις νέες επενδύσεις και να μην καταθέτουν όλη τους την προσπάθεια στις καθημερινές και έντονες πια καθημερινές δυσκολίες.

Ίσως η κρίση αυτή είναι μία καλή ευκαιρία τόσο για κτίσιμο μεγάλων αυτοκρατοριών (με κάθετη και οριζόντια διαφοροποίηση) όσο και για συσχετισμένες και ασυσχέτιστες διαφοροποιήσεις αφού υπάρχουν επιχειρήσεις που πουλούν σε χαμηλές τιμές και τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις και την φήμη τους. Το μόνο που επιθυμούν είναι μία ανάσα ρευστότητας. Ακόμα λόγω της αυξημένης ανεργίας το ανθρώπινο δυναμικό ίσως είναι πιο δεκτικό από άλλες περιόδους σε μία πιθανή εξαγορά ή συγχώνευση, εάν διακρίνουν ότι η εταιρία και κατ' επέκταση η θέση εργασίας τους θα επιβιώσει.

Συμπερασματικά, οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν αρχίσει ήδη να λαμβάνουν χώρα σε πολύ σημαντικό βαθμό στην εγχώρια αγορά αλλά και στο εξωτερικό και θεωρούμε ότι για τα επόμενα τουλάχιστον 3-4 χρόνια μαζί με την οριζόντια ολοκλήρωση θα αποτελέσουν τις δύο πιο διαδεδομένες και εφαρμόσιμες στρατηγικές ανάπτυξης.

3.4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων .

Ο Βασίλης Μ. Παπαδάκης στο βιβλίο του, Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2007), αναφέρει ότι πλέον η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω αποτελεί ένα παράδειγμα προς αποφυγή καθώς η πλειονότητα των επιχειρήσεων σήμερα προσπαθεί να μην εξαγοράζει νέες επιχειρήσεις δημιουργώντας μεγάλες και λιγότερες ενεργητικές μονάδες αλλά προτιμούν να συμμαχούν στρατηγικά με άλλες επιχειρήσεις δημιουργώντας περισσότερα οφέλη στην αλυσίδα αξίας τους.

Έτσι, οι συμμαχίες και οι συνεργασίες, είτε μακροχρόνιες είτε βραχυχρόνιες αλλά και συνεργασίες προστιθέμενης αξίας, αποτελούν κυρίως τις νεότερες τάσεις στον τομέα των στρατηγικών ανάπτυξης. Καθώς αναφερόμαστε σε συμμαχίες και συνεργασίες ενδεικτικά κάποια από τα είδη τους είναι για παράδειγμα διαφημιστικές συνεργασίες, συνεργασίες για προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας, κοινή διανομή, κοινοπραξίες πόρων κ.α. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες έχουν να κάνουν με το ότι κάποιες εταιρίες συνεργάζονται πολύ στενά με κάποιους από τους προμηθευτές τους και έτσι αποκτούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς είτε έχουν περίπου την ίδια τεχνολογία με αυτούς και έτσι επωμίζονται οφέλη από την μείωση κόστους, είτε πληροφορούνται καλύτερα και γρηγορότερα έχοντας και ένα νέο στενό συνεργάτη που δουλεύει για αυτούς.

Οι συνεργασίες προστιθέμενης αξίας, αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο κάποιες εταιρίες οι οποίες έχουν παρεμφερές αντικείμενο ασχολίας μπορούν να συνεργαστούν και έτσι να μειώσουν τα κόστη τους αλλά και να αυξήσουν παράλληλα την αξιοπιστία αλλά και την ευελιξία τους.

Σχετικά με το πότε ενδείκνυται η κάθε στρατηγική ανάπτυξης, ο κ. Παπαδάκης αναφέρει αρκετούς λόγους, που λόγω της οικονομικής κρίσης δεν μπορούμε να πούμε ότι "ταιριάζουν" με το περιβάλλον και την χρονική περίοδο. Παραδείγματος χάρη η κάθετη (ή οριζόντια) διαφοροποίηση αναφέρεται ότι ενδείκνυται, όταν υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων, όταν ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία κ.α. Δύσκολα θα μπορούσαμε να συνδυάσουμε αυτές τις δύο παραμέτρους με την σημερινή κατάσταση. Παρόλα αυτά όμως, μία κάθετη ή οριζόντια διαφοροποίηση θα μπορούσε να γίνει προκειμένου να μειωθεί το κόστος διανομής και αποθήκευσης (που αναφέρεται επίσης ως ενδεικτικός λόγος καθετοποίησης). Αντίστοιχα, η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να γίνει στις

μέρες μας λόγω μείωση κόστους και κτίσιμο αυτοκρατορίας και λιγότερο λόγω αναμενόμενων κερδών ή απόκτηση πληροφοριών. Όσο για την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση έχει περισσότερα κίνητρα να γίνει, γιατί υγιής εταιρίες σε μη βιώσιμους κλάδους, λόγω της οικονομικής συγκυρίας, μπορούν με αυτό το είδος ανάπτυξης να επεκταθούν σε διαφορετικούς και πιο ενδιαφέροντες οικονομικά και επιχειρηματικά κλάδους.

Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση που έως τώρα έχει δημιουργήσει καίρια προβλήματα (κυρίως ρευστότητας), στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οδηγεί σε εξαγορές "ευκαιρίας" από τις μεγαλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Για να μην προβούν σε λύση και εκκαθάριση λόγω χρέους των εταιριών, οι Έλληνες επιχειρηματίες και βιοτέχνες πουλούν τις εταιρίες τους με αποτέλεσμα να έρχεται ξανά στο προσκήνιο και η καθετοποίηση προς τα πίσω. Όπως προαναφέραμε, η στρατηγική ανάπτυξης κάθετης ολοκλήρωσης και κυρίως προς τα πίσω δεν αποτελεί σύγχρονη τάση του management, αλλά λόγω των ευκαιριών που παρουσιάζονται, οι μεγάλες εταιρίες δράττουν την ευκαιρία για να κτίσουν την αυτοκρατορία τους. Σύμφωνα με τον κ. Ιακωβίδου περίοδοι κρίσεων είναι εκείνες που παρουσιάζουν μεγάλες ευκαιρίες, αρκεί οι επιχειρηματίες να μην επηρεάζονται από τις ημερήσιες δυσκολίες, να "σηκώσουν" το κεφάλι και μέσα στην κατάσταση να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες.

3.4.2 Η χρήση του «franchise»

Όσον αφορά την συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης πρέπει ο κάθε ενδιαφερόμενος, ο οποίος θέλει να ανοίξει ένα κατάστημα της συγκεκριμένης αλυσίδας, να δώσει μία εγγύηση στους μετόχους της εταιρίας . Το franchising ⁶αποτελεί μία καλή επιλογή μεθόδου για στρατηγική ανάπτυξη με πολύ μικρότερο ρίσκο φυσικά από τις υπόλοιπες μεθόδους αφού ο καθένας που θέλει να ανοίξει ένα κατάστημα υποχρεούται να καταβάλει κάποιο αντίτιμο στους μετόχους της εταιρίας. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης δεν παρατηρείται πολύ συχνά στην Ελλάδα καθώς είναι μία νέα μέθοδος για τα δεδομένα της Ελλάδας . Εταιρίες όπως η Goody's και η Pizza fan προσπαθούν να αναπτυχθούν στρατηγικά μέσω της ενέργειας του franchise. Ένα πολύ πρόσφατο παράδειγμα που αναπτύχθηκε ραγδαία μέσα στην κρίση ήταν το

⁶ http://www.express.gr/afieroma/franchise2/947oz_20080408947.php3

franchise του «παγωμένου γιαουρτιού», βασίστηκε σε ένα διαφοροποιημένο προϊόν που δεν στοχεύει σε χαμηλό κόστος άλλα φάνηκε μεγάλη προτίμηση από τους καταναλωτές παρά την οικονομική τους στενότητα. Οι νέοι επενδυτές σε αυτό το είδος, η πλειοψηφία τους χρησιμοποίησαν την στρατηγική ανάπτυξης του franchise με σκοπό τις αμεσότερες απολαβές την μείωση του κόστους και του επιχειρηματικού ρίσκου και την αμεσότερη απόσβεση του κεφαλαίου κίνησης με την προστασία που τους παρέχεται μέσω αυτής της στρατηγικής κίνησης.

3.4.3 Η στρατηγική του «Μπλε Ωκεανού»

Τέλος, η στρατηγική του μπλε ωκεανού (Blue Ocean Strategy)⁷ είναι μία ενδεδειγμένη λύση την συγκεκριμένη περίοδο που διανύουμε. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται μέσω της ταυτόχρονης επιδίωξης της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους, έχει ως στόχο να δημιουργήσει κάτι νέο εκ του μηδενός, οριοθετώντας νέα αγορά. Η νέα αυτή στρατηγική καλύπτει τις ανάγκες που προκαλεί το περιβάλλον για καινοτομία και νέες προσεγγίσεις της αγοράς.

Οι εταιρίες που επιδιώκουν την κερδοφόρο ανάπτυξη έχουν από καιρό επιλέξει την οδό του σκληρού ανταγωνισμού. Αναζητούν το συγκριτικό πλεονέκτημα, προσπαθούν να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και πασχίζουν να διαφοροποιηθούν. Ωστόσο, σήμερα, στους συνωστισμένους οικονομικούς κλάδους, ο σκληρός ανταγωνισμός οδηγεί σε έναν αιματοβαμμένο "κόκκινο ωκεανό", όπου οι αντίπαλοι μάχονται για το κέρδος. Το κέρδος της μίας επιχείρησης λειτουργεί ως κόστος έναντι μίας άλλης. Σχεδόν όλοι οι τομείς της αγοράς έχουν κορεστεί με μία πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών και ουσιαστικά εάν θέλεις να διεισδύσεις σε μία υπάρχουσα αγορά με ένα ήδη υπάρχον προϊόν (φυσικά με κάποια διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά) είναι σχεδόν αδύνατο. Οι συγγραφείς Kim και Mauborgne αναθεωρούν και παρουσιάζουν μια διαφορετική άποψη για την επιτυχημένη στρατηγική. υποστηρίζουν ότι, οι περισσότερες εταιρίες που ανταγωνίζονται μέσα σ' αυτούς τους κόκκινους ωκεανούς, δεν οδηγούν σε κερδοφόρο ανάπτυξη για το μέλλον.

Το καλύτερο θα ήταν να βρουν κάτι καινοτόμο, κάτι καινούριο, κάτι που να μην ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών μέχρι στιγμής και να προσπαθήσουν να

⁷ <http://www.blueoceanstrategy.com/>

δημιουργήσουν ένα γαλάζιο ωκεανό και έτσι να επιτύχουν προωθώντας ένα νέο προϊόν σε μία νέα αγορά. οι συγγραφείς του ανοιχτού ωκεανού ισχυρίζονται ότι οι ηγετικές επιχειρήσεις του μέλλοντος δεν θα πετύχουν παλεύοντας με τους ανταγωνιστές τους, αλλά δημιουργώντας στην αγορά "γαλάζιους ωκεανούς" αδιεκδίκητου χώρου που προσφέρονται για ανάπτυξη. Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις, που ονομάζονται "αξιακές καινοτομίες", δημιουργούν ξεχωριστή αξία τόσο για την εταιρία όσο και για τους αγοραστές, αφήνοντας πίσω τους αντιπάλους, και απελευθερώνουν νέα ζήτηση.

Για να δημιουργήσει όμως μία εταιρία ένα γαλάζιο ωκεανό θα πρέπει να σκέφτεται τελείως «έξω από το τετράγωνο» (out of the box)⁸ και να μην υιοθετούν στρατηγικές ανάπτυξης παρόμοιες και ίδιες με παλιότερες στρατηγικές επειδή ήταν επιτυχημένες σε προηγούμενες προσπάθειες στο παρελθόν. Τέλος , οι Kim και Mauborgne αναλύουν έξι τακτικές που δείχνουν στις επιχειρήσεις πώς μπορούν να επαναπροσδιορίσετε τα όρια της αγοράς, να έχουν σφαιρική εικόνα, να αναζητούν τρόπους για να προκαλέσουν νέα ζήτηση, να ιεραρχούν σωστά τα διάφορα στάδια στρατηγικής, να ξεπεράσουν τα οργανωτικά εμπόδια και να ενσωματώσουν το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική.

3.5 Καταλληλότητα στρατηγικής

Είναι σημαντικό να επιλεγθεί η κατάλληλη στρατηγική για κάθε επιχείρηση. Η καταλληλότητα της στρατηγικής είναι σε συνάρτηση με τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάλληλη επιλογή μας δίνει ο πίνακας 7 του παραρτήματος. Επεξηγηματικά, αν για παράδειγμα στις ημέρες μας, όπου ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι αργός , μία επιχείρηση έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση τότε θετικότερα και πιο άμεσα αποτελέσματα θα επιφέρουν στρατηγικές ανάπτυξης όπως η συσχετισμένη διαφοροποίηση , στρατηγικές συμμαχίες σε νέα αγορά κτλ. Αντίθετα

⁸

<http://www.epixeiro.gr/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1/%CE%91%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%AF%CE%B1/%CE%91%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/3417-To-dare-or-not-to-dare-%CE%91%CF%85%CF%84%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%E2%80%A6>

για πιο αδύνατη ανταγωνιστική θέση προτείνονται ως πιο κατάλληλες και οι στρατηγικές διάσωσης, είτε σε μορφή ανόρθωσης , είτε με συγχώνευση κατά επέκταση γίνεται λόγος για στρατηγική αιχμαλωσίας κτλ ενώ δεν αποκλείονται και οι στρατηγικές της ανάπτυξης ως μέσο προς την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης.

Επομένως σύμφωνα με το περιβάλλον, και με το πόσο ανταγωνιστική είναι η κάθε επιχείρηση προτείνεται διαφορετική στρατηγική. Το δεύτερο βήμα είναι ο έλεγχος σχετικά με το κατά πόσο είναι εφικτή και αποδοτική αυτή η στρατηγική κίνηση.

3.6 Η αξιολόγηση της στρατηγικής επιλογής

Η αξιολόγηση μίας στρατηγικής είναι απαραίτητη, καθώς μέσα από αυτή την διαδικασία ελέγχεται βαθμός επιτυχίας της στρατηγικής . Αυτό που επιδιώκεται είναι να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των στόχων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες μίας επιχείρησής , να κριθούν τα δυνατά αποτελέσματα των πολιτικών που ακολουθηθήκαν.

Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται για την μοναδικότητάς της , καθώς διαφοροποιείται όχι μόνο με βάση το αντικείμενο δράσης της το μέγεθος της κτλ, αλλά και για τον τρόπο λειτουργίας της. Τα διοικητικά στελέχη εύκολα μπορούν να θέτουν στόχους και να προσπαθούν για την καλύτερη δυνατή υλοποίησή τους, 'όμως παρουσιάζουν δυσκολίες στην αξιολόγησή τους. Η αμφιβολία για την ανάθεση της υλοποίησης αυτών των στόχων στο κατάλληλο πρόσωπο όσο αυτή σχετίζεται με την ικανότητα και τα προσόντα του ατόμου, χαρακτηρίζεται σημαντική. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία προκαλεί την συνεχή προσπάθεια για την διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης. Τέλος ο βαθμός διεθνοποίησης που έχει αποκτήσει μεγάλο χώρο στο σύγχρονο περιβάλλον και έχει αποτυπωθεί νέα διάσταση στον τομέα των απειλών και συνάμα των απαιτήσεων για προσαρμοστικότητα. Όλα τα παραπάνω αποτελούν μεταβλητές που καθιστούν την αξιολόγηση της εκάστοτε στρατηγικής, δυσκολότερη.

Μία ορθή αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει μέρος πριν την επιλογή και την εφαρμογή της στρατηγικής . Αυτό είναι δυνατό ένα απαντηθούν ερωτήματα ως προς τα ελαττώματα και τα εμπόδια που δύναται να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της στρατηγικής , ως τις βάσιμες υποθέσεις και εκτιμήσεις για την υφιστάμενη και την

μελλοντική κατάσταση και τέλος ως προς την μελέτη των εναλλακτικών στρατηγικών.

Εστιάζοντας στην αξιολόγηση μίας στρατηγικής πρέπει η διαδικασία αυτή να γίνεται συνεχώς κατά την διάρκεια δημιουργίας και υλοποίησης. Γενικότερα κριτήρια είναι η συνέπεια των στόχων και η εφεκτικότητα τους βασισμένη στο εσωτερικό κομμάτι κυρίως, αλλά και η συμφωνία και η ταύτιση με το εξωτερικό περιβάλλον όπως έχει αναφερθεί στο μοντέλο αξιολόγησης με βάση τον Rumelt . Μία δεύτερη προσέγγιση είναι σε συνάρτηση της απλότητας, της καταλληλότητας, του βαθμού αποδοχής και κατά ποσό είναι εφικτό. Επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί όταν είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης.

3.7.1 Μελέτη περιπτώσεων μεγάλων επιχειρήσεων (Case study)

Περισσότερο γνωστές για τις στρατηγικές τους κινήσεις είναι κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη μερικών μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες να αποτελούν παράδειγμα για τις μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία τους εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης ενώ φαίνεται να υπάρχει μικρότερη η ανάγκη για στρατηγικές επιβίωσης. Μερικά από τα ακόλουθα παραδείγματα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν στρατηγικές μέσα στην οικονομική κρίση δείχνουν πως η στρατηγική προσέγγιση για την ανάπτυξη και την εξέλιξη μίας επιχείρησης είναι αρκετά σημαντική.

3.7.1.1 Η περίπτωση της ΕΛΒΙΖ-ΕΥΡΩΦΑΡΜ

Ένα πρόσφατο παράδειγμα, κάθετης ολοκλήρωσης είναι η εξαγορά της ΕΛΒΙΖ⁹ από την Ευρωφάρμ ΑΕ. Η Ελληνική Βιοτεχνία Ζωοτροφών (ΕΛΒΙΖ), θυγατρική εταιρία της ΑΤΕ είναι η πρώτη που ιδιωτικοποιείται από την ΑΤΕ . Η Ευρωφάρμ ΑΕ είναι μία εταιρία που αναπτύσσεται στο χώρο του αγροτικού κλάδου της Ελλάδας σε αρκετούς τομείς όπως: σπόροι, φυτοφάρμακα, λιπάσματα, οπωροκηπευτικά, γεωργικά μηχανήματα κ.ά. Στα πλαίσια της ιδιωτικοποίησης του δημοσίου τομέα και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στους αγοραστές λόγω της οικονομικής δυσκολίας του ελληνικού κράτους να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, η Ευρωφάρμ, αναπτύσσεται προκειμένου να εισαχθεί και στον κλάδο της κτηνοτροφίας. Στα πλαίσια της παραγωγής λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων, η

⁹ <http://www.eurofarm.gr/>

καλλιέργεια και η παραγωγή ζωοτροφών αποτελεί μία κίνηση καθετοποιημένης στρατηγικής.

Η οικονομική κρίση έχει εδραιωθεί τα τελευταία τέσσερα(4) χρόνια και λειτουργεί απολύτως ανασταλτικά για τις επιχειρήσεις, παρατηρούμε ότι όλες οι στρατηγικές επιλογές των managers έχουν να κάνουν κυρίως με την οριζόντια ολοκλήρωση και την συσχετισμένη διαφοροποίηση αλλά και με παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων όπου εκτός αυτών των δύο στρατηγικών έχουν τολμήσει να διαφοροποιηθούν και να προσπαθήσουν να κάνουν το παραπάνω βήμα.

Όπως έχουμε αναφερθεί παραπάνω οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις στοχεύουν στην συσχετισμένη διαφοροποίηση και στην οριζόντια ολοκλήρωση, καθώς θέλουν να περιορίσουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης αλλά όχι με παράτολμες κινήσεις στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την συσχετισμένη διαφοροποίηση και την οριζόντια ολοκλήρωση καθώς αποτελεί για αυτές την πιο σίγουρη και ασφαλέστερη επιλογή. Είναι ασφαλής η επιλογή αυτή καθώς το εύρος και το βάθος των δραστηριοτήτων δεν διαφοροποιείται από το ήδη υπάρχον της εταιρίας και έτσι δεν χρειάζεται ούτε μεγαλύτερο know-how αλλά ούτε και μεγαλύτερο know-why και έτσι απλά προσπαθεί να λάβει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με την εξαγορά/συγχώνευση ή ακόμα και δημιουργία μίας νέας παρόμοιας εταιρίας.

3.7.1.2 Η περίπτωση Alpha Bank-Eurobank

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση συγχώνευσης της Alpha Bank με την Eurobank , η οποία τελικά δεν πραγματοποιήθηκε . Στόχος και των δύο εταιριών ήταν να γίνουν η πιο δυνατή τράπεζα στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια και έτσι να μειώσουν το ρίσκο και την αβεβαιότητα της οικονομικής κρίσης αυξάνοντας το μετοχικό κεφάλαιο και συνδημιουργώντας μία μεγάλη τράπεζα για τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Όπως παρατηρούμε και οι δύο εταιρίες επιχείρησαν να αναπτυχθούν μέσω μίας συγχώνευσης.

Αυτή η συγχώνευση στόχευε σε μία οριζόντια ολοκλήρωση και για τις δύο τράπεζες καθώς το αντικείμενο και οι υπηρεσίες που πρόσφερε η Alpha Bank ήταν το ίδιο με το αντικείμενο και τις υπηρεσίες της Eurobank όντας και οι δύο τράπεζες. Παρά την

έκβαση (που ήταν η μη υλοποίηση της συγχώνευσης) παρατηρείται η τάση για τέτοιου είδους ενέργειες.

3.7.1.3 Η περίπτωση της Vivartia-Μεβγάλ

Παρόμοια περίπτωση αποτελεί και η πιθανή εξαγορά της ΜΕΒΓΑΛ από την Vivartia, όπου η Vivartia αποτελεί έναν όμιλο εταιριών ο οποίος ασχολείται με τον κλάδο των τροφίμων και περιέχει τις εταιρίες ΔΕΛΤΑ, Goody's, Μπαρμπαστάθης. Η ΜΕΒΓΑΛ αντίστοιχα ασχολείται και αυτή με τα γαλακτοκομικά προϊόντα (τομέα του κλάδου των τροφίμων, όπως η Δέλτα) και όπως παρατηρούμε και εδώ πέρα έχουμε να κάνουμε με δύο εταιρίες οι οποίες έχουν το ίδιο αντικείμενο ασχολίας. Έτσι όπως συμπεραίνουμε, στα πλαίσια της συσχετισμένης διαφοροποίησης, πρόκειται για μία οριζόντια ολοκλήρωση καθώς ο όμιλος Vivartia ασχολείται με τον συγκεκριμένο κλάδο.

3.7.1.4 Η περίπτωση του cosmobooks.gr

Η Cosmote πρόσφατα προβεί σε μία στρατηγική κίνηση, όπου δεν σχετίζεται με το υπάρχον χαρτοφυλάκιο της, δημιουργώντας ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο στην διεύθυνση www.cosmobooks.gr. Αυτή η κίνηση αποτελεί μία μορφή ασυσχέτιστης διαφοροποίησης για την Cosmote καθώς προσπαθεί να επεκτείνει το εύρος των δραστηριοτήτων της και πέρα από την κινητή τηλεφωνία. Η δημιουργία του ηλεκτρονικού βιβλιοπωλείου, θεωρούμε ότι εκτός από τον χαρακτήρα της κοινωνικής ευθύνης που περιλαμβάνεται σε αυτή την ενέργεια, περιλαμβάνει και μία πιθανή διείσδυση στην αγορά των βιβλίων καθώς προωθεί ένα υπάρχον προϊόν σε μία υπάρχουσα αγορά. Εν τέλει επειδή πρόκειται για μία κίνηση η οποία διαφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις καθιερωμένες δραστηριότητες της Cosmote ως εταιρία κινητής τηλεφωνίας, θα θέλαμε κυρίως να την τοποθετήσουμε ως στρατηγική ανάπτυξης ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

3.7.1.5 Η περίπτωση της Marinopoulos Group

Η Marinopoulos Group αποτελεί έναν όμιλο επιχειρήσεων¹⁰, ο οποίος δεν περιέχει εταιρίες ενός μόνο κλάδου πχ. μόνο σουπερμάρκετ αλλά το χαρτοφυλάκιο του

¹⁰ <http://www.marinopoulos.gr/index.html>

περιέχει πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις από διαφορετικούς τομείς της αγοράς. Η Marinopoulos Group περιέχει τα καταστήματα στην Ελλάδα αλλά και στα Βαλκάνια (κυρίως Βουλγαρία και Ρουμανία) ορισμένων εταιριών όπως οι: Famar (Health Care Services), Carrefour Marinopoulos (Σούπερ μάρκετ), Starbucks, Gap, Marks and Spenser και Sephora. Όπως παρατηρούμε από τα είδη των επιχειρήσεων, πρόκειται για έναν όμιλο με πολύ μεγάλο εύρος προϊόντων. Τελευταίο εγχείρημα για την Μαρινόπουλος ήταν η απόκτηση του Gap στην Ελλάδα. Έτσι θεωρούμε και εδώ, στην ίδια λογική με την Cosmote, ότι εφαρμόζεται μία ασυσχέτιστη διαφοροποίηση από την Μαρινόπουλος με σκοπό την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της ώστε να λάβει σημαντικό μερίδιο αγοράς σε παραπάνω από έναν τομείς.

3.7.1.6 Η περίπτωση της συμμαχίας Superfast-Anek

Η συγκεκριμένη ενέργεια από την πλευρά των δύο αυτών ναυτιλιακών εταιριών περιέχεται στις νεότερες τάσεις όπου έχουμε παραθέσει παραπάνω σύμφωνα με τον Βασίλη Μ. Παπαδάκη στο βιβλίο του Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2007).¹¹ Πιο συγκεκριμένα, εδώ έχουμε να κάνουμε με μία συμμαχία από τις εταιρίες Superfast Ferries (του ομίλου Attica, που περιλαμβάνεται στον όμιλο MIG) και της Anek Lines ώστε να φανούν πιο δυνατοί μαζί εναντίον του μεγάλου ανταγωνιστή τους Minoan Lines, όπου και κατέχει όλα αυτά τα χρόνια το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς όσον αφορά τα δρομολόγια Ηράκλειο-Πειραιάς και αντίστροφα. Αυτό το φαινόμενο της συμμαχίας, αποτελεί μία καινοτομία στον κλάδο των ναυτιλιακών εταιριών, στο κομμάτι των επιβατηγών πλοίων και των συγκεκριμένων δρομολογίων, και μένει να δούμε τα αποτελέσματα αυτού του εγχειρήματος στο προσεχές μέλλον. Πάντως, εμείς θεωρούμε ότι πρόκειται για μία αρκετά καλή και με το κατάλληλο timing στρατηγική κίνηση, καθώς με την οικονομική κρίση ως ανασταλτικό παράγοντα αλλά και με την παροχή ίσης ποιότητας υπηρεσιών με την Minoan Lines, η συμμαχία αυτή μπορεί να αποδώσει καρπούς και στις δύο εταιρίες μειώνοντας και το κόστος των δύο εταιριών και τον κίνδυνο.

¹¹ <http://shipping-press.blogspot.gr/2011/06/ane-attica.html>

3.7.2 Άλλες περιπτώσεις έκτος Ελλάδας

3.7.2.1 Η περίπτωση της εξαγοράς της Instagram από την Facebook

Η εξαγορά αυτή¹², έλαβε μέρος στις 9 Απριλίου 2012 και ξάφνιασε πολύ κόσμο όχι για την εξαγορά αυτή καθ' αυτή αλλά για το ποσό που δαπάνησε η Facebook για να την αγοράσει. Αρχικά, η Instagram αποτελεί μία επιχείρηση η οποία λάνσαρε τον Οκτώβριο του 2010 μία εφαρμογή, όπου ο κάθε χρήστης μπορεί να τραβάει μία φωτογραφία, να της προσθέτει κάποια ειδικά εφέ και να την «ανεβάζει» σε μία πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης. Η εξαγορά αυτή ξάφνιασε πολλούς καθώς, η Instagram απασχολεί μόλις 13 άτομα, λειτουργεί ενάμιση χρόνο και η Facebook την αγόρασε για ένα δισεκατομμύριο δολάρια .

Δεν πρόκειται για μία κίνηση ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από την πλευρά της Facebook, καθώς θα προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει μεγάλο από το μέρος του software της Instagram, ώστε να εμπλουτίσει τα χαρακτηριστικά του Facebook, με σκοπό την αύξηση των χρηστών της μεγαλύτερης ιστοσελίδας κοινωνικής δικτύωσης.

Πρόκειται για μία κίνηση από την Facebook, η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη μεγαλύτερου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και φυσικά διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία τέτοια κίνηση, φυσικό είναι να γίνει από μία εταιρία του βεληνεκούς της Facebook και θα ήταν αδύνατο να δούμε μία παρόμοια κίνηση από μία εγχώρια εταιρία καθώς στην Ελλάδα οι περισσότερες στρατηγικές κινήσεις είναι λιγότερο φέρουσες ρίσκο.

3.7.2.2. Η περίπτωση της εξαγοράς της Skype από την Microsoft

Η συγκεκριμένη εξαγορά φέρνει την Microsoft σε μία νέα θέση, καθώς με την τεχνολογία να προχωράει με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς την φέρνει αντιμέτωπη και με τις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας. Η Skype είναι μία εταιρία, η οποία λανσάρει μία εφαρμογή που μπορείς να επικοινωνήσεις με τον άλλο, χωρίς συνδρομή, απλά με το να έχεις συνδεθεί στο διαδίκτυο. Το ποσό που δαπάνησε η Microsoft (8,5 δις δολάρια) μας κάνει να σκεφτούμε ότι και πάλι δεν πρόκειται για μία κίνηση ασυσχέτιστης διαφοροποίησης, παρότι αυτό φαίνεται στην αρχή, αλλά πρόκειται για

¹² <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/09/06/facebook-officially-closes-instagram-deal/>

μία κίνηση ουσιαστικά συσχετισμένης διαφοροποίησης και πιο συγκεκριμένα πρόκειται για μία κίνηση οριζόντιας ολοκλήρωσης.

3.7.2.3 Η περίπτωση της Vodafone-Wind

¹³Σε μία κίνηση οριζόντιας ολοκλήρωσης προσπάθησε να καταφύγει η Vodafone Group που ελέγχει το 100% της Vodafone-Panafon προσπαθώντας να εξαγοράσει την Wind Hellas, χωρίς καταβολή μετρητών αλλά με ανταλλαγή μετοχών 60-40 υπέρ της Vodafone . Στις μέρες μας, αυτή η κίνηση αποτελεί μία πολύ κοινή στρατηγική ανάπτυξης για την πλειονότητα των επιχειρήσεων καθώς απλά επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους χωρίς να αλλάζουν το εύρος και το βάθος των δραστηριοτήτων τους. Βέβαια, αυτή η εξαγορά δεν έχει επιτευχθεί μέχρι σήμερα λόγω του ότι αρχικά δεν το επέτρεψε η Επιτροπή Ανταγωνισμού και κατά δεύτερον χάλασε η συμφωνία μεταξύ των δύο αυτών εταιριών.

3.8 Μελέτη των απαντήσεων των ελληνικών ΜΜΕ

Η έρευνά της πτυχιακής εργασίας μου, εστιάζει σε ένα δείγμα από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της Κρήτης. Η έρευνα στηρίχτηκε σε συνεντεύξεις και στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που βρίσκεται στο παράρτημα, σε κάποιες από τις επιχειρήσεις οι απαντήσεις δόθηκαν από τους ίδιους τους επιχειρηματίες και σε κάποιες άλλες από τους γενικούς διευθυντές. Τα αποτελέσματα έρχονται να μας επιβεβαιώσουν όλα όσα η εργασία έχει προαναφέρει επισημαίνοντας όμως επιπλέον τον τρόπο με τον οποίο εφάρμοσαν στρατηγικές πολιτικές και πόσο επωφεληθήκαν από αυτές. Επίσης μέσα από την εμπειρία τους, επισημάνουν ακόμη πώς όλες οι στρατηγικές κυρίως ανάπτυξης δεν είναι πάντα εφικτό και σύνηθες για την πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων , σε αντίθεση με τις στρατηγικές επιβίωσης όπου όλες οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους ανεξαιρέτως έχουν αναγκαστεί λίγο πολύ να εφαρμόσουν.

¹³ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_31/01/2012_470712

Πιο συγκεκριμένα , ξεκινώντας την έρευνα με την ερώτηση ποιά είναι τα κυριότερα αίτια κατά την άποψη τους που οδήγησαν τις ΜΜΕ σε αυτή την οικονομική κατάσταση. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων αποδίδουν ότι το σημαντικότερο αίτιο είναι η έλλειψη ρευστότητας, στην συνέχεια επίσης θεωρούν πως το πρόβλημα οφείλεται στον συνδυασμό της επίδρασης της οικονομικής κρίσης και στα νέα έκτακτα μέτρα που επέβαλε το κράτος ,στην μείωση της ζήτησης και λιγότερο βαθμό σε επιχειρηματικά λάθη.

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την πτυχιακή αυτή έρευνα, δήλωσαν όλες πως είναι δανεικά επιβαρυνμένες αλλά με χαμηλούς δείκτες και έτσι αυτό δεν αποτέλεσε επιπλέον σπουδαίο πρόβλημα μέσα στην κρίση. Μάλιστα το 20% δήλωσε ότι εξακολουθεί και είναι εφικτό ακόμη να δανειζετε με σκοπό την συνεχή εξέλιξη της επιχείρησης.

Η άποψη που επικρατεί για την χρησιμότητα των ΜΜΕ στην οικονομική ευημερία, είναι πως αναμφισβήτητα οι ΜΜΕ μπορούν να έχουν καθοριστικό ρόλο, όμως το 80% κρίνει ότι αυτό θα επέλθει με αργούς ρυθμούς στην Ελλάδα και ότι χωρίς την κρατική υποστήριξη και ανάπτυξη ένα τέτοιο σενάριο γίνεται πολύ δύσκολο και ουτοπικό. Κάποιες από τις προϋποθέσεις που έθεσαν ήταν η παροχή ρευστότητας και χρηματικών πόρων μέσω προγραμμάτων και επιδοτήσεων για νέες επενδύσεις, η μείωση της γραφειοκρατίας, και τέλος το κράτος να έχει καθοδηγητικό ρόλο να ενημερώνει τους νέους και υπάρχοντες επιχειρηματίες για κάθε επιχειρηματική κίνηση.

Για την στρατηγική προσέγγιση του προβλήματος και την επίλυση του όλες οι ερωτηθέντες επιχειρήσεις φάνηκαν θετικές και σύμφωνες με την αναγκαιότητα της χρήσης τους. το 80% επέλεξαν την στρατηγική διεύθυνσης και ανάπτυξης της αγοράς , προσπαθούν να ευρύνουν το δίκτυο πελατών τους παράλληλα όμως αναφερθήκαν σε πολύ συντηρητικές κινήσεις και σε αυστηρή επιλογή των νέων πελατών. Δεδομένου ότι η κερδοφορία έχει μειωθεί αναζητούν πιο φερέγγυες συνεργασίες και ακολουθούν πιο αυστηρή τιμολογιακή πολιτική. Το 20% είναι πρόθυμο και έτοιμο να εφαρμόσει μία στρατηγική κίνηση διαφοροποιημένης δραστηριότητας και να επεκταθεί σε ένα συσχετισμένο νέο προϊόν , όμως δεν θεωρεί πως είναι η κατάλληλη στιγμή. Όσο αφορά στρατηγικές επιβίωσης το 100% των επιχειρήσεων εφάρμοσε με

επιτυχία την στρατηγική της Ανόρθωσης και οι περισσότεροι τονίζουν πώς λειτούργησε ως αυτοάμυνα .

Τέλος όταν ερωτήθηκαν για τις εναλλακτικές στρατηγικές όπως συγχώνευσης και εξαγοράς οι άλλες συμμαχίες, οι απαντήσεις φαίνονται να ποικίλουν. Το 20% θεωρεί πως τέτοιες κινήσεις μέσα στην κρίση οτι είναι λάθος καθώς δεν υπάρχει αντικειμενικότητα και απόλυτα ειλικρινή συνεργασία. Το 40% θα επέλεγε πολύ δύσκολα μία τέτοια κίνηση και μόνο εάν ήταν απαραίτητο και τότε οι όροι θα ήταν πολύ αυστηροί. Το υπόλοιπο 40% θεωρεί πως είναι απαραίτητο και πολύ έξυπνο και οφέλημα να υπάρχει η δυνατότητα για συμμαχίες όμως έως τώρα δεν έχει προκύψει η ανάγκη αυτή.

Σε γενικές γραμμές οι επιχειρηματίες που μίλησαν για το θέμα των στρατηγικών κινήσεων για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων , άφησαν να εννοηθεί πώς η οικονομική στενότητα μπορεί να μας επιφέρει καθημερινά μικρά ή μεγάλα προβλήματα, όμως είναι λάθος να υπάρχει απαισιοδοξία και να μην συνεχίζουν με επιχειρηματικές κινήσεις. Υπάρχει η δυνατότητα για εφαρμογή πολλών στρατηγικών κινήσεων οι οποίες δεν κοστίζουν τόσο όπως η Διείσδυση στην αγορά έναντι άλλων «ακριβότερων» κινήσεων όπως κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση κτλ. Τέτοιες στρατηγικές κινήσεις άλλωστε στην Ελλάδα δεν είναι σύνηθες λόγω την μικρότερης οικονομικής ισχύς. Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων ,το 40% των επιχειρήσεων που απευθύνθηκα το οποίο ήταν οικογενειακές επιχειρήσεις, φανήκαν να στηρίζονται πάρα πολύ στην συμβολή νεότερων πιο μορφωμένων ανθρώπων και αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα των γνώσεων και την δυσκολία να εξελίσσονται μόνο εμπειρικά.

Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα μελέτης

4.1 Επισκόπηση μελέτης

Ανακεφαλαιώνοντας , πρέπει να υπογραμμιστούν τρεις βασικοί άξονες. Ο πρώτος αφορά την μορφή των επιχειρήσεων, τα βασικότερα χαρακτηριστικά τους , τις ιδιαιτερότητες τους, το φάσμα που καλύπτουν και τα βασικά γνωρίσματα της λειτουργίας , της νοοτροπίας και της κουλτούρας τους στην Ελλάδα. Στον δεύτερο άξονα ανήκει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο καλούνται να πορευτούν. Οι δυσκολίες που παρουσιάζει η οικονομική, κοινωνική και πολιτική κατάσταση της χώρας μας, οι ανάγκες που έχουν προκύψει και οι υποχρεώσεις οικονομικού και ηθικού χαρακτήρα. Τέλος σειρά αποκτά ο τρίτος άξονας που περιγράφει τους τρόπους που προτείνονται μέσα από στρατηγικές πολιτικές για την αντιμετώπιση της υπάρχουσας δύσκολης οικονομικής συγκυρίας. Ο φόβος για την θνησιμότητα και την λήξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας φαίνεται να ανησυχεί ιδιαίτερα, η απαισιοδοξία για προοπτικές της οικονομικής ευημερίας και ανάπτυξης δημιουργεί ένα αμφίβολο και ανασφαλές κλίμα που απαιτεί άμεση στρατηγική αντιμετώπιση ώστε να νικηθεί η μάχη των επιχειρήσεων .

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, οριοθετώντας την έννοια των επιχειρήσεων, αξιολογούμε μία ελληνική επιχείρηση ως μικρομεσαία μέσα από κριτήρια που σχετίζονται με το μέγεθος της. Το μέγεθός περιλαμβάνει τον ετήσιο τζίρο που απολαμβάνει , το μερίδιο αγοράς και τον αριθμό των απασχολούμενων της επιχείρησης. Μία ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση όμως, δεν παρουσιάζει μόνο αυτά τα γνωρίσματα. Αρχικά αρκετά μεγάλο μέρος, κατέχουν οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις οι οποίες ο επιχειρηματίας είναι κατά κύριο λόγο ο κάτοχος της, έχει οικογενειακό χαρακτήρα, δεν απασχολεί πάνω από δέκα εργαζόμενους , δεν εξειδικεύεται σε συγκεκριμένη αγορά ή σε διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα, ακολουθεί εμπειρικές και μη εξειδικευμένες γνώσεις , δεν χρησιμοποιεί σύγχρονους διοικητικούς μεθόδους και πολιτικές και όλα τα παραπάνω συμβαίνουν γιατί ποτέ ως τώρα δεν υπήρχε η ανάγκη για πιο ολοκληρωμένη και εξειδικευμένη δραστηριότητα. Συνήθως οι μικρές αυτές επιχειρήσεις λαμβάνουν χώρο στο λιανικό εμπόριο , ενώ άλλες με πολύ χαμηλότερη οικονομική δραστηριότητα λαμβάνουν χώρο στον πρωτογενή τομέα. Σε αυτή την κατηγορία η νομική μορφή τους κατά κύριο λόγο είναι ατομική ή Ανώνυμη Εταιρία, που έχει την

ονομασία του ιδιοκτήτη. Λιγότερο μέρος κατέχουν οι επιχειρήσεις που καλούνται συμφωνά με τα ελληνικά πρότυπα ως μεσαίες που απασχολούν κυρίως μέχρι πενήντα άτομα , και κάποιες μέχρι και το ανώτατο όριο εκατό. Στην κατηγορία αυτή, περισσότερο φαίνονται να δραστηριοποιούνται οι μεταποιητικές επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά διαφοροποιούνται ελάχιστα στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης , της γενικότερης λειτουργίας και πολιτικής που ακολουθούν, όμως τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία παραμένουν αναλλοίωτα. Στην Ελλάδα, η μορφή του επιχειρηματία και γενικότερα η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών έχει καθοριστική σημασία και συμβάλει αρκετά στον κίνδυνο να βρεθεί μία επιχείρηση σε οικονομικής στενότητας.

Αναμφισβήτητα, ένα μέρος για να οδηγηθεί μία επιχείρηση σε οικονομική στενότητα οφείλεται σε κακό διαχωρισμό, ή υπερεκτιμήσεις του επιχειρηματία. Το σημαντικότερο όμως, είναι η δράση των εξωτερικών παραγόντων και η επιρροή τους, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα πάνω στην επιχείρηση. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να οριοθετεί τις επιχειρήσεις να προσαρμόζει την δράση τους και να διαμορφώνει τις κινήσεις της σύμφωνα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες που δημιουργούνται. Αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση διακρίνεται μία πολύ επιβαρημένη οικονομική κατάσταση. Μία δεκαετία σχεδόν από την ένταξη μας στο νέο νόμισμα, χιζόταν σταδιακά χρόνο με τον χρόνο μία δύσκολη πρωτόγνωρη κατάσταση για την ελληνική οικονομική πραγματικότητα. Οι συμφωνίες που τεθήκαν για την ένταξη μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση , καθιστούν μεγαλύτερες υποχρεώσεις ενώ η Ελλάδα δεν έχει ισχυρή ανταγωνιστικότητα. Οι ευκολίες πρόσβασης σε δάνεια και χρηματοδοτήσεις και γενικότερα τα χαμηλά εμπόδια για νέες επιχειρήσεις , οι ολυμπιακοί αγώνες που έδωσαν μία κίνηση και ώθηση στην Ελλάδα, δημιούργησαν προσωρινές αισιόδοξες σκέψεις και ενθάρρυναν πολλούς επιχειρηματίες για νέα ανοίγματα. Οι δαπάνες όμως για την «ανανεωμένη» εικόνα που προκλήθηκε από την φιλοξενία των ολυμπιακών αγώνων , οι υποχρεώσεις μας απέναντι στα λεγόμενα συμφωνητικά για την τήρηση των όρων της ένταξης μας στην Ε.Ε. δεν είχαν ακόμα σταθεροποιηθεί ενώ ξέσπασε η παγκόσμια οικονομική κρίση. Ένα ήδη επιβαρυσμένο περιβάλλον εξασθένησε ακόμη περισσότερο με τις επιπτώσεις της κρίσης. Οι κυβερνητικές πολιτικές που ακολούθησαν στην προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής στενότητας επιβάρυναν ακόμη περισσότερο τους καταναλωτές και κατά επέκταση όλες τις ΜΜΕ στην χώρα μας. Μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα

παρατηρήθηκε μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων, μεγάλη αύξηση της ανεργίας, έλλειψη ρευστότητας και γενικότερα ένα ντόμινο από συνθήκες που χαρακτηρίστηκαν αρκετά επικίνδυνες και απειλητικές για την εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης και τις προοπτικές βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.

Δεδομένου ότι οι ΜΜΕ βρέθηκαν σε οικονομική στενότητα, κρίνεται αναγκαίο για την επιβίωση τους η υιοθέτηση επιστημονικών θεωριών στρατηγικής είτε διάσωσης είτε ανάπτυξης. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν αν καταφέρουν οι Έλληνες επιχειρηματίες να ξεπεράσουν τον φόβο των καθημερινών προβλημάτων, και να προγραμματίσουν εις νέου μακροπρόθεσμο πλάνο και στόχους βασισμένους στην θεωρία. Οι πιο σημαντικές στρατηγικές μέσα στην κρίση αρχικά είναι αυτές της διάσωσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για την αναδιοργάνωση τους. Η σταθεροποίηση της κατάστασης επιβάλλεται ώστε να θέσουν την επιχείρηση σε χαμηλότερο κίνδυνο. Σημαντικές είναι και οι στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες θα λάβουν μέρος στην συνέχειά ώστε να ισχυροποιήσουν την ανταγωνιστική τους θέση, να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ή να διαφοροποιηθούν σε μία νέα αγορά. Οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν επιβάλλονται και η χρησιμότητα τους, φανερά θα αλλάξει μακροπρόθεσμα την πορεία τους αλλά και θα δώσει ώθηση στην οικονομική ευημερία.

4.2 Υπογραμμίζοντας την ουσία

Το σπουδαιότερο κατά την άποψη μου είναι ότι εφόσον μέσα από την μελέτη έχει εντοπιστεί η πηγή της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας που πλήττει ολοένα και περισσότερο τις Ελληνικές ΜΜΕ, υπάρχει η δυνατότητα ανατροπής. Τα αίτια που προκάλεσαν μία θλιβερή στενότητα, ήταν όπως έχουμε αναφέρει η παγκοσμια οικονομική κρίση και το ήδη επιβαρυσμένο περιβάλλον στο οποίο ζούσαν. Εκείνο όμως, που ενίσχυσε το πρόβλημα και έδωσε μία άλλη διάσταση ήταν τόσο η στάση των Ελλήνων επιχειρηματιών όσο και η παθητική οικονομική πολιτική που ακολούθησε η Ελλάδα ύστερα από συμφωνία των κυβερνητικών εκπροσώπων μας. Οι ίδιοι αυτοί παράγοντες που συνεχίζουν να έχουν καθοριστικό ρόλο στην διάρκεια και στην ένταση της ύφεσης της οικονομίας μάς μπορούν να διακόψουν την αρνητική πορεία και να δράσουν άμεσα και στρατηγικά.

Οι Έλληνες ως επιχειρηματίες, χρειάζονται ενημέρωση, εκπαίδευση και υποστήριξη από την Ελλάδα. Ενημέρωση και εκπαίδευση απαιτείται καθώς οι πλειοψηφία δεν

συγχρονίστηκε με την εξειδικευμένη γνώση και σε μία εποχή που όλα έχουν κόστος, φαίνεται η έλλειψη γνώσης να ήταν αυτό που τους κόστισε περισσότερο. Έως σήμερα οι εμπειρικές κινήσεις, και ο παράγοντας της τύχης ήταν με το μέρος τους, για την συνέχεια της πορείας τους αυτό αποτελεί απλά ένα καλό χαρακτηριστικό τους. Το ατού όμως για μία πιο ασφαλή πορεία είναι οι δραστικές αλλαγές μέσω στρατηγικών εφαρμογών. Χρησιμοποιώντας αυτό το ατού από έμπειρους επιχειρηματίες με θέληση για ανάκαμψη της επιχείρησής τους, όχι μόνο θα αποδράσουν αμεσότερα από την οικονομική στενότητα, αλλά θα συνεισφέρουν στην οικονομική ευημερία της χώρας. Η υποστήριξη των ΜΜΕ είναι θέμα της πολιτικής. Όταν οι ΜΜΕ για την οικονομία μίας χώρας συγκεντρώνουν την μεγαλύτερη δυναμικότητα, μία πολιτική η οποία θα τις επιβαρύνει ακόμα περισσότερο ή θα της στερεί την ανάπτυξη δεν ωφελεί. Θα ήταν ωφέλιμο αντίθετα, να χρησιμοποιήσει την δύναμη τους και να μετατρέψει ένα πιο σταθερό κλίμα για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Σίγουρα η χώρα μας δεν μπορεί να της στηρίξει όσο θα έπρεπε καθώς δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα, είναι όμως αναγκαίο για να προσπεράσουμε την οικονομική αυτή φάση που διανύουμε, να δώσει κίνητρα και ώθηση στις επιχειρήσεις που είναι δυνατό να στραφούν σε επενδύσεις οι οποίες θα προκαλέσουν άνοδο στην κίνηση των χρημάτων θα δημιουργηθούν θέσεις εργασίας, εισοδήματα αύξηση της ζήτησης, αύξηση της παραγωγής κτλ. Κατά αυτό τον τρόπο θα λειτουργήσει αυτή η κίνηση με θετικό αντίκτυπο και θα ωφελήσει όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και την οικονομία της χώρας.

4.3 Οι προτάσεις μου

Συμφωνά με τα παραπάνω στοιχεία, συμπερασματικά τονίζεται η ανάγκη για την στρατηγική προσέγγιση, με στόχο την διαμόρφωση καλύτερου κλίματος και τις πιο ευνοϊκές συνθήκες προς τη ανάπτυξη της οικονομικής ευημερίας. Η υλοποίηση του στόχου αυτού, είναι αναγκαία και προτείνονται αρκετοί τρόποι για να επιτευχθεί. Η ενημέρωση των επιχειρηματιών που φαίνονται να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα λόγω της χρόνιας νοοτροπίας που έως σήμερα είχαν υιοθετήσει, μπορεί να γίνει μέσα από σεμινάρια, ειδικές εκπαιδευτικές ομιλίες ή και μέσω των εξειδικευμένων συμβούλων επιχειρήσεων. Ένα τέτοιο οργανωμένο σενάριο θα βοηθούσε και θα άλλαζε κατεύθυνση, θα δημιουργούσε ισχυρότερα κίνητρα και δεν θα παραγκωνίζε την πλειοψηφία των επιχειρηματιών που δεν έχουν την τεχνογνωσία

για τον στρατηγικό προσανατολισμό. Έτσι αλλάζοντας μαζικά και οργανωμένα τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται θα αποκτηθούν αμεσότερα τα οφέλη και οι επιχειρήσεις θα αποκτήσουν μια νέα πιο σύγχρονη και πιο επίσημα πλέον επιστημονική μέθοδο στην συνέχεια της λειτουργίας τους.

Αναπόσπαστο κομμάτι για την εξέλιξη της κατάστασης είναι η πολιτική που θα εφαρμοστεί. Ζημίες που έχουν προκαλέσει στην οικονομία, επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υπεράκτιες εταιρίες (**offshore**) καθώς νόμιμα έτσι ωφελούνται με πολύ χαμηλότερη φορολογία, επιπλέον από δημόσιες επιχειρήσεις που δαπανούν δημόσιο χρήμα στο όνομα του κοινωνικού οφέλους , από οικονομικά εγκλήματα κ.α , καλούνται σήμερα να υποστούν το οικονομικό βάρος όλοι οι Έλληνες και όλες οι επιχειρήσεις. Η λεγομένη «φούσκα του χρηματιστηρίου» το έτος 1999, η περίπτωση της Siemens το φθινόπωρο του 2006, τα δομημένα ομόλογά το έτος 2007 ,το σκάνδαλό με την μονή Βατοπεδίου το 2008 είναι τα σπουδαιότερα οικονομικά βάρη που περιορίζουν σήμερα την εμπιστοσύνη σε κάθε πολιτική ηγεσία. Θεωρώ πως οι ευθύνες πρέπει να καταμερισθούν με αντικειμενικότητα και το κόστος να πληρωθεί ισάξια. Μία πρόταση είναι ένας λογιστικός έλεγχός με τον οποίο θα αναλυθεί το δημόσιο χρέος , όπως σε παρόμοιο αδιέξοδο είχε βρεθεί μετά την παρέμβαση του ΔΝΤ ο Ισημερινός, ζητήθηκε να πραγματοποιηθεί λογιστικός έλεγχός .Υπήρξαν σαφώς μεγάλες δυσκολίες και οι κυβερνήσεις ήταν αντίθετες με αυτή την κίνηση γιατί υπήρχε ο φόβος ότι θα γίνει γνωστή η συμμετοχή τους. Με την εκλογή του πρόεδρου Ραφαέλ Κορέα, ο λογιστικός έλεγχός ξεκίνησε και το χρέος απεδείχθη απεχθές, η μείωση που επήλθε ήταν σημαντική και συνέβαλε στην καλύτερη οικονομική συγκυρία. Αντίστοιχα εάν αυτό δύναται να πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα. θα έδινε μία πιο ξεκάθαρη εικόνα για το χρέος . Έτσι ξεπερνώντας κάποια από τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε ως χώρα , οι ΜΜΕ θα ανασάνουν καθώς βάσει λογικής θα μειωθούν οι υψηλές φορολογικές απαιτήσεις και θα υπάρχουν δυνατότητες στήριξης του.

Η χώρα μας μέσα από προγράμματα στήριξης, πρέπει να βρει τρόπους να παρακινήσει νέους επιχειρηματίες με καινοτόμες ιδέες , με όνειρα, φιλοδοξίες και κουλτούρα και να μην τους δημιουργεί όπως έως τώρα κάνει ανησυχίες και επιφυλάξεις που βάζουν φρένο στην επιχειρηματικότητα. Μέσω των πανεπιστημίων , θα ήταν εφικτό να γίνονται συχνότεροι διαγωνισμοί που θα προβάλουν αυτούς τους νέους επιχειρηματίες ή τις ιδέες των νέων και με την βοήθεια εκπαιδευτικών

σεμιναρίων από καθηγητές και επιχειρηματίες και με την οικονομική υποστήριξη του κράτους, να τους δίνεται η δυνατότητα της προσαρμογής τους και της υλοποίησης αυτών των ιδεών.

Βιβλιογραφία

- Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Βασίλης Παπαδάκης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών, Εκδόσεις Μπένου.
- Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων. Βασίλης Παπαδάκης, Εκδόσεις Μπένου.
- Στρατηγικό management: εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης , Γιώτα Σ. Παπακωνσταντίνου, Θεόδωρος γ. Ανδρουτσόπουλος, Νεκτάριος Γ. Σμύρνης, Παναγιώτης Μ Νικολόπουλος, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Διοίκηση ΜΜΕ, επιμέλεια κειμένου Στυλιάδη Στέλλα, καθηγήτρια στο ΑΤΕΙ Πάτρας.

Άλλες πηγές

- Ομιλία του Αναπληρωτή Καθηγητή κ Michael Jacobides, του London Business School «Value Migration and Strategy in a Shifting Landscape»

Παράρτημα

Πίνακες και γραφήματα

1.Κατανομή ανά κλάδο και οικονομική μορφή

ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ								
		ΑΕ	ΕΕ	ΟΕ	ΕΠΕ	Κ/Ξ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΑΤΟΜΙΚΕΣ	ΛΟΙΠΕΣ	
ΓΕΩΡΓΕΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑ	23189		535	112	858	194	40	89	19821	1540
ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	1120		203	68	263	63	14	5	474	30
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	87900		5873	1499	13942	2166	91	126	63597	606
ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ , ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ , ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	1075		424	94	216	73	9	1	1146	15
ΠΑΡΟΧΗ ΝΕΡΟΥ , ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΥΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ	1760		109	21	113	60	66	36	243	209
ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΟΚΙΝΗΤΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΤΟΣΥΚΛΕΤΩΝ	306762		8716	6422	36640	8364	64	402	244066	2088
ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ	42376		915	301	1440	1204	744	3309	31195	3268
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	104889		4763	1837	10084	1309	29	550	86160	157
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	17722		1413	658	1765	1148	38	15	12322	363
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	4142		352	57	95	153	1	1	3219	264
ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	6359		864	190	405	277	10	24	4531	58
ΕΠΠΑΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ , ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	108492		2001	1214	3109	2011	392	18	98745	1002
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	25233		826	555	2251	1434	104	34	19233	796
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ , ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	693		55	9	15	14	3		216	381
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	7197		154	194	646	211	8		5743	241
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΓΕΙΑ	3584		121	47	122	98	3	2	5743	480
ΤΕΧΝΕΣ ,ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	14761		272	226	621	238	38	7	2711	1387
ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	37157		161	450	2016	251	13	17	31160	3089
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	117384		3235	2480	7396	1065	12859	143	89774	432
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΩΣ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ , ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ , ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΓΙΑ ΙΔΙΑ ΧΡΗΣΗ	25					1			24	0
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΤΕΡΟΔΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ	11				1		1		5	4
ΑΓΝΩΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	16039		246	320	1446	304	497	68	12423	735
ΣΥΝΟΛΟ	927,870		31,238	16,754	83,444	20,638	15,024	4,847	732,551	17,145
ΠΗΓΗ: ΕΛ.ΣΤΑΤ. ΑΡΧΗ / ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΣΟΥΣ 2006										

Πίνακας 1

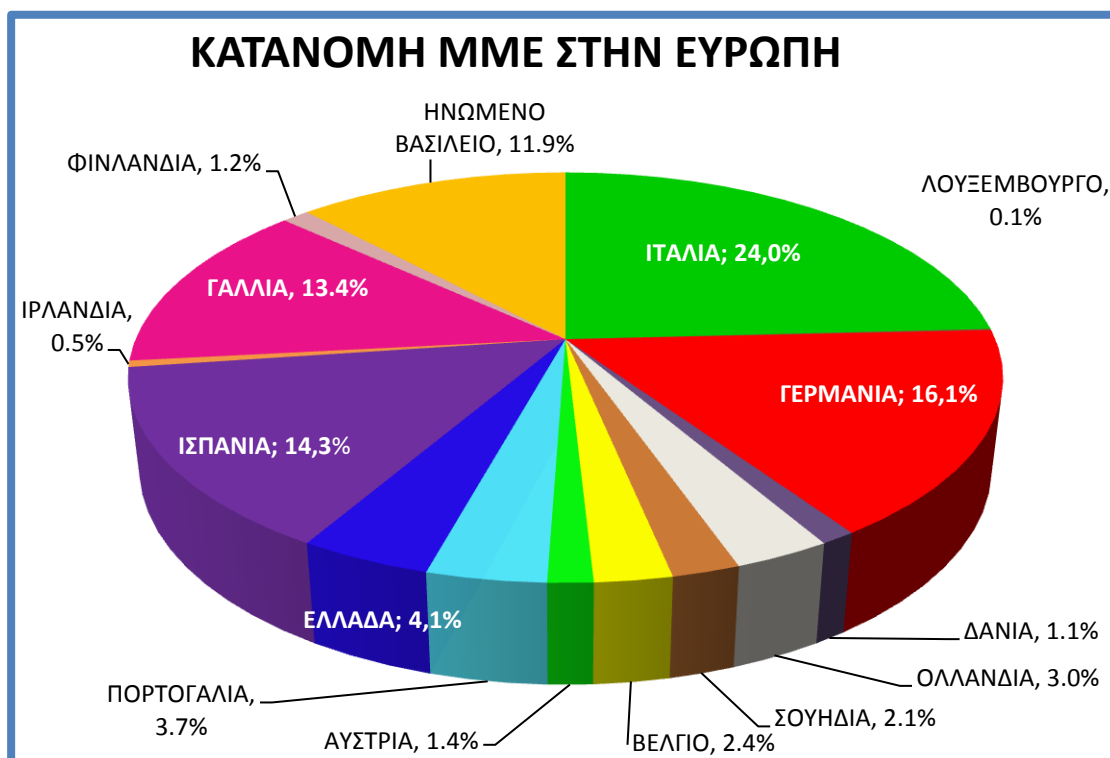
2.Κατανομή ανά κλάδο και αριθμό εργαζομένων

Α/Α	ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ						
			0 έως 4	5 έως 9	10 έως 19	20 έως 29	30 έως 39	50 έως 99	100+
1	ΓΕΩΡΓΕΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑ	23.189	22.298	446	262	70	56	37	20
2	ΟΡΥΧΕΙΑ ΚΑΙ ΛΑΤΟΜΕΙΑ	1.120	874	80	85	35	23	12	11
3	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	87.900	75.763	5.602	3.337	1.160	988	548	502
4	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ , ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ , ΑΤΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΝΕΡΟΥ , ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	1.075	997	39	21	7	5	3	3
5	ΛΥΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ,	1.760	1.509	80	67	25	37	18	24
6	ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΜΗΧΑΝΟΚΙΝΗΤΩΝ	306.762	289.970	9.559	4.249	1.233	875	500	376
7	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	42.376	39.672	1.380	737	229	166	104	88
8	ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	104.889	95.232	5.586	2.452	699	489	257	174
9	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ	17.722	16.091	711	411	165	136	100	108
10	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	4.142	3.873	93	53	27	26	29	41
11	ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΕΠΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ , ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ	6.359	6.180	102	43	12	11	6	5
12	ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΙΡΙΧΤΙΚΕΣ	108.492	105.882	1.474	607	195	157	85	92
13	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	25.233	23.331	962	477	157	131	88	87
14	ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΥΝΑ , ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	693	421	74	63	21	51	30	33
15	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗΝ	7.197	6.554	321	168	64	41	26	23
16	ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΥΓΕΙΑ	3.584	3.238	129	97	35	24	24	37
17	ΤΕΧΝΕΣ ,ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ Άλλες δραστηριότητες παροχής	14.761	14.002	336	212	110	48	28	25
18	ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	37.157	35.521	904	398	163	99	49	23
19	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΩΣ	117.384	113.429	2.046	1.017	313	279	195	105
20	ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ , ΜΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΤΕΡΟΔΙΚΩΝ	25	25	0	0	0	0	0	0
21	ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ	11	11	0	0	0	0	0	0
22	ΑΓΝΩΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	16.039	15.845	170	24	0	0	0	0
		927.870	870.718	30.094	14.780	4.720	3.642	2.139	1.777

ΠΗΓΗ: ΕΛ.ΣΤΑΤ. ΑΡΧΗ / ΜΗΤΡΩΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΣΟΥΣ 2006

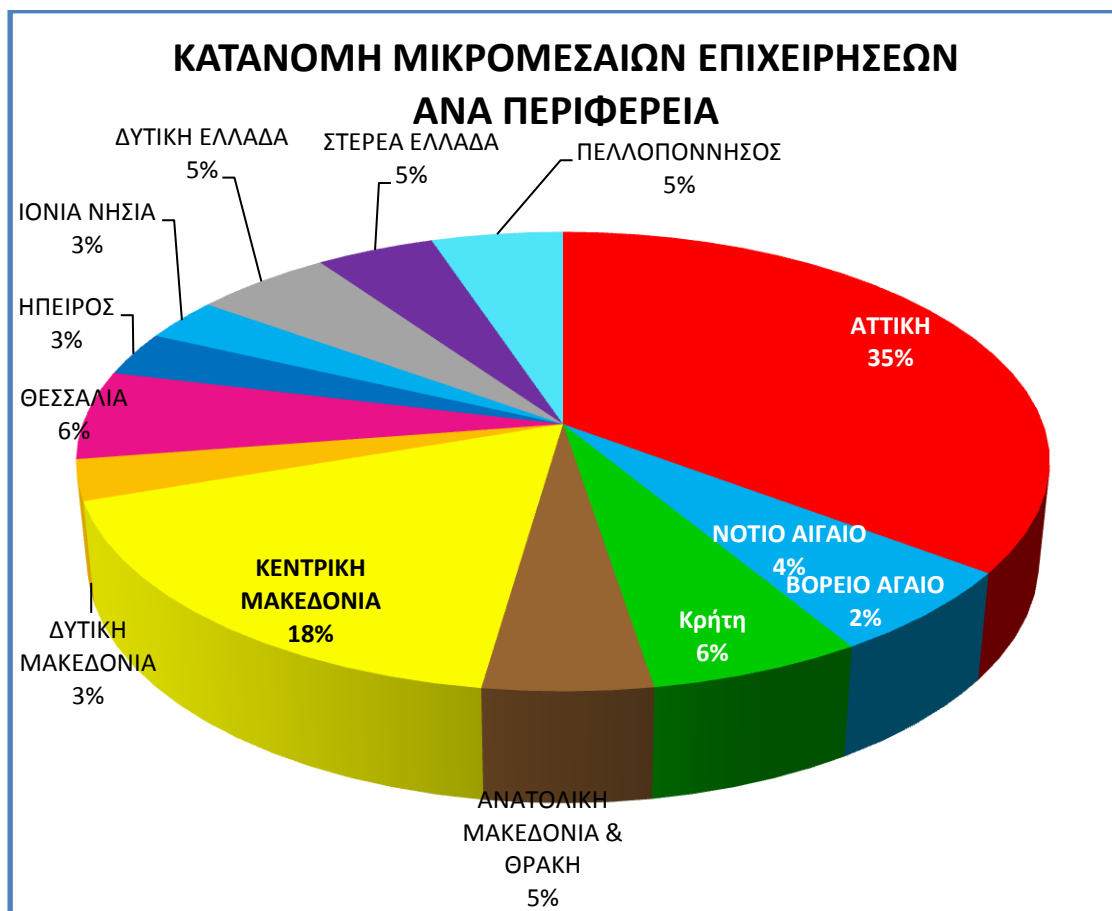
Πίνακας 2

3. Κατανομή Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη



Πίνακας 3

4. Κατανομή Μικρομεσαίων στην Ελλάδα ανά περιφέρεια



Πίνακας 4

5. Γενικός δείκτης στις υποκατηγορίες λιανικού εμπορίου

Κατηγορίες	2008	2009	2010	2011
Γενικός δείκτης	125.1	112.3	111	103
Γενικός δείκτης (εκτός καυσίμων- λιπαντικών)	119.7	111.2	105.7	97.5
Μεγάλα καταστήματα τροφίμων	128.2	122.9	120	119.1
Πολυκαταστήματα	129.7	117.5	105.1	107.4
Καυσιμά και λιπαντικά αυτοκινήτων	150.2	99.5	135.1	119.6
Τρόφιμα- ποτά- καπνός	107.6	108.9	107.5	94.9
Φαρμακευτικά- καλλυντικά	111.6	115.8	112.8	100.3
Ένδυση -υπόδηδη	104.5	108.5	97.1	77.9
Επιπλά- ηλεκτρικά είδη- οικιακός εξοπλισμός	122	104.7	91.3	75.6
Βιβλία- χαρτικά -λοιπά είδη	115.8	90.9	88.7	83.6
Πωλήσεις εκτός καταστημάτων	112.3	107.9	97.7	70.6

Πίνακας 5

6. Επιδείνωση οικονομικής κατάστασης το τελευταίο έτος στις επιχειρήσεις.

Αποτίμηση 2 ^ο εξαμήνου του 2011	Προβλέψεις 1 ^ο εξαμήνου του 2012
<ul style="list-style-type: none">• Κύκλος εργασιών το 82,5% (μείωση κατά 33% σε σύγκριση με το αντίστοιχο εξάμηνο του 2010)• Στη ζήτηση το 82%• Στη ρευστότητα το 85,9%• Στις παραγγελίες το 83,5%• Στις επενδύσεις το 5,8% παρουσίασε αύξηση, το 54,3% μείωση ενώ στασιμότητα το 54,3%	<ul style="list-style-type: none">• Κύκλος εργασιών το 78,6%• Στη ζήτηση το 76,5%• Στη ρευστότητα το 79,9%• Στις παραγγελίες το 77,3%• Στις επενδύσεις το 2,8% παρουσίασε αύξηση, το 40,5% μείωση ενώ στασιμότητα το 52,1%

Πίνακας 6

7. Αξιολόγηση στρατηγικής πολιτικής

**Ρυθμός
ανάπτυξης
αγοράς**

ΤΑΧΥΣ

ΔΙΑΣΩΣΗ/ΑΝΩΡΘΩΣΗ, ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ , ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ , ΕΞΑΓΟΡΑ	ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΔΙΑΣΩΣΗ/ΑΝΩΡΘΩΣΗ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΜΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ , ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ,ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ , ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ , ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΑΧΙΑ ΣΕ ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ, ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΣΥΝΕΧΙΣΗ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

ΑΡΓΟΣ

ΑΔΥΝΑΤΗ

ΙΣΧΥΡΗ

**Ανταγωνι-
στική θέση
επιχείρησης**

Πίνακας 7

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια πτυχιακής έρευνας

«Στρατηγικές ανάπτυξης και επιβίωσης ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες οικονομικής στενότητας.»

1. Μελετώντας την οικονομική στενότητα από την σκοπιά των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα, πιστεύετε ότι τα αίτια οφείλονται
 - a. Στην οικονομική κρίση και στις απαιτήσεις των νέων μέτρων.
 - b. Στη μείωση της ζήτησης των καταναλωτών.
 - c. Σε λάθη επιχειρηματικά. (υπερεκτιμήσεις , μη προβλεπόμενα έξοδα κ.α.)
 - d. Όλα τα παραπάνω
 - e. Άλλο αίτιο.....

2. Η οικονομική στενότητα της τελευταίας τετραετίας βρήκε δανειακά επιβαρυσμένη την επιχείρησή σας;
 - a. Ναι
 - b. Όχι
 - c. Ναι, αλλά όχι αρκετά ώστε να είναι επιπλέον πρόβλημα.

3. Αναγνωρίζεται την δυναμικότητα των επιχειρήσεων για την ανατροπή της οικονομικής κατάστασης;
 - a. Ναι
 - b. Όχι

4. Η αντιμετώπιση της κρίσης μέσω των ελληνικών ΜΜΕ, θεωρείται είναι εφικτή;
 - a. Ναι
 - b. Όχι
 - c. Εφικτή αλλά με προϋποθέσεις.
Ποιές θα ήταν αυτές;
.....
.....
.....
.....

5. Η στρατηγική προσέγγιση του προβλήματος, για την αντιμετώπιση του μέσω επιχειρηματικών στρατηγικών κινήσεων θα ήταν ωφέλιμη;
- a. Ναι
Έχετε εφαρμόσει κάποια; Αντιμετωπίσατε δυσκολίες στην εφαρμογή;
.....
.....
- b. Όχι
Γιατί;
.....
.....
- c. Δεν γνωρίζω στρατηγικές
Αν σας δινόταν η δυνατότητα να μάθετε ποιές είναι οι στρατηγικές πολιτικές που ενδείκνυται σε κάθε περίπτωση, είστε πρόθυμός να εφαρμόσετε κάποια;
.....
.....
6. Για την επιβίωση μίας επιχείρησης σε δυσμενής οικονομικές συγκύριες, έχουν διατυπωθεί τέσσερις στρατηγικές,
Η στρατηγική της Ανόρθωσης
(όταν τα κέρδη δεν καλύπτουν το κόστος και τότε ακολουθούν η συρρίκνωση του οικονομικού προβλήματος, η σταθεροποίηση των λειτουργιών και τέλος η αναδόμηση)
Η στρατηγική της Αποεπένδυσης
(όπου η επιχείρηση έρχεται σε σημείο να πουλήσει ένα μέρος της.)
Η στρατηγική της Αιχμαλωσίας
(οπού η επιχείρηση είναι εξαρτώμενη μίας άλλης)
Η στρατηγική της ρευστοποίησης
Έχετε εφαρμόσει κάποια από της παραπάνω; Ή επιχείρηση δεν έφτασε σε τόσο δύσκολή οικονομική στενότητα;
- a. Όχι, δεν εφάρμοσα
b. Ναι, την στρατηγική
- c. Δεν έφτασε η επιχείρηση σε τέτοιο σημείο
d. Δεν το γνώριζα

7. Για την ανάπτυξη της επιχείρησης επίσης έχουν διατυπωθεί αρκετές στρατηγικές όπως η κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση (κάνοντας επέκταση είτε «προς τα εμπρός» είτε «προς τα πίσω»), διαφοροποίηση δραστηριότητας (συσχετισμένη ή ασυσχετιστη), η ανάπτυξη αγοράς και προϊόντος .
- a. Δεν το γνώριζα.
 - b. Δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα για οποιαδήποτε από τις παραπάνω στρατηγικές.
 - c. Έχω εφαρμόσει
8. Έχουν επιπλέον διατυπωθεί εναλλακτικές στρατηγικές είτε για επιβίωση είτε για ανάπτυξη , που σχετίζονται με την συγχώνευση επιχειρήσεων , την εξαγορά μίας επιχείρησης ή διαφορές άλλες συμμαχίες. Θα επιχειρούσατε μία τέτοια κίνηση;
- a. Ναι
 - b. Όχι
 - c. Έχει ήδη γίνει